



السلوك التنظيمي

إعداد ...

د ياسر سيد د دعاء رمضان

قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة جنوب الوادي

مقرر خاص بالدراسات العليا

2022م

الكلية : التجارة

التخصص : إدارة الأعمال

عدد الصفحات : 151 صفحة

إعداد :

د / ياسر سيد أحمد

د / دعاء رمضان علي

فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
	الباب الأول : مدخل للسلوك التنظيمي
42 : 7	الفصل الأول : الاطار العام للسلوك التنظيمي
70 : 43	الفصل الثاني : الشخصية ، والأدراك
91 : 71	الفصل الثالث : القيادة ، وجماعات العمل
118: 92	الفصل الرابع : الاتصال
	الباب الثاني : التطوير التنظيمي
130 : 120	الفصل الاول : التغيير والتطوير التنظيمي
138 : 131	الفصل الثاني: إدارة الوقت والتطوير التنظيمي
146 : 139	الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي
194: 147	الفصل الرابع : الهندرة الإدارية والتطوير التنظيمي
150	المراجع

مقدمة:

يطلق البعض على عصرنا الحاضر (عصر المنظمات) لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاهية ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات , وعندما أصبحت أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العملية وبعد ازدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات بغض النظر من نوعها سواء كان عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا جاءت أهمية السلوك التنظيمي

فالمنظمات اليوم تستوعب أعدادا هائلة من الأفراد على اختلاف شخصياتهم وثقافتهم وطموحاتهم، و بما أنهم يعدون أكثر العناصر أهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فإن الاهتمام قد زاد بدراسة سلوكهم التنظيمي فرديا وجماعيا بهدف تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية المسطرة وتلك السلوكيات . وهذا من شأنه أن يحافظ على بقاء المنظمات واستمراريتها .

فعلى سبيل المثال في مجال العمل ، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة.

وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة :

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل, ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟
- اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما ، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما ، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل ، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد

للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل , وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل ، فكيف يتم تفسير ذلك ؟

- يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته ، وبالذات أيام السبت والخميس ، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.
- مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة ؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم ؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة ؟

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل ، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه ؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه ، حيث يعمل السلوك التنظيمي على تنظيم العنصر الإنساني في المنظمة على إنها كيان اجتماعي متكامل .

فالسلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات و أداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة و الجماعة على إدراك و مشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية و أهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فعاليتها.

لهذا سنحاول في هذا الكتاب دراسة نموذج السلوك التنظيمي والذي يتكون من جزئين هما عناصر السلوك التنظيمي ،حيث أن هناك مستويان من العناصر (أو المتغيرات) السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي مثل

الشخصية ، والادراك ، والدافعية ، والتعلم ، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي مثل ، القيادة وجماعات العمل ، والاتصال . أما الجزء الثاني سوف يناقش نواتج السلوك التنظيمي ، حيث لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها . ومن نواتج السلوك التنظيمي التغيير والتطوير التنظيمي .

وأخيراً ، أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في تجميع وعرض هذ الكتاب ، وأن كان هناك تقصيراً فالكمال لله وحده .

الفصل الأول

الإطار العام للسلوك التنظيمي

- 1- مقدمة
- 2- ماهية السلوك التنظيمي ومجالاته وتقسيماته
- 3- خصائص السلوك التنظيمي:
- 4- أهمية السلوك التنظيمي
- 5- أهداف السلوك التنظيمي
- 6- أسباب دراسة السلوك التنظيمي:
- 7- لمحة تاريخية عن السلوك التنظيمي وتطوره
- 8- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني داخل المنظمات)
- 9- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي
- 10- دور المهارات السلوكية في عمل المدير
- 11- نموذج السلوك التنظيمي

الفصل الأول

الإطار العام للسلوك التنظيمي

1- مقدمة

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

و لهذا فقد أصبحت مادة ((السلوك الإنساني في المنظمات)) أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد.

حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

2- ماهية السلوك التنظيمي ومجالاته وتقسيماته

لا شك أن السلوك الإنساني يعتبر غاية في التداخل والتعقيد، خصوصاً في زمن هو الآن تعددت مثيراته، وفي بيئة تداخلت عواملها، وتنوعت ضغوطها، الأمر الذي

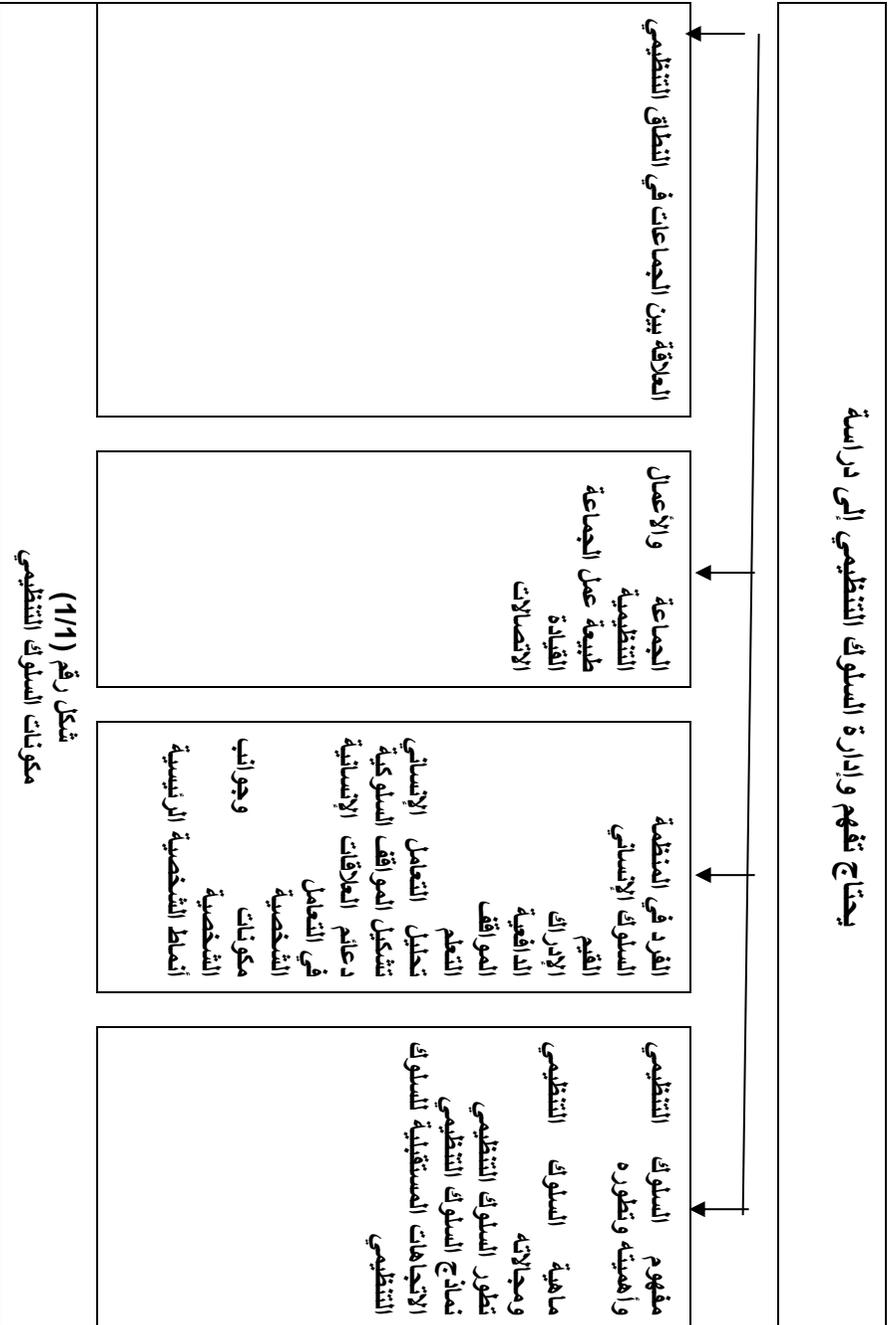
جعل الإنسان نفسه يعاني من هذه المثيرات والضغوط البيئية، والتي انعكست نتائجها على سلوكه وتصرفاته وتعامله مع الناس الآخرين.

وقد بذل علماء النفس والسلوك - خلال السنوات الماضية - جهودًا كبيرة في سبيل التعرف على ماهية السلوك الإنساني وأسباب التصرفات الإنسانية في مواقف الحياة المختلفة، وقد أسفرت تلك الجهود عن وجود عدد من المدارس والنظريات وكان لها الأثر الأكبر في تعريف الإنسان بنفسه وسلوكه وتحسين تعامله مع الناس سواء في المنزل أو مكان العمل.

لقد أقيمت أضواء كثيرة على طبيعة السلوك الإنساني، ويتعدى طرق مجالات المعرفة في العلوم السلوكية؛ لأنها مجالات واسعة جدًا، لذلك سنقتصر في هذا الكتاب على دراسة الفرد وسلوكه في المنظمة، والفرد في الجماعة، وسلوكها في العمليات التنظيمية وأنشطة الإدارة المختلفة، والفرد والجماعة المنظمة وعلاقتهم في النطاق التنظيمي في ظل المؤثرات البيئية والتكنولوجية المحيطة كما يتضح من الشكل التالي رقم (1/1).

مكونات السلوك التنظيمي

يحتاج تفهم وإدارة السلوك التنظيمي إلى دراسة



1/2 تعريف السلوك التنظيمي:

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

وعليه نستطيع أن نعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات.

كما يمكننا أن نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

وتعددت تعريفات السلوك التنظيمي باختلاف العلماء

- تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.
- تعريف ديفيز يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة .
- "يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية".

- أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.
- ويمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك لأفراد داخل المنظمات؛ أي الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعامله مع غيره من الأفراد؛ أي كل ما يصدر عنه من عمل حركي كتشغيل الآلات والمعدات وإعداد التقارير وكذلك التفكير أو المشاعر والانفعالات المصاحبة لهذه التحركات المرئية".
- تعريف حديث استيفن روبينز 2005م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة.
- " السلوك التنظيمي هو مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة".
- كذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "حقل دراسات وتفهم وشرح وتغيير السلوك الإنساني في نطاق المنظمة في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية والخدمية وغيرها".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.

ويدرس السلوك التنظيمي سلوك الأفراد كأفراد وكأعضاء في الجماعة كما يحلل سلوك الجماعات والمنظمات فهو وسيلة إنسانية لتحقيق المنفعة الإنسانية Human .tool for human benefit

ويلاحظ أن سلوك الأفراد يختلف عن سلوكهم في الجماعات أو في المنظمات وقد يصعب شرح السلوك الفردي في بعض المواقف من منطلق السلوك الفردي، مثل هذه المجالات يجب تفهمها في إطار متغيرات السلوك الجماعي أو سلوك المنظمة.

ويمدنا السلوك التنظيمي بأدوات وآلات ونظريات وأفكار لتفهم وتحليل ووصف وإدارة المواقف والسلوك في المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف في المنظمات، ويعتمد تحليل السلوك التنظيمي على الأساليب العلمية لذلك فهو يمدنا بمعرفة دقيقة عن سلوك الأفراد والجماعات في أماكن العمل أكثر من مجرد الاعتماد على الفهم العام.

ويمكن تحليل السلوك التنظيمي على مستويات الأفراد والجماعات والمنظمة ككل ويتعدى التفهم الكامل لهذا السلوك بدون فحص العوامل المؤثرة في كل مستوى.

لقد أجريت دراسات متعددة في حقل السلوك التنظيمي في مجالات مختلفة منها أحداث تكامل الفرد مع المنظمة وتأثيرات القوة والتأثيرات الاجتماعية وديناميكية الجماعة والجوانب السلوكية في التعاملات بهدف ربط شخصية الفرد بالمنظمة وإحداث التوافق بينه وبين المنظمة من خلال تحسين أساليب القيادة، وجماعات العمل المتفاعلة في المنظمات، وتحسين أساليب توافق القيادات مع المرؤوسين، كذلك ركزت أبحاث حديثة على تغيير نظم القيم الأساسية في المنظمة بهدف نشر القيم الديمقراطية والإنسانية ولترتبط وتتفق مع السياسات المطبقة.

لقد أدت التغييرات البيئية وتعقيداتها في المنظمات الحديثة وسرعة التغييرات التكنولوجية وازدياد نفوذ وقوى النقابات ونمو العلوم الإنسانية وانفصال السلطة عن الملكية وتدفق واختلاف المهن على نطاق واسع في المنظمات وانتشار التعليم وتنوعه وتعدد مستوياته وطموحات الأفراد وتغيير القيم في المجتمع العالمي والاتجاه نحو القيم الإنسانية ونحو الرقي وانتشار النظم الديمقراطية وتطبيقاتها، ساعد كل ذلك على تطور العلوم السلوكية إلا أن هذه التغييرات لم تنعكس في تطبيقات النظم الإدارية البيروقراطية وظهرت في أساليب القيادة والافتراضات الإدارية عن السلوك الإنساني في إدارة المنظمات فظهر عدم تناسبها وتناسقها مع متطلبات وإجراءات وأنماط القيادة بمعنى أن المديرين والمسؤولين عن المنظمات يبنون توقعاتهم وافتراضاتهم على بيانات غير حقيقية ووجهات نظر آلية وميكانيكية وغير إنسانية عن الفرد.

لقد أظهرت البحوث والممارسات في العلوم السلوكية وعجز الممارسات الإدارية في التعامل مع الجوانب الإنسانية للمنظمة وفيما يلي بعض الأمثلة والأفكار التي تتعارض مع الممارسات الإدارية البيروقراطية:

- إن الفرد ولا يستجيب ولا يحدد سلوكه فقط على أساس المبادئ الاقتصادية .
- سلم إشباع الحاجات يتغير بالنسبة للفرد بمرور الوقت ويتجه الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات وينتقل عن الحاجات العضوية والاقتصادية وفي كثير من الحالات لا تعترف الإدارة بذلك ، وهكذا تفقد الحوافز أهدافها وتصبح غير فعالة.
- إن الفرد يستجيب بطرق غير متوقعة وقد تكون بعيدة عن إدراك القيادة وانماطها.
- العلاقات الشخصية مهمة بالنسبة للفرد ولها قواعدا وتأثيراتها ومسالكتها ويتعدى فهمها من خلال النظريات التقليدية .
- تؤثر العلاقات الشخصية على الفاعلية التنظيمية .
- لا يمكن تجاهل العلاقات الشخصية فهي تتواجد وتنتشر وتأخذ أماكنها .
- تشكل الجماعات قسمها وتدعمها على ضوء عضوياتها وعلاقاتها مع الجماعات الأخرى وقد تكون هذه القيم أو لا تكون متناسقة مع أهداف الإدارة.
- المعنويات تركيبية معقدة من المتغيرات ولا ترتبط بالضرورة بالإنتاجية .
- تفقد الاتصالات فعاليتها خاصة في تصاعدها للمستويات العليا فالمرؤوسين أصحاب الآراء المعارضة للرؤساء يميلون إلى حجب وجهات نظرهم تاركين لرؤسائهم "الذين يعرفون أكثر" الوقوع في الأخطاء.
- فعالية وتكرارية الاتصالات الصاعدة تعتمد على درجة العلاقات الشخصية والثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلى درجة وقوة المرؤوسين ومدى طموحاتهم ولا تؤخذ هذه العوامل في الاعتبار في التطبيقات البيروقراطية وممارستها.
- التنظيم الرسمي نادرا ما يعكس أو يمثل قوى الهيكل.

- لا تستطيع النظم البيروقراطية أن تساعد على انتشار وتدفق التكنولوجيات الجديدة أو المهن الحديثة التي تستحدث بالمنظمات.
- النظم البيروقراطية لا تتيح الظروف المناسبة للنمو الشخصي للأفراد الناضجين.
- لقد تركزت دراسات واهتمامات العلوم السلوكية في المجالات الآتية:
 - * نظرية ومفاهيم الشخصية.
 - * ديناميكية العلاقات الشخصية.
 - * سلوك الجماعة.
 - * سلوك بين الجماعات.
 - * السلوك التنظيمي.
- وقد نتج عن ذلك تغيير جوهري في السلوك الإداري كما تطلب ضرورة تواجد وظهور أفكار ومفاهيم جديدة:
- فكر جديد عن الفرد ومفاهيم تقوم على المعرفة المتعمقة لتعقيده وحاجاته المتغيرة ليحل محل الفكر المبسط عن الفرد وفهمه كمخلوق بريء بسيط كسول وخامل يؤمر فيطيع.
- فكر جديد عن السلطة ينبع من التآلف والرشد ومفاهيم تحل محل نماذج السلطة القائمة على الخوف والإكراه.
- فكر جديد عن القيم والمواقف التنظيمية يقوم على الاتجاهات الإنسانية القائمة ليحل محل نظم القيم اللاإنسانية والميكانيكية .
- ولا يجب أن يساء الفهم أو أن نتفاعل بأكثر من اللازم فالتغيرات السابقة حول الإنسان وحول نظام السلطة وحول القيم التنظيمية لا يجب أن تفهم على أنها أمور مقبولة تماما أو مفهومة تماما بل تمثل الضوء البعيد عن التطبيقات الواقعية والتي تستهدفه التنظيمات الحالية.

ويرجع ذلك إلى أن هذه المفاهيم اكتسبت أرضا جديدة وقبولا ذهنيا واسعا على ضوء تطبيقات الإدارة المتقدمة ، هذه المفاهيم أدت إلى إعادة النظر وإجراء البحوث

عن السلوك الإنساني من جانب مخططي التنظيم واستخدمت كأساس لتكوين السياسات في كثير من المنظمات الكبرى الصناعية والخدمية .

2/2 تقسيمات ومجالات السلوك التنظيمي:

➤ أنواع السلوك :

يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى:

السلوك الفردي:

يعتبر من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية ، ونطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر).

ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك كما ذكرنا إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد.

وهناك صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد ، والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية ، وبين اشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى.

- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية ، فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تنتقل إلى العقل (المخ) .

- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل) وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثر .

وهذا هو سبب الاختلاف والتباين الواضح في ردود أفعال الأفراد تجاه موقف محدد.

السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، وهو أحد صور السلوك الشائعة في الحياة الإنسانية ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء ، وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد. وتفرض هذه الرغبة الانتماء على الفرد، ضغوطا من قبل الجماعة تتمثل في تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة (ويطلق على هذا التطبيع الاجتماعي).

السلوك التنظيمي:

➤ ويمكن تقسيم السلوك التنظيمي إلى قسمين رئيسيين على النطاق الصغير Micro Level وعلى النطاق الكبير Macro Level ويرتبط بهذين القسمين ثلاثة مجالات لدراسة السلوك التنظيمي وهي إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وتشمل دراسة السلوك التنظيمي على النطاق الصغير دراسة سلوك الأفراد وجماعات العمل الصغيرة كما يشمل السلوك التنظيمي على النطاق الكبير دراسة سلوك الأفراد في الجماعات وعلى مستوى المنظمة .

السلوك التنظيمي محصلة عدة علوم :

السلوك التنظيمي هو محصلة عدة علوم وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع وأهم مجالات علم النفس هو التعليم والإدراك والشخصية والدافعية أما علم الاجتماع فهو العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية ومجالات تكوين الجماعة ، القيادة، القوة، النفوذ والاتصالات.

• السلوك التنظيمي على النطاق الصغير

يمكن أن ندرس :

- تطبيع الأفراد، ديناميكية الجماعة.

- تحفيز الأفراد لأداء أعمالهم.
- أثر اختلافات القدرات والمهارات على أداء الأفراد.
- لماذا يشعر البعض بالرضا عن أعمالهم.
- ما يؤثر على فاعلية القيادة.
- كيف يتحسن أداء الجماعة.

• السلوك التنظيمي على النطاق الكبير:

يركز على تفهم سلوك الجماعة والمنظمات

فمن خلال علم الاجتماع يمكن أن ندرس أساسيات ومفاهيم مرتبطة بـ.

- * نظريات المنافسة وتحقيق الكفاءة.
- * كيف نحافظ على قوة المنظمة ونصونها
- * كيف تحل وتدير الصراع.
- * آلية وميكانيكية إحداث توافق أنشطة العمل.
- * لماذا تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية.
- * كيف نقيم هياكل المنظمة لتمشي مع الظروف المحيطة.

3- خصائص السلوك التنظيمي

• السلوك التنظيمي يعمل على تحسين نوعية الحياة:

تقوم دراسة السلوك التنظيمي على الأخذ بنظرية (Y) والاعتقاد بأنه في إطار الظروف الجيدة فإن الأفراد يستجيبون للمتغيرات وينتمون إلى أعمالهم بعكس ما تقول نظرية (X) ويعني ذلك أن السلوك التنظيمي في دراسته الحديثة يفترض أنه لا توجد أسباب معنوية تمنع تجمعات الأعمال من أن تكون منظمات منتجة وأيضا منظمات لإسعاد الناس .

- السلوك التنظيمي يفترض أن المنظمات ذات طبيعة ديناميكية:

ينظر السلوك التنظيمي إلى المنظمات على اعتبار أنها منظمات متحركة ديناميكية ذاتية النمو حيث تخضع للنظام المفتوح.

حيث يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات التي تنظم بناء اجتماعيا يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا على تحقيق أهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة ، أي أنها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة مثل المواد الخام إلى مخرجات منتج نهائي مثلا يفرض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي يتفق علماء السلوك التنظيمي على عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية مثل قيام الأعمال الفردية المهارات ودوافع المثابرة في العمل ولكن وحدها توضح فقط جانبا من الصورة يجب علينا أيضا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية مثل العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وكذلك العوامل البيئية المحيطة مثل الاقتصاد القومي.

- لا يوجد حل أمثل للمشكلة في السلوك التنظيمي:

نظرا إلى طبيعة السلوك الإنساني المعقد فيأخذ السلوك التنظيمي بنظرية المواقف بمعنى أن لا يوجد حل أمثل للمشكلة في جميع المواقف لأن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة لتفاعل معقد للمتغيرات المحيطة المختلفة.

- يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين الموارد البشرية ، إن أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يعتبرون أنهم أناس كسالى يكرهون العمل ويحتاجون إلى التوجيه ولن يعملوا إلا إذا تم دفعهم وإجبارهم على العمل.

فكل هذه المتغيرات لا تلعب أدواراً منفصلة في التأثير على كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تأثيرها على السلوك يكون موحدًا ويزيد من تعقيد الموقف.

4- أهمية السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. وينطوي مفهوم السلوك التنظيمي على حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة .

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي ، تفكير ، سلوك لغوي ، إدراكات ، انفعالات .

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فاعلية المنظمة.
- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد .
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي :

- الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.
- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثة.
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيره على العاملين.
- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادي - معنوي.. إلخ).
- الوقوف بشكل أكبر وأدق على متطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.
- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

5- أهداف السلوك التنظيمي

أ- التوضيح (التفسير)

يعد التغيير من أسباب حدوث ظاهرة أهداف دراسة السلوك التنظيمي فمثلا العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر والملل والوظيفي وعند ذلك يمكن للمديرين أن يتخذوا الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.

ب- التنبؤ:

يتنبأ المديرين بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرار أو التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناء على معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان مقاومة العاملين.

ج- السيطرة:

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطرة على السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة من تحقيق الرقابة والسيطرة.

6- أسباب دراسة السلوك التنظيمي

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلا إذا ما توافرت هذه المسببات فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية تمكننا من معرفة كيف تحمس أو تثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

ويمكن تلخيص أهم أسباب دراسة السلوك التنظيمي في :

- أهمية الموارد البشرية ودورها الكبير يتطلب ضرورة الاهتمام بالسلوك التنظيمي وتفهم سلوك الأفراد والجماعات لما لها من أثر كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعاون مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات البشرية التي تميز هذا السلوك يتطلب فهم وتحليل هذه الاختلافات للتواصل على أفضل الطرق للتعامل معها.
- التعرف على وتفسير وتحليل السلوك الإنساني لقوى العمل على كافة مستوياتها التنظيمية وعلاقتها بالإدارة وتحسين أدائها عن طريق الاستجابة لمشاعرها والعائد في سلوكها وليس التسلط عليها.
- التنبؤ بهذا السلوك في حالة التعرف على المسببات .
- التحكم وتوجيه هذا السلوك من خلال التأثير على هذه المسببات.

7- لمحة تاريخية عن السلوك التنظيمي وتطوره

نستعرض فيما يلي أهم النظريات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري في المائة سنة الأخيرة والتي أثرت على السلوك التنظيمي ، ويلاحظ أن كل نظرية توصلت إلى نتائج مختلفة من منطلقات معينة وكلها توضح تطور الفكر الإداري ، وأن كل نظرية لا تلغي النظرية الأخرى، بل تتعامل مع وجهات نظر وأمور معينة.

نتناول أولاً النظريات الكلاسيكية وهي النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة العامة وتحليل العملية الإدارية وقد افترضت هذه النظريات أن الإنسان كسول وأنه غير قادر على تخطيط وتنظيم العمل وأنه غير عقلائي وبذلك يكون غير قادر على أداء أعماله بشكل جيد وعليه يجب السيطرة على هذا السلوك الإنساني

وضرورة فرض نموذج رشيد في محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات ومن ثم كان النموذج البيروقراطي ونظرية الإدارة العلمية ونموذج العملية الإدارية بعد ذلك نعرض النظريات التي ظهرت وهي تتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي.

1/7 النظرية البيروقراطية

وضع ماكس فيبر هذه النظرية وأسسها على أساس المنطق بدلا من الأدلة التجريبية وقام بوصف الخصائص الإدارية التي تضمنت النقاط الآتية:

- التصرف الرسمي المطلوب من الفرد في المنظمة.
- التوظيف والترقي يكون على أساس القدرة الفنية للأداء .
- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤولية .
- تضمنت النظرية نظاما مرتبا للقواعد والإجراءات التي تنظم اداء العمل.
- تدرج الوظائف بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى أي توزيع السلطة هرميا وتسلسل الوظائف .
- تحديد العمل المطلوب وواجباته وتوزيعه على المراكز المختلفة بناء على تخصص العاملين شاغلي هذه الوظائف.
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة محدودة وتدريبهم تدريبا دقيقا.
- اتباع تطبيق واحد للحالات المماثلة بغض النظر عن الشخص القائم بالعمل .
- يعزز كل إجراء مستند تستند إليه الإدارة.
- قيام العلاقات بين الأفراد وبعضهم وبين الجمهور على أساس موضوعي وليس شخصي.
- الفصل التام بين ممتلكات وشئون المنظمة وبين الممتلكات والشئون الشخصية لشاغلي الوظائف في المنظمة.

الظاهرة الرئيسية في نظرية فيبر:

- وجود نظام مثالي من البيروقراطية يتحدد في التنظيم .
- تسلسل الرقابة والإشراف وحسن اختيار العاملين.
- التأكيد على عمومية النظرية البيروقراطية كظاهرة عامة .
- افترض أن الفرد عضو حرٌّ بالرغم من تقييدات ومحددات المجتمع.
- إن الإدارة مهنة مستقلة.

ويلاحظ الآتي :

- أهمل فيبر تأثير التنظيم غير الرسمي وركز على إجراءات الرقابة المحكمة.
- أهمل حرية التصرف والمبادرة ونتيجة لذلك أصيب الجهاز الإداري بطابع الجمود.
- تمت السيطرة على السلوك الإنساني وأنه سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات.

2/7 مدرسة الإدارة العلمية:

تمثل مدرسة الإدارة العلمية تطبيق الأساليب العلمية ودفع الأجور المرتفعة للعمال المنتجة وقامت الفروض الأساسية لتحسين الكفاءة في نظرية الإدارة العلمية على المبادئ الآتية:

- التركيز على التجربة والمشاهدة والتسجيل وتحليل الخطوات والتوصل إلى نتائج محددة بناء على هذا التحليل
- ركزت المدرسة على الجانب الفني وعلى الإنتاجية وطرق زيادتها.
- اتباع مبدأ التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل وإعطاء كل عامل أعلى مستوى من العمل الذي يناسب قدراته وحالته الجسمانية .
- تنميط ظروف العمل .

- تنميط أساليب العمل باستخدام دراسة الحركة.
- تخطيط جزء كبير من الأعمال اليومية باستخدام أساليب دراسة الوقت .
- ركزت النظرية على وصف الحركات الصحيحة المؤدية إلى الاستفادة بأقصى جهد إنساني في عملية الإنتاج ومن ثم الاستغلال الأمثل لمجهودات العامل .
- تدفع الأجور حسب نوع العمل المطلوب.
- تشجيع العمالة ذات الأداء المرتفع على البقاء في أماكن العمل ونقل العمالة ذات الإنتاج الأقل إلى أماكن أخرى. وذلك من خلال نظام دفع الأجر على أساس القطعة .

ويلاحظ الآتي:

- فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ بحيث ينصرف كل للمجهود الذي يتقنه .
- التدقيق في عملية الاختيار والتدريب للعمال ووضع المعايير العادلة ونظم الأجور على أسس موضوعية.
- تلافي الفردية والنزاع وإحلالها للتعاون بين الأفراد.
- استخدام دراسة الحركة والزمن .
- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والمعدات.
- ساهمت النظرية في تحويل فكر المديرين إلى الزيادة الإنتاجية وتطبيق المدخل العلمي التحليلي على نطاق واسع بهدف تحسين طرق الإنتاج وتوفير مادة المعرفة في الإدارة.
- أغفلت المدرسة الجانب الإنساني أي الفروق الفردية والذهنية والنفسية كما أهملت تأثيرات جماعات العمل، وأثرها على السلوك الإنساني.
- ركزت المدرسة على تحقيق أهداف الإدارة وهي طرف واحد في العملية الإنتاجية.
- أهملت المدرسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

- ركزت المدرسة على الجانب المادي للدوافع وأغفلت الجوانب المعنوية.
- انتقدت هذه النظرية على اعتبار أنها تلغي شخصية العامل والذكاء والرغبات الأكيدة للعمال في مجال العمل والمصانع وأحلت محلها القيم الحركة لإنتاجية الأفراد.
- افترضت النظرية أنه ممكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز أجرية.

3/7 نظرية الإدارة

كان هناك تحرك آخر في فكر الإدارة العلمي في فرنسا على يد هنري فايول H. Fayol وعرفت هذه الجهود الفرنسية باسم حركة النظرية الإدارية والتي كانت تركز على مستويات الإدارة العليا بينما كانت حركة الإدارة العلمية في أمريكا تركز على المستويات التشغيلية.

بدأ هنري فايول من القمة فقسم الوظائف التي تمارسها المنظمات إلى :

- الوظائف الفنية (الإنتاج – التصنيع – التغيير).
- الوظائف التجارية (البيع – الشراء – المبادلة).
- الوظائف المالية (التمويل – الإنفاق).
- الوظائف المحاسبية (حماية ملكية الأفراد).
- الوظائف الإحصائية .
- وظائف الصيانة والضمان .
- الوظائف الإدارية (التخطيط *Planning* – التنظيم *Organizing* – التنسيق *Coordination* – الرقابة *Control*).

وضع فايول 14 مبدأ للإدارة وهي : التخصص، تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، وحدة الأمر، الطاعة، التوجيه، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، تعويض العاملين، المبادأة، التعاون، اتحاد المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة.

وقد أكد فايول على عالمية أنشطة الإدارة ومبادئها والواضح أن أفكار فايول تتناول الفكر الإداري من ناحيتين التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري والإيمان القوي بوجود هذه المبادئ التي تتميز بعمومية وضرورة تدريسها لرجال الإدارة.

ونلاحظ أن مبادئ فايول لا تتعارض مع مبادئ تايلور بال هي تكملها ولكن دون النظر إلى الجانب الإنساني في العلاقات والتعاملات بين الأفراد في المنظمة حيث افترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والأوامر والقواعد.

4/7 مدرسة العلاقات الإنسانية:

على النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وبناء عليه انعكس ذلك في كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

تدور مدرسة العلاقات الإنسانية حول الإنسان ذلك العنصر الفعال في العملية الإدارية ويعتبر ألتون مايو Elton Mayo مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية بعكس تايلور الذي كان يرى أن العلاقات الإنسانية لا تمثل أي مشكلة في العملية الإدارية.

وقد وجهت المدرسة العناية للعنصر البشري، وتعتبر هذه المدرسة منهجا تجريبيا آخر اتبعت الأسلوب التحليلي، فقد درس مايو أسباب انخفاض الإنتاجية والنزاع والخلاف وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال في شركة Western Electric ثم ركز دراسته

على الإضاءة وظروف العمل وتبين له عدم وجود علاقات وثيقة بين تحسين الإنتاجية والإضاءة، وغير تفكيره إلى العنصر الإنساني.

وأشهر تجربة قام بها مايو Mayo والتي جعلت منه رائد العلاقات الإنسانية، تجربة مصانع الهوثورن وكانت نقطة التحول في ارتباط الفكر الإداري بالعلوم السلوكية بعد ان ظلت حركة الإدارة العلمية تواجه بعض المشاكل ولا نجد لها حلا والتي كانت مفاتها العلاقات الإنسانية.

تبين لـ Mayo في التجربة أن المعاملة الديمقراطية من جانب المشرف للعاملين في غرفة التجميع أسفر عن :

- تحقيق التعاون مع الإدارة للتوصل للأهداف.
 - المساعدة متبادلة بين العاملات.
 - قبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها.
 - ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا.
 - اختلفت ظاهرة ارتفاع الغياب والنزاع بين الأفراد وزيادة معدلات التأخير وانخفاض الروح المعنوية.
- أدى كل ذلك إلى ظهور اتجاه جديد من الفكر الإداري والسلوك الإنساني يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية خلاصته :

- أن العنصر الإنساني أهم عنصر في العمل .
- أن دوافع العمل ليست فقط مادية أجور وحوافز بل أيضا الحصول على احترام الآخرين وحب المشاركة وأنه على الإدارة التعرف على الرغبات النفسية للعاملين وان تشبعها بالإضافة إلى الأجور والحوافز.
- يكون العاملون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم الغير رسمي كنوع من العلاقات الشخصية والاجتماعية وله تأثير على الدوافع والسلوك.

- أن القيادة الديمقراطية تلعب دورا مهما في التعامل مع العاملين وقد وجه مايو كل اهتمامه إلى القيادة الديمقراطية وكيف يمكن للمشرفين أن يتعاملوا مع مرؤوسين بصورة تمكن هؤلاء من إظهار قدراتهم وإثبات ذاتهم وتشجيع أسلوب المناقشة والمشاركة والاهتمام بمشاكل العمل.
 - كانت تجارب الهوثورن أول دراسة مكثفة تتناول تحليل العنصر الإنساني .
 - كان تايلور مهندسا وكان مايو عالما نفسيا ركز كل منهما على اختصاصاته في تحديد مجالات دراسته.
- أهم نقاط الاتفاق والاختلاف بين نظرية الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية:
- اتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج.
 - التركيز على جانب واحد من العمل وإغفال الجانب الآخر، فاهتمت الإدارة العلمية وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على جانب الإنسان.
 - التركيز على حل واحد ، طريقة واحدة لمشكلة الأداء فتايلور رأى أن تنظيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، بينما رأى مايو أن الديمقراطية تؤدي إلى تحقيق الطرفين الإدارة والعمال.
 - النظرة المحدودة للطبيعة البشرية فتايلور يخاطب الجانب الاقتصادي والمادي للدوافع، ومايو يخاطب الجانب النفسي وتبع النظرة المتفائلة.
 - الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة ، فتايلور يركز على زيادة الإنتاجية ومايو يركز على القيادة الديمقراطية فهي الأفضل في مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب .
 - إغفال كل من المدرستين التأثيرات البيئية المحيطة.
- ونلاحظ أنه بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ومن رواد هذه الفكرة كريس ارجريس ، ودوجلاس ماكجروجر، ورنسيس لسيكرت، وابراهيم ماسلو، وفردريك هرزبرج.

5/7 المدرسة السلوكية: Behavioral Science

تنظر هذه المدرسة إلى سلوك الإنسان في محيط البيئة وتأخذ العوامل المؤثرة والتفاعل الحركي بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية من ناحية أخرى .

وتشمل دراسة السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد ودوافعه والأسرة والمدرسة والأصدقاء في العمل. وتوضح نواحي التأثير والتأثر بين هذه العناصر ، وترتكز المدرسة السلوكية على العوامل البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المجتمع.

والنقاط التالية توضح المبادئ الأساسية لهذه المدرسة:

- يختلف الناس في حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض يسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات وعلى العموم يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته المادية الأولى ثم الحاجة للأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة للتقدير ثم الحاجة لتحقيق الذات وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد على إخراج طاقاتهم وإمكاناتهم إلى حد كبير.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم يخرجون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح وذلك غذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.
- يسعى الأفراد أن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة يؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسئولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي.
- يتميز الأفراد بأن لديهم قدرًا من الحماس والدافعية الداخلية للعمل والأداء المميز ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإخراج طاقات العمل والإنجاز.

- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف انطلقت الطاقة النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

- يجب وضع سياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ ومن هذه السياسات المرنة في تصميم العمل مما يسمح بحريات الأفراد وإخراج طاقاتهم والابتكار الشخصي ونظم الإشراف المرنة التي تسمح في آن واحد لكل من شعور الناس بانضباطهم الذاتي وأيضا بتطبيق نظام التحكم للرقابة ووضع أنظمة لتفويض السلطات .

وتساعد النظرية في التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وأثر هذه العوامل عليها لتحقيق الأهداف ويمكن تطبيق نظرية العلوم السلوكية في الإدارة في المجالات الآتية:

- تحفيز العاملين.
- النظر إلى المنظمة ككيان اجتماعي.
- القيادة .
- الاتصالات .
- تنمية الأفراد.

8- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني داخل المنظمات)

تتطلب ممارسة الإدارة الفعالة إدراك الفوارق في سلوك الأفراد ووضعها في الاعتبار حتى يتم تنفيذ واجبات الإدارة في المنظمة.

وهناك ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة كما وهي متغيرات الفرد ، المتغيرات الخلفية .

ولتفهم هذه المؤثرات يجب على المدير ملاحظة والتعرف على هذه المؤثرات ودراسة العلاقة بينها وبذلك يتخذ القرارات التصحيحية إذا ما تعرف على مواقف العمالة وقدراتها العقلية وإدراكها ومدى تأثيرها على الأداء ومن ثم يمكن التنبؤ بالسلوك المنتظر.

أولاً : متغيرات الفرد

تنقسم متغيرات الفرد إلى ثلاث مجموعات وهي: القدرات والمهارات – خلفية الفرد – العوامل البشرية.

• القدرات والمهارات: Abilities and aptitudes

- تمثل أحد محددات السلوك الإنساني المهمة .
- تمثل الإمكانيات الحالية للفرد من الناحية العقلية والحركية.
- القدرة هي خاصية متعلمة أو موهبة وهي التي تمكن الشخص من أداء شيء عقلي أو بدني مثل القدرات الذهنية والتي تشمل التحليل المنطقي أو الرياضة – أو الذاكرة.

- المهارات وهي استخدام القدرات في أداء الأعمال بكفاءة مثل التعامل مع الكمبيوتر - الأعمال الهندسية .. إلخ
- المهارات عبارة عن تفاعل قدرات الفرد مع خبرته العملية .

ثانياً : المتغيرات الاجتماعية

يتعرض الإنسان للبيئة منذ بدء حياته وبذلك يكون لها وللثقافة العائلية والأسرية وكذلك للمستوى والعلاقات والتفاعل الاجتماعي الذي نشأ فيه التأثير المباشر على سلوكه الشخصي.

ويمكن التعرف على تأثير البيئة والمستوى الاجتماعي الذي نشأ فيه الفرد على سلوك الفرد من عاداته الشخصية وردود أفعاله المباشرة الحادة أو الهادئة في المواقف الحرجة.

• الأسرة:

تؤثر الأسرة في تكوين الفرد وفي سلوكياته كما تتكون أسس الشخصية في السنين الأولى من حياته وتبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديلها وتلعب الأم دورا كبيرا في التطبيع والتكيف الاجتماعي، بعد ذلك يدخل أفراد آخرون في التأثير كالأب والإخوة والأقارب ويتوقف تأثير القيم والاتجاهات والمعتقدات بالوالدين ويكون للأب تأثير كبير على البنت كما يكون للأب تأثير كبير على الولد وكلاهما يعمل كممثل أعلى وقدوة لأبنائه.

كذلك تؤثر ظروف الأسرة الاقتصادية الاجتماعية على الطفل في تكوين شخصيته وتحديد سلوكياته، كما أن ترتيب الطفل أو كونه وحيدا يؤثر على الطابع العام ويؤثر التعليم أيضا على السلوك في انتقال الطفل من مجتمع محدود (الأسرة) إلى مجتمع أكبر وأوسع وأعقد (المدرسة) ذو أنماط جديدة من السلوك

وحصوله على مجموعة من المعلومات كل ذلك يساعد في تكوين سلوكه وقيمه ومعتقداته.

• البيئة:

تؤثر البيئة على سلوك الفرد تأثيرا كبيرا وكذلك على قيمه وعاداته وتصرفاته وما تتضمنه البيئة والحضارة في الحضرة غيرها في الريف و البيئة والحضارة في الدول المتقدمة غيرها في الدول النامية ، وكذلك البيئة وما تتضمنه من حضارة في دول الشمال غير البيئة والمنظمة من حضارة في دول الجنوب ويؤثر ذلك بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وقيمهم ودوافعهم.

9- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات، وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى، من أهمها ما يلي:

• التنوع Diversity

يشير هذا إلى اختلاف الناس في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية : السن، والجنس، والجنسية، والدين، والعرق، والعادات والتقاليد. ويمكن لإدارة المنظمة أن تراعى هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع احتياجات كل فئة، وعليه يمكن أن تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود. كما يمكن لإدارة المنظمة ان تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها، وعليه تكون ممارسات المنظمة هي الإناء الذي يصهر كافة الاختلافات والفروق.

• ترتيبات جديدة في العمل Word Arrangements :

يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة . فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

- تقليل العمالة Downsizing فليجاء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق مثل هذا النظام .
- التعاقد مع الغير Outsourcing تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية، وشرائها من الغير، ويؤدي هذا بالتبعية للآثار السابقة نفسها التي تلحقها عملية تقليل العمالة.
- العمل من المنزل Teleworking فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة بالمنزل مثل أعمال الطباعة والسكرتارية وتصميم وتحليل النظم، كما يمكن الانطلاق من المنزل في اتجاه العمل لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح والبيع دون الحاجة إلى الذهاب إلى المنظمة. ويؤثر ذلك كثيرا في أنظمة الحضور والانصراف والغياب والرقابة على أداء العاملين.

• أنظمة الجودة Quality

أدى الظهور الشعبي لأنظمة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management و الأيزو ISO ، وإعادة بناء المنظمات Reengineering إلى ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في العمل وتوثيقها بدقة، الأمر الذي قد يقاومه العاملون لأنه يفرض عليهم نظام معين، وأن النظام قد يعترض للتغيير.

• السلوك الأخلاقي Ethical Behavior

تمارس المنظمات من وقت لآخر سلوك غير أخلاقي، فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات، وتسبب تلوث، وتستغني عن بعض عاملها، وتستخدم إعلانات قد تكون مضللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها والربح. وقد تبرر المنظمة ذلك بأن ما تقوم به عملي لا يؤدي إلى إزاء الآخرين، وأن نتائجه الإيجابية تفوق إلى السلبات. وخذ في هذا السياق أمثلة كثيرة ليست فقط على مستوى المنظمة بل أيضا على مستوى المديرين والعاملين. الأمر الذي قد يشجع على ضرورة اتباع قواعد أخلاقية Code of Ethics يجب أن تلتزم بها المنظمة بشكل يشير إلى احترامها للمجتمع والبيئة والمستهلكين والعاملين من حولها.

10- دور المهارات السلوكية في عمل المدير

يحتاج المدير، من ضمن ما يحتاج، إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به، والتحكم فيه. ويمكن التمييز بين 3 مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير. وهي كما تظهر في شكل (2/1).

• المهارات الفنية:

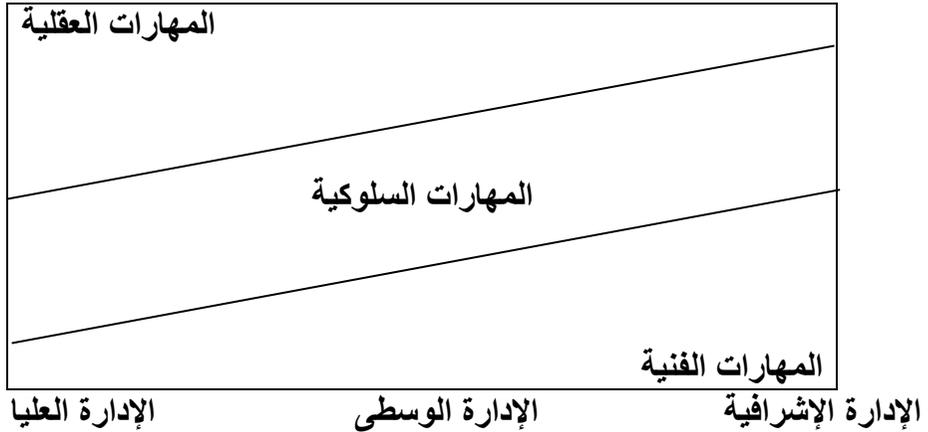
وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف حسابية، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية. وتستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهاراتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءا أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.

• المهارات السلوكية:

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيههم. ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم؟ وحيث إن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته و أعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبالقدر نفسه القدر مهما يختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

• المهارات العقلية:

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف، والبصيرة والنفذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمشروع.



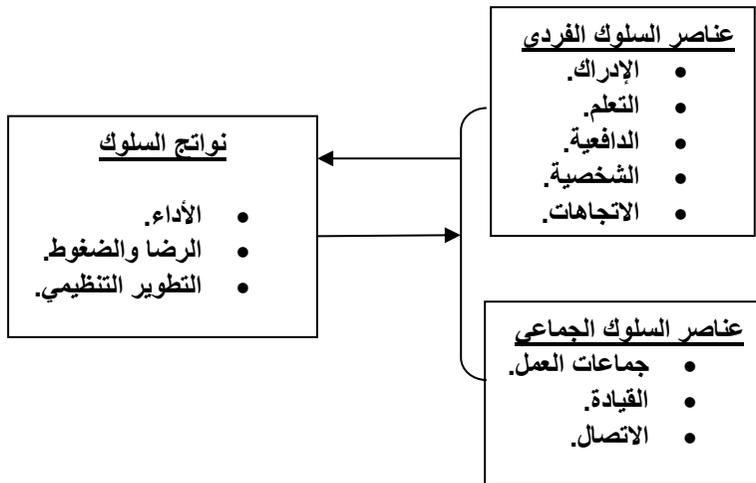
شكل (2/1)

أنواع المهارات في المستويات الإدارية المختلفة

ونلاحظ هنا أن المهارات السلوكية التي يتم الاحتياج إليها في كل المستويات الإدارية وبقدر متساو . فالمدير باختلاف مستواه الإداري (في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية) يحتاج إلى المهارات السلوكية لكي يكون قادراً على أداء عمله، لأنه لن يستطيع أن يحقق أهداف منظمته ، إلا من خلال آخرين . أي أنه لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلي بمهارات التعامل مع الناس (أي المهارات السلوكية)، هذا بالإضافة إلى كل من المهارات الفنية والمهارات العقلية.

11- نموذج السلوك التنظيمي

يمكن استخدام نمودجا يحاول من خلاله تبسيط ما هو موجود في الواقع ، ويبدأ هذا التبسيط بافتراض أن السلوك إما أن يأتي منفرداً، أو وسط جماعة. كما أنه يتأثر بعوامل فردية داخل الفرد. أو أنه يتأثر بعوامل لها علاقة بالجماعة ويظهر شكل (3/1) النموذج المستخدم ومكوناته والذي سوف نقوم بعرض بعض العناصر منه في الفصول القادمة .



شكل (3/1)

نموذج السلوك التنظيمي

➤ عناصر السلوك التنظيمي :

هناك مستويان من العناصر (أو المتغيرات) السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي .

أولاً: عناصر السلوك الفردي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك ، والتنبؤ به ، وتوجيهه، وهذه العناصر هي :

- الإدراك : وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله ؟ وكيف يفسر ويفهم المواقف و الأحداث من حوله؟ وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات؟
- التعلم : وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم؟ وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك؟
- الدافعية: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حيث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم .
- الشخصية : وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية، وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
- الاتجاهات النفسية : وهو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل .

ثانياً : عناصر السلوك الجماعي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المكونة للسلوك الجماعي للأفراد ، أو الجماعات. وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه العناصر هي :

- الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل ، كما نتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل .
- القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين ، والظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة.
- الاتصال : ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل؟ وكيف يمكن جعله بدون معوقات؟ وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية ، والاجتماعات.

➤ نواتج السلوك التنظيمي :

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها . وسيحاول الكتاب أن يشرح تأثير كل العناصر، (أو المتغيرات) السابق عرضها على هذه النواتج، وأهم هذه النواتج ما يلي:

- الأداء و الإنتاجية **Performance/Productivity** : ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية :

أ- أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم ، وهو ما يشير إلى الفعالية Effectiveness في الأداء .

ب- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة Efficiency في استخدام الموارد .

• **الرضا عن العمل: Job Satisfaction :** وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي ، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة Turnover ، و فزيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل. كما أن الغياب Absenteeism هو مؤشر آخر لعدم الرضا. وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته ، ومشاركته فيها ، اعتباره جزء من الوظيفة ، وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي Job Involvement . وهناك مؤشر آخر يدل علي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل ، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة، واعتزازه بالعمل فيها ، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة Organizational Commitment للدرجة التي تجعل الفرد يشعر بأنه مواطن صالح لدى المنظمة Organization Citizenship يتفانى في عمله ويقدم أكثر مما هو مطلوب منه .

الفصل الثاني

الشخصية والادراك

1- مقدمة

2- الشخصية

3- الإدراك

الفصل الثاني

الشخصية والادراك والاتجاهات

1- مقدمة

يحاول علم السلوك التنظيمي أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

وعليه نستطيع القول أن السلوك التنظيمي هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات .

وكما سبق الذكر إن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من المحددات منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فإن اطلاق الإدارة على مستوى شخصيات العاملين وإدراكهم ودوافعهم أو مدى ثقافتهم سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الأفراد ومحاولة توجيههم نحو تحقيق أهدافهم هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاق الإدارة على التنظيمات الرسمية والغير رسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم روح التنظيم.

ومن المعلومات المهمة التي تقتضيها إدارة المنشأة في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد أنه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد وهي الشخصية، الإدراك، التعليم، الاتجاهات، الدوافع والقيم.

2- الشخصية

يهتم علم النفس بجمع فروعه بدراسات الشخصية فمثلا يهتم علم النفس والخلافات وتأثير الشخصية على سلوك الأداء والإنتاجية وطرق العمل والتخطيط والمتابعة والحكم والتقدير واتخاذ القرارات وغيرها من جوانب علم الإدارة وأشطتها المخلفة. ويهتم علم النفس الاجتماعي بتأثير الشخصية في أنشطة القيادة وفي التحفيز. ويهتم علم النفس الطبي بخواص الشخصية في أنشطة الإدارة والنزاع والخلافات.

1/2 تعريف الشخصية

الشخصية والصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره هي التي تحدد السلوك والذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ويركز جوردون البورت على النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية. وفيما يلي عرض أهم تعاريف الشخصية.

- شخصية الفرد هي مجموعة البرامج الذهنية الخاصة التي ينفرد بها الفرد ولا يشارك أي كائن إنساني فيها وهي تتوقف على الصفات التي اكتسبت جزئيا بالوراثة عن طريق مجموعة الجينات الفردية الوحيدة عن طريق التعلم "والتعليم"، هنا بمعنى التأثير بالبرمجة الجماعية (الحضارة) وأيضا التجارب الشخصية الخاصة.

- الشخصية هي مجموعة الخواص النفسية المستقرة نسبياً التي تؤثر على طريقة وأسلوب تعامل الفرد مع بيئته.
- هي النماذج الوحيدة الثابتة نسبياً للسلوك والأفكار والمشاعر التي يتصف بها ويظهرها الأفراد.
- تتحدد الشخصية بعوامل الوراثة وعوامل الموقف.
- هي مجموعة الصفات التي تحدد للفرد سلوكه وتصرفاته وعلاقاته بالآخرين كالشجاعة وحب القراءة والاهتمام بالمظهر وغير ذلك من الصفات التي ينفرد بها كل فرد.
- الشخصية هي مجموعة الخصائص المميزة لكل فرد عن بقية الأفراد التي تحدد تكوينه البيئي. ودوره في البيئة.
- شخصية الفرد هي مجموعة الخواص الثابتة نسبياً والميول والمشاعر التي تكونت بوضوح في الصفات الوراثية والمؤثرات الاجتماعية والثقافية والبيئية. تحدد هذه المجموعة من المتغيرات سلوك الفرد المتماثل مع الآخرين وكذلك السلوك الذي ينفرد به الشخص ويتميز به عن غيره.
- لا يمكن فهم سلوك الفرد دون معرفة شخصيته

ومن التعريفات السابقة يمكننا وضع تعريف شامل لمفهوم الشخصية

على أنه : هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله ، وأوضح دكتور خليفة بركات في كتابه (تحليل الشخصية) يمكن تعريف الشخصية بأنها: هي الطابع الثابت نسبياً للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية

الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات إذا كان بها أسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

ومن التعاريف السابقة نجد أنها تتضمن المفاهيم والعناصر الأساسية الآتية:

- إن الشخصية نظام متكامل من الخصائص.
- إن الشخصية تختلف من فرد إلى آخر وتتسم بظاهرة التميز.
- إن الشخصية تتحدد بالعلاقة بين الخصائص المكونة لها.
- إن الشخصية تحدد سلوك الفرد تجاه نفسه والآخرين في المجتمع .
- إن الشخصية هي تكامل منظم للصفات وإلا كان الفرد ليس له معنى.
- تبدو الشخصية أنها منتظمة في نماذج من التصرفات يمكن ملاحظتها وقياس معظمها.
- برغم أن الشخصية للفرد لها أساس حيوي فإن تطورها ينتج من البيئة الاجتماعية والثقافية .
- الشخصية لها سمة خارجية تظهر في المواقف المختلفة مثل أسلوب قيادة المجموعات وكذلك لها مواصفات عميقة مثل المشاعر التي تبدو في أخلاقيات العمل.
- الشخصية تشمل خواص مشتركة وكذلك خواص فريدة لكل شخص فكل شخص يختلف عن الآخرين في بعض الصفات ويشارك معه في صفات أخرى.
- إن مكونات الشخصية تأخذ طبيعتها وحجمها ليس فقط من تفاعلها مع بعض بل أيضا من تفاعلها مع البيئة التي يحتك بها الفرد مثل الأسرة والأقارب والمنظمات التي ينتمي إليها والعمل فالتعامل مع عناصر البيئة مؤثر في تشكيل الشخصية.

من الشرح السابق نجد أنه على المدير أن يتعرف على شخصية الأفراد الذين يعملون ويتعاملون معه حتى يمكنه أن يحقق أهداف إدارته ورفع الكفاءة والإنتاجية وكذلك تحقيق أهداف الاتصالات مع الذين يتعاملون معه.

2/2 محددات الشخصية:

ترتبط شخصية الفرد بأربعة أركان أو جوانب كمحددات للشخصية الإنسانية وهي العوامل البيولوجية Biological factors والعوامل الاجتماعية Social factors والعوامل الثقافية Cultural factors والعوامل الموقفية situational factors .

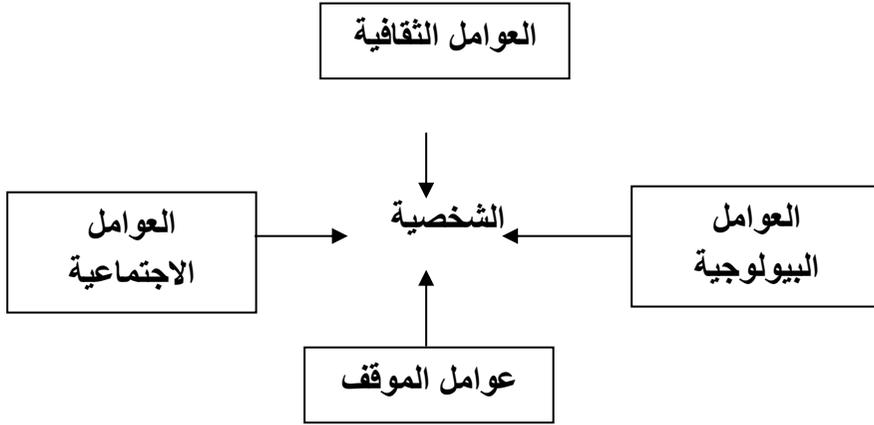
ويتعلق الجانب البيولوجي للشخصية الإنسانية بخصائص الفرد الجسمانية وتركيبه البيولوجي وقدراته وتأثيرات العوامل الوراثية على خصائصه.

ويتعلق الجانب الاجتماعي للشخصية بدور الفرد في الجماعات المختلفة وعلاقاته مع الآخرين ومع الأسرة وخاصة في مراحل نموه الأولى والجو الأسري الذي عاش فيه ومجال العمل الذي تدرج فيه، ومما يؤثر على سلوكه واكتساب شخصيته لمجموعة من الخصائص المتميزة.

ويتعلق الجانب الثقافي فيتأثر به إلى حد كبير أبعاد الشخصية الإنسانية لما ينطوي عليه من قيم وعقيدة دينية وأعراف ومفاهيم وثقافة وغير ذلك من مكونات الجانب الثقافي. التي تؤثر على سلوكيات الأفراد بحكم تأثيرها على الشخصية، ويختلف تأثير الثقافات على شخصيات الأفراد باختلاف الدول وبذلك تتحدد قيمة معينة مثلا مدى قبول سلوك عام مدى قبول احترام السلطة مدى قبول احترام النظام الاحساس القوي والرغبة في المنافسة التي تميز شعوبا عن شعوب أخرى .

أما العوامل الموقفية فهي تؤثر من خلال إظهارها لبعض الخصائص الكامنة في شخصية الفرد والتي لا تظهر إلا في موقف معين، فقد يقوم الفرد بأعمال غير مقبولة

أو متوقعة إذا ما وضع في ظروف وضغوط معينة. ويوضح الشكل (1/2) التالي تلك العوامل



شكل (1/2)

محددات الشخصية

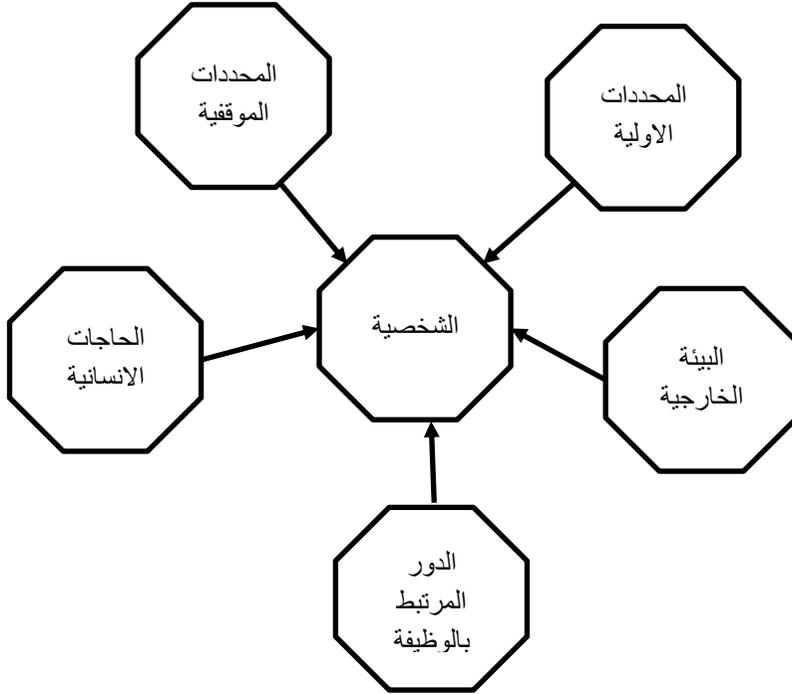
ونعرض فيما يلي توضيح لأهم العناصر المستمدة من هذه القوى والجوانب المحددة للشخصية الإنسانية: القيم، الانفعالات، الحاجات، الميول، الاهتمامات، القدرات، المواقف، التعليم.

وتختلف الشخصية بتغير هذه العوامل من بيئة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف التي توجه سلوك الفرد وتصرفاته وتحدد شخصيته في المواقف المختلفة.

وبرغم تكوين الشخصية من سمات ثابتة أو مستمرة إلا أن هذا الاستمرار غالبا ما يكون نسبيا أي أن الشخصية يمكن أن تتغير من فترة لأخرى أو من حلقة عمرية لأخرى إذا تغيرت بعض خصائص الفرد الجسمانية أو العقلية أو النفسية أو الاجتماعية أو الثقافية.

وهناك تقسيم آخر قد تم تقسيمه من علماء النفس إلى خمس محددات شملت الآتي:

- محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة إلى علاقة الفرد بالبيئة المحيطة.
- المحددات الأولية التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
- محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفة.
- محددات خاصة بالحاجات الإنسانية.
- السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين.



شكل (2/2)

محددات الشخصية

وسوف يتم مناقشة كلاً منهما فيما يلي :

أ. المحددات الأولية:

يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنتقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من ولادته تحمل هذه الجينات كثيراً من الصفات بعضها موجب والآخر سالب فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السلبية فهي تلتقي بالتزاوج بصفات سالبة أخرى، الصفات الوراثية تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمة للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

ب. البيئة الخارجية:

تقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثيرها بهم وتأثرهم بها

ج. محددات الدور المرتبط بالوظيفة:

إن لكل وظيفة سلوكيات محددة تقتضي شاغلها أن يؤديها وبالتالي فإن الفرد حينما يؤديها يشغل وظيفة ما فكأنما يؤدي دوراً محددات تفتضيها هذه الوظيفة ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكاً وظيفياً كثيراً ما نلاحظ في واقع الحياة العلمية تبايناً واختلافاً في تصرفات المدير في نطاق العمل وتصرفات الشخصية الأخرى.

د. الحاجات الإنسانية للفرد:

تعتبر الحاجات الإنسانية للفرد دافعا لسلوك الفرد بحيث تمثل الحيوية والطاقة التي تدفعه لإشباعها بحيث أن هذه الطاقة والحيوية تعكس لنا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية من حيث النشاط والكسل والجدية والتسيب بحيث تعكس

هذه السلوكيات الصفات والملامح الشخصية وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضا بالقدرات المختلفة التي يمتلكها الفرد من القدرات العقلية أو عقلية أو عاطفية .

هـ. المحددات الموقفية:

يقصد بالمواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث والحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل ويأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف، مثال:

قد تنص اللوائح على أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاث فواتير عمل من ثلاث جهات مختلفة وان يتم الشراء من أقلها سعرا أو يتم الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال أو ان يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة.

3/2 مكونات وجوانب الشخصية

• القيم: Values

القيم هي ما يجب الفرد أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتختلف القيم وتتغير (مثل الأمانة، والصراحة، المساواة، إجادة العمل)

وهناك ترتيب هرمي للقيم توجد أعلاها على قمته وأدناها أو أقلها في أسفل الهرم، ويؤثر هذا الهرم بترتيبه القيمي على سلوكنا وبالتالي على شخصيتنا فإذا لم يعط الفرد قيمة كبيرة للاقتصاد في المعيشة تميز سلوكه بالإسراف وإذا أعطى قيمة كبيرة للعمل تميز سلوكه الوظيفي بالجدية .

كما ينعكس على ممارسات كثيرة في مجال العمل فالعدالة وعدم المحاباة يفضل أن تستخدم في تقييم الأداء ومنح الحوافز والترقي، إلا أنه كثيرا ما نجد عدم الإيمان

بهذه القيم نجدها في المضمون فقط في الشكل مما يؤدي غلي انهيار كبير من النظم .

كذلك قيمة احترام القوانين واللوائح تمثل قيما مهمة في المجتمعات المتحضرة ويهتم الافراد بهذه القيم بعكس الوضع في الدول المتخلفة والنامية يهتمون بالقرابة والعشرة والمحسوبة .

كذلك قيم التقدم والنمو عن طريق الكفاءة والجدارة تمثل قيم فضلى في كثير من مواقع العمل لا تراعى ويفضل عليها قوانين الاقدمية ,مما يعكس جمود الفكر الإداري بشأن الترقية والتقدم في المنظمات .

وتختلف القيم وفقا للتخصصات المهنية فالجماعات المهنية تؤمن بقيم مختلفة كما أنه قد توجد اختلافات عندما تتعامل جماعات من تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض فالقيم الاجتماعية للطبيب قد تتعارض مع القيم الاقتصادية للإدارية المالية بالمستشفى الذي يعمل بها .

كما أن القيم عبر الثقافات المختلفة قد تختلف وتسبب مشاكل كبيرة وبذلك تفشل كثيرا من المفاوضات والأعمال بسبب نقص فهم الثقافات.

كذلك اوضحت Bennis, Hofstede أن نظريات وأبحاث السلوك التنظيمي المصدرة من الولايات المتحدة الأمريكية لا يمكن ترجمتها جيدا في بعض مجتمعات الدول النامية فالاهتمامات والتساؤلات واحدة في السلوك التنظيمي لكن الاجابات تختلف عبر الثقافات مثلا كيف يمكن تطبيق المشاركة الديمقراطية بين الإدارة والعمال في المنظمة في دولة نامية لم تشبع فيها الحاجات العضوية للعمال مثل ما يحدث في الدول المتقدمة أو الولايات المتحدة الأمريكية والتي تشجع فيها المشاركة وعلى قدم المساواة في اتخاذ القرارات لتمشى ذلك مع بعد القوة بين الافراد هناك والذي ينتجه المجتمع الأمريكي بعكس الوضع في المجتمع النامي .

• الانفعالات : Temperament :

تعكس الحالة المزاجية للفرد يرى البعض سريع الاستثارة والبعض بطيء الاستثارة هناك أيضا الهوائي وهناك الراسخ الجاد الذي يأخذ الأمور بمحمل الجد كما أن هناك الشخصية الجادة الطبع وباردة الطبع والشخص المنطوي والمنبسط والعنيف والمتساهل والحساس الشعور والمتبادل والشخص الذي يحترم ذاته هذه خصائص مهمة تؤثر في الشخصية.

ويرجع ذلك الى اختلاف ردود افعال الأفراد لهذه المؤثرات ومدى ملاءمة السلوك الصادر.

وفي مجال العمل يمكن القول بأن الحالة الانفعالية ومدى القدرة على السيطرة عليها لها دور مهم في التأثير على الشخصية.

• الحاجات الإنسانية Needs :

يكمن في كل إنسان مجموعة من الحاجات الداخلية التي تشير إلى ملامح سلوك الفرد وشخصيته وهي تمثل الشعور بالنقص والحاجة لشيء معين وأن هذا النقص يدفع الفرد لتبني سلوك معين والسعي لإشباع هذه الحاجة، ويصعب التكهن بالحاجات الداخلية لأنها حاجات لاشعورية .

لقد اختلف الباحثون في حصر وتصنيف حاجات الإنسان وبصفة عامة يرى البعض تصنيفها إلى 20 حاجة. ويرى الآخرون تصنيفها إلى ثلاث درجات حاجات ترتبط بضرورات الحياة (بيولوجية) وحاجات تتعلق بعلاقات الفرد مع الآخرين وحاجات ثالثة تعرف بالحاجة إلى النمو، حيث تعبر عن التقدم والتطور الشخصي أما التقسيم الكلاسيكي فيقسم الحاجات إلى حاجات عضوية حاجات الأمن والأمان وحاجات اجتماعية ترتبط بالحب والانتماء وحاجات احترام النفس وحاجات تحقيق الذات .

وقد يتطلب تكوين الحاجات فترات زمنية أطول وأكثر، وقد تكون أكثر استقراراً في شخصية الفرد وأنها خلال تربية الفرد قد تم استقرارها في شخصيته ومن أمثلة ذلك الحاجة إلى الإنجاز / الحاجة إلى الانتماء / الحاجة إلى تملك القوة.

فتوافر هذه الحاجات يدفع الفرد إلى الإنجاز والسعي إلى إتقان العمل والحاجة إلى القوة تدفع الفرد لأن يكون قائداً مؤثراً يملك مهارات توجيه الآخرين بالشكل الصحيح والحاجة للانتماء مهمة في أنها تدفع المدير لأن يقود جماعات العمل ويشكلها بالأسلوب الفعال والمنتج كما أنها ترشده في كيفية توفير النجاح الصحي للعاملين كي يقوموا بالأداء الفعال وكل هذه الحاجات تؤثر بدرجة كبيرة على تكوين الشخصية.

وتتطوي تقسيمات الحاجات على المعاني الآتية:

- يمكن تفسير اختلاف سلوكيات الأفراد تبعاً لاختلاف الحاجات التي يتطلعون لإشباعها وفق أولوية تسلسل الحاجات.
- التزام الأفراد بهذا التسلسل وفق مدى الحاجة إلى الإشباع .
- تنصدر حاجات معينة باقي الحاجات الأخرى وذلك بالنسبة لشخص معين وفي ظروف معينة، تليها في الترتيب حاجات أخرى حسب التسلسل.
- تتضمن كل حاجة رئيسة مجموعة من الحاجات الفرعية بمعنى أنه يمكن تفهم الحاجة الرئيسية من خلال التعبير عنها بأكثر من صورة .

• الميول والاهتمامات : Interests

الميل هو الاستعداد الذهني والعصبي نحو الأشياء والميل للتصرف بطبيعة معينة مع شيء معين، وقد يكون الميل تجهيزاً ذهنياً للفرد يسبق تصرف الفرد نحو شيء معين إيجابياً أو سلبياً وبالتالي تحديد شخصية وتشكل الميول المسبقة رد الفعل الذي

يتخذ الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين ونحن نختلف في ميولنا نحو العمل، البعض منا يفضل العمل اليدوي، الآخر يفضل العمل الفني، والبعض الآخر يفضل العمل الكتابي أو العمل الجماعي لذلك يجب على الإدارة السعي إلى توجيه الأفراد إلى الأعمال التي يميلون إليها والتي تتمشى مع ميولهم واتجاهاتهم وشخصيتهم، ويؤثر ذلك على سلوك الفرد نحو الأعمال جميعها إما تأثيراً إيجابياً أو سلبياً أو حتى حيادياً.

فإذا أحب الشخص وظيفة وكانت فكرته عنها إيجابية يكون لديه اتجاه وميول مساندة للوظيفة الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها ويعمل على أدائها باستمرار، والقيام بأعبائها حسب المستويات المقررة ويؤثر ذلك على شخصيته.

وعلى الإدارة أن تجري اختبارات تفضيل الميول المهنية ويكون لهذه الاختبارات أهمية كبرى عند التعيين أو الترقية حيث يتضح ما إذا كانت ميول وشخصيات المتقدمين للوظيفة تتفق مع طبيعة الأعمال التي سيمارسونها .

• القدرات:

سبق أن عرضنا موضوع القدرات وأثرها على السلوك الإنساني وهي أيضاً تؤثر على شخصية الفرد فالذكاء والقدرات والمهارات الفعلية والجسمانية تلعب دوراً مهماً في تكوين الشخصية حيث أن امتلاك هذه المهارات يؤدي بالفرد إلى إجادة عمله والتفوق فيه وتحقيق مستويات عالية من الأداء يكون محل تقدير الآخرين الأمر الذي يكسبه ثقة وقدرة في نفسه وهو ما ينعكس بالضرورة على شخصيته.

• **المواقف:**

حيث أنها تلعب دورا مهما في تحديد السلوك الإنساني داخل العمل فالاتجاهات النفسية للفرد تساعده على التكيف مع المتغيرات في ظروف ومواقف العمل وبالتالي تغيير مواقفه مما يؤثر على شخصيته.

• **4/2 العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية:**

هناك عوامل متعددة تؤثر على تكوين الشخصية نعرض أهم بنودها وهي البيئة، الحضارة، الأسرة، التعلم، التدريب.

• **البيئة:**

سبق أن ذكرنا تأثير البيئة على السلوك الإنساني وتؤثر البيئة أيضا على شخصية الفرد فهي تشير إلى مكونات الحضارة التي يعيش فيها الفرد، كما تؤثر – الصفات الجغرافية – على تشكيل الشخصية؛ فمن يسكنون السواحل يختلفون في شخصياتهم عن من يسكنون الصحاري والمزارع، كذلك تؤثر الحياة المدنية تأثيرا كبيرا على شخصية الفرد ويؤثر الدين واللغة والنظام السياسي أو الاقتصادي قيمة الزواج والعلاقات الاجتماعية وتلعب دورا مهما في تكوين الشخصية.

كذلك تؤثر الشخصية القومية التي تنشأ بينها ما تتضمنه من تاريخ وقيم وعادات وأساطير وأمثال شعبية وإيمان بالغيبات وتقدير للموقف يؤثر كل ذلك على الشخصية .

كذلك تؤثر بيئة العمل على شخصية الفرد حيث تتطلب ظروف كل عمل متطلبات معينة وأنماط سلوكية خاصة وقيم وأخلاقيات معينة فالمحامي والطبيب وأستاذ الجامعة لهم تقاليد سلوكية معينة تحدد شخصياتهم.

• الحضارة:

يذكر Hofstede مقارنة مهمة بين الحضارة والشخصية حيث يذكر أن الحضارة بالنسبة للجماعات الإنسانية تماثل الشخصية بالنسبة للفرد.

فالحضارة تعرف بتفاعل الخواص العامة التي تؤثر على استجابات الجماعات البشرية للبيئة والحضارة تحدد هوية الجماعات الإنسانية كما تحدد الشخصية هوية الفرد أكثر من ذلك فإن الحضارة و الشخصية يتفاعلان حيث يحددان السلوك و صفات الأجناس البشرية، وتقاس الصفات الحضارية في بعض الأحيان باختبارات الشخصية وسنعالج موضوع الحضارة بشيء من التفصيل وأثارها على السلوك الإنساني و الشخصية في الفصل الأخير.

• الأسرة والتعليم:

سبق أن ذكرنا تأثير الأسرة على سلوك الفرد وهي أيضا تؤثر على الشخصية فالأسرة تؤثر على القيم السلوك والتدين ورسوخ العقيدة والتقاليد ومراعاة الآداب وكل ذلك أيضا على شخصية الفرد.

كما تؤثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالأسرة على تكوين شخصية الفرد كذلك يؤثر التعليم ونوعه ومستواه على شخصية الفرد وتكوين أفكاره ومشاعره وقيمه ومثله وذكائه وقدراته .

• السمات الشخصية:

لأي إنسان مجموعة من السمات الشخصية قد تكون إيجابية أو لا تكون كما أن السمات الشخصية قد لا تتوفر لكل الناس بشكل متساوٍ وهناك مجموعة من السمات الشخصية الإيجابية التي يتعين على كل فرد أن يقيس نفسه إزائها وأن يسعى للترؤد بما ليس لديه منها او الاستزادة من تلك الموجودة لديه.

وفيما يلي قائمة بأهم السمات الشخصية التي يحسن أن تتوفر لدى الفرد أو تكون مجالاً للاستزادة :

- غاية داخلية: أن يكون لديك ميل قوي وطاقة ودافعية تجاه رسالتك في الحياة.
- أهداف شخصية: أن تضع أهدافك لتجسيد وتحقيق رسالتك.
- قيم: أن يتكون لديك مجموعة من القيم الشخصية كمعايير أخلاقية مقبولة اجتماعياً.
- معايير شخصية: أن تضع معايير سلوك أداء عالية لنفسك.
- ثقة بالنفس: أن يكون لديك ثقة بقدراتك.
- حافز ذاتي: أن يتولد بداخلك طاقة أو محرك داخلي يدفعك لسلوك إيجابي.
- تطوير ذاتي: أن يكون لديك الدافع بأن لا تكتفي بقدراتك الحالية بل تسعى لمزيد من التطوير.
- التوجه بالأداء: أن تكون متوجهاً إلى ومركزاً على الأداء وكل ما يجعله ناجحاً.

3- الإدراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة الانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.

وللإدراك علاقة وطيدة بخصائص الفرد القائم بالإدراك وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات، وأيضاً فإن خصائص المثيرات أو الشيء محل الإدراك لها تأثير كبير على تفسيرنا للأشياء.

1/3 تعريف الإدراك

➤ الإدراك كمحدد لأداء الفرد:

سوف نستعرض بعض التعريفات التالية:

- الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة.
- هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك.
- هو العملية العقلية الخاصة باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يمتلكها .

وبالتالي يمكن وضع تعرف شامل للإدراك على أنه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار وتفسير وتنظيم المنبهات (المعلومات) لتكوين صورة ذات معنى عن العالم من حولهم.

➤ طبيعة العمليات الإدراكية

تبدأ حينما يشعر الفرد بمثير Sensation (بأي من الحواس الخمس) حيث أن الشعور يعتبر جزءا من الإدراك.

يعقبها التفسير والتصنيف لهذه المشاعر وفق المعلومات المختزنة في ذاكرة الفرد . وربما يتم المثير بالحااسة السادسة بعيدا عن أي من الحواس الخمس.

ولا شك أن عملية الإدراك عملية معقدة ترتبط بتسجيل وتفسير وتأويل وتحليل المثير وتمثل في:

- التسجيل Registration هو عملية تسلم المثير .
- التفسير Interpretation الذي ينقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها .
- التغذية المرتدة والتي ينتج عنها التأويل والتحليل .
- الاستجابة ورد الفعل Reaction وهي الخطوة الأخيرة في العملية الإدراكية.

2/3 أهمية الادراك لسلوك الفرد

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائبا أم خائبا، فقد يفسر أحد العاملين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد ونصح، بينما يفسر مروض آخر التوجيه نفسه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها، كما أنك أحيانا قد تفسر ابتسامته بأنها تحية، وأحيانا تفسرها بأنها سخرية، وقد يفسر أحد المروضين النقد الذي يوجهه إليه الرئيس بأنه إهانة، بينما يعتبرها مروض آخر محاولة لوضعه على

الخط السليم، وقد ينظر أحد الزملاء لزميله باعتبار أنه خصم له يتحارب معه في سبيل الحصول على عائد أو ترقية معينة، هذا بالرغم من أن هذا الزميل سمح الوجه وذو خلق طيب.

إننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة، وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغيره، فإننا نختلف بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره. إن البيئة الواقعية من حولنا لا ندركها بهذه الواقعية، وإنما ندركها من خلال جوانبها النفسية. وللتدليل على ذلك انظر حولك ستجد أن سلوك الطلبة يختلف فيما بينهم حيال مدرس معين، كما أن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر، وأن سلوك ورأي المتدربين يختلف فيما بينهم نحو مدربيهم.

ويبدأ الإدراك عادة بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه، وأيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين. وشكل (5/2) يوضح العلاقة بين هذه الاعتبارات المختلفة من مثير وانتباه وتنظيم وتفسير وسلوك.

المثير — الانتباه — الاختيار — التنظيم — التفسير — السلوك

شكل (5/2) خطوات الإدراك

ويمكن أن نقول إذن إن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، ويمر الإدراك بالخطوات التالية:

أ. الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمسة، مثل: البصر واللمس والسمع

والشم والتذوق. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.

ب. **الانتباه:** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عيناه مفتوحتين (لكنه لا يرى شيئا) . فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات.

ج. **الاختيار:** وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا، هكذا ندرك فقط ما يهمننا من مثيرات.

د. **التنظيم:** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محددًا.

هـ. **التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني، فنحن نسمع أصواتا ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء أخرى نستدل عليها، وعندما نجد رجلا مسترخيا فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

و. **السلوك:** إن اكتشاف الفرد لمعنى المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، فالشخص العابس ربما تحاول أن تسري عنه، والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهين له قدرا من الراحة.

3/3 العوامل المؤثرة في الإدراك:

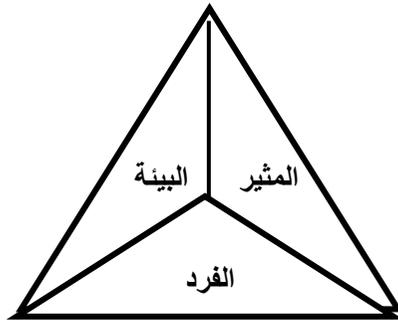
تنقسم العوامل المحددة للإدراك إلى قسمين:

- خصائص وصفات الشيء موضع الإدراك.
- خصائص الشخص المدرك (أي المستقبل للإدراك) بمعنى خصائص الشخص الذي يقوم بعملية الإدراك.

مثال:

يمكن للفرد إدراك سيارة حمراء من بين عشرات السيارات البيضاء كذلك التكرار وشدة وقوة المؤثر تساعد على سهولة تمييزه وإدراكه، وتمييز الصوت الجهوري والأشياء كبيرة الحجم وهكذا.

ومن جهة أخرى يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإدراك بخلاف حواس الفرد إلى ثلاثة أقسام، كما هو مبين بالشكل (6/2)



شكل (6/2)

العوامل المؤثرة في الإدراك

فخصائص المثير أو الشيء محل الإدراك يمكنها أن تؤثر في مدى تفسير الفرد لهذه المثيرات، كما أن هذه المثيرات يتم تقديمها في قالب بيئي من العناصر المادية والاجتماعية تؤثر في فهمنا لهذه المثيرات، وأخيرا فإن خصائص الفرد القائم بالإدراك

ذات تأثير مهم على كيفية تفسير هذا الفرد للمثيرات من حوله، وسنتناول هذه العوامل بشيء من التفصيل .

• دور المثير أو الشيء محل الإدراك

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص هذه المثير الموجودة، فمثلا إدراكك للصفحة التي تقرأها الآن هو محصلة جزئية لنوع الورق، وجودة الطباعة، ومحتوى الكلمات التي تقرأها، وإدراك وتفسير شخص آخر للزيادة في أجره كما أخبره به رئيسه. تعتمد جزئيا على طريقة إخباره لفظيا لهذه الزيادة في الأجر. ويمكن أن نقول إن هناك عمليتين أساسيتين في إدراك المثيرات أولهما: اختيار المدركات أو المثيرات، وثانيهما: هو تنظيم المثيرات أو المدركات. ويوضح الشكل (7/2) العناصر المؤثرة في كل من اختيار المثيرات وتنظيمها.

• دور البيئة في الإدراك

إن البيئة التي تحتوي على مثيرات معينة ذات أثر بالغ على كيفية إدراكنا لهذه المثيرات، فقد تؤدي إلى هذه المثيرات، وقد يؤدي الأمر إلى أننا لا ندرك هذه المثيرات بالمرّة. وهناك بيئة طبيعية وبيئة اجتماعية، وسيتم تناولها كما يلي:

أ. الجانب الطبيعي من البيئة:

ويقصد بذلك المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء وغيرها من الأبعاد، فمثلا إذا كان هناك فهد على الأشجار قد يستحيل رؤيته على مسافة مائة متر، وأنه لا يمكن رؤيته إلا على مسافة عشرين مترا مثلا. والرسالة التي قد لا ينظر إليها بعين الاهتمام هي موجودة في وسط بريد أحد المديرين فإذا أرسلت له هذه الرسالة على شكل تلغراف أو فاكس فإنها تلقى اهتماما بالغا. كذا إذا كنت في طائرة وفوق مدينة القاهرة بارتفاع ثلاثة آلاف قدم. فإنك ستراها مدينة في غاية النظافة والتنظيم، أما إذا نزلت من الطائرة وسرت في هذه الشوارع فقد تراها

متسخة وغير منظمة. كذا الحال إذا سمعت جرس التليفون والساعة الثانية عشرة ظهرا قد يعني وجود عمل مُجْدٍ وسار، ولكن إذا سمعت نفس الصوت الساعة الواحدة بعد منتصف الليل فقد يكون قلقا ومثيرا للريبة.

ب. الجانب الاجتماعي من البيئة:

إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات يمكن أن تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد. فخذ مثلا قيام أحد المديرين بنقد أحد مرؤوسيه وبلهجة نابية أمام زملائه. هنا يتحول إدراك الزملاء بعيدا عن محتوى عملية النقد إلى كيف أن هذا الرئيس بارد وعديم الإحساس؟ وإلى رد الفعل المرتقب للمرؤوس محل النقد. إن هذا الموقف نفسه يمكن أن يدرك بصورة أخرى لو أن هذا النقد كان في سرية بين الرئيس والمرؤوس وكان بأسلوب لبق، من المتوقع أن يشعر ويفسر المرؤوس بأن هذه محاولة لإرشاده وتوجيهه في العمل، مما قد يستتبع نقل هذا الإحساس أو الشعور إلى باقي الزملاء.

• دور الفرد في عملية الإدراك

تتأثر عملية إدراك المثيرات من حولنا بالاختلافات الفردية الموجودة بين الأشخاص. وترجع هذه الاختلافات إما لاختلافات في رصيد الخبرة أو الاختلافات في الجنس أو في الشخصية. كما أن خصائص الفرد من حيث نزعته السريعة لإدراك شيء معين قد يؤدي إلى الحكم على الأشياء أو على الآخرين بصورة متميزة عن غيره من الأفراد، هذا بالإضافة إلى الإغراء أو التبرير الذي يقوم به الفرد. وستتناول هذه الاعتبارات بالتفصيل كما يلي: وكما تظهر في شكل (8/2)

دور الفرد في عملية الإدراك

الإعزاء

النزعات السريعة للإدراك

الفروق الفردية

- * التعميم
- * انطباع اللحظة الأولى
- * التتميط
- * الإدراك المحقق لذاته
- * الإسقاط
- * الإدراك الجاهز فعلا
- * استخدام نظريات ذاتية
- * الخبرة السابقة
- * الجنس
- * الشخصية
- * ثقافة الفرد
- * الحالة الجسمانية والنفسية

شكل (8/2)

العناصر المؤثرة في الفرد عند إدراكه

4/3 الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك

هنالك بعض الفروض التي حددها علماء السلوك الإنساني والتي تساعد في تفسير عملية الإدراك والتفكير، ونوجزها فيما يلي، وسوغ ننتاولها بعد ذلك بشيء من التفصيل:

- أ. تنظيم الفرد لمدرجاته بطريقة اختيارية.
- ب. التغيير في المدرجات يتأثر جزئيا بخصائص المدرجات الحالية.
- ج. الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد .
- د. تغيير المعلومات وأثرها في تغيير مدرجات الفرد وأفكاره.
- هـ. ميل الأفراد إلى تنسيق وتنظيم مدرجاتهم.

و. إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء .

أ. الفرض الأول تنظيم الفرد لمدركاته بطريقة اختيارية

فتركيز الفرد لإدراك شيء ما يكون اختياريًا بحيث نجده أحيانًا يتجاهل بعض الأشياء ويرى الأخرى، وذلك ربما لعدم أهميتها بالنسبة له أو لعدم رغبته في رؤيتها، وبالتالي يتم الإدراك بطريقة اختيارية.

العوامل المتعلقة بالفرد والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري

هناك عوامل شخصية تؤثر في عملية الإدراك من حيث كونها:

- تحدد مجال ونطاق الإدراك .
- تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء بذاتها.
- أحيانًا تؤدي إلى تشويه صورة بعض الأشياء لتتفق مع حاجات الفرد .
- أحيانًا تؤدي لزيادة حساسية الفرد تجاه أشخاص معينين أو أشياء معينة. فإذا فشل شخص في امتحان معين أو معاينة لوظيفة معينة؛ تجده أكثر حساسية للأشياء المتصلة بالامتحان أو الفشل.

مثال:

ويمكن أن ندلل على أثر العوامل الشخصية في إدراك الفرد مثلًا عند زيارة شخصية مهندس وطبيب لمنزل صديق لهما، يكون تركيز الطبيب على أشياء صحية بالمنزل كالشمس أو التهوية أو المنافع، بينما يكون تركيز المهندس على طريقة تصميم المنزل أو تنفيذه أو الطلاء الذي طلي به المنزل.

وكمثال إذا توقع أحد الطلاب درجة عالية في إحدى المواد ثم جاءت نتيجته أقل مما يتوقعه نجده يصب جُلَّ غضبه على استاذ المادة ناسيا كل حسناته وكفائه ويرسم لأستاذه صورة قاتمة يقنع بها نفسه بل ويسعى لإقناع الآخرين بها.

ب. الفرض الثاني: التغيير في المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية

عندما تتغير حاجيات الفرد تتغير نظراته لمدركاته بعد ذلك بخلاف إحساسه أو إدراكه لنفس الشيء فيما مضى وتتغير أفكار الفرد بترابط هذه الأفكار سواء كانت هذه الأفكار اقتصادية أم سياسية أم أخلاقية بحيث تجده يتخذ سلوكا متقاربا في كل منها . وبوجه عام عند حدوث أي تغيير تجد الفرد يقاوم بطبعه هذا التغيير عندما تكون هنالك معلومات جديدة (إدراك) مغايرة لأفكاره الشخصية.

ج. الفرض الثالث: الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد:

حيث تلعب الصفات الشخصية دورا كبيرا في تفهم الأمور واستيعاب المعلومات الجديدة من فرد للأخر متأثرا بقدراته العقلية من ذكاء وفطنة، ويأتي تقييمه للأشياء وفق قدراته العقلية.

وكلما زاد النضج العقلي؛ كان هنالك إمكانية للفرد لتعديل أفكاره أو معتقداته عند استقباله لأي معلومات جديدة (إدراك جديد) وبالتالي يمكنهم إعادة تنظيم أفكارهم ومعتقداتهم.

د. الفرض الرابع : تغيير المعلومات وأثرها في تغيير مدركات الفرد

إن إدراك يتأثر بالمعلومات التي يحصل عليها وكلما تغيرت هذه المعلومات تغير إدراكه وفقا لحاجاته. حيث إنه كلما زادت معلومات الفرد بموضوع معين زاد شعوره بحاجات جديدة.

هـ. الفرض الخامس : ميل الأفراد إلى تنسيق وتنظيم مدركاتهم

يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بالأشياء بحيث ينظمها في مجموعات تؤثر في سلوكه الاجتماعي. فحينما يتعامل الفرد مع مجموعة متقاربة من الأشياء أو الأشخاص يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة، كذلك نظرة الفرد للأشياء المتقاربة يجعلها تنتظم في مجموعات متناسقة، كذلك فإن المفاهيم الثقافية تخلق نوعا من التنظيم حينما يركز عليها المجتمع ويعمل على نشرها.

و. **الفرض السادس إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء**

مثلا لو كان للفرد مفهوم معين بأن طلبة الجامعة غير جادين؛ فإنه يميل إلى وصف أي طالب بالجامعة بهذه الصفة بغض النظر عن صفات هذا الطالب الشخصية والتي قد تختلف تماما عن هذا المفهوم.

الفصل الثالث القيادة وجماعات العمل

1- مقدمة

2- القيادة

3- جماعات العمل

الفصل الثالث

القيادة وجماعات العمل

1- مقدمة

تعتبر القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضا تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها ، لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة.

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتساعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزرخ بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة ، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة الملهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق.

ومن جانب آخر نجد أنه لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي.

والتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي، وذلك لأن الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة، وهو يمثل المراكز والعلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

لذلك سوف ينقسم هذا الفصل إلى جزئيين ، فالجزء الأول يتناول القيادة ، والجزء الثاني جماعات العمل ؟

2- القيادة

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى لو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان، فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات. لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام للعاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل عن أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية المرؤوسين المتميزين على إنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير، والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققت، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة.

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضا.

1/2 تعريف القيادة:

هناك تعريفات متعددة للقيادة منها :

- القيادة: هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع.
- القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.
- القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.
- القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
- القيادة هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخر لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
- القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.
- القيادة هي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضاء.
- القيادة: هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي وهذا التعريف يجعل القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وغنما قد توجد في المدرسة والمسجد والكنيسة والأسرة والعائلة والقبيلة والأدوار الاجتماعية الأخرى.

- القيادة وفق التحول الالكتروني هي القائد الخارق الذي يظهر للآخرين كيف يقودون أنفسهم.
- القيادة الفعالة هي التي تعمم حسن القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

فالقيادة ميزة تتوافر في القائد الجيد، من خلال القدرة على استيعاب المتطلبات الحديثة لضرورة التغيير نحو الأفضل لغرض تحقيق الأهداف المحددة وما لها من أثر في تطوير الفرد بالمجتمع. التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لا بد من أن نفهم المصطلحات الرئيسية لمفهوم القيادة.. إذ يرى بأنها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيرا على باقي أعضاء الجماعة . بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

كما عرفت بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. كما يذكر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على تغير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف منظمة . كما تشير بأن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل الاتفاق على وضع الأهداف وتحقيقها.

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن القيادة هي العنصر المؤثر والرئيس في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلى أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعالجها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الأنوية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

2/2 أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تنبع أهمية القيادة في دورها المتعاطف في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

وذكر نوربرت هرمان أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإرادة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة ، لا تعني القيادة والإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضا تحمل المسؤولية.

القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات ، فعبّر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان كان القائد في اي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثا عن الطمأنينة والوضوح عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد ، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به. فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة.

وقد ذكر محمود المساد: إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلى صياغة الرؤية والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلى الأمام ابتداء من قيادة المؤسسة والمستوى الأولى فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها.

إن القائد كمهندس اجتماعي معني ببناء وتشبيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فنانا وفي جزء آخر مصمما وفي جزء معلما حرفيا يواجه التحديات في سبيل صف الأجزاء

في البناء الاجتماعي بمثابة التعمير لتصبح مركبا متفردا مبدعا، يقف شاهدا دالا على رؤية القائد ودليلا ماديا يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة.

3/2 أدوات القيادة:

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيدا أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة.

كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة ومن أدوات القيادة الآتي:

- **الرؤية والأسلوب:** على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته، إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح ، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.

- **الثقة:** هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرين فرضها بالأوامر القديمة على العاملين، وإنما بالهدف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على الهام وتشجيع العاملين بان يقومون به هو جوهر قيادته، ويقول ديلف وزملاؤه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على افرادنا الجديرون بالثقة.

- **الأخلاقيات:** الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفوة إلا أن الكفاءة في اذهان الجمهور لن تبقى طويلا ، وغنما تبقى

لفترة طويلة جدا هي الاخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسؤولية أخلاقيا واجتماعيا.

- **الكفاءة:** الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات . وان الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلا إنما تسيء استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضرارا شديدا بالعاملين وأسرهم ويضر بالمجتمع بأثره.
- **القيمة:** إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات ، وإنما هي تحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي استراتيجية بعيدة المدى لا بد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.
- **التميز:** التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقيا فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون اساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول إن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

4/2 أساليب القيادة:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة.

إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية و الأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلي احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلي آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلي نفسه.

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة أربعة أساليب :

- **الأسلوب الدكتاتوري:** ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.
- **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.
- **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المنتورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلي قرار جماعي وبهذا يضمن قدرا جدا من الاستجابة.
- **القيادة المتساهلة:** وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة.

5/2 مداخل القيادة:

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة وفي قطاع الأعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراءً مثيراً للإعجاب بما تم تحقيقه من تطوير دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها فالمداخل الأساسية للقيادة تمثل بالآتي:

• المداخل المرتكزة على القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على المرؤوسين وهي من أقدم المداخل و المداخل هي:

أ. مدخل السمات:

إن هذا المدخل هو الأقدم استخدام لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والاجتماعية كالقيم والنضوج الاجتماعي، و الذكائية كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة وكعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها .

ب. مدخل سلوك القائد:

وهذا المدخل ركز على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة عن اختلاف القادة في أساليبهم وقيادتهم حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي:

- أسلوب القيادة المتسلطة.

- أسلوب القيادة المتساهلة.

- أسلوب القيادة الديمقراطية.

في حين كشفت دراسة جامعة متشيغان أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو إلى العامل وحاجاته وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلى المهمة أو قادة موجهين إلي العمل وأن القائد الأفضل هو ذو الاهتمام العالي بالمهمة والعمل على حد سواء.

ج. مشبك القيادة:

وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون والذي يعتمد على متغيرين الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث حدد من خلال مشبك الادارة خمسة أنماط من القيادة.

- القيادة المتهربة: وهي التي تبذل جهدا أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين.
- القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي تركيز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى ممن الاهتمام بالعاملين.
- القيادة التوفيقية: وتسمى قيادة منتصف الطريق وهي تعطي اهتمام وسط بالمهمة واهتمام وسط بالعامل .
- القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهمة والعاملين وتحقيق أفضل الأهداف.

• المداخل المرتكزة على الموقف:

وهذه المداخل ترتكز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد، كما أن القيادة في موقف ما يكون فعالا وقد لا يكون فعالا في موقف آخر و أن نجاح القيادة في مرحلة ما ليس ضمانا لنجاحاته في مرحلة أخرى.

• المداخل المرتكزة علي المرؤوس:

في هذه المداخل تقوم القيادة على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد والمرؤوس الذي يكون بديلا للقائد ونعرض فيما يلي لمدخلين أساسيين وهما:

أ. بدائل القيادة:

في حالات كثيرة قد تبدو القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلا تأهيلا عاليا تجعله هو الأقدر والأكفأ على تحديد ما هو السلوك أو الجراء المطلوب في عملة أكثر من الآخرين بما فيهم القائد .

ب. القيادة الذاتية :

هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة وفي هذه الحالة يظهر دور القيادة الفائقة التي تقوم على مسؤولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم وبصفة قائدا ذاتيا .

• المداخل الحديثة المعاصرة:

ومن المداخل الحديثة المعاصرة:

أ. القيادات التحولية:

يقول جيمس بيرنز في كتابه القيادة، القيادة التحولية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا ويرى جيمس برين أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلي ما بعد رغبات وحاجات

الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقية فعند الارتقاء بالقيادة التحولية تمثل الاختيار الملائم .

ب. القيادة الكاريزمية:

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين وتحركها نحو أهدافها ببسر وسهولة وأروع مثال هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأعظم قائد عرفته المعمورة .

ج. القيادة القائمة على الفريق:

إن فرق العمل أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتداخلها وفيها وظائف واختصاصات عديدة، أن روح الفريق التي تسود الشركة هي العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز .

د. القيادة المدربة:

القادة المدربون هم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر وفي المؤسسات هم الذين يخرجون المؤسسة من التدهور المستمر المهدد بالإفلاس والخروج من السوق إلي أن يكونوا قادة السوق وتحقيق الأهداف المنشودة. إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي يواجهونها وكذلك المدرب الرياضي هو الذي ينقل فريقه من فريق في الدرجة الثالثة إلي فريق درجة أولى .

6/2 نظريات القيادة:

إن القائد يؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف الجماعة، ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه وتأثيره في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من

الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يأتي:

- نظريات السمات الشخصية
- النظرية الوظيفية
- النظرية الموقفية
- النظرية التفاعلية
- نظرية الرجل العظيم

أ. نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي:

- السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية
- سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير
- سمات انفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس
- سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمرح.
- سمات عامة مثل حسن المظهر و الأمانة والتمسك بالقيم

ب. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير .

ج. النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية القيادة عملة تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي:

- الأفراد العاملون
- المناخ التنظيمي
- مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين
- مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين

د. نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلي توماس كاريل عام 1910م عندما بين أن التقدم الذي حديث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعنى أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة ، ويذكر مؤيدا هذا الاتجاه عددا من الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثير كبير في مجتمعاتهم ، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيرا كاملا إذ أن كثيرا من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذوي تأثير كبير في المجتمع.

ونجد ان كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزءا ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية أن تتأتى لشخص يخالف بافعاله ما يطلب منه المرؤوسون تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

3- جماعات العمل:

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات شفوية (وأحيانا مكتوبة) كاللقاءات والاجتماعات، ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة، وهذه التأثيرات متشعبة، فجزء منها يسري على فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، وجزء ثانٍ يسري على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، وجزء ثالث يسري على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم.

وعلى هذا يمكن أن نقول إن الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

1/3 أنواع جماعات العمل:

هناك أنواع متعددة لجماعات العمل، ومن أشهر التقسيمات تلك التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية. ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة التي تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية)، ولا ترتبط في ادائها بضرورة تحقق أهداف المنظمة.

هناك أنواع أخرى من الجماعات، أهمها: الجماعات الوظيفية، وجماعات المهام الخاصة، وجماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة. ويشير الجدول التالي (1/4) إلى هذه الأنواع.

جدول (1/4)
أنواع الجماعات

أمثلة	الخصائص	نوع الجماعة
الإدارات والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير أو رئيس ويعاونه مجموعة من العاملين.	1- يتم توصيف العلاقات بين أعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي. 2- تتضمن كل من الرئيس والمرؤوسين. 3- تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة. 4- تمثل جماعة رسمية عادية.	الجماعة الوظيفية الرسمية
1- اللجان العادية. 2- جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة. 3- لجان حل المشاكل الطارئة.	1- قد يتم تحديد تشكيلها وإجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل. 2- قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل. 3- قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين. 4- تمثل جماعة رسمية عادية.	جماعات المهام الخاصة
1- نقابة العمال. 2- نادي الشركة. 3- الشلل والتحالفات. 4- صناديق الزمالة. 5- العصابات.	1- تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات، والسن، والمعتقدات السياسية والاجتماعية. 2- يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية. 3- أهدافها قد تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها.	جماعات الصداقات والاهتمامات الخاصة

أ. فالجماعات الوظيفية:

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة. ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

ب. جماعات المهام الخاصة:

فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتكون أيضا من رئيس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو أداء مهام مؤقتة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية (مثل لجنة البت في العقود، ولجنة المشتريات الخارجية)، وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج ولجان حل المشاكل الطارئة.

ج. جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:

وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد، كالاهتمامات المشتركة، والسن، والمعتقدات السياسية. وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة، وقد تكون رسمية (أو غير رسمية) ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة، ومن أمثلة الجماعات الرسمية: نقابة العمال، ونادي الشركة، وصناديق الزمالة، أما الجماعة الخاصة غير الرسمية: فمن أمثلتها: جماعات الأصدقاء، والشلل والتحالفات والعصابات.

2/3 تكوين الجماعات وتشكيلها:

تلعب الجماعات دورا مهما وحيويا في حياة الفرد، لأن انتماء الفرد للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته، ورغباته، كما يمكنه من تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية، وهناك عديد من الأسباب التي تدعو إلى تشكيل وتكوين الجماعات من أهمها:

- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة.
- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم معا لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
- يتحد الأفراد ويترابطون للتشابه في الصفات.

- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وعزيزة تربطهم ببعض.
 - يتحد الأفراد لأن في الاتحاد قوة مما يساعدهم في حماية أنفسهم من مخاطر العمل.
 - يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع احتياجاتهم للانتماء والترابط الجماعي.
- وتقدم نظرية التبادل تفسيراً بسيطاً لتشكيل الجماعة وبقائها، وتقول النظرية لأن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة، وهذا بافتراض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من مساهمتهم فيها.

3/3 تماسك الجماعة

تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك، واتجاهات أفرادها، ويطلق على هذا تماسك الجماعة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها، وتنشأ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة من ناحية، ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى. لقد تناولت دراسات الجماعات ظاهرة التماسك الجماعي من حيث معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة، والعوامل المؤثرة على زيادة تماسك أو إضعاف تماسك الجماعة، ومن حيث تأثير هذا التماسك على سلوك وإنتاجية هذه الجماعة، وهو ما سوف نتناوله في هذا القسم.

الفصل الرابع

الاتصال

- 1- مقدمة
- 2- مفهوم الاتصال
- 3- أهمية الاتصال الإداري
- 4- أهداف الاتصال الإداري
- 5- عناصر الاتصال
- 6- عملية الاتصال
- 7- أنواع الاتصالات الإدارية
- 8- معوقات الاتصال
- 9- مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته
- 10- مقومات الاتصال الإداري

الفصل الرابع

الاتصال

1- مقدمة

الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ الى غاية معينة . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعني يجعل الشيء عاما . ويعني اصطلاح لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات .

2- مفهوم الاتصال:

➤ هناك تعريفات متعددة للاتصال منها :

- الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع , التأمل ، التعبير ، الاختيار ، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم تبني مواقف وممارسات جديدة . وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين احدهما مرسل والآخر مرسل إليه .
- الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى ,ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم .
- الاتصال هو عملية ما بين الاشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل.

- الاتصال هو اطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي : عملية الارسال من المرسل ,وسيلة الارسال ،عملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

➤ تعريف الاتصال الاداري:

- الاتصالات الادارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة , وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو اكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني الى الاخرين .
- وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح "المقصود" ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة الى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الي المرسل اليه ليقوم الاخير بتفسيرها بنفس المعنى الذى يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما .
- الاتصال الاداري هو الاداة التي تربط بين كافة ارجاء الجهاز الاداري داخليا وخارجيا.
- عرفته جمعية الادارة الامريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التفاهم بين الناس اي تبادل ونقل الافكار ونشرها بين الافراد والجماعات .
- هو العملية التي افراد المنظمة الادارية جميعهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف الى انتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة ان تحيط الاخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات .

- من الباحثين من ذهب الى مدى بعيد في الاتصال الاداري اذ يقول : ان مفهوم الاتصالات اذا ما استعمل بمعنى واسع فانه يمتد لضم كافة اوجه العمليات الادارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة ... فالاتصالات هي محور التكامل المنظم .

من خلال هذه التعاريف نستنتج انه يجب ان يشمل الاتصال على الاعتبارات التالية :

- مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر الى الاحداث والعلاقات على انها حالة ديناميكية متغيرة .
- يتم الاتصال بين الافراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الاقل في عملية الاتصال احدهما مرسل والآخر مستقبل .
- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا اذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها, لان هناك فرق بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها .
- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل .

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الادارية يتضح لنا انها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات المهمة والقرارات بجميع افراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة الى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة الى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة .

3- اهمية الاتصال الاداري :

تعتبر الاتصالات الادارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط . فالاتصال يساعد اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية والمؤسسية, فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية , اجراءات

التنسيق بين الانشطة التنظيمية, تحقيق التكييفات والمهام على الوجه المرغوب, والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل .

أنه من الصعب ان نجد مجالا أو نشاطا اداريا يخلو من الاتصال, فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض الى غضب ، او تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية أحد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكانا ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال .

لا شك ان نجاح أي ادارة يعتمد على درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فا الى جانب انها احدى العمليات الادارية – كالتخطيط والتنسيق والتنظيم – فهي ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما انها عملية نفسية تتطلب قدرا مناسب من فهم النفس البشرية واتجاهات الاخرين (الموظفين) وتستطيع ان تحدد اهمية الاتصال الاداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية :

- ان عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من ان توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين اجزاء التنظيم الإداري وتراقب وبذلك تضمن حسن سير عمل التنظيم
- ان الاتصال الإداري يلعب دورا في تنمية وتوجيه العلاقات الانسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب ، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في ان نعمل بما يدور داخل مؤسستهم الادارية وان يشارك من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه .
- وللاتصال دور بارز فيما يتعلق بعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك ان عملية اتخاذ القرار الرشيد تعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوعا ودقة تلك المعلومات التي تصل من مستويات التنظيم المختلفة الى متخذي

القرار في الادارة العليا او الوسطى ، كما يساعد الاتصال في عملية نقل قرار بعد اتخاذه وتوصيله الى سائر افراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري ، وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى اخر يساعد الاتصال الاداري في عملية صنع وتنفيذ القرار .

- إن الاتصال يعتبر اساسا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية ، ولو احكم ادائه ؛ فانه سيكون اداة فعالة للتأثير على سلوك الافراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجوبهم مع الادارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على ان كفاءة القائد الاعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال .

لابد من ادراك اهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة .

4- اهداف الاتصال الاداري :

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتنبع أهداف الاتصال من كونها:

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
- تمثل الاتصالات الضوء الذي يبين للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم والتزامهم نحو العمل.
- الاتصال الجيد يعين الإدارة اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
- الاتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

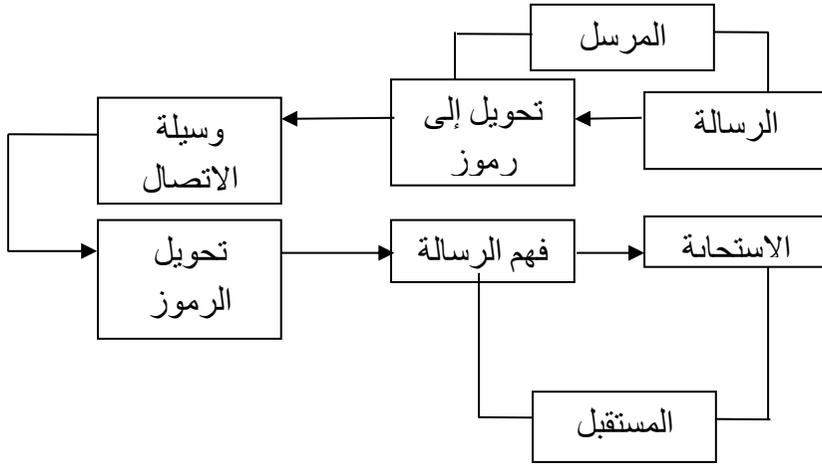
5- عناصر الاتصال:

- **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
- **المستقبل:** وهو الذي توجه إليه الرسالة، إذ لا بد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحلها إلى معلومات وأفكار.
- **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير.
- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواسيب الأخرى ، الاتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.
- **المعلومات الراجعة:** والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال وأثرها على المستقبل.

6- عملية الاتصال:

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا أساسيا واحدا وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها.

وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسة يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.



شكل (1/5)

يوضح العناصر الضرورية في عملية الاتصال

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً.

ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

- الاختصار : الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الاجفاف.
- وضوح الهدف : يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
- اللغة السليمة: يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

7- أنواع الاتصالات الإدارية:

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الاتصال المرتبطة ببعضها .

وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي:

• الاتصال الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، فلا يتم تخطي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى منه دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي:

أ- الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموما من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين، وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

ب- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا - بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة. ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الاتصالات قد أعطى اهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة . لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي ، وينبغي أن تعمل

الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهييب.

وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار المهمة أبرزها:

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية والتي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

• الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصالات الرسمية حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوي لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية ، وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلا من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤسائهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقتا أطول وهي تنقسم إلى نوعين :

أ- اتصالات أفقية جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين غدارتين من تنظيمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة .
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

ب- اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شأنها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمين مختلفين. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات العرضية.

• أشكال أخرى من الاتصالات التنظيمية:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

أ. الاتصالات الإلكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوفر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم.

أيضا قد مكنت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات و الاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد ان وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية و الاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

ب. الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسين فقد يكفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي :

– **المقابلات :** والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانباً من المهارة في المقابلة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة للغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وان تهئ الظروف التي تساعد على نجاحها . ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب ان يراعى الآتي:

- أن يحدد موعد.
- أن يتم فعلا في الموعد المحدد.
- ألا تتأخر المقابلة حتى لا يتولد شعور بالملل.
- الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
- أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
- التفريغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى.

- **الحديث الشفوي:** ويكون عن طريق المقابلة وجها لوجه أو عن طريق التليفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التليفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

ومن مزايا الحديث الشفوي:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة لأنه يتم وجها لوجه.

- المؤتمرات والاجتماعات:

وهي اوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الادارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:

- يحدد جدول الأعمال مسبقا ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهتم الأعضاء المشاركين.
- إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
- وضع خطة الاجتماع.
- تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.

- أن تتم المناقشة بالصراحة اللازمة.
- أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

- الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فبجانب إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها:

- **التقارير :** وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلا كالتقارير التي يقدمها المعلنون إلى المدير وهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.
- **الشكاوى:** ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.

8- معوقات الاتصال:

عملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لآخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها، الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ونجد ان هناك أنواعا من المعوقات وهي :

• المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل ، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية ، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ونظر الغني تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.

ب- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتبلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل .

ج- **القصور في المهارات:** إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة لكل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة ... إلخ.

د- **تشويه وترسيخ المعلومات:** سواء على قصور أو غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

هـ- **سوء العلاقات بين الأفراد:** له أثر مهم على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة .

• المعوقات التنظيمية :

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم، كمركية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركزية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف ، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بعينها دون ملاءمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته ، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

• معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل المعوقات فيما يلي:

أ- وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.

ب- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم .

ج- الموقع الجغرافي : إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

د- الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدي إلى صراع الدور عند العاملين.

هـ- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناسخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية ر الفعال.

• المعوقات الفنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتقنيّة والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية.

• معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد وبالتالي تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون اتصال، ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:

أ. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده، فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

ب. عدم وضوح السياسات بالأجور والمرتبات.

ج. عدم وجود نظام لقياس الانتاجية ، فهو يسهم في تبسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

د. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوق الاتصال لعدم دراية العاملين لأبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.

هـ. العشوائية في اختيار العمل الإضافي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين للإدارة العليا ، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوافر الدقة في اختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل

وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادي كدخل تشخيص.

➤ معالجة معوقات الاتصال:

لكي يتم تذليل الصعاب التي تصادف التواصل فلا بد من الآتي:

- أن يسهم العاملون في عملية التواصل: ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة ولذلك تتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أدبيا في تطبيق شيء شاركوا فيه.
 - أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذ يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمة والتي تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغيير الآن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.
 - تجزئة المعلومات: إذ أن إعطاء الفرد سيلا من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير ، ولذا من الوسائل التي تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.
- ولكي تزداد فاعلية الاتصال اعتادت أدبيات الإدارة أن هناك عشر وصايا للاتصال وهي:
- خطط جيدا قبل اتصالك، حلل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال .
 - اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء هذا الاتصال.
 - تأكد دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته.
 - استشر الآخرين في عملية الاتصال، استشر المعنيين في الأمر وذلك لكي تلتزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال.

- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف .
- خاطب الأفراد بحاجاتهم .
- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الاتصال .
- حاول أن يكون الاتصال منسجماً مع الاهتمامات طويلة الأجل .
- قارن أقوالك بخصالك ، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعاً جيداً.

9- مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:

الاتصالات تتسع لكي تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الاتصالات داخلية أي مع الجمهور وقد تكون خارجية أي مع الجمهور الخارجي.

فالالاتصالات الداخلية هي التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الاتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة والإدارة في تعاملها مع العاملين معها ولعملية الاتصال مؤثرات عديدة منها:

أ. طبيعة العمل:

تتأثر عملية الاتصال أساساً بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويرون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام آخر لتبادل المعلومات.

فإذا كان الاتصال المبدئي قائماً فلا حاجة لنظام آخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معاً على دفع عربة ، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الآخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للاتصال.

وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الاتصال سوى بزميله الذي يؤدي الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

ب. التنظيم:

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضا بنطاق التمكّن الذي يسيطر عليه الرئيس.

فزيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافي عن المركز يؤثر على فاعلية الاتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسباً عكسياً مع المساحة بين هذه الفروع والمركز .

ويلاحظ أيضاً أن قدرة الرئيس على الاتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكّنه.

بمعنى أنه إذا زاد نطاق التمكّن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفاءة تأثرت فاعلية الاتصال.

ج. حجم المنظمة:

الاتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أي هو الذي يوضح ماذا أفعل وكيف؟ ومتى؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طردياً مع حجم المنظمة، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيداً.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون مصدراً موحداً للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الاضطراب والتضارب ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابة.

ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الاتصالات تعقيداً أو بطئاً.

د. عمر المنظمة:

ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الاتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة وما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الاتصالات ضيقة ، وأن تكون الاتصالات شخصية ما امكن وأن تصدر الأوامر واضحة جدا وأن ترفع التعاقد المفصل الذي يبين مجريات الأمور يوميا.

وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين افرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الاستغناء عن التفاصيل ، وأمکن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجيا من غير أن تصبح عائقا في سير العمل.

وعادة ما يتقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي ونمو الاتصالات غير الرسمية ويصبح الاعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والاتصالات الشفوية.

هـ. اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمنظمة ، فالرؤساء الذين يمتلكون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي والنصح أو النقد والاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة وقد يؤدي إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا أو هبوطا كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون المواقف التي تؤدي بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤسائهم وعلى العكس من هذا تؤدي القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأي واتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

و. حجم نظام الاتصال

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الاتصال فعلي سبيل المثال :قد يكون الاتصال محصور بين مستوى الادارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين .

بدءا من رئيس مجلس الادارة حتي بواب المنظمة ان حجم الاتصالات له تأثير كبير لعدة اسباب منها .

- انه كلما زاد حجم نظام الاتصال تنخفض كفاءته نظرا لزيادة احتمال تعرضه للشوشرة وتغيير او تبديل المعنى .
- من ناحية اخرى فان المديرين عادة ما يساؤون تقدير حجم الاتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الافراد الذين يجب ان يشملهم الاتصال او المبالغة في تقدير حاجاتهم الى المعلومات .

وما يؤثر على عملية الاتصالات العلاقة بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس الى عدد من المتاعب , واحيانا ما يعتمد المرؤوسون تشويه المعلومات المرفوعة الى رؤسائهم لحماية اغراضهم الشخصية ، ولإظهار انجازه بالمظهر الحسن لرؤسائهم فان الاعتراف بالخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدي الى الترقية او العلاوات كما يميل المرؤوسون الى ازالة الأم الفشل بحجز او تحريف المعلومات مع التأكيد الزائد على أي نجاح يصادف طريقهم ومشكلة اخرى بالنسبة للاتصالات مع الرؤساء هي الميل الى ملائمة رغبات الرئيس وتلافى مالا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (اجعل الرئيس يشعر بارتياح حتى لو ادى ذلك الى تغيير الحقيقة قليلا او كثيرا، فلا تزج توازنك الشخصي بأخبارها مالا يحب سماعها رئيسك) .

وقاعدتهم في هذا ان الرئيس السعيد يمنع المكافئات بينما الرئيس الحزين يصدر الجزاءات وغرامات .

وهناك مشكلة اخرى تأثر في الاتصالات هي ان الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم بمضامين اكثر مما يقصدون ،فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحفا دقيقا اكثر من الرسائل الاخرى.

فيعمد الاشخاص الى قراءة ما بين السطور واستنباط اشياء بعيدة عما قصد الرئيس ذكره اصلا . كما ان اي ملاحظات عارضة أو اغفال غير متعمد لتحية احد المرؤوسين

قد يؤدي الى الاعجاب والسرور والاضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم .

ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص من بعض التشويش في المعلومات ، الا ان ايجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الاتجاه الصحيح، اذ يجب على الطرفين محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الاخر ، كما يجب النظر الى التفهم بان العملية ذات الاتجاهين تشتمل على الحديث والاستماع ، اذ ان على الرئيس ان يكون مستعدا للأصغاء لمشاكل مرؤوسيه ، وان يعطيهم الفرصة لعرض افكارهم وشعورهم .

فمثل هذا الاتجاه يولد شعورا بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالالاتصال عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة الى نقل المعلومات واسلوب التعامل الرئيسي الصرف لا يمكنه ان يؤدي الى الاتصالات فعالة بين الطرفين .

وهنا نورد الاشارة الى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فأنا نلجأ الى الوسائل الآتية:

- التكيف مع عالم المتلقي: حاول ان تتنبأ باثر ما تنوى ان تكتبه او تقوله على مشاعر المتلقي ومصالحه وقيمه ، وكن على وعى بالحالات التي يساء فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الاخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه .
- استخدام التغذية الراجعة: تأكد من انك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.
- استخدام الاتصال بالمواجهة : تحدث الى المرؤوسين كلما امكنك افضل من ان تكتب اليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبقا لردود الافعال التي تتلقها، ويمكنك توصيلها بطريقة اكثر انسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيزات ،ويمكنك

توجيه النقض الشفوي بطريقة بناءة افضل من الكتابة التي تبدو دائما اكثر جفاءً .

- استخدام لغة مباشرة ومبسطة : ويبدو هذا واضحا ولكن كثيرا من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية .
- تعدد قنوات الاتصال: بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة ارسالها، يمكن ايضا توصيل الاتصالات الاضافية المكتوبة مع الكمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب ان يدعم التخليص الشفهي كتابيا.
- تقليل مشاكل حجم المؤسسة : ذلك يكون ممكنا اذا استطعت تخفيف المستويات الادارية، شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الانشطة مهيأة لتسير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.
- مهارات الاستماع: هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة وممن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجيدون الاستماع، الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع انه ضروريا لان المستمع الجيد يجمع اكبر قدر من المعلومات ويقيم علاقات الوثام والالفة مع الاخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعائم الرئيسة للاتصال الجيد.

10- مقومات الاتصال الإداري :

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أي عملية بمدى تحقيق الاهداف من عملية الاتصال وما لم تتحقق تلك الاهداف يمكن القول ما تم بين الاطراف لا يمثل في حقيقته اتصالا او انه اتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال وفي هذه الحالة يكون ما تم بين الاطراف اهدارا للموارد دون تحقيق منافع .

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار ان عملية الاتصال ككل، ويعنى هذا ان تفعيل عملية الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال :

- ان اول خطوة نجاح الاتصال الإداري هي ان يكون هادفاً، بمعنى ان يكون هناك ما يستحق الاتصال من المعلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حدا سواء، لا ينبغي ان يقتصر الاتصال من الرئيس الاعلى على تبليغ الاوامر واعطاء التعليمات فحسب، بل يجب ان يتضمن فكرة المشاركة والتفكير والتدابير والشورى وابلاغ العاملين بما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف .
- ينبغي ان يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط و اتصال صاعد، بالرغم من ان الاتصال الهابط من الادارة العليا الى القاعدة هو الغالب والاعم الا ان الادارة ينبغي ان تولى اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها واعطائها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ .
- ان نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد اليهم من الادارة العليا وذلك ان نطاق الطاعة العمياء لكل اتصال هابط من الادارة العليا له حدوده النفسية وخلقية لدى العاملين، فالأمر الذى يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع بل الامر الذى لا يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشترك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالي التجاوب الفوري من جانبهم .
- ينبغي ان يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وان تعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هي اعلان التعيينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والاعلان العام وخرائط للتنظيم والمجهود التعليمي .
- يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة، وهذا يعني ان كل شخص يجب ان يتصل بشخص معين بمعنى اخر يجب ان يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.
- يجب ان يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر الامكان ويمكن ذلك باعتبار ان الاتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي او شفهي وتعتبر اللغة كوسيلة للاتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الاتصالات بدون اعداد وحتى الاتصالات المعدة بعناية تحتاج الى تفسير لذلك يجب ان يكون الاتصال عندما يتم من اعلى الى اسفل اكثر تحديدا

بالإضافة الى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.

- يجب استخدام خط الاتصال كاملاً : وهذا يعني ان اتصالاً من رئيس المؤسسة الى القاعدة ينبغي ان يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث اذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال وايضا ضرورة الحاجة الى التفسير وتحديد المسؤولية، بالإضافة الى اسباب اخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الاتصال .
- يجب ان تكون كفاءة الاشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية . ويقصد بذلك القدرة العامة فيما يتصل بعمل المنظمة، لان وظيفة مركز الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقديم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والاطفاء الى اتصالات خارجية على شكل اعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الاهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد ان يكون هناك اتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الاتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل البيئية والقدرة على التمييز بين الاتصالات التي لها سلطة لأنها لا تقبل او لا يمكن قبولها.
- يجب عدم تعطيل خط الاتصال مادامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا احد الاسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز او غياب شاغليها، وهذا يؤكد الناحية الغير الشخصية وخاصة الاتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على ان الاتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لان التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة اذا تعطل خط الاتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة ان تعمل لفترة طويلة بدون اضطراب خطير اذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف احد بذلك فيما عدا حالات الطوارئ، ولكن اذا عرفت الحقيقة فان المؤسسة تتعرض للتفكك بسرعة .
- يجب التحقق من كل اتصال : بمعنى ان الشخص يجرى الاتصال يجب ان يكون معروفاً انه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة وان من سلطة الوظيفة

الاتصال المقصود أي ان الاتصال في نطاقه اختصاصه او سلطته ،وان الاتصال مصدق عليه فعلا من هذا المركز .

- يجب على الادارة ان تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكي تحقق الفاعلية من الاتصالات، وان تحاول اختيار الافراد الذين يميلون الى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها اتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل انضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجالات والمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع انواع الخدمات التي تساعد في ايجاد روابط مشتركة بين اعضاء المؤسسة حتى يقل الاختلاف بين ما يقال او يسمع او ما يفهم يمكن ان تقوم الادارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة.

ولعل من اهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التآلف حتي يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح .

وخلاصة الامر ان الاتصال هو البنية التي تحقق الربط او التواصل بين افراد المنظمة وبعضهم البعض ، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل ان تمارس انشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها ان تقوم بمهامها وان تنجز اعمالها وتحقق اهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة .

الباب الثاني
التطوير التنظيمي

الفصل الأول

التطوير التنظيمي

- مفهوم التطوير التنظيمي :
- مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي :
- الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي
- علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي :
- مناهج التطوير التنظيمي :
- التغيير التنظيمي والتطوير :
- استراتيجيات التغيير التنظيمي :
- المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :
- السلوك التنظيمي وطبيعته :
- العوامل المحددة للسلوك التنظيمي :
- الجوانب النظرية للسلوك التنظيمي :

مفهوم التطوير التنظيمي :

عرفه ريتشارد بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية .

مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي :

- المدرسة التقليدية (نظرية الإدارة العلمية) كان تركيزها على الإنتاجية .
- تجارب الهوثورن التي تناولت العمل الجماعي ، واعتبرت الاهتمام بالعنصر الإنساني سلباً أميجاباً يؤدي إلى زيادة الإنتاجية .
- النظرية الإدارية والبيروقراطية ركزت على تقسيم العمل دون إعطاء أي اعتبار للجوانب الشخصية .
- أسلوب تدريب الحساسة وذلك بإشراك الإدارة العليا والأفراد في عمليات صنع القرار .
- خلاصة القول جهود هذه المرحلة تركزت على ضرورة حفز الأفراد على العمل والتعاون مع الاهتمام بإشباع رغبات الأفراد العاملين .

مرحلة الفكر الكلاسيكي :

- ظهور نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية وكان التركيز هنا على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية وأهملت البعد الإنساني ، وتعرف نظرية الإدارة العلمية هي ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناءً على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة المنظمة والتجربة ، أما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري .

جهود هذه المرحلة :

تضمنت مفاهيم منها إن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة وكان يعتمد على القوة والإجبار وما يؤخذ عليهم هو إهمالهم للجوانب الإنسانية .

مرحلة الفكر السلوكي :

ظهر نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني وكان جوهر هذه الجهود تجارب الهوثورن وقد توصلت هذه المرحلة إلى إرتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجهم وهناك أيضاً عوامل أخرى تعمل على زيادة الإنتاجية مثل ديناميكية الجماعة والقيادة .

جهود هذه المرحلة :

أظهرت أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات وأبرزت دوره في الإنتاجية ، وإن التطوير يجب أن يشمل الأفراد وإن مفهوم التطوير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري والبحث الإجرائي .

- أسلوب التدريب المخبري : ظهر في منتصف الأربعينات وكان يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم ومن خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم .

- أسلوب البحث الإجرائي : وقد ركزت على جماعة العمل وتشخيص المعلومات والقضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط واتخاذ القرارات .

الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي

نجمت عن وجود اختلافات بين أفكار المراحل السابقة :

أولاً : مدرسة اتخاذ القرارات

ما قدمته كان نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية والتنظيمية ، وذلك بسبب إهمالها الجانب الإنساني واهتمامها بالجوانب الهيكلية . ص 32-33

- نظرية التوازن التنظيمي : تقوم على أن الأفراد داخل المنظمة يعملون بشكل جماعي وإن قراراتهم تتأثر بمدى مساهمة كل منهم في صنع القرار ، أي أن يتحقق توازن بين أهداف المنظمة وتحقيق أهداف الأفراد . ص 34

- نظرية النظام التعاوني : تقوم على ثلاثة أساسيات هي :

1- اتخاذ القرارات على مستوى الأفراد والمنظمات .

2- التنظيم الرسمي والنظام التعاوني .

3- التنظيم غير الرسمي والنظام التعاوني .

مساهمات مدرسة اتخاذ القرارات في التطوير التنظيمي :

اهتمت بالتنظيمات غير الرسمية ونبّهت الفكر التنظيمي إلى متغيرات كثيرة منها المتغيرات الهيكلية والسلوكية والبيئية ، حيث ركزت على أن المنظمات هي نظام مفتوح تتعامل مع البيئة المحيطة بالإضافة إلى تركيزها على الجوانب الكمية في الإدارة .

ثانياً : إدارة الموارد البشرية

كان دورها مقتصر على حفظ السجلات وتخزين البيانات بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964م تطور دورها ليشتمل على متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادلة والتركيز على الجوانب الإنسانية .

جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي :

لعبت دوراً كبيراً في تحديد الاحتياجات التدريبية والوظيفية ، كما تضمنت مفهوم التخطيط الإستراتيجي للإدارة وأصبحت عمليات توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية تأخذ في الاعتبار التوافق بين القدرات البشرية والواجبات الوظيفية وساهمت هذه المفاهيم في إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية .

ثالثاً : مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي

تعود إلى أوائل الستينيات وتصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل يتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير ، ونظرية النظم تركز على ضرورة إيجاد طريقة للتنسيق من خلال معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمنظمة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل

بينهم وتتضمن هذه العمليات : (المدخلات – الأنشطة : العمليات التحويلية – المخرجات – البيئة – التغذية الراجعة)

جهود نظرية النظم :

ساهمت بشكل كبير من خلال تأكيدها على التداخل بين الأجزاء والعلاقة بين النظام وبيئته والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية ، كما أسهمت في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والتناقض والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل .

رابعاً : مرحلة المدخل التكاملي

تركزت في قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية وركزت جهودها على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات، وتعتمد على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم مما يساعد على فهم العمليات التنظيمية والبناء التنظيمي وعوامل القوة والاستمرار وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي من خلال السياسات الداخلية المتمثلة في أنظمة الحوافز والقيادة والاتصال والرقابة ونظم المعلومات والمسؤوليات والسلطة والتركيز على دراسة المشكلات التي تواجه وتهدد حياة المنظمات الإدارية .

جهود المدخل التكاملي :

وتشمل الجهود دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما تعالج أسباب اضمحلال المنظمة وزوالها إما نتيجة لوجود عيوب قد تكون في البيئة كنفص الموارد أو نتيجة لخلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية مثل أنظمة الحوافز والقيادة الفعالة وأنظمة التحفيز والعلاقات التنظيمية .

خامساً : مرحلة المدخل الموقفي

تركز على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لكل موقف مع الأخذ بالاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية قدر الإمكان ، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة المواقف التي

قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة وقد سعت هذه المرحلة إلى دراسة المواقف التنظيمية وأهمها :

- عدم الاستقرار والثبات في حياة المنظمات الإدارية .
- التأثير المتبادل بين أجزاء المنظمة الإدارية .
- الاختلاف في الحالات التنظيمية من وقت لآخر .

جهود المدخل الموقفي :

أكد المدخل الموقفي حاجة التنظيم المستمر إلى إحداث التغيير التنظيمي لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة ، وبين متطلبات مناخه التنظيمي من جهة ، كما أن التغييرات البيئية تدعو إلى إحداث تغييرات تنظيمية دائمة بهدف تحقيق التأقلم والتكيف المطلوب للبيئة والاستقرار والأمن الوظيفي .

الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي :

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف .

نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي :

تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتمثل هذه العناصر وفقاً لهذه النظرية في :

التشغيل طول الحياة – المرونة في العمل – نظام الأب الروحي – المسؤولية المتجهة لأعلى – تحمل المسؤولية للأفراد العاملين – ربط التقييم والترقية – الاعتدال في التخصص

الإدارة والفكر التنظيمي والتحديات من عام 1990 :

تركزت جهود هذه المرحلة على تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال البناء التنظيمي السليم ومحاولة الوصول إلى تحقيق الأهداف ببسر وسهولة وبتكاليف أقل ومن ثم محاولة مواجهة المنافسة العالمية ، فهناك تحديات عالمية تواجه المنظمات تتمثل في :

ثورة المعلومات – الخصخصة – إدارة الجودة – الهندسة الإدارية – إتفاقية الجات – المساومات الاجتماعية

وكمثال: إتفاقية الجات تعني تحرير التجارة العالمية ضمن مفهوم الاقتصاد الكوني وهذا يؤدي إلى زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وبالتالي يصبح البقاء للأقوى والأفضل حيث يتطلب ذلك الإلتزام بسلسلة المواصفات العالمية وتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أجل الارتقاء بمستويات الأداء وتحسين نوعية المنتجات ، ويترتب عليها صراع بين المنظمات يتمثل في المنافسة القوية .

علاقة إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي :

تتمحور العلاقة من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاثة اتجاهات تشمل المالكين والعملاء والموظفين ، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة من بشرية ومادية وتكنولوجية يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا ، وهذا الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب عليه زيادة المبيعات وزيادة الأرباح مما ينعكس على شكل رضا من المالكين ، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين .

مناهج التطوير التنظيمي :

- 1) الشبكية الإدارية : تتكون من ستة مراحل يساعد تطبيقها على زيادة كفاءة الأفراد والمنظمات ويركز على الجانب الإنساني والجانب التنظيمي ويقدم هذا الشكل أنماطاً سلوكية على المدير والمنظمة الاستعانة بها لتجنب المشكلات الإدارية ، ومرآتها هي :
 - الحلقة التدريبية ، ويتم فيها تدريب الأفراد الأقل مستوى في المنظمة الإدارية على إيجاد الحلول للمشكلات الإدارية .
 - تنمية روح الفريق ، يقوم المدبرون بتطبيق ما تم تعليمه وذلك بهدف خلق التعاون بين الأفراد العاملين .
 - تنمية العلاقات بين الجماعات .
 - تطوير نموذج مثالي ، وذلك بتطوير نموذج يتضمن عرضاً للأهداف والهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرارات ونظم الحوافز والمعوقات .

- تطبيق النموذج ، وهنا يلتزم المديرون بالتغيرات المطلوبة لتحسين الوضع في منظماتهم .
 - رصد ومراقبة النموذج المثالي ، وذلك من خلال استبيان مكون من فقرات يهدف إلى دراسة السلوك الفردي والعمل الجماعي والعلاقات بين الجماعات وحل المشكلات.
 - (2) نظام ليكرت : وهو أن هناك أربع نماذج للقيادة تبدأ بالاستبدادي ثم المشارك والديمقراطي والارستقراطي وفي الأخير تكون الثقة بين القائد ومرؤوسيه معدومة ولا يوجد تفويض وتقوم العلاقة المتبادلة على الخوف .
 - (3) أسلوب تدريب الحساسية : يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم حقيقة قيمتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تنمية مهاراتهم وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها .
 - (4) بناء الفريق : يعمل على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعرضهم لخبرات عملية ونظرية بشكل يعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملهم أثناء العمل .
 - (5) أسلوب البحث الموجه : يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات بهدف التعلم والتطوير والتغيير ، ويعتمد على دراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية حول طبيعة هذه العلاقات بشكل يساعد الإدارة على إيجاد الحلول المناسبة .
- التغيير التنظيمي والتطوير :**

- التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها .
- إن التغيير هو إستجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة وتعتبر محاولة المنظمات لإحداث تغيير محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط ، والتغيير التنظيمي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها :
 - 1- الارتقاء بمستوى الأداء .
 - 2- تحقيق درجة عالية من التعاون .
 - 3- تقليل معدلات الدوران الوظيفي .

- 4- التجديد في مكان العمل .
- 5- تطوير الموارد البشرية والمادية .
- 6- ايجاد التوازن مع البيئة المحيطة .
- 7- ترشيد النفقات .
- 8- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات .
- 9- تحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات .
- للتغيير مجالات عديدة منها :
- 1- تقنية التنظيمات وتتضمن المجال التكنولوجي .
- 2- تغيير اتجاهات وقيم الأفراد العاملين (البعد الإنساني) .
- 3- تغيير المهام والوظائف (المجال الوظيفي) .
- 4- الهياكل التنظيمية (المجال الهيكلي) .

استراتيجيات التغيير التنظيمي :

أولاً : اتجاه التفويض : وفيه يُطلب من الأفراد دراسة المنظمة دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد تغييرها سواء في الجانب التنظيمي أو الإنساني وذلك بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوب .

ثانياً : اتجاه استخدام القوة : ويكون هذا الاتجاه ضمن :

- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة التغيير المطلوب .
- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير .
- إعادة التصميم للهيكلة التنظيمي .

ثالثاً : المشاركة : ويتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع بدائل عدة ، وهنا يطلب من العاملين المشاركة في اختيار البديل المناسب أو أن تقوم الإدارة والعاملون معاً بتحديد المشكلة ودراستها واختيار البديل الأفضل .

المشكلات التي تواجه التغيير التنظيمي :

- من أسباب ظهورها :
- أ - المصالح الذاتية .

ب - سوء الفهم وعدم وجود مشكلة .

ج - الاختلاف في تقديرات وتصورات العاملين .

د - الخوف لدى العاملين من التغيير .

■ من المشكلات التي تواجه التغيير :

1- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد ورغباتهم وتنبؤ هذه المشكلة في كيفية توحيد الاحتياجات والرغبات .

2- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل داخل المنظمات الإدارية .

■ من أدوات تخفيف حدة هذه المشكلات :

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير	الاقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	1) التعليم والتبليغ
مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	2) المشاركة
أخذ وقت أطول ومكلف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	عند وجود مقاومة بسبب عدم التكيف	3) التسهيل والدعم
قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون	طريقة سهلة نسبياً	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	4) التفاوض والاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	5) المناورة والاستقطاب

يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة	سريع على كافة أنواع المقاومة	عند وجود حاجر للسرعة بوجود السلطة	(6) الترهيب الصريح والضمني
----------------------------	---------------------------------	---	-------------------------------

■ من أدوات تنفيذ الأساليب :

دراسة الحالة - النقاش - المحاضرة - المباريات الإدارية - الأفلام - التدريس
المبرمج - لعب الأدوار - تدريب الحساسية - المحاضرة التلفزيونية

الفصل الثاني

إدارة الوقت والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني

إدارة الوقت والتطوير التنظيمي

المفهوم والأهمية :

أنواع الوقت :

أسباب تطبيق إدارة الوقت :

متطلبات تطبيق إدارة الوقت :

تحليل استخدامات الوقت :

كيفية توزيع الوقت والتحكم به :

المشكلات والمعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت :

بعض الاقتراحات المساعدة في استخدام إدارة الوقت :

علاقة إدارة الوقت بالتطوير التنظيمي :

المفهوم والأهمية :

يعتبر الوقت هو أندر الموارد فإذا لم تتم إدارته لن تتم إدارة أي شيء آخر ، ويعتبر مورد لا يمكن ادخاره بل يجب استخدامه بحكمة .

- فردريك تيلور رائد حركة الإدارة العلمية أول من ساهم في دراسة الوقت حيث دعا إلى استخدام عنصر الوقت لإنجاز الأعمال بأقل التكاليف وذلك من خلال محاولات زيادة الإنتاجية واستخدام التحفيز وتحسين ظروف العمل والتدريب .
- المدرسة الفكرية ركزت على العلاقات الإنسانية وعالجت موضوع الوقت بكفاءة عالية من خلال دراسة أوقات الراحة وأوقات العمل وتأثيرها على رفع الروح المعنوية للأفراد .

يمكن تعريف إدارة الوقت بأنها إحدى العمليات التي تستطيع بها أن تنجز المهام والأهداف التي تمكنتك من أن تكون فعالاً في عملك ، وتتبع أهمية الوقت من :

- 1- إن الوقت سريع الانقضاء وعملية استرجاعه أو مستحيل .
 - 2- الوقت من الموارد النادرة لا يُجمع ولا يعوض .
 - 3- لا يمكن تخزينه .
 - 4- موزع بالتساوي على جميع الأفراد .
- وحى نستطيع استخدام إدارة الوقت لأبد من تصنيف الأعمال إلى مجموعات أربعة وفقاً للبعدين التاليين :

- 1- البعد الأول : درجة الصعوبة والدقة ، وتقسم المهام إلى (مهام بسيطة وواضحة ومفهومة – ومهام على درجة من التعقيد والغموض)
- 2- البعد الثاني : طول مدة الجهد المبذول ، وتقسم إلى (مهام يحتاج إنجازها فترة قصيرة – ومهام طويلة الأجل)

أنواع الوقت :

- 1) الوقت الإبداعي : وهو المخصص للدراسة والبحث والاستقصاء والتخطيط لفهم الأمور وإدارتها والعمل على تحديد مضيعات الوقت ووضع الحلول لها وتحديد الأولويات التي يجب القيام بها .

- (2) الوقت التحضيرى : وهو مرحلة الاستعداد لتنفيذ المرحلة الأولى ويتم فيها جمع المعلومات وتجهيز بيئة العمل وأدوات العمل وأساليبه وأفراده حتى يتم تجنب الهدر في الأموال والتقليل من التكاليف .
- (3) الوقت الإنتاجى : ويقصد به الوقت المبرمج والتعرف على جميع الأمور المتعلقة بالحصول على الوقت المثالى في العمال .
- (4) الوقت غير المباشر : وهو الوقت المخصص للنشاطات الفرعية غير المتخصصة والتي لها تأثير على العمليات الإنتاجية .

أسباب تطبيق إدارة الوقت :

- 1- تشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي .
- 2- العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية .
- 3- إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية .
- 4- الوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة .

متطلبات تطبيق إدارة الوقت :

- التخطيط الفعال للوقت .
- تنظيم الوقت .

تحليل استخدامات الوقت :

وتعني تسجيل الوقت اللازم لكل نشاط من النشاطات الضرورية لأداء الأعمال ، لذلك فإن دراسة إدارة الوقت تمر بالخطوات التالية :

- الخطوة الأولى : تحديد الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف .
- الخطوة الثانية : تحليل الأعمال والنشاطات التي تشغل وقت الموظف .
- الخطوة الثالثة : اقتراح الحلول الملائمة لإعادة توزيع الوقت على أعمال الموظف .

- الخطوة الرابعة : تنفيذ الحلول والمتابعة .

كيفية توزيع الوقت والتحكم به :

يجب النظر إلى العوامل المؤثرة في كيفية وقدرة الأفراد على توزيع أوقاتهم وكيفية استغلالها ، وتتمثل هذه العوامل في : نوعية النشاط وطبيعة العمل ، وطبيعة وتركيبه قوة العمل ، وبيئة العمل ، والأجهزة المساعدة ، وأساليب القيادة ، والقدرات المادية .

- من القواعد المتبعة في توزيع وقت الإداري على الأنشطة المختلفة هي :
- العمل على توزيع الوقت كما هو مخطط له .
- توزيع الوقت تماشياً مع المواعيد المحددة لكل نشاط .
- توزيع الوقت وفقاً لحجمه وكميته .

المشكلات والمعوقات التي تواجه استخدام إدارة الوقت :

- عدم الانتظام في ساعات العمل .
- غياب التخطيط الفعال .
- عدم وجود القناعات القيادية بأهمية الوقت وإدارته .
- عدم كفاءة وفعالية أنظمة الاتصالات الإدارية .
- عدم توافر أنظمة معلومات كاملة .
- المركزية الشديدة وعدم استخدام أسلوب التفويض في الإدارة .
- أثر بعض الجوانب الاجتماعية السلبية على مفهوم إدارة الوقت .

بعض الاقتراحات المساعدة في استخدام إدارة الوقت :

- تحديد النشاطات حسب أولويتها ثم العمل إنجازها .
- البدء بتنفيذ الأعمال التي تحتاج إلى متابعة مستمرة خلال اليوم .
- العمل على وضع النشاطات الفرعية مرتبة حسب أولوياتها بشكل يساعد على اختيار الأفراد المناسبين .

- تحديد الأوقات الأكثر إنتاجية وتنظيم الأعمال وتوزيعها على الأوقات المناسبة .
- التأني وعدم الاستعجال في تنفيذ الأعمال ، والعمل على الاستفادة من التكنولوجيا والتدريب .
- العمل على بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين .
- تجنب مضيعات الوقت .
- التغلب على الاتجاهات السلبية في أداء الأعمال .

علاقة إدارة الوقت بالتطوير التنظيمي :

- أولاً : ارتكاز التطوير التنظيمي على جوانب مختلفة منها الجانب السلوكي ، حيث تعتبر وسائل إدارة الوقت واستراتيجياتها من الأمثلة على التدريب السلوكي
- ثانياً : من أهداف التطوير التنظيمي تحقيق الكفاءة والفعالية في كيفية استخدام الموارد الاقتصادية بما فيها الوقت عن طريق تحليله وتسجيله .

إدارة الأزمات في المنظمات الإدارية :

- إدارة الأزمات هي كل موقف أو حدث يؤدي إلى إحداث تغيرات إيجابية وحادة في النتائج ، وهي حدث أو تراكم وتزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في نظام المؤسسة أو جزء فيه .
- ومن الناحية العلمية : هي انقطاع عن العمل كلياً أو جزئياً لمدة قد تطول أو تقصر لسبب معين يتبعها تأثير الكيان وتحوله .
- وإدارة الأزمات بمفهومها هي تقنية تستخدم لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لا يمكن تجنبها وإجراء التحضيرات اللازمة لها .

مراحل الأزمة :

- 1- مرحلة الصدمة : وهي ذلك الموقف الذي يتكون نتيجة لغموض أمر ما يترتب عليه إرباك وشعور بالحيرة وعدم التصديق لما حدث ويرافق ذلك صراعات نفسية تختلف من إنسان لآخر .

- 2- مرحلة التراجع : بعد حدوث الصدمة وامتصاصها تبدأ بوادر الاضطراب أو الحيرة بالظهور وبشكل متزايد وتزداد حالات الإرباك والغموض وتدني الإنتاجية .
- 3- مرحلة الاعتراف : تبدأ عملية إدراك واسعة ومراجعة للأزمة والعمل على تحليلها من عدة جوانب .
- 4- مرحلة التأقلم : وهنا يتم استخدام استراتيجيات معينة للتخفيف من آثار الأزمة .

متطلبات إدارة الأزمات :

- 1- عدم التوتر .
- 2- التفاهم والوحدة ، وذلك لاحتواء الأزمة والتقليل من آثارها .
- 3- التغيير في أنماط الإدارة ، وذلك باستخدام بعض الأساليب الإدارية المتنوعة بما يتناسب وطبيعة الظروف السائدة .
- 4- استخدام المنهجية العلمية في التحليل ، للتخفيف من الأزمة وآثارها وذلك للتعرف على نوع الأزمة ودرجة شدتها وكيفية التصدي لها .

سمات الأزمة ومسبباتها :

- المفاجأة العنيفة والشديدة .
 - التشابك والتداخل في بعض الأمور وعدم الوضوح .
 - عدم توافر قاعدة معلوماتية كاملة تساعد متخذ القرار .
 - عدم وجود الثقة نتيجة للنقص في المعلومات مما يشكل خوفاً من المجهول .
- أما الأسباب المؤدية لنشوء الأزمات :

(1) أسباب تعود إلى الجانب الإنساني :	(2) أسباب إدارية :
- سوء التقدير والاحترام . - حب السيطرة والمركزية الشديدة .	- سياسات مالية مثل ارتفاع التكاليف وضعف الرقابة . - عدم التخطيط الفعال . - اتخاذ القرارات بشكل عشوائي .

- عدم وجود أنظمة حوافز ناجحة .
- عدم وجود الوصف والمواصفات
الجيدة للمهام والواجبات .

- الإشاعات .
- تعارض الأهداف
والمصالح .

كيفية التعامل مع الأزمات :

أولاً : الإعداد والتخطيط للتعامل مع الأزمات

- إجراء دراسة تحليلية شاملة للتعرف على أوضاع المنظمة .
- محاولة التنبؤ بالمشكلات المستقبلية والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها .
- دراسة العمليات التنظيمية باستخدام منهجية البحث العلمي لتحديد مواطن الأزمات .
- الاستفادة من خبرات التنظيم السابقة في كيفية التصدي للأزمات المتوقعة .

ثانياً : التنظيم

تصحيح الهيكل التنظيمي لإدارة الأزمة ويمتاز هذا التشكيل بالمرونة والقدرة على التأقلم مع المتغيرات الجديدة والسرعة والكفاءة في عمليات اتخاذ القرار .

ثالثاً : التنفيذ

أي القدرة على ممارسة اتخاذ القرارات الناجحة بأسلوب علمي للتعامل مع الأزمة يعمل على امتصاص الأزمة والتوتر واحتواء النتائج المتوقعة.

رابعاً : المتابعة

وهنا لابد من متابعة جميع الخطوات السابقة ومحاولة إدخال التعديلات المناسبة ومراقبة الخطة ومتابعة القرارات التي سبق اتخاذها.

الفصل الثالث

إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي

يعتبر من المفاهيم الحديثة التي بدأ تطبيقها وذلك لتحسين وتطوير نوعية الخدمة والإنتاج والمساعدة في مواجهة التحديات الشديدة وكسب رضا الجمهور ، والجودة هي القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء .

عناصر إدارة الجودة الشاملة :

- 1- تعهد والتزام الإدارة العليا بمبدأ تحسين إدارة الجودة ، أي اهتمام الإدارة بالعمل على تحسين نوعية وجودة الخدمات أو السلع .
- 2- وضع الخطط بصورة مستمرة لتحسين مستوى الخدمة ، ويمثل التخطيط الناجح بقاء واستمرارية التنظيمات .
- 3- الاهتمام بجمهور الخدمة ، أي رضا الجمهور هو الهدف الأساسي .
- 4- تدريب العاملين على إدارة الجودة الشاملة ، وله مكانة مهمة في إنجاح عملية تطبيق إدارة الجودة حيث يساعد على تحقيق الأهداف التالية :
 - تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب .
 - إعطاء الأفراد الفرص الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات .
- 5- مشاركة الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية .
- 6- تشكيل فرق العمل ، العمل على تكوين فريق عمل من أفراد تتوافر لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمعالجة المشكلات وذلك بهدف تحسين نوعية وجودة الخدمات والسلع المنتجة .
- 7- تحديد معايير قياس الجودة ، وتتضمن مراعاة الدقة والتنظيم والوقت في حالة تقديم الخدمات والعمل على توفر المعلومات ومعالجة المشكلات التي تواجه الجمهور أثناء الحصول على الخدمة .

8- مكافأة العاملين ، وذلك لإشباع حاجاتهم ودفعهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم .

متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- 1) أن تكون المنظمات على علم ومعرفة باحتياجات العملاء والعمل على تطوير مخرجاتها بما يتماشى مع احتياجات الأفراد وذلك من خلال (اللقاءات مع العملاء – واستخدامات الدراسات الاستطلاعية – والاتصال المباشرة مع العملاء) .
- 2) ضرورة تعرف المنظمات على منافسيها في السوق المحلي والعالمي .
- 3) أن تكون على معرفة بنتائج عدم تطبيق الجودة في الخدمات أو المنتجات التي تقدمها .
- 4) العمل على تحديد أهداف كل وحدة إدارية فيما يتعلق بإشباع حاجات عملائها الداخليين والخارجيين .
- 5) التأكد من فهم ومعرفة الأفراد العاملين لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات تطبيقها .
- 6) عدم القبول بتقديم أي خدمات أو سلع لا تنطبق عليها مواصفات إدارة الجودة الشاملة .
- 7) اعتماد تطبيق مفهوم البوادر الوقائية وليس العلاجية عند القيام بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة .

فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- 1- تحسين نوعية الخدمات والسلع المنتجة .
 - 2- رفع مستوى الأداء .
 - 3- تخفيض تكاليف التشغيل .
 - 4- العمل على تحسين وتطوير إجراءات وأساليب العمل .
 - 5- زيادة ولاء العاملين للمنظمة .
 - 6- زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار .
- أما الفوائد التي يجنيها الأفراد العاملون نتيجة لالتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهي :

- 1- إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم .
 - 2- تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل .
 - 3- توفير التدريب اللازم .
 - 4- إعطاؤهم الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها .
- وهناك بعض التوصيات الضرورية الواجب أخذها في الاعتبار لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- 1- تقييم الوضع الراهن للمنظمة .
- 2- ضرورة معرفة الأسباب والمشكلات التي تدفعها إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- 3- وضع برامج تدريبية للمستويات الإدارية كافة .
- 4- ضرورة توفير ما يعرف بدليل الجودة .
- 5- توفير قاعدة معلوماتية وبيانات ضرورية .
- 6- تطبيق أنظمة حوافز مادية ومعنوية جيدة .

التخطيط الاستراتيجي للجودة الشاملة :

يقصد به وضع وتحديد أهداف رئيسية للحصول على جودة طويلة الأجل ، وكذلك الخطوات الرئيسية التي تتبع لتحقيق تلك الأهداف ، ووضع مؤشرات ومقاييس لقياس مستوى الأداء .

خطوات الخطة الإستراتيجية :

- 1) تهيئة المرحلة ، أي تهيئة الأجواء وخلق جو عمل جديدة وذلك (بإشراك العاملين – والعمل على تغيير ثقافة المنظمة السائدة – ووضع برامج تدريب تناسب البيئة الجديدة) .
- 2) تطوير رسالة المنظمة وإيضاحها ، تعتبر حجر الأساس في إنجاح التخطيط الاستراتيجي .
- 3) التعرف على المشكلات الداخلية ، وذلك تجنباً للإرباك والفوضى ومحاولة العمل على تقديم الحلول لتجنب عنصر المفاجأة أثناء العمل .

4) تطوير الإستراتيجية ، يجب أن يكون شاملاً لكل أبعاد الخطة ولا بد من توافر الأبعاد التالية :

- الخدمات التي سيتم تطويرها .
- متطلبات واحتياجات الجمهور .
- تطوير ثقافة الجودة .
- وضع الأهداف الطويلة الأجل .
- وضع المقترحات .
- وضع التقرير .

خطوات تنفيذ الجودة الشاملة :

- 1- مرحلة الإعداد : يتم التأكد من فريق العمل وقدرته على تنفيذ المهام من حيث المهارات والكفاءات والتدريب ، وكما يتم وضع الخطوط المستقبلية لسير العمل والإجراءات .
- 2- مرحلة التحضير : وفي هذه المرحلة يتم التخطيط لتنفيذ برنامج الجودة الشاملة .
- 3- مرحلة التنفيذ والتطبيق : وفي هذه المرحلة تتم مراجعة أعمال فريق العمل وتفعيل دوره ومناقشة تطوير العمل من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية .

الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة :

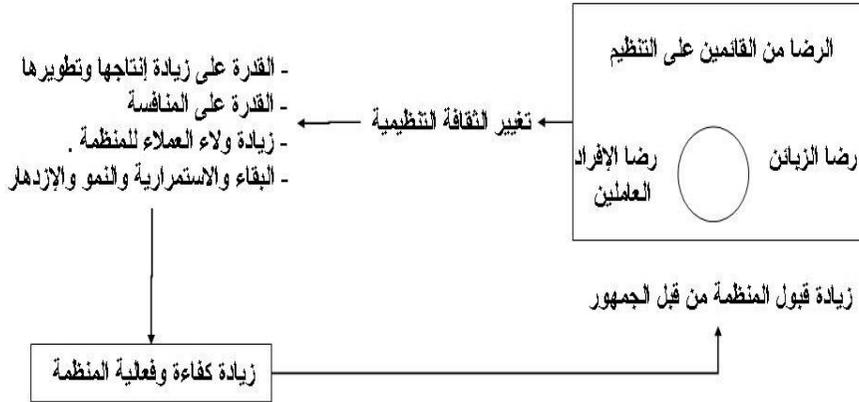
- جوزيف جوران : ركز في مجال ما هو مطلوب من الإدارة القيام به في موضوع الجودة ، وقد ركز في مساهماته على :
 - العمل على ضرورة تحسين الجودة .
 - تنمية مهارات العاملين من خلال التدريب .
 - وضع تقارير تبين مراحل العمل المنجز .
 - الاعتراف للآخرين بالإنجاز .
 - تشكيل وبناء تنظيم يعتمد على (تشكيل مجلس لدراسة الجودة – حفظ سجلات الإنتاج – إدخال التحسين المستمر).
- فيليب كروسبي : ركزت أفكاره على مفهومين :
 - 1) العناصر الأساسية للتطوير :
 - تعرف الجودة بأنها المطابقة للمواصفات .

- العمل على منع حدوث الأخطاء .
- الأداء على أن يكون منتجاً أو خدمة ممتازة .
- (2) تحسين الجودة وعناصره :
- الإصرار من قبل الإدارة العليا .
- تعليم جميع الأفراد وتدريبهم .
- التطبيق الفعلي .
- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي :

- عدم وجود المنافسة في القطاع العام .
- تأثير العوامل السياسية في اتخاذ القرارات .
- تأثير قوانين الخدمة المدنية .
- عدم وضوح الأهداف .
- عدم تطبيق أنظمة العقوبات والمساءلة في حالة التجاوزات .
- عدم إعطاء أي أهمية لعملية قياس وتقييم الأداء .
- الافتقار إلى وجود نظام حوافز جيد .
- تغلب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .
- عدم توافر الخبرات والمهارات الجيدة .
- عدم توافر أنظمة تكاليف فعالة وأنظمة معلومات .
- عدم التركيز على تشجيع الإبداع والإبتكار .

دور إدارة الجودة الشاملة في التطوير التنظيمي :

يوضح هذا الشكل العلاقة بين التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة من خلال بعدي الرضا والانتماء :



المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس (أيزو 9000) :

أيزو : هي اختصار لأسم المنظمة الدولية للمواصفات والمقاييس وهي الهيئة صاحبة الاختصاص بإصدار المواصفات العالمية .

9000 : سلسلة المواصفات التي تهتم بإدارة الجوى في الصناعة والخدمات .

وتهدف المنظمة إلى رفع المستويات القياسية ووضع المعايير والاختبارات والشهادات المتعلقة بها من أجل تشجيع التجارة على المستوى العالمي .

معايير الجودة العالمية :

1- ضرورة التزام المنظمات بالجودة العالمية ومعاييرها في كافة أعمالها (كشراء المواد من مصادرها ، ومراجعة متطلبات العميل للتأكد من وضوحها ، وتصميم المنتج ، ومراحل التصنيع ، اختبار المنتج ، خدمة البيع) .

2- أن تلتزم المنظمات بشروط الجودة وتطبيقاتها على أيدي أشخاص مؤهلين وقادرين .

3- ضرورة توافر برامج تدريب داخلية للعاملين .

4- أن يكون نظام الجودة ومواصفاته العالمية موثقاً على شكل (دليل الجودة ، دليل إجراءات العمل ، دليل تعليمات العمل) .

5- ضرورة إثبات قدرة المنظمة على القيام بتنظيم أعمالها .

6- ضرورة ممارسة الرقابة الإدارية للتأكد من خطوات تطبيق إدارة الجودة وإتباع سلسلة المواصفات العالمية في المنتج .

متطلبات تطبيق الإيزو 9000 :

- مسؤولية الإدارة : وهنا يتم تحديد الجهات المسؤولة عن سير العمليات الإدارية للتأكد من حسن سيرها .
- نظام الجودة : ضرورة دراسة ومعرفة أنواع النشاطات والمهام التي تؤثر على جودة ونوعية المنتج ودراسة نظام الجودة وتقييمه.
- مراجعة القيود : للتأكد من قدرة المنظمة على تلبية حاجات الجمهور .
- ضبط التصميم : أي مواصلة العمل للتأكد من السيطرة على سير العمليات وإن المواصفات قد تم تحقيقها .
- ضبط الوثائق : اعتماد التنظيم والدقة في تنفيذ الأعمال وإجراءات العمل .
- الشراء : تحديد متطلبات وثنائق المشتريات وتحديد آلية اختيار الموردين وتوضيح المسؤوليات المترتبة عليهم .
- المواد المشتراه للتصنيع : التأكد من نوعية المواد وشروط استخدامها .
- السيطرة على العملية الإنتاجية : منذ البدء بالعملية الإنتاجية بما في ذلك التخطيط وتوافر المواصفات في المنتج .
- التأكد والرقابة : التأكد من توافر متطلبات النجاح وتحديد الأشخاص المسؤولين عن هذه العمليات .
- ضرورة توافر أجهزة الرقابة والتأكد وإجراء الاختبارات .
- إظهار نتائج الاختبارات للمنتج أو الخدمة .
- ضبط وإحكام المنتج غير المطابق .
- الإجراءات التصحيحي : وذلك (بدراسة ومعرفة سبب عدم مطابقة المنتج – تحليل البيانات ودراستها – تطبيق ضوابط التأمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية – تنفيذ التعديلات) .
- التخزين والتعبئة .
- سجلات الجودة .
- المراجعة الداخلية : للتأكد من أن أنشطة ومهام الجودة تعمل على تحقيق خطة الجودة المطلوبة .
- التدريب : العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية .
- الخدمات .
- الأساليب الإحصائية المستخدمة .

فوائد تطبيق الأيزو 9000 :

- العمل على زيادة قدرة المنظمات على التنافس .
- تطوير الوثائق التي تسجل الإجراءات والعمليات وطرق العمل لتحقيق المواصفات العالمية .
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المنظمة إلى الأفضل .
- بناء علاقات قوية مع العملاء .
- تعليم المسؤولين في المنظمة أساليب المراجعة والتقييم الذاتي .
- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة ورفع الروح المعنوية لحصولهم على شهادة الجودة العالمية .
- تحسين عمليات الاتصال الداخلي والخارجي .
- زيادة الأرباح .
- استمرارية تحقيق الجودة العالية في المنتجات .
- تحقيق الرقابة على كل النشاطات الداخلية .
- فتح أسواق جديدة لتسويق الخدمات والسلع .

الفصل الرابع

الهندرة الإدارية والتطوير التنظيمي

مفهوم الهندرة الإدارية :

- هو إعادة التفكير المبدئي الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والخدمة والسرعة .
- ويمكن تعريف مفهوم الهندرة الإدارية بأنه ذلك الإنتباه الحاد والحذر في الفجوة التنظيمية بين التنظيمات القائمة فيما يتعلق بمستويات الأداء والإنتاج من خلال العمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بشكل يساعد على إحداث طفرة في الأداء خلال فترة قصيرة .

علاقة إدارة الجودة بالهندرة الإدارية :

<u>إدارة الجودة الشاملة</u>	<u>إدارة الهندرة الإدارية</u>
- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات تحقيقه بصورة بطيئة .	- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه ولكن في فترة وجيزة .
- تعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة .	- تهدف إلى إحداث تغييرات جذرية ولكن بصورة تدريجية .
- عند تطبيقه بصورة أساسية لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليه .	- يحتاج تطبيقها إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية .

فوائد تطبيق إدارة الهندرة الإدارية :

- 1- لا بد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة في مكان واحد لتوفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك وتتحول وحدات العمل إلى فرق عمليات.
- 2- زيادة مستوى الأداء الجماعي الرامي إلى تقليل الصراعات التنظيمية بين أعضاء الفريق .

- 3- تساعد على إعطاء الأفراد العاملين استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلاً من الرقابة .
- 4- تساعد على اعتماد التعليم لزيادة المهارات أكثر من التدريب .
- 5- تحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج ، حيث يتم تقييمهم ومكافأتهم على أساس المنتج النهائي لأعمالهم وبشكل جماعي .
- 6- تتحول معايير الترقية من الأداء إلى القدرة ، وهذه تؤدي إلى خلق روح المنافسة مما ينعكس على جودة ونوعية السلعة أو الخدمة .
- 7- العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة ، أي يتم إدخال مفاهيم وأفكار واتجاهات جديدة تركز على نوعية الخدمة ورضا الجمهور .
- 8- يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي ، حيث تنتقل عمليات اتخاذ القرارات إلى فريق العمل بدلاً من الإدارات .
- 9- يتحول المسؤولون من مراقبين إلى قياديين ، أي أن يكون هدفهم الأول هو التركيز على كيفية تصميم العمل وإنجازه بدلاً من التركيز على أساليب القيادة التقليدية .
- 10- يتحول المديرون من مشرفين إلى موجهين ، نظراً لتكوين فرق العمل يتحول المديرون إلى أفراد يساعدون العاملين في تحسس المشكلات التنظيمية والعمل على وضع حلول لها .

متطلبات تطبيق الهندرة الإدارية :

- 1- أن تكون التنظيمات طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم الهندرة .
- 2- أن تكون هناك حاجة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على إدارة الهندرة الإدارية ، فعند عدم تحقيق طفرات في الأداء من خلال تبني إدارة الجودة تصبح الحاجة ملحة لتطبيق الهندرة الإدارية .
- 3- ضرورة دعم الإدارة العليا .
- 4- ضرورة ابتكار أساليب عمل جديدة وكوادر بشرية جديدة وذلك للتخلص من الأساليب القديمة .
- 5- ضرورة التركيز على العمليات وليس الإدارات ، لأن ما يهم الجمهور هو نوع الخدمة أو السلعة وليس الإدارات .
- 6- التركيز على توعية وتركيبة فرق العمل التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية والمرونة .

- 7- التركيز على الابتكار والإبداع في العمليات التنظيمية .
- 8- ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق الهندرة ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .
- 9- محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية هذا المفهوم والفوائد التي تعود عليهم .

الهندرة الإدارية والقطاع الحكومي :

تطبيق هذا المفهوم لابد أن يسبقه النجاح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقد أشرنا سابقاً إلى معوقات تطبيق إدارة الجودة عدم وجود المنافسة ، وتأثير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية على عمليات اتخاذ القرارات ، فالهندسة الإدارية تتطلب توفير درجة عالية من المرونة والاستقلالية والموضوعية ، ولتذليل هذه الصعوبات لابد من إدخال تغييرات كثيرة في الأنظمة والقوانين وطرق استقطاب الموارد البشرية وكيفية توزيعها واعتماد برامج تدريب حديثة ودعم ذلك مادياً من قبل الإدارة العليا .

علاقة الهندرة بالتطوير التنظيمي :

إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي ، وهذه المزايا تتمثل في :

- 1- إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسة اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية .
- 2- اعتماد معايير تقييم الأداء الجماعي وإعطاء الحوافز بناءً على المنتج النهائي لفرق العمل .
- 3- اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع والابتكار للمحافظة على الوضع التنافسي وزيادة القدرة على مواجهة التحديات .
- 4- طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي .

المراجع

- السيد ، أحمد (2011) ، مدخل دراسة السلوك التنظيمي ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- القاضي ، فؤاد (2006) ، السلوك التنظيمي والإدارة ، كلية التجارة ، جامعة مصر للتكنولوجيا .
- المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير (2019) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، القاهرة : دار حميثرا للنش
- حسن ، راوية (2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- حسن ، راوية (2015) ، السلوك التنظيمي – مدخل متكامل ، الإسكندرية : دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع
- خطاب ، عايدة السيد (1998) ، الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل ، الأردن .
- عاشور ، أحمد صقر (1995) ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- عبد الرحمن ، ثابت محمد ، جمال الدين محمد (2002) ، السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي في المنظمة ، القاهرة : الدار الجامعية .
- ماهر ، أحمد (2011) ، السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- مصطفى ، أحمد سيد (2000) ، إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- Gary Johns,(1996) , *Organizational Behavior 4th Edit*, Harper Collins, p. 6
- J. Greenberg , (1997) *Baron behavior in organizations 6th Edit*, Prentice Hall , p. 29.
- W.G. Bennis, *Changing Organizations McGraw-Hill*. P. 188
- Wagner & Hollenbeck, (1992) , *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Engle wood Cliffs N. Y, p. 16.