الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد– تلمسان –

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

مطبوعة

بيداغوجية بعنوان

السلوك التنظيمي

لطلبة ماستر

تخصص: تسيير الموارد البشرية

من اعداد :

الدكتور: عياد سيدي محمد

السنة الجامعية 2021-2022

مقدمة العامة

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق اليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هدا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد الى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

ان تحليل سلوك المنظمة يكون عن طريق دراسة السلوك التنظيمي وكدلك السلوك الجماعي لما لهما من تأثير على فعالية المنظمة كما أن معدلات أداء أية منظمة يتوقف على تفاعل كافة العوامل السلوكية من إدراك الفرد واتجاهاته وشخصية الفرد وكيفية اشباع دوافعه المتعددة ولا يأتي دلك الا من خلال توافر القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الاتصالات الكاملة داخل إدارات المنظمة.

مفهوم السلوك التنظيمي

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه حيث يعتبر العنصر المؤثر في الموارد المادية المتاحة .

إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وتمكينها من مواجهة تحدياتها تتوقف على نجاح الإدارة في دراسة العنصر البشري الذي يعتبر تركيبة معقدة يصعب التحكم فيها ولا يمكن ضبطها كالآلة ويستدعي المرونة في التعامل معه وباعتباره رأسمال لا يستهان به وتسييره وحسن إدارته يستلزم تخطيطا وتوجيها وتنظيما.

أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات مهما كان نوعها عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا اتضحت أهمية السلوك التنظيمي. فالسلوك التنظيمي ينظم الفرد في المنظمة على إنها كيان اجتماعي متكامل وهذا الفرد من أهم عناصر هذا الكيان.

فما هو السلوك التنظيمي؟ ما هي خصائصه؟ ما هي أهميته؟ ما هي أهدافه؟ وما هي مستوياته؟

1. مفهوم السلوك التنظيمي:

تعريف السلوك الإنساني :

يعرف على أنه مجموعة م من الأفعال و ردود الأفعال الصادرة عن الإنسان محاولة تحقيق أهدافه و إشباع رغباته المتطورة و المتغيرة. ويقسم السلوك الإنساني إلى:

*السلوك الفطري :ينشأ مع الإنسان و يمارسه بعفوية منذ ولادته كالبكاء مثلا.

*السلوك مكتسب : سلوكيات يكتسبها الإنسان بعد ولادته مثال : اللغة ، الدين ، القيم ،مهارات الاتصال ..... و نضارة لتعدد المواقف فالفرد مينا يختار السلوك المناسب ليحقق به هدفه

.

تعريف السلوك التنظيمي:

1. **عرفه الباحثون Mcshane, S. L و Glinow, M. A** .(**2019**) :السلوك اسلتنظيمي هو دراسة ما يفكرون فيه الناس و يشعرون به و ما يفعلونه في المنظمات و حولها.

2. **Jason A. Colquitt وJeffery A. Lepine وMichael J. Wesson** فقد عرفوا على أن السلوك التنظيمي كمجال دراسي مكرس لفهم و شرح و تحسين مواقف و سلوكيات الأفراد و الجماعة في المنظمات.

3. **Stephen P. Robbins وTimothy A. Judge** يعرفان بأن السلوك التنظيمي يبحث في تأثير الأفراد و الجماعات و الهيكل التنظيمي على السلوك الإنساني داخل المنظمات لغرض تطبيق هذه المعارف لتحسين كفاءة المنظمة.

4. تعريف صلاح الدين عبد الباقي: بأنه تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي للبيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

السلوك التنظيمي هو دراسة السلوك الإنساني بالوحدات التنظيمية عن طريق تحليل و معرفة قدراته، ميولا ته، أدائه و اتجاهاته .

2. خصائص السلوك التنظيمي[1]:

للسلوك التنظيمي بعض الخاصيات منها:

- توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد في المنظمة.
- تحديد المسؤوليات والسلطات في الأدوار.
- التنسيق والتكامل بين الأدوار التي يقوم بها العاملون.
- الضبط والتحكم في سلوك العاملين.
- الاتصالات والعلاقات السوسيولوجية في العمل.
- التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمي
- مدى تحقيق أهداف المنظمة.

3. أهمية السلوك التنظيمي:

– على مستوى المنظمة:

تسمح دراسة سلوك العامل بالمنظمة من معرفة دوافعه وإدراكه وقيمه التي تضبط سلوكه وهذا يساعد المديرين على معرفة طبيعة الضغوط والوسائل المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

-إدارة السلوك وتوجيهيه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب فيه وتوفير مناخ عمل مناسب رغبة في تحقيق هدف المنظمة.

[1]فاروق عبده، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005،ص79،80

-وضع استراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة.

- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجيات

- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.

- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيرا على العاملين .

- معرفة الأساليب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها .

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

- على مستوى الفرد:

- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح

- تفادي العوامل المؤدية إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم لهده الضغوط أو عدم التفاعل أو الاستجابة الغير الصحيحة للزملاء وللإدارة.

معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.

-معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم اتجاه المثيرات.

-الاستفادة من الجانب الإيجابي للصراعات في التركيز على المبادرة والابتكار، التغيير والتطوير ....

- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.

- معرفة الفروق الفردية بين العاملين يسمح بوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.

- تعزيز مبدأ السلوك الإيجابي للفرد.

- يساهم في إتاحة فرص التقدم والنمو للعاملين.

* **على مستوى البيئة:**

– تساهم في المعرفة الدقيقة للبيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها وتحديد مطالبها التي تتماشى وأهداف المنظمة.

– تساعد في تجنب الآثار الضارة على البيئة المحيطة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.

– معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الفرد وإنتاجيته.

4. أهداف السلوك التنظيمي:

هناك تلات أهداف أساسية تؤدي إلى الهدف النهائي هو زيادة الفعالية التنظيمية:

- تفسير السلوك: ويتطلب ذلك التعرف على السلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك

  وتحديد العوامل المؤثرة فيه.

- التنبؤ بسلوك العاملين: في حالة التعرف على سلوك العاملين والمسببات لهذا السلوك فهذا يمكن الإدارة مستقبلا توقع السلوك للعاملين في المواقف المختلفة ومعرفة آثار هذا السلوك على المنظمة ومن ثم تحديد الإجراءات التصحيحية لهذا السلوك.

- التحكم وإدارة السلوك: إن تفسير وفهم سلوك العاملين الحالي والتنبؤ للسلوكات المستقبلية يسمح للإدارة بالتحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل عن طريق وضع اجراءات تمكنها من تحقيق ذلك. يعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإنّ هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإنّ أعظم

إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

5. مستويات السلوك التنظيمي:

- التحليل على المستوى الفردي: حيث يهتم بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية ويعتمد في ذلك على علم النفس، الهندسة والطب، ليبرز المحددات النفسية للسلوك التنظيمي والتي تتمثل في:

✓ التعلم: عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

✓ الإدراك: هو الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المؤثرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه وهو يفيد المديرين والعاملين في فهم الأخرين والحكم عليهم وعلى تصرفاتهم ردود أفعالهم و اتخاذهم للقرارات.

✓ الدافعية: وهي مقياس سيكولوجي ويتمثل في الرغبة للقيام بمهام العمل وتقاس بكثافة الجهد الذي يبدله الفرد في العمل.

✓ الشخصية: تلك الخصائص والسلوكيات الفردية المنظمة بطريقة معينة تعكس فردية التأقلم الذي يبديه الفرد اتجاه المنظمة.كما تعرف على أنها ذلك التنظيم المتكامل من الصفات و التركيبة الجسمية و العقلية و الانفعالية و الاجتماعية التي تظهر في العلاقة المختلفة للفرد عن غيره .والهدف من دراسة الشخصية هي معرفة مدى توافق شخصية الفرد مع فعالية أداءه وسلوكه داخل المنظمة.

✓ القدرات: هي تفاوت الأفراد فيما بينهم و تتحد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد و المهارة اليدوية و القدرات الذهنية و اللغوية و العوامل الوراثية و المكتسبة بالتعلم ،

مما يسمح للمديرين بفهم أنواع القدرات و علاقتها بالأداء و كيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل و اختيار الأفراد لأداء أعمال معينة.

✓ الاتجاهات: هي استعداد فردي لتقييم أي فعل أو موقف بطريقة معينة و تتكون من ثلاث مكونات : المكون الفردي ، المكون العاطفي و مكون الميل السلوكي.

التحليل على مستوى الجماعة:

✓ الجماعة: يتم التعرف على تكوين الجماعات وعلى التداخل والتفاعل بين أعضاء الجماعة في العمل وعلى طريقة اتخاذ القرار. نحدد نوعين للجماعة:

- الجماعات الرسمية :يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

  * الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين أساسها علاقة السلطة.

  * الجماعات الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد يجمعهم الالتزام بأداء العمل.

- الجماعات غير الرسمية :تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته

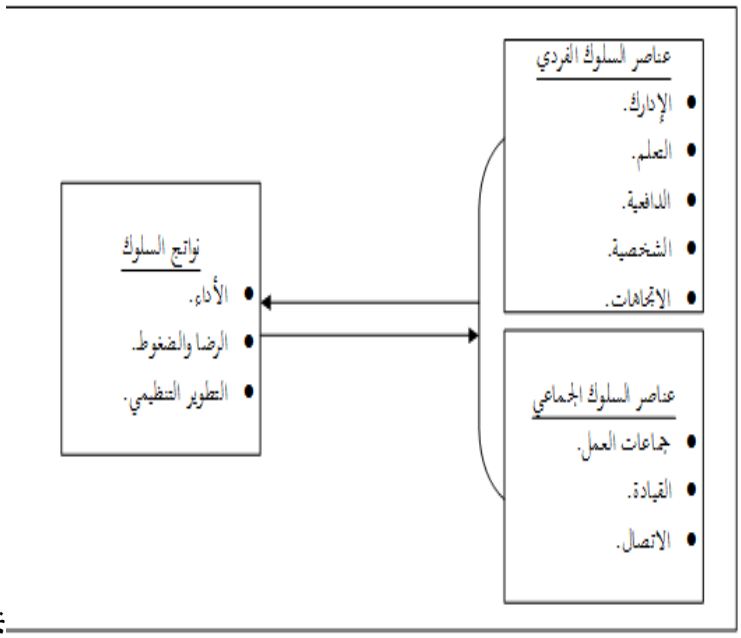
✓ القيادة: القيادة الإدارية هي نمط سلوكي يتميز به عدد قليل من الأفراد يستطيعون التأثير في أفكار ومشاعر الآخرين ويوجهونهم.والهدف منه هو التعرف على كيفية التصرفات القيادية والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

- ✓ الاتصال :يعد نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة وهو عملية مستمرة يتم خلالها تحويل المعلومات والأفكار إلى رسائل إما شفوية أو مكتوبة من طرف إلى آخر. وأداء الفرد متوقف على مدى فعالية وكفاءة الاتصال في التنظيم.

- ✓ القيم: هي مجموعة من المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أشخاص، يلتزمون بها وعن طريقها يحددون الصواب من الخطأ والسيئ من الجيد. يتبنى العامل القيم التي تحدد سلوكياته التنظيمية منها القيم: الفكرية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والدينية والأخلاقية ....

- ✓ البيئة: التمييز بين البيئة الداخلية التي هي بيت العمل ومؤثراتها (السياسات، الأنظمة والقوانين، التقنيات المتاحة، الإمكانات، النمط القيادي) والبيئة الخارجية ومؤثراتها (أعراف، تقاليد، ومعتقدات دينية، ثقافية، اقتصادية...) ومدى استجابات وردود أفعال العاملين.

- ✓ الثقافة التنظيمية: مزيج من القيم والعادات والاعتقادات والقواعد والمعايير والأخلاق التي تحكم السلوك العاملين وبالتالي إيجاد طريقة مميزة لعمل المنظمة.



نموذج السلوك التنظيمي [2]

إن دراسة السلوك التنظيمي ومعرفة أثره يساعد المنظمة على تجنب انحرافات سلبية في المستقبل التي تؤثر على أداء الفرد والجماعة وعلى المستوى التنظيمي وهذا في بيئة تعرف تغيرات عديدة، ولكونه مصدر الميزة التنافسية، تسعى المنظمة لتطويره والاستثمار فيه للحصول على الكفاءات العالية.

[2] أحمد ماهر،السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،2014،ص45

مدخل عام إلى المنظمة

1 تعريف المنظمة

تعتبر المنظمة ظاهر إنسانية هادفة يعيش الفرد فيها منذ اللحظة الأولى لوجوده في الحياة. و يمارس من خلال تواجده فيها أنواع متباينة من النشطات فيولد الفرد في المستشفى و يترعرع في الأسرة و يواصل تعليمه في المدارس و الجامعة، و ينظم إلى العمل و يمارس نشاطه السياسي و الرياضي و الثقافي في إطار منظمات مختلفة ثم يهرم ويموت. فالمنظمة حسب هذا التصور هي وحدة إجتماعية هادفة تصاحب الفرد طيلة حياته

"هي كيان اقتصادي و إجتماعي و سياسي تضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام و تحقيق أهداف معينة "

و يمكن تعريفها على أنها مجموعة بشرية تعمل في تضامن و في إتجاه واحد من أجل تحقيق هدف معين و ذلك وفقا لدور كل واحد في هذا التجمع و حسب المهام الموكلة إليهم و المسؤوليات الملقاة على عاتقهم.

تعريف stephan robine إن المنظمة ما هي إلا كيان إجتماعي منسجم و منسق بشكل متعمد و له حدود تميزه عن البيئة الخارجية و يعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة

و تعرف على أنها مجموعة من الناس الذين ينسقون نشاطهم بوعي و إدراك من أجل بلوغ الأهداف عامة كانت أو خاصة

تُعرف المنظمة على أنها"مجموعة من الأفراد لهم هدف معين، يستخدمون طريقا أو أكثر للوصول إليه. و المنظمة هي شخصية إعتبارية لها كيانها المستقل عن الأفراد المكونين لها، و تُدار بواسطة مجلس إدارة منتخب بواسطة الجمعية العامة للأعضاء في العادة ..

أصحاب المدرسة الكلاسيكية يعتبرون المنظمة بأنها تكوين أو بناء أو الهيكل الذي ينشأ عن تحديد العمل و تجميعه وتعين المسؤوليات و السلطات و تأسيس العلاقات. في حين أصحاب المدرسة السلوكية يعتبرونها بأنها

مجموعة من الأفراد يعملون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. و مدرسة النظم عرفتها بأنها نظام أو وحدات إجتماعية مقصودة لتحقيق هدف معين.3

كما أن herbiniak يرى بأن المنظمة ما هي إلا تجمعات إجتماعية مختارة من الأفراد و المجموعات التي تربطهم بعلاقات هادفة و متغيرة و التي تعمل في محيط ملائم4

خصائص المنظمة:

للمنظمة خصائص عديدة تميزها عن غيرها و يمكن تلخيصها في مجموعة من النقاط5:

الأهلية: و يقصد بها أن تكون المنظمة مبنية على أسس لا تخالف القانون و لا الأعراف و التقاليد وتتماشى مع الأخلاق المتعارف عليها. و هذا ما يكسبها الصيغة الأهلية و يجعل تقبلها أمر عاديا داخل المجتمع.

النظام الداخلي: و هنا النظام الداخلي هو الذي يعبر عن هوية المنظمة و يشكل شخصيتها و طبيعتها التي تميزها عن باقي المنظمات.

التعاون: بما أن المنظمة هي عبارة عن تجمع بشري من أجل تحقيق هدف معين و الذي إلا يتحقق إلا بعد التعاون و التنسيق بين الأفراد داخل المنظمة و ذلك بتوحيد الجهود و تكمل الجميع من أجل تحقيق الأهداف.

خدمة المجتمع: أو بعبارة أخرى المسؤولية الإجتماعية للمنظمات و يكون ذلك باعتبار المنظمة جزء من المجتمع، فلها واجبات و حقوق و من ضمن واجباتها خدمة المجتمع و المساهمة في الحفاظ علية.

[3] اميمة الدهان نظريات المنظمة الاعمال الطبعة الاولى عمان 1992 ص 59

[4] Hnbiniakh.g « complexorganizations » westpublishingco new york 1978

[5] محمد عبد الرشيد علي ادارة الاعمال المبادئ والوظائف الطبعة الاولى دار الميسرة للنشر والتوزيع 2000 ص 86

الشكل العام: و هذه الخاصية معروفة جدا إذ أن لا يمكن تصور منظمة ناجحة من دون وجود هيكل تنظيمي يظهر من خلاله جميع الأقسام و الوظائف و نظام المعلومات و طرق الاتصال و تسلسل السلطة كما تحدد في المسؤوليات الجميع.

أهمية المنظمة

إن المنظمة هي العنصر الحيوي و الرئيسي الذي يؤثر على المجتمع لدور الفعال الذي تلعبه في سبيل خلق استقرار في تلبيات حاجات الأفراد و تعتبر هي القاعدة الأساسية في سبيل تطوير المجتمع من الناحية الاقتصادية وا لاجتماعية و تتجلى أهمية المنظمة في النقاط التالية 6:

المنظمات هي بمثابة الحجر الأساس لبناء مجتمع متطور و حديث مبني على الاستقرار و التطور.

المنظمات تساهم في خدمة البشرية كونها المصدر الرئيسي للإبداع و الاختراعات التي تساهم في تسهيل الحياة البشرية.

المنظمات هي القائد لعمليات التغيير و الرائدة فيها لأنها تقود عمليات التغير و المجتمعي و الحياتي.

إن للمنظمات قدرة كبيرة على التأثير في سلوكيات الأفراد و بالتالي بتأثير على ثقافة المجتمع.

تتحمل المنظمات مسؤولية الرقابة و التوجيه للمجتمعات المختلفة و قيادتها في متاهات و في المستقبل مجهول بما يوفر الأمان و الإقتصادي.

[6] عمر وصفي عقيلي قيس عبد علي المؤمن المنظمة ونظرية التنظيم دار زهران للنشر والتوزيع1993 ص 19-20

أهداف المنظمة:

للمنظمة أهداف عديدة و متنوعة و لكنها تخدم أغراض هامة على مستوى المنظمة و يمكن حصرها في مجموعة من النقاط فعلى سبيل المثال: يرى مؤيد يعيد السالم أن للمنظمة أربعة أهداف رئيسية و هي كالأتي:

الكفاية في تحقيق الأهداف و الحاجات المجتمع الذي تعمل في كنفه.

تحقيق السعادة للأفراد الموجدين داخل المنظمة.

المحافظة على المجتمع و عمل على استقراره.

توفير و تحقيق متطلبات الأفراد العاملين في المنظمة كالاستقرار الوظيفي و الدعم الاجتماعي و فتح المجال أمام الأفراد لتحقيق الذات و التطور المهني.[7]

كما أن هنا العديد من الكتاب يصنفون أهداف على حسب معايير مختلفة و يمكن تلخيصها في النقاط التالية[8]:

الأهداف الرئيسية مقابل الأهداف الثانوية: و نعني بها أنه هناك أهداف تخص الأطراف رئيسية كأصحاب المنظمة و المستنفدون أما الأهداف الثانوية فهي تسعى لتلبية حاجات الجماعة الثانوية في المنظمة كالأجور العمال و الرواتب و ظروف العمل...الخ.

الأهداف على المدى القصير و أهداف على المدى الطويل: من الطبيعي أن يكون للمنظمة أهداف إستراتيجية و أهداف روتينية. الأهداف الإستراتيجية مقصود بها الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل: كالتوسع و خلق فروع جديدة و الدخول إلى أسواق جديدة. في حين الأهداف على المدى القصير في الأهداف الروتينية و اليومية.

[7] مؤيد سعيد السالم نظرية المنظمة الهيكل التنظيمي دار وائل للنشر والتوزيع 2000 ص 49

[8] BJ Hodge and william p anthony 1991 organizationtheory : astrategicapproach 4th ed (englewoodcliffsnjprentice – hall inc) p251

الأهداف الصريحة و الأهداف الضمنية: إنه لا يمكن إنكار أن هناك العديد من المنظمات التي لها هذا النوع من الأهداف، فهناك من تصرح بأهدافها أمام الإعلام و الحكومات و في تقاريرها كل مساعيها و غاياتها و هذا ما يسمى بالأهداف الرسمية. في حين قد تكون لها غايات أخرى ضمنية لا تقوم بتصريح عنها.

الأهداف التوازن مقابل أهداف التحديث: و من خلال هذا النوع يمكن التميز بين المنظمة التي تسعى إلى الثبات. بحيث تقوم بوضع أهداف ثابتة تمكنها من التواجد بصفة دائم في السوق و المحافظة على حصتها من الموارد. أما أهداف التحسين فهي التي تقوَم المنظمة و التي دائما تطور من أساليبها و تتماشى مع التغيير لتقدم و تحقيق الأفضل.

أنواع المنظمة:

هنا كمعايير كثيرة يتم على أساسها تصنيف و تميز بين المنظمات فيمكن تصنيفها حسب طبيعة القانونية، أو على أساس الحجم أو النشاط أو الملكية. و عليه تصنف المنظمات من خلال جملة من العناصر و هذا يعني أن كل منظمة تصنف بأكثر من تصنيف واحد و يمكن إختصار الأنواع المنظمات كما يلي:

المنظمات الفردية:

و في هذا النوع يكون المالك لهذه المنظمة شخص واحد الذي يكون مسئولا عن توفير رأس المال فحيث يعتبر المصدر المالي للمنظمة كما أنه يعتبر في نظر القانون المسئول الأول في حالة ما وقعت إنحرافات أو تجاوزات في ما يخص القوانين و البنود المتعارف عليها في القانون و هذا النوع من المنظمات يتسم بالتنظيم المرن و السرعة في اتخاذ القرارات.

المنظمات العامة:

هي المنظمات التي تكون ملكيتها للدولة التي تخضع إلى النظام التسيير العام. فالدول هي التي تحدد سياستها ونوع نشاطها الذي في الغالب يكون يتماشى مع سياستها العامة، و في هذه المنظمات تتسم بتعقيدات في طريقة تسييرها وتتميز بتدرج السلطة.

المنظمات التعاونية: و يكون مبدأ هذا النوع من المنظمات مبني على أساس تعاون بعض الأشخاص الذين يساهمون في رأس مال المنظمة، و الذي يكون عبارة عن حصص متساوية فيما بينهم. و يكون الهدف الأول لهذه المنظمة هو تحقيق أهداف المساهمين و إشباع رغباتهم و بأقل الأسعار9.

منظمات الإنسانية: و هي عبارة عن المنظمات التي يغلب على نشاطها الطابع الإنساني و الخدماتي كالمنظمات الخيرية التي تسعى لخدمة البشرية و تسعى إلى تحقيق العدالة الإجتماعية و الحفاظ على صحة البشرية

المنظمات الدولية: و هي تشمل كل المنظمات التي لها نشاط عبر مختلف أرجاء المعمورة و تعمل على نطاق عالمي و تؤسسها في الغالب مجموعة من الدول لغرض تحقيق مصالح الجميع و تكون مسؤولية تمويلها و تسيرها خاضعة للقانون الدولي.

المنظمات الأعمال التجارية و الصناعية و المالية: و هي أهم أنواع المنظمات لدورها الريادي في الإنتاج و خلق السلع و الخدمات و توزيعها على الأفراد و هي التي تعمل على خلق فرص و تحديات من أجل المساهم في تحقيق رفاهية في المجتمع. هذه المنظمات يكون الهدف الرئيسي فيها هو تحقيق أكبر ربح ممكن و بأقل التكاليف، و نجد فيها منظمات متعددة الجنسيات التي لها فروع في عديد من الدول و لها رؤوس أموال ضخمة و عدد كبير من العمال و تعمل دائما على اكتساح الأسواق العالمية بشتى الطرق كالتسويق و وفرت المنتوج و الجودة

[9] محفوظ جودة ,حسن الزعبي, باسر المنصور منظمات الاعمال المفاهيم والوظائف دار وائل للنشر الطبعة الاولى 2004 ص 25

المنظمات التي لا تهدف إلى الربح: و هي المنظمات التي لا تسعى إلى تحقيق الربح و إنما تحقيق الخدمات للأفراد كالأحزاب السياسية و جمعيات حماية المستهلك و حماية البيئة و حقوق الإنسان. إن هذه المنظمات لا تعتبر منظمات حكومية و لا منظمات الأعمال و إنما هي منظمات تسعى لتحقيق الصالح العام و خدمة البشرية

المنظمات القانونية: و نعني بها المنظمات التي يتم تأسيسها إستنادا إلى قوانين و قواعد قانونية و يكون الأداء القانوني مترابط بمجمل الأداء العام بما يخدم المجتمع بشكل سليم.

المنظمات غير قانونية: و في هذا النوع من المنظمات تكون محظورة و غير مقبولة لا من طرف الشرعية و الصبغة القانونية و لا من ناحية الأعراف العامة والمعمول بها. و بالتالي نشاطها مبني على القوانين و التشريعات.

نظريات التنظيم

إن التطور الإقتصادي و الإجتماعي و حتى التكنولوجي أدى إلى تطورات في نظريات الإدارية وأساليبها بغرض مسايرة و مواكبة الإنقلابات و التغيرات الحاصل في مجتمعات بمختلف جوانبها. و قد حاولت كل نظرية حسب جيلها تقديم حلول لضمان سير الحسن في المنظمات. إلا أنه إلى يومنا هذا مازالت تفتقر إلا عديد من النقائص و من خلال ما سيلي سوف نحاول عرض أهم النظريات التي كانت ناتجة عن جمل من الأبحاث و التجارب و عملت بها العديد من المنظمات. و يمكن اختصار هذه المنظمات في النقاط التالية:

1 المدرسة الكلاسيكية

1-1 تعريف المدرسة الكلاسيكية:

لقد كان ظهور المدرسة الكلاسيكية بمثابة أول محاولة في سبيل تنظيم المنظمات و من خلال بحثنا إخترنا بعض التعاريف للمدرسة الكلاسيكية و يمكن عرضها على النحو التالي:

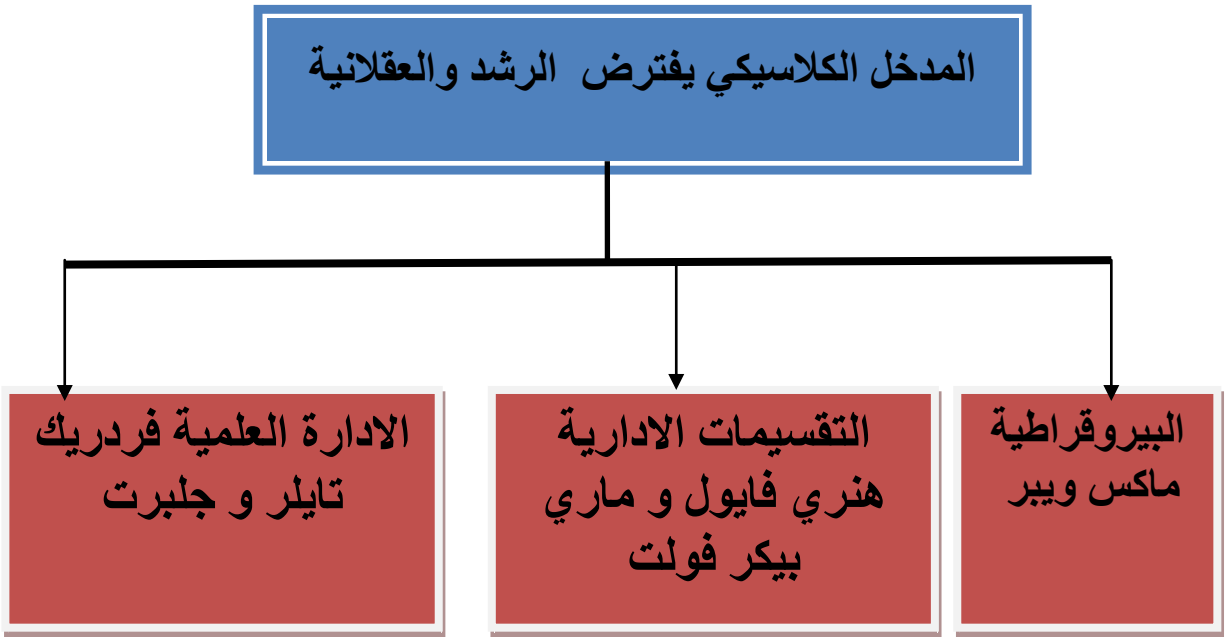
تعرف المدرسة الكلاسيكية بأنها تستند إلى المنطق و العقلانية و الترشيد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية نتيجة تبلور الانعطاف التاريخي في التعامل الجديد مع مختلف الإفرازات الفنية والتكنولوجية التي تزخرت بها الثورة الصناعية ولقد أكدت هذه النظرية أن المنظمة تمثل نظام شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائد في إطارها.

تعرف على أنها توظيف كل الأساليب والطرق العلمية في جميع الأنشطة و كذالك وضع قواعد للحركة و معايير نمطية لقياس الأداء، و اختيار و تدريب العمال و توفير نمط إشرافي ملائم لمتابعتهم داخل المنظمة[10].

و في هذه نظرية نجد كثير من الإتجاهات و النماذج تنظيمية تعتبر كأساس للنظرية الكلاسيكية و الشكل التالي يبن ذالك:

الشكل رقم (04): نماذج المدرسة الكلاسيكية

[10]طارق طه ادارة الاعمال منهج حديث معاصر دار الفكر الجامعي 2007 ص 122



المصدر: خضير كاظم حمود و موسى سلامة الوزي مبادئ ادارة الاعمال اثراء لنشر و التوزيع 2008 ص54

نماذج المدرسة الكلاسيكية:

من الشكل السابق نستخلص أن هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية تبنتها المدرسة الكلاسيكية و هي:

أ- المدرسة العلمية scientific management

ب- التقسيماتالإداريةadministrative principle

ج- المنظمة البيروقراطية bureaucraticorganization

المدرسة العلمية:

تعريف المدرسة العلمية

و من أبرز رواد الذين أسَسو هذه النظرية المهندس الأمريكي fredericktaylor الذي يعتبر الأب الروحي لهذا النموذج العلمي في العمل و هذا بعد أن شهد الفكر التنظيمي تطورات كثير خلال الفترة الممتد ما بين 1900-1920 نتيجة ظهور مؤسسات كبرى ذات رؤوس أموال ضخمة و خاصة في المجال الصناعي الذي عرف قفزة كبيرة في ما يخص وسائل الإنتاج بسبب التطورات التكنولوجية [11]. و لقد إنصب الإهتمام في تلك المرحلة على تطوير الأساليب الإنتاجية و العمل على تحسين أداء العاملين ورفع من كفاءاتهم و ذلك باعتماد على تقسيم و تخصيص العمل و السلطة و إصدار الأوامر. و ترتكز الإدارة العلمية على المبادئ التالية:

وجوب تحقيق الكفاءة إنتاجية: و ذلك بقياس الأداء الإنتاجي عن طريق حساب الوقت و دراسة حركات العمال في طريقة إنتاج من أجل القضاء على التحركات العشوائية في عملية إنتاج.

البحث العلمي: التخلي عن الطرق التقليدية التي كان معمول بها و انتهاج طرق جديدة مبنية على أساس البحث و التجارب و المعرفة في طريقة العمل.

القواعد و الأصول: استخدام الأسس و الطرق العملية في المجال الإداري و الإعتماد على صيغة صحيحة و سليمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمعالجة التطور التكنولوجي.

[11] خضير كاظم حمود الفريجات موسى سلامة الوزي انعام الشهابي السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة دار اثراء للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2009 ص45

تقسيم العمل والتخصص: إن تقسيم العمل من أهم الأمور التي أكد عليها تايلور، و بين ضرورة تقسيم و تخصيص العمل في رفع من أداء العمل الإنتاجي و توفير السبل الإرشادية نشر مبدأ التخصص في العمل حسب قدرات الأفراد و استغلال أمثل لمهاراتهم في سبيل زياد من إنتاج. كما أن *تايلور* يرى أن مبدأ التخصص و التقسيم يؤدي إلى تخفيض التكاليف مما يزيد من الأرباح.

تنسيق بين الإدارة والعمال:الإسهام في خلق نوع من التفاعل والتعاون بين الإدارة و العاملين من خلال استخدام أسلوب علمي في الإدارة من طرف كافة الأفراد العاملين في الخطوط التنفيذية و الاستشارية معا.

التنظيم نظام مغلق: إن تعظيم الإنتاج بالعوامل البيئية الداخلية كالأجور و المناخ المادي و الكفاءة الإدارة و أساليب العمل.

خصائص المدرسة العلمية

هناك مجموعة من الخصائص تميزت بها المدرسة العلمية:[12]

اعتماد و إحلال العلم في مراحل العمل بدأً من الإدارة إلى الإنتاج.

الإهتمام بعملية اختيار العاملين و تدريبهم وفقا لأسس علمية و منطقية.

التعاون و التنسيق بين عاملين في سبيل تحقق أهداف المنظمة.

التخصص في عمل و تقسيم العمل بين الإدارة و العاملين التنفيذيين و توزيع المهمات بينهما فعلى إدارة التخطيط و الإشراف، و العاملين تنفيذ المهمات الموكلة إليهم.

التركيز على الهيكل التنظيمي لضمان تحديد المسؤوليات بين الأفراد داخل المنظمة.

الإتمام بالحافز المادي للعمال لزيادة في الإنتاج.

تطبيق التعليمات و الإرشادات و التنظيمات داخل المنظمة.

[12] Stephen Robbins organizationtheory structure design and application 4 th edenglewoodcliffs N.J 1990 p 35

الرشد والعقلانية في الأداء.

نظرية تقسيمات العمل

تعريف نظرية تقسيمات العمل : و كان الإهتمام في هذه النظرية على التقسيمات الإدارية في العمليات الداخلية ولقد أسهم المفكر الفرنسي henry fayol الذي كان يعمل مندس دورا كبيرا لا يمكن إنكاره فقد أهتم بدراسة و تحليل العمليات الإدارية بغرض وضع قواعد و أسس يرتكز عليها المدراء في أعمالهم[13] و ركزت نظرية تقسيمات العمل على الجانب الفسيولوجي للعمال و أهملت الجانب الإنساني للأداء و قد شرعت هذه النظرية في التركيز على الهيكل التنظيمي للمنظمة. قام *فايول* بتقسيم أنشطة المنظمة إلى ست (6) مجموعات:

فنية (تصنيع و إنتاج).

تجارية (بيع و شراء).

مالية (تأمين رأس المال و استخدام الأموال).

حماية و أمان (حماية الممتلكات و الأشخاص).

محاسبية (تقدير التكاليف و الأرباح).

إدارية (تخطيط، تنظيم، إعطاء الأوامر، تنسيق، رقابة).

و ترتكز نظرية التقسيمات الإدارية على المبادئ التالية:[14]

تقسيم العمل: ويقول *فايول* لأن كل الأعمال سواء كانت إدارية، أو روتينية يجب أن يطبق عليها مبدأ تقسيم العمل حيث إنه كلما زاد الفرد تخصص في عمله كلما ارتفعت قدرته على الأداء و هذا ما يودي إلى الزيادة في الإنتاج.

[13] Richard h hall pamela s. tolbertorganization structures processes and outcomes 9th editionprentice hall new jersey 2005p 40

[14]Ibidclaud s george the history of management thought 2th englewoodcliffs new jersey prentice hall ine 1975 p113

السلطة و المسؤولية: و هي شرعية في إصدار الأوامر و التوجهات فحيث تكون السلطة مرتبط بالمسؤولية.

الإنضباط: و نعني بها الطاعة احترام السلطات داخل المنظمة و هذا بتنفيذ القوانين الخطط الموضوعة من طرف الإدارة.

وحدة الأمر: و هنا يجب على المرؤوسين أن يأخذوا التعليمات من رئيس واحد لتجنب العشوائية في العمل و يتسنى للعامل العمل في إستقرار خالي من التوترات.

وحدة التوجيه : كل الأعمال و أنشطة متشابهة و لها هدف واحد يخص المنظمة لهذا يجب أن يكون هناك موجه واحد حتى تعمل تلك أنشطة في إتجاه واحد بدلا من العمل في مجموع من التوجهات متعارض فيما بينها لا تخدم مصلحة المنظمة.

إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: القضاء على الأنانية داخل المنظمة و تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة و هذا لتنمية روح الانتماء لدى الأفراد.

المكافأة والتعويض: تحقيق العدالة في تقسيم الأجور و خلق نموذج لحساب المكافئات للأفراد لإرضائهم و تعويضهم عن الجهود التي يساهمون بها في سبيل تطوير المنظمة.

المركزية و اللامركزية: تنظيم عملية إتخاذ القرارات في المنظمة على حسب مستويات إدارية فهناك بعض المستويات تتطلب مركزية و أخرى عكس ذلك.

تدرج السلطة: كما هو معلوم أن تدرج السلطة مهم في المنظمة و يظهر في تدرج السلم في الهرم الذي تقل المسؤوليات فيه كل انخفضنا فيه و العكس صحيح.

الترتيب: و يقصد بها العمل بمقولة الرجل المناسب في المكان المناسب أي أن يوضع الأفراد و يرتبوا في المناصب التي تتماشى مع قدراتهم و كذالك الترتيبات المادية.

المساواة في المعاملة: تجنب المحسوبية داخل المنظمة و العدالة في تعامل مع كافة العمال.

استقرار في العمل: أي الحفاظ على العمالة داخل المنظمة والعمل على استقرارها لأن البحث عن العمالة يؤدي إلى الزيادة في التكاليف و خصوصا في عملية التكوين و التدريب.

المبادرة: و يكون ذلك بتشجيع العمال و فتح الفرص والمجال أمام الأفراد بتقديم مبادرات تخدم مصالح المنظمة.

روح الجماعة: أي روح فريق واحد له إهتمامات مشتركة و هدف واحد، و فريق يكون مبني على أساس التعاون في العمل.

خصائص مدرسة تقسيمات الإدارية

هناك مجموعة من الخصائص تميزت بها المدرسة التقسيمات الإدارية.[15]

تحديد الأعمال التي تسعى إليها المنظمة.

القيام بتجميع الأعمال وأنشطة المتشابهة و وضعها في شكل وظائف إدارية متشابهة و متكاملة.

تحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.

تجميع الأقسام المتماثلة أو متشابهة في هيئات إدارية تنظيمية.

إن النقطة التي تميز *فايول* عن *تايلور* و هي أنه ركز *فايول* على مستوى الإدارة و الهيكل التنظيمي لذا سعى لوضع مبادئ عالمية و كان يرى بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف و المنظمات، بينما ركز *تايلور* على مستوى الورشة و الخط الأول من المدراء.

المنظمة البيروقراطية

تعريف المنظمة البيروقراطية

[15] انعام الشهابي موسى سلامة الوزي خضير كاظم حمود الفريحات السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة اثراء للنشر والتوزيع 2009ص 52

و يرجع تطوير و ظهور هذه النظرية بدرجة الأولى إلى *ماكس فيبر* الذي سعى إلى وصف النشاط التنظيمي وفقا لعلاقات السلطة و يمكن تعريف النظرية البيروقراطية "*بأنها ذالك الشكل التنظيمي المبني على الحزم والصرامة في التنظيم للعمل وربطه بما يسمى بهرمية السلطة وتدرجها وتسلسل القواعد واستخدام السلطة في الإشراق على العمل*"[16] و يقوم النموذج البيروقراطي على أساس أن الاعتبارات الموضوعة و العقلانية غير متوفر في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة و لقد حاول *ماكس* تفسير السيطرة على السلوك الإنساني بوضعه لقوانين و إجراءات صارمة. و قد ميز ماكس ثلاث نماذج لسلطة[17]:

السلطة الكيرزماتية: و يقصد بها أن شرعية السلطة تعود إلى طبيعة القائد الذي يملك المؤهلات والصفات التي تميزه عن الآخرين و تمكنه من قيادة المجموعة و السيطرة عليهم.

السلطة التقليدية: و هي معروفة و قديمة حيث أن القائد يستمد شرعيته من العادات و التقاليد التي تعود علها الأفراد و في الغالب تكون مورثة و مستمد من ولاء الأفراد.

السلطة القانونية: و هذا النوع من السلطة هو أكثر شيوعا و انتشارا في المجتمعات الحديثة و يستمد القائد شرعيته من قوة القانون و التشريعات التي تمكنه من ممارسة سلطته على الأفراد.

و ترتكز نظرية البيروقراطية على المبادئ التالية[18]:

تقسيم العمل.

الإختبار الرسمي.

القواعد و الإجراءات الرسمية.

البعد عن العلاقات الشخصية.

[16] Daft r management vanderblltuniversity the dryenpress 2000

[17] انعام الشهابي موسى سلامة الوزي خضير كاظم حمود الفريحات مرجع سابق ص 60

[18] Mesocon m bovee c and thill j business todaygeorgia state universityprentice hall uppersaddle river new jersey 1999

التوجه الوظيفي.

خصائص النظرية البيروقراطية:

تقسيم العمل و تحديد المسؤوليات و التخصص أساسا لأداء الناجح داخل المنظمة.

التأكيد على التسلسل الرئاسي، و وضوح خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي لتوضيح العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين.

العقلانية في الجدارة في التعيين، و اختيار الموظفون حيث أنهم يعينون و لا ينتخبون.

الموظف لا يملك الوحدة التي يسيرها، مما يعني وجود قواعد و تعليمات محددة لسير العمل.

سيطرة الأنظمة و القواعد المكتوبة و التوثيق و تنظيم السجلات.

الرسمية في علاقات العمل داخلياً و خارجياً فالإداري يخضع لقوانين و ضوابط و رقابة شديدة.

الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة و عادلة.

سلبيات و ايجابيات المدرسة الكلاسيكية

❖ **ايجابيات** :

- ✓ تحقيق العدالة داخل المنظمة و عدم التحيز في تطبيق القوانين و اللوائح و اعتبار المصلحة العامة كهدف رئيسي.
- ✓ تقسيم العمل و الاعتماد على التخصص في العمل و هذا بوضع معايير لتقدير مدى كفاية الانجاز.

- ✓ إدخال العلم في العمل و القضاء على الفوضى و العشوائية داخلة المنظمة. و المحافظة على استقرار جو العمل للدفع بالمنظمة إلى التطور و الإزدهار.
- ✓ التدرج في السلطة مما يعطي للمنظمة الصفة الرسمية و هيكل تنظيمي توضح من خلاله كل المسؤوليات و بالتالي القليل من الأخطاء في العمل.
- ✓ التفريق بين الموظف الرسمي و علاقاته الشخصية و اختيار الموظفين بعيدا عن المحسوبية و هذا على أساس الكفاءة و الإستحقاق و هذا ما يخدم المنظمة.

❖ **سلبيات:**

- ✓ اعتبرت المنظمة كنظام مغلق و إهمال البيئة الخارجية حيت المدرسة الكلاسيكية ركزت على الظروف الداخلية أو ذاتية و أهملت العوامل الخارجية التي تعتبر كمتغير يؤثر على المنظمة بشكل كبير.
- ✓ لقد أغفلت العنصر المهم و الجوهري ألا و هو العنصر البشري و لقد قامت بإهمال العلاقات الإنسانية داخل المنظمة و اعتماد على الرسمية في التعامل ما بين الأفراد داخل المنظمة.
- ✓ اعتبار الإنسان كآلة بحث، إن الهدف الرئيسي للمدرسة هو استغلال الإنسان بشتى الطرق للحصول على أكبر مردود ممكن.
- ✓ التركيز على مبدأ الرقابة و الإشراف مما يؤدي إلى زيادة الاحتمال محاولة الانحراف عن القواعد و التعليمات و بالتالي خلق المزيد من الرقابة و الإشراف.
- ✓ عدم الإعتراف بالتنظيم غير الرسمي و بالتالي عدم وجود ترابط بين العمال فيما بينهم.

- ✓ افتراض عدم وجود صراع داخلي بين الأفراد طالما أن هناك قوانين محدد و دقيقة داخل المنظمة و إن كل فرد يعرف ما له و ما عليه داخل المنظمة. إلا أن هذا الاعتقاد خاطئ و ذلك لوجود نزعة حب الذات و اختلاف المصالح و الأهداف بين العاملين.

2- المدرسة العلاقات الإنسانية

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية

من خلال دراستنا للمدرسة الكلاسيكية يتبين لنا أنها ركزت على التنظيم داخل المنظمة و على الجانب الرسمي و أغفلت الجانب الإنساني. و من أهم الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية هي دراسات *مايو* و *روثلزبرجر* في الفترة الممتدة مابين 1927 و 1932 في مصانع وسترة إلكتريك[19] و من خلالها تم دراسة أثر بعض المتغيرات كالإضاءة و تحسين ظروف العمل على المردودية الإنتاجية للعمال و يمكن تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية بأنها المدرسة التي" شكلت الدراسات المهتمة بالعنصر البشري بالمنظمة و النظريات التي تمخضت عنها ما عرف بمدخل العلاقات الإنسانية في الإدارة[20] و لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العلاقات و التنظيمات غير الرسمية كونها تنشأ بصفة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد بينهم داخل المنظمة و ترتكز مدرسة العلاقات الإنسانية على المبادئ التالية [21]:

- ✓ عدم اعتماد الحوافز المادية كوسيلة الوحيدة التي يستجيب لها الفرد داخل المنظمة في الحقول الإنتاجية و تبني التحفيزات المعنوية في جلب الفرد العامل من خلال خلو جو عمل مناسب داخل المنظمة و الأخذ بعين الاعتبار الإعتبارات الشخصية للأفراد و احترام مبادئهم و معتقداتهم التي يعتمد عليها نمط معيشتهم.

[19] سنان كاظم الموسي رضا صاحب ابو حمد ال علي وضائف المنظمة المعاصرة نظرية بانورامية عامةدار الوراق لنشر والتوزيع 2009 ص 59-58

[20] طه طارق مرجع سابق ص 132

[21] Whyte organization and mangement cambridge mass harvarduniversitypress 1956 p125

- ✓ دور طبيعة التفاعل الإجتماعي الذي يؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة مما يخلق جماعات و التحالفات داخل المنظمة و هذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي و الإعتراف به، و استعماله لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ لا يحقق التخصص الوظيفي في العمل بضرورة تحسين الأداء إذ أن العلاقات المتبادلة و التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة له أثر كبير في تحسين مستوى الأداء.

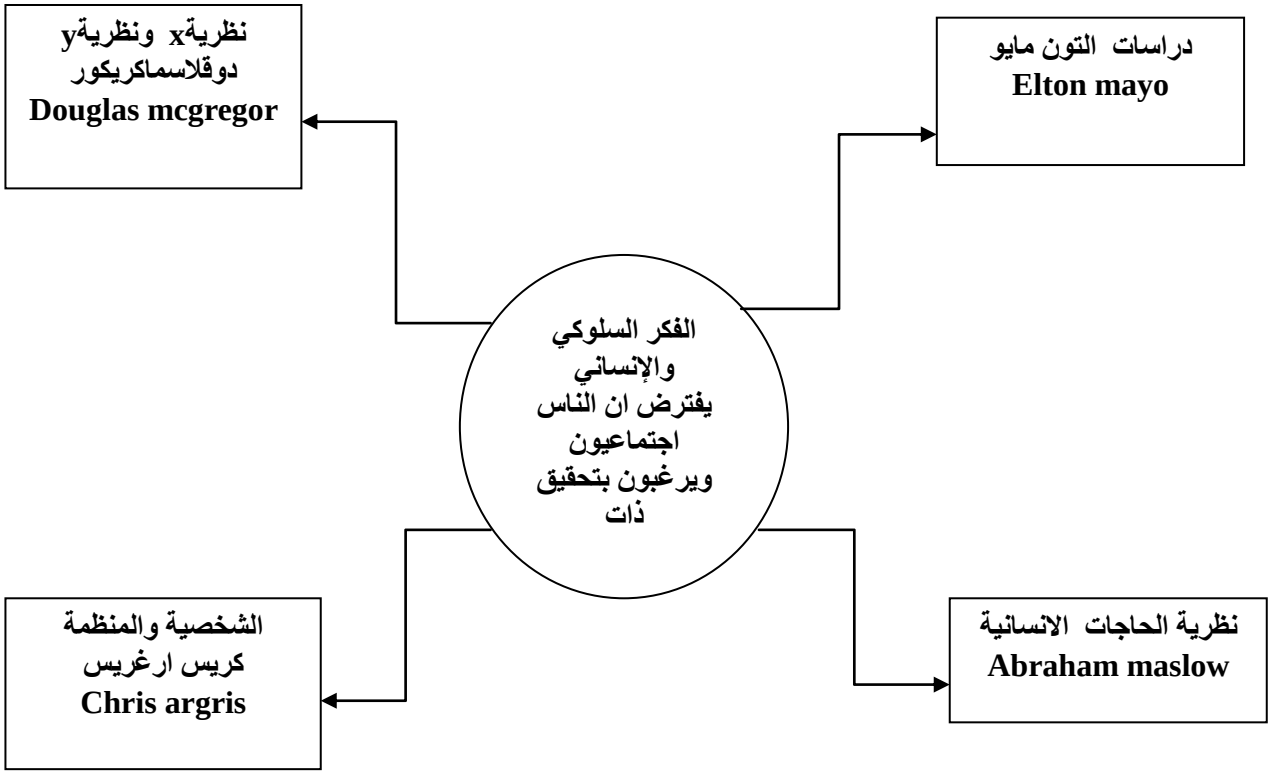
خصائص نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بالخصائص التالية[22] :

- ✓ التركيز على الجانب الاجتماعي للأفراد و دراسة سلوكهم.
- ✓ اعتبار الفرد عامل له علاقات اجتماعية لا يعمل بمفرده.
- ✓ الفرد يتأثر بالجماعة و يتفاعل معهم في صور مختلفة.
- ✓ للفرد قيم و مبادئ تؤثر فيه و على اختياره لجماعته.
- ✓ التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي التي لا يحددها القانون و لا اللوائح في السياسات الرسمية للمنظمة.
- ✓ الحفاظ على الروح المعنوية للأفراد العاملين و الإهتمام بمشاعرهم.
- ✓ بناء فلسفة جديدة للإتصال بين الأفراد.

الشكل رقم (05): نظرية العلاقات الإنسانية

[22] خليل الشماع , خضير كاظم حمودة نظرية المنظمة دار الميسرة للنشر والتوزيع كمان 2006 ص 77



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ,طاهر محسن المنصوري الغالبي الادارة والاعمال دار وائل لنشر والتوزيع 2008 ص 61

2 نظرية ماكريكورduglesmegregor

تعريف نظرية ماكريكور

لقد أظهر *ماكريكور* من خلال كتابه the humanside of entreprise تأثرا واضحا بأبحاث *مايو* و *هوثورن* و قد من خلاله وجهة نظر تنص بالضرورة إهتمام المدراء بالجوانب الإجتماعية و تحقيق الذات كما أنه دعا إلى الإنتقال من الممارسات القائمة على الأسس الكلاسيكية للعمل وسمها نظرية X إلى الممارسات

القائمة على أساس النظرة الإنسانية و الإجتماعية وسمها بنظرية y و تعرف نظرية *ماكريكور*[23] بأنها تلك النظرية المكونة من نظرية x و نظرية y حيت أن نظرية x تقوم على أساس الإفتراض أن العمال يكرهون العمل و يحاولون تفادي المهمات الموكلة إليه من خلال التهرب من تحمل المسؤولية و اللامبالات إذ يرغبون في الاستقرار والحصول على التحفيزات المادية فقط و في نفس الوقت تحقيق أهدافهم الشخصية. و أما فيما يخص نظرية y فهي تقوم على أساس افتراض أن العمال و يحبون العمل و لديهم طموح و قدرات إبداعية تمكنهم من تحقيق الذات.

2-3 خصائص نظرية x و y :

من خلال ما سبق أن نظرية *ماكريكور* مبنية على التنسيق و التوفيق بين المذهب الكلاسيكي و العلاقات الإنسانية و عليه فان نظرية x وy ترتكز على الخصائص التالية مايلي:

[23] خضير كاظم حمود و موسى سلامة الوزي مبادئ ادارة الاعمال اثراء لنشر والتوزيع2008ص 71-72

- ✓ إن متوسط العمال لا يكرهون العمل و لا يتجنبونه بشتى الطرق، و إن كره العمل فيكون نتيجة لعوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة. لدى فإن للإدارة دور هام في تحسين و خلق جو عمل ملائم للأفراد و دفعهم لحب العمل و التفاني فيه.
- ✓ التميز بين الرقابة الخارجية و الرقابة الذاتية. حيث أن الرقابة الخارجية و التهديد بالعقاب لا تشكل عنصرا مهما في التأثير في سلوك الفرد، بل الرقابة الذاتية هي الوسيلة الأكثر نفعا و تأثيرا في الأفراد داخل العمل و خصوصا عندما يكون الفرد مقتنعا بما يفعله.
- ✓ إن متوسط الأفراد يتمتعون بقدرة عالية في استخدام و استغلال إمكانياتهم و الإبداعية في حل المشاكل العمل.
- ✓ المشاركة الفعالة للأفراد و تحسيسهم بأهمية القيادة و تحمل المسؤولية داخل العمل.
- ✓ إتاحة الفرص للفرد بمنحه حرية العمل و الحكم و الاختيار.
- ✓ إدماج الأفراد و إشراكهم في عملية وضع أهداف المنظمة و أخذ بعين الاعتبار كل آراءهم و مقترحاتهم.

4- مدرسة النظم

تعريف نظرية النظم

إن هذه النظرية تعتبر نظاما إصطناعيا و تكون فيه المشاركة من طرف عناصر داخلية مجتمعة في تحقيق الأهداف المحددة و تتفاعل مع البيئة الخارجية من عملاء و الحكومات و تشريعات أو نقابات. و من خلاله يقوم المدير بالتنسيق بين عناصر هذا النظام مع المنظومات الأخرى. و تسمح مدرسة النظم للمدير من خلال ما تركز عليه باستعمال مفاهيم عامة وواسعة، تأخذ بعين الاعتبار المجالات و الميادين عديدة بحيث يكون التركيز على المنظور الكلي مما يسهل فهم العلاقات بشكل واضح و عليه يمكن القول: "*إن نظرية النظم انطلقت من حقيقة اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة. واعتمدت هذا المنطلق كركيزة أساسية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية و بأن النظام هو كيان مركب الذي يربط بين الأشياء والأجزاء التي تكون بمجموعها تركيبا كليا موحدا*"[24]

خصائص مدرسة النظم

لقد جاءت نظرية النظم لترد الإعتبار للمنظمة. و تؤكد على أنها نظام مفتوح لها بيئة تتأثر و تؤثر فيها و لقد تميزت نظرية النظم بالخصائص التالية:[25]

- ✓ الدورة و يقصد بها أن النظام المفتوح مبني على سلسلة من الأحداث المتعافية بحيث المخرجات تشكل مصدر اللمدخلات.
- ✓ الحدود البيئية لكل نظام حدود تفصل عن البيئة الخارجية و هناك علاقة كبيرة بين النظام و بيئته بحث أن تغير يحصل في بيئة النظام يؤثر عليه و العكس صحيح.
- ✓ استقرار و ثبات الموارد التي تعتبر مصدر لثبات نسبي بالنسبة للنظام.

[24] General SystemsTheory:ApplicationsforOrganization and ManagementFREMONT E, KAST*JAMES E. ROSENZWEIG*University of Woshington1967 p 4

[25]W. richard scottorganizationtheoty : rational natural and open systems 3 rd edenglewoodcliiffs new jersey prentice-hall inc 1992 p 73

- ✓ الإعتماد على كثر من بديل للحصول على الأهداف المسطرة من طرف المنظمة فبإمكان النظام الوصول إلى غايته بطرق عديد و مختلفة نتيجة لتفاعله مع البيئة التي هي بدورها توفر له هذه السبل.
- ✓ التخصص بحيث أن نظرية النظم تؤكد على أهمية التخصص في الأدوار و المهام و ذلك حسب الظروف الراهنة بكل منظمة على حده.
- ✓ الشمولية و يقصد بها ترابط الأجزاء فيما بينها نظرا لارتباط كل الأجزاء فيما بينها و أي تغير في أي جزء يؤدي حتما إلى تغير في الأجزاء الأخرى.
- ✓ الاستهداف كون أن النظام كيان هادف أو وحدة إجتماعية هادفة لتحقيق أغراض عديدة كالربح و الإنتاج و التوسع و البناء ....الخ.
- ✓ يتكون النظام من مجموعة من المدخلات و العمليات و المخرجات.

5- المدرسة الشرطية أو الظرفية (الإدارة بالاحتمال أو حسب الظروف)

تعريف المدرسة الشرطية

و قد نشأت المدرسة الشرطية أو الظرفية من طرف المفكرين و المحللين لنظام. و قد حاولت هذه المدرسة جعل نظرية النظم قابلة للتطبيق، و تحاول المدرسة الشرطية من التحاليل التي تقوم بها بوضع نموذج السلوك واجب على المنظمة إتباعه في ظروف معينة من أجل تحقيق الأهداف. إذ أن المدرسة تعرض نماذج سلوك مختلفة و كل تصرف له ظروف بيئية خاصة بها أي شروط واجب توفرها. و يمكن تعريف مدرسة الشرطية[26] يمكن إختصار مدرسة في مقولة: إن التصرف أو السلوك الذي يجب تبينه في حالة ما و زمن ما و من أجل تحقيق هدف ما، هو تابع لكثير من المتغيرات المتدخلة أي متغيرات شرطية التي يجب أخذها بعين الإعتبار حين إختيار هذا

[26] يونس ابراهيم هيدر اساسيات الادارة دار الرضا لنشر سوريا دمشق 2007 ص 182

التصرف. و لقد أسهمت المدرسة الشرطية في حل و تفسير الكثير من المشاكل الإدارية العديدة التي كانت منظمة الأعمال تعاني منها نتيجة لتغير المواقف و الظروف التي تحيط المنظمة من الداخل و الخارج.

خصائص المدرسة الشرطية أو ظرفية:

و يمكن تلخيص خصائص المدرسة الشرطية أو ظرفية بمجموعة النقاط التالية:[27]

- ✓ العامل الشرطي أو ظرفي أي أنه يجب أن تتوفر شروط معية لتحقيق النموذج السلوكي للمنظمة في فترة معينة.
- ✓ تحديد نقاط القوة و الضعف بالنسبة للمنظمة لتسهيل دراسة عملية تحليل النظام لافتراض شروط المناسبة.
- ✓ توفير المهارات واتجاهات وأهداف المديرين والمرؤوسين بالمنظمة.
- ✓ تحديد نوعية المهام التي تقوم بها المنظمة.
- ✓ معرف الموارد التي ملكها المنظمة و تحديد الفن التقني التي تعتمده المنظمة.
- ✓ دينامكية العلاقات المنظمة كنظام مفتوح مع المتغيرات البيئية.

الشخصية

[27] Bateman t and snell s management building competitiveadvantage the univ of northcarolina richard irwin 1996 p 75

1- مفهوم الشخصية :

عرفها جوردون البورت بأنها الحركة المنظمة داخل نظام النفس و البدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة بمعنى أن الشخصية يمكن أن تحدد كيف يمكن للشخص أن يؤثر على الآخرين و طريقة فهمه لنفسه حيث أن كيفية تأثير الفرد على الآخرين تشير إلى المظهر الخارجي للفرد و سلوكه و معرفة الشخص لنفسه تشير إلى مقدار الوعي بان كل فرد هو شخصية متميزة بما تحويه من قيم و اتجاهات إما النظرة الذاتية لكل شخص فهي نتاج التفاعل مع البيئة.[28]

2- مكونات الشخصية (الخصائص):

- إن الشخصية تختلف من شخص إلى أخر من حيث الدوافع والميول و القيم و العادات و الاتجاهات و القدرات.
- تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.
- إن الشخصية تتطور و تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة.[29]

3- محددات الشخصية :

أ- **الظروف الوراثية:** و يقصد بها تلك العوامل الخارجية عن قدرة الفرد و إرادته مثل قوام و بنية الفرد الجسمانية و جاذبية الفرد و المزاجية و مستوى الطاقة الجسمانية هده كلها صفات تتأثر بعوامل الوراثة المكتسبة عن طريق الأبوين.

الوراثة هي التي تضع الحدود لتلك القدرات الشخصية.

[28] ا.د عبد الله بن عبد الغني الطجم د.طلق بن عوض الله السواط "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة 2003 ص 69

[29] ناصر العديلي " السلوك الإنساني و التنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض ،1995 ،ص 47-82

ب–الظروف البيئية: تلعب الثقافة التي ينشا فيها الشخص و الظروف الاجتماعية و أنماط السلوك العائلية و التجارب الشخصية دورا أساسيا في تكوين الشخصية فعلى سبيل المثال نجد أن الثقافة هي التي تكون الأنماط و الاتجاهات و القيم و المعتقدات و التي تورث للأجيال .

و حول العلاقة بين البيئة و الشخصية يرى بعض الباحثون إن البيئة هي التي تفرق بين شخصية فرد و آخر .

البيئة هي التي تلعب دورا في تنمية و توجيه الشخصية الإنسانية في حدود القدرات الوراثية.

ج– الظروف الموقفية: الشخصية بصفة عامة تعتبر ثابتة و متناسقة لأنها تتغير بتغيير المواقف فمتطلبات الموقف قد تستدعي جوانب معينة من التصرف و التصدي الأمر الذي يؤثر في تكوين الشخصية لهذا يجب أن لا ينظر إلى النماذج الشخصية في معزل عما يجري بينما يبدو منطقيا إن للظروف و المواقف تأثير على الشخصية إلا انه لا يعرف كيف يكون هذا التأثير بعد.[30]

4– نظريات الشخصية:

أ– **نظرية السمات:** تقوم هذه النظرية على أساس انه يمكن تفهم شخصية الفرد من خلال السمات المميزة له و التي تجعله يختلف عن أي شخص أخر و من الأمثلة على هذه السمات التكوين الجسماني و الذكاء و الشجاعة و التواضع و الغرور و القدرة على التداخل مع الآخرين ...

و من الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية قصورها من الناحية التحليلية فهي لم تبين دوافع و أسباب السلوك الإنساني.

ب– نظرية التحليل النفسي: تتألف الشخصية من ثلاثة عناصر رئيسية و هي :

- الهذا و تمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية و يعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية .

[30] ا.د عبد الله بن عبد الغني الطجم د.طلق بن عوض الله ، مرجع سبق ذكره ، ص 70

- الأنا و يمثل رؤية الشخص للواقع المادي و الاجتماعي و يتمثل بالعمليات العقلانية و المنطقية و الهدف هو المحافظة على الشخصية و العمل على إشباع حاجات الشخصية بطريقة تتناسب مع الواقع.
- الأنا العليا و يرمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل المثل و القيم الاجتماعية و الاتجاهات الأخلاقية و هذا الجانب يناظر الضمير و يعمل على إخماد وكبح الجانب اللاشعوري في الإنسان المتعلق في الهذا.

ج- النظرية البيولوجية: تؤكد هذه النظرية في ديناميكية الفرد على دوافعه باعتبار أن سلوك الإنسان يؤدي إلى تحقيق هدف معين . و تتطور شخصية الفرد مع مراحل عمره الزمني حيث يمر الفرد بتطورات نفسية مختلفة تتأثر بعوامل الوراثة و الخبرات التي يجنيها من عمليات التعلم الثقافي و الاجتماعي.

د- نظرية النضج: تمثل الانتقال من حالة عدم النضج إلى النضج و طبقا لهذه النظرية فان الشخصية تتحرك على خط متصل من عدم النضج في الطفولة إلى النضج في سن الرشد .

هـ- نظرية الأنماط : تعمل هذه النظرية على ربط مجموعة من الخصائص مع بعضها البعض في تصنيف معين لتكون نمطا و قد اشتهر في هذا المجال ايزينك الذي يرى أن هناك عدة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين و هما [31]:

البعد الأول: متوازن – غير متوازن.

البعد الثاني: انبساطي – انطوائي.

الشخص المتوازن هو ذلك الشخص المنضبط فهو هادئ بشكل عام بينما غير المتوازن شخص متقلب و مزاجي قلق و متململ.

[31] هاني عبد الرحمن الطويل ،"الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد و الجماعات في النظم الطبعة الأولى، عمان الجامعة الأردنية 1986 ص155-158

الشخص المنبسط غالبا ما يكون اجتماعيا ينخرط في جماعته و يندمج أما الشخص المنطوي فهو يميل إلى الانسحاب و الانطواء على نفسه و يفضل العمل بمفرده.

و يرى وليم شيلدون أن هناك عددا من الأنماط الشخصية التي تتعلق بالتكوين الجسمي للفرد و هذه بدورها تحدد السلوك و أهم هذه الأنماط :

- النمط الدائري: الذي يتمثل بالسمنة.
- النمط العضلي: الذي يميل فيه الجسم إلى الاستطالة و القوة.
- النمط النحيل :الذي يميل فيه الجسم إلى الهزال و يتصف فيه الفرد بالعصبية.

ر- نظرية الذات : طبقا لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين :

- **الذات الشخصية:** و تعني الذات كما يراها الفرد نفسه فالصور التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة و منها الإدراك و الدافعية و التعلم.
- **الذات الاجتماعية:** و تعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية وما يعتقده الفرد نفسه حول نظرة الغير له.[32]

ترى نظرية الذات أن أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق الذات أو إثبات الذات كما أكدت على أهمية قبول الذات .

و من المآخذ على نظرية الذات أنها ركزت جل اهتمامها على الذات و لم توضح الأسلوب أو الوسيلة التي من خلالها يحقق الفرد ذاته كذلك أغفلت أهمية البيئة في تأثيرها على سلوك الفرد .

الإدراك

[32] حسين حريم " السلوك التنظيمي" سلوك الأفراد في المنظمات ،عمان دار زهران للنشر و التوزيع، 1997 ص 55-66

إن دراسة وتفهم السلوك الإنساني يعتبر أمرا ضروريا لدراسة وتفسير السلوك الإنساني بصفة عامة. كما أن العملية الإدراكية لها تطبيقاتها ودلالاتها الهامة في مجال السلوك التنظيمي بغرض فهم وتفسير سلوك العاملين بالمنظمة.

1. مفهوم الإدراك :يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الإنساني، ويعرف الإدراك على أنه تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح مرتبة وذات معنى.

يعرف الإدراك PERCEPTION بأنه العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار المنبه الحسي STIMULUS و تنظيمه و تفسيره ضمن صورة متكاملة ذات معنى و مضمون .

و المنبه الحسي ضمن هذا السياق هو عبارة عن أي مؤثر تتعرض له الحواس البشرية (الهواء و الماء...)

و الحقيقة انه يجب التفريق بين مرحلتين أساسيتين في العملية الإدراكية و هما : الإحساس sensationو الإدراك perception ، ففي الوقت الذي يمثل فيه الإحساس الاستقبال و الرد الفوري و المباشر للحاسة على المنبهات التي تتعرض لها ،ينطوي الإدراك على سلسلة من العمليات الذهنية التي تم من خلالها استيعاب المنبه ،و هكذا تتم العملية الإدراكية ضمن نمط تتابعي بين الإحساس و الإدراك .

اهمية الإدراك :

يساعدنا الإدراك على فهم البيئة و تفسيرها حيث يبدأ الإدراك بوجود مثيرات من حولنا و ما نراه ليس حقيقة بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه ،و أيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين .

العوامل المؤثرة في الإدراك :

العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي:

-الإدراك أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي وتهتم الإدارة في المنظمات بالإدراك لتجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية.

-المعرفة بخصائص الإدراك تساعد المدير في انتقاء الرسائل الاتصالية بالشكل الذي يسهل نقلها واستقبالها بدقة.

-عملية الإدراك تساعد في تقليل الصراع التنظيمي الذي ربما يقع بسبب اختلاف مستوى الإدراك بين العاملين.

-عملية الإدراك تعتبر هامة عند الحكم على الأفراد بهدف اختيارهم وتعيينهم أو ترقيتهم، حيث يجب تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرار الموضوعي.

-تتأثر عملية تقييم الأداء بالإدراك، حيث يجب على من يقوم بتقييم الأداء تجنب الانسياق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص من خلال الانطباع الأولي أو المعرفة العامة

مراحل عملية الإدراك:

تحليل الاختيار : مراقبة المعلومات و المعالجة و التصفية دون أن ندرك ذلك

المنظمة : المخطط هو إطار معرفي يتوافق مع المعرفة ،منظم حسب الوقت و الخبرة

التفسير : تفسير الإدراك من خلال العمليات التطبيقية التي تساهم في الفهم

أثر الإدراك على السلوك التنظيمي :

تأثير الإدراك على القيادة

تأثير الإدراك على اختيار العاملين من خلال المقابلة الشخصية و تأثير الهالة

تأثير الإدراك على تقييم الأداء للعاملين من خلال التقييم غير الموضوعي و الذي يؤدي إلى سلبية الروح المعنوية للعامل

تأثير الإدراك على الدافعية : من خلال عدم معاملة لجهد المبذول مع حافز الراتب مما يؤدي إلى دوران العمل في المؤسسة أو الخروج منها

. **خصائص الإدراك:** بصفة عامة هنالك ثلاث خصائص أساسية للإدراك وهي:

أ. **الإختيارSelection**: بمعنى أن الإدراك عملية إختيارية حيث يختار أو ينتقي الفرد ما يرغب في إدراكه من المثيرات التي يتعرض لها.

ب. الحدود المغلقة: وفقا لخاصية الحدود المغلقة أو المجال المحدد للإدراك فإن الفرد يستقبل عددا محدد من المثيرات وذلك حتى يتمكن من تفسيرها إلى معاني ذات دلالة.

ج. الإطار المحيط: إن جميع أشكال الإدراك تحدث في وضع معين أو في ظل إطار محدد حيث تتفاعل فيه عدة عوامل مادية مثل الإضاءة والألوان، وعوامل أخرى تتعلق بمشاعر الفرد.

3. المبادئ العامة للإدراك: يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. ينطوي الإدراك على استقبال المثيرات الخارجية والداخلية من خلال الحواس الإنسانية.

2. وظيفة الإدراك هي تفسير الرسائل التي يتم استقبالها حول المثيرات المختلفة التي يتعرض لها الفرد.

3. يعتبر الإدراك إختياريا بالرغم من أن الفرد قد يجبر على إدراك بعض المثيرات.

4. يتأثر الإدراك بالفرد نفسه من حيث خبرته السابقة، ودوافعه، وحالته العاطفية، وخصائصه الشخصية وقيمه، وقدراته العقلية.

5. يتأثر الإدراك بخصائص الشيء، موضع الإدراك مثل حجمه، وكثافته، وشذوذه، وتكراره، وتضاده.

6.يتأثر الإدراك بالموقف الذي يحدث فيه وبالظروف المحيطة.

7.يتفاوت الأفراد من حيث إدراكهم حتى للشيء نفسه.

8.يميل الأفراد إلى تنظيم المثيرات التي يتم إدراكها وفق عدة مبادئ مثل التماثل والتشابه والإستمرار والعلاقة بين الشكل والخلفية وغيره.

9.قد يستخدم الأفراد الإسقاط كأسلوب دفاعي عند إدراك الأشياء أو الأحداث.

10.يتحدد السلوك الإنساني إلى حد كبير بناء على نوع ومستوى إدراك الفرد للمثيرات في البيئة المحيطة.

مراحل العملية الإدراكية

1- **مرحلة الانتباه للمنبه**

2- **تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل**

3- **تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة**

خصائص الإدراك

الاختيار – يقصد بها أن الفرد يقوم بعملية اختيار منبهات دون غيرها لان هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته و رغباته

المرونة – يقوم الأفراد بعملية تفسير المنبه الذي تعرضوا له بسبب اختلاف الدوافع و الحاجات و الرغبات لديهم

التكامل – يشير إلى أن الأفراد يدركون الموقف أو الشيء بصورته الكاملة و ليس إدراكا جزئيا

الثبات – إن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته أي لو تم تغيير موقع السيارة إلى مكان آخر فان عملية الإدراك لن تتغير

أهمية الإدراك

-التعرف على طبيعة كل سلوك في المنظمة لكشفه وتوجيهه نحو هدف المنظمة

-التعامل مع أفراد المنظمة كل حسب إدراكه للأمور وهذا دور الإدارة الناجحة .

- تجاوز الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد العاملين فيها بسبب التفاوت في الإدراك

-تفسير العديد من مظاهر السلوك الإنساني التنظيمي عن طريق تحليل عملية الإدراك ومدى تأثير ذلك على السلوك .

-تحديد الأنماط المختلفة للسلوك الإنساني للتعرف عليها وتوجيهها نحو الهدف

-الاستفادة من العوامل والمؤثرات المؤثرة في الإدراك من اجل الاستفادة منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعد في تحقيق أهداف.

العمليات الإدراكية

الانتباه الانتقائي

في آي لحظة من لحظات حياتك يوجد حولك عدد كبير جدا من الأشياء و الأحوال و الأفعال (من المثيرات المحتملة كما نسميها) فأنت تقرأ هذه الكلمات المكتوبة بحروف من حجم معين . علي ورق ذي مواصفات معينة، كل عبارة تقرأها لها معنى محدد (أرجو هذا علي الأقل) كما أن لها تركيبة لغوية تميزها .كذالك فأنت في الغالب جالس على كرسي وأمامك قطع أثاث أخرى. جو الغرفة من حولك تحكمه درجة حرارة و درجة رطوبة ، كما أنك تقرأ مستفيدا من درجة إضاءة معينة.

التعليل

فطر الإنسان على أن يوجد تفسيرات لما حوله . فالعقل الذي ميزنا الله به لا يقنع بأن تمر عليه الأحداث و الأحوال دون أن يعللها و يوجد لها سببا مقبولا لديه. فأنت إن لاحظت في هذه السطور التي تقرأها أن هناك كلمات معينة أو تركيبات لغوية تتكرر كثيرا (أي هذا التكرار دخل دائرة انتباهك كمثير) فالغالب أن عقلك سيقدم لك تفسيرا من نوع ما لهذا التكرار.

الحكم

لا يكتفي غالبا بأن يوجد سبب لأحد الأمور و إنما يتعدى ذلك إلى تحديد ما يعينه هذا الأمر بالنسبة لنا فإن فشل واحد منا في عمل ما و علل ذلك الفشل بأنه لا يمتلك القدرات التي تؤهله للنجاح فيه . فقد ينتهي من ذلك إلى الحكم بأنه لا يفكر في تكرار المحاولة أما إذا علل الفشل بأن التوفيق خانه فالغالب أن النتيجة التي سيبنيها على ذلك هو أنه لابأس من المحاولة ثانية في وقت قريب.

الحفظ في الذاكرة

و من الواضح أن الواحد منا لا يحتفظ في ذاكرته بكل ما ينتبه له و يفسره من أمور،و إنما بنسبة منها فقط . وهكذا نستطيع القول إن تذكرنا انتقائي كانتباهنا .كذالك فإن درجة تذكرنا لحدث ما قد تكون أقوى كثيرا من درجة تذكرنا لحدث أخر .

(تستطيع باختصار أن تقول إن عملية الحفظ في الذاكرة تتضمن إجابة على سؤال . ماذا أستبقي من هذه الخبرة)

و لكن .....هل نحتفظ بهذه الخبرات في ذاكراتنا مشتتة عن بعضها البعض؟ ألا ترتبط الخبرات المتشابهة برباط ما؟ و هل تؤثر خبرة احتفظت بها بالأمس على خبرة سأكتسبها في الغد ؟

دور الإطارات المعرفية في توجيه العمليات الإدراكية .

رأينا أن الإطارات المعرفية هي خلاصة خبراتنا السابقة عن أمور بعينها – أو عن طرق تفكير . هي إذن إطارات تنتظم فيها خبراتنا السابقة . ولكن ما الدور الذي تقوم به هذه الإطارات في تشكيل مدركاتنا الحالية ؟يتلخص دورها في أنها تقود و توجه العمليات الإدراكية التي رأينا أننا ندرك الدنيا من خلالها. عد معي الآن إلى الموقف الذي عايشناه في بداية الفصل .

ما الذي أدى بهؤلاء الموظفين الثلاثة إلى أن يفسروا قرار بيع جزء من أسهم الشركة هذه التفسيرات المتباينة إنها الإطارات المعرفية التي وجهت تفسير كل منهم . فأولهم يحمل إطارا معرفيا مليئا بالخبرات السالبة عن القطاع العام، و من هنا تحمس كثيرا لقرار التحول إلى الملكية الخاصة . و الثاني يحمل إطارا معرفيا عن أجهزة الدولة على أنها مراكز للنهب و من هنا تحتفظ على القرار .و الثانية تحتمل إطارا معرفيا عن الشركة التي يعملون على أنها مكان ساكن لا يتغير فيه شيء، و من هنا لم يعنها القرار في كثير أو قليل.

في الواقع أن عملية الإدراك تتم بنجاح في حالة توفر أكثر من مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالإنسان ومنها ما يتعلق بالمثيرات الخارجية ومنه ما يتعلق بالبيئة الإدراكية

و الإدراك عملية معرفية عقلية تكمن أليته بتفسير وترجمة الإحساسات التي استقبلها الإنسان في دماغه.

القيم والإتجاهات

1. القيم:

1.مفهوم القيم:

هي مجموعة المعتقدات الثابتة نسبيا يحملها الفرد (أو الجماعة أو المجتمع). ويعدها مهمة. ويلتزم بها. وتحدد له عادة الصواب من الخطأ والجيد من السيئ والمقبول من المفروض في السلوك. كما تعرف بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

1.فالقيم تمثل المحرك والموجه الأساسي فهي الدليل والمرشد للسلوك بل وأحيانا المنشئ له.

2.القيم تمثل المعايير التي من خلالها يحكم الفرد والمجتمع على مدى صواب وخطأ التصرفات والمواقف التي تصدر عن الآخرين.

2.أنواع القيم:

هناك تصنيفات عدة للقيم. إلا أن أكثر هذه التصنيفات شيوعا هو التصنيف الذي قسم القيم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

1.القيم النظرية: هي القيم التي تهتم باكتشاف الحقائق وأسباب حدوثها، باستخدام الطرق العقلانية والمنطقية في البحث.

2.القيم الاقتصادية: وهي القيم التي تهتم أساسا بالجوانب الاقتصادية، فهي تركز على قضايا مثل: التكلفة والعائد، والربح والخسارة.

3.القيم الجمالية: أصحاب هذه القيم يميلون إلى كل جميل موجود حولهم.

4.القيم الاجتماعية: يميل الأفراد الذين يحملون هذه القيمة إلى تكوين علاقات اجتماعية وعلاقات صداقة جيدة مع الغير.

5.القيم السياسية: وتركز هذه القيم على حب امتلاك القوة والتأثير على الغير وحب النفوذ والسيطرة، وتوجد عادة لدى الأفراد الذين يمتلكون القدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم.

6.القيم الدينية: ويقصد بها ميل الفرد إلى الإيمان بالغيب، وبخالق الكون، والإيمان بوجود حياة أخرى يتحقق فيها العدل للجميع، وبوجود قوة قادرة على السيطرة على العالم. وهذه القيم موجودة عند كل ذي فطرة سليمة.

3.خصائص القيم:

للقيم عدة خصائص تتميز بها وهي كالتالي:

أنها ذاتية: القيمة تتضمن معاني كثيرة كالإهتمام أو الاعتقاد أو الرغبة أو السرور أو اللذة أو الإشباع أو النفع أو الاستحسان أو الاستهجان، وكل هذه المعاني تعبر عن عناصر شخصية وذاتية يحسها كل منا على نحو خاص به.

أنها تقوم على الاعتقاد: القيمة بالتحديد مسألة اعتقاد، فالشيء ذو المنفعة الزائفة تكون له القيمة نفسها كما لو كان حقيقيا إلى أن يكتشف هذا الخداع.

أنها نسبية: أي أنها تختلف عند الشخص بالنسبة لحاجاته ورغباته وترتيبه وظروفه، كما لابد أن تختلف أيضا من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر ومن مكان إلى آخر ومن ثقافة إلى ثقافة ومن شعب إلى آخر ولا يوجد مقياس معين شامل وعام نستطيع أن نقرر قيمة معينة ونعممها على جميع المجتمعات.

أنها ترتب نفسها ترتيبا هرميا: فتهيمن بعض القيم على غيرها وتخضع لها فكل إنسان يحاول أن يحقق كل رغباته ولكنه لا يستطيع ذلك فنجده يحاول أن يخضع بعضها لبعض فيخضع الأقل قبولا عند الناس للأكثر قبولا تبعا لترتيب خاص.

2.الإتجاهات:

1.مفهوم الإتجاهات: كان هناك شبه إتفاق بين الكتاب والباحثين على تعريف للإتجاهات قدمه Jordan والذي يقر أن: " الإتجاهات هي عبارة عن إستعداد أو(ميل للقابلية) مكتسب للاستجابة بطريقة ملائمة أو غير ملائمة وبشكل منسق نحو شيء معين.

2. صور وأنواع الإتجاهات: للإتجاهات صور وأشكال متعددة نذكر منها:

عامة وخاصة: فالإتجاهات قد تكون عامة أي أنها ميل لدى الفرد لا يتغير بتغير الأفراد أو الموضوعات، أما خاص بمعنى أن يكون متعصبا على جماعة أو موضوع معين.

إيجابية وسلبية: إتجاهات موجبة أي تأييد الفرد وقبوله لموقف معين وسلبية أي رفضه ومعارضته لموضوع ما.

جماعية وفردية: إتجاه جماعي أي موجود عند غالبية الناس أما فردي فيكون عند شخص واحد.

علنية وسرية: إتجاهات علنية يستطيع الفرد إظهارها أما السرية فهي التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها أو يعلنها.

قوية وضعيفة: وقد تكون الإتجاهات قوية أو ضعيفة حسب قوة نزاع الفرد أو مدى تفاعله مع الآخرين.

3.العوامل المؤثرة في الإتجاهات:

1.عوامل بيئية: البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة...تحدد إتجاهاته.

2.عوامل خاصة بالفرد ذاته: تجارب الفرد، خبراته، مستواه التعليمي والثقافي، مستوى إدراكه...تحدد الإطار العام الذي تتكونَ ضمنه إتجاهاته.

3.عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الإتجاه: الفرد يتكون لديه إتجاه إيجابي نحو كل الأمور المساهمة إيجابيا في سبيل رغباته، بينما يتخذ موقف مضاد تجاه الأمور المعرقلة لتحقيق هدفه.

ان ادراك دوافع الافراد تنبر طريق امام الادارات في تحفيزها للعاملين اذ انها تستطيع ان تضرب على الوتر الحساس الا وهو حاجات الافراد التي لم يتم اشباعها بعد . لكن ادراك الادارة لحاجات الفرد و ضرورتها لا يعني اشباعها لتلك الحاجات بمعزل عن حاجات الادارة ذاتها . بل تنسيق و الاندماج بين الحاجات حاجات العاملين و الادارة معا .

كما تستطيع الادارة ان تدفع العاملين الى طلب المزيد من الاهداف العليا . ومن ثم تقديم العطاء الارقى و ذلك بإفساح المجال في ترقي و فرص التقدم .

تعريف مصطلحي الدافعية و الحوافز :

الدافعية: يرى احمد عزت راجح الدافعية بانها العملية التي تم بها اثارة الدوافع و تعيين السلوك اي تحديد و نوعه و اتجاهه و مضمونه سواء اثيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية فسيولوجية او نفسية او خارجية كالبواعث .

الحوافز : هي بمثابة المقابل لأداء المتميز فالحوافز تركز على مكافاة العاملين عن تميزهم في الاداء .

هناك تعريفات مشابهة للحوافز هي :

1- الحافز هو اعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي انجزه .

2- الحافز هو ما ينشط السلوك و يهيئه للعمل .

3- الحافز هو تحفيز و تنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين .

الفرق بين الدافع و الحافز :

لتوضيح الفرق ببساطة يمكن تقديم الامثلة التالية :

الدافع	الحاجة	الحافز
العطش	رغبة في الشرب	تقديم الماء
الجوع	رغبة في الاكل	تقديم الطعام
شعور بالقلق	رغبة في الاطمئنان	توفير الامن و الامان
شعور بالوحدة	رغبة في الانضمام للآخرين	توفير الصداقة

نظريات الدافعية و الحوافز :

1- نظرية اريسكون : حاول عديد من العلماء تحديد مراحل النمو او الحياة لدى الانسان و ذلك بهدف التعرف على خصائص كل مرحلة و جوانب النمو المختلفة لدى الانسان و احتياجات و مشكلات كل مرحلة.

الجدول (1)

م	المرحلة	نوع الحاجات	الازمة	المهام	الغاية	مجال العلاقات
1	مرحلةالرضاعة	الامومة استطلاع الذات	الثقة الاساسية و ضدها الارتياب	الثقة بالنفس و الاخرين	الاحساس بالأمل	الام
2	الطفولة المبكرة 1_3	التعلم التخيل اللعب الامان	الاستقلال ضده الخجل و التشكك	اتكالية التبادلية الاستقلالية الذات عن الاخرين	الاحساس بالضبط	الوالدان
3	سن ما قبل المدرسة 3_6	التنشئة الاجتماعية اللعب التأكيد ذاته	المبادرة و ضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالأخرين عن وعي بهدف تحقيق غاية	الاحساس بالتوجيه الذاتي	الاسرة
4	المدرسة الابتدائية	مطالب الفكرية و الاجتماعية الانتماء لأسرة و النجاح	الكد و المثابرة و ضدها الشعور بالدونية	التعاون الهادف الاخرين	الاحساس بالكفاية	الجيران و المدرسة
5	المدرسة الاعدادية و الثانوية و المراهقة 13-18	الانفصال الجزئي عن الاباء الانتماء الى الاقران	التمسك بالهوية ضدها تشته	التزام الذات ازاء الاخرين	الاحساس بالولاء	الاصدقاء
6	شاب بالغ 18-20	تحقيق الذات و التقدير	الالفة ضدها العزلة	حب الذات و الاخرين	الاحساس بالحب	الاصدقاء الزوج و الزوجة
7	بالغ ناضج 21-65	تحقيق الذات في القيام بادورالحياة	الانجاب و ضدها الخمول	العناية بالذات و الاخرين	الاحساس بالاهتمام	التفاعلات الاسرية و اصدقاء الاعمل
8	بالغ مسن 65فاكثر	الاستمرار في	التكامل و	يصبح هو ذاته	الاحساس	كل الافراد و

		تنمية الذات و المحافظة على الطاقة	ضده احساس بالياس	في وجود الاخرين	بالحكمة	الجماعات

الجدول (2) : مراحل الحياة و الحاجات التي تظهر خلالها و المشكلات التي تعترضها و نوع برامج الرعاية الاجتماعية

مراحل الحياة و احتياجاتها	المشكلات المصاحبة للمشكلة	برامج الرعاية الاجتماعية المطلوبة
1- مرحلة الطفولة المبكرة0-3 اللعب رعاية الوالدين	- عدم توفير الابوة و الامومة - اهمال الاسري - العاهات و الامراض و الضعف العقلي	1- الرعاية الاسرية 2- الرعاية الطبية 3- برامج تامين الدخل الاقتصادي
2- مرحلة ما قبل سن المدرسة3-6 المعرفة و التنشاة الاجتماعية اللعب	- عدم توفير التنشاة الاجتماعية -عدم توفير الاشراف الاسري الملائم	1- رعاية الطفولة 2- خدمات الايواء 3-خدمات الرعاية في دور الحضانة
3- مرحلة التعليم من سن 6-18 التعليم التشجيع التربية	- مشكلات الانحراف السلوكية لدى الاطفال - عدم القدرة على التكيف مع المدرسة	1- الرعاية الملائمة حسب نوع المشكلات كالإواء 2- الخدمات الترفيهية لشغل اوقات الفراغ
4- مرحلة النضج و الرشد 18-21 ايجاد فرص في ممارسة ادوار الراشدين	- الاعتماد المتزايد على الاسرة -عدم القدرة على الاستقلالية -الانحراف و الجريمة	1- توجيه المهني و تأهيل 2- التوجيه الاسري و الارشاد 3-المساعدة عن طريق الاستشارة
5- اكتمال النضج من 21-60 -في الاسرة المتوسطة العمر(زيادة الفرص الاعتماد الاستقلالية الذاتية في ممارسة الادوار)	- انهيار الاسرة - الطلاق و سوء ادارة الحياة - سوء تدبير الحياة - مشكلات الاسرة مع الاطفال - الفشل في العمل	1- مكاتب التوجيه الاسري 2- المحاكم الشخصية 3- مستشفيات الامراض النفسية و العقلية 4- المساعدات ضد الكوارث و النكبات

و مهام تكون في ابداع و الابتكار في المقابل الركود و الجمود و الخمول		5- التأمينات الاجتماعية
6- مرحلة ما بعد سن 60 سنة مرحلة الشيخوخة التكيف مع المجتمع	- عدم الاهتمام - المشكلات الاسرية - المرض - الحاجة و الرعاية	1- المستشفيات و الرعاية الصحية 2- مؤسسات رعاية الطبية 3- الضمان الاجتماعي.

2- نظرية فروم (نظرية التوقعات):

ترى نظرية التوقعات او التوقع ان الانسان يعمل ليزيد من سعادته و يقلل من الامه فالفرد لكي يصل الى هدفه يضع مجموعة احتمالات اساسها التوقع للعلاقات المدركة بين الجهود و الحوافز و الاداء . و تقوم هذه النظرية على التقدير الاتي :

1- النتائج : النتيجة نهائية للسلوك

2- التوقع : قدرة الشخص على اداء السلوك المطلوب

3- الارتباط : مدى ارتباط المستويات الاداء

4- قوة جذب الفعل : القيمة التي يضعها الفرد لحوافز معينة

5- القوة الدافعية للأداء : ما يستطيع الانسان عمله و ليس ما ينوي او يرغب في عمله

6- الدافعية : حجم المكافآت المرغوبة التوقع

3- نظرية هومانز (نظرية العدالة في التوزيع):

ترتكز النظرية على الاسس التالية :

1- اهمية المكافآت في تحفيز السلوك

2- شعور الفرد بالعدالة في توزيع و تزيد في دافعيته في السلوك الايجابي

3- لتحقيق العدالة لا بد من تحقيق المقارنة :

مخرجات اداء الفرد مقارنة مخرجات اداء الفرد الاخر

4- تمثل المدخلات : الجهة المهارة الاداء المعرفة

5- تمثل المخرجات : الراتب . الترقية . التقدير . الشعور بالإنجاز او مركز

الدوافع و الحوافز

إن إدراك دوافع الأفراد تنير الطريق أمام الإدارات في تحفيزها للعاملين ، إذ أنها تستطيع أن تضرب على الوتر الحساس ، ألا و هو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد.

لكن إدراك الإدارة لحاجات الأفراد و ضرورتها لا يعني إشباعها لتلك الحاجات بمعزل عن حاجات الإدارة ذاتها ، بل بالتنسيق و الاندماج بين تلك الحاجات ، حاجات العاملين و حاجات الإدارة معا .

مفهوم الدوافع و الحوافز

1- مفهوم الدافعية

أولا : تعريف الدافعية :

1. هي إحدى العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني .

2. يرى" أحمد عزت راجح" الدافعية بأنها العملية التي تم بها إثارة الدوافع و تعيين السلوك أي تحديد نوعه و اتجاهه و مضمونه .

3. و يعرف "عبد الغفار حنفي" الدافعية بأنها تعبير عن وضع أو حالة تعتري الفرد نتيجة حاجة أو شيء خارجي ، هذه الحاجة تكون مصحوبة بقوة دافعة ، أو مثير قوي على سلوك الفرد.

4. كذلك يعرف "جيرالد جرينبرج" و" روبرت بارون" الدافعية بأنها السلوك الإنساني و توجيهه و المحافظة عليه لتحقيق هدف معين .

ثانيا : وظائف الدوافع :

يمكن تحديد خمس وظائف سلوكية هي :

1 . تنشئ السلوك .

2 . تحديد مجال (اتجاه) السلوك .

3 . تحديد قوة السلوك .

4 . تحديد استمرارية السلوك .

5 . تنهي السلوك .

ثالثا : أنواع الدوافع :

يقسم علماء النفس الدوافع النفسية إلى الأنواع الآتية :

1 . الدوافع الأولية و(هي الدوافع البيولوجية) ، تمييزا لها عن الدوافع الثانوية (و هي الدوافع المكتسبة أو المتعلمة)

2 . الدوافع الفردية أو الشخصية تمييزا لها عن الدوافع الاجتماعية .

3 . الدوافع الشعورية تمييزا لها عن الدوافع اللاشعورية .

4 . الدوافع الايجابية تمييزا لها عن الدوافع السلبية .

5 . الدوافع المادية تمييزا لها عن الدوافع المعنوية .

6 . الدوافع النشطة تمييزا لها عن الدوافع الخامدة .

2- مفهوم الحافز

أولا : تعريف الحوافز :

الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز . فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء .

و هناك تعريفات مشابهة للحوافز هي :

1 . الحافز هو إعطاء الفرد جائزة مقابل العمل الذي أنجزه .

2 . الحافز هو ما ينشط السلوك و يهيئه للعمل .

3 . الحافز هو تحفيز و تنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين .

ثانيا : أنواع الحوافز : هناك العديد من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الإدارة نذكر منها :

1 حوافز معنوية : مثل الثناء و المديح و التشجيع ، التقدير و نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة ، خطابات الشكر و التقدير ، بطاقات التهنئة ، كؤوس أو ميداليات الانجاز ، التدريب .

2 حوافز مالية : مثل الحصول على الراتب ، أجر الوقت الإضافي ، العلاوات الدورية ، العلاوات الاستثنائية ، البدلات ، المكافئات المالية ، بطاقات السفر .

3 حوافز مادية : مثل ظروف عمل ملائمة ، تحسين بيئة العمل ، تحسين أدوات العمل ، توفير أدوات حديثة للعمل .

ثالثا : المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال :

1 مبدأ التبعية : و نقصد به أن الثواب و العقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب ، بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز يمكن أن يتم تحفيزه بمنحه زيادة في راتبه .

2 مبدأ الإدراك : نقصد به أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز و السلوك لا بد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ .

3 مبدأ التوقيت : فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه .

4 مبدأ الحجم : و يتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه ، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير .

5 مبدأ النوع : يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال و الجوائز و الترقيات و العطل . و قد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي و الاستحسان من المشرف .

6 مبدأ الثبات : نقصد به هو أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد . بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشئ .

7 مبدأ التحكم : و يتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف . فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك .

3- العلاقة بين الدافعية و الحوافز

أولا : نظريات الدافعية و الحوافز :

هناك العديد من النظريات نذكر منها ما يلي :

1 نظرية إريكسون : حدد إريكسون في هذه النظرية أن لكل مرحلة من مراحل نمو الإنسان نوع من الحاجات و الأزمة و المهام و الغاية و مجال العلاقات الخاصة فنعطي مثال عن مرحلة ما قبل المدرسة من ثلاث سنوات إلى ست سنوات .

المرحلة	نوع الحاجات	الأزمة	المهام	الغاية	مجال العلاقة
سن ما قبل المدرسة	التنشئة الاجتماعية اللعب،تأكيد ذاته داخل عالمه	لمبادرة و ضدها الشعور بالذنب	الارتباط بالآخرين عن وعي بهدف تحقيق غاية في الحياة	الإحساس بالتوجيه الذاتي	الأسرة

2 نظرية فروم "نظرية التوقعات" : ترى هذه النظرية أن الإنسان يعمل ليزيد من سعادته و يقلل من آلامه .

3 نظرية هومانز "نظرية العدالة في التوزيع " : ترتكز هذه النظرية على الأسس التالية :

*. أهمية المكافآت في تحفيز السلوك .

*. شعور الفرد بالعدالة في التوزيع تزيد من دافعيته في السلوك الايجابي .

*. لتحقيق العدالة لابد من المقارنة بين مخرجات أداء الفرد و مدخلاته و بين مخرجات أداء فرد آخر و مدخلاته .

4 نظرية ماكللند : صاحب نظرية دوافع الانجاز.

5 نظرية آلدرفير : قدم نظريته و هي تمثل اختصارات لثلاث مجموعات من الحاجات هي : البقاء و الانتماء و النمو .

6 نظرية ماكجروجر : قسم العمال إلى مجموعتينXy و لكل مجموعة نظرية خاصة بها حيث أصحاب النظرية الأولى يتميزون بالشك و يعملون تحت التهديد ، و هم غير مهتمين بالعمل و كسولين ، و التعامل معهم يكون بالحوافز السلبية .

أما أصحاب النظرية الثانية فهم يتميزون بالثقة و الاحترام و هم مهتمين جدا بالعمل ، و هم في حاجة لإشباع حاجاتهم للانجاز و تحمل المسؤولية ، ويعملون حينما يتم إعدادهم جيدا ، و إن التعامل معهم يكون بالحوافز الايجابية .

نظرية التعزيز (سكنر) : يرى "سكنر" أن العوامل الخارجية البيئية هي المحددة للسلوك الإنساني حيث أن المعززات حسبه هي التي تتحكم بالسلوك .

4- التمييز بين الحافز و الدافع

الفرق بين الدافع و الحاجة و الحافز :

1 الدافع : شعور مثل الشعور بالعطش .

2 الحاجة : رغبات (رغبة في فعل) مثل الرغبة في أن اشرب .

3 الحافز : تلبية (رد فعل) مثل تقديم الماء .

من هنا نقول أن الدافع هو قوة داخلية عند الفرد ، فهي حاجة داخلية غير مشبعة و الباعث أو الحافز هو قوة خارجية تشجع الفرد و تدفعه بشكل مثير إلى تلبيتها .

القيادة

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء و اتجاهاتهم النفسية و رضاهم عن العمل و تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعدهم على اشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم كما يقدم لهم المكافآت و يهتم بمشاكلهم و يدافع عن مصالحهم و في مقابل دلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء و القبول و الطاعة و التقدير و من خلال عطاء المرؤوسين هدا يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد

1- تعريف القيادة

هي عملية التأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف معينة

محصلة التفاعل بين القائد والأفراد التابعين لهون الحاجة لاستخدام القوة الوظيف (السلطة هنا تستمد من قوة الأفراد وليس من قوة المركز الوظيفي وتسمى سلطة القبول وهذا ما يميز القائد عن المدير،فالمدير يستمد سلطته من مركزه الوظيفي التي من خلاله ينفذ الأهداف عن قبول أو عدم قبول المرؤوسين كما يمكن أن يكون قائدا أو مديرا بآن معا كما يمكن أن يكون مديرا وليس قائدا لإن المدير يستخدم القانون لتعزيز سلطته من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله .أم إذا بحسنا عن القيادة من خلال سلطة القائد فإننا نقول بانها قدرة وتأثير شخص ما على الأفراد الآخرين الإنسان)يقبلون قيادته طواعية وبدون إلزام قانوني لتحقيق أهداف لأنهم يعتبرونه معبرا عن أمالهم وطموحاتهم) .فالقيادة علم وفن وموهبة.

أما القيادة من خلال علاقتها بالإدارة. فالقيادة إحدى مكونات الإدارة التي تمارس العمل من خلا ل الأفراد وتحقق أهداف المنظمة وهي جزء من وظائف الإدارة لأإنها جزء من وظيفة التوجيه التي تشمل وظيفة الاتصالات التحفيز والقيادة.

)إذا تعرف القيادة بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك الآخرين (الإنسان وتنسق جهودهم وعلاقاتهم بما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد بدون تزمر أو إكراه ويحققون أهداف المنظمة.

2- نظريات القيادة والسلوك التنظيمي

هناك العديد من النظريات التي تتعلق بذلك أهمها ما يلي:

أولا:نظرية السمات :

وهي مجموعة السمات والخصائص الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح مثل /الطاقات الجسدية والعقلية و الإدراك والحماس والمحبة والاستقامة وعدم التردد والذكاء والقدرة على التعلم وغيرها ، كما تؤكد هذه النظرية أن القائد يخلق ويولد ولا يصنع ولا تؤمن بالتدريب لصنع قائد ناجح

ثانيا : النظرية الموقفية

ترى هذه النظرية بأنه يجب توافر مجموعة من الصفات والخصائص الأساسية عند الإنسان ليكون قائدا ناجحا مثل الذكاء والإصرار والثبات وترى أن القيادة محصلة عوامل مختلفة تتعلق بالموقف الذي يوجد فيه الفرد وكيفية قدرته على حل المشاكل واتخاذ القرار حول مواضيع معينة ما ترى بأن القائد يصنع ولا يولد ولكن مع توافر بعض الصفات التي تدعم هذ الموقف.

ثالثا:نظرية الحاجات:

ترى أن القائد الناجح هو الذي يتمكن من تحديد حاجات الأفراد ويعمل على إشباعها تمهيدا للتأثير على المرؤوسين ودفعهم ننحو تحقيق الأهداف المخطط.

رابعا:النظرية التفاعلية:

هذه النظرية ما هي إلا خليط بين النظريات السابقة حيث ترىآنالقائد يولد ومعه بعض الصفات وخصائص ويصنع من خلال المواقف التي يوضع بهاوقدرته على حل المعضلات بكفاءة واقتدار وعلى الإدارة أن تختار الأشخاص الذين يمتلكون صفات خاصة وتدعم ذلك بالتدريب

نظرية الرجل العظيم: القائد شخص عظيم يتمتع بشخصية يحظى بولاء عدد كبير من الناس يتقادمون طوعا له ويقدمون التضحيات.

النظرية السلوكية تجه الباحثون إلى دراسة الأساليب السلوكية التي ينتهجها القائد. بعد إثبات عدم صحة الفرضية القائلة بأن القيادة هي مجموعة من السمات الشخصية تركزت الدراسة التي قادها رواد هذه النظرية على أن فعالية القائد في تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه. ومن أهم الدراسات السلوكية نجد دراسة جامعة ايوا "eoua"و دراسة جامعةاوهايو "ohio" ودراسة جامعة ميتشيغان.

3-الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح

- القدرات العقلية:ذكاء –سرعة البديهة-مرونة التفكير-والقدرة على التركيز والتحليل
- القدرات الإقناعية:أي لديه قدرة على الإقناع.
- القدرة على الإبداع والابتكار.
- القدرة على استخدام سماته الشخصية والقدرة على التميز بالشخصية الإيجابية.
- الجرأة في العمل واتخاذ القراروصفات الثقة بالنفس وعدم التردد.
- القدرة على تحمل المسؤولية.

- ❖ القدرات الفنية أي معرفته بطرق العمل والأعمال المكلف بها.
- ❖ الاستقامة والمصداقية.
- ❖ القدرة على بعد النظر أي التطلع نحو الأمام والتخطيط للمستقبل.

4-سلوك القائد الناجح

يجب أن يتصف سلوك القائد الناجح بما يلي:

يجب أن يكون سلوكه سلوك متعاون أيعليه أن يستشير مرؤوسيه ويتعرف على توجهاتهم وعلى أرائهم وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار.

السلوك الموجه بالإنجاز أي العمل على رفع الروح المعنوية لدى العمال ويشحذ هممهم وزيادة الحماس وقدرتهم على الإبداع والابتكار.

السلوك الإرشادي الموجه: أي يقدم النصائح والإرشاد والتوجيه بكيفية أداء العمل.

السلوك المدعم:أي عليه أن يدعم مرؤوسيه معاملة موضوعية دون تمييز مع ضرورة إظهار الود والصداقة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم.

خامسا: نظرية المسار الهدف: تستند هذه النظرية على افتراض أن العلاقة التي تربط بين السلوك القيادي وواقع المرؤوسين أي مدى تأثير ذلك على سلوك المرؤوسين وتقول أن القائد الفعال هو الذي يحدث التغيير المطلوب في المرؤوسين لإنجاز العمل ويقنعهم بأن أهدافهم لا يتحقق إلا بإنجاز العمل المطلوب.هذا وقد استخدمت هذه النظرية أربعة أنماط من السلوك القيادي

نمط السلوك الموجه أي إرشاد المرؤوسين وتوجيههم وإقناعهم بالمسار الواجب إتباعه.

نمط السلوك الإنساني: أي إقامة أفضل العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.

نمط السلوك المشارك: أي مشاركة العمال فيعملية اتخاذ القرار.

نمط السلوك المهتم:بالإنجاز والأداء أيالعمل على تحسين الأداء ودفعهم لبزل قدراتهم وطاقاتهم للوصول إلى الهدف والذي يشعرهم بالثقةوبالمسؤولية تجاه أعماله.

5-أنواع القيادة

القيادة الفردية: أي القيادة التي تركز على الفردية في اتخاذ القرار والقائد هنا لا يثق بقدرات وإمكانات مرؤوسيه وهذا النوع من القيادة لها عدة أنواعالقيادة الأوتوقراطية المستبدة (الثواب والعقاب).

القيادة الأوتوقراطية الأبوية: استخدام وسائل ترغيبية كالمديح والثناء ولا يلجأ إلى العقاب إلا في الحالات القصوى.

القيادة الأوتوقراطية: التي تعمل على المناورة والاحتواء يعتمد القائد في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن يبقى هو الأساس في عملية اتخاذ القرار.

محاذير هذا الأسلوب في القيادة: هو خفض الروح المعنوية عند العمالوالقضاء على الإبداع والابتكار وإهمال العمل وزيادة الانحرافات وغيره.

ثانيا: القيادة بالمشاركة، تسمى القيادة الديموقراطية.

أي مشاركةالعمال في عملية اتخاذ القرار والقائد هنا يعتمد على اللامركزية في إتخاذ القرار تفويض السلطات إلى المرؤوسين ولكن ضمن توجيهاته ورقابته وهذا النوع من القيادة له عدة أنماط هي:

- ✓ النمط المشارك أي تقاسم سلطة القرار مع المرؤوسين
- ✓ النمط الاستشاري أي التشاور مع المرؤوسين ولكن ليس مجبرا أن يأخذ بآرائهم وأفكارهم.
- ✓ النمط الجماعي وهنا القائد يشجع المناقشة الجماعية ويتخذ القرار الذي يعكس رأي الأغلبية.

ثالثا:القيادة المتحررة:

وفق هذا الأسلوب يترك سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو بحكم المستشار فهو يحدد الأهداف ويترك كيفية التنفيذ للمرؤوسين هذا النوع من القيادة يمكن تطبيقه في المنظمات التي تمتلك مرؤوسين ذات خبرات ومهارات عالية المستوى ولكن يؤخذعلى هذا الأسلوب التهرب من لمسؤولية والتسيب والإهمال لإن الناس يشعرون دائما إلى قائد يوجههم ويقدم له النصح.

رابعا:القيادة التحويلية

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يساعد مرؤوسيه لإحداث تغييرات جذرية إيجابية في المنظمة باستخدام مهاراته وخبرته وقدراته أي أن القائد يملك صفات كاريزمية في التأثير على الآخرين الإنسان معتمدا على جاذبيته الشخصية وقبول ذلك من قبل الآخرين الإنسانوالقدرة في التأثير على سلوكهم ودفعهم لإحداث التغييرات المطلوبة مع تمتع القائد بقدرات كبيرة في معالجة الأزمات. والسؤال هنا ماهي المبادئ التي اعتمدت عليها هذه القيادة؟من أهم هذه المبادئ:

الكاريزما:وهي تعني قدرة القائد في التأثير على سلوك الآخرين الإنسان

وحضوره المميز ومقدار الجاذبية التي يتمتع بهلاهتمام الشخصي أي الاهتمام بالمرؤوس بصفته الشخصية الاستمالة الذهنية من خلال استحداث واستخدام أساليب حديثة لأداء العمل.

استخدام القوة الشخصية: وبما يحقق أهداف المنظمة وليست أهدافه

.الشخصية

الاحترام: أي أن يحترم مرؤوسيه ووجهة نظرهم ويتقبل النقد بالرضا والقبول

التطوير أن يعمل على تطوير قدرات ومهارات مرؤوسيه ويشجعهم على ذلك

خامسا: القيادةالتبادلية: تقوم على أساس تبادل وجهات النظر في عملية إتخاذالقرار مع الإشارة على أن القائد التحويلي يؤثر على المرؤوسين أكثرمن القائد التبادلي ونشير هنا إلى مبادئ هذه النظرية وهي:

العائد الشرطي: أي ما يتم تقديمه من حوافز ومكافآت للمرؤوسين عند إنجاز العمل.

الإدارة بالاستثناء: أي عدم التدخل في عمل المرؤوسين إلا في الحالات الضرورية.

6-أنماط المشاركة مع القائد

هناك العديد من أنماط المشاركة أهمها:

اتخاذ القرار بشكل منفرد: أي يعتمد القائد على خبرته ومهارته.

اتخاذ القرار بشكل منفرد مع تقديم المبررات.

اتخاذ القرار من قبل القائد مع المناقشة: أي يجمعالمرؤوسين ويناقشهم في الأمر ويطلع علىأفكارهم وأراءهم فيما يخص القرار المتخذ ومحاولة إقناعه به.

اتخاذ القرار المبدئي: أي اتخاذ قرار غير نهائي ومناقشة المرؤوسين ذلك وتقديم الأفكاروالمقترحات التي تخص الأمر وبعد الاتفاق بالإجماع يترك للقائد أن يتخذ القرار أو تعديله أو تغييره أي أن السلطة للقائد.

المشاركة العقلية للمرؤوسين: يقوم هذا النمط على عرض المشكلة من قبل القائد ويطالبهمبدراستها وتحديد أسبابها ويقترحوا حلولا لها ويترك للقائد أخرى إتخاذ القرارمن بين البدائل المقترحة.

التفويض والمشاركة معا: يحدد القائد المشكلة وأسبابها ويعرضها على المرؤوسين ويمنحهمالسلطات الكافية لاتخاذ القرار المناسب بالمشاركة معه.

التفويض للمرؤوسين: في هذه الحالة تفوض السلطة للمرؤوسين ويترك لهم حرية اتخاذ القراربعد تحديد أسباب المشكلة وبدائل الحل للوصول الى القرارالنهائي ويبقى دور القائد هو رسم الحدود التي سيتم اتخاذ القرار ضمنه وعلى القائد التنسيق والتوفيق بين الاتجاهات والأراء وليس محاولة فرض لأي شخص أو التأثير على المرؤوسين.

الصراع التنظيمي في المؤسسة

1- مفهوم الصراع التنظيمي :

يعتبر الصراع أو النزاع احد أنماط التفاعل الإنساني و يطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الأخر غريم له ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده.

- تعريف الصراع التنظيمي

تتعدد تعار يف التنظيمي بتعدد تعار يف الباحثين وبهذا سنتطرق إلى التعاريف التالية :

تعريف boulding:الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر.

تعريف بدر : يعرف الصراع التنظيمي بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد و أخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الفرد و أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات.

2- خصائصه

يمكن أن نجملها في مايلي :

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- ✓ يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من للصراعات اللازمة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة الأخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بطريقة سلمية أو القسرية.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لآي طرف لحين انتهاء الصراع.

3- مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي ما ننطلق من التساؤل التالي .ماهية مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات

يقول **العتيبي** انه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين :

الحالة الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فان من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

الحالة الثانية : إذا انخفض الصراع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

مما سبق يتضح لنا الصراع التنظيمي له 3 مستويات :

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.
2. مستوى صراع اعلي من المرغوب فيه.
3. مستوى صراع اقل من المرغوب فيه.

ويسمى المستوى المرغوب بالحد المثل للصراع .

4- أنواع الصراع التنظيمي

1) الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها.

2) الصراع على مستوى الأفراد :

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجاربه و خبراته و تختلف نظرته و إدراكه للأمور .

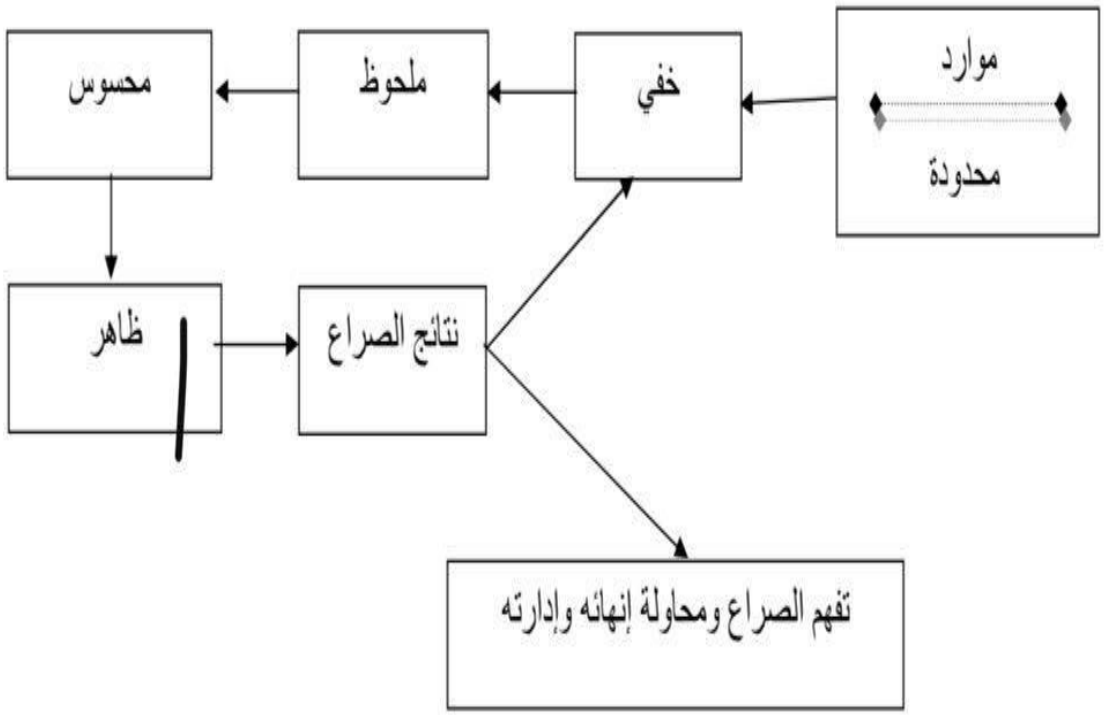
الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشا بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة.

3) الصراع على مستوى المنظمات :

إن بروز عملية الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب و هي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة و التي تؤدي إلى حدوث اتصال و تفاهم و اتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا.

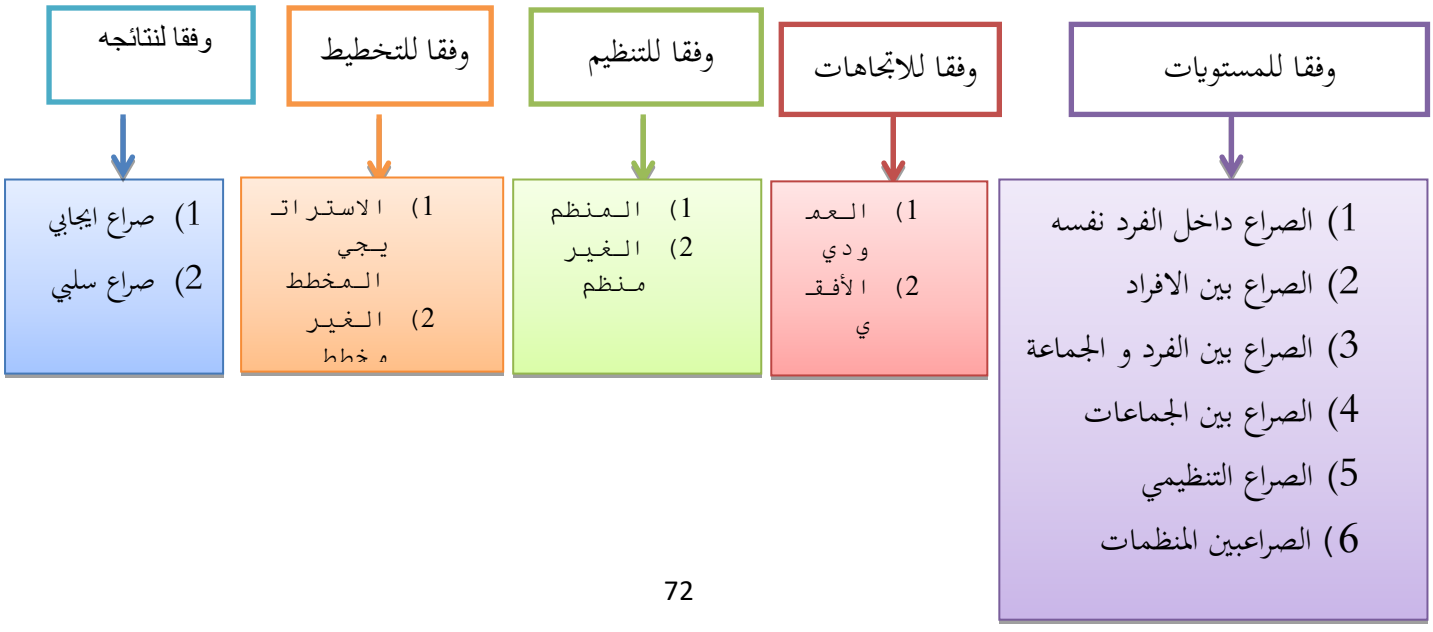
مراحل الصراع داخل المؤسسات التعليمية



مراحل الصراع حسب Pondi

أنواع اخرى لصراع :لابد من الاشارة أن أنواع الصراع تختلف من باحث الى لآخر ومن معيار لآخر الا انه

يمكن تلخيص بعضها من خلال الشكل التالي :



- الصراع داخل الفرد : ينتج عندما يواجه مواقف متضاربة نتيجةتناقضه مع نفسه ومع أهدافه ومع الدور المطلوب منه.
- الصراع بين الافراد : ينشا بين فردين او اكثر نتيجة لاختلاف ووجهات واهتمامات الاشخاص واختلاف شخصياتهم وقيمهم ومبادئهم .
- الصراع بين الفرد والجماعة : ينتج عندما يحدث عدم توافق وعدم انسجام أحد اعضاء الجماعة بقواعد العمل .
- الصراع بين الجماعات : يكون بين مجموعتين ،ادارتين أو قسمين مرتبطين بحيث يكون لكل منها أهداف وعمل محددة و اي تقصير من احدى الطرفين يؤدي الى الصراع .

الصراع بين المنظمات :يكون بين المنظمة و بين المجموعات لخارجية التي تتعامل معها كالاتحادات و النقابات و الاجهزة الحكومية

تعريف الصراع التنظيمي :تعددت تعاريف الصراع بتعدد الباحثين واختلاف وجهات نظرهم الا أنهم يشتركون في مجمله ومن هنا يمكن تعريف الصراع :

5- **تطور الصراع التنظيمي عبر المدارس الفكر الاداري** :اختلفت نظرة كل مدرسة من مدارس الفكر الاداري للصراع وأبعاده وهي كالتالي :

- **الصراع التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية** :يرى اصحاب هذا الاتجاه ان الصراع ظاهرة سيئة تأثر سلبا على كفاءة المنظم ويرونه ظاهرة مرضيا لا يمكن ان ينشأ في المنظمة وذلك لوجود نظام دقيق من الحوافز المالية والاشراف المحكم .

- **الصراع التنظيمي في المدرسة السلوكية** : ترى هذه المدرسة ان هذا الصراع ظاهرة طبيعية وان جميع المنظمات تحتوي على اشكال من الصراعات وعلى الادارة ان تعمل على التنبؤ بها وتدريب الافراد على موجهتها على تسويتها قبل التفاقم .
- **الصراع التنظيمي في المدرسة الحديثة** : ترى الصراع ظاهرة صحية حتمية في المنظمات ويجب الاستفادة من اثاره لإيجابية كوسيلة للتقدم ولابتكار .

6- خصائص الصراع التنظيمي

- ظاهرة سلوكية انسانية على كل المستويات .
- لا يقتصر على الفرد ذاته وانما يشمل افرادا وجماعات.
- وجود اهداف اولية غير متكافئة لدى اطرافه .
- وجود التوتر كبعد اساسي في الصراع .
- التكاليف الباهظة المفروضة على الاطراف المعنية بالصراع .
- نتائجه غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

7- الانماط السلوكية لمعالجة الصراع التنظيمي

1) **أسلوب التفادي** يكون من خلال الانسحاب أو كتمان الصراع رغم وجوده وهو معالجة سلبية للنزاع.
2) **أسلوب التنافس** يقوم على مبدأ الكسب /الخسارة من خلال سعي طرف لتحقق أغراضه على حساب الاخر

3)**أسلوب التنازل** : قيام أحد أطراف الصراع بالتنازل عن مصالحه للطرف الاخر رغبة منه في الحفاظ على العلاقات الطيبة بين الطرفين

4)أسلوب التوفيق : يكوم عند تخلي كلا لطرفين عن جزء من المصالح و تتم فيه مقاسمة المكاسب من جهة و تحمل الاعباء من جهة أخرى

5) أسلوب التضامن من خلال الاهتمام المتبادل بين طرفي الصراع في ظل وضوح الصراع وأبعاده يختلف عن أسلوب التوفيق بأنه يسعى لتحقيق اكبر قدر من النتائج للطرفين دون مساومة.

8- نماذج الصراع التنظيمي :

- **نموذج عملية الصراع** : يقوم بدراسة مراحل الموقف الصراعي وتتبع أثر كل مرحلة ينظر للصراع على أنه عملية مستمرة .
- **النموذج الهيكلي** : يركز على الضغوط القيود التي تشكل الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه القيود المتمثلة في (– الميول السلوكية لطرفي الصراع –القيود الاجتماعية التي يتعرض لها كلا طرفي الصراع مصدرها البيئة –هيكل دوافع كلا من طرفي الصراع – القواعد التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع

9- مصادر الصراع التنظيمي

- **مشاكل الاتصال الادارية** : تشويش في قنوات الاتصال وعدم وضوح الرسائل و بالتالي سوء الفهم مما يخلق صراع
- **معوقات التنظيم** : وجود هياكل ضعيفة أو غيابها و بلتالي عدم الاختصاص معناه عدم وضوح مسؤوليات كل وظيفة و بالتالي تشابك لمصالح مما ينشآ صراع

- **معوقات بيئية** : كضعف الاجهزة ،اللغة المستعملة و مدلولات الالفاظ وبالتالي عدم وجود مناخ صحي وجيد للعمل.

التطوير التنظيمي

لقد ظل التغيير التنظيمي يستقطب الكثير من المفكرين و محللين الإقتصاديين كونه موضوع العصر. إذ أثار جدلا و حوارا كبيرا بين الإدارة العليا و العاملين التشغيليين لمواجهة المشكلات لإعتباره ظاهر هادفة تمس المنظمة، إذ أن التغيير التنظيمي يستهدف فعالية المنظمة و تحقيق المرونة في التأقلم مع البيئة، مما ينمي قدراتها و يجعلها قادرة على استغلال الفرص التي تزيد من ميزتها التنافسية مع المنافسين و تجنها الوقوع في أخطاء من شأنها أن تضعفها و تهدد استمرارها في المنافسة المنظمة في التكيف مع التغيرات بأنواعها، و من خلال هذا الفصل سوف نتكلم عن التغيير التنظيمي و عن أسبابه، كما أننا سوف نحدد بعض النماذج التي تخص التغيير التنظيمي في المنظمات و في الأخير بما أننا نتكلم عن التغيير التنظيمي في المنظمات لابد أن نتطرق إلى مقاومة التغيير.

1- تعريف التطوير التنظيمي

- يعرف *مصطفى محمود أبو بكر* التطوير التنظيمي "بأنه أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغير التنظيمي و أنها تدخل مخطط و مستمر إلى معرفة بالعلوم السلوكية و يستهدف زيادة فعالية المنظمة. و تشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه. و يهدف التطوير التنظيمي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية. كما أنه يعتبر التطوير التنظيمي إن يستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخاصة بها سواء داخلية أو خارجية.

- و يرى *علي السلمي*[33] بأن التطوير التنظيمي على أنه إحداث تعديلات في أهداف المنظمة و سياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي المستهدفة لأحد الأمرين التاليين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو إستحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.
- *عبدالباري*[34] "التطوير التنظيمي هو عملية إدخال تحسين و تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، و بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".
- التطوير التنظيمي هو عبارة عن العمليات الخاص و الهادفة يتم فيها إدخال مبادئ و ممارسات العلوم السلوكية لدى الجماعات الإنسانية بهدف زيادة الأفراد و الجماعات.
- تعريف richard beckhard هو جهد مخطط واعي على مستويات المنظمة و يسير من طرف الإدارة العليا للمنظمة لزيادة فعاليتها و سلامتها من خلال التغيير المخطط في العمليات المنظمة باستخدام العلم.
- و wendell french يرى التطوير التنظيمي ما هو إلا جهد طويل المدى لتحسين عمليات حل المشاكل و تجديد في المنظمة من خلال إدارة ثقافة المنظمة بصورة أكثر فعالية و تعاونية مع إهتمام خاص بثقافة الجماعات العمل.
- تعريف أخر هو إعادة تصميم بعض الوظائف بشكل يجعلها ذات مضمون و أهمية أكبر للعاملين.
- و يعرف التطوير التنظيمي بأنه "يتضمن إشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح و الصدق" كما يعرف التطوير التنظيمي" بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعاليه التنظيم من خلال تدخلات مخططه في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

---

[33] علي سلمي " تطور الفكر التنظيمي" وكالة المطبوعات 1980 ص 203

[34] محمد حربي حسن "علم المنظمة" دار الكتب للطباعة والنشر جامعة الموصل 1989ص292

- و في تعريف آخر يرى إن "التطوير يسعى إلى تحقيق الكفاءة في الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية و تطويرها من خلال تنميه القوى البشرية، و التركيز على الثقافة التنظيمية و دعم القيادة العليا، و العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب و ترسيخ دعائم الديموقراطيه".
- إن التغير التنظيمي[35] هو أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغير التنظيمي و يمكن القول بأنه التدخل المنظم و مخطط يستند إلى المعرفة بالعلوم السلوكية و يستهدف زيادة الفاعلية المنظمة و يشمل التنظيم بأكمله أو جزء منه.

2- خصائص التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو مجموعة من الدراسات المتتابعة و المكملة لبعضها البعض في سبيل وضع خطط و تحضير كل إمكانيات لتطوير المستمر. و من مختلف التعاريف التي قدمنا في سابق يمكن التمييز و تحديد خصائص التطوير التنظيمي في مجموعة من النقاط التالية :

- أنها خطوة هادفة.
- يتم من خلالها تحقيق الأهداف المتكاملة.
- تمس المنظم بأكملها.
- تزيد في مناعة المنظمة وتسح لها بزيادة قدرتها على التأقلم.
- تقوم بتغير ثقافة المنظمة.
- أنها عملية مخطط.
- إنها عملية هادفة.

[35] رضا السيد قياس وتطوير ادء المؤسسات العربية الشركة العربية للتسويق والتوريدات 2007ص 52

- عملية تتم بطريق نظامية.
- إنها تتم وفق مبادرة ذاتية من إدارة المنظمة.
- إنها تحقق التكامل بين الأهداف.
- إنها تشمل المنظمة.
- إنها تزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.
- أنها تهتم بتغير ثقافة المنظمة.
- إنها تشتمل على تغيير القيم و المفاهيم و الاتجاهات.
- إنها تتضمن تغيير النظم.
- إنها ترتكز على السلوك .
- إنها تواجه المشكلات و الأزمات.
- يمكنها أن نواجه الصراعات داخل المنظمة.
- إنها تهدف إلى زيادة فعالية المنظمة.

3- مراحل عملية التطوير التنظيمي

من خلال دراستنا لتطوير التنظيمي تبين لنا أن هناك ثلاثة عناصر فعالة و لا يمكن الإستغناء عليها لإنجاح هذا التطوير وهي كآلاتي:

أ. المنظمة.

ب. الأفراد.

ج. الجماعات.

و هذه العناصر الثلاث تكون متكامل فيما بينها من كل الجوانب لإنجاح التطوير التنظيمي.

أ. التغير في مستوى التنظيمي:

في هذه الخطوة بالذات يكون الإهتمام فيها بالأخص على الأمور المتعلقة بالهيكل والتكنولوجيا المستعملة، و كذا البنية العمل بالإضافة إلى نوع المهام التي تدخل في إختصاص المنظمة و الافتراضات الإستراتيجية التي تحدد التصميم، و تعتبر الهياكل الرسمية أكثر عرضة للتغير التنظيمي مثل: للتغير في التكنولوجيا المستعملة في العمل و الموارد البشرية من حيث التوظيف و الإستقطاب و الاختيار و التدريب و الرواتب و ثقافة المنظمة.

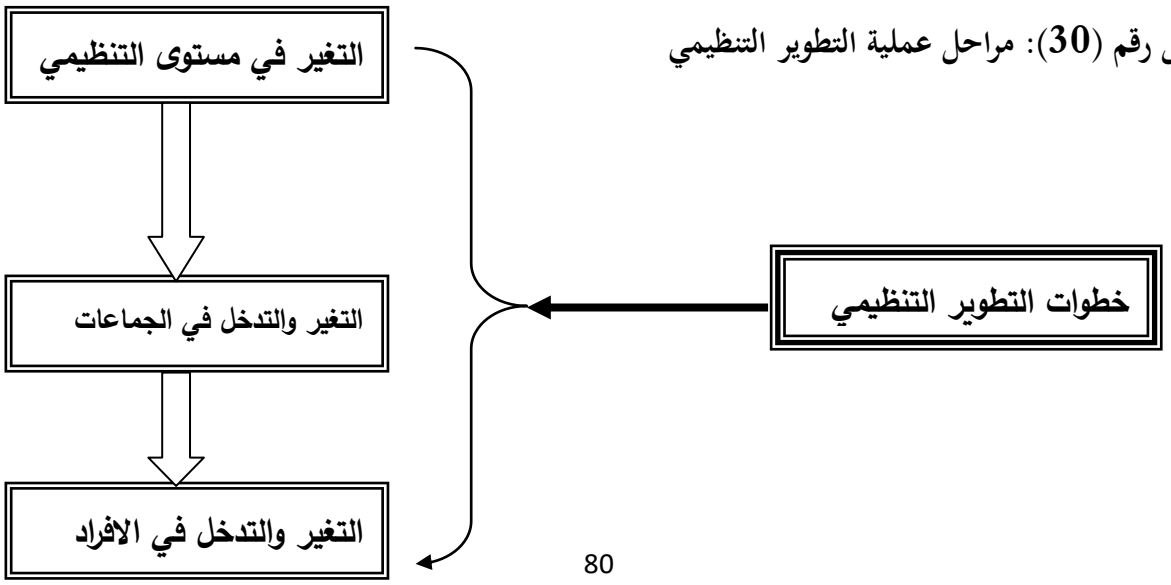
ب. التغير والتدخل في الجماعات:

يعتبر العمل الجماعي من أقل المؤثرات على نشاطات و مهام الأداء التنظيمي، و هنا يتم التركيز بشكل رئيسي على الإتصال و بناء العلاقات المتبادلة و القدرة على توصيل فهم مشترك للجميع في المختلف أقسام و العمل و دفعهم إلى البحث عن التغير.

ج. التغير و التدخل في الأفراد:

و تتضمن هذه العملية التغير في سلوك العمال و الأفراد و تغير من قدراتهم و مهاراتهم و هنا نقوم بتغير البيئة المسيطرة على العمل و إعادة تصميمه و يكون تخيير المهارات و القدرات عن طريق التكوين و التدريب و استخدام الحوافز بأنواعها المادية و المعنوية.

الشكل رقم (30): مراحل عملية التطوير التنظيمي



4- أساليب التطوير التنظيمي:

لقد عرف التغير التنظيمي تحسننا ملحوظا في كيفية استغلال أساليب إنجاح التطوير و هذا ما يدفع المنظمة إلى إنتهاج مجموعة من أساليب و يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أ. الرشد والتطبيق العملي empirical– rational :

و تعتبر هذه الطريقة واحدة من أهم الأساليب التي تساهم في إنجاح عملية التطور التنظيمي و يكون هذا الأسلوب مبني على العقلانية و جلب الأفراد إلى المساهمة في التطوير التنظيمي و هذا بعد أن تكون الإدارة قد تبنت سياسة تبادل المعلومات و توضيح للأفراد بأهمية التغير الذي سوف يخدم مصالحهم و هذا ما يجعل من التطوير التنظيمي بأن يكون إختيار للعمال و بهذا ضمان نجاح هذا التطوير.

ب. القيم وإعادة التعلم Reductive Normative:

و يكون مدخل القيم بأنه إعادة التعلم بحجات الأفراد في المنظمة و بالقيم القائمة و طموحات الأفراد التي هي جوهر التطوير مما يجعلها المحرك الأساسي الذي يؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة. و يكون التغير في هذه القيم والسلوكيات بإعادة تعليم العمال.

ت. الشبكة الإدارية

إن نجاح هذا الأسلوب يكون مبني على طرفين أساسيين ألا و هما الجانب الإنساني و الجانب التنظيمي و يتم في ستة مراحل:

المرحلة الأولى الحلقة التدريبية: و يكون ذلك بتكوين جماعات من الأفراد أقل مستوى داخل المنظمة الإدارية من 5 إلى 9 أفراد و تدريبهم على إيجاد المشاكل التي تواجه المنظمة الإدارية.

المرحلة الثانية تنمية روح الفريق: و هنا تقوم الإدارة بتطبيق ما تم تعلمه في المرحل الأولى على المرؤوسين بغرض خلق روح العمل لفريق .

المرحلة الثالثة تنمية العلاقات بين الجماعات: و هذا بإتباع سياسات تسمح بتطوير العلاقات بين الجماعات التي تم تشكيلها من قبل.

المرحلة الرابعة تطوير نموذج مثالي: و هذه المرحلة حساسة جدا حيت يتم فيها اختيار النموذج الذي سوف تنتهجه المنظمة، و الذي يتم من خلاله عرض أهداف و طرق اتخاذ القرار و كل الأنظمة التي تتعلم بالحوافز و المعوقات التي تقف أمام المنظمة.

المرحلة الخامسة تطبيق النموذج : و هنا تسهر المنظمة على تطبيق النموذج بحوافره لإنجاح التطوير و يتم من خلاله تحديد المسؤوليات و المهمات الجديدة.

المرحلة السادسة رصد و مراقبة النموذج المثالي: و يكون بإتباع طرق المراقبة فعال لضمان نجاح التطوير التنظيمي و الإتخاذ كل الإجراءات لتفادي المشاكل و العوائق التي قد تعترض المنظمة في سياستها.

ث. بناء فريق:

و هنا تعتمد الإدارة المكلف بالتطوير التنظيمي على سياسات تجعلها تخلق جماعات داخل المنظمة تعمل فيما بينها و تتبادل المهارات مما ينمي روح الثقة بين الأفراد و يزيد من كفاءة الأفراد و بهذا ضمان نجاح التغير التنظيمي.

1. أهمية التغير التنظيمي

تعبر خطوة التغير التنظيم يأخد أهم المجالات التي تلقى إهتماما كبير من المختصين و المفكرين في تنظيم الإدارة نظرا لأهمية التي تكتسيها و التأثير الواضح لها على فعالية المنظمة و يمكن تلخيص أهمية التغير التنظيمي في مجموعة من النقاط36 :

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة :يعمل التغير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المؤسسة فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال و إلى سيادة الروح التفاؤل و من تم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية و تظهر الآراء و الإقتراحات و يزداد الإحساس بأهمية و جدوى المشاركة الإيجابية و من ثم تختفي روح للامبالاة و السلبية الناجمة عن الثبات و الإستقرار الممتد لفترة زمنية طويلة.
- تنمية القدرة على الابتكار: التغير التنظيمي يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الايجابي بالتكليف أو السلبي بالرفض، و كلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات و طرق مبتكرة و من ثم يعمل التغير على تنمية القدرة على الإبتكار في أساليب و في الشكل المضمون.
- إثارة الرغبة في تطوير و التحسين و الارتقاء: يعمل التغير على تفجير المطالبة و إثارة الرغبات و تنمية الدوافع نحو الإرتقاء و التقدم، و ما يستدعيه ذلك من تطوير و تحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجي و تحسين وضع الأفراد المادي و المعنوي من خلال الآتي:

أ- عمليات الإصلاح و المعالجة للعيوب و الأخطاء التي حدثت و المشاكل التي نجمت عنها.

ب- عمليات التجديد و الإحلال محل القوى الإنتاجية التي إستهلكت و أصبحت غير قادرة على الإنتاج أو العمل.

ت- التطوير الشامل و المتكامل الذي يقوم به على تطبيق أساليب الإنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا الجديدة.

- التوافق مع المتغيرات الحياة : يعمل التغير على الزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الحياة و ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة على التكيف مع متغيرات الحياة، و مع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة و مواقف غير ثابتة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و إتجاهات القوى و المصالح.
- زيادة مستوى التأهيل: يعمل التغير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي و الممارسة التشغيلية و ذلك من خلال:

[36] زيد منير عبوي ص 24,25,26

أ. اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى إنخفاض الأداء مثل: الإسراف و التأليف و الضائع.

ب. معرفة نقاط القوة و تأكيدها مثل: عمليات الحفز، و تحسين مناخ لعمل وزيادة الرغبة في التفاعل الإيجابي مع العاملين و الولاء و الإرتباط.

3- خصائص إدارة التغير

من خلال تقديم التعاريف المتعددة للتغير التنظيمي يمكن القول أنها ظاهرة و حقيقة موجودة في حياة المنظمات، لا يمكن للمؤسسات تجاهلها بل يجب عليها التأقلم معها من خلال دراستها و تحضير لها. و التغير التنظيمي كغيره من الظواهر لديه العديد من الخصائص المتنوعة، و يمكن حصرها في مجموعة من النقاط و أهمها ما يلي[37] :

أ. **الإستهداف**: التغير حركة التفاعل الذكي لا يحدث عشوائيا أو إرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة، تتجه الغاية مرجوة و أهداف محددة، و من هنا فإن إدارة التغير تتجه نحو تحقيق هدف و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغير.

ب. **الواقعية**: يجب على التغير التنظيمي أن يكون مبني على ترابط إدارة التغير بالمواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار تجانس إمكانيتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

ج. **التوافقية**: يجب أن تكون قدرة مناسبة من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات واحتياجات و تطلعات القوى المختلفة عمليات التغيير.

د. **الفعالية**: يتعين أن تكون إدارة التغير فعالة، أي تملك القدرة الحركة بحرية مناسبة و تملك القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه قوة الفعل في أنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

هـ. **المشاركة** : تحتاج إدارة التغير إلى التفاعل الايجابي، والمفر الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى و إدماج كل الأطراف التي تتأثر بالتغير وتتفاعل مع قادة التغيير.

و. **الشرعية** : و هو من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في التغير التنظيمي و يجب أن يأخذ صيغة الشرعية القانونية والأخلاقية قانوني في آن واحد، و لما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغير فإنه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

[37] زيد منير عبوي "ادارة التغيير والتطوير " مرجع سابق ص 22,23,24

ز. **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغير يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أخر يجب أن تسعى إلى إصلاح ماهر قائم من عيوب و معالجة ما هو موجود من إختلافات في المنظمة.

ح. **الرشد:** الرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري و بصفة خاصة في إدارة التغير إذ يخضع كل قرار لاعتبارات التكلفة العائد فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسارة.

ط. **القدرة على التطير و الابتكار:** و هي خاصية عملية لازمة، فالتغير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه.

ي. **القدرة على التكيف الريع مع الأحداث:** إن إدارة التغير تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط و لأنها أيضا تتوافق معها و تحاول التكيف معها، و تحاول السيطرة عليها و التحكم في إتجاهها و مسارها، بل و قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها لإبقاء على حيوية و فعالية المنظمة.

مقاومة التغيير

تواجه كل عملية تغيير بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولا شك أن لهذه المقاومة دوراً كبيراً في التأثير على عملية التغيير وقد تصل لها الى الفشل لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، وكذلك لتحديد سبيل معالجة ومجابهة هذه المقاومة، وبيان الفوائد التي تعود على المنظمة من مقاومة التغيير.

فعندما تحاول المنظمة تطوير العمل أو القيام بأي تغييرات، فإنها بالضرورة وتواجه المقاومة من العاملين أنفسهم، الذين يبدؤون بتقديم التبريرات لمعارضتهم ومقاومتهم لذلك التغيير، لأنهم في حقيقة الأمر يريدون أو يوصلوا رسالتهم بأنهم لا يؤيدون هذا التغيير ولنهم يغلفون ذلك بحجج غير حقيقية.

تمثل عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير وكلما كان التغيير أكثر حذرية: كلما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة واهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعدًا مهما لأي عملية تغيير وهذ المقاومة قد تمنع المنظمة من القيام باي تغيير، لذلك فلابد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة.

تعريف مقاومة التغيير:

يكمن تعريف مقاومة التغيير بانها امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل الى المحافظة على الوضع القائم كما يمكن تعريفها بأنها ذلك التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.

1- أسباب عدم التغيير:

ويرى كل من Paton &McCalman (2001,pp,47-47) بأن المنظمات تخشى التغيير، كما يخشاه الأفراد أو الجماعات لمجموعة من الأسباب وهي:

- الخوف من إعادة هيكلة التنظيم وما قد ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال وتهديد للأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة.
- الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة.
- تهديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة وأصبح بالنسبة له مألوفا وواضحا.

- الخوف من الضرر الذي يلحقه التغيير باي من أصحاب المصلحة (Stakeholders) أو سلسلة التوريد (Supply chain)، حيث يأتي التغيير في هذه الحالة لمصلحة طرف من هذه الأطراف على حساب الأطراف الأخرى.
- قد يهدد التغيير الأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالاستقرار. والاستمرارية، والأمن الوظيفي.
- قد يسهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين أفراد وجماعات التنظيم المختلفة، خاصة عندما يظهر تداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

2- القوى المقاومة للتغيير:

وقد صنفت القوى المقاومة للتغيير الى أربع مستويات وهي:

1. القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة والاستراتيجية.
2. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي، والمتمثلة بالتوجهات المختلفة بين الوحدات، والصراع التنظيمي.
3. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الجماعة، والمتمثلة بالقيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي.
4. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد، والمتمثلة بعادات الفرد، والأمن الوظيفي، والخوف من المجهول، والانحياز الذهني.

3- فوائد مقاومة التغيير:

يجب التنويه الى أنه رغم ما لمقاومة التغيير من سلبيات الا أن هناك عددًا من الفوائد لهذه المقاومة تعود على المنظمة ككل وهي:

1. تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على اطلاع بها.
2. يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لان تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح مبررات التغيير والفوائد المرجوة منه.
3. تساعد المنظمة على تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعين بجدوى التغيير.
4. تؤدي الى كشف النقاب عن نشاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة. وهذا يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط الضعف تلك، للتقليل من آثارها السلبية، ومحاولة تعزيز نقاط القوة.

4- التغلب على مقاومة التغيير:

يعتبر التغلب على المقاومة التغيير من المواضيع المهمة في هذا السياق، كون قوة وشدة أو حتى فترة المقاومة تتأثر سلبًا وايجابًا بناء على أسلوب التعامل مع المقاومة، وينبغي ان يدرس هذا الموضوع بعناية

فائقة من قبل أصحاب الخيرات ومن قبل الأشخاص الذين يمتازون بالحضور المشترك بين طرفي النزاع، وفيما يأتي طائفة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بكيفية التغلب على مقاومة التغيير:

1. إشعار العاملين بالتغيير والتعهيد له، وبأن في التغيير مصلحة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، وإخبارهم بكيفية تنفيذ التغيير وأثره عليهم.
2. اشراك العاملين بالتغيير، فقد أشارت عدد من الدراسات المتعلقة الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الى ان مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم ادارتها بشكل جيد من خلال الاتصال والمشاركة، وأن المشاركة يمكن أن تخفف من أثار لتغيير، وأن المشاركة والاتصال بين الإدارات والعاملين يؤديان الى تقليل المقاومة وتحسين الثقة.
3. أن يبدي المدير تفهمه لوجهة نظر العاملين، ويأخذ برأيهم، لأن ذلك سيجعلهم يشعرون بانهم مشاركون في جهود التغيير، الأمر الذي سيخفف من مقاومتهم له.
4. الاستعانة بوكلاء التغيير change agentمن مستشارين أو مختصين ممن يمتلكون المهارات الإنسانية للمساعدة في اقناع العاملين.

1- ايجابيات و سلبيات مقاومة التغيير

مقامة التغيير شأنها شأن أي ظاهرة فإنها لا تخلو من إيجابيات و فوائد تعود على المنظمة بالمنفعة في حالة ما تكون عملية التغيير التنظيمي ليست في صالح المنظمة و قد يعود عليها بخسائر و نتائج تضر مصالحها و مصالح الأفراد الذين ينتمون إليها. و سلبيات تعرقل حركة التغيير التي تسعى لها المنظمة و الذي عادة ما يكون في صالح المنظمة و هذا ما سيؤخر من تطورها و يضعها أمام المنافسة و التطور الخارجي.

5-1 ايجابيات مقاومة التغيير:

هناك العديد من الكتاب و المفكرين إن لمقاومة التغيير كثيرة و محتملة و يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ✓ مقاومة التغيير تسمح للإدارة بمراجعة حساباتها و التدقيق في مقترحاتها مما يوفر لها فرصة ثانية لدراسة التغيير التنظيمي مما سيكسبه نوعا من المصداقية و يجعله أكثر فعالية و مرونة و كل هذا يكون في صالح المنظمة.
- ✓ بعد بدئ عملية مقاومة التغيير تجد الإدارة نفسها مضطرة إلى تقديم المعلومات و فتح المجال أمام الجميع لتعبير على راية و بالتالي تصبح منظمة تولي إهتمام بالأفراد و هذا ما سيزيد من توطيد العلاقة بينهما بحيث يحصل الجميع على الإحترام.[38]
- ✓ تكشف مقاومة التغيير إلى كشف نقاط الضعف وؤالقوة في الخطة التي وضعة لتحقيق التغيير المنشود.
- ✓ إن الخوف من عملية التغيير و عدم فهم الأفراد لهذا الأخير. يسمح للمنظمة إن تراجع نظام المعلومات المتوفر لديها، و بالتالي بناء نظام إتصال أكثر فعالية يسمح بإيصال المعلومات لكل الأفراد[39].

5-2 سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

غير أنه ظاهرة مقاومة التغيير لها ثار سلبية لا تكون في صالح المنظمة بل على العكس تؤثر فيها و لا تخدم مصالحها و تعيق من تطورها.

- ✓ إن مقاومة التغيير عادة ما تكون كمطب أو حاجز يحول بين المنظمة و التأقلم مع التغيرات الخارجية.
- ✓ إن مقاومة التغيير يسيء إلى ميزة تنافسية للمنظمة و يعطي تقدما لمنافسيها في مجال العمل.

[38] Kei davis and johnnewstromhumanbehavioratwork 1989 8th new york : mcgrow-hill book co pp 292-293

[39] زيد منير العبوي مرجع سابق ص 43

- ✓ في حالة ما كانت مقومة التغيير حاجزا فإن المنظمة لا تستطيع تلبية حاجات المستهلكين و بالتالي إنخفاض مبيعاتها.

كما أنه في بعض الحالات لا تكون مقاومة التغيير بالطريق المناسبة فهناك من يستخدم الهمجية و نشر الفتن و زعزعة إستقرار المنظمة و هذا لا يخدم الجميع.[40]

2- أسباب و مصادر مقاومة التغير:

تعتبر عملية التغير التنظيمي من أهم المهمات التي تقوم بها الإدارة في سبيل إنجاح المنظمة و بالرغم من الجهود المبذولة في تحقيق عملية التغير إلا أنه لا يمكن إنكار وجود مقاومة من طرف الأفراد داخل المنظمة و خصوصا إذا كان هناك غموض في عملية تغير (أهدافها، مجلات المراد إحداث التغيير فيها، أسباب التغير، مكاسب التغير..). و هذا ما قد يزيد من التخوف من العملية التغير، و بالتالي مقاومتها بكامل الطرق سواء كانت بالرفض المباشر أو غير مباشر. و يمكن حصر أسباب و مصادر مقاومة التغير إلى أسباب عديدة يمكن حصرها في مجموعة من النقاط :

أ. **أسباب مقاومة التغيير**

- ➢ إحتمال تعارض بين التطوير و التغير التنظيمي و مصالح العمال الذي قد يكون بمثابة تهديد لمصالحهم و استقرارهم و اعتقادهم أن سيقلل من نفوذهم و مراكزهم.
- ➢ عدم وجود الطريقة قوية لإقناع الأفراد بالدوافع الحقيقية للتغيير.
- ➢ ميول العمال إلى الاستقرار و عدم وجود ثقافة لدى الأفراد في مجال التغيير التنظيمي.
- ➢ وجود العديد من الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم قبول التغير و يمكن حصرها في النقاط التالية:
  - ✓ زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغير.
  - ✓ بعد التغير قد يؤثر على دخل الأفراد داخل المنظمة.
  - ✓ التسريح و التخلي على بعض الأفراد.

[40] جما ل الدين المرسي الثقافة التنظيمية والتغيير دار الجامعية الاسكندرية 2006ص16

✓ إبعاد الفرد عن الجماعة التي عهد العمل معها ونقله إلى أماكن أخرى.

✓ كما يمكن للتغير التنظيمي أن يقلص فرصة الفرض على الحصول على الترقيات.[41]

كما يرى أحمد الخطيب وعادل سالم معايعه أسباب مقاومة التغير التنظيمي في النقاط التالية:[42]

- عدم الإستقرار النفي و الطمأنينة للأفراد داخل المنظمة.
- توقع الخسارة و الضرر مصالح الأفراد جراء التغير التنظيمي
- التخوفات الإقتصادية كتغير الدخل و العلاوات.
- القلق الإجتماعي نتيجة نقل الفرد إلى مناصب أخرى مع أفراد لا يرغب من العمل معهم تصبح له علاقة مفروضة عليه في التعامل معهم.
- الخوف من أن يؤدي التغير التنظيمي إلى إجبار العمال على التعلم مهارات جديدة و تخلي على المهارات المكتسبة من الخبرات السابقة التي كانوا يعتزون بها.
- زيادة تمسك الأفراد بما عندهم من مهام و عدم قبول المهام الجديدة.

و يرى كل من kreikhe وkinichi إن الأسباب التي تدفع الأفراد إلى عملية التغير إلا لنقاط التالية:

- عدم إختار التوقيت المناسب في طرح و تنفيذ التغير.
- التغير يسمح بنقل الأفراد و تبديل مناصبهم مما يؤدي إلى إرباك العلاقات الإجتماعية.
- عدو وجود الثقة المتبادلة بين الأفراد و الإدارة.
- الخوف من الفشل.
- التغير يعتبر بالنسبة للعمال تهديد لمناصبهم الحالية التي تعود عليها الأفراد.
- المفاجأة و الخوف من المجهول.[43]

[41] مصطفى محمود ابو بكر مرجع سابق ص 382

[42] احمد الخطيب وعادل سالم معايعه مرجع سابق 398-400

[43] Kreitner and kinichi ;organizationbehavior pp502-503

و حسب رضا السيد فيمكن إيضاح أسباب مقاومة التغير في مجموعة من النقاط يمكن حصرها فيما يلي:[44]

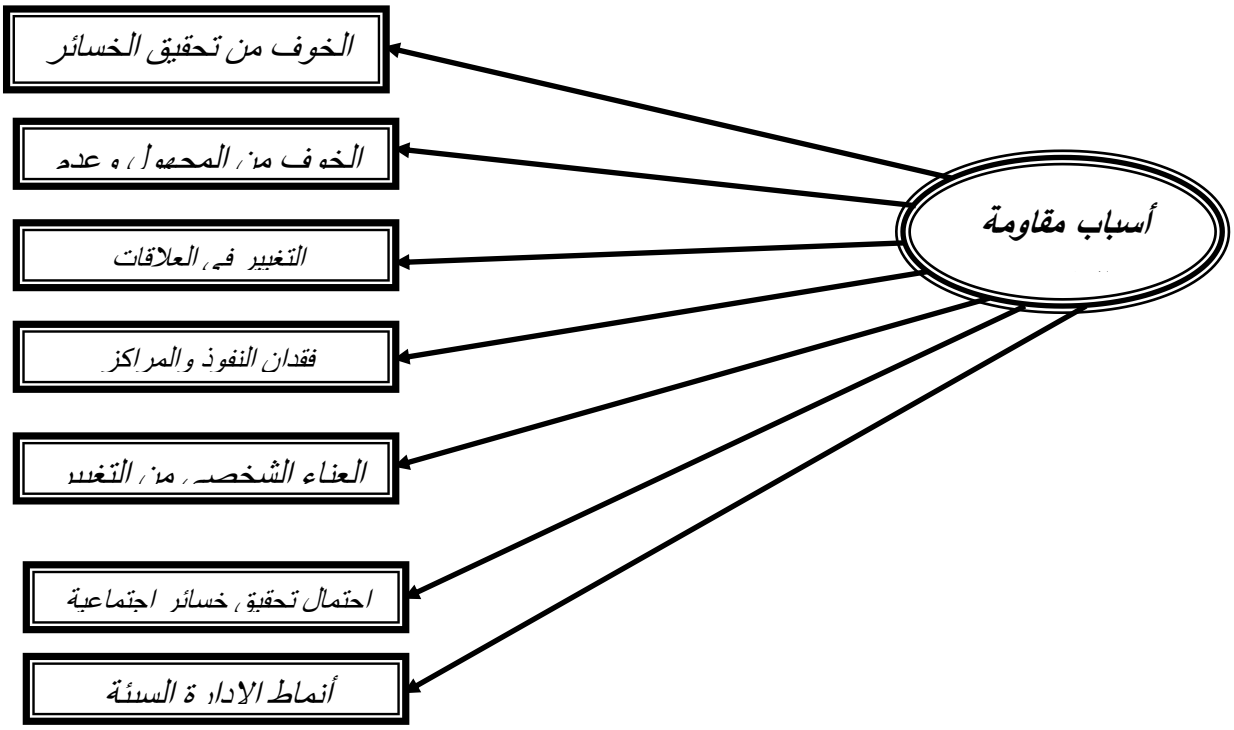
- **الخوف من المجهول:** و عادة يكون وراء المقاومة الأفراد للتغيير الخوف من المجهول و الغموض الذي يحيط بعملية التغيير التنظيمي فيحث تكون النتائج غير مؤكدة و غير واضحة. و هذا ما يدفع بزعزعة الإستقرار بين الأفراد و ظهور الإحساس بعدم الأمان و بالتالي فإن الكل سوف يقاوم جراء هذا التخوف.

التغيير في العلاقات و الإرتباطات الإجتماعية: إن التغير يمس العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة مما يدفع الأفراد للمقاومة.

- **عدم فهم أهداف التغيير:** أنه من الطبيعي عندما تقصر إدارة التغيير في إيصال المعلومات إلى المعنيين بعملية التغيير أن تواجه مقاومة عنيفة من أفراد جراء عدم فهم و وعي الأفراد بجوانب التغيير.
- **العناء الشخصي من التغيير:** عندما تقوم الإدارة بعملية التغيير فإنه يحب على الأفراد الإلتزام بخطة التغيير و هذا يكون عن طريق تغيير من عادته و تصرفاته و كذالك مهامه مما قد يكون من الصعب علية تحمل و تماشي مع التغيرات الجديدة.

[44] رضا السيد مرجع سابق ص 95-96

الشكل رقم (31): أسباب التغيير



المصدر : رضا السيد قياس وتطير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 94

كما هناك من يرى أن أسباب مقاومة التغير تنظيمي تعود إلى الفرد بحد ذاته و يمكن شرح ذلك فيما يلي[45] :

عدم إشراك الأفراد الموجدين داخل المنظمة في التخطيط و المساهمة في عملية التغيير التنظيمي نوع من المقاومة لديهم التي كان بالإمكان تفاديه لو كان قد تم إشراكهم وتحسسيهم بأهميتهم في إنجاح عملية التغير.

المستوى الثقافي للأفراد و درجة الوعي لديهم لهما أهمية كبيرة فيتقبل أو رفض التغيير المطروح من طرفة الإدارة.

ب.مصادر التغيير

هناك عدة مصادر لعملية مقاومة التغيير والتي تعتبر المحرك الأساسي لعملية المقامة التغيير ويمكن حصرها حسب أحمد الخطيب و عادل سالم معايعه في النقاط التالية الآتية 46 :

ج. مصادر لها علاقة بالشخصية.

- عدم وضوح المستقبل و الخوف من المجهول.
- الميول إلى الاستقرار و السياسة المتبعة.
- التخوف من التوتر في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و التأثير على العادات و الممارسات.

ح. مصادر مرتبطة بطريق الإحداث التغيير.

- اختيار التوقيت لإحداث التغيير و الموارد المتاحة لتسهيل عملية التكيف.
- كيفية التعامل مع الفرد واحترام مهاراته.
- مصداقية عامل التغيير.

خ. مصادر مرتبط بالنظام الاجتماعي.

[45] خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود مرجع سابق ص 386-387
[46] احمد الخطيب وعادل سالم معايعه مرجع سابق ص400

- تحقيق القناعات في وسط الأفراد وانسجام مع المبادئ.
- انسجام تماسك النظام.
- احترام والحفاظ على العلاقات الاجتماعية.

و عبارة أخرى يمكن اختصار مصادر مقاومة التغيير في الجدول الآتي:

الجدول رقم (09): مصادر مقاومة التغيير

على مستوى الفرد	على مستوى الجماعة
العادات، القيم، السلوك المترسخ	التقاليد، الأعراف
التعود على الأساليب القديمة	الشكلية، التقاليد الجماعية
الحرمان من المزايا , الخوف من فقد الوظيفة أو مركز أو سلطة	العدوانية، الإستياء من الغرباء عن المنظمة
الذات العليا، الرغبة في السلطة المتأصلة من الطفولة والتي ترفض كل ما هو جديد	الإتصالات المحدودة، عدم الثقة في القيادات، التبادل المحدود للمعلومات
بقاء الوضع الحالي على ما هو عليه	التصدي لمحاولات التطوير

المصدر رضا السيد قياس وتطير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 98-99

3- كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدة طرق و سياسات يمكن للمؤسسة أن تستعملها للتعامل مع مقاومة التغيير الذي يتطلب جهود من إدارة المكلفة بتنفيذ التغيير التنظيمي. و عليه يمكن اختصار هذه الطرق في مجوعة من النقاط و هي كالأتي:

6-1 تقديم جميع المعلومات عن التغيير:

و يكون ذلك بفتح الإدارة المجال أمام العمال و تزويدهم بكل الطرق للحصول على المعلومات التي تكون بمثابة مؤشر لفهم عملية التغيير. فالأفراد عندما تتوفر لهم المعلومة تجعلوهم أكثر مرونة و تدفعهم إلى القيام بعملية التغيير.

6-2 مناقشة جميع الأفكار و المخاوف الخاصة بالتغيير:

عندما تطرح الإدارة عملية التغيير التنظيمي و من أجل إنجاح هذه العملية يجب عليها أن تطرح الأفكار الخاصة بالتغيير أمام الأفراد لمعرفة مدى تقبلهم له و ما هي الإهتمامات و تخوفاتهم. بغرض التفاهم معهم و إزالة الغموض أي تسعى إلى طمأنتهم و إجابة على تساؤلاتهم و بالتالي تبث فيهم الشعور بالأمان و الإحساس بأن الإدارة ستقف بجانبهم في عملية التغيير و ستعمل على حل المشاكل التي سوف تصادفهم أثناء التغيير.[47]

6-3 المشاركة والإدماج:

و هي من أفضل السبل التي حققت نتائج مرضية في معالجة ظاهرة مقاومة التغيير و لقد أكد ذلك العديد من المختصين و الباحثين و في هذا المجال. فخير طريقة لكسب الأفراد لتنفيذ عملية التغيير هي إشراكهم و إقحامهم في كل المراحل التي ستتبعها إدارة التغيير في تحقيق الأهداف.

6-4 التسهيل و الدعم:

و يقصد بها فتح المجال أمام الجميع أثناء القيام بعملية التغيير بحث أن الفرد داخل المنظمة يحس بأن الإدارة هي سند له في حالة وقوع أي مشاكل و تفور له كل الإمكانيات المتاحة و كذلك تقوم

[47] محمد بن يوسف النمران العطيات مرجع سابق 117-118

بتدريب و تكوين الأفراد بغرض تسهيل عليهم القيام بالمهمات الجديدة التي ظهرت جراء التغيير التنظيمي.

6-5 التفاوض والاتفاق:

و يعتبر من أحسن الحلول في حالة ما إذا كان هناك ضرر على جهة معينة داخل المنظمة و التي بدورها يمكن أن تؤثر على التغيير بقوة. و من بين الوسائل التفاوض هي كسب النقابات و التقديم تعويضات و التحفيزات المعنوية و المادية إلا أن لهذه الطريقة لها بعض السلبيات و من أهمها الوقت بحيث تتطلب وقتا طويلا في بعض الأحيان للوصول إلى الحل الأمثل[48].

6-6 الإكراه الصريح و الضمني:

و هنا يكون استخدام القوة و استغلال السلطة لإجبار الآخرين للخضوع لعملية التغيير و يجد الفرد نفسه أمام الأمر الواقع تحت تهديد سواء كان مباشر أو غير مباشر، و في السر أو علانية إما أن ينفذ التغير أو يتعرض إلى الطرد أو فقدان فرص الترقية أو الخصم من الأجر و غير ذلك من الإجراءات و يستعمل هذا النوع من التهديد في حالة ما أذا كان للوقت دور هام في عملية التغيير.[49]

[48] زيد منير العبوي مرجع سابق ص 44
[49] حسين حريم ادارة المنظمات منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع الطبعة الاولى 2003 ص 297

الجدول رقم (10): أهم وسائل مقاومة التغيير

الوسائل	الامثلة
الإجراءات القانونية	➢ اللوائح المقيدة والتشريعات ➢ الضرائب والرسوم غير مشجعة على التغير المنتجات
الأساليب التجارية	➢ حقوق وبراء الاختراع ➢ اللوائح المقيدة
وسائل الإعلام و الدعاية	➢ التطور الإعلام ➢ برامج والحملات المغرضة لمحاربة التطور
التحركات العمالية	➢ الإضرابات ➢ التباطؤ في الإنتاج ➢ النقابات

المصدر رضا السيد قياس وتطير اداء المؤسسات العربية الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات الطبعة الاولى 2007 ص 97

5- مراحل مقاومة التغيير: Stage of Résistance to change

1. الصدمة Shock: شعور حاد بعدم التوازن نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة اجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
2. عدم التصديق Non-ratification: وهو شعور بعدم واقعية او عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
3. الذنب Guilt: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير.
4. الاسقاط Projection: قيام الفرد آخر على التغيير الذي يحدث متهما إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلا، مع اقتناع ذلك الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.
5. التبرير Justification: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذ.
6. التكامل Intégration: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.
7. القبول Acceptante: خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبول له.

المحتوي

المقدمة 1

السلوك التنظيمي 2

مدخل عام للمنظمة 10

نظريات التنظيم..... 16

الشخصية 34

الادراك..... 38

القيم والاتجاهات..... 44

الحوافز والدوافع..... 53

القيادة 60

الصراع التنظيمي 67

التطوير التنظيمي 74

مقاومة التغيير 81

المراجع

1. عبد الغفار حنفي" السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
2. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت 1991
3. عبد الغفار رضني، د. حسين القزازي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد الإسكندرية، الدار الجامعية، 1996
4. خضير كاظم حمود فرحات موسي سلامة الوزي انعام الشهابي السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة اثراء لنشر ةالتوزيع الاردن 2009
5. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود "نظرية المنظمة " دار المسيرة لنشر والتوزيع 2005 ط. 1.
6. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة نظرية المنظمة دار الميسرة للنشر والتوزيع كمان 2006.
7. خليل محمد حسن الشماع خضير كاظم حمود" نظرية المنظمة" دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة الطبعة الثانية2005
8. زيد منير عبوي" ادارة التغيير و التطوير " دار الكنووز المصرفة للنشر و التوزيع2007