

**محاضرات مادة السلوك التنظيمي**  
**م.د آمنه عبد الكريم مهدي**  
**المرحلة الثانية**  
**قسم إدارة الاعمال**

## مفاهيم أساسية حول سلوك الأفراد في المنظمات

### مقدمة:

إن الإنسان هو المورد الحقيقي لأية منشأة أعمال، والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة، والإنسان بما يملكه من مهارات، ويتمتع به من رغبة في العمل هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت، وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، وتسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ استخدام للقوى العاملة المتاحة لديها ولكن هناك كثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، والمشكلة الرئيسية هنا هي المشكلة السلوكية في التعامل مع العاملين، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

### I- مفهوم السلوك التنظيمي:

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.

- فالسلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات ، ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد العمل الحركي أو التفكير أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الاتصالات أو الإدراك.

**تعريف التطور التنظيمي:** هو عملية طويلة المدى تسعى إلى تحسين طرق البحث لحل المشكلات الفردية و الجماعية والإدارية والتنظيمية وخاصة منها ثقافة الجماعات الرسمية في العمل و ذلك بالاعتماد على وسائل التغيير أو العوامل الوسيطة والمحفزة باستخدام نظريات العلوم السلوكية و تطبيقها في مجال البحث العلمي .

بناء على ما سبق ذكره فالسلوك التنظيمي يهدف أساسا إلى دراسة السلوك البشري في إطار منظمات معينة للحصول على بيانات و معلومات صادقة على هذا السلوك .

### 2- أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1. فهم مهام المنظمة : يساعد السلوك التنظيمي على تحديد ما تقوم به المنظمة وأسباب قيامها به، ويبدأ ذلك بالنسبة للعديد من الشركات بالمنتج، فلا تتطوي المهمة على تحقيق الأرباح فقط، لكنها تشمل أيضاً ثقافة الشركة وأهدافها النبيلة.
2. تحديد توقعات واضحة : يعد تحديد مهام المنظمة كمساعد للسلوك التنظيمي على تحديد توقعات كل شخص داخل المنظمة ومن يتعاملون معهم، إلى جانب تحديد تسلسل القيادة ومن يجب أن يقوم بمهام محددة داخل الشركة ، ونوع العملاء والبائعين الذين ترغب الشركة في التعامل معهم.
3. اتخاذ قرارات جيدة : عندما يعمل جميع الموظفين وفقاً لقواعد محددة فمن المرجح أن تكون هناك مهام وإجراءات موحدة.
4. ضمان توظيف الأشخاص المناسبين وإقالة الأشخاص غير المناسبين : ترغب الشركة في توظيف أشخاص قادرين على ضخ أفكار جديدة ، ويحتاج المرشحون للوظيفة فهم مسارهم الوظيفي . فعندما

- يتم تحديد السلوك التنظيمي بوضوح سيفهم الموظفون الجدد ما هو متوقع منهم، وما هي فرص نجاحهم على المدى الطويل في الشركة.
5. **تحفيز الموظفين** : يساعد السلوك التنظيمي المديرين على تحفيز الموظفين للقيام بأفضل أداء لديهم، ولأن كل شخص يختلف عن الآخر، فإن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على تطبيق أداة التحفيز المناسبة للتعامل مع طبيعة كل فرد.
6. **تحسين العلاقات بين العاملين والمنظمة** : يساعد السلوك التنظيمي المديرين على فهم جذور المشكلات وتوقع السلوك الناتج عنها والتحكم في العواقب السلبية. وعند فهمها يصبح بإمكانهم الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والموظفين، مما يخلق السلام والانسجام داخل المنظمة.
7. **الاستفادة من الموارد البشرية بشكل فعال** تساعد دراسة السلوك التنظيمي المديرين على إدارة الأشخاص بشكل فعال داخل المنظمة، مما يساعدهم على تحفيز الموظفين نحو إنتاجية أفضل، لأن السلوك التنظيمي يُمكن المدير من فهم وتحليل طبيعة وسلوك الموظفين.

### 3- أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديدا التي يسعى إلى تحقيقها، إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، فهدف السلوك التنظيمي هو إنشاء ثقافة تنظيمية وتوظيف أفضل الأشخاص وإنشاء اتصالات هادفة بينهم، وحل النزاعات، وتطوير صفات الموظفين، وإنشاء سلسلة قيادة ثابتة وواضحة. ولقد حددت **بـخمس أهداف رئيسية** :

أ- **الرضا الوظيفي** : إن فهم السلوك التنظيمي يمكن أن يعزز أو يعيق الرضا الوظيفي، مثل الإعدادات المادية، أو المكافآت والعقوبات التنظيمية، أو خصائص مجموعة العمل. في المقابل، يمكن أن يعزز الإنتاجية بشكل أعلى ويقلل معدل دوران الموظفين مع توفير المزيد من التأثير لتوظيف أفضل المواهب.

ب- **الثقافة التنظيمية** : إذ يعد السلوك التنظيمي مفيداً لفهم وتصميم قنوات الاتصال وهياكل القيادة التي تمكنها من تعزيز الثقافة التنظيمية. مثل بيئات الأعمال سريعة التطور تجبر المنظمات على التكيف من خلال الدخول في الأسواق العالمية أو الاستفادة من القوى العاملة الافتراضية.

ت- **القيادة وحل النزاعات** : يمكن أن يساعد السلوك التنظيمي في تعزيز القيادة والنشاط الاستباقي وحل المشكلات بشكل إبداعي. عندما يُسمح بالإبداع، يصبح اختلاف الآراء أمراً لا مفر منه، ولكن السلوك التنظيمي يمكن أن يوفر القيادة لتحويل الصراعات إلى تبادل أفكار بناءة.

ث- **تطوير فريق جيد** : تعتبر نظريات العمل الجماعي للسلوك التنظيمي أداة أساسية في يد أي مدير. إذ يجب تحفيز جميع أعضاء فريق العمل بالتنسيق للعمل معاً لتحقيق أفضل النتائج.

ج- **زيادة الإنتاجية** : كل هذا يقودنا إلى الهدف الأكثر أهمية لتحقيق أعلى إنتاجية من خلال الرؤى وأهداف أي منظمة.

4- **إسهامات العلوم الأخرى في مجال السلوك التنظيمي**: ارتبط مجال السلوك التنظيمي بمجموعة من العلوم والمعارف التي تشاركه مضمونه أو ساهمت في بروزه وتطوره ومنها:

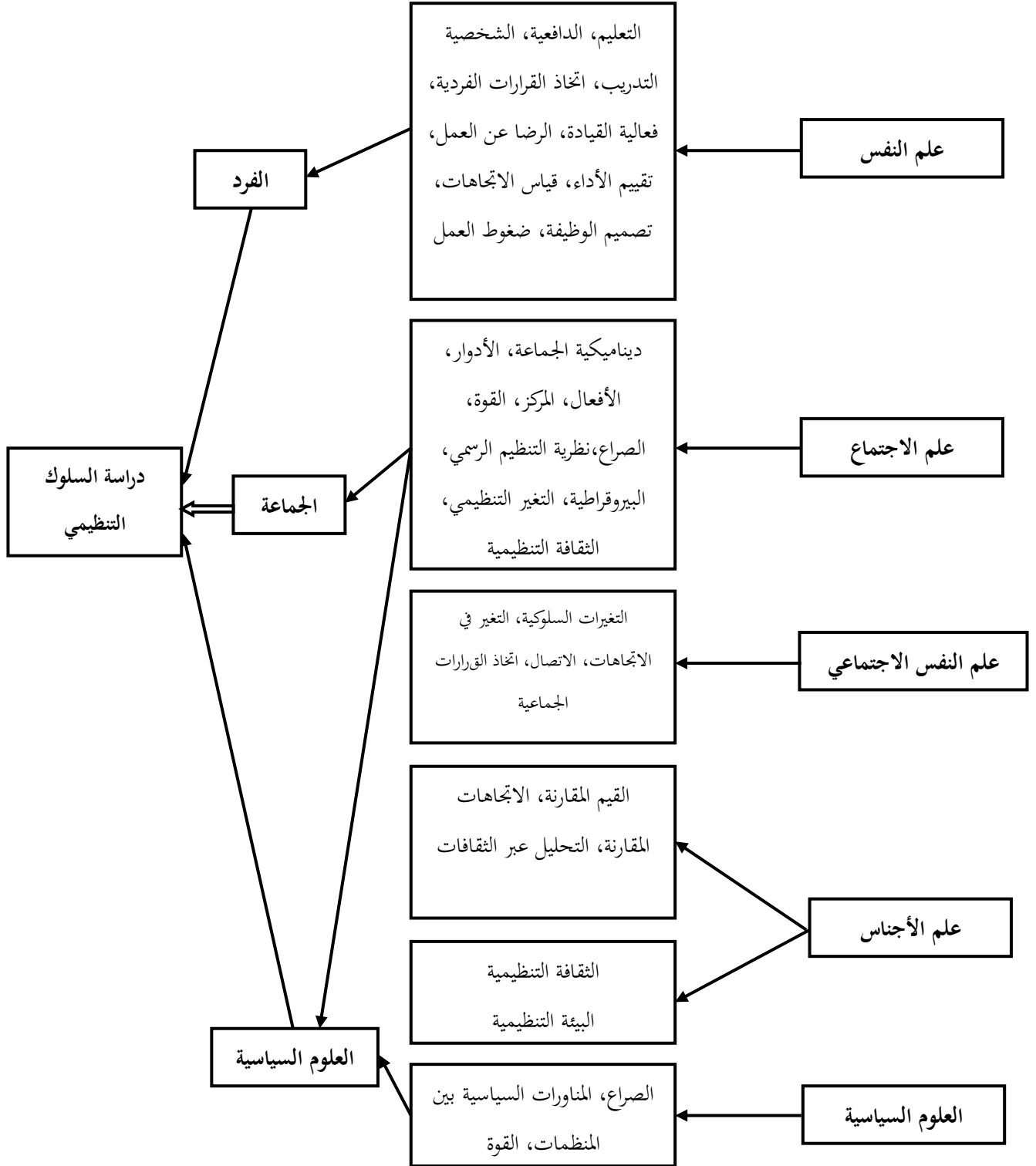
أ- **علم النفس**: يركز علم النفس على دراسة السلوك التنظيمي الإنساني، ومحاولة تفسيره، وتحليله وقياسه، ودراسة التغيير في هذا السلوك ومن إسهامات علم النفس في مجال السلوك التنظيمي، النظريات الشخصية، العلم، الإدراك، والقرارات الفردية، الرضا عن العمل.

ب- **علم الاجتماع:** يهتم علم الاجتماع بدراسة السلوك الفردي في المجتمعات أو الأنظمة الاجتماعية، أي دراسة سلوك الفرد وتصرفاته عند تعامله مع الآخرين ومن إسهاماته، دراسة الاتصال وديناميكية الجماعة.

ت- **علم النفس الاجتماعي:** وهو علم يجمع بين مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز علم النفس الاجتماعي على دراسة تأثير الأفراد على بعضهم البعض، ودراسة التغيير وعوائق إحداث التغيير، وقد تركزت إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة وقياس، وتحليل، وتغيير الاتجاهات، واتخاذ القرارات الجماعية، ونماذج الاتصال.

ث- **علم الأجناس:** ويركز على دراسة الاختلافات بين القيم والسلوك عبر المنظمات والدول المختلفة، وتركز إسهاماته في مجال السلوك التنظيمي على دراسة الثقافة التنظيمية.

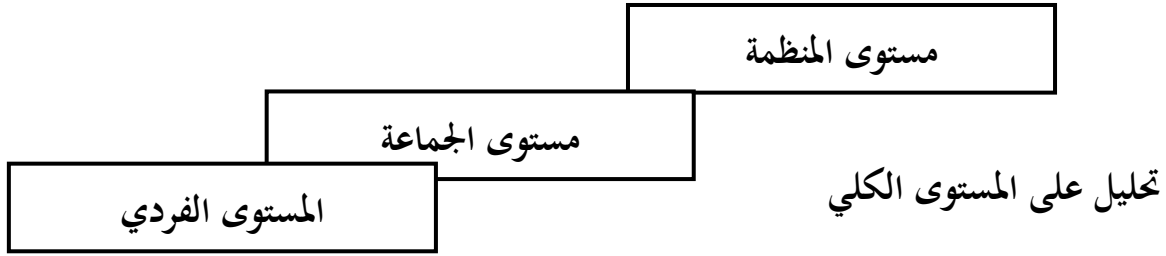
ج- **العلوم السياسية:** ويركز على دراسة السلوك الإنساني من خلال وجوده في جماعات تعمل في بيئة سياسية، ومن إسهامات العلوم السياسية، دراسة القوة والنفوذ .



##### 5- مستويات تحليل السلوك التنظيمي:

هناك ثلاثة جوانب أساسية للسلوك التنظيمي زهي الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لابد أن يعكس هذه الجوانب وبناءا على ذلك فإنه تمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي ويشمل هذا التحليل السلوك الفردي أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي.

مستويات تحليل السلوك التنظيمي



تحليل على المستوى الجزئي

6. مصادر السلوك التنظيمية:

إنه يجب توجيه الاهتمام إلى كيفية زيادة معرفتنا بالسلوك التنظيمي، ويتم هذا من خلال مزيج من النظريات والأبحاث والممارسات العلمية، ففهم ومعرفة نظريات وأبحاث وممارسات السلوك التنظيمي يساعد على تنمية الفهم المتكامل لأسباب تفكير وتصرف الأفراد بطريقة معينة ويوضح الشكل التالي كيفية ارتباط النظرية والأبحاث والممارسات في مجال السلوك التنظيمي ويتضح من الشكل أيضا أن هذه المجالات الثلاثة تتداخل مع بعضها البعض، وأن أقصى قدر من المعلومات المتعلقة بالفهم والإدارة الصحيحة للسلوك التنظيمي يمكن أن يتحقق عند ذلك الجزء الذي تتداخل فيه.

- تعليم السلوك التنظيمي من خلال مزيج من النظرية والأبحاث والممارسة.



7- أبعاد ومحددات السلوك التنظيمي

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي مهمة بالنسبة للإدارة أو المعنيين بهذا الموضوع من خلال التركيز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، وأن الإطلاع الإداري على مستوى إدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المؤسسة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيهه نحو أهدافها.

كما للسلوك التنظيمي محددات لها دور هام في استمرارية سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولا وأخيرا.

أ. أبعاد السلوك التنظيمي: لا بد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك التنظيمي:

• البعد الفني: ويتعلق بكيفية أداء وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة وفعالة.

- **البعد المفاهيمي:** ويتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية والمفاهيمية للعملية الإدارية.
  - **البعد الإنساني:** ويتعلق بعملية فهم المديرين بكيفية التعامل مع الأفراد داخل المنظمة وتحفيز هؤلاء الأفراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة المنظمة والفرد.
- كما يجب على المديرين إدراك تفاعل هذه المفاهيم أو الجوانب الثلاثة السابقة وأن غياب واحد منها قد يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها

#### ب. عناصر ومحددات السلوك التنظيمي:

إن سلوك العاملين بالمنظمة المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- مجموعة العوامل الفردية " التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد".
- مجموعة العوامل الجماعية " التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة".
- مجموعة العوامل التنظيمية " التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة".  
وهناك ثلاث محددات وهي:
  - المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.
  - المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.
  - المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

❖ **المحددات الفردية للسلوك التنظيمي:** هناك مجموعة من المتغيرات التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمة ومنها:

#### 1. التعلم

أ. **مفهوم التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك التنظيمي.

ويعرف التعلم بأنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى. ويستنتج من التعريف السابق.

ب. أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار، ومن أهمها:

1- أن التغيير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستمرا وله صفة الدوام نسبيا مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغيير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.

2- إن عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقا لبيئته.

### ❖ المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي:

وهي تلك المتغيرات والعناصر المولدة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه

#### 1- الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

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

1- **الجماعات الرسمية** التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين.

2- **الجماعات الرسمية** التي تنشأ بين عدد من الأفراد والأداء التزام أو واجب معين.

ب- **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

#### 2- الجماعات الأولية والثانوية:

أ- **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات المصغرة التي تجمع أوامر الحب والصدقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء والصدقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل: **جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.**

ب- **الجماعة الثانوية:** يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها.

### ❖ المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي:

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق ما يلي:

أ- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات وسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

ب- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التحفيز الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ت- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات وإستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المؤسسة.

### النماذج الافتراضية حول السلوك التنظيمي:

إن الاهتمام الجاد بالسلوك التنظيمي ودراسته بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا التعرف على طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيم والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة الأدمية.



أما على الصعيد العلمي فقد قدم العلماء بخاصة السلوكيين عددا من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال وسلوك الإنسان وتصرفاته وأهم هذه النتائج ما يلي:

#### أ. النموذج الاجتماعي:

يعتقد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دورا حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش فيه هذا المجتمع.

#### ب. النموذج البيولوجي:

استنادا لهذا النموذج فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية والجسمانية فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.

#### ج. نموذج التحليل النفسي:

يستند هذا النموذج إلى فرويد وهو الذي يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية وخفية، وأن الجزء الأكبر من الجانب الشعوري الواعي للإنسان المشوش وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري (الغرائز والعواطف) وبين الجانب العقلاني المنطقي.

#### د. النموذج السلوكي:

وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان، ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، تتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وأن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أبرز رواد هذا النموذج سكينر حيث يرى أنه يمكن تكييف وتعديل سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية.

#### هـ. النموذج الإنساني:

نلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة قد تبنت نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه الأمر الذي ترك الفرصة مهينة لظهور نموذج جديد وهو النموذج الإنساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج إبراهيم ماسلو الذي قدم فلسفة إيجابية حول الإنسان على أنها ظاهرة كلية ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب.

### التنظيم الرسمي و التنظيم اللارسمي :

1- **التنظيم الرسمي :** وهو كافة العلاقات التي تربط الأعمال و النشاطات مع بعضها بخطوط السلطة الرسمية ، و التي تظهر في إطار منسق على شكل وحدات أو تشكيلات تنظيمية متدرجة من الأعلى إلى الأسفل . و تتحدد داخل التنظيم الرسمي الأدوار التنظيمية المتوقعة من مختلف الأفراد بعضهم ببعض . و بناء على ذلك فالتنظيم الرسمي يحدد الصورة لما ينبغي أن تكون عليه المنظمة وفق افتراضات رشيدة ومنطقية تحدد سلوكيات الأفراد العاملين فيها .

يتم التنسيق و التكامل بين كافة الأنشطة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يوضح العلاقات وتوزيع السلطة وتدرجها و المناصب التي يشغلها الرؤساء والمرؤوسين و التي تحدد بموجبها مسؤولياتهم وظروف أعمالهم . ومن خلال التنظيم الرسمي يتم تحديد كافة الاتصالات وطرق انسيابها وقنواتها المرتبطة بتنفيذ النشاطات المحددة في المنظمة .

2- **التنظيم اللارسمي** : يقصد به مجموعة العلاقات الاجتماعية التي تتم بين أفراد المنظمة والتي تأخذ أنماطاً وأشكالاً عديدة وتحدد نتيجة رغباتهم و دوافعهم و سلوكياتهم والتي لا تخضع لمسارات و اتجاهات التنظيم الرسمي في كثير من الأحيان، ويتكون التنظيم اللارسمي ( الاجتماعي داخل المنظمة) تلقائياً و دون تخطيط من قبل الإدارة و خارج نطاق إدارة الرؤساء والمشرفين في العمل .  
**أسباب نشوء التنظيم اللارسمي** : بصفة عامة هناك بعض الأسباب الرئيسية التي يمكن حصرها باعتبارها الأساس لنشوء العلاقات اللارسمية داخل التنظيم و تتضمن ما يلي :

أ- إن عدم وضوح التشريعات و الخطط و برامج العمل أو انخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي بعض الأحيان إلى أن يعمل الأفراد وفق ما يروه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية و من جهة نظرهم السلبية ، و بالتالي فإن الأفراد يلجؤون إلى إتباع أساليب غير رسمية في التنفيذ تتأسس بجوانبها علاقات جديدة تتعارض أحياناً مع العلاقات الرسمية في المنظمة  
ب- إن التنظيم اللارسمي يكون قويا و مؤثراً على مسيرة العمل في المنظمة إذا ما كان التنظيم الرسمي ضعيفاً و غير قادر على تماسك الأفراد و توحيد تصرفاتهم نحو الأهداف التنظيمية الرسمية .

ج - من أسباب المهمة لنشوء التنظيم اللارسمي هي متعلقة بالفرد من ناحية إمكانياته وطاقاته في العمل . فعندما لا يكون هناك منفذ للفرد ليعبر عنها بصفة رسمية فإنه يلجأ إلى التنظيم اللارسمي ليتم تنفيذ طاقاته بصفة رسمية .

د- هناك اعتبارات بديهية تشكل احد الأسباب لظهور العلاقات اللارسمية في التنظيم منها :

1. تواجد الأفراد مع بعضهم في مكان واحد لفترة زمنية طويلة تؤدي إلى خلق علاقات بين الأشخاص تضاهي علاقات الأخوة و الصداقة خارج العمل .

2. عمل الأفراد في مهنة واحدة يؤدي إلى خلق اتجاهات مشتركة يمكن أن لا تتسجم مع التنظيم اللارسمي.

3. لجوء المدراء و المشرفين إلى الأساليب الديكتاتورية و البيروقراطية في التعامل مع المرؤوسين يؤدي إلى الاندفاع نحو العلاقات اللارسمية التي يمكن أن تخفف من وطأة المعاناة التي يعيشون معها من جراء تلك الأسباب .

### الأفراد والمنظمات

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة فسلوك وتصرفات الفرد تمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمة ككل وهو مظهر ومؤشر للنشاط فيها فالتصرفات والأنشطة المختلفة التي يبديها الفرد في العمل مثل مجيئه لمكان العمل وانتظامه فيه واتصاله برئيسه ودرجة استجابته لتوجيهاته وقيامه ببذل الجهد في أدائه لمهام عمله والنمط والسرعة التي يبذل بها هذا الجهد واتصاله وتفاعله مع زملائه في العمل واستخدامه للأدوات والإمكانيات المادية التي تتيحها المنظمة له وكذلك انفعالاته ورضاه أو استيائه ، كل هذه التصرفات والأنشطة مما يبديه الفرد تكون الأساس فيما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققة من أداء ، فأداء وسلوك الفرد في المنظمة يلعب إذا دوراً هاماً في التأثير على أدائها وسلوكها ككل.

إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة هو محصلة تفاعل خصائص الفرد مع خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة ويمكننا صياغة هذا في معادلة بسيطة كما يلي:

سلوك الفرد في المنظمة = خصائص الفرد × خصائص ظروف وبيئة العمل في المنظمة

(1) أهمية أهداف الفرد وعلاقتها بالمنظمة: لا يمكن فهم المنظمات الاجتماعية إلا عن طريق الدراسة العلمية للحاجات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها فالمنظمات لا تشكل أو تتكون إلا نتيجة لمحاولات الأفراد الرامية إلى تحقيق أهدافهم الشخصية ، لذلك يمكن تشبيه المنظمة بمركبة أو واسطة نستخدمها لكي نحقق أهدافنا ونشبع حاجتنا .

(2) العلاقة التبادلية بين الأفراد والمنظمة: تتعامل المنظمة مع الفرد وفي الواقع العملي من خلال علاقة متبادلة إذ يتوقع الفرد العامل في منظمة معينة أن تقدم له مكاسب تزيد عن مساهماته فهو يتوقع مثلا وجود عمل ذي قيمة وفيه تحدي وإثارة وتجديد ويتوقع أيضا وجود قواعد تحكم سير العمل وأمان وظيفي وفيه فرص للترقية وهناك أيضا راتب جيد وكلما ازدادت العوائد أو المكاسب عن المساهمات أو الجهود التي يقدمها زاد ذلك من ارتباطه بالمنظمة. ويجسد هذه الرؤية التبادلية بين الفرد والمنظمة الشكل الآتي:

أ. دورة حياة المنظمة:

هناك تشبيه للمنظمات بالإنسان أو الكائن الحي تأكيدا على كونها في تفاعل مستمر مع البيئة ويكمل هذه الصورة المنظور الذي يرى أن التنظيم يمر بالمراحل التي يمر بها الإنسان وهي مراحل تتميز بسمات ثابتة ومعروفة لكل مرحلة من مراحل العمر وتحدد المراحل التي تمر بها المنظمة من هذا المنظور بخمس مراحل هي:

(1) المرحلة الإبداعية: وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الإنسان وتتميز بغموض الأهداف وعدم تبلورها والحاجة الماسة للإبداع أو الابتكار الذي يتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

(2) المرحلة الجماعية: تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى ، حيث تتضح الأهداف وتبلور بشكل أفضل ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية ويبدل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

(3) مرحلة الرسمية والرقابة: تتبلور في هذه المرحلة قواعد وإجراءات للعمل وتحدد أدوار العاملين بشكل أكبر ولا يعود الاعتماد على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر ويتم التأكيد على معايير الكفاية وتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة خطوة على طريق المؤسسية بدل الفردية.

(4) مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي: يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل التنظيم للاستجابة لهذه التطورات ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

(5) مرحلة الانحدار: تتميز هذه المرحلة من حياة التنظيم بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة في السوق مما ينعكس سلبا على العاملين أو يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي يمر بها التنظيم البحث عن فرص عمل بديلة أفضل وتظهر الصراعات والتوترات مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل في محاولة منها للسيطرة على الوضع وضبط الأمور.

وينبغي القول بأن هذه المراحل التي تمر بها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للتنظيمات بأنها كيانات حية تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات عليها وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها.

### ب. مراحل دورة حياة المنظمة :

وقد حدد خمسة مراحل أو مستويات لنمو المنظمة كل مرحلة نمو تجلب معها أزمة خاصة بها وإذا تمت معالجة الأزمة بنجاح انتقلت إلى مرحلة تطور جديدة ولكن في حالة عدم معالجة الأزمة والانتقال السليم للمرحلة الثانية يصبح اندثار المنظمة نتيجة محتملة.

(1) **الإبداع وأزمة القيادة:** إن الكثير من المنظمات تنشأ من فكرة لدى فرد أو عدد من الأفراد وبعد الإنشاء تتزايد المتطلبات الإدارية ولا يرغب المؤسس المبدع في إشغال نفسه بهذه القضايا ونتيجة للحاجة الماسة إلى المهارات الإدارية تنشأ أزمة القيادة الإدارية فتلجأ المنظمة إلى التحرك والتحول نحو النمو الذي يتصف بالتوجيه الشديد.

(2) **التوجيه وأزمة الاستقلالية:** بعدما يتولى المدير مسؤولية القيادة يعود الأشخاص المبدعون إلى الإبداع وبعدها يتحول التوجيه من قبل الإدارة العليا إلى هيكل تنظيمي رسمي مليء بالقواعد والمعايير والنماذج ونظم محاسبة التكاليف والتخصص وتحدث الأزمة الثانية حينما يجد الأشخاص المبدعون أن الهيكل الرسمي يعيق الإبداع ويقيد سلطتهم في اتخاذ القرار ويصبح الهيكل التنظيمي الآلي الذي ساعد بنجاح في حل أزمة القيادة يسبب الآن أزمة الاستقلالية ومع استمرار النمو يصبح الموظفون في المستويات الدنيا على دراية بالمشكلات تفوق معرفة الإدارة العليا فيطلبون مزيدا من الحرية للاستجابة بسرعة لاحتياجات المنتفعين ومشكلات الإنتاج وغيرها.

(3) **التفويض وأزمة الرقابة:** وفي سبيل حل أزمة الاستقلالية تنشأ الحاجة للتفويض وعلى الإدارة أن تفوض بعض سلطاتها ومسئولياتها للمستويات الدنيا وتسمح لها بمزيد من حرية التصرف وفي هذه المرحلة يستمر النمو ولكن من خلال اللامركزية.

(4) **التنسيق وأزمة الروتين:** ولكي تتمكن الإدارة العليا من السيطرة والرقابة على مجريات الأمور تلجأ إلى تطبيق آليات ووسائل تنسيق متنوعة وعديدة وإجراءات رسمية للتخطيط وإضافة موظفين استشاريين ومركزية بعض الأنشطة وغيرها وفي ظل ذلك يبدأ المديرين بإدراك أنهم مقيدون في إدارة شؤون قطاعاتهم وأنهم مرتبطون بباقي المنظمة من خلال شبكة تنسيق تفصيلية وإذا ما استمر النمو بهذه الصورة فسيؤدي في النهاية إلى أزمة الروتين (البيروقراطية) وعدم قبول مسيري القطاعات للرقابة التي يمارسها الموظفون في المركز والعمل المكتبي.

(5) **التأزر وأزمة التشعب النفسي:** أما المستوى الخامس من النمو فهو التأزر والتعاون فمن أجل مقاومة الروتين تتطور هياكل إبداعية تعتمد على العمل بروح الفريق ومهارات التفاعل التبادلي وتحتل استراتيجيات حل الصراع أهمية قصوى في هذه المنظمات حيث لا تنجح الوسائل الرسمية ويتم تشجيع السلطة المزدوجة وفرق العمل المؤقتة والتجربة في مناخ يتصف بمشاركة المسؤولية بدلا من التخصص.

## الشخصية وإدارة الذات

أولاً : الشخصية

### 1. مفهوم الشخصية :

لا يوجد تعريف واحد محدد للشخصية مقبول من جميع العلماء والباحثين ولكن يمكن القول بأن الشخصية (هي ذلك النظام المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للأفراد وتميزه عن غيره وتساعده على موازنة نفسه مع الآخرين والبيئة المحيطة من حوله). فلكل فرد عاداته الاجتماعية وذكائه ومواهبه وما يتخذ من اهداف وقيم اجتماعية وعواطف وميول ومعتقدات كل هذه الخصائص تنتظم في كلاً متكاملًا يتسم بالاتساق والانتظام لذلك لا بد من ان ندرك هذه المؤثرات وتبين مصادر هذه الفروق بين الافراد وكيف نقيّم الإدارة وتحقيق التوازن بينها وبين السلوك التنظيمي الذي تهدف اليه.

هي موضوع يفيد المدراء أيضا على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم. وهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضا تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه.

### 2. مكونات وجوانب الشخصية: هذه المكونات هي:

- أ- القيم: تشير إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين وتتعاكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، والناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، السلام.
- ب- الانفعالات: تشير إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد فمن المشاهد أن نرى البعض سريعة الاستثارة والبعض الآخر بطيئين في انفعالاتهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد وهناك العنيف والمنطوي والمرح... الخ.
- ت- الحاجات: هي عبارة عن شعور بالنقص أو العوز لشيء معين، وأن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.
- ث - الاتجاهات النفسية: هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة أو أنها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية وقد يختلف الناس في آرائهم وتنقسم إلى :

- **العنصر المعرفي:** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم، وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، وهي تساعد أيضا في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركات اتجاه هذا الموضوع.
- **العنصر العاطفي:** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب كراهية، وإعجاب أو عدم إعجاب، والارتياح وعدم الارتياح.

**ج - الميول والاهتمامات:** تشير إلى الرغبة والحب أو عدم الرغبة والكرهية لشيء معين، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر ويشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يحب العمل المتنوع، وذلك يحب العمل الروتيني، وذلك يحب العمل التحليلي، وآخر العمل الفني.

### **3. طبيعة الشخصية : يوجد ثلاثة أولويات مميزة للشخصية هي:**

**أ. الشخصية تعكس الاختلافات الفردية :** لا يوجد شخصان لهما نفس الشخصية , وإنما قد نجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر , ولكن الأفراد مختلفون من حيث مكونات الشخصية مثل الذكاء , والميول والاتجاهات ... الخ

**ب. عناصر الشخصية :** ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً تعتبر العناصر الدائمة نسبياً في خصائص الشخص وسماته وسلوكه هي عناصر الشخصية الرئيسية, بينما لا تعتبر الخصائص العابرة والمتغيرة بشكل سريع جزءاً من شخصية الفرد وهذا لا يعني أن عناصر الشخصية ثابتة ولا تتغير , بل تتأثر بالمثيرات المختلفة وقد تتغير ولكن بنسب متفاوتة من فرد لآخر.

**ج. تغير الشخصية :** تتغير شخصية الفرد من خلال تبدل ظروف الحياة حالة الطلاق او وفاة احد افراد الاسرة الخ. فهذه الحوادث تغير من شخصية الفرد وتجدر الإشارة الى ان الشخصية لا تتغير نتيجة الحوادث المفاجئة فحسب ، وإنما تتغير بشكل تدريجي من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

### **4. الصفات العامة للشخصية : توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية تتمثل بما يلي:**

- أ. تفكر بموضوعية وتحدد السلبيات والإيجابيات.
- ب. تهتم بالتخطيط والتنظيم كوسيلة لتحقيق الأهداف ولا تبتعد عن الواقعية في العمل.
- ج. ترتب الأولويات في كل شيء وحسب إمكانيات حياتها الشخصية، والموازنة بين الأشياء والمواقف مثل: الموازنة بين تحقيق الكسب السريع وضرورة العمل بضمير.
- د. تعتمد على التدوين في كل الأمور والشئون وكل واجب وكل ما هو مطلوب للقيام بأدائه.
- ذ. لها القدرة على إدارة الوقت وتحديد المدة الزمنية المناسبة للانتهاء من الأعمال.
- هـ. متوازنة ومتوافقة في جميع جوانب حياتها ولا تهمل جانب على حساب جانب آخر.

### **5. الشخصية المهنية : تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي ، حيث تؤثر شخصية الفرد**

بما تتميز به بعض الخصائص و السمات على سلوك الفرد داخل المنظمة ، أيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة و تختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد ، فقد يتميز الفرد بالعدوانية و آخر بالولاء و آخر بالطموح ، و تساعد **خصائص الشخصية** في مجال العمل على :

- أ- وصف و فهم الشخصية .

ب- تصنيف الأفراد وفقا لخصائصهم الشخصية .

ت- تحديد طرق تفاعل الفرد مع الآخرين و مع لمنظمة .

ث- محاولة التنبؤ بسلوك الفرد في بعض المواقف حيث تشمل خصائص الفرد .



## 6. محددات الشخصية:

تنطوي محددات الشخصية على العوامل التي تلعب دورا في تشكيل شخصية الفرد ومن أكثر هذه العوامل شيوعا هي:

### أ.العوامل البيولوجية:

تؤثر العوامل البيولوجية على خصائص شخصية الفرد من خلال عاملين هما تأثير العامل الوراثي على خصائص الفرد حيث أشارت بعض الأبحاث إلى تأثير الوراثة في تشكيل وتنمية الشخصية الإنسانية وكذلك تأثير بعض العوامل الجسدية مثل الطول والبنية على شعور الفرد اتجاه نفسه وتأثر هذه المشاعر بدورها على شخصية الفرد الذي يضايقه قصر قامته فيكون حساسا في معاملته مع الآخرين ويأخذ موقف ذاتي من قصره فيختار الأعمال التي تناسب صر قامته (أن يكون لاعب ألعاب قوى بدلا من لاعب كرة سلة).

### ب.العوامل الاجتماعية:

تؤثر الأسرة في تكوين شخصية الرد خاصة في مراحل النمو الأولى للفرد الأسرة هي التي تعلم الفرد من طولته القيم الخاصة بالثقافة وكذلك يلعب الجو الأسري دورا هاما في تكوين شخصية الفرد فالأطفال الذين ينمون في بيئة أسرية تتصف بالحب والعلاقات الاجتماعية الدافئة يكونوا أسريين عاطفيا واجتماعيا بعكس نشأتهم في بيئة أسرية يسودها الخلافات والمشاكل.

ولا يتوقف تأثير العوامل الاجتماعية على مرحلة الطفولة ولكن يمتد تأثيرها ليشمل مجال العمل حيث تؤثر القوى الاجتماعية على شخصية وإدراك وسلوك الفرد في العمل.

### ج.العوامل الثقافية:

تؤثر العوامل الثقافية على كل من شخصية الفرد الديناميكية والتفاعل الاجتماعي والقيم. وتعرف العوامل الثقافية على أنها مجموعة خصائص بيئية اجتماعية أوسع نطاقا على شخصية الفرد ويختلف تأثير هذه الخصائص على شخصية الفرد باختلاف الدول والثقافات ومن ضمن هذه الخصائص الثقافية مدى قبول سلوك ما احترام السلطة.

تؤثر العوامل الثقافية أيضا على الديناميكية والتفاعل الاجتماعي فما يعد أمرا مقبولا في التفاعل مع الأفراد في أمريكا مثلا لا يعد مقبولا عند التفاعل مع الأفراد في مصر مثلا.

فالثقافة الأمريكية عند التفاعل مع الآخرين يكون غير مستحب القرب في المسافة من الفرد عند التحدث معه بينما في الثقافة المصرية والمكسيكية فإن التحدث عن قرب يعتبر من الأمور المقبولة بل المفضلة عند التفاعل مع الآخرين.

## 7. الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:

تلقي دراسة الشخصية اهتماما من الباحثين نظرا لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله وبالرغم من المشاكل والصعوبات المرتبطة بقياس الخصائص الشخصية إلا أنها تشهد تقدما ونموا في المرحلة الحالية في مجال السلوك التنظيمي.

## 8. الخصائص المركزية للشخصية:

بالرغم من أن الفرد المدرك يميل إلى الاعتماد على المعلومات الأولية عندما ينمي إدراكه، فإن هذه المؤشرات المبدئية تختلف من فرد إلى آخر، ولا تحصل على نفس الأهمية.

فالفرد يميل إلى تنظيم إدراكه حول خصائص مركزية، أي الخصائص الشخصية، للهدف أو الشيء الذي يقوم بإدراكه (فرد آخر مثلا) والتي تكون موضع اهتمامه الشخصي. مثال: إذا كون أحد المهندسين في العمل انطباع عن زميل له في العمل، فإنه سيبنى هذا الانطباع حول صفة مركزية وهي القدرات العقلية، ولكن مع ذلك لا يتساوى كل المهندسين الآخرين في تكوين نفس الانطباع، ولا في اعتبار هذه الخاصية (القدرات العقلية) هي الخاصية الشخصية المركزية.

### 9. نظرية الشخصية الضمنية:

كل فرد لديه نظرية شخصية ضمنية فيما يتعلق بماهية الخصائص الشخصية التي تتوافق وتنسق مع بعضها البعض، هذا ما يسمى بالنظرية الشخصية الضمنية. مثال: يمكن أن نتوقع أن الفرد الجاد في عمله يكون أيضا إنسانا شريفا وصادقا، أو أن الطالب الذي يتغيب عن محاضراته كثيرا هو طالب فاشل وغير ذكي. وعلى قدر عدم صحة هذه النظرية الشخصية الضمنية على قدر ما يكون هناك أساسا لسوء الفهم.

### 10. الشخصية و علاقتها بالعمل :

هناك كثير من الأبحاث و الاستنتاجات التي ركزت على دراسة الشخصية العاملة أو شخصية الفرد في حالة النشاط و العوامل المؤثرة فيها و بها و محاولة تفادي الانعكاسات و السلبيات الناتجة عن بيئة العمل أو طبيعة العمل أو علاقات العمل و استثمار الإمكانيات و القدرات الكامنة في شخصية الفرد العامل و دراسة سماتها و خصائصها . و لعل من ابرز النظريات التي تناولت الشخصية في مجال العمل - نظرية كريس ارغنيس: حيث يركز أساسا على الفرد في المواقف التنظيمي ، فان شخصية الفرد تمر بسبعة أبعاد في نموها من مرحلة عدم النضج إلى مرحلة النضج و قد اقترح انه عندما يكتسب الأفراد الخبرة و الثقة في النفس اكبر في مجال العمل فإنهم يميلون إلى الانتقال من عدم النضج إلى النضج في كل من أبعاد السبعة التالية :

خصائص عدم النضج	خصائص النضج
<ul style="list-style-type: none"> <li>● السلبية</li> <li>● التبعية و الاعتماد على الغير</li> <li>● طرق محددة للسلوك</li> <li>● اهتمامات سطحية</li> <li>● وجهة نظر قصيرة الأجل</li> <li>● يفضل لن يكون تابعا أو مرؤوسا</li> <li>● لا يوجد لديه وعي لفهم ذاته</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الايجابية</li> <li>● الاستقلال و الاعتماد على النفس</li> <li>● طرق متنوعة و مختلفة للسلوك</li> <li>● اهتمامات اكبر عمقا</li> <li>● وجهة نظر بعيدة الأجل</li> <li>● يفضل أن يكون قائدا أو رئيسا</li> <li>● يوجد لديه وعي اكبر لفهم ذاته</li> </ul>



ثانيا : ادارة الذات :

1. مفهوم الذات :

نعني بإدارة الذات [ هي قدرة الفرد على ضبط وتوجيه ما يملكه من مشاعر ، أفكار ، إمكانيات واستغلالها بشكل أمثل للوصول الى التوازن النفسي والاجتماعي لأجل أهداف يصبو لتحقيقها].

وهي تكوين معرفي منظم و موحد و متعلم للمدركات الشعورية و التصورات و التعميمات الخاصة بالذات يبلموره الفرد و يعتبره تعبيراً تقييميا لذاته.

يتكون مفهوم الذات من أفكار الفرد الذاتية المحددة بالأبعاد على العناصر المختلفة لمكوناته الداخلية و الخارجية و تشمل هذه العناصر ، المدركات و التصورات التي تحدد خصائص الذات .

- الذات المدركة : هي وصف الفرد لذاته و كما يتصورها.

- الذات الاجتماعية : هي المدركات و التصورات التي تحدد الصورة التي تعتقد أن الآخرين يتصورونها عنك ( عن ذاتك) و التي يتمثلها الفرد من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين.

- الذات المثالية : هي المدركات و التصورات التي تحدد الصورة المثالية للشخص التي يود أن يكون عليها .

في حياتنا التي نعيشها.. ثمة أمور تمثل جانب الأهمية والأولية في جوانبها المختلفة، نحرص على التعرف عليها وملاحظتها، وإذا تمكنا من التغيير فيها. فإن كثير من طرق مسار حياتنا ستتغير. هذه المجالات نجدها بصورة كبيرة في ستة مجالات رئيسة هي:

أ- المجال الروحي: علاقة التعبد بالله عز وجل، الصلاة والدعاء ، أداء الشعائر في وقتها ، تحقيق الارتباط والتواصل الروحي، القيم الأساسية لفهم الحياة، معتقدات القوة والضعف، التأمل الذاتي.

ب- المجال الاجتماعي: الأسرة، العلاقة بالآخر، الاستقرار العاطفي، روح التكاتف والتعاضد، محبة الآخرين ومساعدتهم.

ت- المجال العملي: الواقع المهني المعاش، الرضا العملي، الأداء في خدمة العمل.

ث- المجال الصحي والبدني: العناية بالجسد، الصحة العامة، والاهتمام بما يؤكل ويشرب، تنظيم راحة الجسم، وممارسة الرياضة.

ج- المجال العقلي: الذي يتم إثراءه بالتفكير ، تعلم فن التفكير، القراءة والعلم.

ح- المجال النفسي: والذي يُثرى بالمشاعر الإيجابية ، إدخال منظومة القيم المستمدة من الفكر و المعتقدات كالصبر، الصدق ، الشجاعة ، التقدير ، الاحترام المحبة...الخ.

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

2. المؤثرات الاجتماعية في مفهوم الذات : و تمثل مجموعة الخصائص الشخصية و الاجتماعية التي يتميز بها الفرد و التي يمكن أن تكون لها أهمية في تكوين الذات و تقديرها و بناءها و تقييمها و من أهمها :

أ- صورة الجسم : الحجم – الوزن – الطول – السرعة ...الخ

ب- الدور الاجتماعي: حيث تظهر صورة الذات من خلال الأدوار المختلفة .

ت- المعايير الاجتماعية : المعتقدات حيث يوجه الكثير من المفاهيم و المدركات و الأفكار و تفسير المواضيع و قياس للمظاهر التي يكتشفها . مثلا : الحجم الكبير للجسم عند الرجل يؤدي إلى الرضا عن الذات و العكس بالنسبة للنساء .

ث- التفاعل الاجتماعي : دلت الدراسات أن التفاعل الاجتماعي السليم و العلاقات الناجحة تعزز الفكرة الموجبة عن الذات ، و أن مفهوم الذات الموجب يعزز نجاح التفاعل الاجتماعي و يزيد العلاقات الاجتماعية نجاحا .

ج- الخصائص و المميزات الأسرية : الفرد الذي ينشأ في بيئة اجتماعية تحيطه بالعناية يرفع من قدراته و اهتماماته و مهاراته و فيما يتم إتباع أساليب التنشئة الخاطئة يمكن أن يسبب الوالدين في أن يدرك الفرد ذاته كشخص غبي و مشاغب .

ح- المقارنة : تلعب دورا يمثل في مفهوم الذات لدى الفرد فربما يشعر الفرد بالفقر بدرجة غير حقيقية إذا هو ارتبط مع جماعة أعلى منه .

### الإدراك في مجال المنظمة

**الإدراك :** هو ما يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات

**1 . مفهوم الإدراك :**

يعتبر الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية وأهم عملية من عملياتها ومحدداً من محددات السلوك الفردي , حيث يتعرض الانسان الى الكثير من المنبهات التي ليست بالضرورة ان تكون بنفس الدرجة حيث يوجد منبهات ومثيرات لا تدخل ضمن المحيط الادراكي للانسان ويعود السبب الى انها ليست مهمة له بالإضافة الى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من التأثيرات والمنبهات الاخرى مما أدى الى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الانسان.

فيعرف بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها. ويعرف الإدراك بأنه هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

**يعرف الإدراك بأنه (العملية التي يجري خلالها اختيار وتنظيم وتقويم المنبهات البيئية وجعلها ذات معنى للفرد).**

### 2 . مراحل الإدراك:

هنالك حواس تمكن الفرد من ادراك ما يدور حوله أي (تفاعله مع البيئة المحيطة به) فهناك ادراك حسي وادراك عقلي فالإدراك الحسي هو ما يدركه الانسان عن طريق حواسه المختلفة وهي البصر والشم واللمس والسمع.... الخ

أما الإدراك العقلي وهو الادراك المتطور نسبياً فيأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الانسان ويتمخض عن المعاني والافكار. ويمكن تحديد مراحل تطور ونمو الادراك على النحو التالي:

#### أ. مرحلة التعرض للتحفيز وادراكه بشكل عام:

تبدأ الخطوة الأولى للإدراك بتعرض الانسان لمؤثر خارجي تستقبله الحواس وتتمثل هذه المرحلة بادراك الشخص لما يدور حوله بشكل عام ودونما تمييز دقيق اي لا يمكنه من التمييز بدقة بين خبرات او مشاهدات مختلفة فقد

يدرك الطفل الاول مرة ان كل ما يمشي على اربع هي حيوانات دون ان يكون قادراً على التمييز بين مختلف انواع الحيوانات.

### ب. مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها:

يصبح الإدراك في مرحلة متقدمة أكثر دقة بفعل الخبرات والتكرار إذ أن الانسان برغم قدراته على الاحساس بكثير من المؤثرات البيئية إلا أنه لا يلتفت اليها كلها بل ينتبه لبعضها ويتجاهل البعض الآخر اما لأنها غير مهمة في نظره او لأنه لا يريد رؤيتها او سماعها وهكذا يمارس انتقاء الامور المثيرة وكل شيء لا تنتبه له لا ندركه على حقيقته بشكل جيد وكامل بل ربما ندركه على خلاف حقيقته او بشكل جزئي.

### ج. مرحلة التصنيف والتكامل:

هنا يكون لتصنيف المعلومات وتنظيم المدركات ثم تفسير المثيرات التي نحس بها فالأصوات والصور والروائح العطرية وتصرفات الناس وغيرها لا تدخل الى الوعي الخاص بنا بشكل تام إلا بعد ان ننتبه اليها ونحاول ان نصنفها ونفسرها وندركها بمعنى معين فالحواس بعد استقبالها المثيرات الخارجية عبر الاعصاب الى المخ وهكذا نشعر او نحس بالصوت والضوء والملمس والمذاق والرائحة وايضاً هناك مثيرات داخلية في جسم الانسان تنقلها الاعصاب للمخ مثل الاحساس بالتعب او الالم او الحزن... الخ.

### 3. خطوات الإدراك:

أ- الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً 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 عينيه مفتوحة "لكنه لا يرى شيئاً".

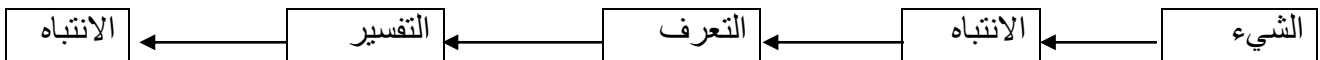
ت- الاختيار: وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا، هكذا ندرك فقط ما يهمننا من مثيرات.

ث- 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 محدد.

ج- التفسير: بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني فنحن نسمع أصواتاً ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرّفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها.

خ- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيب له قدراً من الراحة.

الإطار الأساسي للإدراك أو العمليات العقلية :

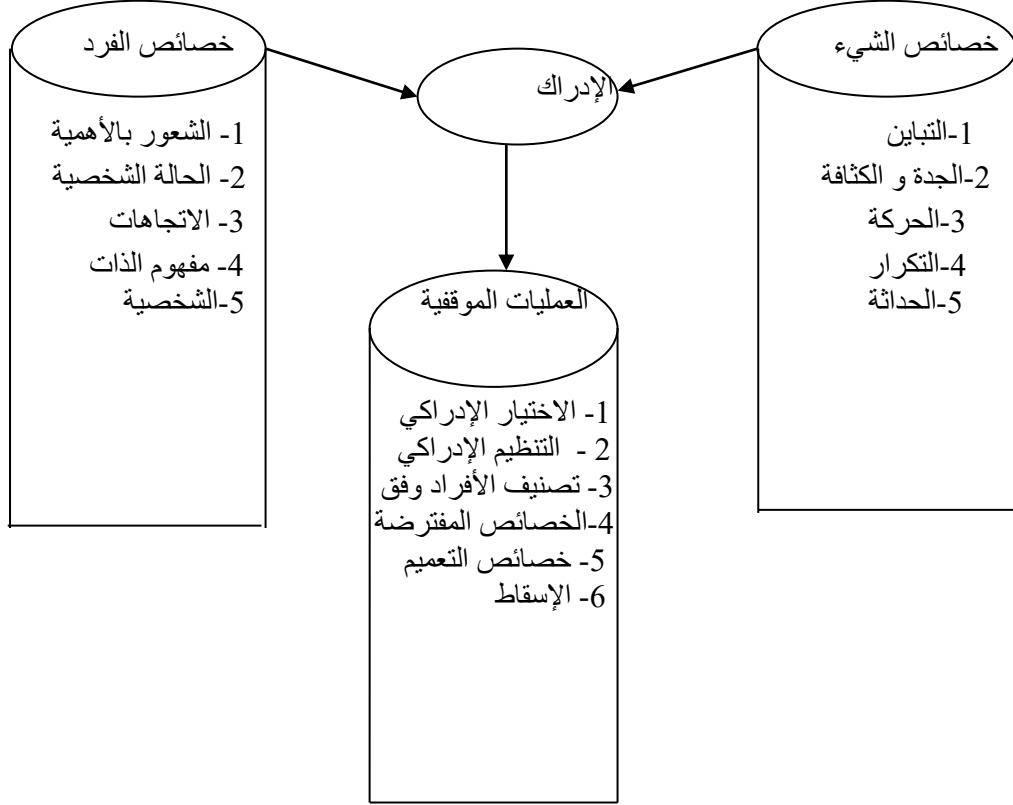


الشكل (1)

#### 4. الخصائص والعمليات المؤثرة على الإدراك:

##### العمليات الإدراكية في المنظمة :

يفيد الشكل (1) كمقدمة عامة في الإدراك و في فهم الخصائص و العمليات التي تؤثر في الإدراك .  
و الشكل (2) يتميز الإدراك بتأثر عدة عوامل أو خصائص منها :



الشكل (2)

**أولاً- خصائص الشيء موضع الإدراك:** إن الإدراك يتأثر بعدة خصائص منها: يتأثر الإدراك بخصائص الشيء التي تميزه عما يحيط به من أشياء أو الخصائص التي تجذب إنتباه الفرد إلى معرفته وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

##### 1. التباين:

فإذا اختلف أو تباين الشيء مع ما يحيط به بطريقة أو بأخرى، يكون من السهل ملاحظته. فالمدير الذي يجري مقابلة مع 20 سيدة شغل وظيفة ما ورجل واحد سوف ستذكر الرجل أكثر، ويرجع هذا ببساطة إلى التضاد.

##### 2. الكثافة أو قوة التركيز:

قد تختلف الأشياء أيضا في قوة تركيزها مثل كثافة أو تركيز اللون والعمق، والصوت فمثلا يميل الأفراد إلى الإنصات باهتمام لصياح فرد آخر أو على العكس لهمس فرد آخر، لأن تركيز الصوت في الحالتين غير عادي.

### 3. الحركة:

حيث يميل الأفراد إلى تركيز الاهتمام أولاً على الأشياء المتحركة أو المتغيرة، فالحركة تثير الاهتمام بشيء معين قبل أن يبدأ الاهتمام بالبيئة المحيطة بهذا الشيء بصفة عامة فمثلاً يلاحظ الفرد الأنوار التي تنطفئ وتضيء في الإعلانات الموجودة بشارع مظلم.

### 4. التكرار:

يمكن أن يزيد التكرار من ملاحظة واهتمام الفرد بشيء معين، فالأفراد يستدعوا معظم الإعلانات عن الكوكا كولا لسبب بسيط هو تكرارها المستمر في التلفزيون والراديو، فمثلاً إذا تكرر طلب مرؤوس مرات عديدة فإن الرئيس سيتذكر هذا الطلب المتكرر.

### 5. الحداثة:

يثير حداثة الشيء إدراك الفرد لهذا الشيء فالفرد قد يتذكر أفراد معينة يختلف سلوكهم عما هو متوقع منهم، أيضاً فالمدير الذي يلبس كل يوم بذلة رمادية اللون، فعندما يلبس يوم ما بذلة بنية اللون سوف يلاحظ المرؤوسين بسرعة، رغم أن اللون البني لون عادي، ولكن لحداثة الظاهرة أو الحدث بالنسبة لما اعتاد عليه المدير.

### 6. الحجم:

كلما كبر حجم الشيء كلما زادت فرصة إدراكه فمثلاً تستخدم الآن معظم الشركات الإعلان كوسيلة لزيادة معرفة الأفراد وإدراكهم لمنتجاتها المختلفة.

### ثانياً- خصائص الفرد:

تؤثر خصائص الفرد أيضاً في الكيفية التي يدرك ويفسر بها الفرد الأشياء:

#### \* شعور الفرد بأهمية الشيء بالنسبة له:

كلما زادت أهمية الشيء بالنسبة للفرد كلما زاد تركيز وانتباه الفرد لإدراك هذا الشيء فمثلاً، إذا قرأت في الصحف خبر يخص كلية علم النفس، فإن هذا الخبر سيجذب انتباهك باعتبارك طالب في كلية علم النفس وأي خبر عنها يمثل لك أهمية خاصة.

1. الحالة النفسية أو المزاجية للفرد: وهي استجابة نفسية قصيرة الأجل تنتج عن ظروف بيئية مختلفة.

2. اتجاهات الفرد: وهي شعور طويل الأجل اتجاه الأشياء ويؤثر الاتجاه في إدراك الفرد.

### ثالثاً- العمليات الموقفية:

تعمل العمليات الموقفية كمصفاة أو منقي بمعنى أن المعلومات الموضوعية من البيئة تفسر وتشكل كما يدركها الفرد، فمعرفة الفرد عن البيئة تتأثر بخصائص كل من الشيء المدرك والفرد، وقد يحدث أيضاً نوع من التفاعل التدريجي المميز بين المواقف المعينة وبين الفرد والشيء المدرك. ويعني هذا أن نفس الشيء يمكن أن يدرك بطريقة مختلفة بنفس الفرد وفي المواقف المختلفة.

لقد لوحظ أن العديد من المؤسسات والشركات التي تتبع أساليب إدارية تقليدية في الإدارة من حيث التحديد الدقيق لمسؤوليات وسلطات المديرين وثبات الهيكلية الإدارية للشركات غير قادرة على تلبية متطلبات البيئة المتغيرة للعديد من المؤسسات، ونتيجة لذلك ظهرت النظرية الموقفية التي تشير إلى أنه ليس هناك طريقة مثالية يمكن اعتمادها أساساً للعمل الإداري في كل زمان ومكان، ومن الجدير بالذكر أن الاتجاه

- الظرفي في الإدارة لا يهدف إلى توجيه النظريات الإدارية، وإنما هو محاولة جادة لتكييف النظريات لتتلاءم مع الظروف العملية المتغيرة في الشركات والمؤسسات، ومن بين أصول النظرية الموقفية الآتي:
- 1- لا شك أن هناك اختلافات كثيرة بين مختلف الأفراد والأزمنة والظروف البيئية ولهذا يجب على مديري المشروعات أخذ ذلك في الاعتبار.
  - 2- ليست هناك طريقة مثلى وفريدة يمكن اتباعها في الإدارة لمختلف المواقف والظروف.
  - 3- إن مدى فاعلية وملاءمة الأساليب الإدارية تتوقف على الظروف، ولا تستطيع النظرية الموقفية أو أية نظرية أن تحدد لنا مسبقاً الأساليب المناسبة.
  - 4- تؤكد النظرية الموقفية على دراسة كافة المتغيرات عند حدوث أية مشكلة إدارية، ومن هذه المتغيرات: البيئة الخارجية، المهام، القوى البشرية والتكنولوجيا.
  - 5- تعتبر نظرية الإدارة الموقفية أن المنظمة نظام مفتوح (Open System) يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل مع بعضها البعض وترتبط مع البيئة الخارجية (External Environment) بعلاقات متشابكة.

## التعلم في المنظمات

### 1 - مفهوم التعلم:

- يلعب التعلم دوراً مهماً في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قاموا باكتسابها وكونت لديهم قدراً كبيراً من المعرفة السلوكية.
- هناك حقيقة رئيسية من حقائق الحياة هو أن السلوك الانساني سلوك مكتسب بواسطة التعلم , فالأطفال يولدون وهم لا يعرفون كيف يتكلمون او يمشون او يتعاملون مع الآخرين ولكن سرعان ما يتعلمون ذلك من خلال اتصالهم وتفاعلهم مع افراد عوائلهم ومجتمعاتهم وبيئتهم , لذلك التعلم هو عملية طبيعية و اساسية في حياتنا نستطيع من خلالها اكتساب المعرفة والمهارات والسلوك سواء تم هذا الاكتساب بطريقة متعمدة مقصودة مثل التعلم المدرسي او التدريب المهني او بطريقة غير مقصودة مثلما يتعلم الانسان من تجاربه او تجارب الآخرين.
- يمكن تعريف التعلم ، بأنه التغير الدائم نسبياً في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل، والذي ينتج من الخبرة والممارسة المباشرة أو غير المباشرة. تفصيل بعض مكونات هذا التعريف:
- \* **التعلم يتضمن التغير:** فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- أ. **التغير الذي ينتج عن التعلم له صفة الدوام والاستمرار النسبي:** لذلك فإن الطالب الذي يتذكر المواد التي درسها لأداء اختباراته ثم نسي ما تعلمه بعد الاختبار لم يتعلم شيئاً في حقيقة الأمر.
- ب. **التعلم يؤثر في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل:** التعلم هو تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها
- ج. **حدث التغير في السلوك نتيجة للخبرة أو الممارسة المباشرة أو غير المباشرة:** فالفرد يمكن أن يتعلم من خلال الممارسة الفعلية المباشرة أو من خلال الملاحظة غير المباشرة.

### 2- التعلم في المنظمة:

- يربط معظم الأفراد دائماً بين التعلم والتعليم خاصة التعلم الرسمي في المدارس والجامعات وبالرغم من أن هذا يبدو منطقياً، إلا أن هناك تعلم من نوع آخر يتم داخل المنظمات، فالفرد حديث التعيين يتعلم :
- أ. **مجال المنظمة** أشياء مثل: متى يأتي إلى العمل، متى يتوقع الحصول على مرتبه، من أي شخص يطلب المساعدة في العمل. ب. **وجهة نظر الأداء** فهو يتعلم أيضاً كيف يؤدي عمله بفعالية، ما هو المطلوب منه

تحقيقه، ما هو الأداء الذي يستحق مكافأة. ج. **وجهة النظر الاجتماعية** فالفرد يتعلم كيف يتعامل مع الآخرين وما هو السلوك المقبول، وغير المقبول، ما هي معايير الجماعة.

د. **وجهة النظر السياسية**: يتعلم الفرد كيف يتعامل مع رؤسائه، ومن يجب عليه تجنبه ومن الذي يجب أن يثق به.

هـ. **وجهة نظر المسار الوظيفي**: فإن الفرد يتعلم كيف يتقدم في عمله، كيف يحصل على ترقية، وما هي مهام العمل التي يجب أن يحاول أدائها، وما هي التي يجب عليه أن يتجنبها.

إذن من الواضح أن معظم الحياة التنظيمية وكذلك سلوك الأفراد داخل المنظمات يتأثر بالتعلم وبعملية التعلم.

**3- مبادئ التعلم**: فيما يلي عرض لأهم مبادئ التعلم وهي:

**أولاً: المبادئ النفسية**: من أهم خصائص الافراد القدرة والقابلية على التعلم :

1. تعتبر قدرات الافراد على التعلم متفاوتة وهذا يعود الى الاختلاف في الميول والقدرات العقلية والاتجاهات والقيم والعادات الافراد.
2. يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المعلم والمتعلم ويحدث التعلم بطريقة فعالة اذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.
3. تعزيز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة لما تم تعلمه.
4. معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم.
5. التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة , بل يتجاوز إلى المهارات الاجتماعية المختلفة

**ثانياً : المبادئ التنظيمية**: هناك مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم وهي:

1. يتعين علي الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد العاملين وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من أجل إنجاز عملية التدريب.
2. أن يكون التدريب مؤسسياً ومخططاً وفق الحاجات والأهداف . وهذا يقتضي وجود دائرة مختصة بعملية التدريب.
3. تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاز عملية التعلم.
4. يعتبر المدرب أحد الركائز الأساسية في إنجاز عملية التدريب من خلال الإلمام بمبادئ التعلم ومعرفة حاجات المتدربين وكذلك ضرورة مشاركة الأفراد أثناء عملية التدريب حتى يكون لهم دور ايجابي في التعلم .

**3. بعض المضامين الإدارية التي ينطوي عليها التعلم:**

**أ. التعلم والدافعية** : ترتبط الدافعية بالتعلم من خلال طرق عديدة، فالفرد يجب أن يدرك أن القيام بسلوك معين يؤدي إلى تحقيق نواتج معينة، وبنفس الطريقة، فإن قيام الفرد بأداء معين دون أن يتبعه الحصول على مكافأة يقلل ميل الفرد لتحقيق أداء عالي في المستقبل لذلك فإنه إلى المدى الذي يتبع الأداء الجيد حصول الفرد على مكافآت ذات قيمة بالنسبة له، وتزداد رغبة الفرد في تحقيق أداء جيد في المستقبل ويعني هذا أن تكون العلاقة والارتباط بين السبب والأثر علاقة واضحة بالنسبة للفرد.

**ب. التعلم والتدريب**: يمثل التعلم الهدف الرئيسي للتدريب فمعظم المنظمات تركز جزءاً كبيراً من مواردها لتطوير مهارات وقدرات الأفراد من خلال التدريب ولإكساب الأفراد السلوك الصحيح تطب مبادئ التعلم في برامج التدريب.



**ج. التعلم وتقييم الأداء والمكافآت:** يرتبط التعلم بالممارسات التنظيمية في مجال تقييم الأداء، ونظام المكافآت ويشير تقييم الأداء إلى مقدرة وتقييم المديرين لسلوك عمل مرؤوسيه، أما المكافآت فهي التحفيز الإيجابي، الذي تمنحه المنظمة للسلوك المرغوب.

#### 4. بعض الجوانب المتعلقة بالتعلم في المنظمة:

##### أ. تعميم المحفزات:

ويشير تعميم المحفزات إلى الكيفية التي يدرك بها الفرد نفس المحفز، أو المحفزات المشابهة في المواقف المختلفة، بمعنى آخر هو العملية التي من خلالها يستطيع الأفراد تعميم مدعم سلوكي من موقف لموقف آخر.

**ب. تمييز المحفزات في المنظمات:** ويشير تمييز المحفزات إلى إدراك الاختلافات بين المحفزات، ومثل تعميم المحفزات، فإن الفرد يتعلم التابع الأساسي للعلاقة بين المحفز - الاستجابة - والناتج، فإذا واجهته مرة أخرى محفز جديد أو موقف جديد، فإنه يستطيع التمييز بين المحفزين، ومن ثم يستجيب بطريقة مختلفة:

**1. التعلم من خلال خبرات الآخرين:** يمثل هذا النوع من التعلم، التعلم من خلال خبرات وممارسات الآخرين، فمثلا قد يتعلم الفرد كيفية أداء وظيفته الجديدة من خلال ملاحظة الآخرين أو من خلال مشاهدة شرائط تعليمية للفيديو.

**2. العقاب في المنظمات:** يعرف العقاب بأنه أي ناتج غير سار أو غير مرغوب فيه يتبع السلوك، والعقاب الذي تمارسه المنظمة بطريقة رسمية أو هيكلية يسمى الانضباط.

### نظرية التحفيز

#### 1. مفهوم التحفيز :

ترتبط نظرية التحفيز بما قام به سكينر من أعمال، وتقتصر نظرية التحفيز في أبسط صورها، أن السلوك هو دالة (أي يتوقف على) النواتج المحققة من وراء هذا السلوك، وبناء على هذا فإن احتمال تكرار السلوك الذي يسبب نتائج سارة يكون أكبر من احتمال تكرار السلوك الذي يسبب نتائج غير سارة.

كما تقترح نظرية التحفيز، أنه في أي موقف من المواقف يكون لدى الفرد عدة اختيارات سلوكية مختلفة، وتتأثر الاختيارات المستقبلية للفرد بالنواتج المحققة من سلوكه في الماضي.

كما تلعب المعرفة دورا هاما في اختيارات الفرد، فبدلا من افتراض وجهة النظر التقليدية للتعلم بوجود علاقة آلية بين المثير والاستجابة، فإن وجهة النظر المعاصر أكدت وعي الأفراد بالاختيارات السلوكية المختلفة والتي يختار من بينها ذلك السلوك الذي يحقق له نواتج مرغوبة.

#### 2. أنواع التحفيز في المنظمات:

وتسمى نواتج السلوك "بالتحفيز" ويمكن للمديرين استخدام أنواع عديدة من التحفيز للتأثير في سلوك مرؤوسيه، وهناك اربع أنواع أو أشكال من التحفيز وهي:

##### أ. التحفيز الإيجابي:

هو ذلك الجزء من التحفيز الأكثر شيوعا بين الأفراد خارج نطاق علم النفس أو السلوك التنظيمي، والتحفيز الإيجابي هو مكافأة أي نواتج مرغوبة أخرى تتبع السلوك، فكلمة مدح من الرئيس أو المدير بعد الانتهاء من مهمة صعبة، أو الزيادة في الأجر التي تتبع إظهار الفرد لمستوى أداء عالي، تعد من أمثلة



التحفيز الإيجابي وبصفة عامة يجب على المدير الاعتماد على نظام التحفيز الإيجابي لكي يدير المنظمة بفعالية.

#### ب. التحفيز السلبي أو التجنب:

وهو وسيلة أخرى لزيادة تكرار السلوك المرغوب، فبدلاً من الحصول على مكافأة بعد إبداء السلوك المرغوب، يمنح الفرد فرصة لتجنب نواتج غير سارة، فمثلاً، قد ينتقد المدير المرؤوس الذي يذهب للعمل غير مهندم فلتجنب الانتقاد يرتدي المرؤوس ملابس أنيقة ليحصل على إعجاب المدير، فالمرؤوس قد أظهر السلوك المرغوب لكي يتجنب النواتج غير السارة.

#### ج. الانطفاء:

بينما التحفيز الإيجابي والتجنب يزيد من تكرار السلوك المرغوب، فالانطفاء يخفض تكرار السلوك غير المرغوب، خاصة السلوك الذي تم مكافأته من قبل. بمعنى آخر إذا تم سحب المكافأة من السلوك الذي تم تدعيمه من قبل، فإنه من المحتمل أن يقل ظهور أو تكرار هذا السلوك تدريجياً، أو ينتهي على الإطلاق.

#### د. العقاب :

يشبه العقاب أسلوب الانطفاء، حيث يميل إلى تخفيض تكرار السلوك غير المرغوب ويقدم العقاب نواتج غير سارة للسلوك غير المرغوب ومن أمثلة السلوك غير المرغوب فيه في مجال العمل، التأخير عن مواعيد العمل، المجادلة غير الموضوعية مع الرئيس، ويتضمن العقاب أنواع عديدة تتراوح ما بين الإنذار الشفوي أو المكتوب إلى الخصم من المدفوعات، أو المنافع والمزايا التي يحصل عليها الفرد، حتى تصل إلى الإقالة وإنهاء العمل، ونظراً لتأثير العقاب والآراء المختلفة لمدى فعاليته في التأثير على سلوك الفرد.

### 3. جداول التحفيز في المنظمات:

#### أ. التحفيز المستمر:

يكافأ التحفيز المستمر السلوك في كل مرة يظهر هذا السلوك، ويحقق جدول التحفيز المستمر زيادة في احتمالات تكرار السلوك المرغوب خاصة في المراحل الأولى من التعلم ومن أمثلة الحالات التي يصلح فيها التحفيز المستمر، التدريب على عمليات الطوارئ، أو تصحيح سلوك فرد يسبب مشاكل للمنظمة، أو التعامل مع السلوك غير الآمن في العمل لبعض الأفراد ولكن من الناحية الأخرى، فإن سحب التحفيز يؤدي إلى الانطفاء السريع للسلوك، وإلى جانب هذا فإن هذا النوع من التحفيز ينطوي على بعض المشاكل الجزئية ومنها:

- ضرورة ملاحظة المدير لكل سلوك الفرد حتى يدعم السلوك بطريقة فعالة.
  - قد تقل فعاليته في التأثير على السلوك على المدى الطويل نظراً لتأكد الفرد من حصوله على التحفيز.
- لذلك من الأفضل أن يلجأ المدير إلى استخدام أي جداول من الجداول الأخرى، نظراً لانخفاض فعالية قيمة هذا الجدول مقارنة بالجدول الأخرى.

#### ب. التحفيز وفقاً لفواصل زمن ثابت:

ويعني التحفيز هو حصول الفرد على نرتب ثابت في نهاية كل شهر على سبيل المثال، وسوء الحظ فإن هذا النوع من جداول التحفيز لا يضمن تحقيق الأداء الفعال في كل وقت، فالمرؤوس حين يعلم أن المدير يمر على القسم يومياً الساعة الواحدة للتأكد من سير العمل، فإن الفرد غالباً ما يحاول أن يظهر الأداء الجيد والانتظام في العمل في هذا الوقت فقط، ليحصل على مدح وتشجيع رئيسه أما بقية اليوم يكون فرص ظهور

الأداء الجيد ضعيفة ويرجع هذا إلى علم الفرد ومعرفته المسبقة فإن التحفيز لن يتوقع احتمال حدوثه إلا في وقت زيارة المدير.

### ج. التحفيز وفقا لفاصل زمني متغير:

يستخدم هذا الجدول من جداول التحفيز الوقت، كأساس لممارسة التحفيز، ولكن مع استخدام فاصل زمني متغير بين مرات التحفيز ولا يصلح هذا الجدول من التحفيز في حالة دفع الأجور ولكنه يمكن أن يحقق فعالية في الأنواع الأخرى من التحفيز الإيجابي.

### د. التحفيز وفقا لنسبة ثابتة:

ويستخدم هذا النوع من جداول التحفيز عدد مرات إظهار السلوك المرغوب أو غير المرغوب بدلا من استخدام الفواصل الزمنية كأساس لمنح التحفيز للفرد.

### هـ. التحفيز وفقا لنسبة متغيرة:

ووفقا لهذا الجدول فإن الفرد يحصل على التحفيز وفقا لعدد المرات التي يبدي فيها السلوك الصحيح ولكن يختلف عدد المرات التي يستحق عندها السلوك الصحيح التحفيز من مرة لأخرى، والفرد الذي يعمل في ظل تطبيق هذا الجدول يكون محفزا لبذل جهدا أكبر في أدائه لعمله، لأن كل فرصة من فرص إبداء السلوك الصحيح تزيد من احتمالات حصول السلوك الصحيح التالي على التحفيز، ولكن الذي يهم هنا هو عدم إطالة الفاصل الزمني بين مرات حصول الفرد على التحفيز.

## الدافعية في مجال العمل التنظيمي

### 1- مفهوم الدافعية:

هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثلا الطالب الذي يظل يعمل طوال الليل في بحث مطلوب منه لكي يضمن أن بحثه سيكون أفضل بحث في الفصل أو الطبيب الذي يقوم بمتابعة مريضه من خلال المكالمات الهاتفية للتأكد من أن حالته مستقرة، كل هؤلاء لديهم دافعية للعمل أي حماس للعمل، ومن وجهة نظر المدير، فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وفقا لمصلحة المنظمة.

فهي موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

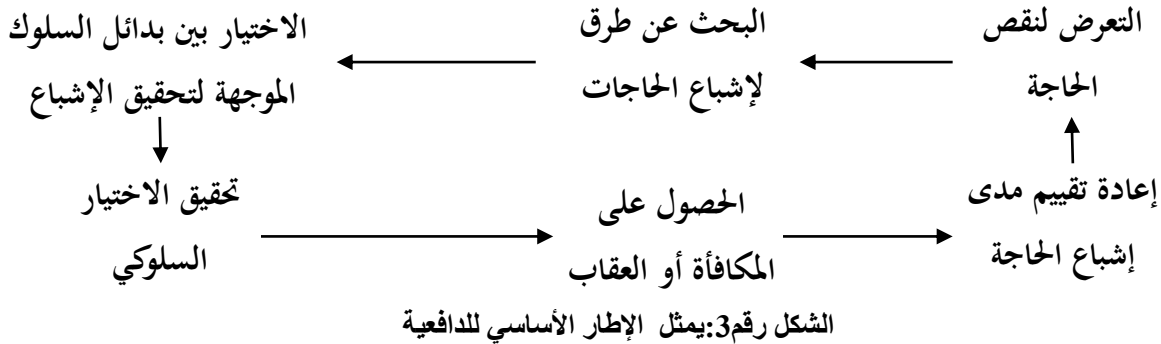
### 2- أهمية الدافعية:

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، أي حثهم على العمل الجاد، تشجيعهم للحضور للعمل مبكرا، والإسهام بفعالية في تحقيق الرسالة التنظيمية، ولكن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للأداء، بل هناك أيضا قدرة الفرد والظروف التي يعمل بها ويمكن الوصول إلى أعلى المستويات الأداء ولا بد أن يكون للفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) وأن يكون قادرا على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ويكون لديه المواد والمعدات والآلات التي يحتاجها لأداء الوظيفة (البيئة المحيطة) وأي نقص في المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبا في الأداء وعلى المدير أن يتأكد من توافر الظروف والشروط الثلاثة.

الأداء = (الدافعية + القدرة + البيئة).

### 3- الإطار الأساسي للدافعية:

يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجة التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين فالفرد الذي يشعر بالجوع فإن هذه الحاجة ستوجه سلوكه نحو تحقيق الهدف وهو إشباعها من خلال الأكل.



فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية وتعرف الحاجة على أنها نقص يشعر به الفرد مثلاً قد يشعر الفرد بنقص في قيمة مرتبه، وتدفع الحاجة إلى البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة فيلجأ الفرد مثلاً إلى طلب الزيادة في المرتب وبعدها تأتي مرحلة اختيار السلوك الموجه ناحية تحقيق الهدف.

#### 4- نظريات الدافعية:

استمدت نظريات الدافعية مفاهيمها من مذهب السعادة النسبية والذي يشير إلى سعي الأفراد لتحقيق السعادة والراحة وتجنب الألم وعدم الراحة ومن ثم تطورت واختلفت وجهات النظر تجاه الدافعية فركزت الإدارة العلمية "التايلور" على الحوافز المادية لزيادة الدافعية، عكس العلاقات الإنسانية لـ "هاوثورن" التي نظرت إلى الفرد كمخلوق اجتماعي يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل فاتجاهات الفرد الإيجابية مثل: الرضا في العمل تؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفرد ، ومن أهم النظريات الدافعية نجد:

أ. النظرية الارتباطية : تعنى هذه النظرية بتفسير الدافعية في ضوء نظريات التعلم ذات المنحى السلوكي أو ما يعرف بالمثير والاستجابة ، ويُعد (ثورندايك) من أوائل العلماء الذين تناولوا مسألة التعلم تجريبياً ، وقال بمبدأ المحاولة والخطأ كأساس للتعلم ، وفسّر هذا التعلم بقانون الأثر Law of effect ، فالإشباع الذي يتلو الاستجابة يؤدي إلى تعلمها وتقويتها ، في حين يؤدي الانزعاج أو عدم الإشباع إلى إضعاف الاستجابة التي يتلوها.

ب. النظرية المعرفية : التفسيرات الارتباطية للدافعية ترى أنّ النشاط السلوكي وسيلة للوصول إلى هدف معين مستقل عن السلوك ذاته ، أمّا التفسيرات المعرفية فتسلم بافتراض ان الكائن البشرى مخلوق عاقل ، له إرادته الحرة التي تمكنه من اتخاذ قرارات واعية يكون راعياً فيها ، وهذه التفسيرات تؤكد على مفاهيم القصد والنية والدوافع، لأنّ النشاط العقلي للفرد يزوده بدافعية ذاتية.

تركز نظرية اتكنسون Atkinson في الدافعية على ارتباط الدافعية بالتحصيل ، وقد أشار إلى أنّ النزعة لإنجاز النجاح هي استعداد دافعي مكتسب ، وحدد ثلاثة متغيرات لها علاقة بالتحصيل، او تحدد قدرة الطالب على التحصيل وهي:

1. دافع لإنجاز النجاح : يشير هذا الدافع إلى إقدام الفرد على أداء مهمة ما بنشاط وحماس كبيرين ، رغبة منه في اكتساب خبرة النجاح الممكن ، غير أنّ لهذا الدافع نتيجة طبيعية في دافع آخر هو دافع تجنب الفشل ، لذلك فإن مستوى الطلبة التحصيلي يرتفع بارتفاع هذا الدافع.

2. دافع احتمالية النجاح : الطالب الذي يرى في النجاح المدرسي قيمة كبيرة تكون احتمالية نجاحه كبيرة ، لأن قيمة النجاح تعزز لديه دافعية التحصيل ، غير أنّ صعوبة الهدف أو بعده أو انخفاض باعته تقلل من مستوى هذه الاحتمالية.

3. قيمة باعث النجاح : كلما كانت المهمة صعبة وجب أن يكون الباعث أكبر قيمة للحفاظ على مستوى دافعي مرتفع ، فالمهام الصعبة المرتبطة ببواعث قليلة القيمة لا تستثير حماس الفرد من أجل أدائها بدافعية عالية.

ج. النظرية الانسانية : تعنى هذه النظرية بتفسير الدافعية من حيث علاقتها بالشخصية أكثر من علاقتها بدراسات التعلم، وتنسب هذه النظرية إلى العالم ماسلو Maslow ، والذي حدد حاجات الإنسان بسبعة أنواع ، صنّفها بشكل هرمي ، حيث تقع الحاجات الفسيولوجية في قاعدة التصنيف ، بينما تقع الحاجات الجمالية في قمته.

وبالإضافة إلى الدافعية، فإن تقييم الأداء والمكافآت والتدريب يعد من التطبيقات والممارسات التي يمكن استنباطها من نظرية التعلم ويرجع إلى:

1. إمكانية تغيير نظرية التعلم لبعض أشكال السلوك الإداري تجاه المرؤوسين.
2. تؤكد وتركز كثير من جوانب عملية التعلم على دور المدير كمعلم ودور المرؤوس كمتلقي للتعلم.
3. تؤثر عمليات التعلم على العلاقات التفاعلية اليومية، سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، بين الأفراد في المنظمة، فغالبا ما تحتوي استجاباتنا للآخر مثلا على نواتج تدعيمية للآخرين.

## الجماعة

### أ – مفهوم الجماعة :

لقد كان الاهتمام منصباً على دراسة كيان الفرد وتركيبه الفيزيولوجي والسيكولوجي ، باعتباره يمثل ركناً هاماً في السلوك التنظيمي ، إلا أن التجارب والدراسات ابتداءً بتجربة ملاحظة السلوك الجماعي ، وهي إحدى تجارب هوثورن قد وجهت الاهتمام لدراسة الجماعة وديناميكيتها.

والجماعة قد عرفت من أنها تتكون من شخص أو أكثر ، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة . ولكن حجم الجماعة ليس من المسائل القليلة الأهمية ، إذ كلما قل عدد افراد الجماعة كلما زاد تفاعلهم الاجتماعي ، أما الاعتبارات الأخرى في تحديد الجماعة فهي:

1. يجب أن يتوفر الانتظام في سلوك الجماعة ، ونعني بذلك أن يتصرف الأفراد في إطار مجموعة من المبادئ التي تحكم العلاقات المتبادلة. فهم يتعرفون على مراكزهم في الجماعة ، وعلاقة تلك المراكز بعضها البعض.
2. كما لا بد أن يتعاملوا مع بعضهم البعض بوعي ، إذ لا يمكن أن نعد أي تجمع عرضي من الناس جماعة ، ولذا فإن أي تجمع بين الأفراد لا يربطهم بأي نوع من الروابط سوى الموقف أو الظروف التي يواجهونها في اللحظة والتو لا تكون جماعة.
3. كما يجب أن يوجد نوعاً من التلاحم والتنافس بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء.
4. ويركز البعض على بعض السمات التي تميز الجماعات مثل المركز الاجتماعي للأعضاء والقيم والقواعد السلوكية العامة التي تحكم أفرادها والاهتمامات المشتركة لأعضائها.
5. كما لا بد أن تتحقق للجماعة استمراريتها فالجماعات المؤقتة التي تنتهي بانتهاء غرض وجودها لا تعتبر جماعات.

**ب. أنواع الجماعات:** من الصعوبة بمكان حصر اسباب تكوين ونشوء الكثير من الجماعات إلا أنه يمكن التمييز بين خمسة انواع رئيسية منها وهي:

1. **المجموعات الوظيفية:** تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكوّن في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة.
2. **فرق العمل:** ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفروق وتتلاشى.
3. **فرق الميول والصدائة:** يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو الصداقات التي تنشأ بينهم أي إن أفراد الجماعة يرتبطون باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات.
4. **اللجان:** يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الاساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين.
5. **الجماعات غير الرسمية:** وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الافراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة.
6. **جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من اجل تطوير وتحسين أوضاع الافراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام و ظروف العمل.

### ج. الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

1. **الجماعات الرسمية :** هي تلك الجماعات التي يتم انشائها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية لغرض تحقيق هدف معين. ومن خصائص الجماعات الرسمية:
  - أ- أن قائد الجماعة يعين بصورة رسمية ووفق انظمة وقواعد تحدد مسيرته.
  - ب- كما أن اهداف الجماعة الرسمية يتم تحديدها من قبل السلطة التي تقع في قمة هرم التنظيم. ولا مشاركة للعاملين في تحديد تلك الأهداف.
  - ت- وعضوية الجماعة الرسمية ملزمة يتم تعيين الفرد فيها بموجب القوانين والانظمة. فلا مجال للعمل التطوعي , إذ أن العمل التطوعي والقائم على الاختيار الشخصي يبقى محدوداً.
  - ث- ولا تكتنف عمل الجماعات الرسمية صفة المرونة , حيث على الجميع أن يكيفوا أوضاعهم وقدراتهم لتلائم مع أوضاع واحتياجات الجماعة.
- ب. **الجماعات غير الرسمية:** فهي تلك الجماعات التي تتشكل داخل محيط العمل بين العاملين في المؤسسة , وتتميز:

- أ- بوضوح الاهداف دون الالتزام بأي شكل من أشكال التنظيم والتدرج الهرمي , والقائد فيها يتجه الاعضاء اليه لكونه ذو تفكير سليم وقدرة على مواجهة الصعاب , ولذا فإن الأدوار في مثل هذه الجماعات يوزع تلقائياً وفق قدرات أفرادها على القيام بالأدوار التي يحققون كفاءة في إدارتها.
- ب- وتتميز بغياب القوانين والنظم والتعليمات.
- ت- كما يلزم الأفراد باحترام المثل والقيم داخل الجماعة وحتى الصراع بين أفرادها فهو صراع بين المثل والأعراف.

## الثقافة التنظيمية – القيم والاتجاهات

### أ. مفهوم الثقافة التنظيمية:

يجمع علماء السلوك في مختلف العلوم السلوكية وخاصة مجال علم الانسان على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته, فكما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به فلكل منظمة ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت , تعددت تعاريف العلماء للثقافة التنظيمية كلاً حسب وجهة نظره ولكن الكل أجمعت على أن الثقافة هي (مجموعة قيم وافتراسات واعتقادات ومدركات يشترك فيها الأفراد العاملون في المنظمة وتمثل إطاراً يوجه سلوكهم اثناء العمل وفي علاقاتهم مع بعضهم البعض وبالآخرين خارج المنظمة). والثقافة شيء لا يُشاهد ولا يُحس ولكنه يتواجد في كل مكان وهي كالهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

### ب. خصائص الثقافة التنظيمية

المنظمات مثل البشر متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها متميزة عن الاخرى وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها , فلسفتها, انماط اتصالاتها , نظم العمل واجراءاتها , عملياتها في القيادة واتخاذ القرارات , تصنيفها وحكاياتها , قيمها واعتقاداتها وحيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع فأن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه في بعض جوانب وابعاد ثقافتها. لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة وايضاً بالنسبة لثقافة المنظمة إذ نجد أن هناك ثقافة سائدة مهيمنة هي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية اعضاء المنظمة وايضا هناك ثقافة فرعية لوحدة او مجموعات وظيفية مثل (المهندسين , المحاسبين ... الخ) .

### هناك مجموعة من الخصائص الثقافية رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وهي:

1. درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين.
2. درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم من خلال التنسيق فيما بينها.
3. مدى دعم الادارة العليا للتنظيم من خلال توفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمواظرة لأفرادها.
4. شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
5. طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما كانت تقدم على الأداء أو الاقدمية او المحسوبة.
6. درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.

### ج. وظيفة الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في اربعة اوجه رئيسية هي:

1. تعطي الفرد هوية تنظيمية: ان مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.
2. تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. تعزيز استقرار النظام: من خلال التنسيق والتعاون بين الأعضاء العاملين أن لديهم بهوية مشتركة و التزام.

4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على فهم ما يدور حولهم وفهم لماذا تحدث الاشياء على هذا النحو او ذلك.

وعند تحقيق الوظائف اعلاه تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط افراد المنظمة مع بعضهم البعض ويساعد في تعزيز السلوك المنسق والثابت في العمل.

### ➤ هناك عنصرين مهمين في الثقافة التنظيمية هما (القيم , الاتجاهات) أ.القيم:

1. مفهوم القيم : تعتبر القيم هي احد الجوانب المهمة في دراسة السلوك الانساني فهي تعتبر الاساس لفهم الاتجاهات والدوافع وتؤثر على ادراكنا , فهي تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة من حيث الاخلاص والامانة واحترام الوقت والجدية في العمل وطاعة اوامر المسؤولين...الخ لذلك لا بد من معرفة القيم السائدة في اي مجتمع وثم فهم السلوك المتوقع من الافراد.

تعرف القيم بأنها (المعتقدات والمعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى والتي توجه سلوكه وتصرفاته في المواقف المختلفة لبلوغ الحالة النهائية المفضلة لديه).

تتشكل القيم بطريقة متشابهة تقريباً لتكوين الشخصية لذلك فإن التعلم والتجربة المباشرة للفرد في بيئته الثقافية تمثل المصادر الرئيسية لتشكيل قيمة , ففي الطفولة يمثل الاباء والعائلة مصادر اساس للقيم الاولية للطفل وعندما يكبر تشكل تأثيرات الزملاء , التعليم الرسمي , دينه , تجربته المهنية , الظروف الاقتصادية , ووسائل الاعلام وبعض الاحداث المهمة كوفاة صديق مثلاً او خيانة صديق ... الخ. جميعها تمثل مصادر محتملة للقيم عند الكبر , وايضاً يلاحظ أن الاشخاص الذين يتشابهون بالعمر والاصول الاجتماعية او العرقية او العائلية او الجغرافية هناك تقارب في الجوانب القيمية.

### 2. مصادر القيم:

أ- التعاليم الدينية.

ب- التنشئة الاجتماعية.

ت- الخبرات السابقة.

ث- الجماعة التي ينتمي اليها الفرد.

### 3. خصائص القيم: انها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.

أ- انها صعبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.

ب- انها نسبية اي تختلف من شخص لأخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه من و من زمن لزمان اخر ومن مكان لمكان آخر.

ت- مألوفة ومعروفة لدى افراد المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.

ث- تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية للأفراد.

ج- انها ملزمة وتأمراً, وانها تعاقب و تثيب كما أنها تحرم وتقرض.

ح- تترتب ترتيباً هرمياً فيما بينها فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.

### 4. انواع القيم: يمكن تقسيم القيم الى :

أ- القيمة النظرية: وهي القيمة التي لدى الفلاسفة والعلماء والمتمثلة بأهتمامهم بالحصول على حقيقة الاشياء بصرف النظر عن قيمتها الجمالية او الاقتصادية.



ب - **القيمة الاقتصادية:** هي القيمة التي تتعلق بالعائد او الربح الذي يرجي الفرد الحصول عليه او يرى الفرد منافع الاشياء الاقتصادية دون سواها.

ج - **القيمة الاجتماعية:** وهي حرص الفرد على تكوين علاقة اجتماعية مع الافراد واعتزازه بالانتماء للجماعة دون غيرها من الحاجات او تفضيله لها وتتمثل ايضاً بحرص الفرد على تكوين علاقات الصداقة والحب والتعاطف والتعاون.

د - **القيمة الجمالية:** وهي قيم تتعلق بالجمال سواء الشكل والالوان وتناسقها فالفرد ينظر للشكل وتناسق اجزائه وليس لطبيعة مكوناته.

**ب الاتجاهات :**

**1 - مفهوم الاتجاهات :**

شكلت الاتجاهات محورا اساسيا في علم النفس الاجتماعي منذ ظهوره كحقل دراسي مع بدايات القرن العشرين, حيث يعكس هذا التاريخ اهمية الاتجاهات ومدى تأثيرها في السلوك الانساني فكثير من العلماء والباحثين اوضحوا تعريفات مختلفة للاتجاهات حتى استطاع العالم البورت (Allport) ان يضع تعريفا شاملا ودقيقا من جهة واعتمد من قبل الكثير من الباحثين من جهة اخرى, وهو ان **الاتجاهات بانها ( حالة الفرد العضلية والعصبية التي تتضمن استعداداً للاستجابة بطريقة منتظمة على وفق خبرة الفرد, والتي تاخذ شكل توجيهي له) .** يلاحظ من هذا التعريف انه يتضمن ثلاثة عناصر اساسية هي :

أ- ان مكونات الاتجاه هي ثلاثة (عقلية, عصبية, سلوكية) اي الاستعداد للاستجابة .

ب- تتحدد الاتجاهات بواسطة خبرة الشخص .

ت- تمارس الاتجاهات اثرا توجيهيا على شخصية الفرد وسلوكه

**2 - مكونات الاتجاهات**

هناك ثلاث مكونات للخبرة الانسانية والذي حددها علماء النفس الاجتماعي هي المعرفة, المشاعر والمكون السلوكي , وهي كالتالي :

أ - **المكونات المعرفية :** تمثل هذه المكونات خاصية التفكير المميز لدى الانسان , ان المعتقدات , المعرفة والمعلومات التي يحملها الشخص تجاه شيء معين تشكل المكونات المعرفية لاتجاهات هذا الشخص نحو ذلك الشيء .

ب - **المكون الشعوري او العاطفي :** يشير الى المشاعر والاحاسيس المقترنة بهدف الاتجاه (او الشيء الذي يتكون الاتجاه حوله) ان تعابير الحب , الكره , الاعجاب , الحسد .... الخ من التعبيرات العاطفية تنتمي الى المكون الشعوري مثلا احد الاشخاص يكره شخص اخر يعمل معه في نفس المكان اما لانه المدير يفضله عليه او يحصل على اجر اعلى منه او لاسباب شخصية اخرى..... الخ.

ج - **المكون السلوكي :** يعتبر هذا المكون الاكثر ظهورا من سواه كونه يتضمن السلوك الكلي للفرد والذي يتاثر عادة بكل من المكونين المعرفي والعاطفي , مثلا اذا كان هناك فرد ما لديه اعتقاد سلبي او مشاعر سلبية عن شخص اخر او شيء ما, فانه غالبا سيتصرف بشكل سلبي تجاه ذلك الشخص او ذلك الشيء , مثلا يخطط شخص ان يعمل بجد اكثر من غيره ليظهر لمديره انه اكثر كفاءة منها وان يعمل ان يوقع الشخص في مشكلة او ورطة لبيدوا سينا امام الجميع .... الخ .

**3- خصائص الاتجاهات :** تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص وكما يلي :

أ - تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس اجيانا طريقة التنشئة في الاسرة , المدرسة والمجتمع .

ب - الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات .



ج - تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي .

د - تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد على الموقف والفرد ذاته .

هـ - تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد او الجماعة الى قيمه وعاداته وما يفضله .

**4- قياس الاتجاهات :** اهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الانساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الافراد وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها , وتعتبر الاستبانة من اشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث , حيث يقوم الباحث بتوجيه اسئلة لها علاقة بالميل والاتجاهات التي يتمسك الاشخاص بها حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج , ومن امثلة على مقاييس الاتجاه الاكثر استخداما ما يلي:

أ - مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية ذو السبع درجات تمثل استجابات متدرجة من اقصى درجات القبول الاجتماعي الى اقصى درجات عدم القبول .

ب - مقياس ليكرت الاكثر شيوعا ذو الخمس درجات للتعبير عن راي الشخص بما تتفق مع اتجاهاته.

ج - مقياس ترستون ذو الثلاث درجات ( موافق, محايد , غير موافق) .

## ضغوط العمل

**1- مفهوم ضغوط العمل:** مما لا شك فيه اننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن اسبابها سواء مادية او سيكولوجية , وأثرت هذه المثيرات على الفرد حيث لم يقتصر التأثير على البيت أو المدرسة وإنما تجاوز الى بيئة العمل هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة هذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما اثر على مهام واجباته الوظيفية وعلى علاقاته مع العاملين في المنظمة وكذلك على صحته وجسده.

**عرفت الضغوط بأنها (مجموعة من المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد نتيجة لمواجهته للمواقف المحيطة به والتي تمثل تهديداً له)**

اي ان الضغوط تنشأ عن صعوبات او معوقات تقف عقبة امام الفرد نتيجة عن عدم الموائمة بين الطرف والبيئة التي يعمل بها وبين الخصائص الفردية من حاجات واستعدادات ومهارات وخبرات وقدرات ... الخ.

**2. عناصر ضغوط العمل:** يمكن تحديد ثلاث عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة وهي:

أ. **عنصر المثير:** يحتوي هذا العنصر علي المثيرات الاولية الناتجة من مشاعر الضغوط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب. **عنصر الاستجابة:** يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

ت. **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

**3. مصادر ضغوط العمل :** يتعرض الفرد في حياته الى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل او تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد منها:

- أ- **البيئة:** إن البيئة الخارجية للفرد قد تكون مصدراً للضغط بما قد يحدث فيها من تغيرات اجتماعية وسياسية وقانونية واقتصادية.
- ب- **الأسرة:** قد تكون الأسرة مصدراً لبعض الضغوط بسبب توقعاتها من الفرد , وتعارض متطلبات العمل , وما يحدث في الحياة الأسرية من تغيرات جوهرية كحالات الوفاة والأمراض... الخ
- ت- **الأحداث الشخصية:** يتعرض الفرد من حين لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية تمثل قدراً من الاثارة والضغط النفسي , وهذه الأحداث بما تسببه من توتر ينتقل تأثيرها إلى العمل.
- ث- **تأثير شخصية الفرد:** وجدت بعض الأبحاث أن هناك شخصيات حيوية وحادة في طباعها تتميز بالرغبة في العمل الدؤوب والتسابق مع الزمن , وعادة يتحمل هؤلاء الأشخاص درجات عالية من التوتر والضغط النفسي.
- ج- **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي:** تميل المنظمات كبيرة الحجم إلى الأخذ بالشكل البيروقراطي المتقيد بلوائح وإجراءات رسمية التي تحد من المبادأة أو الابتكار والابداع، ويلقي ذلك التعارض ضغوطاً نفسية على العاملين.

#### 4. آثار ضغوط العمل : لضغوط العمل آثار ايجابية واخرى سلبية:

**أولاً: الآثار الإيجابية:** إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لأنها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك إذ إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

- تحفز على العمل
- تجعل الفرد يفكر في العمل
- يزداد تركيز الفرد على العمل
- ينظر الفرد إلى عمله بتميز
- التركيز على نتائج العمل
- النوم بشكل مريح
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- الشعور بالمتعة
- الشعور بالإنجاز
- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة
- النظر للمستقبل بتفاؤل
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

**ثانياً: الآثار السلبية:** يترتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة، واهمها ما يلي:

#### أ. آثار الضغوط على الفرد

- **آثار سلوكية:** من بين الآثار التي تترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغوط عليه حدوث بعض التغيرات في عاداته المألوفة وأنماط سلوكه المعتادة. وعادة ما تكون تلك التغيرات إلى الأسوأ وذات آثار سلبية ضارة سواء في الأجل القصير أو الأجل الطويل. ومن أهم تلك التغيرات المعاناة من الأرق،

الإفراط في التدخين، اضطراب الوزن وفقدان الشهية، التغيير في عادات النوم ، استخدام الأدوية المهدئة، العدوانية ، وعدم احترام الأنظمة والقوانين المرعية في المنظمة.

- **اعراض نفسية (سيكولوجية):** يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تحدث تأثيرها على تفكير الفرد وعلى علاقاته بالآخرين ومن أهم تلك الأعراض النفسية ما يلي: الحزن، والكآبة ، والشعور بالقلق، النظر الى المستقبل بتشاؤم ، التصرف بعصبية شديدة ، عدم القدرة على التركيز، ، فقد الثقة بالغير ، النسيان المتكرر ، الحساسية للنقد من جانب الآخرين ، عدم الاتزان الانفعالي ، عدم القدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة ، صعوبة في التحدث والتعبير ، التردد واللامبالاة.
- **أثار جسدية (صحة بدنية):** تمتد نتائج تزايد ضغوط العمل على الفرد لتحدث بعض الآثار السلبية الضارة على الفرد وسلامته البدنية. ومن أهم الامراض الجسدية التي يمكن ان يعاني منها الفرد بسبب الضغوط في العمل ما يلي: الصداع ، القرحة ، السكري ، امراض القلب ، وضغط الدم.

**ب. اثار الضغوط على المنظمة:** يمكن إيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي :

- زيادة التكاليف المالية ( تكلفة التأخر عن العمل، الغياب والتوقف عن العمل، تشغيل عمال إضافيين، عطل الآلات وإصلاحها ، وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)
- تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته
- صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- عدم الرضا الوظيفي
- الغياب والتأخر عن العمل
- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات .
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- سوء العلاقات بين افراد المنظمة
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي (دوران العمال)

معرفة شخصية الافراد والوقوف على مدى قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من اثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين وتحقيق المساندة الاجتماعية واقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة والعمل على توفير بيئة هادئة.

## الصراع التنظيمي

**1. مفهوم الصراع التنظيمي :** هو جزء لا مفر منه في أي مكان عمل. ينشأ من مجموعة متنوعة من المصادر ، مثل الاختلافات في القيم أو الأهداف أو الأولويات ، فإن فهم أكثر أنواع النزاعات شيوعاً في المنظمات أمر ضروري لحل النزاعات بشكل فعال وتعزيز بيئة عمل صحية.

### 2. أنواع الصراع التنظيمي :

**أ. الصراع الأفقي :** يحدث الصراع الأفقي بين الأفراد أو المجموعات على نفس المستوى الهرمي داخل المنظمة. غالباً ما ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب التنافس على الموارد أو السلطة. يمكن أن ينبع أيضاً من الاختلافات في أساليب العمل أو التصورات أو الأهداف.

**ب. الصراع العمودي :** يشير التعارض العمودي إلى التعارضات بين الأفراد أو المجموعات على مستويات هرمية مختلفة داخل المنظمة ، مثل بين المديرين والموظفين. يمكن أن ينشأ هذا النوع من الصراع بسبب الاختلافات في التوقعات أو ديناميكيات القوة أو انقطاع الاتصال.

**ج. صراع الأدوار :** يحدث تضارب الأدوار عندما يواجه الفرد مطالب أو توقعات متنافسة مرتبطة بموقعه داخل المنظمة. يمكن أن يظهر هذا على أنه تضارب بين الأدوار (توقعات متضاربة بين الأدوار المختلفة) أو صراع داخلي (توقعات متضاربة داخل نفس الدور).

**د. الصراع بين المنظمات :** يحدث الصراع بين المنظمات عندما تواجه منطمتان أو أكثر خلافات أو نزاعات ، غالباً بسبب المنافسة أو الاختلافات في الأهداف أو المصالح غير المتوافقة. يمكن أن يؤثر هذا النوع من التعارض على سمعة المنظمات وجهود التعاون والنجاح العام.

### 3. الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

أ. سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة، مما ينعكس سلباً على سوء عملهم، وينطبق ذلك على معظم الدوائر الوظيفية في المجتمع والدولة.

ب. إضعاف الانتماء للدوائر الوظيفية لدى العاملين فيها، مما يؤثر في جودة الإنتاج والعطاء في معظم الدوائر الوظيفية التي يتفاهم فيها هذا النوع من الصراع.

ج. قابلية انتقال الصراع لمستويات أعلى على المستوى التنظيمي للدولة أو الشعب.

### 4. الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي :

أ. المشاركة الفاعلة بين كافة الأفراد المنتمين للعمل الوظيفي أو التنظيمي.

ب. يعطي فرصاً جيدة لدى الجميع للتفوق والإبداع والابتكار، لأن كل طرف يحاول أن يثبت صحة موقفه وتميزه في العطاء.

ج. يشجع على اختيار البديل الأفضل على مستوى الفرد والجماعة.

د. الفرز الدائم للسلبيات بهدف علاجها، والإيجابيات بهدف تعزيزها.

### 5. أسباب الصراع التنظيمي

أ. مشكلات تتعلق بالاتصالات الإدارية؛ كسوء الفهم، وعدم توفر الاتصال الناجح بين الأفراد والمؤسسات الإدارية التي ينتمون إليها.

ب. مشكلات تتعلق بالبناء التنظيمي نفسه، وذلك في اتجاهين؛ الأول: وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، والثاني: عدم وجود هياكل تنظيمية أصلاً، وهذا يشوش فهم الحقوق والواجبات، ومجالات الاختصاص، والمسؤولية الإدارية.

ج. مشكلات تتعلق بالبيئة، وهي تتعلق باللغة المتداولة، وطريقة التواصل، ونهج التخاطب، والجو الصحي العام، والمنهج العلمي المعتمد في بيئة العمل الوظيفي والتنظيمي تحتاج إلى هذه العناصر، وبانعدامها أو وجود بعضها تكون هناك فرصة لظهور الصراع.

د. الاختلاف في تقدير المصلحة، فهناك من يكون صادقاً في تقديره للمصلحة، وهناك من يجعل هوى النفس وشهواتها الحكم في تقدير المصلحة.  
هـ. سوء الفهم لطبيعة العمل الوظيفي، وعناصره لدى بعض العاملين.

### 6. علاج الصراع التنظيمي

أ. الحوار والتفاوض للوصول إلى أسباب حدوث الصراع، ووضع الحلول المناسبة له.  
ب. اعتماد النهج الإداري السليم في العلاقات الإنسانية بعيداً عن التسلُّط والتشدد.  
ج. التعديل الدائم في السياسة الداخلية المتبعة بما يقلص من فرص حدوث الصراع، والعمل بروح القانون أكثر من العمل بنص القانون.  
د. عمل فرق ولجان أزمة؛ للمتابعة ووضع الحلول المناسبة.  
هـ. تعزيز مفهوم روح الفريق والجسد الواحد.  
و. التدخل المباشر من المدير الأعلى في العمل الوظيفي أو الإداري إذا فشلت كل الجهود السابقة، أو الانتقال لمن هو أعلى منه إن لزم الأمر.  
ي. اعتماد برامج تدريبية مناسبة، ومعرفة وتطبيق آليات النجاح في العمل، وصولاً إلى الإبداع.

### الاتصال التنظيمي

1. مفهوم الاتصال التنظيمي: ويعرف بأنه وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنها الشركة أو المؤسسة، فالإتصال التنظيمي هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الإتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الإتصال التنظيمي غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

2. أنواع الإتصال التنظيمي تتبع بعض المنظمات مزيجاً من أنواع الإتصال، حيث إن هناك أنواعاً مختلفة ومتعددة من الإتصالات التنظيمية وهي كالتالي:

أ. الإتصال الرسمي: هو أحد أكثر أنواع الإتصال شيوعاً في معظم المنظمات، ويحدث هذا النوع من الإتصال في الغالب في المنظمات التي لديها هيكل تنظيمي هرمي، ويتم الإتصال الرسمي من خلال قنوات اتصال تكون محددة مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يتم استخدام هذه القنوات من قبل الإدارة والموظفين العاملين في المنظمة للتواصل مع بعضهم البعض.

ب. الإتصال غير الرسمي: هذا النوع من الإتصال هو عكس الإتصال الرسمي، لا يتم من خلال القنوات الرسمية، فالمنظمات التي تستخدم الإتصالات غير الرسمية للتواصل مع بعضها البعض لا تتبع أي قنوات اتصال محددة مسبقاً، وهذا يعني أن الإتصال بين الإدارة والموظفين في المنظمة يمكن أن يتم من خلال قنوات اتصال متعددة، وعلى عكس الإتصالات الرسمية، فالإتصالات غير الرسمية ليس لديها هيكل هرمي محدد.

ج. الإتصال الأفقي: يحدث هذا الشكل من الإتصال التنظيمي بين الفرق والمجموعات أو حتى الأفراد الموجودين على نفس المستوى الهرمي في المؤسسة أو المنظمة، وهذا النوع مهم في تحسين التعاون بين الإدارات في بيئة العمل.

د. الإتصال العمودي: في هذا النوع من الإتصال، لا يمكن للموظف التواصل مباشرة مع الإدارة العليا، إنما يتم الإتصال بينهما من خلال الإدارة الوسطى، وتشمل الإتصالات الرسمية، الإتصالات الهابطة وهي التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين.

هـ. الاتصالات الصاعدة : فهي التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس.

3. أهمية الاتصال التنظيمي : يمكن تلخيص أهمية الاتصال التنظيمي على النحو التالي:

- أ. يعزز الاتصال التنظيمي الدافع للعمل، وذلك من خلال إعلام الموظفين وتعريفهم بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي سيؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين الأداء إذا لم يصل إلى المستوى المطلوب.
- ب. يبعد الاتصال التنظيمي أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمات والمؤسسات، لأنه مصدر للمعلومات من أجل عملية صنع القرار، حيث يساعدهم في تحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة.
3. يلعب الاتصال التنظيمي دوراً مهماً في تغيير مواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، حيث إن للتواصل الشفوي والمكتوب القدرة على تشكيل مواقف الموظف.
4. يساعد الاتصال التنظيمي أيضاً على التنشئة الاجتماعية، فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض، حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي مهماته دون اتصال وتواصل.
5. يساعد الاتصال الموظفين على أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويمكنهم من إبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى.

### التغيير التنظيمي

1. مفهوم التغيير التنظيمي : يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير الاستراتيجي، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة، لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أنّ التغيير التنظيمي هو التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية .

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجري التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

### 2. أهداف التغيير التنظيمي :

- أ. بناء هيكل تنظيمي مرّن تقل فيه المستويات الإدارية العليا، وتُلغى فيه البيروقراطية.
- ب. تكوين رؤية واضحة، وتطبيق متطلباتها. دراسة العمليات في المنظمة، وتكوين دوائر حول العمليات الجوهرية فيها.
- ج. إيجاد نظام حوافز يشجع على التعاون بين العاملين.

### 4. علاقة التغيير التنظيمي برضا الموظفين :

هناك علاقة طردية وثيقة بين تحفيز ودفع العاملين لتحقيق أفضل مستوى من الأداء وزيادة رضاهم الوظيفي، وبين التغيير التنظيمي الفعال، فكلما كانت التغييرات التنظيمية في مصلحة الموظف والمنظمة، وكانت عادلة،

وكافية لتأمين وملائمة حجم الجهد والوقت الذي يبذله الموظف في العمل كانت مستحقات الموظفين حسب ترتيبهم الوظيفي متكافئة مع مستوى الرواتب العام الذي يُدفع للوظائف نفسها في المنظمات المحيطة، مما ينعكس ذلك بصورة جيدة على رضاهم، وينعكس على انتمائهم وولائهم، وحفاظهم على وظائفهم.

## المناخ التنظيمي

### 1. مفهوم المناخ التنظيمي :

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي عام 1940، وكان يصف عناصر بيئة العمل التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم في مقر العمل. ويمكن القول بأنه نتيجة لتصورات وتوقعات الموظفين بخصوص بيئة العمل. يُعرف **المناخ التنظيمي** أيضًا باسم "مناخ الشركات" لأنه يحدد ثقافة الشركة التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية في المؤسسة.

وقد وصف البروفيسور "إيدالبرتو شيافيناتو" أحد أكبر المؤلفين في مجال الموارد البشرية، **المناخ التنظيمي** بأنه مجموعة من خصائص بيئة العمل غير القابلة للقياس بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد أُنشئت من قبل العاملين في تلك البيئة التي تؤثر على سلوك أولئك العاملين.

### 2. خصائص المناخ التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من الصفات والسمات الأساسية التي يمكنها وصف المناخ التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يمكن أن يكون:

- تصور عام: يصور المناخ التنظيمي أفكار الموظفين وانطباعاتهم عن بيئة العمل الخاصة بمقر عملهم.
- هوية فريدة من نوعها: يمنح المناخ التنظيمي المؤسسة هوية مميزة وفريدة من نوعها.
- مفهوم متعدد الأبعاد: يعد المناخ التنظيمي مفهومًا ذو أبعاد متعددة، إذ تشمل أبعاده أسلوب القيادة وهيكل السلطة والطبيعة المستقلة.
- مفهوم غير ملموس: يعد المناخ التنظيمي مفهوم نوعي أو غير ملموس، إذ يصعب شرح مكوناته في وحدات قابلة للقياس.
- الجودة المستدامة: يمثل المناخ التنظيمي الجودة الدائمة لبيئة العمل التي يختبرها الموظفون.

### 3. أنواع المناخ التنظيمي:

هنالك أربع أنواع مختلفة للمناخ التنظيمي أتت نتيجة ثقافة المؤسسة نفسها، وهم:

- أ. **المناخ الموجه نحو الأشخاص** : ينتج هذا النوع من المناخ التنظيمي من ثقافة الشركة التي تشمل مجموعة أساسية من القيم المتعلقة بالرضا الوظيفي للموظفين وتهتم بأدائهم ونتائج العمل النهائية.
- ب. **المناخ الموجه نحو القواعد** : ينتج هذا النوع من ثقافة الشركات التي توفر العديد من المزايا والفوائد لموظفيها وتولي اهتمامًا كبيرًا بالتفاصيل.
- ت. **المناخ الموجه نحو الابتكار** : تؤدي الثقافة التي تعتمد على التفكير الإبداعي لتقديم طرق وحلول مبتكرة إلى مناخ موجه نحو الابتكار.
- ث. **المناخ الموجه نحو النتائج** : يأتي هذا المناخ من ثقافة الشركة التي تضع كل جهدها لإتمام العمل على أكمل وجه من أجل تحقيق أفضل النتائج.



#### 4. العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

حدد الباحثون عدة عوامل مؤثرة على المناخ التنظيمي في المؤسسات، كالتالي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة شاملاً اللوائح والقيود والقواعد والقوانين التي تتبعها المؤسسة في إدارة عملها.
- المسؤولية الفردية وشعور الرئيس بالحرية والاستقلالية لكونه مدير نفسه.
- المكافآت والإحساس بالثقة للحصول على مكافأة ملائمة للمجهود المبذول في العمل والنتيجة النهائية لهذا الجهد.
- نسبة المخاطرة المحتملة في العمل.
- العلاقة الجيدة بين الزملاء في العمل والحصول على الدعم والمساعدة وقت الحاجة.
- اختلاف الآراء والأفكار بين الموظفين.
- أساليب القيادة وعملية صنع القرار.
- السياق التنظيمي، ويقصد به رؤية الشركة وأهدافها وغاياتها.

#### القيادة الإدارية

##### أ. مفهوم القيادة الإدارية:

قيادة إدارية تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، أما القيادة الإدارية عند **كوتنر وادونيل** تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". وهي "القدرة التي سيأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية يتبين أن هناك **عناصر جوهرية** لازمة لوجود العملية الإدارية وهذه العناصر هي:

**أولاً:** عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

**ثانياً:** ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

**ثالثاً:** الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وتساعد في فهم والتعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

##### ب. نظريات القيادة الإدارية :

السمات تنص هذه النظرية على أن هناك مجموعة من السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع،



والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

1. **المهارة الفنية:** والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه.

2. **المهارة الإنسانية:** والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك من خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

3. **المهارة الذهنية:** وهي تقسم إلى نوعين، وهما:

- **المهارة من الناحية الإدارية** كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية.
- **المهارة من الناحية السياسية،** والتي من خلالها يجب على القائد أن يكون على دراية بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام.

#### ج. أهمية القيادة الإدارية :

1. تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين. تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية.
2. تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة.
3. تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة.
4. تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة.
5. توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها.

#### د. أنواع القيادة الإدارية:

1. المشاركة.
2. الاستهلاكية.
3. المتوازنة.
4. الديمقراطية.
5. الأتباع.
6. الإنجازية.
7. المستبدة.