



الجامعة الافتراضية السورية
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

السلوك التنظيمي

د. عبد الحميد الخليل



ISSN: 2617-989X



Books & References

السلوك التنظيمي

د. عبد الحميد الخليل

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 التالي حصراً :

د. عبد الحميد الخليل، الإجازة في العلوم الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، ٢٠٢٠

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

Organizational Behavior

Abdulhameed Alkhalil

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	مقدمة.....
٢	الفصل الأول: ماهية وأهمية ونظريات السلوك التنظيمي.....
٤	١-١- دور العنصر الإنساني في المنظمات.....
٤	١-٢- أهمية السلوك الإنساني في المنظمات.....
٦	١-٣- ماهية السلوك التنظيمي.....
٧	١-٤- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية.....
٨	١-٤-١ علم النفس.....
١٠	١-٤-٢ علم النفس الاجتماعي.....
١٠	١-٤-٣ علم الإنسان.....
١٢	١-٤-٤ علم الاجتماع.....
١٣	١-٥- طبيعة مجال السلوك التنظيمي.....
١٤	١-٦- أهمية النظريات والأبحاث في مجال السلوك التنظيمي.....
١٦	١-٧- أنماط السلوك الإنساني الناتجة عن التفاعل.....
١٦	١-٧-١ السلوك العدواني.....
١٧	١-٧-٢ السلوك الجازم.....
١٨	١-٧-٣ السلوك التجاوب.....
١٩	١-٧-٤ السلوك السلبي (المستسلم).....
١٩	خاتمة الفصل.....
٢١	مراجع الفصل.....
٢٢	أسئلة الفصل الأول.....
٢٤	الفصل الثاني: السلوك الفردي: الاتجاهات والتعلم والإدراك والقيم و الشخصية.....
٢٥	٢-١- الاتجاهات.....
٢٥	٢-١-١ مفهوم الاتجاهات ومكوناتها.....
٢٦	٢-١-٢ وظائف الاتجاهات.....

٢٧.....	٣-١-٢ تكوين الاتجاهات
٢٨.....	٤-١-٢ تغيير الاتجاهات وتعديلها
٣٠.....	٥-١-٢ معوقات التغيير في الاتجاهات
٣٠.....	٦-١-٢ طرق تغيير الاتجاهات
٣١.....	٧-١-٢ قياس الاتجاهات
٣٢.....	٢-٢ الإدراك
٣٢.....	١-٢-٢ مفهوم الإدراك
٣٢.....	٢-٢-٢ مراحل عملية الإدراك
٣٣.....	٣-٢-٢ الاختيار الإدراكي Perceptual Selectivity
٣٦.....	٤-٢-٢ التنظيم الإدراكي
٣٦.....	٥-٢-٢ التجميع الإدراكي Perceptual Grouping
٣٨.....	٦-٢-٢ الثبات الإدراكي Perceptual Stability
٣٨.....	٧-٢-٢ السياق (الموقف) الإدراكي Perceptual Context
٣٨.....	٨-٢-٢ الدفاع الإدراكي Perceptual Defense
٣٩.....	٩-٢-٢ الإدراك الاجتماعي Social Perception
٤٠.....	٣-٢ مفهوم التعلم
٤٠.....	١-٣-٢ الدافع
٤٠.....	٢-٣-٢ القدرة
٤١.....	٣-٣-٢ نظريات التعلم
٤١.....	٤-٣-٢ نظرية التعلم الشرطي
٤١.....	٥-٣-٢ نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ
٤٢.....	٦-٣-٢ نظرية التعلم بالاستبصار
٤٣.....	٧-٣-٢ تكامل نظريات التعلم
٤٤.....	٨-٣-٢ التذكر والنسيان

٤٨.....	٤-٢ مفهوم الشخصية
٤٩.....	٤-٢ - ١ الأبعاد المكونة للشخصية الإنسانية:
٥١.....	٤-٢ - ٢ نظريات الشخصية
٥٥.....	٥-٢ القيم Values
٥٦.....	خاتمة الفصل
٥٧.....	مراجع الفصل
٥٨.....	أسئلة الفصل الثاني:
٦٠.....	الفصل الثالث: دور العواطف والذكاء العاطفي في أداء وفاعلية الأعمال
٦٢.....	٣-١ العلاقة بين العواطف وفاعلية الإدارة
٦٢.....	٣-١-١ التناغم بين الانفعال والتفكير
٦٣.....	٣-١-٢ تأثير عواطف القائد في التنظيم
٦٤.....	٣-١-٣ عدوى العواطف والقيادة: Contagion of Emotions and Leadership
٦٥.....	٣-١-٤ تأثير تناغم وتنافر القائد في الأداء
٦٦.....	٣-١-٥ تأثير مزاج القائد في الأداء
٦٨.....	٣-١-٦ تأثير التفاؤل والتشاؤم في فاعلية القيادة والأداء
٧٠.....	٣-١-٧ تأثير الدعابة في فاعلية القيادة
٧١.....	٣-٢ تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء وفاعلية الأعمال
٧٢.....	٣-٣ تأثير الذكاء العاطفي في الفعالية التنظيمية
٧٤.....	٣-٣-١ دور الذكاء العاطفي في قدرة الأفراد على التعامل مع التغيير
٧٤.....	٣-٣-٢ دور الذكاء العاطفي في إيقاظ إبداعية الموظف
٧٥.....	٣-٣-٣ دور الذكاء العاطفي في عملية صنع واتخاذ القرار
٧٦.....	٣-٣-٤ العلاقة بين الذكاء العاطفي والإنتاجية
٧٨.....	٣-٣-٥ دور الذكاء العاطفي في أداء وفاعلية فريق العمل
٨٢.....	٣-٤ الصلاحية التنبؤية للذكاء العاطفي (مقارنة بالعوامل الأخرى) في البيئة التنظيمية

خاتمة الفصل	٨٤
مراجع الفصل	٨٦
أسئلة الفصل الثالث:	٨٧
الفصل الرابع: التحفيز : مفهومه وأنواعه ونظرياته	٨٩
١-٤ مفهوم التحفيز وأهميته	٩٠
٢-٤ أنواع الدوافع	٩٢
١-٢-٤ الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة	٩٢
٢-٢-٤ الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية	٩٢
٣-٤ نظريات التحفيز	٩٥
١-٣-٤ نظريات الحاجات أو نظريات المحتوى	٩٥
٢-٣-٤ النظريات العملية والإجرائية في التحفيز	١٠١
٣-٣-٤ نظريات البيئة المحيطة في التحفيز	١٠٤
خاتمة الفصل:	١٠٦
مراجع الفصل:	١٠٧
أسئلة الفصل الرابع:	١٠٨
الفصل الخامس: إدارة وبناء فرق العمل	١١٠
١-٥ المقدمة	١١٢
٢-٤ نشأة وتطور منهجية فرق العمل:	١١٣
٣-٥ مفهوم فريق العمل	١١٤
٤-٥ تعريف بناء الفريق	١١٥
٥-٥ أهداف بناء فرق العمل	١١٦
١-٥-٥ أهداف بناء فرق العمل	١١٦
٢-٥-٥ تعريف عملية بناء الفريق	١١٧
٧-٥ مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل	١٢٠

٨-٥	فوائد إدارة وبناء فرق العمل	١٢١
٩-٥	خصائص فرق العمل الفعالة	١٢٣
١٠-٥	أنواع فرق العمل	١٢٥
١١-٥	منهجية بناء فرق العمل	١٣٠
١٢-٥	أثر القيادة في بناء فرق العمل	١٣٢
١٣-٥	معوقات بناء فرق العمل	١٣٥
١٣٩	خاتمة الفصل:	
١٤٠	مراجع الفصل:	
١٤١	أسئلة الفصل الخامس:	
١٤٣	الفصل السادس: القيادة الإدارية: المفهوم والأهمية والنظريات	
١-٦	المقدمة	١٤٥
٢-٦	التطور التاريخي لمفهوم القيادة	١٤٥
٣-٦	مفهوم القيادة	١٤٧
٤-٦	القيادة الإدارية مفهومها وأهميتها	١٤٩
٥-٦	صفات وخصائص القائد الإداري	١٥٠
٦-٦	الفرق بين القيادة والإدارة:	١٥٢
٧-٦	متطلبات القيادة الفعالة ومعوقاتها:	١٥٣
٨-٦	أنماط القيادة	١٥٥
٩-٦	نظريات القيادة	١٥٨
١-٩-٦	نظرية السمات	١٥٩
٢-٩-٦	النظريات السلوكية	١٥٩
٣-٩-٦	النظريات الموقفية	١٦١
٤-٩-٦	النظريات التفاعلية	١٦٣
١٠-٦	النظريات الحديثة في القيادة	١٦٤

١٦٤	١-١٠-٦ القيادة الكاريزمية
١٦٤	٢-١٠-٦ القيادة الخادمة
١٦٥	٣-١٠-٦ القيادة التحويلية
١٧٢	٤-١٠-٦ القيادة التبادلية
١٧٧	خاتمة الفصل:
١٧٨	مراجع الفصل
١٧٩	أسئلة الفصل السادس:
١٨١	الفصل السابع: ضغوط العمل Job Stress
١٨٢	١-٧ مفهوم وتعريف ضغوط العمل
١٨٣	٢-٧ التمييز بين مفهوم ضغوط العمل والمفاهيم الأخرى المشابهة
١٨٣	١-٢-٧ مفهوم القلق Anxiety
١٨٤	٢-٢-٧ مفهوم التعب Fatigue
١٨٤	٣-٢-٧ مفهوم الإجهاد strain
١٨٤	٤-٢-٧ مفهوم الاحتراق Combustion
١٨٥	٣-٧ عناصر ضغوط العمل
١٨٥	٤-٧ أنواع الضغوط
١٨٥	١-٤-٧ أنواع الضغوط من حيث تأثيرها
١٨٦	٢-٤-٧ أنواع الضغوط من حيث مقدارها
١٨٧	٥-٧ دورة حياة الضغوط
١٨٩	٦-٧ مصادر ضغوط العمل
١٨٩	١-٦-٧ مصادر متعلقة بالفرد
١٩٠	٢-٦-٧ مصادر متعلقة بالمنظمة
١٩٢	٣-٦-٧ اختلال بيئة العمل المادية
١٩٢	٤-٦-٧ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

١٩٢	٧-٧ آثار ضغوط العمل
١٩٥	خاتمة الفصل
١٩٦	مراجع الفصل:
١٩٧	أسئلة الفصل السابع:
١٩٩	الفصل الثامن: إدارة الصراع Conflict Management
٢٠٠	٨-١ تشكل النزاعات في بيئة الشركات ومنظمات الأعمال
٢٠٢	٨-٢ أسباب ودوافع تشكل النزاعات
٢٠٣	٨-٣ نتائج النزاعات في بيئة الشركات:
٢٠٣	٨-٣-١ التأثيرات السلبية للصراع
٢٠٤	٨-٣-٢ التأثيرات الإيجابية للصراع
٢٠٦	٨-٤ مفهوم إدارة الصراع وأهدافه
٢٠٦	٨-٥ طرق إدارة الصراع
٢١٣	خلاصة الفصل الثامن
٢١٤	مراجع الفصل
٢١٥	أسئلة الفصل الثامن
٢١٦	الفصل التاسع: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
٢١٨	٩-١ تعريف المناخ التنظيمي
٢١٨	٩-٢ أبعاد المناخ التنظيمي
٢١٩	٩-٣ عناصر المناخ التنظيمي
٢٢١	٩-٤ الثقافة
٢٢١	٩-٤-١ ماهية الثقافة
٢٢٢	٩-٥ وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني
٢٢٤	٩-٦ ثقافة المنظمة
٢٢٤	٩-٦-١ ماهية ثقافة المنظمة

٢٢٥	٢-٦-٩ عناصر الثقافة التنظيمية.....
٢٢٧	٣-٦-٩ أهمية الثقافة التنظيمية.....
٢٢٨	٤-٦-٩ القيم والقناعات المشتركة لبعض لشركات الرائدة في سوق الولايات المتحدة الأمريكية.....
٢٢٩	٥-٦-٩ مستويات ثقافة المنظمة.....
٢٢٩	٧-٩ خصائص ثقافة المنظمة.....
٢٣٠	٨-٩ تغيير ثقافة المنظمة.....
٢٣٢	٩-٩ المحافظة على ثقافة المنظمة.....
٢٣٤	١٠-٩ سمات الثقافة التنظيمية الفعالة.....
٢٣٧	١١-٩ وظائف ثقافة المنظمة.....
٢٣٧	١٢-٩ كيف تتشكل ثقافة المنظمة.....
٢٣٨	١٣-٩ أنواع الثقافة التنظيمية.....
٢٤١	خاتمة الفصل:
٢٤٢	مراجع الفصل
٢٤٣	أسئلة الفصل التاسع:
٢٤٥	الفصل العاشر: إدارة التغيير Change Management.....
٢٤٧	١-١٠ مفهوم التغيير التنظيمي.....
٢٤٨	٢-١٠ أنواع التغيير التنظيمي.....
٢٤٩	٣-١٠ أهداف التغيير التنظيمي.....
٢٤٩	٤-١٠ مجالات التغيير والتطوير التنظيمي.....
٢٥١	٥-١٠ مفهوم إدارة التغيير.....
٢٥٢	٦-١٠ مراحل إدارة التغيير.....
٢٥٣	٧-١٠ خصائص إدارة التغيير التنظيمي.....
٢٥٤	٨-١٠ مسؤولية إدارة أو قيادة التغيير التنظيمي.....
٢٥٥	٩-١٠ مفهوم مقاومة التغيير.....

١٠-١٠	أعراض مقاومة التغيير	٢٥٦
١١-١٠	أسباب مقاومة التغيير	٢٥٦
١٢-١٠	عوامل مقاومة التغيير التنظيمي	٢٥٩
١٣-١٠	أشكال مقاومة التغيير	٢٦٠
١٤-١٠	إدارة مقاومة التغيير	٢٦١
١٠-١٤-١	استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير	٢٦١
٢٦٤	خاتمة الفصل:	
٢٦٥	مراجع الفصل	
٢٦٦	أسئلة الفصل العاشر:	
٢٦٨	الفصل الحادي عشر: المخرجات التنظيمية: (الرضا، الالتزام، الولاء والأداء)	
١١-١	مقدمة	٢٧٠
١١-٢	مفهوم الأداء الوظيفي	٢٧٠
١١-٣	أهمية الأداء الوظيفي	٢٧٢
١١-٤	تقييم الأداء	٢٧٢
١١-٥	إدارة الأداء	٢٧٣
١١-٦	فوائد تقييم الأداء	٢٧٤
١١-٧	مراحل تقييم الأداء	٢٧٥
١١-٨	معايير تقويم الأداء الوظيفي	٢٧٦
١١-٩	أخطاء تقييم الأداء	٢٧٧
١١-١٠	أسباب انخفاض مستوى الأداء	٢٧٨
١١-١١	أبعاد أداء القيادة الإدارية	٢٧٨
١١-١٢	علاقة الأداء الوظيفي بالالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي	٢٨٠
١١-١٢-١	علاقة الأداء بالرضى الوظيفي	٢٨٠
١١-١٢-٢	العلاقة بين الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي	٢٨٠

٢٨١	١١-١٣ الرضى الوظيفي
٢٨١	١١-١٣-١ مفهوم الرضى الوظيفي
٢٨٣	١١-١٤ الالتزام التنظيمي
٢٨٣	١١-١٤-١ مفهوم الالتزام التنظيمي
٢٨٣	١١-١٤-٢ أبعاد الالتزام التنظيمي
٢٨٤	١١-١٤-٣ علاقة الرضى الوظيفي بالالتزام التنظيمي
٢٨٤	خاتمة الفصل:
٢٨٥	مراجع الفصل
٢٨٧	أسئلة الفصل الحادي عشر:
٢٨٩	الفصل الثاني عشر: السلوك السلبية في العمل: السلوكيات غير الحضارية والسلوكيات العدائية
٢٩١	١٢-١ تعريف السلوك غير اللائق في العمل
٢٩١	١٢-٢ خصائص السلوك غير اللائق في العمل
٢٩٢	١٢-٣ السلوك غير اللائق وأشكال أخرى من سوء المعاملة في العمل
٢٩٣	١٢-٤ أبعاد السلوك غير اللائق في العمل
٢٩٤	١٢-٥ سلوك العمل المؤذي (CWB) Counterproductive Work Behavior ..
٢٩٥	١٢-٥-١ تعريف سلوك العمل المؤذي CWB
٢٩٦	١٢-٥-٢ أبعاد سلوك العمل المؤذي CWB
٢٩٧	خاتمة الفصل
٢٩٨	مراجع الفصل
٢٩٩	أسئلة الفصل الثاني عشر:
٣٠١	قائمة المراجع النهائية

مقدمة

تسعر جميع المنظمات إلى خلق وتطوير ميزة تنافسية من خلال الاستثمار الفاعل في رأس المال البشري، والذي أمسى العنصر الأكثر فاعلية في تطور المنظمات.

تنوعت المهارات اللازمة لنجاح العمليات الإدارية، فمنها مهارات فكرية مفاهيمية ومنها مهارات فنية تخصصية، وثالثها مهارات سلوكية اجتماعية عاطفية غير ملموسة.

بدا الاهتمام بدراسات السلوك التنظيمي بعد الانتقادات التي وجهت لنظريات ومدارس الإدارة التي تعتمد على الرقابة والتنظيم الدقيق ومدخل النظم وغيره؛ فكانت نظرية العلاقات الانسانية نقطة الانطلاق نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وتهيئة المناخ الايجابي في العمل والذي يساعد على إدارة الصراعات وتحمل الضغوط وفاعلية إدارة التغيير.

يركز هذا الكتاب على دراسة أفكار العاملين ومشاعرهم وتصرفاتهم على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي والمستوى التنظيمي، وعلى أهمية المهارات السلوكية لجميع المستويات الإدارية وفي مختلف القطاعات العام والخاص والمشارك. وكذلك في المنظمات الربحية وغير الربحية.

يتوزع هذا الكتاب على اثني عشر فصلاً تناولت المستويات الثلاثة (الفردي والجماعي والتنظيمي) من خلال تبسيط الفكرة والمعلومة لتناسب طلاب المرحلة الجامعية بهدف إكسابهم المعارف السلوكية والعاطفية والاجتماعية والعمل على تغيير الاتجاهات لزرع أساساً لتطوير المهارات والسلوك.

الفصل الأول: ماهية وأهمية ونظريات السلوك التنظيمي

كلمات مفتاحية: سلوك تنظيمي، Organizational behavior، علم النفس: Psychology، علم

الاجتماع: Sociology، نظريات سلوكية: Behavioral theories علم الإنسان: Anthropology

ملخص الفصل:

يناقش الفصل مفهوم السلوك التنظيمي، وأهميته في المنظمات ولجميع المستويات الإدارية، وكون المنظمة كيان متكامل من جوانب سلوكية وعاطفية وأخلاقية. كما يركز السلوك التنظيمي على الارتباط بالعلوم السلوكية والاجتماعية، وعرض لبعض النظريات في العلوم السلوكية. ونناقش الأهداف السلوكية

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

يفهم دور العنصر الإنساني في المنظمات.

يتعرف على أهمية السلوك الإنساني في المنظمات.

يفهم ماهية السلوك التنظيمي.

يتعرف على العلاقة التي تربط السلوك التنظيمي بالعلوم السلوكية.

يتعرف على طبيعة مجال السلوك التنظيمي.

يتعرف على أهمية النظريات والأبحاث في مجال السلوك التنظيمي.

محتوى الفصل

١-١ دور العنصر الإنساني في المنظمات The role of Humans in organization

٢-١ أهمية السلوك الإنساني في المنظمات Importance human behavior in organization

٣-١ مفهوم السلوك التنظيمي Concept of organizational behavior

٤-١ السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية Organizational behavior and its relation with

behavioral sciences

١-٥- طبيعة مجال السلوك التنظيمي Nature of Organizational behavior field

١-٦- أهمية النظريات والأبحاث في مجال السلوك التنظيمي Importance of theories and research

in Organizational behavior field

١-١ - دور العنصر الإنساني في المنظمات

لم تعد المنظمة ذاك الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي والأنظمة والقوانين واللوائح، وإنما كيان اجتماعي يتفاعل أعضاؤه وتتكامل جهودهم، مما يجعلنا في هذا الكتاب نركز على كون المنظمة كيان اجتماعي، أهم عناصره هو الإنسان وهو رأس المال الفكري الذي يحقق الميزة التنافسية، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في العشرينات من القرن الماضي. وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات، على اختلاف أنواعها، تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول، أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدماً، تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد ثروتها والعنصر الحاسم في تقدمها وازدهارها.

كما أن وظيفة المدير، مهما كان مجال عمله ومستواه الوظيفي، تتمثل في إنجاز العمل بواسطة الآخرين الذين يديرهم ويشرف عليهم، والإدارة هي العمل مع الآخرين وبواسطة الآخرين.

١-٢ - أهمية السلوك الإنساني في المنظمات

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الفرد والشعوب، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد أي مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض أداء وإنتاجية العديد من المنظمات، وبخاصة في أمريكا، وفشل بعض المنظمات الأخرى، وبلوغ

البعض الآخر حافة الإفلاس والفناء. كما أن المنافسة والمزاحمة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو الدولي قد ضاعف من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات. وأخيرا فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد... الخ) لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة- وبخاصة الجانب الإنساني، حيث أن المنظور والمنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجعة للمشكلات الحالية الصعبة والمعقدة التي تواجه الإدارة في العصر الحالي.

ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والإنتاجية والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات، وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ. وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيرا إلى حد أن أحد الكتاب قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.

١-٣- ماهية السلوك التنظيمي

لقد أصبحت مادة (السلوك الإنساني في المنظمات) أو (السلوك التنظيمي) أو (السلوك الإداري) من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات عامة. وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

يعرف John Newstrom, Davis Keith علم السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة وأنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات.... الخ. ويرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لأبد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات. وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة. وعموماً يمكننا التمييز بين ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي هي:

١- التعرف على مسببات السلوك.

٢- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

٣- التوجه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

ويعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبيا (مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاعدة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك كله فقد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتبلور أكثر فأكثر، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة مثل نظريات التنظيم، وعلم النفس التنظيمي، وشؤون الأفراد والموارد البشرية....، وهكذا فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة، وليس كل الإدارة. إذ أن هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات، والنظم، والأسلوب الكمي، والموقف. وباختصار فالسلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل. وفي هذا الصدد يقول بيرو لا يستطيع أحد أن يفسر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد، وحتى الجماعات الصغيرة.

ومن ناحية أخرى لا يدخل السلوك التنظيمي ضمن فئات الأعمال التي تمارس يوميا (باستثناء أعمال التعليم والأبحاث)، مثل الوظائف والأعمال المالية والمحاسبية والتسويقية والإنتاجية... الخ فالطلبة الذين يدرسون هذا المجال لا يتوقع أن يجدوا أعمالا في مجال (السلوك التنظيمي) البحت. ولكن هذه الحقيقة لا تقلل من أهمية السلوك التنظيمي ودوره في التنظيم والإدارة الفعالة، لأنه يدخل في كل مجال ومهنة وعمل.

١-٤- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل. وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي

تتكون منها المنظمات. وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال السلوك التنظيمي. ومن أبرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هو : علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع. بالإضافة إلى القاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضا في مجال منهجية وأساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم. وسنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في بناء أساس العلوم السلوكية.

يعرف العلم السلوكي بأنه (الدراسة العلمية للسلوك الإنساني) وبالمقارنة مع العلوم الأخرى فإن العلوم السلوكية تعتبر حديثة جدا مع أنها تتناول موضوعا في غاية القدم- السلوك الآدمي...وتتميز عن العلوم الاجتماعية الأخرى في الالتزام بتطبيق المنهج العلمي الدقيق في دراسة السلوك الإنساني.

١-٤-١ علم النفس

يعد علم النفس مصدرا مهما لتطبيقات السلوك التنظيمي، لأن معظم جوانب السلوك والتحفيز والصراع والضغوط تتأثر بالشخصية والعواطف والإدراك والتعلم وهي قضايا يعالجها علم النفس وخاصة علم النفس الإداري، وعلم النفس الصناعي. وهذا يشكل أهم التحديات للمديرين من حيث توجيه الأفراد وتحفيزهم وتشجيعهم وترغيبهم ورفع معنوياتهم... الخ من أجل أن يبذلوا قصارى جهدهم في القيام بأعمالهم وهنا يبرز دور وأهمية علم النفس بتوفير قاعدة علمية ومتمينة في هذا المجال فهو يحتل المكانة الأولى بين العلوم السلوكية في بناء تلك القاعدة العلمية، لكونه يركز على الفرد بمكوناته الداخلية.

ويعرف علم النفس الحديث بأنه (علم سلوك الإنسان) ويهدف أساسا إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. وقد تطور علم النفس كثيرا سواء من حيث مجالات اهتمام

وتركيز علماء النفس، أو من حيث منهجية البحث والدراسة، وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة ومن أهمها : المدرسة الهيكلية التي اهتمت بالجوانب التكوينية للعقل وركزت على الأوضاع الذهنية مثل الذاكرة والإحساس والتخيل والشعور. ثم تبعها المدرسة الوظيفية حيث اتجهت إلى الاهتمام بالجوانب الوظيفية للعقل (كيف يؤدي العقل وظائفه)، واهتمت بالإضافة إلى دراسة الجوانب الحسية عناصر أخرى مثل التعلم والنسيان والدافعية ودرجة التأقلم. أما المدرسة السلوكية، فقد اعتبرت أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. وتقوم على مركزية فكرة المثير والاستجابة، وترى أن علم النفس ينبغي أن يركز على ملاحظة وقياس وتحليل المؤثر والاستجابة التي تتبعه أو تنتج عنه. ويعتقد أنصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الإنسان وسلوكه إلى درجة كبيرة إلى حد الثقة بإمكانية تكوين أي فرد كي يصبح كما يريدونه. أما المدرسة الرابعة فقد اعتبرت أن الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس، وأن الكل أكبر من الأجزاء المكونة له، وركزت على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعي بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء. وأخيرا مدرسة التحليل النفسي التي ارتبطت بالعالم فرويد، الذي أهتم بالجانب اللاشعوري والدوافع اللاشعورية، وتطور وهيكل الشخصية، وقد استنتج من خلال ممارساته كطبيب ومتخصص في الأمراض العصبية، أن العمليات اللاشعورية (العواطف والغرائز) أو ما يسميه (Id) أو الذات الدنيا بأنها الدافع الأساسي للسلوك، بينما يعتقد أن الأنا (Ego) وهي الجانب الشعوري أو العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي والعقلاني والأنا العليا وهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد؛ ذات تأثير أقل على السلوك.

١-٤-٢ علم النفس الاجتماعي

لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد وهو علم النفس الاجتماعي، وهو موجه لدراسة الفرد في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها، وأهم مكونات هذه البيئة هم الأفراد الآخرون، أفرادا وجماعات. ويعتبره الكثيرون فرعا من علم النفس، وإن كانت أقلية تعتبره فرعا من علم الاجتماع. ويهتم هذا العلم بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها وديناميكياتها من حيث تأثير ذلك على سلوك الفرد. وإلى جانب الاهتمام بدراسة الجماعات، يهتم كذلك بالمجالات التالية :

- اتجاهات الأفراد : تكوينها وتغيرها.
- بحوث الاتصالات، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضي الفرد والجماعة.
- حل المشكلات (التعاون بدلا من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات).
- التأثيرات الاجتماعية، أثر الامتثال والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.
- القيادة : تحديد القائد وصفاته ووظائفه وفعاليته.

١-٤-٣ علم الإنسان

يعرف علم الإنسان حرفيا بأنه (علم الإنسان) ورادفه باللغة الإنكليزية Anthropology وهي كلمة يونانية مؤلفة من مقطعين هما Anthroपो ومعناها الإنسان وlogy ومعناها علم. ولهذا العلم أيضا عدة اتجاهات فكرية وفروع، ولكن أهمها :

- أ- الانثروبولوجيا الطبيعية.
- ب- الانثروبولوجيا الحضارية / الثقافية

الانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتقائها، وكيفية تأثر التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به. أما الانثروبولوجيا الحضارية/ الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية. وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به، وكذلك تهتم بدراسة الحضارات الإنسانية وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان فالحضارة/ الثقافة هي محور الانثروبولوجيا الحضارية/ الثقافية. وتعرف الحضارة/ الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي. ومن خصائص الثقافة/ الحضارة التي يجمع عليها العلماء أنها:

- مكتسبة/ متعلمة، يتعلمها ويكتسبها الأفراد.
- مشتركة ، يشترك فيها الناس أفرادا وجماعات.
- تنتقل من جيل لآخر.
- رمزية، تعتمد على قدرة الفرد على استخدام الرموز للدلالة على الأشياء.
- نمطية، منظمة ومتكاملة، أي تغيير في أي جزء أو جانب يحدث تغيرا في جزء أو جانب آخر.
- متكيفة، تعتمد على قدرة الفرد على التكيف.

إن أي ثقافة/ حضارة تشتمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان، والجوانب المعنوية ومن أهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي، والمؤسسات/ النظم الاجتماعية مثل العائلة، والزواج وغيرها. وهذه الجوانب المعنوية من الحضارة/ الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد وسلوكه.

فالحضارة/ الثقافة في أي مجتمع تملي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الفرد والثقافة بقوله (أنت ثقافتك، وثقافتك أنت) ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي، المستمدة أساساً من علم الإنسان هو (ثقافة المنظمة) والذي كان موضع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية. فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في المنظمة وعلى سلوكه.

كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة من جهة، وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نبها إلى وجوب إطلاع المديرين الذين يقومون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة تلك الشعوب وتفهمها جيداً إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل إن هؤلاء المديرين يواجهون مشكلات وصعوبات (جذورها ثقافية) حينما ينتقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعهم.

١-٤-٤ علم الاجتماع

يركز علم الاجتماع على دراسة المجتمع بعاداته وتقاليده، وقيمه ومعتقداته ورموزه، ويهتم بالتنشئة الاجتماعية والتي تعد المطبخ الخلفي والبذرة الحقيقية لسلوك الفرد ضمن العمل. شهد علم الاجتماع تطوراً كبيراً من حيث مجالات الاهتمام والتركيز ومن حيث الالتزام بالمنهج العلمي الدقيق.

وتتسع دائرة اهتمامات علم الاجتماع الحديث لتشمل النظم والمؤسسات الاجتماعية مثل العائلة، والزواج والنظم السياسية والدينية وغيرها، وبناء المجتمع والتغيير الاجتماعي، والأنماط والمعايير الاجتماعية التي تحكم العلاقات بين الأفراد في المجتمع، ومن بين المجالات التي

نالت اهتماماً زائداً من قبل علماء الاجتماع دراسة ديناميكية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها، والمنظمات، والمعايير، وأدوار الأفراد. وقد أولى العلماء اهتماماً خاصاً بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تطورها والتي تملي قيوداً اجتماعية على الأفراد المنتسبين لهذه الجماعات، ثم علاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع.

كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع، فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيرها على الفرد، وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي. كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم الاجتماع. كل ذلك يساعد على تفهم السلوك الأدبي في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه، وتعتبر دراسات ومقدمة ابن خلدون أساساً متيناً لكل الدارسين في الغرب والشرق حول تماسك وديناميكية الجماعة الرسمية وغير الرسمية.

١-٥ طبيعة مجال السلوك التنظيمي

لقد ناقشنا أهم ميادين العلم والمعرفة التي أسهمت بدور هام في ظهور وتطور مجال السلوك التنظيمي، على أن هذا لا يعني أن مجال السلوك التنظيمي لم يستند أو لم يستفيد من العلوم الأخرى مثل الفلسفة والقانون والاتصالات، والسياسة، والاقتصاد، والإحصاء، والأخلاق والمعلومات وغيرها. يؤكد جميع الكتاب والباحثين والمعنيين أن مجال السلوك التنظيمي يرتكز بطبيعته على مجالات وحقول المعرفة الأخرى، ويحاول أن يحقق نوعاً من التكامل بين العلوم السلوكية من جهة والعلوم الاجتماعية الأخرى التي يمكن أن تسهم في هذا المجال، من جهة

أخرى. وبذا تتوافر له فرصة وإمكانية الاستفادة من المبادئ والأفكار والمفاهيم التي يتم التوصل إليها في أي من ميادين المعرفة هذه. ولكنه يؤدي في نفس الوقت، إلى ظهور كثير من النظريات والمفاهيم المتناقضة أحياناً.

تعددت نظريات السلوك وتناقضت أحياناً في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين، وهذا يؤدي إلى نوع من الإرباك والحيرة لدى المعنيين وبخاصة المديرين فيما يتعلق بالاستفادة من هذه النظريات وتطبيقها.

٦-١ أهمية النظريات والأبحاث في مجال السلوك التنظيمي

إن الكشف عن الأسباب الحقيقية التي تدفع الأفراد للإقدام على سلوك أو تصرف معين أمر في غاية التعقيد والحساسية إلى درجة جعل الكثير من العلماء والمفكرين، وبخاصة في العلوم الطبيعية والهندسية يجزمون بعدم إمكانية التوصل إلى علم دقيق في السلوك التنظيمي. فالإنسان، في رأيهم لا يمكن معاملته معاملة المادة الكيميائية، كما لا يمكن التحكم بالإنسان بفعالية. وهذا يلقي تحدياً كبيراً أمام أتباع مجال السلوك التنظيمي. ويستلزم منهم التقيد بالمنهج العلمي الدقيق المقبول والذي يحقق بدرجة عالية مقياس الصحة والثبات.

وهنا تبرز أهمية كل من النظريات والبحث والممارسة في فهم السلوك الإنساني في المنظمات بصورة مدروسة وشاملة، فالثلاثة تتفاعل مع بعضها ويؤثر كل منها بالآخرين ويتأثر بها، كما أن كل مجال يعزز المجالين الآخرين ويتعزز بهما. والثلاثة معاً هم مفتاح نجاحه في الماضي وفي المستقبل أيضاً. فالنظريات تقدم تفسيراً أو سبباً للسلوك التنظيمي، إذ تفسر كيف ولماذا يتصرف الفرد ويشعر ويفكر كما يفعل. إذن لا غنى عن النظريات الجيدة. وكما يقول Kurt Lewin ليس هناك شيء واقعي وعملياً مثل النظرية الجيدة. فالنظريات تحدد متغيرات/عوامل هامة وتربطها معاً، مما يساعد الباحثين على وضع الفروض (الافتراضات) المنطقية

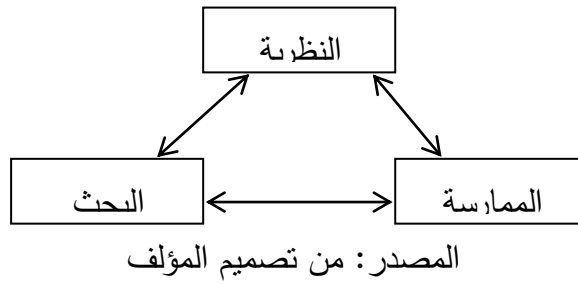
والقيام بإجراء الأبحاث المقبولة علميا من أجل اختبار هذه الفرضيات. وبذا تخضع النظريات لعملية تعديل مستمرة استنادا لنتائج الأبحاث، ومن هنا فالنظريات والأبحاث تسير جنبا إلى جنب. ومن ناحية أخرى فالنظريات الجيدة تكون عملية، حينما تتناول قضايا سلوكية هامة، وتساعد على تعميق تفهمها، وتقدم توجيهات للتفكير والعمل الإداري.

إن الأبحاث والتجارب والاستنتاجات التي تتمخض عنها تساعد في تطوير وتعديل النظريات والنماذج. كما أن هذه الاستنتاجات يمكن أن تساعد في حل المشكلات العملية وفي تطوير المفاهيم والاتجاهات. ومما يساعد على تحقيق ذلك إتباع أساليب البحث العلمي المناسبة والمقبولة.

وتتضح هنا أهمية البحث التطبيقي الموجه لدراسة العمليات والأساليب والفنون والممارسات المطبقة في العمل. أي أن مشاريع البحث يجب أن تعالج ظواهر يواجهها المديرون والممارسون في مواقع عملهم، وأن تهتم هذه الأبحاث بالنتائج والأهداف التي يعتقد المديرون بأنها هامة مثل الأداء، والرضي، والالتزام، والتغيب وغيرها. ومن ناحية أخرى يقوم المديرون بتطبيق النماذج النظرية لتنظيم تفكيرهم، ويستعينون بنتائج الأبحاث في توفير الإرشاد والتوجيه للمواقف التي يواجهونها.

كما أن المديرين يمكن أن يلعبوا أدوارا في تطوير النظريات وإجراء البحوث من خلال التغذية المرتدة بشأن النظريات التي يطبقونها، وإتاحة الفرصة وتقديم التسهيلات اللازمة لإجراء الأبحاث (المتعلقة بقضايا السلوك التنظيمي) في منظماتهم. ويمثل الشكل التالي تفاعل العمليات الثلاث : النظريات، والأبحاث، والممارسة، والتفاعل المتبادل بين اثنين من هذه العمليات، وهي جميعها حيوية لتقديم السلوك التنظيمي.

شكل رقم (١) التفاعل المتبادل بين النظريات والأبحاث والممارسة لفهم السلوك التنظيمي



١-٧- أنماط السلوك الإنساني الناتجة عن التفاعل

يمكننا التمييز بين أربعة من أنماط السلوك الإنساني الناتجة من تفاعل الفرد مع الآخرين

وهي:

١-٧-١ السلوك العدواني

يعرف السلوك العدواني بأنه : سلوك هدفه إيذاء الآخرين أو انتهاك حقوقهم للحصول على مكاسب شخصية أو انه: أي تصرف يقوم به الفرد هدفه إلحاق الضرر أو الأذى بالآخرين أو بالأشياء، ويطلق على السلوك العدواني أحيانا بالمنافسة غير الشريفة أو الهجوم اللفظي أو إطلاق تعبيرات معادية دون إنزال الضرر المادي والاكتفاء بالضرر المعنوي، ولقد أشارت الدراسات والأبحاث إلى انه هناك أسس بيولوجية للسلوك العدواني أي انه وراثي وان الجانب البيولوجي موجود في بنية العقل البشري وان هذا الجانب من هذه البنية مسؤول عن السلوكيات العدوانية المختلفة، سواء كانت على شكل ألفاظ تعبيرية أو غيرها. كما توجد هناك علاقة بين بعض الهرمونات التي يفرزها جسم الإنسان والسلوك العدواني وقد أشارت الأبحاث إلى أن السلوك العدواني لدى الرجال أكثر منه لدى النساء لهذا نجد أن بنية العقل والهرمونات تولد لدى الإنسان الاستعداد للسلوك العدواني فإذا ازدادت الإفرازات من هذه الهرمونات ازدادت احتمالات السلوك العدواني . وبصفة عامة يتصف السلوك العدواني بمحاولة الفرد أن يحصل على حقوقه

والمحافظة على مشاعره والدفاع عن أفكاره حتى لو كان ذلك على حساب حقوق ومشاعر
وأفكار الآخرين الذين يتعامل معهم.

١-٧-٢ السلوك الجازم

يقصد بالسلوك الجازم: بأنه القدرة على التعبير عن المشاعر واختيار الطريقة التي يمكن أن
يتصرف بها الفرد والوقوف من أجل حقوقه كلما كان ذلك مناسباً بهدف تحسين النظرة واحترام
الذات، والمساعدة على بناء الثقة بالذات حتى يتمكن من الإعراب عن عدم اقتناعه أو اتفاقه مع
الآخرين كلما كان ذلك ضرورياً هذا بالإضافة إلى وضع الخطط وتنفيذها بما يتعلق بتعديل
السلوك والطلب من الآخرين بتعديل سلوكهم ولاسيما السلوك العدواني. فالسلوك الجازم يعني
دعوة الآخرين إلى الاعتراف بالحقوق أو المواقف، وأن التعلم بممارسة السلوك الجازم يساعد
الفرد على التفاوض بكفاءة مع الآخرين سواء كان التعامل مع الجيران الذين يسبب أطفالهم لنا
إزعاجاً أو مع موظف لا يقوم بعمل أو أي جهة أخرى تتعدى على حقوق الفرد سواء كان ذلك
في البيت أم في الشارع أم في مكان العمل . وبعبارة أخرى إن السلوك الجازم يقتضي أن يدافع
الفرد عن حقوقه في حالة انتهاك هذه الحقوق من قبل الآخرين ، وبالتالي الحصول على حقوقه
دونما مس أو تعدي على حقوق الآخرين. ويمكن للفرد أن يسلك سلوكاً جازماً مع الآخرين إذا
اتبع الخطوات التالية:

- مرحلة الوصف، وتتمثل هذه المرحلة بقيام الفرد بسرد الوقائع والأحداث ووصفها كما حدثت
فعلاً للشخص الذي تجاوز في سلوكه وتعدى على حقوق الآخرين.
- مرحلة التعبير عن المشاعر ،وتتمثل بقيام الفرد الذي انتهكت حقوقه بالتعبير عن ما يجول
بخلده من مشاعر إزاء ما حدث.

- مرحلة تحديد السلوك المطلوب، وتتمثل هذه المرحلة بطلب الفرد الذي انتهكت حقوقه من الشخص الذي انتهك الحقوق أن يعدل ويغير من سلوكه وان لا يتكرر مثل هذا السلوك مرة أخرى وتحديد بالضبط السلوك الذي تريده منه مستقبلا.
- مرحلة الفوائد المترتبة عن تغيير السلوك ،وتتمثل بتعبير الفرد للأطراف الأخرى بأهمية الالتزام بالسلوك الذي حدد في مرحلة تحديد السلوك المطلوب وإظهار فوائد وأهمية الالتزام بهذا السلوك لما في ذلك من محافظة على حقوق الأطراف المتعاملة مع بعضها البعض دونما المساس بحقوق كل طرف.

١-٧-٣ السلوك المتجاوب

يقصد بالسلوك المتجاوب : بأنه السلوك الذي يبدو به سلوك الإنسان مسير بالعاطفة نحو الآخرين. والمقصود بالعاطفة هنا هي المشاعر المتمثلة بالسعادة، والفرح ، الحزن ، والخوف ، والكراهية وأي شيء آخر من هذا القبيل. أما الناس الذين يتصفون بهذا السلوك تكون ردود أفعالهم واضحة ونابعة من مشاعرهم أو من تفاعلهم مع مشاعر الآخرين. ومن الجدير بالذكر هنا أن نشير إلى أن هناك نوعين من الأفراد يمكن أن نميزهم في هذا المجال وهما: النوع الأول: الأفراد الذين يتصفون بشدة وضوح السلوك المتجاوب عليهم وغالبا ما يكون سلوكهم نابعا من التفاعل مع مشاعرهم ومن تفاعلهم مع مشاعر الآخرين، في حين نجد أن النوع الثاني: وهم الذين يتصفون بضعف وضوح السلوك المتجاوب عليهم وغالبا ما يكون سلوكهم نابعا فقط من التفاعل مع مشاعرهم الذاتية.

وبشكل عام نقول أن السلوك المتجاوب يعبر به الفرد عن اهتمامه بالآخرين وبمشاعرهم وبأهدافهم وحقوقهم إلى درجة انه يضع مشاعرهم وأهدافهم وحقوقهم قبل مشاعره وأهدافه وحقوقه الشخصية. كما ويظهر الفرد الذي يتصف بهذا السلوك قدرة كبيرة على الإنصات والاستماع

للآخرين لأنه من خلال هذه القدرة يتعرف على المشاعر والعواطف والحقوق ومن ثم يتفاعل معها ، وأحيانا يخرج الفرد الذي يتصف بهذا السلوك عن أهدافه من أجل تحقيق أهداف الآخرين.

١-٧-٤ السلوك السلبي (المستسلم)

يقصد بالسلوك السلبي: بأنه السلوك الذي لا يستطيع الفرد أن يقف مدافعا عن حقوقه بل إنه يفكر أن ثمة حقوق له ، ويسمح للآخرين بالسيطرة عليه ، وتسييره وفق أهوائهم وغالبا ما يسلك الفرد مثل هذا السلوك بسبب فقدانه لقدرته على ضبط سلوكه ، ومن أكثر المعالم الواضحة في سلوك الفرد الذي يسلك سلوكا سلبيا أو مستسلما هو قبوله لجميع الانتقادات التي توجه له واعتبارها شيئا صحيحا يجب قبولها ويعتذر لكل من يوجه له الانتقادات حتى ولو كان ذلك الانتقاد غير صحيح. كما ويتصف الفرد بأنه يأخذ خطأ غير مقاوم (مناهض) لأقوال وأفعال ومشاعر الآخرين. لذلك نلاحظ أن هذا الفرد يعيش دائما تجربة لا يحسد عليها وتتمثل بفقدان احترام الذات ويشعر دائما بأنه مستغل غير قادر وغاضب وغير سعيد كما ويتصف الفرد الذي يسلك هذا السلوك باهتمامه بالآخرين واحتياجاتهم ومشاعرهم وأفكارهم إلى درجة أنه يعمل كل شيء من أجلهم ولمصلحتهم وعلى حساب مصلحته الخاصة .

خاتمة الفصل

ركز الفصل على فكرة وأهمية السلوك التنظيمي بكونه حاجة لكل أشكال المنظمات والمستويات الإدارية، لأن المهارات السلوكية ضرورة لجميع العاملين في تعاملهم مع الزملاء والرؤساء والمرووسين. وبالتالي أصبح المدير الفعال يدرك ويتقن المهارات السلوكية في تفاعله مع الآخرين، ويحتاج لعلم النفس والاجتماع والقانون والسياسة والإدارة العامة وغيرها للوصول إلى

أعماق الفرد واستخراج الطاقات الكامنة لديه وهنا تبرز أهمية ودور السلوك التنظيمي، والتي زادت مع العولمة والانفتاح والتنوع الثقافي.

مراجع الفصل

١. السلمي علي، (٢٠٠٥) السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
٢. المغربي محمد بشير، (٢٠١٦) السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٣. زايد، عادل محمد، (٢٠٠١)، نماذج الجدارة والسلوك التنظيمي: مراجعة الأدبيات (بحث مرجعي) مقدم إلى المؤتمر الثالث للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة: ٨-٩ فبراير.
٤. محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية.
5. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill, Irwin.
6. Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill Irwin.

أسئلة الفصل الأول

- أسئلة صح وخطأ

السؤال	صح	خطأ
أ- السلوك التنظيمي علم قائم بحد ذاته.	✓	
ب- كلما ارتفع المستوى الإداري تقل الحاجة للسلوك التنظيمي.	✓	
ث- هناك عدد من النظريات السلوكية المتناقضة التي حيرت وأتعبت الباحثين والممارسين.	✓	
ج- يعد علم النفس من أهم العلوم التي يتم الاعتماد عليها في دراسة السلوك التنظيمي.	✓	
ح- يمكن تعريف علم السلوك التنظيمي بأنه العلم الذي يهتم بدراسة سلوك الفرد في المجتمع.	✓	

أسئلة متعددة الخيارات

١- السلوك التنظيمي

أ- علم منفصل عن باقي العلوم

ب- لم يرتقي إلى مرحلة العلم

ت- يعتمد على علوم مختلفة كعلم النفس والاجتماع والاتصالات...

ث- علم تجريبي في معظم أعماله.

٢- يستفيد السلوك التنظيمي من دراسة علم النفس في:

أ- التعرف على العادات والتقاليد

ب- التعرف على التنشئة الاجتماعية

ت- التعرف على الشخصية والعواطف

ث- التعرف على القوانين واللوائح

٣- يدرس السلوك التنظيمي:

أ- سلوك العاملين في منازلهم

ب- سلوك العاملين داخل المنظمة فقط

ت- سلوك العاملين داخل المنظمة وحولها

ث- سلوك القادة الإداريين فقط.

أسئلة وقضايا للمناقشة

- بين العلاقة بين علم الاجتماع والسلوك التنظيمي.

- [مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١-٤]

- بين أهمية السلوك التنظيمي للمنظمات في عصر العولمة.

- [مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١-٢]

- بين أيهما أكثر حاجة للمهارات السلوكية ؛ الإدارة العليا أم الوسطى أم الإشرافية مع التبرير؟

- [مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة فهم عام]

الفصل الثاني: السلوك الفردي: الاتجاهات والتعلم والإدراك والقيم و الشخصية

كلمات مفتاحية: الاتجاهات Attitudes، التعلم: learning، الإدراك: Perception، القيم: Values،

الشخصية: Personality، الاختيار الإدراكي Perceptual Selectivity، التجميع الإدراكي Perceptual

Grouping، الإدراك الاجتماعي Social Perception.

ملخص الفصل:

يعرض الفصل الثاني عناصر ومكونات السلوك الفردي والتي تؤثر في بعضها البعض وهي الاتجاهات بمكوناتها وآليات تغيير الاتجاه، وكذلك الإدراك ومراحل تكونه، والتعلم ونظرياته وأهميته، وكذلك القيم والشخصية. ويركز هذا الفصل على الفرد أو العامل بغض النظر عن العمل ضمن المجموعة أو الفريق وبغض النظر عن عناصر البيئة المحيطة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة المقرر يستطيع الطالب أن:

- يتعرف على مفهوم الاتجاه ومكوناته
- يتعرف على كيفية تغيير الاتجاهات
- يتعرف على الإدراك أو الفهم ومراحله
- يميز بين نظريات التعلم
- يتعرف على دور القيم والمعتقدات في تحديد السلوك.
- يتعرف على دور الشخصية في السلوك والأداء.

محتوى الفصل

١-٢ الاتجاهات Attitudes

٢-٢ الإدراك Perception

٣-٢ مفهوم التعلم Concept of learning

٤-٢ الشخصية Personality

٥-٢ القيم Values

٢-١ الاتجاهات

لكل إنسان اتجاهات عديدة ومتنوعة تجاه الأحداث والأشياء والمواضيع والأشخاص من حوله، كاتجاهاته نحو عمله ورئيسه والمنظمة التي يعمل بها، وسياسات الرواتب والترقيات والتدريب وغيرها. حيث تشكل هذه الاتجاهات العديدة والمتنوعة نسقاً مترابطاً، والذي بدوره يلعب دوراً هاماً في توجيه السلوك الإنساني داخل المنظمة، وعلى ذلك ونظراً لأهمية هذا الموضوع وأثره على السلوك التنظيمي، سنقوم بدراسته مستعرضين مفهوم الاتجاهات، ومكوناتها، وكيفية تكوينها وأهميتها، وسبل تغييرها.

٢-١-١ مفهوم الاتجاهات ومكوناتها

يمكن تعريف الاتجاهات بأنها ميل عاطفي ثابت للاستجابة بطريقة ثابتة تجاه شيء معين سواء كان موقف أو شخص معين أو فئة من الناس. ويمكننا من التعريف السابق استخلاص النتائج التالية:

- الاتجاهات تشمل العاطفة، وذلك تجاه هدف محدد مثل درجة حب المرؤوس لرئيسه.
 - الاتجاهات أكثر تحديداً من القيم، فالقيم هي تفضيل عام فقد يقدر الفرد العمل بصفة عامة ولكنه يكره العمل الذي يقوم به.
 - الاتجاهات ثابتة إلى حد ما، فإذا كنت تكره رئيسك اليوم فعلى الأغلب ستكرهه دوماً. وبطبيعة الحال فهناك اتجاهات أقل أو أكثر عرضة للتغير من غيرها.
 - الاتجاهات تمثل ميلاً للاستجابة، وذلك بالنسبة لهدف معين وبالتالي فهي تؤثر على السلوك تجاه هذا الهدف الذي قد يكون موقف أو شخص أو جماعة.
- وتجدر الإشارة هنا إلى ضرورة التمييز بين الاتجاهات والمعتقدات، حيث أن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث والأشخاص تعتمد على اعتقاداته بشأن هذه الأشياء والأحداث والأشخاص.

كذلك يجب التمييز بين الاتجاهات والآراء ، حيث أن لاتجاهات الفرد تأثيراً ملموساً على آرائه، بمعنى أن الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه.

وتتكون الاتجاهات من ثلاثة أجزاء: عاطفي، ومعرفي ، وسلوكي: حيث يشير الجانب العاطفي إلى مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء أو الموقف أو الشخص، سواء كانت إيجابية أو محايدة أو سلبية، وهذا الجانب يكتسبه الفرد ويتعلمه من الجماعات التي ينتمى إليها. أما الجانب المعرفي فهو يتعلق بمعتقدات الفرد ومذكراته وآرائه التي يتبناها حيال الأشياء أو الأشخاص أو الأحداث، وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعارف والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أم الجانب السلوكي فيقصد به ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (ود أو عدائية).

٢-١-٢ وظائف الاتجاهات

تخدم الاتجاهات عدة وظائف أهمها:

١- تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد، فمثلاً إذا أظهرت دراسة استطلاعية عدم رضا العاملين عن تغيير نظم الحوافز، وتقدم في الأسبوع التالي عدد من العاملين يطلبون إنهاء خدمتهم، يمكن للإدارة أن تستنتج بأن اتجاهات سلبية نحو نظم الحوافز قد أدى لزيادة معدل الدوران الوظيفي. وعلى ذلك يجب على الإدارة أن تتعرف على اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب في تطبيقها، لتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.

٢- وظيفة التأقلم والتكيف: حيث أن اتجاهات الفرد يمكنها أن تساعد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل. فمثلاً، قيام المدير بتوفير المعاملة الجيدة والعادلة لمروؤسيه يساعد على تكوين اتجاهات إيجابية لديهم

نحو الإشراف والمنظمة، وبالتالي زيادة قدرتهم على التأقلم مع طبيعة العمل داخل المنظمة.

٣- وظيفة الدفاع عن الذات، بمعنى أن اتجاهات الفرد تساعد في الدفاع عن ذاته ومصالحه، وكمثال على ذلك، العامل المنتسب لنقابته ويحمل اتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه، بينما المدير الذي يحمل اتجاهات سلبية نحو النقابة إنما يدافع عن مصلحته ومركزه.

٤- وظيفة التعبير عن القيم والمثل، بمعنى أن الفرد يحمل اتجاهات تتفق مع القيم والمثل التي يؤمن بها ويستمد منها رضاه ومنفعته، فمثلاً الاتجاهات السلبية التي يظهرها المدرس تجاه الطالب الذي يغش في الامتحان إنما تعبر عن قيم هذا المدرس التي تؤكد على الأمانة والابتعاد عن الغش.

٥- وظيفة معرفية، بمعنى أن اتجاهات الفرد تساعد على توفير معايير وأطر مرجعية تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومذكراته للأمور والأشياء من حوله وتفسيرها، أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله.

٢-١-٣ تكوين الاتجاهات

من المعلوم أن اتجاهات الفرد تعتبر من بين العوامل المكتسبة التي يتعلمها الفرد، وهي ليست موروثية، وإنما تتكون نتيجة تعرض الفرد لأحداث ومواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، ومن الطرق التي تؤدي إلى تكوين الاتجاهات ما يلي:

- ١- تتكون الاتجاهات لدى الفرد أثناء قيامه بإشباع حاجاته الفسيولوجية، كالطعام والمأوى، فالطعام يشبع دافع الجوع وبالتالي يتعلم الفرد اتجاهاً إزاء الطعام، كذلك فإن الفرد يكون اتجاهاً سلبياً تجاه الدواء بسبب طعمه المر وهكذا.
 - ٢- تتكون الاتجاهات عن طريق الخبرات الانفعالية المختلفة، فإذا كانت الانفعالية الناتجة عن موقف معين طيبة، كان الاتجاه نحوها إيجابياً والعكس صحيح.
 - ٣- تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم ورضاهم.
 - ٤- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه.
- أخيراً فإن اتجاهات الفرد تتأثر إلى حد كبير بخبراته السابقة، وبالتالي نجد أن الأفراد وفي ضوء هذه الخبرات يميلون لتكوين اتجاهات معينة حيال مدى عدالة الرواتب وتقييم الأداء، وغيرها من السياسات التنظيمية.

٢-١-٤ تغيير الاتجاهات وتعديلها

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في المنظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات مرؤوسيهـم تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو نظم الترقية وغيرها، وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز. وتتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين:

- تغيير الاتجاه حيال موضوع معين من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.
- تغيير في درجة وشدة الاتجاه، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين.

وتجد الإشارة إلى أن اتجاهات الأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير، ولعل من أهم

العوامل التي تحدد درجة قابلية الاتجاه للتغيير ما يلي:

- ١- طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الارتباطات السلبية أو الايجابية، فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
- ٢- درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، فالاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق وعلى قيم وثقافة راسخة.
- ٣- مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى لدى الفرد التي تكون النظام أو النسق الاتجاهي، فكلما زاد التوافق زادت قابلية الاتجاه للتغيير.
- ٤- طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه، ومرونته، وقدرته على إدراك التغيير المطلوب واستعداده وطاقته الاستيعابية.
- ٥- درجة ارتباط الاتجاه بمصالح الأفراد والجماعات المباشرة الأساسية، فكلما تعمقت درجة الارتباط مع المصالح الأساسية، كلما تعقدت عملية التغيير.
- ٦- درجة ضغوط الأطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد ويتقيد بها، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير والعكس صحيح.
- ٧- القائمون بالتغيير وقدراتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات، ومدى ثقة الأفراد المراد تغيير اتجاهاتهم بهم.
- ٨- الموقف أو الحالة التي يتم فيها تغيير الاتجاه، والمناخ العام السائد في المنظمة.

٢-١-٥ معوقات التغيير في الاتجاهات

- هناك العديد من العوامل التي قد تمنع الأفراد من تغيير اتجاهاتهم، لعل من أهمها:
- ١- الالتزامات المسبقة: ويحدث ذلك عندما يشعر الفرد بالتزامه تجاه موضوع معين مما يعيق من عملية تغيير اتجاهه نحوه، وكمثال على ذلك حالة المدير الذي قام بترشيح أحد معارفه للعمل داخل المنظمة، ومن ثم تبين عدم كفاءة هذا الفرد الذي تم ترشيحه من قبله، في حالة كهذه نجد أن هذا المدير (على الأغلب) لن يكون مستعداً للاعتراف بخطئه، وسيحاول الدفاع عن اختياره وتبريره بشكل دائم.
 - ٢- عدم توفر المعلومات الكافية: ففي بعض الأحيان لا يرى الفرد حاجة لتغيير اتجاهاته، وكمثال على ذلك قد لا يكون المدير راضياً عن أحد الاتجاهات السلبية للموظف، ولكن الأخير قد يكون راضياً عن هذا الاتجاه، وبالتالي وما لم يقيم المدير بتوضيح هذا الاتجاه السلبي للموظف وآثاره الضارة على مساره الوظيفي أو الترقية، أو أي هدف شخصي مرغوب، فإن الموظف يمكن أن يستمر في الاتجاه السلبي.

٢-١-٦ طرق تغيير الاتجاهات

- يتم تغيير الاتجاهات بطريق لا تختلف كثيراً عن تكوين الاتجاهات، ومن بين وسائل وطرق التغلب على معوقات التغيير، وبالتالي تحقيق التغيير المطلوب في الاتجاه ما يلي:
- ١- توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير معتقدات الفرد حول الشيء أو الموضوع، وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع، كذلك فإن الطريق التي يحصل بها الفرد على المعلومات تؤثر على الدرجة التي يتم بها التغيير، ومن المعروف هنا أن التأثير الشخصي أكثر فعالية من وسائل الإعلام في إحداث التغيير.

- ٢- حصول تغيير فعلي في الموضوع، ففي المثال السابق، نجد أن إقرار نظام جديد للرواتب والحوافز والبدء بتطبيقه كفيل بأن يجعل الأفراد يغيرون اتجاهاتهم نحو الإدارة.
- ٣- استخدام الخوف، وهنا تبرز أهمية درجة الخوف، فإذا ما أثر مستوى متدني من الخوف، فإن الفرد يميل إلى إهماله، ذلك أن التنبيه ليس قوياً لدرجة تجعله يستحق الانتباه.
- ٤- تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.
- ٥- تغيير شخصية الفرد من خلال التدريب والتطوير وغيرها، مما يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة، وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.
- ٦- حل التباين بين الاتجاه والسلوك.
- ٧- أسلوب الاستمالة، بمعنى إشراك الأفراد غير الراضين عن موقف أو قرار معين، في تحسين الأمور، فمثلاً قد يكون موظف ما غير راض عن المرتبات ويشعر بضرورة تعديلها، فتقوم المنظمة باختياره عضواً في لجنة لإعادة النظر بالمرتبات، فبإعطائه هذه الفرصة للمشاركة فإن المنظمة تزيد من احتمالات قيام الموظف بتغيير اتجاهاته.

٢-١-٧ قياس الاتجاهات

لما كانت الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الفرد، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطوير الوسائل والأدوات والاختبارات المتنوعة لقياس اتجاهات العاملين، وبخاصة اتجاهي الرضى الوظيفي والالتزام. وليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة، ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن

اتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصريحة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات، أي التعرف على اتجاهات الشخص عن طريق الاستنتاجات والاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء المعتقدة التي يبيدها خيال موضوع معين أو اتجاه معين.

٢-٢ الإدراك : يعد الإدراك أحد مكونات السلوك الفردي والذي سيعرض كما يلي:

٢-٢-١ مفهوم الإدراك

يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية سيكولوجية تتم من خلال تفاعل الفرد مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه، حيث يتم من خلالها استقبال واختيار وتنظيم هذه المثيرات ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه (في دماغه) وفهمها وتفسيرها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات. وللإدراك شقان، الأول حسي ويرتبط باستخدام الحواس الخمس من نظر وشم وتذوق وسمع ولمس، والثاني تفسيري. ومشكلة الإدراك ليست في الشق الأول، فكلنا قد نرى أو نسمع نفس الشيء، ولكن المشكلة في الشق الثاني وهو التفسير والذي يختلف من فرد لآخر.

٢-٢-٢ مراحل عملية الإدراك

تتم عملية الإدراك، بصورة عامة، عند أي فرد من خلال المراحل التالية:

- ١- تعرض الفرد لمثير معين (سواء كان مادياً أو سيكولوجياً)، وهنا يجب التأكيد على أنه ليس كل ما يراه الفرد أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، وحيث أن الفرد يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها، لهذا يختار مثيراً معيناً ويستجيب له ومن ثم يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

٢- تسجيل المعلومات: فمن خلال الحواس يتم نقل المعلومات الخام إلى الدماغ الذي يقوم بترجمة هذه المعلومات وتفسيرها وتخزينها.

٣- تنظيم المعلومات: حيث يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وترتيبها في مجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.

٤- تحليل وتفسير المعلومات: حيث يتم الانتقال من بين المعلومات المخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة، وشخصيته وقيمه وغيرها من العوامل الأخرى.

٥- الاستجابة السلوكية: وتتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه (استناداً لما أدرك). وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو باطني (تكوين اتجاه).

٢-٢-٣ الاختيار الإدراكي *Perceptual Selectivity*

هناك عدد كبير جداً من المثيرات التي يواجهها الفرد يومياً والتي تؤثر تأثيراً مباشراً على حواسه المختلفة، وهنا يظهر تساؤل عن كيفية قيام الفرد باختيار عدد محدود جداً من كل هذه المثيرات التي لا حصر لها؟ ويمكن توضيحها فيما يلي:

٢-٢-٣-١ عوامل الانتباه الخارجية: وتتكون العوامل الخارجية للانتباه من تلك المؤثرات البيئية الخارجية، ومنها:

١- الشدة Intensity: بمعنى أن كلما زادت شدة أو قوة المثير الخارجي كلما زاد احتمال إدراكه، وكمثال على ذلك المشرف الذي يرفع صوته لجذب انتباه العاملين، وكذلك الإعلانات التلفزيونية المتكررة ذات الصوت الأعلى قليلاً من صوت البرامج العادية.

- ٢- الحجم Size : بمعنى أن كلما زاد حجم الشيء موقع الإدراك كلما زاد احتمال إدراكه، مثال ذلك رؤية شاحنة كبيرة بين مجموعة من السيارات الصغيرة.
- ٣- التباين Contrast : بمعنى أنه كلما زاد اختلاف المثير وتميزه عن المجال أو المحيط الذي يتواجد فيه كلما زاد ذلك من احتمال إدراكه، مثال ذلك سماع صوت أجش أو جهوري بين مجموعة من الأصوات الخافتة.
- ٤- التكرار Repetition : بمعنى أن المؤثر الخارجي الذي يتكرر عدة مرات سيجذب عليه جذب انتباه أكثر مقارنة بمؤثر آخر يحدث مرة واحدة فقط، لذلك نجد لجوء المعلنين لتكرار الإعلان عن نفس المنتج عدة مرات يومياً وذلك كوسيلة لجذب انتباه المستهلكين وزيادة إدراكهم للمنتج.
- ٥- الحركة Motion : بمعنى أن الأشياء المتحركة تثير انتباه الفرد أكثر من الأشياء الساكنة، لذلك يستخدم رجال الإعلان هذا المبدأ من خلال تصميم اللافتات الإعلانية المتحركة.
- ٦- الجدة novelty والألفة Familiarity: بمعنى أنه إذا كان المثير جديداً ولكنه يتواجد في محيط مألوف زاد احتمال إدراكه بشكل أكبر مما لو كان مألوفاً يتواجد في نفس المكان.
- ٧- التلميح الاجتماعي: بمعنى أنه إذا اهتم جميع المحيطين بك بشيء معين فإن ذلك سيزيد من احتمال إدراكك لهذا الشيء، ويستخدم المعلنون هذا الأسلوب بكثرة في إعلاناتهم وذلك من خلال التأكيد على شعبية المنتج ومدحه بواسطة الآخرين.

٢-٢-٣-٢- عوامل الانتباه الداخلية: وتستند هذه العوامل في جذبها للانتباه على التكوين النفسي المعقد للفرد، فيختار من بيئته ذلك المثير الذي يتماشى مع شخصيته وحاجاته ودوافعه وخبراته، ومن أهم هذه العوامل:

- ١- الخبرات السابقة: إذ يؤثر تعلم الفرد وخبراته السابقة في اختيار المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، وفي كيفية تفسيره لهذه المثيرات، فالموظف الذي تعرض لموقف وتصرف نحوه بصورة معينة، فإن ذلك الموقف ودلالاته وما يعنيه بالنسبة له وفق خبرته السابقة به، سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.
- ٢- الحاجات والدوافع: إذ تؤثر حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه على درجة انتباهه للمثيرات المحيطة به فتعمل على زيادة انتباهه لبعض المثيرات دون غيرها نظراً لارتباطها بدافع أو حاجة غير مشبعة لديه، فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار عن إعادة النظر في مرتبات العاملين.
- ٣- الشخصية: حيث تؤثر شخصية المدرك كثيراً في عملية إدراكه للأشياء، فمثلاً لاحظ Levit أن المديرين الشبان غالباً ما يتجنبون اتخاذ القرارات البسيطة والغير سارة، كدراسة التقارير المتكررة، وكتابة الخطابات المملة، وقد أرجع Levit ذلك إلى تعارض هذه الأعمال مع شخصية المديرين الشبان.
- ٤- الاهتمامات: تؤثر الاهتمامات أيضاً بشكل كبير في عملية الإدراك، فمراقب الحسابات مثلاً يستطيع أن يدرك الخطأ المحاسبي أكثر من أي فرد آخر.

٢-٢-٤ التنظيم الإدراكي

يقصد بالتنظيم الإدراكي قيام الفرد بتنظيم المعلومات الخام التي يتلقاها عن الأشياء أو الأشخاص في مجموعات إدراكية منتظمة تصبح هي المؤثر على استجابته السلوكية، وهناك عدة مبادئ للتنظيم الإدراكي يمكن تلخيصها فيما يلي:

٢-٢-٤-١ الشكل والخلفية Figure and Background

وتعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المستخدمة في تنظيم المدركات، وترتكز أساساً إلى مشاهدة الأشياء والأشكال منفصلة (منعزلة) عن خلفيتها العامة.

٢-٢-٥ التجميع الإدراكي *Perceptual Grouping*

ينص هذا المبدأ على أن هناك دائماً اتجاه لدى الفرد نحو تجميع عدد من المؤثرات مع بعضها البعض في مجموعة واحدة يسهل فهمها وإدراكها، وفي الواقع نجد أن هناك عدة عوامل تتم على أساسها عملية التجميع تلك، أهمها:

١. التجميع على أساس الإغلاق Closure : فعند تلقي الفرد لمعلومات ناقصة في بعض

جوانبها فإنه يميل إلى استكمال هذا النقص ذهنياً ليذكرها في النهاية كلاً له معنى، ففي

كثير من الحالات لا نشاهد الأشياء بكاملها، بل أجزاء منها فقط، ومع ذلك نقوم ذهنياً

بإضافة الأجزاء التي نراها ناقصة ليصبح هذا الشيء محل الإدراك كلاً له معنى، مثال

آخر من البيئة التنظيمية هو حالة المدير الذي يرى "يدرك" وجود اتفاق كامل بين

أعضاء إدارته حول موضوع معين، في حين أنه توجد معارضات شديدة من عدد منهم.

٢. التجميع على أساس الاستمرار Continuity : يعد هذا العامل شديد الارتباط بعامل

الإغلاق، ويصعب في كثير من الأحيان التفرقة بينهما، فبينما يقوم الإغلاق كما قلنا

سابقاً على استكمال المثيرات الناقصة، نجد أن عامل الاستمرار ينص على أن الفرد

سيقوم فقط بإدراك الأشياء والأنماط المستمرة، ولا شك أن هذا النوع من الاستمرار قد يؤدي لعدم والمرونة والقضاء على الإبداع في تفكير أعضاء التنظيم، فمثلاً قد يقتصر التصميم الجديد لمنتج معين على الأشكال والخطوط القديمة والمستمرة، ويترتب على ذلك عدم إدراك أو استخدام الأفكار الجديدة والمبتكرة.

٣. التجميع على أساس التشابه Similarity : فكلما ازدادت درجة التشابه بين المثيرات التي يتعرض لها الفرد، كلما زاد الميل نحو إدراكهم كمجموعة واحدة، فمثلاً، تشابه مبنى الأمم المتحدة في نيويورك مع علبة الكبريت يؤدي في كثير من الأحيان إلى الربط بينهما في مخيلة الفرد، كذلك عندما ترى مجموعة من العاملين في إحدى المؤسسات يرتدون ثياباً موحدة فإنك قد تميل لإدراكهم على أنهم من فئة واحدة (عمال مثلاً) في حين قد يكون بينهم مهندسين وأطباء.

٤. التجميع على أساس التقارب Proximity : إن تقارب المثيرات التي يتعرض لها الفرد سواء في الزمان أو المكان يجعل الفرد ينظمها في مجموعة إدراكية واحدة، وكمثال على التقارب الزمني، أن يقوم المدير بطلب أحد العاملين لمقابلته بعد تسببه بمشكلة معينة، ففي هذه الحالة سيربط المرؤوسون الآخرون بين هذا الأمر والمشكلة التي سببها العمل في حين قد يكون الواقع مخالفاً لذلك. وكمثال على التقارب المكاني إدراكك لمجموعة من العاملين على أنهم جماعة عمل واحدة نظراً لأنهم يعملون بجوار بعضهم البعض في حين قد يكون الواقع مخالفاً لذلك.

٥. التجميع على أساس السبب والنتيجة: حيث يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لعلاقة السبب والنتيجة بين تلك المدركات، فالاستعمار يتم

إدراكه على أنه سبب تخلف الدول النامية لذلك يتم تنظيمهم في ذات المجموعة الإدراكية (استعمار / تخلف).

٢-٢-٦ - الثبات الإدراكي *Perceptual Stability*

يعتبر الثبات الإدراكي من أكثر أشكال التنظيم الإدراكي تقدماً، ويعطي الفرد نوعاً من الاستقرار في عالم يتميز بالتغير، ويمكن تعريف الثبات الإدراكي بأنه ميل الفرد لإدراك الظواهر المحيطة به بأنها ثابتة في اللون والحجم وغيرها على الرغم من حدوث درجة من التغير في بعض صفاتها، ويلعب التعلم هنا دوراً أكبر مما في الطريقتين السابقتين (الشكل والخلفية والتجميع)، حيث نتعلم من خلال التجربة والخبرة أن حجم شيء ما ولونه وشكله ورائحته وموقعه الخ ثابتة نسبياً بغض النظر عن المعلومات الواردة عن طريق الحواس. ولاشك أن عدم وجود الثبات الإدراكي سيؤدي لعدم انتظام عالم الواقع من وجهة نظر الفرد، والمثال التنظيمي على هذه الفكرة، هو ذلك العامل الذي يتحتم عليه اختيار قطع من المواد أو العدد من أماكن على مسافات مختلفة من منطقة عمله، فبدون الثبات الإدراكي، ستتغير أحجام وأشكال وألوان هذه الأشياء كلما تحرك العامل مما يجعل عمله غاية في الصعوبة.

٢-٢-٧ - السياق (الموقف) الإدراكي *Perceptual Context*

كثيراً ما نفسر الأحداث والمواقف والأشياء ونعطيها معنى في إطار الموقف الذي نتعرض فيه للحادث أو المثير، فالأمور والأشياء التي نلاحظها لا تعطي معنى كاملاً. ولكنها تكون ذات معنى وأهمية للفرد المدرك إذا ما أدركها في إطار محيط أو موقف معين.

٢-٢-٨ - الدفاع الإدراكي *Perceptual Defense*

إذا ما واجه الفرد موقفاً أو حدثاً أو مثيراً معيناً ورآه غير مقبول ومؤلم شخصياً أو اجتماعياً، فقد يسعى لإقامة عائق أو حاجز أمام هذا المثير، ومن أشكال وصور الدفاع الإدراكي: الإنكار، والتعديل والتشويه، والتغيير في الإدراك.

٢-٢-٩ الإدراك الاجتماعي Social Perception

يشير مفهوم الإدراك الاجتماعي إلى كيفية إدراك الفرد للآخرين، ويتأثر هذا النمط من الإدراك بخصائص الفرد المدرك والمدرك، ولعل من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة حول هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

٢-٢-٩-١ خصائص الفرد المدرك

- معرفة الشخص لذاته تسهل من رؤيته وإدراكه للآخرين.
- صفات الفرد الشخصية دائماً ذات تأثير على الصفات التي يراها في الآخرين.
- الشخص الواثق في نفسه، والذي يؤمن بقدراته، غالباً ما يرى جوانب إيجابية في الآخرين.

- إن الدقة في إدراك الآخرين هي إحدى المهارات التي يتمتع بها بعض الأفراد.

٢-٢-٩-٢ خصائص الشخص المدرك

- إن مركز الشخص موضع الإدراك يؤثر كثيراً على إدراك الآخرين لهذا الشخص.
- عادة ما يقسم الأشخاص موضع الإدراك إلى مجموعتين حتى تسهل عملية إدراكهم بواسطة الآخرين، حيث تستند المجموعة الأولى إلى مركز الفرد ، والآخرى إلى الدور الذي يلعبه الفرد.
- تؤثر سمات الشخص الظاهرة تأثيراً كبيراً في الطريقة التي يتم بها إدراكه بواسطة الآخرين.

٢-٣ مفهوم التعلم

يستخدم التعلم في علم النفس بمعنى أوسع بكثير من معناه في اللغة الدارجة. فهو لا يقتصر على التعلم المدرسي المقصود أو التعلم الذي يحتاج إلى دراسة ومجهود وتدريب متصل أو على تحصيل المعلومات وحدها دون غيرها من ضروب المكتسبات بل يتضمن التعلم أيضا كل ما يكتسبه الفرد من معان وأفكار واتجاهات وعواطف وميول وقدرات وعادات ومهارات حركية وغير حركية، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة معتمدة مقصودة أو بطريقة عارضة غير مقصودة.

٢-٣-١ الدافع

كل نشاط أو سلوك يقوم به الإنسان لا بد أن يكون وراءه دافع يدفعه إلى ممارسة هذا النشاط، تحقيقا لهدف معين يسعى إليه فنحن لا نتعب أنفسنا في بذل جهد في التعلم، إلا إذا كان هناك دافع يدفعنا إلى هذا أو هدف نستهدف تحقيقه من وراء هذا التعلم. فالتعلم يقوم به الفرد أساسا لتحقيق مكاسب معينة أو الاستمتاع بإشباع دوافع خاصة حتى وإن كانت خافية علينا.

٢-٣-٢ القدرة

لا يكفي الدافع وحده كشرط لإتمام السلوك أو النشاط أيا كان نوعه بما فيه التعلم، إذا لا بد أن تتوفر القدرة التي تمكن الفرد من إنجاز السلوك أو القيام بالنشاط. فلو أردنا تعليم طفل في سن الثانية قيادة السيارات، فلن نفلح مهما أوتينا من ظروف مواتية لإنجاز هذا التعلم، ذلك لأن إمكانية هذا الطفل أو مستوى نضجه أو مستوى قدراته لم تصل بعد إلى القدر الكافي الذي يجعله يستفيد من محاولتنا تعليمه قيادة السيارات فإنه لن يستطيع تعلمها. فالدافع وحده، وإن كان شرطا ضروريا للتعلم إلا أنه غير كاف، ولا بد أن يضاف إليه شرط آخر لا يقل أهمية هو القدرة على التعلم ولكل نوع من التعلم ما يلزمه من قدرة أو قدرات خاصة.

٢-٣-٣ نظريات التعلم

نظرا لأهمية التعلم في حياة الإنسان عموما، وفي فهم وتفسير وتوجيه سلوكه خصوصا، فقد حاول العلماء دراسته والخروج بنظريات توضح وتشرح لنا كيف يتعلم الإنسان ونتناول فيما يلي أهم وأشهر هذه النظريات والتي تعتبر بشكل أو آخر أصولا أساسية استمدت منها معظم النظريات الأخرى.

٢-٣-٤ - نظرية التعلم الشرطي

يرتبط التعلم الشرطي باسم بافلوف Pavlov ، إذ أنه أول من لفت الأنظار إلى أهمية الفعل المنعكس في التعلم، فقد لاحظ أثناء دراسته للأفعال المنعكسة المتصلة بعملية الهضم إن إفراز العصارة المعدية في الكلاب لا يتأثر بوضع الطعام في فم الكلب فحسب. بل يتأثر أيضا بمجرد رؤيته للطعام، وقد دفعه ذلك لإجراء كثير من التجارب توصل منها إلى أن تكرار تقديم مثير كصوت الجرس مثلا لكلب جائع قبل تقديم الطعام له مباشرة يحدث ارتباطا بين هذا المثير وبين الطعام، وبذلك يسيل لعاب الكلب عند سماعه للجرس وقبل تقديم أي طعام له، واعتبر بافلوف صوت الجرس في هذه الحالة مثيرا شرطيا اكتسب خاصية المثير الطبيعي وهو الطعام في إسالة لعاب الكلب، وذلك لتكرار ارتباطه به فترة زمنية كافية.

٢-٣-٥ - نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

ترتبط هذه النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك، وتقوم الفكرة الأساسية للنظرية على أن الإنسان والحيوان يكتسبان مهارتهما ويتعلمان عن طريق المحاولة والخطأ، حيث تثبت المحاولات الناجحة أو المقربة إلى النجاح أو الموصلة إليه، وتتلاشى المحاولات الخاطئة أو التي تؤدي إلى الفشل. ومع تكرار التجربة تنطبع في الجهاز العصبي جوانب السلوك الناجحة وتختفي الفاشلة، ويتم ذلك بشكل تدريجي حتى يتم التعلم.

ومن تجارب ثورنديك الشهيرة حبس قط جائع في قفص وضع خارجه بعض الطعام. وقد صمم القفص بحيث يمكن فتح بابه إذا ما أتى القط بحركات معينة بمخلبه وعلى أساس أن تكون هذه الحركات في حدود الإمكانات التكوينية والعضلية للقط. وبالطبع لم يكن لدى القط سابق معرفة بطريقة فتح باب القفص وبذلك اعتمدت عملية الفتح هذه على المحاولات لفتح باب القفص لكي يصل إلى الطعام، وكرر ثورنديك هذه التجربة عدة مرات، ولاحظ أن القط لم يدرك طريقة الخروج ولكنه تعلمها عن طريق تثبيت المحاولات الناجحة واستبعاد المحاولات الخاطئة ولو أن ذلك لم يتبع أسلوبا معيناً، بمعنى أن المحاولات الخاطئة للقط تناقصت بتكرار التجربة حتى وصل في النهاية إلى إمكان فتح القفص بمجرد وضعه فيه.

٢-٣-٦ نظرية التعلم بالاستبصار

من ملاحظة تعلم بعض الحيوانات العليا أو الإنسان نجد أن التعلم لا يحدث دائماً على أساس الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، فكثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار وعلى استغلال المعاني والمفاهيم أكثر من مجرد محاولات عشوائية وتوضح لنا تجربة كوهلر الدور الذي يلعبه الاستبصار في عملية التعلم. ففي تجاربه على القروء، وضع قرد في قفص كبير يتدلى من سقفه بعض الموز، وبالقفص صندوقان أحدهما أصغر من الآخر. ولكي يحصل القرد على الموز، جذب الصندوق الأكبر ووضعه أسفل الموز المدلى ثم صعد عليه ولكنه لم يستطيع الوصول إلى الموز لارتفاعه، فذهب إلى الصندوق الصغير وجذبه خلفه وأخذ يسير هنا وهناك في حالة ضيق لعدم قدرته على الوصول إلى الموز. ولم يدرك في أول الأمر العلاقة بين الصندوقين وبين ارتفاع الموز، ولكنه توقف فجأة عن حركاته العصبية وجذب الصندوق الصغير ووضعه فوق الآخر. ومع ذلك لاحظ أن الموز مازال على مسافة بعيدة من الصندوقين لا يمكنه الوصول إليه وأخذ القرد ينظر حوله وقد ظل جائعاً لفترة طويلة، وأخيراً وجد صندوقاً ثالثاً صغير

الحجم كان قد وضع في أحد أركان القفص لم يعره انتباها في أول الأمر، فجذبه ووضعه فوق الثاني.

ويلاحظ في محاولات القرد أنه أدرك العلاقة بين الصناديق وارتفاع الموز، وقد كرر كوهلر تجربته عدة مرات مستعملا الصناديق والعصا وغيرها، ولاحظ من كل تجاربه أن القرد قد يقوم ببعض المحاولات العشوائية، إلا أنه فجأة يدرك العلاقات القائمة بين عناصر المجال ومن ثم يبدأ سلوكه لتحقيق الهدف دون تردد. وأن المحاولات الأولى العشوائية كانت تساعد في اكتشاف خواص العناصر الموجودة في مجاله.

وتدل التجارب المختلفة على أن التعلم بالاستبصار لا يخلو من المحاولة والخطأ، ولكن ذلك يكون عادة في بداية مواجهة الموقف المشكل. ويلاحظ أن الكائن الحي يقوم أولاً بدراسة الموقف ثم يمر بفترة سكون وتردد وتركيز الانتباه، ثم يتمكن فجأة من الحل. ويعتمد هذا النوع من التعلم على تنظيم المشكلة تنظيماً يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة.

٢-٣-٧ تكامل نظريات التعلم

لا يمكن تفسير عملية التعلم بنظرية واحدة، والواقع أن كل نظرية من نظريات التعلم السابقة تفسر نوعاً معيناً من التعلم، فالتعلم عن طريق المحاولة والخطأ واضح في تعلم المهارات الحركية وفي حل المشكلات المعقدة، أما التعلم الشرطي فيتم بواسطة اكتساب العادات، والتعلم في المدارس والجامعات يعتمد على حد كبير على الاستبصار، وعلى ذلك يتضح لنا أن نظريات التعلم المختلفة ليست متناقضة ولكنها متكاملة أي يكمل بعضها بعضاً. والواقع أن طرق التعلم المختلفة لها مستويات مختلفة في تركيب الكائن الحي، فالتعلم الشرطي مثلاً يحدث على المستوى الفسيولوجي، أما التعلم بطريق المحاولة والخطأ فيحتاج إلى بعض التفكير للاستفادة من الخبرات السابقة، أما طريقة التعلم بالاستبصار فإنها أرقى الطرق جميعاً من حيث أنها تتطلب

النضج العقلي للكائن الحي، حتى يستطيع إدراك العلاقات القائمة فعلا بين الأشياء، وأن يبتكر هو علاقات جديدة ويرى في العناصر التي يدركها وظائف جديدة.

٢-٣-٨ التذكر والنسيان

٢-٣-٨-١ مفهوم التذكر

التذكر هو إحدى الوظائف العقلية المختصة باختزان المعلومات والخبرات والمعارف التي مرت علينا أو تعلمناها، واسترجاعها عند الحاجة إلى ذلك، أما النسيان فهو الفشل في أداء وظيفة التذكر أي عدم القدرة على اختزان المعلومات والمعارف التي سبق أن مرت علينا، أو عدم القدرة على استرجاعها وقت الحاجة. ولذا فإن النسيان هو نفي التذكر، ومن هنا فإن الحديث عن أحدهما يرتبط بالآخر، ويعتبر الوجه المناقض له.

ويرتبط التذكر ارتباطا شديدا بالتعلم فنحن لا نتذكر إلا ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه أو علمناه مما مر بنا من خبرات أو تجارب أو تدريب أو تحصيل. ولذلك يمكن تعريف التذكر في جملة واحدة بأنه تخزين المعلومات من الخبرة السابقة وهو شديد الارتباط بالتعلم.

وهناك أربعة مراحل للتذكر هي:

- ١- التعلم أو الاستظهار (الاكتساب أو الحفظ).
- ٢- الاحتفاظ بما تعلمناه أو اكتسبناه في ذاكرتنا.
- ٣- الاسترجاع : أي استعادة ما سبق أن احتفظت به في ذاكرتي إلى ذهني من جديد، فأتذكر على سبيل المثال ما حدث لي بالأمس.
- ٤- التعرف : أي معرفة أن الشيء الموجود أمامك سبق أن مر بك أو عرفته من قبل أو حفظته، كما يحدث لك عندما يمر أمامك شخص سبق لك معرفته من قبل فتميزه من بين كثيرين تراهم لأول مرة.

٢-٣-٨ - أنواع الذاكرة

- ١- الذاكرة القريبة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبيا، كتذكر الطالب لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.
- ٢- الذاكرة البعيدة: وهي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدة طويلة، قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.
- ٣- ذاكرة الأسماء، أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث وغالبا ما تختلف قوة الفرد في إحداها عن الأخرى.

٢-٣-٨ - ٣ العوامل المؤثرة في التذكر

١- سرعة وبطء المتعلم

يختلف الأفراد فيما بينهم من حيث معدل السرعة في عملية التعلم، فمنهم من يتقدم بسرعة ملحوظة في التعلم، ومنهم بطيء التعلم ويستغرق وقتا طويلا، وخاصة بالنسبة إلى موضوعات التعلم ذاتها فمثلا نجد فردا سريع التعلم في موضوعات اللغة وآخر في موضوعات الرياضيات.. الخ.

٢- مواد التعلم

يؤثر عامل المعنى تأثيرا فعالا في مدى تعلم الفرد للمواد المختلفة فالمادة ذات المعنى أسهل وأيسر في تعلمها واسترجاعها، حيث يؤدي عامل المعنى إلى سرعة التعلم والحفظ والاسترجاع. كما أن المواد ذات الارتباط بعضها ببعض ، يمكن الاحتفاظ بها بصورة أكبر مما لو كانت المواد متفرقة مستقلة كل عن الأخرى.

٣- طريقة التعلم

تؤثر طريقة التعلم المستخدمة في مواقف التعلم في مقدار حفظ المادة ومقدار تذكرها، فالطريقة الكلية في التعلم تعتمد على دراسة وفهم الفكرة الكلية للمادة والموضوع ككل كذلك فإن المتعلم يحاول دراسة الموضوع كوحدة كلية متكاملة الأجزاء.

أما الطريقة الجزئية فهي تقسيم الموضوع إلى أجزاء ودراسة كل جزء على حده، أي متنقلا من دراسة جزء إلى آخر حتى تتم دراسة كل أجزاء الموضوع، وبالرغم من أن كل جزء يمثل فكرة غير كاملة، إلا أن المتعلم يسير في تعلمه للأجزاء حتى ينتهي من الموضوع.

ويمكن القول أن الطريقة الكلية أفضل من الطريقة الجزئية في التعلم حيث تقوم الأولى أساسا على الفهم والمعنى ، لكن ليس في جميع الأحوال يمكن الجزم باستخدامها وبأفضليتها في مواقف التعلم عامة حيث يتوقف استخدامها على عوامل معينة منها درجة نضج المتعلم عقليا، حيث تجدي هذه الطريقة في حالة الكبار عنها في حالة الصغار. ولذا فإن استخدام الطريقة الجزئية في التعلم يكون أفضل في المراحل التعليمية الأولى من استخدام الطريقة الكلية.

٢-٣-٨-٤ عوامل النسيان

مما لا شك فيه أننا كأفراد نتفاعل مع مثيرات البيئة المختلفة، ونكتسب خبرات معينة، وتضاف خبرات جديدة باستمرار إلى خبراتنا السابقة، والسؤال المطروح هنا هل تحتفظ الذاكرة بهذا الرصيد الكبير من المعلومات والحقائق؟

في الواقع، إن الفرد يحتفظ ببعض المعلومات وتستمر لديه بعض الخبرات يسترجعها في أوقات معينة، بينما البعض الآخر يعتريه النسيان، بمعنى أن بعض الخبرات تفقد من الذاكرة وبالتالي لا يسترجعها الفرد.

وهناك مجموعة من المسببات والعوامل التي تجعلنا ننسى ما سبق أن تعلمناه أو عرفناه

أو مر بنا من خبرات وأحداث نتناولها فيما يلي:

١- عامل الزمن: تؤدي الفترات الزمنية الطويلة إلى نسيان الموضوع أو الشيء حيث ينقص مقدار تذكر الفرد للموضوعات والخبرات والمهارات، إلا أن النسيان لا يرجع فقط إلى عامل الزمن ولكن يتدخل عامل آخر وهو عدم الاستعمال أو الاستخدام للموضوع المتعلم حيث أن مرور الزمن على ما تعلمناه دون مراجعة له أو تكرار أو استرجاع كفيل بأن يجعل ما تعلمناه يضمّر شيئاً فشيئاً.

٢- عامل الاكتمال والمعنى: إن ما نكتسبه في التعلم أو التدريب أو التحصيل الدراسي يقاوم النسيان ويبقى في الذاكرة كلما كان مكتملاً وله معنى، أما الأشياء الناقصة والتي ليس لها معنى فهي أكثر قابلية للنسيان، حيث يكون لدينا دافع أقوى للاحتفاظ بالشيء الكامل المفهوم في ذاكرتنا لكي نعود إليه وقت الحاجة للاستفادة منه فيما يواجهنا من مواقف أو نتعرض له من مشكلات، أما الشيء الناقص غير الحاصل على معنى فسوف يكون عبء على الذاكرة لا نستطيع الاستفادة منه في أمور حياتنا فيقل دافعنا لاكتسابه، وبالتالي نتعلمه أو نكتسبه بصعوبة، وننساه بسرعة.

٣- عامل التداخل : قد يحدث النسيان بسبب تداخل واختلاط المواد المتعلمة بعضها مع البعض، فهذا التداخل والاختلاط من شأنه أن يؤدي إلى النسيان. ويقسم العلماء التداخل إلى نوعين:

- أ- تداخل رجعي: أن التعلم اللاحق يذهب أو يفسد أو يضعف التعلم السابق.
- ب- تداخل لاحق : وهو عكس النوع السابق حيث أن التعلم السابق يتداخل مع التعلم اللاحق فيفسده أو يضعفه أو يذهب ببعضه.

٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار : فإن أهمل المتعلم تكرار موضوعات

التعلم، فإن ذلك يؤدي إلى النسيان، حيث أن تكرار وإعادة المواد المتعلمة يؤدي إلى

تذكرها، وإذا قل معدل هذا التكرار فإن تلك المواد يصيبها النسيان.

٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة إلى الفرد : حيث أن هذه المواقف غالباً ما تكبت

ولا تظهر في الشعور وفي هذه الحالة يحدث النسيان لتلك الخبرات الانفعالية الغير

سارة التي مر بها الفرد في مواقف مختلفة من حياته.

٦- تغيير الميول والاهتمامات : حيث يحدث النسيان لبعض المعلومات والموضوعات

حينما يتجه الفرد وجهة أخرى بميوله وأنشطته المختلفة، فقد يحدث مثلاً أن تتغير

ميول الفرد إزاء نوع من الموضوعات إلى نوع آخر مخالف يثير اهتمامه وتفكيره،

وبالتالي يحدث النسيان للموضوعات الأولى التي كانت تشغل اهتمامه من قبل.

٢-٤ مفهوم الشخصية

لا يوجد اتفاق جامع على تعريف واحد ودقيق للشخصية، ويعود السبب الرئيسي في ذلك

إلى أن الناس عامة، والعلماء السلوكيون خاصة ينظرون إلى الشخصية ويعرفونها من منظور

يختلف من شخص لآخر، فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع.

وحتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق تام بينهم حول معنى واحد للشخصية وذلك لاختلاف

مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها، وفيما يلي سنقوم

باستعراض بعضاً من هذه التعريفات:

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي الكامن داخل الفرد للنظم الجسمية

والنفسية التي تحدد تميزه في تأقلمه مع البيئة.

بينما Cattell يعرفها بأنها ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين. أما Cyril Burt فيرى أن الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية. ويعرفها Beach على أنها عملية التكامل التي يتم بواسطتها اتحاد جميع المكونات الفسيولوجية والنفسية للإنسان في كل متكامل.

في ضوء التعريفات السابقة لمفهوم الشخصية يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- الشخصية هي شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وهي في غاية التعقيد.
- تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية، ذاتية وبيئية.
- تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكيل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملاً أكبر بكثير من مجموع المكونات، وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس، أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- تتصف الشخصية بنوع من الاستقرار النسبي، ومع ذلك فهي ديناميكية ومتطورة لأن الفرد يعيش ويواجه ظروفًا متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلوكه بما يتوافق مع متطلبات البيئة.
- تتميز الشخصية بالثبات النسبي، مما يساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة

٢-٤-١ الأبعاد المكونة للشخصية الإنسانية:

تتكون الشخصية الإنسانية من أربعة أبعاد أساسية يمكن توضيحها فيما يلي:

١- البعد الفسيولوجي

يقصد بالبعد الفسيولوجي تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل عضلات الجسم، ونظام عمل الأنسجة ونظام عمل الغدد، ونظام عمل الحواس وبالتالي تحدد البعد الفسيولوجي للفرد (مكونات جسم الإنسان) كطول الجسم أو قصره، أو لون البشرة، أو لون العينين، أو لون الشعر ... الخ، حيث أن هذا البعد بجوانبه المختلفة يؤثر على سلوك الفرد.

٢- البعد الاجتماعي

يقصد بالبعد الاجتماعي الجوانب القيمية والعادات والتقاليد التي تظهر على سلوك الفرد ويتصف بها، والتي اكتسبها من المجتمع الذي يعيش فيه، وتتضمن هذه القيم والعادات والتقاليد على أبعاد عقائدية وعشائرية وخلقية وحضارية .. الخ.

٣- البعد العقلي

يقصد بالبعد العقلي قدرة الفرد على التفكير واستخدام قواه العقلية التي يتصف بها في دراسته وتحليله وتفسيره للظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته، ولهذا البعد علاقة بالذكاء، والثقافة، والتعلم، إضافة إلى المعارف العامة الأخرى.

٤- البعد العاطفي

يقصد بالبعد العاطفي الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد ولا علاقة لهذا البعد بالبعد العقلي أي أن هذا البعد يعكس الجوانب الانفعالية والمزاجية لدى الفرد بحيث يحدد وقتيا البعد العقلي.

٢-٤-٢ نظريات الشخصية

لقد حظي موضوع الشخصية باهتمام العديد من العلماء السلوكيين، عامة وعلماء النفس، خاصة، وظهرت وتطورت مدارس واتجاهات فكرية ونظريات عديدة في هذا المجال تناولت باهتمام زائد بناء الشخصية، والتغيرات والتفاعلات والعمليات التي يشهدها الفرد ويتعرض لها منذ ولادته وانتهاء بوفاته، وتفاوتت هذه النظريات كثيرا في مدى وضوحها وسهولة فهمها، ومجالات اهتمامها وتركيزها. فركز بعضهم على مرحلة دون أخرى، وعلى عمليات أو تغيرات جسمانية وفسولوجية، والبعض الآخر ركز على الجوانب النفسية والجوانب الوجدانية، كما تباينت هذه النظريات حول مدى وأهمية دور العوامل الوراثية ودور العوامل الثقافية والاجتماعية في تطوير الشخصية، وأهمية الجانب اللاشعوري أو الشعوري، والوعي في تحديد سلوك الفرد.

٢-٤-٢-١ نظرية التحليل النفسي :

تسند هذه النظرية للعالم سيجموند فرويد وتعتبر أولى النظريات وأشهرها في هذا المجال. ومع أنها تعرضت لانتقادات شديدة من تيارات عديدة، ولم تعد الأفكار والمفاهيم التي تضمنتها تحظى بتأييد يذكر، إلا أنه لا يمكن تجاهلها لأنها كانت الشرارة التي أنارت الطريق للأبحاث والدراسات والنظريات الأخرى.

تتكون الشخصية، استنادا لنظرية فرويد، من ثلاثة عناصر / مكونات رئيسية هي:

١- (The Id)، أو ما يطلق عليه البعض "الذات الدنيا" أو "الهي" أو "الهذا". ويرمز إلى

الجانب اللاشعوري / اللاواعي من الشخصية، ويمثل منبع النوازع والغرائز الأساسية

مثل غرائز البقاء والموت واللذة والشهوة. ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية

وبدون اعتبار إن كان الفعل أو التصرف مقبولا أو مرغوبا أم لا.

٢- "الأنا العليا" Super Ego: ويرمز للجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية. وهو بمثابة مستودع للقيم، ويناظر الضمير.

٣- الأنا Ego ويمثل رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي، ويرمز للجانب الواعي /الشعوري، ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية.

وتدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل). ويسعى الجانب الثالث للتوفيق بين هذين الجانبين وإرضائهما. ويشكل القلق الداخلي المحرك الرئيسي للصراعات المختلفة للشخصية.

٢-٤-٢ نظرية فرويد المعدلة

استجابة للنقد المتزايد لنظرية فرويد، سعى عدد من العلماء والكتاب المؤيدين لها إلى إدخال تغييرات وتعديلات جذرية، ومن بين هؤلاء Erikson الذي شدد على أهمية الدور الذي يلعبه المجتمع في تكوين وتطوير الشخصية. وفيما يتعلق بنمو الشخصية فقد أشار إلى ثمانية مراحل هي:

١- الفم والحواس وتمتد إلى السنة الأولى بعد ولادة الطفل

٢- الجهاز العضلي وتمتد من السنة الأولى إلى السنة الثانية

٣- الحركي والتناسلي وتمتد من ٣-٥ سنوات

٤- الاستتار وتمتد حتى ٦ سنوات

٥- المراهقة

٦- البلوغ /الرشد المبكر

٧- الرشد الصغير والمتوسط

ومن بين هذه المراحل تعتبر المرحلة السابعة الأهم بالنسبة للمنظمات وهي مرحلة العطاء والإنتاج بالنسبة للفرد. الأمر الذي يؤكد أهمية دور المنظمات في توفير وتهيئة الظروف الممكنة لتنمية شخصية سليمة واستغلال ميل الفرد نحو العطاء والإنتاجية.

٢-٤-٢ نظريات السمات

تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات والخصائص المميزة له، والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر، ولكل فرد نوعان من السمات : سمات رئيسية ، وسمات سطحية / ثانوية.

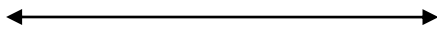
وتتظر هذه النظريات إلى الخصائص والسمات على أنها حجر بناء في الشخصية، وتشكل دليلاً مرشداً لأفعال الشخص ومصدر تفرد الشخصية. وهذه الخصائص والسمات يمكن أن تكون جسمية أو نفسية. ويمكن استنتاجها والاستدلال عليها من النزعات والميول التي توجه السلوك بطرق ثابتة متميزة. بالإضافة إلى أن الخصائص تحقق الثبات في السلوك لكونها ثابتة.

٢-٤-٢ نظرية أرجيرس في النضج

أهتم أرجيرس بأبعاد الشخصية في مراحل نموها. وأكد أن الشخصية الإنسانية تنمو وتتطور وتنتقل من مرحلة عدم النضج في الطفولة إلى حالة النضج في سن الرشد. وقد حدد أهم خصائص الإنسان في مرحلتي عدم النضج والنضج كما هو موضح في الجدول رقم (٢). وتجدر الإشارة إلى أن أرجيرس قد أورد الملاحظات التالية بشأن هذا النموذج:

١. ليس بالضرورة جميع الأشخاص يصلون أو يكافحون للوصول إلى جميع الجوانب أو

الأبعاد على نهاية امتداد خط عدم النضج - النضج.



٢- تمثل الأبعاد السبعة جانبا واحدا من الشخصية، حيث يتوقف الكثير على إدراك الشخص، مفهومه لذاته، والتكيف والمواءمة.

٣- تتغير الأبعاد السبعة باستمرار من حيث درجتها، من الطفولة إلى نهاية الرشد.

٤- النموذج يفيد في دراسة تطور الشخصية، ولكنه لا يساعد كثيرا في تنبؤ سلوك معين لدى الفرد.

٥- تعتمد الأبعاد السبعة على خصائص خفية في الشخصية والتي يمكن أن تختلف عن السلوك الظاهري.

لقد شدد أرجيرس في دراسته على أهمية ودور المنظمات (تصميم العمل، تصميم الهيكل التنظيمي، وعمليات القيادة واتخاذ القرارات وغيرها) في تطوير خصائص النضج (الاستقلالية، الايجابية، والسلوك المتنوع ... الخ) وأكد على ضرورة قيام المنظمات بتهيئة الظروف والأسباب لتشجيع نمو وإظهار خصائص النضج. ولكنه يرى العكس إذ هناك عدم توافق بين طبيعة التنظيم الرسمي وبين حاجات وتطلعات الشخصية الناضجة.

٢-٤-٢-٥ النظريات الإنسانية :

تركز هذه النظريات على النمو وتحقيق الذات وأهمية الإدراك. وترى أن هناك دافع هام و أساسي لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات. وتقوم هذه النظرية على أنه إذا ما أردنا أن نفهم شخصا آخر، فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماما كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها. وأن الصورة التي يحملها عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة ومنها الإدراك و الدافعية والتعلم. ومع أن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه قد لا تكون ممثلة تماما للواقع والحقيقة، إلا أن الفرد يميل لأن يكون سلوكه متوافقا مع نظرته لنفسه، وأن هذه النظرة

(الذات) تعمل على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد، وتحقيق التوافق داخله، وتعطي لحياة الفرد معنى معيناً خالياً من التناقض.

٢-٥- القيم Values

تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يكمن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، فالنسق أو النظام القيمي (مجموعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالاتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الاتجاهات، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفراد أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها، أي باختصار تؤثر القيم في تحديد سلوك الفرد.

تعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها. فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي، كذلك فإنها تمثل أكثر من مجرد قبول الفرد بشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق، كذلك لا تعبر القيم عن مجرد اعتقاد ما، ولكنها اعتقاد مؤكد الصحة. فالقيم تمثل الأشياء التي نؤمن بصحتها ونرغب فيها.

يتضح من التعريفات السابقة للقيم، أن القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيراً في اتجاهات الفرد وآرائه، وبالتالي تحديد سلوكه. ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم إيجابية في نفوس العاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة، والعمل بروح الفريق الواحد، وغير ذلك من أنماط السلوك الإيجابية المنشودة في العمل.

أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي: الأسرة والمدرسة ومختلف الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافية والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد.

خاتمة الفصل

يتضح بعد استعراض الفصل السابق أن سلوك الفرد ضمن المنظمة يتأثر بالعوامل الفردية وبالعوامل جماعية وبالعوامل تنظيمية. وتبين أن الشخصية بمكوناتها وسماتها تؤثر في تصورات وتفضيلات الأفراد وكذلك قيمهم وتعلمهم. وتصدر الإشارة إلى أن كل عامل أو متغير منها يؤثر في الآخر. ولا يعني ذلك عدم تأثر تلك العوامل بالبيئة المحيطة.

مراجع الفصل

١. الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر.الرياض
٢. السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
٣. خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٨)، الانتماء التنظيمي والرضى عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ١٣، العدد ١، ص ص: ٣٣ - ٦٤.
٤. زايد، عادل محمد، (٢٠٠١)، نماذج الجدارة والسلوك التنظيمي: مراجعة الأدبيات (بحث مرجعي) مقدم إلى المؤتمر الثالث للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة: ٨-٩ فبراير.
5. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill.
6. Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill Irwin,

أسئلة الفصل الثاني:

أسئلة صح - خطأ

السؤال	صح	خطأ
١- تتكون الاتجاهات من ثلاثة أجزاء: عاطفي، ومعرفي، ووجداني.	✓	
٢- إن اتجاهات الفرد لا تعتبر من العوامل المكتسبة التي يتعلمها الفرد، وإنما هي موروثه.	✓	
٣- من السهل قياس الاتجاهات بصورة دقيقة صحيحة صادقة وموثوقة.	✓	
٤- إن القيم التي يتمسك بها الفرد لا تؤثر كثيرا في اتجاهاته وآرائه.	✓	
٥- هناك دائماً علاقة قوية بين السلوك والاتجاهات.	✓	

أسئلة متعددة الخيارات:

١- السلوك الفردي:

- أ- ينتج عن العمل مع الآخرين.
- ب- ينتج عن تأثيرات البيئة التنظيمية المحيطة.
- ت- يؤثر في السلوك بسبب المنصب الإداري.
- ث- ينتج عن مكنونات وجوانب داخلية لدى الفرد.

٢- للاتجاهات ثلاثة مكونات:

- أ- اجتماعي واقتصادي وثقافي
- ب- عاطفي ووجداني وأخلاقي
- ت- عاطفي ومعرفي وسلوكي
- ث- أخلاقي واجتماعي وسلوكي

٣- الذاكرة القريبة:

أ- هي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها من مدة قصيرة نسبيا، كتذكر الطالب

لموضوع المحاضرة التي حضرها بالأمس.

ب- هي القدرة على تذكر الأشياء التي عرفناها والأحداث التي مرت بنا من مدة طويلة، قد تصل بنا إلى سنوات الطفولة.

ت- ذاكرة الأسماء، أو ذاكرة الأرقام أو ذاكرة الأماكن أو ذاكرة الأحداث وغالبا ما تختلف قوة الفرد في إحداها عن الأخرى.

ث- كل ما سبق صحيح

أسئلة وقضايا للمناقشة:

١- تحدث عن مراحل تكوين الشخصية وفقا لنظرية فرويد؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٤-٢-١]

٢- تحدث عن عوامل الانتباه الداخلية؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٣-٢-٢]

٣- تحدث عن مراحل الإدراك؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٢-٢-٢]

الفصل الثالث: دور العواطف والذكاء العاطفي في أداء وفاعلية الأعمال

كلمات مفتاحية: عواطف ومشاعر: Feeling and Emotion، عدوى العواطف Contagion of

Emotions، الذكاء العاطفي: Emotional intelligence، القائد المتناغم: Resonance Leader، التناظر

العاطفي: Emotional Dissonance

ملخص الفصل:

يعرض هذا الفصل أهمية العواطف في فهم سلوك الأفراد، ومفهوم الذكاء العاطفي ودوره في فاعلية الإدارة من

خلال التحفيز وإدارة الصراع والغوص في أعماق الطرف الآخر.

كما بين الفصل أن المدير الفعال يستخدم العواطف بذكاء، ويؤثر في التطوير الإداري.

المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

يتعرف على مفهوم المشاعر والعواطف والمزاج العام.

يتعرف على مفهوم الذكاء العاطفي وأهميته.

يتعرف على دور العواطف في الفاعلية التنظيمية

يتعرف على دور الذكاء العاطفي في حل إبداعية الموظف وإدارة الصراع.

التعرف على تأثير التفاوض والتشاور في فاعلية القيادة والأداء.

محتوى الفصل

١-٣ العلاقة بين العواطف وفاعلية الإدارة. The relationship between emotions and

management effectiveness

٢-٣ تأثير الذكاء العاطفي في أداء وفاعلية الأعمال effect of emotional intelligence in

performance and business effectiveness

٣-٣ تأثير الذكاء العاطفي في الفعالية التنظيمية. effect of emotional intelligence in

organizational effectiveness

٤-٣ الصلاحية التنبؤية للذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية. Predicting validity of emotional

intelligence in organizational environment

٣-١ العلاقة بين العواطف وفاعلية الإدارة

٣-١-١ التناغم بين الانفعال والتفكير

يبين علماء الأعصاب أن الاتصالات بين النتوء اللوزي Amegdala الموجود في مقدمة الفص الأمامي للمخ وبين الجهاز الطرفي Limbic وبين قشرة المخ Neocortex هي محور كل التفاعلات والتعاون بين العقل والقلب، وبين التفكير والشعور. هذه الدوائر العصبية تفسر أهمية الانفعال في فاعلية التفكير لاتخاذ قرارات حكيمة، وإتاحة الفرصة للتفكير الواضح.

يتم تخزين الوقائع المهمة في الفص الأمامي للمخ، وإن مرور السيالة العصبية التي تحمل إشارات الانفعال الشديد كالقلق والغضب من الجهاز الطرفي إلى الفصوص الأمامية من المخ؛ يمكن أن تخلق مشكلات عصبية تدمر قدرة الفص الأمامي على الاحتفاظ بالوقائع المهمة، وهذا ما يجعل الأفراد يشعرون بالتوتر العصبي، وعدم القدرة على التفكير بشكل سليم، كما تؤدي الضغوط الانفعالية التي تنتقل عبر السيالة العصبية إلى ضعف أو عجز الفرد في فهم ما يدور حوله، هذا الضعف لا تسجله اختبارات الذكاء العام، لأنه غير موجود في أداء القشرة المخية الأمامية، مما يؤدي إلى خلل في التحكم في قوة الإثارة، وهذا ما يفسر وجود أفراد ذوي قدرات عقلية عالية، لكنهم يتعرضون أكثر من غيرهم لمخاطر شديدة كالغضب السريع أو الجريمة أو إدمان الخمر، أو عدم القدرة على اتخاذ أبسط القرارات، وذلك ليس بسبب ضعف قدراتهم العقلية، وإنما بسبب ضعف قدرتهم على التحكم في حياتهم الانفعالية.

و يجدر القول أن هناك انفصلاً بين المخ الانفعالي الذي يتحكم في انفعالات الغضب والحنان وفهم مشاعر الآخرين، وبين القشرة المخية التي تحدد معامل الذكاء العام.

وبالتالي: تلعب العواطف دوراً مهماً في تعطيل التفكير، وفي جعل القرارات أكثر عقلانية أيضاً، أي في الاتجاهين السلبي والإيجابي.

٣-١-٢ تأثير عواطف القائد في التنظيم

لقد أُمسى شائعاً أن العواطف تتداخل مع أداء وإنجاز الأعمال، وإن وجود العواطف دون تنظيم سيقود إلى مشكلات في الأداء، لأن " قنوات الاتصال من النظم العاطفية إلى النظم المعرفية في الدماغ، أقوى من قنوات الاتصال من النظم المعرفية إلى النظم العاطفية في الدماغ"، كما أن التميز في الأداء لا يأتي من كبت العواطف واحتوائها، وإنما من جعلها إيجابية ومفعمة بالحياة ومتوافقة مع العمل.

إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في النواحي المادية الملموسة، مثل تحسن نتائج العمل، والقدرة على الاحتفاظ المواهب، بل أيضاً في النواحي غير المادية مثل الروح المعنوية، والدوافع، والالتزام.

يرى البعض أن المهمة العاطفية للقائد هي الأكثر أهمية في القيادة. فعبر التاريخ وفي كل الثقافات، كان القائد - في أي مجموعة بشرية- هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة (طمأنينة النفس)، والوضوح (وضوح الرؤية)، عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به، فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة.

وببساطة شديدة؛ يلاحظ لدى القائد قدرة فائقة للتأثير في عواطف من حوله، فعندما يوجه القادة العواطف بشكل إيجابي، فإنهم يجعلون كل واحد يبذل قصارى جهده، وإذا ما دفع القادة انفعالات الناس نحو دائرة الحماس ارتفع الأداء بشكل كبير، ويسمى هذا التأثير الإيجابي تجاوباً (تتاغماً) Resonance. وبالمقابل: إذا ما دفع القادة الأفراد باتجاه الحقد والقلق فسيضلون طريقهم، لأنهم

يشحذون عواطف المرؤوسين بالاتجاه السلبي، هؤلاء القادة يحدثون تتافراً Dissonance ويقوضون الأسس العاطفية التي تجعل الناس يتألقون، وهذا يبين جانباً مهماً آخر من جوانب القيادة الفعالة، وهو ضرورة امتلاك القادة قرون استشعار عاطفية، في مختلف الأحوال

والظروف. لأن ازدهار أو تراجع منظمة ما يعتمد إلى حد بعيد على مدى فعالية القادة في هذا البعد العاطفي الأساسي، ألا وهو امتلاك مهارات الذكاء العاطفي.

٣-١-٣ عدوى العواطف والقيادة: *Contagion of Emotions and Leadership*

إن التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل عضو نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، وسبب ذلك أن الكل يراقب أقوال وأفعال الرئيس (أو المدير)، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل كبير، مثل الرئيس التنفيذي CEO الذي يعمل وراء أبواب مغلقة في الطابق العلوي، فإن موقفه ومزاجه يتجسد في تقاريره المباشرة، فينتشر هذا المزاج في المناخ العاطفي للمنظمة.

عادة يتحدث القادة أكثر من أي شخص آخر، وهم من يبدأ الحديث، وما يقولونه ينصت له باهتمام أكثر، وعندما يعلق الآخرون على الأمر، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القادة أكثر من تعليقات أي شخص آخر. ولأن طريقة القائد في رؤية الأمور لها وزنها الخاص، فإن تعبيراته العاطفية تنتقل وتؤثر في شكل واتجاه التفاعل بين المرؤوسين، وهكذا فهم يتفاعلون عاطفياً حول موقف معين.

لا يقتصر تأثير العواطف على حديث القادة فحسب، بل يتعدى تأثير العواطف أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما يصمت القادة؛ فإنهم يبقون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر في المجموعة، وعندما يطرح سؤال ما أمام الجماعة ككل، فإن عيون الجميع تراقب رد فعل القائد. وغالباً ينظر أعضاء المجموعة إلى ردود أفعال القائد العاطفية على أنها الاستجابة الأصح، ويبنون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها، وخاصة في المواقف الغامضة التي تكون فيها ردود أفعال الأفراد متباينة. ويزداد أثر القائد الذكي عاطفياً كلما تطلب العمل عواطف أكثر.

٣-١-٤ تأثير تناغم وتنافر القائد في الأداء

تعرف القيادة المتناغمة (Resonant Leadership) بأنها القيادة التي تتوافق مع مشاعر المرؤوسين أو التابعين، وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي، أي يكون القائد ومرؤوسيه على طول الموجة العاطفية نفسها. ومعنى كلمة Resonance في قاموس "أكسفورد" هي "الاهتزاز المتزامن، وتعزيز صوت ما من خلال رجع الصدى، وإطالة ذلك الانعكاس". وإحدى علامات القيادة المتناغمة وجود مجموعة أفراد أو مرؤوسين؛ يهتزون على نفس الموجة مع تفاؤل القائد وحماسه، أي يتفاعلون ويتحمسون مثله، كما أن هذا التجاوب أو التناغم يزيد ويبطئ التأثير العاطفي للقيادة، فكلما كان الناس متناغمين مع بعضهم؛ كانت تفاعلاتهم أقل جموداً، وأقل تنافراً، والصمغ الذي يجعل الأفراد متماسكين معاً في فريق واحد، ويجعلهم ملتزمين بتنظيم ما، هو العواطف التي يشعرون بها.

ويرجع مدى نجاح القادة في إدارة عواطفهم، وعواطف الأفراد تجاه بعضهم البعض، أو العواطف المشتركة تجاه المنظمة، إلى مستوى الذكاء العاطفي لدى هؤلاء القادة. فالتناغم يأتي بشكل طبيعي للقادة الأذكياء عاطفياً مما يجعل لانفعالاتهم وحماسهم صدى بين أعضاء الجماعة، وبإمكانهم ضبط الأوتار العاطفية للأشخاص الذين يقودونهم، وذلك عندما يشعر هؤلاء الأشخاص بأن القادة يفهمون مشاعرهم ويهتمون بها.

وفي ظل توجيه قائد ذي ذكاء عاطفي يشعر الناس بمستوى من العواطف المتبادلة، ويتقاسمون الأفكار، ويتعلمون من بعضهم البعض، ويتخذون القرارات وينجزون الأعمال بشكل جماعي، ويشكلون رباطاً عاطفياً يساعدهم على التركيز في ظروف التغيير الجذري وعدم التأكد. والأهم من ذلك أن الارتباط مع الآخرين على المستوى العاطفي؛ يجعل العمل ذا معنى أكثر، فكلنا يعرف كيف نشعر عندما نشترك في لحظة مثيرة، ونفرح بإنجاز عمل ما على أحسن وجه، تلك

المشاعر تدفع الأفراد للقيام معاً بأعمال لا يمكن لفرد بمفره القيام بها. والقائد الذكي عاطفياً هو من يعرف كيف يشكل أو يقوي ذلك الرباط.

من ناحية أخرى، إذا ما افتقر القائد للتناغم، فإن الأفراد قد يتحركون في مكان عملهم في حدود إنجاز العمل، ولكنهم لا يبذلون قصارى جهدهم، وبالتالي فالقائد غير المتناغم أو القائد المتنافر Discordant Leader قد يكون مديراً أو رئيساً، ولكنه ليس قائداً، والقائد المتنافر ينتج جماعة أو مرؤوسين يشعرون بالتنافر العاطفي، حيث يحس الأفراد دائماً بنوع من التباعد (النشاز الموسيقي). ولكن الجانب الأسوأ للتنافر التنظيمي أنه يخفض حماس الأفراد، وعندئذ يفقدون التواصل مع سماتهم الجيدة، فبدلاً من التميز والثقة بالنفس، تسود مظاهر النفاق والتآمر، أو الرفض الصريح، فالناس يأتون إلى العمل بأجسادهم فقط، ولكنهم يتركون قلوبهم وأرواحهم في مكان آخر. هذه الإفرازات السمية للتنافر العاطفي تحبط وتمنع ظهور قدرات وإمكانيات التفوق والإبداع.

وفي دراسة شملت ١٠٨ من المديرين والموظفين ذوي الياقات البيضاء، الذين صرخوا وتهجموا على مديريهم، أوضح هؤلاء أن السبب الأول لغضبهم وتهجمهم هو الانتقاد السخيف من قبل الرئيس.

وبالتالي فالقائد المتنافر يثبط همة المرؤوسين ويكرههم على العمل، ويخلق بيئة مسممة. ولا تقتصر السمية على مكان العمل، بل تستمر هرمونات الإجهاد والضغوط والقلق التي أفرزها العمل مع ذلك المدير خارج العمل مع الأصدقاء ومع الأسرة.

٣-١-٥ تأثير مزاج القائد في الأداء

قد تبدو العواطف والأمزجة أمراً ثانوياً في أنشطة الأعمال، ولكن لها عواقب تغير من نتائج الأعمال. ففي حين أن القلق الخفيف (بسبب قرب إنجاز عمل مهم) يجعل انتباه القائد مركزاً

وطاقته مسخرة لإنجاز هذا العمل، إلا أن القلق الدائم والكرب الطويل قد يدمر علاقات القائد ويعرقل أداء الأعمال، لأنه يقلص قدرة المخ على معالجة البيانات والاستجابة بفاعلية، وخاصة في إنجاز المهام المعقدة، وفي حل المشكلات التي تتطلب قدراً من التركيز. كما أن الغضب الشديد يشل قدرة المخ على التفكير، وكل القرارات التي يتخذها القائد أثناء ثورة غضبه غالباً ما تكون خاطئة. كما أن الشعور بالكآبة لا يجعل القدرات العقلية تتآكل فحسب؛ وإنما يجعل الأفراد يجدون صعوبة في قراءة العواطف لدى الآخرين بدقة، وهو ما يقلل من مهارة التعاطف (التقمص العاطفي)، ونتيجة لذلك تفسد مهاراتهم الاجتماعية. وعلى العكس من ذلك؛ فالضحكة الخفيفة أو المزاج المرح يحث القدرات العصبية اللازمة لتعمل على أفضل شكل ممكن.

ولا عجب في ذلك فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب".

أظهرت البحوث الميدانية أن الأمزجة والمشاعر الموجبة تسهل الإبداعية والتفكير التكاملي والمنهج الاستقرائي في التفكير، ولكنها تؤدي أحياناً إلى عدم الدقة، وعدم الكشف عن الأخطاء والمشكلات، وأن الأفراد ذوي المزاج الإيجابي؛ يزعجون أن يكونوا أكثر تفاؤلاً بإدراك ما يجري حولهم من أحداث.

وإن المزاج الجيد والمزاج السيء على حد سواء، يزعجان إلى إطالة تأثيريهما، لأنهما يغيران الإدراك الحسي ومعاني الموقف أو الأمر أو الذكريات، ويستمران لساعات طويلة وأحياناً لأيام، ونتيجة لذلك؛ من الطبيعي أن نرغب بأن نكون مع أفراد إيجابيين عاطفياً، لأنهم يشعروننا بإحساس جيد في مكان العمل أو خارجه.

ففي دراسة عن الأمزجة في جامعة "ييل" Yale؛ تبين أن تخصيص العلاوات السنوية من قبل المديرين زادت بسبب المشاعر الإيجابية، وقلت بسبب المشاعر السلبية، وما يلفت النظر أن المديرين أنفسهم لم يدركوا تأثير أمزجتهم الخاصة.

وباختصار: تؤثر الحالات العاطفية للقادة على مشاعر مرؤوسيهم أو تابعيهم، وبالتالي على أدائهم. وبناء عليه: فإن مدى قدرة القادة على إدارة أمزجتهم، والتأثير على مزاج الآخرين، لا يصبح مسألة شخصية فحسب، بل عاملاً لمدى نجاح المنظمة أو التنظيم.

٣-١-٦ تأثير التفاؤل والتشاؤم في فاعلية القيادة والأداء

يعرف التفاؤل بأنه شعور يحمي صاحبه في موقف ما من الوقوع في اللامبالاة، وفقدان الأمل، والإصابة بالاكتئاب في مواجهة مجريات الحياة القاسية. ويمكن تحديد التفاؤل حسب كيفية تفسير الأفراد لنجاحهم وفشلهم الذاتي، حيث يرجع المتفائلون فشلهم إلى شيء يمكن تغييره، لينجحوا به في المرات القادمة، بينما يلوم المتشاؤمون أنفسهم، ويرجعون فشلهم إلى بعض الصفات الدائمة التي يعجزون عن تغييرها.

في دراسة قام بها Seligman & Schulman عام ١٩٨٧ عن دور التفاؤل في مجال التأمين، تبين لهما أن المزاج الجيد يؤدي إلى جعل الشخص متفائلاً، ويثق في قدراته على مواجهة الصعاب وتحقيق الهدف، وفي دراسة عن دور التفاؤل والتشاؤم في مجال التأمين، تبين أن وكلاء التأمين المتفائلين أكثر قدرة بكثير من نظرائهم المتشاؤمين على المثابرة رغم الرفض من جانب العملاء، وقد حققوا مبيعات أكثر بحوالي ٢٥%.

وفي دراسة لهما عام ١٩٩٩ توصلتا إلى أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التفاؤل وحجم الجهد المبذول، وأن التفاؤل يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في إنتاجية المبيعات، وأكدتا أن التوقعات المتفائلة للنجاح تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح، لأن اعتقاد شخص ما بأنه سوف ينجح

سيكون محركاً وحافزاً له للبحث عن الجهود اللازمة للتغلب على العقبات. ولقد استخدم التفاؤل من قبل المنظمات للتمييز بين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض أو المتوسط، حيث "يرى القادة المتفائلون المحن والكوارث على أنها تحديات لهم، فيحولون المشكلات إلى فرص، ويحافظون على ثقتهم بأنفسهم وينهضون بسرعة بعد النكسات".

ورغم أن كلاً من التفاؤل والإحباط يؤثران على الأداء؛ إلا أن التأثير السلبي الكبير للإحباط على الأداء يفوق بكثير التأثير الإيجابي للتفاؤل.

وقد جاء في الحديث الصحيح أن قال رسول الله صلى الله عليه وسلم القائد الأول حول أهمية التفاؤل في النجاح في الحياة: " تفاعلوا بالخير تجدوه، وتفاعلوا بالشر تجدوه".

وحتى الأمل فإنه يوفر ميزات متنوعة، ومعناه "الاعتقاد بأن الفرد يملك الإرادة والوسيلة لتحقيق الأهداف، مهما كانت هذه الأهداف". فأصحاب الآمال العريضة لديهم قدرة على تحفيز أنفسهم ويشعرون بأنهم واسعوا الحيلة بما يكفي لتحقيق أهدافهم، وإذا حدث طارئ ما فلا بد من وجود حل يمكن التعامل معه، وهم مرنون، ويتمتعون بالحاسة الذكية التي تمكنهم من تقسيم مهمة صعبة إلى مهام فرعية يسهل أداؤها، وهؤلاء الأفراد أقل قلقاً، وأقل تعرضاً للمشكلات الانفعالية. ونجد التأكيد على إبقاء العواطف الإيجابية في نفوس الآخرين في الحديث الصحيح لرسول الله صلى الله عليه وسلم عند تأكيده على البشارة، وعدم التنفير، حيث قال لأصحابه القادة الحقيقيين، عندما أرسلوا في الدعوة في مختلف الأصقاع: " بشروا ولا تنفروا، وبسروا ولا تعسروا، فإنما بعثت مبشراً لا منفراً، وميسراً لا معسراً".

٣-١-٧ تأثير الدعابة في فاعلية القيادة

في بحث حول الدعابة في العمل؛ تبين أن دعابة أو مزاح بسيط في الوقت المناسب، يمكن أن يحفز روح الإبداع ويفتح خطوط الاتصال، ويعزز الإحساس بالترابط والثقة، كما تبين أن الدعابة تزيد من احتمالات التنازلات المالية أثناء المفاوضات. وبالتالي: فلا عجب أن يكون للدعابة والوجه البشوش مكانة بارزة في جعبة القادة الأذكياء عاطفياً. وهذا لا يعني تفادي الخلافات دائماً واللجوء إلى الدعابة، وإنما أفضل القادة من لديهم القدرة على تسخير الدعابة في الوقت المناسب. وفي دراسة شملت موظفين قياديين لمعرفة علاقة الابتسامة والضحكة بفاعلية القيادة، تبين أن القادة الذين تكون الابتسامة صفة غالبية عليهم، ووصفوا بأنهم يضحكون في تعاملاتهم مع مرؤوسيه، كانوا ممن صنف ضمن شريحة الثلث الأعلى في الحصول على العلاوات التي تعكس الأداء المالي، كما صنفوا في الفئة الممتازة من قبل ٩٠% من رؤسائهم. وفي نفس الإطار قام فريق من الباحثين الأمريكيين بدراسة شملت قادة بارزين وقادة عاديين، عن طريق المقابلة للحديث عن المشكلات الإدارية من خلال خبراتهم، فتبين أن القادة البارزين استخدموا الدعابة أو التعليقات الهزلية ثلاثة أضعاف ما استخدمه القادة العاديون، وبمعدل دعابة كل أربع دقائق.

وبالتالي: فإن أكثر القادة فاعلية يستخدمون الدعابة بحرية أكثر، حتى في ظروف التوتر فإنهم يبعثون رسائل إيجابية من شأنها أن تغير النغمة العاطفية لعملية التفاعل مع الآخرين، ورغم أن ما يقوله القائد قد يتعلق بجزئيات جافة كأرقام خطة عمل أو بنود عقد، فإن الابتسامة أو الضحكة أو روح الدعابة تقلل من جو الجمود، وتحافظ على علاقات لطيفة للقائد مع الآخرين.

٣-٢ تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء وفاعلية الأعمال

تستند الشخصية الكاريزمية والتي تعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية إلى المهارات العاطفية والاجتماعية، في التعامل مع الآخرين حتى تصبح رمزاً وقُدوة للآخرين، وكما أن السلوك الثاني للقائد التحويلي هو الدفع والإلهام، حيث يوجه القائد التحويلي جزء من إمكانياته الفردية إلى كل عضو في الفريق، وبالتالي فإن أية مشاعر يعبر عنها القائد التحويلي تعد مهمة وضرورية لفريق العمل ككل. ويوصف القادة التحويليون بأنهم يقودون بالحماس والإلهام أكثر من إصدار الأوامر والتوجيهات المباشرة، ويتم ذلك من خلال الإثارة العاطفية والذهنية، وتزويد المرؤوسين برؤية واضحة قوية.

إن الذكاء العاطفي متوافق مع خصائص القيادة التحويلية، وإن وجود تلك الخصائص لدى القائد يخلق جواً من التكامل والثقة، وينمي مشاعر التمكين في أعضاء الفريق، وتلك الخصائص مسؤولة بشكل أساسي عن توليد المشاعر الجماعية بين أعضاء الفريق، كما أن القائد التحويلي يحتاج للذكاء العاطفي كي يتمكن من تقييم عواطف الآخرين، والتأثير ببنائية هذه العواطف، الأمر الذي يجعل قبول التغيير سهلاً لدى أعضاء الفريق. وهذا الارتباط بسلوكيات القيادة التحويلية يسهم بشكل فعال في تغيير سلوكيات القيادة نحو الأفضل.

ويرى "غولمان" أن الذكاء العاطفي ضروري لنجاح القيادة، وهناك سببان يبرران كون الأفراد الأذكى عاطفياً، هم الأكثر احتمالاً على تبني سلوكيات القيادة التحويلية.

(١) إن القادة الذين يدركون عواطفهم تماماً ويديرونها، ويراقبون ذواتهم ويؤجلون إشباعاتهم؛ يمكنهم زيادة ثقة واحترام المرؤوسين لهم، وهذا ما يتفق مع جوهر تأثير الكاريزما.

٢) بما أن القادة الأذكياء عاطفياً يفهمون عواطف الآخرين ويتقمصونها؛ فهم أكثر قدرة على تصور وإدراك آمال وتوقعات ومتطلبات المرؤوسين، التي لا تلبث أن تزداد وتتبلور لتصبح سمة مميزة للقادة على الإلهام والدفع الروحي للمرؤوسين.

٣-٣ تأثير الذكاء العاطفي في الفعالية التنظيمية

لقد شهدت وتشهد المنظمات في ظل التحديات الاقتصادية والتنظيمية والإدارية مجموعة من التحديات من أهمها صعوبة استقطاب العمالة الجيدة، أو الاحتفاظ بها، في ظل المنافسة الحادة لاستقطاب رأس المال الفكري أو المعرفي المتميز الذي أمسى العنصر الأكثر أهمية في تفوق المنظمات.

وفي دراسة قامت بها منظمة Gallup أجريت على مليوني موظف في سبعمائة شركة تبين أن من أهم عوامل الاحتفاظ بالعمالة الجيدة وزيادة إنتاجيتها هي العلاقة مع المشرفين المباشرين. ولدى سؤال القادة والمرؤوسين عن التحديات المهمة التي تواجهها منظماتهم؛ ذكروا بأنها تتمثل في المحافظة على رأس المال الفكري والمتميز، وفي القدرة على مواجهة التغيير بقوة، ويحتاج الأفراد كي يكونوا أكثر إبداعية في توجيههم نحو الحداثة والتطور، وأن يديروا الكم الضخم من المعلومات، وأن يكونوا أكثر حماساً والتزاماً تجاه المنظمة، كما يحتاجون للعمل بشكل جماعي، وتحتاج المنظمات إلى تحديد القادة المحتملين مستقبلاً والعمل على تأهيلهم، كما تحتاج إلى تحديد واستثمار المواهب والمتميزين.

٣-٣-١ دور الذكاء العاطفي في المحافظة على العمالة المتميزة.

كما ذكر أنفاً؛ فقد أظهرت الدراسة التي أجريت على مليوني موظف في سبعمائة شركة تبين أن من أهم عوامل الاحتفاظ بالعمالة الجيدة وزيادة إنتاجيتها هي العلاقة مع المشرفين المباشرين.

وفي دراسة أخرى قامت بها شركة Spherion في فلوريدا، وشركة Fort Lauderdale بالتعاون مع أصدقاء Louharris؛ تبين فيها أن الأفراد الذين لديهم مديرين ذوي علاقات ضعيفة معهم، يزيد احتمال تركهم للعمل أربعة أضعاف المديرين الذين لديهم علاقات قوية وحميمية مع مرؤوسيه. وبالتالي: ما الذي يحدد علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس؟ وما هي المهارات التي يحتاجها الرؤساء ليمنعوا الموظفين من التخلي عن منظماتهم؟ أي ما الذي يؤثر في رغبة وحماس ورضا الموظفين عن عملهم مع رئيس ما بمنظمة ما. وما هو دور الذكاء العاطفي في التأثير على علاقة الرئيس والمرؤوس.

توصلت العديد من البحوث إلى نتائج تتلخص بأن الأفراد الأذكاء عاطفياً يقودون مرؤوسيهم بشكل أكثر فاعلية، ويقيمون علاقات شخصية ومهنية أقوى مع زملائهم مقارنة بالأفراد غير الأذكاء عاطفياً، ويحصل ذلك بسبب نجاح الأفراد الأذكاء عاطفياً في نقل أفكارهم وأهدافهم واهتماماتهم وعواطفهم في أساليب شيقة ومؤثرة، وهذا ما يجعل الآخرين يشعرون بتوافق أكبر مع البيئة المهنية والتنظيمية. كما أن القادة التنظيميين ذوي الذكاء العاطفي المرتفع؛ يهيئون ويخلقون مناخاً تنظيمياً داعماً للعلاقات بين الأفراد في مكان العمل، ويساعد على توحيد الرؤية وتبني أهداف المنظمة من قبل المرؤوسين، فقد توصل إلى أن معرفة القائد للكيفية التي يشعر بها المرؤوسون، وكيفية التأثير في عواطفهم، تضمن للقائد إلى حد كبير دعماً لخطته ولأهداف المنظمة من قبل هؤلاء المرؤوسين، وذلك يسهم بشكل كبير في إيجاد رؤية مشتركة بين القائد ومرؤوسيه.

ويفيد الذكاء العاطفي في تطوير الجماعة، من خلال تبني آلية عمل هادئة وفعالة تهتم بحاجات ومشكلات المرؤوسين في فريق العمل. هذا التفاعل والتناغم العاطفي بين الأعضاء يقود إلى معرفة نقاط القوة والعمل على تقويتها، ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تلافيها.

ويرى "غولمان" وزملاؤه أن "القادة المتنافرين أو غير المتناغمين عاطفياً مع المرؤوسين هم أولئك القادة الذين يخاف الناس من العمل تحت إمرتهم، وينشرون السمية العاطفية في مناخ العمل".

٣-٣-١ دور الذكاء العاطفي في قدرة الأفراد على التعامل مع التغيير

يتضمن التعامل مع التغيير القدرة على فهم التأثير العاطفي للتغيير علينا وعلى الآخرين، وكي يكون القادة فاعلين في مساعدة منظماتهم على إدارة التغيير؛ ينبغي أن يكونوا على وعي بمشاعر القلق وعدم التأكد التي تتنبأهم وتنتاب مرؤوسيه، وأن يكونوا قادرين على إدارة تلك المشاعر. كما يحتاج القادة أن يعرفوا ردود الأفعال العاطفية للأعضاء الآخرين في المنظمة، ويعملون على مساعدتهم في إدارة ردود الأفعال العاطفية تلك.

٣-٣-٢ دور الذكاء العاطفي في إيقاظ إبداعية الموظف

حدد Jing & Jennifer خمس مراحل متكاملة للوصول إلى الإبداعية، وهي: تحديد المشكلة، وتجميع المعلومات، وتوليد الأفكار، وتقييم وتعديل الأفكار، وأخيراً تطبيق الأفكار. وحاولا الكشف عن أثر الذكاء العاطفي في كل هذه المراحل.

تبدأ المرحلة الأولى من كون الذكاء العاطفي للقادة؛ يسهم في جعلهم يستخدمون عواطفهم في تسهيل وفهم العمليات المعرفية، التي تخص تحديد المشكلة، ومعرفة الفرصة. كما أنه يجعل القادة يحسون بمرؤوسيه عندما يكونوا سعيدين أو محبطين، ويجعلهم قادرين على فهم أسباب وعواقب العواطف الإيجابية والسلبية، وإدارة هذه العواطف للمرؤوسين، وبالتالي جعلهم منفتحين ومتحمسين على جمع المعلومات. وكذلك فإن القادة الأذكياء عاطفياً يكونون أقدر على فهم وتحديد التوقيت المناسب؛ لتشجيع المرؤوسين على توليد عدد كبير من الأفكار بنوعية جيدة، وذلك من خلال فهمهم للأمزجة الإيجابية والسلبية للمرؤوسين.

وبالنسبة لتقييم وتعديل الأفكار؛ فإن القادة الأذكياء عاطفياً يكونون أكثر قدرة على فهم العواطف المحيطة بالفكرة التي يطلقها الموظف، وفهم أسبابها وعواقبها، وكذلك أكثر فهماً للأفكار التي تنتابهم شخصياً. كما أنهم أكثر قدرة على الأخذ بالتقييم غير الرسمي للمعلومات. ويساعد الذكاء العاطفي القادة عند تطبيق الأفكار؛ في جعلهم أكثر دقة في فهم الإحباط والغضب حين تطبيق الفكرة، وفهم أسباب ونتائج ذلك. وهم أيضاً قادرين على تشجيع المرؤوسين للمثابرة والتغلب على الصعوبات؛ بإعطائهم الدعم والدفع الروحي والعاطفي، وزرع التفاؤل بينهم أثناء تطبيق الفكرة. وإضافة لما سبق؛ فقد توصل إلى أن كلاً من الوعي بالعواطف الذاتية والتعبير عنها، وإدارة العواطف، وفهم العواطف؛ يرتبط إيجاباً بالقدرة على الإبداع والابتكار في مكان العمل.

٣-٣-٣ دور الذكاء العاطفي في عملية صنع واتخاذ القرار

قد يتبادر للذهن أن صنع واتخاذ القرار أكبر من دور الذكاء العاطفي، ولكن الأمر يختلف عن ذلك، فاتخاذ القرار يحتاج إلى جمع معطيات كثيرة وتحليل تلك المعطيات، باستخدام ما هو متاح من وسائل التحليل، ولكن غالباً لا توصل تلك المعلومات إلى إجابات قطعية دقيقة، بل تبقى نقاط غامضة، ويزيد ذلك الغموض في ظروف عدم التأكد وأوقات الأزمات والتغيير. وعندئذ يظهر دور القادة الأذكياء عاطفياً، إذ يعتمد العديد من القادة الناجحين على حدسهم ومشاعرهم الداخلية في قراءة ما بين السطور الواردة من المصادر المختلفة.

كما أن استخدام العواطف يزيد من فاعلية العمليات المعرفية، ودقة الخيار بين مجموعة من البدائل، لأن القائد الذكي عاطفياً يستطيع تجنب الفهم الخاطئ للمعلومات المنقولة من خلال التعبيرات العاطفية لناقلها؛ كي لا تبقى مصدراً للخطأ في صنع القرار. وكذلك تبين أن القادة الأذكياء عاطفياً عندما يكون مزاجهم سلبياً يدركون أن ذلك يقودهم إلى حالة تشاؤمية، وبالتالي

يرجعون بشكل متعمد إلى برنامج عمل هادف؛ للوصول إلى حالة مزاجية إيجابية تجعلهم أكثر مرونة وهدوء في المفاضلة بين بدائل حل مشكلة ما.

فالشعور الجيد والحالة النفسية الجيدة تحفز القدرات الذهنية، وتجعل الناس أفضل في فهم المعلومات، وأكثر مرونة في تفكيرهم، واتخاذ قرارات حكيمة في حالات الغموض وعدم التأكد، كما يكون لديهم نوع من المخاطرة المحسوبة، التي تؤدي إلى حلول إبداعية خلاقية. في حين أن العواطف السلبية وخاصة الغضب المزمن أو القلق غير المؤقت تعطل أداء الأعمال، وتبقينا في ضغط نفسي دائم، لأنها لا تمكن من إيصال أو استيعاب المعلومة بكفاءة، لأن العواطف السلبية تحول اهتمام الفرد إليها، مانعة بذلك أية محاولة للتركيز على شيء آخر، حيث أن للمنطقة الانفعالية في المخ قدرة للسيطرة على قدرة المخ على التفكير، بل إصابتها بالشلل، لأن التفكير عندما يغرق في الانفعالات تتلاشى القدرات العقلية. وهنا يبرز دور المهارات العاطفية في إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح وتسهيل عمل المخ والقدرات المعرفية.

وقد ثبت هذا التأثير في اتخاذ القرار تجريبياً، حيث أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي المؤلف من الأبعاد التالية: التعاطف، الاستفادة من العواطف، التعامل مع العلاقات الاجتماعية، ضبط النفس؛ يرتبط إيجاباً بالكفاءة الذاتية في اتخاذ القرار.

٣-٣-٤ العلاقة بين الذكاء العاطفي والإنتاجية

توصلت دراسة طويلة الأجل على شركة ضخمة للمشروبات إلى أن ٥٠% ممن سرحوا من رؤساء الأقسام خلال سنتين يعود لانخفاض أدائهم، وعندما تم تعيين رؤساء الأقسام على أساس المهارات العاطفية، مثل الوعي العاطفي، وإدارة العواطف، والمبادرة، والثقة بالنفس، لم تتجاوز نسبة الذين سرحوا لنفس السبب ٦%.

وينفس الإطار فقد توصل McClelland في بحث له حول الاعتماد على المهارات العاطفية كمعيار لتعيين المديرين؛ أن ٨٧% من المديرين التنفيذيين الذين عينوا على أساس المهارات العاطفية قد صنفوا استناداً لأدائهم في الثلث الأعلى لمتلث الأداء، وكذلك فإن المشرفين ذوي المهارات العاطفية قد حققوا زيادة من ٢٠ - ٢٥% عن الخطة المقررة. وبالمقابل فقد حقق المشرفون الذين يعانون من ضعف أو فقدان المهارات العاطفية عجزاً بنسبة ٢٠%. ويختلف تأثير الذكاء العاطفي في الأداء حسب طبيعة العمل، فقد تبين أن العمل العاطفي يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي وأداء العمل، وتكون هذه العلاقة أقوى عندما تكون طبيعة العمل تتطلب عمل عاطفي أكثر.

وبالنسبة لتأثير مهارات الذكاء العاطفي في أداء المبيعات في مختلف القطاعات، فقد بينت البحوث التي قامت بها مجموعة Hay/McBer للبحث والابتكار على مندوبي المبيعات في شركة كمبيوتر؛ أن ٩٠% من المندوبين الذين عينوا على أساس المهارات العاطفية حققوا زيادة قدرها ٣٧% مقارنة بالأشخاص الذين عينوا بناء على معايير أخرى متبعة في الشركة. كما أجرت تلك المجموعة بحثاً على وكلاء التأمين في شركة تأمين عالمية، فتبين أن وكلاء التأمين الذين لديهم مهارات عاطفية مرتفعة؛ حققوا ضعف مبيعات من لديهم ضعف أو قصور في المهارات العاطفية، علماً أن المجموعتين خضعتا لنفس الشروط، وتوفرت لهما نفس الإمكانيات.

وفي دراسة مشابهة في شركة استشارات عالمية تبين أن الشركاء الذين يملكون تسع مهارات فأكثر من مهارات الذكاء العاطفي العشرين استناداً لمقياس "غولمان" فإنهم حققوا زيادة في الأرباح بنسبة ١٣٩% مقارنة بما حققه الشركاء الآخرون.

ومن خلال دراسة العلاقة بين رأس المال البشري والذكاء العاطفي؛ تبين أن عوامل النمو الاقتصادي الملموسة؛ من رأس المال المادي والمصادر الطبيعية والعمل؛ غير قادرة على تفسير

وتفاوت النمو الاقتصادي بين الدول، وأن التركيز في السنوات الأخيرة على رأس المال البشري؛ لا يمكن الاستفادة منه بالشكل المطلوب؛ دون تحسين الذكاء العاطفي والسعي لبنائه، وتطويره في كل مراحل الحياة الاقتصادية، والسعي لزيادة الاستثمارات في مجال تطويره. و أكد البحث أن مهارات الذكاء العاطفي في إدارة العواطف، والقدرة على تحفيز أنفسنا، والمهارات الاجتماعية تساعد الأفراد كثيراً على التميز، وعلى خلق المناخ المناسب للإنجاز والإبداع والتفكير على المستوى الكلي، وهو ما يسهم بالنهاية في تطور الدول وتطورها.

٣-٥ دور الذكاء العاطفي في أداء وفاعلية فريق العمل

في العقود القليلة الأخيرة أثبتت العديد من البحوث تفوق صنع القرار الجماعي على ذلك الذي يمكن أن يصنعه ألمع فرد في المجموعة، والاستثناء الدائم لتلك القاعدة إذا كانت المجموعة غير منسجمة وينقصها التعاون، مما يضر بعملية صنع القرار وسرعته. وقد توصل Belbin في جامعة "كمبريدج" إلى أن المجموعات التي تتكون من أفراد لامعين (متميزين)، فإن غالبية قراراتها سيئة؛ إذا سادت فيها المشاحنات والخصومات الفردية، أو استعراض القوة والتميز. وهنا يظهر دور قائد الفريق الذكي عاطفياً، لأن العواطف والانفعالات معدية، ومن الطبيعي أن يولي الأفراد انتباهاً أكبر لمشاعر القائد وسلوكه، ولذلك فقائد الفريق هو الذي يضع الطابع العام لسلوك الفريق، ويساعد على خلق الواقع العاطفي للفريق. والقائد الذي يملك المهارات العاطفية بإمكانه أن يحافظ على درجة عالية من التجاوب، وعادة ما يخلقون مناخاً من الود والتعاون في مكان العمل، من شأنه أن يعزز ويشجع النظرة الإيجابية للمستقبل، ويقود بالنهاية إلى خلق فرق عمل تتمتع بالذكاء العاطفي.

ومن أجل معرفة تأثير الذكاء العاطفي الجماعي على أداء فرق العمل قامت Vanessa Druskat من مدرسة إدارة الأعمال في "ويندهيد" و Steven Wolf من مدرسة إدارة الأعمال بالجامعة

المريمية، يبحث توصلا من خلاله إلى أن الذكاء العاطفي الجماعي يميز الفرق ذات الأداء العالي، عن الفرق ذات الأداء المتوسط أو الضعيف، ويحدد قدرة الفريق على تنمية الثقة وهوية الفريق وفعاليته، ويعظم التعاضد ويخلق واقعاً عاطفياً إيجابياً وقوياً.

ويشير "سوسيك و ميجيريان" أن الذكاء العاطفي يؤثر في تحفيز الذات، لأن الأفراد الأذكياء عاطفياً والذين لديهم مستوى عالي من التحفيز الذاتي؛ يشعرون بثقة أكبر بقدراتهم على التأثير في أحداث الحياة، كما أن القادة الأذكياء عاطفياً يحفزون أعضاء الفريق ليؤدوا بشكل جماعي، من خلال استخدام تقنيات الإدارة الرمزية، كالقصص والطقوس والشعائر والكلام الروحاني، مما سيؤثر في إثارة الأفراد وإلهامهم، كي يعملوا باتجاه قيم الفريق، وسلوكيات وأهداف المنظمة.

أكدت دراسات علم النفس أن العواطف الإيجابية (كالحماسة، والسعادة) معدية بوسائل مختلفة، ولم يكتشف الباحثون حتى الآن كيف تحدث هذه العدوى العاطفية، فالعواطف الإيجابية للقائد تنعش وتنشط الحالة العاطفية للفريق، وتثير الأعضاء ليؤدوا بشكل أكثر حماساً. وطالما أن المرؤوسين يقلدون قائدهم، ستتولد لديهم عواطف مشابهة لعواطف القائد، من خلال التعاطف والعدوى العاطفية. فالقائد يخلق بيئة تدعم العمل الجماعي، بأن توفر لهم الأمان العاطفي، وتوفر لهم أساساً للجهود الجماعية، ومناخاً مناسباً لحل الصراعات، وإرساء علاقات التعاون والثقة بين الأعضاء. ويؤكد أن هذه العدوى العاطفية تحد من فاعلية الفريق إذا عبر القائد عن العواطف السلبية كالغضب والحزن أمام أعضاء الفريق، فإذا عبر عن الغضب مثلاً، فقد تفهم من قبل أعضاء الفريق على أنها ضعف في قدرة القائد على التحكم والرقابة، وعدم قدرته على ضبط عواطفه، وبالمحصلة عدم القدرة على إدارة وتوجيه عواطف الآخرين، ويفقد أعضاء الفريق الثقة في قائدهم، مما يؤثر سلباً على فاعلية فريق العمل، وأداء العمل ككل.

علاوة على ما سبق؛ فقد توصلت مجموعة من البحوث أن قدرة القائد على إثارة وإلهام وقيادة الأفراد؛ يرتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي للقائد، وإن الذكاء العاطفي مكون جوهري وضروري للقائد الكاريزمي والتحويلي. والقائد الذكي عاطفياً يكون أكثر ميلاً للسلوك العاطفي، وأكثر قدرة على إقامة علاقات قوية ونظام دعم متماسك، وفقاً لما هو مقرر في الفريق. كما أن هذا التماسك يقوي الثقة ويصنع قراراً يتبناه الجميع ويحسن الأداء الإجمالي.

وأما علاقة المهارات العاطفية للقائد بالمهارات العاطفية للأعضاء، فقد توصلت تلك البحوث إلى أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يرتبط بوجود مهارات عاطفية لدى الفريق الذي يقوده، وأن الذكاء العاطفي لفريق العمل؛ يرتبط إيجاباً بأداء الفريق.

وبنفس الاتجاه؛ فقد توصل إلى أن القائد الذكي عاطفياً يخفف من تأثير السمات الشخصية الخاصة على تفاعلات قائد الفريق وأعضائه، وتبين أن القدرة على صنع القرار في الفريق تعتمد على درجة الذكاء العاطفي لأعضاء الفريق، وليس لقائد الفريق فحسب. وقد عزى بعض الباحثين زيادة إنتاجية فريق العمل إلى اطمئنان ورضا أعضاء الفريق، حيث أن قوة الرابطة العاطفية (ولاء، صداقة، حب،...) بين أعضاء الفريق تسهم في فاعلية الفريق، وتلك الرابطة تكون أقوى لدى الأذكياء عاطفياً، لأنهم أدركوا قوة تأثير العاطفة الإيجابية على تحسين الأداء.

ويعد المزاج الجيد ذا أهمية خاصة إذا تعلق الأمر بفرق العمل، لأن قدرة القائد على وضع الجماعة في مزاج حماسي تعاوني يمكن أن يحدد نجاحها، وكلما استنزفت الصراعات العاطفية في مجموعة ما اهتمام و طاقة الجماعة تضرر أداء الجماعة ككل.

ففي بحث شمل ٦٢ رئيساً تنفيذياً لفرق إدارية عليا، يمثلون مجموعة من الشركات الخدمية الأمريكية القيادية، والمنظمات غير الربحية، والوكالات الحكومية، تبين أنه كلما كانت الأمزجة

العامة لفرق العمل، وخاصة فريق الإدارة العليا أكثر إيجابية؛ كلما عملوا بتعاون أكثر، وكانت نتائج أعمال الشركة أفضل، والعكس صحيح.

أكد الباحثون أن سبب فشل العديد من فرق العمل هو ضعف أو انعدام التناغم العاطفي بين أعضاء الفريق من ناحية، أو بين أعضاء الفريق وقائدهم من ناحية ثانية. ويجعل الذكاء العاطفي موجه الفريق قائداً أكثر من كونه رئيساً، وأعضاء الفريق أتباعاً أكثر من كونهم مرؤوسين. ويرى الباحثون أن القائد غير الذكي عاطفياً؛ لا يمكنه قيادة الفريق، لأن من أسباب نجاح عمل الفريق التناغم والتوافق بين أعضاء الفريق، وأساس هذا التناغم عاطفي بالدرجة الأولى. وإذا فشل القائد في إدارة عواطف أعضاء الفريق وتوجيهها، وإدارة الصراعات، والقدرة على المبادرة وتحفيز التغيير؛ فلن يكون قادراً على تحقيق أهداف فريق العمل، وينطبق هذا على جميع فرق العمل داخل المنظمة.

وبالنسبة لمهارات الذكاء العاطفي لفرق العمل، فهي ذاتها مهارات الذكاء العاطفي للأفراد، رغم أن تأثيرها في إطار العمل الجماعي يكون أكبر من تأثيرها على الأفراد بشكل مستقل. كما أن تلك المهارات تعتمد على بعضها البعض في الممارسة، حتى تصبح سلسلة متصلة، وبعبارة أخرى؛ عندما يكون أعضاء الفريق واعين عاطفياً بأنفسهم، ويراعون أمزجة الجماعة وحاجاتها؛ فإنهم يميلون للاستجابة لبعضهم البعض بنوع من التعاطف، وإن مجرد إظهار التعاطف يقود الفريق إلى خلق وإرساء قواعد سلوك إيجابية، وإدارة علاقاته مع العالم الخارجي بفعالية أكثر. إضافة إلى أن القدرة على إدارة عواطف الآخرين؛ مرتبطة بشكل موجب ومعنوي بكل مكونات اكتساب مراقبة الذات. كما يمكن تطوير الذكاء العاطفي لفرق العمل مثلما يمكن تطويره بالنسبة للأفراد، وذلك بوساطة برامج تدريبية على مهارات الذكاء العاطفي. وقد أثبت ذلك ميدانياً، حيث بينت نتائج بحث أجري على مجموعة من فرق العمل ذات الذكاء العاطفي المنخفض

والمرتفع، أن متوسط الذكاء العاطفي للفريق ينبئ بأداء الفريق، وأن الفرق ذات الذكاء العاطفي المرتفع؛ كان أداؤها مرتفعاً في فترة البحث، وأن الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض كان أداؤها منخفضاً. ولكن بعد نهاية برنامج تدريبي اتبعته الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض؛ تساوى أداء الفرق ذات الذكاء العاطفي المرتفع مع أداء الفرق ذات الذكاء العاطفي المنخفض بالنسبة لمعيار الهدف، وتقلص الفرق إلى النصف بالنسبة لمعيار العملية. وتبين أن تقليص الفجوة في الأداء بين المجموعتين؛ يرجع إلى التحسين الذي حصل للمجموعة ذات الذكاء العاطفي المنخفض نتيجة اتباعها للبرنامج، أو احتكاكها بالمجموعة الأخرى. وقد ركز البرنامج بالدرجة الأولى على صيانة الأمزجة، وعلى العواطف الذاتية، لأن ذلك يسمح بالتغلب على النكسات الداخلية.

٣-٤ الصلاحية التنبؤية للذكاء العاطفي (مقارنة بالعوامل الأخرى) في البيئة التنظيمية

تركز معظم اهتمام الباحثين في الذكاء العاطفي على البيئة التنظيمية، ويعود ذلك لرغبتهم في تفسير الاختلافات في النجاح التنظيمي، وفي تميز القيادة، والذي لا يمكن التنبؤ به من خلال معامل الذكاء العام أو سمات الشخصية. لأن معامل الذكاء العام لم يفسر في جميع البحوث أكثر من ١٠%، حيث تراوحت نسب التفسير من ٤-١٠%، وتراوح تفسير القدرات العامة في أفضل النتائج من ١٠-٣٠% من التباين في أداء الأعمال، تاركة من ٧٠-٩٠% من التباين في تحقيق النجاح والتميز دون تفسير، ورغم انخفاض تلك النسب إلا أنها تفوق بكثير ما تفسره عوامل الشخصية، حيث لم تتجاوز نسبة ما تفسره عوامل الشخصية ٢-٣% من التباين في أداء الأعمال، وحتى إذا وجدت في بعض البحوث معاملات ارتباط مرتفعة بين النجاح في أداء الأعمال وعوامل الشخصية، فإن السبب هو إدخال متغيرات وسيطة، أو عندما يكون مجال

العمل يناسب سمة معينة من سمات الشخصية، كالعلاقة القوية بين سمة الانفتاحية من سمات الشخصية والنجاح في العمل البيعي.

وتلتقي مجموعة من البحوث في نتائجها حول وجود علاقة معنوية موجبة بين الذكاء العاطفي وكل من فاعلية القيادة، والقدرات المعرفية للقيادة، وتوجد أيضاً علاقة قوية بين جدارات الذكاء العاطفي وكفاءات قيادة التغيير. وأظهر تطبيق معامل الانحدار أن من ٢٥ - ٥١% من التباين في معدل التقييم الإجمالي للقيادة؛ يعود إلى الذكاء العاطفي، كما أن الأخير أكثر أهمية من الذكاء العام، ومن المهارات التقنية لجميع الأعمال، والأكثر أهمية لأدوار القيادة واختيار وتعيين المديرين.

ومن أجل المقارنة بين الذكاء العاطفي ومتغيرات أخرى من حيث تأثيرها في أداء الأعمال، فقد بينت النتائج حول مقارنة بين تأثير الذكاء العاطفي، وسنوات الخبرة، ومهارات الأفراد، والمهارات التقنية، لمعرفة أيها الأهم للنجاح في مهنة المبيعات، فقد أظهرت نتائج البحث أن التدريب على الذكاء العاطفي هو الأكثر أهمية وتأثيراً من المتغيرات الأخرى، ويليه سنوات الخبرة، ثم مهارات الأفراد، وأخيراً المهارات التقنية. كما تبين أن الذكاء العاطفي هو العامل الأكثر تأثيراً للنجاح في مهنة المبيعات، وعلى الأقل في القطاع المالي وقطاع التأمين.

تعددت البحوث (في بيانات مختلفة وباستخدام مقاييس مختلفة) التي تهدف لتحديد دور مهارات الذكاء العاطفي في تفسير التباين في تميز الأداء، وفي معظم تلك البحوث تجاوزت نسبة تفسير الذكاء العاطفي للتباين في الأداء ضعفي ما يفسره الذكاء العام والخبرة معاً، حيث تراوحت تلك النسبة بين ٣٥ - ٩٠%)

وعلاوة على ما سبق فإن مزاج المقيم وشدة عاطفته، والتعبير العاطفي للموظف؛ ينبئون بالتأثير الواضح على تقييم الأداء، فقد تبين أن النموذج التالي: العاطفة التي يعبر عنها الموظف

(إيجابية، سلبية) * شدة تلك العاطفة (قوية، ضعيفة) * شدة عاطفة المقيم (قوية، ضعيفة)؛
يفسر ٢٢% من التغير في تقييم الأداء. وأوصى الباحث ببرامج تدريبية مخططة لمساعدة
الموظفين على شحذ وتوليد مهارة الإدارة العاطفية، والاستثمار في الإدارة العاطفية في قطاع
الخدمات، وفي أماكن العمل عموماً، وتقييم هذه البرامج بشكل دوري.

ومن أجل التأكيد على تفوق الذكاء العاطفي على العوامل الأخرى في تحقيق النجاح
التنظيمي؛ فقد كما تبين أن مكونات (عوامل) الذكاء العاطفي تسهم في ٣٦% من التنبؤ بتحقيق
النجاح التنظيمي؛ في حين كانت مساهمة معامل الذكاء العام ٢٧%، وأدى الاعتماد على الذكاء
العاطفي ومعامل الذكاء العام معاً إلى التنبؤ في ٥٢% من تحقيق النجاح في العمل. وتوصلوا
إلى وجود عامل ثالث سموه العامل الإداري أسهم في ١٦% من التنبؤ بالنجاح في العمل.
وبذلك فقد ارتفعت مساهمة الذكاء العاطفي ومعامل الذكاء والعامل الإداري معاً إلى ٧١% في
التنبؤ بتحقيق النجاح في العمل.

وخلاصة القول أن الذكاء العاطفي مكون أساسي من مكونات القيادة، ويصلح لتفسير
التفاوت في القيادة، وعن طريق تقييم الذكاء العاطفي للأفراد؛ تتنبأ المنظمة بالقيادة المتميزين
مستقبلاً.

خاتمة الفصل

تبين بعد مراجعة العديد من البحوث في مجال تأثير الذكاء العاطفي في بيئة العمل، أن هناك
شبه إجماع على تأثيره الإيجابي على الأداء وعلى المخرجات التنظيمية عامة، حيث توصلت
البحوث النظرية والتجريبية أن الذكاء العاطفي مهم جداً فيما يتعلق بالرضا عن العمل، والالتزام
التنظيمي للمرؤوسين، وبضمان الولاء، والتخفيف من ضغوط العمل. وإدارة الصراعات، وإدارة

التغيير، والمحافظة على رأس المال البشري المتميز. وعموماً فقد أظهرت الدراسات والبحوث أن
للذكاء العاطفي صلاحية تنبؤية بالسلوكيات الناجحة في العمل.

مراجع الفصل

١. المغربي محمد بشير، السلوك التنظيمي (٢٠١٦)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٢. جولمان دانيال، بوياتزيس ريتشارد، ماكي آني، (٢٠٠٤)، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، مراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
٣. زايد، عادل محمد، (٢٠٠١)، نماذج الجدارة والسلوك التنظيمي: مراجعة الأدبيات (بحث مرجعي) مقدم إلى المؤتمر الثالث للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة: ٨-٩ فبراير.
٤. محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.
5. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill.
6. Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A., (2002), "Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence", San Francisco: Jossey-Bass.
7. Luthans, Fred, (2002), "Organizational Behavior", Boston: McGraw-Hill Irwin.
8. Weinberger, Lisa, (2003), "An Examination of the Relationship between Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership Effectiveness", Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human Resource Development Research Center, USA.
9. William, Leban, (2003), "The Relationship between Leader Behavior and Emotional Intelligence of the Project Manager and the Success of Complex Projects", Un Published PhD Thesis in Organization Development, Faculty of Benedictine, Benedictine University, USA.
- 10.

أسئلة الفصل الثالث:

- أسئلة صح وخطأ

السؤال	صح	خطأ
٦- المدير الفعال من يبعد الجوانب العاطفية من جميع قراراته.	✓	
٧- تعد فهم العواطف الذاتية وإدارة العواطف، وفهم عواطف الآخرين وإدارتها من أبعاد ومهارات الذكاء العاطفي.	✓	
٨- هناك عدوى عاطفية تنتقل بين الأشخاص بشكل سلبي أو إيجابي.	✓	
٩- إن مزاج المقيم وشدة عاطفته، والتعبير العاطفي للموظف؛ ينبئون بالتأثير الواضح في تقييم الأداء.	✓	

أسئلة خيارات متعددة

١- يعني الذكاء العاطفي:

أ- استبعاد العواطف والمشاعر من العمل الإداري.

ب- يعتمد القرار على العواطف والمشاعر بشكل رئيس

ت- يستخدم العواطف بشكل ذكي في حل المشكلات وصنع القرار.

ث- استخدام السلطة والقوة في اتخاذ القرار.

٢- المشاعر والعواطف:

أ- لا تختلف المشاعر عن العواطف

ب- المشاعر مدتها مؤقتة، أما العواطف تحتاج لفترة زمنية أطول كي تتبلور

ت- العواطف تتشكل بشكل بمرءة أقصر من المشاعر

ث- كل ما سبق صحيح.

٣- القائد المتناغم مع المرؤوسين

أ- القائد المتناغم تكون عواطفه عكس عواطف الأتباع.

ب- تتوافق عواطفه مع عواطف المرؤوسين وتتناغم معها.

ت- ليس مهما فهم عواطف المرؤوسين.

ث- كل ما سبق صحيح.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١- ناقش دور الذكاء العاطفي في إبداع الموظفين؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٣-٢]

٢- بين دور الذكاء العاطفي في تطوير العمل الجماعي؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٣-٥]

٣- دور الذكاء العاطفي في عملية صنع واتخاذ القرار؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٣-٣-٣]

الفصل الرابع: التحفيز: مفهومه وأنواعه ونظرياته

كلمات مفتاحية:

التحفيز : Motivation، عوامل وقاية / صيانة Maintenance / Hygiene Factors:

عوامل دافعة (محفزة) Motivators ، نظرية التوقع Expectancy Theory ، نظرية المسار والهدف Path Theory ، نظرية التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement Theory ، نظرية وضع الأهداف Goal Setting Theory ، نظرية العدالة Equity Theory

ملخص الفصل:

يبين هذا الفصل مفهوم التحفيز وأنواع الدوافع الفطرية والشعورية، وأهم النظريات الإدارية التي تناولت التحفيز بدءاً من نظرية ماسلو ونظرية التوقع والعدالة التنظيمية وغيرها كما سيركز الفصل على التحفيز المادي والمعنوي ودور التحفيز في الفاعلية التنظيمية.

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً أن:

- يفهم عملية التحفيز لدى الفرد والتعرف على آلية عملها.
- يميز بين الأنواع المختلفة للدوافع النفسية لدى الفرد.
- يتعرف على أهم النظريات الإدارية التي تناولت موضوع التحفيز.
- يميز بين النظريات التي تركز على الحاجات ونظريات التعزيز والتمكين.

محتوى الفصل

٤-١ - مفهوم التحفيز وأهميته Concept of Motivation and Importance

٤-٢ - أنواع الدوافع Drives kinds

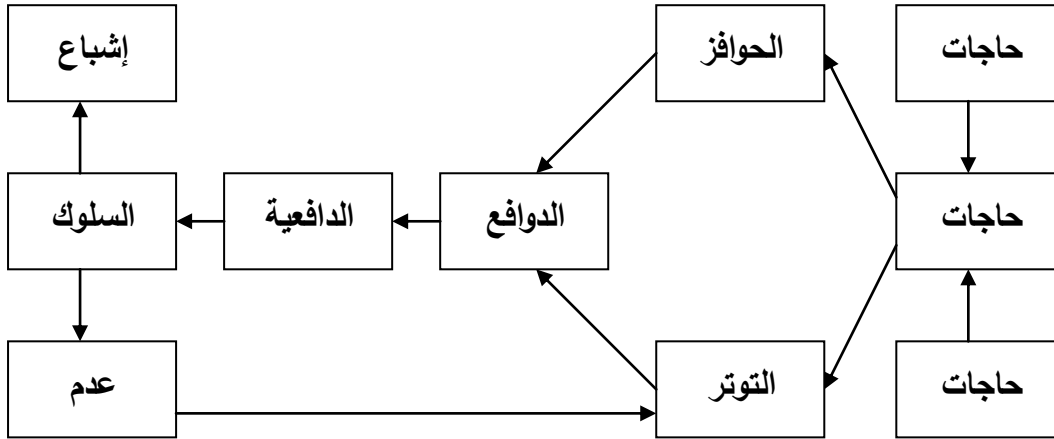
٤-٣ - نظريات التحفيز Motivation theories

٤-١ مفهوم التحفيز وأهميته

يمكن القول أنه لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم. وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في قوة الرغبة أو قوة التحفيز لأداء العمل.

فالتحفيز يمثل عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على أداء الفرد لعمله، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل. في ضوء ما سبق يمكن القول أن التحفيز هو الرغبة في عمل شيء ما، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل على إشباع حاجة ما لدى الفرد، ويمكن توضيح آلية عمل التحفيز من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (٤-١) آلية عمل التحفيز



المصدر: (Ason and Jeffery, 2019, p.112)

حيث يتضح من الشكل السابق أن الفرد يمكن أن يكون لديه نوعين من الحاجات غير المشبعة

وهي:

- حاجات فسيولوجية: كالحاجة للطعام والشراب والملبس، وهي الحاجات الضرورية لاستمرار حياته.

- حاجات سيكولوجية: ويقصد بها رغبة الإنسان بالشعور بالراحة والسعادة، وتتمثل بحاجة الفرد للشعور بالاحترام، والحاجات الاجتماعية الأخرى التي من شأنها أن تسبب له الشعور بالسعادة والارتياح.

تلك الحاجات غير المشبعة تولد الرغبة لدى الفرد لإشباعها وتخلق لديه نوعاً من الحوافز والضغطات لإشباعها، ويترتب على ذلك إثارة دوافع أو بواعث داخل الفرد، وهذه البواعث ينتج عنها قيام الفرد بالبحث عن سلوك لإيجاد أهداف معينة إذا حققها أو أنجزها فهي تشبع حاجته وتؤدي إلى تخفيف التوتر لديه، أما إذا لم يحققها (ولم يشبع حاجاته) فإن ذلك يؤدي لظهور المزيد من الضغط والتوتر، ويدفعه للبحث عن سلوك جديد لإشباع حاجاته وتخفيض التوتر وهكذا. فمثلاً شعور الفرد بالجوع (حاجة فسيولوجية غير مشبعة) يخلق لديه حالة من التوتر، هذه الحالة تحركه أو تدفعه (دوافع، بواعث) للبحث عن الطعام (سلوك البحث)، فإذا حصل على الطعام (إنجاز الهدف) وتناوله فسيشبع جوعه (إشباع الحاجة) والذي يؤدي بدوره إلى تخفيف التوتر لديه.

بعد استعراضنا لآلية عمل التحفيز نجد بأنه لا بد لنا من توضيح بعض المفاهيم التي تنطوي عليها وهي: الحوافز، الضغط، التوتر، الدافع، وفيما يلي استعراض موجز لكل منها:

الحوافز: وهي عبارة عن مجموعة قوى محركة أو مؤثرات خارجية تحرك الفرد وتدفعه للقيام بسلوك معين بغرض تحقيق أهداف وحاجات خاصة من البيئة المحيطة به.

الضغط: وهو عبارة عن أي مثير مثل الخوف أو الألم والذي يسبب خللاً بالتوازن السيكولوجي الطبيعي للفرد.

التوتر: وهو حالة خوف من الظروف غير المؤكدة سببها خطر متوقع، حيث أن كلاً من الضغط والتوتر يؤثران على الفرد فتولدان لديه حالة سيكولوجية تسبب له التوتر العاطفي والعقلي فتحفزهُ وتدفعهُ لكي يتخلص من مصادر القلق والإزعاج.

الدافع: وهو عبارة عن قوة داخلية تستجيب للحوافز وتوجه سلوك الفرد نحو تحقيق أو إشباع حاجاته.

٤-٢ أنواع الدوافع

يقسم علماء النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع الآتية

٤-٢-١ الدوافع الفطرية والدوافع المكتسبة

الدوافع الفطرية هي الدوافع الأصلية التي يولد بها الفرد، والتي لم يكتسبها من فعل البيئة، والتي لم تأت عن طريق الخبرة أو التمرين، وهذا النوع من الدوافع يعتمد على التكوين البيولوجي للكائن الحي، وهي في الغالب مرتبطة بإشباع رغبات وحاجات فسيولوجية، ولها أهمية في العمل على حفظ الحياة وبقاء النوع، ومن أمثلتها الدوافع للبحث عن الطعام.

أما الدوافع المكتسبة فهي الدوافع التي تكتسب من البيئة، ويتم اكتسابها عن طريق الخبرة والتعلم واتصال الفرد ببيئته المادية والاجتماعية وهي أكثر قابلية للتغيير، فضلاً عن أنها تختلف من فرد لآخر، كما يختلف التعبير عنها باختلاف الأفراد.

٤-٢-٢ الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

تنقسم الدوافع المكتسبة إلى قسمين: دوافع شعورية ودوافع لا شعورية. فالدوافع الشعورية هي تلك الدوافع التي تدخل في وعي الفرد، وتكون تحت سيطرته وإرادته، ويكون بالتالي قادراً على التحكم فيها وعلى توجيهها وعلى تعديلها أو إيقافها أو تأجيل التعبير عنها، بمعنى أنها دوافع تحت سيطرة الشخص لأنها خاضعة لعقله الواعي أو الشعوري. ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الشعورية العواطف والاتجاهات.

أما الدوافع اللاشعورية فهي تلك الدوافع التي توجد وراء التصرفات التي يأتيها الفرد عن غير قصد، والتي يجد نفسه قائماً بها من غير أن يشعر، ففي كثير من الحالات يتصرف الشخص تصرفات لا يدرك سبباً لها، وتكون في الحقيقة من فعل اللاشعور أو العقل الباطن، وكمثال على ذلك التصرفات الشاذة التي لا يستطيع الفرد أن يسيطر على نفسه فيها والتي يكون مبعثها ما ركب في نفسه من دوافع نفسية لا شعورية أو ما يسمى بالعقد النفسية.

كذلك من أمثلة الدوافع المكتسبة اللاشعورية الحيل العقلية اللاشعورية والتي تصدر عن الفرد دون تفكير أو روية، وتهدف إلى معالجة ما هو مكبوت في النفس البشرية والهروب من مسبباته، ومن أهم الحيل العقلية اللاشعورية ما يلي:

أ- الإسقاط:

وهو حيلة لا شعورية يسقط بها الفرد عيوبه ونقائصه المكبوتة على غيره من الناس ليخفف عن نفسه ما يشعر به من قلق أو نقص أو خجل. فمثلاً الشخص التي يتصف بالكذب قد ينسب هذه الصفة لغيره. ومن أمثلة الحيل الإسقاطية:

- إرجاع التأخر عن العمل إلى سوء المواصلات.
- إرجاع سوء الخط إلى القلم.
- قيام المدير بمحاسبة مرؤوسيه على إهمالهم وعدم الالتزام بالمواعيد وهو أكثر اتصافاً بهذه الصفات.

ب- الكبت

وهو حيلة دفاعية لا شعورية يدفع من خلالها الفرد عن نفسه الأفكار والمشاعر والذكريات المؤلمة أو المخيفة أو الحزينة إلى العقل الباطن (اللاشعور)، فنحن نكبت في أنفسنا ما سبب لنا التوتر والقلق وما يتنافى مع المثل الأخلاقية.

ج- النكوص

وهو رغبة الفرد في العودة إلى أنواع السلوك التي كان يقوم بها في مراحل طفولته، وكثيراً ما يحدث ذلك في حالات الفشل أو عدم تحقيق بعض الرغبات أو عندما تقابل الفرد مواقف صعبة لا يمكنه التغلب عليها، ومن أمثلة النكوص لجوء البالغين إلى البكاء أو الصراخ عندما تواجههم مشكلات أو صعوبات كبيرة.

د- التقمص

وهو اندماج شخصية الفرد اندماجاً تاماً في شخصية أخرى. وكثيراً ما يكون الحب أو الإعجاب أو التماس الأمن والطمأنينة من أهم الدوافع إلى التقمص. ومن أمثلة التقمص:

- تقمص الفتى أو الفتاة لشخصية ممثل أو ممثلة.
- تقمص الطفل لشخصية والده التي يرى فيها إشباعاً لدوافعه نحو السلطة والسيطرة والنفوذ.

هـ - التبرير

وهو حيلة دفاعية يقوم بها الفرد ليدفع عن نفسه ما يؤذيها ويسبب لها الألم، ويتصل بها من عيوبه، فيعلل السلوك الخاطئ بأسباب منطقية وفي صورة مقبولة اجتماعياً وعقلياً. ومن أمثلة التبرير:

- إرجاع الرسوب في الامتحان لاضطهاد الأساتذة.
- التمارض للهروب من عمل شاق أو للتهرب من المسؤولية.

و- التعويض

وهو حيلة دفاعية لاشعورية يقوم بها الفرد بهدف تغطية شعور بالنقص أو العجز أو الفشل، أو لإخفاء عيب أو عاهة جسمية عن طريق الشعور بالنجاح أو التفوق في ناحية أخرى، وذلك

لتخفيف حدة التوتر والقلق الذي تعاني منه النفس كحالات الذين لا ينجحون في الأعمال الدراسية ويحاولون الظهور في الميدان الرياضي أو الاجتماعي.

ز- التحول

يقصد بالتحول أن الحالة الانفعالية إذا وجدت ما يعوقها في موضوعها فإنها تتحول إلى موضوع آخر يكون له بعض التشابه أو الصلة بالموضوع الأصلي، فكراهية الطفل لمعلمه قد يكون مرجعها كراهية الطفل لأبيه.

٤-٣- نظريات التحفيز

قسم المتخصصون والباحثون في الإدارة نظريات التحفيز إلى ثلاثة مجالات رئيسية كل منها يتضمن مجموعة من النظريات، وفيما يلي سنقوم باستعراض بعض النظريات الهامة في كل من تلك المجالات:

٤-٣-١ نظريات الحاجات أو نظريات المحتوى

أ- نظرية تدرج الحاجات (ماسلو)

حدد ماسلو خمسة أنواع من الحاجات ورتبهم بطريقة هرمية كما يلي:

١- الحاجات الفسيولوجية: وهي ضرورية للحياة وتشمل الغذاء والماء والهواء. ويعتبر

الأجر أحد العوامل التنظيمية التي تؤدي لإشباع هذه الحاجات.

٢- حاجات الأمان: وتشمل الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق، ويمكن توفير تلك

الحاجات للعاملين في المنظمة من خلال تحسين بيئة العمل وتوفير الأمان الوظيفي

للعاملين والعمل المريح، والتأمين ضد إصابات العمل.

٣- حاجات الانتماء (العاطفية): وتشمل الرغبة في إقامة العلاقات الاجتماعية والصدقات

مع الآخرين، ويمكن توفير هذه الحاجات في بيئة العمل من خلال تشجيع تبادل

الزيارات، وتوفير نادي اجتماعي للعاملين، وتنظيم الرحلات الترفيهية.

٤- حاجات الاحترام والتقدير: وتشمل على حاجة الفرد للشعور بالكفاءة والاستقلالية والقوة

والثقة. ويمكن إشباع هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام

الأفراد لشغل المراكز القيادية والشعور بالإنجاز والمسؤولية، كذلك من خلال منح

المكافآت والترقيات والألقاب.

٥- حاجات تحقيق الذات: وتشمل على رغبة الفرد في تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه

والاستغلال الكامل للمهارات والمواهب بطريقة تمكن من إثبات الذات، ويمكن إشباع

هذه الحاجات في البيئة التنظيمية من خلال إتاحة الفرصة أمام الأفراد لشغل

المناصب الإدارية التي تتيح لها فرصة الإبداع وتحقيق الذات.

وتبعاً لهرم ماسلو، فإنه يجب على الفرد أن يشبع حاجاته من المستوى الأول (الحاجات

الفسولوجية) قبل أن يتطلع للمستوى الثاني من الحاجات، وهكذا حتى يشبع جميع حاجاته. كذلك

فإنه يقل التأثير الدافعي للحاجة بعد إشباعها ويبدأ الفرد في البحث عن شيء آخر يدفعه، وتعتبر

الحاجة إلى تحقيق الذات هي الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة حيث تزداد أهميتها وقوتها كلما

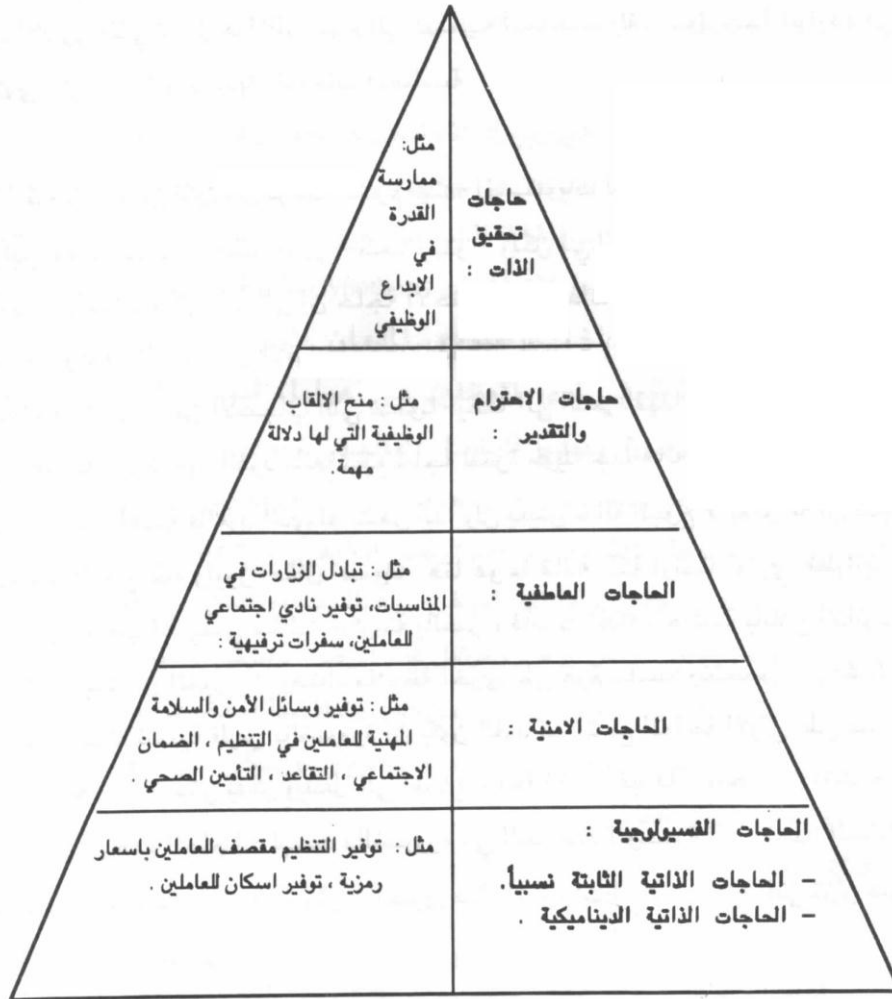
زاد إشباعها. والشكل رقم (٨) التالي يمثل هرم الحاجات الذي وضعه ماسلو وتطبيقاته في البيئة

الإدارية.

ب- نظرية ماسلو

تتبعاً لهذه النظرية صفات شخصية مستقرة نسبياً والتي يحصل عليها الفرد من خلال خبراته الأولى وتعرضه لبعض الظواهر المختارة في المجتمع الذي يعيش فيه، وقد ركز ماسلو على ثلاثة حاجات لها صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي وهي:

شكل رقم (٤-٢) هرم ماسلو للحاجات وتطبيقاته في البيئة الإدارية



المصدر: من تصميم المؤلف

١ - الحاجة للإنجاز:

وهي مشابهة للحاجة إلى تحقيق الذات في نظرية ماسلو، ويمتاز الأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة بوجود رغبة قوية في القيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي، وهم يتصفون بالخصائص التالية:

١. يفضلون القيام بالمهام التي تظهر في نتائجها المسؤولية الشخصية، ويرفضون المهام التي تعتمد على الحظ لأن النجاح فيها لا يعتبر إضافة شخصية.
٢. الميل إلى تحديد أهداف متوسطة الصعوبة تحتوي مخاطر محسوبة.
٣. الرغبة في الحصول على تغذية مرتدة متعلقة بإنجازاتهم والتي تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

٢ - الحاجة إلى الانتماء

وتعرف بأنها رغبة قوية لإنشاء العلاقات والإبقاء على الصداقات والعلاقات الشخصية. ويمتاز هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة بقدرتهم على إقامة شبكة للعلاقات الاجتماعية بسرعة والميل لتكرار الاتصال بالآخرين، كما أنهم يميلوا لتجنب الصراع والمنافسة مع الغير وكثيراً ما يميلوا لإتباع رأي الأصدقاء.

٣ - الحاجة إلى القوة

وتعرف بأنها الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة عليهم والتأثير على سلوكهم، ويسعى هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة للوصول إلى المراكز القيادية، وهناك وجهان للقوة، أحدهما إيجابي، ويركز على الاهتمام بمساعدة الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، والآخر سلبي موجه نحو تحقيق مصلحة شخصية.

وتبعاً لما يراه ماكلياند، فإن الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تتناسب مع حاجاته، فالفرد الذي لديه حاجة قوية للإنجاز سيكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بالإبداع واتخاذ القرار، أما الفرد الذي يكون لديه حاجة قوية للانتماء فسوف يكون لديه دافع قوي لشغل وظيفة تسمح له بإقامة العلاقات مع الآخرين من زملاء وعملاء. وأخيراً فإن الفرد الذي لديه حاجة قوية للقوة، فسيكون لديه دافع قوي لشغل المناصب الإدارية.

ج- نظرية العاملين

قام هيرزبرغ بتطوير هذه النظرية في ضوء دراسته لمجموعة من المهندسين والمحاسبين في عدد من الشركات الأمريكية، واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيهه للسؤالين التاليين:

١. متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

٢. متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟

وطلب من كل فرد وصف العوامل التي سببت هذين الشعورين لديه، وقد صنف العوامل

في مجموعتين هما:

١ - عوامل وقاية / صيانة Maintenance / Hygiene Factors

حيث يؤدي عدم توافر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الموظف، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل. وقد أطلق على هذه العوامل بعوامل الصيانة أو الوقاية، كونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات، وقد حدد عشرة عوامل وقائية كما هي موضحة في الجدول رقم (٤-١).

٢- عوامل دافعة Motivators

وهي العوامل المرتبطة بجوهر العمل، حيث يؤدي توفرها في بيئة العمل إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، إلا أن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، وقد تم توضيح أهم هذه العوامل في الجدول رقم (٤-١).

جدول رقم (٤- ١) يوضح نظرية العاملين لهيرزبرغ

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
١٣. الإنجاز في العمل.	٣. سياسة الشركة وإدارتها.
١٤. التقدم والترقي في العمل.	٤. العلاقات مع الرؤوسين.
١٥. إمكانية النمو والتطور الشخصي.	٥. ظروف العمل.
١٦. الاعتراف بالإنجاز.	٦. العلاقات مع الزملاء.
١٧. طبيعة العمل نفسه ومحتواه.	٧. الحياة الشخصية.
	٨. العلاقات التبادلية مع المشرف.
	٩. الاستقرار في العمل.
	١٠. الإشراف الفني.
	١١. المرتب.
	١٢. المركز والمكانة.

وقد استنتج هيرزبرغ أن العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، بينما العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة والظروف، وسمى العوامل المرضية (التي تسبب الرضا) بالدوافع، والعوامل غير المرضية عوامل وقاية أو صيانة.

لقد أسهمت نظرية هيرزبرغ في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الراتب وظروف العمل، والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

١- استندت هذه النظرية في نتائجها على دراسة عينة من المهندسين والمحامين فقط، مما يطرح تساؤلاً عن مدى إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على المجموعات المهنية الأخرى.

٢- نظرت هذه النظرية للرضا عن العمل بصورة مبسطة جداً، بحيث أن المدير يستطيع بسهولة تحقيق الرضا للفرد، وهذه الصورة بعيدة عن الواقع كون الرضا عملية معقدة وصعبة فيما يتعلق بالسيطرة على بيئة العمل.

٣- اعتماد أسلوب الحادث الحرج في الحصول على المعلومات، فضلاً عن التقليل من أهمية المرتب والمركز وغيرها من عوامل الصيانة الأخرى.

٤-٣-٢ - **النظريات العملية والإجرائية في التحفيز** (نظرية التوقع، نظرية المسار والهدف، نظرية وضع الهدف).

أ- نظرية التوقع Expectancy Theory

تركز هذه النظرية التي وضعها فروم Vroom على السلوك الاختياري للفرد، وتعتبر أن السلوك الإنساني هو محصلة لتفاعل ثلاثة عناصر على النحو التالي:

١. التوقعات: وهي عبارة عن اعتقادات الفرد وإدراكه لاحتمال وجود علاقة بين الجهد المبذول من قبله والأداء الذي سيحققه نتيجة لهذا الجهد، بمعنى أن أي زيادة في الجهد المبذول سيؤدي لإنجاز وأداء أفضل.

٢. أداة الإدراك: وهي عبارة عن إدراك الفرد واعتقاداته الشخصية حول العلاقة بين

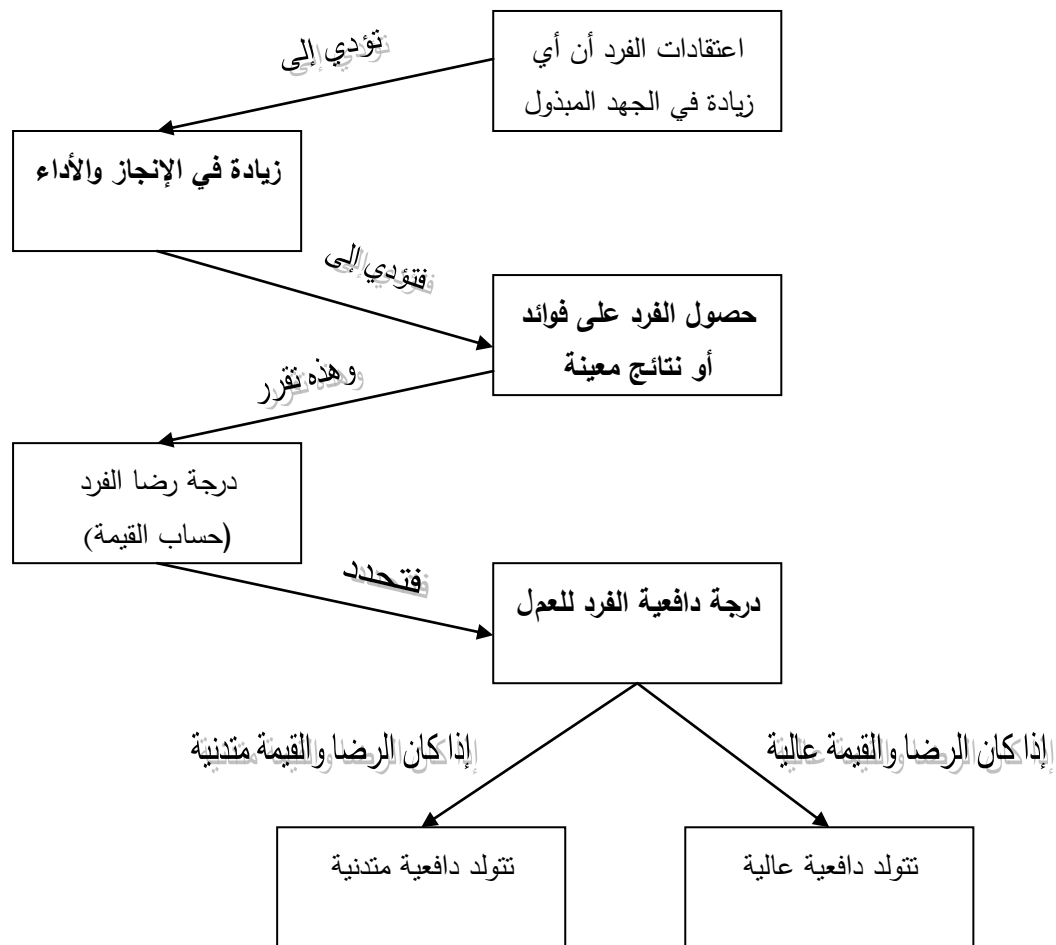
القيام بسلوك معين والحصول على نتائج معينة مفيدة بالنسبة له.

٣. قوة الجذب: وهي عبارة عن إدراك الفرد لقيمة العوائد التي يتوقع الحصول عليها

ومدى رضاه عنها. ويمكن أن نوضح العلاقة بين العناصر الثلاثة من خلال الشكل

رقم (٣-٤).

شكل رقم (٣-٤) العناصر المؤثرة في السلوك الإنساني حسب نظرية فروم



في ضوء ما سبق يمكن القول أن الفرد يعمل أو يدفع للعمل في الحالات التالية:

١. إذا كان بمقدوره أن يعمل.

٢. إذا توفرت له الرغبة القوية أو الميول للعمل.

٣. إذا كانت توقعات الفرد عالية من العمل الذي سيقوم به.
٤. إذا كانت لدى الفرد الرغبة بالحصول على عوائد معينة ومدى رغبته في الحصول عليها.
٥. وبالتالي ففي ضوء هذه النظرية، ولكي يستطيع المدير أن يدفع الفرد لتقديم أقصى طاقاته لدعم التنظيم، فإنه يجب على هذا المدير أن يتعرف على ثلاثة جوانب هي:
 ٦. درجة إيمان الفرد بأن العمل الجاد والمخلص سيساعد على تحقيق مستويات أداء أفضل.
 ٧. درجة إيمان الفرد بأن العوائد المختلفة ستتحقق نتيجة مستويات أداء أفضل.
 ٨. أن يعرف العوائد التي يوليها الفرد أهمية وقيمة والتي تحظى برضاه.

ب- نظرية المسار والهدف Path And Goal Theory

تقوم هذه النظرية التي وضعها روبرت هاوس على أن الفرد يتخذ قراراته ويختار ما يريد على أساس تفضيله للمنفعة النسبية التي سيحصل عليها نتيجة لهذا القرار أو الاختيار، بمعنى أن الفرد يحاول أن يضع نوعاً من أنواع الأولويات في سلم الأولويات التي يفضلها. كذلك تؤكد هذه النظرية على قدرة القائد على توضيح المسار، أو الطريق الذي يؤدي بالفرد للوصول إلى هدفه المحدد، وتحقيق العوائد التي يتوقعها. وعلى ذلك فإن الفرد يندفع للعمل والإنتاج عندما يدرك أن الجهد الذي سوف يبذله سيؤدي إلى أداء جيد والحصول على عوائد مرغوبة لديه، وبالتالي يمكن للمدير (وفق هذه النظرية) دفع مرؤوسيه وزيادة دافعتهم للعمل من خلال:

١٨. زيادة الفوائد الشخصية المترتبة على قيام الفرد بعمل معين.
١٩. توضيح المسار الضروري للوصول إلى الأهداف.
٢٠. تقليل الغموض في العمل عن طريق زيادة المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار.
٢١. إزالة الحواجز التنظيمية.

ج- نظرية وضع الأهداف Goal Setting Theory

تقوم فكرة هذه النظرية على أن وضع الأهداف يشكل سبباً مهماً في زيادة مستوى الأداء، أي أن أهداف الفرد التي يتم تحديدها بشكل واضح ويتم إدراكها بوضوح تعد الأساس المهم لتحديد مقدار ودرجة التحفيز نحو إنجاز المهام. وبالتالي يكمن دور التحفيز وفق هذه النظرية في الآتي:

١. الأهداف المحددة تلعب دوراً كبيراً في توليد دافعية لدى الفرد لبذل جهود أكبر في

هذا المجال بالمقارنة مع الأهداف العامة أو الأهداف غير المحددة.

٢. الأهداف الصعبة والمقبولة لدى العاملين، يكون أداء العاملين لإنجازها أفضل نتيجة

لدافعتهم نحو أدائها عند مقارنتها مع أداء العاملين الذين يعملون على إنجاز أهداف

أقل صعوبة.

٤-٣-٣- نظريات البيئة المحيطة في التحفيز (نظرية التعزيز الإيجابي، نظرية العدالة، نظرية

التحفيز والثواب الخارجي والداخلي).

أ- نظرية التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement Theory

وهي نظرية تم تطويرها على يد العالم Skinner ، وتقوم على فكرة أن الفرد يميل لتعلم أي سلوك يجلب له نتائج مرغوب فيها وأن ذلك السلوك يزداد على نحو متكرر. كما أن السلوك الذي لا يتبعه فائدة يتناقص، وبالتالي فإن السلوك يتشكل في ضوء النتائج التي تلي الاستجابة وهذا ما أطلق عليه Skinner اسم التعزيز، فإذا استطاع الفرد أن يتحكم بالتعزيز استطاع أن يحدد الاستجابات ودرجة تكرارها، وإذا أوقف التعزيز للاستجابات يؤدي ذلك إلى إيقافها أو عدم ظهورها وتكرارها. وتقوم هذه النظرية على استخدام مجموعة من الاستراتيجيات لتعديل السلوك وهذه الاستراتيجيات هي:

أ-التعزيز الإيجابي: وهو عبارة عن مثير عند إضافته إلى بيئة الكائن الحي يزيد من احتمالية تكرار الاستجابة.

ب-التعزيز السلبي: وهو عبارة عن مثير يترتب على إزاحته من بيئة الكائن الحي زيادة احتمالية تكرار الاستجابة.

ت-العقاب: عبارة عن حدث عندما يحدث مباشرة بعد استجابة يقلل من احتمالية تكرار الاستجابة.

ث-الانطفاء: وهو عبارة عن إضعاف تدريجي وبالتالي اختفاء ممارسة استجابة تم تعلمها.

وبالتالي فإن هذه النظرية تقترح على المدير أنه إذا أراد المحافظة على سلوك تنظيمي مرغوب فيه، فإن عليه أن يؤثر ويتحكم بشكل فعال بنتائج هذا السلوك، وأن التعزيز الإيجابي هو أكثر الاستراتيجيات فعالية في عملية المحافظة على السلوك أو تعديله. كذلك فإن هذه النظرية تفيد المدير في مجال تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، أي أن الأداء المرتفع الذي تم إثباته وتعزيزه بشكل كاف سيؤدي إلى رضا عالٍ والذي بدوره يقوم بالمحافظة على الأداء الجيد.

ب- نظرية العدالة Equity Theory

تقوم هذه النظرية على أن الفرد داخل المنظمة يقارن دائماً بين نسبتيهما:

المخرجات التي يقدمها	المخرجات التي يقدمها فرد آخر
المدخلات التي يحصل عليها	المدخلات التي يحصل عليها ذلك الفرد

وفي ضوء هاتين المقارنتين تتحدد دافعية الفرد للعمل داخل المنظمة وذلك في ضوء مدركاته لعدالة العائد الذي يحصل عليه مقابل الجهد الذي يبذله، وفي ضوء ذلك أيضاً يتحدد سلوك الفرد (جزئياً) داخل المنظمة.

ج- نظرية التحفيز والثواب الخارجي والداخلي

تفرّق هذه النظرية بين الثواب الخارجي والثواب الداخلي، حيث يعطى الثواب الخارجي للفرد من بيئة العمل، ويحظى هذا النوع من الثواب بتأمين العاملين له، ويعد المدير مصدر هذا النوع من الثواب، ومن أمثلته: الرواتب والترقيات والمزايا الأخرى. أما فيما يتعلق بالثواب الداخلي فيمكن تسميته أيضاً بالرضا عن الذات، والذي ينتج عن شعور الفرد بكفاءته وتميز إنتاجه، واتساع مسؤولياته، والنمو الوظيفي الذي يحققه، وما يأخذه من حوافز معنوية من بيئة العمل. ويعتبر تصميم العمل أداة مهمة من أدوات الثواب الداخلي.

وعلى الرغم من الاعتقاد السائد من أن الثواب الخارجي هو الأداة الأساسية التي يستند عليها المدير للتأثير على سلوك المرؤوسين لإنجاز العمل إلا أن الرضا عن الذات أمر مهم أيضاً، لأنه يمثل القاعدة الأساسية للدافعية، من هنا يمكننا أن نستنتج أن الثواب الداخلي يحدث نتيجة لطبيعة العمل ورضا الموظف عنه في حين يكون الثواب الخارجي مرتبطاً بالجوانب المادية للعمل.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه يتبين أن التحفيز هو إخراج الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين، وبث الحماس لديهم، وهناك نوعان من التحفيز المادي والمعنوي. مع الإشارة على أن التحفيز هو قوى داخلية تحركها عوامل ومحركات خارجية. وتم عرض نظريات التحفيز بدءاً بنظرية ماسلو والدوافع الأربعة ونظرية العوامل الصحية ونظرية التوقع، ونظرية وضع الأهداف ونظرية العدالة التنظيمية وتعزيز السلوك الإيجابي.

مراجع الفصل:

١. الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر.الرياض.
٢. العميان محمود، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.
٣. السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
٤. المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٥. خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٨)، الانتماء التنظيمي والرضى عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ١٣، العدد ١، ص ص: ٣٣ - ٦٤.
٦. زايد، عادل محمد، (٢٠٠١)، نماذج الجدارة والسلوك التنظيمي: مراجعة الأدبيات (بحث مرجعي) مقدم إلى المؤتمر الثالث للاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة: ٨-٩ فبراير.
7. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson, (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, McGraw-Hill.
8. Luthans, Fred, (2002), "Organizational Behavior", Boston: McGraw-Hill Irwin.

أسئلة الفصل الرابع:

أسئلة صح وخطأ

السؤال	صح	خطأ
١- الرضا هو الفجوة بين المتوقع وبين المدرك حسب نظرية ماسلو		✓
٢- هناك عوامل إذا أشبعت لا تقود إلى الرضا وعدم إشباعها يقود إلى عدم الرضا.	✓	
٣- إن إشباع الحاجات الدنيا من هرم ماسلو يجعلها غير محفزة	✓	
٤- إن إشباع الحاجات العليا لماسلو يجعلها مولداً لحافز أعلى	✓	

أسئلة متعددة الخيارات

١- الحاجة إلى الإنجاز تنضوي تحت نظرية:

أ- ماسلو

ب- الحاجات المكتسبة

ت- نظرية التوقع

ث- تعزيز السلوك الإيجابي.

٢- نظرية التوقع

أ- تركز على الفجوة بين المتوقع وبين المدرك

ب- تركز على ما يتوقع الشخص من زملاء العمل

ت- تركز على توقعات المنافسين من المنظمة

ث-تركز على توقعات الأداء المستقبلية.

٣- نظرية العدالة التنظيمية تركز على:

أ- المقارنة بين الدخل سابقاً وحالياً

ب-المقارنة بين المدخلات والمخرجات فقط

ت-المقارنة بين المدخلات والمخرجات مع نسبة المدخلات إلى المخرجات للآخرين

ث-حسب الرواتب الحالية

أسئلة وقضايا للمناقشة

١- قارن بين نظرية ماسلو ونظرية الحاجات الثلاثة؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٣]

٢- ما هو جوهر نظرية التوقع؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٣-٢]

٣- اعط أمثلة عن العوامل الدافعة والعوامل المانعة استنادا لنظرية هيرزبرغ؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٤-٣-٣]

الفصل الخامس: إدارة وبناء فرق العمل

كلمات مفتاحية:

فريق العمل: Team work، المجموعة: Group، فرق العمل المدارة ذاتياً: Self directed work teams،

فرق العمل الاستشارية: Consulting teams، فرق حل المشكلات: Problem solving team، الفرق

الافتراضية: Virtual team، الفرق الدولية: International teams، فرق حلقات الجودة: Quality circles team

ملخص الفصل:

سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والإمكانات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة وبشكل مستمر، مما ترتب عليه أحداث التغيير في الأدوار القيادية والإدارية لقادة ومدراء المنظمات وانتقالها من السيطرة إلى التفويض ونقل السلطة للعاملين، وتغيير الهياكل التنظيمية من رأسية إلى أفقية.

سيعرض هذا الفصل مفهوم وأهمية فرق العمل، وأنواع الفرق، وخصائص الفريق الفعال، وكيفية بناء فريق العمل للوصول إلى الفاعلية التنظيمية.

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يكون الطالب قادراً أن

- يتعرف على مفهوم فرق العمل .
- يبين أهداف وفوائد فرق العمل .
- يتعرف على مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل .
- يتعرف على خصائص فرق العمل الفعالة .
- يتعرف على كيفية بناء فرق العمل .
- يتعرف على أنواع فرق العمل .
- يتعرف على دور القيادة في بناء فرق العمل .

محتوى الفصل:

- ١-٥ مقدمة introduction
- ٢-٥ منظور تاريخي لتطور منهجية فرق العمل Historical perspective of team work
- methodology
- ٣-٥ مفهوم فريق العمل concept of work team
- ٤-٥ تعريف بناء الفريق Definition of team building
- ٥-٥ أهداف بناء فريق العمل Objectives of team building
- ٦-٥ شروط نجاح الفريق Team success conditions
- ٧-٥ فوائد إدارة وبناء فرق العمل Benefits of work team building and management
- ٨-٥ خصائص فرق العمل الفعالة effective team characteristics
- ٩-٥ أنواع فرق العمل Work team types
- ١٠-٥ منهجية بناء فرق العمل team work building methodology
- ١١-٥ أثر القيادة في بناء فرق العمل Effect of leadership in team work building

١-٥ المقدمة

لقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها: إدارة الجودة الشاملة ، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الإستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية وغيرها .

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً الى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة منظمات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار ، 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.

ولقد أدى تطور الاتصالات وتقنية المعلومات الى الإسراع في عولمة البيئة، وتبرز العولمة كمتغير رئيس في السنوات الأخيرة ساهم في ظهور مصطلحات مثل القرية الكونية ، اقتصاد السوق ، اقتصاد المعلومات، المنافسة التغيير التخصيص، والديموقراطية وغيرها، كل هذه المتغيرات وغيرها تؤكد على أن أحد أهم عوامل النجاح الحاسم للمنظمات هو في توظيف إمكانيات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة من خلال تمكينها وتحفيزها للعمل وفقاً لما تراه ملائماً ومنطقاً مع متطلبات واحتياجات العملاء على اعتبار أن العاملين هم أكثر الناس التصاقاً بأعمالهم وهم الأقدر والأجدر على إجراء التحسينات والتعديلات المطلوبة لتتوافق مخرجات المنظمة مع المتطلبات المتغيرة لهؤلاء العملاء والأطراف الأخرى ذات العلاقة في المجتمع .

ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الأخيرة الى بناء فرق عمل مكوّنة من العملاء ، والموردين والعاملين بالمنظمة انطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها .

٢-٤ نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

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. عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر " ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود أدوارد ديمينج.

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي.

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام ١٩٨١م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والمواهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع

التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجاًلاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

٣-٥ مفهوم فريق العمل

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على أنه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة 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 ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات "، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأننا نستخدم لفظ فريق العمل.

و تكون أغلب المجموعات التي - لا تعتبر 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 إتباع 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 وعشرون 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.

٥-٤ تعريف بناء الفريق

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.

وينظر 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.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل. لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

٥-٥ أهداف بناء فرق العمل

٥-٥-١ أهداف بناء فرق العمل

تتمثل أهداف بناء فرق العمل بالآتي:

- ١- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.
- ٢- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم.
- ٣- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات.
- ٥- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- ٦- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

٧- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة.

٨- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء.

٩- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

٢-٥-٥ تعريف عملية بناء الفريق

هي عملية إدارية وتنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة، و متماسكة متفاعلة وفعالة.

هي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة مندمجة ملتزمة قادرة علي أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة و متفاعلة.

هي عملية تستهدف تحسين فاعلية جماعة العمل من خلال أسلوب العمل، وعلاقات الأعضاء ببعضهم، ودور القائد تجاه الفريق.

٣-٥-٥ شروط تكوين فريق العمل

١. أن يكون بناء الفريق نابعا من رضا العاملين و اقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الإدارة.

٢. أن يكون هناك سبباً قوياً لتكوين الفريق.

٣. أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية.

٤. أن يتساوى الأعضاء في أهميتهم داخل الفريق.

٥. أن يتفهم الأعضاء أدوارهم و أدوار الآخرين.

٦. أن يتوفر لدي القائد و الأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق.

٧. توافر حد معقول من الثقة و الارتباط و الاحترام والرغبة في التعاون والقدرة علي تحمل

الآخرين وتقبل اختلاف وجهات النظر.

٥-٥-٤ مقومات بناء الفريق

هناك ثلاثة عناصر تؤثر على بناء الفريق وتحدد درجة فاعليته: العنصر الفني، العنصر الإنساني والعنصر البيئي.

أ . العنصر الفني

ويقصد به نوع المهمة المطلوب انجازها مدي صعوباتها المعلومات المتاحة، الأساليب المختلفة لتحقيقها والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.

ب. العنصر الإنساني

وهو يتمثل في القائد و أعضاء الفريق.

ج . العنصر البيئي

وهو يتمثل في البيئة التنظيمية و البيئة الاجتماعية.

قائد الفريق

١. هو المسؤول عن تحقيق التنسيق و التكامل و التفاعل بين أعضاء الفريق.
٢. يكون بينه و بين الأعضاء قدر كبير من الثقة و الاحترام و التعاون.
٣. يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جادا في قيادة الأعضاء للوصول إليها.

٤. يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.

٥. يعمل القائد مستشاراً للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم و القواعد

السلوكية، وتوجيه و تعليم الأعضاء، وتقديم النصح و المشورة.

أعضاء الفريق

تؤثر النقاط السلوكية الآتية علي نجاح الفريق:

١- عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة.

٢- القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق.

٣- قدرتهم علي العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون.

٤- مهارات الاتصال وعلاقاتهم الاجتماعية.

٥- الروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات.

٦- الدوافع المتنوعة لدي الأفراد ومدى إشباعها.

البيئة التنظيمية

المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد: أهدافها، رسالتها خططها، ومواردها.

تركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، و سياساتها.

نظم الحوافز و تقييم الأداء، والتدريب، و فرص النمو.

البيئة الاجتماعية

المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة والفريق.

يلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيرا علي الفريق، لأن عادات المجتمع و أعرافه

تتغلغل في اتجاهات و سلوكيات الأفراد.

٦-٥ شروط نجاح الفريق

نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:

- أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.

- أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم علي

تحقيقها.

-أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.

- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب " المادي و المعنوي

٥-٧ مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:

- ١- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ٢- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.
- ٣- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- ٤- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- ٥- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- ٦- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- ٧- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- ٨- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- ٩- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- ١٠- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

٥-١ فوائد إدارة وبناء فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة 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.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها.

كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد.

وفي دراسة لعدد من المنظمات الامريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

- ٧٦% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق.
- ٦٢% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا.
- ٩٠% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات.
- ٨٠% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- ٨١% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية.

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الامريكية خلال الفترة الزمنية (١٩٨٥م . ١٩٩٠م)، أشارت النتائج إلى أن (٨٠%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (٦٠%) عن السنوات السابقة، وأن (٣٧%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات

والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (١٢%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (١.٤%) إلى (٠.٧%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (٧%) إلى أقل من (٣%) خلال نفس الفترة.

٩-٥ خصائص فرق العمل الفعالة

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي:

- ١- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- ٢- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- ٣- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية.
- ٤- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- ٥- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

٦- مناخ عمل مريح وغير رسمي، ويبعد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

٧- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

٨- ممارسة الرقابة الذاتية.

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي:

١- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.

٢- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.

٣- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.

٤- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.

٥- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

٦- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.

٧- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.

٨- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور:

- ١- اللامرسمية.
- ٢- وضوح المهام والأهداف.
- ٣- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- ٤- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- ٦- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

٥-١٠ أنواع فرق العمل

- تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها:
- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
 - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟

- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها:

- ١- فرق عمل الإدارة العليا.
- ٢- فرق العمل الوظيفية.
- ٣- فرق العمل المتعددة الوظائف.
- ٤- دوائر مراقبة الجودة.
- ٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً.
- ٦- فرق العمل المدارة ذاتياً.
- ٧- فرق العمل الافتراضية.

١- فرق عمل الإدارة العليا

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق:

- ١- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- ٢- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- ٣- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.

٤- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه

الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

٢- فرق العمل الوظيفية

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة.

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات.

٣- فرق العمل متعددة الوظائف

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن إعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

٤- فرق دوائر الجودة

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم.

٥- فرق العمل الموجهة ذاتياً

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة الرؤوسين بدرجة عالية.

ويحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

٦- فرق العمل المدارة ذاتياً

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية.

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:

- تحديد مستويات الأداء
- وضع جداول العمل
- تحديد الموازنات المطلوبة
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ
- تدريب العاملين على المهارات
- اختيار الأعضاء الجدد
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية.

٧- فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق:

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر

وسائل الاتصال المختلفة.

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

٥-١١ منهجية بناء فرق العمل

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل:

١- التشكيل

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة.

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

٢- مرحلة العصف (الصراع)

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء وجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن

مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.

٣- مرحلة التعاون

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.

٤- مرحلة الأداء

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين. ومما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- ١- تحديد الحاجة للفريق.
- ٢- تعيين قائد للفريق.
- ٣- توضيح المهمة، والتوقعات.
- ٤- تشكيل الفريق.
- ٥- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.

٦- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء.

٧- توزيع المهام وتحديد الأدوار.

٨- المحافظة على الأداء الفعال.

٩- الإنهاء والاحتفال.

٥-١٢ أثر القيادة في بناء فرق العمل

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب وإحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضاً إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح

القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة .

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرّك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، و في فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية ، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط.
- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبيه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.
- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل
- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد .
- يثق الناس بحسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات .

- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية

ترتبط ببُعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي:

أولاً : النمط (١ ، ١) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد

والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.

ثانياً : النمط (١ ، ٩) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: وهذا النمط القيادي يهتم

بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته ، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم

أو علاقاتهم الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً : النمط (١ ، ٩) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل

كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

رابعاً : النمط (٥ ، ٥) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من

الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح

المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

خامساً : النمط (٩ ، ٩) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل

والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين

وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق إشباع رغباتهم

واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية .

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل

مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح

والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء

وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية.

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية:

١. ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره

في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أدائه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة

والأهداف الشخصية للعاملين .

٢. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التقدير لأفكار

العاملين .

٣. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات .

٤. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء .

٥. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن

المسار المحدد .

١٣-٥ معوقات بناء فرق العمل

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة

بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على

الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة

بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير

دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات

كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين .

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر التصاقا بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:

• المعوقات التنظيمية:

١. المعوقات الثقافية: ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء (صناع القرارات) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

٢. التركيز على إنجاز العمل: بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد

انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فنتجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

٣. ضعف التفكير الإستراتيجي: من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى

التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

٤. الهيكل التنظيمي: عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك

عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فان العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

٥. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على

عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

١. معتقدات قائد الفريق: تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته

دورًا هاماً في عملية بناء الفريق، حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في

بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد

التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

٢. المهارات: هناك نوعان من المهارات هما المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن احد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية .

٣. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون .

٤. عدد أعضاء الفريق: يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فان ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء الاجتماعات المتعددة وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة

الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة .

ولذلك يمكن القول بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة " على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق .

خاتمة الفصل:

هناك عدد من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة داخل المنظمة للأخذ بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه الأعراض: ارتفاع مستوى الهدر بموارد المنظمة، عدم مطابقة المخرجات لما هو مخطط ، ازدياد الشكاوى والتذمر من الأطراف ذات العلاقة ، مع انخفاض ملحوظ للروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، وتخفق العديد من المنظمات في الاستفادة من هذه المنهجية لعدم إلمام القادة والمدراء بالطرق والأسس التي يتم بها بناء فرق العمل الفعالة ، وكيف يمكن لهم كقادة ومدراء أن يكونوا بناة فرق فعالة تتحقق من خلالها أهداف المنظمة وتشبع حاجات الأفراد وصولاً إلى مرحلة الاندماج والتكامل التي تتقدم من خلالها المنظمات على مثيلاتها .

مراجع الفصل:

١. السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
٢. الفقي ابراهيم ، (٢٠٠٩)، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع
٣. المغربي محمد بشير، (٢٠١٦) السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٤. محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية،

عمان.

5. Robert, Elies White, 2015, How to be a team builder, International Ideas Home, translated by: سامي تيسير سلمان، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض
6. Harvard business school, Team that click, Harvard business school Publishing corporation, Bosten, USA, translated by: ترجمة: ضفاف شربا، العبيكان للنشر، ٢٠١١
7. Michael G. Rogers, 2017, You are the team, 6 simple ways teammates can go from good to great, CreateSpace Independent Publishing Platform .
8. Jon Gordon, 2018, The Power of a Positive Team: Proven Principles and Practices that Make Great Teams Great 1st, Wiley.
9. Brain Miller, 2015, Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get
10. Results in Just 15 Minutes Paperback, AMACOM; Second edition.

أسئلة الفصل الخامس:

- أجب بصح أو خطأ أمام العبارات التالية:

خطأ	صح	السؤال
✓		١. لا يوجد فرق بين فريق العمل وجماعة العمل
✓		٢. كل مجموعة عمل هي فريق وليس كل فريق مجموعة
✓		٣. فرق التطوير الإداري هي فريق مؤقت وليس دائم.
✓		٤. فرق العمل المدارة ذاتياً تحدد بنفسها رؤية ورسالة الفريق.

أسئلة الخيارات المتعددة

١- فريق العمل هو

أ- مجموعة أشخاص موجودون في مكان محدد.

ب- مجموعة أشخاص في مكان واحد ولهم هدف مشترك

ت- شخصان أو أكثر لهم إحساس بالهدف ويتفاعلون ويتكاملون للوصول إلى الهدف.

ث- لا يشترط لفريق العمل وجود هدف مشترك

٢- فريق العمل المدار ذاتياً

أ- له صلاحيات أكبر في اتخاذ الأسلوب الذي تراه مناسباً لتحقيق الأهداف.

ب- يحدد الرؤية والرسالة والأهداف.

ت- يضع القيم الخاصة بعمل الفريق.

ث- يضع استراتيجيات المنظمة.

٣- الفرق الافتراضية لا تكون فعالة بسبب:

أ- نقص في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

ب- عدم القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات

ت- عدم القناعة في التواصل عن بعد

ث- كل ما سبق صحيح.

أسئلة وقضايا للمناقشة

١. قارن بين المجموعة والفريق؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٥-٣]

٢. عدد أنواع فرق العمل وما ميز بين الفرق المؤقتة والفرق الدائمة و اعط أمثلة عنها؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٥-٩]

٣. ما هي سلبيات وإيجابيات الفرق الافتراضية؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٥-٩]

الفصل السادس: القيادة الإدارية: المفهوم والأهمية والنظريات

كلمات مفتاحية:

Leadership: قيادة، قيادة تحويلية: Transformational leadership، قيادة تبادلية: Transactional

leadership، الإدارة بالاستثناء: Management by exception،

المكافأة المشروطة: Contingent reward، القيادة الخادمة: Servant leadership، القيادة الكاريزمية:

Charismatic leadership

ملخص الفصل:

يعرض هذا الفصل موضوع القيادة الإدارية، وأهميتها في الفاعلية التنظيمية والفرق بين المدير والقائد، ونظريات ومداخل القيادة القديمة كالقيادة البيروقراطية والديمقراطية والموقفية والتفاعلية وغيرها، والنظريات الحديثة وأهمها التحويلية والتبادلية والقيادة الخادمة.

المخرجات والأهداف التعليمية:

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم وتعريف القيادة وتطورها تاريخياً.
- يتعرف على أهمية القيادة في المنظمات الحديثة ودورها في فاعلية المنظمات.
- يتعرف على أنماط القيادة الإدارية التقليدية.
- يميز بين القيادة التحويلية والقيادة بالذكاء العاطفي والقيادة الخادمة.
- يتعرف على أبعاد ومكونات القيادة التحويلية وكيفية الاستفادة منها.
- يتعرف على أبعاد القيادة التبادلية ومجالات تطبيقها.

محتوى الفصل:

١-٦ المقدمة Introduction

٢-٦ التطور التاريخي لمفهوم القيادة Historical developing of Leadership concept

٣-٦ مفهوم القيادة Leadership concept

- ٤-٦ القيادة الإدارية مفهومها وأهميتها Administrative leadership: concept and importance
- ٥-٦ صفات وخصائص القائد الإداري Characteristics and Attributes of Administrative leader
- ٦-٦ الفرق بين القيادة والإدارة Differences between Leadership and management
- ٧-٦ متطلبات القيادة الفعالة Effective leadership requirements
- ٨-٦ أنماط القيادة Leadership styles
- ٩-٦ نظريات القيادة Leadership theories
- ١٠-٦ النظريات الحديثة في القيادة Modern theories in leadership

٦-١ المقدمة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع المهمة التي تناولتها العديد من الدراسات والأدبيات وفي مجالات مختلفة، حيث تعد القيادة مهمة بالنسبة للمنظمة من خلال الدور الذي يؤديه القائد في المنظمة التي يقودها من أجل إيصالها لأهدافها وتحقيق موقع تنافسي قوي لضمان وجودها واستمرارها فالقيادة هي صمام الأمان لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية وهي العامل الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، كما تعد القيادة عاملاً مهماً ومحوراً أساسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لما تحدثه من أثر في سلوكيات الأتباع الذين يعتبرون الهدف النهائي للقائد.

في عالم اليوم المعقد، لا يستطيع القادة حل المشكلات لوحدهم بل عليهم أن يستفيدوا من مختلف الخبرات وذوي الكفاءة في قيادة منظماتهم. مع حقيقة، وأن يستفيدوا من الموارد المتاحة لأقصى حد وهذا يعني أن يكونوا مبدعين إدارياً بالدرجة الأولى وخلاقين لمواجهة كل التحديات والضغوطات الراهنة.

٦-٢ التطور التاريخي لمفهوم القيادة

تعتبر القيادة نشاط غريزي وجد منذ بدء الخليقة وقد تجسد في أشكال مختلفة وأفكار مختلفة عبر الحضارات فقد ظهر في الحضارات القديمة كالحضارة المصرية والصينية واليونانية والرومانية ومن ثم في عصر الإسلام وفي الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث في الإدارة. فعند المصريين القدماء الذين قدموا أهم مبادئ القيادة قبل ٥٠٠٠ سنة. اتبع المصريون مبدأ الأسلوب الأبوي في القيادة حيث كان يعتبر الحاكم مصر ملكاً له، وقد ركزوا على أهمية التدريب لكبار الموظفين في الدولة وعلى نظام الحوافز وأهميته لدفع العمل. أما في الحضارة الصينية العريقة ظهرت أفكار إدارية نادرة فركزوا على التنظيم الإداري فقد عين الامبراطور شن تسعة وزراء يجري لهم كل

ثلاث سنوات اختبارات لكشف كفاءاتهم وترقيتهم ومكافأتهم . أضافت الحضارة اليونانية للإدارة والقيادة مبادئ وأفكار جديدة ومهمة منها مبدأ دورية الوظيفة الذي يسمح بإتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى ومبدأ روح الخدمة العامة وهو أن تسمو المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وساد مبدأ الديمقراطية في الإدارة الذي يؤكد على أن الإدارة بيد الكثرة لا القلة، والمساواة بين الأفراد وتقييمهم على أساس الكفاءة والإنتاج والمقدرة التي تحدد نجاح رجل الإدارة. أما في الحضارة الرومانية التي شهدت فيها القيادة الإدارية انجازات هامة فكان ظهور اللجان وظهور أسلوب الإدارة بالمشاركة ويقوم الجهاز الإداري آنذاك على التسلسل الإداري وقد كانت الكنيسة الكاثوليكية مثلاً للتنظيم الإداري والقيادي الكفاء. وأكد الإسلام على مفهوم القيادة وعلى حتميتها كضرورة اجتماعية حينما ذكر تعالى في القرآن الكريم بقوله (ولكم في رسول الله أسوة حسنة) وجاء في الحديث الشريف عن رسول الله (ص) (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤ أحدهم) فأكد الإسلام على ضرورة القيادة بالجماعة وكان رسول الله (ص) يختار القادة سواء في المعارك أو في الحياة المدنية والسياسية حسب المقدرة والنزاهة والاستقامة بالإضافة إلى سعة العلم والجدارة والتمكن فكانت القيادة لأصلح منهم، وقد كان (ص) يقوم بمهام الإشراف والرقابة والمتابعة للنشاط الإداري بدافع المسؤولية باعتباره القائد وأعظم قائد تحويلي.

أما في النظريات الكلاسيكية للإدارة فقد قدمت مبادئ إدارية كنقسيم العمل والتخصص والهيكل التنظيمي وكيفية التقسيم الإداري وأشكال السلطات وظهرت الإدارة بالاستثناء وهناك إضافات أخرى ولكن سنكتفي بذلك لطول الكلام ، أما النظريات الحديثة في الإدارة التي أسهمت وقدمت الكثير للقيادة والإدارة والتي اهتمت بالعنصر البشري وبمعنوياته وبمشاعره والتي ركزت على الحوافز وعلى المشاركة في القرارات وعلى القيادة الجماعية وعلى مبدأ الكفاءة والفعالية وأفكار وإسهامات أخرى كان لها الدور الأكبر في تطور القيادة.

هذه الإسهامات التي قدمتها الحضارات ساعدت المفكرين في وضع نظريات في القيادة الإدارية التي اعتمدت في شرح القيادة ومفاهيمها التي سنستعرضها فيما بعد.

٦-٣ مفهوم القيادة

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي لاقت اهتماماً واسعاً في شتى المجالات سواء السياسية أو النفسية أو الاجتماعية لأن القيادة تعتبر حجر الزاوية في حياة المنظمات واستمرار وجودها. فمن خلال الأدبيات والدراسات السابقة وجدت الباحثة أن هناك تعريفات متعددة للقيادة تختلف باختلاف وجهة نظر كل باحث لهذا المفهوم، يرى Bennis " أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد على معناها وإنما كثرتها هي التي أدت إلى هذا التناقض والتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول القيادة من حين لآخر".

فمعنى القيادة لغةً هي قاد الشيء أي عكس ساقه فالسوق من الخلف والقود من الأمام، أما اصطلاحاً فلها معاني عديدة البعض يرى أن تعريفات القيادة ركزت على أربعة عوامل وهي : التأثير - التحفيز - النية - التغيير. وهناك من أضاف أن تعريفات القيادة تنقسم إلى مجموعات بالتركيز على خمسة عوامل وهي: التأثير - الرؤية - القيم - الذكاء العاطفي - التغيير.

تعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في الروح المعنوية للأفراد وتهدف إلى حثهم للعمل بكفاءة عالية وأداء عال وتقود إلى درجة عالية من الرضى وقدرة عال من التماسك للوصول إلى أهداف المنظمة، فالقيادة هي الجهود المبذولة للتأثير في الآخرين أفراد أو جماعات وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها ووافق Northouse بأن القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد أو أحد أفراد المجموعة بهدف تحقيق أهداف مشتركة، فالعلاقة بين الرئيس

والمرؤوس تعتمد على التأثير المتبادل فالقيادة عرفت بأنها تأثير بين الأشخاص يطبق في حالات معينة ويتم عن طريق عملية الاتصال باتجاه تحقيق هدف محدد.

ويرى آخرون أن القيادة تمس الجانب النفسي فالقائد يمتلك طاقة تمثل محركاً ذاتياً يؤثر في الجماعة للوصول إلى أهداف المنظمة، فالقيادة هي مقدرة القائد على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف اجتماعية أو تنظيمية معينة. ومصدر التأثير لدى القائد نابع من امتلاكه للمعارف والخبرة والحكمة واهتمامه بمشاعر وأحاسيس مرؤوسيه.

نظر باحثون للقيادة من الجانب الاستراتيجي فهي تمثل رؤية القائد وأفكاره وربط تلك الرؤى بالقيم التي تدفع الأفراد للإنجاز فعرفوا القيادة بالكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية للحياة تبعا للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية تستخدم لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة خاصة في مجال الموارد البشرية.

ينقل القائد القيم التي يتحلى ويؤمن بها إلى مرؤوسيه لذا فقد تم تعريف القيادة من فكرة قدرة القائد على نقل قيمه إلى أتباعه فالقائد هو الذي يعمل على تعبئة مجموعة من الناس ويحافظ على الفعالية الجماعية باتجاه تحقيق هدف مشترك يسمح بالإبداع والمبادرة والتحدى، كما أن القيادة هي الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم التي تحرك الأفراد. وأكد الفيلسوف الصيني كونفشيوس أن القيادة هي المحافظة على التقاليد الأخلاقية فيجب على القادة احترام القيم الأخلاقية التي ينادون بها.

هناك دراسات ربطت مفهوم القيادة بمفهوم الذكاء العاطفي فيجب على القائد أن يعرف عواطف مرؤوسيه ويوجهها نحو رؤية وقيم المنظمة فالقائد هو الذي يحفز ويوجه مرؤوسيه ويطور لديهم شعور عاطفي قوي نحو الرؤية ومجموعة القيم التنظيمية.

مما سبق يتضح أن القيادة هي السلوكيات التي يسلكها الرؤساء والتي يهدفون من ورائها التأثير في سلوكيات المرؤوسين لإحداث تغييرات إستراتيجية في المنظمة وفي سلوكيات المرؤوسين للوصول إلى أهداف المنظمة.

٦-٤ القيادة الإدارية مفهومها وأهميتها

ازدادت الحاجة إلى القيادات الإدارية في المنظمات الحديثة نتيجة لمستوى التعلم والثقافة لدى العاملين فضلا عن ضرورة استجابة الإداريين إلى مطالب السوق والحكومات فالضغوطات التي تواجه المنظمات تتطلب وجود قيادات إدارية تملك مهارات عالية لمواجهةها فعرفها "كونجر" بأنها تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكرياً وإبداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءاً أساسياً من الرسالة العليا للمنظمة. فالقيادة الإدارية هي مجموعة الممارسات التي ينتهجها القائد بهدف التوفيق بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين وتحقيق البقاء للمنظمة، وهي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة ويعتبر السلوك الإنساني للقائد وخصائص البيئة المحيطة من أهم العوامل المؤثرة في القيادة وهي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها القائد للحصول على أفضل أداء ممكن من قبل المرؤوسين. وعرفها سميث بأنها القدرة الذاتية للقائد على تكوين رؤية مستقبلية واكتساب المهارات التواصلية اللازمة لتوضيح هذه الرؤية من خلال مصطلحات العملية والمهارة.

فالعلاقة التبادلية التأثيرية مابين القائد والمرؤوسين هي ميزة تعريفات القيادة فالقيادة هي القدرة على استثارة العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين به وبأنفسهم. فالقيادة الإدارية تهدف إلى تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد المجموعة وإمكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه. فالقيادة كما

جاء عن أنها فن التأثير على المرؤوسين بطرق الاستمالة والإقناع بحيث يستحوذ على طاعتهم وولائهم في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة.

تتلخص أهمية القيادة الإدارية بأنها:

٦ حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية

٧ البوتقة التي ينصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات

٨ ترسم معالم المنظمة من أجل تحقيق أهدافها

٩ تعميم القوى الإيجابية للمنظمة وتقليل القوى السلبية

١٠ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها

١١ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم المورد الأهم

١٢ مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة

٦-٥ صفات وخصائص القائد الإداري

لا تغفل أهمية القادة الإدارية لكل الأطراف ولكن لكي تتحقق هذه الأهمية لابد من قائد يتميز عن غيره ويكون له صفات مختلفة للتأثير على مرؤوسيه وتحسين معنوياتهم وزيادة رضاهم عن العمل ورفع مستوى أدائهم وقيادة منظمته نحو الأمام، فلا بد للقائد أن يكون على علم ومعرفة بكل تفاصيل بيئة العمل وما يحيط بها وتسخيرها لخدمة أهداف المنظمة بشرف واستقامة ونزاهة وليس بطريقة استغلالية لمصلحته الشخصية دون مصالح الآخرين ومصالح المنظمة حيث أن القائد النزيه المستقيم صاحب القيم والمثاليات يصبح قدوة ورمز يحتذى به مرؤوسيه في حياتهم العملية وحتى حياتهم الخاصة، عندما يحس المرؤوسين ويرون أن قائدهم شخص يخطط للمستقبل بشكل ناجح ويقرأ المستقبل بشكل علمي ودقيق وخبرة ولديهم تفاؤل للمستقبل فتزداد ثقة

المروسين بهم ويندفعون للعمل بتفاؤل وروح معنوية عالية وبنقطة عالية ويزداد شعورهم بالأمان وبنفس الوقت يجب أن يكون حازم وحاسم للأمور حتى لا يفقد مكانته فالقائد له كاريزما خاصة هي التي تميزه عن غيره.

أما البعض الآخر فقد حدد سمات وصفات القائد الإداري الناجح ب: المقدرة (Capacity): والتي تحتوي على الذكاء والعدالة وطلاقة اللسان، المسؤولية (Responsibility): المبادرة والنقطة بالنفس والمثابرة والاعتماد على النفس والسيطرة والرغبة في التفوق والطموح، مهارة الانجاز (Achievement): وتتضمن الثقافة والتعليم والمعرفة والقدرة على الانجاز بسرعة ونشاط، المشاركة (Participation): الروح المعنوية والتعاون والمساهمة والقدرة على التكيف، المكانة الاجتماعية (Status): أن يكون محبوبا في منظمته وخارجها، القدرة على تفهم الموقف (Situation): مهارة في تفهم المروسين وفي تحقيق الأهداف.

لم تقتصر جهود الباحثين على تحديد صفات القائد بل انتقلوا لتحديد سلوكياته أيضاً والتي يمكن تلخيصها في الجدول رقم (٦-١)

الجدول رقم (٦-١) صفات وسلوكيات القائد الفعال

السلوك (النموذج)	الوصف
التركيز على الأداء	يركز القائد على أهمية أداء مروسيه ومحاولة تحسين الإنتاجية والكفاءة ومحاولة الاحتفاظ بذوي الكفاءات العالية
الاعتبارية	الالتسام بالودية والدعم وأخذ مصالح المروسين بعين الاعتبار والعدالة والموضوعية
الإلهام	يثير حماس المروسين ويقوم ببناء الثقة في قدرتهم على تحقيق الأهداف
المشاركة في القرار	يشير إلى المدى الذي يستثير به القائد مروسيه في القرارات المؤثرة على عملهم
الاستقلالية -	يشير إلى المدى الذي يفوض به القائد بعض من سلطاته لمروسيه.

التفويض	
توضيح الدور	توضيح القائد لمروؤوسيه حقوقهم وواجباتهم وتحديد الأنظمة وما يتوقع منهم عمله
تحديد الهدف	تركيز القائد على أهمية تحديد الأهداف ذات العلاقة بالأداء والتي تخص أعمال المرؤوسين وتطور مقاييس الأداء
التدريب	يركز القائد على تحديد الاحتياجات التدريبية لمروؤوسيه وتقديم التدريب
نشر المعلومة	إلى أي مدى يقدم القائد معلومات لمروؤوسيه تخص مهامهم التي يقومون بها
حل المشاكل	قدرة القائد على حل المشاكل التي تواجهه أثناء عمله في المنظمة
التخطيط	يساهم القائد في تحديد آليات الإدارة ووضع الخطط بكفاءة ومهارة
التنسيق	التنسيق بين المرؤوسين ومهامهم وبين نشاطات المنظمة
تسهيل العمل	تقديم الدعم لمروؤوسيه فيما يتعلق بالعمل من خدمات وتسهيلات وغيرها والمساعدة في إزالة العوائق والمشكلات
التمثيل	يقوم القائد بتأسيس عقود واتفاقيات مع الجماعات والأفراد المهمين في المنظمة وإقناعهم لتقديم الدعم لقادة وحدات العمل للتأثير في أصحاب المصالح من خارج المنظمة
تسهيل التكامل	قدرة القائد على تحقيق التعاون بين المرؤوسين والمشاركة في المعلومات والأفكار
إدارة الصراع	قيام القائد بحل الخلافات بين مرؤوسيه بشكل بناء مساعدتهم في تجاوز بذور الاختلاف بين المرؤوسين
النقد-الضبط	ضبط المرؤوسين ذوي الأداء الضعيف أو المخالفين للقوانين أو التعليمات ومن أدوات الضبط التحذير-التوبيخ-التوقف عن العمل أو الطرد

المصدر: من إعداد المؤلف

مما سبق نرى أن هناك تقارباً في الصفات والسمات التي يتمتع بها القائد؛ حتى يكون قائداً ناجحاً لمنظمته ومرؤوسيه ويصل لأهداف منظمته بكفاءة وفعالية عالية.

٦-٦ الفرق بين القيادة والإدارة:

القيادة والإدارة هما مفهومان متكاملان ومتلازمان فالقيادة تكمل الإدارة فالقيادة حتى تؤثر على الآخرين لابد من أن تملك سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة المرؤوسين كما جاء عن كوتلر ،

فعندما تقوم الإدارة بوضع الخطط التفصيلية وتحديد الزمن اللازم لتنفيذها وتأمين الموارد اللازمة يجب على القيادة أن تركز على الرؤية المستقبلية والاستراتيجيات اللازمة للوصول للرؤية ، أما عند وضع هيكل للخطة فيكون على الإدارة أن ترسم السياسات والإجراءات وتضع الخطة التنفيذية والهيكل التنظيمي بينما تقوم القيادة بالاتصالات بين الأفراد للعمل كفريق واحد للوصول إلى الرؤية ، أثناء تنفيذ الخطة تقوم الإدارة بالرقابة وحل المشكلات بينما دور القيادة يكون بالتحفيز والتشجيع للتغلب على أي مشكلة ممكن أن تعترضهم ، وفي النهاية عند الحصول على النتائج يكون من اهتمام الإدارة هو تحقيق نتائج مرضية لكل الأطراف أما القيادة فتضيف إلى ذلك تحسين في المنتجات أو منتجات جديدة أو في طرق أداء العمل ، فمما سبق نجد أن الإدارة والقيادة رغم الاختلافات التي ذكرناه فهما مكملان لبعضهما البعض.

٦-٧ متطلبات القيادة الفعالة ومعوقاتها:

يسلك كل قائد إداري نمط قيادي بحسب طبيعته أو بحسب الموقف أو بحسب المرؤوسين ويتحدد من خلال هذا النمط هل هذا قائد فعال أم لا وفاعلية القائد لا تتوقف عند حد معين وتتوقف بل لابد من السعي لتحسين الفاعلية مهما كانت درجة تقييمها فلا بد أن يخضع القائد للمجموعة من البرامج التعليمية التطويرية منها التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها لتطوير القواد ودفعهم للإبداع وتقديم أفكار جديدة، وكلما كانت طريقة تعيين القائد معتمدة على معايير واقعية وعلمية كان القائد ذو فاعلية عالية ومستعد لتقبل أي برامج تطويرية أو أي دورة تدريبية تؤدي إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتقديم أفكار جديدة مبدعة، بالرغم من كل ما ذكرناه من سبل لتحسين فاعلية القائد إلا أنها ربما تكون بلا فائدة إن لم يشعر القائد بالرضا الذاتي عن طريق مكافأته مادياً ومعنوياً.

هناك مجموعة من العوامل التي تقف كعائق أمام نجاح وفاعلية القيادة : ١- الرغبة في بلوغ الكمال: يطمح القائد للوصول إلى الكمال وهذا الشعور ربما يكون ذو تأثيرات سلبية حيث ان الشعور بالكمال يدفع القائد للقيام بكل شيء لوحده دون الاستعانة بمروؤسيه وهذا سيؤدي إلى توليد شعور لدى المروؤسين بعدم ثقة القائد بهم وسيؤدي إلى الإحباط وقام Miller بتحديد أهم السمات التي تحد من فاعلية القائد منها: إن قيام القائد بأداء بكل شيء سيسبب ضغوطات سيخفض الكفاءة، عدم الاستعانة بالزملاء سيؤدي إلى نقص الكفاءات، صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم، عدم احترام رأي الآخرين سيؤدي إلى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى المروؤسين، عدم تفويض السلطات والصلاحيات يؤدي إلى نقص فرص التدريب والتنمية للمروؤسين.

٢- تجنب الصراعات من أجل إرضاء الجميع: حدد Miller بعض سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراع من أجل إرضاء الجميع: (الأفراد الذين يخافون من قول "لا" سيواجهن ضغوطا كبيرة وسيفشلون ويفقدون ثقة مروؤسيهم بهم، تجنب المشاكل سيؤدي إلى تدهور الأمور فعدم حل أي مشكلة تتعلق بموظف معين سينعكس بشكل سلبي على الجميع، يلجأ الأفراد الذين يتجنبون المشاكل إلى التلميحات والإيحاءات وهي طرق تواصل غير فعالة تنعكس بشكل سلبي، ان رغبة القائد بتجنب إرشاد وتوجيه المروؤسين لكسب حبهم سيكون عائقاً أمام فاعليته.

٣- التبعية بدل القيادة: عندما يستلم فرد جديد القيادة فهو بحاجة ليتعلم أكثر ويعرف حول مسؤولياته الجديدة ومهامه الجديدة وهذا ربما يضطره إلى استشارة قواد أسبق أو أقدم في هذه الشؤون ولكن يجب أن يكون هو المسؤول بشكل كامل عن كل العمل والقرارات والمهام ولا يجب أن يكون تابعاً وإلا سيشكل ذلك عائقاً أمام نجاحه.

١- الفشل في استخدام مفهوم أوسع: عندما ينتقل شخص مختص فنيا إلى مرتبة قائد هذا يتطلب منه أن يزيد من معارفه وعلومه فإذا فشلوا في استخدام مفهوم أوسع سيولد مشاكل كثيرة مثل (سلوك القائد سيعرقل تنمية أداء المرؤوسين، تركيزه على تطوير الجوانب الفنية سيكون على حساب التفكير ببناء العلاقات وبث روح التعاون.

٦-٨ أنماط القيادة

يعد النمط القيادي واحدا من أهم المجالات البحثية لكونه يؤثر وبشكل كبير في نجاح منظمات الأعمال، وهو عامل مهم يؤثر في تقدم الأعمال وفي الإبداع ولاسيما عندما يصبح لأساليب العمل دور كبير في ذلك، فالنمط القيادي هو نمط من السلوك يظهره القائد عند التعامل مع مرؤوسيه، فقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف للنمط القيادي فعرف بأنه (الطريقة التي يعتمدها القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة) في حين عرفت بأنها مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها القائد . أما عباس فعرفه بأنه مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في التأثير بمرؤوسيه باتجاه تحقيق.

إن النمط القيادي الذي يصلح في ظرف لمجموعة ما لا يصلح لمجموعة أخرى وفي ظرف آخر فلا يوجد نمط قيادي ثابت وواحد، فإذا كان القائد يتمتع بقيم الاحترام لمرؤوسيه ويراعي مشاعرهم ويعيشون في جو من الثقة فهو قائد ديمقراطي، وأيضا يختلف نمط القائد في إدارة مرؤوسيه باختلاف طبيعتهم فمنهم من يحب المخاطرة ومنهم من يفضل العمل الجماعي أو الفردي ومنهم من يحب الاستقلالية فيجب على القائد إن يفهم طبيعة وخصائص مرؤوسيه حتى يحدد نمطه القيادي، ولا ننسى طبيعة الموقف الذي يعيشه القائد من (إجراءات العمل ودرجة صعوبته وروتينه وطبيعة المهام والمشاكل التي ممكن أن توجد وتواجهه وغيرها) والمنظمة التي يعمل فيها القائد (صغيرة أم كبيرة، ثقافتها ومناخها التنظيمي وهيكلها التنظيمي سياساتها واستراتيجياتها.

أيضاً تؤثر في اختيار النمط القيادي، ولا ننسى البيئة المحيطة بكل مكوناتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وتأثيرها على النمط القيادي.

وافق كنعان حريم في أن تصنيفات النمط القيادي تختلف من وضع لآخر ومن قائد لآخر فقام بوضع مجموعة من المعايير التي تعتمد في سلوك نمط قيادي معين وهي:

(١) تصنيفات القادة من حيث طريقة اختيارهم إلى قادة معينين من السلطة العليا وقادة يتم اختيارهم من بين صفوف الجماعة التي يقودونها.

(٢) تصنيفات القادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية واتجاهاتهم الشخصية ومن حيث علاقاتهم مع المرؤوسين إلى قادة ذوي ميول تسلطية وذوي ميول إنسانية.

(٣) من حيث الدوافع إلى قيادات إيجابية وقيادات سلبية.

(٤) من حيث تفويض السلطة إلى قيادات مركزية ولا مركزية وإلى رسمية وغير رسمية.

من الأنماط القيادية التي سنستعرضها والتي هي أكثر شيوعاً

١- القيادة الديمقراطية: يعتمد هذا النمط على المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى

التشاور والأخذ برأي المرؤوسين واقتراحاتهم قبل اتخاذ القرارات وتفويض السلطة

للمرؤوسين ذوي الكفاءة، ويعمل القائد على خلق جو ديمقراطي يملأه روح التعاون

والتفاهم والتآلف والعمل بروح الفريق والجماعة، الأمر الذي ينمي روح المسؤولية لدى

المرؤوسين ويزيد درجة الرضا وحب العمل لديهم

٢- القيادة التسلطية: يعتمد القائد في هذا النمط على نظرية X في القيادة التي تفترض أن

العامل هو شخص كسول لا يتحمل مسؤولية يجب معاملته بقسوة فيجب أن تكون الإدارة

هي إدارة قوية ومتسلطة ورقابة مستمرة وصارمة، ولا يهتم القائد بالعلاقات الإنسانية

ويمشاعر العاملين بل هو وحدة إنتاجية فقط، وهناك ثلاث صور لهذا النمط وهي: القيادة

التسلطية المستبدة (يركز القائد كل الصلاحيات والقرارات والسلطات في يده وطاعة المرؤوسين العمياء له)، القيادة التسلطية الصالحة (يثق القائد برأيه وبأنه يعرف أكثر من مرؤوسيه فيحمل مرؤوسيه على إطاعته دون أن يخلق لديهم الاستياء دون مبرر، القيادة التسلطية المتعاملة (يحاول القائد أن يشعر المرؤوسين بأنهم شركاء في القرار لقناعته بأن هذا سيزيد من فعاليتهم إلا أن قناعته بأن مشاركتهم لن تحسن شيء)

٣- **القيادة الحرة الطليقة:** هنا يعطى المرؤوسين الحرية الكاملة في تحديد المهام والأنشطة وطريقة تنفيذها مع تدخل للقائد بأدنى درجاته فقط في توفير ما يحتاجه العامل لتنفيذ مهمته ولكن تطبيق هذا الأسلوب صعب إن لم يكون هناك قائد ذو مهارة عالية ومرؤوسين ذوي كفاءة عالية وبيئة معينة ملائمة لنجاح تبني هذا النمط كما في منظمات الأبحاث والدراسات.

٤- **القيادة التحويلية:** هي قيادة تؤثر على الأفراد ليقدموا أكثر مما هو متوقع وسيتم التكلم عنها فيما بعد بالتفصيل

٥- **القيادة التبادلية:** تعتمد على التبادل بين القائد والمرؤوس يحصل المرؤوسون على نتائج ذات قيمة من أجور وترقيات عندما يتصرفون وفق رغبة القائد وسيتم التحدث عنها بالتفصيل فيما بعد

٦- **القيادة الخدمية:** تقوم على مبدأ أسلوب المساعدة وتقديم يد العون لانجاز الأعمال وتحقيق الآمال، ويقوم هذا النمط على أساس احترام العاملين وإعطائهم أكبر قدر من المشاركة في الإشراف والتوجيه مع الإقلال قدر الإمكان من التوجيه الصارم والتحكم المتعسف من قبل القائد

٧- القيادة الاستراتيجية: تعني القدرة على توضيح الرؤى الاستراتيجية مع تحفيز الآخرين

على العمل في ظل هذه الرؤيا، فيجب أن يمتلك القائد رؤية لمستقبل المنظمة والتأثير

في المرؤوسين لتقبل وتبني ما يخططه القائد.

وبحسب نموذج Bass تصنف الأنماط القيادية إلى القيادة التحويلية ، القيادة التبادلية، القيادة

الحرّة قيادة عدم التدخل، وهذا التصنيف الذي ستعتمده الباحثة في هذه الأطروحة نظراً للاعتماد

عليه في عدد كبير من الدراسات والأطروحات العربية والأجنبية والذي اعتمد على تصنيف

القيادة كما هي في الواقع وليس كما يجب أن تكون.

٦-٩ نظريات القيادة

من خلال اطلاعي على الأدبيات السابقة وتناولها لنظريات القيادة وجدت أن موضوع القيادة مر

بعده نظريات أعطت كل واحدة منها تفسيراً للقيادة سيتم عرض موجزاً مختصراً لأهم تلك

النظريات التي تناولت موضوع القيادة في أبحاث ودراسات متعددة : بعضهم قسمها إلى خمس

مجموعات بحسب تطورها التاريخي وهي: النظريات المتعلقة بالخصائص الشخصية والسلوك ،

النظريات الموقفية، نظرية بدائل القيادة ، نظرية القيادة الذاتية، النظريات التبادلية وقسم آخرون

نظريات القيادة ب: نظرية السمات، نظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، نظرية X, Y ، نظرية

الشبكة الإدارية، نظرية المسار والهدف، نظرية سلسلة نظم الإدارة. وقسمت نظريات القيادة بناء

على عدة باحثين إلى نظرية السمات، نظرية السلوك، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية ،

النظريات الحديثة للقيادة.

من خلال ما سبق نجد أن هناك اختلاف في تناول الباحثين لنظريات القيادة باختلاف وجهات

نظرهم إلا أن الباحثة وجدت قواسم مشتركة بينها والتي ستركز عليها في بحثها وهي (نظرية

السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، النظريات الحديثة).

٦-٩-١ نظرية السمات

ركزت هذه النظرية على افتراض أساسي وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون فالقيادة مجموعة من الخصائص الموروثة أو سمات شخصية تميز القادة عن غيرهم من التابعين، وكانت انطلاقتها **لنظرية الرجل العظيم** التي ركزت على أهمية العامل الوراثي في بروز القادة وركزت على أن القائد يولد ولا يصنع وبعضهم يقول أن مصير المجتمعات هو رهن قيادات من عائلات مرموقة فيجب الانتظار حتى يولد البطل الذي سيقودها.

ونتيجة الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية جاءت **نظرية السمات الشخصية للقائد** لتؤكد أنه يمكن اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة وهي التي تميز القائد الناجح عن غير الناجح وتعتبر هذه النظرية أن السمات الشخصية تؤثر في السلوك. فالقادة لديهم سمات شخصية تميزهم عن غيرهم. ونتيجة للاختلافات في تحديد السمات قام العديد من العلماء بعدة تجارب لتلخيص سمات القائد، لخصها Stogdill ب (المقدرة، مهارة الانجاز، تحمل المسؤولية، روح المشاركة، المكانة الاجتماعية، القدرة على تفهم الموقف) ومنهم من حددها ب ١٤ سمة وقد وصلت إلى ٨٠ سمة قيادية، فعدم الاتفاق على سمات القائد الفعال دفع العلماء للبحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة.

٦-٩-٢: النظريات السلوكية: بنيت النظريات السلوكية على افتراض أن هناك سلوكيات تميز

القائد الفعال عن غيره فقد ركزت فلسفة النظرية السلوكية في القيادة على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين اختلفت المسميات لهذين الجانبين أو البعدين منهم من سماهما ببعد تنظيم العمل وبعد الاعتبارية، ومنهم من سماهما التوجه بالمهام والتوجه بالموظف. ومنهم من سماهما بعد الاهتمام بالعمل والذي يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيع المهام وانجازها في

مواعيدها المحددة وبعد الاهتمام بالأفراد الذي يركز على إنشاء علاقات حميمية وبناء الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم.

كان هناك دراسات متعددة لتفسير السلوك القيادي منها:

(١) دراسات جامعة أوهايو: وضع الباحثون قائمة تصف سلوك القائد ونتج عن دراستهم أن

القائد الذي اهتم بعد العمل لاقى احترام وتقدير من رؤسائهم وتذمرا من مرؤوسيهـم ، أما

القادة الذين اهتموا ببعـد الاهتمام بالمرؤوسين انخفضت نسبة التذمر والتسرب للمرؤوسين

ولكن القادة الذين اهتموا بالبعدين معاً هم من كانوا أكثر نجاحاً وحققوا نتائج مرضية.

(٢) دراسات جامعة ميتشجان: قام مركز الأبحاث التابع للجامعة بمقابلات شخصية للقادة

لمعرفة كيفية أدائهم لعملهم الذين قسموا مجموعات العمل إلى مجموعات ذات إنتاجية

عالية ومجموعات ذات إنتاجية منخفضة وتوصلت إلى أن هناك بعدين بعد يهتم بالإنتاج

وبعد يهتم بالمرؤوسين والقائد الناجح هو الذي يوفق بين البعدين والالتحياز لبعـد دون

الآخر سيقـل من الفاعلية والنجاح، وقدم دليـكات أربع أنماط للقيادة هي (النمط التسـلطي

الاستغلالي، النمط المركزي النفعي، النمط الاستشاري، النمط الجماعي المشارك وهو

أفضلها.

(٣) دراسات جامعة ايوا: ركزت هذه الدراسات على أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة : النمط

الاستبدادي الذي يتبعه القائد يهتم بالعمل ويحقق إنتاجية عالية ولكن دافعية ورضا أقل

للعمل، والنمط الديمقراطي الذي يتبعه القائد يهتم بالعمل وبالأفراد والذي يحقق إنتاجية

عالية ورضا ودافعية للعمل ورضا وظيفي لدى العاملين، والنمط الفوضوي في القيادة

الذي يتبعه القائد المتسبب الذي لا يحقق أي نتائج مرضية ويخلق الفوضى والتسبب في

العمل.

٤) نظرية الشبكة الإدارية: اعتمد كل من بلاك وموتن أصحاب هذه النظرية على نتائج جامعتي

أوهايو وميتشجان

الشكل (٦-٢) أسلوب الشبكة الإدارية (بليك وموتون)



المصدر: (قنديل، محمد، ٢٠١٠، ص: ٨٥)

النمط المتساهل أو غياب القائد الفاعل لا يوجد اهتمام من قبل القائد لا بالعمل ولا بالأفراد ومن مبدأ دعه يعمل، النمط المتسلط أو القائد المستبد: يركز على العمل والإنتاجية على حساب الأفراد، نمط الفريق أو القائد المثالي: يركز على العمل والمرؤوسين، نمط النادي الاجتماعي يركز على المرؤوسين مع اهتمام ضئيل بالعمل، قيادة منتصف الطريق أو نمط القيادة المتوازنة الذي يهتم بشكل معتدل بالجانبين العمل والمرؤوسين.

٦-٩-٣: النظريات الموقفية:

القيادة في هذه النظرية هي محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فأى فرد سوي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معه ويقدم حلاً مقبولة

فيجب على الإدارة أن تضع الأفراد في مواقف تتطلب نوعاً من التحدي لدفعهم إلى التحليل والبحث عن حلول للمشكلات، لا ترتبط هذه النظرية بالسمات الشخصية للقائد أو بالنمط القيادي وإنما ترتبط بالموقف الإداري، وكان هناك اختلاف حول العناصر الموقفية وأهمية كل منها فظهرت نظريات تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية وأهمية كل منها ومن تلك النظريات:

(١) نظرية Fiedler:

يرى فيدلر أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يصلح لكل زمان ومكان ولا يوجد صفات معينة لكل قائد حيث تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتفاعل بين شخصية القائد وطبيعة الموقف. طور فيدلر مقياس LPC لقياس التقييم الذي يعطيه القائد لصفات الزميل للتعامل معه فإذا كان التقييم مرتفعاً فالقائد يميل للتركيز على العلاقات الإنسانية وإذا كان منخفضاً فيميل القائد للتركيز على المهام فمقياس فيدلر وصفه بالمعقد، وحدد ثلاث متغيرات موقفية: العلاقة بين القائد والمرؤوس، طبيعة العمل وهيكلته، قوة المركز الوظيفي، فكلما كانت العناصر الثلاثة مرتفعة كان القائد أكثر ملائمة للموقف.

(٢) نظرية دورة حياة القائد: من رواد هذه النظرية (Hersey, Blanchar) وتقوم على أساس

أن القائد يغير نمطه بحسب مستوى نضج المرؤوسين ومدى استعدادهم ورغبتهم وقدرتهم على انجاز المهام، اعتمدت هذه النظرية على بعد سلوك المهمة وبعد سلوك العلاقات وعلى مستوى نضج المرؤوسين في تحديد النمط القيادي المناسب، تقوم النظرية على تقييم القائد لخصائص مرؤوسيه لاختيار النمط القيادي فيسمح للعاملين بحرية اتخاذ القرارات إذا وجدهم يملكون قدرة عالية وثقة بأنفسهم عالية ويلجأ لأسلوب التوجيه في

حال نقص القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويشاركهم في القرارات في حال توفر القدرة وعدم توفر الرغبة ويلجأ إلى الإقناع في حال وجود رغبة وقدرة وثقة بالنفس.

٣) نظرية ثلاثي الأبعاد لريدن: أضاف ريدن إلى بعدي التوجه بالعمل والتوجه بالعلاقات، بعد الفعالية وهو الذي يقيس المدى الذي يمكن أن يحقق من خلاله المهمات المنوطة. به كقائد، وجدت ثلاثة أنماط يتفرع منها أنماط جزئية (الأنماط الأساسية التي تعتمد على بعدي العمل والعلاقات، الأنماط الأكثر فعالية، الأنماط الأقل فعالية).

٤) نظرية المسار - الهدف: تهتم هذه النظرية بالكيفية التي يشكل فيها سلوك القائد دافعية أو إشباع لمروؤوسيه لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، هناك أربع أنماط قيادية (النمط القيادي الموجه يشابه القائد الأوتوقراطي النمط القيادي الداعم أو القائد الإنساني النمط القيادي المشارك، النمط القيادي المهتم بالانجاز) ويتم الاختيار بين الأنماط الأربعة بحسب عاملين موقفيين وهما (خصائص المرؤوسين، هيكل العمل وبيئته).

٦-٩-٤: النظريات التفاعلية

وهي النظرية التي تجمع بين النظريات الموقفية ونظرية السمات فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وليس على أي سمات أو على موقف معين فقط ، ترى النظرية التفاعلية أن نجاح القائد مرتبط بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وتحقيق احتياجاتهم ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الأصلح لهذا الدور، وظهور القيادة مرهون بالتكامل بين عدد من المتغيرات التالية وهي : شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

٦-١٠ النظريات الحديثة في القيادة

شملت نظريات القيادة مداخل مختلفة منها مدخل السمات أو الرجل العظيم ومنها المدخل السلوكي أو النظريات الموقفية، ونظريات حديثة متنوعة يملك القائد فيها مسؤولية شاملة مهمتهم تغيير المنظمات.

تتضمن النظريات الحديثة مجموعة من النظريات التي سنتحدث عنها وهي نظرية القيادة الكاريزمية ونظرية القيادة الخادمة ونظرية القيادة بالذكاء العاطفي ونظرية القيادة الروحية والقيادة الاستراتيجية وسنركز على القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والقيادة بعدم التدخل في بحثنا التي اقترحها نموذج Bass والتي تعتبر نظرية القيادة الأكثر تطبيقاً وعلى نطاق واسع ، وذلك كونها عرضت أنماط القيادة كسلوكيات كما هي مطبقة وليس كما يجب أن تكون كما أنها استخدمت في عدد كبير من الدراسات الحديثة وفي مختلف الثقافات.

٦-١٠-١ القيادة الكاريزمية: لاحظ الباحثون من خلال دراساتهم أن هناك أشخاص يملكون

تأثير على أشخاص آخرين نظراً لاختلاف شخصيتهم وامتلاكهم لصفات فريدة فطبّقوا ذلك في دراساتهم على شخصية القائد في المنظمة الذي يملك التأثير على مرؤوسيه لتحقيق نتائج عالية والتي سموها بالكاريزما التي تعني هبة الآلهة، فالكاريزما هي شكل من أشكال السلطة التي يمتلكها القائد نظراً لمعتقداته الأخلاقية والاجتماعية وإيمانه بالقيم التي يؤثر فيها على مرؤوسيه، فالقائد الكاريزمي بما يمتلكه من صفات وسلوكيات شخصية وفريدة يؤثر على تابعيه بشكل كبير للوصول إلى مخرجات تنظيمية بناءة.

٦-١٠-٢ القيادة الخادمة (Servant Leadership): وجدت منذ السبعينات وكانت تقوم على

فكرة أن القائد يجب أن يخدم أتباعه أولاً ليتمكن من فهمهم بشكل أفضل على الرغم من أن القائد والخادم مفهومان متضادان، فالمنظمات التي تعتمد القيادة الخادمة كما جاء في الأدبيات تتضمن

روح فريق العمل وعلى الابتكار والإبداع واحترام التابعين والاستجابة والمرونة، وتتادي القيادة الخادمة بالإنسانية والفضيلة وإلى تأسيس ثقافة خدمة الآخرين. ويتصف القائد الخدمي بالاستماع حيث يملك مهارات تواصل للاستماع للاستماع للآخرين، والتعاطف مع الآخرين، والشفاء حيث أن القائد الخدمي قادر على علاج نفسه بنفسه وعلاج الآخرين وتعديل نفسياتهم المكسورة، والوعي والتبصر والالتزام نحو الآخرين وبناء المجتمع.

وكان هناك مفهوم القيادة بالذكاء العاطفي: تنوعت الأبحاث في تناولها لمفهوم الذكاء العاطفي وتعددت التعاريف ومعظمها يركز على عواطف الآخرين وانفعالاتهم وفهمها وكيفية إدارتها ومنها تعريف Goleman للذكاء العاطفي " مجموعة من القدرات المتنوعة التي يمتلكها الأفراد واللازمة للنجاح في جوانب الحياة والحماس والمثابرة وحفز النفس وإدراك انفعالات الآخرين وإدراك العلاقات الاجتماعية" وكان نموذج Goleman للذكاء العاطفي من أشهر النماذج والذي أكد أن المهارات للذكاء العاطفي هي مهارات مكتسبة وليست فطرية وتساهم في تكوين القائد الناجح والذي يتكون من مهارات متعددة مثل (الوعي الذاتي، إدارة الانفعالات، تحفيز الذات، إدارة انفعالات الآخرين، إدارة العلاقات الاجتماعية) ويتضمن النموذج (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي إدارة العلاقات الاجتماعية).

٦-١-٣ القيادة التحويلية

أ: مفهومها وأهميتها:

نتيجة التغييرات والتطورات والمستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال بكل جوانبها دفعت المنظمات إلى إحداث تغيير شامل وإلى التحول إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة للواقع، فظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم الاجتماع السياسي بيرينز Burns الذي طرح كتابه (القيادة) والذي أكد فيه على أن القيادة تأخذ الشكل البنائي من الداخل والخارج فهي علاقة بين وضمن

كل من التحفيز والموارد من جهة والقادة والمؤوسين من جهة أخرى، أي تتعلق بتأثير القادة على المؤوسين للمشاركة في عملية التغيير في المنظمة، وقد استوحى فكرة القيادة التحويلية من التاريخ النفسي للقادة السياسيين فرأى أن القائد السياسي التبادلي يعد الناخبين بالتوظيف وتقديم الإعانات مقابل أصواتهم في الانتخاب، أما القائد السياسي التحويلي فيسعى إلى رفع مستوى حاجات ورغبات الناخبين إلى سلم أعلى في هرم ماسلو للاستحواذ على شخصية الناخب، فالقيادة التحويلية تهدف إلى تجاوز الأداء المتوقع في حين القيادة التبادلية تعتمد سياسة الجزرة والعصا. وكلا الأسلوبين مهم لتحفيز المؤوسين للوصول إلى الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

كان Bass & Burns أهم وأول من تكلم عن القيادة التحويلية ووضع كل منهما مقياساً لها إلا أنهما اختلفا في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط وهي: (١) يرى Burns أن أداء المؤوسين يزداد في المستويات العليا من هرم ماسلو أما Bass فيرى أن ارتفاع مستوى ورغبات المؤوسين لأعلى في هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي، (٢) يرى Burns أن أثر القيادة التحويلية الإيجابي يكون على المؤوسين والمنظمة بينما Bass أن للقيادة التحويلية أثر إيجابي أو سلبي على المؤوسين والمنظمة بحسب سلوكيات واتجاهات المؤوسين، (٣) يرى Burns أن القيادة التحويلية والتبادلية هما قطبان لسلسلة متصلة لا يمكن التقائهما في نقطة واحدة أما Bass فيرى أن هناك نمطين للقيادة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يمكن للقائد أن يعمل في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.

توصل المؤرخون منذ زمن إلى أن القيادة تتجاوز مجرد التبادل الاجتماعي بين الزعيم والأتباع إلى أنها تقوم بالتغيير والإلهام وخلق شعور ذاتي لدى المؤوسين بالالتزام بالمنظمة وأهدافها وخلق التحدي لدى التابعين لإيجاد حلول للمشكلات وتطوير قدراتهم وهذا ما أطلق عليه في

الأدبيات بالقيادة التحويلية، وكما توصل البعض إلى أن القيادة التحويلية هي نموذج قوي للقيادات في بيئات تنظيمية متنوعة سواء عسكرية أو سياسية أو صناعية. وتقاس فعالية القيادة من خلال التزامها بسلوكيات القيادة التحويلية، والتي تفسر وتظهر من خلال تحسن وتطور أداء كل من الأفراد والجماعات والمنظمات.

تعمل القيادة التحويلية من خلال العبارات التفاضلية والحماسية للقادة المليئة بالثقة على الهام وتحفيز مرؤوسيهما للارتقاء بمستوى إدراكهم للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية للوصول إلى مصالح المنظمة وعلى الإيمان بكفاءاتهم وقدراتهم وتطوير ذاتهم وتطوير الجماعات والمنظمة

يرتبط مفهوم القيادة التحويلية بمفهوم التحول الأخلاقي فيعمل القادة التحويليين على تنشئة بيئة أخلاقية مما يزيد من الفعالية وتعمل على النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والعدالة والإنسانية والسلام، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد التي لا تقبل التفاوض، ويقوم القائد على تغيير سلوكيات المرؤوسين والارتقاء بمستوى أخلاقياتهم ومعتقداتهم ويتحرك القائد في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة " القيادة التي تركز على القيم المشتركة وتطوير الأتباع وتحقيق الغايات الكبيرة والعمل على التغيير"

تتعلق القيادة التحويلية بتحقيق أهداف بعيدة المدى وبناء رؤية واضحة وتدفع المرؤوسين إلى تحدي الوضع الراهن وتقديم مدخلات جديدة لحل المشكلات الصعبة.

وعرفت القيادة التحويلية بـ " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة وبناء رؤية مستقبلية واضحة وإيصالها للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين للوصول إلى الأهداف .

يسعى القائد التحويلي إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على إشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف إحداث التغيير والانخراط التام في المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، والعمل على تغيير أهداف العاملين من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

عبر سيد مصطفى عن القيادة التحويلية بقوله أنها العلاقة بين : جاذبية شخصية+ قيادة إلهامية+ استثارة عقلية+ اهتمام فردي= دافع أقوى وأداء غير متوقع للمرؤوسين.

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على تطوير أداء العاملين المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، والتفكير بحلول إبداعية للمشكلات وتحفزهم على الانخراط في النشاطات الجديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ومشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية وتعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين للوصول بها إلى قمة هرم ماسلو.

ب: عناصر وأبعاد القيادة التحويلية:

سميت لدى البعض بعناصر القيادة التحويلية وعند البعض بأبعاد القيادة التحويلية، وتتلخص بمايلي

١- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence): تعني الكاريزما باليوناني هدية

الآلهة والتي تعبر عن هدية من الآلهة إلى شخص يتمتع بشخصية مؤمنة ساحرة جذابة

قادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الأزمات، وتعني قدرة القائد على التصرف بالطريقة

التي تسمح له أن يكون بمثابة القدوة لأتباعه ويتمتع بالإعجاب والثقة والتقدير، وكان

أول من تكلم عنها المفكر ماكس ويبر، فالتأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع

المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، فهناك جانبان للتأثير المثالي للقائد

التحويلي وهما: السمات التي يراها المرؤوسين في قائدهم (Traits) فالقائد التحويلي يجب

أن يمتلك الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وقدرته العالية على مواجهة المشكلات وخبرته ومقدراته الذهنية ويتمتع بالتوافقية وليس التسلطية في تصرفاتهم والعمل على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه وكسب ثقتهم واحترامهم ، والسلوكيات التي يمارسها القائد (Behavior) وهي أنماط السلوك التي يصبح القائد بموجبها محل إعجاب الآخرين واحترامهم وثقتهم، فمخاطبة القائد لمرؤوسيه بطريقة مقنعة وبعبارات مشجعة وسلوكيات تجسد الحرص على الصالح العام حرصه على تلبية احتياجات الآخرين وإيثارها على حاجاته الشخصية مما يعزز من ثقتهم واحترامهم وإعجابهم به.

فالقائد التحويلي الذي يمتلك تأثير مثالي وكاريزما يضع معايير أخلاقية عالية وعقلانية للسلوكيات وهو شخص واثق من نفسه ومن امتلاكه للرؤية المستقبلية الواضحة وهذا يدفع مرؤوسيه لمحاكاته وتقليده واعتباره المثل الأعلى لهم والانصياع برغبة لمطالبه لأنه شخص موهوب ولديه قدرات خارقة وشخص مصمم ومثابر

فالقائد الأكاديمي والإداري في جامعاتنا السورية بنوعيهما يجب أن يتصرف بأسلوب يحفز مرؤوسيه ويدمجهم في رؤية الجامعة ويجعلهم جزءاً منها الأمر الذي سيزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجههم وخاصة في ظروفنا الحالية التي نعيشها في سوريا فالقائد الكاريزمي هو قائد يشجع على العمل بروح الفريق وعلى بث روح التحدي وحب العمل والإخلاص والاحترام للقائد وللمنظمة.

٢- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يعمل القادة التحويليون وفق هذه

الخاصية على توفير روح التحدي في العمل وعلى بناء علاقات قوية مع المرؤوسين وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة والتأكيد على تحويل قيم

الطرفين إلى قيم مشتركة، القائد التحويلي الإلهامي يستميل مرؤوسيه ويثيرهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ويغرس الثقة في أن هذا القائد لديه القدرة على تجاوز الصعوبات والعقبات ومساعدتهم في نجاحهم وفي انجاز الأهداف المستقبلية.

القائد الذي يعتمد الحفز الإلهامي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز مرؤوسيه إلى مستوى الأداء الأعلى فهو يميل إلى أن يكون قادراً على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون المرؤوس قادراً على قبولها ويناضل من أجلها وأن يكون القائد قادر على الارتقاء بتوقعات التابعين والحصول على أداء يفوق الأداء المخطط.

٣- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يعتمد القائد التحويلي في هذا البعد على مبدأ قيادة مرؤوسيه بالطريقة التي تدفعهم للتصدي للمشكلات وخاصة الروتينية بطرق مبتكرة وجديدة، وعلى التشكيك في الافتراضات القديمة وإثارة مرؤوسيه لتقديم أفكار جديدة، والتصرف بطريقة تثير روح التحدي لتقديم الابتكارات والإبداعات الخلاقة وإعادة صياغة الافتراضات القديمة وتقريب الحالات القديمة بطرق جديدة.

٤- الاعتبار الفردية (Individualized Consideration): يهتم القائد التحويلي في هذا البعد بالجوانب الشخصية لكل مرؤوس على حدة للتعرف على مستوى حاجاتهم ورغباتهم الخاصة والعمل على تطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، يعمل القائد التحويلي كمدرّب وناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية للأفراد مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين وليسوا مرؤوسين فقط فيجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان للتعبير عن آرائهم وأفكارهم ويستخدم التفويض

كوسيلة لتنمية قدراتهم، ويعتمد على التدريب والتعليم المستمر لمروسيه وإعطائهم فرص جديدة لتنمية وتطوير أدائهم فالقائد التحويلي يسعى لتحويل مروسيه إلى قادة تحويليين أيضاً.

ج: خصائص ووظائف القائد التحويلي

يجب على القائد التحويلي أن يكون لديه القدرة على بالتغيير وتحدي الوضع الراهن وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير والسعي لمشاركة كل الأفراد في المنظمة في عملية التغيير، والعمل على تطوير الرؤيا ومشاركة الأفراد في تلك الرؤيا وبناء الثقة عن طريق الاهتمام بحاجات المرؤوسين وتشجيعهم على بناء شبكة من الاتصالات خارج المنظمة للمساهمة في اقتناص الفرص، فقد عرف بلوط القائد التحويلي بأنه: "القائد الكاريزمي الذي يحمس ويلهم مروسيه وبوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة فهؤلاء القادة هم بامتياز (واضعو الرؤى - مستثيرو الدوافع - زارعو الثقة لدى المرؤوسين للقبول بالتحديات ومتطلبات العمل)"

حدد كل من Bass & Avolio خصائص القائد التحويلي بما يلي:

١ - الجاذبية الشخصية: فالقائد التحويلي لديه كاريزما خاصة به كما ذكرت في الفقرة السابقة وهذا يجعل مروسيه يرغبون في تقليده بشكل طوعي ويثقون به ويحترمونه ويؤمنون برسائلته ورؤيته.

٢ - استثارة أفكار المرؤوسين: يعمل القائد التحويلي على الارتقاء بمستوى تابعيه إلى مستويات عالية من الوعي ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على إعادة التفكير بأهدافهم واهتماماتهم من هدف البقاء إلى هدف الانجاز العالي.

٣- شخصية ملهمة: يظهر القائد اهتماماً وتأثيراً وتحفيزاً للتابعين ويلهمهم حتى يطمحوا لأن يصبحوا قادة

٤- الاهتمام الشخصي والفردى: يعمل القائد التحويلين على الاهتمام بشكل فردى بالمرؤوسين فيما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لتحقيق أداء أفضل، مع مراعاة الفروق الفردية ومعاملة المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل مختلف ضمن إطار من العدالة.

٥- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فالقائد التحويلي يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الانجاز المبنية على القيم.

٦- ١٠-٤ القيادة التبادلية

أ- مفهومها وأهميتها

فيما وصفت القيادة التحويلية بأنها تجاوز الأداء المتوقع وصولاً للأداء غير المتوقع فإن القيادة التبادلية توصف بأنها الوصول للمتوقع باعتماد سياسة الجزرة والعصا، وكانت انطلاقة مفهوم القيادة التبادلية على يد Burns من القيادة السياسية وتؤكد على أن نفوذ القائد التبادلي يأتي من سلطته الرسمية في المنظمة. وتعتمد على مبادلة المكافآت بأداء الأتباع للوصول إلى الأهداف التنظيمية وقد سميت بقيادة المعاملات.

تعتمد القيادة التبادلية على المنفعة والتكلفة فالقائد يعد بتلبية متطلبات واحتياجات المرؤوسين إذا هم امتثلوا لرغباتهم. لا يركز القائد التبادليون على تطوير القدرات الذاتية للعاملين ولا على الاهتمام بالحاجات الفردية لهم وإنما على الأداء والمخرجات، فهو أسلوب قيادي يعبر عن

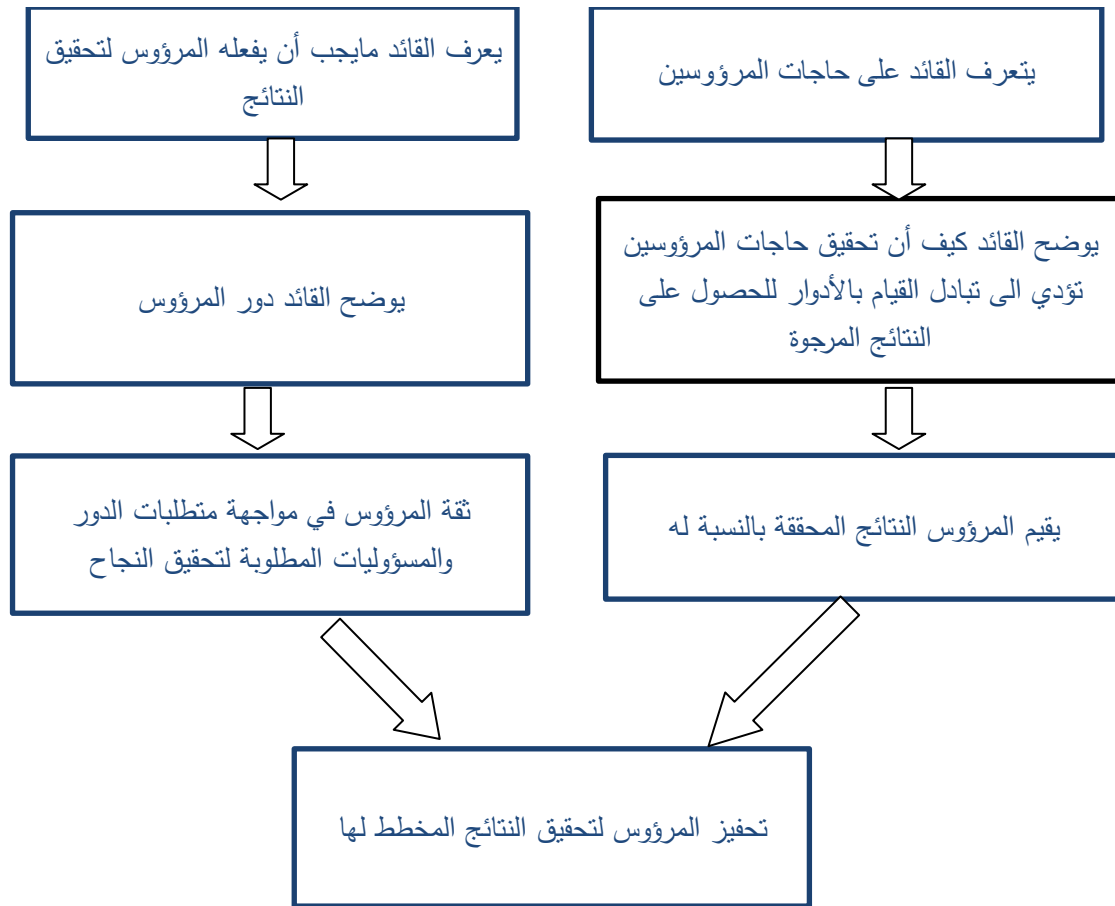
توقعات علاقة التبادل بين الزعيم والتابع وربط توقعات محددة وتقديم مكافآت تتوقف على ماذا كان أتباعهم يحققون الأهداف المتفق عليها.

فمبدأ القيادة التبادلية القائم على تبادل شيء له قيمة للطرفين وتبادل المنافع والوعود المشتركة وهذا لا يكون فقط بين القائد والعاملين وإنما بين العاملين أنفسهم من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة فقد عرفت بأنها " نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والأتباع من جهة وبين الأتباع أنفسهم من جهة أخرى في المنظمة للوصول إلى أهداف المنظمة. تستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، بحيث أن القائد يركز على معايير وأهداف العمل وعلى إكمال المهمة والتزام العاملين في آن واحد.

يمتلك القائد التبادلي مهارات معينة لإدارة وقيادة مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق المصالح للطرفين والوصول للأهداف التنظيمية فقد عرفت " القيادة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الحالية بشكل أكثر كفاءة من خلال المكافآت القيمة وضمان أن العاملين لديهم الموارد اللازمة لانجاز المهمة.

فالقيادة التبادلية هي القيادة التي تعتمد على نظام المكافآت الشرطية من خلال تبادل المنفعة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلال مبدأ الثواب والعقاب استناداً إلى النتائج ومستوى الأداء، وهي القيادة التي تعتمد على تصحيح الانحرافات بعد حدوثها إما قبل أن تتفاقم أو بعد وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء النشطة والسلبية، والتي تعمل في ظل أهداف واضحة وبيئة مستقرة حتى تحقق أهدافها.

الشكل (٦-١) نموذج القيادة التبادلية ل Bass



المصدر: (العجمي، ٢٠٠٨، ص: ١١٤)

ج- أبعاد القيادة التبادلية

من خلال مراجعة الأدبيات تتلخص أبعاد للقيادة التبادلية بثلاثة أبعاد اتفق عليها بينها وهي:

١- المكافأة المشروطة (Contingent Reward CR): يعتمد على العملية التفاوضية حيث

يقوم القائد التبادلي بتوضيح ما هو مطلوب من المرؤوسين وما هي الأهداف والنتائج

المتوقعة وربطها بالمكافآت، وتوضيح توقعات كل طرف من الآخر، وتبادل الوعود

والموارد من أجل دعم وترتيب اتفاق مرضي للطرفين، بالإضافة للاتفاق والتفاوض على

الموارد وتوفير الثناء من أجل الأداء الناجح.

٢- الإدارة بالاستثناء النشطة (MBE-A- Management by Exception Active): تعني

التدخل النشط من قبل القائد في أعمال المرؤوسين يقضي القائد التبادلي وقتاً كافياً في المراقبة والفحص للأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتعقب بالمشكلات والأخطاء الممكن حدوثها، حيث يكتفي القائد بتوجيه الانتقادات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة صعبة الحل، وتفرض القيادة التبادلية قواعد لمنع الخطأ.

٣- الإدارة بالاستثناء السلبية (MBE-P- Management by Exception Passive): نميز بين

الإدارة بالاستثناء النشطة السلبية من خلال وقت التدخل حيث أن القائد التبادلي في السلبية لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوس الوفاء بمعايير الأداء ويتدخل بعد انتهاء المهمة وبعد تحقيق الأداء غير المقبول، فالأخطاء والانحرافات هي التي تجذب انتباه القائد فيفرض العقاب على المرؤوسين ذوي الأداء غير المقبول

د: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية: اعتبر Bass أن القيادة التحويلية هي امتداد للقيادة التبادلية فهي ليست بديل عنها وإنما مكملتها، حيث تعتبر القيادة التبادلية نقطة انطلاق للقيادة التحويلية، ودعم القيادة التحويلية من خلال القيادة التبادلية.

من خلال ما استعرضناه من دراسات سابقة حول القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نجد أن هناك فروقاً بين النمطين ونجد أن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً على مخرجات القيادة من حيث الأداء والانجازات واتجاهات العمل وغيرها من القيادة التبادلية.

والتي سنلخصها في الجدول التالي رقم (٦-١)

الجدول (٦-١) الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
قيادة التغيير والإبداع	قيادة الاستمرار والبقاء
تعمل في بيئة ديناميكية	تعمل في بيئة مستقرة
تركز على تطوير تابعيها	تركز على تبادل المصالح وعلى السيطرة والتحكم بتابعيها من خلال أساليب عقلانية واقتصادية
تركز على كيفية تغيير المنظمة من خلال خلق رؤية ونشرها والهام التابعين للكفاح من أجلها للارتقاء بمستوى التابعين والقيادة	تركز على تحقيق الأهداف الحالية والنتائج من خلال ربطها بالمكافأة مع توفير المصادر اللازمة
المبادرة وتوقع المشكلات قبل وقوعها والقيام بالنشاط المطلوب	الانتظار حتى حدوث المشكلة والتدخل للقيام بالإجراءات التصحيحية
تحفيز التابعين من خلال القيم وزرع الثقة وتوضيح الرؤية والإيمان بها	تحفيز التابعين من مبدأ تبادل المنفعة والتفاوض
الرقابة ذاتية من خلال زرع الثقة	الرقابة مباشرة لتحقيق النتائج
القيم هي قلب القيادة	تحقيق الهدف هو قلب القيادة
وتركز على التفاعل بين القائد والتابع وصياغة طموحات مشتركة على المدى الطويل وتشجيع الاستقلالية والمشاركة	يشجع على تنفيذ التعليمات بلا أخطاء وتقديم الحلول اللحظية على المدى القصير

الارتقاء بالمصالح الشخصية إلى تحقيق	تركز على إشباع المصالح الذاتية من خلال
المصالح العامة للمنظمة	إرضاء القائد وتحقيق المعايير

المصدر: من تصميم المؤلف

خاتمة الفصل:

يتضح بعد استعراض هذا الفصل أن القيادة الإدارية من أهم عوامل نجاح وفشل المنظمات، وأن اختيار قادة فاعلين يعتبر أساس بناء الثقافة التنظيمية والمخرجات التنظيمية، ويستخلص من هذا الفصل أنه لا يوجد نمط واحد من أنماط القيادة هو الأفضل دائماً بل تؤثر خصائص القائد وخصائص الأتباع، وخصائص الثقافة الداخلية والخارجية. ورغم ذلك فإن نمط القيادة التحويلية والقيادة الخادمة من أكثر أنماط القيادة فاعلية وتنمية وجذب للكفاءات وبناء الأتباع.

مراجع الفصل

٤. الخليل عبد الحميد، (٢٠٠٥)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
٥. العجمي، محمد حسنين. (٢٠٠٨ م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (طبعة أولى). عمّان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
٦. الطراونة تحسين ، (٢٠١٦)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٧. جون سي ماكسويل، (٢٠١٢)، ٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة.
٨. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (٢٠١٦)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، ترجمة دار جرير، الطبعة الخامسة.
٩. سيد قنديل، علاء محمد، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
10. Jennifer Garvey Berger , (2019), Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
11. Jim Fischetti, (2019), Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.

أسئلة الفصل السادس:

أسئلة صح وخطأ

السؤال	صح	خطأ
١- تركز القيادة التحويلية على تحويل الجوانب العقلية والعاطفية والقيمية لدى الأتباع	✓	
٢- تعمل القيادة الخادمة على خدمة القائد من قبل مرؤوسيه	✓	
٣- تعد القيادة الديمقراطية هي الأفضل بين جميع أنماط القيادة.	✓	
٤- تتحمل القيادة الإدارية ما لا يزيد عن ٢٠% من فاعلية العمل الإداري	✓	

أسئلة الخيارات المتعددة:

١- تركز القيادة على:

- أ- تنفيذ الخطط والقوانين بدقة
- ب- تشجيع المرؤوسين على العمل من خلال فلسفة الثواب والعقاب
- ت- تحفيز الأتباع وفهم احتياجاتهم وخدمتهم
- ث- إلغاء التنظيمات وجماعات العمل غير الرسمية

٢- ليس من أبعاد القيادة التحويلية:

- أ- الكاريزما
- ب- المكافأة المشروطة
- ت- الاعتبارات الفردية
- ث- التحفيز الإلهامي أو الروحي

٣- القيادة الخادمة أقرب إلى:

أ- القيادة الأخلاقية

ب- القيادة الكاريزمية

ت- الديمقراطية

ث- القيادة التبادلية

- أسئلة وقضايا للمناقشة

١- بين أبعاد القيادة التحويلية؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٦-١٠]

٢- أذكر أبعاد القيادة التبادلية؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٦-١٠]

٣- ما هي العلاقة بين القيادة المستندة إلى العلاقات والقيادة الخادمة؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٦-١٠]

الفصل السابع: ضغوط العمل Job Stress

كلمات مفتاحية:

ضغوط العمل Job Stress، القلق Anxiety، مفهوم التعب Fatigue، الإجهاد: Strain الاحتراق Combustion، آثار سيكولوجية: Psychological effects، آثار فيزيولوجية: Physiological effects.

ملخص الفصل:

يعرض الفصل مفهوم ضغوط العمل، ومسببات أو عوامل الضغط، وكذلك نتائج ضغط العمل، وتأثيراته على الأفراد، وعلى المنظمات. كما سيبين الفصل دور الإدارة في إدارة ضغوط العمل، والمحافظة على عتبة معينة من الضغوط، وكيفية تقليلها إلى الحد الأدنى.

المخرجات والأهداف التعليمية

- يتعرف على مفهوم ضغط العمل والتميز بين ضغط العمل والضغوط المهنية
- يتعرف على أسباب ضغط العمل
- يتعرف على المراحل التي يمر بها ضغط العمل
- يتعرف على آثار ضغوط العمل على مستوى الفرد ومستوى المنظمة

محتوى الفصل

١-٧ مفهوم وتعريف ضغوط العمل Concept and definition of job stress

٢-٧ التميز بين مفهوم ضغوط العمل والمفاهيم الأخرى المشابهة Differences between job stress

and Other similar concept

٣-٧ عناصر ضغوط العمل Elements of job stress

٤-٧ أنواع الضغوط Stress Kinds

٥-٧ دورة حياة الضغوط Stress life cycle

٦-٧ مصادر ضغوط العمل job stress sources

٧-٧ آثار ضغوط العمل job stress effects

٧-١ مفهوم وتعريف ضغوط العمل

مما لاشك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المؤثرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكولوجية، وأثرت هذه الأسباب على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير على البيت أو مكان الدراسة، وإنما تجاوزه إلى بيئة العمل، ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية التي جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على واجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وإنتاجيته وكفاءته.

تتعدد مفاهيم الضغط وتختلف باختلاف الزاوية التي ينظر إليها، حيث يعرف "سيلي" الضغط: (بأنه شعور سلبي يوضع الفرد تحت تأثيره كنتيجة لقوة مباشرة عليه) في حين عرف "كيرياك" و"سوتكليف" الضغط بأنه (الاستجابة لزمرة انفعالات سلبية كالغضب والقلق والاكتئاب والتي يصاحبها عادة تغيرات فيزيولوجية كزيادة ضربات القلب وزيادة نسبة بعض الهرمونات في الدم كرد فعل للضغوط التي يتعرض لها الشخص كنتيجة لمتطلبات المهنة وقد يشكل ذلك تهديداً لذاته أو عمله).

كما عرفت ضغوط العمل بأنها (أي خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد) ووفقاً لتعريف يقصد بالضغوط الوظيفية (مجموعة العوامل البيئية السلبية- مثل غموض الدور، صراع الدور - والتي لها علاقة بأداء عمل معين).

في حين يعرفها الخضيرى بأنه (كل تأثير مادي أو نفسي معنوي يأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد، أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية والتنفيذية التي تواجه متخذ القرار في المنشأة).

وعلى ضوء التعريفات السابقة لضغوط العمل يمكن ملاحظة ما يلي: أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي للضغوط كتعريف Caplan، في حين يعتبرها البعض نتيجة تفاعل بين الظروف البيئية التي يعمل فيها الخصائص الفردية للشخص ذاته كمفهوم French, Rogers & Cobb فحين ينظر بعض الباحثين إلى الضغط بأنه ينشأ عن صعوبات ومعوقات تقف أمام الفرد.

وبناءً عليه فإنه من أهم المشكلات التي يواجهها المهتمون بدراسة الضغوط بصفة عامة وضغوط العمل بصفة خاصة هي محاولة التوصل إلى تعريف متفق عليه، ومما سبق يمكن أن يستنتج الباحث تعريف لضغوط العمل: (بأنها المتغيرات التي تحيط بالعاملين والتي تسبب شعور بالمضايقة والتوتر الأمر الذي من شأنه إحداث تأثير سلبي عليهم مما يؤدي إلى عدم قيام العاملين بدورهم بصورة متكاملة).

٧-٢ التمييز بين مفهوم ضغوط العمل والمفاهيم الأخرى المشابهة

كثيراً ما يتم الخلط بين مفهوم الضغط والقلق، وكذلك التعب، والإجهاد، والاحتراق بينما هذه المفاهيم تختلف اختلافاً جذرياً عن بعضها البعض وسيتم إيضاح هذا الاختلاف بين مفهوم الضغط وهذه المفاهيم.

٧-٢-١ مفهوم القلق Anxiety

هو نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط، ولنقص إشباع الحاجات، مما يجعل الفرد يشعر بعدم الرضا تجاه المستقبل، ويعتبر القلق من أكثر الأعراض الملحوظة لضغوط العمل، وبالتالي تبرز نقطتا اختلاف أساسيتان بين القلق والضغط:

- يعتبر الضغط سبباً رئيسياً لنشوء القلق لدى الفرد
- لضغوط العمل نوعان إيجابي وآخر سلبي أما القلق فهو مفهوم سلبي بالمطلق

٧-٢-٢ مفهوم التعب Fatigue

هو فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي وجسماني، وينشأ التعب نتيجة للمجهود المستمر والمكثف، وينتهي أثره بحصول الفرد على الراحة والنوم، ويمكن إبراز نقاط الاختلاف الأساسية بين الضغط والتعب فيما يلي:

- لضغط العمل مصادر عديدة، في حين ينشأ التعب من مصدر وحيد وغالباً ما يكون عبء العمل الزائد

- ينتهي التعب بالحصول على الراحة والنوم ولكن ضغط العمل غالباً ما يستمر
- يفيد الشخص المتعرض للتعب أن يتوقف عن عمله لفترة ليحصل على الراحة إلا أن الأمر يختلف بالنسبة لضغط العمل.

٧-٢-٣ مفهوم الإجهاد strain

هي حالة فقدان جميع القوى التي يمتلكها الفرد على مواجهة الضغوط التي تواجهه ويبرز الاختلاف بين الضغط والإجهاد بالنقاط التالية:

- ينشأ الإجهاد من الفرد نفسه فقط، في حين ينشأ الضغط من مصادر عديدة منها تنظيمية وفردية ومن البيئة المحيطة بها
- الإجهاد يعتبر من النتائج الفيزيولوجية المترتبة على ضغط العمل

٧-٢-٤ مفهوم الاحتراق Combustion

هو استجابة للضغط المستمر المزمّن الذي يؤدي لإجهاد مادي أو نفسي للفرد وينشأ كنتيجة للضغط والعوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالعمل التي تزيد عن طاقة الفرد وقدرته على التحمل وأعراضه وهي:

- أعراض فيزيولوجية: مثل الصداع والقرحة

- أعراض سيكولوجية: مثل الغضب والإحباط
- أعراض سلوكية: مثل تدهور الأداء وزيادة التغيب

٧-٣ عناصر ضغوط العمل

إنه يمكن تحديد عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة:

١. **عنصر المثير:** أي المؤثرات الأولية المسببة لمشاعر الضغوط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه.

٢. **عنصر الاستجابة:** أي ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

٣. **عنصر التفاعل:** أي التفاعل بين العوامل المؤثرة والعوامل المستجيبة.

٧-٤ : أنواع الضغوط

يمكن تبويب الضغوط بطريقتين من حيث تأثيرها من جهة ومن حيث مقدارها من جهة أخرى:

٧-٤-١ أنواع الضغوط من حيث تأثيرها

١) الضغوط الإيجابية

هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها والتي ينجح الفرد في التكيف معها وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقاته الإبداعية كما إنها تنمي قدرة الفرد على العمل الذاتي دون الاتكال على الآخرين.

وعرض Forbes المؤشرات التالية التي قد تسببها ضغوط إيجابية لدى الموظفين، و

ارتفاع حجم النشاط وقوته

- تعلم الهدوء وعدم الانفعال تحت الضغوط
- زيادة القدرة على التذكر والتركيز والاسترجاع

- التفاؤل نحو المستقبل

- القدرة على تحليل وإدراك المشاكل

١.١ الضغوط السلبية

هي الضغوط غير المرغوبة والتي تسبب الضرر والأذى للفرد مما يؤدي إلى نشوء عدد كبير من المشكلات الإدارية كانهدام الرغبة في العمل، كبت الدوافع، زيادة الشعور بالإحباط والعدوانية واللامبالاة.

٧-٤-٢ أنواع الضغوط من حيث مقدارها

(١) الضغوط السلبية المنخفضة

هي عبارة عن مقدار من الضغوط التي يتعرض لها الفرد ذات تأثير محدود، فهي لا تؤثر على أداء الفرد ولا تخلق لديه دوافع وحوافز لتحدي الصعاب.

(٢) الضغوط الإيجابية أو المعتدلة

هي عبارة عن مقدار من الضغوط تؤدي إلى تحسين صحة وأداء الفرد، وتجعله راضياً عن عمله وتشكل له حافزاً لتحقيق أهدافه.

(٣) الضغوط السلبية الزائدة

عبارة عن الضغوط التي تزيد عن قدرة وتحمل الفرد لها، ويتعرض الفرد لهذه الضغوط المتزايدة على سبيل المثال اضطهاد الرئيس المباشر في العمل أو زيادة ساعات العمل.

٧-٥ دورة حياة الضغوط

تمر ضغوط العمل بخمسة مراحل كما يلي:

١. مرحلة نشوء الضغط

تمثل مرحلة الميلاد للضغط والتي تبدأ معها ظهور أولى بوادر وأعراض هذا الضغط في شكل بدائي أولي غير مباشر، حيث يعتقد الفرد أن هذه البوادر غير مهمة مما يؤدي إلى التغاضي عنها، وبالتالي يتولد لدى هذه القوى الضاغطة (البوادر) دافع قوي نحو توليد المزيد من الضغوط والانتقال إلى مرحلة النمو.

٢. مرحلة النمو

في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، وأدركت أين مواطن الضعف التي يمكن الضغط عليها، وأين تكمن مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى عقل ووجدان الفرد فتسير على أفكاره وعلى عواطفه ومن خلال هذه السيطرة وتعمل على التحكم في سلوكه وقراراته مما يؤدي لوصول الضغط إلى مرحلة النضج.

٣. مرحلة نضوج الضغط

في هذه المرحلة يصل الضغط إلى قمته ويكون قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك الفرد إلى الوجهة المطلوبة وبالتالي يكون الضغط أكبر من قدر الفرد على مقاومته ولا يكون لدى الفرد أي خيار إلا الاستجابة لها والانصياع لمطالب قوى الضغط.

٤. مرحلة انكماش وانحسار الضغط

تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيسي من المطالب التي تنادي بها قوى الضغط ، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتخفيف الضغط على الفرد، بل ومساعدته وتقديم دعمها له، ومن ثم تبدأ

في التحول من المعارضة إلى المهادنة، ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون مما يؤدي إلى اختفاء الضغط.

٥. مرحلة اختفاء أو تحول الضغط إلى ضغوط عديدة

تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب قوى الضغط بالكامل، ومن ثم تفقد هذه القوى المبرر والسبب في تكتلها واستمرارها، وبالتالي لا يكون أمامها إلا الخيارين التاليين:

- الانصراف عن الاستمرار في الضغط على الفرد بسبب تحقيق مطالبها

- التحول إلى قوى ضغط أخرى والمحاولة تحقيق مطالب أخرى

أياً كانت المرحلة التي يمر بها الضغط فإنه يجب على المنظمات والمهتمين بهذا الموضوع دراسة كل مرحلة من هذه المراحل على حدا لأن لكل مرحلة من هذه المراحل خصائصها ومتطلباتها للتعامل معها.

٦-٧ مصادر ضغوط العمل

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد، حيث يمكن جمع مصادر ضغوط العمل في فئتين كل فئة تضم مجموعة من المصادر التي تسبب الضغط:

٦-٧-١ مصادر متعلقة بالفرد

هذه العوامل لا يمكن حصرها بالطبع وذلك عائد إلى تعقد السلوك الإنساني وتشابكه بل وتغيره أيضاً من فرد إلى آخر، لذلك سوف يتم عرض أهم المصادر المتعلقة بكل من شخصية الفرد ونفسيته:

١) المصادر المتعلقة بشخصية الفرد

نتيجة لما تنتم به شخصيات الأفراد في التعقيد والغموض والتباين، يعتبر موضوع الشخصية من أشد المواضيع تعقيداً في مجال دراسات علم النفس والسلوك الإداري، مما جعل الاتفاق على تعريف محدد للشخصية أمراً في غاية الصعوبة، يمكن تعريف الشخصية: (هي مجموعة الخصائص والاتجاهات التي تميز الفرد عن غيره) حيث تعتبر الشخصية مؤشراً على مدى قابلية تعرض الفرد للضغوط الناجمة عن هذا النمط، حيث نجد أن الشخصية العدوانية أكثر احتمالاً من أن تكون عرضة للضغوط من الشخصية الودودة.

أ) المصادر النفسية

المصادر النفسية المسببة لضغوط العمل متنوعة ومعقدة، حيث يمكن أن تشمل عدّة أنواع مثل: التكيف، الحرمان، الاكتئاب، العبء الزائد في الحياة، الوسواس، الهستيريا، والانحرافات بأنواعها، وسوف يتم التعرض لأهم نوع من هذه الأنواع وهو التكيف.

- التكيف

يقصد به محاولة الفرد للموائمة بين نفسه والعالم الذي يعيش فيه محاولة منه من أجل البقاء وهذا ما يعرف بالتكيف في علم الأحياء، أما تعريف التكيف في علم النفس (هو تلك العملية الديناميكية المستمرة التي يهدف بها الشخص أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقاً بينه وبين البيئة أو المحيط الذي يعيش فيه)

٧-٦-٢ مصادر متعلقة بالمنظمة

أ) كمية العمل

العمل الزائد عن طاقة الفرد الذي يتطلب منه الزيادة في الجهد المتواصل والعمل لساعات طويلة دون التمكن من أخذ فترات راحة خاصة، إذا كان المطلوب إنجاز العمل في وقت محدد، حيث زيادة كمية العمل تعرض الفرد لأخطاء مهنية والمساءلة من قبل رؤسائه، وبالتالي يصبح عرضة للضغط، كما أن قلة العمل الموكل للفرد يعد مصدراً من مصادر الضغوط (الإمكانات أكبر من العمل).

ب) الإحباط الوظيفي

عدم تمكن الفرد من القيام بالدور المطلوب منه في المنظمة وبسبب العوائق الموجودة في بيئة العمل وينتج عن الإحباط الوظيفي عن مشكلتان تعتبران من أهم مصادر ضغوط العمل.

ت) غموض الدور

يعني الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد في أداء دوره بالمنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته، ويمكن حصر أسباب غموض الدور في النقاط التالية:

عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالمطلوب منه في العمل
تقديم المعلومات غير واضحة أو المشوشة من قبل الرئيس المباشر أو الزملاء إلى الموظف
عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه
عدم وضوح النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الفرد

ث) صراع الدور

هو تعارض في التوقعات المرتبطة بالدور بمعنى أن العامل يشعر بصراع الدور عندما تكون
مسيرة الفرد لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسيرة مجموعة أخرى من
التوقعات مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور لهذا الفرد، حيث يأخذ صراع الدور أشكالاً مختلفة
منها

ج) تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة

يحدث في المنظمات التي تحاول تطبيق الصيغ، أو الإجراءات الرسمية بدقة في معاملاتها،
في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع الصيغ غير الرسمية في العمل، وقد يزداد الأمر
سوءاً، عندما يكون الفرد ذو شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال، في الوقت
الذي تحاول المنظمة أن تجعل الأفراد معتمدين عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل
وحدات التحكم والسيطرة.

ح) تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها

تعتبر القيم هي تلك الأشياء التي تميز بين الصحيح والخاطئ وعادةً ما يعتبر تعارض القيم
مشكلة من المشكلات الرئيسية التي تواجه المنظمات والتي تحول دون انسجام الفرد مع
أهدافها وبيئتها.

خ) عدم الترقى والتطور الوظيفي: وتنقسم إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة بدء الحياة الوظيفية: ترجع مسببات الضغط في هذه المرحلة إلى نقص المعارف والمهارات لأداء العمل أو عدم القدرة على تحمل المسؤولية أو صعوبة التكيف مع الزملاء.
- مرحلة منتصف النمو الوظيفي: من مسببات الضغوط في هذه المرحلة زيادة أعباء العمل وكثرة التغير وشدة التنافس بين الأقران على المناصب وتقادم المعارف والمهارات.
- مرحلة نهاية الوظيفة: مسببات الضغوط في هذه المرحلة الخوف من فقد المنصب والمزايا المختلفة التفكير في المعاش، ترك الزملاء، وفقد الأصدقاء.

٧-٦-٣ اختلال بيئة العمل المادية

إن اختلال الظروف المادية من تهوية، رطوبة، إضاءة، درجة حرارة الغرفة يمكن أن تؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، نظراً للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد فإنها يمكن أن تكون مصدراً أساسياً من مصادر ضغوط العمل.

٧-٦-٤ عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

خاصة عندما تكون القرارات قائمة على أسس مركزية شديدة وعدم مشاركة الموظفين مما يؤدي إلى فقد الثقة بين العاملين بعدم تعودهم على تحمل المسؤولية وفقدان الحماسة للقرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة العليا.

٧-٧ آثار ضغوط العمل

أ) الآثار الإيجابية

إن العديد من المنظمات تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته، وذلك لأثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً، ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ أن لضغوط العمل

آثاراً إيجابية مرغوب فيها، إلى جانب الآثار السلبية غير المرغوب فيها، ومن الآثار

الإيجابية لضغوط العمل

أ) التحفز على العمل

ب) تجعل الفرد يفكر في العمل

ت) يزداد تركيز الفرد على العمل

ث) ينظر الفرد إلى عمله بتميز

ج) التركيز على نتائج العمل

ح) المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر

خ) الشعور بالإنجاز

د) تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة

ذ) النظر للمستقبل بتفاؤل

ر) المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ب) الآثار السلبية

يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة ومنها نورد

ما يلي:

١. آثار الضغوط على الفرد

١.١ آثار سلوكية

عندما يقع الفرد تحت تأثير الضغط يشعر هذا الفرد بحدوث بعض التغيرات إلى الأسوأ

وهي ذات آثار سلبية ضارة سواء على المدى القصير أو الأجل الطويل، ومن أهم هذه

التغيرات: المعاناة من الأرق، الإفراط في التدخين، التغير في عادات النوم وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة.

١.٢ آثار نفسية (سيكولوجية)

يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلاقاته بالآخرين، ومن أهم تلك الآثار النفسية: الشعور بالحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، عدم القدرة على التركيز، صعوبة في التحدث والتعبير والتردد واللامبالاة.

١.٣ آثار جسدية

تمتد نتائج تزايد الضغوط على الفرد لتحدث مجموعة من التغيرات على الفرد وسلامته البدنية، ومن الأعراض والأمراض الجسدية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد نتيجة تزايد الضغوط: الصداع، السكري، ضغط الدم.

٢. آثار الضغوط على المنظمة

- أ) زيادة التكاليف المادية مثل عطل الآلات وإصلاحها
- ب) الغياب والتوقف عن العمل
- ت) تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- ث) صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- ج) الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- ح) عدم الرضا الوظيفي.
- خ) ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات وعدم الدقة في اتخاذ القرارات.

خاتمة الفصل

نظراً لكون المنظمات تسعى إلى تحسين بيئة العمل، وتهيئة مناخ تنظيمي مناسب، فإن الضغوط الوظيفية أو المهنية تقود إلى تأثيرات سلبية من ناحية القلق والتوتر والإجهاد والاستنزاف العاطفي. وقد يقود لأمراض فيزيولوجية كأمراض الضغط والسكري والشقيقة والجلطات، وآثار سلوكية كترك العمل، والانفعال الزائد وضعف التركيز وبالتالي ضعف جودة القرار.

مراجع الفصل:

٧. الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر.الرياض
٨. السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
٩. الفقي ابراهيم ، (٢٠٠٩)، العمل الجماعي،دار أجيال للنشر والتوزيع
- ١٠.المغربي محمد بشير، (٢٠١٦) السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١.محمود العميان، ٢٠١٠، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية.
12. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill.
13. Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw- Hill Irwin,

أسئلة الفصل السابع:

أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

السؤال	صح	خطأ
١- إن انعدام الشعور بضغط العمل حالة إيجابية		✓
٢- من الآثار الجسدية لضغوط العمل الشعور بالحزن والكآبة والشعور بالقلق، النظر إلى المستقبل بتشاؤم، عدم القدرة على التركيز، صعوبة في التحدث والتعبير والتردد واللامبالاة.		✓
٣- من الآثار الفيزيولوجية لضغط العمل / الشعور بالقلق والاكتئاب ونية ترك العمل		✓
٤- يقود الصراع التنظيمي إلى ضغوط وظيفية.	✓	

أسئلة الخيارات المتعددة:

١- أسباب غموض الدور

- أ- عدم إيصال المعلومات الكافية إلى الموظف فيما يتعلق بالمطلوب منه في العمل
- ب- تقديم المعلومات غير واضحة أو المشوشة من قبل الرئيس المباشر أو الزملاء إلى الموظف

ت- عدم وضوح السلوكيات التي تمكن الفرد من أداء الدور المتوقع منه.

ث- كل ما سبق

٢- الضغوط الإيجابية:

أ- هي الضغوط المفضلة أو المرغوب فيها والتي ينجح الفرد في التكيف معها وتحويلها إلى

حافز يستنفذ جهده وطاقاته الإبداعية كما إنها تنمي قدرة الفرد على العمل الذاتي دون

الانكال على الآخرين.

ب- هي ضغوط يصل فيها العامل إلى مرحلة الاستنزاف

ت- لا توجد ضغوط إيجابية أبداً.

ث- كل ما سبق صحيح

٣- تنتج ضغوط العمل عن:

أ- زيادة ساعات العمل

ب- سوء العلاقات مع الآخرين

ت- نمط شخصية الفرد

ث- كل ما سبق صحيح

أسئلة وقضايا للمناقشة:

١. هل غموض الدور من مصادر ضغط العمل أم من أسباب الصراع مع التبدير؟.

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٣]

٢. بين تأثيرات ضغوط العمل السلبية على المنظمات؟.

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٤]

٣. تحدث عن ضغوط العمل الإيجابية.

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٧-٤]

الفصل الثامن: إدارة الصراع *Conflict Management*

كلمات مفتاحية: الصراع البناء: Constructive conflict، الصراع الهدام: Destructive Conflict، دورة

الصراع: Conflict cycle، مصادر الصراع: Conflict sourcing، استراتيجيات الصراع: Conflict strategy

ملخص الفصل

إن دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ترتدي أهمية كبيرة في عالمنا المعاصر لفهم تطور المنظمات وخلق عملها والأفراد والحفاظ على فعاليتها في ظل بيئة متغيرة المخاطر والتحديات التي تشمل الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية بما فيها زيادة حدة المنافسة وتوسع الأسواق ودخول لاعبين جدد. لذلك سيعرض هذا الفصل مفهوم الصراع ومصادره وأنواعه ونتائجه وأساليب إدارته.

المخرجات والأهداف التعليمية

- يتعرف على مفهوم الصراع وتطوره تاريخيا.
- يتعرف على دورة تصعيد الصراع.
- يميز بين الصراع الهدام والصراع البناء.
- يتعرف على مصادر الصراع.
- يتعرف على نتائج الصراع على الفرد والمنظمة.

محتوى الفصل

٨-١ تشكل الصراعات في بيئة منظمات الأعمال Conflict forming in business organizations environment

٨-٢ أسباب ودوافع تشكل الصراعات Causes and drives conflict forming

٨-٣ نتائج الصراعات في بيئة الشركات Conflict results in companies environment

٨-٤ مفهوم إدارة الصراع وأهدافه Concept and objective of conflict management

٨-٥ طرق إدارة الصراع. Conflict management methods

٨-١ تشكل النزاعات في بيئة الشركات ومنظمات الأعمال

ينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه التعارض بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه يصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف خدمة لأهدافه وغاياته على قاعدة فرق تسد. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى الصراع البدني.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد

يُكَلِّف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات. أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

ويستخدم عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها: أسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل، وأسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وأسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر، وأسلوب التوفيق عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً، وأسلوب التعاون عن طريق العمل على نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف.

و لاختيار الأسلوب المناسب لحل صراع معين يكمن في تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم وغاياتهم ومدى تأثيرهم ومن ثم دراسة البدائل المتاحة لاختيار الأنسب منها في حل الصراع، وبالتالي فإن حل الصراع يعتمد على المواقف وعلى الأطراف بالدرجة الأولى.

وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون أو التوفيق.

٨-٢ أسباب ودوافع تشكل النزاعات

تحدد أسباب تشكل الصراعات بما يلي:

أ - **ندرة الموارد:** تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، والمعلومات والمستلزمات المادية ، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الأفراد او فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتملاً ولا مفر منه.

ب - **عدم وضوح حدود المسؤولية:** يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه وحدهم، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

ج- **ضعف عمليات الاتصال:** إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملين من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

د- **الاختلافات الشخصية:** تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية ،كذلك الثقافات والتعليم والاتجاهات التي قد تجعل من الصعوبة العمل سوية. إن بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات من الصعب إيجاد حل لها.

هـ - الاختلافات في القوة: تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين في وحدة أو قسم آخر. فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

و - الاختلافات في الأهداف: يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة. فالاختلافات في الأهداف مسألة طبيعية في المنظمات. فربما يقع رجال المبيعات في صراع مع بعضهم البعض أو مع مدير المبيعات أضاف إلى ذلك فإن أهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع أهداف قسم التصنيع وهكذا.

٣-٨ نتائج النزاعات في بيئة الشركات:

تقسم نتائج النزاعات إلى سلبية وإيجابية كالتالي:

١-٣-٨ التأثيرات السلبية للصراع: إن بعض النتائج والآثار السلبية التي ينتجها الصراع هي:

أ- يؤدي الصراع إلى حدوث انفعالات سلبية بين المتنازعين يمكن أن تكون محبطة جدا لهم.

ب- يؤدي الصراع إلى إعاقة عمليات الاتصال بين الأفراد والجماعات ويعطل عمليات التنسيق بينهم.

ج- يشتت الصراع الطاقة ويسبب لأهداف المنظمة وأنشطتها ويعيقها.

د- التحول من نمط المشاركة في القيادة إلى النمط السلطوي وانفراد القادة بالرأي والقرار واعتماد الأساليب الصارمة.

٨-٣-٢ التأثيرات الإيجابية للصراع: إن بعض النتائج والآثار الايجابية التي ينتجها الصراع

هي:

أ- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة، وذلك نظراً لأن الاعتراف بوجود المشكلة هو الخطوة الأولى على طريق حلها.

ب- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملاً، إذ يساعد هذا الوضع على إشاعة روح التفكير الإبداعي للعاملين وتمكنهم من طرح خيارات وحلول متعددة.

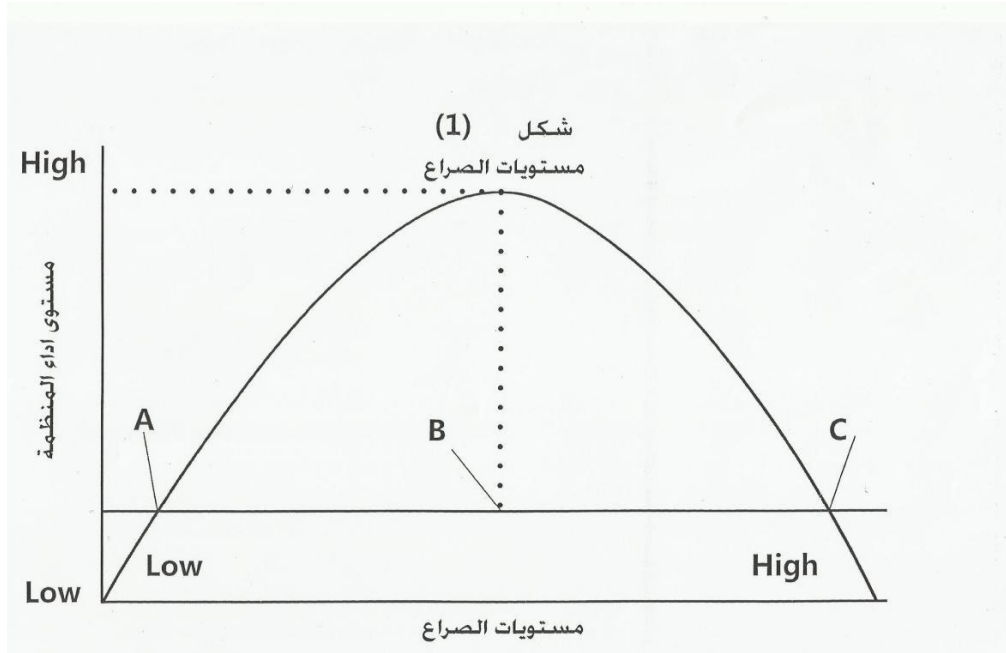
ج- يشجع الصراع البحث عن أفكار ومداخل جديدة وبالتالي يدفع باتجاه التغيير والابتكار حيث تتطلب حالة استمرار الصراع قرارات صعبة وغير روتينية.

د- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة حيث يميل القادة إلى اتخاذ قرارات أفضل مقارنة بالقرارات التي تتخذ في الظروف العادية.

هـ- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الالتزام. إذا اشتملت إدارته بالكفاءة وفتحت مجال الإبداع ووفرت فرص النقاش المفتوح لطرح وجهات النظر المتباينة مما يسمح للعاملين بالتفكير والاطلاع على وجهات نظر الآخرين، وبالتالي سيحقق تحسين مستوى الارتباط بالمنظمة والالتزام بأهدافها.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين مستويات الصراع وتأثيراته على مستوى أداء المنظمة.

شكل رقم (٨-١) مستوى أداء المنظمة كناتج لمستوى الصراع



المصدر: (Luthans, 2002, p. 228)

شرح الجدول رقم (٨-١) الحالات الثلاث الرئيسية المبينة في الشكل رقم (٨-١).

جدول رقم (٨-١) مستوى أداء المنظمة كتابع لمستوى الصراع

الحالة	مستوى الصراع	نوع الصراع	مستوى أداء المنظمة
A	منخفض	غير وظيفي	منخفض
B	وسط	وظيفي	عالي
C	عالي	غير وظيفي	منخفض

المصدر: من إعداد المؤلف

٨-٤ مفهوم إدارة الصراع وأهدافه

إن السمة المهمة لإدارة الصراع هي محاولة الوضع الراهن لإدارة النزاع، أو لتجنب تصعيد الصراع. يشير حل النزاع إلى التعامل مع سبب النزاع أو إزالته وتشير إدارة الصراع إلى استراتيجيات وطرق الاحتواء (إدارة الصراع) وكذلك استراتيجيات الحل وطرقه. تختلف طرق إدارة الصراع التنظيمي باختلاف أسبابه وأصوله وسياقه، ويكون الهدف من إدارة الصراع هو التأثير على البنية الكاملة لحالة الصراع واحتواء المكونات المدمرة كالعداوة والعنف، ومساعدة الأطراف التي لديها أهداف غير متوافقة لإيجاد الحلول لصراعتها، سواء تم تنفيذ ذلك من قبل أطراف النزاع أو من قبل طرف خارجي.

وتتجح الإدارة الفعالة للصراع في التقليل قدر الإمكان من الاضطرابات الناجمة عن وجود نزاع، وتوفير حل مرض ومقبول لجميع الأطراف.

ولابد من الأخذ في الحسبان أن جميع المنظمات، مهما كانت بسيطة أو معقدة كبيرة أو صغيرة، يجب أن تمتلك مجموعة من الآليات أو الإجراءات لإدارة الصراع. يمكن قياس مدى نجاح أو فعالية هذه الإجراءات من خلال المدى الذي تقيد به سلوك النزاع ومدى مساعدته على تحقيق حل مرض.

٨-٥ طرق إدارة الصراع

تعتمد الإدارة الفعالة للصراع على الربط بين الوضع والأسلوب المطابق. ويكون الأسلوب المطابق للوضع فعالاً عندما يكون قد حقق نتائج ناجحة سابقاً. وتم التوصل إلى طرق حل

النزاعات الفردية بالاستناد إلى نتائج مستقاة من أكثر من ٢٠ ورشة عمل حضرها مشاركون من قطاعات أعمال مختلفة وبمستويات إدارية متفاوتة. ويبين الجدول رقم (٨-٢) هذه الطرق.

جدول رقم (٨-٢) طرق حل النزاعات الشخصية في أوضاع مختلفة

طرق حل النزاع	الوضع المناسب	الوضع غير المناسب
الدمج	١- القضايا معقدة. ٢- تركيب الأفكار للحصول على نتائج. ٣- الحاجة للالتزام من الطرف الآخر للتطبيق الناجح. ٤- يوجد فترة كافية لحل النزاع. ٥- طرف واحد لا يستطيع حل المشكلة. ٦- موارد مختلف الأطراف ضرورية لحل المشكلات المشتركة.	١- المهام والمشكلات بسيطة. ٢- الحاجة لقرار فوري. ٣- الأطراف الأخرى غير مهمة بالنتائج. ٤- الأطراف الأخرى ليس لديها مهارة لحل المشكلات.
الالتزام	١- أنت مقتنع بإمكانية أن تكون على خطأ. ٢- القضية أهم للأطراف الأخرى. ٣- أنت مستعد لتبادل بعض الأشياء مع الطرف الآخر. ٤- تتعامل كطرف أضعف. ٥- الحفاظ على العلاقة ضروري وهام.	١- أنت مقتنع بأنك على حق. ٢- القضية مهمة لك. ٣- الطرف الآخر على خطأ أو في موقف غير أخلاقي.
الهيمنة	١- القضية عديمة الأهمية. ٢- الحاجة لقرار سريع.	١- القضية معقدة. ٢- القضية غير مهمة لك.

٣- طرفا النزاع يتمتعان بنفس المستوى من القوة. ٤- التأني في اتخاذ القرار. ٥- المرؤوسون يتمتعون بدرجة عالية من التنافسية.	٣- اتخاذ إجراءات غير شعبية. ٤- اتخاذ قرار من الأطراف الأخرى قد يكلفك غالباً. ٥- خبرة المرؤوسين ضعيفة ولا تؤهلهم لاتخاذ قرارات تقنية. ٦- القضية مهمة لك.	
١- القضية مهمة بالنسبة لك. ٢- اتخاذ القرار من صلب مسؤولياتك. ٣- القضية غير قابلة للتأجيل ولا بد من اتخاذ القرار. ٤- الحاجة لاهتمام عاجل.	١- القضية عديمة الأهمية. ٢- التأثيرات السلبية المحتملة للصراع قد تفوق الفوائد. ٣- الحاجة لفترة تخفيض توتر.	التجنب
١- أحد الأطراف أقوى من غيره. ٢- المشكلة معقدة لدرجة أنها تحتاج حلاً جذرياً.	١- أهداف الأطراف متبادلة. ٢- الأطراف متساوية القوة ٣- الإجماع غير ممكن. ٤- أسلوب الدمج أو التسلط غير ناجح. ٥- الحاجة لحل مؤقت لمشكلة معقدة.	المساومة

المصدر: من تصميم المؤلف

يمكن تعزيز استراتيجيات إدارة الصراع من خلال ما يلي:

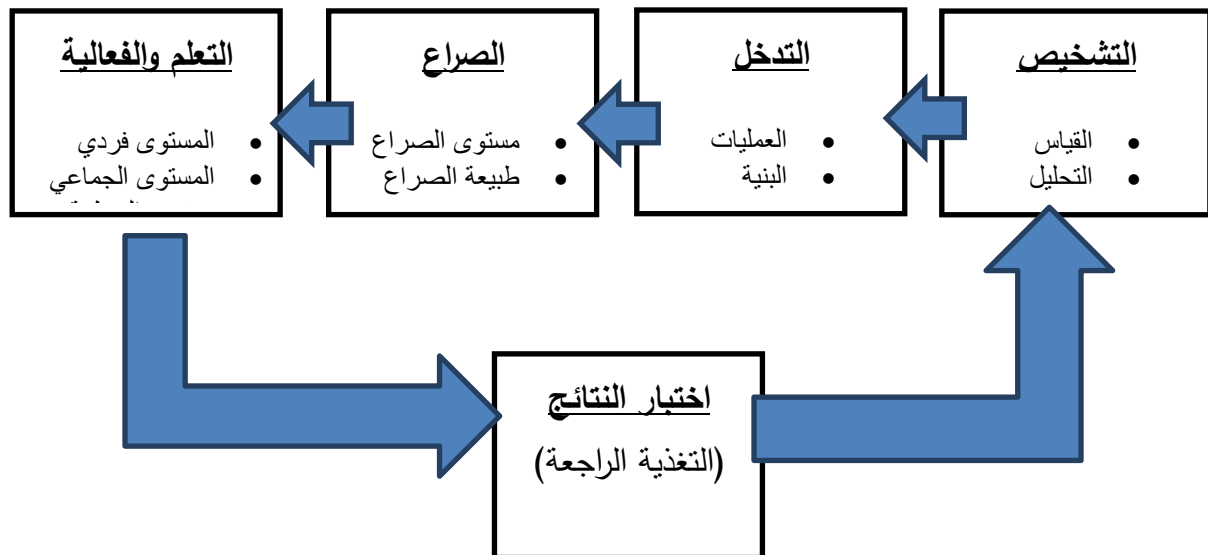
- ١- التعلم والفعالية: فإستراتيجية إدارة الصراع يجب أن تعزز التفكير النقدي والتعلم من الأخطاء وبالتالي زيادة فعالية المنظمة.
 - ٢- حاجات أصحاب المصلحة: يجب أن تصمم إستراتيجية إدارة النزاع لتحقيق مصالح الأطراف المتعددة وتحقيق التوازن فيما بينهم.
 - ٣- أخلاقيات العمل: يجب أن يتحلى القادة بالأخلاقيات الحميدة وأن يكونوا منفتحين على المعلومات والأفكار الجديدة وأن يكونوا مستعدين لتغيير أرائهم. وعلى المرؤوسين وأصحاب المصلحة واجب أخلاقي في معارضة القرارات التي قد تسيء لعمل المنظمة. وعلى المنظمات حماية موظفيها لتستطيع إدارة الصراع بطريقة أخلاقية من خلال تعيين مستشارين يلجأ إليهم الموظفون والزبائن والموردون عند حدوث خطأ ويجب أن تكون آراء المستشارين محترمة من قبل الإدارة.
- تقوم إستراتيجية إدارة الصراع على المبادئ الثلاث السابقة الذكر، من خلال:
- ١- الحفاظ على مستوى معتدل من الصراع الموضوعي للمهام غير روتينية.
 - ٢- التقليل من الصراع الموضوعي للمهام الروتينية.
 - ٣- التقليل من الصراعات العاطفية للمهام الروتينية وغير الروتينية.
 - ٤- تمكين أعضاء المنظمة لاستخدام أساليب التعامل مع الصراعات الشخصية بفاعلية
- إذاً: لا يوجد منهج واحد لاتخاذ القرارات والقيادة والتحفيز. فقد تم استبدال النهج التبسيطي (الحل الأفضل) بالنهج الظرفي والذي يعد السمة المميزة للإدارة المعاصرة. فعلى سبيل المثال، نظرية القرار تنص على أن كل نمط من أنماط القيادة مناسب لوضع معين. حيث تدمج النظرية بين

نوعية القرار (أي مدى تأثيره على عمليات المجموعة) وقبول القرار (أي درجة التزام الموظفين بتنفيذه). وتقتصر النظرية أنه عندما تكون جودة القرار والقبول به منخفضين، يجب على القائد استخدام أسلوب الاستبداد. على العكس، إذا كانت جودة القرار وقبوله عالية، يجب على القائد استخدام أسلوب المشاركة. لذلك ، يبدو أن القيادة الفعالة تعتمد على مطابقة أساليب القيادة مع المواقف، والفشل في مطابقة هذين المتغيرين يؤدي إلى قيادة غير فعالة.

وبذلك تعتبر نظرية إدارة الصراع نظرية مرنة من حيث المواقف أو العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار عند اختيار نمط الصراع واستخدامه.

ويقدم (Rahim) خوارزمية لإدارة الصراعات التنظيمية مبينة في الشكل رقم (٨-٣).

شكل رقم (٨-٣) إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (Luthans, 2002, p. 240)

وتحدد إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بما يلي:

التشخيص: يبدأ تشخيص المشكلة بالاعتراف بوجودها ثم الانتقال إلى مرحلة القياس والتحليل.

القياس: قياس حدة الصراع وأسلوب معالجته المعتاد في المنظمة وأسباب الصراع وأسباب اختيار أسلوب المعالجة، وقياس فعالية المنظمة وقدرتها على التعلم.

التحليل: تصنيف الأقسام لحدة الصراع وأساليب حلها، والعلاقة بين الصراعات وأساليب حلها وأسباب نشوئها، والعلاقة بين الصراعات وفعالية المنظمة.

التدخل: التشخيص الصحيح يجب أن يقود لضرورة التدخل من عدمها وضرورة تغيير سير العمليات وصولاً لتغيير بنية المنظمة وهيكلها.

ويقترح (Spaho) ثلاثة تكتيكات لحل النزاعات هي:

- تكتيك التفاوض: وهو التكتيك الأكثر شيوعاً وينجح عندما تكون مصالح الأطراف المتعارضة مختلفة جزئياً. ويمكن تطبيق تكتيكات مختلفة تشمل: التفاوض وجهاً لوجه وتكتيك الإقناع، وتكتيك الخداع، وتكتيك التهديد وتكتيك تقديم الوعود، وتكتيك تقديم التنازلات.
- تكتيك المصلحة العليا: من خلال تحديد أهداف جامعة أعلى من الأهداف الفردية.
- تكتيك الطرف الثالث: عندما لا يجدي تكتيك التفاوض فمن المستحسن اللجوء تدخل الطرف الثالث. في هذه الحالة تقوم الإدارة بتعيين خبير استشاري خارجي لحل المشكلة.

يمكن أن يكون الاستشاري وسيطاً، تتمثل مهمته في إعطاء تعليمات للأطراف المتصارعة حول كيفية حل المشكلة، أو محكم تتمثل مهمته في فرض حل.

خلاصة الفصل الثامن

تؤدي بيئة العمل الضاغطة والمتغيرة إلى الضغط على الموارد وزيادة ندرتها وبالتالي زيادة حدة الصراع. وينعكس العمل في بيئة من الصراعات الخارجية إلى صراع داخلي ضمن المنظمة من خلال صراع الأدوار والسلطة والنفوذ وتجاوز حدود المسؤولية والاختلافات الشخصية وصولاً إلى تعارض الأهداف. وبالنتيجة فإن الصراع التنظيمي حتمي مهما كانت النظم الإدارية مناسبة وفعالة، ومهما كانت فرق العمل منسجمة ومتماسكة وديناميكية، لذلك ينبغي إدارة الصراع للتخلص من الإحباط وإعادة جسر التواصل وتجنب الفردية واستثمار الصراع في كشف الخلل وتشجيع روح الابتكار والمبادرة وتحفيز الميل إلى التعلم والاستكشاف وزيادة الجودة.

مراجع الفصل

١. الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر.الرياض
٢. السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
٣. المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
٤. محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية.
5. Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019),
Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in
the Workplace, Mc Graw-Hill,
6. Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001).
“Incivility in the workplace: Incidence and impact”.
Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), 64–80.
7. Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill
Irwin.

أسئلة الفصل الثامن

- أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

خطأ	صح	السؤال
	✓	١. تستخدم استراتيجية التجنب عندما يكون تدخل الإدارة سيعطي المشكلة جدية أكبر وهي موضوع بسيط
✓		٢. الصراع التنظيمي حالة سيئة يجب التخلص منها بشكل نهائي
✓		٣. تزيد حدة الصراع استنادا للحالة المزاجية والعاطفية للطرف الآخر
	✓	٤. تستخدم استراتيجية القوة عندما يكون طرف أقوى من طرف ولا يقبل الحل القسمة على طرفين

أسئلة وقضايا للمناقشة

١. ميز بين الصراع الهدام والبناء مع مثال لكل منهما؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٨-٤]

٢. أذكر الآثار الايجابية للصراع التنظيمي؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٨-٥]

٣. ميز بين المرحلة القديمة والحديثة في النظر إلى الصراع؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٨-٢]

الفصل التاسع: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

كلمات مفتاحية:

مناخ تنظيمي: Organizational climate، ثقافة تنظيمية: Organizational culture، الأعراف الاجتماعية: Social norms، العادات والتقاليد: Customs and tradition، ثقافة القوة: Power culture، ثقافة النظم والأدوار: Role and systems culture، ثقافة التعاطف: empathy، الثقافة المتوجهة بالإنجاز: Achievement organizational culture

ملخص الفصل

نظراً لأهمية فهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في فاعلية العمليات الإدارية، ومنها المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، ولذلك سيعرض الفصل مفهوم المناخ التنظيمي، وعناصره، وكذلك الثقافة التنظيمية ومكوناتها المختلفة، وكيفية بناء الالتزام بثقافة تنظيمية معينة، وكيف تتحسن أو تتدهور ثقافة المنظمات بسبب طريقة انتقاء القيادات الإدارية. كما سيعرض الفصل أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر شيوعاً في البيئة العربية وسلبيات وإيجابيات كل منها.

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي
- يتعرف على مكونات المناخ التنظيمي
- يتعرف على مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية
- يتعرف على مكونات الثقافة التنظيمية
- يتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية وإيجابيات وسلبيات كل منها

محتوى الفصل

١-٩ تعريف المناخ التنظيمي Organizational climate definition

٢-٩ أبعاد المناخ التنظيمي Organizational climate dimensions

Organizational climate elements عناصر المناخ التنظيمي ٣-٩

Culture الثقافة ٤-٩

Functions of culture in determination of human behavior وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني ٥-٩

Organization culture ثقافة المنظمة ٦-٩

Organization culture Characteristics خصائص ثقافة المنظمة ٧-٩

Organization culture change تغيير ثقافة المنظمة ٨-٩

Maintenance of Organization culture المحافظة على ثقافة المنظمة ٩-٩

Characteristics of effective Organizational culture سمات الثقافة التنظيمية الفعالة ١٠-٩

Organization culture functions وظائف ثقافة المنظمة ١١-٩

Organization culture types أنواع الثقافة التنظيمية ١٢-٥

٩-١ تعريف المناخ التنظيمي

إن المناخ التنظيمي هو "البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها". كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد. وهذا يعنى الثقافة والقيم والعادات و التقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة". ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

٩-٢ أبعاد المناخ التنظيمي

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة كما يلي :

١- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

٢- طبيعة العمل: إن الأعمال الروتينية والمتكررة تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع ، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.

٣- أهمية الإنجاز: تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

٤- أهمية التنمية الإدارية والتدريب: إن التنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

٥- أنماط السلطة: للسلطة أنواع منها المركزية واللامركزية. وتعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية

تشثيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٦- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين: إن الإدارة التي تعتمد إلى الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

٧- أنماط الثواب والعقاب: إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله. فالمكافأة تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه.

٨- الأمن الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمان الولاء.

٩-٣ عناصر المناخ التنظيمي

يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي بما يلي:

١- الهيكل التنظيمي

يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من إدارات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة. والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة.

٢- نمط القيادة

تعرف القيادة بأنها التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء

والأفكار والمشاركة والإبداع. وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.

٣- نمط الاتصال

الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخنول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء.

٤- المشاركة في اتخاذ القرارات

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

٥- طبيعة العمل

إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية.

٦- التكنولوجيا

تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى مآخذ منها البطالة والانعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل. بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.

٩-٤ الثقافة

٩-٤-١ ماهية الثقافة

هناك تعريفات عديدة لمصطلح الثقافة تعكس في أغلبها عدم اتفاق الباحثين والممارسين لهذا النوع الهام والحيوي لفروع العلوم الإنسانية على مفهوم محدد لها. فيرى "تايلور" أن الثقافة هي : كل مركب متفاعل الأجزاء يتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وغيرها من القدرات أو العادات التي يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع، كما تتضمن الأشياء المادية والفنون العلمية. أما ديل وكندي فيعرفا الثقافة على أنها "نظام من القواعد غير الرسمية يشكل قاعدة لسلوك الأفراد في معظم أوقاتهم" ويعرف سكين الثقافة بأنها : مجموعة الافتراضات الضمنية التي ينظر من خلالها الأفراد للعالم ويصفونه ويفسرون ما يحدث به، وتبنى هذه الافتراضات على أساس إدراك الأفراد ومعتقداتهم ومشاعرهم وسلوكهم. ويعرف لوى الثقافة بأنها "مجموع ما يكسبه الفرد من مجتمعه، ويتضمن : المعتقدات، والأعراف، والمعايير، والعادات، والحرف، وغيرها. وذلك عن طريق التعلم الرسمي وغير الرسمي. ويتفق مع هذا الرأي هيرسكوفيتش حيث يرى أن الثقافة هي أسلوب الحياة المتميز لشعب من الشعوب والطريقة التي يسلكونها في حياتهم. وبهذا المعنى تمثل الثقافة أسلوب حياة شعب بأكمله. فالثقافة بالنسبة لشعب من الشعوب بمثابة الشخصية بالنسبة للفرد.

وبناء على ما تقدم من تعريفات للثقافة نستطيع أن نعرفها على النحو التالي:

الثقافة هي ذلك الكل المركب المترابط والمتفاعل الأجزاء، والذي يكتسبه الفرد من مجتمعه ويتضمن الافتراضات الضمنية والمعرفة والمعتقدات والقيم والآداب والقانون والأخلاق والأعراف والعادات والتقاليد، والذي يؤثر على اتجاهاته وسلوكه وأسلوبه في التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع أعضاء المجتمع.

ويتضح من هذا التعريف عدة خصائص تميز ثقافة المجتمع من أهمها ما يلي:

١. أن الثقافة تمثل نظام كلي مركب متفاعل الأجزاء، له مدخلاته وعملياته ومخرجاته.
٢. أن الثقافة تمثل مجموع ما يكتسبه الفرد من مجتمعه عن طريق التعليم الرسمي وغير الرسمي ومن جيل إلى جيل.
٣. أن الثقافة تقوم على مجموعة من الافتراضات الضمنية التي يدرك من خلالها الأفراد عالمهم ويفسرون ويتكيفون معه.
٤. أن الثقافة متعددة الجوانب (افتراضات، معارف، معتقدات، آداب، أخلاق، عادات، تقاليد، الخ).
٥. أن الثقافة "عملية" يتم من خلالها توافق وتكيف أعضاء المجتمع مع بعضهم البعض وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم.
٦. أن الثقافة "أسلوب" حياة شعب بأكمله.
٧. أن الثقافة هي "محصلة" ما يبتكره وينتجه الإنسان عبر مسيرته مع البيئة المحيطة وتفاعله معها.

٩-٥ وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني

يمكن تحديد وظائف الثقافة في تحديد السلوك الإنساني من خلال:

- ١- إن الوظيفة الأولى للثقافة أنها تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة. فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى في مواجهة شخص آخر، فإن ثقافة المجتمع تعطي هذا الموقف معنى المصافحة والسلام، في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى. مثال آخر موقف الموظف في إحدى المصالح الحكومية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه في أثناء ساعات العمل الرسمية ربما لا يعني في ثقافتنا أكثر من أنه

يتناول إفطاره (وهو شيء محبوب في ذاته)، في حين أن ذات الموقف قد يعني التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار في ثقافات شعوب أخرى. إن طريقة نطق الكلمات قد تعطيها معاني مختلفة باختلاف الثقافات وبالتالي فإن الفرد الغريب عن ثقافة مجتمع يجد نفسه مضطرا إلى دراسة وتفهم تلك الثقافة حتى يستطيع تفهم المواقف الاجتماعية التي تقابله. وبمعنى آخر حتى يستطيع فهم السلوك الإنساني، أي إن الثقافة تساعد على فهم وتوضيح السلوك الإنساني.

٢- من ناحية أخرى فإن الثقافة تحدد للفرد ما هو طيب وما هو رديء، وما هو جميل وما هو قبيح. إن الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته، القيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها. إن معنى الجمال يختلف عند الفلاح العربي عنه عند الفلاح الإنكليزي مثلا. إن معاني الشرف، الأمانة، النجاح، والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات. والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة.

٣- الخرافات والأساطير والاعتقاد في وجود قوى غير طبيعية أو خارقة للعادة تكون جزءا أساسيا من ثقافة أي مجتمع، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم. التفاؤل والتشاؤم، الفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي تجد أساسها غالبا في الخرافات والأساطير. تلك الأساطير والخرافات تنير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى.

وهناك ظاهرة أساسية تربط الفرد بثقافة مجتمعه وهي تحيز الفرد لتلك الثقافة واعتبارها أفضل وأرقى الثقافات. وسر ذلك التحيز مرجعه إلى :

١. تعود الفرد على أنماط السلوك التي تقدمها ثقافته.

٢. عدم فهم الفرد العادي لخصائص الثقافات الأخرى.

٣. أن التحيز للثقافة التي يعيش في ظلها الفرد وسيلة للدفاع عن نقط الضعف والقصور

التي بها.

والتحيز الثقافي له آثار سلوكية واضحة أهمها:

١. ترويج الوحدة الجماعية والإخلاص والروح المعنوية العامة وبالتالي يصبح مصدرا

للقومية والوطنية.

٢. حماية الثقافة من عوامل التغير.

إن الثقافة أمر نسبي يختلف مفهومه من مجتمع لآخر، وبالتالي يختلف تأثير الثقافات على

السلوك الفردي بحسب طبيعة المجتمع ومدى تقدمه وتطوره.

٩-٦ ثقافة المنظمة

٩-٦-١ ماهية ثقافة المنظمة

يمكننا تعريف ثقافة المنظمة بأنها:

نظام عام اجتماعي يتضمن مجموعة الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والأعراف والعادات التي تشكل قيم وقناعات واتجاهات العاملين في المنظمة، وتؤثر على سلوكياتهم وأدائهم، وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للعمل على نجاح المنظمة ونموها واستمرارها.

ويتضح من تحليل التعريف السابق أن لثقافة المنظمة عدة خصائص من أهمها مايلي :

١. أن ثقافة المنظمة نظام عام اجتماعي يسهم في ربط المعاني بين جميع أفراد المنظمة

ويميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

٢. أن ثقافة المنظمة هي الطاقة الاجتماعية التي تدفع العاملين في المنظمة للعمل أو تعجز عن دفعهم للعمل.

٣. أن ثقافة المنظمة هي المصدر الرئيسي لتكوين الاتجاهات والقناعات المشتركة للعاملين والأداة الرئيسية في توجيه سلوكياتهم.

٤. أن ثقافة المنظمة تمثل دليل إرشادي لأشكال السلوك المقبولة لترشيد العمليات داخل المنظمة.

٥. أن ثقافة المنظمة متعددة الأبعاد والعناصر المادية والذهنية والروحية.

٦. أن ثقافة المنظمة تتشكل عبر فترات طويلة من الزمن وتحتاج لجهود ضخمة لإرساء قواعدها.

٧. أن ثقافة المنظمة تمثل حلقة الوصل بين جميع العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

٨. تعتبر الإدارة العليا العنصر الحاسم في تشكيل ثقافة المنظمة، ويسهم العاملون والعملاء أيضا في تشكيل ثقافة المنظمة.

٩. عادة ما تكون ثقافة المنظمة مستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه.

١٠. عادة ما يتعلم الأعضاء الجدد في المنظمة الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

١١. إن درجة ونوعية الثقافة السائدة قد تؤدي إلى نجاح أو فشل المنظمة في السوق.

٩-٦-٢ عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية

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

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين . . الخ.

ثانيا: المعتقدات التنظيمية

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

ثالثا: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

رابعا: التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

٩-٦-٣ أهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

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

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

٣. تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

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

يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

أ- تعطي الأفراد العاملين هوية اجتماعية وتنظيمية.

ب- تسهل الالتزام الجماعي.

ج- تعزز استقرار النظام الاجتماعي.

د - تشكل السلوك.

٩-٦-٤ القيم والقناعات المشتركة لبعض شركات الرائدة في سوق الولايات المتحدة

الأمريكية، مثل ثري إم:

- الابتكار، "لا تقتلوا أي فكرة لمنتج جديد".

- الأمانة المطلقة.

- التسامح مع الأخطاء غير المتعمدة،

- جودة المنتج والثقة به.

- احترام المبادرة الفردية، والنمو الشخصي.

- "إن عملنا الحقيقي هو حل المشكلات".

أمريكان إكسبريس :

- خدمة عظيمة للعملاء.

- ثقة عالمية بخدماتنا.

- تشجيع المبادرة الفردية.

بوينج :

- أن تكون الشركة رائدة، وذات سبق في عالم الطيران.

- مجابهة التحديات العظمى، وقبول المخاطر الكبرى.

- جودة المنتج والأمانة في التعامل.

- أن يصبح عالم الطيران كل حياتنا.

- النزاهة والأعمال الأخلاقية.

٩-٦-٥ مستويات ثقافة المنظمة

هناك ثلاثة مستويات لتحليل ثقافة المنظمة هي:

- أ- الثقافة الملاحظة: وهي تمثل المستوى المرئي من أنماط سلوك العاملين في المنظمة في تعاملهم مع الأشخاص والأشياء.
- ب- القيم المشتركة: وهي القيم والقناعات المشتركة الراسخة في أذهان وقلوب العاملين، والتي تلعب دوراً حيوياً في ربط العاملين بالمنظمة بعضهم ببعض وتمدهم بدوافع قوية للإنجاز.
- ت- الافتراضات الشائعة: وهي تمثل الافتراضات الإنسانية والمسلمات المأخوذة من طبيعة البشر ودور الإنسان في الحياة. وتمثل الدور الأصعب من حيث الملاحظة والدراسة لأنه في العادة لا يكون مكتوباً أو مصرحاً به شفهاً بل يفهم ضمناً.

٩-٧ خصائص ثقافة المنظمة

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات ، وعملية ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات. وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوى على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد

المنتمين إليها. مثال ذلك ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة). بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفى الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية والثقافة الرئيسية في المنظمة حيث كثير من الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة :

١- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

٢- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).

٣- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.

٤- الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

٤- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى

أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

٩-١ تغيير ثقافة المنظمة

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. وقد قدم Porter and Steers كل أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة كما يلي:

أولاً: الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة. فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين

تعد عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس إلهامه في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً 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.

رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشيا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية :

أ- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

ب- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.

ج- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

د- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

هـ- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

٩-٩ المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي :

١ - الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا 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 والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

٢ - اختيار العاملين

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

٣ - المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

شكل (٩-١) مراحل تدهور ثقافة المنظمة



المصدر: من تصميم المؤلف

٩-١٠ سمات الثقافة التنظيمية الفعالة

يجب أن تتميز ثقافة المنظمة القوية والفعالة بما يلي:

- أ- التجانس: يتعين أن تكون ثقافة المنظمة متجانسة بمعنى وجود نظام عام للقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والأعراف والعادات واضح ومفهوم لكل فرد من أفراد المنظمة، ومنتشر على جميع المستويات والمجالات.

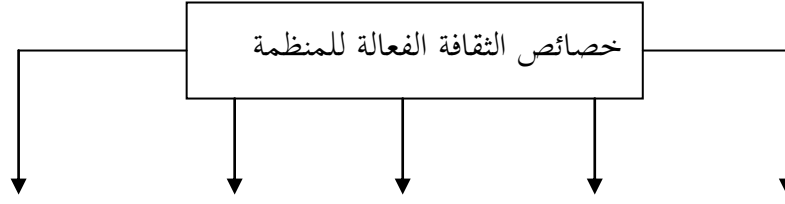
ب- جماعية العمل: أي وجود نظام عام من الافتراضات والقيم والمعتقدات والعادات والأعراف والاتجاهات يدعم وينمي روح الفريق والتضامن والمشاركة بين أعضاء المنظمة، بما يضمن التزامهم جميعاً بحسن إدارة أصول وموارد المنظمة.

ت- الإبداع والابتكار: خلق المناخ التنظيمي الذي يساعد العاملين على التفكير الإبداعي وقبول التجديد والتطوير والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم والأدوات والمخرجات بصورة تجعل المنظمة مبادرة وليست مستجيبة لتغيرات البيئة مما يدعم فرصتها في تحقيق الكسب والنمو والبقاء.

ث- القدرة على التكيف: وجود نظام عام من المعتقدات والقيم والافتراضات والعادات والاتجاهات يدعم قدرة المنظمة على استقبال وتفسير وترجمة الإشارات من بيئتها الداخلية والخارجية إلى تغيرات في سلوكياتها، مما يمكنها من زيادة فرصتها في الكسب والنمو والبقاء.

ج- فلسفة إيجابية للإدارة: وجود نظام عام من القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والأعراف والعادات يتيح الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ويشجع على تفويض السلطة وسياسة الباب المفتوح، ويمكن العاملين من تحقيق الأهداف، ويحاسب على النتائج.

شكل (٩-٢) خصائص الثقافة الفعالة للمنظمة



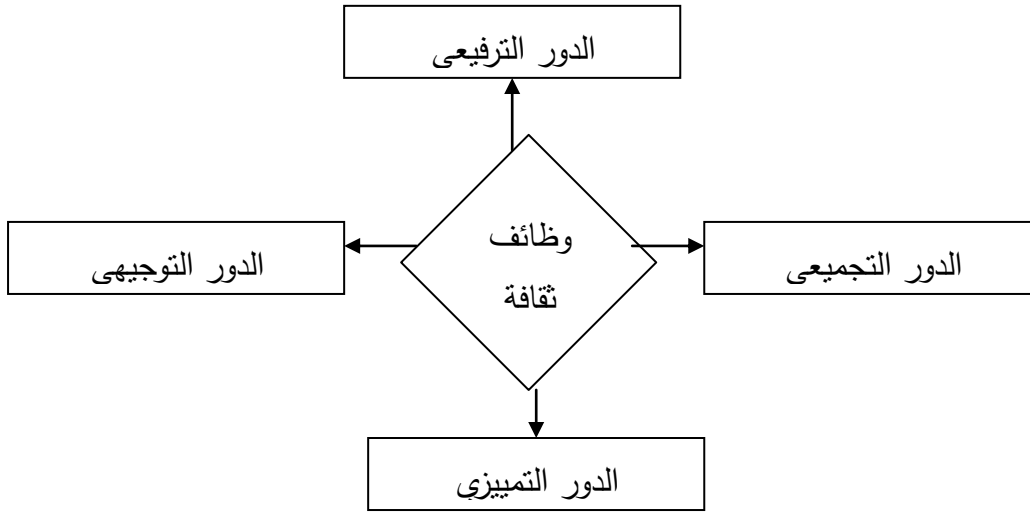
التجانس	جماعية العمل	الإبداع والابتكار	القدرة على التكيف	فلسفة إيجابية للإدارة
١- واضحة	١- روح	١- تشجيع	١- الإعلام	١- المشاركة
٢- مفهومة	الفريق	التفكير	الداخلي الفعال	٢- التمكين
٣- سائدة	٢- العمل	الإبداعي	٢- ضرورة	٣- التحفيز
ومنتشرة	الجماعي	٢- الابتكار	التطوير	المادي والمعنوي
	٣- المشاركة	أساس التميز	والتغيير	٤- صيانة
	٤- التفاهم	والنجاح	٣- مرونة	الموارد البشرية
	٥- المساواة	٣- المخاطرة	الإدارة	٥- تفويض
	٦- تبادل	المحسوبة	٤- الانفتاح	السلطة
	الآراء	٤- حرية	على البيئة	٦- الباب المفتوح
	٧- التكامل	التعبير	الخارجية	٧- القيادة
	٨- الانتماء	٥- ضرورة	٥- المصارحة	التحويلية
	والولاء	التغيير	والمكاشفة	٨- التخطيط
				الاستراتيجي

٩-١١ وظائف ثقافة المنظمة

لثقافة التنظيمية أدوار هامة في حياة المنظمات، فهي تقوم بأدوار ووظائف عديدة أهمها

- أ- الدور التعريفي: حيث تقوم ثقافة المنظمة ببيان القيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات والعادات التي توجه سلوك العاملين في المنظمة.
- ب- الدور التجميعي: حيث تسعى ثقافة المنظمة من خلال التزام العاملين بها إلى تحقيق التماسك والترابط بين أعضائها وتحقيق النجاح.
- ت- الدور التمييزي: يمكن من خلال تحليل ثقافة المنظمة التمييز بين منظمة وأخرى.
- ث- الدور التوجيهي: حيث تساهم الثقافة في خلق القيم والمعتقدات والعادات الموجهة لسلوك العاملين واتجاهاتهم.

شكل (٩-٣) أدوار ووظائف ثقافة المنظمة



Source: (Ason and Jeffery, 2019)

٩-١٢ كيف تتشكل ثقافة المنظمة

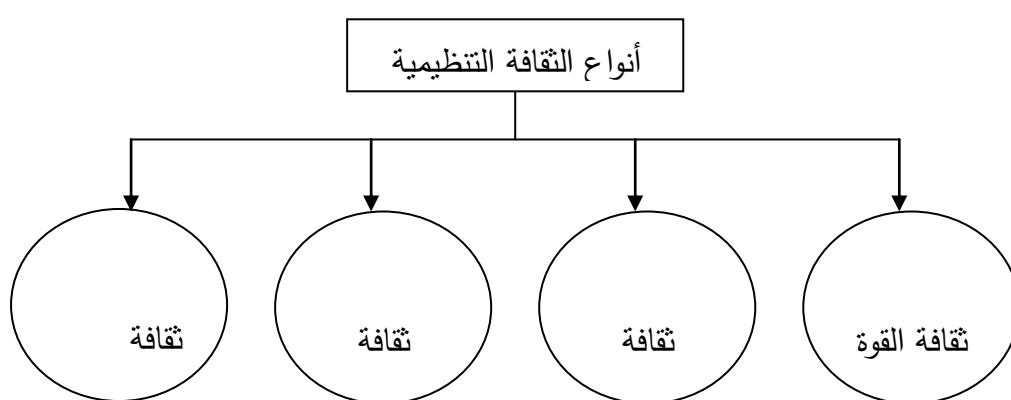
غالبا ما يبدأ تكوين وبناء ثقافة المنظمة من أعلى الهرم الإداري بواسطة المؤسسين أو أعضاء الإدارة العليا الذين يكون لديهم رؤية أو رسالة معينة يسعون إلى تحقيقها وعندما تأخذ الأمور في الاستقرار يتم الاتفاق على مجموعة معينة من الافتراضات والقيم والمعتقدات

والسلوكيات تصبح هي الأساس في إدارة وتشغيل المنظمة ثم يبدأ العاملون الجدد في تعلم هذه القيم والعادات والمعتقدات ومن يتبعها يكافأ ومن يخالفها يعاقب. ويوضح الشكل التالي تسلسل مراحل بناء ثقافة المنظمة.

٩-١٣ أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (٩-٥) أنواع الثقافة التنظيمية



أولاً : ثقافة القوة

المفهوم	الخصائص المميزة	العيوب
تركز القيم والمعتقدات والعادات والاتجاهات السائدة والسلوكيات على القائد القوي (الكاريزمي)	١- يهتم القادة بأنفسهم ويحمون التابعين المخلصين.	١- توضع رغبات القائد في المقام الأول.
اللاتوقراطي العادل، والنظام، والاستقرار، والرقابة.	٢- القائد متمكن وعادل.	٢- لا ينافس الأتباع الرؤساء حتى وإن كانوا مخطئين.
	٣- توحيد جهود الأتباع خلف القائد.	٣- يرقى المخلصون بصرف النظر عن كفاءتهم.
	٤- السرعة في الاستجابة	٤- التغيير محدود ومرهون

للتغيرات الداخلية	برغبة القائد.
والخارجية.	٥- التركيز على الأجل القصير.
٥- تخفض من الارتباك	٦- لا يبلغ القائد بالأخبار
وقت الطوارئ.	السيئة.

ثانيا: ثقافة الأدوار

المفهوم	الخصائص المميزة	العيوب
تركز القيم والمعتقدات والعادات والاتجاهات والسلوكيات السائدة على وصف الوظائف واللوائح والإجراءات والمسؤوليات والسلطات والحسم والإدارة.	١- يتم مكافأة العاملين على أساس التزامهم باللوائح والإجراءات.	١- الالتزام بالقواعد واللوائح حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.
٢- التركيز على وصف الوظائف وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل وظيفة بشكل دقيق.	٢- الالتزام باللوائح والإجراءات أهم من عمل الأشياء الصحيحة.	٣- التعامل مع العاملين كأنهم آلات.
٣- الهياكل والنظم مصممة جيدا.	٤- التغير صعب جدا.	٤- التغير صعب جدا.
٤- وجود النظم واللوائح والقواعد والإجراءات يحمي العاملين ويقلل من التوتر ويزيد	٤- وجود النظم واللوائح وبطيء.	٥- لا فرصة للإبداع والابتكار.

الرضا والأمان والاستقرار	٦- كل فرد يعمل منعزلاً ولا توجد روح الفريق.
--------------------------	--

ثالثاً : ثقافة التعاطف الإنساني

المفهوم	الخصائص المميزة	العيوب
تركز القيم والمعتقدات والعادات والاتجاهات والسلوكيات السائدة على التعاطف مع العاملين والعناية بهم وروح الفريق وتحقيق النمو والنجاح والتميز.	١- تعامل الإدارة العاملين على أنهم بشر وليسوا آلات ومعدات ويلقون العناية الكافية. ٢- يتعاون العاملون في العمل إلى أقصى درجة ممكنة. ٣- يقدر العاملون بعضهم البعض وينصتون لبعضهم البعض. ٤- تسود مستويات عالية لروح الفريق والترابط. ٥- اتصالات وتكامل داخلي قوي. ٦- التزام عالي بالقرارات.	١- يركز العاملون على العلاقات بينهم أكثر من اهتمامهم بالعمل. ٢- التغيير البطيء. ٣- البطء في اتخاذ القرارات. ٤- التشتت في المجهودات. ٥- مكافأة العاملين تتم بالتساوي. ٦- لا تركيز على أهداف العمل والإنجازات.

رابعاً : ثقافة الإنجاز

المفهوم	الخصائص المميزة	العيوب
تركز القيم والمعتقدات والعادات والاتجاهات والسلوكيات السائدة على تحقيق الأهداف (النتائج) والعلاقات وروح الفريق والتكامل والتغيير والتطوير.	١- التركيز على أهمية وسرعة تحقيق الأهداف. ٢- تفضيل العمل الجماعي وإدارة فرق العمل. ٣- ارتفاع مستوى الدافعية على العمل وسيادة روح الفريق. ٤- تحقيق الاستغلال الاقتصادي لقدرات وطاقات الأفراد. ٥- التحسين والتطوير المستمر. ٦- التكيف بسرعة مع التغيير.	١- ميل الكثير من العاملين إلى التضحية بمصالحهم الشخصية والعائلية من أجل إنجاز أهداف العمل. ٢- إتباع مبدأ الغاية تبرر الوسيلة. ٣- إساءة استخدام الموارد والإمكانيات المتاحة أحياناً. ٤- الصعوبة في تصحيح الأخطاء. ٥- صعوبة التنسيق بين مجموعات العمل.

خاتمة الفصل:

بعد عرض الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يتضح أن الثقافة جزء من المناخ وهي من محددات السلوك الإنساني، وتتنوع مكوناتها وخاصة القيم والأعراف، ولا يوجد نوع هو الأكثر فاعلية من أنواع الثقافة التنظيمي، لأن ذلك مرتبط بدورة حياة المنظمة وطبيعة عملها وخصائص المرؤوسين وخصائص القائد أو المدير، إضافة إلى البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.

مراجع الفصل

- ١- السلمي علي، (٢٠٠٥) السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- ٢- المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.

- 4- Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019),
Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in
the Workplace, Mc Graw-Hill,
- 5- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001).
“Incivility in the workplace: Incidence and impact”.
Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), 64–80.
- 6- Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill
Irwin.

أسئلة الفصل التاسع:

أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

خطأ	صح	السؤال
	✓	١.تستخدم استراتيجية التجنب عندما يكون تدخل الإدارة سيعطي المشكلة جدية أكبر وهي موضوع بسيط
✓		٢. لا تختلف الثقافة التنظيمية عن المناخ التنظيمي
✓		٣. المناخ التنظيمي هو بيئة العمل الداخلية للمنظمة
	✓	٤. يمكن للمدير الفعال العمل على بناء وتغيير الثقافة التنظيمية.

أسئلة الخيارات المتعددة

١- ليس من عناصر المناخ التنظيمي

أ- الهيكل التنظيمي

ب-الاتصال

ت-التوصيف الوظيفي

ث-نمط القيادة

٢- الثقافة التنظيمية:

أ- ثابتة

ب-متغيرة

ت-لا تتأثر بالقائد

ث-يكونها نظام الأجور والرواتب

٣- الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

أ- الثقافة التنظيمية أكبر من المناخ التنظيمي

ب- الثقافة التنظيمية جزء من المناخ التنظيمي

ت-لا يوجد أي ارتباط أو تقاطع بين المفهومين

ث-اسمان مختلفان لمفهوم واحد

أسئلة وقضايا للمناقشة:

١- عرف الثقافة التنظيمية وحدد مكوناتها أو إبعادها؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٩-٦]

٢- قارن بين ثقافة التعاطف الإنساني وثقافة الأدوار في فاعليتها بالقطاع الخاص؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٥ . توجيه للإجابة: الفقرة ٩-١٤]

٣- هل تصلح ثقافة الإنجاز للقطاع العام في سورية مع التبرير؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠ . توجيه للإجابة: الفقرة ٩-١٤]

Change Management الفصل العاشر: إدارة التغيير

كلمات مفتاحية:

التغيير: Change، إدارة التغيير: Change management، مقاومة التغيير: Change resistant، التغيير التنظيمي: Organizational change، المشاركة والاندماج Involvement Participation and، التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement، الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit coercion

ملخص الفصل

يركز هذا الفصل على مفهوم التغيير وأهمية التغيير ونشر ثقافة التغيير، ومراحل التغيير، واستراتيجيات إدارة التغيير، ومقاومة التغيير، وأسباب مقاومة التغيير، واستراتيجيات إدارة التغيير، واستراتيجيات مقاومة التغيير.

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم التغيير وأهميته
- يتعرف على أسباب ودوافع التغيير
- يتعرف على مفهوم مقاومة التغيير
- يتعرف على أسباب مقاومة التغيير
- يحدد الاستراتيجيات اللازمة لإدارة التغيير

محتوى الفصل

- ١-١٠ مفهوم التغيير التنظيمي Organizational change concept
- ٢-١٠ أنواع التغيير التنظيمي Organizational change kinds
- ٣-١٠ أهداف التغيير التنظيمي Organizational change objectives
- ٤-١٠ مجالات التغيير والتطوير التنظيمي Change sides and organizational development
- ٥-١٠ مفهوم إدارة التغيير Change management concept
- ٦-١٠ مراحل إدارة التغيير Phases of Change management
- ٧-١٠ خصائص إدارة التغيير التنظيمي Characteristics of Organizational Change management
- ٨-١٠ مسؤولية إدارة التغيير التنظيمي Organizational Change management Responsibility

- ٩-١٠ مفهوم مقاومة التغيير Change resistance concept
- ١٠-١٠ أعراض مقاومة التغيير Change resistance Syndrome
- ١١-١٠ أسباب مقاومة التغيير Change resistance causes
- ١٢-١٠ عوامل مقاومة التغيير التنظيمي Organizational Change resistance factors
- ١٣-١٠ أشكال مقاومة التغيير Change resistance Styles
- ١٤-١٠ إدارة مقاومة التغيير Change resistance management

١٠-١ مفهوم التغيير التنظيمي

أورد الكتاب والباحثون العديد من التعريفات للتغيير التنظيمي نذكر منها ما يلي:

التغيير التنظيمي عبارة عن "انتقال كمي أو نوعي من مرحلة أو وضع إلى آخر، ويتضمن ذلك أية تعديلات مادية أو بشرية أو تكنولوجية أو غيرها من جوانب التنظيم المختلفة".
التغيير التنظيمي هو "كل تعديل في هياكل المنظمة وسلوكيات أفرادها وذلك بهدف التكيف مع المحيط، أو هو كل فعل من طرف مديري المنظمات بهدف ضمان استمرارية وتطور المنظمة في محيطها الخارجي.

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد أمرين أساسيين هما:

- أ- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات المناخ المحيط بها وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.
- ب- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على التنظيمات الأخرى وتوفر له ميزة تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

التغيير التنظيمي هو: "عملية الانتقال من حالة تنظيمية إلى حالة تنظيمية أخرى من المفترض أن تكون أحسن من سابقتها وذلك في فترة زمنية محددة، ويتم ذلك من خلال إحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة، من أجل التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف زيادة الفعالية التنظيمية، ويتم ذلك عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين معا بما يتوافق مع التغيير البيئي الحاصل.

يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة وتماسكا، وكفاءة وفعالية، وشفافية واستدامة.

فحسب أعمال ifab و hafsi يمكن تعريف التغيير التنظيمي بالتحول الجذري أو التدريجي للهياكل والكفاءات والذي يشمل عملية التطوير التنظيمي.

"الجهد المتواصل لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل والتجديد في عملياتها بإحداث تطوير شامل للمناخ السائد في المنظمة.

أما علي السلمي، فيعرف التغيير التنظيمي بـ: "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل، مستهدفًا أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها. أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقًا عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وبالتالي فالتغيير في المنظمة أو التغيير التنظيمي هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المؤسسة من أهداف وسياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية بقصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات الأخرى.

١٠-٢ أنواع التغيير التنظيمي

هناك عدة أنماط وأشكال من التغيير، تختلف باختلاف المعيار المستخدم في التصنيف وهي كما يلي:

١. التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الشامل ذاك التغيير الذي يمس كافة أو معظم الجوانب والقطاعات في المنظمة، بينما يقتصر التغيير الجزئي على جانب واحد فقط

وهذا قد يؤدي أحياناً إلى عدم التوازن داخل المنظمة بسبب أن بعض الجوانب متطورة،
والأخرى متخلفة والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير .

٢. التغيير المادي والتغيير المعنوي: التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.
٣. التغيير السريع والتغيير التدريجي: يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير التدريجي بأنه أكثر رسوخاً من التغيير السريع، ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير داخل المنظمة.

١٠-٣ أهداف التغيير التنظيمي

إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى إنجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد:

١. زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها الداخلي والخارجي للبقاء والارتقاء والنمو.
٢. خلق قيم وأوضاع تنظيمية وأنماط سلوكية حتى تتمكن المنظمة من تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها.

٣. البقاء والاستمرارية في النشاط ثم التوسع والانتشار في محيط تميزه المنافسة الشديدة.

٤. الوصول إلى جودة الخدمة لنيل رضا الزبائن خصوصاً وأفراد المجتمع عموماً.

١٠-٤ مجالات التغيير والتطوير التنظيمي

فيما يلي توضيح للمجالات الرئيسية التي يمكن إحداث التغيير أو التطوير التنظيمي بها:

• الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف

استجابة للتغيرات البيئية المحيطة. فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة أو استحداث نظام التعلم عن بعد يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من أجل مواكبة تلك التغيرات.

• السياسات والقواعد الحاكمة للعمل

يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المؤسسة إحداث تغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير السياسات والقواعد الحالية لتكون أكثر مرونة وأقل مركزية.

• الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة

يتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية.

• الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية

تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث إن معظم التغييرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغيرات بالهيكل والعلاقات التنظيمية، ويحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس معايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معاً، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة.

• التكنولوجيا

يفرض التقدم التكنولوجي — خاصة تكنولوجيا المعلومات — ضرورة تغيير الأدوات والأساليب المستخدمة في المؤسسة، وقد تكون هذه التغيرات بسيطة لا تتعدى الاستعانة بالحاسبات الآلية في أداء بعض الأعمال أو تكون تغيرات أساسية تشمل المؤسسة ككل.

• نظم العمل

قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث تغيير وتطوير نظم العمل بالمنظمة، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات ومسئوليات العمل والصلاحيات والسلطات، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء، ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة، وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.

• الموارد البشرية

يمكن أن يؤدي التغيير في ظروف وبيئة المنظمة إلى ظهور الحاجة إلى التغيير في هيكل الموارد البشرية بإضافة أفراد جدد يتمتعون بمهارات جديدة، أو الاستغناء عن بعض الأفراد أو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم، وبما يتوافق مع الأدوار الجديدة المطلوبة منهم.

١٠-٥ مفهوم إدارة التغيير

منذ ثلاثينيات القرن العشرين اهتم المتخصصون في هذا المجال بمفهوم إدارة التغيير باعتبارها وسيلة تقنين التغييرات العشوائية التي مصدرها رغبات وأهواء فردية، وقد تعددت مفاهيمهم لهذا المصطلح حسب الزاوية التي يراها كل واحد منهم، وسنذكر البعض منها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.
- هي خطة عمل مدروسة تتضمن الإجراءات الإدارية النموذجية لإحداث التغيير في الأنشطة البشرية والمادية في اتجاه ومدى محددين.
- إدارة التغيير تعني عملية الانتقال من الوضع الحالي حيث المشكلة قائمة إلى الوضع

الجديد المرغوب فيه حيث يوجد الحل الممكن.

- من التعريفات السابقة نستنتج أن إدارة التغيير هي عملية تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع غير مرغوب فيه إلى وضع أحسن باستعمال أفضل الطرق اقتصادا وفعالية لإجراء التغيير على مراحل لبلوغ أهداف المنظمة.

١٠-٦ مراحل إدارة التغيير

تتمثل هذه المراحل في الفترات التي تستغرقها عملية التغيير للانتقال من الوضع الراهن المكتظ بالمشكلات إلى الوضع المستقبلي المتميز بالحلول والاستقرار وهذه المراحل هي:

١. مرحلة جمع المعلومات والتشخيص: وتتمثل في المدة التي يتم فيها جمع المعطيات والمعلومات حتى تسهل عملية تشخيص وتحليل المشكلة ومن ثم وضع الخطة المناسبة.
٢. مرحلة الاستجابة: وهي المدة التي تستغرقها إدارة المنظمة للاستجابة للتغيير مع ملاحظة أن إدارة المنظمات تختلف في درجة الاستجابة؛ حيث نجد أن هناك إدارة سريعة وإدارة بطيئة.
٣. مرحلة التخطيط: وتبدأ عندما يُتخذ قرار التغيير من طرف القيادة، فتبدأ عملية استشارة الإطارات لتصميم الخطة.
٤. مرحلة التنفيذ: وتتمثل في مرحلة تطبيق الخطة المصممة وتحويلها إلى تغيير على أرض الواقع.
٥. مرحلة التأثير: وهي الفترة الفاصلة بين تنفيذ القرار، وبين ظهور الأثر في شكل هدف نهائي.
٦. مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تلي مرحلة التأثير، حيث يتم في هذه المرحلة تقييم النتائج والآثار والحكم عليها.

١٠-٧ خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص من أهمها ما يلي:

١. الاستهدافية: تعني أن إدارة التغيير التنظيمي لا تتحرك عشوائيا، وإنما تتحرك على أساس غاية مرجوة وأهداف واضحة ومحددة ومقبولة.
٢. الواقعية: بمعنى ارتباط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي للمنظمة، أي تتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. التوافقية: على إدارة التغيير التنظيمي أن توفق بين أهداف التغيير، وبين رغبات واحتياجات وتطلعات الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة سواء كانوا عاملين أو عملاء.
٤. الشرعية: بمعنى مصداقية إدارة التغيير التنظيمي المدعومة بالشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، أي عدم تعارض إدارة التغيير التنظيمي مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.
٥. الفاعلية: يتعين على إدارة التغيير التنظيمي أن تتسم بالفاعلية، من خلال المرونة في التحرك، والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، ورصد قوى التغيير في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها والتعامل معها لتحقيق أهداف التغيير.
٦. المشاركة: تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى تفاعل كافة الأطراف ذات الصلة بالتغيير، من خلال المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير، وذلك لتفادي معارضة أو مقاومة التغيير، وضمان سيره وفق المعايير المحددة.
٧. الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير التنظيمي يجب أن تتصف بالإصلاح، أي أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
٨. الرشد: عند اتخاذ قرار التغيير التنظيمي يجب أن تؤخذ معايير التكلفة والعائد بعين الاعتبار، فالرشد يتطلب عند إحداث التغيير التنظيمي تخصيص تكاليف أقل للحصول على عوائد

أكبر حتى تسهل عملية تغطية التكاليف بالعوائد، فمن غير المقبول أن يُحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد لا يفوق هذه الخسائر.

٩. القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير التنظيمي، بمعنى أن تعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً.

١٠. القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية: تهتم إدارة التغيير التنظيمي اهتماماً كبيراً بالقدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية، ومن هنا لا تتفاعل معها فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل قد تقود وتصنع الأحداث بذاتها؛ للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.

١٠-٨ مسؤولية إدارة أو قيادة التغيير التنظيمي

يتم إسناد مسؤولية إحداث التغيير في غالب الأحيان إلى القائد، وذلك تبعاً لنمط القيادة المتبع: سلطوي، بيروقراطي، ديمقراطي، ويعتبر القائد هو الشخص المبادر إلى التغيير، والمخطط له، والمسئول عن تحديد ومعرفة الأجزاء التي تستدعي التغيير في المؤسسة، وما هي ردود الأفعال تجاهه؛ لمعرفة بنقاط الضعف في إدارته الواجب تغييرها.

يبدأ التغيير من خلال رؤية القائد التي ينطلق منها، والتي تمثل طريقه في الوصول إلى المستقبل، كما تسهل عملية التغيير بتزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة والمساعدة كمدخلات لعملية التغيير.

يحتاج التغيير إلى قيادة ودعم من قبل الإدارة العليا؛ فهي المسؤولة عن التخطيط ووضع الخطط البديلة حيث تقود عملية التغيير من خلال التسويق له، وتطوير معايير أداء يتم التقييم على أساسها، والاستفادة من التجارب الناجحة للوحدات أو الفروع الأخرى. بالإضافة إلى أهمية الاستعانة باستشاري خارجي للتطوير التنظيمي، والذي يمثل الدور الحيادي والموضوعي في

إحداث العملية.

إلا أن المستفيد الأول من إحداث التغيير الهادف إلى التنمية الاقتصادية هم الأفراد سواء كانوا سكان المجتمع أو عمال المؤسسات من خلال التحسين في الأوضاع الاجتماعية أو الوظيفية في الأجلين الطويل والقصير بعد القضاء على سلبيات الوضع القائم، والتحسين في السلوك والعلاقات وتعديل الهياكل التنظيمية.

ونجد أن سلطة التغيير داخل المنظمة: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل:

- الإدارة العليا: هنا يستأثر المديرون بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير التنظيمي من تخطيط وتنظيم وإصدار كل القرارات المتعلقة بذلك بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه.
- المشاركة: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير التنظيمي على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.
- التفويض: تقوم الإدارة العليا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في تحديد معالم التغيير المناسب.
- الاستشاريون من خارج المنظمة: مثل الاستعانة بالمكاتب الاستشارية.

٩-١٠ مفهوم مقاومة التغيير

تعددت التعريفات التي توضح مفهوم مقاومة التغيير؛ وذلك تبعاً لنظرة الباحثين للمفهوم من زوايا متعددة طبقاً لاختلاف وجهات نظرهم وتخصصاتهم ومجالات عملهم، وفيما يلي عرض لأبرز تعريفات مقاومة التغيير. مقاومة التغيير بأنها: "مجموعة السلوكيات التي تصدر عن العاملين، ويترتب عليها رفض أو تأخير أو منع حدوث أي تغييرات داخل نطاق العمل، وتنشأ بسبب

اعتقادهم بأن التغيير يهدد إشباع بعض حاجاتهم كالحاجة إلى الأمن، وتقدير الذات، بالإضافة إلى تأثيره على درجة التفاعل الاجتماعي بينهم. ويعرفها آخر بأنها: "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم". ويعرف السكارنة مقاومة التغيير بأنها: "استجابة عاطفية وطبيعية تجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي".

١٠-١٠ أعراض مقاومة التغيير

تتلخص الأعراض المترتبة على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير بالإكثار من الشكوى والتذمر من أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة، وكثرة النقد، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية، وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً، أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات، وبعضها ليس له علاقة بالتغيير، إضافة لمحاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير. كل هذه أعراض ينبغي على قادة التغيير استثمارها في استطلاع الأسباب الجذرية، وعدم الاكتفاء بها على أنها أسباب كامنة وحقيقية.

١٠-١١ أسباب مقاومة التغيير

تتعدد الأسباب التي تؤدي إلى رفض الأفراد للتغيير، ومن هذه الأسباب ما يعود إلى عوامل نفسية فردية لدى هؤلاء الأفراد، ومنها ما يعود إلى عوامل اجتماعية أو تنظيمية. ويقصد بالعوامل النفسية الخوف من المجهول، وما يكتنفه المستقبل؛ حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على المألوف؛ لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح، ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. ومن أهم العوامل الفردية:

١. **الخوف على المصالح الشخصية:** فشعور العامل بأن التغيير يسبب تهديدا مباشرا لمصلحته الشخصية والمهنية غالبا ما يؤدي إلى المقاومة، وتتنوع المصالح المهددة كالقوة، المال، المهام، درجة الجهد المبذول، الكفاءة المهنية .

٢. **قلة الفهم والثقة:** يميل العمال إلى مقاومة التغيير التنظيمي في حالة عدم فهم الهدف منه؛ لهذا يجب توفير الظروف المناسبة بحيث تتضح أمام العمال كل تفاصيل التغيير.

٣. **اختلاف التقييمات:** تحدث مقاومة التغيير أيضا عندما يختلف الأفراد المساهمون في تقييمهم للمصاريف والأرباح الناتجة عن التغيير المقترح، ويكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغيير غير دقيقة.

٤. **الخوف من عدم القدرة على تعلم مهارات جديدة ومن عدم التكيف مع الظروف الجديدة للعمل:** خاصة إذا تطلب التغيير مهارات عالية بسبب إدخال أجهزة جديدة ذات تكنولوجيا متطورة، وبالتالي ، فإن الفرد مهدد في وظيفته إذا كان مستواه لا يتناسب وهذه التكنولوجيا، الأمر الذي يجعل الفرد غير قادر على التكيف وبالتالي يقاوم فكرة التغيير أساسا.

أما من الجانب التنظيمي فهو يعني خوف الأفراد من التغيير المقترح؛ حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة، ولا يسهم في تحقيق أهدافها؛ وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته. فتتمثل عوامل مقاومة التغيير التنظيمي في: قوة الثقافة التنظيمية السائدة، جمود الهيكل التنظيمي، نقص الموارد المادية والبشرية.

ومن أهم عوامل مقاومة التغيير التنظيمية ما يلي:

أ- **العادات:** يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، وتوضح نظريات التعلم أن الفرد يكون ذا عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف،

بحيث لا يصبح مضطراً للتفكير في مواقف جديدة وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً؛ فيميل الفرد لمقاومة التغيير؛ لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة، ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير.

ب- استمرارية الامتيازات القائمة: إن هناك مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير؛ لاعتقاده أنه يضر بمصالحه المادية أو المعنوية، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالوضع القائم؛ لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته.

كما يوجد هناك أسباب في القيم الثقافية: وفي هذا الجانب يؤكد الأعرجي أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير تعودهم على أداء عملهم بصورة معينة، وقناعاتهم بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.

وتؤكد الكثير من الدراسات أن المقاومة قد تكون قوية كلما ارتبط التغيير بتغيير قيم الناس، وثقافتهم، عندها تكون المقاومة شديدة وصعبة في مثل هذه الحالات . وهناك أسباب أخرى فكرية معرفية، وأسباب تنسيقية، وأسباب اقتصادية، وكلها على أية حال أسباب تؤدي إلى ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة، ويؤدي ذلك بدوره إلى نتائج كثيرة منها سوء فهم وإدراك أهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير المقترح، وعطفاً على مشكلة الثقة التي تطرح بشكل كبير في أدبيات التغيير، وتنمية المنظمات في الإدارة الحديثة، فإن موضوع الثقة بين مستويات المنظمة المختلفة، عمودياً وأفقياً قد يكون من أهم الأسباب التي قد تحول دون تحقيق تغيير هادف وصحي في أي منظمة. وبناء الثقة هو من واجب الإدارة في الدرجة الأولى إن أرادت أن يتم التغيير بطريقة صحية على أساس من المشاركة والتمكين؛ مما يحقق نتائج طويلة المدى، لا نتائج قصيرة المدى (باستخدام الأدوات القسرية، أو سياسة الأمر الواقع.

من الجدير بالذكر هنا أن لمقاومة التغيير أسباباً كثيرة منها الظاهر ومنها الباطن، وربما لا نستطيع الإحاطة بجميع أسباب المقاومة؛ فتم سرد أهم الأسباب التي قد تكون موجودة بشكل عام، أما في المنظمات البيروقراطية، فإن الأسباب الكامنة قد تكون أكبر وأكثر من الأسباب الواضحة؛ بسبب الخوف من الإفصاح عن الأسباب الحقيقية وراء المقاومة، إلا أن الإدارة الناجحة والفعالة هي التي تتقصى أعراض المقاومة، وتتحرى أسبابها من أجل التفكير السليم بكيفية إدارتها إدارة تسهم في جعل المقاومة فرصة للتعرف، وأداة لقيمة مضافة في التغيير والتطوير.

١٠-١٢ عوامل مقاومة التغيير التنظيمي

١. اعتقاد الفرد بأن التغيير يؤثر سلباً على كفاءته ومستوى إنتاجيته، ويكون هذا عندما يستهدف التغيير أسلوب وطريقة العمل؛ حيث يكون قد اعتاد على أسلوب معين في الأداء مكنه من تحقيق مستوى من الكفاءة والإتقان، فهو يقاوم هذا التغيير لاعتقاده بأنه سيعوقه عن أداء عمله بصورة سليمة، وسيقلل بالتالي من مكانته، ويؤثر على سمعته.
٢. تباين القدرات المعرفية والإدراكية، واختلاف الخلفيات والتجارب السابقة للأفراد.
٣. حجم الحماية والأمن الوظيفي الذي يوفره الوضع القائم مقارنة بالأوضاع الجديدة المحتملة.
٤. الغموض الذي يكتنف دوافع ونتائج التغييرات ونقص المعلومات الصحيحة حولها.
٥. عنصر المفاجأة والسرية والكتمان الذي أحيطت به التغييرات وعدم المشاركة فيها.
٦. عدم الثقافة بالجهة التي قادت التغيير أو كانت وراءه في ضوء ما عرف عنها.
٧. اعتقاد الفرد بأن حدوث التغيير قد يؤدي إلى الاستغناء عنه أو تحويله إلى عمل آخر أقل أجراً.
٨. اعتقاد الفرد بأن التغيير في طبيعة العمل يحمله أعباء إضافية، وزيادة في حجم الأعمال

التي تحتاج إلى مزيد من العمل والجهد والطاقة.

٩. الخوف من التأثير سلباً على العلاقات الاجتماعية التي بناها الفرد مع زملائه أو رؤسائه في العمل.

١٠-١٣ أشكال مقاومة التغيير

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه، ومدى إدراكه لأهمية التغيير، والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته، كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف، وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير.

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير:

١. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد
٢. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير
٣. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء
٤. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح
٥. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية، ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل
٦. يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً

١٠-١٤ إدارة مقاومة التغيير

تحتاج مقاومة التغيير إلى إدارة للتعامل معها، ولكن المشكلة التي تواجهها منظمات الأعمال في كثير من الحالات تتمثل في تجاهل أي وجود للمقاومة؛ وبالتالي يتم بواسطة غياب الإدارة التعامل مع المقاومة بأشكال من التعامل الموضوعية التي ينظر من خلالها لعمليات المقاومة نظرة موضوعية لا نظرة رفض وإقصاء. من هنا فإن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تتطلب من المديرين الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفعالية.

ويرى Folger and Skarlicki أن التغيير التنظيمي يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وهذا يجعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة؛ وعليه إذا لم تفهم الإدارة عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تقوّض جهود عملية التغيير. ويرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية؛ لذلك يرى هؤلاء العلماء أن أهم شروط إدارة المقاومة يكمن في فهم تلك المقاومة وتعريفها تعريفاً دقيقاً.

١٠-١٤-١ استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

هناك ست استراتيجيات للتعامل مع مقاومة التغيير:

أ - التعليم و الاتصال Education and communication

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير، والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات

المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير. وحينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير، وأدواته، وأهدافه وخطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات، وتتضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة، بينما يعاب ذلك أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

ب - المشاركة والاندماج Participation and Involvement

وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضاً أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم، واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه؛ لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

ج - التسهيل والدعم Facilitation and Support

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم

فترة راحة بعد التغيير، ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتطوير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب، وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيهـم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم ، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملون بهذا الدعم.

د - التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التطوير سيضرهم سيحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم؛ الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعياً للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتطوير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

هـ - اقتناء المعلومات واستقطاب العاملين optation-Manipulation

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معينة ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم. وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.

و - الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit coercion

تشير هذه الطريقة إلى استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنياً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

وبموجب هذه الطريقة يُجبر العاملون على قبول التغيير فيُهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضاً عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة. ومن إيجابياتها أنها سريعة، ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو هذه من سلبيات أهمها: خطورة استمرار استياء العاملين من منشأ التغيير.

خاتمة الفصل:

تبين بعد عرض هذا الفصل أن التغيير من طبيعة وضرورات الحياة خاصة في عصر المنافسة. وبالتالي تسعى الإدارات إلى فهم أسباب التغيير ودوافع التغيير وضرورات التغيير. وطالما هناك تغيير ستكون مقاومة للتغيير. والإدارة الفعالة لا تحاول القضاء على مقاومة التغيير؛ بل فهم أسباب مقاومة التغيير. ونشر ثقافة التغيير في المنظمات.

مراجع الفصل

- ١- السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
- ٢- الفقي ابراهيم ، (٢٠٠٩)، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣- المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.
- 5- Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019),
Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in
the Workplace, Mc Graw-Hill,
- 6- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001).
“Incivility in the workplace: Incidence and impact”.
Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), 64–80.
- 7- Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill
Irwin.

أسئلة الفصل العاشر:

خطأ	صح	السؤال
	✓	٥. مقاومة التغيير أمر طبيعي لكل تغيير
✓		٦. دائما التغيير الجذري هو الأكثر فاعلية
	✓	٧. نقل من مقاومة التغيير بشرح أسباب التغيير
	✓	٨. يحتاج التغيير إلى قائد تحويلي وكاريزمي لإقناع المرؤوسين بالتغيير

أسئلة الخيارات المتعددة

١- من خصائص إدارة التغيير الواقعية والتي تعني:

أ- ارتباط إدارة التغيير التنظيمي بالواقع العملي للمنظمة، أي تتم في إطار إمكانياتها

ومواردها وظروفها التي تمر بها.

ب- أي عدم تعارض إدارة التغيير التنظيمي مع الأخلاق والأعراف السائدة وغيرها.

ت- المرونة في التحرك، والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم، ورصد قوى التغيير في

الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها والتعامل معها لتحقيق أهداف التغيير.

ث- تحتاج إدارة التغيير التنظيمي إلى تفاعل كافة الأطراف ذات الصلة بالتغيير، من خلال

المشاركة الواعية للقوى صاحبة المصلحة في التغيير مع قادة التغيير.

٢- تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير عن طريق:

أ- المشاركة: تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير

التنظيمي على افتراض أن المستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة.

ب- التفويض: تقوم الإدارة العليا بالتفويض لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة

في تحديد معالم التغيير المناسب.

ت- الاستشاريون من خارج المنظمة: مثل الاستعانة بالمكاتب الاستشارية.

ث- كل ما سبق

٣- ليس من الأسباب النفسية التي تدعو لمقاومة التغيير

أ- الخوف على المصالح الشخصية

ب- قلة الفهم والثقة

ت- اختلاف التقييمات

ث- الأنظمة الداخلية الجامدة

أسئلة وقضايا للمناقشة:

١. أذكر مراحل إدارة التغيير؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-٦]

٢. ما هي أعراض مقاومة التغيير؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-١٠]

٣. أذكر باختصار أسباب مقاومة التغيير؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٠-١١]

الفصل الحادي عشر: المخرجات التنظيمية: (الرضا، الالتزام، الولاء والأداء)

كلمات مفتاحية

الرضا الوظيفي، Job satisfaction، الالتزام التنظيمي: Organizational commitment، الولاء: Loyalty،
الأداء الوظيفي: Organizational performance، الالتزام العاطفي Affective Commitment، الالتزام
المستمر: Continuous commitment، الالتزام المعياري: Normative commitment

ملخص الفصل

يعرض هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي، بمكوناته ومسبباته المختلفة، وكذلك الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة والأداء الوظيفي كمفهوم وأهمية وقياس والعلاقة بين الرضا الوظيفي وكل من الالتزام والأداء ومخرجات كل من الرضا والالتزام.

المخرجات والأهداف التعليمية

- يتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي
- يتعرف على إدارة الأداء
- يتعرف على مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي للمنظمات
- يتعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي ودوره في الفاعلية الإدارية.
- يتعرف على أبعاد وأنواع الالتزام التنظيمي المستمر والعاطفي والأدبي.
- يتعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام والأداء الوظيفي.

محتوى الفصل

١-١١ مقدمة Introduction

٢-١١ مفهوم الأداء الوظيفي Job performance concept

٣-١١ أهمية الأداء الوظيفي Job performance importance

٤-١١ تقييم الأداء Performance appraisal

٥-١١ إدارة الأداء Performance management

٦-١١ فوائد تقييم الأداء Performance appraisal benefits

- ٧-١١ Performance appraisal phases مراحل تقييم الأداء
- ٨-١١ Performance appraisal criteria معايير تقييم الأداء
- ٩-١١ Performance appraisal faults أخطاء تقييم الأداء
- ١٠-١١ Decreasing causes of performance level أسباب انخفاض مستوى الأداء
- ١١-١١ Managerial leadership performance dimensions أبعاد أداء القيادة الإدارية
- ١٢-١١ The relationships among علاقة الأداء الوظيفي بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي
organizational commitment and job satisfaction
- ١٣-١١ Job satisfaction الرضا الوظيفي
- ١٤-١١ Organizational commitment الالتزام التنظيمي

١١-١ مقدمة

إن إنتاجية الموظف تؤثر تأثيراً مباشراً على إنتاجية الشركة، ومن المسؤوليات الرئيسية للمدير التأكد أن كل موظف يعمل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية، ولسوء الحظ فإن معظم المديرين لا يدركون الدور الحيوي والهام الذي يمكن أن يلعبه نظام إدارة الأداء الشامل في تحسين إنتاجية الموظف، وتحسن إنتاجية الموظف كما هو معلوم يؤدي بدوره لتحسين إنتاجية وربحية الشركة بشكل كبير.

وهناك العديد من الأساليب والطرق التي تؤدي لتحفيز الموظفين ولرفع معدلات أداء العاملين في الشركة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاجية، وبالتالي ربحية الشركة ككل، ولا يخفى الدور الأساسي الذي يلعبه المدير في التأثير في أداء الموظفين، فلكل مدير نمط قيادي يمارسه وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية الموظفين وبالتالي على مستويات الأداء في الشركة.

١١-٢ مفهوم الأداء الوظيفي

" يعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد " يوصف الأداء بأنه النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة وعرف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الأداء بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب، كما عرف تايلور الأداء بأنه تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة " ويؤكد هانابوس بأن الأداء هو القيام بشيء ما بطريقة معينة مع تحديد هدف معين لها، ويعتقد الآخرون بأن الأداء هو عبارة عن النتائج المترتبة على الأنشطة التي تقوم بها المنظمة"

ويعرف الأداء أيضاً أنه " ما تقوم المنظمة بتوظيف الموظفين للقيام به بكفاءة، والنظريات الحالية للأداء الوظيفي تؤكد أن الأداء يتكون من عدة جوانب التي تكون في بعض الأحيان غير مرتبطة مع بعضها بشكل كبير، وأهم جانبين للأداء هما، جوانب الأداء المهنية وهو المتعلق بالمهارة نفسها لأداء العمل، وعوامل الأداء الثانوية والتي تساعد الموظف للقيام بالعمل بكفاءة مثال العلاقات الإجتماعية والقدرة على التحدث. والأداء هو نتاج الجهد المبذول للقيام بعمل معين وذلك بسبب المسؤوليات والواجبات والمهام التي يتكون منها عمل الفرد، وذلك في ضوء معدلات في استناعة العامل الكفاء المدرب القيام به وذلك ضمن إطار زمني محدد.

" يتضح من هذه التعاريف أن هناك الكثير من العوامل المساهمة أو المؤثرة في الأداء وتخضع بعض هذه العوامل لسيطرة الموظف بينما يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة، وتبرز هنا أهمية أربعة عوامل على وجه الخصوص وهي:

- أ- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
- ب- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
- ج- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويضيف الباحث عامل مهم يؤثر على الأداء الوظيفي بشكل واضح وكبير وهو:

- د- **نمط القيادة المتبع:** وهذا هو محور دراستنا، والمقصود هنا بالنمط القيادي هو النمط الذي يتبعه قائد الموظف ويؤثر على الموظف والموارد الأخرى وبالتالي يؤثر على معدلات الأداء.

١١-٣ أهمية الأداء الوظيفي

" يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة لها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة يفوق اهتمام العاملين بها، و يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً.

ترجع أهمية الأداء الوظيفي إلى ارتباطه بدرجة تطور المنظمة، فإن أي منظمة لا تستطيع أن تتطور في مراحل حياتها إلا إذا كان مستويات الأداء فيها تنمو بشكل متسارع، والذي يعتبر انعكاس لمستوى أداء المرؤوسين فيها، لذلك فإن على منظمات الأعمال النظر عن كثب ووضع مقاييس شديدة للأداء الوظيفي فيها، ومن جهة أخرى فإن الفشل في تطبيق نظام مراقبة الأداء المستمرة والإخفاق في التقييم الناجح للأداء يعرض ثقة وحافز الموظف للخطر مما يؤدي لخسائر في الإنتاجية والربح العائد على الشركة، كما أنه عندما يتم إساءة استخدام إدارة الأداء قد يشعر الموظفون كما لو أن لهم أقل تأثير واشتراك في مستقبلهم مع الشركة أو أداء الشركة وبهذا التفكير لن يكون لدى الموظفون الحافز لزيادة مهاراتهم أو إنتاجيتهم.

١١-٤ تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء في أي منظمة أحد الأعمال الرئيسية لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

ويمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤديه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً....).

كما يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وكذلك للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى".

ويجب التنويه أن الهدف الحقيقي من نظام تقييم الأداء ليس العقاب أو المكافأة، بل التطوير، وفي بعض المنظمات يطلق على تقييم الأداء اسم خطة التطوير الشخصي.

١١-٥ إدارة الأداء

" يعرف ميشيل آرمسترونج إدارة الأداء بأنها تلك العملية المصممة بغرض تحسين الأداء التنظيمي والفردى وأداء فريق العمل، وإدارة الأداء هي عملية تخضع لإشراف وتوجيه المدراء التنفيذيين.

وتعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي من خلالها يتأكد المدراء أن أداء الموظفين يتوافق مع أهداف المنظمة، وهذا يتطلب معرفة المطلوب أدائه، وما هي النتائج المراد تحقيقها، ومراقبة أداء الموظفين وتوفير تغذية راجعة لهم ليتمكنوا من تحقيق ما هو متوقع منهم.

إن عملية إدارة الأداء هي عملية مشتركة يتقاسمها المدراء والأفراد وفرق العمل حيث يتم الاتفاق على الأهداف وتتم مراجعة تلك الأهداف بشكل مشترك فيما بينهم بهدف تحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة وبالأفراد بالإضافة إلى أهداف فرق العمل.

أن إدارة الأداء هي أسلوب من أساليب الإدارة يعتمد على الاتصال المباشر بين المدير والموظف، وهو يتضمن وضع الأهداف والقيام بعملية تقييم مستمرة من المدير إلى الموظف ومن الموظف إلى المدير: إضافة إلى الإشادة بالأداء، ويساعد نظام إدارة الأداء الفعال المديرين والموظفين على العمل ببراعة وليس بصعوبة لتحقيق الإنتاجية والربحية العالية للمنظمة.

١١-٦ فوائد تقييم الأداء

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة للمنظمة وللعاملين فيها ومن أهم هذه الفوائد :

أ- يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته. وهذا يفيد في استغلال أكبر لطاقات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم.

ب- " إتاحة الفرصة لإيجاز الأهداف السابقة للأداء: إن كل الموظفين يريدون أن يعرفوا إن كانوا يقومون بعمل جيد أم لا، وتقييمات الأداء الرسمية تجبر المديرين على نقل نتائج الأداء السيئة منها والحسنة إلى موظفيهم، وتجبرهم أيضاً على وضع أهداف جديدة "

ج- " يسهم تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين فهو يعاون الرؤساء والقادة في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة العاملين والعمل على تقويتها " وذلك عن طريق برامج التدريب المهني المختلفة وهذا بدوره يساعد على تفادي انخفاض أداء المنظمة بشكل عام، " حتى الموظفين الذين حققوا ما هو مطلوب منهم سيكونون أكثر فاعلية وإنتاجية عندما يتلقون تغذية راجعة عن أدائهم "

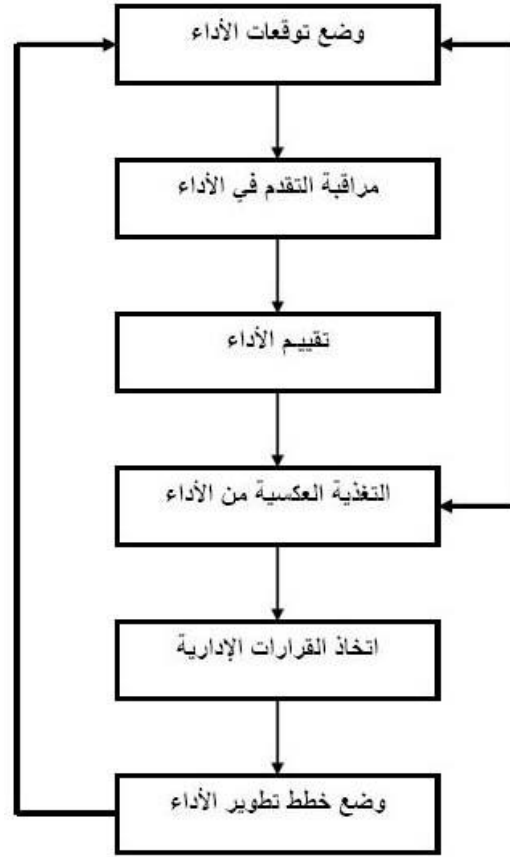
د- ويضيف الباحث أن تقييم الأداء يساعد الإدارة على مكافأة العاملين ذوي الأداء المرتفع وتحفيزهم وهذا ما يضمن استمرارهم على تقديم مستويات أداء عالية وتفجر طاقات

الإبداع والإبتكار عندهم، كما تفيد في كشف ذوي الأداء الضعيف والعمل على تطويرهم وتدريبهم لرفع مستوى أدائهم للمستوى المطلوب.

١١-٧ مراحل تقييم الأداء

- أ- وضع الأهداف والتوقعات والمعايير.
- ب- اعمل على توفير التقييم الدقيق لأداء موظفيك بشكل مستمر.
- ج- قم بإعداد تقييم رسمي مكتوب للأداء.
- د- قابل موظفيك بنفسك لتناقشوا معاً بخصوص التقييم الرسمي لأدائهم.
- هـ- ضع أهدافاً ومعايير جديدة.

وبين الشكل (١١-١) مراحل عملية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: (السلمي، ٢٠٠٥، ص: ٢١٠)

١١-٨ معايير تقويم الأداء الوظيفي

" يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد

قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

أ- **صدق المقياس:** أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.

ب- **ثبات المقياس:** يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً.

ج- **التمييز:** ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

د- **سهولة استخدام المقياس:** ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

١١-٩ أخطاء تقييم الأداء

"تتحصر المصار الشائعة للخطأ في التقييم في ما يلي:

أ- **خطأ التعميم:** ويعني الاتجاه إلى التعميم من الإنطباع العام المسبق لتقييم الأداء والسلوكيات المعينة.

ب- **التحيز:** وذلك حسب الجنس أو الثقافة أو الدين والعرق.

ج- **التضخيم في التقدير:** أي المبالغة في التقديرات في كل الأوقات.

د- **الميل للنزعة المركزية:** أي التركيز على نقطة وسطى في التقييم والأبتعاد عن طرفي

المقياس.

١١-١٠ أسباب انخفاض مستوى الأداء

- أ- المعلومات أو المواد المرجعية غير الدقيقة
- ب- أدوات العمل البسيطة
- ج- الحوافز الضعيفة
- د- نقص المعرفة
- هـ- نقص المهارة
- و- نقص التحفيز

١١-١١ أبعاد أداء القيادة الإدارية

اختلفت أبعاد أداء القادة تبعاً لنظريات القيادة التي بنيت عليها تلك الأبعاد، وتبعاً لمداخل تعريف الأداء. فمن خلال مراجعة أدبيات أداء القيادة ومقاييسها؛ تبين وجود فريقين مختلفين الأول يركز على مدخل الوظيفة (العمل)، كالمهارات الإدارية والتقنية، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة الإدارية، والخبرة في مجال الوظيفة ذاتها، مهماً الجانب السلوكي في أبعاد الأداء، والثاني يركز على مدخل العامل (السلوكي) مثل الاتصالات الشفهية، والمبادرة، والقدرة على التأثير، وفهم حاجات المرؤوسين... الخ، مهماً مدخل الوظيفة.

كما قسم آخرون أبعاد الأداء الإداري إلى ثلاث مجموعات من المهارات: مهارات العلاقات الانسانية وتضم الاتصالات، والمبادرة، والحساسية، والتأثير، والتابعة، والمهارات الإدارية والتي تضم تفويض السلطة وجميع وظائف الإدارة، وأما المهارات التقنية فتشمل القدرة على الحديث شفويًا، وتحليل المشكلة، والمحاكمة العقلية، والتوافق مع رسالة المنظمة، والقدرة على تحمل

الضغوط، وحددت بحوث أخرى عناصر أخرى لأداء القادة كالوعي الثقافي، وتقييم الأداء، والتفكير التحليلي المنطقي، والقدرات الذهنية.

وبالمقابل؛ فقد تم تناول أبعاد الأداء الإداري في عنصرين متداخلين هما:

أ- القدرة: حيث يُقصد بالقدرة أن يستطيع الفرد أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان في مقابل معايير الأداء المستهدفة. وتتكون القدرة من حصيلة تفاعل متغيرين هما المعرفة والمهارة. فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي يملكها الفرد عن شيء معين. والمهارة هي تطبيق لمعارف الفرد، والحصول على خبرة من هذا التطبيق؛ تساعده في صقل قدراته.

ب- الرغبة: تتعلق بدوافع الفرد، وهي أكثر تعقيداً من القدرة؛ من ناحية تكوينها، أو معالجتها، أو التنبؤ بها، أو معرفة أثارها. وتتكون الرغبة من عنصرين متداخلين هما الاتجاهات والمواقف. فالاتجاهات هي مجموعة من الآراء والأفكار في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله، وتؤثر في سلوك الفرد تجاه هذه الأشياء. وأما المواقف فهي مجموعة الأحداث والظروف التي يواجهها الفرد في مكان وزمان معينين، وتتطلب منه أو تملي عليه تصرفاً معيناً.

وإضافة إلى عاملي القدرة والرغبة فهناك عامل مؤثر وهو البيئة؛ التي تعني مجموعة العوامل والقوى المحيطة بنظام الموارد البشرية، وذات التأثير الحالي والمحتمل عليها.

ونتيجة التفاعل بين القدرة والرغبة والبيئة؛ فإن العوامل المؤثرة على الأداء تتمثل بما يلي:

أ- العوامل السيكولوجية الأساسية، وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع التي تساهم في تكوين شخصية الفرد.

ب- العوامل الاجتماعية: ويُقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع مناخ العمل الاجتماعي، وعلاقاته بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

ت- العوامل الحضارية: وتتمثل في مجموعة الأنماط الثقافية والقيم والتقاليد السائدة في

المجتمع، ومدى تأثيرها في الأداء.

ث- قدرات ومهارات الفرد: وتعني القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات،

وكذلك قدراته في الاتصال والمشاركة.

١١-١٢ علاقة الأداء الوظيفي بالالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي

١١-١٢-١ علاقة الأداء بالرضى الوظيفي

تباينت نتائج البحوث التي تناولت هذه العلاقة، فقد توصلت بعضها إلى عدم وجود علاقة قوية بين المفهومين، أو عدم وجود أي نوع من العلاقة بين المفهومين، أي ليس من الضروري أن يتحسن الأداء أو الإنتاجية بزيادة رضاء الموظف. وبالمقابل فقد توافقت نتائج بحوث كثيرة مع ما كان معتقداً بأن رضاء الفرد وسعادته يؤدي لارتفاع مستوى الأداء، ويشمل ذلك الأداء الفردي، والأداء على المستوى التنظيمي أو على مستوى الأقسام.

يمكن القول: أن هذا التأثير إن لم يوجد بشكل مباشر؛ فهو يوجد بشكل غير مباشر من خلال تأثير الرضى الوظيفي في انخفاض معدل دوران العمل، والضغط الوظيفية، إضافة إلى أن هذه العلاقة تختلف من بيئة لأخرى وتتأثر بالخصائص الشخصية والديمغرافية للأفراد. ولكن إن لم يكن ارتفاع الرضى الوظيفي يؤدي بشكل مؤكد لارتفاع الأداء؛ فإن من المؤكد أن انخفاض الرضى الوظيفي يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء الأفراد.

١١-١٢-٢ العلاقة بين الرضى الوظيفي والالتزام التنظيمي

يتمثل هدف معظم البحوث في الالتزام التنظيمي حول علاقته بالأداء، ومدى الاستفادة منه في تحسين مستويات الأداء. ولقد توصلت مجموعة من البحوث إلى وجود علاقات ارتباطية معنوية موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل مباشر، كما تبين وجود علاقة موجبة بين الالتزام التنظيمي والمخرجات المرغوبة للعمل، كإنخفاض معدل دوران العمل، وإنخفاض نسبة

التغيب عن العمل، وكذلك يرتبط مع وجود مناخ تنظيمي داعم للتحسين، ومع وجود أعضاء فاعلين في فرق العمل، يرغبون في تقديم المساعدة للزملاء أو الرؤساء، وهذا سيؤثر بالمحصلة على الأداء.

كما أن هناك تأثيراً للأداء الوظيفي في الالتزام التنظيمي؛ حيث يمكن الاستدلال على مدى الالتزام التنظيمي من خلال مستوى الأداء الوظيفي، إلى أن الأداء يشرح أو يفسر جزءاً من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي، كما تبين تأثير سلوكيات القيادة وأطرها في الالتزام التنظيمي، فقد ظهر أن سلوكيات القيادة المتوجهة نحو العلاقات تفسر تبايناً في الالتزام التنظيمي أكبر من سلوكيات القيادة المتوجهة نحو العمل، وهذا ما يؤكد على أهمية العلاقات والاتصالات على زيادة الالتزام التنظيمي.

١١-١٣ الرضى الوظيفي

١١-١٣-١ مفهوم الرضى الوظيفي

يُعد مصطلح الرضى الوظيفي مصطلحاً معقداً، ولا يوجد اتفاق على تعريفه بشكل دقيق، وهو "حالة عاطفية إيجابية، أو سارة؛ ناتجة عن تقسيم الشخص لعمله، أو لتجاربه في العمل. ويعد جوهر الرضى الوظيفي هو الانسجام بين العامل والعمل. كما عرفه "Smith" وزملاؤه بأنه "شعور أو استجابة عاطفية تجاه الحالة السائدة في العمل". ولذلك فإن الرضى الوظيفي يتوافق بشكل إيجابي مع مفهوم الذكاء العاطفي المتغير المستقل في تلك الرسالة، كما أن الرضى الوظيفي بيان واضح لإرادة الموظف في العمل. كما أن هذا المفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله الحالي، وتعتبر هذه المشاعر والأحاسيس انعكاساً لمدى الإشباع الذي يستمدّه كل فرد من وظيفته، ومن الجماعات التي يشارك فيها، ومن سلوك

رئيسه معه، ومن بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن نمط شخصيته. وتعتمد تلك المشاعر تجاه العمل على نوعين من الإدراك:

يتعلق بإدراك العاملين لما يتيح عملهم الحالي (إدراك ما هو كائن).

يتعلق بما يتطلع العاملون إلى ما تحققه لهم أعمالهم، أو ما ينبغي أن تحققه لهم.

وبالتالي فالرضى الوظيفي = الإدراك لما هو كائن / الإدراك لما ينبغي أن يكون.

وفي ظل هذا الكم من التعريفات والآراء، يتبين أن مفهوم الرضى الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، فقد تختلف درجة رضا الفرد من جانب لأخر من جوانب العمل، كما قد تختلف الأجزاء المكونة لدرجة الرضى من دراسة لأخرى. ولكن إذا ما أخذنا النقاط الأساسية في معظم التعاريف يمكن التوصل إلى العناصر التي ينبغي أن يحتويها تعريف الرضى الوظيفي وهي:

أ- إن الرضى هو حالة من القناعة والقبول وبلوغ المرام، تتحقق عندما يتم إشباع الحاجات.

ب- أن يكون هذا الإشباع ناتجاً عن العمل الذي يؤديه الفرد.

ت- هناك تأثير لمجموعة من العوامل هي العوامل الشخصية (العمر، والجنس، والتعليم،

والشخصية، واتجاهات وقيم ومعتقدات الفرد)، والعوامل الخاصة بطبيعة العمل (المسؤولية،

والإنجاز، والتحدي، والتحكم والسيطرة، والمشاركة في اتخاذ القرار)، والعوامل التنظيمية مثل

(سياسات المنظمة الخاصة بفرص الترقى، والأجر، ونمط الإشراف، وساعات العمل، والمركز

الوظيفي، والعلاقات الاجتماعية)، والعوامل البيئية مثل (نوع البيئة ريفية أو حضرية مثلاً، وثقافة

المجتمع وقيمه ومعتقداته)، وتؤثر تلك العوامل على تحديد حاجات الفرد ورغباته، والأهمية

النسبية لكل منها، ومدى الإشباع الذي يحققه العمل الحالي.

١١-١٤ الالتزام التنظيمي

١١-١٤-١ مفهوم الالتزام التنظيمي

اهتم الباحثون بالالتزام التنظيمي لاعتقادهم بأهميته في تحسين مخرجات العمل النهائي، ويعرف Porter الالتزام التنظيمي بأنه "قوة ارتباط الفرد الفرد بالوظيفة واندماجه بها. ويتضمن ذلك رغبة الفرد القوية في الارتباط بالوظيفة والاندماج فيها، واستعداد الفرد لبذل المزيد من الجهد لصالح المنظمة، وقوة إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمها، وأهداف المنظمة وقيمها". ويعد هذا التعريف من أكثر تعريفات الالتزام التنظيمي قبولاً لدى معظم الباحثين. وبهذا المفهوم فإن الالتزام التنظيمي يمكن النظر إليه على أنه توجه يعكس ولاء العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ويمثل عملية مستمرة لإظهار اهتمام العاملين بنجاح منظماتهم ورفاهيتها، أي أنه يمثل اتجاهًا يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها.

وبالتالي؛ فالالتزام التنظيمي وفق ذلك المنظور يتصف بالشمولية والإيجابية، كما ينبغي أن تكون علاقة الفرد بمنظمته قوية وإيجابية وديناميكية، وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف المنظمة، وليس نتيجة ما تحقّقه المنظمة للفرد من إشباعات (وهذا ما يجعله مختلفاً عن الرضى الوظيفي)، كما ينبغي أن يوجد ارتباط عاطفي بين الفرد والمنظمة لضرورة الاستمرار فيها.

١١-١٤-٢ أبعاد الالتزام التنظيمي

اتفقت معظم البحوث على تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي استناداً لدرجة ومدة الارتباط العاطفي بالمنظمة، فقد قُسمت الأبعاد إلى بعدين الأول هو الالتزام العاطفي Affective Commitment ويعني: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة لأنه يرتبط بها وبأهدافها ارتباطاً عاطفياً، ويرغب في الانتماء إلى المنظمة والتوحد مع هويتها. والبعد الثاني هو الالتزام المستمر CommitmentContinuous والذي يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة، والوعي

بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة. وفي عام ١٩٩١ قام Allen & Meyer بإضافة بعد ثالث وهو الالتزام المعياري Normative Commitment فأصبح الالتزام التنظيمي متغير ثلاثي الأبعاد، ويعنى هذا البعد شعور الفرد بالالتزام الأدبي تجاه البقاء بالمنظمة.

١١-١٤-٣ علاقة الرضى الوظيفي بالالتزام التنظيمي

تناولت العديد من البحوث هذه العلاقة، ولقد فرق Williams & Hazer بين المفهومين على أساس أن الأول يركز على الوظيفة والبيئة التي يتم فيها أداء مهام الوظيفة، بينما يركز الثاني على درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، والقيم التي تسير عليها، والأهداف التي تسعى لتحقيقها. ورغم أن المفهومين يدخلان في دائرة اتجاهات الأفراد نحو المنظمة؛ إلا أن العلاقة بينهما مازالت غير محددة الاتجاه وتأخذ شكل الحلقة المفرغة، حيث بينت العديد من البحوث أن الرضى الوظيفي يسبق الالتزام التنظيمي، ويؤثر عليه، وأن الأخير يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضى الوظيفي ويعد ارتفاع الرضى الوظيفي مؤشراً معنوياً على ارتفاع الالتزام التنظيمي. وبالمقابل فقد توصلت بحوث أخرى إلى أن الالتزام التنظيمي سبباً للرضا الوظيفي، وليس نتيجة له، ويبررون ذلك بأن الشعور بالالتزام التنظيمي ينشأ لدى الفرد قبل التحاقه بالوظيفة.

خاتمة الفصل:

تبين بعد عرض هذا الفصل أن الرضا الوظيفي من المخرجات الأساسية المهمة، ويعبر عن الرضا عن التعويضات وعن العلاقات وعن العمل ذاته وعن بيئة العمل. كما يؤثر الرضا في الالتزام التنظيمي والذي ينقسم لالتزام مستمر ووجداني وأدبي، والرضا والالتزام يؤثران في الأداء الوظيفي والذي يرتبط بالتوصيف الوظيفي ويرتبط بأهداف المنظمة.

مراجع الفصل

- ١- اسماعيل، صابر محمد، (٢٠٠٠)، محددات الرضى الوظيفي لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمصر (دراسة استطلاعية مقارنة)، المجلة العلمية لكلية التجارة- فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السابع عشر، يونيو، ص ص: ١٠٥-١٤٨.
- ٢- الجمل، محمود عبد العزيز، (٢٠٠٠)، استخدام التحليل العنقودي لتقييم الأداء التنظيمي ودراسة للاستجابات الإدارية لانخفاض مستوى الأداء في قطاع الأعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد التاسع والعشرون، ديسمبر، ص ص: ١- ٣٨.
- ٣- السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
- ٤- المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- العنزي، عوض، (٢٠٠٣)، ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضى الوظيفي: دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الواحد والستون، السنة الثانية والأربعين، جامعة القاهرة، ص ص: ٣٢٧-٣٧٤.
- ٦- المبيض، علي محمود، (٢٠٠٠)، مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضى الوظيفي وتماسك الجماعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، جامعة عين شمس، ص ص: ٨٢٧-٨٩٣.
- ٧- المغربي محمد بشير، السلوك التنظيمي ٢٠١٦، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨- خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٨)، الانتماء التنظيمي والرضى عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ١٣، العدد ١، ص ص: ٣٣- ٦٤.

- ٩- ريان، عادل محمد، (٢٠٠١)، العلاقة بين الانضباط في العمل والولاء للمنظمة (دراسة مرجعية)، المجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة أسيوط، العدد الواحد والثلاثون، السنة التاسعة عشر، ديسمبر، ص ص: ١١٢-١٦٣.
- ١٠- محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.

- 11- Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019),
Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in
the Workplace, Mc Graw-Hill,
- 12- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001).
“Incivility in the workplace: Incidence and impact”.
Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), 64–80.
- 13- Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill Irwin.

أسئلة الفصل الحادي عشر:

أجب بصح أو خطأ حول العبارات التالية:

خطأ	صح	السؤال
	✓	١- الرضا الوظيفي هو محصلة الرضا عن التعويضات والرضا عن العلاقات والرضا عن العمل ذاته.
✓		٢- الالتزام المستمر: هو أفضل أنواع الالتزام وهو مستمر دائماً.
✓		٣- الالتزام الأدبي: هو التزام أخلاقي ومعياري ينتج عن الحب للمنظمة والايمان بها
	✓	٤- الأداء الوظيفي: هو المخرجات النهائية للفرد والتي تفيد المنظمة وفي مصلحة الفرد

أسئلة متعددة الخيارات

١- إدارة الأداء

أ- العملية التي من خلالها يتأكد المدراء أن أداء الموظفين يتوافق مع

أهداف المنظمة.

ب- عملية مشتركة يتقاسمها المدراء والأفراد و فرق العمل حيث يتم الاتفاق

على الأهداف وتتم مراجعة تلك الأهداف بشكل مشترك.

ت- عملية تواصل مستمرة بين المدير والموظفين لتحقيق الاهداف

ث- كل ما سبق صحيح

٢- الالتزام المستمر

أ- البقاء بالمنظمة بسبب العلاقة العاطفية مع المنظمة

ب- البقاء بالمنظمة لشعوره بالذنب إذا تركها.

ت- البقاء في المنظمة يخدم مصلحته واهتماماته

ث- كل ما سبق خاطئ

٣- الرضا عن التعويضات:

أ- يعد من أهم عناصر الرضا عند انخفاض مستوى الدخل

ب- يعد من أهم عوامل الولاء التنظيمي.

ت- لا تعد عاملا مهما في الرضا الوظيفي.

ث- كل ما سبق صحيح

أسئلة وقضايا للمناقشة

١. عرف الرضا الوظيفي وبين العلاقة بين الرضا وبين الالتزام؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠. توجيه للإجابة: الفقرة ١١-١٢]

٢. عرف الالتزام التنظيمي وميز بين أنواعه الثلاثة؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠. توجيه للإجابة: الفقرة ١١-١٤]

٣. ناقش العلاقة براك بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠ : ١٠. توجيه للإجابة: الفقرة ١١-١٢]

الفصل الثاني عشر: السلوك السلبية في العمل: السلوكيات غير الحضارية والسلوكيات العدائية

كلمات مفتاحية

السلوك غير اللائق في العمل Workplace Incivility، العدوانية Aggressive، العنيفة violent والتحرش Harassment، الإساءة الجسدية Abuse، المؤذية deviant، وغير الاجتماعية Antisocial، العدائية Hostility، التدخل بالخصوصية Privacy invasion، السلوك الإقصائي Exclusionary behavior، الغيبة والنميمة Gossiping، العداء التنظيمي: Organizational Aggression.

ملخص الفصل

على الرغم من ارتفاع انتشار السلوكيات غير الحضارية في المنظمات، فإن الانتشار الحقيقي والدقيق يبقى مجهولاً، لأنه غالباً ما يتم التغاضي عنها ولا يتم تسجيلها في السجلات الرسمية، ربما بسبب افتقارها للعنوية والصراحة فلا يتم إعارتها الأهمية الكافية، وربما لأسباب أخرى. وسيعرض الفصل مفهوم السلوك غير اللائق، وخصائص هذا السلوك وكيف يؤدي إلى سلوكيات عدائية غير منتجة سيتم عرضها بشكل أكثر تفصيلاً.

المخرجات والأهداف التعليمية

بعد دراسة المقرر يصبح الطالب قادراً على أن:

- يتعرف على مفهوم السلوك غير اللائق
- يتعرف على خصائص السلوك غير اللائق بالعمل
- يتعرف على السلوك غير اللائق وأشكال أخرى من سوء المعاملة في العمل
- يتعرف على أبعاد السلوك غير اللائق في العمل
- التعرف على سلوك العمل المؤذي
- يتعرف على أبعاد سلوك العمل المؤذي

محتوى الفصل

١-١٢ تعريف السلوك غير اللائق في العمل Incivility behavior definition

٢-١٢ خصائص السلوك غير اللائق في العمل Incivility behavior Characteristics

٣-١٢ أشكال أخرى من السلوك غير اللائق في العمل Other kinds of Incivility behavior in the work

٤-١٢ أبعاد السلوك غير اللائق في العمل Incivility behavior Dimensions

٥-١٢ سلوك العمل المؤذي Counterproductive work behavior

١٢-١ تعريف السلوك غير اللائق في العمل

يعكس السلوك غير اللائق في العمل السلوكيات العدوانية والفظظة تجاه الآخرين، فقد يظهر السلوك غير اللائق في مكان العمل كمشكلة تؤثر على الأفراد وخلق العمل والمنظمة ككل.

من أهم وأبرز تعريفات السلوك غير اللائق في العمل هو تعريف Andersson & Pearson، اللذان عرفا السلوك غير اللائق بأنه: "سلوك منحرف منخفض الحدة، يتصف بنية غامضة لإحداث الضرر، يخرق الأعراف المعتادة للاحترام المتبادل، يتميز بالفظظة والوقاحة، ويظهر عدم احترام للآخرين."

وأما Porath فقد عرف السلوك غير اللائق بأنه: "سلوك غير محترم من قبل أحد الأشخاص لا يراعي مشاعر الآخرين." كما أنه "سلوك فظ وجاف، ويظهر عدم اهتمام واعتبار للآخرين."

بعد التطرق لعدة دراسات تتناول السلوك غير اللائق وتظهر آراء الباحثين ووصفهم له، يمكن أن يعرف الباحث السلوك غير اللائق في العمل بأنه: سلوك غير اجتماعي خفيف الحدة، يشير إلى سوء المعاملة بين الأفراد في العمل، فهو عبارة عن تصرفات مستهترة لا تراعي شعور الآخرين وتخترق اعتبار الشخص، بقصد أو بغير قصد فهو يؤدي إلى كسر العلاقات الشخصية كما يؤثر على الفرد والمنظمة على حد سواء.

١٢-٢ خصائص السلوك غير اللائق في العمل

- انتهاك أعراف العمل، فعلى الرغم من اختلاف طريقة عمل المنظمات واختلاف الثقافات والأعراف المعينة من منظمة إلى أخرى، إلا أنه يجب أن يكون هنالك أعراف وقواعد متشابهة بين جميع المنظمات لأسس الاحترام ولما يعتبر سلوك تفاعلي مقبول بين

الأفراد في كافة المجالات الصناعية والمنظمات، وأي سلوك ينتهك هذه الأعراف يعتبر سلوك غير حضاري في مكان العمل.

- النية الغامضة في إلحاق الضرر، فهدف البادئ بالسلوك غير اللائق ليس واضحاً وجلياً دائماً للضحية مما قد يصعب إدراكه بوضوح وبشكل مباشر، فقد يكون عمداً أو قد يكون بغير قصد، وهذا ما قد يعود لشخصية البادئ والضحية ولأسباب أخرى، مما يؤدي إلى توتر ضحية السلوك بسبب عدم فهمه للموقف بشكل كافي وبالتالي لا يعرف كيف يستجيب له ويتصرف حياله، فقد يكون لنفس السلوك غير اللائق آثار مختلفة على ضحايا مختلفة بناءً على إدراك الضحية له.
- الحدة المنخفضة، فبالمقارنة مع أعمال عدائية أخرى كالتنمر والتحرش، نجد أن السلوك غير اللائق هو الأقل حدة وخطورة، ولكن على الرغم من حدته المنخفضة فهو لا يزال يؤدي إلى أعمال عدوانية وتفاقم الصراعات وإلى آثار مؤذية على الضحية والمنظمات.

١٢-٣ السلوك غير اللائق وأشكال أخرى من سوء المعاملة في العمل

لقد وصف سوء المعاملة في المنظمات، وتم تحليلها لعدة مفاهيم: كسلوكيات العمل العدوانية Aggressive، العنيفة Violent، والتحرش Harassment، الإساءة الجسدية Abuse، المؤذية Deviant، وغير الاجتماعية Antisocial. بعض هذه المفاهيم تصور أشكال أكثر حدة من سوء المعاملة، تمثل بعض هذه المفاهيم أشكال أكثر حدة من سوء المعاملة، ذات النية الواضحة لإحداث الضرر. يمثل بعضها انتهاكاً لأعراف العمل، في حين أن البعض الآخر لا ينطوي بالضرورة على خرق الأعراف. ما يجب أن يتم تحديده في هذه المرحلة هو معرفة كيفية اختلاف مفهوم السلوك غير اللائق في العمل عن هذه المفاهيم وكيف يتداخل مع هذه التصورات الأخرى من سوء المعاملة في المنظمات.

فقد أثبتت الدراسات والتي طبقت على ١١٦٧ موظف في الولايات المتحدة الأمريكية، أن ٧١% من الموظفين قد تعرضوا لسلوكيات غير حضارية في عملهم خلال السنوات الخمس الماضية. وكذلك تبين أنه خلال سنين طويلة من البحث وجد أن ما يقارب ٩٦% من العاملين قد تعرضوا بشكل مباشر للسلوكيات غير الحضارية في العمل، وأن ٩٩% قد شهدوا هذه السلوكيات. هذه الإحصائيات دليل على مدى تخلل هذا النوع من السلوكيات في المنظمات مما يشير إلى مدى أهمية فهم مسبباتها لتجنبها والتقليل من آثارها السلبية. وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا الفصل محاولين إعطاء صورة واضحة عنها.

١٢-٤: أبعاد السلوك غير اللائق في العمل

تم تحديد أربعة أبعاد للسلوك غير اللائق في العمل، وهي:

◀ العدائية Hostility: وينظر لها على أنها نوع من السلوك المشحون بالغضب، يعبر عن

عداوة أو خصومة، ويتمثل بالحالات والمواقف والتصرفات العدوانية وغير الودية، كشتم

الآخرين، إرسال ملاحظات سيئة ومهينة، التكلم مع الآخرين بفوقية وبتعال، النظرات

العدائية، الصراخ والهجوم اللفظي، استخدام نبرة صوت ولهجة مهينة.

◀ التدخل بالخصوصية Privacy invasion: وهو الاطلاع والوصول الهجومي غير المبرر

على الأمور والشؤون الشخصية الخاصة بشخص ما دون معرفته والحصول على إذن

منه، كالتصت والاستماع إلى محادثات ومكالمات الآخرين.

◀ السلوك الإقصائي Exclusionary behavior: وهو استبعاد أحد الأشخاص عن كل ما

هو مهم في العمل، كإقصاء أحدهم عن الاجتماع، الإقصاء عن نشاطات العمل المهمة،

حجب المعلومات الهامة.

◀ الغيبة والنميمة Gossiping: هي الحديث الفارغ عن الحياة الشخصية للآخرين ونشر

الشائعات، خصوصاً حول الشؤون الخاصة بالآخرين، كالتكلم وإجراء محادثات عن

تفاصيل الحياة الشخصية للآخرين من دون علمهم، الإضرار بسمعة الزملاء، نشر

معلومات غير صحيحة عن أحدهم، الإشارة لشخص ما بطريقة غير لائقة.

وقد أضاف عدة باحثين أنماط وأمثلة أخرى عن السلوكيات غير الحضارية في العمل، نذكر

منها:

إضعاف مصداقية أحدهم في العمل، أخذ الفضل عن عمل الآخرين، عدم استخدام لغة لطيفة

ومؤدبة مع الآخرين، مقاطعة الآخرين أثناء تحدثهم، نشر الفوضى في مكان العمل، عدم وضع

الهاتف الجوال على الصامت أثناء الاجتماعات، تجنب تحية شخص، تجاهل طلبات الزملاء،

الإدلاء بتصريحات وملاحظات تحريضية، إحضار الأطفال إلى العمل، وضع اللوم والشكاوى

التي لا أساس لها على أحدهم، تجاهل الآخرين، الاستعلاء والتكبر والغرور، عرقلة الاجتماعات،

رفض التعاون والعمل الجماعي، التصدي لشخص ما بطريقة غير مهنية.

١٢-٥ سلوك العمل المؤذي Counterproductive Work Behavior (CWB)

يعتبر سلوك العمل المؤذي CWB من المصطلحات الحديثة، حيث يشير إلى سلوك العاملين في

المنظمة والذي يؤدي المنظمة أو أحد أعضائها. ويكلف سلوك العمل المؤذي المنظمات مبالغ

باهظة حيث أظهرت الإحصاءات في أمريكا أن تكلفة الخسائر في المنظمات التي سببها السرقة

والنصب والتخريب وغيرها من سلوكيات العمل المؤذي تقدر بـ ٥٠ مليار دولار سنوياً حيث

ينخرط نسبة لا تقل عن ٤٠% من العاملين في المنظمات بهذا السلوك، كما أظهرت أن سلوك

العمل المؤذي هو المسؤول عن ٢٠% من حالات فشل المنظمات. و يعود هذا لعدم اهتمام

المنظمات بسلوك العمل المؤذي إلا عندما تظهر الخسائر الكبيرة، لذلك و لتزايد انتشار هذا السلوك في مواقع العمل فقد تحول الاهتمام من دراسة سلوكيات العمل المرغوبة فقط إلى سلوكيات العمل غير المرغوبة.

و هذه الآثار الخطيرة لا تشمل المنظمات فحسب و إنما لها انعكاساتها على الأفراد أيضاً، حيث أن العاملين الذين يتعرضون للتنمر و السلوكيات العدائية في العمل و غيرها قد يصبحوا عرضة لمشاكل نفسية و صحية مثل: الصداع، القلق و التوتر، صعوبة النوم، مشاكل في الجهاز الهضمي.

١٢-٥-١ تعريف سلوك العمل المؤذي CWB

فيما يلي نستعرض بعض التعريفات التي وضعها الباحثون بهدف تقديم فهم شامل لهذا المفهوم الحديث:

يعرفه (Taylor) على أنه أي سلوك متعمد من جانب عضو في المنظمة وتنتظر له المنظمة على أنه سلوك يخالف قوانين العمل فيها ويضر بمصالحها المشروعة.

وأيضاً تم تعريفه على أنه السلوكيات التي تؤذي المنظمة إما بشكل مباشر عن طريق التأثير سلباً على وظائفها أو ممتلكاتها، أو عن طريق إيذاء موظفيها بطريقة تخفض من فاعليتهم.

كذلك عرفه (Thomas) على أنه شكل من أشكال الاحتجاجات يقوم بها أعضاء التنظيم للتعبير عن استيائهم وعدم رضاهم داخل المنظمة وذلك كمحاولة منهم لحل مشكلة تعرضهم للظلم داخل التنظيم.

كما يطلق على سلوك العمل المؤذي أيضاً بالعداء التنظيمي (Organizational Aggression) وسلوك العمل المعطل (Dysfunctional)، أو السلوك غير الاجتماعي (Antisocial behavior) بناءً على ما سبق يتضح أن سلوك العمل المؤذي CWB هو سلوك إرادي اختياري مقصود، يمارسه أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للإضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها.

١٢-٥-٢ أبعاد سلوك العمل المؤذي CWB

قدم الباحثون عدة تصنيفات لأبعاد سلوك العمل المؤذي CWB حيث تختلف هذه التصنيفات حسب هدف كل باحث من دراسته، و فيما يلي نستعرض هذه التصنيفات:

أولاً: التصنيف حسب أشكال السلوك

صنف (Spector) أبعاد سلوك العمل المؤذي إلى:

- ١- الإساءة: هو السلوك الموجه نحو الطرف الآخر بقصد إلحاق الأذى بهم جسدياً أو نفسياً عن طريق التهديد أو التعليقات المؤذية، الاستهزاء، الاستخفاف بأداء الطرف الآخر.
- ٢- التخريب: إلحاق الضرر بشكل متعمد بملكية ومعدات الشركة.
- ٣- الإضرار بالإنتاج: وهو الفشل المتعمد في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي من المفترض تنفيذها.
- ٤- السرقة: وقد تكون سرقة من المنظمة أو من الموظفين في المنظمة وتتضمن أخذ أغراض وممتلكات الآخرين إلى المنزل بدون استئذان.
- ٥- الانسحاب: مثل التأخر عن وقت العمل، الغياب، مغادرة العمل قبل انتهاء وقت العمل، أخذ فترات استراحة طويلة أطول من المسموح بها.

كما حدد Gruys 11 فئة من سلوكيات العمل المؤذي وهي:

1. السرقة والسلوكيات ذات العلاقة: كسرقة الأموال والممتلكات، وسوء استعمال الخصومات المالية الممنوحة.
2. تخريب الممتلكات: كالتشويه، وتحطيم الممتلكات.
3. سوء استعمال المعلومات: كإفشاء المعلومات وتزوير السجلات.
4. سوء استعمال الوقت والموارد: كهدر الوقت، إجراء الأعمال الشخصية أثناء وقت العمل، أخذ استراحات أطول مما هو مسموح.
5. سلوك العمل الخطر: كعدم إتباع إجراءات السلامة والأمان في مكان العمل.
6. الحضور السيئ: الغياب والتأخر بدون عذر وسوء استعمال الإجازات المرضية.
7. ضعف جودة العمل: كالإهمال أو البطء عمداً في تأدية العمل.
8. استعمال الكحول: القدوم للعمل تحت تأثير الكحول.
9. استعمال المخدرات: استعمال أو بيع المخدرات في العمل.
10. الأعمال الشفوية غير الملائمة: مضايقة زملاء العمل كلامياً، المجادلة مع الزبائن.
11. الأفعال الجسدية غير الملائمة: كالاعتداء الجسدي أو التحرش الجنسي.

خاتمة الفصل

بعد أن تعرفنا على مفهوم سلوك العمل المؤذي ومدى خطورته، يجب أن يحظى هذا السلوك على اهتمام أكثر في منظماتنا السورية بشكل خاص، الشيء الذي قد يخفف من عبء التكاليف الباهظة والخسائر التي تتكبدها هذه المنظمات سواء بتأثيرها على السلوك السلبي للأفراد أو بتخفيض الروح المعنوية السيئة للعاملين.

مراجع الفصل

- ١- الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣) ، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر.الرياض
- ٢- السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة
- ٣- المغربي محمد بشير، (٢٠١٦) السلوك التنظيمي ، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.
- ٤- محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، عمان.

- 5- Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill.
- 6- Bibi, Karim, Din, (2013), “Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence”, Pakistan Journal of Psychological Research, 2013, Vol. 28, No. 2, 317-334
- 7- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). “Incivility in the workplace: Incidence and impact”. Journal of Occupational Health Psychology, 6 (1), 64–80.
- 8- Luthans, Fred, (2002), “Organizational Behavior”, Boston: McGraw-Hill Irwin.

أسئلة الفصل الثاني عشر:

أجب بصح أو خطأ عن العبارات التالية:

خطأ	صح	السؤال
	✓	٩. العدائية هي نوع من السلوك المشحون بالغضب، يعبر عن عداوة أو خصومة، ويتمثل بالحالات والمواقف والتصرفات العدوانية وغير الودية.
✓		١٠. التدخل بالخصوصية هو استبعاد أحد الأشخاص عن كل ما هو مهم في العمل.
✓		١١. التدخل بالخصوصيات: هو الحديث الفارغ عن الحياة الشخصية للآخرين ونشر الشائعات، خصوصاً حول الشؤون الخاصة بالآخرين.
✓		١٢. يقود التعرض للسلوكيات غير الحضارية إلى سلوكيات عدائية عند جميع الأفراد

أسئلة الخيارات المتعددة:

١- خصائص السلوك غير اللائق في العمل هي:

أ- انتهاك أعراف العمل

ب- النية الغامضة في العمل

ت- إلحاق الضرر

ث- كل ما سبق صحيح.

٢- ليس من أبعاد سلوك العمل المؤذي:

١- الإساءة: هو السلوك الموجه نحو الطرف الآخر بقصد إلحاق الأذى بهم جسدياً أو نفسياً عن طريق التهديد أو التعليقات المؤذية، الاستهزاء، الاستخفاف بأداء الطرف الآخر.

٢- التخريب: إلحاق الضرر بشكل متعمد بملكية ومعدات الشركة.

٣- الإضرار بالإنتاج: وهو الفشل المتعمد في أداء المهام الوظيفية بفعالية وبالطريقة التي من المفترض تنفيذها.

٤- انتهاك أعراف العمل.

٣- من السلوكيات غير الحضارية في العمل:

أ- إضعاف مصداقية أحدهم في العمل.

ب- أخذ الفضل عن عمل الآخرين.

ت- عدم استخدام لغة لطيفة ومؤدبة مع الآخرين.

ث- كل ما سبق صحيح

أسئلة وقضايا للمناقشة:

١- عرف سلوك العمل غير اللائق وبين دور الإدارة في نشر تلك السلوكيات.

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٢-١]

٢- ناقش سلوكيات العمل المؤذية؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٢-٥]

٣- تحدث عن الأبعاد الأربعة للسلوك غير اللائق؟

[مدة الإجابة: ١٠ دقيقة. الدرجات من ١٠٠: ١٥. توجيه للإجابة: الفقرة ١٢-٤]

قائمة المراجع النهائية

المراجع العربية

- ١- اسماعيل، صابر محمد، (٢٠٠٠)، محددات الرضى الوظيفي لدى العاملين في القطاعين الحكومي والخاص بمصر (دراسة استطلاعية مقارنة)، المجلة العلمية لكلية التجارة- فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد السابع عشر، يونيو، ص ص: ١٠٥-١٤٨.
- ٢- الجمل، محمود عبد العزيز، (٢٠٠٠)، استخدام التحليل العنقودي لتقييم الأداء التنظيمي ودراسة للاستجابات الإدارية لانخفاض مستوى الأداء في قطاع الأعمال العام الصناعي"، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد التاسع والعشرون، ديسمبر، ص ص: ١- ٣٨.
- ٣- السلمي علي، (٢٠٠٥)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- ٤- الطجم عبد الله، السواط طلق، (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر. الرياض
- ٥- العنزي، عوض، (٢٠٠٣)، ضغوط العمل والولاء التنظيمي والأداء والرضى الوظيفي: دراسة مقارنة في بيئة الأعمال الكويتية، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد الواحد والستون، السنة الثانية والأربعين، جامعة القاهرة، ص ص: ٣٢٧-٣٧٤.
- ٦- المبيض، علي محمود، (٢٠٠٠)، مدى توافر أبعاد القيادة الكاريزمية في القيادات الإذاعية وتأثيرها على الأداء والرضى الوظيفي وتماسك الجماعة، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، جامعة عين شمس، ص ص: ٨٢٧-٨٩٣
- ٧- المغربي محمد بشير، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان

٨- جولمان دانيال، بوياتريس ريتشارد، ماكي آني، (٢٠٠٤)، القادة الجدد: تحويل فن القيادة

الإدارية إلى علم نتائج، ترجمة: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، مراجعة:

محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.

٩- خطاب، عايدة سيد، (١٩٨٨)، الانتماء التنظيمي والرضى عن العمل، دراسة ميدانية

عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المجلد ١٣،

العدد ١، ص ص: ٣٣ - ٦٤.

١٠- ريان، عادل محمد، (٢٠٠١)، العلاقة بين الانضباط في العمل والولاء للمنظمة

(دراسة مرجعية)، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد الواحد والثلاثون،

السنة التاسعة عشر، ديسمبر، ص ص: ١١٢-١٦٣.

١١- محمود العميان، (٢٠١٠)، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية،

عمان.

المراجع الأجنبية

- 11 Abraham, Carmeli, (2003), "The Relationship between Emotional Intelligence and Work Attitudes Behavior and Outcomes: An Examination among Senior Managers", Journal of Managerial Psychology, Vol. 18 No. 8, pp. 788-813.
- 12 Ason Colquitt and Jeffery LePine and Michael Wesson , (2019), Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace, Mc Graw-Hill,
- 13 Bibi, Karim, Din, (2013), "Workplace Incivility and Counterproductive Work Behavior: Moderating Role of Emotional Intelligence", Pakistan Journal of Psychological Research, 2013, Vol. 28, No. 2, 317-334
- 14 Brain Miller, 2015, Quick Team-Building Activities for Busy Managers: 50 Exercises That Get

- 15 Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). "Incivility in the workplace: Incidence and impact". *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64–80.
- 16 Goleman, D., Boyatzis, R., McKee A., (2002), "Primal Leadership: Realizing the power of Emotional Intelligence", San Francisco: Jossey-Bass.
- 17 Harvard business school, Team that click, Harvard business school Publishing corporation, Bosten, USA, translated by: ترجمة: ضفاف شربا، العبيكان للنشر، ٢٠١١
- 18 Jon Gordon, 2018, *The Power of a Positive Team: Proven Principles and Practices that Make Great Teams Great 1st*, Wiley.
- 19 Lan Xue Mei , Chong Wei Ying, (2015), *The Mediating Role of Psychological Empowerment between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes*, *Social and Behavioral Sciences*, Vol. 172, pp:184 – 191
- 20 Luthans, Fred, (2002), "Organizational Behavior", Boston: McGraw-Hill Irwin.
- 21 Mayer, J., Salovey, P., & Caruso, D., (2002), "Mayer- Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): Users Manual", Inc, Toronto: Multi Health Systems.
- 22 Mayle, David. (2006), *Managing Innovation and change*, 3rd edition, Sage Publications Inc. London, UK
- 23 Meyer J., & Allen N., (1997), "Commitment in the workplace: Theory, Research and Application", San Francisco: Thousand Oaks, CA: Sage.
- 24 Michael G. Rogers, 2017, *You are the team, 6 simple ways teammates can go from good to great*, CreateSpace Independent Publishing Platform .
- 25 Northouse,P.G, 2013, *Leadership Theory And Practice*, 6th edition, Thousand Oaks, CA: sage publications, INC.
- 26 Robert, Elies White, 2015, *How to be a team builder*, International Ideas Home, translated by: سامي تيسير سلمان، بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض
- 27 Weisinger H., (1998), "Emotional Intelligence at work: The untapped Edge for Success", San Francisco: Jossey-Bass.

- 28** Zaleznik, A., (1998), “Managers and Leaders: Are They Different?”
Harvard Business Review on Leadership, Boston: Harvard Business
School Press.
- 29** Weinberger, Lisa, (2003), “An Examination of the Relationship between
Emotional Intelligence, Leadership Style and Perceived Leadership
Effectiveness”, Un Published PhD Thesis in Leadership Studies, Human
Resource Development Research Center, USA.
- 30** William, Leban, (2003), “The Relationship between Leader Behavior and
Emotional Intelligence of the Project Manager and the Success of
Complex Projects”, Un Published PhD Thesis in Organization
Development, Faculty of Benedictine, Benedictine University, USA.