



الأستاذ/ دسدوس عادل.

أستاذ محاضر-أ-

البريد الإلكتروني: ADEL.DESDOUS@Univ-tiaret.dz

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

قسم العلوم السياسية.

جامعة ابن خلدون - تيارت -

مقياس: السلوك التنظيمي.

-السداسي الأول-

(محاضرة)

السنة الثانية ماستر.

تخصص إدارة الموارد البشرية.



برنامج مقياس السلوك التنظيمي.

مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للسلوك التنظيمي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي

1- تعدد المصادر والمجالات العلمية **Interdisciplinary**

2- السلوك التنظيمي وصفي **Descriptive**

المحور الثاني: التطور التاريخي والنظري لحقل السلوك التنظيمي

1- ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة)

2- المدرسة الكلاسيكية **Classical School**

3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

4- الحقبة الجديدة:

5- نظرية النظم والنظرية الشرطية (الموقفية):

6- النموذج الاستبدادي **Autocratic Model**:

7- النموذج الحارس **Custodial Model** :

8- النموذج التدميمي **Supportive Model** :

9- النموذج التعاوني **Collegial Model**:



10- نموذج النظام System Model :

11 - نظريات الدافعية :

12- نظرية الحاجات الثلاثة في تفسير السلوك التنظيمي:

13- نظرية التوقع في تفسير السلوك التنظيمي:

14- نظرية العدالة في تفسير السلوك التنظيمي:

15- تفسير السلوك التنظيمي وفقا لنظرية وضع الهدف:

الفصل الثاني: محددات وفواعل السلوك التنظيمي

المحور الأول: الشخصية كمحدد للسلوك التنظيمي

أولا: مكونات الشخصية Personality.

1- الغريزة Instinct:

2- القلق والتوتر Anxiety and Tension:

3- التكيف Adaptation:

4- الضغط النفسي أو التأزم Stress:

5- الإحباط:

6- الصراع:

7- المحددات الاجتماعية:

ثانيا: الآليات الوظيفية لحماية شخصية الأفراد في المنظمات الإدارية

ثالثا: محددات الشخصية

رابعا: نظريات الشخصية personality theories

1- نظريات الأنماط Types Theories.

2- نظريات السمات: Traits Theories.



3- نظرية التسبب Attribution Theory.

4- نظرية الذات Self Theory.

خامسا: أهمية الشخصية في مجال إدارة الأعمال.

سادسا: الشخصية أداة للإبداع التنظيمي.

1- مراحل الإبداع

2- خصائص الفرد المبدع Creative's Characteristics

3- المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع Climate supportSteiner :

Reinforcement

4- تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي Creativity development

المحور الثاني: القيادة الادارية.

أولا: مفهوم القيادة الادارية

ثانيا: مصادر قوة القيادة الادارية وتأثيرها

1- مصادر السلطة الرسمية

2- مصادر السلطة غير الرسمية:

ثالثا: أنماط القيادة الادارية وأساليبها.

1- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

2- القيادة الديمقراطية:

3- القيادة المتساهلة أو الحرة (القيادة الفوضوية):

3- القيادة غير الموجهة:

رابعا: الأطر النظرية المفسرة للقيادة الادارية.



1- نظرية ليكرت في القيادة:

2- نظرية الشبكة الادارية:

3- نظرية البعدين:

4- النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر:

5- نظرية السمات (الرجل العظيم):

6- النظرية التفاعلية:

خامسا: مواصفات القيادة الناجحة

المحور الثالث: جماعات العمل Work Groups

1- ماهية الجماعة What is a Group :

2- أنواع الجماعات Types of Groups

3- نمو وتطور الجماعات Group Development :

4- خصائص الجماعة الفعالة الناجحة Effective/ healthy group :

5- العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعات وسلوكاتها الإدارية:

6- تماسك الجماعة Group Cohesion :

7- تأثير الجماعة على السلوك التنظيمي للفرد:

8- تأثير الجماعة على السلوك التنظيمي الجماعي Group behavior :

9- فرق العمل Work Teams :

الفصل الثالث: بيئة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

المحور الأول: عوامل ودوافع تطور السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

1- تطور أساليب العمل:



- 2-التغيرات الحاصلة في سياسات والتشريعات والأنظمة الإدارية:
- 3-نمو وعي العاملين وتطور حاجاتهم وطموحاتهم:
- 4-تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات الإدارية العامة والخاصة للدولة:
- 5-تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية:
- 6-التغيرات الحاصلة في الظروف السياسية والإقتصادية:
- 7-الرفع من سقف المنافسة بين التنظيمات الإدارية:
- 8-علاقة البيئة الإدارية بالأداء الوظيفي للعامل:
- 9- العلاقة بين أساليب العمل ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار ومردودية العامل:

المحور الثاني: أدوات ومصادر السلوك التنظيمي

أولاً: التعلم Learning

- 1- معنى التعلم:
 - 2-نظريات التعلم:
 - 3-تعديل وتغيير السلوك:
 - 4- إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:
 - 5- جداول التدعيم **Reinforcement Schedules** :
- ثانياً: السلوك الإداري أداة للإبداع والابتكار التنظيمي.
- 1-مراحل الإبداع التنظيمي:
 - 2-خصائص الفرد المبدع **Creative's Characteristics** :
 - 3-المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع **Climate supportSteiner** :
- Reinforcement**
- 4-تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي **Creativity development** :



ثالثا: الاتصال الإداري أداة السلوك التنظيمي.

1- مفهوم الاتصال **Communication** :

2- أغراض وأهداف الاتصال:

3- مهارات الاتصال:

4- أنواع الاتصال

5- معوقات الاتصال:

6- مبادئ الاتصال:

7- منافذ أو مسالك الاتصال **Channels of Communication** :

8- الاتصال ودوره في الرقابة على السلوك الإداري للأفراد والجماعات:

رابعا: الرقابة التنظيمية أداة لتقييم السلوك التنظيمي.

1- مكانة ودور الرقابة الإدارية في التنظيم الإداري:

2- مفاهيم حول الرقابة على الأداء التنظيمي:

3- آلية عملية الرقابة التنظيمية:

4- وضع المعايير الرقابية للأداء التنظيمي:

5- أنواع الرقابة المطبقة على الأداء والسلوك التنظيمي

خامسا: الصراع التنظيمي **Organizational Conflict**

1- ماهية الصراع التنظيمي:

2- مستويات الصراع التنظيمي:

3- مصادر وأسباب النزاع بين الأفراد:



4- دور المشرف في تنمية التعاون بدلاً من المنافسة:

5- النزاع بين الجماعات **Inter group Conflict**

6- سلوك الجماعات المتنازعة:

7- زيادة فرص التعاون وتقليل النزاع:

8- إدارة النزاع التنظيمي **Conflict Management** :

الخاتمة



يطلق الكثير من الباحثين على عصرنا الحاضر عصر المنظمات لكون المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان، فالخدمات الصحية والتعليمية والاجتماعية والثقافية والشبابية والرياضية والمسرحية والفنية... الخ، التي يتمتع بها ويستفيد منها الأفراد، تقدم من خلال وبواسطة المنظمات المختلفة، حكومية أم أهلية أم مشتركة. وما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس والمأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتنتجها المنظمات المختلفة. وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات... لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة، هذا بالإضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع يعملون في هذه المنظمات المختلفة. وهكذا تتغلغل المنظمات في شتى مناحي حياة الفرد والمجتمع. وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاء ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات.

استقر الفكر الإداري المعاصر على اعتبار المنظمات الإدارية كيان اجتماعي، من أهم عناصره وفواعله الإنسان، وعليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية، كما ولا يعني هذا أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على الإنسان، وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات في عشرينات القرن الماضي، أين أخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها، أين أصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، إن لم تكن أهمها.

إن نمو المنظمات وانتشارها المضطرد وتغلغلها في جميع مناحي وأنشطة حياة الأفراد والجماعات، إضافة إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع يعملون في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى مزيد من الاهتمام مردودية وآداء هذه المنظمات وفعاليتها، وقد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني وانخفاض آداء ومردودية العديد من المنظمات، وفشل بعض المنظمات، وبلوغ أخرى حافة الإفلاس والفناء، كما أن المنافسة والمزاومة الشديدة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى القومي، الإقليمي أو الدولي قد ضاعفت من اهتمام الباحثين والكتاب وغيرهم بالبحث في سبل ومناهج لتحسين مستوى أداء المنظمات.



وعليه فإن النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات (افتراض أن

الإنسان كسول ويجب إرغامه على العمل بوساطة العقاب والتهديد... الخ) لم تنجح، وباتت الضرورة تستدعي تبني منظور جديد للإدارة. ونتيجة لذلك، شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة وغيرها من مشكلات الأداء والمردودية والكفاية والفعالية في المنظمات. وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات، وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف واتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ. وركزت كثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك الخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيراً إلى حد أن أحد الباحثين قد اعتبر أن مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل المنظور.

بناء على سبق،

- إلى أي مدى يمكن القول بقدرة مختلف الأطر المفاهيمية والنظرية على تفسير مجال السلوك التنظيمي في المنظمات الإدارية المعاصرة؟
 - ما هي مكانة ودور الشخصية، القيادة الإدارية وجماعات العمل باعتبارها المحددات والفواعل الرئيسية للسلوك التنظيمي في المنظمات الإدارية الحديثة؟
 - كيف يمكن تطوير السلوك التنظيمي في بيئة المنظمات الإدارية المعاصرة؟
- وللإجابة على الإشكالية السابقة، يمكن الوقوف عند عناصر الموضحة أعلاه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للسلوك التنظيمي.

يعتبر السلوك التنظيمي أحد المداخل المهمة لدراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات المعاصرة، غير أن هذا المفهوم ك ممارسة قديم قدم التنظيمات الإدارية منذ الحضارات القديمة. ومنه فتبلور المفهوم بدلالاته الحديثة مر عبر مراحل متعددة وتأثر بالعديد من الإسهامات النظرية المختلفة، وهذا ما سنحاول الوقوف عنده في هذا الفصل.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك التنظيمي

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

لقد أصبحت مادة "السلوك الإنساني في المنظمات أو السلوك التنظيمي" أو "السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسة في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد، بل ومادة تدريبية هامة للمديرين بخاصة، ومختلف العاملين في المنظمات، عامة، وذلك لأنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق السلوك العاملين في المنظمات والذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال، حيث اعتبرت دراسات مجال السلوك التنظيمي هي الدراسات المهيمنة على الدراسات السلوكية للإدارة في الوقت الراهن، وفي المستقبل.⁽¹⁾

بشكل أوسع، يعبر السلوك الإنساني عن "التصرفات Actions والنشاطات Activities التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو ملموسة، شعورية أو لا شعورية، بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذه التصرفات والنشاطات هي محصلة للتفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به."⁽²⁾ وعندما يكون هذا الإنسان في البيئة التنظيمية نكون بصدد مفهوم أضيق هو "السلوك التنظيمي" أو سلوك الفرد داخل المنظمة.

(1) - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الرابعة، 2013، ص، ص 18، 19. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

-Fred Luthans, **Organization Behavior**. 5th ed, (N.Y: McGrawHill Book, Co, 1989), p 8

(2) منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي. دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2013، ص16.

يعرف **John Newstrom** و **Davis Keith** السلوك التنظيمي بأنه: "دراسة وتطبيق المعرفة

المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة... إنه وسيلة إنسانية الخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات... الخ"⁽¹⁾. من جهتهم، تعرف نفيسة محمد باشري وآخرون السلوك التنظيمي بأنه "دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمهم وممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت"⁽²⁾. ويتوافق هذا التعريف مع حقيقة مفادها أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة.⁽³⁾

يرى العلماء، والباحثون المعنيون والمهتمون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. ومن أجل التوصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد الخدمة المنظمة لابد من تحليل وتفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات. وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة. ويرى أحد الكتاب أن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي.

أ- التعرف على مسببات السلوك.

ب- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

ج- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 19. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1993، ص 10.

- Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqwhillBook Co, 1989), p 5.

(2) نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي. مطبوعات جامعة القاهرة، القاهرة 2017، ص 4.

(3) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 11.

يعتبر مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً (مع أنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا)، ويعتمد على قاعدة عريضة من العلوم ومجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة، مثل علم النفس وعلم الاجتماع، وعلم الإنسان، ولا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول وصف تكوين هوية مميزة له عن غيره من مجالات المعرفة الأخرى ذات العلاقة مثل نظريات التنظيم، وعلم النفس التنظيمي، وشؤون الأفراد والموارد البشرية. وهكذا فالسلوك الإنساني التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة، وليس كل الإدارة. إذ أنّ موحد لهذا المجال، وعلى الرغم من ذلك كله فقد أخذ مجال السلوك التنظيمي يتبلور أكثر فأكثر، والمشكلة الرئيسية التي يواجهها هي هنالك مداخل أخرى للإدارة تشتمل على العمليات والنظم، والأسلوب الكمي، والموقفي، وباختصار فالسلوك التنظيمي لا يسعى ولا يهدف إلى دراسة الإدارة ككل. وفي هذا الصدد يقول **Charles Perrow** لا يستطيع أحد أن يفسّر ويتفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك اتجاهات الأفراد، وحتى الجماعات الصغيرة فقط⁽¹⁾.

ثانياً: خصائص السلوك التنظيمي

على ضوء ماسبق يتضح أن للسلوك التنظيمي العديد من الخصائص، والتي يمكن التعرض لها من خلال ما يلي:⁽²⁾

1- تعدد المصادر والمجالات العلمية **Interdisciplinary** :

يعنى السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل وتوجيههم على نحو أفضل. وهذا يستدعي دراسة الأفراد والجماعات التي تتكون منها المنظمات. وهنا لا نستطيع إغفال ما أسهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مجال العلوم السلوكية. ومن أبرز العلوم السلوكية ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الإنساني في المنظمات هي: علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي وعلم الإنسان، وعلم الاجتماع. وبالإضافة إلى القاعدة المعرفية، فقد أسهمت هذه العلوم أيضاً في مجال منهجية وأساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم.

أ- علم النفس:

⁽¹⁾- Daniel Robey, **Designing Organization**, (Boston: IRWIN. 1991), p 13.

⁽²⁾- حسين حريم، مرجع سابق. ص 28 وما بعدها.

يعرف علم النفس الحديث بأنه "علم سلوك الإنسان" ويهدف أساساً إلى تفهم السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه. وقد تطور علم النفس كثيراً سواء من حيث مجالات اهتمام وتركيز علماء النفس، أو من حيث منهجية البحث والدراسة وظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة ومن أهمها: المدرسة الهيكلية (**Structuralism**) التي اهتمت بالجوانب التكوينية للعقل وركزت على الأوضاع الذهنية مثل الذاكرة والإحساس والتخيل والشعور، ثم تبعها المدرسة الوظيفية (**Functionalism**) حيث اتجهت إلى الاهتمام بالجوانب الوظيفية للعقل كيف يؤدي العقل وظائفه، واهتمت بالإضافة إلى الجوانب الحسبة بدراسة عناصر أخرى مثل التعلم والنسيان والدافعية ودرجة التأقلم، أما المدرسة السلوكية (**Behaviorism**)، فقد اعتبرت أن السلوك الملاحظ والموضوعي هو المجال الذي ينبغي أن يهتم به علم النفس. وتقوم على مركزية فكرة المشير (**Stimulus**) والاستجابة (**Response**) ويعتقد أنصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الإنسان وتعديل سلوكه إلى درجة كبيرة.

أما المدرسة الرابعة فهي الجشثالت (**Gestalt**) فقد اعتبرت الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس، وأن الكل أكبر من الأجزاء المكونة له، وتركز على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعي بكل ما يحويه من أجزاء وتحليل العلاقة بين تلك الأجزاء⁽¹⁾، وأخيراً مدرسة التحليل النفسي **Psychoanalysis** التي ارتبطت بالعالم سيجموند فرويد **Sigmund Freud**، الذي اهتم بالجانب اللاشعوري والدوافع اللاشعورية، وتطور وهيكليتها الشخصية، وقد استنتج من خلال ممارساته كطبيب ومتخصص في الأمراض العصبية، أن العمليات اللاشعورية (العواطف والغرائز) أو ما يسميه (**Id**) أو الذات الدنيا بأنها الدافع الأساسي للسلوك، بينما يعتقد أن الأنا (**Ego**) وهي الجانب الشعوري **Conscious** أو العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي والعقلاني والأنا العليا (**Super Ego**) وهي المثل العليا التي يحتكم إليها الفرد ذات تأثير أقل على السلوك.⁽²⁾

سيوضح في الوحدات اللاحقة أن كثيراً من النظريات والمفاهيم والمبادئ والأفكار التي تبحث في الإنسان وسلوكه وشخصيته وإدراكه وقيمه واتجاهاته ودوافعه وتعلمه وغيرها تمت جذورها إلى علم النفس.

(1) - علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة. دار المعارف، القاهرة، 1972، ص 65.

(2) - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق. ص 6.

ب- علم النفس الاجتماعي Social Psychology :

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

- اتجاهات الأفراد: تكوينها وتغييرها.

- بحوث الاتصالات، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة على إنتاجية ورضا الفرد والجماعة.

- حل المشكلات التعاون بدلاً من التنافس ضمن الجماعة وبين الجماعات.

- التأثيرات الاجتماعية، أثر الامتثال (Conformity) والعوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد.

- القيادة تحديد القائد وصفاته ووظائفه وفعاليته. (1)

ج- علم الإنسان Anthropology :

يعرف علم الإنسان حرفياً بأنه "علم الإنسان، وكلمة يونانية من مقطعين هما ومعناها الإنسان و ومعناها علم. ولهذا العلم أيضاً عدة اتجاهات فكرية وفروع، ولكن أهمها:

أ- الأنثروبولوجيا الطبيعية.

ب- والأنثروبولوجيا الثقافية.

فالأنثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية للإنسان وكيفية تطورها وارتقائها، وكيفية تأثير التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به.

(1) - محمد الحناوي، السلوك التنظيمي. المكتب العربي الحديث، القاهرة، (ب.س.ن)، ص 67.

أما الأنثروبولوجيا الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية وتهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسب نتيجة احتكاكه وتعامله مع البيئة المحيطة به، وكذلك تهتم بدراسة الثقافات الإنسانية، وتطورها ووظائفها في كل زمان ومكان فالثقافة هي محور اهتمام الأنثروبولوجيا الثقافية. وتعرف الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي.

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

إن الثقافة في أي مجتمع تملّي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الفرد بقوله: والثقافة أنت ثقافتك، وثقافتك أنت **you are your culture, and your culture is you**¹ ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساساً من علم الإنسان هو "ثقافة المنظمة **Organization Culture**" والذي كان موضع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية. فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسد في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في المنظمة وعلى سلوكه. كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة من جهة وانتشار المنظمات متعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نبها إلى وجوب اطلاع المديرين الذين يقومون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى على ثقافة تلك الشعوب وتفهمها جيداً إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل أن هؤلاء المديرين يواجهون مشكلات وصعوبات (جذورهم ثقافية) حينما ينقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعاتهم.

د- علم الاجتماع:

يهتم علم الاجتماع أساساً بدراسة المجتمع ومن بين المجالات التي نالت اهتماماً زائداً من قبل علماء الاجتماع دراسة دينامية الجماعات وتشكيلها، ووظائفها، والمنظمات، والمعايير، وأدوار الأفراد. وقد أولى العلماء

اهتماماً خاصاً بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها، والمعايير والقواعد التي تطورها والتي تملّي قيوداً اجتماعية على الأفراد المنتسبين لهذه الجماعات، ثم علاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع، كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيرها على الفرد وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي. كما أن كثيراً من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، واستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساساً من علم الاجتماع، كل ذلك يساعد على تفهم السلوك الآدمي في المنظمات والتنبؤ به وتوجيهه.⁽¹⁾

هـ - علم السياسة Politics:

عادة ما يهتم علم السياسة بدراسة النظم السياسية مثل الحكومات، وهو ما يهتم علماء السلوك التنظيمي ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة تتضمن أيضاً كيف يمتلك الناس القوة، ومواضيع مثل السلوك السياسي، والصراع، وصنع القرارات، وتشكيل التحالفات، والجماعات ذات المصالح، وهي أيضاً مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي. علماء الإقتصاد يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات، والدارسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الإقتصادي في مجالات مثل دينامية سوق العمل، والإنتاجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل العائد-التكلفة، والهندسة لها تأثيرها أيضاً على السلوك التنظيمي، فالهندسة الصناعية بالتحديد تهتم ببيئة العمل، وقياس الإنتاجية، وتحليل مسار العمل، وتصميم العمل، وعلاقات العمل. وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي.

كما دخل الطب حديثاً مجال يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل. وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى أن ضغط مسببات ونتائج الضغوط في المنظمات وخارجها أمر هام بالنسبة لرفاه الفرد والمنظمة على حد سواء.

2- السلوك التنظيمي وصفي Descriptive :

⁽¹⁾ - حسين حريم، مرجع سابق. ص 31 وما بعدها.

الهدف الرئيس من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر، وليس إعطاء وصفة طبية أو فرض أمر/حالة معينة. فالنظريات والمفاهيم التي يشملها مثلاً، لا تنبئ بدقة أنه في حال تغيير بعض عوامل/متغيرات موقع العمل سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار كمية محددة. وفي أفضل الأحوال، يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة - وهذا لا يقلل أبداً من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات ينجز أساساً بوساطة الناس، والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيراً وبطرق شتى.

3- لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة دائرة أو مهنة يتم ممارستها يوميا باستثناء التعليم والأبحاث مثل الوظائف المالية والمحاسبية والتسويقية... الخ، ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للاضطلاع بمهامه بكفاءة وفاعلية⁽¹⁾.

المحور الثاني: التطور التاريخي والنظري لحقل السلوك التنظيمي

يجمع كثير من الكتاب والباحثين في هذا الميدان على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الانطلاقة الحقيقية للسلوك التنظيمي، ولكنهم في ذات الوقت يعترفون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك، وطورت قاعدة معرفية لا يمكن إغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك التنظيمي قد مرّ بالمراحل التالية:

1- ما قبل الحركة العلمية - الإدارة في العصور القديمة.-

2- الحقبة الكلاسيكية.

3- العلاقات الإنسانية.

4- إسهام العلوم السلوكية الأخرى.

5- الحقبة الحديثة.

ومن خلال مايلي سنحاول التطرق لكل مرحلة على حدى.

⁽¹⁾ -Kreitner and Kinicki, op, cit, p 693.

1- ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

تعتبر الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية وصينية وهندية وإسلامية وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة ما كانت لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة. (ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان، وبخاصة الحضارة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونبهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر، واختيار الأصلح).

كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات، يضاف أن الناس كانوا أميين، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية، ولكنهم مع ذلك كله حققوا إنجازات مذهلة في ميادين مختلفة، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل آنئذ كان من السهل التعامل معها. ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا، بل على العكس من ذلك، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جداً وتكاد تقصم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى مغيب الشمس تحت ظروف مادية لا نطاق من حيث المرض والخطر والقذارة وندرة الموارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه. ولم تبذل جهود تذكر لتحقيق رضى العامل.

ومع مرور الزمن، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية. وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة، ومن بينها تغير طبيعة المجتمعات، وأماكن عمل الناس، وطبيعة أعمالهم، حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة ... الخ. وفي البداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب عليها زرعت بذور إمكانات التحسن فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع، وتراكت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور، وظروف العمل، وتقليص ساعات العمل وبالتالي تحقيق رضى أكبر في العمل.

وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة، كان روبرت أوين **Robert Owen**، الذي كان يمتلك الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين، حيث في حوالي عام 1800 م مصنعاً، من رفض استخدام الأطفال، وعلم العمال النظافة والأخلاق الحسنة، وعمل على تحسين ظروفهم.

كذلك فإن **Andrew Ure** نشر في عام 1935 كتابه فلسفة الصناعة وقد ضمن كتابه هذا العوامل الإنسانية فبالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، أضاف عاملاً ثالثاً وهو العامل الإنساني، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض⁽¹⁾.

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى تزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقيداً، مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية. ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة. وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية. ومع أنه كانت هنالك إدارة ومدبرون في الحضارات القديمة، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به في مجال السلوك التنظيمي.

2- المدرسة الكلاسيكية Classical School :

وتضم هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية، ولكنها تتفق جميعاً إلى حد كبير على تعاملها مع العنصر الإنساني، وتضم هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي:⁽²⁾

أ- النظرية الإدارية كما يسميها البعض نظرية المبادئ.

ب- الإدارة العلمية.

ج- نظرية البيروقراطية.

أ- النظرية الإدارية (نظرية المبادئ):

⁽¹⁾- Daniel Robey, **Designing Organization**, (Boston: IRWIN. 1991, p 13.

⁽²⁾- حسين حريم، مرجع سابق. ص 21 وما بعدها.

ويسندها الكثيرون إلى **هنري فايول** - صناعي فرنسي - وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث جيولوجي، ثم مدير. وتضمن كتابه "**الإدارة الصناعية والعامة**" الذي نشر في عام **1916** إن وظائف المدير خمسة وهي: التخطيط، والتنظيم، والأمر، والتنسيق، والرقابة. كما أنه اقترح (14) مبدءاً علمياً للإدارة، ولا يزال بعضها صالحاً حتى اليوم، وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادراً على التعامل مع الناس، وأن يمتلك قدرأً عالياً من الطاقة والجرأة ويمكن القول بأن فايول قدم أساساً قيماً للدراسة المنتظمة للجهود المنظمة.

ب- الإدارة العلمية:

تنسب حركة الإدارة العلمية ل**فردريك تايلور Frederick Taylor** إذا كان **فايول** قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي على (مستوى المنظمة) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها فإن، الحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن قد تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي)، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانا متناقضين، فالمديرون في كلتا الحالتين طبقوا الأسلوب العلمي في حل المشكلات، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة، على جميع المستويات، كانت مفتاح نجاح المنظمات.. وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة.

لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة **تايلور** العامل الإنساني. إذ يعتقد البعض أن التغييرات التي أحدثتها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي، وقد أدى عمله وكتاباتاته في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته. نعم كان يسعى لتحقيق الكفاية الإنتاجية، ولكن على الأقل تحت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة.² ويشير د. الحناوي إلى أنه لا جدال في أن تايلور اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقوم بدراسة هذه الظاهرة علمياً كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل⁽¹⁾.

وبعد أن نشر **Taylor** كتابه في عام **1911**، تبعه **Lillian Gilbreth** الذي نشر كتابه "نفسية

الإدارة" في عام **1914** والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضاً.

ج- النموذج البيروقراطي:

(1) - محمد الحناوي، السلوك التنظيمي. القاهرة، المكتب العربي الحديث، (ب.س.ن)، ص10.

يقتزن النموذج البيروقراطي (النظرية البيروقراطية) بالعالم الاجتماعي **Max Weber** ويهدف هذا النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي، واستبعاد العلاقات الشخصية، ومن ناحية أخرى فقد اهتم **Weber** بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل.

يعتقد الكثير من كتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت النموذج الاقتصادي "للإنسان أو افتراض الإنسان الاقتصادي"، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان، إذ افترضت بأن الفرد كسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل، وغير عقلائي، وأنه انفعالي، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقد المتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى، وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتجاوب بشكل آلي مع تلك الحوافز.

3- حركة العلاقات الإنسانية وأبحاث هوثورن:

كان **تايلور** وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً، إذا كانت المدرسة الكلاسيكية قد اعترفت بالجانب السلوكي للإدارة، فإن حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت مباشرة على الإنسان في العمل. لقد كانت هنالك أسباب عديدة ومعقدة أدت إلى الاهتمام بالإنسان العامل في المنظمات. ومن بين هذه الأسباب الانكماش الكبير في الثلاثينات من القرن الماضي، وإضفاء صفة الشرعية على تنظيم النقابات والاتحادات العمالية التي ضاعفت من اهتمامها بمطالب العمال، والمعرفة المتراكمة نتيجة الأبحاث الغزيرة التي بدأها العلماء السلوكيون حول العمل والتي دعت إلى مزيد من الاهتمام بالعنصر الإنساني، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين مما ساعد على تطور توقعات العاملين وطموحاتهم أثناء العمل، هذه الأسباب وغيرها أدت إلى بداية الحقبة السلوكية في الثلاثينات. وكان من أهم هذه الدراسات والأبحاث ما عرف باسم تجارب **هوثورن** - التجارب التي أجريت في مصنع **Elerctric Western** في هوثورن.⁽¹⁾

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 23 وما بعدها.

كان تايلور وزملاؤه في المدرسة الكلاسيكية يعتبرون القضايا والمشكلات الإنسانية عائقاً أمام الإنتاج، ولذا يجب تقليصها إلى أدنى حد ممكن. إلا أن إلتون مايو وزملاءه، رأوا بأن المشكلات الإنسانية أصبحت مجالاً واسعاً للدراسة وفرصة للتقدم، ويعتبر التون مايو الأب الروحي لما عرف فيما بعد "بالعلاقات مايو الإنسانية" و"بالسلوك التنظيمي" لاحقاً. لقد سعى تايلور وزملاؤه إلى زيادة الإنتاجية بجعلها عقلانية، بينما حرص وزملاؤه على زيادة الإنتاجية بجعلها إنسانية.

لقد افترضت حركة العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد مرت تجارب وأبحاث هوثورن التي أجراها مايو و روتلسبرجر **Roethlis berger** وزملاؤهما بمراحل عديدة، وحددها الكاتب الحناوي بخمس مراحل هي:

1- المرحلة الأولى: وقد اقتصر على دراسة أثر الإضاءة على إنتاجية الفرد (تجارب مصنع ويسترن الكتيك في هوثورن).

2- المرحلة الثانية: عام (1927) حينما قام مايو مع فريق من علماء جامعة هارفارد بعدد من التجارب، وامتداداً لدراسات أثر فترات الراحة التي كان قد بدأها قبل عدة سنوات في مصنع الغزل في فيلادلفيا، والهدف من الدراسة هو التعرف على تأثير عدد من العوامل مثل: مكان العمل، وطول وقت الراحة، وعدد ساعات العمل اليومية والأسبوعية، ونظام دفع الأجور.

3- مرحلة تجارب حوافز الأجور-مدى تأثير تغير نظم الحوافز على الإنتاجية.

4- دراسات هوثورن وقد شملت 20.000 مقابلة شخصية ما بين: 1928-1930، ولغرض الحصول على معلومات كافية لتحسين وتطوير برامج تدريب المشرفين.

5- المرحلة الخامسة والأخيرة: (1913-1932) غرض ملاحظة ومشاهدة وتحليل جماعات العمل غير الرسمية.

لقد بدأت تجارب وأبحاث هوثورن بالتركيز على دراسة أثر ظروف العمل المادية، وفترات الراحة، وأثر التغيير في مستوى الأجور، على زيادة الإنتاج، على أنها محددات رئيسية للسلوك التنظيمي. وكانت نتائج هذه الأبحاث مفاجئة للباحثين، إذ أشارت هذه النتائج إلى أن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل، بل كان الإنتاج ثابتاً نسبياً مع تغير طفيف، رغم التغيير في درجة الإضاءة، وجدولة فترات الراحة، وكذلك مستوى الأجور.

هذه النتائج المفاجئة دفعت الباحثين إلى السعي لإيجاد تفسير لها، فتوجهوا للعمال أنفسهم يسألونهم عن أسباب ذلك وقاموا بإجراء مقابلات مع عينة كبيرة من العاملين. ومن أجل التأكد من صحة نتائج المقابلات هذه، قام الباحثون باستكمال أبحاثهم باعتماد أسلوب الملاحظة والمشاهدة المباشرة للسلوك الجماعي للعاملين في مواقعهم دون وجود مشرفين أو رؤساء، بل اعتماداً على الرقابة الذاتية للعاملين⁽¹⁾.

لقد تباينت وجهات نظر الكتاب والمفكرين بشأن الاستنتاجات والمعاني المستمدة من تجارب هوثورن، ولا يوجد إجماع على قائمة موحدة من هذه المعاني والاستنتاجات، وذلك لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والخلفية العلمية لكل منهم، ويشير د. أحمد صقر عاشور إلى أن التجارب نبهت إلى أهمية دراسة مشاعر الأفراد اتجاه العمل، وإلى أثر دوافعهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة في تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل...، وقد نبهت لأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية لسلوك وأداء العمل. كما أنها أبرزت الجوانب المتميزة للعنصر البشري في المنظمة. وأوضحت عقم معالجة المشكلات الناجمة عنه أو ودراسة متغيراته بنفس المنطق أو بنفس الطرق المستخدمة في معالجة ودراسة العناصر المادية⁽²⁾.

إن من أهم الاستنتاجات والمعاني التي يمكن اشتقاقها من تجارب هوثورن، هي أن مناخ الإشراف له مقدرة التأثير على جماعة العمل لتتخذ موقفاً إيجابياً أو سلبياً في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي:

أ- لا تعتبر القدرة الجسمية للعامل المحدد الرئيسي لإنتاجيته، بل أن هنالك محددات اجتماعية تتمثل في إرادة الجماعة التي ينتمي إليها العامل بخلفيته الاجتماعية وروحه المعنوية.

(1) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993، ص 17.

(2) - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1998 ص 08.

ب- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً في التأثير على الجماعات وسلوك أعضائها منفردين ومجتمعين.

ج- تعتبر التنظيمات غير الرسمية في التنظيم وسيلة مساعدة في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة.

د- يواجه العمال سياسات الإدارة كجماعات، حيث أن هنالك ضغوطاً اجتماعية على الفرد مصدرها المعايير (الأعراف والتقاليد) التي تحكم الجماعة.

هـ- هنالك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج.

ويرى كاتب آخر أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهت لتجارب هوثورن، فقد فتحت الباب على مصراعية لمزيد من التفكير المتقدم حول طبيعة الإنسان، وبدلاً من الاستمرار في النظر للإنسان على أنه كائن اقتصادي سلمي، شرع المديرون ينظرون للفرد على أنه كائن اجتماعي إيجابي. وبدأوا يهتمون في إيجاد ظروف مناسبة⁽¹⁾.

إن من أهم نتائج تجارب هوثورن أنها مهدت الطريق لمزيد من الاهتمام بالسلوك الإنساني في العمل من جوانب ومجالات عديدة. واستقطبت حركة العلاقات الإنسانية كثيراً من الأنصار والمتحمسين، وتعالق أصوات الأكاديميين والباحثين والممارسين، على السواء التي تشدد على التأثير الكبير الذي تلعبه حاجات الفرد، والإشراف المؤازر للفرد، ودينامية الجماعة على أداء العمل، وانتشرت نتائج الأبحاث بسرعة كبيرة ونالت قبولاً واسع النطاق، وازدادت الأبحاث والدراسات التي تتناول جوانب السلوك الإنساني في المنظمات في مختلف المجالات، ومن أهمها:

- مركز أبحاث دينامية الجماعة الدافعية والقيادة (Research Center for Group Dynamics)

حول الدافعية والقيادة.

- مجلس أبحاث شؤون الأفراد - جامعة أوهايو (القيادة والدافعية).

⁽¹⁾ - حسين حرم، مرجع سابق. ص 26 وما بعدها. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

-Robert Kreitner and Angelo Kinichki, **Organizational Behavior**. 2nd (Boston: Richard Irwin, Inc, 1992), p 21

- معهد نافستوك للعلاقات الإنسانية - لندن (مواضع متنوعة).

ومع انتشار نتائج هذه الأبحاث وغيرها، على الصعيدين العملي والأكاديمي، أثارت اهتماماً جديداً بسلوك الناس في العمل. وبدأ عصر العلاقات الإنسانية.

لقد تمت حركة العلاقات الإنسانية بشكل مضطرد لدرجة لم يستوعبها ويتفهمها الكثيرون وارتبطت بمعنى سطحي لدى البعض وهو معاملة العاملين بشكل حسن، وفي نفس الوقت محاولة السيطرة والتحكم بالعاملين، وساعد ذلك على فقدان هذا المصطلح جاذبيته ونكهته، مع الله لا يزال يستخدم في الحياة العملية - لكونه أكثر ملاءمة. وهكذا ظهر المصطلح الجديد "السلوك التنظيمي".

4- الحقبة الجديدة:

يعتبر البعض من المهتمين بمجال السلوك التنظيمي أن نظريتي "X" و "Y" حول الإنسان التي قدمهما الكاتب دوغلاس ماكجروجر **Douglas McGregor**، حقاً بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة، لقد تضمن كتابه المشهور الجانب الإنساني للمنظمة **"The Human Side of Enterprise"** الذي نشره في عام 1960،⁽¹⁾ ما اعتبره البعض "قاعدة فلسفية هامة للنظرة الحديثة للناس في العمل، فاعتماداً على خبرته وممارساته في الاستشارات الإدارية طور نظريتين متباينتين حول طبيعة الإنسان هما نظرية "X" ونظرية "Y" أما أهم افتراضات كل نظرية فهي على النحو التالي⁽²⁾:

افتراضات النظرية "X" (القديمة) حول الناس أثناء العمل	افتراضات النظرية "Y" (الحديثة) حول الناس أثناء العمل
- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره	- الإنسان العادي يحب العمل بالفطرة، كما يجب اللهو واللعب.
- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في	- في ظل الظروف الطبيعية، وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص، ص 26، 27. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

-See Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise** (N.Y: McGraw-Hill, 1960).

(2) - عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص، ص 59، 60.

<p>العمل الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها، ويكون لديه طموح.</p> <p>- العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد</p> <p>- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا.</p> <p>- عندما لا يقدم الفرد كل ما لديه من طاقات وإمكانات فاللوم يقع على رئيسه وعلى المنظمة الذين لم يعرفوا استغلال وتفجير هذه الطاقات.</p> <p>- أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطاءهم قدرًا من الحرية في العمل... سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.</p>	<p>عليه.</p> <p>- لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب.</p> <p>- الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، وبهمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.</p> <p>- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص للإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء.</p>
--	---

وقد اعتقد **ماكجروجر** أن باستطاعة المدير تحقيق مزيد من الإنجاز بوساطة الآخرين (مرؤوسيهم) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم أناس ذوو إمكانات، وملتزمون، ومسؤولون وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "Y" الحديثة تحدياً للعلماء والباحثين والممارسين لكي يتبنوا مدخلاً تنموياً نحو الأفراد.

وسرعان ما انتشرت نظرية "Y" التي طورها ما كجروجر، ونالت قبولاً واسعاً لدى أوساط الكتاب والباحثين، وتبنى الكثير من المديرين الفلسفة التي تضمنتها. وراها البعض بداية ملهمة في ظل التغييرات السريعة والتعقيد المتزايد في السنوات الأخيرة.

لقد بدأ علم السلوك التنظيمي ينضج ويتبلور أكثر فأكثر في أواخر الخمسينيات وأوائل الستينيات من القرن الماضي. وقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات بسيطة ونماذج سلوكية في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومفاهيم ومنهجيات علمية حقيقية. ومن ذلك الحين خطى علم السلوك التنظيمي خطوات عديدة وهامة إلى الأمام،

بالرغم من بعض التراجع أحيانا، واستمر تزايد اعتراف المديرين بأهمية الموارد البشرية، وتضاعفت جهودهم من أجل فهم الناس وأدوارهم في المنظمات المعقدة وفي ظل الظروف التنافسية الشديدة.

5- نظرية النظم والنظرية الشرطية (الموقفية):

لقد تأثر علم السلوك التنظيمي كثيراً بكل من نظرية النظم والنظرية الشرطية في الإدارة، والنظريتان تتبنيان أفكاراً متشابهة عن المنظمات وكيفية عملها، وكل منهما تعني أساساً بالترابط والتفاعل بين عناصر ومكونات المنظمة، وبين عناصر أو مكونات المنظمة والمكونات البيئية، كما أن النظرية الموقفية لا تقبل بالنموذج أو الأسلوب المثالي العالمي بل تتبنى النموذج الشرطي وهو أن المواقف والنتائج في المنظمات تعتمد وتتوقف على متغيرات أخرى، وعليه فقد شجعت النظريتان المديرين ونبهتهم إلى المنظور الموقفية.

أي أن هاتان النظريتان شجعتا السلوك التنظيمي على تبني المدخل الشرطي لأنه يساعد المديرين في الواقع على ربط الأفراد والجماعات والمنظمات معا، وكذلك بالبيئة الخارجية.

6- النموذج الاستبدادي Autocratic Model: (1)

يعد النموذج الاستبدادي من أقدم النماذج المفسرة للسلوك التنظيمي فجزوره التاريخية ممتدة لعصر الثورة الصناعية، حيث تبنته إدارات المصانع في تعاملها مع عمال الصناعة.

وتشير الممارسات في الواقع العملي إلى استخلاص مفاده أن النموذج الاستبدادي Autocratic

Model لا يعاني من الفشل بصورة كاملة، فهو يأتي بنتائج مرضية في التعاملات السلوكية بالمنظمات التي تهتم بقيم الالتزام والانضباط والولاء أكثر من اهتمامها بقيم المردودية، الكفاءة، الفاعلية، العائد والربحية، مثل المؤسسات العسكرية والمؤسسات العقابية كالسجون والمعتقلات.

ومن أهم خصائص النموذج الاستبدادي نذكر:

م	المحور	المضمون

(1) - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص - ص 40 - 42.

<p>القوة Power:</p> <p>تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على قوتهم الوظيفية لإجبار الموظفين على العمل ويتوقع منهم الطاعة والامتثال وإلا تعرضوا للجزاء والعقوبة السلطة.</p>	<p>1 أساس النموذج</p> <p>Basis of Model</p>
<p>السلطة Authority:</p> <p>تعطي السلطة للمركز الوظيفي الأعلى في إصدار الأوامر والتعليمات للمركز الوظيفي الأقل.</p>	<p>2 التوجه الإداري</p> <p>Managerial Orientation</p>
<p>الطاعة Obedience:</p> <p>وفقا للنموذج الاستبدادي ليس للمرؤوسين غير طاعة رئيسه وليس بالضرورة تقديره أو احترامه.</p>	<p>3 توجه الموظف</p> <p>Empolyee Orientation</p>
<p>الاعتماد على الرئيس:</p> <p>نتيجة الأسلوب القهري المتبع مع الموظفون تترتب نتائج نفسية تتمثل في اعتمادهم شبه الكامل على الرئيس باعتباره مصدر التعليمات والأوامر والخطط.</p>	<p>4 العائد النفسي على الموظف</p> <p>Employee Psychological Result</p>
<p>منخفض:</p> <p>تنصف معدلات الأداء بالانخفاض نظرا لأن الموظفين يعملون بدافع تجنب العقاب وليس بدوافع ذاتية، وبالتالي فمن المتوقع انخفاض معدل الأداء أو توقفه عند غياب الرقابة المباشرة من الرئيس.</p> <p>وفي المقابل يقبل عادة المرؤوسين بأجور متدنية لانعدام فرص العمل من ناحية، وانخفاض مهارتهم من ناحية أخرى، ويعكس ذلك الوضع السائد</p>	<p>5 ناتج الأداء</p> <p>Performance Result</p>

في معظم المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية بالدول النامية.		
---	--	--

7- النموذج الحارس **Custodial Model** :⁽¹⁾

يرى المنظرون أن النموذج الحارس يعكس درجة أكثر تقدماً نسبياً في الاتجاه نحو تحقيق رضا الموظفين، حيث يعمل كحارس لمصالحهم المالية، ويرجع ذلك لاعتماده على الموارد الاقتصادية **Economic Resources** (الأجور، المرتبات، المكافآت، المنح، العلاوات والتوزيعات) كمقابل لأداء المرؤوسين.

مما تقدم يتضح أن النموذج الحارس استبدل دوافع الخوف من العقاب المطبق في النموذج الاستبدادي بالدافع الاقتصادي في استشارة الموظف نحو العمل.

ويمكن الوقوف عند أهم ملامح النموذج الحارس من خلال مايلي:

م	المحور	المضمون
1	أساس النموذج Basis of Model	الموارد الاقتصادية Economic Resources : تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على الدافع المالي المتمثل في الموارد الاقتصادية كالأجور والمرتبات والمكافآت والمنح والعلاوات.
2	التوجه الإداري Managerial Orientation	المال: تدفع الإدارة المال مقابل الأداء.
3	توجه الموظف Empolyee	الأمن الوظيفي والمصالح: يفترض النموذج أن المحرك لأداء الموظف هو الحاجة المالية والتي إذا تم

(1) - طارق طه، مرجع سابق، ص 42 - 43.

	Orientation	إشباعها ستولد الشعور بالأمان وتحقيق المصلحة.
4	العائد النفسي على الموظف Employee Psychological Result	الاعتماد على المنظمة: يصبح العائد النفسي على الموظف هو الاعتماد على المنظمة باعتبارها مصدر تحقيق الأمان من خلال الحصول على المال، والاستغناء عن الموظف يمثل تهديدا لمعيشته وأفراد أسرته.
5	نتائج الأداء Performance Result	Passive Cooperation التعاون الخامد يوصف أداء المرؤوسون في ظل النموذج الحارس بأنه تعاون خامد بمعنى أن نشاط المرؤوس وتعاونه مع زملائه لإنجاز أهداف المنظمة لا ينشط إلا بتوافر الحافز المالي. فالعلاقة هنا شرطية، أي أن وجود الحافز المالي يعني وجود الأداء، وإن غاب الحافز غاب الأداء.

8- النموذج التدعيمي **Supportive Model**: (1)

ترجع أصول هذا النموذج المفسر للسلوك التنظيمي إلى مبادئ العلاقات التدعيمية **The Principles of supportive relationships** التي صاغها العالم السلوكي **Rensis Likert**، ويلخص الجدول التالي أهم خصائص النموذج التدعيمي من خلال خمس محاور رئيسية، أي:

م	المحور	المضمون
1	أساس النموذج Basis of Model	Leadership القيادة تعتمد الإدارة في تعاملها مع الموظفين على المهارات القيادية للمدير وليس القوة أو الموارد الاقتصادية كما الحال في النماذج السابقة.

(1) - طارق طه، مرجع سابق. ص، ص 44، 45.

2	التوجه الإداري Managerial Orientation	الدعم تقدم الإدارة الدعم للمرؤوسين حيث يتولى القائد مساعدتهم على إنجاز أهداف المنظمة ومنحهم الفرص للتطوير الأداء والنمو الوظيفي.
3	توجه الموظف Empolyee Orientation	الآداء الوظيفي يصبح الموظف في ظل النموذج موجها بأدائه الوظيفي باعتباره معيار التقييم لدى الإدارة.
4	العائد النفسي على الموظف Employee Psychological Result	المشاركة Participation يتمثل العائد النفسي للموظف من تطبيق هذا Psychological النموذج هو شعوره بالمشاركة في إنجاز الأهداف.
5	نتاج الأداء Performance Result	دوافع يقظة Awakened Drives يعتمد أداء الموظف على دوافع يقظة متولدة من شعوره بالمشاركة في صنع إنجازات المنظمة.

ومن الملاحظ أن النموذج التذعيمي **Supportive Model** يعمل بشكل جيد عند تطبيقه على منظمات الدول المتقدمة، بينما تتدنى مستويات فاعليته في حالة تطبيقه على منظمات الدول المتخلفة.

ويرجع ذلك إلى أن النموذج يخاطب الحاجات المتقدمة في سلم إشباعات المرؤوسين-**Highest order Needs** كالحاجة إلى تحقيق الذات **Self-actualization** والمكانة الاجتماعية، بافتراض أن الحاجات الأساسية كالمأكل والملبس والمشرب والمسكن مشبعة أصلاً، وهو ما لا ينطبق في حالة الدول المتخلفة.

9- النموذج التعاوني **Collegial Model**:⁽¹⁾

⁽¹⁾ - طارق طه، مرجع سابق. ص، ص 45، 46.

يعكس النموذج التعاوني الامتداد الطبيعي لتطور علوم السلوك التنظيمي، حيث استبدل مفهوم المشاركة **Participation** والذي يشكل أساس النموذج التديمي بمفهوم الشراكة **Partnership** فهو يفترض أن الرؤساء والمرؤوسون هم شركاء في زملاء عمل يسعى لتحقيق أهداف المنظمات التي يعملون بها. ويلخص الجدول التالي أهم عناصر النموذج التعاوني من خلال خمس محاور رئيسية هي:

م	المحور	المضمون
1	أساس النموذج Basis of Model	الشراكة Partnership يفترض النموذج أن الرؤساء والمرؤوسون شركاء في إنجاز أهداف المنظمة.
2	التوجه الإداري Managerial Orientation	العمل الجماعي تنجز الإدارة الأهداف التنظيمية من خلال العمل الجماعي وروح التعاون والمشاركة باعتبار أن جميع العاملين رؤساء ومرؤوسون هم فريق واحد يسعى لتطوير المنظمة.
3	توجه الموظف Empolyee Orientation	السلوك المسؤول Responsible Behavior : يتصف سلوك المرؤوسون في ظل النموذج التعاوني بالمسؤولية، ويرجع هذا السلوك المسؤول إلى شعور المرؤوس بأنه عضو في فريق العمل يشارك في صنع الإنجازات التي تتحقق.
4	العائد النفسي على الموظف Employee Psychological Result	الانضباط الذاتي Self-discipline السلوك المسؤول وهو ما يشعر به المرؤوس في ظل النموذج التعاوني، أي قدر أكبر من الانضباط الذاتي يمارسه الفرد على ذاته، وتظهر تلك الممارسات بصورة واضحة في المنظمات اليابانية التي تتبنى هذا النموذج في تعاملاتها السلوكية.
5	نتائج الأداء	حماس معتدل Moderate Enthusiasm

الشعور بالانضباط الذاتي، مما يولد الأداء، ويتصف بالحماس المعتدل أو المتوازن.	Performance Result
--	---------------------------

10- نموذج النظام **System Model** :⁽¹⁾

يمثل أحدث النماذج التي قدمها الفكر السلوكي، وقد جاء كمحصلة الإسهامات بحثية مشتركة حول قيمة ومعنى العمل لدى الفرد في بيئة الأعمال المعاصرة، ويلخص الجدول الآتي أهم ملاحظته:

المحور	المضمون
1 أساس النموذج Basis of Model	الثقة Trust: يفترض النموذج أن الرؤساء يجب أن يعاملوا المرؤوسين على أساس من الثقة والشفافية وأن العمل يمثل قيمة ومعنى كبير لدى الفرد.
2 التوجه الإداري Managerial Orientation	الرعاية: يتمثل دور الإدارة في رعاية المرؤوسين وتشجيعهم على إنجاز الأهداف باعتبار أن المنظمة هي نظام يضم مجموعة من العناصر (موارد بشرية، مادية، مالية، معلوماتية) تعمل على نحو متكامل لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة، وأن العنصر البشري هو أهم مكونات هذا النظام وبالتالي يجب رعايته.
3 توجه الموظف Empolyee Orientation	الملكية النفسية Psychological Ownership: يولد أداء المرؤوسون في ظل هذا النموذج الشعور بأنهم ملاك المنظمة ومسؤولون عن مخرجاتها.

⁽¹⁾ - طارق طه، مرجع سابق. ص 47.

<p>دافعية ذاتية Self-Motivation:</p> <p>يتولد شعور نفسي لدى الموظف بالدافعية الذاتية نحو تحقيق الأهداف كمحصلة للملكية النفسية.</p>	<p>العائد النفسي على الموظف</p> <p>Employee Psychological Result</p>	<p>4</p>
<p>إلتزام بتحقيق الأهداف Commitment:</p> <p>أداء مدفوع بالالتزام نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.</p>	<p>نتائج الأداء</p> <p>Performance Result</p>	<p>5</p>

11 - نظريات الدافعية :

إذا أخضعت مجموعة من الأفراد تؤدي عملا معيناً للملاحظة، سنجد أن هناك تبايناً في درجة اهتمام كل منهم بالعمل المؤدى، واختلاف في كثافة الجهد المبذول. كما سنلاحظ أيضاً أن هذه الاختلافات ستظل موجودة حتى لو تساوى عدد منهم في القدرات والمهارات والخبرات.

وهو ما يدفعنا للتساؤل لماذا يتفاوت أداء بعض الأفراد المتقاربين في الخبرات والمهارات كنتيجة لاختلاف درجة اهتمامهم وحماسهم للعمل الموكل إليهم؟.

تكمن الإجابة في اختلاف دافعتهم نحو العمل. باعتبارها القوى التي تحرك وتثير الفرد.

ويقدم الفكر الإداري أكثر من تعريف للدافعية **Motivation** والتي اشتقت من الكلمة اللاتينية

Movere المرادفة لمعنى يتحرك **Move** باللغة الإنجليزية. فقد عرفها البعض بأنها عملية نفسية توجه السلوك. (1)

بينما أشار إليها آخرون بصورة أكثر شمولية، حيث عرفوها بأنها جميع القوى التي تنشط وتوجه وتعزز **Sustain** جهود الفرد. (2)

(1)- Kreitne , R, **Management**. Houghton Mifflin Company, (1995).

(2)- Bateman, T. and Snell, S, **Management: Building Competitive Advantage**. Richard Irwi, 1996.

ووفقاً للمفهوم السابق فإن جهود الأفراد ستظل في حالة سكون أو خمود، وغير موجهة نحو غرض معين، ما لم يتم إثارة دافعيته. ومن ناحية أخرى سيتصف الفرد ذو الدافعية العالية بالجهد والسلوك الإيجابي نحو تحقيق أهداف الأداء.

ويرى فريق ثالث أن الدافعية هي القوى الكامنة داخل الفرد التي تؤثر أو تحدد مستوى واتجاه واستمرارية الجهد المبذول نحو العمل. وصنف مقدمو هذا المفهوم الأفراد العاملين بالمنظمات إلى نوعين، الأول أفراد يتمتعون بدافعية نحو العمل، وبالتالي فإن أدائهم يتسم بالإنتاج العالي، وهنا يتمحور دور المدير في المحافظة على مستوى دافعيته.

بينما يمثل النوع الثاني في الأفراد الذين لا يتمتعون بدافعية نحو العمل **Unmotivated**، ومن ثم فإنه يصبح دور المدير هنا هو خلق الظروف التي تثير دافعيتهم للحصول على أداء مرتفع منهم.

بينما قدم فريق رابع مفهوماً يختلف جزئياً عما سبق، فقد عرفوا الدافعية بأنها الرغبة في بذل الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية. والمشروطة بمدى إمكانية إشباع بعض الحاجات الشخصية، نتيجة لهذا الجهد المبذول.

ويلاحظ هنا أن هذا المفهوم ربط بين الرغبة في بذل الجهد وبين العوائد الإيجابية المتوقعة نتيجة هذا الجهد. ومعنى ذلك غياب أو عدم توقع الفرد للمقابل (علاوة، ترقية، مديح، مكافأة عينية، وغيره) يؤدي إلى إخماد دافعيته نحو العمل⁽¹⁾.

ويؤكد ما سبق فريق خامس، أشار إلى الدافعية بأنها قوى داخلية (كامن في الفرد) وقوى خارجية تثير وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد المبذول.

وبالتالي يمكن للمؤلف تطوير التعريف التالي للدافعية:

الدافعية **Motivation**: هي قوى تنشط وتوجه السلوك وتحافظ على استمرارية الجهد.

(1) - طارق طه، مرجع سابق. ص 302.

لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك: - طارق طه، التنظيم. منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار السادس، 2006.

ويمكن للقارئ الذي يرغب في مزيد من المعلومات المحدثة **Updated Information** والمتحددة المصدر بصورة متواصلة حول مفهوم الدافعية **Motivation** زيارة أي من المواقع ذات الصلة على الإنترنت **.Relevant Websites**.

بمعنى أن الدافعية نحو الأداء المرتفع ترتبط بوجود نظام يحصل بمقتضاء الفرد على عوائد إيجابية عن العمل المؤدى، وفي غياب هذا الشرط تضعف كثيراً العلاقة بين الدافعية والأداء. كما يعني أيضاً المفهوم السابق للدافعية أنها عملية إشباع للحاجة.

وتؤكد الدراسات التجريبية في هذا الصدد أن العوائد أو المنافع الغير مشروطة، والتي تقدمها بعض المنظمات للعاملين بها، وإن كانت تشكل نقطة جذب مؤثرة على طلب التوظيف بتلك المنظمات، إلا أن أثرها على أداء أو دافعية الأفراد بعد تعيينهم مشكوك فيه.

وتسبب الحاجات غير المشبعة توتر للفرد **Tension**، هذا التوتر يدفعه أو يقود سلوكه نحو محاولة إشباع تلك الحاجات. فإذا أدرك الفرد شرطية العلاقة بين الأداء والعوائد، بمعنى أنه إذا بذل جهد وحقق أداءً عالياً، يتوقع أن تعقبه عوائد إيجابية تشبع حاجاته، فسوف ترتفع دافعيته نحو هذا العمل المحقق للإشباع، وينتهي بذلك التوتر بإشباع تلك الحاجات.

ويقصد هنا بالحاجة، ذلك الوضع الداخلي للفرد **Internal State** الذي يجعل من عوائد معينة شيئاً مطلوب الحصول عليه، أو هي الرغبة التي لم يتم إشباعها بعد **.Unfulfilled Desire**.

فمثلاً، إذا شعر فرد ما أنه قضى سنوات عمل طويلة في المنظمة، وأن الدور قد أدركه في الترقية، تصبح الترقية وليس الحصول على مقابل مادي بمثابة حاجة غير مشبعة بالنسبة له.

وإذا ما أدرك أن بذله لجهد أو أداء، يتوقع معه حصوله على الترقية، فسوف يبذل هذا الجهد المطلوب، للترقي، وإنهاء حالة التوتر أو الوظيفي التي يعاني منها، حيث يظهر أن الحاجة تخلق الرغبة في إشباعها. مما ينتج عنه سلوك يحرك أو يوجه تصرفات الفرد، للحصول على المكافأة أو الثواب.

وهذا الثواب سواء كان داخلي (أي يحصل عليه الفرد بمجرد إنجاز الأداء)، أو خارجي (يحصل عليه من المنظمة في صورة عوائد مادية أو معنوية) يدعم السلوك من خلال التغذية العكسية، بمعنى أن حصوله على الفرد على العائد نتيجة الأداء، سيدفعه إلى تكرار السلوك.

وبالتالي يجب التفرقة بين نوعين من عوائد العمل الإيجابية والتي اصطلح البعض على تسميتها بالمكافآت أو الثواب Reward، هما: (1)

أ- الثواب الخارجي Extrinsic Rewards :

مثير للدافعية **Motivational Stimulus** يأتي من خارج الفرد، ويتمثل في عوائد العمل الإيجابية التي يحصل عليها المرؤوس من أطراف خارجية (المشرف، الرئيس المباشر، مدير القسم، المدير العام). وحتى يمكن اعتبار العائد إيجابياً، وبالتالي مؤثر على السلوك والدافعية، فيجب أن يكون ذا قيمة لدى متلقيه (المرؤوس)، وتباين تلك القيمة باختلاف الأفراد، فقد يعتبر أحد أفراد التنظيم أن مبلغاً معيناً يمثل قيمة عالية بالنسبة له، بينما يراها فرد آخر يشغل مركزاً وظيفياً أعلى أنه لا يعد شيئاً بالمرّة.

ويمكن تصنيف الثواب الخارجي إلى أكثر من نوع، فهناك المكافآت المالية مثل العلاوات المنح، الأرباح الموزعة. وهناك المكافآت العينية، كاستبدال مكتب المرؤوس بمكتب أحدث إعطاؤه خطأ هاتفياً مستقلاً، توفير سيارة لانتقالاته من وإلى جهة العمل. كما يمكن أن تكون المكافآت معنوية مثل شهادات التقدير، عبارات المديح والثناء، الأوسمة.

ب- الثواب الداخلي Intrinsic Rewards :

تشير العديد من الدراسات إلى أن الدافعية شعور داخلي لدى الأفراد والجماعات، ويتمثل في العوائد الإيجابية التي يشعر بها الفرد من مجرد أداء العمل وتحقيق لإنجاز معين. وبالتالي فإن مصادر المكافآت الداخلية تأتي من

(1) - طارق طه، مرجع سابق. ص 308 وما بعدها. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:
- طارق طه، الإدارة العامة. منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الرابع، 2006.

رغبة الفرد لإثبات ذاته، والحاجة للحصول على تقدير الآخرين، واحترامهم. ويلخص الجدول التالي عددا من الاقتراحات حول كيفية تعظيم التأثير الدافعي للمكافآت.

الأسلوب	
1	مراعاة الاختلافات بين الأفراد
2	التفهم الواضح لما يريده الأفراد من العمل
3	منح المكافآت التي تشبع الاحتياجات أو التطلعات الشخصية للأفراد، وتخدم أو تتفق في الوقت ذاته مع أهداف التنظيم.

وتقدم لنا نظريات الدافعية تفهما أوضح لكيفية تعظيم التأثير الدافعي على المرؤوسين. فعلى سبيل المثال تساعد نظريات المحتوى الدافعي المديرين على تفهم المكونات والمحتويات التي تشكل الدافعية. وبالتالي فهي تتناول احتياجات الأفراد، وتفسر لنا كيف تختلف تصرفات الأفراد تبعا لتباين احتياجاتهم، ومن أمثلة تلك النظريات نظرية هرمية الحاجات، نظرية العاملين، نظرية الحاجات المكتسبة. بينما تفسر لنا نظريات العملية الدافعية العمليات الذهنية والتأثيرات الوجدانية التي يستمددها الفرد من العمل، وتندرج تحت هذا التصنيف من النظريات، نظرية العدالة، نظرية التوقع، نظرية وضع الهدف. أما نظرية تعديل السلوك التنظيمي فتركز على كيفية التأثير على الدافعية، من خلال البيئة الخارجية المحيطة بالفرد. هذا ويوضح لنا الشكل الآتي تصنيف نظريات الدافعية السابقة.

أ- نظريات المحتوى الدافعي: ⁽¹⁾

تمحور نظريات المحتوى الدافعي **Content Theories** في تفسيرها للدافعية حول الحاجات **Needs**، ومع أن كل واحدة من تلك النظريات قد تناولت حاجات مختلفة عن الأخرى، إلا أن جميعها اشترك في

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 310 وما بعدها.

افتراض أساسي مفاده أن الحاجات تسبب توتر **Tension** يؤثر على سلوك واتجاهات الأفراد ودافعيتهم نحو العمل. وبالتالي يصبح على المديرين تهيئة الظروف أو المناخ الذي يسمح بإشباع الحاجات الأكثر أهمية لدى الأفراد من خلال العمل.

كما يجب عليهم أيضا اتخاذ التصرفات اللازمة نحو استبعاد الأشياء ذات التأثيرات المعوقة لإشباع تلك الحاجات في بيئة العمل، كعدم وجود نظام محدد أو مقنن يتيح فرص الترفي.

وقد سبق لنا الإشارة إلى أن الحاجة تمثل الوضع أو الحالة الداخلية للفرد التي تجعل عوائد معينة (علاوة مالية، ترقية، تقدير معنوي) شيئا مطلوب الحصول عليه.

أ1- مستوى الإشباع:

فكلما نقص مستوى إشباع الحاجة لدى الفرد، أي زادت درجة حرمانه منها تزايدت قوة هذه الحاجة كموجة لسلوك دافعية الفرد.

أ2- قوة المثير Stimulus:

فكلما كان المثير أو المنبه الخارجي أكثر جاذبية للفرد، تزايدت قوة الحاجة لدى الفرد للحصول على هذا المثير.

فعلى سبيل المثال إذا كانت قيمة المكافأة المالية التي سيحصل عليها الفرد حال إنجازه لهدف معين كبيرة جدا، فسوف ترتفع درجة احتياج الفرد للحصول على هذا المثير، عما إذا كانت قيمة المكافأة منخفضة.

ب- نظرية ذات العاملين:

ويطلق بعض كتاب الإدارة على نظرية ذات العاملين **Two-factor** حيث **Theory** نظرية

الدافعية والصحة **Motivation-hygiene Teory**، حيث قام هرزبرج **Frederick Herzberg** بالفصل بين نوعين من العوامل، بناء على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أحضرها للدراسة.

وتم سؤالهم عن ما هي مسببات الرضا عن العمل، ومسببات الاستياء. وقد تمثلت تلك العوامل، كما يبسطها لنا الشكل الآتي، فيما يلي: ⁽¹⁾

ب1- عوامل مسببة للرضا **Satisfier Factors** :

وهي العوامل التي توجد في محتوى العمل، أي هي تلك العوامل التي تتعلق بما يؤديه فعلا الأفراد في عملهم. وتتمثل في:

1- الإنجاز الذي يمكن أن يحقق الفرد في عمله.

2- التقدير والاعتراف بجهوده التي بذلها.

3- العمل ذاته بما يحويه من أنشطة ومهام.

4- المسؤولية الملقاة على عاتق الفرد.

5- فرص اكتساب المعلومات والخبرة التي يوفرها العمل للفرد.

وافترض هيرزبرج أن توافر هذه العوامل يسبب رضا الأفراد عن عملهم، أما عدم توافرها بالقدر الملائم فلا يسبب الاستياء، كما كان مفترضا في السابق. ولكن يسبب عدم الرضا **No Satisfaction**. لذا اعتبر هيرزبرج تلك العوامل بمثابة عوامل دافعة **Motivator** لسلوك الأفراد نحو العمل.

ب2-عوامل مسببة للاستياء **Dissatisfier Factors**:

وتتمثل في العوامل الكامنة في سياق العمل **Job Context**، أي العوامل الموجودة في بيئة العمل الخاصة بالفرد، وبالتالي فهي تتمثل في:

1- سياسات المنظمة وأسلوبها في الإدارة.

2- نمط الإشراف الخاضع له الفرد.

⁽¹⁾- Robbins, S, and Coulter, M, **Management**, Prentice Hall International Inc, 2002.

3- علاقة الفرد مع رئيسه المباشر.

4- ظروف العمل المادية (الإضاءة، التهوية، الأثاث الموقع).

5- المرتب الذي يحصل عليه.

6- علاقة الفرد مع زملاء العمل.

7- الحياة الشخصية للفرد.

8- علاقة الفرد مع رؤوسيه.

9- الحياة الاجتماعية للفرد (متزوج، مطلق، أرمل، أعزب).

10- درجة الأمان الذي يشعر به داخل العمل.

وافترض هيرزبرج أنّ توافر هذه العوامل بالصورة الملائمة يؤدي إلى عدم استياء الفرد من العمل وليس رضاه، كما كان مفترضاً وفقاً للفكر التقليدي. أما عدم توافرها فيؤدي إلى استيائه من العمل، لذا أطلق عليها هيرزبرج العوامل الصحية **Hygiene**، باعتبار أن توافرها يحافظ على الحالة النفسية للفرد من الوصول إلى الاستياء.

وبالتالي اقترح هيرزبرج إعادة صياغة الرضا والاستياء، بحيث لا يصبح الاستياء هو الحالة العكسية للرضا. فعكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعكس الرضا هو عدم الرضا عن العمل.

وأشار إلى وجود ما يسمى **بالنقطة الصفرية**، وهي الحالة التي تغيب فيها العوامل المسببة للرضا والغير مسببة للرضا. ومثال ذلك شعور الموظف بعدم الرضا عن المرتب، وعدم استيائه في الوقت ذاته من ظروف العمل.

كما نبه هيرزبرج إلى أنّ المديرين في سعيهم لإثارة دافعية المرؤوسين نحو العمل عادة ما يركزون على العوامل المسببة للرضا، ويغفلون العوامل الصحية، مع أن توافرها يحول دون استياء الأفراد عن العمل. وغياهما يعطل ظهور مشاعر الرضا، وبالتالي الدافعية نحو العمل.⁽¹⁾

تقييم نظرية العاملين:

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 316 وما بعدها.

اعترف العديد من الباحثين بأن نظرية العاملين أسهمت بشكل ملحوظ في توضيح كيفية التنبؤ وتفسير السلوك الإنساني، فقد أشارت النظرية إلى أنّ قيام المنظمات بتحسين بيئة العمل (تعديل سياساتها، تغيير نمط الإشراف، تطوير ظروف العمل) لن يؤدي إلى تحريك دافعية الأفراد نحو العمل، وإن كان يمنع استيائهم منه.

لكن النظرية لم تسلم من النقد أيضاً، فقد عاب البعض عليها تجاهلها للمتغيرات الموقفية **Situational Variables**، التي لم يتم تناولها في أي فرض من فروض النظرية.

كما ضمت النظرية العديد من العوامل التي اعتبرتها مسببة للاستياء، بينما يشير الواقع إلى أنّ الكثير من الأفراد يعتبرون أن أعمالهم لا تسبب لهم استياء بالرغم من احتوائها لجزء كبير من تلك العوامل. ويدل استقراء نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار صحة فروض نظرية العاملين، أن منهج البحث الذي اتبعه هيرزبرج يفتقد كثيراً للإحكام المنهجي، ويشوبه الكثير من الثغرات سواء في جمع البيانات، أو في قياس متغيرات الدراسة.

12- نظرية الحاجات الثلاثة في تفسير السلوك التنظيمي:

حول دافيد ماكلياند **David McClelland** وزملاؤه في أواخر الأربعينات، تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى بعض الأفراد، يدفعهم إلى المثابرة والاهتمام بالأداء المرتفع في العمل، وذلك أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن تعود عليهم من هذا الأداء، فهم يشعرون بالسعادة لتحقيقهم إنجاز معيناً. واستخدم ماكلياند الأسلوب الإسقاطي لاكتشاف هذا الدافع وتحديد مكوناته، حيث قام بإعطاء الأفراد الخاضعين للدراسة صوراً ورسومات تحوي مواقف غامضة، وطلب منهم تفسيرها، وكتابة وصف موجز لها. ولما كانت المعلومات المتوافرة عن تلك الصور لدى هؤلاء الأفراد لا تزيد من الصور نفسها، فإن أي وصف يعطيه الأفراد للصور سيعبر وفقاً للأسلوب الإسقاطي عما يشتغل في أنفسهم من رغبات ودوافع.

وبناء على نتائج دراسته حدد **ماكلياند** ثلاثة حاجات أساسية تحرك سلوك الفرد نحو العمل، اكتسبها نتيجة التراكم المعرفي والخبرة وهو ما يفسّر لنا سبب إطلاق بعض الباحثين على نظريته بنظرية الحاجات المكتسبة **Acquired Needs Theory** وتمثل هذه الحاجات في: ⁽¹⁾

1- الحاجة للإنجاز **Need for Achievement**:

وتتمثل في الرغبة نحو تحقيق معدلات أداء مرتفعة وتقديم أقصى مخرجات ممكنة (الكفاءة)، والاقتراب بصورة سريعة من الأهداف الموضوعية (الفاعلية) بغرض الوصول إلى إنجاز ملموس في العمل. أي ببساطة هي الرغبة في الإجابة والتميز.

2- الحاجة للقوة **Need for Power**:

وتعبّر عن رغبة الفرد في التحكم في سلوك الأفراد والسيطرة عليهم، وأن يصبح الفرد مسؤولاً عن مجموعة من الأفراد يمارس سلطاته عليهم. وميّز هنا **ماكلياند** بين شكلين من أشكال الحاجة للقوة هما:

أ- الحاجة نحو القوة الشخصية **Personal Power**:

وقد اعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة إلى القوة، حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين.

ب- الحاجة نحو القوة الاجتماعية **Social Power**:

واعتبرها **ماكلياند** الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة. فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية، وليس الأهداف الشخصية.

3- الحاجة للانتماء **Need for Affiliation** :

وتتمثل في رغبة الفرد في إقامة علاقات من الودّ والصدقة مع الآخرين، والشعور بالانتماء إلى جماعة تشاركه الاهتمامات والمصالح.

ونوجز أهم الاستخلاصات التي خرجت بها نظرية الحاجات الثلاثة:

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 319 وما بعدها.

-تكتسب الحاجات السابقة وتتطور بمرور الوقت، كنتاج للخبرات التي يتعرض لها الفرد في الحياة.

-يتفاوت الأفراد في قوة الحاجة نحو الإنجاز، فالأفراد ذوي دافع الإنجاز العالي يشعرون بالسعادة والرضا من تحقيق النتائج الجيدة، عن أولئك الذين يتصفون بدافع إنجازي متدن.

-توجد عدد من السلوكيات التي تميّز الأفراد ذوي دافع الإنجاز العالي عن الآخرين، فيما يتعلق بالمهام التي يؤديونها، أطلق عليها **ماكليلاند** تفصيلات العمل، وتمثل في الآتي:

م	المهام المفضلة
1	المتوسطة الصعوبة حيث تمثل تحدياً لقدراتهم
2	المانحة لقدر أكبر من الاستقلالية والمسئولية
3	الموفرة للمعلومات عن نتائج الأداء

أ- يفضلون عادة المهام متوسطة الصعوبة، أي التي تقترب احتمالات نجاحهم في إنجازها من نسبة 50%، وذلك عن المهام السهلة جدا التي يكون النجاح فيها كبيرا للغاية، أو الصعبة جدا التي تتضاءل فيها احتمالات النجاح، فالمهام متوسطة الصعوبة تمثل تحديا حقيقيا لقدراتهم، وهو ما يثير دوافعهم الإنجازية.

ب- يفضلون المهام التي تمنحهم قدر أكبر من الاستقلالية، أي التي تسمح لهم بالتحكم في نتاج جهودهم عن تلك التي لا يتوافر لهم السيطرة عليها. أو يتوقف نجاحها على الآخرين.

ت- يفضلوا المهام التي تتيح لهم معلومات مرتدة عن نتائج أدائهم، فهي تمكنهم من تقييم جهودهم.

هـ- تعدّ الحاجة للقوة من أساسيات القيادة الفعّالة، فالمدير الناجح يشعر بالارتياح عندما تتوافر له القوة، ويستمتع بقدرته على التأثير في أفراد التنظيم.

و- الأفراد الذين يتصفون بدافع الانتماء العالي، لا يصلحون كمديرين جيدين، فسعي الفرد (من وجهة نظر **ماكليلاند**) لتعزيز علاقاته الاجتماعية من الممكن أن يؤدي إلى تعقّد عمليات اتخاذ القرار. حيث سيتمّ هنا تغليب الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

تقييم نظرية الحاجات الثلاثة: (1)

برغم أن نظريات المحتوى الدافعي استخدمت الحاجات الإنسانية في تفسير دافعية الأفراد نحو العمل، إلا أن كل نظرية أشارت إلى حاجات مختلفة عن الأخرى. وهو ما يثير التساؤلات التالية:

1. ما هو حجم الاختلافات التي توجد بين الحاجات الإنسانية؟

لم يتوصل حتى الآن علماء السلوك إلى تحديد قاطع لما يسمى بالحاجات الإنسانية المؤثرة على العمل، ولكن المديرين يمكنهم استخدام فروض واستخلاصات نظريات المحتوى الدافعي في تحسين تفهمهم لحاجات المرؤوسين وتوظيفها لصالح العمل.

2. هل يمكن للعائد أو المكافأة أن تشبع أكثر من مستوى الحاجة؟

يجيب بعض علماء السلوك بنعم، فعلى سبيل المثال المرتب الذي يتقاضاه الموظف يمكن أن يشبع حاجة الأمان لدى الفرد باعتبار مورد ماليا ثابتا يتيح له تأمين مستقبله، والاستقرار في معيشتته. ويمكن أيضا أن يخدم الحاجة الاجتماعية، فكلما ارتفع دخل الفرد في المنظمة كان ذلك مؤشرا على ارتفاع مكانته الاجتماعية داخلها.

3. هل هناك هرمية للحاجات؟

لا يؤيد بعض علماء السلوك الهرمية ذات المستويات الخمسة التي طرحها ماسلو، فقد تأتي بعض الحاجات لدى الكثير من الأفراد بترتيب مختلف عما هو وارد بالنظرية. ومع ذلك فهناك حاجات تحتل مركزا متقدما في أولويات الأفراد، وحاجات أخرى تحتل مركزا متأخرا.

4- ما هو مقدار أهمية الحاجات المختلفة؟

(1) - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 322 وما بعدها.

تباين أهمية الحاجة تبعاً لاختلاف الأفراد، فنفس الحاجة قد تمثل قيمة كبيرة لدى فرد معين، بينما تحتل أهمية أقل لدى فرد معين. بينما تحتل أهمية أقل لدى فرد آخر. بل أن نفس الحاجة تتفاوت أهميتها بالنسبة لنفس الفرد بمرور الزمن.

فمثلاً، من الممكن أن تقل أهمية الحاجة إلى الترقية للفرد الذي اقترب مساره الوظيفي من سن التقاعد، بينما كانت تمثل أهمية كبيرة في بداية عمله.

13- نظرية التوقع في تفسير السلوك التنظيمي:

تقوم نظرية التوقع **Expectancy Theory** التي قدمها العالم فروم **Victor Vroom** على افتراض أساسي مؤداه أن دافعية الفرد للعمل أو القوة الدافعية **Motivational Strength** نحو أداء العمل تتوقف على توقعات الفرد حول إمكانية حصوله على عوائد نتيجة القيام بهذا العمل.

ويشير التوقع طبقاً للمفهوم الذي قدمته النظرية إلى الاحتمالات التي يعطيها ويدركها الفرد، حول نجاحه في الحصول على العائد من وراء بذله للمجهود. وهذه الاحتمالات تمثل تقديراً ذاتياً يعبر عن فرص الحصول على تلك العوائد بناء على الخبرات السابقة التي تعرّض لها الفرد في العمل.

وبالتالي فهناك ثلاثة محددات تؤثر في القوة الدافعة للفرد نحو العمل والذي أطلق عليه النموذج الأساسي للتوقع

Basic Expectancy Model وهي: ⁽¹⁾

1. توقع أداء الجهد:

ويعبر عن توقعات الفرد حول مدى نجاحه في أداء المهام أو العمل المطلوب منه إذا قام ببذل الجهد اللازم لهذا العمل. وبالتالي فهذا التوقع يشير إلى العلاقة السببية بين الجهد المبذول في العمل وبين النتائج التي تعتبرها المنظمة بمثابة مؤشر على أداء الفرد للعمل المطلوب منه. فمثلاً، قد يعتبر بعض الأفراد أن المنظمة تضع معايير صعبة للإنجاز، وبالتالي فمهما بذلوا من جهد لن يتم النظر إليهم على أنهم أدوا العمل كما ينبغي. ومنطقياً إذا كان هذا هو الشعور السائد لدى الفرد، فمن المتوقع أن تنخفض كثيراً قوته الدافعية نحو العمل.

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 326 وما بعدها.

2. توقع العائد من الأداء :Performance–outcome expectancy:

ويتمثل في توقعات الفرد حول احتمالات حصوله على العائد أو المكافأة في حالة نجاحه في أداء العمل المطلوب منه. وهذه العوائد قد تكون في شكل مكافآت مادية (علاوات، منحة مالية، توزيعات أرباح) أو وظيفية (ترقية، نقل لموقع أفضل)، أو معنوية (شهادات تقدير، وغيره). وكلما كان هناك ارتباط وثيق بين الأداء والعائد، بمعنى أن الثواب لا يمنح إلا لمن قام بإنجاز العمل تزايدت القوة الدافعة نحو العمل.

3. القيمة المتوقعة للعائد :Value of outcome:

وتعبّر عن قيمة العائد الذي يتوقع الفرد أن يحصل عليه نتيجة أدائه العمل المطلوب منه، وكلما كان العائد يمثل قيمة كبيرة لدى الفرد تزايدت القوة الدافعة نحو العمل.

-تقييم نظرية التوقع:

يرى الباحثون أن نظرية التوقع تجعل المديرين أكثر دراية بتوقعات الأفراد حول عوائد أدائهم للعمل، وهو ما يفتح المجال نحو محاولة تعظيم **Maximization** تلك التوقعات لصالح العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة.

وهناك عدد من المؤثرات حول كيفية تعظيم المتغيرات الثلاثة التي احتوت عليها نظرية التوقع. فمثلاً لتعظيم توقع أداء الجهد لدى أفراد التنظيم، يجب على المديرين انتقاء الأفراد الذين تتوافر لهم قدرات على إنجاز المهام، ثم تدريب هؤلاء الأفراد على استخدام قدراتهم في إنجاز المهام، ثم دعم جهودهم نحو تحقيق الإنجاز، وتحديد أهداف الأداء.

وينبغي على المديرين لتعظيم توقع العائد من الأداء، العمل على تأكيد الارتباط بين العائد والأداء، أي التأكيد على شرطية العلاقة بينهما، فلا مجال للحصول على عوائد بدون إنجاز، وتوضيح العائد المستحق لكل أداء. أما تعظيم القيمة المتوقعة للعائد فيتطلب من المديرين تحديد وتعريف حاجات المرؤوسين، ثم منح المكافآت التي تشبعها بصورة ملائمة.

ومع ذلك فقد تحفظ البعض على الصيغة الرياضية التي استخدمت في التعبير عن النظرية، وكان منطقتهم في ذلك أن وضع قيمة صفرية لأي متغير يضمه الجانب الأيمن من المعادلة، يترتب عليه أن تصبح القوة الدافعة للعمل (الجانب الأيسر) مساوية للصفر.

فإذا فرضنا مثلاً أن توقع أداء الجهد، وتوقع العائد من الأداء كان مرتفعاً، بينما القيمة المتوقعة للعائد مساوية للصفر، فوفقاً للمعادلة لن يكون هناك أيّ دافع ولو بسيط للقيام بهذا العمل، وهو ما يخالف العديد من الحالات في الواقع العملي.

14- نظرية العدالة في تفسير السلوك التنظيمي:

ارتبطت نظرية العدالة **Equity Theory** بالجهود البحثية لعالم السلوك ستاكي آدمز **Stacy**

Adems وهي القائمة على الافتراض التالي: ⁽¹⁾

حالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده، مدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية.

وتشير عوائد الفرد **Outcomes** إلى: جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل (الأجر+ الحوافز المادية+ الأرباح الموزعة+ العلاوات+ التقدير+ الشكر+ المعاملة الحسنة+ الامتيازات...).

بينما يقصد بمدخلات الفرد **inputs** إلى: جميع ما يضعه الفرد داخل العمل (الجهد+ الوقت+ التفكير+ الخبرة...).

وبالتالي أمكن التنبؤ بالاستجابات المحتملة **Possible Responses** التي يمكن أن يسلكها الفرد

نتيجة إدراكه بعدم العدالة السالبة، والتي تتمثل فيما يلي: ⁽²⁾

م	الاستجابة المحتملة
---	--------------------

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 331 وما بعدها.

⁽²⁾ - نفس المرجع. ص 334 وما بعدها.

1	تغيير المدخلات تجاه العمل
2	تغيير العوائد من العمل
3	إعادة المقارنة والبحث عن مرجعيات جديدة
4	تغيير الوضع (ترك العمل أو الانتقال لعمل آخر)

1. سيحاول تغيير مدخلاته تجاه العمل، بمعنى قيامه ببذل أقل مجهود في عمله لتحسين ناتج المقارنة، بتخفيض مقام النسبة II، وقد اعتبرها آدمز أخطر الاستجابات الممكنة بالنسبة لسلوك المرؤوسين لأنها تجعلهم أقل دافعية للعمل في المستقبل.

2. محاولة تغيير العوائد من العمل فيها يحاول الفرد الوصول إلى الوضع العادل، بتحسين عوائده، أي زيادة بسط النسبة IO، عن طريق الضغط على رؤسائه للحصول على علاوات أو مكافآت مالية، بدلات.

3. إعادة المقارنة، وذلك بالبحث عن أسس أو مرجعيات جديدة للمقارنة، حتى تبدو النتيجة ظاهريا أفضل مما توصل إليها من قبل. وبالتالي إحداث نوع من التوازن النفسي للفرد. ويقصد بالمرجعيات **Referents** هذا المتغيرات المتخذة كأساس للمقارنة.

4. تغيير الوضع، ويعنى قيام الفرد بترك العمل الحالي كليتا، أو الانتقال إلى عمل آخر أفضل من وجهة نظره.

ويمكن التمييز بين نوعين من المرجعيات، هما:

أ- أنّ الأفراد الآخرون ويتمثلون في زملاء العمل الصالحين للمقارنة، أي الذين يؤدون مهام تتشابه مع التي يقوم بأدائها الفرد. ومعنى تغيير المرجعية، قيام الفرد باختيار أفراد آخرين ليقارن نفسه بهم، بخلاف الأفراد الذين اختارهم في عملية المقارنة السابقة.

ب. نظام المنظمة: وهنا يقوم الفرد بمقارنة نظم وسياسات الأجور بالمنظمة مع النظم المتبعة في المنظمات الأخرى.

-تقييم نظرية العدالة:

يرى كثير من الباحثين أن نظرية العدالة لها تطبيقات إدارية **Managerial Implications** في الواقع العملي، فعلى سبيل المثال تتقاضى المرأة العاملة في المجتمع الأمريكي تقريباً 76 % من الأجر الذي يتقاضاه زميلها الرجل الذي يقوم بنفس العمل.

ويكمن المنطق من وراء ذلك في أن المدخلات التي يضعها الرجل الأمريكي في العمل (الجهد، الوقت، التفكير، الابتكار...) تفوق المدخلات التي تضعها المرأة.

فلتحقيق العدالة، وفقاً لفروض النظرية السابقة. فإن الأمر يقتضي زيادة عوائد الرجل زيادة بسط النسبة عن المرأة حتى يتعادل معها. فبرغم قيامهما بأداء نفس العمل، إلا أن قيمة المدخلات مختلفة، وبالتالي فالمخرجات نتاج العمل ستكون بالمنطق مختلفة.

وقياساً على ما تقدّم، فإن بيئة الأعمال في المجتمعات الشرقية، والتي تعطي نفس الأجر للرجل والمرأة عن نفس العمل، تعيش فيها القوة العاملة الذكورية في وضع من عدم العدالة.

وتنبّهنا أيضاً نظرية العدالة إلى أهمية مراعاة المديرين للعدالة، وعدم المحاباة القائمة على الاعتبارات الشخصية في توزيع المكافآت على المرؤوسين، لتفادي مشاعر عدم الارتياح والتوتر النفسي التي ستحتاجهم نتيجة ذلك. أو قيامهم بتخفيض مدخلات أعمالهم أي تقليل جهدهم لإعادة التوازن النفسي.

كما يجب أيضاً على المديرين ربط المكافآت أو العوائد التي تعطي للمرؤوسين بالأداء، وهو ما يتطلب وجود معايير واضحة تقيس ما يقدمه الأفراد في العمل.

15- تفسير السلوك التنظيمي وفقاً لنظرية وضع الهدف:

وفقاً لما افترضه **لوك Edwin Locke** في نظرية وضع الهدف **Goal Setting Theory**، فإن:

دافعية الأفراد نحو العمل تحركها الأهداف **Goals** التي تمثل بالنسبة لهم غايات **Ends** مرغوبة تحمل منفعة أو قيمة.

ففي رأيه أنّ الأهداف هي التي تحدّد اتجاه نشاط وسلوك الأفراد، وبالتالي تفسر مسارات هذا السلوك، وتفسر الاختيارات الذهنية التي يقومون بها، سعياً وراء تحقيق الهدف أو الغاية التي يرغبونها. ويتفق بذلك مفهوم لوك

مع التعريف الذي قدمه المؤلف عن الأهداف باعتبارها غايات مرغوبة، أو نتائج محددة يتم السعي لتحقيقها خلال فترة معينة، وبترتب أهميتها.

وتوضح الفروض الآتية لنظرية وضع الهدف خصائص الهدف المحرك للدافعية، كما تشير في الوقت ذاته إلى العلاقة بين الدافعية والأداء والرضا عن العمل: (1)

أ- الهدف المحدد **Specific Goal**:

الأهداف التي يتم صياغتها بصورة محددة، هي التي تحرك دافعية الفرد بدرجة أكبر من الأهداف ذات الصياغة العامة مثل المطلوب هو بذل أقصى جهد ممكن.

ب- الهدف المرغوب **Desirable** أو المقبول **Acceptable** :

فعندما يرغب الفرد في تحقيق هدف معين، سيسعى ويوجه نشاطه إلى تحقيقه، وذلك عن لو لم يكن للفرد مثل هذا الهدف، وكذا الحال عندما يكون الهدف مقبولا من الفرد، فسيسعى إلى تحقيقه دون البحث عن مبررات يستند إليها لعدم إنجاز الهدف.

ج- الهدف المتحدى **Challenging Goal**:

بمعنى أن تحقيق الهدف يمثل تحدياً لقدرات وطاقات الفرد، ففي رأى لوك أن الهدف الأصعب نسبياً هو الذي يمثل تحدياً للقدرات، أي يصبح أكثر إثارة للدافعية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى أداء الفرد، وذلك عما لو كان الهدف سهلاً. ويرجع ذلك إلى أن الهدف الصعب يخرج الفرد من دائرة الملل التي ترتبط بالأهداف السهلة التحقيق. فتحرك بذلك دافعية الفرد نحو بذل جهد أكبر، ينعكس في النهاية على مستوى الأداء، والإنجاز المحقق.

ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن الهدف إذا تجاوزت صعوبته حداً معيناً يعتبره الفرد الحد المعقول، فسوف يفقد الفرد قبول هذا الهدف، وبالتالي تنخفض دافعيته نحو تحقيقه.

د- الهدف الكمي **Quantifiable**:

(1) - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 338 وما بعدها.

الهدف الذي يمكن التعبير عنه في صورة كمية (إنتاج عدد معين من الوحدات شهريا، تحقيق رقم مبيعات معين، تخفيض التكلفة بنسبة محددة) يثير دافعية الفرد، أكثر من الهدف الغير كمي، كالاكتفاء مثلا بوضع الاهتمام بالتوزيع كهدف. دون ترجمته في صورة كمية.

هـ- الهدف التشاركي Participative :

الهدف التشاركي (وليس المشترك Shared) هو الذي يتم وضعه بمشاركة الفرد، ويعتبر أكثر إثارة لدافعيته عن الهدف الذي فرض عليه قهرا. فإتاحة فرص للأفراد للمشاركة في وضع الأهداف، يخلق كما سبق الإشارة نوعا من الالتزام نحو تحقيق هذا الهدف، وزيادة الاقتناع به، لإحساس الأفراد بأنه نابع من ذاتهم.

ويلخص الجدول التالي خصائص تلك الأهداف المحركة لدافعية الفرد، وفقا للفروض التي قدمتها نظرية وضع الهدف.

الاستجابة المحتملة	
المحدد Specific	1
المرغوب Desirable	2
المقبول Acceptable	3
المتحدى Challenging	4
الكم Quantifiable	5
التشاركي Participative	6

-تقييم نظرية وضع الهدف:

يعتبر مفهوم الإدارة بالأهداف **Management by objectives** بمثابة تطبيق عملي لنظرية وضع الهدف. فهذا المفهوم يلتقي في أكثر من جانب مع نظرية وضع الهدف.

فمثلاً تقوم الإدارة بالأهداف على انتقاء أهداف إنجاز تنطوي على أهمية كبيرة للمنظمة، ويتم التعبير عنها في مستويات قابلة للقياس، ومن ثم يتم وضع الخطط الملائمة للوصول أو تحقيق تلك الأهداف. وهي نفس الافتراضات التي أشارت إليها النظرية حول الأهداف المحركة للدافعية.

كما أن آليات الدافعية **Motivational Mechanics** لنظرية وضع الهدف ستظلّ تعمل كما هي في تحسين أداء أو سلوك الأفراد نحو العمل، بغض النظر عن الأداء المستهدف.⁽¹⁾

آلية وضع الهدف:

يتّضح لنا أنّ نظرية وضع الهدف تعمل من خلال الآلية التالية:

1. عملية وضع الهدف المحرك الدافعية للأفراد، والذي يجب أن يتصف بالتحديد، والقبول من الأفراد، وأن يمثل تحدياً لقدراتهم، وتتم صياغته بطريقة كمية، ويشركون في وضع أو صياغة تلك الأهداف.
2. تحسين درجة إثارة الهدف للدافعية، من خلال تشجيع المرؤوسين على بذل الجهد نحو تحقيق الهدف الموضوع، وتوجيه انتباههم نحوه، تشجيع مثابرتهم على إنجازه، تعزيز اقتراحهم منه.
3. يترتب على ما سبق (الخطوة 1 + الخطوة 2) الوصول إلى الأداء المحسن، بغض النظر عن نوعية أو طبيعة هذا الأداء (أداء تسويقي، إنتاجي، مالي معلوماتي، وغيره).
4. يتم الاستفادة من المعلومات المرتدة عن الأداء الذي تم تحسينه كمدخلات لعملية وضع الهدف، بغرض زيادة فاعليتها مستقبلياً. فهي تساعد في مقارنة الأهداف بالإنجاز المحقق، وتعتبر في الوقت لا تم وسيلة رقابية على هذا الأداء.

على ضوء ما سبق يتضح أن كل من نظريات المحتوى الدافعي والعملية الدافعية أن منظريها اعتمدوا على التفسيرات الإدراكية للسلوك **Cognitive Explanations**، فعلى سبيل المثال، أرجعت نظرية هرمية الحاجات أسباب سلوك الأفراد إلى محاولتهم إشباع حاجاتهم. كما أظهرت نظرية العدالة أن المحرك لدافعية الأفراد هو شعورهم بعدم العدالة، بينما أعزت نظرية التوقع سلوك الفرد إلى توقعاته حول العوائد الناتجة من الأداء.

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 342 وما بعدها.

وبدلاً من الاتجاه أو التركيز على الفرد نفسه في تفسير الدافعية وبالتالي السلوك، اهتم مدخل تعديل السلوك التنظيمي **Organizational Behavior Modification (OB Mod)** بتأثير العوامل الخارجية المحيطة بالفرد على سلوكه ودافعيته نحو العمل، أي تأثير العوائد التي يمكن أن يحصل عليها الفرد من العمل على سلوكه في المستقبل.

يشير مدخل تعديل السلوك التنظيمي **Organizational Behavior Modification** إلى ذلك المفهوم الذي يفسر دافعية وبالتالي السلوك المستقبلي للأفراد داخل بيئة العمل من خلال العوائد التي يمكن أن يحصلوا عليها.

وقد اعتمدت مدخل تعديل السلوك التنظيمي على ما يعرف بقانون الأثر الذي قدمه عالم النفس ثورنديك **Edward Thorndike** عام 1911، والذي يشير بما يلي: ⁽¹⁾

يقضي قانون الأثر **Law of Effect** بأن السلوك الذي يتبعه عوائد إيجابية يحتمل تكراره مستقبلاً، أما السلوك الذي يتبعه عوائد سلبية فلا يحتمل تكراره.

وبالتالي أعطى هذا القانون تفسيراً للدافعية، فميل الفرد أو دافعيته للقيام بسلوك معين في الوقت الحالي، يعتمد على الخبرات السارة (عوائد إيجابية) والغير سارة (عوائد سلبية) التي تعرض لها نتيجة القيام بهذا السلوك. ومن ثم فإن الدافعية هي نتاج لتلك الخبرات السابقة.

وبذلك اعتبرت نظرية التدعيم أن العنصر الهام المؤثر في الدافعية هو العوائد سواء الإيجابية أم السلبية، التي يحصل عليها الفرد من بيئة العمل كنتائج للأداء، والتي أطلق عليها المدعمات، وعرفت كما يلي:

المدعمات **Reinforcers** هي تداعيات بيئية (عوائد إيجابية أو سلبية) تتبع مباشرة السلوك الذي يقوم به الفرد وتزيد من احتمالات تكراره.

وبالتالي تمثل الفرض الأساسي لنظرية التدعيم على النحو التالي:

⁽¹⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت، مرجع سابق. ص 345 وما بعدها

يفترض مدخل تعديل السلوك التنظيمي أن سلوك ودافعية الفرد نحو العمل تتوقف على المدعمات الإيجابية أو السلبية التي يتلقاها من بيئة العمل نتيجة لقيامه بالأداء.

واستناداً على هذا المبدأ التدعيمي، تم صياغة أربعة استراتيجيات تدعيمية أساسية **Reinforcement Strategic** بغرض التأثير المنتظم على سلوك ودافعية الأفراد نحو العمل.

مما تقدم يتضح أن الفكر الإداري المعاصر قد استند على اعتبار المنظمات الإدارية كيان اجتماعي، من أهم عناصره وفواعله الإنسان، أي أن الفرد هو وسيلة وهدف التنظيم القائم في آن واحد، وعليه تتوقف فعاليتها في تحقيق أهدافها بكفاية، إلى جانب باقي الموارد المادية الأخرى على اختلاف طبيعتها من منظمة إدارية إلى أخرى. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر الإنساني في المنظمات من الناحية الفكرية والعملية في عشرينات القرن الماضي، حيث أخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر، وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الفرد العامل، هو أداة نجاحها وتقدمها وازدهارها، أين أصبح الموارد البشري في المنظمات من بين أهم مصادر الحفاظ على تواجدها واستمراريتها، وحتى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الإدارية المعاصرة.

الفصل الثاني: محددات وفواعل السلوك التنظيمي

تعدد وتنوع محددات وفواعل السلوك التنظيمي بحسب الأدبيات المرتبطة بهذا الموضوع، انطلاقاً من الشخصية التي تعد محددًا رئيسياً لمجال السلوك في المنظمات الإدارية المعاصرة، والقيادة الإدارية كمحدد وفاعل في آن واحد، فضلاً عن جماعات العمل بإعتبارها متغيراً مؤثراً في السلوك التنظيمي. وتبقى هذه المتغيرات الثلاث (الشخصية، القيادة الإدارية، وجماعات العمل) هدفاً ووسيلة السلوك التنظيمي الفعال، وذلك ما سنحاول تبينه في هذا الفصل.

المحور الأول: الشخصية كمحدد للسلوك التنظيمي.

تلعب شخصية الأفراد والجماعات بصفاتها محددًا للسلوك التنظيمي دوراً بارزاً في تحديد مسار هذا الأخير في المنظمات المعاصرة.

أولاً: مكونات الشخصية Personality.

لقد وصف اللغات المختلفة شخصية الفرد بكلمات عدة مثل الخجول، المسيطر، المتملق، المغامر، كل كلمة من هذه الكلمات تعكس نمطاً من أنماط السلوك الإنساني الذي يحدث في مواقف ومناسبات متنوعة. ويمكن الاستعانة بنمط معين من هذه الأنماط الأعمال تفسير السلوك المستقبلي للفرد والتنبؤ كما لو كان سيصدر عن الفرد في مواقف مماثلة، أو قريبة منها. فمثلاً إذا وصفنا شخصاً بأن له ولاء واضح للمنظمة، أو أنه شخص يثير المشاكل فيها. ففي كلتا الحالتين نأمل منه أن يستمر في العمل في هذه المنظمة، أو أن يغير السلوك الثاني متأثراً بالحالة التحفيزية المقدمة وحسب كل حالة.

بهذا الوصف البسيط إنما نريد تعميم أن السلوك الاعتيادي أو المفضل للشخص في منظمة ما هو هذا السلوك عليه فإن الشخصية تعني مجموعة الصفات والأنماط السلوكية والفكرية والشعورية الثابتة نسبياً، التي تميز إنسان عن إنسان آخر. ولو أن هناك جدال حول مسألة الثبات النسبي للصفات والأنماط الشخصية إلا أن هناك اتفاق حول الفروقات والاختلافات على المستوى الفردي والجماعي، وفي المواقف المختلفة. وإنما سنطلق من قناعة أولية حول وجهة النظر القائلة بأن الأفراد لهم شخصيات ثابتة ومع وجود نظريات سلوكية متعددة ناقشت معنى الشخصية

إلا أنها جميعاً تشترك في أمر واحد، ألا وهو محاولتها تبسيط الطرق الخاصة بوصف أنماط الأفراد السلوكية (حركية، فكرية، شعورية) وجعلها قابلة للتفسير والتنبؤ⁽¹⁾.

ونعتقد بادئ الأمر بأهمية مناقشة كيفية تبلور الشخصية، لقد ذهبت نظريات الشخصية في هذا الجانب مذهبين: المذهب الأول ونطلق عليه معتقد الطبيعيين، والمذهب الثاني يمثل معتقد التنشئة (النمو والعوامل الظرفية والبيئية). الطبيعيون يؤمنون بأن الشخصية هي نتاج العوامل الجينية والفيزيولوجية، بينما تعتقد الجماعة الثانية بأن الشخصية هي نتاج تفاعل عناصر البيئة والمحيط الذي يولد فيه الفرد ويتعرض خلاله. فضلاً عن المتراكم له من الخبرات والتجارب ذات المغزى. إن هذا الفصل بين وجهات نظر أصحاب هذين المعتقدين لا يتحقق على أرض الواقع، لأنّ هناك القلة القليلة في هذه الأيام تحمل معتقداً منهما دون آخر. لذلك فإنّ الاعتقاد الثالث الذي أخذ بالسيادة منذ مدة ملحوظة يقول أن كل من العوامل الجينية (الوراثية) والعوامل البيئية والمحيط (التنشئة) لهم أثرهم الأساس في بلورة وتكوين الشخصية للفرد الواحد منا، أما قدر التأثير فيعتمد على قوة كل مجموعة من العوامل المشار إليها. ذلك أنّ حالة التفاعل الواقعة بين كلا الصنفين من العوامل لها من الأهمية بمكان في هذا المضمّار، ونشرع الآن في مناقشة دفاعات المذهب الأول أي الحالة الوراثية التي تسيطر على السلوك الإنساني، من خلال مايلي⁽²⁾:

1- الغريزة Instinct:

إنّه لمن الواضح وكحالة عامة عند البشر أن بعض سلوك وتصرفات الأفراد تصدر عنهم بشكل ذاتي (أوتوماتيكي)، إن مثل هذا التصرف أو السلوك الغريزي لا يحتاج إلى تعلم، إنه بشكل ما قد تبلور حركياً وانزوع في منظومة الأعصاب الخاصة بالكائن الحي. كما هي رد فعل ساق الإنسان عندما تطرق. والأطفال مثلاً يجلب انتباههم الأشكال الإنسانية أكثر من غيرها. والحالة الغريزية أشد قوة عند الحيوانات فمثلاً نجد صغار الأوز يصطفون وراء أول شيء متحرك ويتبعوه كما لو كانوا أمهم. هذه الحالة الميكانيكية في التصرف كأنما قد خلقت في الكائن الحي. لذلك عندما نتحدث عن الطبيعة البشرية فإننا نتحدث عن جانب من السلوك الإنساني الذي ينطلق من الجانب الغريزي. إنّ علماء النفس لا يسلمون لهذه المقولة، ولو أنهم فعلوا ذلك لأمكننا القول بأن هناك تطابق تام في

(1) - شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 71 وما بعدها.

(2) - نفس المرجع. ص 72 وما بعدها.

سلوك البشر وأهم لا يحتاجون إلى تعلم الأشياء .ولتبرير ذلك تنطلق في مناقشتنا للسؤال القائل هل أن الناس بطبيعتهم كسالى أو عديمي الثقة؟ وبالتالي ستكون الإجابة كلا "بالتأكيد، فمن الممكن أن يكونوا غير ذلك لأنهم يتأثرون بأمور أخرى.

وقد جادل بعض علماء النفس بأن هناك بعض الحالات النمطية التي يمكن التثبت منها لسلوك البشر الذي ينطلق من طبيعة بنياهم العضلي والهيكلية. فمثلا نجد أن الأفراد الذين يكون شكل جسمهم دائري ممتلئ وقصار القامة عموماً هم من النوع المرح والمنبسط، بينما نجد أن الأفراد نحيفي القامة وذوي طول نسبي هم من النوع المزاجي والعصبي الانفعالي. وفي ضوء ذلك تم تقسيم الأفراد إلى ثلاثة مجموعات بشكل عام قياساً بشكل بنائهم الجسماني:

-المجموعة البشرية الأولى: ذات الشكل البلوري المستدير، وغالبا ما يكون جسمهم ممتلئ (بطن) ويميلون إلى الأكل والراحة الجسمية وهم اجتماعيون بطبعهم.

-المجموعة البشرية الثانية: ذات الشكل النحيف الذي يميل إلى النحافة وطول القامة وهم ذوي طبع حساس وعصبي المزاج لشدة حذرهم وخوفهم خلال عملهم مع الجماعة.

-المجموعة البشرية الثالثة: وهي التي تأخذ مكانها بين المجموعتين السابقتين ذوي العضلات البارزة والذين يتميزون بالطاقة والحيوية والنشاط.

ولو أن بعض علماء النفس قد أكدوا على أن العوامل الوراثية تبلور نمو الشخصية الفردية، إلا أنه لم يتم إثبات صحة التقسيمات التي قدمها (Sheldon) أنفة الذكر، إذ لو أردنا تطبيق ما آلت إليه التقسيمات السابقة على شخصية كاتب هذه السطور لوجدنا أنه يجمع أكثر من صفة وهي تخص مجموعة دون أخرى. إذن علينا أن نبحث عن مخرج آخر يعكس الإجابة على ذلك التساؤل. وقد نجد أنّ الحالة المؤثرة على الشخصية هي الخبرة والتجربة. بمعنى آخر كل ما يصدر عن البيئة ويتفاعل مع عناصر الشخصية. إذ أنه وفي ظلّ المعتقد الأول لو أردت أنت أن تنتج شخصية معينة عليك أن تبحث عن شريك الحياة المناسب. ولكن علماء النفس والاجتماع المحدثين يميلون إلى التأكيد على أن للخبرة والتجربة الحاصلة خلال الأيام الأولى من حياة الإنسان تلعب دوراً بارزاً في النتائج الغريزي للفرد، سواء كان ذلك باتجاه الحالات المفرحة أو الحزينة ونحن نستفيد من دراسات فرويد التي أشارت إلى الجوانب السلوكية وليس التي أشارت إلى الجوانب والتأثيرات النفسية على الشخصية، وللاستفادة منها في أمور تتعلق بالسلوك الإداري. فقد آمن فرويد (Freud) بأننا جميعاً ولدنا وقد خلقت معنا نزعة (غريزة) السعادة والغبطة

(اللذة **Pleasure**) وأنّ مصدر هذه الحالة يكمن في الذات (**ID**) الأنا الدنيا، وأن غاياتها هي الإشباع وتخليص الفرد من حالة التوتر والقلق والوصول به إلى حالة الرضى يجب أن لا نقاد إلى هذه الذات (الأنا الدنيا) فقد تقودنا إلى الموت لأنها قد تبعد الفرد عن الواقع وتجعله في عالم الخيال أحياناً. لذلك يجب أن تكون مقومات البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية مساعدة على إبراز دور الأنا العليا. حيث أن الأنا العليا (**Super - Ego**) هي الجانب الرئيس في نظام الشخصية وتمثل الحالة المثالية بدلا عن حالة اللذة. ذلك أنّ الأنا العليا هي القانون الأخلاقي (**Ethical law**) للفرد، وهي تنمو خارج الذات نتيجة لتشبه الفرد بمقاييس أبوية (**Parent**) كونها منذ حياة الطفولة، ملاحظاً ما هو جيد وما هو ظاهر وما هو رديء... الخ.

إنّ مجمل مساهمات دراسات فرويد في مجال السلوك الإداري تنضوي تحت الآتي⁽¹⁾:

أ- أنّ الشخصية حالة غير متغيرة كما عبرت عنها النظريات الغريزية، إنّ لم يكن هناك معالجات عميقة وطويلة ومكلفة.

ب- إنّ الطريقة التي نتعامل من خلالها مع الآخرين الذين تكون لديهم الذات العليا ضعيفة، نجد أن الأنا (**ID**) تلعب دورها في الحالة الغريزية من خلال قوى تسلطية (اللذة).

2-القلق والتوتر **Anxiety and Tension**:

لقد انطلقت دراسات فرويد من حالة الخوف وعدم التأكد، وأن اهتمامه الواضح قد انصب على القلق العصبي (**Neurotic Anxiety**) ذلك أنّ مثل هذا القلق يحصل عن طريق الإدراك الحسّي للخطر الحاصل عن الغرائز، وهو الخوف مما يمكن أن يحدث في البيئة بسبب فشل القوى المانعة للذات من صد القوى الفطرية الدافعة، والفرد في مثل هذه الحالة يتكيف بشكل ما ويتبنى ميكانيكية دفاعية لحماية نفسه من هذا القلق العصبي. وأنّ سلوك القلق هذا لرد الفعل الذي يظهره الفرد على شكل عنف وقد يتسرع في الكلام والتصرف أو أنه يغضب غضباً شديداً. ومن الجائز أن يتسرع الفرد في الكلام فيطلق الكلام الخبيث جزافاً، أو أنه يسرق شيئاً رخيصاً من مخزن ما، أو أنه يتفوه بما هو مشين حول شخص ما فيقال عن هذا الفرد في هكذا حالات أنه يتصرف خلافاً لدوافعه.

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص 74.

3- التكيف Adaptation:

نقصد بالتكيف في هذا المجال هو تحقيق حالة التوازن والتوافق بين الفرد ومنظّمته أو بيئته، أو بين العمليات والوظائف النفسية للفرد والناشئة عن خفض أو إزالة التوتر والقلق الناتج عن حاجة أو دافع دون الوقوع في صراع، والسلوك التكيفي هو أي سلوك يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات أو العوائق التي تقف حيل تحقيق حاجة أو دافع. ويمكن القول أن إدارة المنظمة يمكنها أن تلعب دوراً في إعادة حالة التوازن إلى الفرد وتساعد على ذلك من خلال نظام التحفيز وأساليب القيادة الإدارية المختلفة. حيث يعتمد التكيف على طريقة ودرجة إشباع دوافع وحاجات الفرد، ولو أن عملية الإشباع هذه ليست بسيطة. ذلك أن عملية التكيف تعتمد على نوع المجال الحياتي والتكوين النفسي للفرد. فمثلاً إذا فقد الفرد وظيفته في المنظمة فإن ذلك يؤدي إلى نشوء حالة إحباط ودوافعه الاقتصادية والاجتماعية. وبدلاً من أن يحاول الفرد الوصول إلى تكيف سوي، قد يلجأ إلى أحلام اليقظة، أو يتظلم من المنظمة، أو يوجه اللوم إلى غيره على ما أصابه من تعطل وفشل، وبالتالي قد يتصور الفرد أنه مضطهد. لكن إدارة المنظمة وقادتها الإداريين يتمكنون من المساهمة الفاعلة في مساعدة الفرد على التكيف باعتباره حالة للإشباع عليها أن تفهم دوافعه وتحلل حاجاته ودرجة أهميتها له. كما تتطلب عملية الإشباع هذه الاستعانة بالوسائل المتاحة التي تتجانس مع ما هو منشور في بيئته والإطار الثقافي الذي يعيشه الفرد.

4- الضغط النفسي أو التأزم Stress:

خلال مسيرة الفرد في المنظمة قد لا تسمح له الظروف دوماً بالوصول إلى حالة التوازن النفسي أو تحقيق الذات، ذلك أنه كثيراً ما يتعرض لعوائق وصعوبات تستلزم من الفرد تحقيق مطالب تكيفية قد تكون فوق طاقته واحتماله، مما يعني احتمال وقوع الفرد تحت الضغط النفسي والتأزم، ويمكن حصر مصادر التأزم والضغط النفسي في محاور ثلاث (الإحباط Depression، الصراع Conflict، والمحددات الاجتماعية Social Determinants).⁽¹⁾

(1) - عاقل فاخر، "والذكريات صدى السنين". مجلة العربي، العدد 29، الكويت، 1961، ص-ص 97-100. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:
- هاشم جاسم السامرائي، المدخل في علم النفس. مطبعة منير، بغداد، 1988.
- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي. القاهرة، 1977.

5- الإحباط:

الإحباط هو حالة عدم إشباع الحاجات الناشئة لدى الفرد وشعوره بالفشل وخيبة الأمل عندما يواجه عقبات أو حواجز تحول بينه وبين تحقيق هدف ما. يواجه الفرد نوعين من الإحباط، النوع الأول قد يكون محتملاً. أي أن الفرد قادر على تحمله ومواجهته، والثاني قد يكون حاداً فيه تهديد للذات. وكلا الحالتين يجعلان الفرد في حالة انفعالية واضطرابية وعدائية أحياناً. وتنطلق هذه الحالات في سلوك الفرد الملحوظ أو غير الملحوظ، وبالتالي ينعكس أثرهما على حالة الأداء المطلوبة. فمثلاً حرمان الموظف الكفاء من الانتقال إلى منصب قيادي أعلى دون سبب منطقي في الوقت الذي تكون قد تجمعت عنده المسببات لهذا الانتقال من متراكم الثقة ولم يتوقع وجود أي عائق يحول دون تحقيق هذا الهدف. ومحمل الحال فإنه سنتاب الفرد حال من الضيق والقلق اللذان سيزيدان من عدم توازنه العاطفي الذي ينعكس أثره على كفاءته الشخصية في الأداء.

6- الصراع:

لا شك من أن للإحباط علاقة وثيقة بالصراع، لأن المواقف التي يمر بها الفرد تشتمل على الكثير من الأهداف التي تسبب الحيرة عند اختيار واحد من بينها فيصاب بالإحباط، وإذا كان الإحباط عالياً وحاداً أدى ذلك إلى نشوء حالة الصراع. كما يولد الصراع كذلك عندما يواجه الفرد مشكلة اتخاذ قرار أو إتيان سلوك في موقف معين وهو غير قادر على ذلك. نظراً لتعدد البدائل القرارات الممكنة وتعدد السلوك الممكن أن يأتيه الفرد. يعيش الفرد حينها حالة تردد وعدم ترجيح وحيرة تصاحبها حالة العجز النفسي للتفضيل. وبالتالي فإن حالة الصراع تولد حالة التوتر النفسي والقلق اللذين يؤديان إلى استجابات انفعالية تهدد الشخصية الإنسانية.

الصراع أنواع منه صراع الإقبال (**Approach conflict**) وهو ينتج عندما يواجه الفرد حالة الاختيار بين هدفين كلاهما له عند الفرد خصوصاً جاذبية إيجابية قوة نحوه مثل هذا النوع من الصراع لا يستمر طويلاً إذا كان الفرد يمتلك خبرة سابقة ذات آثار تدعوه للتردد تجاه أحد الهدفين. مثال الطالب الذي يريد النجاح بدرجات عالية، وفي الوقت نفسه يريد التمتع في نشاط ترويحي. أمّا النوع الثاني يسمى صراع الإحجام (**Advoidance**). ومثل هذا الصراع يكون سببه وجود هدفين أمام الفرد كلاهما له جاذبية سلبية. أي غير مرغوب فيهما، مثال قول طارق بن زياد لجنوده - البحر من ورائكم والعدو أمامكم، بقي لدينا النوع الثالث الذي يسمى صراع الإقبال والإحجام (**Approach-Avoidance**)، حيث يظهر هذا النوع عندما يواجه الفرد

حالة اختيار بين هدفين لهما الجاذبية، ولكن الأول جاذبيته سلبية والثاني جاذبيته إيجابية، أو أن للهدف الواحد هاتين الجاذبيتين، وثبت هنا أن هذا النوع هو أخطر الأنواع السابقة، والمثال على ذلك عندما يرغب الشاب في إتمام دراسته خارج القطر وفي الوقت نفسه يكره مفارقة أهله وذويه أو أن الشاب يرغب أن يكون طياراً وفي الوقت نفسه يخاف الطيران.

7- المحددات الاجتماعية:

تشكل المحددات الاجتماعية المحور الثالث لمصادر التأزم والضغط النفسي، إن الفرد هو الكائن الحي الوحيد بين مخلوقات الذي يولد عاجزاً ولا يستطيع أن يحيا إلا إذا عنيت أسرته وحافظت على بقائه ونشأته وعلمته، ويولد الفرد بقدر محدود جدا من السلوك الثابت، وبقدرة كبيرة على التعلم، ومن هنا كان دور المجتمع ملحوظاً في تشكيل الفرد شخصية وبنية وكائناً. فالفرد يتعلم من أسرته ومن مدرسته ومن أولاد حارته ومن مجتمعه، ويتعلم كيف يواجه بيئته وما فيها من عوامل طبيعية ومصطنعة. فعلى سبيل المثال نجد أن فترة الطفولة تكون قصيرة نسبياً في المجتمعات البدائية. أما في المجتمعات المتقدمة فتتعاون الأسرة والمدرسة والمؤسسات الاجتماعية الأخرى على تزويد الطفل ومن بعده الحدث والشباب بوسائل وطرائق لمواجهة مطالب الحياة، وإعداد الفرد لمستقبله وحياته. ومن هنا كانت المحددات الاجتماعية حالة ضاغطة على الفرد نتيجة لما تزود به من ثقافات وخبرات ومهارات تمكنه من التعامل مع الحياة. لكن الأجيال السابقة لها مفاهيم ومواقف وقيم وعادات وتقاليد تحرص على نقلها إلى أجيالها اللاحقة، وأنّ الفرد - كالمجتمع - حريص على بقائه، حريص على مفاهيمه، وحريص على مواقفه وقيمه وعاداته وتقاليدته وهو يتناقلها من والديه بطبعها وطابعها ويفرض عليها طرائقه ويتفاعل معها حتى تبرز شخصيته بشكلها القائم في تلك الفترة.

والأجيال الحديثة بطبيعة الحال تخضع لسيطرة المجتمعات القديمة ولفترة قد تطول نسبياً، وأن المفاهيم والقيم والمثل والعادات والتقاليد تتبدل وتتغير. إلا أنّ أبناء الجيل الجديد (الأفراد) يجدون أنفسهم مشدودين، من جهة، إلى قيم مجتمعاتهم ومثله وتقاليدته وطرائقه، كما يجدون أنفسهم، من جهة أخرى، مسوّقين إلى الثورة على بعض هذه القيم والتقاليد والعادات والمثل والطرائق. وهكذا يحدث الصّراع والإحباط لدى الأفراد، وبالتالي قد يعيشوا حالة التأزم. ولما كانت منظماتنا تعيش مجتمعا ناميا متطورا يتأثر بشكل ملحوظ بما قلناه آنفا، لذلك نجد أفرادنا يعيشون تحديات ملحوظة يبرز دور منظماتنا هذه في وقوفها ومواجهتها بذكاء وشجاعة وعزم تجاه هذه التحديات. فمنها

التحدي السياسي الذي يتناول بقاء الأمة العربية ووجودها. وهناك التحدي العلمي والتقني، وإننا كبلد نام متطور علينا أن نلحق بعجلة التطورات العلمية والتقنية الجارية في العالم. ولا ننسى التحدي الاقتصادي الذي يتطلب الإسراع في تحرير الثروات الوطنية، وثمة تحد رابع هو التحدي الاجتماعي الذي يأخذ مكانه بين ما هو قائم من عادات وتقاليد وما تفرزه الحضارات الأخرى من حالات مضادة تتعارض وقيم وأسس حضارة مجتمعا العربي.

ثانيا: الآليات الوظيفية لحماية شخصية الأفراد في المنظمات الإدارية:

ما يلاحظ أنّ هدف الفرد الأساسي وغايات المنظمة هي إحداث حالة التوازن الانفعالي لدى الفرد فهو من ناحية يسعى بشكل أو آخر إلى التكيف تجاه الحالات المتباينة⁽¹⁾، والمنظمة من جانبها تحاول توفير الفرص المناسب يجعل الفرد في حالة من التكيف لبلوغ التوازن النفسي للفرد. أمّا إذا فشل الطرفان في تحقيق هذا التوازن وشعر الفرد بعدم قدرته على التكيف مع البيئة وقع فريسة القلق والتوتر والإحباط والصراع. وهنا قد يضطر الفرد إلى إتيان الاستجابة والسلوك أو التصرف الذي يحمي من خلاله ذاته ويحاول أن يبقي نفسه وشخصيته في حالة من التماسك والاتزان، إنّ مثل هذه الاستجابات قد تظهر بشكل لا شعوري حتى يحمي الفرد نفسه ضد ما يهددها. عندئذ يعتمد الفرد لاعتماد جملة من الوسائل والأساليب لتحقيق هذه الحماية، ومن هذه الوسائل ما يأتي:

1-الكبت Repression : هو الإبتعاد عن الذكريات المؤلمة والحوادث المحزنة والنزعات غير المرغوب فيها ودفعها إلى اللاشعور، حيث تبقى بعيدة هناك دون أن تثير القلق، وما يكتبه الفرد يكون أمام حالتين، إما أن يظل حالة هادئة تتيح له حياته الاجتماعية المقبولة، أو غير هادئة وغير مستقرة وتبرز للوجود متى ما توفرت لها الأجواء المناسبة وتصبح حياته الاجتماعية قلقة.

2-التجاهل Denial: ويحصل عندما يرفض الفرد الاعتراف بالواقع والاستجابة الموقف معين وكأنه أمر اعتيادي لا خطورة فيه ولا تهديد، وبالتالي فإن الفرد يرفض الاعتراف بوجود مثير يهدد ذاته.

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص 79. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

-زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة. وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.

3- الإسقاط Projection: تحصل هذه الحالة الدفاعية عندما يرمي (يسقط) الفرد دوافعه ورغباته غير المقبولة

على فرد آخر. إذ يرى الفرد ما يكرهه في نفسه ممثلاً في غيره من الأفراد، وهذه الحالة تريح الفرد نفسياً، إذ يحمي بها نفسه من الدوافع والنزعات غير المرغوبة، فيشعر بتقدير الذات، إلا أن مثل هذا الفرد لا يرى نفسه على حقيقتها.

4- النكوص Regression : هذا يعني ارتداد الفرد وتقهر شخصيته إلى صورتها في حالة الطفولة عندما كان يشعر بالاستقرار والأمان والطمأنينة، وإن كان الفرد قد تعدى هذه المرحلة.

5- التعويض Compensation : تمثل هذه الحالة نوع من السلوك الذي يأتيه الفرد، والقصد منه تعويض عن حالة فشل أصابه في موقف من المواقف، وبالتالي فهو يحاول تحقيق النجاح في مجالات أو مواقف أخرى.

6- التسامي Sublimation : لجوء الفرد إلى هذه الحالة عندما يغير الفرد مجرى طاقته النفسية التي ولدها التوتر أو القلق الناشئ عن الإحباط إلى مجال آخر مفيد له يستنفد فيه الطاقة. مثلاً كأن يحول الفرد طاقته الناشئة بدافع العدوان المكبوت إلى ممارسة الألعاب الرياضية العنيفة.

7- التبرير Rationalization: هي إحدى الحالات الشائعة اللاشعورية للفرد في تفسير الاستجابة الحاصلة تفسيراً منطقياً ومقبولاً لتصرفاته وسلوكه، وهي إحدى نماذج التوافق الإنساني، ومحاولة إقناع الذات بأن السلوك الحاصل مقصود ومدبر، في حين أن واقع الحال يقول لنا أنها عملية خداع ترمي الحصول على احترام الذات وإبعاد الشعور بالذنب.

8- التحول أو التغيير Conversion : يلجأ الفرد إلى اعتماد هذا السلوك الدفاعي عندما يشعر خوفاً بأنه غير قادر على مواجهة موقف غير عادي، عندها يحول الفرد هذا الخوف إلى اضطراب أو تعب جسدي، فمثلاً قد يعتري الطالب مرض مفاجئ بسبب الخوف من الامتحان.

ثالثاً: محددات الشخصية:

تتقرّر شخصية الفرد وتتشكل متأثرةً بجملة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها بشكل متبادل واعتيادي. وتندرج هذه العوامل تحت عنوانين أساسيين هما، أولاً مجموعة العوامل الوراثية والتي تتواجد في الفرد خلقاً عن طريق الجينات الوراثية من الوالدين وثانياً مجموعة العوامل البيئية التي تتواجد في المحيط الذي يعيشه الفرد خلال حياته بعد الولادة، وهذه العوامل هي أقصر الطرق لوصف الشخصية أكثر منها لتبرير نمط السلوك. حيث أنّ البيئة تعمل ويقدر ملحوظ على صقل نمط السلوك حتى ولو كان حالة موروثية وقد أكد آخرون هذا المذهب، إذ قالوا أنّ النمط السلوكي الصادر

عن الفرد يتأثر بالعوامل الخارجية أكثر مما يتأثر بالعوامل الداخلية (وجملة القول أنّ علماء النفس والسلوك قد اتفقوا إلى حدّ ما على التقسيم الآتي للعوامل المحددة للسلوك الإنساني والشخصية الإنسانية داخل المنظمات الإدارية: ⁽¹⁾

1-محددات أولية: وتتضمن هذه المحددات الخصائص الموروثة التي يولد بها الفرد، ويعتبر الجنس والسن من المحددات الأولية المؤثرة في شخصية الفرد، وهي بدورها تؤثر على حاجاته ودوافعه.

2-محددات خاصة بعضوية الفرد في الجماعة: إذ كلما توسع الفرد بعلاقاته مع الجماعة والجماعات الأخرى، سواء كان الانتماء إليها طواعياً أم إجبارياً، فإنه يلاحظ اكتساب الفرد للقيم والمعتقدات والثقافة. وبانتقال ما تفرزه الجماعات إلى الفرد تتأثر شخصيته ويتبلور سلوكه، وبالتالي تتأثر الطريقة التي ينظر من خلالها الفرد إلى الحياة.

3-محددات خاصة بالدور: سبق أن بينا أن الفرد الواحد منا يؤدي أدواراً مختلفة لتحقيق إنجازات معينة. وتتأثر الأدوار التي يؤديها الفرد بجملة أمور منها طبيعة النشاط للجماعة ومركز الفرد في الجماعة وأهدافها. وأنه لمن البديهي أن يترك الدور الذي يؤديه الفرد آثاراً ملحوظة على شخصيته ومن ثم على سلوكه.

4-المحددات الموقفية: كل فرد يؤدي دوره وسط اتصال وتفاعل اجتماعي إنساني مع الغير، إنّ ذلك لا يمنع من أن يتأثر اتصاله هذا وتفاعله بالحالة الموقفية التي يمكن أن تترك آثاراً واحدة على شخصية الفرد.

مما تقدم نلاحظ تأثر شخصية الفرد بالعوامل والعناصر سابقة الذكر، وأنّ درجة وزخم هذا التأثير تنعكس على سلوكه الإنساني والتنظيمي داخل المنظمات الإدارية، وأن الشخصية المتبلورة نتيجة لهذه العوامل تنعكس آثارها هي الأخرى على الآتي:

أ- **قوة الحاجات Strength of Needs:** واندفاع الفرد متأثراً بهذه الحاجات فمثلاً بعض الأفراد لديهم الحاجة إلى تحقيق الأمان المالي، وآخرون لديهم الحاجة الاجتماعية أو النفسية، وقوة كل حاجة وشدتها تلعب دوراً في تشكيل السلوك.

ب- **مستوى الطموح Level of Aspiration:** لما كان مستوى الطموح غير متساوي عند الأفراد فإن الاختلاف هذا يمتد إلى درجة الرضا التي ينشدها الأفراد. فمثلاً نجد بعض الأفراد لم يصلوا إلى درجة الرضا المنشود

(1)-Skinner B.F, **About behaviourism.** Knopf and vintage, New York, 1994.

لأنهم لم يرتقوا المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، على عكس الآخرين الذين يتميزون بدرجة من الرضا نتيجة لإشباع حاجاتهم ووجودهم في مراكز وظيفية راغبين فيها.

رابعاً: نظريات الشخصية **personality theories**

قدم الدارسون الكثير من الكلمات والتعابير لوصف الأفراد، إلا أن النظريات الخاصة بالشخصية الإنسانية حاولت الإقلال من المفارقات في التعابير القصد من ذلك هو جلب الانتباه إلى الأمور الأساسية التي تعكس لنا نوع الشخصية وما تعكسه من آثار على العمل الإداري.⁽¹⁾

1- نظريات الأنماط **Types Theories**.

في ضوء نظريات الأنماط تم تقسيم الأفراد إلى مجاميع اعتماداً على نمط سلوكهم المتماثل، نظراً لتجمع الخصائص المعينة التي تدفع لصدور سلوك محدد، وتقوم هذه النظريات بالبحث عن إطار عام يمكن من خلاله تمييز الأفراد باعتبار أن سلوك كل مجموعة منهم تحدد سلوكها في ضوء المتراكم لديها من خبرات ومعلومات عن المواقف وعن الأفراد الذين تضمهم هذه المواقف، وكلما تمكن الأفراد من إصدار الحكم السليم عن هذه المواقف وعن الأفراد فيها كان سلوكهم سليماً ومحققاً للهدف المنشود ووفق توجهات هذه النظرية فإنه يمكن توزيع الأفراد إلى مجاميع كل مجموعة تمثل نمطاً من الأنماط الإنسانية:

أ- أنماط مزاجية: تضم هذه الأنماط أربعة مجموعات من الناس حسب تكوين الدم حيث يكون لكل نمط مزاج وسجية تميزه عن النمط الآخر ضمن هذه المجموعة ومنها:

- حاد الطبع أو الغضوب والمتقلب المزاج.
- المكتتب أو السوداوي الصامت بطبعه الذي يميل إلى الحزن والنظرة إلى الحياة بمنظار أسود.
- اللمفاوي ذو الطبع البارد الجاف.
- الحيوي المتحمس والممتلئ بالأمل والثقة في الحياة.

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص-ص 82-84. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:
-عباس مهدي البلداوي، الشخصية. مطبعة الزهراء، بغداد، 1973.
-انتصار يونس، السلوك الإنساني. دار المعارف، القاهرة، 1978.

تتأثر هذه الأنماط بأنواع الغدد المخلوقة في جسم الإنسان التي لها تأثيرها على السلوك البشري من خلال إفرازاتها. كما أنّ هذه الغدد تؤثر على تكييف الفرد وتفاعله مع البيئة وتكوينه الشخصي، يرجع سبب ذلك إلى أن الهرمونات التي تفرزها هذه الغدد تعمل على إحداث التأثير المتبادل بين وظائف الغدد الأخرى والعضلات في جسم الإنسان، إلى جانب تأثيرها على بناء الجسم ونمو العقل وعمليات الهضم والانفعالات:

ب- أنماط جسمانية: يتجمع الأفراد وفق هذه الأنماط حسب الصفات الجسمانية. فهناك الشخص الذي يتصف بالسمنة واستدارة جسمه ورخوته، وهناك من يتصف بالقوة البدنية وظهور العضلات، وهناك النحيف والناعم بدنياً. وكل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر. فالأول يتميز بسلوك المرح والروح الاجتماعية والصبر والاحتمال وحب الترفيه عن النفس. أما الثاني فإنه يتميز بسلوك حب السيطرة وقوة المخاطرة والصراحة، وتسيطر عليه روح الاندفاع. أما الثالث فيتميز بالميل إلى العزلة والابتعاد عن المجتمعات ويسيطر عليه العقل البشري.

ج- أنماط نفسية: ويمكن تجميع الأفراد وفق هذه الأنماط حسب نزعاتهم الانبساطية أو الانطوائية، فهناك مثلاً:

- الانبساطي: ... الوجداني

... المفكر

... الحسي

... الملهم

- الانطوائي ... الوجداني

... المفكر

... الحسي

... الملهم

فمن كانت نزعته انطوائية عموماً نجده مغلق على ذاته ويوجه نشاطه وطاقته نحو ذاته فقط. في حين من

كانت نزعته انبساطية نجد أن شخصيته متفتحة على العالم الخارجي ويوجه نشاطه إلى ذلك العالم.

د- أنماط اجتماعية: وإلى جانب الأنماط السابقة فقد قسم علماء النفس الأفراد إلى أنماط اجتماعية متنوعة مثل:

- النمط الفكري النظري ويضم رجال العلم والفكر والفلسفة والمنشغلين بها.

- النمط العملي الناشط ويضم رجال العمل والزراعة والصناعة والجيش وصنوفهم.

- النمط الإنساني ويضم رجال الدين والطب والمربين

- النمط الإحساسي ويضم رجال الفن والمغامرة العاطفية والشعراء.

2- نظريات السمات: Traits Theories.

إنّ نقطة البداية في نظريات السمات هي مدى تأثر سلوك الفرد بالسمات والصفات والخصائص التي يتميز بها الفرد الواحد منا. ذلك أن الشخصية هي مجموعة السمات والصفات الكلية التي يحملها الفرد الواحد ويتميز بها عن غيره من الأفراد، هذا من ناحية، ومن ناحية ثانية، فإن تكامل الصفات الشخصية لها الحالة التكاملية المؤثرة على التنظيم الكلي للفرد، وعلى علاقاته، وكذلك على علاقات ووظيفة كل سمة أو خاصية من سمات وخصائص هذا أو ذاك الفرد. ومن السمات التي يمكن أن يتميز بها الفرد، سمة الشجاعة، فإذا كانت له أصبح من الممكن التكهن بنوع وشكل استجابة هذا الفرد للمواقف التي تواجهه. ثم إن سمة الشجاعة هذه تتأثر هي الأخرى بسمة الإدراك السريع، وأن الإدراك يرتبط بالتكوين الكلي للفرد. وهناك عدد غير محدود من السمات والخصائص التي تميز الأفراد عن بعضهم وتنعكس من خلال سلوكياتهم عند تعاملهم مع الآخرين...

ومنها:

المبادرة	السيطرة	الكبرياء
التنافس	العطف	الاستقلال
الطاعة	الاعتمادية	الخيال
الواقعية	الرزانة	التحفظ
التحرر	الغرور	الذكاء

إلى آخره من التعابير ... !

3- نظرية التسبب Attribution Theory.

تفترض أن الأفراد مدفوعين للاعتقاد بأنه يمكن التنبؤ ببيئتهم الاجتماعية، وأن هؤلاء الأفراد يمكنهم السيطرة على هذه البيئة. إذا هم تمكنوا من توقع نمط سلوك الأفراد الآخرين. إنّ ما ننشده نحن المهتمون في هذا الحقل هو البحث عن سبب انعكاسات سلوك الأفراد الآخرين، بمعنى آخر، ما هو السبب وراء تصرفات وتسلكات الأفراد، ويمكن القول عموماً أن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تساعدنا على تفسير أسباب السلوك الصادر عنا وسلوك

الأفراد الآخرين في نفس الموقف. الطريقة التي من خلالها نعزو سبب تصرفنا وسلوكنا لها انعكاسات عملية على إدراكنا لمفهوم الشخصية فمثلاً أن السلوك الصادر عن الفرد سببه الشخصية وعناصرها أو سببه الموقف الذي يجد الفرد نفسه فيه أو أن الأمر يتعلق بإدراكنا لحالات النجاح والفشل، وبالتالي فإن سلوك الفرد سيعكس حالة من هاتين الحالتين وطالما ليس هناك حد فاصل فإن الأمر يرجع إلى إدراكنا لجميع العناصر والعوامل التي تشكل السلوك الصادر عن الفرد.

4- نظرية الذات Self Theory.

حضيت هذه النظرية بالكثير من الاهتمام مؤخراً، ذلك لأنها أكثر النظريات ارتباطاً بدراسة السلوك الإنساني في التنظيم، ولأن هذه النظرية من ناحية معينة تحمل بين طياتها المسببات الأولية لأعمال توحيد الآراء المتعارضة عن الشخصية الإنسانية وبشكل منطقي.⁽¹⁾

طبقاً لنظرية الذات هذه نجد أنّها تعبر عن مجالين للشخصية، المجال الأول هو الذات الشخصية (**Personal Self**) والمجال الثاني هو الذات الاجتماعية (**Social Self**)، وتشير الذات حسب المجال الأول إلى كيف يرى الفرد نفسه التي يجاهد في التوصل إليها في كثير من الأحيان. ويتكون هذا المجال من العمليات النفسية الرئيسية (الإدراك، التعلم، الدافعية)، وتكون في النهاية وحدة متميّزة. أما المجال الثاني فيشير إلى كيفية تصور الفرد للآخرين، ويعبر أيضاً عما يعتقد أنه عن كيفية تصور الآخرين له.

وعند تحليل السلوك الإنساني في التنظيم، لا بدّ من التذكّر أن لكل شخص ذات تميزه عن الآخرين لذلك فإن تطبيق الأساليب القيادية والإشرافية والتحفيزية المختلفة، سيكون ذا تأثيرات متباينة على الأفراد المختلفين، إذن لا بد لإدارة المنظمة من أن توجه عنايتها للذات.

خامساً: أهمية الشخصية في مجال إدارة الأعمال.

كما هي الشخصية ذات اعتبار في حقل الدراسات النفسية والاجتماعية وفي مجالات الطب العقلي والأمراض النفسية والتربوية على وجه التحديد، هي كذلك مهمة في حقل إدارة الأعمال، إن منظمات الأعمال

(1) - محمد الخناوي، السلوك التنظيمي. المكتب العربي الحديث، القاهرة، . 1986.

ويدون تحديد تعتمد كلية على العنصر الإنساني، ولولاها لا تقوم في الوجود هذه المنظمات، والقائمين على هذه المنظمات وقادتها يسعون بجهد ومثابرة لدفع وإيصال هذه المنظمات إلى غاياتها وأهدافها المتنوعة، وحتى يكون الوصول لها بأمان لا بد من أن تكون طاقاتها وإمكاناتها جيدة وسليمة. لذلك نجد اهتمام قادة المنظمات المختلفة يركزون على عملية الاختيار (**selection**) لأفراد القوى العاملة، سواء كان ذلك الاختيار يقع عند بداية التعيين أو عند الترقية لشغل الوظائف القيادية الشاغرة أو عند إعادة النظر بتوزيع الصلاحيات على المدراء ووفق قدراتهم وإمكاناتهم في تحمل المسؤولية.

فما يلاحظ أن المنظمات العامة والخاصة يوجهون أهمية كبيرة إلى عمليات الاختبار (**Test**) وعلى وجه التحديد تلك الاختبارات النفسية باعتبارها دعامة أساسية من دعائم عملية الاختيار للأفراد. وخلال أعمال الاختيارات يهتم رجال إدارة الأعمال بالتنبؤ بسلوك الفرد عند شغله للوظيفة المرشح لها والتكهن بمدى قدرته على النهوض بأعبائها بكفاءة وفاعلية. وإذا نظرنا إلى هيكل الوظائف القائمة في المنظمة الواحدة لوجدنا أن الوظائف الإشرافية والعلاقات العامة والإعلان، وغيرها مثل تلك التي تمتد أنشطتها إلى خط التماس مع الجمهور والأفراد والمستفيدين، تتطلب شخصية متزنة وذات قدر عال من التوازن والتكيف مع المواقف المتنوعة. فمثلاً نجد أن القدرة على التخطيط وتدبر الوسائل والحلول واتخاذ القرارات تحتاج إلى قدر من الذكاء والطاقة الانفعالية، ومدى الالتزام بجوانب المنطق والعقل، وأن الشخصية الإدارية وحدها غير كافية للنجاح الإداري، وإنما الشخصية الإنسانية زائدا الشخصية الإدارية داخل البيئة والموقف الإداري. بمعنى لا يمكن النظر إلى الشخصية بمعزل عن البيئة الإدارية، ذلك أن شخصية الفرد تأخذ طوراً آخر داخلها بما تحويه من مشاعر وأحاسيس وانفعالات وأفراد ومواقف وقوانين وضغوط متنوعة.

إنّ التعريفات المذكورة آنفاً تختلف فيما بينها من حيث موطن الاهتمام والتركيز. فإذا كان التركيز ينصب على العملية التي يسير الإبداع بموجبها، فسيجعل الإبداع يختلف عما لو كان التركيز منصبا على النتائج، إن الاهتمام بالمظاهر الشخصية للسلوك الاجتماعي للفرد يقود إلى تعريف يشتمل على السلوك والمشاعر التي يختصّ بها مبدع معين تحت ظروف معينة. وإذا كان الاهتمام منصبا على الاستجابات الفردية فإن الحاجة تنشأ إلى إيجاد إطار مرجعي خارجي يتضمن إجراء مقارنات مع بعض المعايير الحضارية. بمعنى فحص تلك الاستجابات لمعرفة أي منها يتضمن

المعاني التي وردت في التعريفات آنفة الذكر حتى نسميها استجابة مبدعة، باعتبار أنّ الإبداع هو تصوّر أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة.

ولنا في مجال تحديد الإبداع أن نبحت عن الشخص المبدع، طالما اتفقنا على أن الإبداع عموماً يتعلق بإنتاج الأفكار والحلول الأصيلة والفريدة من نوعها، وهي تحمل في نفس الوقت بين طياتها التجديد والحداثة وإمكانية التشغيل والاستفادة.

هناك ثلاثة طرق رئيسة لفحص ودراسة الإبداع، حيث يكون التركيز في أولها الإبداع على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع وفي ثانيها على النتائج، أي مخرج عملية ثالثها على الشخص القائم بعملية الإبداع.

الطريقة الأولى تهدف إلى التعرف على المهارات والأساليب التي يعتمد عليها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار الأصيلة، وفي معرفة كيف أن المبدع يتعامل مع المواقف والأحداث وبماذا يستعين، سواء كان ذلك على مستوى العلوم الصرفة الإنسانية، أما الطريقة الثانية فهي تسعى للوقوف على نوع الناتج المقدم من الشخص الذي تصفه بالمبدع، وكذلك لمعرفة فيما إذا كان ذلك الناتج يتصف فعلاً بالأصالة والغرابة وبعده عن الحالة المألوفة، وكونه يتضمن فائدة تعم عناصر البيئة. أما الطريقة الثالثة فهي تهدف إلى دراسة وتشخيص الفرد المبدع نفسه، وتحديد مستوى إبداعه. وهناك اتفاق معين على بعض المعايير المقبولة التي من خلالها نقيس بها سلوكيات واستجابات الشخص حتى نقرر بعد ذلك مستوى الحالة الإبداعية عنده، هل هي عالية جداً أم اعتيادية؟

ونخلص مما تقدم بأنّ الحالة الإبداعية لدى الأفراد يجب أن تقدم الشيء الجديد والغريب الذي يستحوذ على

المواصفات التالية:

1- التجديد والأصالة **Originality**

2- الاستحسان الاجتماعي (القبول) **Social Approval**

3- الفائدة **Usefulness**

4- التفرد **Uniqueness**

5- الواقعية **Realism**

6- الغريب وغير المألوف **Novelty**

7- كثير الإنتاج خصيب **Prolific**

سادسا: الشخصية أداة للإبداع التنظيمي.

إنّ ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجراها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه

العملية الآتي:

أ. النضوح العقلي للأفكار وتوليدها.

ب واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

1- مراحل الإبداع

هذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة، إلا أننا غير قادرين تماماً على تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور

في فلكه، ومع ذلك فإن عملية الإبداع وكما شخصها المعنيون بالأمر تمر بعدة مراحل هي: ⁽¹⁾

ومنها نذكر:

أ- المرحلة التحضيرية **Preparation**: إذا كان استخدامنا لمصطلح الإبداع لغويا خلال محادثاتنا اليومية

بشكل مستمر، فقد يعتقد بعض الناس أن الإبداع شيء يحدث بشكله الاعتيادي. إلا أن التنقيب والبحث بشأن

الإبداع والإبداعية قد دحض هذا المزعم، ذلك أن الأمر يستلزم التحضير والإعداد. وأن هذا التحضير والإعداد

يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط العال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع

وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية. وتبدأ هذه المرحلة بأعمال جمع المعلومات والبيانات وإدارة

النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن

الأسلوب المألوف.

ب- مرحلة الحضانة **Incubation**: هذه المرحلة هي أصعب المراحل وشفاء، إلا أن ما يحدث خلالها هو أن

الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكره نمو وتتغذى

(1)-A. Oxenfeldt, **Basic Approach to Executive Decision Making**. Amacon, New York, 1978.

وتتفاعل وتتفاعل وتتجيش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري تقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

ج- مرحلة الإيجاء أو الإلهام Inspiration: ويسمىها البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب بالدخول إلى مرحلة الإيجاء أو الإلهاء، وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج الشعاع (Flash)، أي يلمع بشدة وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق، مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد إتمام الإيجاء. أو كما قال أحدج العلماء بصوت عال وجدتها (Eureka) أو أن ينمو الحل بشكل تدريجي يحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعض نضوج الفكرة.

د- مرحلة التحقق والمصادقية Validation: وأخيراً فإن الشيء الإبداعي (فكرة، سلوك، استجابة)، المقدم من الفرد يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد الواحد، أو مجموع الأفراد، فقد يكون القائد الإداري مثلاً قد بنى هيكلًا مرجعيًا من الإجراءات التي يعتقد بملائمتها لمعالجة أي مشكلة تنظيمية تنشأ مستقبلاً، إلا أنه يكتشف في النهاية أن هذا الهيكل المرجعي غير واقعي أو عملي تجاه الهدف المنشود. مثل هذا الاكتشاف قد يسبب حالة الإحباط عند الفرد، خصوصاً إذا ما أقرّ المجموع أن هذا العمل ليس عملاً إبداعياً.

2- خصائص الفرد المبدع Creative's Characteristics:

لقد اهتمت الدراسات المختلفة (Mackinnon) باختبار فيما إذا كانت الشخصية المبدعة لها خصائص تميزها عن الشخصيات الفردية الأخرى التي هي أقل إبداعاً. وفي النهاية لمست هذه الدراسات أن هناك عدداً من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن نصفه بالفرد المبدع، وهي: ⁽¹⁾

أ- الخاصية الأولى: هي أن الأفراد المبدعين يكونون دوماً بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الآخرين (Non-conformists)، وأن مثل هؤلاء الأفراد لا يسلكون نفس سلوك الآخرين، وهم يميلون إلى الاستقلالية

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص 185 وما بعدها.

والتححرر، وكذلك يميلون إلى القيام بأعمال يرغبون بها أو تحقق لهم ما يصبون إليه وبطريقة غريبة وفريدة عن طرق وأساليب الآخرين، إلا أنها مريحة لهم.

ب- الخاصية الثانية: تنطوي على أن الأفراد المبدعون يقيمون وزناً لقدرات واستعدادات عقولهم وطاقاتهم الذهنية، ونجدهم في حالة من الرضا العالية نسبياً عندما يعتمدون على قابليتهم الذهنية عند التعامل مع مواقف وحالات صعبة وكثيرة التعقيد.

ج- الخاصية الثالثة: تؤثر لنا أن الأفراد المبدعون يتميزون برفضهم لإصدار أحكام تجاه الأمور والمواقف ما لم يكونوا قد استحضروا جميع الحقائق والمعلومات والأفكار التي تخص ذلك الموقف الذي يتطلب جهداً مبدعاً. كما أن مثل هؤلاء الأفراد يترددون في إصدار حكماً يصرح بعدم قدرتهم على القيام بعمل ما.

د- أما الخاصية الرابعة التي شخصتها الدراسات فهي تتعلق بشبابية الشخص المبدع عموماً، وربطت الناحية الشبابية بعمر الفرد المبدع. وقد لوحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين الشبابية وصغر العمر من ناحية والنتاج الإبداعي الصادر عن الفرد، من ناحية ثانية. وقد اتفقت الدراسات على أن العمر الواقع بين (30) إلى (40) عاماً هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد.

هـ- أما آخر خاصية أعلنت عنها الدراسات فهي أن الأفراد المبدعين لا ينظرون بعين العطف إلى البيئة الرسمية. وتفرض هذه الخاصية بعض المعوقات تجاه الفرد المبدع، ذلك أن عدداً من القادة الإداريين يركزون وبشكل ملحوظ على متابعة قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم أكثر من تركيزهم على نوعية الأداء ومستوى الإنجاز. وعندما يجد الفرد المبدع نفسه في مثل هذه المواقف فإن قدراته في إنتاج الإبداع ستخسر أو أنه سيغادر العمل في المنظمة.

3- المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع Climate supportSteiner Reinforcement :

إذا ما أرادت المنظمات المختلفة (الصناعية منها والزراعية وحتى الخدمية) أن جني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية. فإن عليها أن توجه جنباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقدم أعمالهم الإبداعية. ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرف أوت قديم رأي إلى الحرية المقيدة جدا التي تتجاهل هائيا ما يجب تقديمه. ومع ذلك فقد

قدمت لنا الدراسات (1964) بعض المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها: (1)

أ- **التدعيم Reinforcement** : أن سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل فيها ويدفعه للأفضل، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة وغير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي وإسناده.

ب- **المساندة والتعصيد Support**: إذا كانت المنظمة تريد من خلال توقعاتها أن تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى. يصبح لزاماً على قادة المنظمة أن ينحوا منحى بحثي تنقيبي ليس بتخصيص مختبر أو مركز بحوث فحسب بل تهيء لكل فرد وفي موقعه إمكانات حوض غمار البحث والتنقيب، وذلك من خلال تهيئة بعض العدد والآلات والمستلزمات الضرورية، مثل جهاز الحاسب الشخصي وبعض الأجهزة المكتبية المتنوعة ... إلى آخره، وكلها تنشيط عمليات الفكر.

ج- **جدولة الأولويات Priorities**: على المبدع والمنظمة على حد سواء أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة. وأن يحددوا لها برنامجاً يتضمن مواعيد وأوقات للتنفيذ والاختبار والمراقبة والإعلان عن الإنجاز الإبداعي.

د- **الموازنة Balancing** : بين التكييف وحرية العمل المتاحة. أشرنا قبل قليل إلى أن العمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط إلا أن تمتعه بمثل هذه الحرية لا يعني نسيان قوانين وأنظمة وتعليمات المنظمة وكل ما ينظم سريان أعمالها. لذلك على المبدع وإدارة الإبداع، إن كان لها وجود في المنظمة، أن يخلقوا حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة، وذلك بأن يميلوا إلى تكييف نشاطهما الإبداعي بما يتلائم وتطلعات المبدع والمنظمة والقوانين المرعية فيها.

4- تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي Creativity development:

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص- ص 186-189.

وفي ختام حديثنا ومناقشتنا بشأن الإبداع التنظيمي لا بد من الإشارة إلى أن هناك عدد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو التطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو استعانت بأجهزة أخرى (Maier & Hayes 1962)، ومن الأساليب الممكن اعتمادها ما يأتي:

أ- الأساليب التحليلية **Analytical techniques** : هي التي تعتمد على مواجهة الموقف أو المشكلة وعناصرهما بشكل هجومي تحليلي منطقي واسع وعميق. ومن أساليبها أولاً التوزيع المقصود (**Attribute Listing**) لمفردات القضية من حيث الشكل والحجم واللون والعبء... إلى آخره. ثانياً اعتماد أسلوب المندخل والمخرج (**Input Output**)، باعتبار أن القضية تحتاج إلى طاقة بشكل من الأشكال للتعامل معها، وثالثاً أسلوب تحليل المصفوفة (**Grid Analysis**)، ويجري بعد تحديد القضية وتعريفها وتوضيح معالمها ثم وضع قائمة بالحلول والمقترحات وتقييم عواقبها.

ب- أساليب المشاركة الحرة (**Free Association**): وهي مجموعة من الأساليب البحثية التي تهتم بقوة انسيابية الأفكار بشكلها الطبيعي الحر، وهي تسمح بأن يعرض الفرد أية فكرة أو أفكار تنضج ذهنياً دون أن يكون هناك توجيهها مقصوداً، وهذه الأساليب تتضمن ثلاثة طرق، الأولى تسمى عصف الدماغ (**Brain Storming**)، وتعتمد على تعظيم انسيابية الأفكار من خلال الفرد والجماعة مع حذف أو استبعاد الحالات المؤثرة على سير الأفكار والطريقة الثانية تدعى طريقة كوردن أو طريقة الانتقاء المتزامن (**Gordon or Synectics**) تشبه الطريقة السابقة في كونها تعتمد المناقشة المنبرية الجماعية، عدا كونها تتميز بعدم معرفة أي عضو من أعضاء فريق العمل للطبيعة الحقيقية للمشكلة عدا رئيس الفريق. والطريقة الثالثة هي الجلسة المغممة (الضحيجية) (**Buzz session**). تعتمد هذه الطريقة عندما يكون عدد المشاركين كبير بحيث يتحتم توزيعهم إلى مجموعات أصغر وبواقع أربعة إلى ستة أشخاص في كل مجموعة. تشرع كل مجموعة بالتعامل مع القضية لإنتاج الأفكار وتقييمها واختيار أفضلها. وبعد ذلك تلتقي الجماع بقيادة رئيسها الذي له الحق في مقاطعة نقاشها متى ما شاء، يقوم ممثل كل مجموعة صغيرة بالإفصاح عن أفكارها الجديدة ويسمح بمناقشتها بصوت عالي لحين الوصول إلى رأي أو قرار فيه الخواص الإبداعية.

ج- أساليب العلاقة الإجبارية أو القسرية (**Forced Relationship**): وهي مجموعة من الأساليب نسعى من خلالها إلى إيجاد العلاقة بشكل حالة ملزمة بين الأفكار أو النتائج غير المرتبطة مع بعضها. ويتم إنشاء هذه العلاقة القسرية وبشكل تحكيمي. وأول هذه الأساليب هو أسلوب الكتيب المصور (Catalog)، ويتم خلال هذا الأسلوب تعرض المبدع على بعض المطبوعات التي تتضمن صوراً وكلمات أو موضوعات يختار منه عدداً يعتقد أنه متجانس في أول محاولة، ثم تجري محاولة ثانية وثالثة بهدف اكتشاف علاقة ما، وهكذا... وبعد ذلك تجري دراسة الجاميع المختارة كمجموعة واحدة بعد أن تختبر علاقات لها. والأسلوب الثاني يسمى أسلوب الجدولة (**Listing**) أي إدراج عدد من الموضوعات أو الأفكار في قائمة، ويعطي كل بند من الموضوعات رقماً، بعدها تجري دراسة كل البنود لمعرفة فيما إذا كان بالإمكان إيجاد علاقات أو أفكار مفيدة جيدة. أما الأسلوب الثالث فهو النموذج الجذاب الذي يدفع لجلب انتباه (**Focused Object**)، حيث يتم اختيار بعض العناصر مسبقاً الغرض محدد متفق عليه. وقد يكون العنصر فكرة أو ناتج أو مشكلة. وبعد ذلك يتم اختيار النموذج الأكثر جاذبية أو إثارة بقصد اكتشاف العلاقات الممكنة بين العناصر، وإن وجدت علاقات فسوف تعتمد كأساس لسلسلة من أعمال المشاركة الحرة حتى يمكن إنتاج أفكار أصيلة وإبداعية.

د- المدخل الانتقائية **Electic approaches** : وهي مداخل تركيبية انتقائية قد تحتوي على بعض الطرق والأساليب آنفة الذكر وبما يتفق والمواقف أو الحالة المطلوب معالجتها إبداعياً، وقد أعدت بعض الجامعات والمراكز التدريبية برامجاً لهذه المداخل لتنشيط الإبداع عند الأفراد ومنها أسلوب التفكير الجانبي (**Lateral Thinking**)، حيث يتضمن هذا الأسلوب التفكير بشكل مستمر دون الحاجة لاعتماد الجانب المنطقي في منهجية هذا التفكير، وقد ينتقي الفرد المعني أياً من الأساليب الواردة في الفقرات (أ، ب، ج) خلال هذه الممارسات. وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم الإبداع، مرتبط بحتمية إقرار القائد الإداري بتوفير وباستمرار المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالاً في التعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى ضالتها المنشودة باعتماد طريق تشجيع ودفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو التجاهل عنه مثل هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها. ويوفر المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك إنضاج الحالة الإبداعية فيها عموماً.



المحور الثاني: القيادة الادارية.

تلعب القيادة الادارية دورا حاسما في بلورة وادارة السلوك التنظيمي على مستوى المنظمات الادارية الحديثة، نظير الأدوار الرسمية، وغير الرسمية التي تتمتع بها على مستوى التنظيم، وذلك بهدف الرفع من مستويات الفاعلية الادارية للوصول للأهداف المسطرة على مستوى هذا الأخير.

أولا: مفهوم القيادة الادارية:

ان المهمة الأساسية للقائد الاداري هي بدل الجهد والعمل على التأثير في مرؤوسيه، وتوجيه نشاطهم في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع في خطة العمل. بناء على ذلك فالقيادة ما هي إلا سلوك من جانب الفرد (المدير)، الذي لديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره.

اذن فالقيادة "مصطلح يشير الى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بتأثير في أفكار ومشاعر أفراد اخرين أو في سلوكهم. وهذا التأتي قد يحدث من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماتها أو اختراعاته أو ابتكاراته، ويطلق على هذا النوع من القيادة اسم القيادة غير المباشرة، أو القيادة الذهنية"⁽¹⁾.

أي أن عملية القيادة هي عملية توجيه للمرؤوسين نحو انجاز الهدف المخطط، وهو ما يؤسس لنجاح مبدأ وحدة القيادة الذي نادى به العديد من المداخل النظرية لعلم الادارة منذ القدم، وعلى رأسها المدرسة العلمية وأبحاث عالم الادارة "فريدريك تايلور"⁽²⁾. 49. والذي عادة ما يؤدي الى التأثير الايجابي في سلوك العاملين وكسب رضاهم الوظيفي. وعليه فالقائد الاداري هو الشخص الذي يقود، يشرف ويوجه، الجماعة وهم المرؤوسين وهنا يكمن الفرق بين القائد وعملية القيادة على مستوى المنظمات الادارية.

كما ويشير مدلول القيادة الإدارية إلى ذلك "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة، بقصد تحقيق

(1)- بشير العلاق، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 281.

(2)- عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة العامة المقارنة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص 115. أنظر كذلك :

- دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (ب.ب.ن)، ص 49.



هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.⁽¹⁾ " فيما يرى آخرون أنها" عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبالولاء وثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة، وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي وجود جماعة من الأفراد، وجود قائد ذو كفاءة وقدرة وفاعلية، وجود هدف جماعي، وجود الثقة والولاء المتبادل".⁽²⁾

ويستند مدلول القيادة الادارية على دعمتين رئيسيتين، وهما الدعامة المعنوية والدعامة المادية:

-**الدعامة المعنوية:** تتمثل في العقيدة والفكر الاداري الذي يؤمن به القائد الاداري والتي ترسم له المبادئ والمثل

التي يأخذ بها.

-**الدعامة المادية:** وهي مجموعة الأدوات القانونية والفنية التي لابد من توافرها بيد القائد الإداري، مثل السلطة

الادارية الملائمة، شبكة الاتصالات الفعالة، والقوى البشرية اللازمة والإمكانات المادية الأخرى الضرورية.

ثانيا: مصادر قوة القيادة الادارية وتأثيرها:

ويمكن حصرها في نوعين من المصادر:

1-مصادر السلطة الرسمية:

تستمد القيادة الادارية مصادر قوتها على مستوى التنظيمات الادارية من العناصر التالية:⁽³⁾

أ-**قوة السلطة القانونية:** مصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد القائد، وهذه القوة بمعنى السلطة تنساب من الأعلى الى الأسفل، فالمدیر العام مثلا يتمتع بسلطة قانونية على المدير المالي وعلى باقي الادارات والمديريات الأخرى التابعة له. وهذا المدير المالي يتمتع بسلطة رسمية على رؤساء الأقسام والمصالح التابعة له، كما أن لرؤساء المصالح سلطة قانونية على مرؤوسيههم. وهذا مايعرف في بعض أدبيات الفكر الاداري والقانوني بالسلطة السلمية

أو الهراكية . **La Voie Hiérarchique**

(1)-بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة، الأردن، 2010، ص 18. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

- عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين المجلد. دار السماح، القاهرة، 2001، ص 45.

(2)-أحمد قوراية، فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي، الإجتماعي والثقافي. ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 35.

(3) - بشير العلاق، مرجع سابق. ص 283 وما بعدها.



ب- **قوة المكافأة:** وذلك نتيجة لتوقعات الموظف وإحساسه بأن نجاحه في أداء مهامه سيعود عليه بمكافأة مادية من قبل الرئيس الإداري.

ج- **قوة الاكراه:** وهي نابعة من خوف الأفراد العاملين من فشلهم في أداء لزاماتهم و واجباتهم القانونية نتيجة لإهمالهم لها، أو نتيجة لعدم طاعتهم لرئيسهم الإداري، مما سيجري عليهم نوع من العقاب قد يصل الى حد الفصل والعزل الوظيفي.

2- مصادر السلطة غير الرسمية:

وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب الذي يشغله، أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها نجد:

أ- قوة التخصص:

مصدر هذه القوة هي المعرفة المسبقة، الخبرة المهنية، أو المهارة الوظيفية، التي يكتسبها الفرد العامل ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص الذي يعمل فيه.

ب- قوة الاعجاب:

ويحصل عليها القائد الإداري نتيجة لإعجاب رؤوسه ببعض صفاته الشخصية بحيث تجددهم وتشدهم اليه (أو ما يعرف بالكاريزما في القيادة).

تشكل مصادر قوة القيادة الإدارية (مصادر السلطة الرسمية، وغير الرسمية) إحدى أهم المتطلبات والمحددات الإدارية الحاسمة لبلوغ التنظيم الإداري أهدافه المخططة بصفة عامة، ونجاح القيادة الإدارية في أداء مهامها على وجه الخصوص.

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية وأساليبها.

يمكن الوقوف عند أربعة أنماط من القيادة الإدارية وذلك من حيث أساليب ممارستها، وهي:

1- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

2- القيادة الديمقراطية.

3- القيادة المتساهلة (القيادة الفوضوية)



4- القيادة غير الموجهة.

1- القيادة الاستبدادية (القيادة الأوتوقراطية).

أو ما يعرف بالأسلوب الأوتوقراطي في القيادة الإدارية وهي أقرب الى مفهوم الرئاسة منه الى القيادة، حيث يعتبر القائد المستبد نفسه مركزا لصناعة القرار وتنفيذه في آن واحد، فلا يعطي اتما كبريا لأراء غيره من المرؤوسين، كما ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب ماله من امتيازات قانونية عليهم.

فسلوكاته التنظيمية هي القانون نفسه الذي لا يعلى عليه، أي أنه يعمل من منظور التنظيم الاداري المغلق الذي تطغى عليه مظاهر الرسمية الادارية الشديدة، والتي لا مجال فيها للسلوكات والتنظيمات أو الفواعل غير الرسمية، اذن فالقائد الاداري وفقا لهذا النمط القيادي يأخذ بمبادئ الفكر الاداري التقليدي أو الكلاسيكي⁽¹⁾.

عادة ما يفيد هذا الأسلوب من القيادة في المدى القصير، وخاصة وقت الأزمات، أو عند نشأة المنظمة الادارية، اذن فهو يعبر عن نوع من أنواع الادارة بالأزمة (أزمة الاشراف والتوجيه ومنه أزمة القيادة)، بالنظر لكون المعاونين أو المرؤوسين لا يتمتعون بأية فرصة من فرص القيادة حتى في حالة الفراغ أو الشغور الوظيفي لمنصب القائد باعتبارهم أشخاصا سلبيين من الصنف (X) بحسب الافتراضات المتعلقة بنظرية (X) للباحث الاداري دوقلاس ماك قريفور لسنة 1960.⁽²⁾

ومع تقدم عمر المنشأة الادارية سيصبح هذا النوع من القيادة لا يتماشى مع حاجات، تطلعات وأهداف الأفراد العاملين، وبالتالي تتحول العلاقات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من علاقات الاعجاب بشخصية القائد الاداري الكارزماتي الى علاقات الخوف والتذمر الوظيفي.⁽³⁾

2- القيادة الديمقراطية:

(1)-نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص-ص 153-168.

(2)-(*) وهي مجموعة الأعمال التي قام بها الباحث الاداري دوقلاس ماك قريفور سنة 1960 في كتاب نشره تحت عنوان "الجانب البشري في المؤسسة" ميز فيه بين نوعين من الادارة نظرية (X) ونظرية (Y)، وكل صنف يضم مجموعة من الفوض المتعلقة بالطبيعة البشرية، وما يميز الأشخاص في نظرية (X) أنهم سلبيين، وأن للادارة وعلى رأسها القيادة الدور الحاسم في تحقيق أهداف التنظيم. لمزيد من التفاصيل أنظر: نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية. دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص127.

(3)-بشير العلاق، مرجع سابق. ص287.



في هذا النوع من القيادة الادارية هناك محاولة من القائد الاداري التوفيق بين استخدام التنظيم الرسمي والقنوات غير الرسمية للمنظمة. أي الأخذ بنموذج التنظيم الاداري المفتوح على مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة الإدارية. اذن سنكون أمام نمط الادارة التشاركية، والتي تقوم على فكرة اشراك جميع فواعل العملية الادارية في كل مراحل هذه الأخيرة، من وظيفة التخطيط الى وظيفة الرقابة، مع التركيز على فكرة تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

فهمة الرئيس الاداري في هذه الحالة هي مهمة تنظيمية وتوجيهية أكثر منها رقابية، كما أن القيادة الادارية تتسم بمبدأ الحرية، والشفافية في مناقشة وممارسة الشأن الاداري.

ويطلق دوقلاس ماك قريفور على هذ الأسلوب أو النموذج القيادي نظرية (Y) أو (Theory y)، ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية وهما (1):

أ- القيادة الجماعية: وهي سمة العديد من القادة الادارين، حيث تخضع عملية اتخاذ القرار على مستوى هذا النموذج الى مبدأ الاجماع بعد موافقة هؤلاء القادة. وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى في سورة الشورى الآية (28) (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون)

ب- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: غالبا ما يعود القائد الاداري الى استشارة معاونيه من المستشارين عند اتخاذ اي قرار على مستوى المنظمة، وذلك بغية معرفة مختلف وجهات النظر، مع الالمام بكل الاراء والحلول حول هذا القرار كمرحلة أولى. أما المرحلة الثانية والأخيرة فهي اتخاذ القرار النهائي وبصفة منفردة من طرف هذا القائد بعد أصبحت لديه صورة وخلفية واضحة عن طبيعة هذا القرار، وذلك مصداقا لقوله سبحانه وتعالى في سورة آل عمران الآية (159) (فأعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله...).

أما عن مساوي نمط القيادة الديمقراطية بنوعها هي صلاحيتها فقط لفئة معينة من المستويات الوظيفية، أي لذوي المؤهلات العلمية والثقافية العالية هذا من جهة، أما من جهة أخرى فهي تتسم بالبطيء في اتخاذ القرارات بالنظر لقيامها على مبدأ الادارة التشاركية (عقد الاجتماعات الدورية، المناقشات الجماعية للقرارات...) خاصة القرارات الادارية ذو الصبغة الاستعجالية، مما قد يعرض التنظيم لأزمة الادارة بالوقت. (2)

(1) بشير العلاق، مرجع سابق. ص، ص 287، 288.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق. ص-ص 182-245.



3- القيادة المتساهلة أو الحرة (القيادة الفوضوية):

يتميز هذا الأسلوب من القيادة ببروز العديد من السلوكات التنظيمية السلبية التي قد تؤدي الى ضعف المردودية الوظيفية. حيث غالبا ما يؤدي هذا النوع الى التسبب وعدم الانضباط الوظيفي، فالقائد الاداري يبالغ في منح أعضاء المنظمة حرية التصرف، اذ يترك لمعاونيه فرص أكبر من جانب التخطيط لأهداف التنظيم وتحديد طرق الوصول اليها وآليات تنفيذها والرقابة عليها.

كما أن من سمات هذه القيادة هي التعدد في أوجه تفويض الصلاحيات والسلطات، مما قد يؤدي الى ازدواجية وتعدد في مصادر صناعة، اتخاذ وتنفيذ القرارات، فضلا عن هدر الوقت والجهد وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التنظيم القائم.⁽¹⁾

4- القيادة غير الموجهة:

عادة ما يصلح وينجح هذا الأسلوب من القيادة الادارية عند التعامل مع فئة محددة من الأشخاص، أي من ذوي المؤهلات والقدرات العقلية، العلمية والأكاديمية العالية كما هو الحال في مؤسسات التعليم العالي، بعض المراكز العلمية والطبية المتخصصة وغيرها... الخ.

في هذا النموذج من القيادة "يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة".⁽²⁾

بناء على ما تقدم من أساليب وأنماط قيادية في محيط ادارة وتسيير المنظمات الادارية الحديثة، يمكن القول أن الوقائع والتجارب الادارية أثبتت أنه لا وجود لقيادة ادارية أوتوقراطية مطلقة، أو قيادة ادارية ديمقراطية مطلقة، بل

(1)-نواف كنعان، مرجع سابق. ص-ص 252-257.

لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

-Felix. A, Nigro, **Modern Public Administration**. Harper and Row Publishers, New York, 1965, p- p 266-269.

-Keith Davis, **Human Relations In Work**. 2ed, Mc GRAVY-Hill Book co.Inc, New York, 1962, p114.

(2)-بشير العلاق، مرجع سابق. ص 289.



هناك نوع من التداخل بين هذين النمطين، فالقائد الناجح يتعامل مع هذا التداخل وفقا لما يقتضيه الموقف و الظرف الإداري فضلا عن طبيعة الأفراد الذين يقودهم ويتعامل معهم.

رابعاً: الأطر النظرية المفسرة للقيادة الادارية.

توجد العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة الادارية بالدراسة والتحليل من جانب تفاعل هذه الأخيرة مع محيطها الوظيفي في جانبه التنظيمي أو العملي، وبخاصة ما تعلق منها بعلاقتها بتسيير وإدارة الجانب البشري (المرؤوسين)، أو مكانتها ودورها في مسألة السلوك التنظيمي على مستوى المنظمات الادارية الحديثة. ومن أهم الأطر النظرية المفسرة لذلك نجد:

01- نظرية ليكرت في القيادة.

02- نظرية الشبكة الادارية.

03- نظرية البعدين.

04- النظرية الظرفية أو الموقفية ليفيدر.

05- نظرية السمات (الرجل العظيم).

06- النظرية التفاعلية.

وعليه فان هذا التعدد والاختلاف الفكري في معالجة وتشخيص ظاهرة القيادة الادارية على ضوء مكانتها وأدوارها في التنظيم يقودنا الى الوقوف عند كل طرح نظري على حدا.

1- نظرية ليكرت في القيادة:

حاول الباحث "ليكرت" في نظريته حول القيادة الربط بين مستويات تدخل المشرفين الاداريين في العمل الاداري وطبيعة هذا التدخل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، مع تبيان أثر ذلك على مستويات الأداء والمردودية الوظيفية، ليجد أن ارتفاع مستويات الأداء الوظيفي للعمال مرتبط بمستويات أدنى من تدخل المشرفين الاداريين (القادة) في العمل الاداري من منظور التنظيم الرسمي وبمستويات أعلى من التنظيم والعلاقات غير الرسمية، وذلك بهدف الوصول الى خلق وتجسيد نمط من القيادة الديمقراطية.

بمعنى أن فعالية التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة الادارية تتوقف على طبيعة القيادة الادارية السائدة داخل المنظمة، وطريقة توظيفها واستخدامها لهذا النوع من التنظيم خدمة لزيادة والرفع من المردودية الوظيفية.



لكن هذا أدى في بعض التجارب الادارية الى تغليب الجانب غير الرسمي على ما هو قانوني وشرعي داخل بعض المنظمات الإدارية، مما أدى الى انحراف هذه الأخيرة عن تحقيق أهدافها خدمة للمصالح الشخصية والضيق للقيادة الاداريين داخل هذه التنظيمات، مما أدى الى ظهور أشكال عديدة من الفساد الاداري في شكل التعسف في استخدام السلطة، استغلال موارد المنظمات الادارية لأغراض شخصية (مادية أو حتى بشرية).

ويمكن "ليكرت" من التمييز بين أربعة أنطمة من القيادة وفقا لما يلي:⁽¹⁾

أ- النظام الاستشاري: يتميز هذا النظام القيادي بسيادة نوع من علاقات الثقة والتعاون بين القائد الاداري ومروؤسيه، أي أن هناك تجاوب للرئيس الاداري مع مقترحات وأراء معاونيه.

ب- النظام الجماعي المشارك: يسود هذا النمط القيادي مظاهر الثقة المطلقة والمفرطة للقائد الاداري بمروؤسيه، ليصبح هؤلاء المعاونين مصدرا للمقترحات، الأفكار والآراء حيث يتم الرجوع والعودة اليهم بشكل دوري من طرف هذا الأخير.

ج- النظام التسلطي الاستغلالي: حيث لا مجال لمظاهر ثقة الرئيس بالمروؤوس، وبالتالي انتشار ثقافة الخوف والتذمر الوظيفي لدى معاونين، نتيجة سيادة النموذج التسلطي (الأوتوقراطي) في تسيير المنشأة الإدارية منهجا وسلوكا.

د- النظام المركزي النفعي: والذي يعتبر أقل مركزية من النمط السابق (النظام التسلطي الاستغلالي)، لأنه يتيح في بعض الأحيان للمعاونين فرصة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري، لكن تحت وصاية ورقابة شديدة للرئيس الاداري.

2- نظرية الشبكة الادارية:

وتعتبر من بين النظريات الأكثر شيوعا وحداثة،⁽²⁾ في تفسير ظاهرة القيادة الإدارية والتي طورها كلا من الباحثين "روبرت بلاك" و"جيمس موتون"، حيث توصلا هذين الباحثين الى أن سلوك القائد الاداري يتوقف على نمطين أو أسلوبين من التسيير وهما:

- الاهتمام بالجانب البشري (ادارة الأفراد).

- الاهتمام بالمدودية الوظيفية.

(1)- بشير العلق، مرجع سابق. ص 292.

(2)- عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر - نموذجاً" (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: علوم الإعلام والاتصال، المدرسة الدكتورالية للعلوم الإجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة السانتي، وهران)، 2009-2010. ص 91.



وقد شخص الباحثان هذين النمطين في اطار أو شكل شبكي تظهر فيه أربعة من أنساليب القيادة المختلفة، وهي: (1)

-**الأسلوب الأول:** يتميز باهتمام كبير بالمردودية الوظيفية مع عدم المبالاة بالأفراد العاملين، مما يؤدي الى تدني روح العمل والأداء.

- **الأسلوب الثاني:** وهو النمط القيادي الذي يكون فيه الاهتمام ضعيف بالمردودية، لكن عاليا بالأفراد. غير أن تدني مستويات المردودية هي حالة مرضية وغير مرغوب فيها.

-**الأسلوب الثالث:** وهو الأسلوب الذي يأخذ بمبدأ المساواة والعدل في الاهتمام بالأفراد والمردودية على حد سواء، أي أن القائد الاداري يوازن في اهتمامه بين الأفراد ومردوديتهم الوظيفية، مما يؤدي الى مردودية مقبولة ومعتدلة، في ظل وجود قبول وولاء وظيفي لمشروع المنظمة.

-**الأسلوب الرابع:** يتميز باهتمام كبير وعال بالأفرد من جهة وبالمردودية من جهة أخرى، حيث يركز القائد الاداري على وحدة فريق العمل وروحه المعنوية الجيدة.

ويرى الباحثان أن أفضل نمط قيادي لبلوغ أهداف التنظيم، هو الأسلوب الرابع.

3-نظرية البعدين:

وهي تلك الجهود التي قام بها باحثو جامعة أوهايو الأمريكية في شكل مجموعة من الأبحاث والدراسات الوصفية والتحليلية حول مفاهيم القيادة، أساليبها ودورها في تحقيق أهداف محددة عادة ما تكون مرتبطة بمستويات المردودية الوظيفية أو حجم الأداء الوظيفي، حيث تمت معالجة ظاهرة القيادة من طرف هؤلاء الباحثين في اطار بعدين اثنين لسلوك القيادة وهما: (2)

- مراعاة الجانب الانساني في القيادة، وضرورة فهم هذا الجانب (سلوكات، مشاعر....).

(1)-بشير العلاق، مرجع سابق. ص، ص 292، 293.

(2)-أحمد قوراية، فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي، الإجتماعي والثقافي. ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.ص- ص



- اعتماد مبدأ المبادرة في تحديد العمل وتنظيمه.

وتوصل الباحثون بأن صفة القائد لا تطلق إلا على القادة القادرون على توظيف عنصر المبادرة في تحديد العمل وتنظيمه وبالتالي فهو أقرب في هذه الحالة الى تخطيط الأنشطة المختلفة للتابعين، فتح قنوات اتصال مرنة بين الرئيس والمرؤوس، توزيع العمل والرقابة عليه من طرف هذا القائد.

- أما القيادة التي تأخذ بالبعد الأول أي مراعاة الجانب الانساني في القيادة، فانه غالبا ما يكون الأقرب للمرؤوسين (علاقات صداقة أكثر منها علاقات زمالة)، كما يحرص على زرع علاقات الثقة بينه وبينهم في مناخ تنظيمي أشبه ما يكون بالأسرة.

غير أن أصحاب هذه النظرية توصلوا في الأخير الى أن القائد الناجح والفعال هو القائد القادر على الأخذ بهذين البعدين معا، وذلك لبلوغ مقاصد التنظيم.

4- النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر:

انطلق "فيدلر" في تصوره للقيادة الادارية من الافتراض القائل أنه لا توجد نظرية مثالية للقيادة الادارية يمكن تطبيقها والعمل بها في كل المواقف والظروف المحيطة بالقائد الإداري وعليه فالقائد الناجح هو الذي يختار أحسن البدائل القيادية المتاحة وذلك بحسب الظرف أو الموقف الذي يواجهه، فقد تلعب الخبرة والتجربة الادارية للقائد الاداري دورها في اكساب هذا الأخير بعض المهارات والسلوكات الادارية (الادارة بالمهنة).

وفي خلال أبحاثه المتعددة أشار "فيدلر" الى أن فعالية القيادة، ونجاح المجموعة يتوقف على التوافق الصحيح بين شخصية القائد وثلاثة عناصر في الموقف، وهي: (1)

-العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أهم متغيرات الموقف حسب "فيدلر" و التي تعبر عن وجود علاقة تفاعلية بين الطرفين، كما و تؤثر على قبول المرؤوسين لقائدهم.

- مدى وضوح واجبات العمل وعلى رأسها أنشطة ومهام المرؤوسين، وهذا ما يعبر عن درجة الروتين في العمل، أو بيروقراطية العمل.

(1)- بشير العلاق، مرجع سابق. ص 295.



- قوة مركز القائد: ويعبر هذا المتغير عن درجة تأثير مركز القائد في تطبيق المنظومة التأديبية على الرؤوسيين، فضلاً عن السلطة الرسمية للقائد، والدعم الذي يتلقاه الرئيس الإداري من الهيئات العليا (الوصاية).

أما عن واقع النظرية الظرفية أو الموقفية لفيدلر فقد تجلّى في بعض الممارسات الإدارية للقادة الإداريين، حيث عملت اليوم أغلب تشريعات العمل في الدول، على تعزيز ما يعرف بالسلطة التقديرية للمدراء والقادة الإداريين في المنظمات الإدارية الحديثة لحل المشكلات الإدارية المتعددة في بيئة هذه الأخيرة.

5- نظرية السمات (الرجل العظيم):

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، والتي تستند الى الاعتقاد القائل بأن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة. ان القائد بمفهوم هذه النظرية يولد ولا يصنع.⁽¹⁾ وعليه اذا سلمنا بوجهة النظر هذه فانه لا مكانة ولا لزوم لتأهيل وإعداد القيادات الادارية.

فيما ذهبت بعض الدراسات أبعد من ذلك حيث رأّت بضرورة الأخذ والتركيز على بعض الصفات الجسمية والفطرية (مثل الذكاء، القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرار، المبادرة، قبول الآخرين... الخ)، لاختيار القادة الإداريين، وهذا ما يمكن اسقاطه وبلورته فيما يعرف في الكثير من الأبحاث والدراسات الإدارية بالقيادة كفن، باعتبارها صفات كافية لتقلد منصب القيادة.⁽²⁾

غير أن ما يعاب على هذا التصور النظري من الناحية العملية هو استغلاله من طرف الكثير من النظم والتشريعات الإدارية لتعيين القادة الإداريين أو المدراء في المناصب الإدارية العليا عن طريق بعض المراسيم السياسية، من منظور الولاء السياسي لجهة أو شخص معين، استناداً الى بعض الاعتبارات الفنية البعيدة عن معايير ومبادئ الكفاءة والجدارة الفعلية المرتبطة بعملية التوظيف.

كما أن درجة التغيير التي قد تحدثها القيادة الإدارية تختلف من قائد الى آخر فهي غير مطلقة أو مثالية، لأنها لا تتعلق بشخص هذا الأخير بقدر ما ترتبط ببيئة ومحيط الجماعة (المرؤوسيين) ومدى قبولهم لعملية التغيير التنظيمي.

(1)- كيث جرينت، القيادة. ترجمة : حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013، ص 56.

(2)- نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007. ص-ص 312-348.

6- النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة المزج والجمع بين النظريات السابقة، فهي ترى بعدم قدرة هذه الأخيرة (النظريات السابقة) كلا على حدى على تفسير ظاهرة القيادة الادارية.

فإذا كانت نظرية السمات أو الرجل العظيم تستند على شخصية القائد، والنظرية الظرفية (الموقفية) تفسر عملية القيادة من منظور الموقف أو الظرف، فان النظرية التفاعلية تؤسس لفكرة التداخل والتكامل بين جميع المحددات والعوامل المحيطة بالفعل القيادي (حاجات، مشكلات وطموحات المرؤوسين، شخصية القائد، مناخ العمل وطبيعة الوظائف والأنشطة على مستوى المنظمة، السلوكات التنظيمية للتابعين وطبيعة العلاقات فيما بينهم..الخ).

وعليه فإن القيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، حيث يلعب القائد الدور الأبرز فيها، باعتباره جزء لا يتجزأ من الجماعة التي يساهم معها في حل مشاكلها، وتحقيق أهدافها، من خلال بناء علاقات الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، كونها من متطلبات وشروط فرق العمل الفعالة، ومنه المنظمات الادارية الناجحة.⁽¹⁾

خامسا: مواصفات القيادة الناجحة

بناء على ما تقدم من أنماط وأطر نظرية مفسرة للقيادة الإدارية يمكن القول أن القائد الاداري أو المدير الناجح هو الذي يحقق أهداف المنشأة الادارية في مناخ تنظيمي يجعل من المرؤوسين وسيلة وهدفا في آن واحد. ومن بين هذه المواصفات نذكر:

- العقيدة الصحيحة للقائد الإداري أي جملة الأطر الفكرية والمناهج العملية التي يتمتع بها هذا الأخير، والتي تؤثر على تمتعه بمستوى من الثقافة التنظيمية الفعالة.
- الاستناد الى مبدأ الشورى والإدارة التشاركية في تسيير وإدارة الشأن الإداري، أين يتم اشراك جميع فواعل العملية الادارية (المرؤوسيين) في كل أطوارها وأنشطتها.
- الاستناد الى الحقائق والوقائع في اتخاذ القرارات الإدارية لأن العملية الادارية لا تنطلق ولا تعمل في فراغ، بل هي عملية عقلانية تقوم على واقع وحقائق بيئة التنظيم الاداري القائم.

(1)-نواف كنعان، مرجع سابق. ص-ص 373-381.

- الحرص الشديد على مصالح التابعين باعتبارهم غاية وأداة أي مشروع اداري من منظور الفكر الاداري المعاصر لإدارة وتسيير المورد البشري على مستوى المنظمات الإدارية، وهذا ما يمكن تجسيده من خلال تعزيز وتفعيل نظم و آليات التحفيز الاداري (مادية ومعنوية) في هذه الأخيرة.
- معرفة الأصول العلمية لعلم الادارة (الموضوع والمنهج)، مع القدرة على تنفيذ ذلك في واقع التنظيم الاداري والحرص على مواكبة المستجدات البيئية المتعلقة بمناهج التسيير الحديث لهذا التنظيم.
- القدرة على تحمل المسؤولية بالتوافق مع هامش السلطة الوظيفية الممنوحة (الادارة الموقفية أو الظرفية)، فضلا عن الشجاعة في اتخاذ القرار، وهذا ما لا يمكن بلوغه إلا من خلال تأهيل وتطوير العديد من القدرات الذهنية الفطرية، وبعض المهارات الفنية المكتسبة.

المحور الثالث: جماعات العمل Work Groups

الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وهو يولد ليوجد نفسه في جماعة أولية (أسرته)، ويمضي جزءاً كبيراً من حياته بعد الطفولة مع الجماعات في المدرسة والنادي وغيرها. لينظم بعدها إلى جماعات العمل والجماعات المهنية والاتحادات وغيرها، لإنجاز الأعمال وإشباع حاجاته. إذن فالجماعات تنتشر بشكل واسع، وهي ضرورة حتمية في الحياة المعاصرة، حيث أن معظم الأعمال والإنجازات التي يقوم بها الأفراد تتم في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات والمنظمات تعتمد على جماعات العمل المختلفة في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، حيث أن الأفراد يعملون ضمن وحدات تنظيمية دوائر وأقسام وشعب ولجان وفرق عمل وغيرها. كل ذلك يبرز أهمية جماعات العمل في المنظمات، ويجعلها من المواضيع المركزية في دراسة السلوك التنظيمي، وأن تفهم جماعات العمل وديناميتها وتماسكها... يساعد بالتأكيد على زيادة كفاءة هذه الجماعات وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المنظمات.

1- ماهية الجماعة What is a Group:

لقد استقطب موضوع الجماعات اهتمام الباحثين من مختلف العلوم السلوكية ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات عديدة للجماعة، وسنسلط الضوء على بعضها فقط بما يتيح تعرف خصائص وسمات الجماعة بصورة عامة⁽¹⁾.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 153 وما بعدها. لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك:

- Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. McGraw-HillBook Co, 1989, p 5.

يعرف الكاتب **Davis** الجماعة بأنها: "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها⁽¹⁾. وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد، وعرف كاتب آخر الجماعة أو بأنها تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة (وجهها لوجه) يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية نفس الجماعة"⁽²⁾. وعرف كاتب ثالث الجماعة بأنها: "عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة"⁽³⁾. وأما **Kinicki, Kreitner** فقد عرفا الجماعة بأنها: "مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهدافاً ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"⁽⁴⁾.

يتبين من التعريفات السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يقوم الأفراد بأدوار (Roles) متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر.
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول⁽⁵⁾.

2- أنواع الجماعات :Types of Groups

(1) - Keith Davis and John Newstrom, **Human Behavior at work**. 8th, New York, McGraw-Hill Nook, Co, 1989, P 266.

(2) - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر، 1994، ص 175.

(3) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: كلية التجارة، 1993، ص 266.

(4) - Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior** 2nd ed, Homewood, Ill, IRWIN, 1992 p 332.

(5) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي. طبعة ثانية، عمان، مكتبة دار الشروق، 1997، ص 119.

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها، فنجد الفرد منا مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة ما، وأباً، وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها، ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية والجماعات المرجعية والجماعات العضوية الجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد.

ومن أهم جماعات العمل⁽¹⁾:

- الجماعات الوظيفية: وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة، وغيرها.
- جماعة فريق عمل **Job Work Team Group**: وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
- فريق العمل المؤقت **Task Force**: تشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات، وتنتهي الجماعة بانتهاء العرض الذي شكلت من أجله.
- اللجان **Committes**: وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة القضايا ومشكلات ذات صفة استمرارية وتهم هذه الوحدات.
- التحالفات **Coalitions**: وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- وجماعات الصداقة والزمالة **Friendship Group**: وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والعمر والميول والاتجاهات والحالة الاجتماعية وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الأفراد.
- الجماعات غير الرسمية **Informal Groups**: وتنشأ هذه الجماعات طواعية وتلقائياً بين الأفراد في المنظمة نتيجة التفاعل فيما بينهم، وليس بقرار من أي سلطة، ونظراً لشيوع هذه الجماعات في المنظمات وما يمكن أن القيام به من دور إيجابي أو سلبي للمنظمة، فسيتم مناقشتها باختصار⁽¹⁾.

⁽¹⁾- Fred Luthans, **Organizational Behavior**. 5th ed, New York : McGraw-HillBook Co,1989, pp 373-

-الجماعات غير الرسمية :Informal Groups-

لا يستطيع أي هيكل تنظيمي رسمي أن يحدد جميع العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، وأن يشبع جميع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طواعية وتلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح واهتمامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها، ويمكن تصنيف الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد على الانضمام للجماعات غير الرسمية إلى مجموعتين رئيسيتين.

1. تلبية وتحقيق حاجات معينة، ومنها الارتباط والانضمام والصدقة والأمان. ويمكن للجماعات غير الرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرتابة وضغوط التنظيم الرسمي، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات والاتجاهات، مما يجعله يشعر بالأمان الشخصي، ويستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.
2. الحصول على المعلومات، ينضم الفرد أحياناً إلى جماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزمع الإدارة اتخاذه من قرارات.

وهكذا نجد أن هنالك أكثر من سبب واحد يدفع الفرد في المنظمة للانضمام للجماعات غير الرسمية، وتختلف هذه الأسباب من شخص لآخر، ولكن هذه تقوم بإشباع حاجات لا يشبعها التنظيم الرسمي بصورة كاملة. وهكذا فإن الجماعات غير الرسمية تبقى قائمة طالما تؤدي وظائف يرغبها أعضاء هذه الجماعات.

-إيجابيات الجماعات غير الرسمية:

يمكن للجماعات غير الرسمية تحقيق فوائد كثيرة للفرد وللمنظمة، على السواء، فالنسبة للفرد، تقوم الجماعات غير الرسمية بإشباع بعض حاجاته، وعلى مستوى المنظمة يساعد التنظيم غير الرسمي على إنجاز العمل في المجالات التالية: (2)

(1)- Davis and Newstrom, **Human Behavior at Work**. p- p 267-268.

(2) - حسين حريم، مرجع سابق. ص156. أنظر كذلك:

- Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqw-HillBook Co, 1989), p 5.

التنظيم غير الرسمي يعزز ويكمل التنظيم الرسمي. فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات والأنظمة والقواعد والإجراءات الرسمية.

1. توفير القيم الاجتماعية الضرورية والاستقرار الضروري الجماعات العمل إذ أن الجماعة غير الرسمية تشبع حاجات الشعور والانتماء والأمان، ويمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع والإحباط والفشل، وتشجع الفرد على البقاء في المنظمة.

2. تخفيف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام.

3. توفير وسيلة إضافية للاتصالات، إن ظاهرة الإشاعات مألوفة في مختلف المنظمات ويمكن للإدارة الاستفادة من هذه الإشاعات في زيادة فاعلية الأداء والإنجاز، إذا ما حرصت على دراستها وتوظيفها لمصلحة المنظمة.

-سلبيات الجماعة غير الرسمية:

من أهم السلبيات التي قد تنشأ عن الجماعات غير الرسمية ما يلي:

1. تعارض أهداف الجماعة غير الرسمية مع أهداف المنظمة، ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً.

2. تضارب الأدوار: أن ما يتوقعه أعضاء الجماعة غير الرسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك تضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في الجماعة غير الرسمية.

من حقائق أي منظمة أن التنظيمات غير الرسمية تتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، وإن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة أو ضارة للمنظمة، وتكمن المشكلة في إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمة للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المنظمة وفي نفس الوقت تحقيق حاجات ورغبات الأفراد، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف.

فعليه أن يتفهم ويعي طبيعة التنظيمات غير الرسمية وقيمتها، وأن يقف على أهدافها وقيمها وأنماط سلوك أفرادها وقياداتها (غير الرسمية). وهو مطالب بالسعي الجاد المتواصل لتوظيف هذه الجماعات غير الرسمية لخدمة أهداف التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة. ومفتاح النجاح في ذلك هو القائد غير الرسمي، إذ يجب على المدير/ المشرف أن يتعامل معه بمنتهى الحرص والاهتمام والحصافة مع عدم إغفال الأفراد الآخرين.

3- نمو وتطور الجماعات :Group Development

يجمع الكتاب والباحثون على أن الجماعات ليست ساكنة، بل دينامية تنمو وتتطور وتمر بعدة مراحل متميزة خلال حياتها، أثناء عمل الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم البعض، مثلها في ذلك مثل الإنسان. إنها تنمو ولكن ليس بمعنى تكبر في السن أو العمر، وإنما تزداد تماسكاً، وتشتد وتقوى روابط الشقة والتفاهم والألفة والمودة والتآزر بين الأفراد، غير أن بعض الجماعات قد لا يحالفها النجاح كثيراً فتستمر لوقت طويل مجموعة أفراد بدون روابط ومشاعر قوية وثقة وتفاهم بين الأفراد.

مع أن الكتاب متفقون على هذه الظاهرة - نمو وتطور الجماعات - ولكنهم لم يتفقوا على تحديد هذه المراحل ومدتها وتتابعها وطبيعتها كل منها. وتطورت نماذج جديدة ومنها نموذج الكاتبين (Newstrom, Davis) وهو أكثر النماذج قبولاً وواقعية، ويقترح النموذج المراحل الأربع الآتية لنمو وتطور الجماعة.

1. يتعرف الأفراد على بعضهم البعض، فيتعرفون مهام/عمل الجماعة.
2. يتطور النزاع والخلاف حول قضايا المكانة والمنزلة، والسيطرة، والاتجاه المناسب للجماعة.
3. تتطور معايير وقواعد سلوكية للجماعة (Norms) تنظم وتضبط سلوك الأفراد، وتنمو مشاعر التعاون فيما بين الأفراد.
4. يتم تكامل الأدوار الوظيفية للأفراد، ومن ثم إنجاز الأعمال المتنوعة⁽¹⁾.

واقترح الكاتبان (Ryterband, Bass) نموذجاً لتطور جماعات العمل يتكون من المراحل الأربع الآتية:⁽²⁾

1. القبول المتبادل (mutual acceptance) : في هذه المرحلة بعد تكوين الجماعة، يبدأ الأعضاء بالتعرف على بعضهم البعض، ويناقشون مواضيع لا تتعلق بالعمل، ويمكن أن تتم مناقشة بعض أمور العمل. يحاول كل فرد أن يختبر الآخر، ويكون دفاعياً، ومن ثم ينتقل النقاش إلى شؤون العمل.

⁽¹⁾ - Kreitner and Kinicki, **Organizational Behavior**. p- p 324-325.

⁽²⁾ - حسين حريم، مرجع سابق. ص158. أنظر كذلك:

- Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqw-HillBook Co, 1989), p 5. ص 10.

2. الاتصال وصنع القرارات (**Communication and decisionmaking**): يناقش الأعضاء مشاعرهم وآرائهم بحرية، ويبدون نوعاً من التسامح مع الآراء المخالفة، ويستكشفون الأفكار المختلفة للتوصل إلى حل أو قرار وهنا تبدأ عملية تطوير معايير للسلوك، وفي النهاية يتفق الأعضاء على أهداف الجماعة وتوزيع الأدوار والمهام لتحقيق هذه الأهداف.

3. الدافعية والإنتاجية (**Motivation and Productivity**): يتحول التركيز من المسائل والآراء الشخصية إلى نشاطات تفيد الجماعة، يؤدي الأفراد أدوارهم، ويتعاونون فيما بينهم، ويساعد الواحد الآخر في تحقيق الأهداف لدى الأفراد دافعية عالية ويدعون في أعمالهم. وفي هذه المرحلة تنجز الجماعة مهامها وتنقل للمرحلة الأخيرة.

4. الرقابة والتنظيم (**Control and Organization**): يتم توزيع المهام بالتوافق وحسب القدرات. وفي الجماعة الناضجة تكون النشاطات غالباً تلقائية مرنة بدلاً من إخضاعها القيود مشددة. تقوم الجماعة الناضجة بتقييم نشاطاتها والنتائج المتوقعة وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. ولضمان بقاء الجماعة فعالة وناجحة يجب أن تسود المرونة والتلقائية والتصحيح الذاتي.

أما النموذج الثالث، والأخير الذي سنناقشه فقد اقترحه الكاتب **Maples**. ويتكون من خمس مراحل متتابعة وهي: (1)

- 1- التكوين **Forming**: حيث ينضم الأفراد للجماعة، ويتم تحديد هدفها وهيكلتها وقيادتها.
- 2- العاصفة **Storming**: يتميز بالصراع داخل الجماعة، يقاوم الفرد سيطرة الجماعة عليه، ويبرز صراع حول من يسيطر على الجماعة.
- 3- المعيارية **Norming**: علاقات وثيقة وتماسك واضح في الجماعة.
- 4- الإنجاز **Performing**: عمل الجماعة بشكل تام ومقبول.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 158.

5-التعليق/ الفضي **Adjourning**: الإنجاز هو آخر مرحلة في الجماعات الدائمة. أما الجماعات المؤقتة ولديها مرحلة خامسة وهي التعليق (الفض)، وهنا تستعيد الجماعة للحق (**disband**) ويوجه الأعضاء انتباههم إلى طي النشاطات بدلاً من التركيز على مستويات أداء عالية.

4-خصائص الجماعة الفعالة الناجحة **Effective/ healthy group** :

غني عن القول بأن المنظمات المعاصرة تعتمد أساساً على جماعات العمل في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها، ونظراً لما يمكن أن تحققه الجماعات من نتائج هامة، إن كان على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، فقد سعى الكتاب والباحثون للتعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها الجماعات الفعالة من غير الفعالة أو الجماعات الصحية (**healthy**) من غير الصحية، أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة، ومن بين أهم الخصائص ما يلي⁽¹⁾:

- الجميع يتقبل ويتفهم عمل الجماعة وأهدافها.
- يميل مناخ الجماعة لأن يكون غير رسمي ومريح وهادئ.
- النقاش المكثف، فالكل يشارك ولكن المشاركة تتعلق بعمل الجماعة.
- توجد وجهات نظر مختلفة - عدم اتفاق - ولا يتم كتب الخلافات بعمل متسرع من قبل الجماعة.
- معظم القرارات تتخذ بالإجماع.
- النقد متكرر وصريح وغالباً هادئ.
- يشعر الأفراد بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم.
- رئيس الجماعة لا يهيمن عليها، وكذلك الجماعة لا تحمل الرئيس.

*أما لايكرت **Lktert** فيقترح السمات الإدارية التالية للجماعة المثالية عالية الإبداع:⁽²⁾

- لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.

⁽¹⁾- Robert Fulmer, **The New Management**. 3rd, New yourk, Macmillan Publishing Co,1983, pp 239-297.

⁽²⁾-Renis Likert in Dacis A. Kolb et al, **Organizational Psychology**. 2nd ed, New Jersey: Prentice-Hall Inc, p 202.

- توجد ثقة عالية متبادلة بين القائد والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.
- أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملاً وتعبيراً مرضياً لحاجات وقيم الأفراد.
- لدى الأفراد دافعية عالية للالتزام بالقيم وتحقيق الأهداف الهامة للجماعة.
- جميع الأنشطة التبادلية بين الأفراد، وحل المشكلات وصنع القرارات الجماعية تتم في جو مؤازر ومساند.
- رئيس الجماعة يمارس تأثيراً كبيراً في إرساء جو الجماعة من خلال مبادئه وممارساته القيادية.
- الجماعة تواقفة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.
- كل فرد يتقبل بحماس ودون تردد الأهداف والتوقعات التي يضعها هو والجماعة لأنفسهم.
- القائد والجماعة يعتقدون أن باستطاعة كل فرد تحقيق المستحيل.
- هنالك دافعية عالية لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح بجميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.

وفي الحياة العملية نجد القليل من الجماعات التي تنمو وتتقدم حتى تحقق ذاتها وتصبح مثالية ذات فاعلية عالية، والعدد الأكبر يحقق درجات متفاوتة من النجاح أو الفاعلية، وبعض الجماعات تنمو وتتقدم ببطء أو تفشل في تحقيق أدنى مستويات الفاعلية.

ومن أهم معوقات نجاح وفاعلية الجماعات: ⁽¹⁾

- قيادة غير مناسبة.
- تشكيل /عضوية غير متوازنة.
- مناخ غير بناء.
- أهداف غير واضحة.
- أساليب عمل غير فعالة.
- صراحة وانفتاح غير كاف.

⁽¹⁾ Mike Smith, ed, **Analysing Organizational Behavior**, London: Macmillan, 1991, p 173.

Kreitner and Kinicki, **Organizational Behavior**. p 382.

- أفراد غير ناضجين غير متطورين.
- قدرات إبداعية متدنية.
- علاقات غير بناءة بين الأفراد.

5-العوامل المؤثرة في نجاح وفاعلية الجماعات وسلوكاتها الإدارية:

هناك العديد من العوامل والقوى المؤثرة في دينامية الجماعة ونجاحها وفعاليتها، ومتسلط الضوء على أهم هذه العوامل.

1. أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.
2. التفاعل **Interaction** : فمن خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة.
3. أنشطة الجماعة وأدوار الأعضاء فيها يتمثل النشاط الأساس للجماعة في تحقيق أهداف محددة. ولكنه بالإضافة إلى ذلك، فإن لكل عضو فيها أهدافه (غير المعلنة) التي يسعى لتحقيقها أيضاً ولتتمكن الجماعة من تحقيق هذه الأهداف لابد أن تقوم بأدوار ثلاثة رئيسية وهي⁽¹⁾:

- الأنشطة الأدوار المتعلقة بإنجاز العمل **Group task**

- الأنشطة الأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة **Group maintenance**

- الأدوار التي تخدم الفرد ذاته **Self - serving**

- 4- القيادة: إن من يتولى زمام الأمور في الجماعة عليه أن يوجه الجماعة ويحثها على تحقيق الأهداف والإنجاز في نفس الوقت يحرص على بناء الجماعة والمحافظة عليها وتعزيز علاقات المؤازرة والعلاقات البناءة بين الأفراد.

- 5- المعايير السلوكية **Norms**: تقوم الجماعة مع مرور الوقت بتطوير تاريخها وثقافتها الخاصة بها، كما تطور معايير وضوابط سلوكية واتجاهات يلتزم بها الأعضاء ويمثلون لها وينفردون بها، وهذه المعايير تشكل أداة ضغط وتأثير على الفرد ليمتثل لها ويتوافق سلوكه وأفعاله وتفاعلاته معها، ويبرز دور هذه المعايير في الجماعات غير الرسمية. وقد تكون المعايير مكتوبة، أو غير مكتوبة وتتفاوت درجة التزام الأفراد بها والامتثال لها. وقد تكون مفيدة للمنظمة في

حال تأكيد المعايير على الإبداعية والإنتاجية والجد والالتزام... الخ، (وقد تكون نتائجها على المنظمة سلبية) إذا ما أكدت على الجمود والتقاعد وخفض الإنتاج وغيرها، وذلك يتوقف على مضمون تلك المعايير. تتميز معايير الجماعة بما يلي: (1)

- تحدد ما يجب على الفرد عمله وما لا يجب عمله في مختلف المواقف.
- الثبات، حيث توفر للأفراد معايير السلوك في الحاضر والمستقبل.
- يتم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع مما لا يستدعي رقابة محكمة للتأكد من مدى التقيد بها.
- يتم الاعتماد في تطبيق مثل هذه المعايير على وسائل جماعية لا فردية، لأن ذلك يعد الحرج أو التأثير على شخص أو جماعة صغيرة فيما لو كان ذلك مسئوليتها لوحدها.
- يعتبر الالتزام مصدراً لرضا العاملين، وذلك لأنها ذات أهمية بالغة لأعضاء الجماعة. (2)

6- التماسك **Cohesion** : ويعني ترابط أفراد الجماعة وتوحدتهم واستعداد كل منهم المساعدة الآخر... وستحدث عن هذا الجانب بالتفصيل لاحقاً.

7- عملية صنع القرارات وحل المشكلات: تتوقف فاعلية الجماعة على الأسلوب السائد في صنع القرارات وحل المشكلات، هل يتم صنع القرارات وحل المشكلات بصورة عامة بأسلوب جماعي أم بأسلوب منفرد، ويقدر ما متاح للأفراد حرية المشاركة الفعلية في صنع القرارات وحل المشكلات تزداد فاعلية المنظمة وفرص نجاحها.

8- نمط الاتصال في الجماعة: إذا كانت الجماعة تشكل آلية لصنع القرارات وحل المشكلات، فإن انسياب المعلومات وتدفقها بيسر وسلاسة في جميع الاتجاهات، يعتبر أمر حيوي للعمل الجماعية. وكل شيء يعيق تدفق المعلومات سوف يحد من فاعلية الجماعة. ويمكن القول بأن الالتزام بخطوط السلطة والتسلسل الإداري في تدفق المعلومات لا يلبي حاجات الجماعة، في حين أن شعور الفرد بحرية المشاركة وحرية التحدي، والتعبير عن آرائه يؤثر إيجاباً على تدفق المعلومات، ومن بين العوامل التي تؤثر في فاعلية الجماعة أيضاً: (3)

(1) - حسين حريم، مرجع سابق، ص 161.

(2) - Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqw-HillBook Co, 1989), p 5.

(2) - القريوتي، مرجع سابق، ص، ص 127، 128.

(3) - Kreitner and Kinicki, **Organizational Behavior**. p- p 335-336.

1- وجود أفراد من الجنسين أعضاء في نفس الجماعة، فقد تتطور وتنمو اتجاهات التمييز لدى كل جنس نحو الجنس الآخر، مما يؤثر سلباً على تماسك الجماعة.

2- لما ضمت الجماعة الواحدة أفراداً يتميزون كلهم بقدرات ومهارات فائقة، أدى ذلك إلى تحقيق أداء أفضل للجماعة الواحدة ولكن من شأن توزيع القدرات العالية على عدة مجموعات، بحيث تضم كل جماعة قدرات عالية وأخرى متدنية، فيمكن أن يؤدي ذلك إلى:

- تحسين مستوى أداء جميع الوحدات.

- تطوير وتدريب المواهب الجديدة.

9- عوامل خارجية للجماعة: هي جزء من المنظمة وتتأثر بمختلف المتغيرات التنظيمية الداخلية (سياسات، وإجراءات استراتيجية... الخ)، وتتأثر أيضاً بالبيئة الخارجية. ويمكن تلخيص العوامل والمؤثرات التي تحدد فاعلية الجماعة وسلوكها بما يأتي: (1)

1- العوامل الخارجية المعرضة على الجماعة (عوامل تنظيمية وخارجية).

2- موارد أعضاء المنظمة والقدرات والمهارات والاتجاهات... لدى الأعضاء.

3- (هيكلية الجماعة) الأدوار المعايير، الخضوع والامثال للجماعة، نظم المراكز **Status Systems** حجم الجماعة، تماسك الجماعة.

4- عمليات الجماعة القيادة، صنع القرارات إدارة الصراعات الاتصالات.

5- مهام الجماعة مدى تعقد وترابط المهام والواجبات المنوطة بالجماعة.

6- تماسك الجماعة **Group Cohesion** :

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد ومدى الجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد المساعدة ومؤازرة الغير... مدى شعور الأفراد بـ (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة، ومن العوامل المؤثرة في التماسك الجماعة (2).

1- المنزل/ المكانة كلما تمتعت الجماعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 16.

(2) - Luthans, **Organizational Behavior**. p 378.

- 2- نجاح الجماعة في القيام بأدوار العمل وأدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.
- 3- حجم الجماعة: كلما سمح الحجم للأفراد وأتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجها لوجه زادت درجة تماسك الجماعة.
- 4- التماثل **Homogeneity** : كلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم وغيرها زادت درجة التماسك لدى الجماعة.
- 5- انعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها.
- 6- وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة يزيد تماسكها.
- 7- قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، بدلا من التنافس، يزيد التماسك .
- 8- وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة.
- 9- تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة.
- يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها، ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة: تحقيق رضا أكبر للعامل وتحسين مستوى أدائه وإنتاجية أعلى للمنظمة، وكلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك، ويساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد في الملزمين وغير الخاضعين للجماعة، من أجل الامتثال المعايير الجماعة.
- ويلخص لوتانز (**Luthans**) نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي⁽¹⁾:

التأثير على فاعلية الفرد	التأثير على فاعلية المنظمة
- مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.	- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.
- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.	- استقطاب المواهب والمهارات المعالجة لمشكلات صعبة.
- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول	- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة.
	- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.

(1) - Luthans, **Organizational Behavior**. P 375.

عليها منفرداً.	- تزيد من استقرار المنظمة عن طريق نقل القيم والمعتقدات
- تلبية حاجات شخصية هامة، وخاصة حاجات القبول والانتماء.	- المشتركة للعاملين الجدد.

كما حذر عدد من الباحثين والكتاب من المغالاة والإفراط في درجة تماسك الجماعة، ونوهوا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جداً في الجماعة، ومن بين أهم النتائج السلبية:

1- التفكير الجماعي **Group think**: فالجماعة المتماسكة جداً تشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير القرارات الجماعية، نتيجة للضغط المتزايد على الفرد، يتولد لدى الفرد/الجنوع والخضوع الزائد، ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية، لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة، ويتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات النظر المخالفة، وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة. لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرية إبداء وجهات نظرها وتشجيعها على ذلك ومنحها المشروعية.

ويرى الكاتبان **Kinicki, Kreitner**، بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبيات في عملية صنع القرارات، ومن أهمها: ⁽¹⁾

- بدائل قليلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة.
- عدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.
- رفض آراء ذوي الخبرة.
- انتقاء متحيز للمعلومات.

2- تصاعد الالتزام **Escalating Commitment** : وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي، حيث من المحتمل جداً أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق إجراء ما على الرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.

⁽¹⁾ - حسين حريم، مرجع سابق. ص 164.

3- إن النتائج السلبية التي تترتب على التماسك الشديد في الجماعة لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة، وعلى عملية صنع القرارات فيها، بل تمتد للمنظمة بكاملها، فالجماعات المتماسكة جداً تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى، وتطوير معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى، وتركيز اهتمامها على قضايا الجماعة دون الأخذ في الاعتبار الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلباً على مستوى الأداء العام للمنظمة.

7- تأثير الجماعة على السلوك التنظيمي للفرد:

الجماعات بدون استثناء تتطلب من أعضائها الامتثال وذلك من اجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكية ويتمثل لها، وهكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، ولكن كيف تؤثر الجماعة على الفرد؟.

يشير الكاتب **Fulmer** إلى أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة، بوساطة الوسائل الثلاث الآتية: (1)

1- ضغط الجماعة (**Group Pressure**): إن شعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد. فالكثير من أعمالنا وتصرفاتنا تتأثر كثيراً بخوفنا مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد.

2- تطبيق العقاب **Group Enforcement** وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأفراد غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلاً إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

3- القيم الشخصية : **Personal Values** تطور الجماعات غالباً نظم قيم **Value Systems**

لأفرادها، فتصبح أهداف الجماعة وآراؤها مقبولة من قبل الفرد أديباً وأخلاقياً.

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد: (2)

(1) - Fulmer, **the New Management**. p- p 244-246

(2) - Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqW-HillBook Co, 1989), p 5.

1- المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.

2- التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

3- توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء.

هذا ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو الآخر، وهناك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، ومدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه.

8- تأثير الجماعة على السلوك التنظيمي الجماعي **Group behavior**:

في إطار الاهتمام بدراسة سلوك الجماعات وتأثيره على الفرد والمنظمة تطرق الباحثون والكتاب إلى أهمية مشاركة الأفراد من خلال الإدارة بالمشاركة **Participative Management** والقيادة الجماعية **Group Leadership**، والقرار الجماعي **Group Decision Making**، وحل المشكلات الجماعي **Group Problem Solving**، والمسؤولية الجماعية **Group Responsibility** وجميعها تؤكد على أهمية وضرورة مشاركة الفرد بصورة فاعلة في تسيير أعمال الجماعة، وهذا الأمر يشهد في الوقت الحاضر اهتماماً متجدداً أو يقظة نظراً لتدني الإنتاجية في كثير من المنظمات، وتزايد المنافسة الحادة، وتعقد المشكلات التنظيمية والإدارية، وازدياد عدم التأكد التبيهي، هذا بالإضافة إلى عامل آخر هام جداً، وهو نجاح النموذج الياباني في الإدارة الذي يعتمد أساساً على العمل الجماعي.

9- فرق العمل **Work Teams**:

تزايد باضطراد شعبية الفرق وانتشارها في المنظمات المعاصرة، وكذلك اهتمام الكتاب والباحثين والممارسين. وسبب هذا الانتشار المتزايد هو أن الأبحاث والدراسات قد أكدت على أنها تحقق مستويات أداءية عالية تفوق كثيراً ما يحققه الأفراد أو الجماعات التقليدية. وفي ظل التحديات الكبيرة والمنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، لا بد لأي منظمة من المنافسة بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب الاستفادة المثلى من الموارد البشرية التي تعتبر الآن أهم مصادر ميزة تنافسية، وقد وجدت المنظمات أن فرق العمل تسمح بدمج وتزواج القدرات والمهارات والمعرفة والحكمة والخبرات المتنوعة لدى الأفراد وبالتالي تحقيق الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية. كما أن فرق العمل أثبتت

أنها أكثر مرونة وتكيفاً واستجابة للتغيرات من الوحدات أو الجماعات التقليدية، إضافة إلى ذلك فإن فرق العمل لديها القدرة على التكوين والتجميع، والانتشار وإعادة التركيز والحل بسرعة.

أ- ماهية فريق العمل وفوائده:

يعرف فريق العمل بأنه "عدد صغير من الأفراد يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضاً، وملتزمون بغرض مشترك وأهداف أداءية مشتركة، ويعملون بأسلوب/ منهج يتحملون اتجاهه المساءلة المتبادلة والمشاركة".⁽¹⁾ وفي تعريف آخر: "هو مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون التداؤب الإيجابي، والمساءلة الفردية والمتبادلة، والمهارات المكملة لبعضها البعض".⁽²⁾ ويتضح من التعريفين السابقين، وغيرهما، أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية متنوعة تكمل بعضها البعض، يشتركون في هدف معين ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف ببذل أقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق والمسؤولية عن تحقيق الهدف متبادلة ومشاركة.

ويميز أحد الكتاب بين فريق العمل والجماعة التقليدية على النحو الآتي:

جانب الاختلاف	الجماعات التقليدية	الفريق
فئات العمل	فئات/ أنواع عديدة وضيقة المجال	فئة/ فئتين واسعتين/ عريضتين
السلطة	الرئيسي يسيطر على الأعمال اليومية	الفريق يسيطر على الأعمال اليومية
نظام العوائد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدمية	يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد

المصدر: Robbins and Coulter, op, cit, p p 383

ومن بين أهم الفوائد / المزايا التي يمكن أن يحققها الفريق:⁽³⁾

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص 254.

⁽²⁾ Katzenbach, John and Smith, Douglas, **The Wisdon of teams: Creating the High Performance Organization**. Boston, Harad Business School Press, 1993,, p-p 179-184

⁽³⁾ Keith Davis and John W, Newstrom: **Human Behavior At Work: Organizational Behavior**, 8th ed. (McGrqw-HillBook Co, 1989), p 5.

- تحسين الأداء: زيادة المردودية، تحسين الجودة، تحسين خدمة الزبائن.
 - منفعة العاملين: تحسين نوعية حياة العمل، تقليص ضغوط العمل.
 - تخفيض التكاليف: تقليص نسبة الدوران الوظيفي، وتخفيض إصابات العمل.
 - تعزيز المنظمة: زيادة الإيداع والمرونة.
- ب-أنواع فرق العمل:

تتواجد في المنظمات أنواع متعددة من فرق العمل والتي قد يخترق بعضها حواجز الإدارات/ النشاطات والمستويات التعظيمية المختلفة. وبعضها ينشأ تلقائياً في المنظمات التي تسمح وتشجع تطبيق أنواعاً مختلفة من برامج التمكين والمشاركة. وبعضها الآخر يتم تكوينه من قبل الإدارة، وتقوم هذه الفرق بأعمال متنوعة من بينها تطوير منتجات وخدمات جديدة، حل المشغلات، تقديم الخبرة والمشورة، تقديم خدمات صنع القرارات تنسيق المشاريع وغيرها. ومن أنواع الفرق الشائعة في المنظمات المختلفة: (1)

- 1- فريق حل المشكلات: **Problem-solving team**: ويضم 5-12 فرداً عادة، ويشكل من نفس النشاط/الدائرة من أجل تحسين العمل أو حل مشكلات محددة.
- 2- فريق التسيير الذاتي: **Self-management team**: يعمل هذا الفريق بدون مدير، والفريق مسؤول عن عملية/جزءه بكامله.
- 3-فريق متعدد/ عابر الوظائف: **Cross-functional team**. ويتكون من عدد من الخبراء في تخصصات مختلفة ويعملون معاً لإنجاز مهام متنوعة.
- 4- الفريق الافتراضي: **Virtual team** لا يلتقي أعضاء الفريق مباشرة وجها لوجه، وإنما يستخدمون تقنيات الحاسوب والاتصالات الإلكترونية لربطهم (لكن الأعضاء منتشرون في مواقع عدة) من أجل تحقيق هدف مشترك . ويقوم الأفراد بالانضمام للفريق والاجتماعات والخروج منهما كلما دعت الظروف.
- 5- فريق الإدارة **Management team** ويتكون من المديرين في مختلف النشاطات ويقوم بتنسيق أعمال الفرق المختلفة.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص168.

6- فريق العمل : **Work team** ويضم جميع الأفراد العاملين في مجال معين، وغالباً يكون دائماً نسبياً، ويقومون بالأعمال اليومية ويقررون كيف يتم إنجاز العمل.

7- حلقة الجودة: **Quality Circle** وهي جماعة صغيرة من العاملين في نفس النشاط/ المجال يجتمعون بانتظام لمناقشة مشكلات العمل واقتراح الحلول المناسبة لها.

ج-متطلبات وخصائص الفريق الفعال:

ليست كل فرق العمل في المنظمات المختلفة ناجحة وفعالة وتحقق ما أشرنا إليه سابقاً من فوائد ومزايا، بل إن بعضها يكون فاشلاً ومحبطاً لآمال الإدارة. وحتى يكون الفريق ناجحاً وفعالاً، يجب أن تتوفر فيه المتطلبات والخصائص الآتية:⁽¹⁾

- 1- أهداف واضحة ومقبولة من الفريق ويلتزم الجميع بتحقيقها.
- 2- توافر الأعضاء المناسبين ذوي المهارات والقدرات اللازمة لعمل الفريق.
- 3- وجود درجة عالية من الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق.
- 4- التزام موحد، الجميع يكرسون جهودهم ويضاعفونها لتحقيق الأهداف.
- 5- اتصالات جيدة بين الأعضاء.
- 6- مهارات عالية في التفاوض لدى الأعضاء. لديهم القدرة على التكيف والتعديل ومواجهة الاختلافات والتوفيق فيما بينها.
- 7- قيادة مناسبة.
- 8- دعم ومؤازرة داخلية وخارجية.

إنّ التحول والانتقال من العمل أفراداً إلى العمل الفريقي يتطلب من العاملين التعاون فيما بينهم، وتقاسم المعلومات والمعرفة، ومواجهة الاختلافات وإخضاع مصلحة الفرد الذاتية المنفعة ومصلحة الفريق العليا.² ويجب على الإدارة أن لا تتوقع نتائج إيجابية ملموسة سريعاً، بل لا بد من مرور بعض الوقت على تكوين الفريق حتى يتسنى له تحقيق النتائج المرجوة.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص-ص 168-169.

² - Robbins and Coulter, op, cit, p p 386.

على ضوء ماسبق يتضح أن تتعدد وتنوع محددات وفواعل السلوك التنظيمي، عادة مايرتبط بحاجة المنظمة الإدارية لها، فضلا عن متطلبات البيئة الإدارية المحيطة وعلى رأسها ضمان البقاء والإستمرارية في نشاط وصولا إلى تحدي القدرة على المنافسة واكتساب مقومات الميزة التنافسية. وعليه فالمنظمات المعاصرة مطالبة بتأهيل الفرد انطلاقا من تأهيل هذه المحددات والفواعل، على غرار الشخصية التي تعد محمدا رئيسيا لمجال السلوك في المنظمات الإدارية المعاصرة، والقيادة الإدارية كمحدد وفاعل في آن واحد، فضلا عن جماعات العمل بإعتبارها متغيرا مؤثرا في السلوك التنظيمي. وتبقى هذه المتغيرات الثلاث (الشخصية، القيادة الإدارية، وجماعات العمل) هدف ووسيلة السلوك التنظيمي الفعال.

الفصل الثالث: بيئة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

إذا كان المفهوم الواقعي والعملي للتنظيمات الإدارية، على أنها تلك الأدوات التي من خلالها تحل المجتمعات بعض مشاكلها، فإنه بالضرورة بما كان مساعدتها على التكيف مع مستجدات ومتغيرات البيئة المحيطة والتي تعمل فيها. أي حتمية الوقوف عند عوامل وأسباب-داخلية كانت أو خارجية- تطوير التنظيم بالدراسة والتشخيص، لمعرفة مدى قدرة هذا الأخير على مباشرة عملية التطوير التنظيمي، وهذا ما سنحاول تبيانه من خلال التعرض لمختلف متغيرات بيئة السلوك التنظيمي والعوامل المؤثرة والمتحكمة فيه.

المحور الأول: عوامل ودوافع تطور السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

تعرضت ظاهرة السلوك الإداري بصفاتها مدلولاً نظرياً أو ممارسة عملية في المنظمات الإدارية الحديثة، إلى العديد من التحديات والعوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، بهدف بلورة هذه الأخيرة لمفهوم إداري قادر على التكيف مع مستجدات وتحديات البيئة المحيطة، ومن هذه الدوافع والعوامل نذكر: ⁽¹⁾

1-تطور أساليب العمل:

تتقدم وتتطور أساليب ونماذج العمل مع مرور الوقت، فنماذج التسيير المتعلقة بالقرن الماضي، لم تعد صالحة بالشكل الذي أنشأت عليه سابقاً، للتكيف والتفاعل مع مستجدات ومتغيرات بيئة التنظيم في عالم اليوم، لذلك فالأجهزة الإدارية مطالبة بإعادة هيكلة وتنظيم نفسها دورياً لضمان البقاء والإستمرارية في النشاط.

ولا يقتصر السلوك التنظيمي على الجانب البنوي (الميكلي) والوظيفي (إلغاء أو إنشاء أجهزة إدارية، إلغاء أو إصدار تشريعات عمل... الخ)، بل يمتد إلى التغيرات السلوكية (الدورات التدريبية) والتي تعد أقل ملاحظة مقارنة بسابقتها، لتغيير سلوك ونظرة العاملين إتجاه الوظائف التي يشغلونها.

2-التغيرات الحاصلة في سياسات والتشريعات والأنظمة الإدارية:

قد تكون هناك تغييرات في نمط التسيير الإداري لبروقراطية الدولة (الجهاز الإداري العام للدولة)، نتيجة لبعض السياسات والتشريعات الحكومية في حقل الإدارة العامة، والخاصة (القطاع الخاص)، بهدف إحداث تطوير في سلوك الأفراد والجماعات على أساليب إدارة هذا الجزء والقطاع الحيوي ضمن مؤسسات الدولة ككل.

⁽¹⁾ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق. ص 342 وما بعدها.

3- نمو وعي العاملين وتطور حاجاتهم وطموحاتهم:

عادة ما تكون دوافع الفرد للعمل في بداية الامر لتلبية الحاجة الضرورية والماسية للعمل (مورد رزق ثابت)، لكن مع مرور الوقت تتطور وتتزايد طموحاتهم وتوقعاتهم، نظير مكانتهم والأدوار المنوطة بهم في المنظمة التي يعملون بها. وعليه فإن هذه الأخيرة مطالبة بدراسة وتشخيص هذه المطالب و الحاجات.

4- تغير نظرة الجمهور وتوقعاته من المؤسسات الإدارية العامة والخاصة للدولة:

ونقصد بذلك ذلك التغير الحاصل في علاقة الموظف الحكومي بالمواطن، فبعد أن كان الموظف أداة السلطة للتسلط وقمع المواطن (كتحصيل الضرائب دون أي مقابل خدماتي، بل كعقوبة لهم) نتيجة لبعض الظروف التي سادت المجتمعات السابقة (الإستعمار، الأزمات الإقتصادية...الخ).

كما أن تقديم السلع والخدمات لم يكن يخضع للرقابة والتقييم الكافيين، نتيجة لغياب المنافسة بين المنظمات الإدارية، ومنه الميزة التنافسية لهذه السلع والخدمات، فضلا على تدني مستويات الوعي لدى الفئات المستفيدة من هذه الخدمات والسلع.

غير أن عالم اليوم يرى من خلال تشريعاته وقوانينه الإدارية بأن الموظف هو أداة لخدمة حاجات وتطلعات المواطن، فضلا عن إدراكه (الموظف) لحجم المنافسة التي تعيشها المنظمة في بيئتها.

وعليه فقد أملت هذه الظروف والمتغيرات الجديدة على المنظمات الحديثة ضرورة إعادة النظر في علاقتها بمحددات وفواعل محيطها الوظيفي، وعلى رأسها المواطن صاحب العلاقة المباشرة بها.

5- تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية:

عرفت نظريات السلوك والتعلم تطورا كبيرا، وامتد ذلك الى حقل هندسة القوى أو الموارد البشرية **Human**

Engineering، وهذا ما أدى إلى إمكانية زيادة مستويات التحكم في سلوك الإنسان وتعديله **Behavior**

Modification، وهو ما سعى إليه القائمون على التنظيمات الإدارية من خلال محاولة الاستفادة والإستثمار

في هذه المعرفة الجديدة، بما يخدم مصالح التنظيم والعاملين معا. ⁽¹⁾

⁽¹⁾ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق. ص 342 وما بعدها.

6-التغيرات الحاصلة في الظروف السياسية والإقتصادية:

تدفع جملة الظروف السياسية والإقتصادية- السلبية منها والإيجابية- للدولة بالمنظمات الإدارية إلى حتمية القيام ببعض التغييرات أو الإصلاحات الإدارية بغية التكيف مع هذه الظروف، وذلك بهدف ضمان البقاء، والإستمرارية، ومنه النشاط والقدرة على المنافسة ضمن بيئتها الجديدة.

7-الرفع من سقف المنافسة بين التنظيمات الإدارية:

لقد أدى التنافس الحاد بين المنشآت الإدارية إلى البحث في سبل وبدائل جديدة، لتحسين وتفعيل قدراتها وفعاليتها لإثبات وجودها. فظهرت آلية التدريب على تعدد أساليبه وأشكاله، ومنها التدريب أو التكوين السلوكي، كأحد الحلول والمخارج لزيادة كفاءة وفعالية هذه التنظيمات.

8-علاقة البيئة الإدارية بالأداء الوظيفي للعامل:

تلعب البيئة الإدارية أو المناخ التنظيمي دورا رئيسيا في تحديد مسار الأداء التنظيمي المطلوب والمرغوب في إطار الأهداف المخططة من طرف التنظيم، فالبيئة الإدارية الملائمة، تؤدي عادة إلى تحقيق مظاهر الولاء والانتماء التنظيمي للفرد، ومنه مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

أما فقدان الفرد لهذه القيم التنظيمية المهمة، في ظل مناخ تنظيمي غير ملائم، سيؤدي لا محالة إلى فشل العامل ومعه المنظمة في بلوغ الأداء المطلوب، والهدف المخطط.

9- العلاقة بين أساليب العمل ومستويات المشاركة في اتخاذ القرار ومردودية العامل:

كثيرا ما لجأت المؤسسات الإدارية إلى البحث في مسألة التوفيق بين الأساليب أو الأنماط التسييرية الحديثة للمورد البشري، وآليات وسبل إشراك هذا الأخير في عملية إتخاذ القرارات، بما يتيح رضاه الوظيفي، ومنه مردوديته الوظيفية المطلوبة. وعليه فقد بادرت العديد من التنظيمات الإدارية المعاصرة إلى إجراء تغييرات جوهرية على أنماط التسيير والإدارة المرتبطة بالجانب البشري بما يسمح بتحقيق هذا المسعى (تحقيق هذا التوافق)، كما ظهرت بعض التشريعات الإدارية المنظمة لذلك، والتي جعلت من المورد البشري هدف ووسيلة التنظيم الإداري القائم.

المحور الثاني: أدوات ومصادر السلوك التنظيمي

تعددت محددات السلوك التنظيمي في بيئة المنظمات الإدارية المعاصرة، ومن أهمها:

أولاً: التعلم Learning

يعتبر التعلم من أهم المحددات العمليات الفردية الذاتية التي ستناقشها، للتعلم أهمية كبيرة في حياة الفرد الذي يعتبر أكثر الكائنات قدرة ورغبة واستعداداً للتعلم، والتعلم لدى الإنسان عملية مستمرة مستديمة تبدأ من المهد وتبقى مدى الحياة إلى آخر العمر. ويتناول التعلم مختلف أشكال السلوك الإنساني، من معارف وقدرات ومهارات ولغة وكيفية التفكير ومعالجة المشكلات. كما يكتسب الإنسان القيم والاتجاهات والميول ويتعلم الإنسان توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه، وهكذا يتراكم لدى الإنسان مخزون سلوكي هائل. وهذا المخزون السلوكي يلعب دوراً كبيراً في تحديد سلوك الفرد في موقف معين، بالإضافة إلى العوامل الآتية.

ومن هنا تعتبر عملية التعلم من العمليات الأساسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني. وعلى الرغم من أهمية التعلم، لكنه لم ينل اهتماماً كبيراً ضمن دراسات السلوك التنظيمي إلا منذ عهد قريب، مع أن الكتاب والباحثين يجمعون على أن التعلم يدخل في كل شيء يفعل الإنسان، وأن التعلم يؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات، ولما نجد سلوكاً يقوم به الموظف أثناء أدائه لعمله لا يتأثر، مباشرة أو غير مباشرة، بالتعلم. وسنحاول في هذه الوحدة توضيح مفهوم التعلم، وتبسيط الضوء على أهم النظريات والمبادئ في التعلم، بما في ذلك قانون الأثر، ومبدأ التدعيم واستراتيجيات التدعيم.

1- معنى التعلم:

يعرف السلمي التعلم بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى إن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب" (1). أما أحمد ماهر فيعرف التعليم هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة. (2)

ويعبر "إبراهيم ناصر" عن رأيه مشابهاً فيقول بأن التعلم هو تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها.

(3)

(1) - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة. مكتبة غريب، القاهرة، (ب.س.ن)، ص 144.

(2) - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، الإسكندرية، ص 47.

(3) - إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية. دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 72.

وفي رأي **Gibson** وزملائه فإن التعلم هو العملية التي يتم بوساطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة⁽¹⁾.

نستنتج من هذه التعاريف بأن التعلم:

- هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
- يتصف التغير الذي نصفه بالتعلم بالدوام النسبي.
- يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة، كما يمكن أن يتم التغير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين.

- التغير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطنياً لا يمكن مشاهدته (تغير الميول والاتجاهات).
فالتعلم كما يتضح مما سبق، لا يشتمل على جميع أشكال وصور التغيرات السلوكية لدى الإنسان، إذ أن بعض هذه التغيرات لا تدخل ضمن التعلم، ومن أمثلة تلك التغيرات:

- التغيرات الناشئة نتيجة لنمو الفرد ونضجه جسمياً أو عقلياً، فهذه ليست وليدة خبرات وممارسات وإنما وليدة تغيرات عمرية طبيعية. التغيرات السلوكية المؤقتة الناشئة نتيجة حالات مؤقتة يواجهها الإنسان، مثل مواقف الإجهاد، أو الجوع أو نتيجة تناول أدوية معينة، أو تغير في دافعية الإنسان. فقد تندني إنتاجية الفرد نتيجة الإجهاد، وإذا ما زال الإجهاد فقد يعود أداءه إلى التحسن من جديد. ولا يشكل الانتعاش المؤقت اكتساباً لسلوك جديد من قبل الفرد.⁽²⁾

2- نظريات التعلم:

قبل البدء بالحديث عن أهم نظريات التعلم، يجدر توضيح معاني بعض المفاهيم الهامة التي سيتردد استخدامها، وهذه المفاهيم هي:

- المثير **Stimulus**.

- الاستجابة **Response**.

- التدعيم **Reinforcement**.

- المدعم **Reinforcer**.

¹- James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr, **Organizations: Behavior**.

- Noston, Mass, **Structure and Processes**, 8th ed, IRWIN, 1994, p 172.

⁽²⁾ - أحمد عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص، ص 103، 104.

يمثل المثير ذلك الحدث أو الظرف الذي يسبق حدوث الفعل أو الاستجابة¹. فالمثير يهين رئيسه هو المثير الذي يوجها وبعد للاستجابة أو سلسلة الاستجابات. لإنجاز العمل، وتسلم الفرد خطاباً يحمل اسمه هو المثير فتلقى الموظف تعليمات من الذي يدفعه لقراءة الرسالة التي بداخله، والوقت الذي تشير إليه الساعة هو المثير الذي يدفع الفرد للنهوض والذهاب إلى عمله، ولمس الإنسان الجسم حار هو الذي يحدث رد الفعل فيتعد عن هذا الجسم الحار والمثيرات قد تكون واضحة في بعض الحالات، وغامضة في حالات أخرى.

أما الاستجابة فهي النتيجة السلوكية للإثارة، وهي ذلك النشاط أو التصرف الذي يقوم به الفرد عقب حدوث المثير، بغض النظر إن كان المثير محددًا أم لا، أو النشاط أو التصرف مشاهدًا. والاستجابات تقترن بالمثيرات أي بمعنى حينما يحدث مثير من المحتمل أن يعقبه استجابة. وفي الأمثلة السابقة يعتبر إنجاز العمل، وفتح الخطاب وقراءة الرسالة، والنهوض والذهاب للعمل، والابتعاد عن الجسم الحار، كلها استجابات وقد تكون الاستجابات في بيئة التنظيم كتابة أو شفوية أو بدوية أو اتجاهية.

التدعيم هو ببساطة أي شيء يزيد قوة استجابة ما ويعمل في نفس الوقت على استثارة تكرار السلوك الذي سبق التدعيم .. التدعيم هو تلك العملية التي بمقتضاها يتحقق نتائج تعقب حدوث الاستجابة وتحوي خبرات سارة تؤثر على احتمال حدوث الاستجابة مرة أخرى، بالإضافة إلى تعزيزها (الاستجابة) ففي الأمثلة السابقة إذا قام المدير بتوجيه المديح للموظف بعد إنجاز عمله، فسيديم ذلك استجابته بإنجاز العمل ويزيد احتمال حدوثها مستقبلاً.

والمدمع (**Reinforcer**) هو أي شيء أو حادث يزيد أو يحافظ على قوة الاستجابة. ففي المثال السابق يعتبر المديح والتقدير الموجه من المدير مدمعاً. ومن أمثلة المدعمات في المنظمة الزيادة التشجيعية، المكافأة، الترقية الاشتراك في برنامج تدريبي والنقل إلى وظيفة أفضل، وغيرها.

والتدعيم يمكن أن يكون إيجابياً (**Positive**) أو سلبياً (**Negative**) وفي الحالتين يقوي الاستجابة ويزيد احتمالات تكرارها مستقبلاً، ولكنهما يحققان ذلك بطريقتين مختلفتين تماماً. فالتدعيم الإيجابي يعزز السلوك المرغوب ويزيد احتمالات تكراره من خلال تقديم نتيجة إيجابية (المديح والتقدير في المثال السابق). أما التدعيم السلبي فيعزز السلوك ويزيد احتمالات تكراره، عن طريق إيقاف أو حجب نتيجة غير مرغوبة، فمثلاً قيام الموظف بالحضور إلى العمل في الموعد المحدد لثلا يتعرض للتوبيخ أو التنبيه من قبل رئيسه⁽²⁾.

¹ - عاشور، مرجع سابق. ص 105.

² - Keith Davis and John Newstrom, **Human Behavior at Work**, 8 th ed. N.Y: McGraw-Hill

Book Co, 1989, p, p 114,115.

ويلاحظ أن التدعيم السلبي أكثر تعقيداً، وهو يختلف عن العقاب (**Punishment**) فالتدعيم السلبي يعزز سلوكاً مرغوباً ويزيد تكراره مستقبلاً بينما العقاب يضعف سلوكاً غير مرغوب ويظفئه (تقليل تكراره مستقبلاً). وبالنسبة لقانون الأثر (**law of effect**) فيعتبره الكثيرون مفتاح التعلم، وينسب هذا القانون إلى العالم **Thorndike** ويشير القانون إلى "من بين الاستجابات المتعددة لنفس المثير، فإن الاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها الرضا (تدعيم)، تكون أكبر احتمالاً للتكرار، والاستجابات التي يلازمها أو يقترن بها ألم وعدم ارتياح، تكون أقل احتمالاً للتكرار". أو بعبارة أخرى إذا كان هنالك تلازم أو اقتران بين سلوك معين بعوائد مرضية للفرد، فإن الفرد يميل إلى تكرار هذا السلوك وإذا ما اقترن سلوك معين بعوائد غير مرضية للفرد، فسيميل الفرد إلى عدم تكرار هذا السلوك.

بعد أن أوضحنا معاني بعض المفاهيم أو العناصر الهامة في عملية التعلم والتي ركزت عليها نظريات التعلم، سنتعرف فيما يلي على أهم هذه النظريات:

أ- التعلم الشرطي الوسيلى **Operant Conditioning**:

يلاحظ أن التعلم الشرطي التقليدي قد ركز على اقتران المثير بالاستجابة دونما اعتبار الإرادة الفرد. ولكن العالم الأمريكي **Skinner** أدخل متغيراً جديداً وهو إرادة الفرد وعملياته الفكرية والعقلية التي تتوسط بين المثير وما يتبعه من استجابة، فالفرد حين تعرضه لمثير فهو يفكر ويدرك ويحلل العلاقات والنتائج ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية. فالمتغير الثالث في هذه النظرية هو نتيجة الاستجابة، بالإضافة إلى المتغيرين الآخرين المثير والاستجابة، إذن السلوك مسبب خارجياً (نتيجة السلوك) وليس داخلياً.

وترجع تسمية هذه النظرية بالتعلم الشرطي الوسيلى إلى كون أن الفرد يستجيب بصورة معينة للحصول على نتيجة مرضية، ذات نفع وعائد له، وتبرز أهمية قانون الأثر في هذه النظرية فحينما يسلك الإنسان سلوكاً معيناً، وينتج عن هذا السلوك تأثير ونتيجة سارة، وهذه النتيجة مشروطة (مقترنة) بقيام الإنسان بالسلوك المذكور، فإن احتمال تكرار هذا السلوك واستمراره ستزداد. وأما إذا ترتب على هذا السلوك خبرات مؤلمة (عقاب)، تكون مشروطة (مقترنة) بالسلوك فإن احتمالات تكرار هذا السلوك مستقبلاً ستقل. فالآثار (الثواب أو العقاب) التي تنتج عن الفعل أو الاستجابة هي المحددات الرئيسية للعلاقة بين المثير والاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلى. وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الاستجابة في التعلم الشرطي الوسيلى تتضمن أنشطة وتصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة.

وفي نموذج التعلم الشرطي الوسيلى يكون حدوث العوائد أو النتائج مقترناً أو مشروطاً بقيام الفرد بالاستجابة، أي بعبارة أخرى فإن الفرد يحصل على هذه العوائد من خلال قيامه بالسلوك. فالسلوك إذن هو الوسيلة

التي يتحقق بمقتضاها العائد(أو العقاب) للفرد، ومن ثم أطلق سكينير **Skimmer** على نموذج "التعلم الشرطي الوسيلى"، وأوضح من خلال تجاربه وأبحاثه أن غالبية سلوك الإنسان ترجع إلى خبرات كان للشواب والعقاب فيها دور بارز⁽¹⁾.

والأمثلة على التعلم الوسيلى في بيئة العمل، لا بل أن معظم ما يتعلمه الإنسان في حياته يتم بهذه الطريقة . فأى موقف يتم فيه التصريح أو التلميح بأن العوائد (التدعيم) تتوقف على نشاط/ سلوك من جانبك هي مثال على التعلم الوسيلى. فمثلاً حينما يعلمك أستاذك بأنك إذا أردت الحصول على علامة جيدة في مادته، عليك أن تنجح في الامتحانات بالإجابة بشكل صحيح عن الأسئلة.

ومثال آخر حينما يقول مدير لأحد العاملين إذا أردت الحصول على الترقية فينبغي عليك أن تحصل على تقرير " امتياز في هذه السنة. ومدير المعرض يعلم جيداً أنه إذا رغب الحصول على عمولة كبيرة عليه أن يحقق معرضه مبيعات عالية وهكذا. ولكن يجب التنويه إلى أن العلاقة والربط بين السلوك والتدعيم يمكن أن يعلم الإنسان التصرف بطرق لا تخدم مصلحة المنظمة، فمثلاً تصور المثال الثاني وهو أن العامل حصل على تقدير امتياز ولكنه لم يحصل على الترقية (المدعم الإيجابي) (كما وعده مديره). فماذا سيفعل هذا الموظف حينما يطلب منه مديره العمل بجد وإخلاص؟ سوف يرفض. وفي جميع الحالات السابقة يمكن تفسير السلوك بالتعلم الوسيلى. فإذا لم يتم تدعيم السلوك إيجابياً، فإن احتمالات تكراره السلوك سوف تقل. ويمكن تلخيص أوجه الاختلاف بين التعلم الشرطي التقليدي والتعلم الشرطي الوسيلى، في اختلافين رئيسيين هما:

1- **في التعلم التقليدي**، أن تغيير المثير من مثير محايد إلى شرطي (سيثير الاستجابة) أما في التعلم الشرطي الوسيلى فإن استجابة معينة من بين عدة استجابات بديلة تحدث في موقف مثير معين. فالمثير يخدم إشارة / تلميحا (Cue) في التعلم الوسيلى، ولا يثير استجابة، ولكنه يخدم تلميحاً للشخص لإطلاق الاستجابة.

2- **أثناء التعلم الشرطي التقليدي**، يخدم المثير الأصلي(الطبيعي) كمكافأة تقدم كل مرة. وفي التعلم الشرطي الوسيلى، تقدم المكافأة فقط حينما يعطي العضو(الإنسان) الاستجابة الصحيحة ويعتبر النموذج الشرطي الوسيلى هو الأكبر تأثيراً في تعلم الإنسان.

ب- نظريات التعلم الاجتماعي **Social Learning**:

⁽¹⁾ - أحمد عاشور، مرجع سابق. ص 107.

تعتبر نظرية التعلم الاجتماعي امتداداً لنظرية سكينر في التعلم الشرطي الوسيطي. ومن أهم من أسهموا في تطوير هذه النظرية البرت بندورا **Albert Bandura** والفكرة المركزية لهذه النظرية تقوم على أنه بالإضافة إلى التعلم الشرطي الوسيطي، فإن الإنسان يغير سلوكه ويكتسب سلوكاً جديداً عن طريق ملاحظة ومشاهدة الآخرين وتقليدهم والخبرة/ التجربة المباشرة. والتعلم الاجتماعي يشير إلى حقيقة أننا نكتسب كثيراً من سلوكنا (مثل لعب الغولف، وإلقاء خطاب و استخدام برنامج حاسوبي) عن طريق ملاحظة الآخرين وتقليدهم في مجال /إطار اجتماعي. ويؤكد **Bandura** على وجوب عدم إغفال دور العمليات المعرفية العقلية والذهنية في تفسير السلوك الإنساني وفهمه وتعديله، وبمقتضى هذه النظرية، فإن سلوك الفرد هو محصلة التفاعل المستمر بين عوامل ومحددات معرفية وسلوكية وبيئية.

تفترض هذه النظرية أنه ليس كل ما نكتسبه ونتعلمه من سلوك يتم من خلال الخبرات والممارسات المباشرة. وإنما يتم اكتساب بعض أنواع السلوك من خلال مشاهدة ومتابعة تصرفات الآخرين، وملاحظة الآخرين تتم عادة في إطار اجتماعي أي أن الفرد يشاهد تصرفات الآخرين ويتأثر بهم ويقتبس منهم بعض أنماط سلوكهم في إطار من العلاقات التبادلية تسمح له بتعرف نتائج سلوكهم وتصور نفسه في وضعهم. ويمثل هؤلاء الآخرون النموذج/ القدوة **Model** الذي يحاول الفرد محاكاته وتقليده.

إن محور نظرية التعلم الاجتماعي هو تأثير الآخرين، ويتوقف مقدار تأثير النماذج القدرة على الفرد على عمليات أربع وهي: (1)

- عمليات الانتباه **Attentional Processes** : يتعلم الناس من النموذج القدوة فقط حينما يدركون ويولون انتباههم للملاحظة/ خصائصه الحيوية، ويميل إلى التأثر كثيراً بالنموذج الجذاب، المتواجد بتكرار، يعتقد أنه مهم، أو يعتقد أنه مشابه لك.

- عمليات الاسترجاع **Retention Processes** : يتوقف تأثير النموذج على مدى ما يتذكره الفرد بشأن تصرف عمل النموذج، وحتى فيما بعد حينما لا يكون النموذج متواجداً.

(1)- Robbins and Coulter, op, cit, p 361.

- عمليات إعادة الإنتاج **Motor reproduction Processes** : بعد ما يكون الفرد قد شاهد سلوكاً جديداً من قبل النموذج، يجب أن تتحول المشاهدة إلى فعل .وهذه العملية تظهر أن الفرد يقدر حقاً أن يمارس الأفعال التي قام بتقليدها.

- عمليات التدعيم **Reinforcement Processes** : سوف يكون لدى الفرد دافعية الممارسة السلوك الذي تم تقليده إذا قدمت له حوافز/عوائد إيجابية. والسلوك الذي يتم تدعيمه سوف يلقي اهتماماً أكبر، وتعلماً أفضل ويتم أدائه بصورة متكررة.

ج- التعلم عن طريق التجربة / المحاولة والخطأ: **Learning by Trial and Error**

ويعتقد هذا النموذج في التعلم فإن الإنسان يجرب أو يحاول سلوكاً معيناً ليصل إلى نتيجة معينة، فيحتفظ بالسلوك الذي حقق له الوصول إلى النتيجة، فيكره مستقبلاً ويتعد عن السلوك الذي أخفق في تحقيق النتيجة. وهكذا يتعلم الإنسان عن طريق المحاولة والأخطاء. مما تقدم يتضح أن:

بناءً على الأفكار والمبادئ السابقة التي تضمنتها النظريات المختلفة في التعلم، يمكن تقديم بعض التعميمات عن تلك العملية التي توضح ما يحدث أثناء تعلم الفرد: ⁽¹⁾

أ- أنّ الشخص الذي يتعلم لا بد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة، أي أن هناك أشياء يسعى للحصول عليها.

ب- أن الشخص حيث يتعلم إنما يستجيب لمؤثر معين، أي أنه يفعل شيئاً في سبيل الحصول على ما يريد.

ج- أن تلك الأفعال والأنشطة التي يمارسها من أجل الحصول على ما يريد تحددها عدة أمور:

- مجموع خبراته السابقة وقدراته الحالية.

- تفسيره وتصوره لإمكانية تحقيق الهدف.

- النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.

د- أن الشخص حين يحصل على هدفه، فإنه يستطيع القيام بأعمال واستجابات لم يكن في مقدوره القيام بها قبل حصوله على الهدف وبذلك يكون قد تعلم.

ومما يساعد على سرعة التعلم وسهولته:

⁽¹⁾-علي السلمي، مرجع سابق. ص 148.

*- رغبة الفرد في التعلم والإفادة من خبراته السابقة.

*- قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته في الإفادة مما يتعرض له من مواقف وخبرات.

*- معنوية الأشياء موضع التعلم، كلما كانت الأشياء موضع التعلم لها معنى واضح يدركه الفرد كانت عملية التعلم أسرع وأسهل.

3-تعديل وتغيير السلوك:

أوضحنا من قبل معنى التدعيم ونوعيته، وكذلك أوضحنا التمييز بين التدعيم السلبي والعقاب، وغني عن التذكير بأهمية دور التدعيم في تعديل وتغيير جوانب مختلفة من سلوك وأفعال الأفراد العاملين في المنظمات مثل التغيب عن العمل، والتماخر، والتأخر، وغيرها، ومن شأن التدعيم أن يعمل على تعزيز السلوك المرغوب وزيادة احتمالات حدوثه مستقبلاً. وهذا يقودنا إلى التأكيد على أهمية إدارة التدعيم أو بمعنى آخر إدارة نظم العوائد /الحوافز، في المنظمة، فالطريقة التي تدار بها العوائد أو الحوافز، أي بمعنى آخر كيف ومتى تقدم وتعطى العوائد للفرد، لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي الذي يحدث.⁽¹⁾

إنّ التعلم يحدث أثناء العمل وخارجه، ولكن المدير معني أساساً بكيفية تعليم المرؤوسين كيف يتصرفون/ يسلكون بطرق تحقق أكبر فائدة للمنظمة. وهكذا سوف يقوم المديرون باستمرار بالسعي لتعديل وتهذيب الأفراد وتعلمهم بشكل تدريجي، والتعديل يتطلب نهجاً منطقياً لتحقيق السلوك المرغوب، وهذا يعني أنه يمكن تعديل السلوك من خلال تدعيم كل خطوة تحرك الفرد باتجاه السلوك المرغوب، وذلك بطريقة منتظمة.

يتوقف تعزيز سلوك معين واحتمالات تكراره، أو إضعافه وإطفائه على نتائج هذا السلوك-الحوافز يمكن تصنيف الحوافز إلى حوافز إيجابية مثل الترقيات والزيادات والمكافآت والتقدير والمدح، أو حوافز سلبية مثل الإنذار والتوبيخ والخصم من الراتب وتنزيل الدرجة والنقل وغيرها.

وهنالك أربع طرق/ استراتيجيات لاستخدام الحوافز المشروطة:

أ- تقديم حافز إيجابي ويحقق التدعيم الإيجابي، أي تعزيز السلوك.

ب- تقديم حافز سلبي، ويحقق العقاب، أي حمد السلوك.

ج- إيقاف أو منع حافز إيجابي، ويحقق اللاتدعيم، أي إضعاف السلوك.

د- إيقاف أو منع حافز سلبي، ويحقق التدعيم السلبي، أي تعزيز السلوك.

⁽¹⁾-علي السلمي، مرجع سابق. ص 149.

تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب يتحقق تعزيز وتقوية سلوك مرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على تجربة أو نتيجة سارة وطيبة نتيجة قيامه بهذا السلوك ويتم ذلك بطريقتين:

أ- تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي:

إذا ما قام الموظف بزيادة إنتاجيته وترتب على ذلك منحه مكافأة تشجيعية، اقتران منحها بزيادة إنتاجيته، فإن ذلك يؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) واحتمال تكراره مستقبلاً والحوافز الإيجابية عديدة ومتنوعة كما أشرنا إلى بعضها فيما سبق.

ب- إيقاف أو منع حافز سلبي - تدعيم سلبي:

يلجأ الموظف في أحيان كثيرة إلى القيام بالسلوك المرغوب لكون ذلك الوسيلة التي تمكنه من تجنب العقاب. ولذلك يطلق البعض على هذه الطريقة "التعلم عن طريق التجنب أو التعلم عن طريق الهروب".⁽¹⁾ فمثلاً التزام الموظف بالحضور إلى الدوام في الوقت المحدد وتنفيذ التوجيهات الصادرة إليه لئلا يتعرض لتطبيق العقوبات بحقه مثل الإنذار أو الخصم من الراتب أو النقل وغيرها.

4- إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:

يتم إضعاف أو انطفاء السلوك غير المرغوب من خلال حصول الفرد على نتائج غير سارة ومؤلمة نتيجة قيامه بهذا السلوك. ويتم ذلك بطريقتين:

أ- العقاب Punishment :

وهو نتيجة غير سارة، ومؤلمة للفرد سببها له القيام بسلوك غير مرغوب ويطلق البعض عليه "حافز سلبي" فالموظف الذي يأتي إلى عمله متأخر عن الوقت المحدد، ويقوم رئيسه بتوجيه إنذار له، يتعرض هذا الفرد لتجربة غير سارة. وتتفاوت العقوبة من مجرد تنبيه شفهي إلى تنبيه كتابي إنذار ... فالفصل من العمل.

ولا يزال هناك جدل ونقاش كبير حول جدوى العقاب وفعاليتها، وتتفاوت الآراء ما بين الحماس الشديد لاستخدامه واعتباره الوسيلة الأكثر فاعلية، وما بين الرفض القاطع له باعتباره أن أضراره تفوق كثيراً نتائجه الإيجابية. ولكن هذا النقاش والجدال لا ينفي حقيقة أن العقاب يستخدم في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة، من أجل تعديل وتغيير سلوك الأفراد غير المرغوب، ومن النصائح المفيدة في زيادة فاعلية أنظمة العقوبات في المنظمة.

(1) - أحمد عاشور، مرجع سابق. ص 112.

تطبيق العقاب في المراحل الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب (عقب حدوث السلوك).

- الحسم والسرعة والشدة في تطبيق العقاب.

- توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس إلى الأفراد.

- تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.

- وجوب الاتساق الثبات في تطبيق أنظمة العقاب.

- تعريف الفرد المعاقب بالجانب السلوكي غير المرغوب وكيفية تفاديه مستقبلاً.

- يجب أن يكون الفرد الذي يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدرراً للحوافز الإيجابية. وجوب التلازم الاقتران الدائم

بين استخدام العقاب وحدث السلوك غير المرغوب.

- على الشخص أن يستخدم العقاب أن يوفر سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب.

ب- استخدام إستراتيجية الانطفاء **Extinction**

وتتمثل هذه الطريقة في إطفاء السلوك بمنع أو إيقاف حافز إيجابي (اللاتدعيم - **non**)

reinforcement أو العقاب بالمنع، فمثلاً اعتاد موظف على نقل أخبار زملائه لرئيسه الذي يمتدحه لهذا

السبب، ولكن بدأ الرئيس لا يعطي أي اهتمام أو مديح للموظف حينما ينقل له خبراً، فإن من شأن ذلك أن يعمل

على ميل الموظف إلى التوقف عن نقل أخبار زملائه للرئيس.

ومن الجدير بالذكر هنا، أن الانطفاء **Extinction** قد يحدث مع السلوك المرغوب، فمثلاً الموظف

الذي يقدم بعض المقترحات لتحسين العمل، ولكن رئيسه يهمل هذه المقترحات ولا يعطيها أي اهتمام يذكر، مما

يدفع الموظف إلى التوقف عن تقديم المقترحات مستقبلاً.⁽¹⁾

5- جداول التدعيم **Reinforcement Schedules** :

إن فعالية تعزيز أضعاف سلوك أو إطفائه تتأثر كثيراً بتوقيت عملية التدعيم. ويطلق على عملية توقيت الحوافز (العوائد

والعقوبات) جدول التدعيم. ويمكن تصنيف جداول التدعيم إلى نوعين رئيسيين:

أ- الجداول المستمرة **Continuous Schedules**

]- الجداول المتقطعة **Intermittent**

أ- الجداول المستمرة:

(1) - أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 72.

ويعوجب الجداول المستمرة يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد. ويستمر تقديم المدعم للفرد في كل مرة يسلك السلوك المرغوب أو الصحيح. وفائدة الجداول المستمرة تكمن في تسريع عملية التعلم في المراحل الأولى من اكتساب السلوك، فالفرد يتعلم في ظل الجداول المستمرة بسرعة فائقة. ولكن هذه الميزة لا تستمر، بل يضعف السلوك بسرعة إذا انقطع المدعم ولو لمرات قليلة، فالسلوك الذي يتم اكتسابه بسرعة، في ظل هذا الجدول، يكون أيضاً عرضة للانطفاء بسرعة في غياب المدعم، ولو بصورة مؤقتة. فهذا الأسلوب إذن قد يكون فعالاً في الإسراع بعملية التعلم، ولكنه ليس كذلك بالنسبة لمراحل الأداء اللاحقة.

ب- الجداول المتقطعة:

ويطلق البعض عليها الجداول الجزئية **Partial Schedules** أيضاً، وهنا لا يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة يقوم بها الفرد، وإنما يتلقى الفرد مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة أو بعد فترة زمنية معينة. ويتم تعلم السلوك هنا بطريقة بطيئة في المراحل الأولى، ولكن تكمن فاعلية الجداول المتقطعة في تثبيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه.

ويمكن تصنيف الجداول المتقطعة (الجزئية) إلى أربعة أنواع: ⁽¹⁾:

أ- جدول الفاصل الزمني الثابت **Fixed Interval**

ويعتقد هذا الجدول يعطى التدعيم مرة بعد مدة زمنية ثابتة من إعطاء التدعيم السابق. ويتفاوت طول المدة الزمنية، ولكن تفضل أن تكون هذه المدة قصيرة في بداية مراحل تعلم سلوك جديد. ومن الأمثلة على الجدول الزمني الثابت الراتب الشهري، والزيادة السنوية، ونتائج هذا النوع من التدعيم ضعيفة التأثير على التعلم. ومن الممكن أن تقوى الاستجابات قبيل الحصول على التدعيم، ولكنها سرعان ما تضعف في أعقاب الحصول على التدعيم.

ب- جدول المعدل الثابت **Fixed Ratio**

وهنا يعطى التدعيم مرة بعد حصول عدد ثابت من الاستجابات. وقد يتفاوت عدد هذه الاستجابات فمثلاً إعطاء الفرد مكافأة تشجيعية بعد كل خمس استجابات صحيحة، أو منح مندوب المبيعات عمولة كل صفقات

⁽¹⁾ - أحمد ماهر، مرجع سابق. ص، ص 75، 76.

لمزيد من التفاصيل أنظر كذلك: - أحمد عاشور، مرجع سابق. ص - ص 135-137.

ينجزها. ويقع نظام الأجور على أساس القطعة، والتي يجتسب فيه الأجر على أساس نسبة معينة من كمية الإنتاج في إطار جدول المعدل الثابت - بحيث يزيد الأجر بزيادة الإنتاج ويقل بانخفاضه بطريقة مضطربة. أما نتائج هذا النوع من التدعيم على الاستجابات السلوكية فهي متوسطة، ولكن نتائجه أقوى من نتائج الجدول الزمني الثابت.

ج- جدول الفاصل الزمني المتغير Variable Interval :

يقدم التدعيم بمقتضى هذا الجدول على أساس زمني، ولكن الفاصل الزمني بين التدعيم الأخير والذي سبقه يتغير وليس ثابتاً، وهذا التغير عشوائي، وقد يكون التغير صعوداً أو هبوطاً. وخير مثال الجولات التفتيشية التي يقوم بها المشرف، فقد يقوم بزيارة ميدانية بعد (03) زيارات ميدانية من آخر زيارة تفتيشية له، والزيارة الميدانية التالية يمكن أن تتم بعد (04) زيارات ميدانية من الزيارة الأخيرة... وهكذا أو بتوضيح أكثر قد يقوم بجولته التفتيشية مرة يوم السبت، ومرتين يوم الاثنين، ومرة يوم الثلاثاء، ومرتين الخميس... الخ. وتشير الدراسات إلى أن هذا الجدول يحقق استجابة سلوكية أقوى وأكثر انتظاماً واستقراراً مما يحققه جدول الفاصل الزمني الثابت.

د- جدول معدل الاستجابات المتغير Variable ratio :

في ظل هذا النوع من التدعيم، يعطي التدعيم مرة بعد قيام الفرد بعدد من الاستجابات السلوكية، ولكن هذا العدد من الاستجابات (الذي يعطي التدعيم بعده) لا يكون ثابتاً، بل يتغير بطريقة عشوائية صعوداً أو هبوطاً. مثال ذلك إعطاء مندوب المبيعات عمولة بعد إنجاز صفقتين، ثم إعطاؤه عمولة بعد (03) صفقات وإعطاؤه العمولة في المرة القادمة في أعقاب إنجاز صفقة واحدة. أو قد يعطي التدعيم بعد بيع حجم معين من المبيعات. وإعطاؤه العمولة في المرة التالية بعد بيع حجم مختلف من المبيعات، وهكذا. ويشير كثير من الكتاب والباحثين أن هذا النوع من التدعيم يحقق أفضل النتائج من حيث قوة الاستجابة وانتظامها واستقرارها.

هذا وتجدر الإشارة إنه بإمكان الإدارة في أي منظمة استخدام أسلوبين أو أكثر في آن واحد مثل جداول الفاصل الزمني المتغير، وجداول المعدل المتغير، ومما يساعد الإدارة على تحقيق نتائج فعالة - من حيث تقوية السلوك المرغوب وتعزيز استمراريته واستقراره، مراعاة الجوانب التالية في إدارة نظم الحوافز.

- تقديم الحوافز فور حدوث السلوك المرغوب، وليس بعد أسبوعين أو شهر مثلاً.

- جداول معدل الاستجابات المتغير أفضل من الجداول الزمنية لأنها تميل إلى تحقيق استجابات قوية مستمرة.

ويوضح الجدول الآتي مقارنة بين جداول التدعيم المختلفة.

الجدول	الوصف	حينما يطبق على الفرد	حينما يمنع من قبل المدير	أمثلة تطبيقية
1- المستمر	يقدم المدعم بعد كل استجابة	أسرع طريقة لتعلم سلوك جديد	أسرع طريقة تسبب انطفاء/ اختفاء سلوك جديد	مديح بعد كل استجابة، الاعتراف بكل استجابة
2- الفاصل الزمني الثابت	يقدم المدعم مرة بعد فترة زمنية ثابتة	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر ممن الجداول المتغيرة	أسبوعياً مرة كل أسبوعين، الراتب الشهري
3- الفاصل الزمني المتغير	يقدم المدعم مرة بعد فترة زمنية متغيرة (معدل)	تحقق معدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة	انطفاء السلوك المحفز ببطء أكبر من الجداول الثابتة	النقل، الترقيات، الاعتراف
4- المعدل/ النسبة	يقدم المعدم مرة بعد عدد ثابت من الاستجابات	عدم الثبات النسبي في تكرار الاستجابات	انطفاء السلوك المحفز بسرعة أكبر من الجداول المتغيرة	الأجر على أساس القطعة، العمولة على أساس حجم المبيعات
5- المعدل المتغير	يقدم المدعم مرة بعد عدد متغير من الاستجابات	يمكن أن يحقق معدلاً عالياً من الاستجابات الثابتة المستقرة التي تقاوم الانطفاء	انطفاء السلوك المحفز ببطء أقل من الجداول الثابتة	حوافز ومكافآت تشجيعية، إجازة مدفوعة الراتب

المصدر: .Ginbson et al, op, cit, p 181.

يمكن للمدير استخدام أربعة أنواع من التدعيم لتعديل سلوك العاملين (دافعية العاملين) الأول والثاني-تدعيم إيجابي والتجنب- يمكن استخدامها لتحفيز الموظف على الاستمرار في السلوك المرغوب، أما الثالث والرابع - الإطفاء والعقاب - فيستخدمان لتعليم (رفع) العامل إلى تغيير سلوك غير مرغوب.

استناداً إلى ماسبق يعتبر التعلم من بين العمليات النفسية الرئيسية، ولكنه لم ينل اهتماماً كافياً، مثل باقي العمليات الأخرى، من قبل الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويعتبر تعديل وتغيير سلوك الأفراد العاملين في المنظمات من بين التحديات الرئيسية التي يواجهها المدبرون. وقد قدمت نظريات التعلم المختلفة بعض المبادئ والإرشادات الهامة التي تساعد على تحقيق ذلك، ومن بين تلك المبادئ الأساسية مبدأ التدعيم. واستناداً لمبدأ قانون الأثر فإن التدعيم يقوي ويعزز السلوك الذي سبق التدعيم ويزيد احتمالات تكراره والمدعمات قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد تقدم بشكل مستمر أو متقطع والمدعمات المتقطعة يمكن أن تقدم وفق جداول مختلفة - الجدول الزمني الثابت، والجدول الزمني المتغير، ومعدل الاستجابات الثابت ومعدل الاستجابات المتغير. وتمثل إدارة نظم الحوافز والعقوبات إحدى التحديات الرئيسة التي تواجه الإدارة.

ثانياً: السلوك الإداري أداة للإبداع والابتكار التنظيمي.

إنّ ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجراها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية الآتي:

أ. النضوح العقلي للأفكار وتوليدها.

ب. واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

1-مراحل الإبداع التنظيمي:

وهي الجوانب المحسوسة والملموسة، إلا أننا غير قادرين تماماً على تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور في فلكه، ومع ذلك فإن عملية الإبداع وكما شخصها المعنيون بالأمر تمر بعدة مراحل هي: (1) ومنها نذكر:

أ- المرحلة التحضيرية **Preparation**: إذا كان استخدامنا لمصطلح الإبداع لغوياً خلال محادثتنا اليومية بشكل مستمر، فقد يعتقد بعض الناس أن الإبداع شيء يحدث بشكله الاعتيادي. إلا أن التنقيب والبحث بشأن

(1)-A. Oxenfeldt, **Basic Approach to Executive Decision Making**. Amacon,New York, 1978.

الإبداع والإبداعية قد دحض هذا المزعم، ذلك أن الأمر يستلزم التحضير والإعداد. وأن هذا التحضير والإعداد يتضمن الكثير من العمل الشاق والمتعب الذي يشمل التحفيز والتنشيط العال لغرض إعداد الفرد وتمكينه من تجميع وتطوير قابلياته ذات العلاقة بالاستعدادات الإبداعية. وتبدأ هذه المرحلة بأعمال جمع المعلومات والبيانات وإدارة النقاش وتوفير المصادر التي لها علاقة بالموضوع باتجاه تمكين الفرد من أن يمارس نمطاً جديداً من التفكير بعيداً عن الأسلوب المؤلف.

ب- **مرحلة الحضنة Incubation**: هذه المرحلة هي أصعب المراحل ووصفاً، إلا أن ما يحدث خلالها هو أن الفرد المعني بعملية الإبداع يدع المعلومات والأفكار التي جمعها في المرحلة الأولى تعيش في رحم فكره نمو وتتغذى وتتفاعل وتتفاعل وتتجيش في ذلك المجال الفكري (العقل) حتى تنضج فيشعر الفرد المبدع بحالة المخاض الفكري تقفز بعدها الإبداعات ويقوم هو بقطف أروعها لتشغيلها في صنع قرار إبداعي.

ج- **مرحلة الإيجاء أو الإلهام Inspiration**: ويسمىها البعض مرحلة التبصر، وتبدأ عندما يشرع الحل أو القرار أو الأمر الإبداعي المنتخب بالدخول إلى مرحلة الإيجاء أو الإلهاء، وقد يأخذ هذا الأمر حالة توهج الشعاع (Flash)، أي يلمع بشدة وينبه بلمعانه الفرد المبدع كالبرق، مما يجعل هذا الفرد في حالة الاكتشاف بعد إتمام الإيجاء. أو كما قال أحدج العلماء بصوت عال وجدتها (Eureka) أو أن ينمو الحل بشكل تدريجي يحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد بحيث يتمكن من تقديم الشيء المبدع بعض نضوج الفكرة.

د- **مرحلة التحقق والمصادقية Validation**: وأخيراً فإن الشيء الإبداعي (فكرة، سلوك، استجابة)، المقدم من الفرد يخضع لعملية اختبار وفحص لمعرفة مدى صحته ومصادقته وصلاحيته للتطبيق، وتطابقه أو توافقه مع التوجهات البيئية، سواء كان ذلك على مستوى الفرد الواحد، أو مجموع الأفراد، فقد يكون القائد الإداري مثلاً قد بنى هيكلًا مرجعيًا من الإجراءات التي يعتقد بملائمتها لمعالجة أي مشكلة تنظيمية تنشأ مستقبلاً، إلا أنه يكتشف في النهاية أن هذا الهيكل المرجعي غير واقعي أو عملي تجاه الهدف المنشود. مثل هذا الاكتشاف قد يسبب حالة الإحباط عند الفرد، خصوصاً إذا ما أقرّ المجموع أن هذا العمل ليس عملاً إبداعياً.

2- خصائص الفرد المبدع **Creative's Characteristics**:

لقد اهتمت الدراسات المختلفة (Mackinnon) باختبار فيما إذا كانت الشخصية المبدعة لها خصائص تميزها عن الشخصيات الفردية الأخرى التي هي أقل إبداعاً. وفي النهاية لمست هذه الدراسات أن هناك عدداً من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن نصفه بالفرد المبدع، وهي: ⁽¹⁾

أ- **الخاصية الأولى:** هي أن الأفراد المبدعين يكونون دوماً بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الآخرين (Non-conformists)، وأن مثل هؤلاء الأفراد لا يسلكون نفس سلوك الآخرين، وهم يميلون إلى الاستقلالية والتحرر، وكذلك يميلون إلى القيام بأعمال يرغبون بها أو تحقق لهم ما يصبون إليه وبطريقة غريبة وفريدة عن طرق وأساليب الآخرين، إلا أنها مريحة لهم.

ب- **الخاصية الثانية:** تنطوي على أن الأفراد المبدعون يقيمون وزناً لقدرات واستعدادات عقولهم وطاقتهم الذهنية، ونجدهم في حالة من الرضا العالية نسبياً عندما يعتمدون على قابلياتهم الذهنية عند التعامل مع مواقف وحالات صعبة وكثيرة التعقيد.

ج- **الخاصية الثالثة:** تؤثر لنا أن الأفراد المبدعون يتميزون برفضهم لإصدار أحكام تجاه الأمور والمواقف ما لم يكونوا قد استحضروا جميع الحقائق والمعلومات والأفكار التي تخص ذلك الموقف الذي يتطلب جهداً مبدعاً. كما أن مثل هؤلاء الأفراد يترددون في إصدار حكماً يصرح بعدم قدرتهم على القيام بعمل ما.

د- **أما الخاصية الرابعة** التي شخصتها الدراسات فهي تتعلق بشبائية الشخص المبدع عموماً، وربطت الناحية الشبائية بعمر الفرد المبدع. وقد لوحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين الشبائية وصغر العمر من ناحية والنتائج الإبداعية الصادر عن الفرد، من ناحية ثانية. وقد اتفقت الدراسات على أن العمر الواقع بين (30) إلى (40) عاماً هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد.

هـ- **أما آخر خاصية** أعلنت عنها الدراسات فهي أن الأفراد المبدعين لا ينظرون بعين العطف إلى البيئة الرسمية. وتفرض هذه الخاصية بعض المعوقات تجاه الفرد المبدع، ذلك أن عدداً من القادة الإداريين يركزون وبشكل ملحوظ على متابعة قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم أكثر من تركيزهم على نوعية الأداء ومستوى

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص 185 وما بعدها.

الإنتاج. وعندما يجد الفرد المبدع نفسه في مثل هذه المواقف فإنّ قدراته في إنتاج الإبداع ستخسر أو أنه سيغادر العمل في المنظمة.

3- المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع Climate supportSteiner Reinforcement :

إذا ما أرادت المنظمات المختلفة (الصناعية منها والزراعية وحتى الخدمية) أنّ جني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها وبغض النظر عن مستوياتهم أو أنشطتهم الإدارية. فإنّ عليها أن توجه جنباً من اهتماماتها لخلق وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحراراً فيه لتقدم أعمالهم الإبداعية. ولو أن مدى حرية العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرّف أوت قدسم رأي إلى الحرية المقيدة جدا التي تتجاهل هائيا ما يجب تقديمه. ومع ذلك فقد قدمت لنا الدراسات (1964) بعض المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على تنشيط الحركة الإبداعية منها: (1)

أ- **التدعيم Reinforcement** : أن سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل فيها ويدفعه للأفضل، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة وغير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي وإسناده.

ب- **المساندة والتعصيد Support**: إذا كانت المنظمة تريد من خلال توقعاتها أن تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية، وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى. يصبح لزاماً على قادة المنظمة أن ينحو منحى بحثي تنقيبي ليس بتخصيص مختبر أو مركز بحوث فحسب بل تهيء لكل فرد وفي موقعه إمكانات خوض غمار البحث والتنقيب، وذلك من خلال تهيئة بعض العدد والآلات والمستلزمات الضرورية، مثل جهاز الحاسب الشخصي وبعض الأجهزة المكتبية المتنوعة ... إلى آخره، وكلها تنشط عمليات الفكر.

ج- **جدولة الأولويات Priorities**: على المبدع والمنظمة على حد سواء أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة. وأن يحددوا لها برنامجاً يتضمن مواعيد وأوقات للتنفيذ والاختبار والمراقبة والإعلان عن الإنتاج الإبداعي.

(1) - شوقي ناجي جواد ، مرجع سابق. ص، ص 186-189.

د- الموازنة **Balancing** : بين التكييف وحرية العمل المتاحة. أشرنا قبل قليل إلى أن العمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط إلا أن تمتعه بمثل هذه الحرية لا يعني نسيان قوانين وأنظمة وتعليمات المنظمة وكل ما ينظم سريان أعمالها. لذلك على المبدع وإدارة الإبداع، إن كان لها وجود في المنظمة، أن يخلقا حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل من خلالها المنظمة، وذلك بأن يميلوا إلى تكييف نشاطهما الإبداعي بما يتلائم وتطلعات المبدع والمنظمة والقوانين المرعية فيها.

4- تنمية وتطوير الإبداع التنظيمي **Creativity development**:

وفي ختام حديثنا ومناقشتنا بشأن الإبداع التنظيمي لا بد من الإشارة إلى أن هناك عدد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو التطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو استعانت بأجهزة أخرى (Maier & Hayes 1962)، ومن الأساليب الممكن اعتمادها ما يأتي:

أ- الأساليب التحليلية **Analytical techniques** : هي التي تعتمد على مواجهة الموقف أو المشكلة وعناصرهما بشكل هجومي تحليلي منطقي واسع وعميق. ومن أساليبها أولاً التوزيع المقصود (**Attribute Listing**) لمفردات القضية من حيث الشكل والحجم واللون والعبء... إلى آخره. ثانياً اعتماد أسلوب المندخل والمخرج (**Input Output**)، باعتبار أن القضية تحتاج إلى طاقة بشكل من الأشكال للتعامل معها، وثالثاً أسلوب تحليل المصفوفة (**Grid Analysis**)، ويجري بعد تحديد القضية وتعريفها وتوضيح معالمها ثم وضع قائمة بالحلول والمقترحات وتقييم عواقبها.

ب- أساليب المشاركة الحرة (**Free Association**): وهي مجموعة من الأساليب البحثية التي تهتم بقوة انسيابية الأفكار بشكلها الطبيعي الحر، وهي تسمح بأن يعرض الفرد أية فكرة أو أفكار تنضج ذهنياً دون أن يكون هناك توجيهها مقصوداً، وهذه الأساليب تتضمن ثلاثة طرق، الأولى تسمى عصف الدماغ (**Brain Storming**)، وتعتمد على تعظيم انسيابية الأفكار من خلال الفرد والجماعة مع حذف أو استبعاد الحالات المؤثرة على سير الأفكار والطريقة الثانية تدعى طريقة كوردن أو طريقة الانتقاء المتزامن (**Gordon or Synectics**) تشبه الطريقة السابقة في كونها تعتمد المناقشة المنبرية الجماعية، عدا كونها تتميز بعدم معرفة أي عضو من أعضاء فريق العمل للطبيعة الحقيقية للمشكلة عدا رئيس الفريق. والطريقة الثالثة هي الجلسة المغممة

(الضحيجية) (**Buzz session**). تعتمد هذه الطريقة عندما يكون عدد المشاركين كبير بحيث يتحتم توزيعهم إلى مجموعات أصغر وبواقع أربعة إلى ستة أشخاص في كل مجموعة. تشرع كل مجموعة بالتعامل مع القضية لإنتاج الأفكار وتقييمها واختيار أفضلها. وبعد ذلك تلتقي الجماع بقيادة رئيسها الذي له الحق في مقاطعة نقاشها متى ما شاء، يقوم ممثل كل مجموعة صغيرة بالإفصاح عن أفكارها الجديدة ويسمح بمناقشتها بصوت عالي لحين الوصول إلى رأي أو قرار فيه الخواص الإبداعية.

ج- أساليب العلاقة الإجبارية أو القسرية (**Forced Relationship**): وهي مجموعة من الأساليب نسعى من خلالها إلى إيجاد العلاقة بشكل حالة ملزمة بين الأفكار أو النتائج غير المرتبطة مع بعضها. ويتم إنشاء هذه العلاقة القسرية وبشكل تحكيمي. وأول هذه الأساليب هو أسلوب الكتيب المصور (**Catalog**)، ويتم خلال هذا الأسلوب تعرض المبدع على بعض المطبوعات التي تتضمن صوراً وكلمات أو موضوعات يختار منه عدداً يعتقد أنه متجانس في أول محاولة، ثم تجري محاولة ثانية وثالثة بهدف اكتشاف علاقة ما، وهكذا... وبعد ذلك تجري دراسة الجماع المختارة كمجموعة واحدة بعد أن تختبر علاقات لها. والأسلوب الثاني يسمى أسلوب الجدولة (**Listing**) أي إدراج عدد من الموضوعات أو الأفكار في قائمة، ويعطي كل بند من الموضوعات رقماً، بعدها تجري دراسة كل البنود لمعرفة فيما إذا كان بالإمكان إيجاد علاقات أو أفكار مفيدة جيدة. أما الأسلوب الثالث فهو النموذج الجذاب الذي يدفع لجلب انتباه (**Focused Object**)، حيث يتم اختيار بعض العناصر مسبقاً الغرض محدد متفق عليه. وقد يكون العنصر فكرة أو ناتج أو مشكلة. وبعد ذلك يتم اختيار النموذج الأكثر جاذبية أو إثارة بقصد اكتشاف العلاقات الممكنة بين العناصر، وإن وجدت علاقات فسوف تعتمد كأساس لسلسلة من أعمال المشاركة الحرة حتى يمكن إنتاج أفكار أصيلة وإبداعية.

د- المدخل الانتقائية **Electic approaches** : وهي مداخل تركيبية انتقائية قد تحتوي على بعض الطرق والأساليب آنفة الذكر وبما يتفق والمواقف أو الحالة المطلوب معالجتها إبداعياً، وقد أعدت بعض الجامعات والمراكز التدريبية برامجاً لهذه المداخل لتنشيط الإبداع عند الأفراد ومنها أسلوب التفكير الجانبي (**Lateral Thinking**)، حيث يتضمن هذا الأسلوب التفكير بشكل مستمر دون الحاجة لاعتماد الجانب المنطقي في منهجية هذا التفكير، وقد ينتقي الفرد المعني أياً من الأساليب الواردة في الفقرات (أ، ب، ج) خلال هذه الممارسات.

وفي الأخير يمكن القول أن مفهوم الإبداع، مرتبط بجمعية إقرار القائد الإداري بتوفير وباستمرار المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالاً في التعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى ضالتها المنشودة باعتماد طريق تشجيع ودفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو التجاهل عنه مثل هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها. ويوفر المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم إنجاز وتحقيق الأهداف المنشودة، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك إنضاج الحالة الإبداعية فيها عموماً.

ثالثاً: الاتصال الإداري أداة السلوك التنظيمي.

لا يتوقف نجاح المنظمة فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل هيكل الجماعة من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية - بين المديرين التنفيذيين وأعضاء الإدارة العليا والاستشاريين والوظيفيين، المشرفين والملاحظين، والعاملين - تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والإحساسات والانطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الجماعات. لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض.

ففي مجال الاتصال المباشر بين المدير والفرد - فإنه ينبغي على المدير نقل الأفكار، والآراء، والمشاعر، والقرارات طالما أنه يخطط، وينظم، ويوجه ويقوم بالرقابة، ولتوضيح ما يجب إنجازه، أو يكتب مذكرة، ومقابلة أحد طالبي العمل، الإخطار باجتماع مع المدير العام، سماع شكوى أو مظلمة من أحد الأفراد - فكل هذه الجوانب تستلزم الاتصال.⁽¹⁾

لا شك أن إخبار⁽²⁾ وإعلان الأفراد بنشاط المنظمة، سياساتها، والمقاصد والغايات، مما يؤدي إلى وجود برنامج ضخم من شبكة الاتصال. ويتزود الأفراد في المنظمات بالمعلومات بعدد من الطرق والأساليب والتي منها: المذكرات، والتقارير، بيان أو كتيب بالسياسات، التنبؤات شبكات، الاتصال بالكمبيوتر، وقد استخدم في السنوات الأخيرة نظام المعلومات عن طريق الكمبيوتر، ويعرف باسم أنظمة المعلومات الإدارية **Management**

.Information System (MIS)

(1) - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2007، ص 407 وما بعدها.

(2) - Chruden H. J. y Sherman A. W. **Personnel Management**. Chicago, South- Western Pub- Lishing Company. 1963. P 317.

ومن المؤلف أن يوجد بالمنظمة أكثر من نظام للمعلومات الإدارية، حيث توجد أنظمة معلومات خاصة بالأفراد أو القوى العاملة، وأنظمة معلومات خاصة بالنواحي المالية، وأنظمة معلومات خاصة بالإنتاج أو أي مجالات أخرى، وفي حالة تعدد هذه الأنظمة فتسمى بأنظمة المعلومات الفرعية منبثقة من نظام المعلومات الكلي الخاص بالشركة.

يتولد عن أي عملية إنتاجية عنصرين هما: المنتج، المعلومات - وإذا ما تم تبادل المعلومات فهذا يعني أنه حدث اتصال - وقد دلت مختلف التقديرات أن ما يتراوح بين 75% و90% من الوقت يقضيه الفرد في المتوسط في استقبال وإرسال المعلومات.

1- مفهوم الاتصال Communication :

عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر. فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو: حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر. وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل. ولكي يحدث التبادل - يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما.

يتضح من هذا أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هما: الإرسال والاستقبال. فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال. فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوس تعبر عما يقصده الرئيس - فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية. أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الاتصال لم يتم بطريقة فعالة - وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقيم بالاتصال وإنما عبر عن ذاته فقط طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل.

يمكن تصور عملية وميكانيكية الاتصال، حيث تتضمن ثلاثة عناصر هي¹:

- المرسل **Sender** .

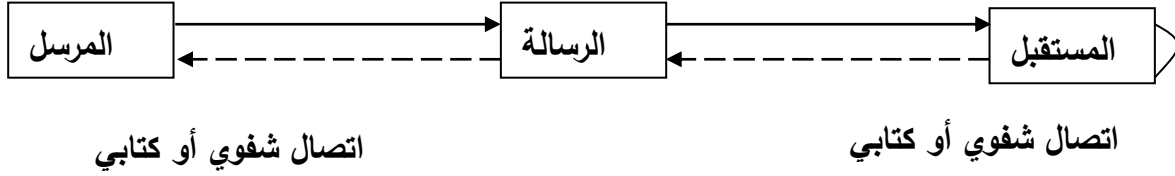
- الرسالة **Message** .

- المستقبل **Receiver** .

(1) - Kohn M. Dynamic Management, London, Cummings Publishing Company. 1977, p 419.

لكي تتم الاستجابة للرسالة المنقولة، فيجب أن يعلم بما المستقبل لها كما لو كان هو المرسل، وأيضاً يكون المرسل الأصلي مستقبلاً لها. وبهذا الشكل تكون العملية ذات اتجاهين كما يصورها الشكل رقم (01):

شكل يوضح عملية الاتصال:



وفيما يتعلق بالأدوار الخاصة لكل من مرسل ومستقبل الرسالة - حيث يجب على كل منهما البحث عن الإجابة على هذه الأسئلة كمدخل لتحقيق فاعلية الاتصال.

أ- ما هو جوهر الفكرة أو محتوى الرسالة؟

ب- ما هي الحقائق والمعلومات المدعمة والمتصلة بالرسالة؟

ج- ما يجب أن تشتمل عليه الرسالة؟

د- ما هي درجة الاستجابة المتوقعة لهذه الرسالة؟

ولكي يتمكن مستقبل الرسالة من الاستجابة بطريقة ملائمة - عليه أن يركز على حواسه (اللمس، البصر، السمع، الشم، الإدراك، التذوق) حتى يمكنه تفهم المغزى الحقيقي للرسالة، فالمعلومات الخاصة أو المتعلقة بالشعور والإحساس تعطي أو يتولد عنها صورة بالذهن، وهذا يعنى الاهتمام بالبيئة، وتسمى عملية بناء المعنى من الشعور أو الإحساس بالإدراك Perception ومن أهم الحواس التي تستخدم في مجال الإدراك هما: السمع والبصر.

2- أغراض وأهداف الاتصال:

من وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤوليات المتعددة تجاه العاملين، والمساهمين والمجتمع والموردين، والعملاء والإدارات الحكومية، فإن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد وهي⁽¹⁾:

أ- الاستعلام والتحري.

ب- الإخبار أو الإعلام.

ج- التأثير.

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام). وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة (إخبار)، ويدعم الاتجاهات والتصرف التأثير وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم. قد يكون الاتصال رسمياً أو غير رسمي، شفوي أو كتابي وهذه هي الأهداف الأساسية للاتصال.

وفيما يتعلق بالاتصال بالمرء وسين، فإن المدير الذي ينجز الهدف الثاني والثالث للاتصال فإنه سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل.

حيث أن:

الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق عمل).

3-مهارات الاتصال:

يتطلب الاتصال من جانب الإداري توفر عديد من المهارات كالقدرة على الاستماع والكتابة أو التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة، وقد اتضح من إحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية.

حيث اتضح ما يلي:⁽²⁾

أ-الاستماع 32%.

(1) - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق. ص، ص 409، 410.

(2) - نفس المرجع.. ص، ص 410، 411.

ب- التعبير بالإشارة أو الجسم 30%.

ج- الكلام 21%.

د- القراءة 11%.

هـ - الكتابة 6%.

بينما اتضح من دراسات أخرى أن ما يقرب من 45% من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع ودلت الدراسات أيضاً أن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الاستماع، ويرجع ذلك إلى:

أ- افتراض أن الموضوع سينقل.

ب- إنهاء المكالمة بعد تلقي أو إرسال الرسالة.

ج- تصبح مسألة شخصية ويتحرك للشعور والإحساس أو الإدراك بتشويش عملية الاستماع.

د- يركز فقط على الحقائق ويستبعد الأساسيات أو التصحيحات يرى الأشجار ولا يرى الغاية (يرى الأشجار ولا يرى الغاية).

هـ - يسرح بخياله.

و- التظاهر بالاستماع والاهتمام.

ولا شك أن محاول التغلب على جوانب الضعف هذه تساعد في فاعلية الاستماع إلى مستوى أعلى من 5% من المستوى.

4-أنواع الاتصال: (1)

رغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا أنه - يكفي هنا أن نذكر بأن الاتصال قد يكون رسمياً أو غير رسمي.

(1)- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق. ص- ص 411- 415.

أ- الاتصال الرسمي **Formal Communication** :

الاتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها. ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة

أشكال - والتي من أهمها الاتصال اللغوي **Verbal Communication** وغير الشفوي **Non-Verbal**.

أ1- الاتصال اللغوي **Verbal Communication**

قد يكون الاتصال لغوياً إذا تم التبادل للمعلومات بين الطرفين أما شفوياً أو كتابياً - وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات. كملا نماذج بيانات لإبلاغها، المذكرات التقارير، قوائم الأسعار، الرسم، وأي مستندات أخرى، النشرات والمطبوعات، فهذه اتصالات رسمية شفوية قائمة على استخدام الألفاظ والكلمات.

فهل الاتصال الشفوي **Oral Communication** أكثر فاعلية أو أقل من الاتصال الكتابي؟ وهل

الاتصال الذي يحتوي على كليهما أفضل من الذي يتم بأحدهما فقط؟ - دلت إحدى الدراسات أن الاتصال الشفوي - الكتابي ليس مناسباً وفعالاً في كل الأوقات. حيث يفضل استخدامه في المواقف التي تتطلب إجراء فوري أو حيث يتطلب الأمر وجود متابعة على الإجراء. بينما يفضل الاتصال الكتابي في المواقف، حيث تكون المعلومات المطلوبة تتعلق بإجراء أو تصرف مستقبلي، أو إذا كانت المعلومات لها صفة العمومية - ويعتبر الاتصال الشفوي كأسلوب أكثر فاعلية في حالة لفت النظر أو التأنيب (إجراء عقابي)، أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العصر.

أ2- الاتصال غير اللغوي **Non - Verbal Communication** :

يأخذ هذا النوع من الاتصالات مركز الوسط بين الاتصال الكتابي والشفوي، فليس كما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالاتصال المباشر بين الأفراد فالسكوت والإنصات، والحركات وإيماءة الرأس **Gestures**، التدريب العملي **Démonstrations**، وسائل فعالة ومباشرة للاتصال.

أ3- السكوت والإنصات **Silence** :

غالباً ما يعتبر أسلوب فعال للاتصال حيث يخطط الاتصال بطريقة يستدل من الإنصات والسكوت على أن المقصد قد نقل. فعندما يدخل مدير المبيعات للتخاطب مع مجموعة من رجال البيع ووجدتهم منشغلين مع بعضهم البعض - فسوف يذهب إلى مكانه بالاجتماع ويقول شيئاً- فسوف ينتبه رجال البيع لوجوده وسكوته. وسوف يدركون أنه ينتظر إنصاتهم قبل أن يبدأ لقاءه. وكذلك الحال إرسال خطابات دعوى لعدد من الأفراد لحضور اجتماع. ويذكر في الخطاب - برجاء الاتصال بنا في حالة عدم قدرتكم على حضور الاجتماع - فإذا لم يصل أي رد - فيعني هذا أن الفرد الموجه إليه الخطاب سوف يحضر.

أ4- الحركات وإيماءة الرأس Gestures :

يستخدم هذا المدخل للتعبير عن المعنى - كالتعبير بالوجه، غمز العينين، إيماءة الرأس، هز الكتفين، الصفير، التعبير العاطفي كالدموع والغضب، الإشارات باليد، فهذه التعبيرات والحركات تسمى بلغة الجسد أو البدن فهي دليل على نقل الرسالة. فعندما يطلب المدير من المرؤوس فعل شيء ما، فسوف يجيب الآخر بأي نوع من الحركات للدلالة على أنه موافق أو غير موافق.

أ5- التدريب العملي Démonstration :

تؤدي هذه الوسيلة لنقل الرسالة بدون اللجوء للتخاطب - فتعريف الفرد عملياً بكيفية تشغيل وإدارة آلة فهذا أفضل من كتابة تعليماً له أو بيان ذلك شفويًا - وبمعنى آخر فإن الأداء الفعلي والعملي في حد ذاته وسيلة اتصال، فالمدير أو المدرب هو موجه ومرشد يراقب ما تقوم به، وأنت تتعلم في نفس الوقت كيفية أداء ذلك أيضاً:

ب- الاتصال غير الرسمي Informal Communication :

الاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي - ويتلائم وجوده مع الاتصال الرسمي، فهو تعبير عن الطبيعة البشرية في الاتصال - وقد فهم قديماً أن المعلومات والتبادل لها الذي يتم عن طريق الشكل العنقودي غير دقيقة - وبالعكس دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية أن أكثر من 75% من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للاتصال صادقة ودقيقة، فهذا التبادل للمعلومات عن طريق المدخل العنقودي يحقق إشباع الحاجات الاجتماعية والأمن للأفراد.

يلاحظ وجود العديد من المزايا الإيجابية للمدخل العنقودي للاتصال - فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات، وأيضاً يمرّ عبر المستويات التنظيمية، ويتصف بالفاعلية، فهو يزود المدير بالمعلومات المرشدة

.Feedback information

أما الجوانب السلبية للشكل العنقودي من الاتصال - فقد يسبب إحداث شقاق وخلاف، وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة ليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوى بعض الحقائق لكي يتم تصديقها أو استنتاج أشياء منطقية لكي تنصف بالدقة. والمدخل لعلاج ذلك هو الكشف عن السبب وعرض الحقائق بأسرع ما يمكن من جانب الإدارة بشكل رسمي.

يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تنصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات ورغم أن¹ هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذاً للاتصال داخل الهيكل التنظيمي الرسمي يأخذ الشكل العنقودي كما سبق أن ذكرنا فهو يمتد وينتشر داخل التنظيم بصرف النظر عن شكل الهيكل التنظيمي.

ويمكن أيضاً أن تنتقل المعلومات والأفكار لمن هم خارج فئة الإدارة وبسرعة من خلال الشكل العنقودي.

5- معوقات الاتصال: (2)

قد يعوق الاتصال ثلاثة أنواع من العقبات والتي تصنف إلى:

أ- العقبات المادية Physical

ب- العقبات الشخصية Personal

ج- عقبات لفظية Semantic

أ- العقبات المادية Physical Barriers:

(1)- Chruden H. J. Y Sherman. A.W, op. cit, p 323.

(2)- عبد الغفار حنفي، مرجع سابق. ص- ص 415- 417.

هي مؤثرات بيئية متعلقة بالمسافة، الضوضاء المزعج والأصم، التداخل أي دخول متحدث آخر على خط التليفون، مما يحول دون تحقيق الاتصال لأغراضه.

ب- العقبات الشخصية **Personal Barriers**:

هي تتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعة ، نزعتة، وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد.

ج- الحواجز التعبيرية **Semantic Obstacles** :

تبدو هذه العوائق نظراً لاستخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت في المعنى أي أنها قد تؤدي إلى عديد من المعاني. ويرجع هذا للاختلافات في الشخصية بين الأفراد، والخبرة، والخلفية الثقافية.

نبين فيما يلي بعض الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال وهي:

- تغيير المعنى المقصود **Distorion**

قد يحدث تغيير في المعنى المقصود لأسباب ميكانيكية كعيوب في العصب البصري أو ضعف في تصوير الرسالة نتيجة تغيير في موجة الإرسال. وإذا ما حدث ازدواج في المعنى أو الفكرة - يمكن التغلب عن طريق ما يسمى بالتقمص Empathy وذلك بوضوح الشخص نفسه في مركز الآخر.

- تنقية المعلومات **Filtering** :

وهي بمعنى تبديل المعلومات لتبدو أكثر ملاءمة عما هي عليه الآن مما قد يؤثر في محتوى الرسالة مما يحول دون تحقيق القصد من الاتصال.

- المبالغة والإفراط في الاتصال **Overloading** :

يتأثر نظام الاتصال بتزايد عدد الاتصالات المنقولة داخل التنظيم، ولا يعني زيادة عدد الاتصالات بالضرورة زيادة تدفقه وفعاليته.

- الطبقات أو المستويات **Layers** :

يؤثر عدد المستويات التي يمر عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه.

- العقبات التعبيرية Semantics:

الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقاً للموقف الذي تستخدم فيه، فمثلاً كلمة حار - فقد يذكر الشخص بأنه يشعر بالحرارة ويعني الدفء، أما في حالة من يعمل في مخبز فإنه يشعر بالحرارة عن غيره وكذلك الحال من يلعب كرة سلة فإنه يعد عدة قفزات سوف يشعر بالحرارة. وعندما تقوم أنت بفعل شيء يمكن أن تصف ذلك بأن لم تصل إلى مرحلة السخونة بمعنى أن ما تقوم به غير مضي للآن.

قد تكون بعض الكلمات لها نفس المعنى والمفهوم في لغة ما أو ثقافة ما بينما لا يكون لها معنى أو لها معنى مختلف في لغات وثقافات أخرى - فمثلاً عندما نتكلم في مصر عن مكان حفظ الأغذية من التلف - فإننا نتكلم عن الثلاجة بينما في لبنان - تسمى بالبراد وهكذا .. ويعني هذا ضرورة اختيار الكلمات التي تؤدي إلى المعنى المقصود حسب اللغة والثقافة.

- تداول الاتصال Routing :

بصفة عامة كلما زاد تداول الاتصال كلما زادت العقبات التي تؤثر على فاعليته.

- التوقيت Timing :

يتطلب الأمر للحصول على النتائج المرجوة وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد - بينما في أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بالتتابع حسب جدول زمن مخطط.

- تفسير المعلومات Interpretation:

قد يحدث تغيير في مقصد أو مغزى الاتصال اعتماداً على مدرك الاستدلال والاستنتاج أي أنه يفسر حسب الاجتهاد الشخصي وخبرة الفرد.

- القابلية للقراءة Readability :

فعندما تستخدم الكلمات المكونة من عشرة حروف وكذلك الجمل المركبة في الكتابة، فإنه من الصعب على الشخص العادي أن يفهم محتوى الرسالة حيث يجب أن يصمم الاتصال لتثبت الرسالة من خلال استخدام اللغة السهلة.

– التجريد Abstraction :

عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق، كما ندرك بها وليس كما هي موجودة فعلاً.

6-مبادئ الاتصال:

تساعد المبادئ الآتية المدير في بناء نظام جيد للاتصال بالتركيز على الجوانب الأربعة الحرجة المتصلة بالاتصال وهي: نوعية الرسالة، ظروف استقبال الرسالة،¹ الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة، الاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي.

أ- مبدأ الوضوح Principles of Clarity :

لكي يتم الاتصال - فلا بد من استخدام اللغة وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيء عن الرسالة، والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، وعدم وضوح عناصرها، والحاجة إلى توضيحها.

ب- مبدأ الاهتمام والتركيز Principle of Attention :

ومعناه منح كل الإهتمام لاستقبال الاتصال، ومع وجود مبدأ الوضوح - فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الإهتمام. فإعطاء الإهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تسترعي الإهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز. والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز. كعدم الإهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة، ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.

(1) - Sontz H. JO'Donnell C. **Principles of Management**, New York. Mc Graw-Hill. Inc. p- p 509-510.

ج- مبدأ التكامل والوحدة Principle of Integrity :

يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية - حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال - فالأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية. أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة.

يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين. فعندما يشغلون مراكز اتصال - فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية. فغالباً ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين - ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري، أمر بإخلاء مبنى مباشرة، الحماية من خطر أو هجوم،... إلخ . ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيماً لسلطته.

د-مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها - وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي. فتدفع الرسائل - قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوس ومن المرؤوس إلى الرئيس، وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل. لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال آخرين.

7- منافذ أو مسالك الاتصال Channels of Communication :

تشير المنافذ أو المسالك إلى اتجاه تدفق الاتصال. وبصفة عامة يوجد أربعة اتجاهات للاتصال هي:

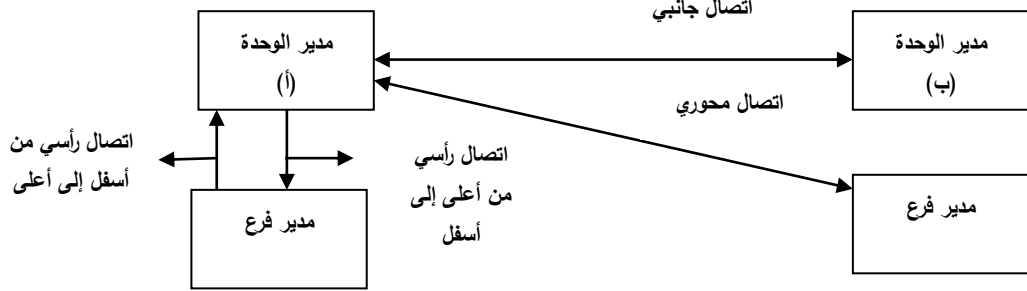
أ- الاتصال من أعلى إلى أسفل Downward

ب- الاتصال من أسفل إلى أعلى Upward

ج- الاتصال الجانبي **Lateral**

د- الاتصال المحوري **Diagonal**

الشكل رقم (03): منافذ واتجاهات الاتصال



أ- الاتصال من أعلى الأسفل:

يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة. ويعنى هذا أن المعلومات تتم من خلال سلسلة التدرج الرسمية. والبعض منها في شكل قرارات وتوجيهات أو في شكل مطالب - يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما.

يتجه الاتصال النازل لأن يكون توجيهي متضمناً الغرض من المهمة، وهو بمثابة قوة دافعة للتكامل بين المستويات المختلفة بالهيكل التنظيمي للشركة، ومن خلال هذا النوع من الاتصالات يمكن لمديرو القمة نشر وإبلاغ أهداف الشركة، وسياساتها، والإجراءات والأنظمة، وتحقيق بالتالي عامل التوحيد لمصدر المعلومات وتحقيق الاستقرار والتكامل بين المستويات. ولا يخلو الاتصال من أعلى لأسفل من المعوقات أو القيود التي تؤثر في فاعليته والتي من أهمها:

- تجريد المعلومات **Abstraction** :

نجد أن المعلومات تمر من خلال مستويات متتالية في الهرم. خاصة في حالة وجود المصانع المتعددة أو شركة متعددة الجنسية، حيث يحدث تغييرات في تفسير وإعادة إرسال المعلومات. فالرسائل لا بد أن تصل إلى الجهة المرسل إليها في النهاية أما معدلة بشكل كبير أو غير صالحة بالمرّة وقد يرجع هذا إلى اختلاف اللغة.

ففي دراسة شملت 100 فرد ممثلين لعديد من الشركات اتضح وجود تسرب كبير في المعلومات كما انسابت هذه المعلومات خلال مستويات إدارية متتالية ومتعددة

ويوضح الجدول التالي رقم (01) تسرب المعلومات في المستويات الإدارية المتتالية الهرمكية

المستوي التنظيمي	نسبة المعلومات المستقبلية
مجلس الإدارة	100%
نواب رئيس مجلس الإدارة	63%
مديرو العموم	56%
مديرو المصانع	40%
الملاحظون	30%
العمال	20%

يتضح من الجدول أن ما يعادل في المتوسط 20% من الاتصال النازل بر مستويات متتالية أسفل مجلس الإدارة وصلت إلى المستوى العالمي في 100 شركة خضعت للدراسة.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين:

فقد لا يدرك الفرد هل هذه المعلومات قاصرة عليه أم يجب نقلها إلى مستويات تالية أو تقف عند هذا الحد...
فعدم معرفة ذلك قد تأخر من عملية الاتصال وتحد من فاعليته.

- مصداقية المصدر:

إذا كان منظم الرسالة خبير يثق به ولديه القدر المناسب من السلطة فإن الاتصال في هذه الحالة يختلف إذا ما حدث العكس. كما يلاحظ أن المراكز لها تأثير على درجة المصداقية، فالالاتصال الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة العليا له وزن كبير عن ذلك الذي يأتي من شخص في مستوى الإدارة الدنيا.

- نظام عرض وتركيب المادة الاتصالية:

إذا ما كانت هناك رسالتان أو أكثر متتابعتين، فإن ترتيب عرضها له تأثير على فاعلية الاتصال النازل - حيث يوجد ما يسمى بأثر الأسبقية، حيث يكون لاتصال الأول أكثر فاعلية من الثاني وهناك أيضاً أثر الحداثة - حيث نجد أن المعلومات الأحدث هي الأكثر فاعلية نتيجة عملية التذكر، لذلك نجد أن فترة الوقت التي تفصل بين الرسالتين عامل محدد في الفاعلية.

فإذا كانت الفترة قصيرة بين الرسالتين فهذا يعطي الأولوية لأثر الأسبقية - أما إذا كانت الفترة بينهما طويلة وأن الأمر يستلزم قراراً سريعاً بعد استقبال الرسالة الثانية - فإن ذلك يرجع أثر الحداثة.

- التوقيت:

إذا ما تم الاتصال في وقت غير مناسب فإنه يفقد فاعليته، فإذا كانت الاتصال بهدف زيادة الإنتاجية للمصنع أو الوحدة الإنتاجية - فإن يكون ذا وزن ضعيف إذا كان العمال بصدد القيام بإضراب.

ب- الاتصال من أسفل لأعلى:

يلاحظ في هذا النوع أن اتجاه الاتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا. فالإدارة العليا تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة. ويشترط في الاتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير سريعة ودقيقة في نفس الوقت، تدور حول ما حدث وما يحدث في المستويات الدنيا، حيث يجب على المرؤوس إخبار الرئيس بكافة المعلومات وإعداد التقارير عن مدى التقدم - لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات إلى أعلى، وبذلك يمكن للمرء وسين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم المتعلقة بالتطوير، وفي مثل هذه الظروف فإن الاتصال يأخذ شكل مقترحات وتوصيات.

وبذلك نجد أن الاتصال من أسفل لأعلى غير توجيهي فهو في شكل استفسارات وتقارير، شكاوى وتظلمات مكتوبة مقترحات. فهو يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار- فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

ولهذا النوع من الاتصالات قيود تحد من فعالية والتي من أهمها:

- التجريد الاتصالي Abstration :

فهناك ميل لدى الأفراد بتلخيص المعلومات التي يجب أن يقرأها الرئيس، حيث تلخص التقارير بسبب ضيق الوقت لدى المدير - وهناك ميل لاستبعاد المعلومات غير السارة، وقد يتم هذا بهدف تجنب اللوم والتوبيخ وفي أوقات أخرى قد يحدث تحريف في البيانات حتى تبدو في صورة ملائمة ويعتقد المرءوس أن هذا ما يرغب الرئيس في أن يراه أو يسمعه.

- عبارات الوظيفة أو المركز Status Considerations :

فقد يكون المرءوس غير متأكد من ما يتوقعه الرئيس منه، لذلك فهو يبقى ساكناً ومنصتاً أو يتصل بطريقة مبهمّة أو عامة حتى لا يجازف بسمعه إذا ما قام بإبلاغ رئيسه بمعلومات تبدو غير مناسبة وتدل على عدم كفاءة ومقدرة المرءوس.

- الحواجز Barriers :

قد يكون من الصعب الاتصال المباشر (وجهها لوجه) مع الرئيس إذا كان مشغولاً بصفة مستمرة. وبذلك يفقد الرئيس خاصية الاستماع إلى المرءوس ويصبح أحد عوائق الاتصال الفعال من أسفل لأعلى.

لتحقيق فعالية الاتصال من أسفل لأعلى تراعى الجوانب الآتية:¹

- دقة الرقابة للتحقيق من أن الاتصال لأعلى يشتمل على تقديرات منطقية عن الأوضاع الحالية.
- بناء الثقة من خلال العمل الجماعي كفريق حيث يرى المرءوسين مدى ملاءمة التقارير المرفوعة منهم للعمليات والأنشطة الخاصة بالشركة.
- أن يكون الرؤساء متفتحة العقل والتقليل من خوف المرءوسين من الفشل.
- تحسين حساسية الإدارة تجاه المشاكل الآراء، شعور وإحساسات المرءوسين بحيث توجد وسائل تعبيرية أخرى بجانب المسالك الرسمية.

ج- الاتصال الجانبي أو الأفقي Lateral Communication :

(1) - Chrude H. J Sherman A. op, cit, p 332.

يعتبر هذا الاتصال أساس لفاعلية العمليات فهو يمر عبر الإدارات أو المناطق الوظيفية - أي يوجد بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري بالهيراركية - فمثلاً مدير الإنتاج - يجب أن يكون على علاقة وثيقة مع مديري المبيعات والمحاسبة، والمشتريات، فبدون الاتصال الأفقي - يصعب التنسيق بين الوظائف الرئيسية. وتكون الرقابة مستحيلة ومعوقة. ومن الخطأ أن تعتبر الإدارة أن التقارير السنوية المرسله إلى المساهمين هي نوع من الاتصال الأفقي بدلاً من اعتباره اتصال رأسي لأعلى - فهي تستمد سلطتها من المساهمين.

يمكن تسهيل عملية الاتصال الأفقي بعدة طرق، من أبسطها أن يرسل المدير الأعلى نسخ بالاتصالات الضرورية لكل الأطراف ذوي المصالح في ذلك. وبناء على وجهة نظر المدير الأعلى- يرسل المعلومات لعدد من المرؤوسين في نفس الوقت. ومن وجهة نظر المرؤوسين، كزملاء من نفس المستوى الإداري، فهم تلقوا المعلومات في نفس الوقت وبنفس الدرجة من الاهتمام والوسيلة الأخرى لضمان الاتصال الأفقي - عن طريق استخدام اللجان - الندوات والمؤتمرات. حيث يمكن للأفراد خاصة في المناطق الجغرافية المختلفة، أن يتشاوروا فيما يجب عمله في نفس المناطق الوظيفية داخل البلد أو خارجها في المنظمات الكبيرة الحجم - يكون هذا النوع من الاتصالات أكثر صعوبة في تحقيقه فمع كبر الحجم - فإنّ هذا النوع يتم في القمة.

د- الاتصال المحوري Diagonal Communication:

رغم أن هذا النوع أقل استخداماً من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي - فهو ذات أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أي استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى. حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية - كان يطلب مراقب الحسابات للشركة الذي يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلاً من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات في مثل هذه الحالة - نجد أن اتجاه مسلك الاتصال من رجال البيع أي مكتب مراقب الحسابات - هو بهذا الشكل المحوري أكثر من أن يكون رأسي لأعلى ثم أفقي ويتضح أهمية ذلك من وجهة نظر توفير الوقت والمجهود والتكلفة.

يمكن أيضاً ملاحظة أهمية الاتصال المحوري في الشركات المتعددة الجنسيات والأسواق - ففي شركة **Eaton Corporation** المنتشرة في 22 دولة، حيث توضع الخطط والسياسات وفقاً لمجموعات المنتجات الرئيسية

بصرف النظر عن المنطقة الجغرافية - وبذلك نجد أن الاتصال بين المصانع الخاصة بكل مجموعة من المنتجات، وبين مجموعات المنتجات هو محوري في مسلكه.

الاتصال مثل كل الوظائف الإدارية يحتاج إلى تصميم وتخطيط، وتنفيذ، ومتابعة وتقييم - بالإضافة إلى ضرورة دراسة الجدوى الاقتصادية من الاتصال في شكل تكلفة مقارنة بالمنافع - وأن يتم هذا بشكل مستمر بحيث يعاد النظر في وسائل وأنظمة الاتصال كلما تطلب الأمر ذلك بحيث تستخدم الوسيلة الأكثر فاعلية وبأقل تكلفة.

8- الاتصال ودوره في الرقابة على السلوك الإداري للأفراد والجماعات:

يفترض أن الهدف النهائي للاتصال هو تحقيق أهداف التنظيم في إطار توجه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق هذا الهدف، فإنه يوجد تحت تصرف الإدارة خمسة أدوات ووسائل لتوجيه التصرف نحو أهدافها وهي: التخطيط، التنظيم، تفويض السلطة، إعداد ووضع السياسات والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل.

فالجوانب السابقة تمثل النواحي الساكنة للرقابة من الناحية النظرية، وهي لا يحتمل تغييرها بدرجة كبيرة طالما أن النشاط يتم حسب المخطط.

فمثلاً يعتبر العنصر السادس للرقابة هو الاتصال وهو الجانب الديناميكي أو الحركي فهو بصفة دائمة يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء. والكشف عن الانحرافات وإن لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى انخرفت الشركة عن طريقها، أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط، حيث قد يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية، وأيضاً بشكل العنصر الجوهرى في التنبؤ، وإعداد الموازنات، وغيرها من الجوانب المتصلة بالتخطيط.

فالاتصال كوظيفة رقابية لتوجيه السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات نحو تحقيق الهدف المخطط، يصبو إلى ما

يلي¹:

أ- توفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم النتائج في الوقت المناسب.

ب- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث تتمكن من إدارة مختلف الموارد بفاعلية.

(1) - Maynard H. B. **Top Management**, New York, Mc-Graw – Hill Book Company. Inc. p 438.

ج- تزويد الإدارة بالمعايير التي تساعد في التخطيط المستقبلي، بما في ذلك المؤثرات الخارجية التي تؤثر على منتجات الشركة وخدماتها.

هـ- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة في المنظمة واستمرارها والتي تساعد على التوصل إلى انطباع فعلى وسليم من الشركة.

و- إعطاء مختلف المستويات الإدارية المعلومات الحقيقية عن واقع النشاط ووضع المنظمة، فقد لا تساعد التقارير الرسمية المكتوبة في تحقيق ذلك.⁽¹⁾

رابعاً: الرقابة التنظيمية أداة لتقييم السلوك التنظيمي.

تتأثر الرقابة بنمط القيادة السائد في المنظمة، ومدى نجاحه في إثارة دافعية سلوك الأفراد نحو العمل. فإذا ما توفرت سمات القيادة في المسؤولين وكانوا في وضع اتصالي جيد مع مرؤوسيه، أصبح عملية الرقابة أكثر سهولة وأعلى كفاءة.

ويرى فراري **David Ferrari** عالم الإدارة وهي دائماً ثقة أن هناك العديد (السلوكيات التنظيمية)

التي تدعو إلى الاهتمام بالرقابة، أهمها ما يلي: ⁽²⁾

1-مكانة ودور الرقابة الإدارية في التنظيم الإداري:

تكمن أهمية ودور الرقابة الإدارية في التنظيم الإداري في العناصر التالية:

أ- ثقة العاملين في أنفسهم:

وهي دائماً ثقة في غير موضعها، فهم يعتقدون دائماً وعلى خلاف الواقع أن أدائهم على ما يرام، وأنهم لا يرتكبون أي أخطاء أدائية في العمل.

ب- البحث عن المبررات:

⁽¹⁾ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق. ص 424.

⁽²⁾ - طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2007، ص 361 وما بعدها.

فإذا ما اعترف العاملین بارتكابهم الخطأ، فغالباً ما يرجعون أسبابه إلى الأطراف الخارجية، بحيث لا يكون لهم أي يد فيها.

ج- التجنب **Advoidance**:

بمعنى محاولة المرؤوسين تجنّب القيام بالمهام الصعبة، وبحثهم عن أسهل المهام لأدائها، لإظهار حجم إنجاز مبالغ فيه أمام رؤسائهم.

د- وضع معايير أداء منخفض:

يميل بعض المشرفين إلى وضع معايير إنجاز منخفضة من البداية، خوفاً من المسائلة في حالة فشل مرؤوسيه في تحقيق معدلات مرتفعة.

هـ- الانعزال **Isolation**:

ويقصد به أن المرؤوسين لا يرفعون التقارير التي تحوى نتائج إنتاج غير جيدة لرؤسائهم، وبالتالي يعزل هؤلاء الرؤساء أو المديرين عن الواقع الفعلي المتدهور الذي يمكن أن تكون المنظمة عليه.

لذا يرى بعض كتاب الإدارة المعاصرين أن كلمة رقابة **Control** تطرح على الأذهان مختلف العمليات المتعلقة بالمراجعة، الاختبار، التأكد من صحة البيانات **Vérification**، ضبط الأداء للتأكد من أن رسالة المنظمة وأهدافها يتم إنجازها بفاعلية وكفاءة قدر المستطاع.

وسوف نتعرض لتلك العمليات لاحقاً عند التحدث عن مفاهيم الرقابة، والتي سنبدأ بها لهذا الفصل. بينما يرى آخرون أن طبيعة وظيفة الرقابة تقتضي وجود معلومات رقابية قائمة على الحاسبات الآلية - **Computer based Information Control System**، لتوفير تيار متواصل من المعلومات اللازمة لعملية الرقابة بصفة دورية منتظمة.

وسواء كانت تلك التقارير في صورة تقارير مطبوعة، أم معروضة على شاشة الحاسب الآلي، أو في شكل استجابات فورية وفقاً لما تم إدخاله للحاسب من استفسارات، مما يسهم في اتخاذ التصرفات التصحيحية الملائمة.

ويضيف البعض الآخر بأن وظيفة الرقابة تتطلب وجود نظام رقابي منضبط ذاتياً **Cybernetic**، والذي يعرف على النحو التالي:⁽¹⁾

يقصد بالنظام الرقابي المنضبط ذاتياً **Cybernetic System Barbie** ذلك النظام الذي ينطوي بداخله على إمكانيات ذاتية، ويتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2- مفاهيم حول الرقابة على الأداء التنظيمي:

قدم لنا الفكرة لإداري المعاصر أكثر من تعريف للرقابة، فقد عرفها البعض بأنها عملية متابعة الأنشطة للتأكد من أنها تنجز وفقاً لما هو مخطط لها، وتصحيح أيّ انحرافات ذات دلالة **Significant deviations** (انحرافات تشير بوجود خلل تجاوز المدى المسموح يستدعي علاجه).

وبالتالي فإن جميع المديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وفقاً لهذا المفهوم مطالبون باتخاذ الإجراءات التصحيحية، طالما ظهر هناك انحراف في أداء المرؤوسين الذين يشرفون عليهم، وأن هذا الانحراف لن يتم تحديده ما لم يتم مراقبة أنشطة وحداتهم التنظيمية، وتقييمها من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ويرى أنصار هذا المفهوم أن النظام الرقابي وهو الذي يسعى للتحقق من أن الأنشطة يتم تأديتها بأسلوب يؤدي إلى الاقتراب من الأهداف التنظيمية بصورة سريعة، وهو ما يميزه عن النظام الغير فعال، الذي ينجح أحياناً في مسعاه هذه، ويفشل في أحيان أخرى.

ويطرح آخرون تصور مختلف لمفهوم الرقابة، فهي من وجهة نظرهم لا تعني الانتظار لوجود انحراف بين الأداء المرغوب والمخطط بل المبادرة باتخاذ إجراءات وقائية **Preventive** من البداية للحيلولة دون حدوث هذا الانحراف.

لذا عرفوا الرقابة بأنها عملية اتخاذ التصرفات الوقائية والتصحيحية لجعل الأداء يمضي في مساره المخطط.⁽¹⁾ ويرفع مقدمو هذا المفهوم الشعار التالي للرقابة: "دع العمل يؤدي بالرغم من المعوقات البيئية، التنظيمية، السلوكية، وظروف عدم التأكد".

(1)- طارق طه، مرجع سابق. ص 364.

بينما اكتفى فريق ثالث من علماء الإدارة بحصر وظيفة الرقابة في توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، بافتراض أن الكثير من العاملين بمختلف المنظمات ليسوا على دراية كافية بماهية الأهداف التنظيمية، وأولويات تنفيذها.

وقد اعتبروا أن وظيفة الرقابة تساعد على توحيد جهود المنظمة وعملها كوحدة واحدة، من خلال وضع معايير موحدة للمحاسبة أو المساءلة، فضلاً عن معايير الأداء النمطي المطلوب تحقيقها.

لذا عرف هذا الفريق الرقابة بأنها عملية توجيه أنشطة الأفراد نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، وبالتالي فإن النظام الرقابي الفعال من وجهة نظرهم، هو النظام المصمم لقياس مدى التقدم في إنجاز الأهداف⁽²⁾

وتناول فريق رابع الرقابة من الناحية الوظيفية، أي من حيث وظيفتها المؤداة داخل منظمات الأعمال، لذا

أسموها الرقابة التنظيمية **Organizational Control** .

وعرفت بأنها عملية منتظمة يقوم بمقتضاها المديرين بضبط الأنشطة التنظيمية، بما يجعلها متسقة مع التوقعات التي شملتها الخطط ومع المعايير الموضوعية. بينما عرفها فريق خامس بأنها عملية قياس التقدم المتحقق في إنجاز الأهداف، وتصحيح الانحرافات إذا ما جاءت النتائج على غير المتوقع⁽³⁾.

على ضوء ما تقدم، يتضح أن الرقابة التنظيمية هي عملية متابعة الأنشطة للتأكد من الأداء الفعلي يسير وفقاً لما هو مخطط له، لتحقيق النتائج المستهدفة.

ويتضح مما سبق، أن الرقابة تنطوي على:

أ- متابعة جميع أنشطة المنظمة بغرض التأكد من الأداء يسير نحو تحقيق النتائج المستهدفة.

ب- عدم الانتظار حتى يحدث الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، بل اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتجنب ظهوره، وذلك من خلال القياس المستمر للأداء.

(1)- طارق طه، مرجع سابق. ص 364.

(2)- نفس المرجع. ص 365.

(3)- نفس المرجع، نفس الصفحة.

ج- اتخاذ التصرف الإداري حال ظهور الانحراف ذات الدلالة وهي الانحرافات التي تتجاوز الحدود المسموح بها من قبل الإدارة العليا للمنظمة. أما الانحرافات التي تقع داخل الحدود المسموح بها، فيعتبرها البعض أمر متوقع من الناحية العملية ويمكن التجاوز عنه.

3- آلية عملية الرقابة التنظيمية:

تتم عملية الرقابة **Control Process** ، تتم من خلال آلية تتضمن ثلاثة خطوات منفصلة ومتتابعة تنفذ بصورة تلقائية منتظمة كلما استهدفت المنظمة القيام بهذا النشاط، وتمثل تلك الخطوات فيما يلي: (1)

أ- قياس الأداء الفعلي **Measuring Actual Performance**

تتمثل الخطوة الأولى للعملية الرقابية في قياس الأداء الفعلي، أي تقييم الأداء الحالي في ضوء المعايير المتخذة كأساس للمقارنة. ومن الملاحظ أن سهولة قياس الأداء تعتمد على مدى كفاءة تلك المعايير، فكلما كانت المعايير واقعية وملائمة، وكانت الوسائل متاحة لتحديد الأنشطة الواجب لكل فرد القيام بها ، كلما سهلت عملية القياس ومع ذلك فإن الممارسات في الواقع العملي تشير إلى وجود العديد من الأنشطة التي يصعب وضع معايير لقياسها. فعلى سبيل المثال يرى البعض أن النشاط التعليمي يعد نشاط صعب قياس أداء من يتولى التدريس، فالتعليم عملية مستمرة وتتطلب تراكم معرفي، وتفاعل عن قرب بين المعلم والطالب متلقي العلم، وكفاءة العملية التعليمية لا تتوقف على المهارات التي يمتلكها المعلم، بل تعتمد أيضاً على درجة الاستعداد الذهني للطالب، وقدرته على الاستيعاب والاستنباط.

وتزداد وبصفة عامة صعوبة قياس الأداء كلما صعدنا إلى أعلى الهرم التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، أو في الوظائف الغير فنية، فعلى سبيل المثال هنا صعوبة في قياس أداء مدير العلاقات العامة الذي تعتمد مهام عمله على أشياء غير كمية وغير ملموسة، كالاتصالات العلاقات الشخصية للمعلومات.

ويثار هنا سؤالين هامين، هما:

- كيفية قياس الأداء ؟

(1)- طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإصدار الثاني، منشأة المعارف، الإسكندرية . 2001.

- ما الذي سيتم قياسه في الأداء ؟

إجابة السؤال الأول، تعنى البحث عن الوسائل والمصادر التي من خلالها نستطيع قياس أداء الأفراد. وهناك أربعة مصادر رئيسية تستخدمها المنظمات للحصول على البيانات المتعلقة بأداء الأفراد، وتمثل فيما يلي:

(1) التقارير المكتوبة **Written Reports**

وتمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. وعادة ما يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير يرفعه للمستوى الإداري الأعلى، حول حجم الإنجاز المحقق، ومعدلات الأداء الحالية. ويجب أن يكون هذا التقرير شاملاً، بحيث لا يضطر المستوى الأعلى إلى استدعاء كاتب التقرير للحصول على معلومات إضافية. ويعتبر التقرير المطبوع بمثابة مرجع يتم الاستعانة به في حالة حدوث أي انحرافات لم تذكر في التقرير، كما يتم الاعتماد عليه أيضاً في مكافأة أو عقاب العاملين بالمنظمة فيما يتعلق بأدائهم.

وتستخدم حالياً برمجيات معالجة النصوص **Word Processing** في كتابة تلك التقارير على الحاسبات لرفع الإنتاجية المكتبية **Office Productivity** لكاتبي التقارير.

(2) التقارير الإحصائية **Statistical Reports**

وتشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائياً، وتحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة، وعادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال. وتعد تطبيقات الجداول الإلكترونية (مثل برامج **Excel** من أكثر الوسائل المستخدمة في هذا الشأن. وهو ما يتيح أيضاً استخدام التمثيل البياني لإثراء المعلومات المقدمة، والتعبير عنها في صورة مرئية سريعة.

(3) التقارير الشفوية **Order Reports** :

ويتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين الرئيس المباشر للمرؤوسين والمستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات والمؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض. ورغم أن التقارير الشفوية لا تتسم

بالشكل الرسمي الذي تتمتع به التقارير المكتوبة، إلا أنها تعطى معلومات تفصيلية قد لا يرد ذكرها في التقارير المكتوبة.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمسؤولي البيع الشخصي نقل انطباعاتهم الشخصية عن العملاء، عندما يقومون بتقديم تقرير شفهي في نهاية اليوم لرئيسهم المباشر، حول أدائهم البيعي، والمتعلق بعدد العملاء الذين تم زيارتهم، وأماكن تواجدهم، والموضوعات التي تم الاتفاق عليها معهم، وهو ما لا يكون متاح في حالة تقديم تقرير كتابي رسمي.

(4أ) الملاحظات الشخصية Personal Observation

وتتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصياً، للوقوف على مدى تقدمهم، وحجم الجهد المبذول في الأداء، ومستوى الإنجاز المحقق.

ولكن ما يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحيز الإدراكي **Perceptual bias** ، بمعنى قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء مرؤوسين، بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.

فضلا عن أن تلك الملاحظات الشخصية لا تسفر عن بيانات كمية دقيقة يمكن الوثوق بها أو الاعتماد عليها في التقييم. لأن بيانات الأداء التي تم تجميعها بواسطة الملاحظة اعتمدت بصورة كبيرة على الحكم الشخصي لفرد واحد، وهو القائم بالملاحظة.

وتستعين العديد من المنظمات في إعداد تقارير الأداء بما يعرف بنظم معالجة الصور **Image processing Systems**، والتي تتيح الحصول على وتخزين ومعالجة واسترجاع صور التقارير التي تحتوي على بيانات نصية ورقمية، ورسوم بيانية، صور عادية.

أما إجابة السؤال الثاني، والمتعلقة بماذا سيتم قياسه في الأداء؟

فتكمن في أن الأشياء المقاسة ستختلف باختلاف طبيعة الأنشطة التي تمارسها كل وحدة تنظيمية داخل المنظمة. فمن المتصور مثلاً أن يقوم مدير الإنتاج بالاعتماد على معايير كمية كعدد الوحدات المنتجة في اليوم لكل عامل، عدد الوحدات المنتجة في الساعة، عدد الوحدات المرتجعه من العملاء أو من وسطاء التوزيع.

Administrative Standards بينما يتخذ مديري المؤسسات الحكومية معايير مكتبية أو إدارية
، كعدد المستندات التي تم تحريرها في اليوم عدد الطلبات المقدمة من الجمهور التي تم إنجازها خلال ساعة، متوسط
الساعات التي قضاها الموظف في إنجاز مصالح المتعاملين مع المؤسسة.

كما يمكن لمدير التسويق استخدام معايير مثل عدد الزيارات التي قام بها مندوب البيع للعملاء خلال اليوم الواحد،
حجم المبيعات المحقق في الشهر، نسبة النمو في الحصة السوقية.

أما في حالة عدم إمكانية اتخاذ معايير كمية، فلا بد أن يبحث المدير عن معايير شخصية للحكم على الأداء،
وبالرغم أن هذه المعايير تفتقد الكثير من الدقة والموضوعية، كما سبق الإشارة. إلا أنها ستظل أفضل من عدم
استخدام أي معايير مطلقاً.

ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمرغوب (بالمعايير):

تحدد هذه الخطوة درجة الانحراف **Degree of variation** بين الأداء الفعلي والمعياري والذي المرغوب،
وكلما زادت درجة هذا الانحراف تزايدت بالتالي الحاجة نحو اتخاذ التصرف الإداري.

وتستخدم المعادلة الرقابية **Control Equation** التالية في احتساب درجة الانحراف بين الأداء الفعلي
والمعياري (الأداء المرغوب):

وبالتالي، فإن ناتج المعادلة الرقابية يمكن أن يغل قيمة سالبة، أي انحراف سلبي بمعنى أن الأداء الفعلي يقل عن
الأداء المرغوب (درجة الانحراف = الأداء الفعلي 45 وحدة في اليوم - الأداء المرغوب 50 وحدة) ويطلق على ذلك

بالوضع المشكلة **Problem Situatio**.

وفي المقابل، يمكن أن يكون ناتج المعادلة قيمة موجبة، أي انحراف موجب بمعنى أن الأداء الفعلي يفوق الأداء
المرغوب (درجة الانحراف = الأداء الفعلي 45 وحدة في اليوم - الأداء المرغوب 55 وحدة)، ويطلق عليه الوضع

الفرصة **Opportunity Situation**.

أما إذا جاء ناتج المعادلة الرقابية قيمة صفرية، فأن ذلك يعني أن الأداء الفعلي مطابق للمعايير الموضوعية، أي
مساو للأداء المرغوب.

ج- اتخاذ التصرف الإداري:

يمثل اتخاذ التصرف الإداري **Managerial Action** الخطوة الثالثة في آلية عملية الرقابة، وكلما زادت درجة الانحراف تزايدت بالتبعية الحاجة نحو اتخاذ هذا التصرف. ويحدد لنا ناتج المعادلة الرقابية التصرف الإداري الواجب إتباعه، وفقا للاحتتمالات التالية:

هل الانحراف ذو دلالة أم لا، بمعنى هل يقع الانحراف خارج أم داخل المدى المقبول؟.

هل الانحراف سالب أم موجب، بمعنى هل الوضع يمثل مشكلة أم يمثل فرصة.

فبالنسبة للاحتتمال الأول، يوجد في الواقع العملي بمعظم الأنشطة درجة أو حد **Parameter** مقبول من الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب أو المعيار (المتخذ كأساس للمقارنة) يعرف بالمدى المقبول للانحراف. فإذا ما تم تجاوز هذا المدى يصبح الانحراف ذو دلالة **Significant** يتعين عندها القيام بالتصرف الإداري. وبالتالي يمكننا تعريف المدى على المقبول للانحراف النحو التالي:

يشير المدى المقبول للانحراف **Acceptable range of variation** إلى حدود التباين المقبول بين الأداء الفعلي والمعيار (الأداء المرغوب).

وطبقا للمفهوم السابق، يمكن تعريف الانحراف ذو الدلالة كما يلي:

يقصد بالانحراف ذو الدلالة **Significant Variation** الانحراف بين الأداء الفعلي والمرغوب، والذي يقع خارج المدى المقبول، ويتعين معه اتخاذ التصرف الإداري.

ويستخلص مما تقدم، أن الانحراف يصبح ذو دلالة طالما تجاوز المدى المقبول، سواء كان سالبا أم موجبا ويستوجب تدخل إداري.

أما الانحراف الذي يقع داخل المدى المقبول، فينظر إليه باعتباره انحراف بسيط، لا يستوجب تدخل إداري، وبعبارة أخرى التدخل الإداري يتمثل في هذه الحالة فيترك الأداء كما هو، أي عدم فعل أي شيء.

وبالنسبة للاحتمال الثاني، هل الانحراف سالب أم موجب، فيوجد وضعين:⁽¹⁾

أ- الوضع مشكلة **Problème Situation**:

الناتج عن الانحراف السالب، حيث يكون الأداء الفعلي (40 وحدة)، أقل من المعيار أو الأداء المرغوب (50 وحدة)، وهذا الوضع يتطلب تدخل إداري، يتمثل في تصرف تصحيحي **Correctivé Action** يأخذ أحد الشكلين، هما:

- تصرف تصحيحي فوري **Immediate Corrective Action**:

وهو التصرف الذي يتم اتخاذه بصورة فورية من أجل إعادة الأداء الفعلي إلى مساره المخطط. فمثلا إذا تبين للإدارة أن معدل الإنتاج اليومي بإحدى الأقسام قد هبط بشكل حاد نتيجة حدوث عطل في إحدى الآلات. فالتصرف التصحيحي الفوري يقضى القيام فورا ودون أي بطأ بإصلاح الآلة، لإعادة معدلات الإنتاج إلى وضعها الطبيعي أو المخطط.

-تصرف تصحيحي أساسي **Basic Corrective Action**:

ويتمثل في التصرف الذي يبحث أولاً في أسباب حدوث الانحراف، ثم علاج تلك الأسباب لمنع حدوث هذا الانحراف مستقبلا. فعلى سبيل المثال سيقوم المدير الذي يطبق التصرف التصحيحي الأساسي، بالبحث عن أسباب تعطل الآلة، وهل تلك الأعطال متكررة وتوقيتات تعطلها، ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع تعطلها مستقبلا، حتى لا تتأثر معدلات الإنتاج تبعا لذلك.

ب- الوضع فرصة **Opportunity Situation**:

الوضع فرصة وهو الناتج عن الانحراف الموجب، حيث يتجاوز الأداء الفعلي (55 وحدة) الأداء المرغوب أو المعيار (50 وحدة)، وهذا الوضع يقتضي تدخل إداري، يتمثل في فحص أو مراجعة المعيار المتخذ كأساس للتقييم **Standard Revision**.

⁽¹⁾- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، مرجع سابق، ص 377 وما بعدها.

فقد لا يعكس الانحراف الموجب بالضرورة كفاءة تشغيلية، بل يحتمل أن يرجع إلى عدم واقعية المعيار **Unrealistic Standard**، أو عدم ملاءمته. وهو ما يستوجب مراجعته من قبل الإدارة العليا.

أو محاولة الكشف للكشف عن أسباب هذا التجاوز، وما يجب عمله للمحافظة على استمرارية هذا الأداء العالي، والذي يمثل فرصة لتحقيق أهداف المنظمة، يتعين استثمارها بصورة أكثر فاعلية وكفاءة.

ونستخلص مما تقدم، أن هناك ثلاثة بدائل متاحة للتصرف الإداري، **Managerial Action**، وذلك وفقا لما تسفر عنه نتيجة المعادلة الرقابية.

جدول يوضح بدائل التصرف الإداري للرقابة Managerial Action

التدخل الإداري	الوضع المتوجب للتدخل
تصرف تصحيحي (فروي أو أساسي)	انحراف ذو دلالة سالب (يمثل وضع مشكلة)
مراجعة المعيار	انحراف ذو دلالة موجب (يمثل وضع فرصة)
عدم التدخل الإداري	الانحراف يقع داخل المدى المقبول

4- وضع المعايير الرقابية للأداء التنظيمي:

حتى يمكن لآليات العملية الرقابية أن تبدأ، يتعين أولا وضع معايير للأداء المرغوب. وهو ما يعنى في الواقع البدء بالجانب التخطيطي.

ويقصد بالمعيار الرقابي **Standard** مستوى الأداء المتوقع لهدف معين. أما الأداء **Performance**

فيشير إلى القدرة على الاقتراب من الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفاعلية⁽¹⁾

وعند وضع المعيار أو إقراره يجب صياغته بصورة جيدة لا تحتمل اللبس، وأن يتم بناء على التحليل المقارن **Benchmark** الذي قامت به المنظمة، وذلك من خلال مقارنة معايير الأداء المرغوب بالمعايير المطبقة في المنظمات المنافسة أو المشابهة لها. وغياب هذا التحليل من الممكن أن يؤدي إلى تبني معايير غير ملائمة.

(1)- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، مرجع سابق، ص 379 وما بعدها.

ويمكن تصنيف المعايير الرقابية المطبقة في المنظمات، وفقاً لنوع النشاط المقاس، إلى معايير مدخلات ومخرجات. كما يمكن تصنيفها أيضاً طبقاً لأسلوب التقييم إلى معايير تاريخية، هندسية، مقارنة.⁽¹⁾

أ- معايير مدخلات ومخرجات:

وفقاً لنوع النشاط المقاس تصنف المعايير الرقابية إلى:

1أ- معايير مدخلات **Input Standards**:

وتشير إلى تلك المعايير المصممة لقياس جهود العاملين الواجب بذلها لأداء المهام المكلفين بها.

2أ- معايير مخرجات **Output Standards**:

وهي معايير مصممة لقياس نتائج الأداء في شكل كميات منتجة، جودة محققة، تكاليف محتملة، أوقات منقضية.

فعلى سبيل المثال، يمكن لمسؤولي الرقابة استخدام معايير المدخلات في قياس أداء العاملين الذين يصعب تحديد مخرجات أعمالهم في صورة وحدات منتجة، مثل الوظائف الاستشارية داخل المنظمة.

أما المهام التي يمكن قياسها في صورة كميات من الوحدات المنتجة، أو جودة معينة مثل العاملين في الأقسام الإنتاجية المختلفة، فعادة ما يتم تطبيق معايير المخرجات عليهم. ويعطينا الجدول التالي أمثلة لبعض معايير المخرجات.

ب- معايير تاريخية، معايير مقارنة وهندسية:

طبقاً لأسلوب التقييم، تصنف المعايير الرقابية، إلى:

1ب- معايير تاريخية **Historical Standards**

وهي المعايير التي تقوم على مقارنة الأداء الحالي بالأداء السابق. فمثلاً إذا بلغ متوسط إنتاج العامل في العام الحالي هو 30 وحدة يومياً، وكان متوسط الإنتاج في السابق 35 وحدة. فهناك انحراف سلبي وفقاً لهذا المعيار التاريخي قدره 5 وحدات يومياً.

(1)- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، مرجع سابق، ص 382 وما بعدها.

ب2- معايير مقارنة Comparative Standards :

ويقصد بها المعايير التي تقوم بمقارنة معدلات الأداء الحالية للمنظمة، بمعدلات الأداء في المنظمات المنافسة أو المشابهة لها. فمثلاً إذا كان متوسط إنتاج العامل في المنظمات المنافسة هو 30 وحدة يومياً، وهو ما يتماثل مع المعدل الحالي للمنظمة. فلا يعتبر ذلك انحراف، برغم أن المعدلات السابقة للمنظمة كانت 35 وحدة.

ب3- معايير هندسية Engineered Standards

وتشير إلى تلك المعايير التي تعتمد على الدراسات والوسائل العلمية، في احتساب الوقت والحركة اللازمة لأداء كل نشاط.

5- أنواع الرقابة المطبقة على الأداء والسلوك التنظيمي:⁽¹⁾

تبين لنا عند حديثنا عن مدخل النظم ونظريته العامة، أن النظم المفتوحة **Open Systems** تقوم بتشغيل المدخلات التي تحصل عليها من البيئة المحيطة بها لتقدم مخرجاتها.

والنظم المفتوحة الطبيعية **Natural Open System** مثل جسم الإنسان تقوم بالضبط والرقابة الذاتية لأدائها من خلال آليات تغذية عكسية تلقائية **Automatic Feedback Mechanisms** والتي تتمثل في المعلومات المرتدة واسترجاع النتائج لمكونات النظم، لتمكينه من التكيف والضبط الداخلي لمكوناته حتى تتلاءم مع البيئة الخارجية المحيطة بالنظام.

أما في حالة النظم المفتوحة الاصطناعية **Artificial open Systems** كمنظمات الأعمال، فلا يوجد هذا الضبط والرقابة التلقائية، وهو ما يتطلب قيام المنظمة بالمراقبة المستمرة للأداء، وقياس الانحرافات عن المعايير، واتخاذ التصرف التصحيحي.

وتوجد ثلاثة أنواع من الرقابة تقوم بها المنظمات، باعتبارها نظم مفتوحة اصطناعية، لا تتوفر لها آليات تغذية عكسية تلقائية.

⁽¹⁾- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت، مرجع سابق، ص 384 وما بعدها.

أ- رقابة مسبقة **Feedforward Control**:

تستهدف الرقابة المستبقة أو رقابة التغذية المسبقة، كمنع المشاكل قبل حدوثها، فهي مصممة للقيام بالتحديد المسبق للمشاكل المحتملة بغرض تجنبها قبل حدوثها، وذلك من خلال مراقبة المدخلات من الموارد المختلفة. لذا تعدّ رقابة موجهة بالمستقبل **Future Oriented**.

ويعني ذلك أن الرقابة المسبقة أو رقابة التغذية الأمامية تتقدم الأنشطة أو الأداء الفعلي. لذا يطلق عليها البعض الرقابة الوقائية **Predictive** أو الرقابة التنبئية **Preventive Control**.

فإذا افترضنا أن إحدى المنظمات حصلت على عقود توريد كبيرة، فالرقابة الأمامية تقوم بمهمة التأكد من توافر المدخلات اللازمة لإنتاج الكميات المطلوبة، بغرض منع مشكلة تأخير طلبات العملاء، دون الانتظار لحدوث التأخير الفعلي، وشكوى العملاء، ثم محاولة العلاج.

وتعدّ أيضاً إجراءات التفتيش والصيانة على الأجهزة والمعدات من أمثلة للرقابة المسبقة. فهذه الإجراءات تستهدف منع التعطل المحتمل في الآلات بدلا من انتظار حدوث العطل ثم علاجه.

كما أن مراقبة التدفقات النقدية الداخلة للمنظمة، ومقارنتها بالتدفقات النقدية الخارجة، تتيح التنبؤ بالوضع المالي المستقبلي للمنظمة، وإذا ما كان هناك عجز مالي متوقع أم لا.

وبالتالي تدبير الموارد المالية اللازمة لتغطية هذا العجز، كالحصول على قرض مصرفي، دون الانتظار لحدوث العجز، ثم البدء في اتخاذ التصرف. والعكس صحيح في حالة التنبؤ بوجود فائض، حيث يمكن من البداية دراسة المجالات التي يمكن للمنظمة فيها استثمار هذا الفائض.

وقد أظهرت الحاجة جلياً إلى الرقابة المسبقة، نتيجة الفجوة الزمنية التي توجد بين حدوث الانحراف ذو الدلالة وبين اتخاذ التصرف التصحيحي الملائم، فهذه الرقابة تقوم بمحاولة منع أو تخفيض احتمالات حدوث هذا الانحراف من البداية.

وبالتالي، ويعتمد نجاح هذه النوعية من الرقابة، على المتابعة الجيدة والمستمرة للمتغيرات التي يمكن أن تؤثر بصورة ملحوظة على مدخلات المنظمة، وبرغم الصعوبة الظاهرية لهذه المتابعة، إلا أن استخدام نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، يتيح للمنظمة متابعة جيدة وفعالة.

ب- رقابة متزامنة **Concurrent Control** :

وتتمثل في الرقابة التي تتم أثناء تشغيل النشاط، حيث تنطوي على متابعة كافة الأنشطة التشغيلية للمنظمة أثناء حدوثها، والعمليات الحالية التي تقوم بها ، للتأكد من أنها تتفق مع المعايير الموضوعية.

وبعنى ما تقدم، أن هذه النوعية من الرقابة تسمح باتخاذ التصرف التصحيحي أثناء سير العمليات التشغيلية.

لذا يطلق عليها رقابة الوقت الحقيقي **Real-time Control**

تعد أيضاً خرائط الرقابة على الجودة، المستخدمة في العمليات الإنتاجية المختلفة مثلاً أحراراً على الرقابة المتزامنة، حيث يتم عادة سحب عينات عشوائية وقياس جودة المنتج من خلال تلك العينات، وفقاً للمعايير المرغوبة . فإذا أظهرت التحليلات وجود انحرافات في الجودة تفوق المدى المقبول، يتم اتخاذ التصرف التصحيحي فوراً أثناء العمليات الإنتاجية، للحيلولة دون خروج منتجات معيبة.

وبديهي فإن استخدام الحاسبات الآلية يتيح للمديرين الحصول على معلومات فورية لمتابعة الأداء الرقابي المتزامن. فضلاً عن أن التحليل الإلكتروني للبيانات يمكن المديرين من رصد الانحراف لحظة حدوثه، وبالتالي اتخاذ التصرف التصحيحي بناء على ذلك وفي التوقيت الملائم.

ج- رقابة لاحقة **Feedbake control** :

تتمثل الرقابة اللاحقة أو رقابة التغذية الخلفية في الرقابة التي تحدث بعد انتهاء الأنشطة، أو بعد الأداء الفعلي. وذلك من خلال فحص المخرجات أو مراجعة الأداء للتأكد من أن تلك المخرجات أو هذا الأداء، يتفق مع المعايير المرغوبة.

ومن أمثلة الرقابة اللاحقة، قيام مدير التسويق بمتابعة شكاوى العملاء الذين تسلموا المنتج، فعدم حدوث أي شكوى تعنى ضمناً أن الإنتاج المسلم غير معيب ومطابق للمعايير.

وبرغم أن هذا النوع من الرقابة، هو الأكثر شيوعاً في الواقع العملي، وخاصة في الدول المتخلفة، فإن العديد من الباحثين ينتقدها، لأن التصرف التصحيحي يتم بعد الحدوث الفعلي للمشكلة.

والمدير الناجح عليه المزج بين أنواع الرقابة الثلاثة، دون الاعتماد فقط على نوع واحد. فلكل منهم جوانبه الإيجابية والسلبية ومن المفضل الاستفادة من مميزات كل نوع.

فالرقابة المسبقة تساعد المديرين على تجنب المشكلة قبل حدوثها. بينما **الرقابة المتزامنة** تمكنهم من قنص الخطأ أثناء أداء النشاط. أما **الرقابة اللاحقة** فتحميهم من تكرار نفس الخطأ مستقبلاً.

خامساً: الصراع التنظيمي Organizational Conflict

1- ماهية الصراع التنظيمي:

تتناول هذه الوحدة ظاهرة النزاع التنظيمي، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك والنزاع والتعارض والصراع⁽¹⁾، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك. وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يومياً حالات معقدة وغير عنيفة من الجدال والنقد وعدم الاتفاق. ويمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمية⁽²⁾

تقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، وقد أشرنا في مناقشة حركية الجماعة أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائج الإيجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

2- مستويات الصراع التنظيمي:

النزاع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات وستناقش الوحدة النزاع على المستويات الثلاثة، ومسببات النزاع، ونتائجه وآثاره، وسبل تقليصه ومعالجته.

أ- الصراع على مستوى الفرد: (Intraindividual Conflict)

نادراً ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بيسر وسهولة دونما صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض والنزاع الداخلي. ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل التي ستنم

⁽¹⁾ حسين حريم، مرجع سابق. ص 175 وما بعدها.

⁽²⁾ Stephen Robbins; Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd ed, Homewood, Ill, IRWIN. 1992, P 375

مناقشتها في وقت لاحق. ولكن ستناقش هنا المسببات والعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد.

أ1- الإحباط:

يواجه الفرد حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة. فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة، ومن أهمها: (1)

- الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز.

- الجمود/ التسمر.

- المساومة.

- التعويض.

- التبرير.

- العدوانية.

- أحلام اليقظة.

- الإحلال.

- الكبت اللاشعوري.

والإحباط ليس بالضرورة دائماً سلبياً، بل يمكن أن يكون له نتائج إيجابية، فقد يدفع المرء إلى السعي المتواصل، والعمل الدؤوب الحثيث والمثابرة للوصول إلى الهدف.. وبذا يتحسن أدائه ومردوديته.¹

Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th ed, New York: McGraw-Hill Book Co,1989. p-p

(1) 399-400

أ2- تعارض أهداف الفرد:

أما المصدر الرئيس الثاني للنزاع لدى الفرد والشائع أيضاً فيتعلق بأهداف الفرد. والاختلاف بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف معين ولكن عائقاً يحول دون ذلك أما في حالة تعارض الأهداف، فإن لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر.

وهنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف:

- حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منها فوائد ومزايا، ولكنها غير مترابطة. فالمشكلة هنا تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف. وهذا التعارض بسيط لا يسبب قلقاً أو ضغطاً يذكر للفرد.

- الحالة الثانية من تعارض الأهداف هي حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوعاً لتجنب هذا الهدف ذلك لأن نفس الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد أو قد يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر ولكل منها مزاياه وعيوبه. وهذا النوع من تعارض الأهداف هو الأكثر شيوعاً في المنظمة.

- وأخيراً، حينما يكون الفرد مدفوعاً لتحقيق هدفين أو أكثر لكل منهما سلبيات وعيوب ولكن بدون مزايا جميع الأنواع الثلاثة من تعارض الأهداف لدى الفرد موجودة في مختلف المنظمات، ولكن بدرجات متفاوتة. وقد تكون جميعها مفيدة للمنظمة على أنه ينبغي إعطاء اهتمام زائد للنوعين الثاني والثالث، وإيجاد توافق، وليس تنازع، بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة. (1)

أ3- تعارض الأدوار وغموضها Role Conflict and Ambiguity

ذكرنا سابقاً أن أي فرد منا ينتسب لجماعات عديدة، وهذه تتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة. فالموظف قد يكون أباً وعضواً في نقابة مهنية، وعضواً في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها. وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، وقد يكون هنالك تعارض بين توقعات الجماعات المختلفة.

ومن ناحية أخرى من المؤلف أن تجد في المنظمات كثيراً من الأفراد من لا يتفهم دوره و طبيعة مهامه ومسؤولياته، والنتائج المطلوب تحقيقها غموض في الدور، وفي هذه الحالة (غموض الدور) تقع على عاتق المشرف

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 177.

مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يتفهم ويستوعب جيداً وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين.

ب- مشكلات العمل:

- يشعر الفرد بتعارض وتوتر داخلي نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل، ومن أمثلة تلك المشكلات: (1)
- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة. - عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
 - عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
 - عدم رضا العامل في عمله.
 - تعارض بعض أساليب وإجراءات العمل.
 - تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
 - سياسات وظروف العمل.
 - عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
 - عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة.

ج- النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة) Intragroup / Individual Conflict:

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم واتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي. والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين. تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافأة، وهذه الأشكال وغيرها من النزاع تتضمن نوعاً من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق. ص 281.

إنّ وجود نزاع بين طرفين يعني بأن هناك عدم اتفاق أو تنافس بين طرفي النزاع تجاه موقف شيء معين، إنّ هذا الموقف الموضوعي لا يفسّر في حد ذاته النزاع الذي يبيده طرفا النزاع، إذ أن هنالك عاملاً هاماً يلعب دوراً هاماً وهو المتغيرات المعرفية والإدراكية التي تحدد وعي الأطراف بالتناقض.² فإذا ما أدرك طرف ما بأن ثمة ضرر أو خسارة قد لحقت أو ستلحق به جراء سلوك الطرف الآخر، فإن من شأن ذلك أن يحدد بدرجة كبيرة الموقف أو السلوك الذي يبيده الطرف الأول.

ويلخص عاشور دور العوامل الإدراكية والمعرفية في التأثير على نشأة الصراع في عاملين:

- تقدير الضرر والخسارة فكلما كان تصور طرف النزاع المقدار الضرر أو الخسارة المحققة بالنسبة له كبيرة، كلما زاد شعوره بالتناقض بين موقفه وموقف الطرف الآخر.

- مصدر الضرر أو الخسارة، فكلما كان إدراك أحد الأطراف بأن مصدر الضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة له هو الموقف الذي اتخذه أو السلوك الذي قام به طرف آخر كلما زاد شعوره بالنزاع بينه وبين هذا الآخر.

كل ذلك يؤكد على أهمية الدور الذي يلعبه إدراك الفرد لذاته أولاً وإدراكه للأشخاص الآخرين وللموقف. فالإدراك الصحيح الموضوعي وبخاصة الإدراك الاجتماعي (إدراك الفرد لغيره)، يقلل بلا شك من حالات النزاع بين الأفراد. ويذكر أحد الكتاب⁽¹⁾ في هذا المجال أن مقدرة الفرد على إدراك الغير والحكم عليهم بشكل صحيح يسهل التكيف التبادلي بين الأفراد بصورة سلسة وفاعلة. وهذا ينطبق بشكل خاص على المديرين والمشرفين الذين يتوجب عليهم الحرص على الإدراك بشكل سليم والحد قدر الإمكان من النهج غير الموضوعي في إدراك الغير.

3-مصادر وأسباب النزاع بين الأفراد:

أشرنا سابقاً إلى أن النزاع هو منافسة على السلطة، أو الموارد المحدودة أو المكانة الاجتماعية. وبوجه عام ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة، وأهمها⁽²⁾:

Davis A. Kolb, Irwin M, Rubin and James m. McIntyre, **Organizational Psychology**, 2nd ed.

⁽¹⁾ New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1974, p 234.

Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior at work**, 8th ed. New York: Mcgraw-

⁽²⁾ Hill, 1989. p 256

- تغييرات تنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمية مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة المنزلة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة
- بعض النزاعات تكون رداً على إجراءات تتخذها المنظمة.

4- دور المشرف في تنمية التعاون بدلاً من المنافسة:

يستطيع المشرف أن يلعب دوراً هاماً في تطوير التعاون بين أفراد الجماعة، والعمل بروح الفريق، وبذلك يعمل على تقليص النزاعات من خلال (1):

- تمثيل الجماعة بعناية في إطار احتياجات المنظمة.
- تعزيز التعاون بدلاً من المنافسة بين الأفراد.
- الاعتراف بأتمات الصداقة بين الجماعة.
- تقليص العداوات بين الأفراد والجماعات الفرعية.
- تشجيع مشاركة الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوره في تطبيق أسلوب نافذة جوهاري فيمكنه مساعدة الأفراد بإمدادهم بالمعلومات اللازمة في مجال العمل. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة بهذا الشأن.

- إعطاء الملومات بشكل وصفي بحيث لا تعكس رأي المشرف أو تقييمه.
- المعلومات لكي تعكس حقائق محددة، لا معلومات عامة.

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص 179.

- الحديث عن تصرفات يمكن التأثير فيها، وليس عن شعارات هلامية.
- إعطاء معلومات إذا كانت مطلوبة من الآخرين.
- دراسة شخصية وطريقة إدراك الشخص الذي تعطى له المعلومات أو تؤخذ منه.
- إعطاء المعلومات في الوقت المناسب والمؤثر في تصرفات الآخرين.
- إعطاء المعلومات التي يمكن أن يتحقق الآخرون من صحتها.

5- النزاع بين الجماعات Inter group Conflict

النزاع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر والأقسام..). وتشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر الأقسام المختلفة - بين الإنتاج والتسويق، وبين المالية والتسويق، وبين الإنتاج والمشتريات، وهكذا. وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة، وهذه النزاعات، شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائماً سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

أ-مصادر وأسباب النزاع بين الجماعات:

تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها بمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكتاف معاً لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسية التي تدعو للاحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
- المنافسة على الموارد المحدودة، حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة (المالية والتسويق والإنتاج وغيرها على الموارد المتاحة المحدودة من أموال، وتجهيزات ولوازم وأثاث).
- المنافسة على المكانة أو المركز.
- المنافسة على القوة والسلطة.

- المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة.
- النزاع بين الأجهزة أو الجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.
- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها أن تتفوق على غيرها في الأداء.

ب-مراحل عملية النزاع **Conflict Stages** :

- تمر النزاعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل، ولكن الكتاب لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأكثر قبولاً وانتشاراً في هذا الصدد، النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (**Luis Pondy**)، والذي يقترح المراحل الآتية للصراع التنظيمي⁽¹⁾:
- **مرحلة الصراع الخفي Latent Conflict**: في هذه المرحلة يكون هنالك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً أو خفياً.
 - **مرحلة إدراك الصراع Perceived Conflict** : وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.
 - **مرحلة الشعور بالصراع Felt Conflict**: في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
 - **مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر) Manifest Conflict**: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

⁽¹⁾ Gary Dessler, **Organization Theory : Integrating Structure and Behavior**, 2n ed.

(1) Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall In1986., p p 422-423.

- مرحلة ما بعد تسوية الصراع **Conflict Management Aftermath**: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعنى بصورة عامة أن هناك صراعاً خفياً، وليس أن الصراع غير موجود.

ج- نتائج وآثار النزاع **Conflict Outcomes**:

لقد تطورت النظرة للصراع، مثل تطور النظرة للتنظيم غير الرسمي، ففي البداية كان الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون للنزاع على أنه بصورة عامة ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية والأداء ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي تغيرت هذه النظرة، وأصبح ينظر للنزاع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائماً ضاراً بالمنظمة، بل أن له نتائج سلبية وإيجابية وقد ذهب الكثيرون إلى حد التأكيد على أن من الضروري وجود نزاع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة، ومن بين الفوائد التي قد تنشأ عن النزاع: (1)

- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحن طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.

- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.

- يمكن أن تؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف النزاع.

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص، ص 181، 182.



- وحلماً يحل النزاع، يصبح الأفراد أكثر التزاماً تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها، ويمكن أن نضيف لتلك الفوائد فائدة أخرى وهي أن النزاع يتيح المجال للأخذ في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الشاملة للمنظمة، حيث لا يتم إغفالها أو إهمالها لصالح الوحدات الأقوى.

ويربط بعض الكتاب بين حدة، أو شدة النزاع وبين آثاره ويمكن تصور النزاع من حيث شدته بخط ممتد، يقع على أحد طرفيه نزاع طفيف جداً يكاد لا يذكر، وعلى الطرف الثاني نزاع وصراع حاد جداً وما بين الطرفين حالات متفاوتة من النزاع، وكلا النزاعين على طريبي المستقيم ضاران وغير مرغوب فيهما، فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش نزاعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، وتفترق للإبداعية، وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة . وفي المقابل، فالنزاع الحاد يمكن أن يؤدي بالمنظمة إلى الهاوية، بسبب النزاع السياسي، وعدم الرضا والافتقار للعمل بروح الفريق والدوران الوظيفي والنوع المناسب من النزاع هو النزاع المعتدل، فهو ينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءة.

وهكذا يتضح أن عدداً من الكتاب والباحثين يؤكدون على ضرورة التسامح بل وتشجيع النزاع المعقول بين الأفراد والجماعات المختلفة في المنظمة لما في ذلك من نتائج إيجابية على المنظمة، وقد بدأ بعض الكتاب يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتنشيط النزاع الإيجابي البناء.

فالنزاع والاختلاف المناسب ينظر إليه بإيجابية بخلاف النزاع الحاد الذي يؤدي إلى نتائج ضارة ويمكن تحويل النزاع المعتدل في المنظمة مثل التنظيم غير الرسمي إلى قوة إيجابية من خلال⁽¹⁾ :

- الاعتراف بحتمية الصراع.
- تشجيع المعارضة البناءة.
- الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
- اعتبار إدارته مسؤولية جماعية.

6- سلوك الجماعات المتنازعة:

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص 182.



أشرنا في وقت سابق، حين مناقشة مراحل تطور النزاع وغيره إلى أن التعاون بين الأفراد والجماعات يصاحبه ويلزمه أعراض ومظاهر سلوكية إيجابية تجاه الجماعات الأخرى مثل الثقة واحترام وجهة نظرها، وتقدير عملها وجهدها، والانفتاح وإرسال المعلومات لها واستقبالها منها، والصراحة، وغيرها. كما أن النزاع بين أي جماعتين يصاحبه أعراض ومظاهر سلوكية سلبية من قبل كل جماعة تجاه الأخرى مثل عدم الثقة، والتقليل من أهمية العمل الذي تقوم به واختلاق معلومات غير صحيحة عنها، وغيرها، ويصف الكاتب (Daft) أهم الخصائص التي تسود الجماعات المتنازعة كما يلي⁽¹⁾ :

- أ- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و"هم" (خارج الجماعة).
- ب- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكيل جبهة مترابطة لتتهم الجماعة الأخرى.
- ج- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، وينظر الأفراد تلك الجماعة على أنهم أعداء.
- د- أعضاء الجماعة المهتدة يشعرون أنهم متفوقون -غالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعة الأخرى. يقلّ مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أيّ اتصال فهو ينصف بالعداوة والنقد السلبي.
- هـ- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقلّ تماسك أعضائها، ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم، يبحثون عن كبش فداء لوضع اللوم في الفشل عليه.
- و- النزاع بين الجماعات والعداوة الناتجة ليست ناشئة عن ميول عصبية لدى الأفراد.

7-زيادة فرص التعاون وتقليص النزاع:

تتوقف أهمية التعاون أو النزاع بين الجماعات على مدى ونوعية الاعتمادية المتبادلة بين الوحدات والجماعات المعنية في المنظمة. فكلما كانت درجة الاعتمادية والترابط بين الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعات المختلفة

⁽¹⁾ نفس المرجع. ص 183.

عالية وحساسية ومتبادلة، كانت درجة الحاجة للتعاون أقوى وأشد فيما بين هذه الجماعات، والعكس صحيح أيضاً، وبذا فإن زيادة فرص التعاون وميل الجماعات للتعاون فيما بينها يمكن أن يتحقق من خلال زيادة التفاعل فيما بينها الذي يقضي وجود درجة عالية من الاعتمادية بين أعمال وأنشطة هذه الجماعات. وفيما يلي بعض المقترحات المفيدة في هذا الصدد (1):

- تطوير أهداف مشتركة بين الجماعات.
- كلما أدركت الجماعات وقبلت أهدافاً مشتركة، ازداد احتمال تعاونها.
- كما أن الجماعات التي تواجه خطراً أو تهديداً مشتركاً يزداد احتمال تعاونها.
- كلما ازدادت مشاركة المسؤولية بين الجماعات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ازداد احتمال تعاونها.
- بمقدار ما يزداد التداخل في عضوية الجماعات (أن يكون الفرد عضواً في أكثر من جماعة واحدة في نفس الوقت) يزداد احتمال تعاون الجماعات.
- تدوير الأفراد للعمل في جماعات مختلفة (تبادل الأعمال بين الجماعات وقيام فرد من جماعة معينة بالعمل لفترة معينة في جماعة أخرى وبالعكس).
- استخدام فرق العمل المشتركة (تتكون من ممثلين من الجماعات المختلفة) لبحث مهام وقضايا مشتركة.
- الاجتماعات المشتركة لجميع أعضاء الجماعات المعنية بقضايا مشتركة.
- التقارب المكاني بين الجماعات حيث يتيح فرصة أكبر للتفاعل فيما بين الأفراد مما يسهل التعاون ويقلل النزاع.
- تعيين منسقين مندوبي ارتباط ليكونوا حلقة وصل بين جماعتين أو أكثر وتتركز أعمالهم في تنسيق جهود الجماعات المختلفة والمساعدة في انسياب المعلومات، وإبقاء كل جماعة على علم بأنشطة الوحدة الأخرى.

8- إدارة النزاع التنظيمي Conflict Management :

هنالك أكثر من إستراتيجية، أو أسلوب لتسوية النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها ولا يوجد ما يسمى بالإستراتيجية "المثلى"، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها متغيرات الموقف، الحالة. ولكن البداية السليمة للتسوية

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص، ص 184، 185.

الناجحة لأيّ نزاع هي معرفة مسبباته الحقيقية ومن ثم العمل على إزالة تلك المسببات وتفاديها والسيطرة عليها، إلا إذا كان النزاع مستفحلاً وفي غاية الخطورة، فالأمر لا يمتثل البحث عن المسببات، بل يتطلب معالجة سريعة.

ومن أهم الطرق المتبعة في تسوية النزاعات ما يلي: (1)

أ- التكامل (المواجهة/ المكاشفة) **Collaboration**: وبموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجهاً لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدتها، وتطوير الحلول البديلة، وتقويمها واختيار البديل المناسب، وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.

ب- أسلوب التنازل **Accommodation**: حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحه، ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف، وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.

ج- أسلوب الإجبار **forcing**: في هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها وعدم إعطاء أي اهتمام للجماعة الأخرى. ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان. ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان.

د- التجنب، الهروب **Avoidance**: ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلمي من المشكلة أو كبت إيجابي للقضية، وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حلّ المشكلة.

هـ- المساومة **Compromise**: وهذا الأسلوب يوصف بـ (خذ وأعط) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة. يمكن أن يشتمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة.

(1) - حسين حريم، مرجع سابق. ص 185.



يترتب على النزاع أربع نتائج متميزة، تبعاً لأسلوب أو إستراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه

النتائج كما يلي: (1)

إستراتيجية حلّ النزاع	النتيجة المحتملة
المواجهة / التكامل	رابح - رابح
التجنب الهروب، والمساومة	خاسر - خاسر
التهديّة	خاسر - رابح
الإرغام/ الإكراه	رابح - خاسر

إنّ كلا من الأساليب السابقة يمكن أن تكون فعالاً للغرض المزمع تحقيقه. ولكن الدراسات تشير إلى أن إستراتيجية التكامل أو المواجهة تحقق الرضا لجميع الأطراف المتنازعة.

أما Luthans فيصنّف استراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة، إلى ثلاث استراتيجيات رئيسية(2):

- 1- إستراتيجية خاسر-خاسر (أطراف النزاع كلها خاسرة): وهناك عدة أشكال لهذه الإستراتيجية ومنها:
أ-المساومة أو اتخاذ موقف وسط. ب- رشوة أحد الطرفين. ج - اللجوء إلى طرف ثالث محكم د لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.
- 2- إستراتيجية رابح - خاسر: وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الإستراتيجية علاقة الرئيس - بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي- الاستشاري علاقات الاتحاد الإدارة.
- 3- إستراتيجية رابح - رابح، وهي الأفضل والأكثر قبولاً، وفيها تحشد الجهود والطاقات لحل المشكلات بدلاً من الكسب.

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص 186.

(2) Luthans, *Organizational Behavior*, p p 412-414.



- ما تقدم، نستطيع تسليط الضوء على النتائج التالية في إدارة الصراع في المنظمات: (1)
1. النزاع في المنظمات حتمي لأن هنالك عوامل كثيرة، يمكن أن تسبب النزاع.
 2. النزاع الطفيف جداً يمكن أن يكون ضاراً مثل النزاع الحاد جداً.
 3. يجب تشجيع النزاع المعتدل البناء.
 4. لا توجد طريقة واحدة مثلى لحل جميع النزاعات.
 5. وعليه يجب استخدام مدخل موقفي لحل النزاع ينبغي رصد العوامل والظروف التي تسبق النزاع، والنزاع الحقيقي.
 6. إدارة الصراع في المنظمات مسؤولية جماعية.

مما تقدم يتضح أن عرفت أساليب ونماذج العمل تقدماً وتطوراً مع مرور الوقت، فطرق التسيير المتعلقة بالقرن الماضي، لم تعد صالحة بالشكل الذي أنشأت عليه سابقاً، للتكيف والتفاعل مع مستجدات ومتغيرات بيئة التنظيم في عالم اليوم، لذلك فالأجهزة الإدارية مطالبة بإعادة هيكلة وتنظيم نفسها دورياً لضمان البقاء، الإستمرارية في النشاط واكتساب الميزة التنافسية.

فالسلك الإداري للأفراد والجماعات لم يعد مقتصرًا على الجانب البنيوي (الهيكلي) والوظيفي (إلغاء أو إنشاء أجهزة إدارية، إلغاء أو إصدار تشريعات عمل... الخ)، بل امتد إلى التغيرات السلوكية (الدورات التدريبية) والتي تعد أقل ملاحظة مقارنة بسابقتها، لتغيير سلوك ونظرة العاملين إتجاه الوظائف التي يشغلونها، وهذا ما حرصت عليه بيئة المنظمات المعاصرة في السنوات الأخيرة.

(1)- حسين حريم، مرجع سابق. ص 187.



الخاتمة

يتضح مما تقدم أن البحث في الأطر الفكرية، والمناهج العملية لإدارة وتسيير المنظمات الحديثة، يقودنا إلى البحث في عوامل ومظاهر التحول الحاصل في حياة المنظمات التقليدية، التي تعبر عن ضخامة، انسداد وانغلاق الجهاز الإداري عن محيطه، فضلا عن تعقد العملية الإدارية بما تضمنت من وظائف وإجراءات تنظيمية.

وعليه فقد حاولت النظم الإدارية الحديثة توجيه السلوك التنظيمي لدى الأفراد والجماعات من خلال تفعيل موجة التغيير والتطوير الإداري الذي عرفه التنظيم الإداري التقليدي خلال العقدين الماضيين، سواء من جانب طبيعة التكوين التنظيمي لها، أو من جانب أنماط تسييرها وإدارتها، بهدف بلوغ مقاصد الفكر الإداري المعاصر، الذي يستند على المبدأ القائل بأن المورد البشري أداة وهدف المنظمة الإدارية المتعلمة.

حيث كان من نواتج عمليات التغيير التنظيمي الحاصل في حياة البيروقراطيات التقليدية، إعادة النظر في وظيفة التنظيم الإداري، بإعتبارها وظيفة من وظائف الإدارة ذات التأثير الشامل على كل أنشطة ومهام هذه الأخيرة، سواء من زاوية وضع أساليب وأدوات تنظيمية جديدة لتسيير جهود الأفراد وفق من منظور جماعي، تعاوي لبلوغ الأهداف المرسومة وبنوع من الفعالية والكفاءة التنظيمية، أو من جانب تعزيز مكانة وأدوار الإدارة العليا، من خلال إعادة تحديد ورسم الحدود التنظيمية لكل فواعلها داخل هذه التنظيمات الحديثة.

فعلى القيادة الإدارية مثلا معرفة مكائنها التنظيمية والأدوار المنوطة بها في حدود التشريعات والتقاليد الإدارية المسموح بها. وهذا ما ينطوي كذلك على المرؤوسين التابعين، أي حتمية إدراكهم لمختلف أنشطتهم التنظيمية، وطبيعة المهام المسندة لهم، وعلاقتهم الوظيفية التي تسمح بها وظيفة التنظيم، فالتنظيم هو عصب وجسر العملية الإدارية لمكوناتها، محدداتها وفواعلها.

وعليه فقد أملت هذه الظروف والمتغيرات الجديدة على المنظمات الحديثة ضرورة إعادة النظر في علاقتها بمحددات وفواعل محيطها الوظيفي، لضمان أفضل طرق، وأليات التحول السلس والمرن، تجنبا للوقوع في أية صورة من صور الصراع الوظيفي مع مكوناتها الداخلية، أو مع محيطها الخارجي، صيانة وحفاظا على عناصر البقاء والاستمرار، ومنه القدرة على التغيير في السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم ككل.

ومن هنا يتضح الدور الحاسم للسلوك التنظيمي في تحديد مسار الأداء الوظيفي المطلوب في إطار الأهداف المرجحة من طرف المنشأة الإدارية، فالبيئة الإدارية الملائمة، تؤدي عادة إلى تحقيق أرقى أصناف الوحدة و الولاء التنظيمي للفرد، ومنه مستويات أعلى من الأداء الوظيفي.

أما فقدان الفرد لمثل هذه القيم التنظيمية المهمة، في ظل مناخ تنظيمي غير مناسب، سيؤدي لا محالة إلى فشل الفواعل الإدارية، ومعهم المنظمة في بلوغ الأداء المرغوب، والهدف المنشود.

استنادا إلى ما سبق يتضح أنه على التنظيمات الحديثة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لنجاح وظائف العملية الإدارية، بهدف التخلص من قيم وسلوكات البيروقراطية الإدارية السلبية، والتي عادة ما تكون من عوائق هذه العملية، وبالتالي القدرة على تطوير سلوك التنظيم، وتحقيق أهدافه بفاعلية وكفاءة.

أي أن المنظمات المعاصرة أصبحت بحاجة ماسة إلى نواتج إيجابية من عمليات التحول والتطور الوظيفي، لمواجهة التحديات البيئية الجديدة، أكثر من أي وقت مضى، للإنتقال، من مستوى التفكير النمطي المغلق إلى مستوى فهم حقيقة النظم الإدارية المنفتحة على بيئتها، بهدف ضمان بقاء هذه الأخيرة، وتحقيق مقاصدها في مراحل لاحقة.



قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إبراهيم ناصر، مقدمة في التربية. دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
2. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1990.
3. أحمد قوراية، فن القيادة: المرتكزة على المنظور النفسي، الإجتماعي والثقافي. ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي. الإسكندرية: كلية التجارة، 1993.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الإسكندرية، 1993.
6. انتصار يونس، السلوك الإنساني. دار المعارف، القاهرة، 1978.
7. بشير العلاق، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
8. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة، الأردن، 2010.
9. حامد عبد السلام زهران، علم النفس الإجتماعي. القاهرة، 1977.
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الرابعة، 2013.
11. دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري. ترجمة: محمد الحديدي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، (ب.ب.ن).
12. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
13. طارق طه، الإدارة العامة. منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار الرابع، 2006.
14. طارق طه، التنظيم. منشأة المعارف، الإسكندرية، الإصدار السادس، 2006.
15. طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والإنترنت. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
16. طارق طه، مقدمة في إدارة الأعمال، الإصدار الثاني، منشأة المعارف، الإسكندرية . 2001.



17. عاقل فاخر ، "والذكريات صدى السنين". مجلة العربي، العدد29، الكويت، 1961.
18. عباس مهدي البلداوي، الشخصية. مطبعة الزهراء، بغداد، 1973.
19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الادارة العامة المقارنة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
20. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2007.
21. علي السلمي، السلوك التنظيمي في الإدارة . دار المعارف، القاهرة، 1972.
22. عليوه السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. دار السماح، القاهرة، 2001.
23. عمر وصفي عقيلي، الوجيز في مبادئ وأصول الإدارة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
24. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي. عمان: دار الفكر، 1994 .
25. كي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة. وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
26. كيث جرينت، القيادة. ترجمة : حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة، 2013.
27. محمد الحناوي، السلوك التنظيمي. المكتب العربي الحديث، القاهرة، . 1986.
28. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي. دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
29. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي. طبعة ثانية، عمان، مكتبة دار الشروق، 1997.
30. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993.
31. منصور محمد إسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي. دار الكتاب الجامعي، صنعاء، الطبعة الثانية، 2013.
32. نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي. مطبوعات جامعة القاهرة، القاهرة، 2017.
33. نواف كنعان، القيادة الإدارية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
34. نور الدين حاروش، ادارة الموارد البشرية. دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.
35. هاشم جاسم السامرائي، المدخل في علم النفس. مطبعة منير، بغداد، 1988.
36. عبد الله ثاني محمد النذير، "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفعال الجزائر - نموذجاً- " (رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، تخصص: علوم الإعلام والاتصال، المدرسة الدكتورالية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية، وهران)، 2009-2010.



ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bateman, T. and Snell, S, **Management: Building Competitive Advantage**. Richard Irwi, 1996.
2. Chrudden H. J. y Sherman A. W. **Personnel Management**. Chicago, South- Western Pub- Lishing Company. 1963.
3. Daniel Robey, **Designing Organization**, (Boston: IRWIN. 1991).
4. Davis A. Kolb, Irwin M, Rubin and James m. Mclintyre, **Organizational Psychology**, 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 1974 .
5. Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise** (N.Y: McGraw-Hill, 1960).
6. Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 5th ed, New York: McGraw-Hill Book Co,1989.
7. Gary Dessler, **Organization Theory : Integrating Structure and Behavior**, 2n ed. Englewood Clifs, New Jersey : Prentice-Hall In1986 .
8. James Gibson, John Ivancevich and James H. Donnelly, Jr, **Organizations: Behavior**.
9. Katzenbach, John and Smith, Douglas, **The Wisdon of teams: Creating the High Performance Organization**. Boston, Harad Business School Press,1993.
10. Keith Davis and John W. Newstrom, **Human Behavior at work**, 8th ed. New York: Mcgraw-Hill,1989.
11. **Kohn M.** Dynamic Management, London, **Cummings Publishing Company**. 1977.
12. Kreitne , R, **Management**. Houghton Mifflin Company, (1995).
13. Maynard H. B. **Top Management**, New York, Mc-Graw – Hill Book Company. Inc.
14. Mike Smith, ed, **Analysing Organizational Behavior**, London: Macmillan,1991.
15. Noston, Mass, **Structure and Processes**, 8th ed, IRWIN, 1994.
16. Oxenfeldt, **Basic Approach to Executive Decision Making**. Amacon,New York, 1978.
17. Renis Likert in Dacis A. Kolb et al, **Organizational Psychology**. 2nd ed, New Jersey: Prentice-Hall Inc .
18. Robbins, S, and Coulter, M, **Management**, Prentice Hall International Inc, 2002.
19. Robert Fulmer, **The New Management**. 3rd, New yourk, Macmillan Publishing Co,1983.
20. Robert Kreitner and Angelo Kinichki, **Organizational Behavior**. 2nd (Boston: Richard Irwin, Inc, 1992).
21. Sontz H. JO'Donnell C. **Principles of Management**, New York. Mc Graw-Hill. Inc.
22. Stephen Robbins; Robert Kreitner and Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, 2nd ed, Homewood, III, IRWIN. 1992 .