



السلوك التنظيمي النظرية والتطبيق

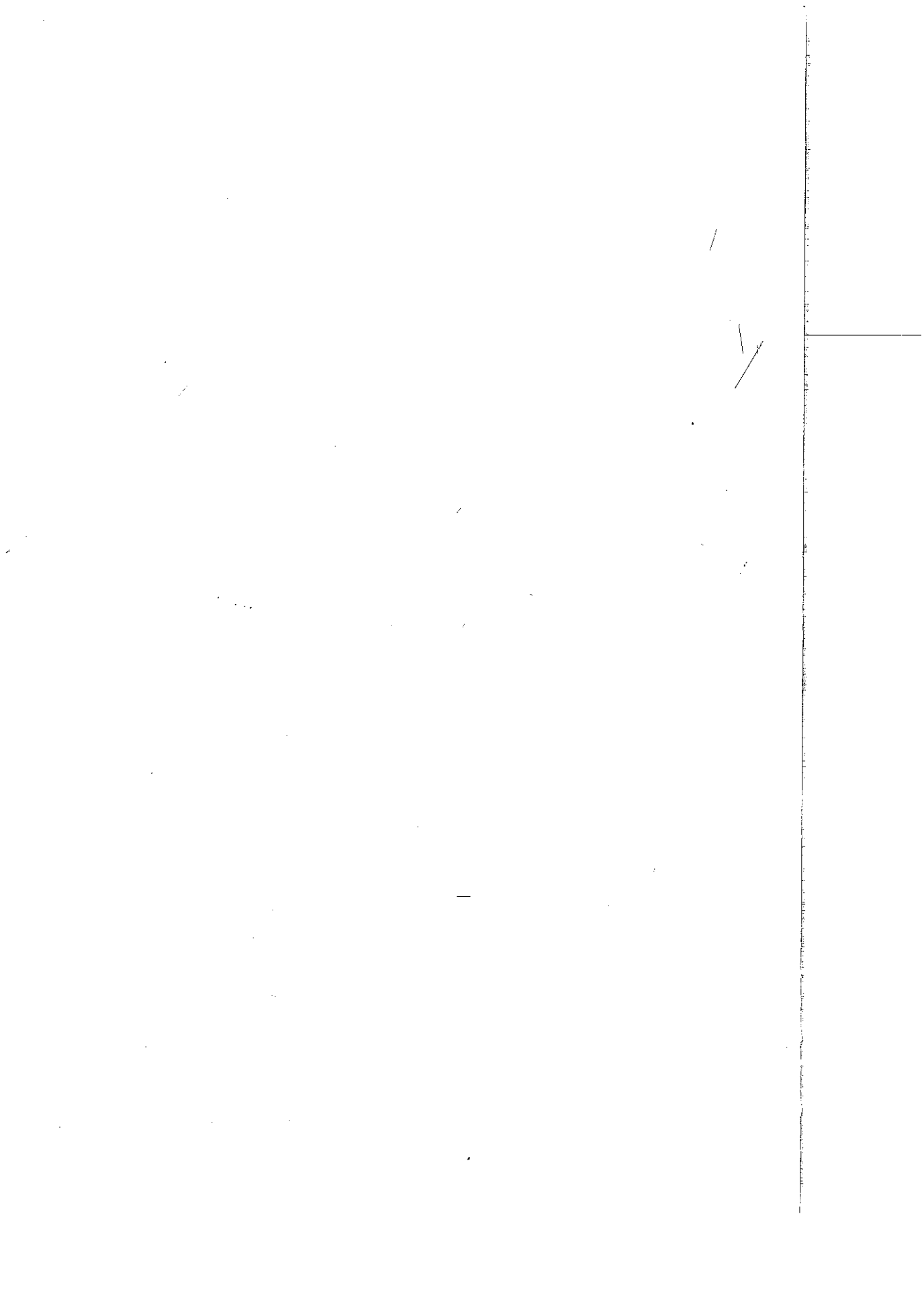
تأليف

د. أشيا حسين محمود
مدرس إدارة الأعمال

د. عايدة نخلة رزق الله
استاذ إدارة الأعمال

مراجعة

د. إجلال حافظ
استاذ إدارة الأعمال



مقدمة

شهد العالم الكثير من التطورات في منظمات الأعمال، وتغيرت بيئة العمل بدرجة كبيرة وتغيرت معها اهتمامات الإدارة. فالقوة العاملة الآن تمتاز بالتنوع نظراً لزيادة عدد السيدات العاملات وتنوع لغات السن نظراً لاستمرار البعض في العمل بعد سن التقاعد، ودخول الحاسب الآلي منشآت الأعمال وحل محل الكثير من الأيدي العاملة، وزاد الاهتمام برفع الإنتاجية وإدارة الجودة الشاملة. وقد ترتب على ذلك تغيرات في كل من بيئة العمل والخبرات المطلوبة من العاملين، هذا بالإضافة إلى أن الكثير من الاهتمامات الإدارية الحديثة تتطلب فهم العاملين وإدارة سلوكياتهم بطريقة فعالة من أجل نمو وازدهار كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها. وبما لا شك فيه أن التحديات التي تواجه المديرين الآن في مجال إدارة السلوك التنظيمي أكثر أهمية من أي وقت مضى.

ولعلم السلوك التنظيمي جانبان يكملان بعضهما البعض، أحدهما نظري والآخر تطبيقي، مما يضيف إثارة وتحدي للمهتمين به. فمن ناحية يعتمد هذا العلم على الأبحاث التي تتم باستخدام الأدوات والأساليب الحديثة من أجل دراسة التفاعلات المعقدة التي تتم بين المنظمة والعاملين فيها. ومن ناحية أخرى يهتم هذا العلم بالتطبيق العملي للنظريات التي نتجت عن هذه الأبحاث وذلك من أجل تحديد أفضل الوسائل التي تمكن من تحسين الإنتاجية والأداء وزيادة فاعلية المنظمة.

لقد أصبح واضحاً للجميع أهمية إدارة العنصر البشري وعرفت منظمات الأعمال أن النجاح في ذلك يعتبر مفتاح التقدم وزيادة الإنتاجية. فمهما تقدمت المكنة والآلات، ومهما بلغت القدرة المالية للمنظمة، تؤدي الإدارة السيئة للعنصر البشري إلى الفشل السريع.

وترجع جذور هذا العلم إلى النظريات التي توصلت إليها فى علوم أخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس وغيرها من العلوم. ويهدف علم السلوك التنظيمى إلى دراسة ومحاولة حل المشاكل التنظيمية باستعمال المعلومات التي تم الحصول عليها فى مجال العلوم السلوكية.

ومن أجل توضيح القيمة العملية لعلم السلوك التنظيمى تم تقسيم الكتاب إلى ثلاث وحدات تعليمية، الأولى وهى عبارة عن مقدمة وأساسيات عن الإدارة والسلوك التنظيمى ويغطيها الفصل الأول والثانى، والثانية تغطى السلوك الفردى فى المنظمة وتشمل الفصول الثالث والرابع والخامس والسادس، والوحدة الثالثة وتهتم بالسلوك الجماعى فى المنظمة ويغطيها الفصل السابع والثامن والتاسع والعاشر والحادى عشر والثانى عشر، والوحدة التعليمية الرابعة والأخيرة وتتناول سلوك المنظمة ويغطيها الفصل الثالث عشر والفصل الرابع عشر.

وقد حاولت المؤلفتان التوازن بين النظريات القديمة والأفكار الجديدة مثل تنوع العاملين وإعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة. كذلك تحقيق التوازن بين الموضوعات الفردية والموضوعات الجماعية.

وقد قامت الدكتورة عايذة نخلة بكتابة الفصول السبعة الأولى وقامت الدكتورة ألفتيا حسين بكتابة الفصول السبعة التالية.

هذا وبالله التوفيق...

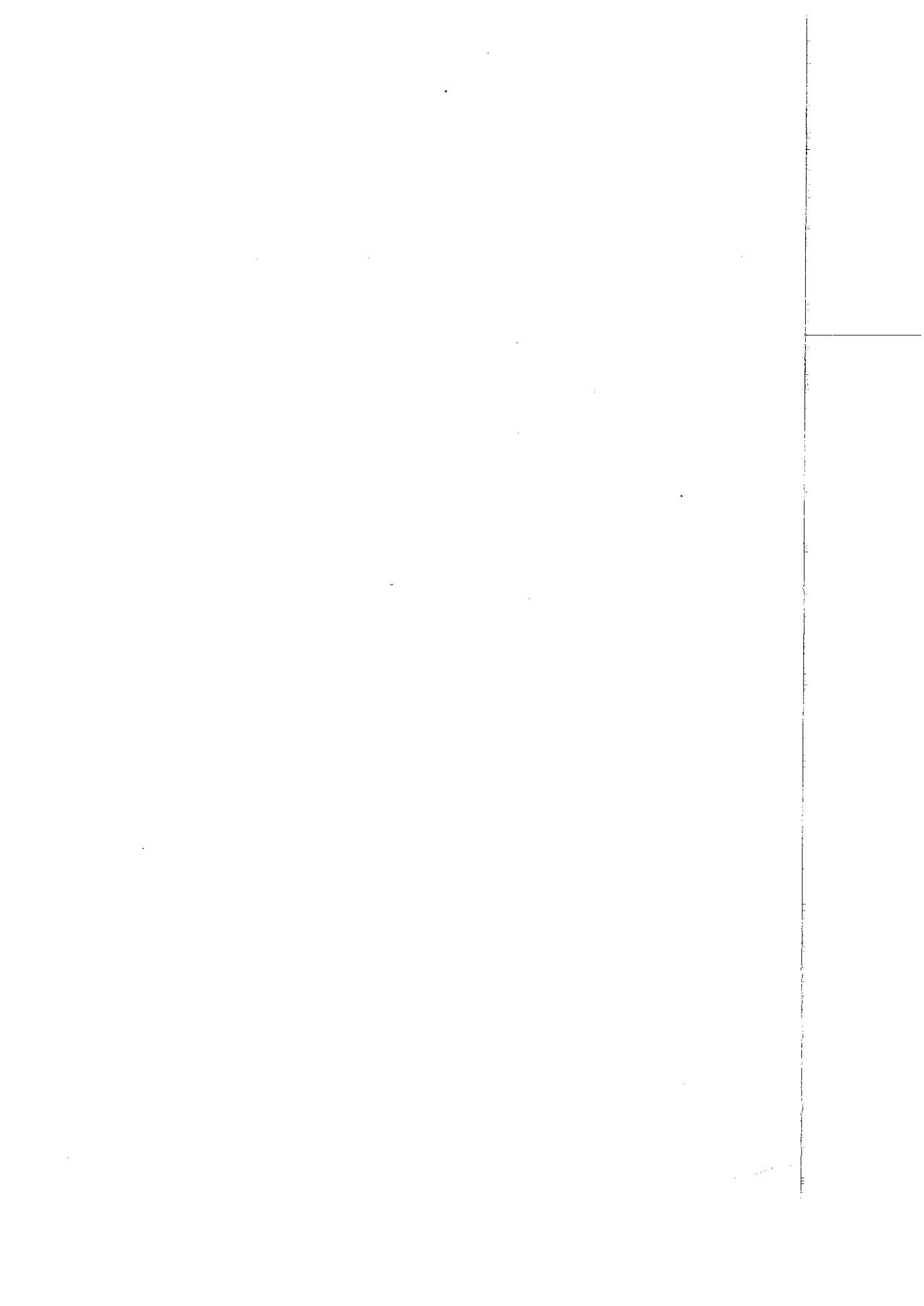
المؤلفتان

الفهرس

الموضوع	الصفحة
مقدمة	٣
الوحدة الأولى : مقدمة وأساسيات عن الإدارة والسلوك التنظيمى	٧
الفصل الأول : الإدارة والسلوك التنظيمى	٩
الفصل الثانى : طرق دراسة السلوك التنظيمى	٢٧
الوحدة الثانية سلوك الفرد فى المنظمة	٤٧
الفصل الثالث : الإدراك والتعليل والحكم على الآخرين	٤٩
الفصل الرابع : القيم والاتجاهات والرضا الوظيفى	٦٩
الفصل الخامس : نظريات دوافع العمل	٩١
الفصل السادس : تطبيقات نظريات دوافع العمل	١١٥
الوحدة الثالثة : السلوك الجماعى فى المنظمة	١٣٥
الفصل السابع : الصراع وضغط العمل	١٣٧
الفصل الثامن : جماعات العمل	١٦١
الفصل التاسع : القيادة	١٩٣
الفصل العاشر : الاتصال	٢٢١
الفصل الحادى عشر : اتخاذ القرار	٢٤٣
الفصل الثانى عشر : النفوذ والقوة والتحاورات السياسية	٢٦٣
الوحدة الرابعة : سلوك المنظمة	٢٧٩
الفصل الثالث عشر : إدارة التغيير	٢٨١
الفصل الرابع عشر : البيئات التنظيمية	٢٩٩
المراجع	٣١٥
٥	



الوحدة الأولى
مقدمة وأساسيات
عن الإدارة والسلوك التنظيمي



الفصل الأول

الإدارة والسلوك التنظيمي

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة
على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالتنظيم؟
- ٢- ما هو المقصود بالسلوك التنظيمي؟
- ٣- ما هي علاقة السلوك التنظيمي بالإدارة؟
- ٤- كيف تطور الفكر الإداري وعلاقة ذلك بالسلوك التنظيمي؟
- ٥- ما هي الجوانب السلوكية التي تستحوذ على اهتمام الإدارة الحديثة؟

الفصل الأول

الإدراك والسلوك التنظيمي

تعريف التنظيم :

يعرف التنظيم بأنه وحدة اجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة من خلال المجهود الجماعي. فشركة النصر للسيارات وشركة النجاجون الشرقيون تنظيمات كذلك جمعية الإسعاف وكلية التجارة وأسرة اللقاء بالكلية. ويضم هذا التعريف ثلاثة مصطلحات رئيسية.

١- وحدة اجتماعية : فالخاصية الرئيسية لأي تنظيم هو الوجود المنسق للعنصر البشري وليس بالضرورة امتلاك أشياء. فقد مكنت التكنولوجيا الحديثة العديد من المنظمات من العمل في بعض المجالات بدون امتلاك أى شىء، والكثير منها يعمل بأقل القليل من رأس المال المادي، ومع ذلك فكل هذه المنظمات لديها العنصر البشري والذي يمثل وجوده فرص أو تهديدات التنظيم، وتحاول الإدارة عن طريق فهم وتطبيق مبادئ ونظريات السلوك التنظيمي، معاملة العنصر البشري بالطريقة التي تصل به إلى أعلى قدر من الكفاءة.

٢- تحقيق الهدف : يتجمع الأفراد في شكل تنظيم لتحقيق أهداف أساسية معينة. وحتى في حالة التنظيمات التي لا تهدف إلى الربح فلها أهداف اجتماعية سامية مثل حماية البيئة ومحو الأمية. وبالرغم من أن البقاء يعتبر أحد الأهداف العامة للغالبية العظمى من المنظمات، فقد فشل العديد منها في تحقيقه. وتهتم دراسة السلوك التنظيمي بالكيفية التي يمكن بها تحقيق البقاء والتكيف للمتغيرات المختلفة. ويتطلب تحقيق ذلك سلوكيات معينة من العاملين في التنظيم وهي :

* وجود الدافع للانضمام والبقاء فى المنظمة.

* القيم بالمهام المطلوبة وذلك من خلال الإنتاجية والجودة والخدمة.

* أن يتصفوا بالمرونة والإبداع. ويهتم علم السلوك التنظيمى بكل هذه النواحي، فالمرونة والإبداع، وهما الطريق لبقاء والتكيف، فى غاية الأهمية للتنظيمات الحديثة.

٣- الجهد الجماعى : يعتمد أى تنظيم فى تحقيقه لأهدافه على التفاعل والتعاون والتنسيق بين العاملين فيه، ويهتم الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى بتحديد الكيفية التى يمكن العاملين من العمل الجماعى بطريقة تتصف بالفاعلية.

ما هو المقصود بالسلوك التنظيمى :

يقصد بالسلوك التنظيمى اتجاهات وسلوكيات العاملين فى التنظيم سواء كأفراد أو جماعات. ويقوم علم السلوك التنظيمى بالدراسة المنظمة لهذه الاتجاهات والسلوكيات وإلقاء الضوء على الكيفية التى يمكن بها إدارة العاملين فى التنظيم وتغييرهم بطريقة فعالة. ومن بين الموضوعات التى يهتم بها هذا العلم الرضاء الوظيفى ومدى التزام العاملين بتحقيق أهداف التنظيم، كذلك تعتبر دراسة التعاون والصراع والابتكار والاعتزال من الموضوعات الهامة لهذا الفرع من فروع المعرفة.

أسباب دراسة السلوك التنظيمى :

١- السلوك التنظيمى مجال مشوق : وذلك لأنه متعلق بالبشر والطبيعة البشرية. ويمكن دراسة السلوك التنظيمى من معرفة قصص النجاح وقصص الفشل وتحديد أسبابها والتعلم منها.

٢- السلوك التنظيمى هام : يمكن فهم هذا المجال المديرين وكل العاملين فى المنظمة

والمستهلكين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية. كذلك يهتم علم السلوك التنظيمي بدراسة الاختلافات بين الأفراد مثل رجال البيع، وتحديد أسبابها واستخدامها لتحسين فاعلية وكفاءة التنظيم. ولقد ساعد على زيادة الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي إدراك الكثيرين بأن سبب نجاح أو فشل الكثير من التنظيمات يرجع إلى مشاكل العنصر البشري مما يتطلب ضرورة دراسته.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

يشترك علم دراسة السلوك التنظيمي مع غيره من العلوم في محاولة تحقيق أهداف معينة والتي تتركز على التنبؤ والشرح والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث في التنظيمات.

١- التنبؤ بالسلوك التنظيمي : يعتبر التنبؤ بالسلوك مطلب حيوي للعمل اليومي سواء داخل أو خارج المنظمة. وهناك اهتمام بالغ داخل المنظمات بمحاولة التنبؤ بالسلوكيات المؤثرة على كفاءة وفاعلية التنظيم. ومن أمثلة تلك السلوكيات الميل للابتكار والغياب وغيرها من السلوكيات الهامة. وبالرغم من أن التنبؤ بالسلوك مهمة شاقة، إلا أن علم السلوك التنظيمي يمدنا بالأساس العلمي الذي يساعد على تحسين التنبؤ بالأحداث التنظيمية الهامة.

٢- شرح السلوك التنظيمي : ويتم ذلك عن طريق تحديد أسباب حدوث ظواهر تنظيمية معينة. ويختلف الشرح عن التنبؤ، وعادة ما يسبق التنبؤ الدقيق الشرح. ويهتم علم دراسة السلوك التنظيمي بتحديد الأسباب التي تزيد أو تقلل الدافع للعمل والرضا الوظيفي والاتجاه إلى ترك العمل وإنهاء الخدمة. ويعتبر شرح الحدث أكثر صعوبة وتعقيد من التنبؤ به نظراً لتعدد الأسباب التي تؤدي إلى حدوث نفس الحدث، فالموظف قد يترك العمل لعدم رضائه عن المرتب أو

للمعاملة السيئة التي يتلقاها من رئيسه المباشر أو بسبب عدم مقدرته على أداء العمل أو غيرها من الأسباب.

٣- إدارة السلوك التنظيمي : تعرف الإدارة بأنها فن إنجاز المهام داخل التنظيمات، ويتطلب تحقيق ذلك قيام المديرين بتوزيع واستعمال الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف التنظيم. وهناك العديد من الأساليب الإدارية الفعالة التي يمكن استخدامها في ضوء الموقف.

ويعتبر التنبؤ بالحدث وشرح أسبابه شرطاً أساسياً لإمكانية السيطرة عليه وإدارته بطريقة فعالة. فلو أمكننا معرفة الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة والميل إلى السلوك الأخلاقي فإنه يمكننا إدارة هذا السلوك بفعالية. ويمكن القول أن التنبؤ والشرح يمثلان التحليل بينما الإدارة تمثل العمل والفعل.

الفكر الإداري الكلاسيكي :

حاول العديد من الخبراء في مجال الإدارة وصف الطريقة السليمة لإدارة التنظيم من أجل تحقيق أهدافه، ويمكن القول أن هناك مرحلتين أساسيتين لتطور الفكر الإداري تمثلهما المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الحديثة.

أولاً المدرسة الكلاسيكية للإدارة :

يعتبر رواد هذه المدرسة أول من كتبوا عن الإدارة، ومازالت المبادئ التي أرسوها في هذا المجال تطبق حتى الآن. والأساس الذي تقوم عليه هذه المدرسة هو ضرورة تحقيق درجة عالية من التنسيق والتخصص بين العاملين في المنظمة للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة. وفيما يلي نبذة مختصرة للمبادئ الإدارية التي نادى بها رواد تلك المدرسة والتي لها علاقة وثيقة بالسلوك التنظيمي.

١- فردريك تايلور : وقد ركز تايلور على الطريقة التي يمكن بها زيادة الإنتاجية وهي :

- * الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ.
- * الاختيار السليم للعاملين وأهمية تدريبهم.
- * إحلال التعاون بين الإدارة والعاملين محل الصراع.
- * دراسة الحركة والزمن لتحديد الطريقة المثلى للأداء وتحديد معايير الأداء والأجور والخوافز.
- * تحديد الظروف الملائمة للعمل مثل الإضاءة والتهوية.

٢- هنري فايول : ومن أهم المبادئ التي نادى بها :

- * التخصص وتقسيم العمل : لجميع أوجه النشاط سواء فنى أو إدارى.
- * السلطة والمسئولية : مع ضرورة تلازمهما.
- * الإنضباط : من جانب العاملين والردع الإدارى للمخالفين.
- * وحدة القيادة : رئيس واحد لكل مرؤوس.
- * وحدة التوجيه : مدير واحد لكل العمليات ذات الهدف الواحد لتحقيق التنسيق.
- * خضوع المصلحة الفردية (العامل) للمصلحة العامة (التنظيم) : وذلك عن طريق القدوة الحسنة.
- * التعويض المادى للعاملين : بشرط توافر العدالة مع عدم تبديد أموال المنشأة.
- * المركزية : والتي تتحدد درجتها حسب كفاءة المديرين والعاملين والظروف البيئية.
- * تسلسل المناصب : من أعلى إلى أسفل (رأسى) بفرض تماسك التنظيم مع إمكانية الاتصالات العرضية (أفقى) بشرط موافقة الرئيس وإطلاعه على النتائج.

• **النظام :** مكان لكل شىء وكل شىء له مكان وذلك لكل من الموارد البشرية والمادية.

• **المساواة :** وذلك على كافة المستويات الإدارية.

• **ثبات الموظفين :** وذلك على طريق حرص التنظيمات على الحصول على التزام العاملين بالخدمة الطويلة.

• **المبادرة :** تشجيع العاملين على الابتكار مع عدم الإخلال بمبادئ السلطة والمسئولية.

• **روح الفريق :** وذلك عن طريق وحدة القيادة والاتصالات الشفهية.

يتضح من العرض السابق أن تايلور ركز على التنفيذ فى حين ركز فايول على الإطار العام للإدارة، وبالتالي تعتبر أفكارهما مكملية وليست بديلة.

٣- ماكس ويبر والنموذج البيروقراطى :

يعتبر ماكس ويبر أحد العلماء البارزين للمدرسة الكلاسيكية، ويعتبر تقديمه للنموذج البيروقراطى كطريقة للإدارة العقلانية للتنظيمات المعقدة أهم مساهماته للفكر الإدارى. والذي يعتبره ويبر تنظيمًا مثاليًا يؤدي إلى أداء المهام المطلوبة حسب الخطة المحددة وحدد ماكس ويبر خصائص هذا النموذج كما يلى :

• **التحديد الدقيق خطة السلطة :** يرفع فيه كل عضو تقريره إلى رئيس واحد.

• **معايير اختيار وترقية موضوعية :** مبنية على المؤهلات والمهارات الفنية وليس التحيز والتفضيل الشخصى.

• **مجموعة من القواعد والتعليمات والإجراءات التفصيلية الجامدة :** للتأكد من إتمام العمل بغض النظر عن الشخص الذى يؤديه.

* استعمال التخصص الدقيق : للملائمة بين الواجبات بالكفاءة الفنية.

* تركيز القوة : فى قمة الهرم التنظيمي (الإدارة العليا).

وقد نظر ويبر إلى نموذج البيروقراطية على أنه التنظيم المثالي المبني على تنمية السلوك التنظيمي وإمداد العاملين فيه بالأمان والإحساس بالهدف.

وهكذا يتضح من هذا الشرح المبسط للمبادئ الإدارية التي أرساها ثلاثة من أبرز علماء المدرسة الكلاسيكية باعترافهم الضمني بالصراع الأزلي بين اهتمامات المديرين والعاملين فى التنظيم والذي يعتبر السبب الأساسى لظهور حركة العلاقات البشرية والتي أرسى مبادئ المدرسة السلوكية التي قامت أساساً على نقد النموذج البيروقراطي والذي أهملت فيه المدرسة الكلاسيكية الجانب الإنساني.

ثانياً : المدرسة السلوكية :

لم تفرض هذه المدرسة كل المبادئ التي أرساها علماء المدرسة الكلاسيكية، بل دعت إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية إلى جانب العوامل الفنية التى ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية.

وقد تأمست حركة العلاقات الإنسانية كنتيجة للتجارب الشهيرة المعروفة بتجارب هاوثورن والتي تمت فى الولايات المتحدة الأمريكية فى العشرينات والثلاثينيات والتي استهدفت تحديد العوامل التي تؤثر على الإنتاجية. فقد لاحظ ألون مايو، أحد الرواد البارزين لهذه المدرسة، تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على الإنتاجية، ودعى إلى إعادة التفكير فى بعض الأفكار الخاطئة عن كيفية أداء العمل، ومن بينها العلاقات غير الرسمية بين أعضاء التنظيم.

وقد بدأت حركة العلاقات البشرية، والتي قامت على أساسها المدرسة السلوكية

للإدارة، تنمو بعد الحرب العالمية الثانية، ودعت تلك الحركة إلى ضرورة التركيز على العنصر البشرى ومراعاة الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين. وقد بنت تلك الحركة انتقاداتها للمدرسة الكلاسيكية والنموذج البيروقراطى على الآتى :

* أن التخصص الدقيق الذى نادى به المدرسة الكلاسيكية هو ضد الحاجات البشرية والنمى تركز على النمو والإنجاز، ويؤدى إلى زيادة الفجوة بين الإدارة وباقى العاملين فى التنظيم.

* غالباً ما تفشل المركزية الشديدة والاعتماد المطلق على السلطة الرسمية فى استغلال الأفكار المبتكرة والمعرفة التى تتصف بها المستويات الدنيا، والتى تكتسبها من موقعها الفريد القريب من السوق. ويترتب على ذلك فشل التنظيم فى التعرف على أخطائه مما يعوق الابتكار والقدرة على التكيف ومقاومة التغيير من جانب العاملين.

* تدفع القواعد العامة الجامدة أعضاء التنظيم إلى اختيار الحد الأدنى من الإنجاز والذى تحدده القواعد، مما يعوق زيادة الإنتاجية.

* أن التخصص الدقيق يفقد العاملين الشعور بالانتماء للتنظيم ككل.

وطالبت حركة العلاقات الإنسانية بضرورة اختيار نظم إدارية أكثر مرونة وتصميم وظائف أكثر جاذبية، كذلك دعا روادها إلى ضرورة فتح قنوات الاتصال وإشراك العاملين فى إتخاذ القرارات واستخدام طرق الرقابة الأقل جموداً والأقل مركزية.

ثالثاً، المدرسة الحديثة للإدارة :

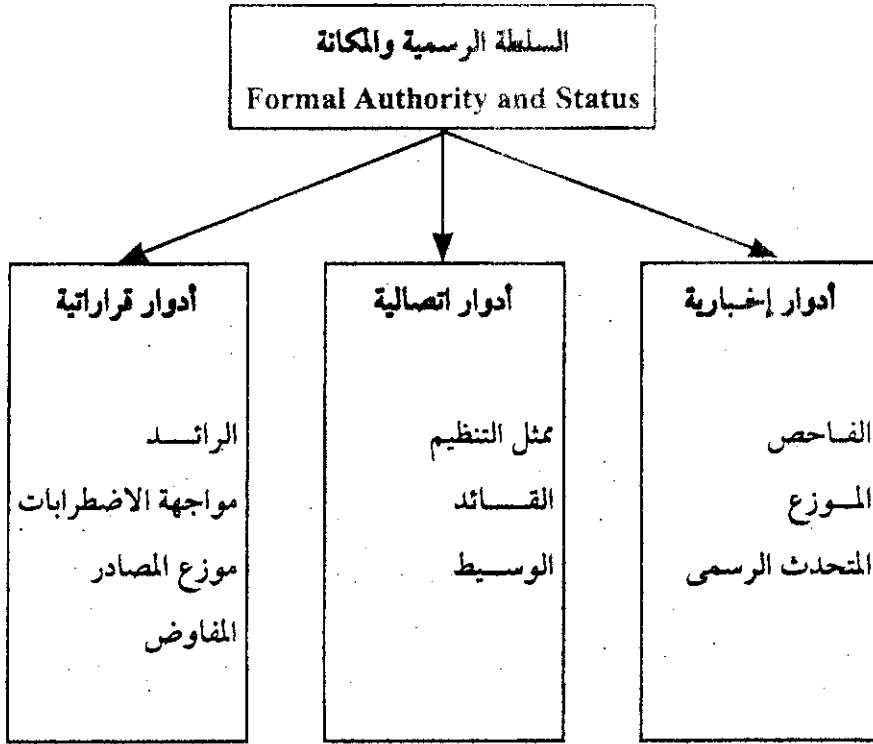
والتي تسمى الإدارة بالموقف والتي يمكن تحديد خصائصها الرئيسية كما يلى :

* أعترف روادها بالجوانب الإيجابية لكل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الإنسانية للإدارة. فقد أهتمت الأولى بالدور الفعال الذى تلعبه كل من الرقابة والتنسيق فى

- تحقيق أهداف التنظيم، بينما أهتمت الثانية بضرورة المرونة والتكيف وعدم ملائمة أشكال معينة من الرقابة والتنسيق لكل المواقف.
- * أن الأسلوب الإداري المناسب يتوقف على خصائص القائد والعاملين معه والهدف الذى يريد القائد تحقيقه.
- * أن طريقة دفع الأجور الملائمة التى تؤدى إلى زيادة الإنتاجية تتوقف على الشخص الذى سيحصل عليها وسببها.
- * أعترفت المدرسة الحديثة للإدارة بعدم وجود طريقة واحدة مفضلة للإدارة، ولكن هناك العديد من الأساليب تعتمد على المواقف.
- * أعترفت هذه المدرسة بتعدد السلوك التنظيمي والذى يتطلب ضرورة دراسته بطريقة منظمة.

ماذا يفعل المدير؟

يلعب المدبرون دوراً هاماً فيما يحدث فى التنظيم، فهم يؤثرون ويتأثرون بالسلوك التنظيمي، ويؤثر ذلك بالتالى على كفاءته. وقد حدد منتزيرج (Mintzerg) مجموعة من الأدوار المعقدة التى يلعبها المدبرون كما يلى :



أولاً : الأدوار المتعلقة بالمعلومات Information Roles :

✱ الفاحص Mointor Role : دراسة البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم لتحديد الأداء الحالي ومعرفة الاتجاهات والأفكار الجديدة.

✱ الموزع Disseminator Role : والمتعلق باستقبال المدير للمعلومات، سواء حقائق أو آراء، وإرسالها للآخرين.

✱ المتحدث الرسمي Spokesperson Role : والذي يتعلق بإرسال رسائل معينة إلى البيئة الخارجية للتنظيم.

ثانياً: الأدوار الاتصالية Interpersonal Roles

• **Figurehead Role** : يمثل للمنظمة : مثل إلقاء خطاب نيابة عن التنظيم في أحد المؤتمرات.

• **Leader Role** : يختار ويراقب ويكافئ المرءوسين.

• **Liaison Role** : الإبقاء على الاتصالات الأفقية داخل وخارج المنظمة (مناقشة مشروع مع مدير إدارة أخرى أو مع الممثل التجارى لدولة أجنبية).

ثالثاً: الأدوار القرارية Decisional Roles

• **Entrepreneur Role** : الرائد : تحويل المشاكل والفرص إلى خطط بفرض التغيير للأفضل.

• **Disturbance Handler Role** : معالج الاضطرابات : معالجة المشاكل الناتجة عن الصراع بين العاملين ومواجهة التهديدات المتعلقة بموارد التنظيم.

• **Resource Allocator Role** : موزع الموارد : فالمدير هو الذى يحدد كيفية استخدام الوقت والمال والعنصر البشرى وغيرها من المصادر.

• **Negotiator Role** : المفاوض : يقوم المديرون بالمفاوضات الهامة مع الافراد والتنظيمات الأخرى.

وتعتبر الدراسات والنتائج التى توصل إليها ميترزبرج على جانب كبير من الأهمية لفهم السلوك التنظيمي. فقد ألقت الضوء على صعوبة وتعدد الأدوار التى يقوم بها المديرون، والتى تطلب مهارات عالية فى مجالات مختلفة حتى يمكنهم من القيام بأدوارهم القيادية والاتصالية والتفاوضية. كذلك أوضحت هذه الدراسات الصعوبة التى يواجهها المديرون فى محاولة تحقيق التوازن بين الأدوار المختلفة. ويعتبر اكتساب هذه المهارات وتحقيق هذا التوازن من صميم دراسة السلوك التنظيمي.

الأنشطة الإدارية :

حدد كل من فرد لوثنان (Fred Luthans) وريتشارد هودجنز (Richard Hodgetts) وستيوارت روزنكرانتز (Stuart Rosenkrantz)، بعد دراسة العديد من التنظيمات المتنوعة عام ١٩٨٨، أربعة أنشطة أساسية يقوم بها المدبرون وهى :

• **اتصالات روتينية :** مثل إرسال واستقبال المعلومات الرسمية (اجتماعات).

• **إدارة تقليدية :** التخطيط واتخاذ القرارات الرقابة وغيرها من الأنشطة التقليدية للإدارة.

• **تكوين شبكة اتصالات :** عن طريق التفاعل مع الآخرين خارج وداخل التنظيم.

• **إدارة الموارد البشرية :** والتي تشمل تحفيز العاملين ومكافأتهم وتوقيع الجزاءات وتدريب المرءوسين.

الأجندة الإدارية Managerial Agendas :

قام الباحث جون كوتر (John Kotter, 1982) بدراسة نماذج سلوكيات عدد من المديرين الناجحين، وبالرغم من وجود بعض الاختلافات بينهم، فقد وجد الباحث ثلاث تشابهات قوية بينهم فيما يتعلق بالأجندة الإدارية كما يلى :

١- **تحديد الأجندة :** يحدد هؤلاء المديرين، تدريجياً وحسب مكانتهم فى التنظيم، ما يجب على التنظيم عمله وتحقيقه، وعادة ما تبدأ هذه الأجندة قبل تحمل مسئولياتهم.

٢- **شبكة اتصالات :** لدى هؤلاء المدبرون شبكة اتصالات رسمية وغير رسمية داخل وخارج التنظيم.

٣- **التنفيذ :** يستخدم هؤلاء المدبرون شبكة اتصالاتهم هذه لتنفيذ الأجندة التى وضعوها.

وقد ركز جون كونر في دراسته على الاحتكاكات غير الرسمية العالية التي يقوم بها المدبرون لتحقيق تلك الأجندة. فإلى جانب سلطتهم الرسمية المستمدة من مكانتهم في التنظيم، يقوم المدبرون بكثير من الإحتكاكات والاتصالات غير الرسمية بأناس ليس لديهم سلطة عليهم. ومما لاشك فيه أن فهم السلوكيات التنظيمية يساعد المدبرين على تحقيق ذلك.

العقول الإدارية Managerial Mind :

ركز الباحثان هيربرت سايمون (Simon, 1987) ودانيال ايزنبرج (Isenberg, 1984) على الكيفية التي يفكر بها المدبرين، ومن أهم ما ركز عليه هذان الباحثان هو البديهة (Intuition)، فقد أوضحت الملاحظة الدقيقة للمدبرين الناجحين الدور الهام الذي تلعبه البديهة في إرشاد المدبرين، وقد حدد هؤلاء المدبرين الطريقة التي يستخدمون بها بديهتهم كما يلي :

- ١- الإحساس بوجود مشكلة ما.
- ٢- القيام بالمهام العقلية التي تعلموها بسرعة.
- ٣- تجميع البيانات وإعطائها معنى.
- ٤- الفحص المزدوج للتحليلات الرسمية الميكانيكية.

وقد عرف الباحثان البديهة على أنها «تحدد المشكلة وحلها باستخدام تاريخ طويل من التعليم المنظم والخبرة والتي تمكن المدبرين من تحديد المشكلة داخل شبكة من المعلومات التي تم الحصول عليها مسبقاً».

علاقة السلوك التنظيمي بـ □ الأهتمامات الإدارية الحديثة :

هناك العديد من الظواهر والاهتمامات الإدارية التي تهتم بها الإدارة الحديثة والتي يمكن للسلوك التنظيمي أن يساعد على فهمها وحل المشاكل المترتبة عليها، ومن بينها ما يلي :

١- **تنوع العاملين محلياً وعالمياً Diversity** : فهناك كبار السن الذين يعملون جنباً إلى جنب مع صغار السن، كذلك تعمل السيدات جنباً إلى جنب مع الرجال. ويتطلب التعامل مع هذا التنوع قدر كبير من العدالة حتى يعطى كل منهم أقصى ما يستطيع من جهد للتنظيم.

وقد زادت أهمية التعامل مع نوعيات مختلفة من العاملين نتيجة لاتجاه الكثير من منظمات الأعمال بنشاطها عالمياً. فهناك الكثير من الشركات المتعددة الجنسية والتحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة، مما ترتب عليه زيادة الاحتكاك بين عاملين من ثقافات مختلفة.

ويهتم علم السلوك التنظيمي بموضوعات ترتبط بهذا التنوع مثل الصراع والتعاون وفرق العمل والتعميمات المبالغ فيها، وهى بعض من العوامل التى يجب إدارتها بكفاءة حتى يمكن للمنظمات أن تحقق مزايا تنوع العاملين بها.

٢- **الأزمة الأخلاقية Moral Crisis** : ترتب على العديد من التغيرات التنظيمية التى حدثت مؤخراً، ومن بينها الاندماج والانكماش، إلى ظهور الكثير من المشاكل الأخلاقية. ويقدم علم السلوك التنظيمي العديد من الحلول لهذه المشاكل، وتعتبر الاتصالات أحد هذه الحلول الهامة.

٣- **التركيز على الجودة والسرعة Quality and Speed** : أدت المنافسة الشديدة بين المنظمات بهدف جذب المستهلك على المستوى المحلى والعالمى إلى زيادة التركيز على جودة السلع والخدمات. فالتحديد السليم لحاجات المستهلك والعمل على إشباعها، قبل وأثناء وبعد البيع، هى الأسس التى تبنى عليها فكرة تحقيق الميزة التنافسية.

وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) شعار الكثير من

المنظمات الناجحة والتي تعرف على أنها «الطريقة المنظمة لتحقيق التحسين المستمر في جودة السلع والخدمات».

وتعتبر السرعة وثيقة الصلة بالجودة. ويتطلب تحقيق كل من الجودة والسرعة درجة كبيرة من الإلتزام من جانب العاملين واندماجهم في عملهم، ويتطلب تحقيق ذلك تفويض العاملين في اتخاذ بعض القرارات السريعة التي كانت حكراً على المديرين فيما قبل، كذلك يتطلب كل من الجودة والسرعة ضرورة تكوين فرق عمل تشمل على أفراد أو مجموعات اتصفت في الماضي بالصراع وعدم التعاون، ويهتم علم السلوك التنظيمي بتلك الأمور.

تطبيقات الفصل الأول

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- عرف التنظيم وأشرح مكوناته.
- ٢- ما هو المقصود بالسلوك التنظيمي؟ ما هي الأسباب التي تدعو لدراسته؟ وما هي أهداف هذه الدراسة؟
- ٣- ما هي الخصائص الرئيسية للنموذج البيروقراطي لماكس ويبر؟
- ٤- ما هي خصائص المدرسة الحديثة للإدارة؟ وما هي علاقتها بالسلوك التنظيمي؟
- ٥- أشرح بالأمثلة الأنشطة المختلفة التي يقوم بها المدبرون؟

علق باختصار على العبارات التالية :

- ١- يتم شرح السلوك التنظيمي قبل التنبؤ به.
- ٢- شر السلوك التنظيمي أسهل من التنبؤ به.
- ٣- يعتبر التنبؤ بالسلوك التنظيمي وشرح أسبابه شرطان أساسيان لإدارته بطريقة فعالة.
- ٤- بدأ الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي مع بداية الثورة العلمية للإدارة.
- ٥- تعتبر تجارب هاورثورن الأساس الذي بنت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية مبادئها.
- ٦- حدد مينتزبرج أربعة أدوار يلعبها المدير.
- ٧- لا تلعب البديهة أى دور فى إرشاد المديرين.

الفصل الثانى

طرق دراسة السلوك التنظيمى

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هى مشاكل الاعتماد على البديهة عند دراسة السلوك التنظيمى؟
- ٢- ما هو المقصود بالفرض وما هو الفرق بين الثبات والصلاحية كمقاييس لجودة البحث؟
- ٣- ما هو الفرق بين المشاركة والملاحظة المباشرة فى طريق البحث المبنية على المشاهدة؟
- ٤- ما هو المقصود بالبحث الارتباطى؟ وما هى صعوبات محاولة استنتاج السببية باستخدام هذا النوع من الأبحاث؟
- ٥- ما هو المقصود بأبحاث التجارب؟ وما هو الفرق بين المتغير المستقل والمتغير التابع؟
- ٦- ما هى مزايا وعيوب طرق البحث المختلفة المستخدمة فى دراسة السلوك التنظيمى؟
- ٧- ما هو المقصود بتأثير هاوثورن؟

الفصل الثانى طرق دراسة السلوك التنظيمى

البديهة والسلوك التنظيمى :

بالرغم من اعتماد الغالبية العظمى من البشر على البديهة فى مواجهاتهم للمشاكل اليومية، فكثيراً ما تقود البديهة إلى تناقضات وتزداد الحيرة بدلاً من تقليلها، ويؤكد التأمل فى الحكم والأمثال القديمة ذلك كما يلى :

* أنظر قبل أن تقفز، ولكن من يتردد يخسر.

* الحذر واجب، ولكن ما لا يغامر لا يكسب.

* البعد يزيد القلب ولها، ولكن البعيد عن النظر بعيد عن العقل.

* الأيدى الكثيرة تخفف عبء العمل، ولكن كثرتها تفسد.

* تفكيرين أفضل من واحد، ولكن لو أردت إتمام شىء أفعله بنفسك.

والسؤال الآن هو : إذا أردت أن تختار، فأى طريق تسلك، فمن الواضح أن البديهة التى

نكتسبها من خبراتنا السابقة لا تمدنا بمعلومات مفيدة وبالتالي فلا بد من التفرقة بين

الآراء المتعلقة بالسلوك التنظيمى والسلوك الفعلى الذى يحدث فى التنظيم.

أسباب تكوين الآراء الخاطئة عن السلوك التنظيمى :

هناك العديد من الأسباب التى تسبب تكوين الآراء الخاطئة عن السلوك التنظيمى

والتى تنبع من طبيعة وجودة الخبرات المباشرة والغير مباشرة بالتنظيم. والتى تشمل الآتى :

١- التعميمات المبالغ فيها : يميل الكثيرون إلى الاعتقاد بأن الخبرة هى تنظيم معين هى

صورة طبق الأصل لما يحدث فى التنظيمات الأخرى، وبالطبع هذا غير صحيح،

فما يحدث فى أحد التنظيمات قد يختلف تماماً عما يحدث فى تنظيم آخر، فمثلاً لا يمكن القول بأنه ما دام العاملون فى تنظيم معين راضين عن العمل وإنتاجيتهم مرتفعة، فإن كل العاملين الراضين عن العمل تزداد إنتاجيتهم أيضاً.

٢- الممارسات التنظيمية والاهتمام الإلهامى : هناك الكثير من الأفكار المتعلقة بالتنظيمات التى تحظى بالقبول لمجرد أنها مرئية نتيجة لممارستها بواسطة بعض التنظيمات واهتمام الإعلام بها والكتابة عنها. وهناك العديد من الأمثلة التى تتعلق بأفكار تنظيمية حظيت بقبول واسع دون أن يثبت فاعليتها على وجه التأكيد. ولعل فكرة إعادة الهندسة هى واحدة من هذه الأفكار التى أتبعت بواسطة بعض التنظيمات وكتب عنها الكثيرون دون التأكد من فاعليتها وعدم استنادها إلى أساس علمى مقبول.

٣- الحكم المبني على القيم : تؤثر قيم أفراد مجتمع معين فيما يتعلق بما هو صائب وما هو خطأ وما هو سليم وما هو غير سليم على آرائنا فيما يتعلق بما يحدث أو ما يجب أن يحدث فى التنظيم. وعادة ما تختلف هذه القيم حسب خلفية الفرد ومكانته بالنسبة للبناء الاجتماعى، وبالتالي فمن غير المتوقع أن يتفق المديرين على طبيعة العاملين. كذلك تتغير القيم مع الوقت وبالتالي يتغير التفكير المرتبط بالسلوك التنظيمى، ولعل اتجاه الكثير من التنظيمات إلى تكوين فرق العمل يعكس التغيرات التى حدثت فى المجتمع ككل.

النظرية وعلاقتها بأبحاث السلوك التنظيمى :

بالرغم من أن علم السلوك التنظيمى هو جزئياً علم تطبيقى، إلا أنه مثل باقى العلوم الأخرى، يقوم باستخدام النظريات التى تساعد على فهم الواقع العملى. وتعرف

النظرية بأنها مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعة من الأفكار والتي تسمح لنا بالتنبؤ وشرح الإجراءات والأحداث المختلفة. فمثلاً النظرية الخاصة بتأثير الأهداف على الأداء تمكنا من وضع الافتراضات التالية :

* تحديد الأهداف يُمكن العاملين من معرفة ما هو المطلوب منهم على وجه التحديد.
* معرفة العاملين لما هو متوقع منهم تخلق لديهم الدافع للعمل الجاد حتى يحققوا النجاح.

* العمل الجاد من أجل النجاح يؤدي إلى تحقيق أداء مرتفع.

وتتكون هذه النظرية البسيطة، مثل كل النظريات، من عنصرين أساسيين هما :
الأفكار (الأهداف والدوافع) وتأكيد على العلاقة بينهما (وجود أهداف يخلق الدافع).
ويعتبر تقديم النظرية في أى علم الخطوة الأولى والتي يتبعها سلسلة من الخطوات والأحداث الضرورية لفهم سلوك الظاهرة محل البحث كما يلي :

١- تستخدم النظرية في تكوين الفروض، وهي عبارات مشتقة من النظرية، فمثلاً يمكن افتراض أن الأهداف الواقعية والمتوسطة الصعوبة تزيد الإنتاجية.
٢- يلي ذلك اختبار الفروض للتأكد منها، وإذا ترتب على هذا الاختبار تأكيدها، إزادات ثقتنا في النظرية.

٣- إذا ترتب على اختبار الفروض عدم تأكيدها، فيجب تعديل النظرية وتقديم نظرية جديدة ينتج عنها فروض جديدة يجب اختبارها. وبطبيعة الحال ونظراً لتعدد السلوك التنظيمي فنادر ما يتم التأكد من النظريات بالكامل. بل أن هناك العديد من النظريات المعروفة والشائع استخدامها في اختبارات الفروض عرضة للتغيير بصفة مستمرة.

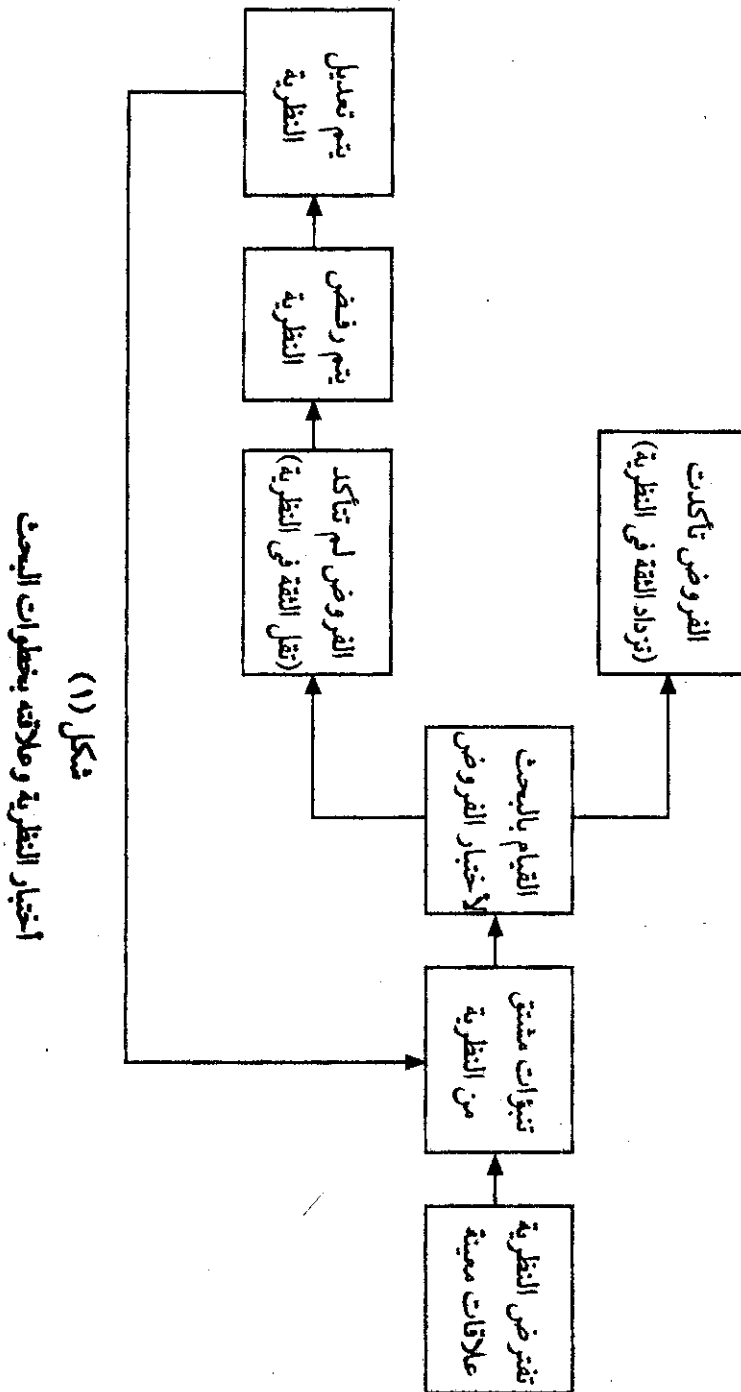
وللنظرية ثلاث وظائف هامة :

١- تنظيم : نظراً لتعقد السلوك البشرى، تمد النظريات بطريقة لتنظيم الكم الهائل من المعلومات بطريقة تعطى لها معنى، فالنظرية تساعد في ضم المعلومات المتنوعة للغاية والتي يصعب فهمها بدون شىء يجمعها وهو النظرية.

٢- تلخيص : تساعد النظريات على تلخيص المعرفة وإعطاء معنى للمعلومات المتناثرة والتي يستحيل فهمها بدون النظرية.

٣- الإرشاد : تقوم النظرية بدور إرشادى للباحثين حيث تساعد العلماء والباحثين على تحديد المجالات التى تحتاج إلى البحث والتي قد لا تكون واضحة بدون نظرية ترشد تفكيرهم.

وتساعد تلك الوظائف الثلاث الباحثين على تقديم شرح له معنى للسلوك، واستعمال النظرية فى الواقع العملى ومدى الاستفادة منها يعتمد كثيراً على تأكيدها أو عدم تأكيدها والنتائج عن اختبارات الفروض المشتقة منها. وبالتالي تعتبر النظرية جيدة إذا أمكن اختبارها، والنظرية التى لا يمكن اختبارها هى عديمة الفائدة بالنسبة للباحثين، وبمجرد اختبار النظرية أو جزء منها تصبح جزء هام من شرح السلوك البشرى. ويوضح شكل (١) هذه العلاقة.



أبحاث السلوك التنظيمى :

تهدف أبحاث السلوك التنظيمى إلى محاولة فهم اتجاهات وتصرفات العاملين فى التنظيمات المختلفة إما كأفراد أو مجموعات أو التنظيم وذلك من خلال الجمع الموضوعى المنظم للمعلومات. ويركز هذا التعريف البسيط على كلمتين أساسيتين تفرقان بين النتائج التى تقودنا إليها البديهة والنتائج التى يتم الحصول عليها نتيجة البحث العلمى للسلوك التنظيمى وهما :

* الموضوعية : والتى تزيد الثقة فى نتائج البحث.

* المنظم : مبنى على خطوات معترف بها للبحث العلمى.

ويعتبر فهم الطريقة التى يتم بها دراسة السلوك التنظيمى أمراً حيوياً للأسباب التالية :

١- تؤدى المعرفة إلى زيادة الثقة فى الطريقة المنظمة لجمع البيانات والاعتراف بتفوقها على البديهة.

٢- القدرة على التفرقة بين القرارات الإدارية المفيدة وغيرها من القرارات الضارة.

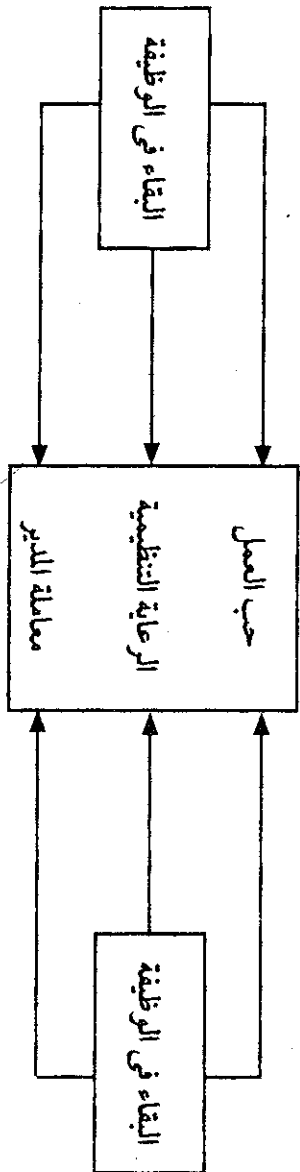
٣- تمكن من تقديم استفسارات ذكية عن الخطط الإدارية.

أساسيات أبحاث السلوك التنظيمى :

تبدأ جميع أبحاث السلوك التنظيمى بسؤال إما عن العمل أو التنظيم. وأحياناً ينبع هذا السؤال من نظرية معروفة. فمثلاً هناك نظرية فى الدوافع يطلق عليها العدالة فى الدفع والتى تقترح السؤال التالى : ماذا يفعل الفرد عندما يشعر بعدم عدالة ما يحصل عليه مقارنة بغيره؟ وقد ينبع سؤال البحث من مشكلة معينة يواجهها التنظيم مثل : كيف يمكن تقليل غياب العاملين؟

وعادة ما يعبر عن أسئلة البحث فى صورة فروض، ويعرف الفرض بأنه عبارة توضح العلاقة المتوقعة بين متغيرين، كما يطلق عليه أيضاً التخمين المبنى على المعلومة ويكون لتلك المتغيرات التى يشملها الفرض قيمتين أو أكثر.

مثال توضيحي : كلما زاد شعور العاملين بعدم عدالة ما يتقاضونه كلما زادت احتمالات تركهم للعمل؛ ويوضح هذا الفرض أن المتغيران هما إدراك عدالة المرتب (وقد يكون له أكثر من قيمة) وترك العمل (والذى له قيمتان هما ترك العمل أو عدم تركه). كذلك يمكن لمدير إدارة الموارد البشرية افتراض أن إعطاء الموظف علاوة صغيرة للمواظبة على الحضور سوف تقلل الغياب، وبالتالي فهناك متغيران الأول له قيمتان (علاوة / لا علاوة) والآخر له العديد من القيم (عدد مرات الغياب) شكل (٢).



شكل (٧)

الاحتمالات المختلفة لشرح الأرباط بين متغيرين

ويحرص الباحثون على قياس متغيرات البحث بدقة، ويقال أن القياس جيد إذا اتصفت المقاييس المستعملة بالثبات والصلاحية. ويقال أن المقياس ثابت إذا لم تتغير الإجابات في كل مرة يتم توجيه نفس السؤال، ويقال أن المقياس صالح إذا قاس بدقة المتغير المطلوب قياسه وليس شيء آخر، فمثلاً يعتبر مقياس عدم عدالة الدفع صالح إذا حصل الشخص الذى يشعر بعدم العدالة على درجة عالية على هذا المقياس. ويحرص الباحثون فى مجال السلوك التنظيمى على استخدام المقاييس التى تم الحكم على ثباتها وصلاحيتها.

وهناك ثلاث طرق أساسية للبحث : الملاحظة، الارتباط، والتجربة. ومهما اختلفت طريقة البحث فكلها تبدأ بسؤال أو تساؤلات. وتعتبر طريقتى الارتباط والتجربة أكثرهما استخداماً فى اختبارات فروض معينة ويهتم الباحث عند استخدامها بجودة المقاييس المستعملة.

أولاً : طريقة الملاحظة :

أكثر طرق البحث قرباً للبديهية، وفيها يقوم الباحثون بفحص الأنشطة الطبيعية التى يقوم بها الأفراد فى التنظيم وذلك من خلال الاستماع لما يقولون وملاحظة ما يفعلون. وتختلف ملاحظات الباحثين عن الملاحظات اليومية التى يقوم بها الفرد العادى، فى أن الأولى موضوعية ومنظمة. فالبحث لا يعتمد على ذاكرته التى قد تخلله، كذلك يحاول الباحث المدرب إبعاد رأيه الشخصى وشعوره. ويطلق على النتائج التى تم الحصول عليها «دراسة حالة» حيث أن المشاهدات التى تمت تتعلق بأفراد أو تنظيمات أو أحداث معينة. وتقسم طرق الملاحظة إلى طريقتين تبعاً للدور الذى يلعبه الباحث كما يلى :

١- طريقة الملاحظة بالمشاركة Participant Observation :

والتي يصبح فيها الباحث عضواً عاملاً فى التنظيم الذى يدرسه (يعمل كبائع إذ كان

يدرس سلوكيات البائعين). وبالرغم من انتقاد البعض لموضوعية هذه الطريقة إلا أن فوائدها تزيد عن عيوبها. كما يتضح من المواقف التالية :

* هناك أنواع معينة من الدراسات تتطلب اكتساب الخبرة الشخصية والاحتكاك المباشر.

* أحياناً يكون من الأفضل عدم إخبار الأفراد بأنه يتم ملاحظتهم حتى لا تتأثر سلوكياتهم بهذه المعرفة (محاولة أتباع التصرفات المقبولة اجتماعياً).

٢- الملاحظة المباشرة Direct Observation :

وفيها يقوم الباحث بملاحظة السلوك التنظيمى دون الاشتراك فى النشاط الذى يقوم بملاحظته. وهناك بعض المواقف التى تتطلب القيام بالملاحظة المباشرة ومن أمثلها ما يلى :

- * عندما يترتب على تقديم عضو جديد فى التنظيم تغيير فى طبيعة النشاط.
- * عندما يكون من الصعب على الباحث تعلم النشاط.
- * عندما يترتب على اشتراك الباحث فى التنظيم تقييد قدرة الباحث على الملاحظة.

مزايا طريقة الملاحظة :

تتماز طرق الملاحظة بالعمق والاتساع والشمولية والتلقائية مع دراسة السلوك الفعلى فى بيئته الطبيعية.

عيوب طريقة الملاحظة :

- ١- عدم القدرة على التحكم فى بيئة الدراسة.
- ٢- تؤثر ظاهرة الإدراك الاختيارى على تفسير المشاهدات وذلك فى حالة قيام باحث واحد فقط بالملاحظة.

٣- عدم إمكانية تعميم نتائج البحث نظراً لقيام الباحث بملاحظة عدد محدود من المواقف.

وبناء على الشرح السابق يمكن القول أن طرق الملاحظة تعتبر أكثر ملائمة كنقطة بدء وذلك بالنسبة لبعض الأحداث التنظيمية التي تستقر البيانات، مما يمكن الباحث من الحصول على معلومات تفيد في تحديد مشكلة البحث بوضوح وتعطيه بعض الأفكار التي يمكن دراستها باستخدام طريقة أخرى أكثر دقة.

ثانياً : طريقة الارتباط :

يهتم الباحث عند استخدام هذه الطريقة بالقياس الدقيق لمتغيرات البحث وفحص العلاقات بينهم وذلك بدون تغيير في بيئة الدراسة. ويضحي الباحث باستخدامه لهذه الطريقة بالعمق والشمول والتلقائية التي تتميز طريقة الملاحظة وذلك من أجل استخدام مقاييس أكثر دقة وتحقيق سيطرة أكبر.

وتختلف هذه الطريقة جوهرياً عن طريقة الملاحظة وذلك فيما يتعلق بطبيعة البيانات التي يحصل عليها الباحث. فالأخير يقوم بها باحث واحد ولا يمكن الحكم على دقة وصلاحيّة الظواهر التي تفحص، بينما يقوم الباحث في طريقة الارتباط بتصميم استمارة استقصاء وأجراء مقابلات مع عينة من مجتمع البحث، بالإضافة إلى استخدام البيانات الثانوية الموجودة في سجلات المنظمة. ومن أمثلة الأسئلة التي تتضمنها استمارة الاستقصاء ما يلي :

- ١- أسئلة متعلقة بإدراك المرء وسين للطريقة التي يسلك بها المديرين.
- ٢- أسئلة متعلقة بدرجة رضا العاملين عن عملهم.
- ٣- أسئلة متعلقة بدرجة الاستقلالية التي يشعر بها العاملين فيما يتعلق بأداء أعمالهم.

ويستطيع الباحث الحكم على ثبات المقاييس المستخدمة عن طريق تكرار استخدامها على نفس العينة خلال فترة زمنية معينة ويعتبر استقرار الإجابات التى يتم الحصول عليها دليل الثبات. كذلك يمكن الحكم على صلاحية المقياس بالنظر إلى القيم التى يحصل عليها أفراد عينة البحث، فمثلاً الموظف الغير راضى يميل أكثر من غيره إلى التفكير فى ترك وظيفته فإذا أوضح المقياس المستخدم ذلك فهذا دليل جزئى على صلاحيته.

الأرتباط والسببية :

تتضمن طرق الأرتباط بصفة عامة دراسة العلاقات المحددة بدقة والتى يتم التعبير عنها فى صورة فروض كما سبق وأوضحنا. فإذا تم استخدام هذه الطريقة مثلاً لدراسة العلاقة بين إدراك المرء وسين لعدالة مرتباتهم والميل للبقاء فى الوظيفة وبالفعل أظهرت نتائج البحث وجود تلك العلاقة، فذلك يعنى أن زيادة الإحساس بعدالة الأجر يعنى زيادة احتمال بقاء العامل فى وظيفته. والسؤال الآن هو : هل يمكننا استنتاج وجود علاقة سببية بين المتغيرين؟ بمعنى أن إحساس العامل بعدالة أجرة (سبب) ينتج عنه بقاءه فى عمله (نتيجة). والإجابة بالطبع لا وذلك لوجود أكثر من سبب لتفسير ذلك شكل (٢). فالملاحظة الهامة هنا هى أن وجود علاقة أرتباط بين متغيرين لا يعنى بالضرورة وجود علاقة سببية بينهما، فالطريقة الوحيدة التى قد تمكن من استنتاج السببية هى التجربة.

ثالثاً : طريقة التجربة :

إذا أمكننا القول أن طريقة الملاحظة تعتمد على مشاهدة الطبيعة، وطريقة الأرتباط هى قياس الطبيعة، فيمكننا القول أن طريقة التجربة هى مناورة الطبيعة. فعندما يقوم

الباحث بإجراء تجربة معينة فهو يقوم بتغيير قيمة متغير معين بدقة (يسمى المتغير المستقل) ويحكم السيطرة على بيئة البحث ثم يقوم بقياس تأثير ذلك على متغير آخر (يسمى المتغير التابع)، ولو استطاع الباحث إحكام السيطرة على جميع المتغيرات الأخرى، فيمكنه القول أن التغير في المتغير المستقل نتج عنه تغيير في المتغير التابع، أي أن الأول هو السبب في الثاني.

وهنا يجدر الذكر أنه لا يوجد طريقة إحصائية قادرة على إثبات العلاقة السببية، تلك العلاقة التي تنبع فقط من النظرية والتي تأتي بعيداً عن الإحصاء. وقد حدد الباحثون في هذا المجال ثلاث شروط يجب توافرها للحكم على وجود علاقة سببية بين متغيرين س، ص كما يلي :

- * الاختلاف الملازم (Concomitant) : بمعنى أن س تتغير كل مرة تتغير فيها ص.
- * الترتيب الزمني (Temporal) : بمعنى أن التغير في ص يجب أن يسبق التغير في س.
- * عدم وجود متغيرات مفصلة للعلاقة (Confounding) : بمعنى عدم تلاشي العلاقة السببية بين س، ص عندما يتم السيطرة على المتغيرات الأخرى.

وعادة لا يصادف الباحث مشاكل تذكر عند محاولة توفير الشرطين الأولين، فالطرق الإحصائية تمكن الباحث من معرفة معاملات التغير، وطريقة تنفيذ البحث تمكن من تحديد ترتيب حدوث التغيرات، ولكن المشكلة الكبرى هي صعوبة تحقيق الشرط الثالث، فهذا يتطلب استبعاد المتغيرات الأخرى التي من المحتمل أن تؤثر على العلاقة بين س، ص.

مثال توضيحي :

فرض البحث : تقديم الموسيقى الهادئة إلى مكان العمل يزيد الإنتاجية.

المتغيرات:

* المتغير المستقل : الموسيقى الهادئة والتي من المتوقع أن تؤثر على المتغير التابع.

* المتغير التابع : الإنتاجية والتي من المتوقع أن تتأثر بالموسيقى.

وحتى يمكن التأكد من عدم وجود متغيرات أخرى يمكنها التأثير على الإنتاجية إلى جانب الموسيقى، يقوم الباحث باستخدام مجموعتين للدراسة يتصفوا بالتشابه في كل شيء، المجموعة الأولى تسمى مجموعة التجربة وهي التي ستعرض للمتغير المستقل «الموسيقى»، والمجموعة الثانية والتي لا تقدم لها الموسيقى. وتسمى المجموعة الأولى مجموعة التجربة وتسمى المجموعة الثانية مجموعة الرقابة. ويقوم الباحث باستخدام التوزيع العشوائي لمفردات عينة البحث على المجموعتين حتى يمكن تحقيق أقصى قدر من التشابه بينهما، والذي يعني تقليل احتمالات الشرح البديل لنتائج البحث.

استمرارية طرق البحث :

يوضح شكل (٣) العلاقة المستمرة بين الطرق الثلاث المستخدمة في دراسة السلوك التنظيمي والتي يمكن وضعها على خط مستقيم، يوجد على أحد أطرافه طرق البحث المبنية على الملاحظة والتي تتصف بالعمق والشمول والتلقائية وعدم القدرة على إحكام الرقابة، بينما يوجد على الطرف الآخر طريقة التجربة والتي تتصف بالتحديد والدقة والقدرة على السيطرة. وتحدد طبيعة مشكلة البحث الطريقة المستخدمة.

الملاحظة	الارتباط	التجربة
(عمق / شمول / طبيعته)		(تحديد / دقة / رقابة)

شكل (٣)

ويستطيع الباحث فى مجال السلوك التنظيمى الجمع بين الطرق السابقة لتكمل بعضها البعض وبالتالي يمكن الحصول على المزايا التى تتمتع بها كل طريقة. وعلى الباحث مراعاة الأمور التالية :

١- المعاينة :

* إذا كان الباحث يهدف إلى تعميم نتائج البحث فلا بد من استخدام عينة كبيرة يتم اختيارها عشوائياً، فالعينة الكبيرة تزيد من احتمالات حصول الباحث على نتائج مثلة لمجتمع البحث التى تم سحب العينة منه.

* الطريقة العشوائية لسحب العينة تعنى أن جميع مفردات مجتمع البحث الذى يتم دراسته لها فرصة متساوية فى الاختيار، سواء كانت تلك المفردة فرد أو جماعة أو تنظيم بأكمله. وتعنى العشوائية إمكانية تعميم نتائج البحث.

* كما سبق وتم شرحه، تعتمد طريقة الملاحظة على عينات صغيرة غير عشوائية وبالتالي لا يمكن تعميم نتائج البحث، ومع ذلك تمكن الملاحظة الدقيقة الباحث من الإجابة على أسئلة البحث بطريقة تفوق العينات الكبيرة التى تعتمد على دراسة الارتباط والتى تمكن الباحث من تعميم نتائج البحث.

* عند استخدام طريقة التجربة، يقصد بالعشوائية الطريقة التى يتم بها توزيع مفردات عينة البحث على كل من مجموعة التجربة ومجموعة الرقابة بدون تدخل من الباحث.

٢- تأثيرهاوثورن :

* يقصد به ميل المشتركين فى التجربة التنظيمية إلى إعطاء إجابات مفضلة نتيجة ليعامل آخر غير المتغير المستقل الذى تم تغييره. وقد اكتشف هذا التأثير أثناء القيام

بالتجارب المشهورة التى تمت فى مصانع هاوثرن بالولايات المتحدة الأمريكية خلال العشرينات والثلاثينيات. ويترتب على هذا التأثير وأقوع الباحث فى الخطأ عند محاولة تفسير السبب الرئيسى الذى نتج عنه التغير فى المتغير التابع.

* ففى أحد تجارب هاوثرن كان المتغير المستقل هو التدريب والمتغير التابع هو الإنتاجية، أما للمتغير الذى أثر على النتائج ولم يؤخذ فى الاعتبار فكان شعور المشتركين باهتمام الإدارة بهم وإشراكهم فى تجربة تستخدم نتائجها فى اتخاذ قرارات متعلقة بهم، مما قد يكون الدافع نحو التفكير فى طرق أخرى لزيادة الإنتاجية ليست لها علاقة بالتدريب (المتغير المستقل).

* وما لاشك فيه أنه من الصعب التخلص نهائياً من تأثير هاوثرن، ولكن يمكن إجراء التجربة بطريقة مختلفة للتأكد من وجوده أو عدم وجوده. فالبحت يمكنه استخدام ثلاث مجموعات بدلاً من اثنتين، وتسمى المجموعة الثالثة بمجموعة التجربة الثانية والتى سيتم الاهتمام بها مثل مجموعة التجربة الأساسية الأولى وذلك بدون تعرضها للمتغير المستقل وهو التدريب. وإذا حدث وتساوت إنتاجية مجموعتى التجربة فإنه يمكن استنتاج وجود تأثير هاوثرن، أما إذا زادت الإنتاجية فى مجموعة التجربة الأولى فقط فهذا دليل على عدم حدوث التأثير.

أخلاقيات دراسة السلوك التنظيمى :

يقع على عاتق العاملين فى مجال بحوث السلوك التنظيمى أتباع السلوكيات التالية :

* القيام بأبحاث علمية وكتابة تقارير دقيقة عن البحث ونتائجه.

* الاهتمام بالحالة الجسدية والنفسية للمستجوبين. ويتطلب ذلك عدم خداعهم وإبلاغهم بالغرض العام للدراسة وحماية خصوصياتهم.

فالتعاون من جانب جميع المشاركين فى البحث الخاص بالسلوك التنظيمى أمر ضرورى من أجل الحصول على أبحاث دقيقة، ويمكن بسهولة الحصول على هذا التعاون إذا عمت الثقة بين الجميع وتأكدوا من الإلتزام بأخلاقيات البحث السابقة.

تطبيقات الفصل الثاني

أجب عن الأسئلة التالية :

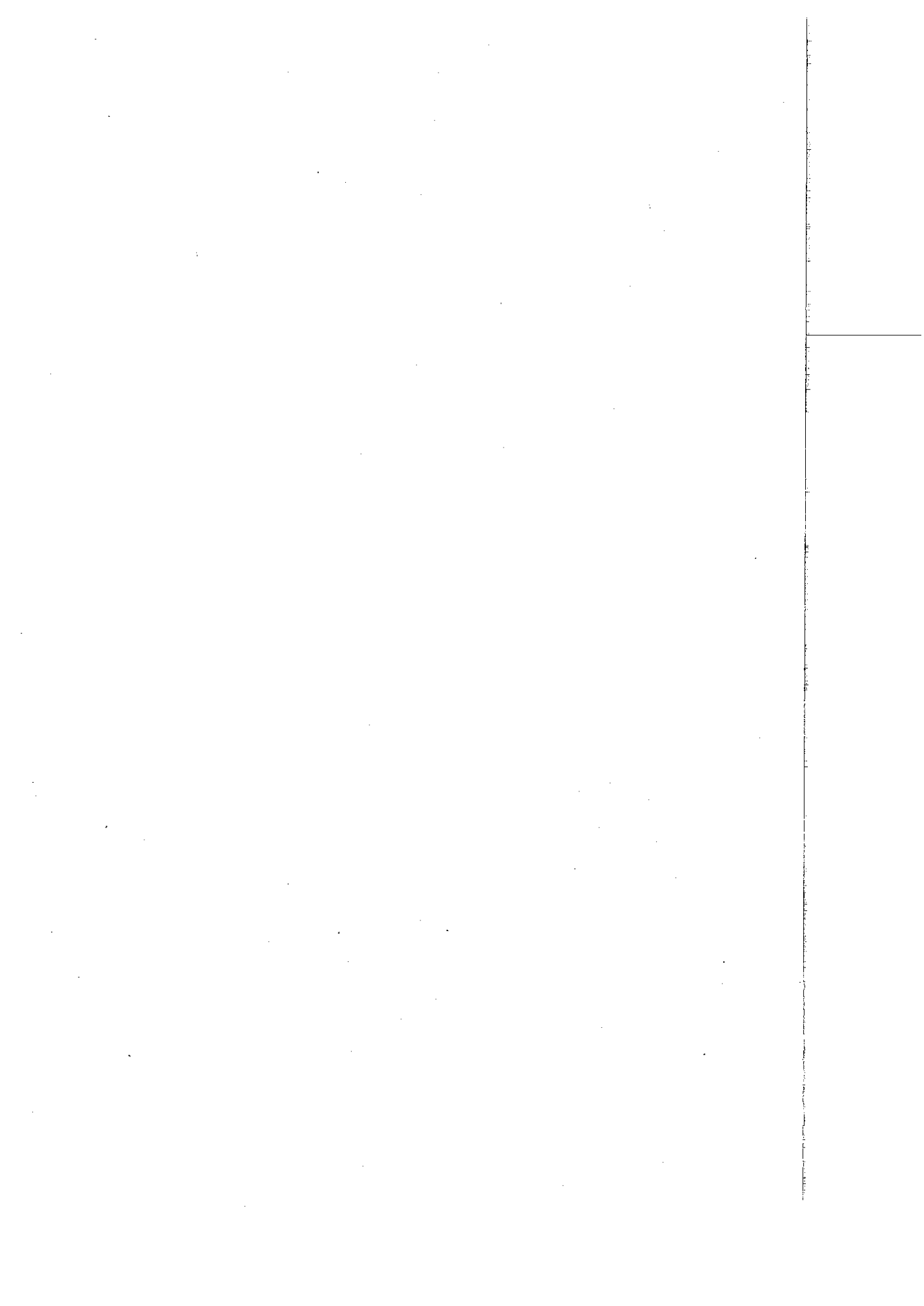
- ١- ما هي مشاكل الاعتماد على البديهة عند دراسة السلوك التنظيمي؟
- ٢- ما هي أسباب تكوين الآراء الغير صحيحة عن العاملين في المنظمة؟
- ٣- ما هو المقصود بالفرض وما هو الفرق بين الثبات والصلاحية كمقاييس لجودة البحث؟
- ٤- ما هو الفرق بين المشاركة والملاحظة المباشرة في طرق البحث المبنية على المشاهدة؟
- ٥- ما هو المقصود بالبحث الارتباطي؟ وما هي صعوبات محاولة استنتاج السببية من هذا النوع من الأبحاث؟
- ٦- ما هو المقصود بأبحاث التجارب؟ وما هو الفرق بين المتغير المستقل والمتغير التابع؟
- ٧- ما هي مزايا وعيوب طرق البحث المختلفة المستخدمة في دراسة السلوك التنظيمي؟

علق بـ□تصار على العبارات التالية :

- ١- يهدف البحث الارتباطي إلى معرفة السبب والنتيجة.
- ٢- للنظرية وظيفتان : التنظيم والإرشاد.
- ٣- تعتبر البديهة أفضل طريقة لدراسة السلوك التنظيمي.
- ٤- هناك علاقة وثيقة بين نظريات السلوك التنظيمي وتطبيق تلك النظريات.

الوحدة الثانية

سلوك الفرد في المنظمة

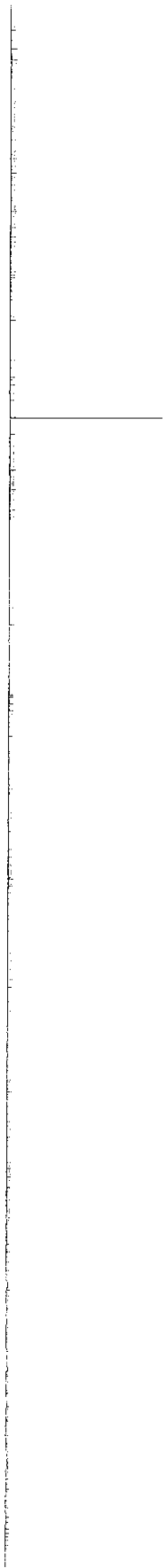


الفصل الثالث

الإدراك والتعليل والحكم على الآخرين

بعد الانتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالإدراك؟ وما هي العوامل التي تؤثر فيه؟
- ٢- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى التحيز والإدراك الشخصي؟
- ٣- كيف يكون الأفراد تعليلاتهم الخاص بالسلوك؟
- ٤- ما هي التحيزات المختلفة عند تعليل أسباب السلوك؟
- ٥- ما هو المقصود بتنوع العاملين في المنظمة وما هي قيمته؟
- ٦- ما هو تأثير التنوع (السن والنوع) على السلوك التنظيمي؟
- ٧- ما هو تأثير الإدراك على نتائج المقابلات مع طالبي الوظائف، وتقييم أداء العاملين؟



الفصل الثالث

الإدراك والتعليل والحكم على الآخرين

ما هو المقصود بالإدراك :

يعرف الإدراك على أنه الإجراء الذى يتم من خلاله اختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التى يتلقاها الفرد من البيئة من أجل الحصول على معنى لها. ويساعد الإدراك على فصل البواعث وتنظيمها بطريقة تمكن من التعامل مع المدخلات المعقدة والمتنوعة. وللإدراك شقان : الأول حسى ويرتبط باستخدام الحواس الخمس من نظر وشم وتذوق وسمع ولمس، والثانى تفسيرى. ومشكلة الإدراك ليست فى الشق الأول، فكلنا قد نرى نفس الشيء، ولكن المشكلة فى الشق الثانى وهو التفسير والذى يختلف من فرد إلى آخر.

ويعتبر التفسير هو الجزء الأساسى فى الإدراك، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن سلوك الفرد مرتبط بإدراكه، بمعنى أن تفسير الحقيقة بواسطة الجهاز الإدراكى للفرد هو المحدد للسلوك وليس الحقيقة نفسها. فإدراك الفرد لعدم عدالة الأجور قد يدفعه لترك العمل فى حين أن الحقيقة هى ارتفاع أجره بالمقارنة بزملائه فى نفس الإدارة. وتعتبر الكيفية التى يتم بها إدراك العاميين داخل التنظيم لبعضهم البعض أكثر ظواهر الإدراك أهمية لما لها من تأثير على سلوكهم التنظيمى.

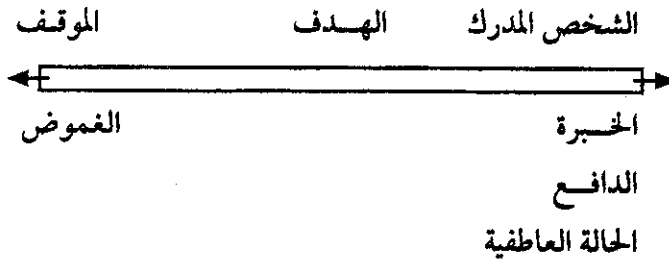
الإدراك الاجتماعى :

يقصد به تجميع وتنظيم وتفسير المعلومات عن الآخرين من أجل الحصول على فهم صحيح لهم. ويعتبر الإدراك الاجتماعى على جانب كبير من الأهمية للمنظمات

المختلفة لتأثيره على السلوك. وتؤكد الدراسات في هذا المجال صعوبة وتعقد هذا النوع من الإدراك. والشئ الوحيد المعروف على وجه التحديد هو أن إدراكنا للآخرين لا يتعلق فقط بخصائصهم ولكن بخصائص وتجارب من يدركونهم.

مكونات الإدراك :

للإدراك ثلاث مكونات وهي الشخص الذي يدرك، والهدف الذي يتم إدراكه، والموقف الذي يتم فيه الإدراك. وتؤثر هذه المكونات الثلاث على تفسير المدرك للهدف شكل (١).



شكل (١)

مكونات الإدراك

أولاً : المدرك

تؤثر خبرة المدرك وحاجاته وعاطفته على إدراكه :

• **الخبرة** : تحدد خبرة المدرك السابقة توقعاته والتي يبنى عليها إدراكه.

• **الحاجات** : تؤثر الحاجات لا شعورياً على الإدراك بل أنها تجعلنا ندرك ما نريد إدراكه.

• **العاطفة** : فالغضب والشعور بالسعادة والخوف تؤثر على الإدراك، فالشخص

الغاضب غالباً ما يسيء فهم زملاءه في العمل. وفي أحيان كثيرة يعمل جهازنا الإدراكي للدفاع عنا ضد العواطف الغير سارة. تسمى هذه الظاهرة بالدفاع الإدراكي. فكلنا مررنا بتجارب سمعنا فيها من نريد أن نسمعه ورأينا فيها ما نريد أن نراه، ويعمل جهازنا الإدراكي على التأكد من عدم رؤيتنا أو سماعنا للأشياء التي تهددنا.

ثانياً : الهدف :

يشمل الإدراك تفسير وإضافة معنى للهدف. وتعتبر الأهداف الغامضة أكثر عرضة للتفسير والإضافة، فالشخص المدرك يشعر بحاجة إلى تفسير هذا الغموض. ذلك بالطبع لا يعنى أن كتابه التقارير الواضحة يعنى وصول الرسالة المستهدفة، فالإدراك لا يعنى أن كل المعلومات المرسله سوف تستخدم بواسطة الهدف وبالتالي فإن تخفيض الغموض لا يعنى دقة أكثر.

ثالثاً : الموقف :

يتم الإدراك فى موقف معين، وتؤثر خصائص الموقف على ما يدركه الفرد، وتعتبر إضافة المعلومات للهدف أكثرها احتمالاً. فمثلاً عبارة معينة يقولها المدير للمرؤوس أسبوع واحد قبل صدور قرار الترقية قد يدركها المرؤوس بشكل مختلف عما إذا كان سمعها فى وقت آخر. ويوضح شكل (٢) الطريقة التى يعمل بها الإدراك.

النموذج	المثال
مواجهة هدف غير مألوف ↓ الإطلاع على بعض الأدلة ↓ التعرض لأدلة مألوفة ↓ يتم تصنيف الهدف ↓ انتقاء الأدلة ↓ التصنيف يدعم	موظف جديد ↓ ملاحظته والبحث عن معلومات عنه ↓ الموظف الجديد خريج تجارة عين شمس ↓ الموظف الجديد «شخص جيد» وله «مستقبل مشرق» ↓ تجاهل الأداد السيئ للموظف الجديد ↓ الموظف الجديد مازال «شخص جيد» وله «مستقبل مشرق»

شكل (٢)

تأثير خصائص الموقف على الإدراك

خصائص الإدراك :

- ١- الانتقاء : الإدراك اختياري، فالشخص لا يستعمل كل الدلائل المتاحة، وتلك التي تستعمل يعطى لها وزناً خاصاً. وتعنى تلك الخاصية أن إدراكنا كفاء وأن تلك الكفاءة قد تساعد أو تعوق دقة الإدراك وذلك بناء على نوعية الدلائل المنتقاء.
- ٢- الاستقرار : يعمل جهازنا الإدراكي على رسم صورة مستقرة للهدف ويقصد بالاستقرار الإدراك الميل إلى إدراك الهدف بنفس الطريقة عبر الزمن والمواقف.

فالرئيس الذي يرى مرؤوسه كسول من الصعب أن يغير إدراكه له..

٣- الثبات : ويقصد بها الاتجاه نحو اختيار وتجاهل وإفساد الدلائل بطريقة تتيح رسم صورة متشابهة للهدف. فنحن لا نرى نفس الشخص حسن وسىء، مقبول وغير مقبول، يعتمد عليه ولا يعتمد عليه، بل نراه حسن ومقبول ويعتمد عليه.

التحيز في الإدراك :

عادة ما تكون انطباعاتنا عن الآخرين عرضة لعدد من الأخطاء الإدراكية التى تؤدى إلى التحيز كما يلى :

١- تأثير الأسبقية والحدثة : كثيراً ما تتكون انطباعاتنا عن الآخرين بطريقة سريعة وذلك نتيجة الاعتماد على بعض الدلائل التى تم الحصول عليها مبكراً فى بداية تكوين العلاقة. ويسمى ذلك بالانطباع الأول والذي يتميز بدوام التأثير. فالموظف الذى يثير إعجاب رئيسه فى بداية العلاقة بينهما يستفيد من هذا الانطباع الأول، والمفاوض الذى يدرسه الجانب الآخر على أنه صعب ولا يتنازل سيظل كذلك فى نظرهم. أما مبدأ الحدثة فيقصد به الاتجاه إلى إعطاء وزناً أكبر للدلائل التى تم الحصول عليها حديثاً، فنجاح رجل البيع فى إتمام صفقة كبيرة قد يعنى تجاهل أدائه الضعيف طوال العام.

٢- الاعتماد على الصفات المركزية : يتجه معظم الناس إلى تكوين أدراكهم بطريقة تدور حول الصفات المركزية والخصائص الشخصية التى يتصف بها الهدف (ذكاء / جمال / لباقة...)// وتعتمد تلك الصفة التى يتم التركيز عليها على اهتمامات المدرك والموقف نفسه. وتؤثر هذه الخصائص على الإدراك بطريقة كبيرة جداً وهى الأساس فى تحقيق خاصية الثبات فى الإدراك. ويعتبر المظهر الشخصى صفة مركزية

شائعة في مجال العمل. فقد أثبتت الدراسات أن الموظفة الرائعة الجمال غالباً ما تدرك أيضاً على أنها جيدة في عملها وخاصة فيما يتعلق بقدراتها الاجتماعية.

٣- **نظرية الشخصية الضمنية :** لكل فرد منا نظرية ضمنية عن الشخصية والصفات التي ترتبط مع بعضها. فيتوقع الكثيرون مثلاً أن الموظف المجتهد هو أيضاً أمين، والشخص المتوسط الذكاء أكثر وداً. وتساهم تلك الارتباطات في إساءة الفهم إذا لم تكن صحيحة. فالمرؤوس الذي يفترض أن رئيسه الرسمي جداً هو أيضاً غير حساس نحوه سوف يتردد في مناقشته في مشكلة معينة متعلقة بالعمل والتي كان من الممكن حلها بسهولة إذا تمت تلك المناقشة.

الإسقاط : في غياب المعلومات، وأحياناً كثيرة في حالة توافرها، يفترض الإنسان أن الآخرين مثله. ويقصد بالإسقاط اتجاه الفرد إلى إلصاق أفكاره وشعوره للآخرين. ويعتبر الإسقاط أحياناً استراتيجية إدراكية كفاء وحساسه حيث تتشابه أفكار وأحاسيس هؤلاء الذين يمتلكوا نفس الخلفية، ولكنه كثيراً ما يؤدي إلى صعوبات ومشاكل في الإدراك. فمدير المخازن الأمين والذي يفترض أن كل العاملين أمناء مثله قد يفاجئ بسرقة المخازن. ويستخدم الإسقاط كوسيلة لحماية الإدراك في مواجهة التهديد. فقد يعترف الموظف بإهماله مع تعليل ذلك بأن كل الموظفين مهملين.

٤- **التعميم المبالغ فيه :** يعتبر التعميم المبالغ فيه أحد الطرق التي تستخدم لتكوين الانطباع الدائم عن الناس وذلك بافتراض أن كل أفراد مجموعة معينة يتصفون بصفات معينة ويتم تجاهل الفروق بينهم. ويعتبر السن والجنس والوظيفة أكثر الأسس استخداماً لتكوين تلك التعميمات المبالغ فيها. وهناك ثلاثة جوانب لذلك التعميم :

* القيام بتمييز فئة معينة من الناس (ضبط البوليس مثلاً).

* افتراض أن الأفراد الذين ينتمون إلى هذه الفئة لديهم صفات معينة (القسوة مثلاً).

* إدراك كل فرد ينتمى إلى هذه الفئة على أنه يمتلك نفس الصفة (كل ضباط البوليس يتصفون بالقسوة).

وعادة ما تتكون تلك التعميمات باستخدام أقل القليل من المعلومات، والتعميمات قد تكون سالبة أو موجبة ولكن الأخيرة أقل تطوراً وصلابة. وتساعد تلك التعميمات على تكوين انطباعاتنا عندما يكون الهدف غامض.

وكثيراً ما تستخدم مهنة الفرد في تحديد شخصيته وسلوكياته، وذلك أيضاً نوع من التعميم مثل القول أن كل المحاسبين يتصفون بالدقة.

وبالطبع ليس كل التعميمات غير دقيقة وإن كان الكثير منها يمتاز بعدم الدقة، ويرجع السبب في ذلك إلى أن معظم التعميمات تتكون ونحن نفتقر إلى المعلومات عن الآخرين. وهناك عدة عوامل تعمل على تدعيم تلك التعميمات المبالغ فيها والغير دقيقة منها :

* أنها تساعد على سرعة وكفاءة التعامل مع المعلومات عن الآخرين (يقوم المدير باستبعاد طلبات التعيين الخاصة بالسيدات المتزوجات لاعتقاده أن كل السيدات المتزوجات غير منتجات).

* استخدام الإدراك الانتقائي لتدعيم التعميم المبالغ فيه (اختيار أفضل الرجال بعد استبعاد السيدات).

نظرية التعليل (Attribution Theory) : إدراك الأسباب والدوافع

يقصد بالتعليل الأجراء الذى يستخدم لتحديد أسباب ودوافع السلوك البشرى. وتنبع أهمية هذه النظرية إلى أن الكثير من المكافآت والعقوبات في المجتمع تستند إلى الأسباب التى دفعت الفرد إلى إتباع سلوك معين (مثل السبب الذى دفع الموظف إلى الاختلاس).

ولتعليل السلوك أو البحث عن أسبابه ودوافعه، لابد من معرفة ما إذا كان السبب يرجع إلى الشخص مثل الذكاء أو البخل أو الكسل، أو الموقف مثل الطقس أو الأدوات أو نصيحة من الآخرين.

وحيث أنه من الغير الممكن مشاهدة الدوافع لتحديد أسباب السلوك، يلجأ الباحثون إلى استخدام دلائل معينة والاستنتاج منها. وقد حدد الباحثون ثلاثة أسئلة ترشد الإجابة عليها متخذ القرار فيما يتعلق بالأسباب التى دفعت الشخص إلى التصرف بطريقة معينة، وهى :

١- دليل الثبات : هل يسلك الفرد بنفس الطريقة بصفة مستمرة؟ (محمد يتأخر دائماً).

٢- دليل الإجماع : هل معظم الناس يسلكون بنفس الطريقة؟ أم هى صفة فريدة به؟ (محمد هو الوحيد فى إدارته الذى يتأخر عن موعد العمل).

٣- دليل التمييز : هل يسلك الفرد نفس السلوك فى مواقف عديدة؟ (محمد كان دائم التأخير فى الوظائف التى شغلها سابقاً).

وبالطبع تدل الإجابة على الأسئلة الثلاثة السابقة أن التأخير هى صفة من صفات محمد وليست نتيجة عن الموقف.

مثال توضيحي للتعليل في التنظيم :

الموقف ، مجدى يشكو من رئيسه. هناك تعليلين أساسيين وهما :

١- تعليل داخلى : لا يوجد أى شكوى من الموظفين فى نفس الإدارة التى يعمل بها
مجدى (إجماع منخفض) + مجدى دائم الشكوى عن كل شىء فى التنظيم
(ثبات عالى) + مجدى كان دائم الشكوى من رؤسائه السابقين فى الوقت الذى
لم يشكوهم غيره (تمييز عالى). هنا يمكن استنتاج أن مجدى يشكو لأنه شخص
يصعب رضاه، ويطلق عليه تعليل داخلى.

٢- التعليل الخارجى : يشكو آخرون من هذا المدير (إجمالى عالى) + قيام مجدى
بالشكوى من هذا المدير فى مرات سابقة (ثبات عالى) + مجدى لم يتعود على
الشكوى من مديره السابقين (تمييز عالى). هنا يمكن استنتاج أن أحمد يشكو من
مديره للأسلوب الذى يتبعه المدير، ويطلق عليه تعليل خارجى.

التحيز فى التعليل :

يرجع الخطأ فى التعليل إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية :

١- خطأ التعليل الأساسى : ويقص به الميل نحو المبالغة فى استخدام أسباب شخصية
لشرح السلوك وذلك على حساب الموقف (الموظف يتأخر لأنه كسول بطبعه وليس
بسبب سوء المواصلات). ويرجع السبب فى هذا إلى الميل إلى تجاهل الأدوار
الاجتماعية التى يلعبها الفرد مما يجعلنا نفشل فى الاعتراف بأن السلوك مرتبط
بموقف معين (مدير بنك متحفظ فى منح القروض بسبب لوائح البنوك والقيود
القانونية المفروضة عليه ولكنه خارج عمله متحرر جداً).

ويترتب على هذا الخطأ الأساسى فى التعليل إلى مشاكل بين المدير والمرءوسين ذوى

الأداء المنخفض حيث يميل المدير إلى تعليل ذلك بصفات المرؤوس (كسله / غيابه) وليس للموقف (التدريب / نظم الحوافز).

٢- **تأثير القائم بالدور والمشاهد :** ويقصد به النزعة المختلفة التي ينظر بها كل من الممثلين والمشاهدين للأسباب التي أدت بالمثل إلى هذا السلوك. فالموظف (الممثل) يعلل تأخيرته عن العمل لسوء الأحوال الجوية، بينما المدير (المشاهد) يعلل ذلك بكسل الموظف. وعندما تختلف الأدوار ويصبح المشاهد بمثل (تأخر المدير) يميل إلى تعليل ذلك إلى الموقف.

٣- **التحيز من أجل المصلحة الشخصية :** ويقصد به الميل إلى تعليل النجاح للصفات الشخصية (تعليل المدير لنجاح قرار معين إلى ذكائه وليس التعاون الذي حصل عليه من فريق العمل) والفشل لخصائص الموقف (لم أحضر الاجتماع في الموعد المحدد لتوقف المرور نتيجة حادث على الطريق وليس بسبب استيقاظي المتأخر).

الإدراك وتنوع القوى العاملة :

يؤثر تنوع العاملين داخل التنظيم على السلوك التنظيمي بطريقة لا يمكن تجاهلها. ويرجع هذا التنوع إلى الاختلاف بين العاملين بالنسبة للسن (كبار السن / الشباب) والنوع (سيدات / رجال) والديانة (مسيحيون ومسلمون) والقيم الثقافية (أهل المدن / أهل الريف) والقدرات البدنية (أصحاء معوقين). وترجع زيادة تنوع القوى العاملة داخل التنظيم إلى العديد من العوامل منها :

- * زيادة عدد السيدات العاملات.
- * مد أو إلغاء سن التقاعد في كثير من المهن مثل أساتذة الجامعة.
- * الاتجاه المتزايد نحو العولة.

* زيادة الاندماجات بين الشركات.

* تكوين التحالفات الإستراتيجية بين شركات من بلاد مختلفة، مما يعنى زيادة الاحتكاك بين أفراد مختلفين ثقافياً.

* زيادة الاعتماد على فرق العمل والسعى نحو التحسين المستمر.

ومما لاشك فيه أن هناك ضرورة ملحة لإدارة هذا التنوع بطريقة تمكن من الحصول على فوائده، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة تأثير تلك العوامل على السلوك التنظيمى.

اختلاف القيم :

اعتمد المنهج التقليدى القديم فى التعامل مع تنوع القوى العاملة على محاولة تدريب الأقلية على التأقلم مع سلوك الأغلبية، فمثلاً استهدفت بعض برامج التدريب فى كثير من المنشآت اكتساب المرأة لبعض المهارات التى تصف بها الرجال. ولقد تغير الحال الآن فالتنوع أصبح أصل له قيمة تحاول المنظمات الناجحة الاستفادة منه. ويعتبر مبدأ تحقيق العدالة هو الأساس للوصول إلى هذا الهدف، بل ينظر إليه البعض على أنه ميزة تنافسية تقرب المنظمة لسوقها المستهدفة.

التعميمات المبالة فيها وتنوع القوى العاملة :

يعتبر التعميم المبالغ فيه أحد العوائق الرئيسية التى تؤثر على تقييم التنوع في العاملين داخل المنظمة. ويعتبر الجنس والسن من أكثر الأسس استعمالاً لتكوين تلك التعميمات المبالغ فيها.

* الجنس : يعتبر التعميم المبالغ فيه على أساس الجنس أكثر أنواع التعميمات انتشاراً،

فقد أثبتت الدراسات أن المرأة أقل من الرجل تولياً للمناصب الإدارية ليس بسبب قدرتها ولكن بسبب تلك التعميمات التي قد تدفع المرأة على عدم التركيز على تقدمها الوظيفي.

ويرجع السبب في تلك التعميمات إلى الدراسات الأولية التي حددت صفات المدير الناجح بخصائص قريبة من الصفات الملتصقة بالرجولة، ومن أمثلة تلك الصفات القيادة والمنافسة والثقة بالنفس والطموح والموضوعية. وقد أثبتت الدراسات الحديثة عدم صحة تلك التعميمات، فهناك العديد من السيدات الناجحات في أنواع مختلفة من المناصب الإدارية العالية.

وتؤثر التعميمات السالبة المبالغ فيها على تعيين المرأة وتحدد مرتبتها وترقيتها في كثير من الدول، بجانب أن المرأة أكثر تضحية من الرجل عندما يتعلق الأمر بضرورة تحقيق التلائم بين الوظيفة والأسرة.

✱ السن : يتجه الكثيرون إلى ربط العديد من القدرات البدنية والنفسية والإبتكارية بفئات سن معينة. فهناك تعميم شائع بأن كبار السن أقل إنتاجية وأداء وإبتكار. كذلك أقل قدرة من صغار السن فيما يتعلق بالعمل تحت ظروف الضغط. بينما يعتبر كبار السن، بمقارنتهم بصغار السن، أكثر احتراماً وعناد ومقاومة للتغيير.

ولا تعتبر كل التعميمات الخاصة بكبار السن سالبة، بل ينظر إليهم على أنهم أكثر صدق وأمانة واستقرار مما يعنى أنه يمكن الاعتماد عليهم أكثر من الصغار.

وكما هو الحال بالنسبة للجنس، تؤثر التعميمات المبالغ فيها بالنسبة للسن على القرارات الخاصة بالتعيين والترقية وتطوير المهارات، ولعل أكبر شاهد على ذلك هو ميل المنظمات الكبيرة في الخارج إلى إحالة كبار السن إلى التقاعد.

إدارة تنوع القوى العاملة عن طريق تقليل التعميمات المبالغ فيها :

تستطيع الإدارة داخل المنظمة القيام بدور فعال لتحقيق الاستفادة المرجوة من تنوع العاملين بها. وهناك العديد من الإستراتيجيات التي تساعد على تحقيق ذلك منها :

- ١- اختيار عدد أكبر من الأقلية مما يدفعها على الإناز.
- ٢- تشجيع فرق العمل التي تتكون من الأغلبية والأقلية (رجال وسيدات، كبار السن والشباب).

٣- التأكد من توافر المعلومات الدقيقة لدى متخذ قرار التعيين والترقية لاتخاذ قرارات موضوعية صحيحة.

٤- تدريب العاملين لزيادة وعيهم بالنسبة للتعميمات الغير صحيحة والمبالغ فيها، كذلك القيام بالتدريب الذي يؤدي إلى زيادة المهارات الخاصة بالتعامل مع الصراع وإدارة فرق العمل.

وإلى جانب تلك الإستراتيجيات، يمكن للمنظمة استخدام عدد من الطرق الأخرى لإدارة تنوع القوى العاملة منها :

- * تغيير الاتجاهات نحو التنوع.
- * أخذ هذا التنوع في الاعتبار عند تحديد حاجات ودوافع العاملين.
- * استقصاء العاملين بغرض تحسين الاتصالات.
- * استخدام الأخصائيين والمرشدين داخل التنظيم لتقديم المشورة والمعونة في هذا المجال.

تأثير الإدراك على مقابلة المرشحين للوظيفة :

تعتبر مقابلة المرشحين لتولى وظيفة معينة من أكثر الطرق استخداماً في اختيار العاملين، وبالطبع يتمنى الجميع أن تكون تلك المقابلة عادلة وصحيحة كأداة للاختيار.

وبالرغم من أن نتائج الأبحاث تدل على أنها أداة صالحة للاختيار، إلا أنها أبعد ما تكون عن الدقة وخاصة عندما تتم بطريقة غير مخططة وجو غير محدد. وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على صلاحية المقابلة منها :

* محاولة المرشح للوظيفة الظهور في أحسن حالاته أثناء المقابلة، وبالتالي يصبح من الصعب الحصول على صورة واضحة عنه.

* مقارنة المرشح للوظيفة بتعميم شائع غير صحيح كما سبق وأوضحنا.

* الاعتماد على الانطباع الأول في رسم صورة ثابتة عن المرشح لوظيفة، بمعنى أن المعلومات التي تم الحصول عليها مبكراً في المقابلة يكون لها تأثير أكبر على القرار النهائي (قراءة السيرة الذاتية قبل إجراء المقابلة).

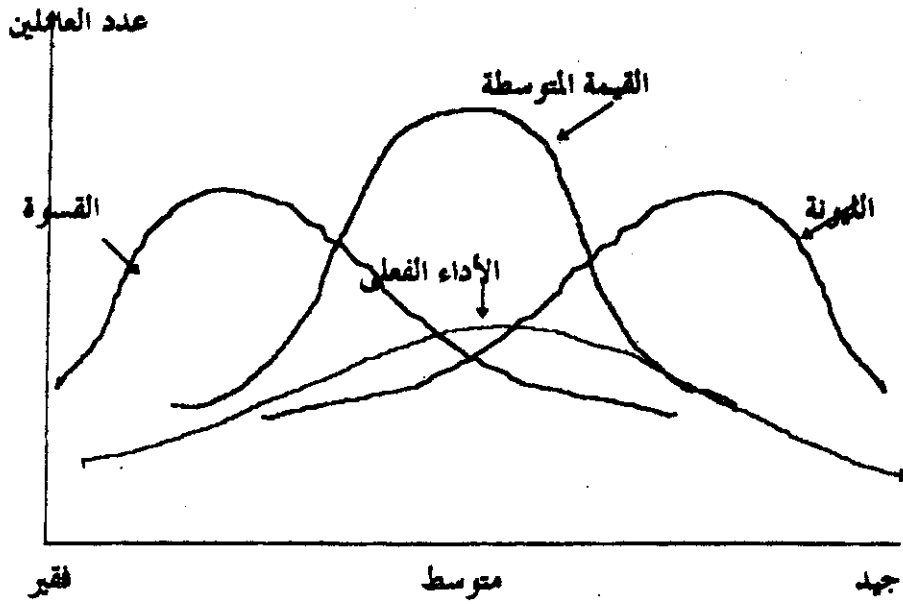
* الميل نحو إعطاء وزن أقل للمعلومات الموجبة عن المرشح للوظيفة وذلك يعني أن المعلومات السالبة يعطى لها وزناً أكبر.

* تؤثر المقابلات التي تمت على المقابلات اللاحقة مما يؤدي إلى المبالغة في الفروق بين طالبي الوظيفة، ويعرف ذلك بتأثير التضاد.

الإدراك الشخصي وتقييم الأداء :

يؤثر الإدراك أيضاً على طريقة تحديد مستوى أداء العاملين وذلك من أجل اتخاذ قرارات متعلقة بالمرتبات والترقية والنقل واحتياجات التدريب. ويقوم المديرون في بعض الأحيان باستخدام مقاييس موضوعية للحكم على الأداء، بغرض تقليل الحكم الشخصي. وكلما صعدنا في الهرم الوظيفي كلما ندرت تلك المقاييس الموضوعية التي يتم بها الحكم على ساح أو فشل المدير، وحتى إذا وجدت فعادة ما يشوبها الأخطاء، ويصبح من اللازم استخدام مقاييس شخصية لقياس الفعالية، تلك المقاييس التي غالباً

ما يمد بها المدير والتي يشوبها أخطاء الإدراك التي سبق شرحها، وبالإضافة إلى تلك التعميمات هناك نوع آخر من الأخطاء تسمى أخطاء الترتيب، شكل (٣)، وهي الليونة والصعوبة والنزعة المركزية.



شكل (٣) أخطاء الترتيب

- * الليونة : ويقصد بها الميل إلى إدراك أداء الوظيفة على أنه جيد بصفة خاصة.
 - * القسوة : ويقصد بها الميل إلى إدراك أداء الوظيفة على أنه غير فعال بصفة خاصة.
 - * النزعة المركزية : ويقصد به الميل إلى إعطاء القيمة المتوسطة للأداء الوظيفي.
- هنا يجب التنويه إلى أن الأخطاء الثلاثة السابقة ليست بالضرورة أخطاء إدراكية، فكثيراً ما يكون إدراك الأداء سليم ولكن يقوم المدير بإعطاء القيمة المتوسطة أو يميل لليونة عند تقييم أداء المرء وسين لتجنب ردود الفعل السالبة لهذا التقييم.

✱ **تأثير الصفة الغالبة :** ويقصد به تأثير ترتيب الفرد بصفة واحدة، فقد تدرك السكرتيرة على أنها كفاء للوظيفة بسبب جمالها، أو المحاضر على أنه قوى علمياً بسبب معاملته الحسنة مع الطلبة. ويعمل هذا المبدأ مع أو ضد الرؤوس، وفي الحالتين يفشل المقيم في إدراك الفروق بين الأشخاص الذين يتم تقييمهم.

✱ **تأثير التشابه :** والمقصود به تحيز المقيم لهؤلاء الذين يشبهونه (خريج نفس الجامعة، لديه نفس المستوى العلمى)، أو المبالغة فى تقييم شخص له نفس الميول السياسية أو الدينية.

وبالنظر إلى كل المشاكل السابقة يتضح صعوبة الحصول على تقييم جيد مبنى على معايير شخصية للأداء. وقد دفع ذلك الباحثين إلى محاولة تصميم معايير للأداء تقلل من أخطاء الإدراك، ومن بين هذه المعايير تلك الطرق التى تستخدم مقاييس مرتبطة بفئات معينة يتم شرحها باستخدام أمثلة ووصف مفصل.

تطبيقات الفصل الثالث

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالإدراك؟ وما هي العوامل التي تؤثر فيه؟
- ٢- ما هي الأسباب التي تؤدي إلى التحيز في الإدراك الشخصي؟
- ٣- كيف يكون الأفراد تعليلاتهم الخاصة بالسلوك؟ وما هو الفرق بين التعليل الداخلي والتعليل الخارجي؟
- ٤- ما هي الأسباب المختلفة للتحيز عند تحديد أسباب السلوك؟
- ٥- ما هو المقصود بتنوع العاملين في المنظمة وما هي قيمته؟
- ٦- ما هو تأثير التنوع (السن والنوع) على السلوك التنظيمي؟

علق باختصار على العبارات التالية :

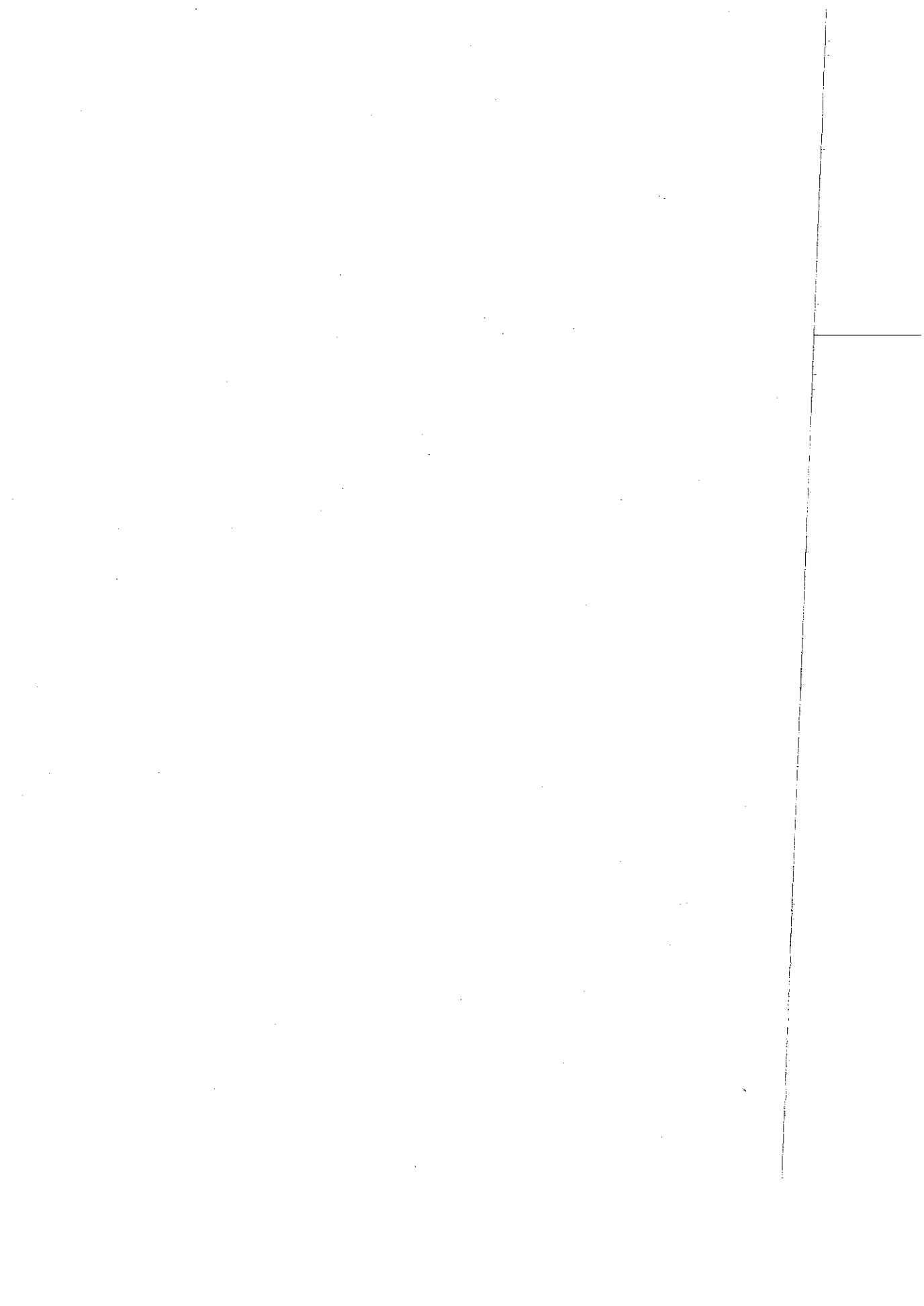
- ١- للإدراك مكونات ثلاثة.
- ٢- لا تؤثر العاطفة على إدراك الفرد؟
- ٣- يقصد بالإدراك الانتقائي استعمال كل الدلائل المتاحة.
- ٤- تتكون التعميمات المبالغ فيها بناء على معلومات كافية.
- ٥- تستطيع الإدارة تقليل التعميمات المبالغ فيها بين العاملين.
- ٦- يؤثر تنوع القوى العاملة على السلوك التنظيمي.

الفصل الرابع

القيم والاتجاهات والرضا الوظيفي

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالقيم؟ وما هي تطبيقات اختلاف القيم عبر الثقافات على السلوك التنظيمي؟
- ٢- ما هو المقصود بالاتجاهات؟ وكيف يكون الأفراد اتجاهاتهم؟
- ٣- ما هو المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل التي تؤثر فيه؟
- ٤- ما هو الدور الذي يلعبه كل من تنوع العاملين وشعورهم بالعدالة وصفاتهم الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ٥- ما هي التوابع الناتجة عن الرضا الوظيفي؟
- ٦- ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالصحة النفسية للعاملين ومعدل غيابهم ودوران العمل والأداء والمواطنة التنظيمية؟



الفصل الرابع القيم والاتجاهات والرضا الوظيفي

تعريف القيم :

تعرف القيم بأنها اتجاه عام لتفضيل بعض الحالات أو الأمور على غيرها. ويتضمن هذا التعريف بعض الكلمات الرئيسية وهي :

* **تفضيل** : ويعنى ذلك أن القيم لها علاقة بالعاطفة والشعور فيما يتعلق بما نعتبره جيد أو سيء. وارتباط القيم بالشعور والعاطفة يجعلها أداة تحفيز ودفع.

* **ميل عام** : وبالتالي فالقيم تعبر عن أساسيات عامة مما يجعلها غير صالحة للتنبؤ الدقيق بالسلوك فى مواقف محددة.

* **أن القيم تتعلق بأمور كثيرة** : فهناك قيم متعلقة بالأفكار وقيم متعلقة بالاقتصاد وقيم متعلقة بالجمال وقيم متعلقة بالسياسة والاجتماعيات وغيرها. ويختلف الأفراد فى القيم التى يتمسكون بها. فبينما قد نجد المدير يقدر الإنتاجية (قيمة اقتصادية) قد نجد أن النقابة تقدر العمالة الدائمة (قيمة اجتماعية).

الاختلافات الوظيفية فى القيم :

يؤمن أعضاء المجموعات المهنية المختلفة بقيم مختلفة، فقد أوضحت الدراسات التى تمت فى الولايات المتحدة ما يلى :

* يؤمن أساتذة الجامعة فى الولايات المتحدة أكثر من غيرهم بالفرص المتساوية للجميع.

* أن تقدير رجال البيع للقيم المتعلقة بالسلام والمساواة والحرية أقل من غيرهم.

وتؤثر هذه الاختلافات فى القيم على تكوين التعميمات المبالغ فيها. وتؤدى هذه الاختلافات إلى الصراع بين المنظمات وأيضاً بين أعضاء المنظمة الواحدة الذين يشغلون وظائف مختلفة. وقد يلجأ الفرد إلى اختيار المهنة التي تتفق مع قيمه حتى يمكن الحصول على الرضاء والالتزام الوظيفى من المرءوس، لذلك يجب أن تتفق قيم الرئيس والمرؤوس فيما يتعلق بالنواحى المتعلقة بالعمل.

القيم عبر الثقافات :

تواجه المنظمة التى يغطى نشاطها العديد من البلاد صعوبات كثيرة فى محاولة ربط أنشطتها عبر تلك الثقافات المختلفة. وقد أثبتت إحدى الدراسات أن ما يقرب من ٤٠٪ من المدرسين فى الولايات المتحدة، الذين أسندت إليهم مأموريات فى بلاد أجنبية قد عادوا إلى بلدهم قبل الانتهاء من المأمورية بسبب فشلهم فى التكيف للثقافات الأجنبية. كذلك كثيراً ما تفشل المفاوضات بين المنظمات بسبب عدم فهم الفروق بين الثقافات المختلفة.

قيمة العمل :

تختلف القيمة التي يضعها الفرد على عمله عبر الثقافات. فقد أوضحت إحدى الدراسات التي اشتملت على أكثر من ثمانية آلاف فرد من دول مختلفة وجود اختلافات بين الدول فيما يتعلق بإدراكهم لقيمة العمل. وقد شملت أسئلة البحث سؤال عما يفعله الفرد إذا كسب جائزة يناصب كبرى، وجاءت اليابان على رأس تلك الدول التي تضمنها البحث. وأوضح هؤلاء الذين يقدرون العمل عن استمرارهم فى العمل إذا حدث وكسبوا هذه الجائزة، كذلك أوضحت الدراسة أن هؤلاء أيضاً يميلون إلى العمل لفترات أطول. وتشير تلك النتائج إلى الصعوبات التي تواجه المديرين والمرءوسين الذين يعملون فى دول مختلفة.

وفي دراسة أخرى، قام أحد الباحثين بسؤال ما يقرب من مائة وعشرين موظف يعملون في الفروع المختلفة لشركة IBM في حوالى أربعون دولة عن بعض القيم المتعلقة بالعمل. وقد شملت الدراسة مستويات إدارية مختلفة، وقد أسفر تحليل النتائج عن تقسيم القيم المرتبطة بالعمل إلى :

• **القيم المتعلقة بالفروق في توزيع القوة :** فهناك مجتمعات تقل فيها هذه الفروق مما يعنى سهولة الوصول إلى المديرين والتحدث معهم.

• **تجنب عدم التأكد :** فالمجتمعات التي لا تحب التعامل مع الغموض وعدم التأكد تبحث عن الأمان والاستقرار والتوافق ولا تحب التغيير.

• **الرجولة والأنوثة :** تعتبر الثقافات الشرقية أكثر تحديداً للفروق بين الجنسين، ويسود فيها الرجال.

• **الفردية والجماعية :** فهناك مجتمعات تركز على الفرد وتؤكد استقلالته وقدرته الابتكارية وحقه في الخصوصية مثل الولايات المتحدة الأمريكية، وهناك مجتمعات تركز على الجماعة مثل اليابان وفيها يتم التركيز على تحقيق الولاء والإعتمادية.

• **المدى القصير والمدى الطويل :** تركز بعض المجتمعات على المدى الطويل وتهتم بالإبقاء والحفاظ على فروق المكانة، بينما تركز مجتمعات أخرى على المدى القصير وتهتم بالتقدم الشخصى والاستقرار وإنقاذ ماء الوجه.

التطبيقات الإدارية لاختلاف القيم عبر الثقافات :

هناك أربعة تطبيقات رئيسية متعلقة بالسلوك التنظيمى هي :

١- **تصدير نظريات السلوك التنظيمى :** فالنظريات التي صممت بناء على دراسات

تمت في أمريكا وأوروبا قد لا تصلح في البلاد الشرقية. وقد اعتمدت المنظمات الناجحة على سياسة الخلط بين الثقافات بمعنى تصدير القيم العامة مع التكيف على الأوضاع والعادات السائدة في البلاد المضيفة.

استيراد نظريات السلوك التنظيمي : فقد فشل تطبيق الكثير من النظريات اليابانية في أمريكا مثل دوائر الجودة (Quality Circle) والتسليم وقت الإنتاج (JIT) وغيرها. ويرجع ذلك إلى الاختلافات الجوهرية بين الثقافة اليابانية والثقافة الأمريكية. ومما لا شك فيه أن فهم الاختلافات في القيم الثقافية سوف يمكن المنظمات من استيراد بعض الممارسات الإدارية بعد تعديلها لتلائم ثقافة البلد. فعلى سبيل المثال نجحت شركة جنرال موتورز الأمريكية في تطبيق نظام العمالة مدى الحياة، وهو نموذج ياباني، على ٨٠٪ من عمالها في مصانعها في ولاية تنسي الأمريكية.

٢- الاعتراف بالمستهلك العالمي : يعتبر فهم واحترام الفروق الثقافية شىء هام وضرورى لفهم حاجات وأذواق العملاء المختلفة في كافة أنحاء العالم.

٣- إهداء العمالة العالمية : يتطلب التصدير والاستيراد السليم لنظريات السلوك التنظيمي عبر الثقافات المختلفة قيام الإدارة باتباع الأساليب السليمة في اختيار وتدريب وتطوير العمالة القادرة على فهم تلك الفروق وتقديرها. وقد تلجأ المنظمات التي لها فروع في الخارج إلى إتباع واحد أو أكثر من الأساليب التالية :

- * تعيين مديرين محليين.

- * نقل المديرين للعمل في أكثر من دولة لزيادة خبرتهم العالمية.

- * مكافأة المجددين وتعيينهم في مراكز تجعلهم مسئولين عن الأسواق العالمية الحديثة

أولاً لمشاريع المشتركة:

* القيام بتدريب العاملين صغار السن لتولى المناصب الإدارية.

الاتجاهات

تعرف الاتجاهات بأنها ميل عاطفي ثابت للاستجابة بطريقة ثابتة تجاه شيء معين مثل موقف أو شخص أو فئة من الناس. ويحتوى هذا التعريف على بعض النقاط الهامة وهى :

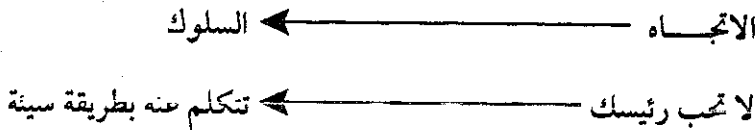
* **الاتجاهات تشمل العاطفة :** وذلك تجاه هدف محدد مثل درجة حب المرءوس لرئيسه.

* **الاتجاهات أكثر تحديداً من القيم :** فالقيم هى تفضيل عام، فقد يقدر الفرد العمل بصفة عامة ولكنه يكره العمل الذى يقوم به.

* **الاتجاهات ثابتة إلى حد ما :** فإذا كنت تكره رئيسك اليوم فغالباً ستكرهه دوماً. وبطبيعة الحال هناك قيم أقل وأكثر عرضة للتغيير من غيرها، وذلك بعد الحصول على معلومات جديدة عن الهدف.

* **الاتجاهات تمثل ميل للاستجابة :** وذلك بالنسبة لهدف معين، وبالتالي فهى تؤثر على السلوك تجاه هذا الهدف الذى قد يكون موقف أو شخص أو جماعة.

مثال توضيحي :



وبطبيعة الحال لا يمكن القول أن كل من يكره رئيسه يتكلم عنه بطريقة سيئة، بمعنى أن علاقة الاتجاهات بالسلوك لا تكون ثابتة دائماً، وذلك يعنى أن الاتجاهات تمتد بمعلومات مفيدة أكثر من مجرد الفعل الذى نشاهده.

تكوين الاتجاهات :

وتعتبر الاتجاهات نتاج أفكارنا ومشاعرنا، بمعنى أنها ترتبط بمعتقداتنا والقيم التى نقدرها. فلو اعتقد المرءوس أن رئيسه ديمقراطى يجب أن يستشير مرءوسيه، وفى نفس الوقت يقدر هذا المرءوس الديمقراطية، فيمكننا القول أن اتجاه هذا المرءوس نحو رئيسه هو اتجاه موجب ومفضل. ويمكن تمثيل تلك العلاقة كما يلى :

* الرئيس يستشير مرءوسيه (اعتقاد).

* الديمقراطية شىء قيم (القيمة).

* الرئيس جيد (اتجاه).

ويمكن تطوير هذا النموذج السابق ليشمل المعتقدات والقيم كما يلى :

* اعتقاد + قيمة = اتجاه ← سلوك

مثال توضيحي :

* وظيفتى تتعارض مع حياتى العائلية (اعتقاد)

* أنا لا أحب أن أغضب عائلتى (قيمة)

* أنا لا أحب وظيفتى (اتجاه)

* سوف أبحث عن وظيفة أخرى (سلوك)

ومن الضرورى التفرقة بين مكون الاعتقاد ومكون القيمة، فالمدير قد يستنتج أن

سوء أداء المرء وسين يرجع إلى اتجاهاتهم السالبة نحو الجودة، والسؤال هنا عن السبب في ذلك. وهناك احتمالين : الأول راجع إلى معتقداتهم بالنسبة للجودة، والثاني راجع إلى القيمة التي يضعونها على الجودة، وبالتالي يمكن القول أن هناك عدة تفسيرات كما يلي :

- * أن العاملين يقدرون الجودة (قيمة)، ولكنهم يعتقدون أنه من الصعب تحقيقها (اعتقاد)، وقد يرجع ذلك إلى اعتمادهم على غيرهم أو عدم حداثة الآلات.
- * وقد يعتقد العاملين في قدرتهم على الأداء الجيد (اعتقاد)، ولكنهم لا يضعوا قيمة عالية على الأداء المرتفع (قيمة). وقد يرجع ذلك إلى تفضيلهم للراحة على المكافأة.
- وبناء على ما سبق يمكن القول أن القرارات الإدارية لتغيير اتجاهات العاملين نحو الجودة تعتمد على صحة هذه المعتقدات والقيم.

تغيير الاتجاهات :

- تعتبر محاولة تغيير اتجاهات الآخرين وتحويلها إلى اتجاهات موجبة أمر على جانب كبيرة من الأهمية بالنسبة للتنظيم، والمواقف التالية توضح ذلك :
- * ضرورة تحقيق اتجاهات موجبة من جانب العاملين تجاه التنوع.
- * ضرورة تحقيق اتجاهات معينة بالنسبة للممارسات الأخلاقية داخل التنظيم.
- * ضرورة تحقيق اتجاهات موجبة نحو التغيير مثل تقديم تكنولوجيا جديدة أو تطبيق الإدارة الشاملة للجودة.
- * ضرورة تحقيق اتجاهات موجبة بشأن تطبيق معايير الأمان التي يجب اتباعها عند تشغيل الآلات.

وتبدأ كل محاولات تغيير الاتجاهات باستخدام أحد طرق الإقناع المتعارف عليها من أجل تعديل المعتقدات والقيم الخاصة بفرد أو مجموعة. فقد تقوم المنظمة بعقد ندوة لإقناع المديرين بقيمة تنوع العاملين بها، أو قد تقوم بتصميم برنامج تدريبي بهدف تغيير اتجاه العاملين نحو إجراءات الأمن المستخدمة، وتساعد العوامل التالية على نجاح المنظمة في تحقيق ذلك.

١- **فعالية المتصل :** فالشخص الذي يدرك على أنه صادق هو أكثر قدرة من غيره على إحداث التغيير في الاتجاهات. وهناك ميل إلى تصديق هؤلاء الذين يمتلكون الخبرة وعدم التحيز والمحبيين.

• **الخبرة :** يتصف الشخص القادر على الإقناع بمهارات خاصة مرتبطة بالاتجاه المراد تغييره.

• **عدم التحيز :** فقيام النقابة بتنفيذ برنامج تدريبي خاص بتطبيق تعليمات الأمن سيكون أكثر نجاحاً من برنامج تقوم بتنفيذه شركة التأمين.

• **الإعجاب :** فالشخص المحبوب قادر على تغيير الاتجاهات أكثر من غيره.

٢- **استخدام الأساليب الناجحة :** تدل نتائج البحوث والدراسات على أن :

• **الإقناع المباشر (وجهاً لوجه) :** أكثر قدرة على تغيير الاتجاهات من الاتصال الغير مباشر مثل إرسال مذكرة أو تعليق بيانات على الحائط، ويرجع السبب في ذلك إلى مرونة الاتصال المباشر والتغذية المرتدة والقدرة على الحكم على مصداقية المصدر.

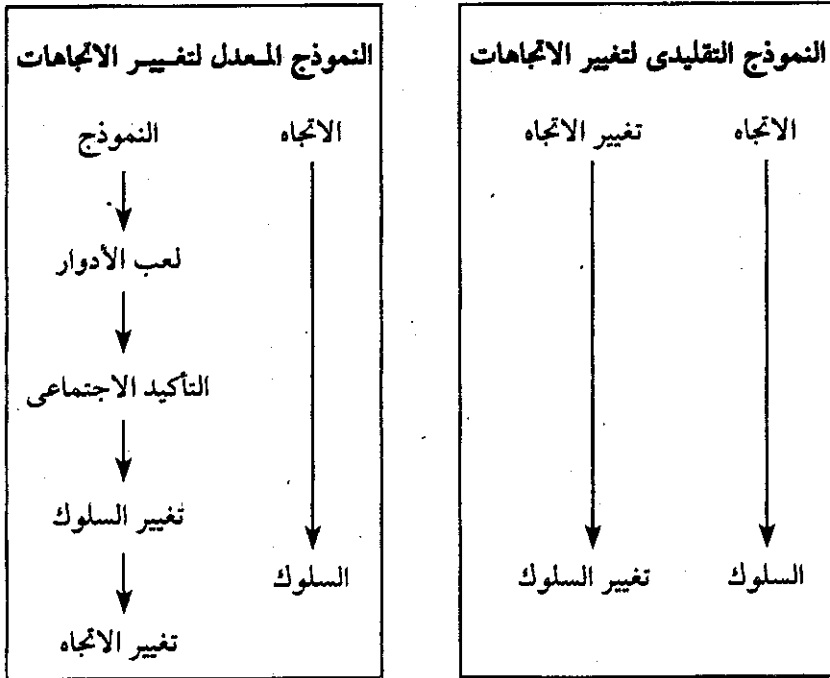
• **استهداف تغيير معتدل :** فقد أثبتت الدراسات أن فاعلية التغيير تقل في حالة ما

إذا كان التغيير المستهدف قليل جداً أو كبير جداً.

* الاتصال ذو الجانبين : ويعنى ذلك ذكر كل من مزايا وعيوب التغيير، مع عدم التركيز على الأخيرة. وسوف يساعد ذلك على زيادة المصادقية.

تغيير السلوك قبل الاتجاهات :

يعتمد النموذج التقليدى لتغيير سلوكيات العاملين على تغيير اتجاهاتهم أولاً ثم يلي ذلك تغيير السلوك. ومع ذلك تلجأ بعض المنظمات إلى محاولة تغيير السلوك أولاً ثم يتبع ذلك تغيير الشخص لاتجاهاته حتى تلائم السلوك الجديد، شكل (١).



شكل (١)

طرق تغيير الاتجاهات

ويمكن استخدام أحد الطرق التالية لتغيير السلوك :

- ١- تقديم نموذج للسلوك الصحيح، مثل استخدام الأفلام التدريبية.
 - ٢- قيام المدرب بتمثيل الدور المطلوب والذي يوضح فيه السلوك المطلوب تحقيقه.
 - ٣- التأكيد الاجتماعي للسلوك الجديد، مثل قيام المدرب بمدح المتدرب عند قيامه بالدور بطريقة سليمة.
- وتعتبر هذه الطرق على جانب كبير من الأهمية خاصة فى حالة تنوع العاملين.

الرضا الوظيفى :

يعتبر الرضا الوظيفى نوع معين من الاتجاهات خاص بالوظيفة. وللرضا جانب خاص وجانب عام :

• **الجانب الخاص :** ويقصد به اتجاه الفرد نحو جوانب معينة من وظيفته مثل الأجر أو فرص الترقية أو ظروف العمل أو الرئيس أو زملاء العمل. ويمكن للفرد أن يحب وظيفته ولكن لا يحب رئيسه.

• **الجانب العام :** ويقصد به الاتجاه العام للوظيفة ككل وبجميع جوانبها. فقد يعبر الفرد عن وظيفته بالقول «بصفة عامة أنا لا أحب وظيفتى» وقد يعبر العاملين عن رضاهم العام عن وظائفهم ولكن لأسباب مختلفة.

ويقوم الباحثون باختيار طريقة من الطريقتين لقياس الرضا الوظيفى، الطريقة الأولى تعتمد على قياس الرضا الخاص بجانب معين من الوظيفة، والطريقة الثانية قياس الرضا العام عن الوظيفة.

محددات الرضا الوظيفي :

حاول العديد من الباحثين تقديم نظريات لشرح الرضا الوظيفي وفيما يلي شرح مختصر لأهم هذه النظريات.

أولاً : نظرية التناقض أو الاختلاف :

سبق وأوضحنا أن الاتجاهات ومن بينها الرضا الوظيفي هي نتاج للمعتقدات والشعور، مما يترتب عليه مستويات مختلفة من الرضا عن نفس الوظيفة كما يلي :

* قد يختلف العاملان في معتقداتهم عن الوظيفة، فقد يعتقد أحد العاملين بأهمية وقت العمل الإضافي، بينما يعتقد عامل آخر أنه ضياع للوقت.

* وفي يتفق عاملان بالنسبة لمعتقداتهم عن الوظيفة ولكنهما يختلفان بالنسبة لتفضيلاتهم فيما يتعلق بما يحصلان عليه من العمل.

وتبنى هذه النظرية على أن الرضا الوظيفي هو دالة للاختلاف بين المخرجات التي يرغبها الشخص والمخرجات التي يتم الحصول عليها بالفعل. وبصفة عامة يشعر الموظف بالرضا عن وظيفته إذا حصل منها على ما يريده.

ثانياً : نظرية العدالة :

تؤثر العدالة على كل ما يرغبه الفرد من وظيفته، كذلك على الكيفية التي يستجيب بها للفروق التنظيمية، وهناك نوعان من العدالة هما :

١ - عدالة التوزيع : ويقصد بها العدالة فيما يتعلق بما يحصل عليه الفرد من وظيفته، وتستخدم نظرية المساواة في شرح ذلك. فالرضا الوظيفي، بناء على هذه النظرية، ينبع من مقارنة نسبة المدخلات لوظيفة معينة بالمخرجات منها، وذلك لشخص

معين، بنفس النسبة لشخص آخر في نفس المجموعة ويمكن التعبير عنها كما يلي :

$$\frac{\text{مخرجات الشخص الآخر}}{\text{مدخلات الشخص الآخر}} = \frac{\text{مخرجاتي}}{\text{مدخلاتي}}$$

* وتمثل المدخلات كل ما يقدمه الفرد من وقت وجهد وفكر وعلم في مقابل الحصول على المخرجات.

* وتمثل المخرجات كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة (مرتب، علاوة، ترقية، تدريب، إشراف) مقابل مدخلاته.

وتعتبر تطبيقات نظرية العدالة على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للتنظيم. فالشعور بعدم العدالة هو في حد ذاته عامل يؤدي إلى عدم الرضاء. فالموظف الذي يعمل ساعات إضافية (مدخلات) ولا يحصل على علاوة أو تقدير (مخرجات) يشعر بعدم المساواة وعدم الرضاء. وتؤثر المساواة أيضاً بطريقة غير مباشرة على الرضاء الوظيفي عن طريق التأثير على ما يريده الفرد من وظيفته.

٢- **عدالة الإجراءات :** والمقصود بها عدالة الطريقة التي يتم بها تحديد مخرجات العمل. وترتبط عدالة الإجراءات بتقييم الأداء وتحديد العلاوات ومتطلبات الترقية وغيرها من المخرجات. ويقوم المديرون باتباع الوسائل التالية لتحقيق ذلك النوع من العدالة :

* إعطاء أسباب مناسبة للقرارات التي يتخذونها.

* إتباع إجراءات ثابتة ومعروفة لتقييم الأداء.

* استخدام بيانات دقيقة وغير متحيزة.

* السماح بالاتصال المتبادل خلال تطبيق الإجراءات.

※ الترغيب بالاعتراضات ونقد الإجراءات التي أتبع.

وغالباً ما يشعر الفرد بعدم عدالة الإجراءات إذا شعر أيضاً بعدم الرضاء عن عدالة التوزيع، ويكون عدم الرضاء الوظيفي أعظم لدى هؤلاء الذين يشعرون بعدم مناسبة مخرجاتهم لمدخلاتهم وعدم عدالة الإجراءات المتبعة.

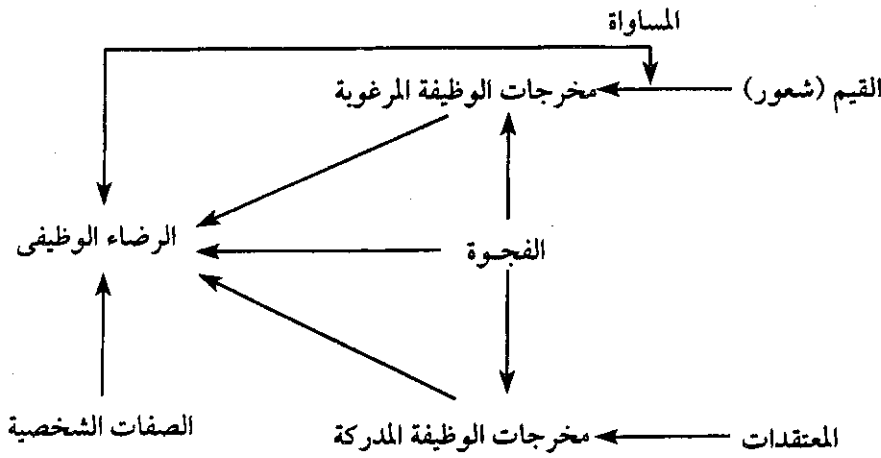
ثالثاً: نظرية الصفات الشخصية :

وتبنى هذه النظرية على أن هناك بعض الأشخاص الذين يميلون بطبيعتهم إلى عدم الرضاء بالرغم من وجود تفسيرات مقنعة للاختلافات وتوفير العدالة. وتقتصر نتائج الدراسات التي تمت في هذا المجال أن هناك بعض الصفات الشخصية في التكوين الوراثي أو التعليم الأولى الأساسي والتي تؤدي إلى الإحساس بمستوى معين من الرضاء الوظيفي. وقد ركزت معظم هذه الدراسات على صفتين أساسيتين هما :

١ - الاتجاه العام للاستجابة بطريقة موجبة أو سالبة للبيئة المحيطة.

٢ - التفكير الغير منتج مثل الاكتئاب، فالشخص المتفائل أكثر رضاء من الشخص المتشائم.

ويحدد شكل (٢) محددات الرضاء الوظيفي والذي يبنى على الجمع بين النظريات الثلاث لشرح الرضاء الوظيفي وهم نظرية الاختلاف أو الفجوة ونظرية المساواة ونظرية الصفات الشخصية.



شكل (٢)

الجمع بين النظريات الثلاث للرضا الوظيفي

العوامل المؤدية إلى الرضا الوظيفي :

١- العمل الذي يتحدى العقل : وهو العمل الذي يختبر قدرة ومقدرة الفرد ويسمح له بإظهار تفوقه. وبصفة عامة يفضل العامل العمل الذي توضح أهميته كفرد. ويدرك الشخص هذا المل على أنه هام، كذلك العمل الذي يمهده بالتغذية المرتدة عن أداءه. والعمل الهام لا يعنى العمل الشديد الصعوبة، فالأخير قد يؤدي إلى الفشل وبالتالي تقليل الرضا، بالإضافة إلى أن بعض العاملين يفضلون الأعمال السهلة الروتينية التي لا تمثل تحدياً لإمكاناتهم.

٢- الأجور والمرتبات العالية : تختلف أهمية النقود باختلاف الأفراد. فيفضل البعض الأعمال السهلة قليلة المسؤولية مع أجر أقل، بينما يفضل البعض الآخر العمل ساعات إضافية من أجل الحصول على الأجر الإضافي.

٣- الترقية : يؤدي العمل الذي يتيح لشاغله فرص الترقى إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وذلك بناء على نظرية المساواة، مع مراعاة وجود اختلافات بين الإدارة فيما يتعلق بإدراكهم لعدالة الترقية، فالبعض يراه في الأقدمية والبعض الآخر يراها في كفاءة الأداء. وتتصف الكثير من المنظمات الحديثة بقلة فرص الترقى الآن بعد أن مال الهرم التنظيمي إلى الاستواء. ومع ذلك فقد زادت فرص الاحتكاك بين العاملين مما قد يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

توابع عدم الرضا :

يقضي الموظف في عمله ما لا يقل عن ثمان ساعات في اليوم، ومن خمسة إلى ستة أيام في الأسبوع، وبالتالي يجب أن يكون اتجاهه موجب نحو عمله، بالإضافة إلى أن للرضا الوظيفي توابع فردية وتنظيمية أكبر بكثير من مجرد الشعور بالرضا عن العمل. فتستطيع المنظمة أن تحقق مزايا تنافسية بزيادة رضا العاملين. وفيما يلي بعض النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي :

١- الصحة النفسية والرضا خارج الوظيفة : أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يؤدي إلى صحة نفسية جيدة، ويميل الأفراد ذوي الاتجاهات الموجبة عن أعمالهم إلى الاتجاه الموجب للحياة بصفة عامة، وقد يرجع السبب في ذلك إلى زيادة الشعور باحترام الذات نتيجة إنجازاتهم والشعور بالرضا عن الحياة بصفة عامة.

٢- الغياب عن العمل : يؤثر الغياب على الإنتاجية، ويعتبر عدم الرضا عن العمل أحد أسباب كثرة التغيب عن العمل، وتدل الدراسات على :

- * أن الارتباط بين الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل ارتباط صغير.
- * أن أفضل عامل للتنبؤ بالغياب هو مكونات العمل.

* أن الرضاء الوظيفى يعتبر عامل جيد للتنبؤ بالميل للتغيب وليس عدد أيام الغياب، بمعنى أن الارتبط هو بين تكرار التغيب وليس الوقت المفقود نتيجة الغياب.

ويرجع السبب فى العلاقة الضعيفة بين الرضاء الوظيفى والتغيب عن العمل إلى الأسباب التالية :

* هناك أسباب للغياب لا يمكن تجنبها مثل المرض والطقس ومشاكل الأطفال الصغار.

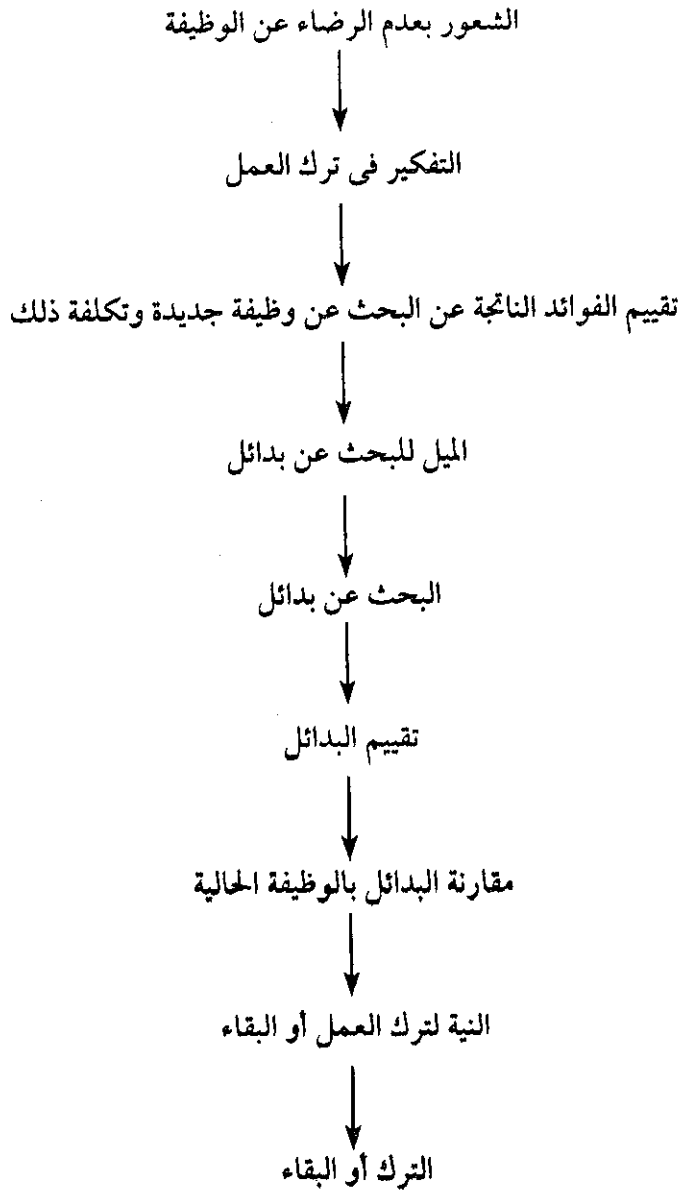
* اختلاف الفرص خارج العمل مثل حب الشخص للرياضة يجعله يتغيب لحضور أحد المباريات الهامة.

* وجود بعض السياسات داخل بعض المنظمات التى تجبر الفرد على عدم الغياب بالرغم من عدم رضاءه عن وظيفته، كما فى حالة العمال الذين يتقاضون أجورهم بالساعة.

* عدم وجود قواعد مرشدة تحدد عدد مرات المسموح بها والتى تعتبر مقبولة.

وتقترح نتائج الأبحاث فى هذا المجال بعض التطبيقات الهامة لإدارة الغياب. فالرضاء الوظيفى قد لا يؤدي بالضرورة إلى تقليل الغياب، ولكن إعادة النظر فى المحتوى الوظيفى قد يحقق ذلك، بالإضافة إلى أن الغياب فى الأمد القصير قد يكون عاملاً هاماً للتنبؤ بالميل للغياب وليس الوقت المفقود.

٣- ترك العمل : يمثل ترك العمل تكلفة كبيرة والتى تزداد بارتفاع المستوى الوظيفى والوظائف الفنية المعقدة. وتوضح نتائج الدراسات فى هذا المجال أن انخفاض الرضاء الوظيفى كثيراً ما ينتج عنه ترك الموظف لعمله وخاصة إذا أتاحت له الفرصة. ويوضح شكل (٣) الخطوات التى يمر بها الموظف الغير راضى عن عمله حتى ترك العمل.



شكل (٣)

الخطوات التى يمر بها العامل الغير راضى حتى ترك العمل

٤- الأداء : أثبتت الدراسات وجود العلاقة التالية :

علاقات العمل الجيدة ← الرضاء الوظيفى ← الأداء

ويعنى ذلك أن علاقات العمل الجيدة تؤدى إلى الرضاء الوظيفى والذي بدوره يؤدى إلى زيادة الإنتاجية. وقدماً كان هناك فرض بأن هناك علاقة سببية بين الرضاء الوظيفى والأداء (الرضاء الوظيفى ← الأداء)، ولكن بعض الباحثين اقترحوا عكس العلاقة (الأداء ← الرضاء الوظيفى)، فالموظف الذى يعمل بجدية ويرتفع أداءه مما يترتب عليه مكافأة سوف يكون راضى على الأقل بالنسبة لبعض النواحي المتعلقة بوظيفته.

وترجع بعض نتائج الارتباط الضعيف بين الأداء والرضاء الوظيفى إلى أن الكثير من المنظمات لا تقوم بالربط بين نظم المكافأة والأداء.

٥- المواطنة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات الحديثة فى مجال السلوك التنظيمى إلى وجود علاقة قوية بين المواطنة التنظيمية والرضاء الوظيفى. وتعرف المواطنة التنظيمية بأنها السلوك التطوعى الذى يضيف إلى الفعالية التنظيمية. ويشمل هذا التعريف بعض النقاط الهامة :

• **تطوعى :** وبالتالي لا يتضمنه الوصف الوظيفى.

• **تلقائى :** لا يأمر به أحد.

• **إضافة لفعالية المنظمة :** وبالتالي فهو أكبر من تقديم معروف.

• **وضوح السلوك :** بحيث يمكن التعرف عليه ومكافأته وخاصة أنه ليس جزء من الوصف الوظيفى.

ويشمل سلوك المواطن التنظيمية الأمثلة التالية :

* مساعدة الآخرين.

* ضمير متيقظ فيما يتعلق بالوظيفة مثل عدم الغياب بدون عذر قاهر وعدم إهدار موارد المنظمة.

* الروح الرياضية عند الشعور بالإحباط، فمن المستحيل أن يحصل كل فرد على ما يريده من المنظمة مثل مكان لركن السيارة أو مكتب فاخر.

* الكرم والتعاون مثل تأجيل العمل الشخصى لمساعدة زميل يريد إنجاز شىء طارئ بسرعة.

وتدل الدراسات التى تمت فى هذا المجال أن الشعور بالظلم والمعاملة الغير عادلة قد لا تدفع الفرد إلى ترك وظيفته نظراً لحاجته للمال، وأن سلوكيات المواطن التنظيمية أكثر تأثيراً. كما أوضحت الدراسات أن المواطن التنظيمية تتأثر بالحالة النفسية للفرد، فيميل الموظف المبتهج المتفائل إلى مساعدة الآخرين أكثر من غيره.

تطبيقات الفصل الرابع

أجب عن الأسئلة التالية:

- ١- ما هو المقصود بالقيم؟ وما هي تطبيقات اختلاف القيم عبر الثقافات على السلوك التنظيمي؟
- ٢- ما هو المقصود بالاتجاهات؟ وكيف يكون الأفراد اتجاهاتهم؟
- ٣- ما هو المقصود بالرضا الوظيفي؟ وما هي العوامل التي تؤثر فيه؟
- ٤- ما هو الدور الذي يلعبه كل من تنوع العاملين وشعورهم بالعدالة وصفاتهم الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي؟
- ٥- ما هي التوابع الناتجة عن الرضا الوظيفي؟

علق باختصار على العبارات التالية:

- ١- تختلف القيم عبر الثقافات.
- ٢- لا تؤثر وظيفة الفرد على قيمه.
- ٣- هناك العديد من التطبيقات لاختلاف القيم عبر الثقافات.
- ٤- تؤثر فعالية المتصل على قدرته في تغيير اتجاهات الآخرين.
- ٥- هناك أساليب أكثر نجاحاً في تغيير الاتجاهات.
- ٦- لا يمكن تغيير السلوك قبل تغيير الاتجاهات.
- ٧- يتكون الرضا من جانبين : عام وخاص.
- ٨- تؤدي الأعمال السهلة البسيطة إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الخامس

نظريات دوافع العمل

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالدافع؟ وما هي خصائصه الأساسية؟ وما هو الفرق بين الدافع والأداء؟
- ٢- ما هو الفرق بين الدافع الداخلى والدافع الخارجى؟
- ٣- ما هي التطبيقات الإدارية لنظريات الدوافع المبنية على الحاجة؟
- ٤- ما هي التطبيقات الإدارية لنظرية التوقع؟
- ٥- ما هي التطبيقات الإدارية لنظرية العدالة؟
- ٦- ما هي الحدود الثقافية لنظريات الدوافع؟
- ٧- كيف يمكن الربط بين النظريات المختلفة للدوافع والرضاء الوظيفى؟

الفصل الخامس

نظريات دوافع العمل

الحاجة إلى دراسة الدوافع :

تعتبر دراسة الدوافع من الموضوعات الكلاسيكية الضرورية لفهم السلوك التنظيمي. وقد ازداد الاهتمام بدراستها حديثاً للأسباب التالية :

- ١ - الحاجة إلى زيادة الإنتاجية لتحسين الموقف التنافسي وخاصة على المستوى العالمى.
- ٢ - نظراً للتغيرات التى حدثت للمنظمات الحديثة، فقد اختفت القواعد والإجراءات الجامدة الثابتة ليحل محلها المرونة.
- ٣ - العناية المتزايدة للعملاء.

٤ - ما سبق يحتاج إلى المبادرة بدلاً من سياسة رد الفعل والتى تعتمد على وجود الدفع. وهناك العديد من النظريات التى تشرح الدوافع، ولكل منها أهدافها والنقاط التى تركز عليها. وبصفة عامة النظرية الجيدة للدوافع يجب أن تأخذ فى اعتبارها العوامل التالية :

- * تنوع العاملين وأن ما يحفز مجموعة من العاملين قد لا يحفز مجموعة أخرى.
- * أن هناك بعض الأفراد لديهم الدافع الداخلى، وآخرون لا يحفزهم سوى وجود الدافع الخارجى.
- * تأثير النواحي الاجتماعية فالذى يحفز الفرد يتأثر بالكيفية التى يعامل بها الآخرين.

تعريف الدافع :

يعرف الدافع بأنه المجهود المثابر الذى يوجه نحو هدف معين. ويحتوى هذا التعريف

على الخصائص التالية :

١- **المجهود** : وهو أول ركن في الدافع والمقصود به قوة عمل الفرد أو كمية الجهد الذي يضعه الفرد في وظيفته والتي تشمل العديد من الأنشطة البدنية والذهنية.

٢- **المثابرة** : والمقصود بها إصرار الفرد على بذل الجهد من أجل إتمام مهمة معينة.

٣- **الاتجاه** : بينما يشير كل من **المجهود** و**المثابرة** إلى كمية العمل يشير **الاتجاه** إلى نوع العمل والذي لا يقل أهمية عن كميته، وبالتالي فالإتجاه يعنى العمل بذكاء إلى جانب العمل بجدية.

٤- **الهدف** : أخيراً لابد أن يكون للسلوك المحفز هدف بوجه إليه، وقد يكون الهدف هو زيادة الإنتاجية أو القرارات الابتكارية، أيضاً قد يكون السلوك معارض لأهداف التنظيم مثل الغياب أو إفشاء معلومات هامة.

الدافع الداخلى والدافع الخارجى :

تختلف وجهات النظر بالنسبة للدوافع، فهناك من يرى أن البشر يتم تحفيزهم بواسطة عوامل خارجية مثل الأشراف أو النقود، بينما يرى البعض الآخر أن الدافع يأتي من الداخل بدون حاجة إلى العوامل الخارجية. ويفرق خبراء السلوك التنظيمى بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية كما يلى :

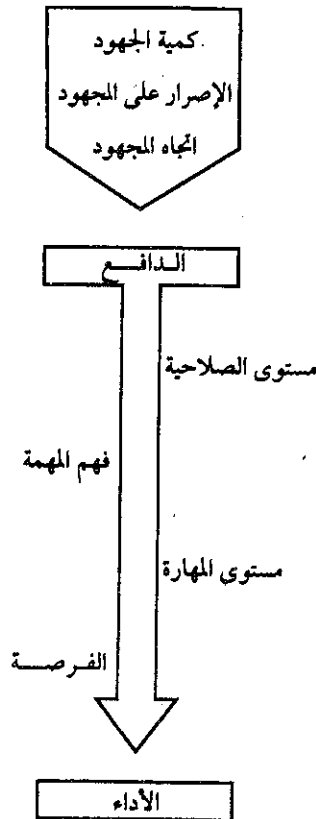
- * **الدافع الداخلى** : وهو ينبع من العلاقة المباشرة بين الفرد والمهمة التى يؤديها وهى عادة ذاتية التطبيق ومن أمثلتها الشعور بالإنجاز والتحدى الذى ينبع من أداء المهمة.
- * **الدافع الخارجى** : وهو ينبع من بيئة العمل وليس العمل ذاته، وعادة ما يطبق بواسطة الآخرين مثل الحوافز.

وبالرغم من صعوبة التفرقة بين الدافع الداخلى والدافع الخارجى فى الواقع إلا أن

العديد من نظريات الدوافع فرقت بينهما.

الضيق بين الدافع والأداء :

يعرف الأداء بأنه مساهمة العضو في تحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من العوامل التي تساهم في هذا الأداء، شكل (١).



شكل (١)

العوامل المؤثرة على الأداء

فبينما يساهم الدافع إلى حد كبير فى الأداء، أحياناً يكون الأداء ضعيف بالرغم من وجود الدافع بسبب ضعف الرغبة أو المهارة أو لعدم وجود الفرصة، والعكس أيضاً صحيح، فقد يفتقد الفرد الدافع القوى ولكن أدائه يكون مرتفع بسبب ارتفاع المهارة.

وبالرغم من أن التركيز فى هذا الفصل سيكون على الدوافع إلا أنه لا يمكن دراستها فى عزلة، فوجود الدافع الداخلى قد لا ينتج عنه أداء مرتفع كان الموظف يفتقد الرغبة أو المهارة أو فهم الوظيفة. فالأساليب الإدارية الحديثة، مثل الإدارة الشاملة للجودة، لن تعمل بدون وجود مهارات معينة.

النظريات المختلفة للدوافع :

بالرغم من تعدد النظريات التى تشرح الدوافع، إلا أنه يمكن تقسيمها إلى فئتين : نظريات الدوافع المبنية على الحاجات والتى تركز على تحديد الحاجات التى تحفز السلوك، ونظريات الدوافع المبنية على الإجراءات والتى تهتم بالكيفية التى يتم بها التحفيز، هنا يجب التأكيد أن هذين النوعين يكمل بعضهما البعض ولا يوجد تعارض بينهما.

أولاً : نظريات الحاجة لدوافع العمل :

تهتم هذه الفئة من النظريات بتحديد حاجات الإنسان المختلفة والأوضاع التى تؤدى إلى الحفز على إشباع تلك الحالات بطريقة تساهم فى الأداء. والحاجات قد تكون فسيولوجية أو نفسية ويسمى الإنسان إلى إشباعها عن طريق الحصول على حوافز أو تحقيق أهداف معينة. ويعتبر الامتلاك أو الاستحواذ هو الركن التحفيزى الذى تتصف به الحاجات كما يلي :

الحاجات ← السلوك ← حوافز وأهداف

١- نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow

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

✱ **الحاجات الفسيولوجية :** وهى ضرورية للحياة وتشمل الغذاء والماء والهواء. ويعتبر الأجر أحد العوامل التنظيمية التى تؤدى إلى إشباع هذه الحاجات.

✱ **حاجات الأمان :** وتشمل تلك الحاجات الطمأنينة والاستقرار والبعد عن القلق. وتشمل الأساليب الإدارية التى تساعد على تحقيق تلك الحاجات بيئة العمل والأمان الوظيفى والعمل المريح والتأمين ضد إصابات العمل.

✱ **حاجات الانتماء :** وتشمل العلاقات الاجتماعية والصداقات والترابط. وتشمل البيئة التنظيمية بعض العوامل التى تساعد على إشباع تلك الحاجات مثل فرص الاحتكاك مع الآخرين وبناء العلاقات الاجتماعية.

✱ **حاجات احترام الذات :** وتشمل شعور الفرد بالملائمة والكفاءة والاستقلالية والقوة والثقة. ويشمل التنظيم بعض العوامل التى تساعد على إشباع تلك الحاجات مثل فرصة شغل المراكز القيادية والشعور بالإنجاز والمسئولية، كذلك المكافآت والترقية والألقاب الكبيرة، كل ذلك يساعد على إشباع تلك الحاجات.

✱ **حاجات تحقيق الذات :** وهى أصعب الحاجات فى تحديدها، وتشمل الرغبة فى تحقيق أقصى ما يمكن للفرد من تحقيقه والاستغلال الكامل للمهارات والموهب بطريقة تمكن من إثبات الذات. وقد حدد ماسلو خصائص الأفراد الذين يصلوا إلى قمة هرم الحاجات ووصفهم بالاستقلالية وإدراكهم الواضح للواقع وقبولهم

لأنفسهم وللآخرين. وهناك بعض الوظائف التنظيمية التي تساعد الفرد على تحقيق تلك الحاجات مثل المناصب الإدارية التي تتيح لشاغلها فرصة الإبداع وتحقيق الذات.

وتبعاً لهرم ماسلو، تمثل الحاجات الدنيا الغير مشبعة (مأكل ومشرب وسكن) الدافع الأعظم، وبالتالي فلا يوجد من بين الدوافع المحددة ما هو أهم وأعظم ولكن يعتمد ذلك على موقع الفرد في هرم الحاجات، ويكون الفرد مدفوع أكثر لإشباع حاجاته الفسيولوجية قبل حاجته لإشباع حاجته للأمان، وحاجته لإشباع الأمان تسبق حاجته لإشباع حاجات الانتماء.

وتبعاً لماسلو يقل التأثير الدافعي للحاجة بعد إشباعها ويبدأ الفرد في البحث عن شيء آخر يدفعه. وتعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات هي الاستثناء الوحيد من هذه القاعدة حيث تزداد أهميتها وقوتها الدافعية كلما زاد إشباعها.

ويتأثر الأفراد الذين يحتلوا الوظائف الدنيا في التنظيم أكثر من غيرهم بالعوامل الخارجية حيث تلعب الأجور والخوافز المادية وخطط التأمين دوراً هاماً في تحفيزهم. ويختلف الحال بالنسبة للمستويات العليا حيث تزداد الأهمية التحفيزية لحاجات الاحترام وتحقيق الذات، وتصبح الدوافع الداخلية أكثر أهمية من الدوافع الخارجية مثل الأجر، مما يتطلب الاهتمام بتصميم الوظائف بحيث تشجع شاغلها على تحفيز أنفسهم.

٢- نظرية الدرفير (Alderfer (ERG

وتشمل هذه النظرية ثلاث حاجات أساسية : الوجود والروابط والنمو.

* حاجات الوجود : وتشمل الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة أشياء مادية، وهي

شبيهة بالحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو.

• **حاجات الروابط :** وهى الحاجات التى يتم إشباعها بالاتصالات وتبادل المشاعر والاحتكاك الأمين المنفتح الواضح مع الآخرين من أعضاء التنظيم، وهى تشبه حاجات الانتماء والاحترام فى هرم ماسلو.

• **حاجات النمو :** والتى يتم إشباعها فى طريقة الاندماج الشخصى فى العمل وتشمل الاستغلال الكامل لقدرات الفرد والتنمية المستمرة للمهارات. وتشبه هذه الحاجات الحاجة إلى تحقيق الذات فى هرم ماسلو.

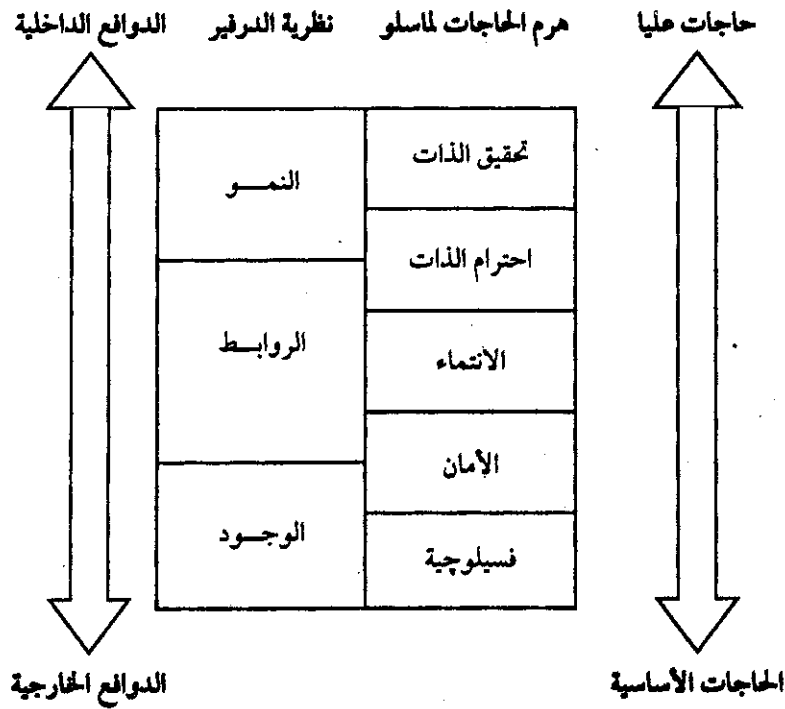
وكما هو واضح فى شكل (٢)، لا تختلف نظرية الدرفير فى جوهرها عن نظرية ماسلو وإن كان هناك بعض الاختلافات التى تمثل مساهمة هذه النظرية فى فهم الدوافع الإنسانية كما يلى :

• لا تفترض نظرية الدرفير ضرورة إرضاء الحاجات الدنيا قبل التفكير فى إشباع الحاجات العليا وبالتالي فهى لا تقدم هرم للحاجات كما هو الحال بالنسبة لنظرية ماسلو.

• فى حالة عدم إشباع الحاجات العليا يصبح إشباع الحاجات الدنيا أكثر إلحاحاً. ففى حالة عدم رضا الموظف عن الروابط التنظيمية تزداد رغبته فى إشباع الحاجات الأدنى وتزداد أهمية الأجر، وبالتالي فإن الحاجة المشبعة تعمل كبديل للحاجة التى لم تشبع.

وكما يتضح من الشرح السابق تبنى هذه النظرية على معتقدين أساسيين وهما :
كلما زاد إشباع الحاجات الدنيا كلما زادت الرغبة فى إشبع الحاجات العليا، وكلما قل إشباع الحاجات العليا كلما زادت الحاجة إلى إشباع الحاجات الدنيا.

ولهذه النظرية تطبيقات هامة بالنسبة للدوافع الداخلية والدوافع الخارجية. فمن الواضح أن الدوافع الخارجية تؤدي إلى إشباع حاجات الوجود والروابط، بينما تساعد الدوافع الداخلية على إشباع حاجات النمو. وتبعاً لهذه النظرية يمكن للدوافع الثلاثة العمل في نفس الوقت. وبالتالي فإن هناك فرصة لإشباع حاجة النمو من خلال الوظيفة حتى في حالة عدم الإشباع الكامل لحاجات الوجود والروابط، كذلك قد تحل الدوافع الخارجية محل الدوافع الداخلية، فعلى سبيل المثال قد يلجأ الشخص الذي لم يحصل على وظيفة تحقق له النمو إلى الاستجابة لوظيفة يرأسها شخص يمكن الثقة فيه ويؤمن بالعلاقات المتبادلة بينه وبين العاملين معه.



شكل (٣)

مقارنة بين هرم الحاجات لماسلو ونظرية الدرفير

٣- نظرية ماكليتلاند McClelland

تعكس الحاجات، تبعاً لهذه النظرية، صفات شخصية مستقرة نسبياً والتي يحصل عليها الفرد من خلال خبراته الأولى وتعرضه لبعض الظواهر المختارة في المجتمع الذي يعيش فيه. وقد أهتم ماكليتلاند بدراسة التوابع السلوكية للحاجات، وركز على ثلاث حاجات لهم صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي وهي: الإنجاز والانتماء والقوة.

• **الحاجة للإنجاز:** وهي مشابهة للحاجة إلى تحقيق الذات في نظرية ماسلو والحاجة إلى النمو في نظرية الدرفير. يمتاز الأفراد الذين يشعرون بهذه الحاجة بوجود رغبة قوية في القيام بالأعمال التي تتصف بالتحدي ويتصفون بالخصائص التالية:

- يفضلون القيام بالمهام التي تظهر في نتائجها المسؤولية الشخصية، ويرفضون المهام التي تعتمد على الحظ لأن النجاح فيها لا يعتبر إضافة شخصية.

- الميل إلى تحديد أهداف متوسطة الصعوبة تحتوي مخاطرة محسوبة.

- الرغبة في الحصول على تغذية مرتدة متعلقة بإنجازاتهم والتي تمكنهم من تعديل استراتيجياتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

• **الحاجة إلى الانتماء:** وتعرف بأنها رغبة قوية لإنشاء العلاقات والإبقاء على الصداقات والعلاقات الشخصية. ويمتاز هؤلاء الذين لديهم تلك الحاجة بقدرتهم على تحديد شبكة العلاقات الاجتماعية بسرعة والميل لتكرار الاتصال بالآخرين سواء وجهاً لوجه أو من خلال المحادثات التليفونية أو الاتصالات المكتوبة. كما أنهم يميلوا إلى تجنب الصراعات والمنافسة مع الغير وكثيراً ما يميلوا إلى اتباع رأي الأصدقاء.

*** الحاجة إلى القوة :** وتعرف على أنها رغبة قوية في التأثير على الآخرين، ويميل من يشعر بها إلى الرغبة في ترك انطباع جيد على الآخرين. وتنصف تلك الحاجة بالتعقد حيث أنها تتخذ أشكالاً مختلفة بعضها يخدم طالبها والبعض الآخر يخدم الأفراد الآخرين في التنظيم. والحاجة إلى القوة قربية الصلة بالحاجة إلى احترام الذات في هرم ماسلو للحاجات.

وتبعاً لنظرية ماكلياند للدوافع، فإن الفرد سيحاول الحصول على الوظيفة التي تناسب حاجاته. فالفرد الذي لديه حاجة قوية للإنجاز سوف يكون لديه دافع قوى إذا شغل وظيفة تسمح له باتخاذ القرارات مثل امتلاك وإدارة مشروع صغير. أما الفرد الذي لديه حاجة قوية للانتماء فسوف يكون لديه دافع قوى إذا شغل وظيفة تسمح له بإنشاء علاقات مع العملاء، وأخيراً فإن الفرد الذي لديه حاجة عالية للقوة سوف يكون لديه دافع قوى في الوظائف الإدارية.

وقد أكد ماكلياند على عدم وجود استجابة محددة لهيكل حاجات الفرد والسلوك الإنساني، فالحاجات هي عامل من بين العديد من العوامل التي تؤثر على السلوك البشرى والتي تشمل قيم الفرد وعاداته ومهاراته والفرص البيئية. وبالتالي فإن الشخص الذي لديه حاجة قوية للإنجاز لن يكون لديه دافع أقوى دائماً من غيره الذي لديه هيكل مختلف للحاجة.

التطبيقات الإدارية لنظريات الحاجة :

تمد النظريات المختلفة للدوافع، والمبنية على تحديد الحاجات، الإدارة بالعديد من الوسائل التي يمكن عن طريقها تحفيز العاملين، فقد أوضحت تلك النظريات أهمية ما يلي :

• **التنوع :** مما يستوجب علي المديرين تقدير الحاجات الفردية للعاملين وتقديم الحوافز والأهداف التي تتفق مع تلك الحاجات. فالبائع الناجح جداً قد لا يكون مديراً ناجحاً، كما قد تختلف حاجات الموظفين حديثي التخرج عن قدامى العاملين الذين يستعدون للتقاعد.

• **الدوافع الداخلية :** فقد نبهت هذه النظريات المديرين بوجود حاجات عليا والتي يجب تحديدها بالنسبة لكل موظف وذلك لسببين أساسيين هما :

١- أن بقاء المنظمة ونموها يعتمد كثيراً على إبداع وابتكارات أعضائه، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الإنجازات ذات المستوى العالي.

٢- تمت نتائج المشاهدات والدراسات العلمية بالتأييد لنظرية الردفير والتي تشير إلى أن الإحباط الناتج عن عدم إشباع الحاجات العليا يتبعه حاجة أقوى لإشباع الحاجات الدنيا مما يؤدي إلى حلقة مفرغة بالنسبة للدوافع. ويعنى ذلك ازدياد اعتماد الإدارة على إشباع الحاجات الدنيا كوسيلة لحفز العاملين مثل زيادة الأجور والحوافز المادية، كذلك يؤدي الفشل في إشباع الحاجات العليا إلى زيادة توقعات العاملين بالنسبة للدوافع الخارجية.

وتستطيع الإدارة الاستفادة من الدافع الداخلي المتضمن في الحاجات العليا لحفز العاملين كما يلي :

١- يجب على الإدارة أن تعلم أن الدوافع الداخلية لا يمكن تطويرها بدون الإشباع الجيد للحاجات الدنيا، فانخفاض الأجور وعدم الشعور بالأمان الوظيفي وأحوال العمل الغير آمنة سوف يشغل أفكار العاملين وذلك على حساب تحقيق نتائج رفيعة المستوى مثل الإبداع والابتكار.

٢- فى حالة إشباع الحاجات الدنيا يمكن إثراء العمل بحيث يصبح أكثر إثارة وتحدى للموظف بحيث يشعر شاغلها بالمسئولية والإنجاز.

٣- تستطيع المنظمات تصميم العمل بحيث يصبح أكثر إثارة لشاغله ويتيح له فرص الترقى وإثبات الذات.

ثانياً : نظريات الإجراءات لدوافع العمل :

تهتم هذه النظريات بالطريقة التى يتم بها تحفيز العاملين، وهناك نظرتين أساسيتين فى هذا المجال هما نظرية التوقع ونظرية العدالة.

نظرية التوقع :

قدم هذه النظرية عالم النفس فيكتور فروم. والفكرة الأساسية التى تبنى عليها هذه النظرية هى الاعتقاد بأن الدوافع تتحدد بواسطة المخرجات التى يتوقع الفرد الحصول عليها كنتيجة لعمله فى وظيفته. وتتكون هذه النظرية من العوامل الخمسة التالية :

❖ **المخرجات :** وتعرف على أنها التوابع الناتجة عن السلوك. وقد حدد فروم مستويين من المخرجات : المستوى الأول وهو على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للإدارة ومن أمثلتها الإنتاجية المنخفضة. وتهتم هذه النظرية بتحديد الكيفية التى يحاول بها الفرد اختيار نتيجة معينة بدلاً من غيرها. أما المستوى الثانى فيتمثل فى توابع تحقيق نتيجة معينة فى المستوى الأول. وتختلف مخرجات المستوى الأول عن مخرجات المستوى الثانى فى أن الأخيرة مرتبطة أكثر بالعامل الفرد التى قد تشمل الأجر والإحساس بالإنجاز وقبول الزملاء والإجتهاد وغيره.

❖ **الآلية :** وتعرف بأنها احتمال أن نتيجة معينة فى المستوى الأول سيتبعها نتيجة معينة

فى المستوى الثانى. فقد يعتقد أحد العاملين أن هناك احتمال قدره ٥٠٪ بأن الأداء الجيد سيتبعه زيادة فى المرتب.

❖ القيمة المتوقعة للمخرجات : ويقصد بها درجة جاذبية المخرجات للفرد. وتعتمد القيمة المتوقعة لمخرجات المستوى الأول على درجة مساهمتها فى تحقيق مخرجات مفضلة فى المستوى الثانى.

❖ التوقع : وتعرف على أنه احتمال تحقيق العامل لمخرجات المستوى الأول، فقد يكون العامل متأكد ١٠٠٪ من قدرته على إنتاج ١٠ وحدات فى اليوم (التوقع هنا = ١)، وقد يكون غير متأكد (التوقع = ٤٠٪) من إمكانية إنتاج ٢٠ وحدة فى اليوم.

❖ القدرة : ويقصد بها المجهود الموجه نحو المستوى الأول وقد حددها فروم كما يلى :

$$\text{القدرة} = \text{القيمة المتوقعة لمخرجات المستوى الأول} \times \text{التوقع}$$

وبناء عليه فمن المتوقع أن يوجه الفرد جهده نحو مخرجات المستوى الأول والتي لديها أكبر قوة دافعة. هنا يجب ملاحظة أنه بغض النظر عن قيمة مخرجات المستوى الأول فلن يكون للفرد الدافع لتحقيقها إذا اقترب احتمال تحقيقها من الصفر.

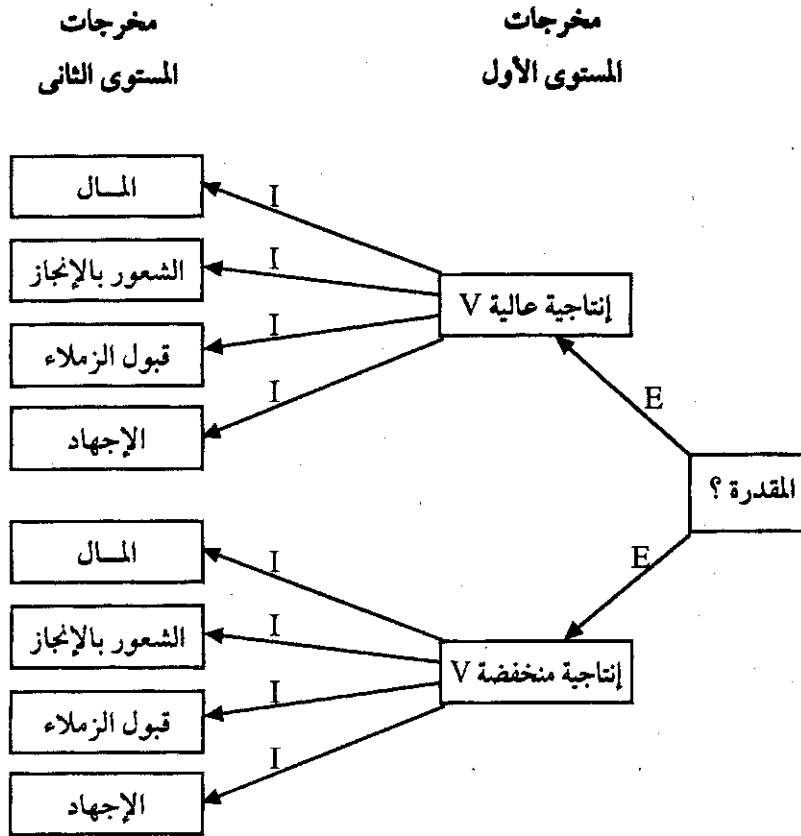
وبالرغم من الصعوبة الظاهرية لهذه النظرية فإنه يمكن تلخيصها فى جملتين :

❖ هناك دافع لأداء الأنشطة الجذابة والتي يمكن إنجازها.

❖ أن جاذبية الأنشطة المختلفة تعتمد على درجة ارتباطها بتوابع شخصية مفضلة.

وتعتمد نظرية التوقع على إدراك العامل الفرد، فقد يقوم موظفان بأداء نفس العمل ولكن نظراً لاختلاف نظرتيهما لأهمية النقود أو لاختلاف إدراكيهما للعلاقة بين الأداء وزيادة الأجور واختلاف توقعاتهما بالنسبة لقدرتهما على الأداء العالى، سوف يختلفان فى دوافعهما.

وبالرغم من عدم اهتمام تلك النظرية المباشرة بالتفرقة بين الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية إلا أنه يمكنها تناول أى شكل لمخرجات المستوى الثانى والذي له علاقة بفرد معين. وبناء عليه يمكن للبعض النظر إلى مخرجات المستوى الثانى على أنها دوافع داخلية مثل الشعور الطيب الناتج عن أداء المهمة بطريقة جيدة، بينما ينظر البعض الآخر للدوافع الخارجية مثل الأجر المرتفع.



V = القيمة المتوقعة لمخرجات المستوى الأول ، I = الآلية ، E = التوقع

شكل (٣)

نظرية التوقع

التطبيقات الإدارية لنظرية التوقع :

تعمل كل التطبيقات الإدارية لهذه النظرية على محاولة تغيير قيمة التوقعات والآلية والقيمة المتوقعة لمخرجات المستوى الأول كما يلي :

١- زيادة التوقعات : تقترح المعادلة السابقة أنه بغض النظر عن القيمة الموجبة المتوقعة لمخرجات المستوى الأول فلن يتمكن الفرد من تحقيق الأهداف إذا كان التوقع منخفض. ويتخذ انخفاض التوقعات أشكالاً عدة توضحها الأمثلة التالية :

* قد يشعر العاملون أن الآلات متبالية أو الأدوات سيئة أو أن كل زملاء العمل يمنهم من التقدم.

* قد لا يفهم العاملون ما هو المقصود بالأداء الجيد وقد لا يعرفون كيفية تحقيقه.

* قد لا يفهم العاملون المعايير الشخصية التي تستخدم لتقييم الأداء وقد ينظرون إلى تلك المعايير على أنها جزافية وقد لا يعرفون الطريقة التي يمكن بها الحصول على تقدير مرتفع.

وبالرغم من وجود حلول مختلفة للمشاكل السابقة إلا أنه يمكن تحسين التوقعات عن طريق تجديد الآلات والتدريب وتوضيح ما هو المقصود بالأداء الجيد وكيفية تحقيقه وشرح الطريقة التي يتم بها تقييم الأداء والاستماع إلى مشاكل وشكاوى العاملين التي قد تؤثر على فاعليتهم. والهدف الأساسي من كل ذلك هو توضيح الطريقة التي يتم بها الحصول على مخرجات موجبة مفضلة للمستوى الأول.

٢- توضيح متطلبات المكافأة : يقع على عاتق الإدارة توضيح وتأكيد العلاقة بين مخرجات المستوى الأول ومخرجات المستوى الثاني للعاملين في المنظمة،

واقناعهم بإمكانية الحصول على المخرجات الموجبة للمستوى الثانى وتجنب المخرجات السالبة الغير مفضلة. فإذا كان هدف المدير هو تقليل معدلات الغياب والتأخير، يجب عليه توضيح توابع الحضور الجيد والحضور الضعيف، كذلك يجب عليه تقديم المهام الجذابة والمثيرة التي تتطلب تحدى للعاملين الراغبين فى مثل هذه المهام. فوجود الدافع الداخلى سيوفر على الإدارة الفحص والتوضيح المستمر للآلية (علاقة مخرجات المستوى الأول بمخرجات المستوى الثانى).

٣- التسليم بأهمية الحاجات المتنوعة : قد يكون من الصعب على الإدارة تغيير توقعات العاملين بالنسبة لمخرجات المستوى الأول حيث تختلف القيمة التي يضعها العاملون على الأجور المرتفعة والترقية.

نظرية العدالة :

تؤكد هذه النظرية قيام العاملين بمقارنة مدخلاتهم الوظيفية بالمخرجات التي يحصلون عليها ضد مدخلات ومخرجات شخص أو مجموعة أخرى، ويشعر العامل أو الموظف بالعدالة عند تساوى هذه النسب مما يساهم فى تحقيق الرضاء الوظيفى، وعندما تختلف النسب يشعر العامل بعدم المساواة وخاصة إذا ترتب على ذلك ضرر لفرد وميزة للفرد الآخر.

والشعور بعدم المساواة هو شعور سىء ويترتب عليه قلق ما قد يدفع من يشعر به إلى توجيه جزء كبير من طاقته لتحقيق العدالة. ولتحقيق ذلك قد يلجأ العاملون إلى استخدام واحد أو أكثر من الأساليب التالية :

- * إفساد إدراكهم فيما يتعلق بالمدخلات والمخرجات.
- * إفساد إدراكهم فيما يتعلق بمدخلات ومخرجات الشخص أو المجموعة التي

تستخدم لمعيار للمقارنة.

* اختيار شخص أو مجموعة أخرى كمعيار لمقارنة.

* تغير مدخلاتهم أو مخرجاتهم.

* ترك العلاقة (العمل).

ونلاحظ أن البدائل الثلاثة الأولى نفسية أما البديلين الآخرين فيتعلقون بتغيير السلوك الظاهر.

مثال توضيحي : يعمل سمير في إحدى شركات إنتاج الأغذية المعلبة، ولديه خمس سنوات خبرة بالإضافة إلى شهادة الماجستير، ويعتبر أداءه جيد، ويحصل على مرتب شهري قدره ٢٠٠٠ جنيه. وقد عرف سمير أن زميله محمد يحصل على نفس المرتب بالرغم من أنه حاصل على شهادة البكالوريوس فقط وخبرة سنة فقط وأدائه متوسط. وبناء على المعلومات السابقة وتبعاً لنظرية العدالة، يشعر سمير بالآتي :

مرتب سمير (٢٠٠٠ جنيه)	مرتب محمد (٢٦٠٠ جنيه)
أداء جيد + شهادة ماجستير + خبرة خمس سنوات	أداء متوسط + بكالوريوس + سنة خبرة

وبالتالي يشعر سمير بعدم المساواة مما قد يدفعه إلى إتباع واحد من الأساليب التالية حتى يقلل هذا الشعور :

- ١- إقناع نفسه نفسياً بأنه على وشك الحصول على ترقية وسوف يتبع ذلك زيادة أجره.
- ٢- محاولة زيادة المخرجات مثل التقدم بطلب زيادة في الأجر.
- ٣- قد يقلل مجهوده في العمل، وقد يعتمد زيادة الغياب.
- ٤- وقد يقرر ترك العمل نهائياً.

وقد يشعر محمد أيضاً بعدم المساواة مما قد يدفعه إلى :

١- محاولة زيادة مخرجاته والعمل بجدية أكثر.

٢- قد يقرر الدراسة للحصول على درجة الماجستير.

٣- لقد يشوه إدراكه لأداء سمير ويقنع نفسه بعدم اختلاف أدائه عن أداء سمير.

المساواة بين الجنسين : يميل الرجال والنساء، عند إجراء المقارنة لتحديد مدى توافر العدالة، إلى استخدام وحدة مشابهة للمقارن، ويعنى ذلك أن الرجال يستخدمون رجال مثلهم والنساء يستخدمن نساء مثلهن، ولعل ذلك يفسر قلة الأجور التي يحصل عليها النساء بالمقارنة بالرجال الذين يقومون بوظائف مشابهة، وعدم وجود الدافع لتصحيح هذا الوضع.

التطبيقات الإدارية لنظرية العدالة :

تقترح هذه النظرية وجود علاقة محددة بين إدراك الفرد لعدم المساواة في الأجر والتوابع الدافعية السالبة بالنسبة للتنظيم مثل انخفاض الجودة والإنتاجية وزيادة معدلات الغياب والسرقة. وعندما تحاول الإدارة حل تلك المشاكل عن طريق زيادة الأجور، فقد لا يتحقق التأثير الدافعي المرغوب. ويجب على الإدارة أن تفهم أن الشعور بالعدالة أو عدمها هو أمر شخصي بحث ويتوقف على إدراك العاملين، فهم الذين يقومون بتحديد نوع المدخلات المرتبطة والمخرجات، وشخص أو مجموعة المقارنة. ويتطلب ذلك من الإدارة أن تتصف بالحيادية في قراراتها ومدى تأثيرها على العاملين في المنظمة.

نموذج بورتر للرابط بين نظريات الدوافع المختلفة :

قام بورتر بدمج النظريات المختلفة للدوافع في نموذج واحد مكون من تسعة

عناصر، ويوضح شكل (٤) العلاقة بينها كما يلي :

* العناصر من ١ إلى ٣ توضح نظرية التوقع لفيكتور فروم (سيبذل الشخص مجهود في العمل إذا توقع أن ذلك سيتبعه الحصول على المكافأة).

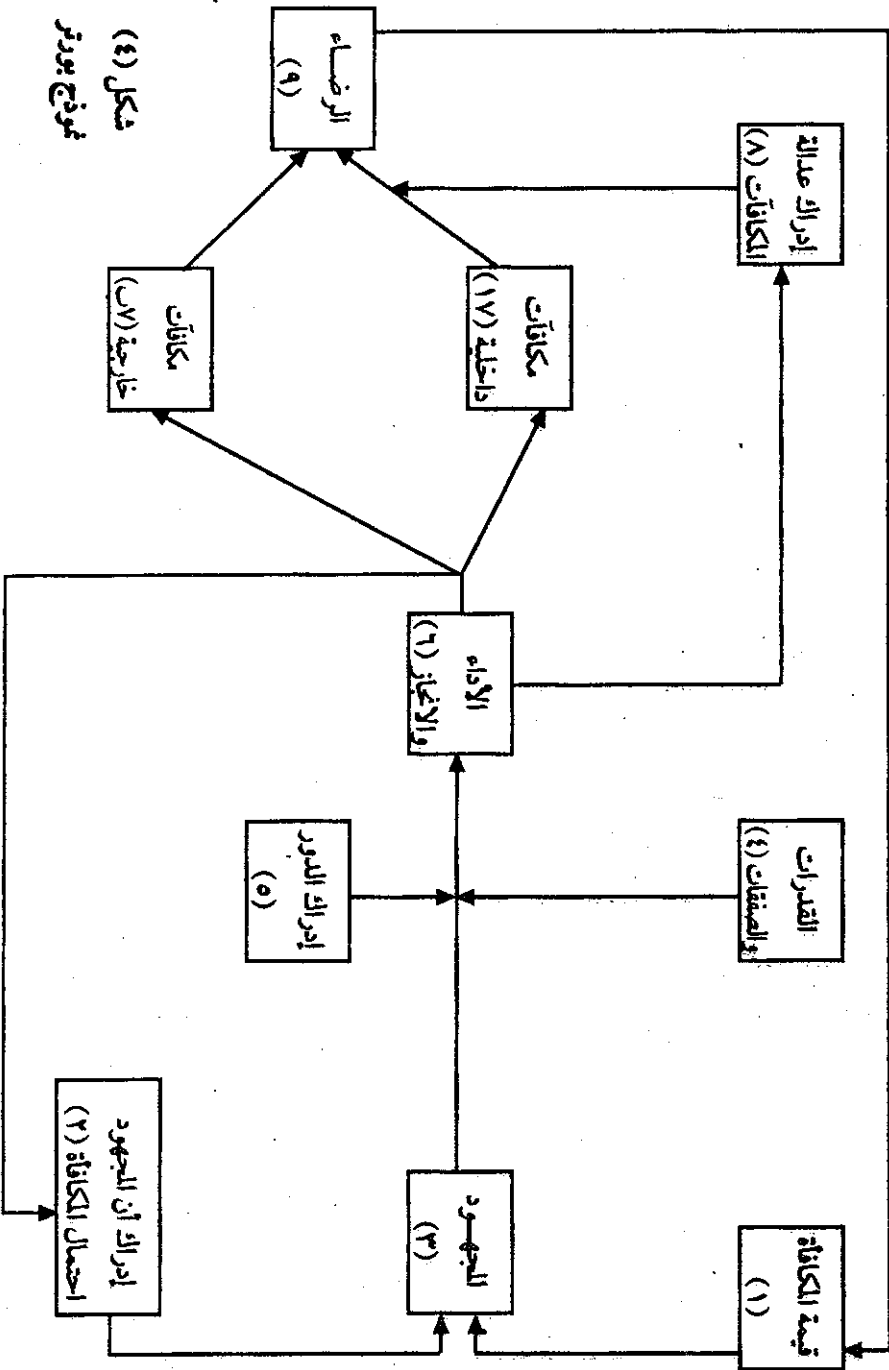
* العناصر من ٣ إلى ٦ توضح أن المجهود العالي سوف يترجم إلى أداء جيد لو كان لدى الفرد القدرت اللازمة للوظيفة ويفهم دوره في المنظمة.

* أن مستوى أداء معين (٦) سوف يترتب عليه مخرجات معينة، فإذا أدرك الموظف مخرجات المستوى الثانى هذه على أنها قوية فسوف يعتبرها مكافأة على الأداء الجيد (١٧، ٧ب).

* أن توافر المكافآت الداخلية والخارجية سوف يؤثر على الرضاء الوظيفى (٩) وسوف يعتمد ذلك على مدى إدراك الفرد بالعدالة (٨).

* توضح التغذية المرتدة فى الجزء السفلى من النموذج أن الخبرة الواقعية للموظف بالعلاقة بين الأداء والحصول على المكافأة سوف يؤثر على التوقعات المستقبلية بشأن احتمال الحصول على مكافأة معينة نظير المجهود.

* تقترح التغذية المرتدة فى الجزء العلوى من النموذج أن الرضاء الناتج عن المكافأة التى تم الحصول عليها نتيجة العمل سوف تؤثر على القيمة المتوقعة لهذه المكافأة فى المستقبل.



شكل (4)
نموذج بورتر

تطبيقات الفصل الخامس

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالدافع؟ وما هي خصائصه الأساسية؟
- ٢- ما هو الفرق بين الدافع والأداء؟
- ٣- ما هو الفرق بين الدافع الداخلى والدافع الخارجى؟
- ٤- ما هي التطبيقات الإدارية لنظريات الدوافع المبنية على الحاجة؟
- ٥- ما هي التطبيقات الإدارية لنظرية التوقع؟
- ٦- ما هي التطبيقات الإدارية لنظرية العدالة؟
- ٧- ما هي الحدود الثقافية لنظريات الدوافع؟

علق باختصار على العبارات التالية :

- ١- هناك نظرية واحدة لشرح دوافع العمل.
- ٢- يمكن للإدارة الاستفادة من الدوافع الداخلية فى حفز العاملين.
- ٣- يقصد بالحاجة إلى الإنجاز الرغبة القوية فى إنشاء علاقات والإبقاء عليها.
- ٤- هناك توابع تنظيمية لشعور الفرد بعدم عدالة أجره بالمقارنة بزملاء العمل.



الفصل السادس

تطبيقات نظريات دوافع العمل

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- كيف يمكن ربط الأداء بالإنتاجية؟ وما هي صعوبات خطط الحوافز المادية؟
- ٢- ما هي الصعوبات المرتبطة بطرق الدفع حسب الاستحقاق؟
- ٣- كيف يمكن تطبيق الحوافز المادية على فرق العمل؟
- ٤- ما هي الخصائص التحفيزية لإثراء العاملين؟
- ٥- ما هي العلاقة بين الإثراء الوظيفي والإدارة بالأهداف؟
- ٦- ما هو المقصود ببدائل جداول العمل؟ وما هي علاقتها باحترام تنوع العاملين؟
- ٧- ما هي الجوانب التحفيزية للإدارة الشاملة للجودة؟

10/10/10

الفصل السادس

تطبيقات نظريات دوافع العمل

النقود كدافع :

تلعب النقود دوراً هاماً في تحفيز العاملين الذين لديهم حاجات أساسية قوية، وذلك طبقاً لهرم ماسلو للدوافع. فهي تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الضرورية من غذاء وكساء ومسكن. وتعتبر النقود دليل على تقدير الرؤساء والمكانة الجيدة وسط زملاء وأفراد العائلة. وبناء عليه تعتبر النقود دافع جيد لقدرتها على تحقيق الإشباع للعديد من الحاجات. وحتى تعمل النقود كدافع جيد، وطبقاً لنظرية التوقع، يجب أن تكون قيمتها المتوقعة عالية وأن ترتبط بالأداء.

ربط الدفع بالأداء في الوظائف الإنتاجية :

يعتبر الأجر بالقطعة الشكل التقليدي القديم لربط الأجر بالإنتاج وهو مبني على دفع أجر معين لكل وحدة منتجة، أما الشكل الأكثر عمومية فهو مبني على دفع أجر معين لكل ساعة عمل بالإضافة إلى حوافز مرتبطة بالإنتاجية. ويطلق على الطرق المختلفة لربط الأجر بالإنتاجية «الأجور التحفيزية». وتتميز هذه الطرق على الأجر بالساعة في أنها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

مشاكل الحوافز المالية :

١- تقليل الجودة : يعتقد البعض أن الحوافز المادية قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية على حساب الجودة. وقد يكون ذلك صحيحاً ولكن من الممكن تصميم نظام لحلق الدافع مع المحافظة على الجودة.

٢- تفاوت الفرص : تختلف فرص العاملين فيما يتعلق بإمكانية زيادة الإنتاجية، فقد

تتوافر المواد الخام فى أحد مواقع العمل وليس فى كل المواقع، مما يترتب عليه عدم تحقيق العدالة عند محاولة ربط الأجر بالإنتاجية

٣- **تقليل التعاون :** قد يترتب على تطبيق الحوافز الإنتاجية عدم التعاون بين العاملين حيث يركز كل عامل على كيفية زيادة إنتاجية الفردية بما قد يعوق التعاون.

٤- **مشاكل تقييم العمل :** قد يترتب على تصميم الوظيفة صعوبة ربط الأجر بالإنتاج كما هو الحال بالنسبة لخطوط التجميع حيث يصعب تحديد المساهمة الفردية للإنتاجية. وتلجأ بعض منظمات الأعمال إلى استخدام الحوافز الجماعية بدلاً من الحوافز الفردية.

٥- **تقييد الإنتاجية :** وتعتبر هذه المشكلة أحد المعوقات النفسية لتطبيق نظام الحوافز. فعادة ما تتبع الإنتاجية المنحنى الطبىعى بمعنى أن نسبة صغيرة من العاملين تكون إنتاجيتهم إما عالية جداً أو منخفضة جداً بينما إنتاجية الغالبية تكون متوسطة، ولكن عند تقديم نظام الحوافز قد يتفق العاملين مع بعضهم البعض بطريقة غير رسمية على تقليل الإنتاجية مما قد يترتب عليه تقليل الفوائد المتوقعة من النظام. وبالطبع يقل هذا الاحتمال عند توافر جو من الثقة والعلاقات الجيدة بين الإدارة وباقي العاملين.

ثانياً : الربط بين الأجر والأداء فى الوظائف المعنية :

يقل تطبيق المعايير الموضوعية فى تقييم بعض الوظائف مثل الوظائف الإدارية. وكثيراً ما يتم ربط الحوافز التى يحصل عليها شاغلى مثل هذه الوظائف على ربحية المنظمة ككل وذلك لصعوبة إيجاد معايير موضوعية لتقييم الأداء.

وتستخدم بعض المنشآت ما يسمى «بالدفع حسب الكفاءة» كأساس لحفز شاغلى هذه الوظائف ونظراً لاستخدام طرق التقييم التقديرية والبعيدة عن الموضوعية تصنف

طرق التحفيز هذه بالمشاكل التالية :

١- صعوبة التفرقة بين أداء العاملين : لا تمكن هذه الطرق الإدارية من التفرقة بين الأداء الجيد والأداء السيئ بسبب المشاكل الإدراكية المرتبطة بتقييم الأداء والتي سبق شرحها. وقد تلجأ الإدارة، إلى تطبيق نظام الحوافز المتساوية للجميع لتفادي هذه المشكلة. وعندما يوجد تفاوت في أداء العاملين تؤدي تلك المساواة إلى حصول البعض على مكافآت مبالغ فيها بينما يحصل البعض الآخر على حوافز قليلة لا تناسب مساهماتهم.

٢- هدم تأثير الحوافز الصغيرة : تقل فاعلية الحافز المادى إذا قلت قيمته عن حد معين، كما هو الحال عندما تقوم الإدارة بتقسيم الحافز الكبير على فترات زمنية طويلة. وتلجأ بعض منشآت الأعمال، مع محاولة علاج هذه المشكلة، إلى دفع الحافز المادى مرة واحدة وعدم ضمه إلى المرتب الأساسى.

٣- سرية الدفع : تتبع بعض منشآت الأعمال مبدأ إدارى يقتضى عدم التحدث عن المرتبات والحوافز واعتبار هذه المواضيع من الأسرار الشخصية التى يجب الاحتفاظ بها. وكثيراً ما تطلب الإدارة من هؤلاء الذين يحصلون على حوافز كبيرة عدم التحدث عنها مع زملائهم، ويترتب على تلك السرية، حتى في حالة توافر مبدأ العدالة في تحديدّها، إلى زيادة المشاكل بين العاملين وفتح الباب على مصراعية للاتصالات الغير رسمية السالبة والإشاعات.

استعمال الدفع لحفز فرق العمل :

قد تلجأ بعض منظمات الأعمال إلى إحلال نظم الحوافز الجماعية محل الحوافز الفردية وذلك من أجل تحقيق التعاون وبث روح العمل كفريق. ويوضح جدول (١) الطرق الثلاث الشائعة لمكافأة فرق العمل والكيفية التى تعمل بها وشروط التطبيق الفعال له ومزاياها وعيوب استخدامها.

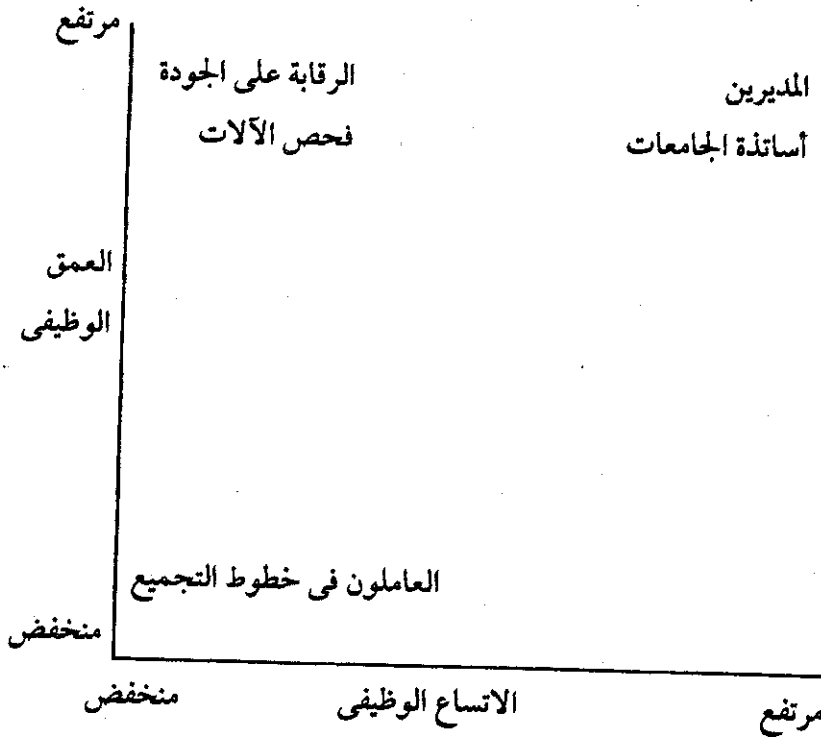
المسيوب	المزايا	شروط الاستخدام الفعال لها	المسيوب	المخاطر
إهمال الأداء في المدى الطويل، قد تتأثر الربحية بعوامل خارجة عن سيطرة الإدارة والمعاملين، تجبر الإدارة على فتح دفاترها.	سهولة التطبيق، توحيد اهتمامات الإدارة والمعاملين فيما يتعلق بالربحية، وعدم الالتزام بالدفع في حالة عدم تحقيق أرباح.	ارتباط الأرباح بالعمل إجماعي، وإمكانية تحديد المساهمة الفردية لفريق العمل في هذه الأرباح.	يحصل العاملون على حافز سنوي مستفسر مرتبط بالأرباح، وقد يعطى نقداً في نهاية العام أو قد يضاف إلى مستحقات التقاعد.	١- المشاركة في الأرباح.
التركيز على الإنتاجية وإهمال الأهداف الأخرى مثل الجودة، قد تدفع الإدارة إلى الدفع بالرغم من عدم تحقيق أرباح.	العمل بجدية وذكاء، تشجيع التعاون والعمل كفريق، معرفة أهداف المنظمة والعمل على تحقيقها.	عندما يمكن قياس الأهداف، وعند تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة، وعندما تتوفر الثقة بينهم.	عندما تنفق مستويات الأداء مع معايير محددة مسبقاً والتي قد تشمل الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء.	٢- المشاركة في الأرباح.
يدفع العاملون إلى المبالغة في اكتساب المهارات مما يزيد التكلفة، تكلفة التدريب.	زيادة الروتة وإمكانية إتمام العمل باستخدام عدد أقل من العاملين، إراء العاملين.	إمكانية تحديد المهارات وربطها بتدرج الدفع، وجود نظام جيد للتقييم والتدريب.	زيادة الدفع تبعاً لزيادة المهام المؤداة بغض النظر عن الوظيفة.	٣- الدفع حسب المهام.

جدول (١)

الطرق لمخافعة المحفز النقدي الجماعي

علاقة الدوافع بنوع الوظيفة:

تقتصر النظريات المختلفة للدوافع وجود علاقة بين نوع الوظيفة والدافع للعمل. فالوظائف التي تتصف بالعمق والاتساع تمد أصحابها بالدافع الداخلي للعمل. ويشير العمق الوظيفي إلى درجة سيطرة مؤدى الوظيفة على المهام التي يجب إنجازها، بينما يعرف الاتساع الوظيفي إلى عدد الأنشطة المختلفة المطلوب أدائها. وتتيح الوظائف التي تتصف بالاتساع لشاغلها إنجاز العديد من المهام بينما تتيح الوظائف التي تتصف بالعمق لشاغلها الحرية فى تخطيط الكيفية التي يتم بها العمل شكل (٢).



شكل (٢)

العلاقة بين نوع الوظيفة والدافع للعمل

نموذج الخصائص الوظيفية :

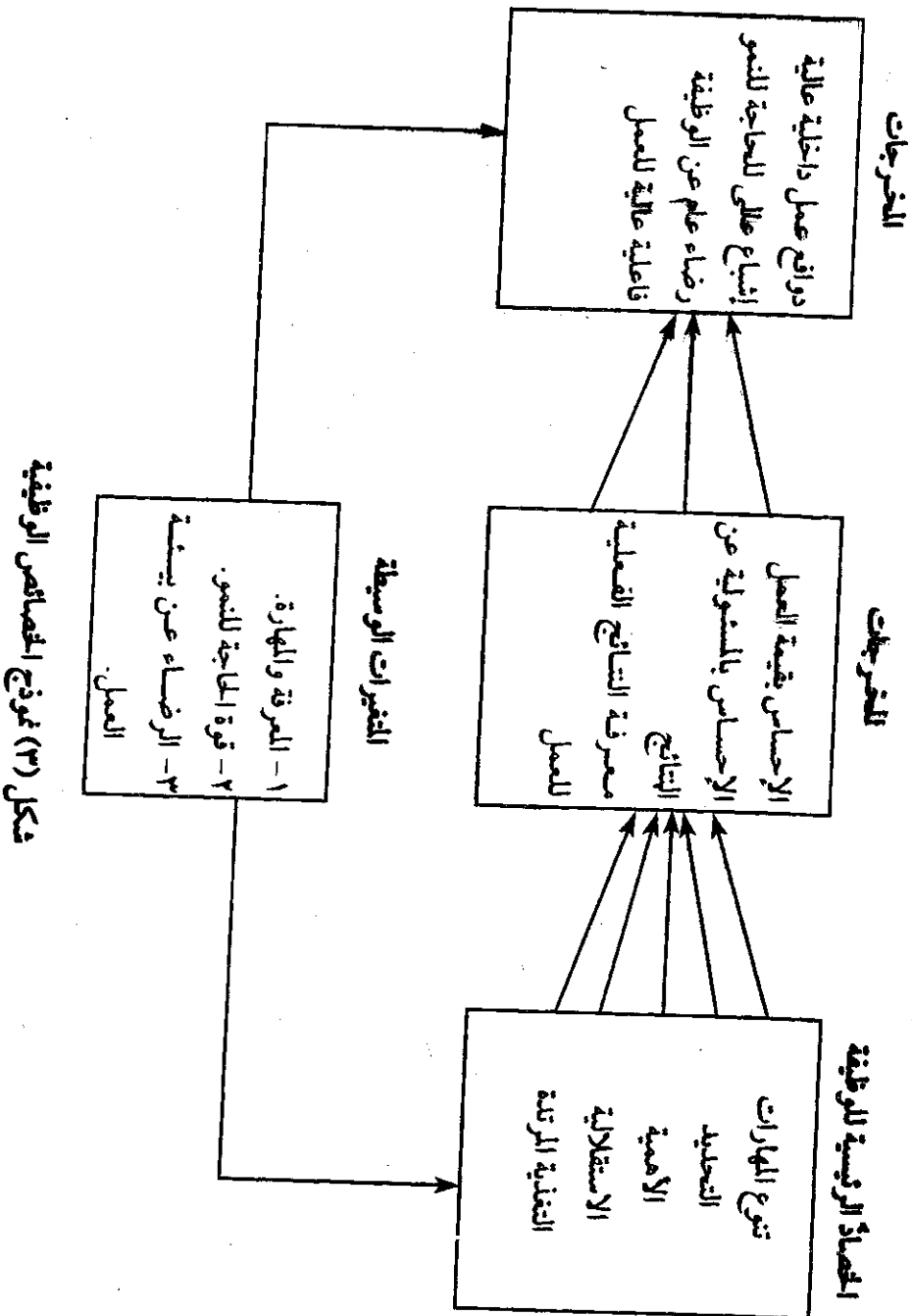
يوضح النموذج التالي، شكل (٣) الأسباب التي تجعل بعض الوظائف قادرة على خلق الدافع الداخلى، ويقترح هذا النموذج أن هناك بعض الخصائص الرئيسية للوظيفة والتي ينتج عنها بعض الآثار النفسية على العاملين والتي بدورها تؤدي إلى نتائج معينة لها علاقة بالعاملين والمنظمة، كما يوضح النموذج وجود بعض العوامل التي تؤثر على طبيعة العلاقات السابقة.

أولاً : خصائص الوظيفة

- ١- تنوع المهارات : ويقصد بها الفرصة للقيام بمجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتطلب مهارات مختلفة.
- ٢- الاستقلالية : الحرية في تحديد جدول وأنشطة وإجراءات العمل.
- ٣- الأهمية : تأثير الوظيفة على الآخرين.
- ٤- التحديد : مدى القيام بوظيفة كاملة من البداية إلى النهاية.
- ٥- التغذية المرتدة : إمكانية الإمداد بمعلومات عن فاعلية الأداء.

ثانياً : الحالة النفسية :

- يقترح هذا النموذج وجود ثلاثة أبعاد هامة للعمل تؤدي إلى خلق الدافع الداخلى :
- * إدراك الفرد لأهمية العمل.
 - * شعور الفرد بالمسئولية عن النتائج.
 - * إمكانية التعرف على التقدم فيه.



شكل (٣) نموذج الخصائص الوظيفية

ويقترح هذا النموذج وجود علاقة بين خصائص العمل والأبعاد الثلاثة السابقة فالعامل يشعر بأهمية عمله إذا تطلب استعمال العديد من المهارات وشعر الآخرين بأهميته، كذلك تؤدي الاستقلالية في أداء العمل إلى شعور الفرد بالمسؤولية عن نتائجه، وأخيراً تمكن التغذية المرتدة من معرفة نتائج الجهد المبذول في العمل ومدى التقدم الذي حققه فيه.

ثالثاً: المخرجات:

يترتب على حالة العامل النفسية العديد من المخرجات التي لها علاقة بالمنظمة بالإضافة إلى العامل نفسه. فالعامل الذي يقوم بوظيفة يحكم السيطرة عليها وتمده بالتحدي والتغذية المرتدة سوف يتواجد لديه الدافع الذاتي الداخلي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والشعور بالرضا الوظيفي والذي من شأنه تقليل الغياب والتأخير عن العمل ونقص معدل دوران العمل وما يتبعه من زيادة في التكلفة.

رابعاً: المتغيرات الوسيطة:

وتسمى متغيرات الموقف، وتتوسط العلاقة بين خصائص الوظيفة والمخرجات، والتي تشمل المعلومات والمهارات المرتبطة بالعمل ومدى قوة الحاجة للنمو والمقصود بها رغبة الفرد في إشباع الحاجات العليا نتيجة أداء الوظيفة مثل احترام وتحقيق الذات.

الإثراء الوظيفي:

يقصد بالإثراء الوظيفي تصميم الوظيفة بحيث تؤدي إلى تحسين كل من دوافع العمل الداخلية وجودة الحياة الوظيفية. ويتم ذلك عن طريق توفير الخصائص الرئيسية التالية في الوظيفة:

١- ضم المهام: والمقصود به قيام العامل بعدد من المهام التي يقوم بها أكثر من عامل.

- ٢- العلاقات الخارجية : مثل العلاقة مع عملاء المنظمة.
- ٣- العلاقات الداخلية : بين الإدارات الأخرى التى يعتمد بعضها على بعض.
- ٤- تقليل كل من الإشراف والاعتماد على الآخرين : وذلك بهدف زيادة الاستقلالية والتحكم فى العمل.
- ٥- تكوين فرق العمل : وذلك فى حالة المشروعات المعقدة التى يصعب على الفرد القيام بها بمفرده.
- ٦- التغذية المرتدة المباشرة : ويتم ذلك عن طريق تصميم الوظيفة بحيث يمكن للعامل أن يخدم العملاء ويتابع النتائج.

مشاكل الإثراء الوظيفي :

بالرغم من جاذبية فكرة الإثراء الوظيفي وتأثيرها على الدافع للعمل، هناك العديد من المشاكل والتحديات التى تقابل المنظمات التى تحاول تطبيقها كما يلي :

- ١- التشخيص السيئ : ويحدث ذلك نتيجة عدم معرفة حاجات المنظمة ومتطلبات الوظيفة مما يترتب عليه إعطاء العامل مهام أكثر ولكنها تتصف بالملل والروتينية وتفتقر التحدي والإثارة، أو إضافة مسئوليات وأعباء على وظيفة كبيرة وهامة مما يصعب على شاغلها القيام بها.
- ٢- افتقار الرغبة أو المهارة : فهناك بعض العاملين الذين لا يرغبون فى تحمل المزيد من المسئولية والأعباء، كما يفتقد البعض المهارات اللازمة لأداء المهام الوظيفية بفعالية.
- ٣- زيادة الطلب على المكافآت : من الطبيعي أن يطلب القائمين بالأعمال التى تتصف بالإثراء الوظيفي مكافآت عالية كحافز خارجي لأدائهم لتلك المهام الكثيرة والمتنوعة.

- ٤- مقاومة النقابات : يتعارض الإثراء الوظيفي مع الدور التقليدي للنقابات والمتمثل في قيامها بالمفاوضات مع الإدارة نيابة عن العاملين فيما يتعلق بالدوافع الخارجية مثل زيادة الأجور والمكافآت، كما أنه قد يقلل من فرص العمالة.
- ٥- مقومة المشرفين : يؤدي الإثراء الوظيفي إلى زيادة استقلالية العاملين مما يتعارض مع عمل المشرفين. وقد يترتب على ذلك الاستغناء عن هؤلاء المشرفين أو استخدامهم في تدريب العاملين على القيام بالمهام المتنوعة.

تحديد الهدف كدافع :

تعتبر الأهداف أحد الخصائص الرئيسية لكل المنظمات، ويعرف الأداء الشخصي بأنه مدى مساهمة الفرد في تحقيق تلك الأهداف. ويتطلب تحقيق مستوى أداء مقبول من العاملين ربط أهداف المنظمة بالأهداف الفردية لهم. ويحفز غموض الأدوار التي يقوم بها العاملون وعدم معرفتهم بمتطلبات الوظيفة أحد المعوقات الرئيسية في الوصول لمستوى الأداء المطلوب.

أنواع الأهداف الدافعية : تتصف الأهداف التي تدفع العاملين إلى العمل بالخصائص التالية :

- ١- التحديد : ويقصد بها الأهداف التي تحدد بدقة مستوى الأداء المطلوب وما يراود إنجازها وذلك في وقت معين. فزيادة المبيعات بمقدار ٢٠٪ العام القادم يعتبر هدف محدد في حين بذل كل الجهد المستطاع لا يتصف بالتحديد.
- ٢- التحدى : تعمل الأهداف المحددة بدقة كدافع إذا كان من السهل تحقيقها، ويختلف مقدار التحدى الذى يقدمه الهدف من فرد إلى آخر ويعتمد ذلك على خبرة ومهارة الفرد، كذلك لا تعمل الأهداف الشديدة الصعوبة كدافع، مما يستوجب ضرورة مراعاة القدرات الفردية وأخذها فى الاعتبار عند تحديد الأهداف. فقد

تحدد المبيعات المستهدفة من بائع جديد بمقدار ٥٪ تزداد إلى ١٠٪ بعد زيادة خبرته بالعمل.

٣- قبول الهدف : لا يكفي أن يكون الهدف محدداً ويتصف بالتحدي حتى يعمل كدافع بل لابد من أن يقبله العاملون.

٤- التغذية المرتدة : بالإضافة إلى الخصائص السابقة لابد أن يتصف الهدف بالتغذية المرتدة حتى يمكن أن يؤدي وظيفته كدافع، ويتم ذلك عن طريق مقارنة الهدف بالأداء الفعلي بعد ترجمة الهدف في صورة جدول للمهام المطلوب أدائها والتي تحفز على الإنجاز، ويعتبر التقدم في هذا الجدول بمثابة التغذية المرتدة.

كيف ☐ فـالأهداف ؟

تشرح نظريات الدوافع الطريقة التي يعمل بها الهدف كمحفز للأداء. فبناء على نظرية التوقع يقوى الهدف المحدد كل من التوقعات والآلية والرابطة بينهما، فالفرد يكون لديه صورة واضحة عن مخرجات المستوى الأول التي سيوجه إليها مجهوده وتأكيد أكثر عن توابع تحقيق هذه المخرجات، بينما تقترح نظريات الحاجة للدوافع أن تحقيق الهدف الذي يتصف بالتحدي يتبعه الشعور بالإنجاز واحترام الذات.

كيف يمكن تحسين قبول الهدف ؟ تؤدي العوامل التالية إلى زيادة قبول الأهداف من قبل العاملين بالمنظمة :

١- المشاركة : فإشراك المرءوسين في تحديد الأهداف يجعلها مقبولة أكثر مما لو تم تحديدها بواسطة الرئيس بمفرده. وقد أثبتت الدراسات أن زيادة صعوبة الأهداف التي يختارها المرءوسين يؤدي إلى ارتفاع الأداء ويحدث ذلك بسبب المنافسة أو إلى زيادة الشعور بروح الفريق.

٢- المكافأة : يؤدي ربط الهدف بالخوافز الخارجية مثل زيادة الأجر والمكافآت المادية إلى

زيادة قبولها من جانب العاملين.

٣- **تأييد الإدارة :** لابد أن يوضح الرؤساء عن رغبتهم في مساعدة المرءوسين في تحقيق الأهداف المحددة والتصرف تبعاً لذلك ولو أدى الأمر إلى تخفيض الهدف لعدم القدرة على تحقيقه. وقد أثبتت الدراسات أن التهديد بتوقيع الجزاء في حالة عدم تحقيق الهدف وسيلة غير منتجة.

الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها برنامج إداري منظم منفتح ومستمر يهدف إلى تسهيل تحديد الأهداف وتحقيقها وتطوير العاملين. وقد تم تقديم وتطوير هذه الفكرة بواسطة «بيتر دراكر» أحد مفكرى نظريات الإدارة الحديثة.

خطوات تنفيذ الإدارة بالأهداف :

١- يقابل الرئيس المرءوس من أجل تحديد وتطوير الأهداف التي سيتم الاتفاق عليها للمرحلة القادمة، وعادة ما تشمل تلك الأهداف كل من الأداء الحالى للوظيفة والتطور الشخصى الذى يعد به المرءوس من أجل إنجاز بعض المهام والسعى وراء الترقية. ويتم تحديد الأهداف بطريقة دقيقة كمية كلما أمكن ذلك لتسهيل تقييم الأداء، كذلك يتم تحديد برنامج زمنى وترتيب الأهداف حسب أهميتها. وقد يتم تحديد الطريقة التى سيتم بها التنفيذ، ويتم كتابة الأهداف والترتيب الزمنى والأولويات.

٢- تتم مقابلات دورية بين الرئيس والمرءوس لفحص تقدمه فى تحقيق الأهداف المحددة، وقد يتم تعديل الأهداف خلال تلك المقابلات إذا ظهرت حاجات أو مشاكل جديدة لم تؤخذ فى الاعتبار مسبقاً.

٣- يتم إجراء مقابلة لتقييم تحقيق الأهداف، ويتم التركيز على تحديد أسباب الفشل أو النجاح حتى يمكن التعلم واكتساب الخبرة بواسطة كل من الرئيس والمرءوس.

٤- تعاد الدورة من جديد.

مشاكل الإدارة بالأهداف :

١- التركيز على الأهداف الكمية وإهمال الأهداف الأخرى التي قد تكون على جانب كبير من الأهمية.

٢- التركيز على الأمد القصير على حساب الأمد الطويل.

٣- التركيز على تحقيق الهدف مع إهمال الوسيلة التي استخدمت لتحقيقه.

٤- تفقد الإدارة بالأهداف مزاياها إذا استعملت لعقاب المرءوسين في حالة الفشل في تحقيق الأهداف المحددة.

استعمال جداول العمل البديلة كدافع :

لجأت بعض منشآت الأعمال في الدول المتقدمة إلى تغيير جداول العمل كطريقة لحفز العاملين، والهدف هنا ليس تشجيع العاملين على زيادة الإنتاجية بقدر ما هو مقابلة الحاجات المختلفة للقوى العاملة المتنوعة، مما يترتب عليه الحصول على العمالة الكفاء وتقليل التكلفة المترتبة على الغياب وترك العمل. وتعتبر الطرق الثلاث التالية أكثر الطرق شيوعاً :

١- الوقت المرن : عند استعمال هذه الطريقة يسمح للعامل بتحديد مواعيد حضوره وانصرافه بشرط إتمام الساعات المحددة. بدلاً من البدء الساعة الثامنة مثلاً قد يقرر العامل البدء الساعة التاسعة والانصراف الساعة الخامسة بدلاً من الساعة الرابعة. أو قد يحدد للعامل عدد الساعات الأسبوعية التي يجب أن يعملها ويترك له حرية

تحديد أوقات العمل.

وتسمح مرونة الوقت لبعض العاملين خاصة السيدات من رعاية أطفالهم مما يترتب عليه تقليل معدلات الغياب والتأخير. ولا تصلح هذه الطريقة لكل أنواع العمل، فلا يمكن تطبيقها مثلاً على عمال التجميع ومنشآت الخدمات. وقد أثبتت الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي :

- * يفضل العاملون الذين جربوه هذا النظام على النظام التقليدي.
 - * يؤدي إلى اتجاهات موجبة نحو العمل.
 - * يؤدي إلى تقليل الغياب.
 - * يؤدي إلى زيادة قليلة في الإنتاجية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الاستعمال الأفضل للمصادر والآلات وليس لزيادة الدافع.
- ٢- ضغط أسبوع العمل : ويقوم العامل تبعاً لهذا النظام بالعمل أيام أقل مع الإبقاء على نفس ساعات العمل، وقد أظهرت الدراسات القليلة التي تمت في هذا المجال النتائج التالية :
- * حصل على تأييد الذين جربوه.
 - * قد يؤدي إلى زيادة الرضاء الوظيفي في المدى القصير فقط.
 - * نظام مفصل للحياة الأسرية.
 - * يؤدي إلى إجهاد العاملين مما قد يترتب عليه زيادة معدلات الغياب.
 - * لم تظهر الأبحاث تأثيره على الإنتاجية وإن كان من الممكن زيادة الإنتاجية نتيجة العمل أيام أقل.

٣- المشاركة الوظيفية : وبناء على هذه الطريقة يتم استخدام عاملين يشغلان بعض الوقت وليس كل الوقت لأداء الوظيفة التي يؤديها فرد واحد كل الوقت. وتلائم

هذه الطريقة الأمهات المعاملات وكبار السن، ويمكن هذه الطريقة المنظمة من الحصول على بعض الكفاءات التي لا تمتطيع العمل يوم كامل، وتشير الدراسات القليلة التي تمت في هذا المجال على ضرورة التعاون بين العاملين المشاركين والذي أصبح من السهل الحصول عليه بعد انتشار البريد الإلكتروني، كذلك إلى صعوبة تقييم الأداء.

إدارة الجودة الشاملة والدوافع :

يوضح الشرح السابق العديد من الخيارات التي يمكن استخدامها بواسطة الإدارة لحفز العاملين، والتي تشمل الحوافز المادية وتصميم العمل وتحديد الأهداف والبدائل المختلفة لجدول العمل. ويجب على الإدارة أن تحاول تحقيق التوازن والملائمة كما يلي :

١- اختيار نظام المدفع الملائم للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ويتطلب تحقيق كل من الجودة والسرعة وحجم المخرجات بعض التضحية، ومن الممكن تحقيق أحدهم إذا تمت مكافأة آخر.

٢- يعتبر تحقيق التوازن بين مكونات نظام الدوافع على جانب كبير من الأهمية، فتصميم العمل وجدول العمل يجب أن يمكن العاملين من تحقيق الأهداف المحددة، كذلك يجب أن يوجه نظام الدوافع تجاه نفس الإنجاز. ويمكن مناقشة هذا التوازن في ظل فكرة إدارة الجودة الشاملة.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة، كما سبق وأوضحنا في الفصل الأول، إلى تحقيق التحسين المستمر وجودة منتجات وخدمات المنظمة. وتعرف الجودة بطريقة واسعة لتشمل نواحي مختلفة مثل الاعتمادية في الأداء وسهولة الاستعمال وتوقيت الاستلام وغيره. وهناك العديد من الخصائص التي تميز الإدارة الشاملة للجودة والتي لها علاقة بموضوع الدوافع والتي تشمل :

- ١- التركيز الزائد على إشباع حاجات المستهلك الداخلي (العاملين) والخارجي (العملاء).
- ٢- العلاقات الجيدة مع الموردين.
- ٣- البحث عن التحسين المستمر.
- ٤- منع الأخطاء فى الجودة وليس تصحيح لأخطاء.
- ٥- القياس والتقييم المستمر لحاجات المستهلكين والموردين والمنافسين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- ٦- التدريب المكثف.
- ٧- اندماج عالى للعاملين وروح الفريق.

علاقة إدارة الجودة الشاملة بطرق الحفز المختلفة :

١- إدارة الجودة الشاملة وتحديد الأهداف : تلجأ المنشآت التى تسعى إلى تطبيق الإدارة الشاملة للجودة إلى استعمال الإجراءات التى أثبتت تفوقها والتى تعتبر علامة على الطريق (Benchmarking)، ويتم ذلك عن طريق فحص منتجات وخدمات وإجراءات العمل للمنظمات التى تشتهر بتطبيقها لأفضل الطرق وذلك من أجل تقليدها والتحسين فيه، والهدف من ذلك هو استخدام أفضل المعايير للمقارنة. وتعتبر الجودة أحد الأهداف الهامة التى تستخدم لحفز العاملين على رفع جودة أدائهم.

٢- إدارة الجودة الشاملة وتصميم العمل : يعتبر تحديد ما يجب عمله بالضبط أحد أركان الإدارة الشاملة للجودة حتى لا يترك أى شىء للصدفه وتجنب الأخطاء، وقد قامت العديد من المنشآت الناجحة بالجمع ما بين بساطة الإجراءات وتمكين

العاملين كوسيلة لتحقيق ذلك. ويقصد بتمكين العاملين إعطائهم الفرصة والحرية والدافع للمبادرة واتخاذ القرارات وحل المشاكل التنظيمية وغالباً ما يتضمن ذلك ما يعرف بالتعزيز الوظيفي، ومن بينها فحص الفرد لعمله والذي يسمى التغذية المرتدة المباشرة، والحرية في حل مشاكل العملاء.

٣- إدارة الجودة الشاملة والحوافز المالية : تواجه المنشآت التي تحاول تطبيق مبادئ الجودة الشاملة صعوبات عدة في محاولة تحقيق التوازن بين المكافآت الفردية والمكافآت الجماعية، وتلجأ تلك المنشآت إلى التركيز على التقييم غير التقدي والتركيز على الحاجات العليا مثل احترام الذات. ويعتقد البعض أن التركيز على المكافآت الفردية يتعارض مع روح الفريق الذي هو جزء من مبادئ الإدارة الشاملة للجودة.

٤- إدارة الجودة الشاملة وجداول العمل البديلة : يتطلب تطبيق الجداول البديلة للعمل عناية خاصة في ضوء الإدارة الشاملة للجودة خاصة فيما يتعلق برضاء العميل. فقد يترتب على تطبيق الجدول المرن عدم وجود العاملين الذين يقدمون المساعدة للعميل الداخلي والخارجي، وقد يتعارض ذلك أيضاً مع عمل الفريق. ويمثل ضغط أيام العمل مشكلة أكبر حيث قد لايتواجد بعض العاملين المهمين في أيام معينة، كذلك قد تؤثر المشاركة الوظيفية على الجودة المدركة.

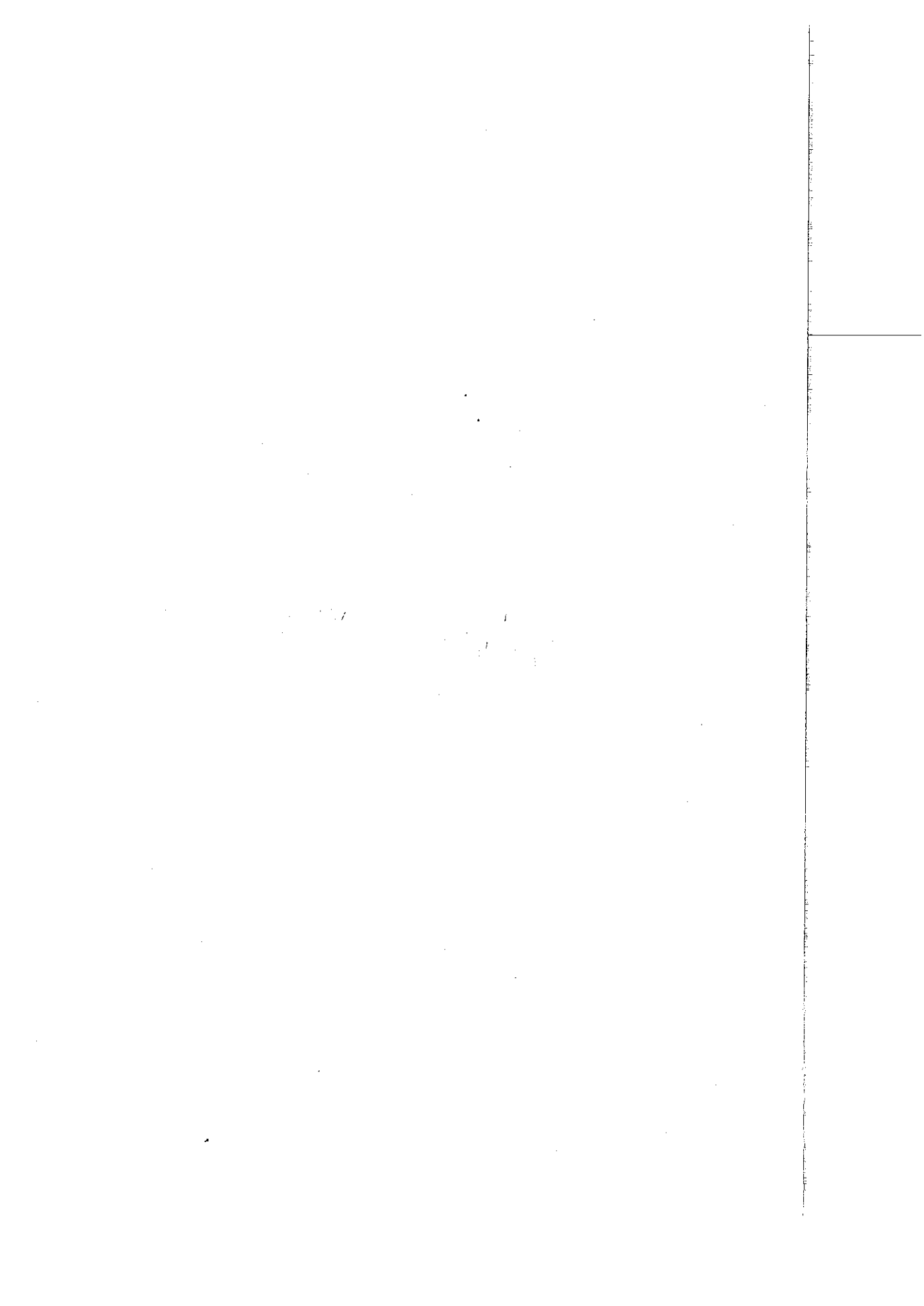
وتلجأ بعض المنشآت إلى محاولة تحقيق التوازن بين إستراتيجيات التحفيز والإدارة الشاملة للجودة، فعلى سبيل المثال قامت بعض المنشآت بإعادة تصميم الوظائف واستعمال البرامج التدريبية بحيث يتوفر باستمرار الشخص القادر على مساعدة العملاء عند تطبيق الوقت المرن.

تطبيقات الفصل السادس

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- كيف يمكن ربط الأداء بالإنتاجية؟ وما هي صعوبات خطط الحوافز المادية؟
- ٢- ما هي الصعوبات المرتبطة بطرق الدفع حسب الاستحقاق؟
- ٣- كيف يمكن تطبيق الحوافز المادية على فرق العمل؟
- ٤- ما هي الخصائص التحفيزية لتمكين العاملين؟
- ٥- ما هي العلاقة بين التمكين الوظيفي والإدارة بالأهداف؟
- ٦- ما هو المقصود ببدائل جداول العمل؟ وما هي علاقتها باحترام تنوع العاملين؟
- ٧- ما هي الجوانب التحفيزية للإدارة الشاملة للجودة؟

الوحدة الثالثة
السلوك الجماعي في المنظمة

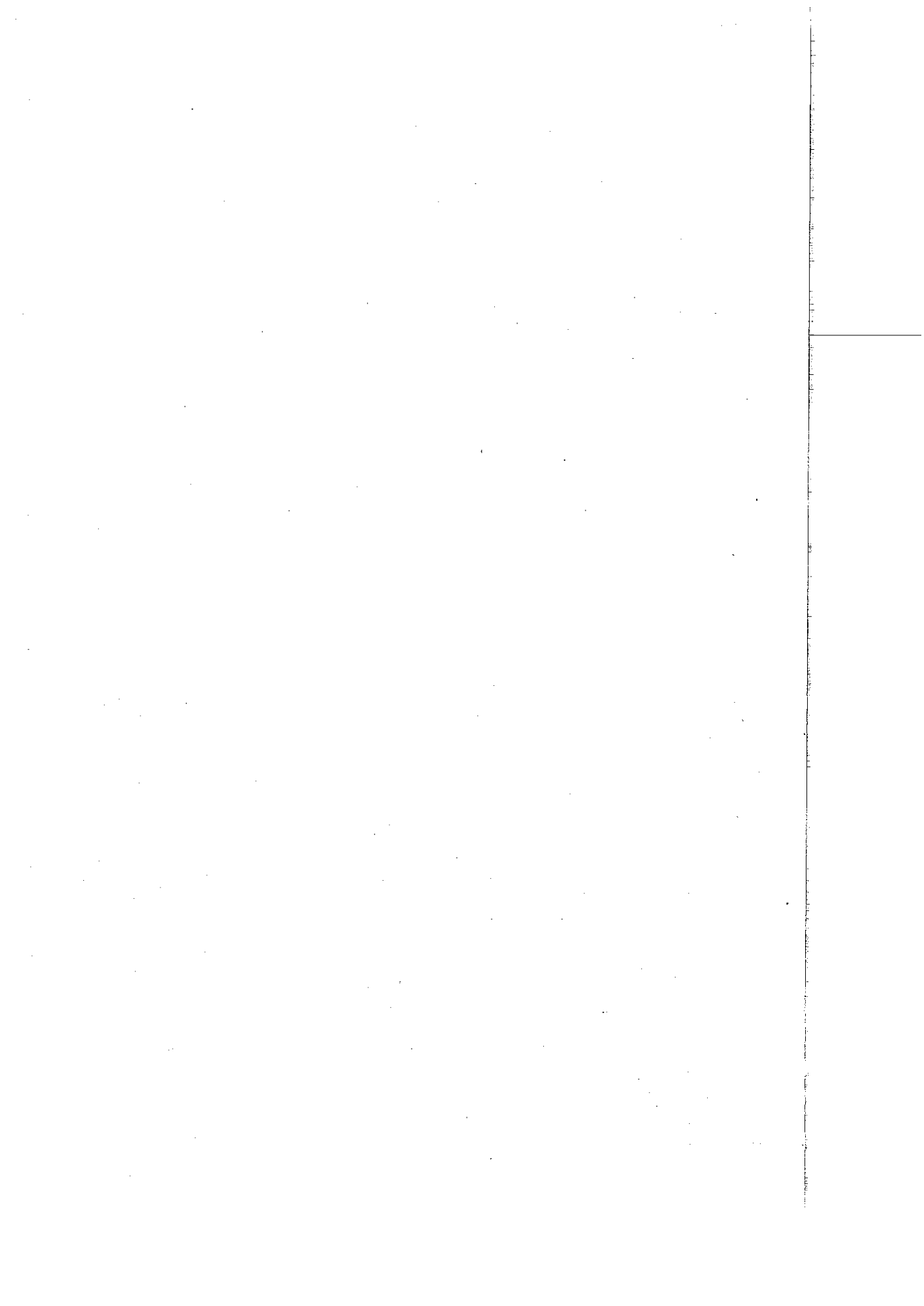


الفصل السابع

الصراع وضغوط العمل

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالصراع وما هي أسبابه؟
- ٢- ما هي خطوات حدوث الصراع؟
- ٣- ما هي الطرق المختلفة التي تستعمل لإدارة الصراع؟
- ٤- ما هي الطرق المختلفة للتفاوض؟
- ٥- ما هي مزايا تشجيع الصراع؟
- ٦- ما هو الفرق بين مسببات الضغط وردود الفعل المترتبة عليه؟
- ٧- ما هو الدور الذي تلعبه الشخصية في الضغوط؟
- ٨- ما هي مصادر الضغوط في التنظيم؟
- ٩- ما هي ردود الفعل السلوكية والنفسية والجسدية للضغط؟
- ١٠- ما هي الطرق المختلفة لتخفيض الضغوط أو التكيف معها؟



الفصل السابع الصراع وضغوط العمل

تعريف الصراع:

يقصد بالصراع بين الأشخاص أو الجماعات الإجراء الذى يحدث نتيجة الإحباط الناتج عن عدم تحقيق فرد أو جماعة لهدف معين بسبب تحقيق فرد أو جماعة أخرى لهدف آخر.

ويشمل الصراع فى صورته التقليدية اتجاهات وسلوكيات معادية، فينظر كل طرف إلى الطرف الآخر على أنه غير منطقي ويتكون لديهما تعميمات سلبية عن الطرف الآخر، وقد يشمل السلوك العدائى التفوه بالفاظ سيئة أو التعدى الجسدى. وقد يتعامل البعض مع الصراع بطريقة موجبة فيزداد التعاون بين طرفى النزاع حتى تتقارب وجهات النظر وتقل الروح العدائية التى قد تصاحب الصراع. وأحياناً يكون الصراع خفى وغير ظاهر مثل عداة جنس نحو جنس آخر.

أسباب الصراع التنظيمى:

يمكن عزل بعض العوامل التى تؤدى إلى الصراع التنظيمى كما يلى:

- ١- التحديد والتحييز داخل الجماعة: يميل أعضاء الجماعة إلى التحييز لبعضهم البعض وتكوين وجهات نظر موجبة، سواء كانت الجماعة مجموعة من الأصدقاء أو زملاء العمل أو العاملين فى إدارة واحدة، بينما تكون نظرهم سلبية للأعضاء خارج الجماعة. وقد يرجع السبب فى ذلك إلى الإشباع الذى تمده الجماعة لأعضائها من احترام الذات والالتناء، ويؤدى نجاح الجماعة إلى شعور أفرادها بالإنجاز.

ويوجد داخل التنظيم العديد من الجماعات التي يشعر الفرد بالانتماء إليها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى الخصائص الشخصية المختلفة مثل الجنس (رجال / سيدات) أو الوظيفة (بيع / إنتاج) أو المستوى الوظيفي (مديرين / مشرفين / مرؤوسين). ويؤدي ذلك إلى وجود فروق بين الجماعات نتيجة الاختلافات في القوة والفرص ودرجة الاحتكاك مع العملاء. ويزداد احتمال حدوث الصراع بين المجموعات عندما تتدخل العوامل المذكورة في العلاقة بين هذه المجموعات، ونتيجة لزيادة الاتجاه نحو تكوين فرق العمل لابد من زيادة الاهتمام بإدارة العلاقات بين هذه الفرق ومن بينها إدارة صراعات العمل.

٢- الاعتماد على الغير : يزداد احتمال حدوث الصراع بين الوحدات التنظيمية كلما زاد اعتمادها على بعضها البعض في تحقيق أهدافها. فيعتمد رجال البيع على رجال الإنتاج في إعداد المنتجات التي يطلبها العملاء بطريقة تسهل البيع وترضى العملاء، وفي نفس الوقت يعتمد رجال الإنتاج على رجال البيع في إمدادهم بالوقت اللازم لإعداد تلك المنتجات. وتؤدي هذه الاعتمادية إلى حدوث الصراع نتيجة لسببين :

* يعني هذا الاعتماد زيادة فرص الاحتكاك بين الطرفين من أجل التنسيق بينهما، والصراع لا يحدث إذا عمل كل طرف بمفرده.

* يعني هذا الاعتماد امتلاك كل طرف بعض القوة على الطرف الآخر، وبالتالي من السهل على كل طرف إساءة استعمال تلك القوة مما يخلق العداء بينهما.

ولا تؤدي الاعتمادية دائماً إلى الصراع، فكثيراً ما يؤدي إلى زيادة التعاون من خلال المساعدة المشتركة، ولن تؤدي الاعتمادية إلى وجود الصراع في حالة وجود فروق في القوة والمكانة والثقافة.

٣- الفروق فى القوة والمكانة والثقافة :

✱ **القوة :** يزداد احتمال حدوث الصراع عندما يكون الاعتماد من طرف واحد. فلو أن الطرف (أ) يحتاج تعاون الطرف (ب) لتحقيق أهدافه، ولكن الطرف (ب) لا يحتاج الطرف (أ) لتحقيق أهدافه، يقال أن الطرف (ب) لديه قوة على الطرف (أ)، وأن الأخير لا يملك شىء يمكن استخدامه فى المساومة.

✱ **المكانة :** يؤدى فروق المكانة إلى حدوث صراع عندما يعتمد الأشخاص فى المستويات الدنيا على أشخاص فى مستويات عليا. وتعتبر فروق المكانة جزء من أى تنظيم، ولكن فى أحوال أخرى، نتيجة لتصميم العمل، يصدر بعض الموظفين فى مستويات دنيا أو أوامر إلى موظفين فى مستويات أعلى، وقد يسيطر هؤلاء على مهمات خاصة بأفراد فى المستويات العليا. ومن أمثلة ذلك سيطرة سكرتيرة ذات خبرة فى مجال البريد الإلكتروني على مديرها فى هذا المجال، ولا يتقبل بعض المديرين هذا الوضع الذى يعنى عكس الأوامر.

✱ **الثقافة :** يؤدى الاختلاف فى القيم والمعتقدات إلى حدوث الصراع، فمثلاً قد يؤدى سعى إدارة أحد المستشفيات نحو زيادة الكفاءة والفاعلية ومحاولة تخفيض التكلفة إلى حدوث صراع مع أطباء المستشفى الذين يسعون إلى تقديم خدمة ممتازة للمرضى بأقل تكلفة ممكنة.

✱ **الغموض :** يؤدى الغموض فى تحديد الأهداف وفى معايير تقييم الأداء المستخدمة إلى حدوث الصراع وتعطيل القواعد الرسمية والغير رسمية التى تحكم الاحتكاك وصعوبة التقدير السليم للمخرجات. فمثلاً عند الفشل فى بيع منتج جديد قد يتهم فريق الإنتاج المسئولين عن التسويق والإعلان، بينما يشير رجال التسويق بأصابع الاتهام نحو رجل الإنتاج بسبب عدم تمتع المنتج الجديد بمزايا عن المنتج القديم.

* ندرة المصادر : تساعد الندرة على ظهور الصراع الذى قد يكون مختفياً من قبل .
فندرة المصادر مثل الميزانية المحدودة أو الموظفين المحدودين أو وقت الحاسب الآلى
تؤدى إلى ظهور الصراع .

أنواع الصراعات :

بالرغم من تعدد الأسباب التى تؤدى إلى حدوث الصراع التنظيمى ، فإنه يمكن
تقسيم جميع أنواع الصراعات إلى ثلاثة أنواع كما يلى :

- ١- صراع حول الهدف : شىء شائع فى التنظيم .
- ٢- صراع حول الحقائق : يحدث دائماً فى النواحي الفنية .
- ٣- صراع حول الإجراءات : ويقصد به توقعات أحد الأطراف فيما يتعلق بالسلوك
المرغوب من الطرف الآخر .

وتتطلب الإدارة السليمة للصراع معرفة طبيعته ، بالإضافة إلى النظر إلى الصراع من
وجهة نظر الخصم .

مراحل الصراع :

عند حدوث الصراع يحدث ما يلى :

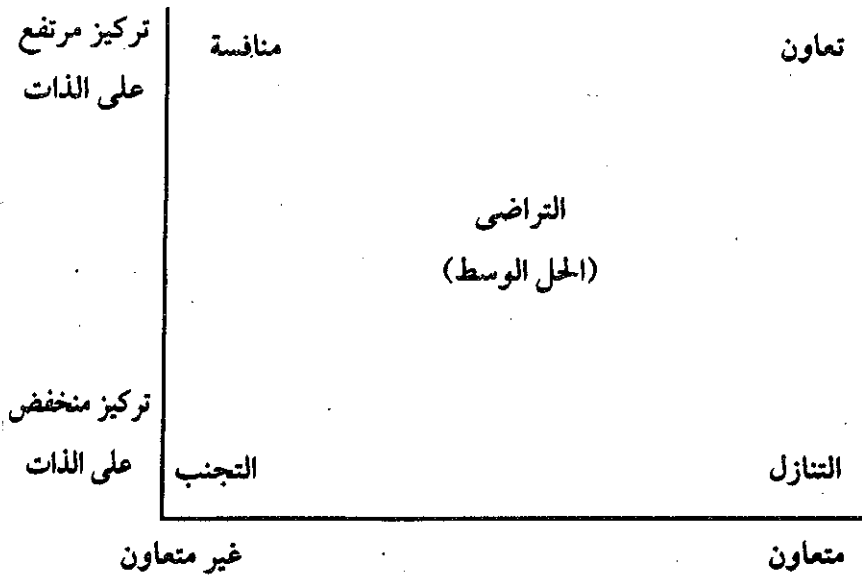
- ١- يصبح كسب الصراع أكثر أهمية من الوصول إلى حل للمشكلة .
- ٢- يحاول كل طرف الحصول على معلومات عن الطرف الآخر وفى نفس الوقت
إرسال معلومات مشوهة للطرف الآخر .
- ٣- يصبح كل طرف أكثر التصاقاً بالجماعة التى تؤيده ، ويعاقب المخالفين ، ويصبح
الخضوع لرأى الجماعة أمراً متوقعاً .
- ٤- عدم تشجيع الاتصال مع الطرف المعارض فيما عدا بعض الاتصالات الرسمية
المحددة بدقة .

- ٥- تزداد التعميمات السالبة بالنسبة للطرف الآخر بينما تتحسن الصورة والمكانة.
٦- ظهور بعض القادة في جانبي الصراع من بين هؤلاء الذين يظهروا مهارة في إدارة الصراع.

يتضح مما سبق أن المشكلة التي نتجت عن الاعتمادية أو الغموض أو ندرة الموارد قد تصاعدت بسبب الخطوات السابقة والتي قد تمنع الوصول إلى حل سلمي، ويزداد الصراع ويدور في حلقة مفرغة ويفقد نفسه ويزداد اشتعالاً.

طرق إدارة الصراع:

يوضح شكل (١) الإستراتيجيات المختلفة التي تستعمل للتعامل مع الصراع والتي تعتمد على عاملين أساسيين هما درجة الإصرار على التركيز على الاهتمامات الذاتية ودرجة التعاون مع الطرف الآخر.



شكل (١)
إستراتيجيات إدارة الصراع

١- **التجنب (خسارة / خسارة)** : تتصف طريقة إدارة الصراع هذه بعدم التركيز على كل من الاهتمامات الذاتية واهتمامات الطرف الآخر للصراع. وبالرغم من أن التجنب قد يؤدي إلى تخفيض الضغط في الأمد القصير لكنه لا يغير من الوضع. وتفضل هذه الطريقة لإدارة الصراع عندما يكون مؤقتاً أو عند افتقاد المعلومات أو عندما يكون هناك حاجة لتهدئة الأعصاب أو عندما يتصف الخصم بالقوة أو العداء المتناهي.

٢- **التنازل (خسارة / مكسب)** : وتعتمد هذه الطريقة على التعاون مع الطرف الآخر مع عدم الإصرار على الاهتمامات الذاتية. وينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها مظهر من مظاهر الضعف، ومع ذلك فهي طريقة مناسبة إذا شعر الطرف المتنازل بأنه مخطئ، أو عندما يكون الأمر على جانب كبير من الأهمية للطرف الآخر، كذلك في حالة رغبة الطرف المتنازل في بناء سمعة حسنة.

٣- **المنافسة (مكسب / خسارة)** : وتتصف هذه الطريقة بالاهتمام المتزايد بالذات مع عدم التعاون مع الطرف الآخر، ويعني ذلك الإصرار على تحقيق المكسب مع خسارة الطرف الآخر. وتصلح هذه الطريقة في حالة توافر القوة أو عند التأكد من الحقائق أو عند عدم الرغبة في التعامل مع الخصم في المستقبل.

٤- **الحل الوسط (مكسب / خسارة، خسارة مكسب)** : تتصف هذه الطريقة بالاعتدال في كل من التعاون والإصرار وتعتمد على التوضيح من الطرفين في صورة تقديم تنازلات، ويعني ذلك تحقيق إشباع معتدل للطرفين وعدم تعظيم مخرجات طرف على حساب الطرف الآخر. وتركز هذه الطريقة على تحديد قواعد التبادل بين الطرفين وتصلح في حالة الصراع الناتج عن ندرة الموارد ولكنها لا تصلح في حالة الصراع الناتج عن اختلاف القوة حيث أن الطرف الأضعف لا يمتلك شيء يتنازل

عنه. كذلك لا تقدم هذه الطريقة الحلول المبتكرة.

٥- التعاون (مكسب / مكسب) : وتتمثل في تعظيم كل من الإصرار والتعاون، ويحدث ذلك عندما يتوافر التفاهم الكامل من الطرفين. وتصلح هذه الطريقة في حالة الصراعات الغير حادة وعندما يتوافر لدى طرفي النزاع معلومات مفيدة للطرف الآخر. وبالرغم من الوقت الذي تستغرقه هذه الطريقة إلا أنها تتصف بالإنتاجية والإنجاز. وتعتبر فرق العمل عبر الوظائف مثالا جيدا لهذه الطريقة لإدارة الصراع حيث يحقق التعاون بين الإدارات المختلفة نتائج أفضل.

إدارة الصراع عن طريق المفاوضات :

تعرف المفاوضات على أنها الإجراءات التي تهدف إلى اتخاذ قرار بين طرفين لا يشتركون في نفس التفضيلات. وتعتبر المفاوضات طريقة لإدارة الصراع والتي قد تهدف إلى منع الصراع أو حل الصراع الموجود بالفعل. ويحاول طرفي النزاع عند التفاوض تحقيق إشباع متبادل، وقد تكون المفاوضات ظاهرة مثل المفاوضات بين نقابات الأعمال وأصحاب العمل، أو قد تكون ضمنية مثل التفاوض على ترك العمل مبكراً.

أنواع المفاوضات : يوجد نوعان من المفاوضات.

١- المفاوضات الموزعة : والتي يطلق عليها مفاوضات مكسب / خسارة، وفيها يتم تقسيم

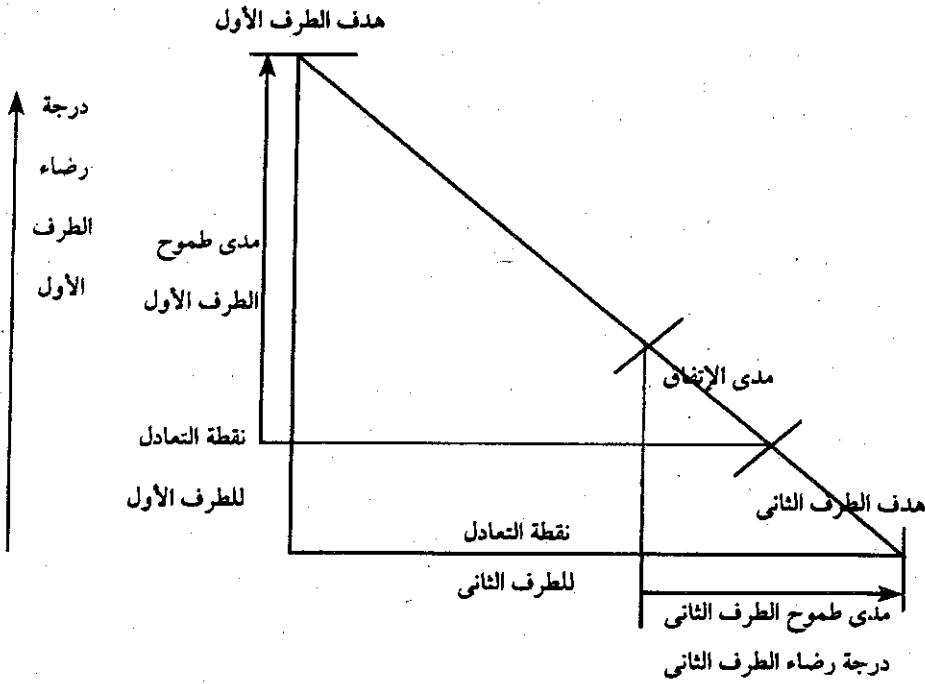
قدر معين من الأصول بين الأطراف المتنازعة. ويتم تحقيق ذلك عن طريق : شكل (٢).

* التهديد والوعود : مثل التهديد بتوقيع عقوبة معينة أو الوعد بإتمام عقد مستقبلي.

* الإصرار ثم التنازلات القليلة : وهنا يتمسك أحد الأطراف بموقفه ثم يقدم بعض

التنازلات القليلة على أمل أن يعقب ذلك بعض التنازلات من الطرف الآخر.

* الإقناع : مثل استخدام طرف آخر محايد كشاهد.



شكل (٢) نموذج للمفاوضات الموزعة

٢- المفاوضات المتكاملة : ويطلق عليها مفاوضات مكسب / مكسب، ويرفض مؤيدوها فكرة الكعكة الثابتة حيث يفترض فيها إمكانية زيادة الأصول الموزعة على طرفي النزاع. وتتطلب هذه الطريقة لإدارة الصراع درجة كبيرة من الابتكار. ويعتقد البعض أن ضغوط العمل لا تخلق الجو المناسب لذلك.

مزايا المفاوضات المتكاملة :

١- تبادل المعلومات الوفيّة : تركز معظم المعلومات المتبادلة بين أطراف النزاع، في حالة اتباع طريقة المفاوضات الموزعة، على الهجوم على الطرف الآخر، في حين تركز المفاوضات المتكاملة على التبادل الحر للمعلومات، بشرط توافر الثقة وعدم استعمال المعلومات ضد الطرف الذي قدمها. ويبدأ هذا النوع من المفاوضات على

البدء بإعطاء معلومات غير حيوية وانتظار رد فعل الطرف الآخر وبعد قليل يبدأ أطراف النزاع فى تبادل المعلومات الحقيقية والأكثر حيوية، كذلك تعتمد هذه الطريقة على توجيه العديد من الأسئلة والإصغاء النشط للإجراءات.

٢- وضع الخلافات فى صورة فرص : كثيراً ما يختلف أطراف النزاع فى كل شىء بداية من التوقيت المناسب إلى درجة الخطورة، وتعتمد النظرة التقليدية لهذه الخلافات على أنها معوقات للتفاوض. ويختلف الحال فى المفاوضات المتكاملة حيث ينظر إليها على أنها معلومات عن الطرف الآخر.

٣- تقليل التكلفة : يزداد احتمال استخدام المفاوضات المتكاملة إذا أمكن تخفيض التكلفة المرتبطة بالوصول إلى إتفاق. ويعتبر هذا الأسلوب أكثر جاذبية إذا أمكن خفض التكلفة لكل من طرفى النزاع.

٤- زيادة المصادر : يؤدى التعاون بين أطراف النزاع والعمل سوياً إلى إمكانية الوصول إلى مصادر مضاعفة.

٥- تقديم أهداف عالية : وذلك نتيجة الابتكار وتعاون الأطراف المتنازعة.

استخدام طرف ثالث : أحياناً يتطلب حل الصراع ضرورة تدخل طرف ثالث بين أطراف النزاع. وهناك أشكال مختلفة منها :

١- الوسيط : وتكون مهمة هذا الطرف الثالث المحايد تسهيل المفاوضات عن طريق :

* خلق الجو المناسب للمفاوضات.

* توضيح اهتمامات الأطراف المتصارعة.

* وضع توقيت للمفاوضات.

* إلقاء الضوء على نقاط الاتفاق.

* توضيح البدائل.

* تشجيع التنازلات.

٢- المحكم : وفيها يتم إعطاء هذا الطرف الثالث المحايد السلطة لتحديد شروط حل النزاع. وتعتمد الطريقة التقليدية للتحكيم على قيام المحكم بتحديد الحل أما الطريقة الحديثة فتعتمد على تقديم طرفي النزاع آخر حلولهم والتي يختار المحكم من بينها الحل النهائي.

هل كل الصراعات سيئة؟ تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بالعلاقة بين الصراع والكفاءة :

١- النظرة التقليدية : الصراع شيء سيئ بصفة عامة وله توابع سلبية، ولا يختلف الحال بالنسبة للسلوك التنظيمي.

٢- النظرة الحديثة : الصراع قد ينتج عنه فوائد، وهذه النظرة مبنية على أساس أن الصراع يتبعه تغيير.

صراع ← تغيير ← تكيف ← بقاء

وهذا يعنى ضرورة التكيف للبيئة من أجل البقاء مما يتطلب تغيير في الإستراتيجيات والتي قد تكون ناتجة عن صراع معين. فكثيراً ما يتبع الصراع تقديم أفكار جديدة والرقابة الحقيقة على الأداء والتعرف على المشاكل ومواجهتها وقد يتطلب الأمر ضرورة إعادة توزيع القوة.

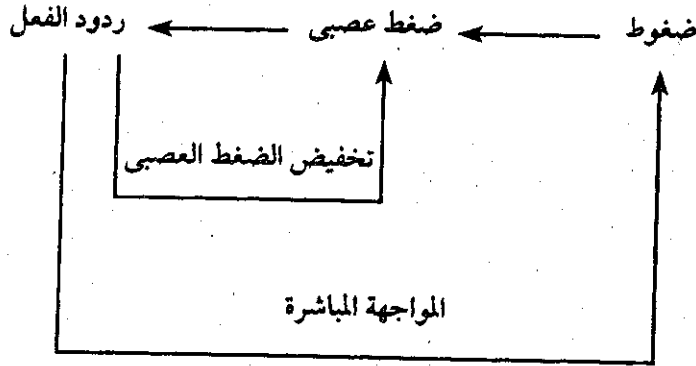
وتلجأ بعض المنظمات إلى الحث على الصراع حتي يتم التغيير. وهناك بعض الإشارات التي تدفع الإدارة إلى تقديم الصراع في التنظيم مثل :

* عندما تطنى الصداقة على الأهداف التنظيمية.

- * عندما ينسحب بعض الأطراف لتجنب صراع ظاهر.
- * عندما يتم تجاهل الاختلافات والآراء المتعارضة والمبالغة في نقاط الموافقة.

الضغط العصبي في المنظمات :

يوضح شكل (٣) أسباب وتوابع الضغط العصبي في المنظمات :



شكل (٣)

أسباب ودوافع الضغط العصبي

يتكون النموذج السابق من ثلاثة عناصر هي :

١- الضغوط : ويقصد بها الأحداث أو العوامل البيئية التي قد تسبب الضغط العصبي مثل درجة حرارة الجو أو عدااء بعض الأفراد. وتحدد شخصية الفرد مدى تأثيره بتلك الضغوط وبالتالي درجة شعوره بالضغط العصبي.

٢- الضغط العصبي : ويمثل رد الفعل النفسى لهذه الضغوط والتي قد تجعل الفرد يشعر بالقلق لعدم مقدرته على التكيف لهذه المتطلبات. والضغط في حد ذاته ليس بالشيء السيء، فوجود مستوى معتدل من الضغط العصبي يدفع الفرد إلى العمل ولكن المشكلة تتمثل في زيادة الضغط إلى درجة كبيرة.

٣- ردود الفعل للضغط العصبي : ويتمثل ذلك فى السلوك والحالة النفسية والبدنية المترتبة على الشعور بالضغط. ويمكن للفرد السيطرة على ردود الفعل هذه وذلك عن طريق محاولة التكيف معها، ولكن هناك ردود فعل أخرى لا يمكن السيطرة عليها مثل ارتفاع ضغط الدم. وكما يتضح من الشكل السابق تتعامل بعض ردود الفعل هذه مباشرة مع الضغوط، أو ببساطة مجرد محاولة تقليل القلق الناتج عن الضغط العصبي. وتعتبر الإستراتيجية الأولى أكثر نجاحاً فى مواجهة الضغط العصبي. وقد تكون بعض ردود الفعل هذه مفيدة للفرد ولكنها ضارة بالتنظيم مثل غياب الموظف يوم جرد المخزون، مما يتطلب من الإدارة ضرورة الاهتمام بالضغوط المختلفة التى يتعرض لها العاملين والعمل على مواجهتها.

الشخصية والضغط العصبي :

تؤثر شخصية الفرد على درجة إحساسه بالضغط وذلك عن طريق تأثيرها على إدراك الضغوط ونوع رد الفعل لها. وهناك صفتين أساسيتين فى هذا المجال هما :

١- مصدر التحكم (Locus of control): ويقصد به المعتقدات الخاصة بالعوامل التى

تتحكم فى السلوك البشرى حيث يمكن تقسيم الأفراد إلى مجموعتين هما :

*** مصدر التحكم الداخلى :** ويؤمن أفراد هذه المجموعة بقدرتهم على التحكم فى سلوكهم.

*** مصدر التحكم الخارجى :** ويعتقد أفراد هذه المجموعة أن العوامل الخارجية هى المسئولة عن تصرفاتهم مثل الحظ أو سيطرة الآخرين.

وتدل الدراسات أن أفراد المجموعة الثانية أكثر تعرض للضغط العصبي ويميلون أكثر من المجموعة الأولى إلى استخدام استراتيجيات تخفيض القلق والتي تنجح فقط فى المدى القصير.

٢- نموذج (١) للسلوك (Type A) : حدد علماء النفس نموذجين للشخصية : نموذج (١) ونموذج (ب) (Type B). ويقصد بالنموذج (١) الشخصية التي تتصف بالطموح والجراءة والمنافسة وعدم الصبر والإحساس بضيق الوقت.

الضغوط التنظيمية :

تؤثر بعض الضغوط على كل العاملين في المنظمة بينما يؤثر البعض الآخر على هؤلاء الذين يقومون بأدوار معينة في التنظيم.

أولاً : الضغوط على المديرين : نظراً لطبيعة عملهم يتعرض المديرون أكثر من غيرهم للضغوط التالية :

١- أعباء الدور : ويقصد بها الأعباء والمهام الكثيرة المطلوب منهم إنجازها في فترة قصيرة من الوقت.

٢- ثقل المسؤولية : تقع على عاتق المديرين مسؤولية اتخاذ القرارات المصيرية، بالإضافة إلى مسئوليتهم عن الأشخاص والأشياء، فقد يشعر المدير الذي يقوم بفصل أحد العاملين بالقلق والضغط العصبي.

ثانياً : الضغوط على المرءوسين : يتعرض المرءوسين أكثر من غيرهم إلى الضغوط التالية :

١- ضغوط بيئة العمل : مثل التلوث والضوضاء والبرودة والحرارة وغيرها من أحوال بيئة العمل السيئة.

٢- التصميم السيئ للوظيفة : تصيب الوظيفة الشديدة السهولة شاغلها بالملل والإحباط خاصة إذا شعر الفرد بمقدرته على أداء أعمال أكثر صعوبة. كذلك الحال بالنسبة للأعمال ذات المتطلبات العالية جداً سواء من ناحية الوقت أو المسئوليات أو الأعباء.

ثالثاً : الضغوط على أصحاب المراكز المتشعبة : والتي تتطلب اتصالات داخل وخارج التنظيم، ومن أمثلتها مدير العلاقات العامة ورجال البيع وموظفى الاستقبال. فيتعرض رجل البيع مثلاً لضغوط خارجية من العملاء حتى يتم التسليم بسرعة، فيضطر إلى الضغط على رجال الإنتاج مما قد يسبب مشاكل لرجل البيع يؤدي إلى شعوره بالضغط. ويشعر شاغلي هذه الوظائف بالإجهاد العصبى وعدم الإحساس بذاتهم وقلة الإنجاز الشخصى. ويوضح جدول (١) مراحل هذا الإجهاد وأعراضه.

ويتعرض للإجهاد أكثر من غيرهم هؤلاء الذين يبدءون عملهم بتوقعات مثالية عالية من الصعب تحقيقها، وترتب على الشعور بالإجهاد والإعياء أن يقوم الفرد بأحد السلوكيات التالية :

- * البحث عن مهنة جديدة.
- * الاستمرار فى نفس المهنة ولكن البحث عن وظيفة جديدة.
- * البحث عن وظيفة إدارية أعلى.
- * يبطئ وظيفته ويصبح كالترس فى عجلة، وهذا هو الوضع بالنسبة للغالبية العظمى.

جدول (١)
توابع الضغوط المعنوية

أداء فردي منخفض	عدم الإحساس بالذات	إجهاد عاطفي
* عدم إمكانية التعامل مع المشاكل بكفاءة. * عدم الشعور بالتأثير الإيجابي على الآخرين. * لا يستطيع فهم مشاكل الآخرين ولا يتعاطف معهم. * لا يشعر بالابتهاج من وظيفته	* يقاسى من الوظيفة. * يعامل الناس كأنبياء. * لا يهتم بما يحدث للآخرين. * يشعر بعلوم الآخرين له على مشاكلهم.	* الشعور بالاستنزاف في العمل. * الشعور بالإحباط في الصباح. * الشعور بالإجهاد. * الإحباط. * لا يريد الذهاب إلى العمل.

بعض الأسباب العامة للضغط العصبي :

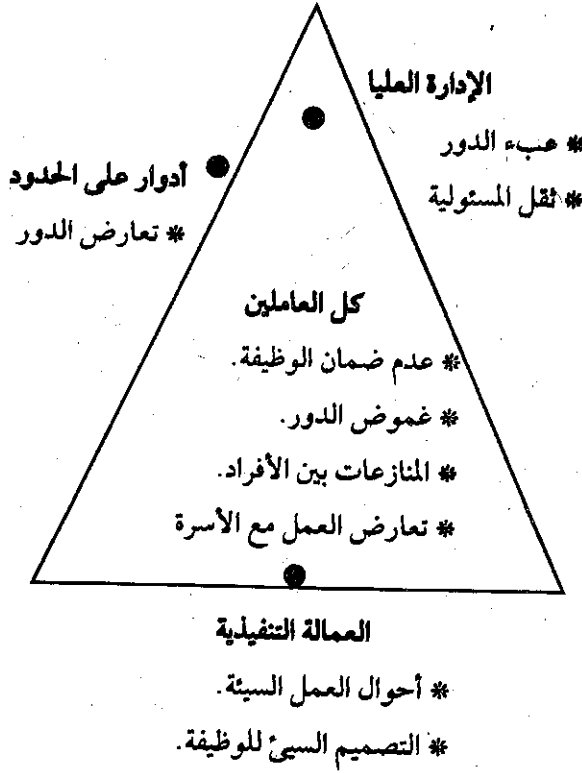
١- **المنازعات الشخصية :** خاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يميلون لإتباع سياسة التجنب، فالخلافات الشخصية خارج العمل يمكن حلها بقطع العلاقة ولكن هذه السياسة تعتبر بديل غير متاح في العمل..

٢- **التعارض بين العمل والأسرة :** وخاصة بالنسبة للمرأة العاملة المتزوجة ولديها أطفال صغار، بالإضافة إلى قيام الكثيرين برعاية الوالدين.

٣- **عدم الأمان الوظيفي :** يعتبر الضمان الوظيفي أمر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للعاملين، وقد ينتج الضغط العصبي بسبب تهديد هذا الأمان، وبالرغم من أن قوانين العمل ونقابات العمال تعمل على بث الطمأنينة، إلا أن هناك أسباب اقتصادية وتكنولوجية تهدد هذا الأمان، فالتخصص الذي قد يكون السبب في الحصول على الوظيفة قد يكون هو نفسه السبب في فقد الوظيفة / وذلك في حالة تغيير نشاط المنظمة أو تحديثها.

٤- **غموض الدور :** ويحدث ذلك عندما تكون الأهداف أو طريقة الأداء غير واضحة. وقد أثبتت الدراسات أن غموض الدور يؤدي إلى الإحساس بالضغط وخاصة بالنسبة لهؤلاء الذين يجدوا صعوبة في التعامل مع الغموض.

ويوضح شكل (٤) المصادر المختلفة للضغط العصبي



شكل (٤) المصادر المختلفة لضغوط العمل

ردود الفعل للضغوط التنظيمية :

تقسم ردود الفعل هذه إلى ردود فعل سلوكية ونفسية وعضوية كما يلي :

أولاً : ردود الفعل السلوكية للضغط العصبي : ويقصد بها تلك الأنشطة الظاهرة التي يلجأ إليها الفرد في محاولة التكيف مع الضغط وتشمل :

١- حل المشكلة : ويقصد بها التعامل مع الأسباب من أجل القضاء عليها وليس مجرد الإحساس الطيب في الأمر القصير، وبالرغم من عدم إتاحة هذا البديل دائماً إلا أنه يتصف بالمرونة والواقعية ويقدم التغذية المرتدة، ومن أمثلتها :

* تفويض السلطة : وذلك من أجل تقليل عبء العمل.

* إدارة الوقت : مثل تصفية المكالمات التليفونية بواسطة السكرتيرة أو طلب تحديد ميعاد قبل المقابلة.

* التحدث عن المشكلة : مثل منافسة المدير في أولويات العمل.

* البحث عن مساعدة : مثل طلب رجل البيع من إدارة الإنتاج تحديد الوقت الأمثل للتسليم.

٢- الإنسحاب : الغياب عن العمل أو تركه نهائياً، والغياب عن العمل منهج غير سليم لأنه حل مؤقت ولا يتعامل مع المشكلة، وقد يضر ترك العمل كل من الفرد والمنظمة.

٣- استعمال العقاقير المهدئة : وعادة ما تؤدي إلى الإدمان.

ثانياً : ردود الفعل النفسية للضغط العصبي : وتشمل الشعور والتفكير أكثر من السلوك الظاهري بالرغم من أنها قد تنعكس على الكلام والأفعال. وتعتبر ميكانيكية الدفاع أكثر تلك الطرق استعمالاً وتشمل :

١- التعليل : يبحث الفرد عن أسباب مقبولة له مثل ممرضة لم تترقى تقول «أن السبب يرجع إلى تعصب المدير ضد السيدات».

٢- الإسقاط : ويقصد به إلقاء اللوم على الآخرين، مثل موظف ضبط متلبساً لقبول رشوة يقول الكل يأخذ رشوة.

٣- إتهام الشخص الخطأ : توجيه الشعور بالخطأ على شخص مسالم بدلاً من الشخص الذي يستحق العقاب، مثل زوج يوجه غضبه من رئيسه نحو زوجته.

٤- تكوين ردود الفعل : التعبير بطريقة عكسية لما يشعر به الفرد حتى يتجنب ردود

الفعل السالبة إذا عرف السبب الحقيقي.

٥- التعويض : توجيه المهارة إلى ميدان معين لتعويض الفشل في ميدان آخر، مثل أستاذ جامعي لا يقوم بأبحاث ولكنه يعوض ذلك بأن يكون محاضر ماهر.

٦- الإخفاء : ويقصد به منع الأفكار المهددة من الظهور مثل عامل يشعر بالضغط من وظيفته الروتينية فيستيقظ متأخراً من النوم ويذهب متأخراً إلى العمل.

وتساعد ميكانيكيات الدفاع هذه على احترام الذات والتعامل مع الضغط في الأمد القصير مما يقلل قلق الفرد ويعود بالفائدة على الفرد والمنظمة، ولكنها لا تصلح للتعامل طويل المدى مع المشكلة التي تسبب الشعور بالضغط.

ثالثاً : ردود الفعل العضوية للضغط العصبي : أثبتت العديد من الدراسات أن ضغوط العمل المستمرة تؤدي إلى التأثير على صحة الفرد وتسبب ارتفاع ضغط الدم وأمراض القلب وغيرها من الأمراض.

تقليل الضغوط أو التكيف معها :

١- الاستعداد للضغوط : ويتم ذلك عن طريق المعرفة المسبقة لمتطلبات الوظيفة وبالتالي يمكن تحديد إمكانية التكيف لها. وتقوم العديد من الشركات المتعددة الجنسية بعمل ندوات لتعريف موظفيها وأسرها بالضغوط الناتجة عن العمل في بلد أجنبي وتحضيرهم نفسياً لها وبالتالي يسهل الاستعداد لها ومواجهتها.

٢- إعادة تصميم الوظيفة : ويعتبر هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حيث يعتمد على إزالة أسباب الضغط وليس مجرد التكيف معه. ومن أمثلتها تعيين مساعدين للمدير أو التمكين الوظيفي عن طريق إعطاء سلطات أكبر للعاملين.

٣- التأييد الاجتماعي : وذلك عن طريق إنشاء علاقات مع الآخرين، وقد أثبتت

الدراسات أن هؤلاء الذين يكونون علاقات اجتماعية داخل التنظيم يتميزون بالآتي :

* صحة بدنية ونفسية جيدة.

* أكثر قدرة من غيرهم على التكيف مع الضغوط.

٤- السياسات الصديقة للأسرة : تقوم بعض المنظمات الناجحة بتقديم التأييد لموظفيها فيما يتعلق برعاية الأطفال عن طريق إنشاء دور الحضانة والمرونة في مواعيد العمل.

٥- برامج إدارة الضغوط : تقوم بعض المنظمات بتصميم برامج لمساعدة موظفيها في التكيف والتعامل مع الضغوط الناتجة من العمل، كما تقوم بعض المنظمات المستقلة بتقديم تلك الخدمات ومن أمثلتها :

* التدريبات الخاصة بالاسترخاء.

* التدريبات الخاصة بإدارة الوقت.

* التدريبات الخاصة بالتفكير الإيجابي فيما يتعلق بأسباب الضغوط.

٦- برامج اللياقة البدنية : تقوم بعض المنظمات بتقديم برامج اللياقة البدنية لأعضائها، وقد أثبتت الدراسات أن مثل هذه التدريبات تحسن من الحالة النفسية وتزيد من احترام الفرد لذاته وتقلل الغياب وتحسن الأداء، ويعمل كل ذلك على تقليل الضغط العصبي.

تطبيقات الفصل السابع

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما هو المقصود بالصراع وما هي أسبابه؟
- ٢- ما هي خطوات حدوث الصراع؟
- ٣- ما هي الطرق المختلفة التي تستعمل لإدارة الصراع؟
- ٤- ما هي الطرق المختلفة للتفاوض؟
- ٥- ما هي مزايا تشجيع الصراع؟
- ٦- ما هو الفرق بين مسببات الضغط وردود الفعل المترتبة عليه؟
- ٧- ما هو الدور الذي تلعبه الشخصية في الضغوط؟
- ٨- ما هي مصادر الضغوط في التنظيم؟
- ٩- ما هي ردود الفعل السلوكية والنفسية والجسدية للضغط؟
- ١٠- ما هي الطرق المختلفة لتخفيض الضغوط أو التكيف معها؟

علق باختصار على العبارات التالية :

- ١- ردود الفعل المترتبة على الشعور بالضغط نفسية فقط.
- ٢- يؤدي التحيز داخل الجماعة إلى خلق الصراع.
- ٣- تقل احتمالات الصراع بزيادة الاعتماد على الغير.
- ٤- النتائج المترتبة على الصراع دائماً سلبية.
- ٥- تفضل المفاوضات المتكاملة على المفاوضات الموزعة.
- ٦- ليس هناك علاقة بين الشخصية والإحساس بالضغط العصبي.
- ٧- تختلف الضغوط التي يتعرض لها المدبرون عن تلك التي يتعرض لها المرءوسين.

الفصل الثامن

جماعات العمل

بعد الانتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة على الأسئلة التالية :

- ما هي الجماعات في العمل؟ وتكوينها؟
- ما هي أنواع الجماعات؟
- ما هي مراحل تطور الجماعة؟
- ما المقصود بتماسك الجماعة؟
- ما المقصود بسلوك الجماعات؟
- ما هي عوامل التنسيق بين أداء الجماعات؟

الفصل الثامن جماعات العمل

أولاً : طبيعة جماعات العمل :

تعتبر دراسة الجماعات داخل المنظمات من الموضوعات الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لأن أغلب النشاط اليومي للمنظمة والتفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات، وينتج من هذه التفاعلات الكثير من الأداء التنظيمي، وسلوك العمل، واتخاذ القرارات. ويتم من خلال هذه الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التي يسعى المدبرون إلى تحقيقها.

١- تعريف جماعات العمل :

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات قد تكون شفوية أو مكتوبة كالاجتماعات والمقابلات، والتي ينتج عنها تأثيرات متبادلة بين أطراف الجماعة، وهذه التأثيرات متنوعة فمنها ما يقوم على فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، ومنها ما يقوم على تعاون وإعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، ومنها ما يقوم على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم.

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

٢- تكوين جماعات العمل :

من أهم أسبابا تكوين الجماعات :

* إنجاز المهام :

السبب الرئيسى فى وجود الجماعات الرسمية فى المنظمات حيث تقوم هذه المنظمات بالاستعانة بالأفراد فى مجموعة أو مجموعات، بصفة رسمية، لإنجاز مهمة أو مهام معينة بغرض تحقيق هدف محدد. وتتحدد هذه الجماعات بهيكل المنظمة فى أقسام أو إدارات مختلفة مثل الإنتاج والتمويل والتسويق وغيرها.

* حل المشكلات :

فتمثل جماعات العمل، توجد المنظمة لبلوغ أهداف مرغوب فيها. وتتميز هذه الجماعات بأنها قد تكون مؤقتة - أى أنه يمكن حلها بعد فراغها من مهمتها - أمثلة لهذه الجماعات اللجان وفرق العمل الخاصة.

* لقاء الأفراد والانجذاب نحو بعضهم :

حيث تكون هناك خصائص مشتركة فيما بينهم، وإذا ما تم التفاعل والاتصال بينهم، وإذا ما أحسوا بأن هذا التفاعل مفيد لهم. وقد تشكل السكرتيرات العاملات فى إدارة كبيرة، على سبيل المثال، جماعة غير رسمية بسبب قرب مكاتبهم من بعضها ولأنهم يقومون بأداء أعمال مماثلة، وبناء على ذلك قد تكون نشاطاتهم غير رسمية كأن يتناولون وجبة الغداء مع بعضهم، أو رسمية مثل مطالبتهم الإدارة بزيادة مرتباتهم.

ويأتى تكوين الجماعة الاجتماعية والنفسية :

بسبب أن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات ومن أمثلة تلك الحاجات الفردية :

- السلامة : وذلك عندما يتجمع عمال لإنتاج مثلاً للاحتجاج لدى الإدارة حول المخاطر الصحية والسلامة في العمل.

- الأمان : مثل الاتصالات والجهود التي تقوم بها الجماعات لعرض أو حماية مصالحها عن سن تشريعات جديدة.

- الانتماء : فتكوين جمعيات تعنى بالنشاط الترفيهي للأفراد مع حاجة الانتماء للعاملين الآخرين.

- التقدير : مثل رغبة أحد المهندسين فى الانضمام لمجموعة عمل فى مشروع معين وذلك للنفوذ والمقام والمركز الذى يحس بأن هذه الجماعة تتمتع بها.

- تقدير الذات : مثل حاجة الباحث العلمى للتحويل إلى جماعة باحثين تعمل فى مجال تطوير منتج معين إذ أن انضمامه لتلك الجماعة يوفر له فرصة الابتكار والإبداع.

ثانياً، أنواع الجماعات :

هناك طرق عديدة تستخدم فى تصنيف أنواع الجماعات الموجودة فى مجتمعنا. ومن الممكن أن تشمل تلك النظم مجموعات مثل الأسرة، ومجموعة الأصدقاء، والجماعات الوظيفية وجماعات العمل وجماعات المصلحة. أما فى المنظمات فإن الجماعات تقسم إلى الجماعات الوظيفية وجماعات العمل وجماعات المصلحة.

ويمكن التفرقة بين الجماعات أيضاً على أساس الجماعات الرسمية والأخرى غير الرسمية. فالجماعات الرسمية هي تلك الجماعات التي تأخذ الشكل الشرعى والتي تسعى بشكل أساسى إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما الجماعات غير الرسمية فهي تلك التي تظهر نتيجة طبيعية لتفاعل الأفراد وتقوم على العلاقات الإنسانية، والتي قد تكون لها أهداف ترتبط مع أهداف المنظمة أو لا ترتبط معها.

وسوف نتناول فيما يلى إحدى هذه التصنيفات وهي الجماعات فى المنظمات :

• جماعات العمل الوظيفية :

جماعات العمل الوظيفية هي الجماعات التي يحددها الهيكل التنظيمى للمنظمة بوجه عام. ومن أمثلتها العلاقة بين المشرف ومرووسيه. فمثلاً يتم تعيين رئيسه ممرضات بواسطة مدير المستشفى لتكون مسئولة عن العناية بالمرضى من خلال توضيح توجيهات الأطباء للمرووسين (الممرضات). ولتسهيل أداء هذه المهمة تتولى رئيسة الممرضات الإشراف على مجموعة من الممرضات العاملات، ومساعدات التمريض، بينما تقوم المستشفى بتحديد الأهداف والتكامل فى العمليات ومستويات الأداء. وعادة ما يتم تصنيف الجماعات الوظيفية كجماعات تنظيمية رسمية.

• جماعات المهام الخاصة :

حيث يتم اختيار جماعة من العاملين بصفة رسمية لإنجاز مهمة معينة، يطلق على هذه الجماعة أسم جماعة عمل أو مهمة وذلك على المدى القصير أو الطويل، لنفرض على سبيل المثال مدير مصنع للمواد الكيماوية يرغب فى التعرف على مشكلات السلامة المحتملة فى المصنع. لتحقيق ذلك يكون المدير جماعة عمل من أربعة أشخاص تضم : مراقب الإنتاج، ومراقب الصيانة، ومدير الإدارة الهندسية، ومهندس الأمان

برئاسة مدير الإنتاج. حدد مدير المصنع فترة معينة لترفع له تقريراً عن مشكلات السلامة التي يتوصلون لها. ثم يقوم المدير بتشكيل جماعة عمل أخرى لتعمل علي إزالة أسباب المشكلة المحتملة أو حلها، وهذه تعتبر جماعة عمل جديدة... وهكذا. وتعتبر أغلب جماعات العمل جماعات تنظيمية رسمية أيضاً.

• جماعات الاهتمامات الخاصة أو الصداقة :

قد يكون الأفراد جماعات للاهتمامات الخاصة أو الصداقة لوجود خصائص مشتركة فيما بينهم مثل العمر أو الاتجاهات السياسية أو الأنشطة. ومن أمثلة هذه الجماعات، فرق الترفيه في الشركة، أو مجموعة من العمل غير راضية عن ممارسات الشركة يتجمعون لتكوين جبهة ضد الإدارة. تتكون مثل هذه الجماعات لتحقيق هدف قد يتوافق أو لا يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة.، وتعتبر هذه الجماعات غير رسمية وتظل قائمة حتى تحقق أهدافها. إلا أنه في الحالات ذات الأهداف طويلة المدى مثل الاتحادات النقابية أو جماعات الضغط، قد تصبح هذه المجموعات غير الرسمية مجموعات رسمية داخل التنظيم الرسمي.

من المعروف أن المنظمة لا تحكم بصورة كاملة في عضوية وتكوين جماعات الصداقة والمصلحة، ومع ذلك فقد تؤثر الأعمال والتصرفات الإدارية مثل تسريع العمال وفشلها في إشباع الحاجات الاجتماعية لدى الفرد على أنماط الاتصال والتفاعل بين العاملين مما يؤدي إلى إنضمام العاملين إلى بعضهم بصفة غير رسمية. وقد تسبب مثل تلك الجماعات (رسمية كانت أو غير رسمية) مشكلات عديدة للإدارة في حالة عدم توافق أهدافها مع أهداف المنظمة.

ثالثاً : مراحل تطور الجماعات :

تكتسب جماعات العمل الرسمية في المنظمات خصائصها الذاتية وقدراتها الإنتاجية بمرور الزمن. وحيث أن مراحل تطور الجماعات متداخلة، وتحتاج الجماعات المختلفة إلى فترات متفاوتة لتطورها، فمن الصعوبة بمكان تحديد المرحلة التي توجد فيها الجماعة في زى وقت من الأوقات. ومع ذلك، فمن اللازم أن يعرف المدير طبيعة تطور الجماعات لأن أداء المجموعة يتأثر إلى حد بعيد بالمرحلة التي بلغتها المجموعة في تطورها.

يركز نموذج تطور الجماعات على جماعات العمل وفيه تمر هذه الجماعات في تطورها بأربع مراحل :

١- مرحلة التمهيد (التوجه) :

يحدث التوجه حينما يتم جمع الأفراد مع بعضهم لأول مرة، وتتسم هذه المرحلة بأنماط سلوكية معينة مثل : نشأة نظم للاتصال بين الأفراد، نشأة العلاقات المتبادلة بين الأعضاء والتعرف عليها، التعرف على تركيبة الجماعة وأهدافها، التعبير أو الإفصاح عن التوقعات، قبول الأفراد لبعضهم كأعضاء في الجماعة. فمثلاً حينما يجتمع أفراد جماعة عمل جديدة فإن أول تفاعل لأفرادها هو مناقشة أهداف الجماعة والتعرف على معارف وقدرات بعضهم بعضاً ووضع خطة عمل للتفاعلات والنشاطات المستقبلية.

٢- مرحلة حل المشكلات الداخلية :

وفيها تتم مواجهة المشكلات الناشئة عن مرحلة التوجه ومحاولة وضع حلول لها. وتتميز هذه المرحلة بتزايد احتمال وجود صراع بين الأفراد حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف في أحاسيسهم تجاه السلطة والنفوذ والتبعية وهيكل القيادة.

وما لم يتم التصدى لهذه المشكلات وحلها بما يرضى كل فرد، فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية وقد لا تتقدم الجماعة بعد هذه المرحلة.

٢- مرحلة النمو:

حيث يتم توجيه جهود الجماعة كلية تقريباً نحو تحقيق أهدافها، وتتسم العلاقات بين أفرادها بالتماسك المتزايد وتبادل الأفكار وتوفير المعلومات المرتدة والحصول عليها من الآخرين والبحث عن سبل لأداء العمل وتبادل الأفكار الخاصة بالجهاز. كما تتميز هذه المرحلة أيضاً بتوافر الشعور الطيب لدى الأفراد لكونهم جزءاً من الجماعة، والانفتاح على بعضهم، وبالمستوى المرضي من الأداء في اتجاه تحقيق الهدف.

٤- مرحلة التقويم والرقابة:

وهي تركز على تقويم أداء الفرد والجماعة ويتم ذلك من خلال التمسك والإلتزام بمعايير الجماعة ودعم التكامل بين الأعضاء وتقوية هيكل الجماعة والطرق المختلفة للمعلومات المرتدة - يعرض الجدول التالي ملخصاً للمراحل الأربع لتطور المجموعة.

جندول رقم (١)
مراحل تطور الجماعة

المرحلة	نشاط الجماعة
التمهيد - التوجه	١ - إقامة الهيكل وقواعد العمل وشبكات الاتصال ٢ - توضيح العلاقات المتبادلة بين الأعضاء. ٣ - تحديد أدوار القيادة وتوضيح علاقات السلطة والمسئولية. ٤ - وضع خطة لتحقيق الهدف.
حل المشكلات الداخلية	١ - تحديد وحل مشكلة الصراع بين الأفراد. ٢ - توضيح الأسس والأهداف والعلاقات الهيكلية تفصيلياً. ٣ - توفير الجو الذي يتيح فرص المشاركة لأعضاء الجماعة.
النمو	١ - توجيه نشاط الجماعة نحو تحقيق الهدف. ٢ - توفير نظم لتدفق البيانات والمعلومات المرتدة حول أداء المهمة. ٣ - تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة.
التقويم والرقابة	١ - يتركز دور القيادة في تسهيل مهمة الجماعة والتغذية المرتدة والتقويم. ٢ - تجديد ومراجعة ودعم الأدوار والعلاقات المتبادلة بين أفراد الجماعة. ٣ - الدافعية القوية تجاه تحقيق الأهداف.

قد تدفع التغييرات التي تحدث في تشكيل الجماعات وعملياتها إلى ارتدادها إلى المراحل الأولى. فمثلاً، قد تدفع تغييرات في قيادة الجماعة أو تشكيلها من حيث العضوية أو الموقع الجغرافي، أو المراجعة الشاملة للمهام، إلى ارتداد الجماعة من مرحلة التقويم إلى مرحلة التوجه مثلما يتسبب عدم معالجة الصراع بين الأفراد في مرحلة النمو في رجوع الجماعة إلى مرحلة حل المشكلات الداخلية.

وتمثل معرفة المرحلة التي وصلت إليها الجماعة عاملاً هاماً في تحديد أفضل أسلوب للقيادة لدفع الجماعة لتحقيق أهدافها.

رابعاً : تماسك الجماعة :

تبدو بعض الجماعات متميزة عن غيرها بحالة من التلاحم أو الاتجاهات أو السلوك والأداء المشترك. ويعتبر هذا التقارب الذي يعرف بتماسك الجماعة - بوجه عام - واحداً من خصائص الجماعة التي تزيد فيها العوامل التي تدفع العضو ليبقى ويشارك في الجماعة عن العوامل التي تدعوه إلى تركها.

أسباب تماسك الجماعة :

تؤدي رغبة أعضاء الجماعة في البقاء داخل نفس الجماعة، وكذلك الضغوط التي تواجه الجماعة لزيادة قوة وارتباط الجماعة (أو تماسكها). وتتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات أخرى، ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في اتجاهاتهم وسلوكهم وأهدافهم، كما أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات، وفقدانها لقوة التجاذب والترابط بين أعضائها. ونعرض فيما يلي لأهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة.

- ١- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة : فكلما كان هناك إجماعاً، واتفاقاً بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.
- ٢- تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد : فكلما كان هناك تناسباً بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد كلما أدى ذلك إلى مزيد من التنسيق.
- ٣- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة : كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.
- ٤- جاذبية الأفراد : كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي.
- ٥- التنافس بين الجماعات : كلما كان هناك تنافساً بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك بين أفراد الجماعة.
- ٦- انعزال الجماعة : الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافياً أو اجتماعياً يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.
- ٧- حجم الجماعة : الجماعات الصغيرة نسبياً في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جداً في الحجم، فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.
- ٨- الضغوط الخارجية : كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، كلما زاد تماسكهم، ومن ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل.
- ٩- استقرار الجماعة : كلما كان الجماعة مستقرة وأقل تعرضاً للتغير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.

١٠- مركز الجماعة : كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة ونفوذ أفرادها كلما أدى هذا إلى تماسك الجماعة.

١١- إحصائية أفراد الجماعة : كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كلما أدى هذا إلى مزيد من التماسك.

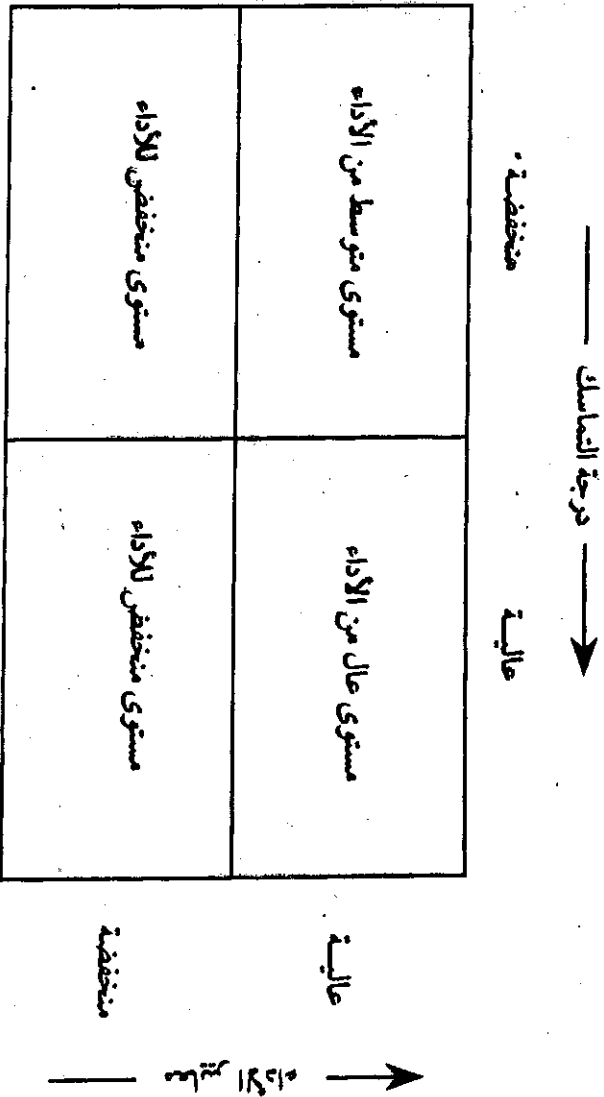
وبما أن الجماعات المتماسكة تتكون من أفراد جذبتهم أهداف الجماعة وجمع بينهم التآلف، فإننا نتوقع أن تكون العلاقة بين تماسك الجماعة وأدائها قوية، وقد أشارت الدراسات في هذا المجال إلى أنه كلما زاد تماسك الجماعة تعاضم تأثيرها على سلوك أعضائها وبالتالي على أدائها. وبما أن أعضاء الجماعة يعطون اعتباراً كبيراً لعضويتهم في جماعة متماسكة، فإننا نتوقع أن يكون الفرد أكثر إيجابية في الوفاء بمتطلبات الجماعة والالتزام بمعاييرها. فإذا صح هذا الافتراض فإننا نتوقع الآتي :

* أن يكون الفرق بين الجماعات المتماسكة والأخرى الأقل تماسكاً في مدى الالتزام بمعايير الجماعة.

* أن مستوى أداء الجماعة لا يتأثر فقط بدرجة التماسك بل وبمستوى معايير الجماعة أيضاً. لناخذ جماعتين منفصلتين متماسكتين من مشغلي الآلات على سبيل المثال... فقد حققت الجماعة الأولى معياراً عالياً للأداء (إنتاج أربعة وثلاثون وحدة في اليوم) وتتوقع أن يلتزم كل أعضاء الجماعة التزاماً تاماً بهذا المستوى العالي من الأداء. بينما قررت جماعة العلم الثانية معياراً أقل من الأولى (سنة وعشرون وحدة في اليوم) وتتوقع أن يلتزم أعضاء هذه الجماعة بنفس القدر من التزام الجماعة الأولى، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي :

شكل رقم (١)

الملاحة بين أداء الجماعة ونمائها من ناحية وبين أداء الجماعة ومعايير أدائها من ناحية أخرى



ويتضح من الشكل السابق والذي يعرض ملخصاً للنتائج المتعلقة بمعايير الجماعة ودرجة تماسكها وأدائها، حيث يشير إلى أنه من الممكن أن يكون أداء الجماعات ذات الدرجة العالية من التماسك عالياً أو منخفضاً اعتماداً على معايير مستوى الأداء الذي تقرره الجماعة.

وقد يظهر من النقاش السابق أن العوامل التي تجعل الجماعة متماسكة قد تضعف الأداء الجماعي أو الفردي، رلاً أن بعض الباحثين قد أشاروا إلى أن مثل هذا الاستنتاج قد لا يكون صحيحاً بالضرورة، إذ تؤدي المحاولة الجادة لزيادة درجة التماسك المنخفضة في الجماعة إلى خفض احتمال حدوث النتائج السلبية للتماسك الشديد مثل الالتزام بمعايير الأداء المنخفضة ولكنها تحول دون الحصول على النتائج الإيجابية لدرجة التماسك العالية في نفس الوقت.

عوامل إضعاف تماسك الجماعة :

- ١- الاختلاف حول الأهداف : مثلما يؤدي الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات، يؤدي الاختلاف إلى الصراع مما يضعف درجة تماسكها.
- ٢- حجم الجماعة : كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل العضو مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكها. وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل.

- ٣- التجارب غير السارة في الجماعة : حينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الجماعة، يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.

٤- **التنافس داخل الجماعة :** مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينها. لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع وظهور عوامل الشقاق. وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات، مثل محاباة بعض الأعضاء (أو تقديم مكافآت لاتقدم على أساس الأداء) حيث أن ذلك يؤدي إلى وجود التنافس بين أفراد الجماعة.

٥- **السيطرة :** حينما يسيطر واحد أو أكثر علي الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين، لما لهم من سمات شخصية معينة، فلا يظهر أى تماسك للجماعة. وقد يؤدي مثل هذا الاتجاه إلى تكوين (شلل) صغيرة داخل الجماعة أو وجود أفراد أنعزاليين.

تكمن المشكلة التي تواجه المدير في كيفية توجيه نشاطات الجماعات ذات التماسك الشديد في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة بنجاح. وعلي الرغم من أن البحث في هذا المجال محدود جداً، إلا أن هناك بعض المؤشرات التي يمكن أن تتوافر في هذا الشأن :

• التركيز على إنجاز المهام :

يتضمن أحد الأساليب المتبعة إعادة توجيه نشاط الجماعة من التركيز على المسائل الشخصية إلى التركيز على إنجاز المهام، فإذا استطاعت الإدارة تقوية التزام الجماعة في اتجاه الأهداف التي تنسجم مع الأهداف التنظيمية، تمكنت من التأثير على مستوى أداء الجماعة بصورة إيجابية - ويمكن تحقيق ذلك في بعض الحالات، عن طريق خطة حوافز جماعية أو إجراء تعديلات في الوظائف لتصبح أكثر تحديداً للقدرات. ولكن ليس من الممكن دفع كل الأفراد بنفس الأساليب مما يحتم على المديرين معرفة العوامل الدافعة لكل عضو من أعضاء الجماعة معرفة تامة.

• المشاركة فى الإدارة :

وأسلوب آخر محتمل، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتركيز على إنجاز المهام، هو أن يكون هناك نظام المشاركة فى الإدارة داخل الجماعة حيث تؤدي المشاركة فى وضع الأهداف والمعايير إلى وجود الالتزام. فإذا كانت تلك الأهداف والمعايير تتحدى قدرات الأفراد، فقد تركز الجماعة على إنجاز المهام أكثر من تركيزها على المسائل الشخصية. ومع ذلك فقد تنظر بعض الجماعات لعملية المشاركة على أنها أسلوب آخر من الأساليب التى تستخدمها الإدارة للتحكم فى العاملين واستغلالهم، ويؤدي ذلك بالتالى إلى مقاومة توجيهات الإدارة من جانب العاملين أكثر من قبولهم لهذه التوجيهات.

• التنافس بين الجماعات :

إذا أستطاع المدبرون أن يثيروا فى الأعضاء التنافس مع الجماعات الأخرى فى المنظمة، فمن الممكن أن تنشأ روح الفريق التى لا تحدث فقط درجة عالية من التماسك، ولكن أيضاً مزيداً من التزام الجماعة وإنجاز المهام. ومن جهة ثانية فالتنافس بين الجماعات فى المدى البعيد نتائج سلبية على المنظمة، إذ يحتمل أن يؤدي تركيز الجماعات على «الفوز» إلى حجب الموارد أو الموظفين أو المعلومات أو تشويهها عمداً عن الجماعات المنافسة مما ينتج عنه آثار سلبية على المنظمة ككل. ومن الاستراتيجيات المعروفة التى يمكن أن يستخدمها المدبرون لتجاوز هذه الآثار السلبية للتنافس بين الجماعات وضع هدف شامل تتخذه كل الجماعات هدفاً لها. فمن الممكن - مثلاً - وضع هدف كلى لإنتاجية المنظمة وإجراء مقارنة ليس فقط بين مستوى الإنتاج الفعلى والمستوى المخطط له، بل وبين إنتاجية المنظمة والمنظمات الأخرى المنافسة لها.

• حل الجماعة :

آخر الأساليب المتاحة للإدارة هو حل بعض الجماعات المتماسكة جزئياً أو كلياً بنقل أعضائها إلى إدارات أخرى. وتوفر هذه الطريقة للمدير فرصة العمل من جديد مع جماعة حديثة التكوين نسبياً، والتأثير على العملية الكلية لتكوين وتطوير الجماعة. على أنه من اللازم ألا يؤخذ بهذا الأسلوب إلا كحل أخير. وقد يستحيل تطبيقه إذا كان أعضاء الجماعة يتسبون لاتحاد عمالي لايسمح بمثل هذا الإجراء.

ولكل من هذه الأساليب مميزاته وعيوبه المحتملة ولذا يتعين تقسيمه بعناية كبيرة. كما ينبغي دراسة مزايا التماسك في المجموعة وتقويمها بدقة فائقة. وبناء على ذلك يصبح الفهم والتشخيص الدقيق أموراً ضرورية لازمة لجعل الأداء الجماعي الناجح حقيقة واقعة بالمنظمة.

خامساً : سلوك الجماعات :

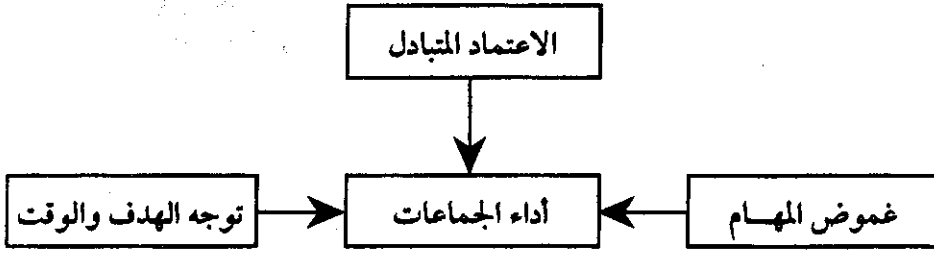
عرض «والاس» في كتابه هذا الجزء من خلال مثال عملي كما يلي :

واجه جارى فولر "Gary Fulmer" مدير شركة كرين لمنتجات البلاستيك فى كولبوس فى بداية الثمانينات مشكلة محيرة، فقد بدأت استراتيجية تنوع منتجات خط إنتاج الفينيل (Vinyl) وتشكيلها حسب طلبات الزبائن مع إنشاء مجمع صناعى خاص بالشركة تبرز نجاحاً طيباً فى الأسواق. هلى أن هذه الاستراتيجية تتطلب من جهة أخرى، زيادة ملحوظة فى درجة التعاون والتكامل بين الإدارات.

تمثل الحل الذى اختاره فولر فى نظام إدارة المشروعات حيث يرأس كل مشروع - وفق هذا النظام - مدير يكون مسئولاً عن كل ما يتعلق بمنتهجه. ويتم اختيار مدير واحد أو مديرين، إلا أنه من الممكن أن تشكل المصالح المكتسبة مشكلة أخرى.

لتجاوز هذه المشكلة والتأكد من تعاون الإدارات فى هذا التنظيم، أختار فولر هوارد بينت "Haward Benet" للإشراف على كل مديرى المشروع - وبينما سمح بينت للمديرين باتخاذ قرارات فردية، إلا أنه كان حريصاً على تقليل الصراعات إلى أدنى حد. يكمن السبب الرئيسى لنجاح بينت فى أنه عمل لفترة خمسة وثلاثين عاماً مع شركة «كرين» ويتمتع باحترام الجميع، فهو مهندس من حيث إعداداته وتدريبه ويلم بالشركة ومنتجاتها إلاماً تاماً - ومعروف بخبرته الواسعة فى مجال تشكيل البلاستيك على مستوى القطرى كله - كما أن معرفته بالعاملين فى الشركة تمثل عنصراً إيجابياً. وقد أفرز نموذج الخبرة الفنية والمهارات الإدارية (والصورة الأبوية) - التعاون والتضافر الذى سعى إليه فولر.

سيكون التركيز فى هذا الجزء على التفاعلات التى تحدث بين مجموعتين أو أكثر - سلوك الجماعات. ويتم التركيز هنا على أهمية سلوك الجماعات بالنسبة للمدير.



شكل (٢) إطار لأداء الجماعات

إطار للأداء في الجماعات :

قد تكون الجماعات المتفاعلة في إدارة كبرى مثل إدارة بحوث السوق والمبيعات أو في قسمين منفصلين مثل شئون العاملين والصيانة. ويتوقف الأداء الجيد للجماعات على عوامل عديدة من أهمها التنسيق.

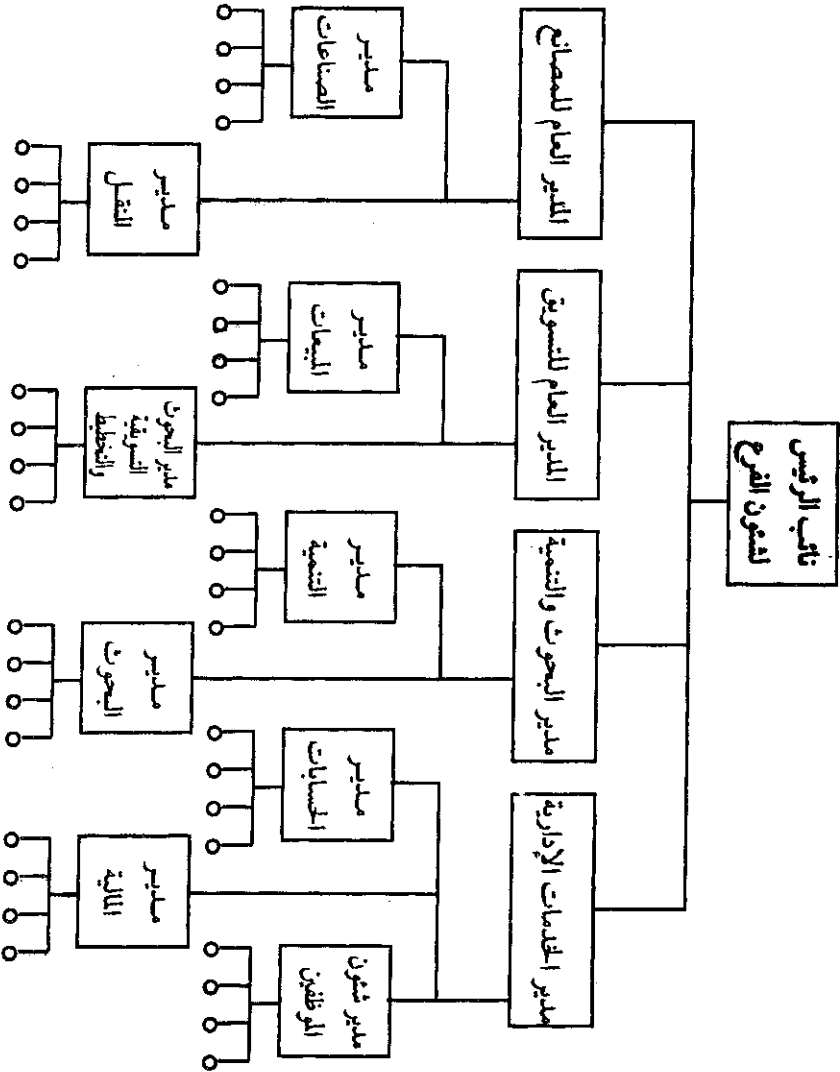
ولتحديد مقتضيات التنسيق، يتعين على المديرين الإجابة على أسئلة محددة :

- ١- هل تحتاج الجماعات فعلاً إلى تنسيق؟ بمعنى آخر، هل تعتمد الجماعات على بعضها لتحقيق هدف ما؟ سنطلق على ذلك مفهوم الاعتماد المتبادل.
- ٢- ما هي أنواع المهام التي تعمل فيها هذه الجماعات؟ سيجيب نقاشنا لغموض المهام على هذا السؤال.

- ٣- ما هو الاختلاف بين أعضاء الجماعات من حيث التوجه والتجارب السابقة (الخلفية) وطريقة التفكير؟ سيجيب نقاشنا لتوجه الوقت والهدف - الضوء على هذه الاختلافات الهامة. ويعرض الشكل السابق هذه العناصر الرئيسية الثلاثة لعملية التنسيق.

ويمكن توضيح موضوع سلوك الجماعة من خلال الشكل التالي : نفترض أن هناك فرعاً لشركة صناعية كبرى (يعرض الشكل التالي تنظيمه الأساسي). يرأس الفرع نائب للرئيس يتبع له مدير عام للتسويق ومدير للبحوث والتطوير ومدير للخدمات الإدارية. ولكل من هؤلاء المديرين مديرون آخرون يرتبطون بهم (مثل مدير للتصنيع ومدير للشحن يرتبطان بمدير عام التصنيع وهكذا). ويصلح الشكل التالي مثلاً مستمراً لسلوك الجماعات في هذا الجزء.

شكل رقم (٣) سلوك الجماعة داخل الفرع



عوامل التنسيق فى سلوك الجماعات :

يمكن تناول عوامل التنسيق الثلاثة فى سلوك الجماعات بالتفصيل كما يلى :

١- الاعتماد المتبادل :

الاعتماد المتبادل بين مجموعتين أو أكثر هو مدى الحاجة لتنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعتين لتحقيق المستوي المطلوب من الأداء. وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهى : الاعتماد المشترك، والاعتماد المتسلسل، والاعتماد التبادلى.

* الاعتماد المشترك :

يشير الاعتماد المشترك إلى الحالة التى تكون فيها المجموعات مستقلة نسبياً عن بعضها، إلا أن كلاً منهما تقدم إسهاماً متميزاً للمنظمة الأم وتتلقى دعماً منها.

* الاعتماد المتسلسل :

يحدث الاعتماد المتسلسل حينما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعة أخرى. فهناك اعتماد متسلسل بين إدارتى التصنيع والشحن - مثلاً - حيث تمثل مخرجات إدارة التصنيع من المنتجات المصنعة. مدخلاً لإدارة الشحن.

* الاعتماد التبادلى :

ينشأ الاعتماد التبادلى عندما تتبادل الجماعات المدخلات والمخرجات. فهناك اعتماد تبادلى بين وظائف هندسة التطوير والتسويق حيث أن مخرجات عملية التطوير - اختبار كميات من المنتج الجديد - تمثل مدخلات لوظيفة التسويق إذ أنها تستخدم لاختبار قبول المستهلك للمنتج بصورة مبدئية. على أن عدم قبول المستهلك للمنتج بصورة مبدئية. أد المخرجات المحتملة لعملية التسويق - يخدم كأحد المدخلات لهندسة التطوير لإجراء مزيد من التحسينات ومزيد من الاختبارات على المنتج.

يحدث الاعتماد التبادلي أيضاً بين وظائف التصنيع والتسويق حيث تمثل مخرجات التصنيع كميات كبيرة من المنتج الجديد - مدخلات لعملية التسويق - تستخدم في تحقيق مبيعات أكثر للمستهلك. وتخدم المشكلات المتعلقة بجودة المنتج أو طلب المستهلك لعبوات مختلفة للمنتج - مخرجات لعملية التسويق - كمدخلات لعملية التصنيع لأجل القيام بعمل إضافي أو التحقيق فيما يتعلق بتلك المشكلات والطلبات.

ويعرض الجدول التالي ملخصاً لأنواع الاعتماد المتبادل الثلاثة المذكورة. أما بالنسبة لأداء الجماعات، فينبغي أن ندرك أنه كلما تقدم المرء من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلي، تطلب الاعتماد المتبادل المزيد من التفاعل، وأصبح من الصعوبة التنسيق لإنجاز المهام المطلوبة. أي حينما يتم التقدم من الاعتماد المشترك للاعتماد المتسلسل، ومن ثم إلى الاعتماد التبادلي فلا بد أن يدرك كل شخص أن نشاطات إحدى الجماعات الأخرى. فأداء الجماعات - إذن - نتيجة مباشرة لمدى النجاح في التحكم في الاعتماد المتبادل بين الجماعات وتنسيقه.

جدول (٢) أنواع الاعتماد المتبادل

النوع	درجة الاعتماد	الوصف	مثال
المشترك	منخفضة	الجماعات أو الوحدات مستقلة نسبياً عن بعضها إلا أنها تهتم جميعاً بالأهداف العامة للمنظمة.	- العلاقة بين أقسام البحوث والتسويق. - مصانع منفصلة لمنظمة أو شركة تتعامل قليلاً.
المتسلسل	متوسطة	مخرجات إحدى الجماعات مدخلات للجماعات الأخرى.	- العلاقة بين أقسام التصنيع والتسويق. - العمليات التي تتم في خط تجميع السيارات.
التبادلي	عالية	الجماعات تتبادل مخرجات بعضها.	- العلاقة بين التطوير وبحث التسويق. - التفاعل بين العمليات والمنتجات في شركة طيران محلية.

٢- غموض المهام :

للمديرين في المواقع المختلفة في المنظمات وظائف قد تتماثل من حيث أعمالها اليومية، أو تتضمن مشكلات جديدة ومختلفة كل يوم. فمن الممكن تخطيط عملية معالجة البيانات المالية التي يتولاها المديرون الماليون، علي سبيل المثال، بحيث لا تكون هناك اختلافات جوهرية في أعمالهم اليومية إلا من ناحية حجم العمل. وقد يواجه مدير الخدمات الفنية للمستهلك - من جهة أخرى - مشكلات مختلفة كل يوم اعتماداً على حجم وطبيعة طلبات الزبائن، واستفساراتهم. ولذلك تختلف الوظائف من حيث درجة غموض المهام التي يمكن أن تتخللها خلال فترات العمل. وتختلف درجة غموض المهام تبعاً لعاملين هما : وضوح مهام العمل، وبيئة العمل.

* وضوح المهام :

هو الدرجة التي تكون عليها متطلبات الجماعة ومسئولياتها من حيث الصياغة والفهم. وعلى ذلك فنعتبر عن وضوح المهام بمدى استخدام الجماعات للأنظمة والإجراءات والسياسات في توجيه النشاط اليومي لأعضائها.

* بيئة العمل :

وتتضمن تلك العوامل. داخل المنظمة أو خارجها، التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الوحدة أو الجماعة. وتختلف درجة الغموض في المهام تبعاً لعاملين في بيئة العمل هما : عدد العناصر أو الوحدات أو الجماعات، وطبيعة البيئة المستقرة أو المتقلبة.

٢- توجه الوقت والهدف :

يعتاد المديرون الذين يقضون وقتاً طويلاً في وظيفة معينة على تنظيم أعمالهم بطريقة يمكن التنبؤ بها، ويكيفون أنفسهم مع الأهداف التنظيمية، والأوقات المحددة لإنجاز العمل، والأفراد الآخرين بصورة تساعد على أداء تلك الوظيفة بفعالية. وكما أشرنا سابقاً في الأجزاء الخاصة بالاعتماد المتبادل والغموض في المهام، فإن أنواع المهام المختلفة تتطلب التعامل مع مستويات مختلفة من الغموض. وتتطلب هذه الأنماط المختلفة من المهام والمستويات المتباينة من الغموض تنظيم العمل وتوجيهه في صور مختلفة. هناك أسلوبان محددان لتوجيه العمل يمكن أن يؤثر على أداء الجماعات هما توجيه الوقت وتوجيه الهدف. فمعنى توجيه الوقت، الفترة الزمنية المطلوبة للحصول على معلومات حول أداء مهمة معينة. ويركز توجيه الهدف على مجموعة المام أو الأهداف التي يركز عليها الأفراد في المنظمات.

أداء الجماعات :

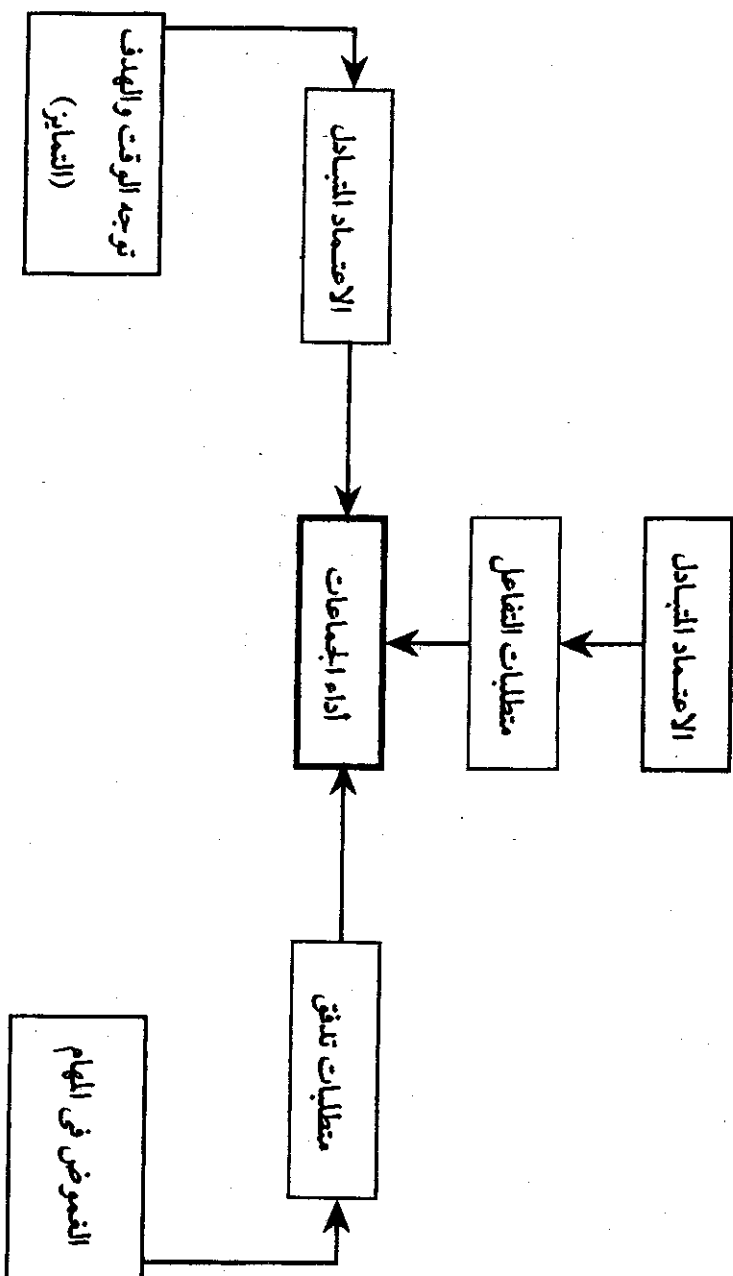
نجد أن عوامل التنسيق الثلاثة السابقة بين الجماعات وهي الاعتماد المتبادل، وغموض المهام، وتوجه الوقت والهدف تحتاج ثلاثة متطلبات إدارية للتنسيق يمكن أن تؤثر على نوعية أداء الجماعات :

١- يؤثر نوع الاعتماد المتبادل بين الجماعات على طبيعة متطلبات التفاعل. ولا تشمل متطلبات التفاعل تكرار ونوعية التفاعل المطلوب لإنجاز العمل فقط بل وعدد المستويات أو الأفراد المطلوب تفاعلهم مع نظرائهم من الجماعات الأخرى. وتزايد متطلبات التفاعل كلما أنتقل الاعتماد المتبادل من مرحلة الاعتماد المشترك إلى الاعتماد المتسلسل ثم الاعتماد المتبادل.

٢- تؤثر درجة الغموض فى مهام جماعة أو جماعات على مقدار تدفق المعلومات بين المجموعات، وحجم ونوعية المعلومات والاتصال من قبل الجماعات ونتوقع قرب نهاية العام المالى، أن يتدفق قدر كبير من المعلومات من إدارة الحسابات إلى كل الإدارات الأخرى.

٣- يبرز توجه الوقت والهدف (أى التمايز) مفهوم متطلبات التكامل. فالتكامل هو درجة التعاون أو العلاقات المنظمة المطلوبة والتي يتم تحقيقها بين الجماعات المختلفة فى المنظمة. ففى المراحل الأولى لعملية تطوير المنتج، هناك درجة عالية من التمايز بين وحدة البحوث ووحدة التسويق، بسبب الاختلافات فى توجه الوقت (طويلة المدى فى مقابل قصيرة المدى)، وتوجه الهدف (العلم فى مقابل السوق). ولتحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى بين هاتين الوحدتين فى تلك المرحلة المبكرة من تطوير المنتج، يلزم أن يكون هناك درجة عالية من التكامل تتماشى مع المستوى المطلوب من الأداء، والذي يعرضه الشكل التالى الذى يوضح العلاقة بين خصائص الجماعات ومتطلباتها والأداء.

شكل (٤) العلاقة بين الجماعات ومعاييرها والأداة



تحديد متطلبات التنسيق الإدارى الثلاثة الصعوبات التى يمكن أن تواجه المدير فى تحقيق التنسيق الفعال وبالتالي، تحقيق مستويات عالية من أداء الجماعات. فعلى سبيل المثال، تصادف الجماعات المتفاعلة ذات متطلبات التفاعل المحدودة (اعتماد المهام)، والمستوى الأدنى من الحاجة للتكامل (حد أدنى من الثباين فى توجهات الوقت والهدف)، أقل قدر من الصعوبة فى تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى. وعلى العكس من ذلك تعاني المجموعات المتفاعلة ذات متطلبات التفاعل المتعددة (اعتماد تبادلى)، ومتطلبات متعددة للمعلومات (درجة عالية من الغموض فى المهام)، وتتطلب مستويات عالية من التكامل (درجة عالية من الثباين فى توجه الوقت والهدف) قدرأ أكبر من الصعوبة فى تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعى.

تطبيقات الفصل الثامن

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- أشرح مراحل تطور الجماعات؟
- ٢- لماذا أصبحت الحاجة إلى إدارة سلوك الجماعة أمراً هاماً؟
- ٣- أشرح أسباب تماسك الجماعة.
- ٤- لماذا يسبب الاعتماد التبادلي مشكلات حول تنسيق سلوك الجماعات أكثر مما يسببه الاعتماد المشترك أو المتسلسل؟
- ٥- وضح بالشرح والرسم العلاقة بين الجماعات ومتطلباتها والأداء؟

علق باختصار على العبارات التالية :

- ١- التنافس بين الجماعات مطلوب، وعلى العكس من ذلك التنافس داخل الجماعة الواحدة.
- ٢- إن إشباع الحاجات الفردية لا يتم بصورة مناسبة إلا من خلال الجماعات.
- ٣- جماعات المهام الخاصة يتم اختيارها من العاملين بصفة رسمية.

الفصل التاسع

القيادة

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يكون الطالب قادراً على معرفة ما يلي :

- مفهوم القيادة.
- نظريات السمات في القيادة.
- النظريات السلوكية في القيادة
- النظريات الموقفية في القيادة.
- القيادة كنظام تأثيري.

الفصل التاسع

القيادة

مقدمة:

تعتبر القيادة إحدى وسائل ومتطلبات التوجيه والاتصال، وأهم وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم أى أن الأمر يتطلب خطة وتنظيم يلائم تحقيق هذه الخطة، ومع بداية التنفيذ لابد من وجود قيادات للأفراد، وتوزيع الأدوار ثم التعليم والتدريب، حيث يجب أن يعرف الأفراد ما هو المطلوب منهم، ثم يأتى بعد ذلك دور التوجيه لإنجاز المهام، ويشكل ذلك وظيفة القيادة فى التنظيم.

فالقيادة ضرورية فى كل المنظمات أياً كان نشاطها، وأيضاً فى كل مجالاتها الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، ولكنها أكثر أهمية فى مجال التوجيه والرقابة وخاصة فيما يتعلق بالإشراف فهذا المجال يعتبر اختبار حقيقى للقيادة.

أولاً : مفهوم القيادة :

من الملاحظ فى أى نشاط فردى، أن يعتمد صاحب المشروع بصفة أساسية على إسهاماته الشخصية لتحقيق الأفضل لمنظمته، أى أن مهارته الخاصة ومعرفته الفنية، ومجهوداته توجه إلى خدمة الشركة التى يعمل بها.

ويلاحظ أنه عند مرحلة معينة يجب أن لا يمكنه أن يحقق التقدم اعتماداً على قدراته فقط، وعند هذه النقطة يجد نفسه مديراً، أى ينبغي عليه أن يوجه ويرشد ويؤثر فى جهود وقدرات الآخرين. وهذه حقيقة - فعمالة العالم - حققوا النجاح والشهرة من خلال الاعتماد على الإسهامات الشخصية - مثل اديسون Edison، أينشتاين Einstein

وغيرهم، ولكننا نركز هنا علي نوع آخر من العمالة - أي الرجل غير العادي الذي ينجز لأفضل من خلال التأثير في تابعة.

ويمكن تصور قيام قيادة على مستوى إداري، عندما تركز الإدارة اهتمامها على عملية التأثير التي يقوم بها المدير نحو موظفيه لتحقيق أهداف إدارية معينة.

فالقيادة إذن غير الإدارة، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية، والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.

فالقيادة الإدارية عند «كونتر وادونيل» تعني : «عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسي لإقناعهم وحثهم علي المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني». ويعرفها «ألن Allen» بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".

يرى "Kohn" أن "القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد".

فهى فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص. ومن وجهة نظر النتائج، فالقيادة هي القدرة على حفز وحث الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه. فعندما يمارس شخص التأثير في الآخرين، فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماماً كما لو كانت أهدافه الشخصية.

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية، وهذه العناصر هي :

١- تأثير المدير على مرؤوسيه :

تقوم عملية التأثير - التي تركز عليها القيادة الإدارية - على ما يستخدمه المدير من وسائل للإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم تكون قيادته ناجحة وفعالة.

وتتعدد الوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد. ومن أهم هذه الوسائل، قوة التأثير التي تقوم على الثواب، والتي تقوم على الأوامر أو الإكراه، وأيضاً التي تقوم على خبرة المدير أو القائد.

٢- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم :

تستهدف عملة التأثير التي يقوم بها المدير نحو مرؤوسيه، تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف. فالمدير يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون من أوجه متعددة كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية. والمدير القائد هو الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه رغم أوجه الاختلاف بينهم - وهذه - كما تقول «ماري فوليت» هي الصفة المميزة للقيادة.

٣- ميل واستجابة التابعين :

وذلك لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم، ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذي حدين، فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين

لإنجاز ما يرغبه، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعيه بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع طموحاتهم. وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة، وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

٤- تحقيق الهدف الوظيفي :

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها المدير القائد نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم وتوجيهه لجهودهم، هو تحقيق الهدف من التنظيم. إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف.

حيث توجد أهداف خاصة بالتنظيم، وأخرى تخص مجموعة أعضاء التنظيم، كما توجد أهداف الموظف الشخصية، وأيضاً الأهداف الشخصية للمدير القائد.

القائد يحدد الهدف، والذي يعنى بناء أو تصميم أو تحقيق أو إنجاز شيء ما، لذلك من الضروري الشعور والإحساس بزهمية هذا الشيء أو الدافع إليه. فالمهمة الأساسية للمدير هي تشغيل التنظيم الخاص به بفاعلية، ويتمثل ذلك في مجموعة الأفراد الذين يشرف عليهم، ويتحقق هذا فقط إذا حقق الأفراد نتائج تتطابق وأهداف التنظيم.

غالباً ما يحدث عدم تطابق بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد، لأن الإدارة تهتم في المقام الأول بالإنتاج، والجودة، الربحية والعائد - بينما يميل الأفراد للاهتمام بالأجور، ظروف العمل أو تحقيق الذات، الاستقرار الوظيفي - فعندما تتحقق أهداف الطرفين فإن المدير تزداد قدرته كقائد، فهو يمتلك المقدرة القيادية لتحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المنظمة.

ثانياً: نظريات القيادة:

ركزت النظريات القديمة والنظريات الموقفية المعاصرة في دراسة موضوع القيادة. بوجه عام، علي نفس الموضوع، وهو تحديد العوامل التي تؤدي إلى فعالية القائد. أى هل يمكننا تحديد خصائص أو أنماط سلوكية أو مواقف تجعل من أحد أساليب القيادة أكثر فعالية من غيره من الأساليب؟

يمكن استعراض ثلاثة مداخل رئيسية للقيادة هي نظرية السمات (الخصائص) والنظرية السلوكية، والنظرية الموقفية. كما يعرض الجدول التالي موجزاً للقواعد الأساسية لكل منها.

جدول (١) المداخل الرئيسية لدراسة القيادة

المدخل (النظرية)	مجال التركيز
السمات (الخصائص) الأربعينيات والخمسينيات	هناك عدد محدود من السمات أو الخصائص الفردية التي يمكن استخدامها للتمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.
السلوكية (الخمسينيات والستينيات)	لا يتمثل الجانب الأساسي للقيادة في سمات القائد بل في تصرفاته في المواقف المختلفة.
الموقفية (الوقت الحاضر)	لا تتحدد فعالية القائد بنمط سلوكه فقط بل بالموقف المائل في بيئته، وتشمل العوامل الموقفية خصائص الرئيس والمرؤوس وطبيعة المهام وهيكل الجماعة ونوع التعزيزات (الحوافز).

١- نظريات السمات Trait Theory :

بدأت الدراسة العلمية للقيادة بالتركيز على القائد نفسه، حيث كان التساؤل الأول لهذا المدخل هو : ما هي الخصائص، أو السمات التي تجعل الفرد قائداً؟

وقد استندت هذ النظريات على فكرة أن القيادة صفة فطرية غير مكتسبة حيث أطلق عليها نظرية «الرجل العظيم»، وقد تركزت هذه الدراسات حول القيادة في فترة الأربعينيات والخمسينيات، وذلك للتوصل إلى مجموعة من الخصائص الفردية التي تميز بين القادة الناجحين وغير الناجحين.

قام رالف ستوجل "Stogdill" من خلال مراجعته للبحوث التي تمت منذ عام ١٩٤٨م بتحديد نظام لتصنيف القيادة يقوم على أساس ست مجموعات رئيسية ويعرض جدول (٢) ملخصاً لبعض السمات المختارة من كل مجموعة من هذه المجموعات.

✱ الخصائص الجسمانية :

تناولت الأبحاث السابقة حول القيادة دراسة بعض الخصائص الطبيعية مثل : العمر، والمظهر، والطول، والوزن، إلا أن نتائج هذه الأبحاث كانت متعارضة نوعاً ما. ويتصور الكثيرون أن المشرف الفعال في مصنع لصهر الحديد أو الرقيب المستول عن فصيلة مقاتلة في البحرية رجل ضخم فارغ الطول وله صوت جهوري. وتتجاوز طاقته طاقة مرؤوسيه. وبالرغم من أن بعض هذه العناصر تقتصل بالقيادة الفعالة. إلا أنه من الممكن أن تكون هناك عوامل موقفية أخرى قد تؤثر في اختيار القائد ومن ثم في فعالية القيادة.

* الخلفية الاجتماعية :

تركزت العديد من الدراسات التي تناولت الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للقادة على عوامل مثل : التعليم، والمركز الاجتماعي، وإمكانية التنقل. وقد توصلت هذه الدراسات بوجه عام إلى التالي :

- المركز الاجتماعي والاقتصادي الكبير يعد أحد المزايا التي تحقق مركز القيادة.
- أن أعداداً متزايدة من الذين ينتمون للطبقات الدنيا من حيث الوضع الاقتصادي والاجتماعي يستطيعون اليوم بلوغ وظائف عليا في مجال الصناعة أكثر مما كان قبل ٥٠ عاماً.
- يتميز القادة في الوقت الحاضر بمستوى تعليمي أفضل مما سبق. وقد تكون الوظائف القيادية التي تستند على عوالم الخلفية الاجتماعية إحدى الظواهر الموقفية لمجتمعنا الناضج. ولكن بالإضافة إلى ذلك لا توجد ارتباطات ثابتة بين فعالية القائد، والخلفية الاجتماعية.

* الذكاء :

تشير الدراسات التي تناولت العلاقة بين الذكاء والمركز القيادي إلى أن القادة يتصفون بالحكم الصحيح والحسم والمعرفة والطلاقة في الحديث. وبالرغم من وجود علاقة ثابتة إلا أنها علاقة ضعيفة مما يوحي بضرورة دراسة عناصر إضافية أخرى.

* الشخصية :

تشير البحوث التي تناولت عناصر الشخصية إلى أن القادة الفعالين يتميزون بسمات شخصية مثل : اليقظة، والثقة بالنفس، والتكامل الذاتي، وتأكيد الذات وحاجات التحكم أو السيطرة. وبالرغم من أن هذه النتائج لم تكن منتظمة بالنسبة لكل

المجموعات والمؤسسات الصناعية (التي تناولتها البحوث)، إلا أنها تشير إلى ضرورة دراسة السمات الشخصية للفرد في أى من أساليب القيادة.

* الخصائص المرتبطة بالعمل :

أفادت الأبحاث التى تناولت الخصائص المتعلقة بالعمل نتائج إيجابية توضح أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسئولية، والمبادأة، وحب العمل. وتوحى هذه النتائج بأنه من الممكن أن يوصف القائد، بوجه عام، بأنه شخص عنده دافعية مرتفعة للإنجاز، والمبادأة والعمل الجاد.

* الخصائص الاجتماعية :

تشير الدراسات حول الخصائص الاجتماعية أن القادة يشاركون بفعالية فى النشاطات المختلفة، ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين. ويبدو أن هذه المهارات الشخصية ذات قيمة بالنسبة لجماعة العمل، ويتجه هذا المفهوم إلى انتشار الانسجام والثقة والتماسك بين أفرادها.

جدول (٢) أمثلة من سمات القيادة

الخصائص الجسمية	المدخل (النظرية)	المدخل (النظرية)
العمر	التعليم	الحكم على الأمور
الوزن	التنقل	الحسم*
الطول	المركز الاجتماعي	الطلاقة في الحديث
المظهر	الطبقة العاملة التي ينتمي إليها	
الشخصية	الخصائص المرتبطة بالعمل	الخصائص الاجتماعية
الاستقلال	الإنجاز*	القدرة على الإشراف*
الثقة بالنفس	المبادرة*	التعاون
التسبب	الإصرار	المهارات الشخصية
الإقدام	المسئولية*	الاستقامة**
	الاهتمام بالآخرين**	النفوذ
	الاهتمام بالنتائج**	
	الأمان	

واستمر البحث حول سمات القيادة حتى الوقت الحاضر، فقد وجه سؤال عن أكثر العناصر أهمية في تحقيق مستويات عالية من الإنجاز لعينة من المديرين. وعلى ضوء نتائج البحث تظهر صورة المدير الناجح على هذا النحو: شخص يهتم كثيراً بتحقيق مستويات عالية من الإنجاز من خلال الاستقامة (التكامل الذاتي) والتصرف المسئول والمبادرة والاهتمام بالآخرين من حوله. وكما وضح من الأبحاث. فالمظهر العام ومستوى الذكاء والتوقيت المناسب تكون في درجة من الأهمية أقل مما يعتقد به

* سمات ضرورية للفعالية الإدارية.

** سمات ذات قدر متوسط من الأهمية للفعالية الإدارية.

البعض. هل تنطبق هذه النتائج على الذكور والإناث من المديرين على السواء؟ تشير دراسات أخرى إلي أن إمكانية المقارنة بينهما قد أصبحت متوافرة، حيث أنه بالرغم من وصول النساء إلى تقليد وظائف إدارية عليا مؤخراً، إلا أن النتائج الأخيرة أضافت إلي أنهن قد وصلن إلى الوظائف التنفيذية العليا عن طريق العمل الجاد والمثابرة والاهتمام بالأداء.

وبالرغم من أن نتائج دراسة السمات مفيدة في تحديد خصائص قيادية بارزة. إلا أن المعلومات المتوافرة والتي تساعد على التنبؤ بالقادة المؤثرين محدودة. إن قائمة السمات الهامة للقيادة لا أحد لها. وتزداد بمرور الوقت ولم تظهر بعد مجموعة محددة من السمات يمكن أن تميز القادة الناجحين من غير الناجحين. وبالرغم من أن هناك جوانب تبدو هامة، مثل الشخصية، إلا أنها ضمن العناصر التي يمكن أن تسهم في فعالية القيادة.

وفقاً لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح، والذي يمتلك الثقة في نفسه، والذكاء، والمقدرة على الإدراك، والقدرة على البت واتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل ينطوي على كثير من العيوب :

- إن عمليات الاختيار الذاتي قد تظهر السمات الفردية أكثر أهمية مما هي عليه بالفعل. فعادة يتميز الباحثون في مجال البحث، على سبيل المثال، بالبحث والتحقيق والاستقلالية وقدر عال من الإدراك والخبرة في مجال عملهم، بينما يتصف مديرو البيع الناجحون بالحجة القوية للإنجاز والألفة والحماس والأسلوب المهني في التعامل. فالسمات التي تبدو هامة لوظيفة من الوظائف قد لا تكون كذلك بالنسبة لوظائف أخرى في نفس المنظمة. ولذلك فأن وجود مجموعة موحدة من السمات

لكل المستويات (فى المنظمة) مسألة غير مؤكدة.

- أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.

- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية الرؤوسين على نتائج القيادة، فالتأثير هو العلاقة بين شخصية أو أكثر، فالتركيز على طرف واحد لا يعطى صورة كاملة للقيادة.

- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر فى تنمية واستمرارية القيادة، بينما تعتمد عملية التأثير إلى حد كبير على البيئة المحيطة بها.

فقد يكون هناك أسلوب معين للقيادة فعال لمجموعة من العاملين على خط التجميع إلا أنه قد يكون غير فعال بالمرّة لمجموعة من الممرضات اللاتى يعملن فى مجال إعادة تأهيل المرضى. وعليه فلا بد من النظر فى الكيفية التى تتفاعل بها عناصر الموقف العديدة قبل التنبؤ بفعالية القيادة.

٢- النظريات السلوكية Behavioral Theories :

اتجه العلماء السلوكيون إلى تركيز اهتمامهم على ما يفعله القائد، والكيفية التى يتصرف بها. لقد أُنْجِه مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً معيناً فى قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة، مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية. وعلى عكس نظريات السمات، ركزت النظريات السلوكية على فعالية القائد وليس على ظهور شخص كقائد.

قدم السلوكيون العديد من التعريفات لأسلوب القيادة، ومع تعدد المصطلحات المنسوبة لأساليب القيادة المختلفة إلا أن هناك عنصرين قد تم التركيز عليهما وهما : الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالأفراد. فالتوجه نحو العمل أو المهام هو تركيز القائد على أداء المهام من خلال تقسيم العمل وتنظيمه، واتخاذ القرارات وتقييم الأداء، فيما يعنى الاهتمام بالأفراد من خلال الانفتاح ومشاعر الود التي لا يسديها القائد تجاه الأفراد وأهتمامه بحاجات المرؤوسين. ومن الجهود الكبرى التي وجهت لبحث المدخل السلوكى للقيادة تلك الدراسات التي قامت بها كل من جامعة ولاية أوهايو وجامعة متشيجان.

أبحاث تدور حول إنشاء التنظيم ومراعاة مشاعر الآخرين ،

من أكثر الدراسات المعروفة من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثو جامعة ولاية أوهايو. وقد كان الهدف العام لهذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادى على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل. ومن خلال هذه الدراسات، تم تحديد جانبين مستقلين للقيادة.

- المبادأة والتنظيم :

ويتعلق بمدى قيام القائد بتنظيم وتحديد المهام، وتحديد العمل المراد أدائه. وإقامة شبكات للاتصال وتقويم أداء جماعة العمل.

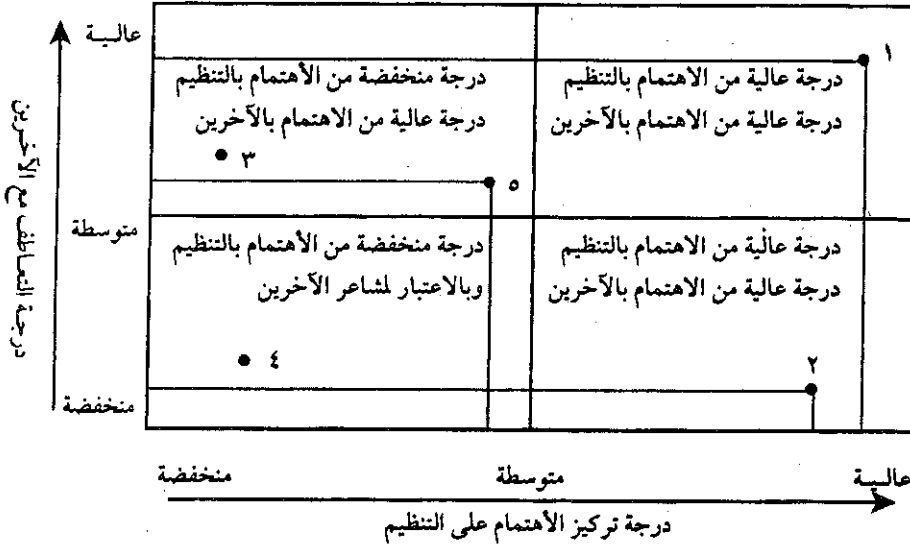
- التعاطف :

أو السلوك الذى يتضمن الثقة والاحترام المتبادل والمودة والاهتمام بسعادة العاملين. ويشير التعاطف إلى التركيز على أسلوب القيادة الموجه نحو العاملين. تم قياس هذين

الجانبين باستخدام الاستبيانات حيث تم وضع استبيانين منفصلين، أحدهما لقياس أسلوب القيادة كما يراه القائد نفسه (استبيان لاستطلاع رأي القيادة)، والآخر لقياس أسلوب القيادة حسب رأي مرؤوس القائد (استبيان لوصف سلوك القائد).

تم استخدام التقديرات المأخوذة من الإجابات على الاستبيان لتحديد النمط القيادي للمدير. ويوضح الشكل التالي الطريقة التي وردت بها هذه التقديرات (التقييم) للمديرين. فقد تم تصوير المدير الأول - مثلاً - بأنه يظهر أسلوباً قيادياً بأعلى درجة من التنظيم، وبقدر كبير من التعاطف مع الآخرين، فيما ينظر للمدير الثاني على أساس القدرة العالية من التنظيم، مع قدر قليل من التعاطف. وللمدير الخامس أسلوب قيادي يمكن اعتباره وسطاً في كل من ناحيتي التنظيم والتعاطف.

شكل (١) مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف الخمسة قادة



• أبحاث تدور حول الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالموظف :

فى الوقت الذي كانت تجرى فيه أبحاث جامعة ولاية أوهايو، كانت هناك سلسلة من الدراسات حول القيادة تتم فى جامعة متشجان. وقد تمثل الهدف الأساسي للدراسة التى قام بها معهد البحوث الاجتماعية فى الجامعة، فى تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التى تودى إلى الارتفاع بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين.

ومن خلال تلك الدراسات تم التوصل إلى تحديد أسلوبيين متميزين من أساليب القيادة :

• الأسلوب القيادى الذى يهتم بالعمل :

ويركز على أسلوب الإشراف المباشر، واستخدام القوة الشرعية، والالتزام بجداول الإنتاج، وتقويم أداء العمل. ويمثل هذا الأسلوب جانب المبادأة والتنظيم فى أعمال

جامعة ولاية أوهايو، إذ يشير إلى العنصر الرئيسي المتعلق بالسلوك القيادي الموجه نحو أداء المهام.

الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظف :

وهو الذي يعنى بالأفراد، ويركز على تفويض المسؤوليات، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين. ويمثل هذا العنصر جانب التعاطف فى دراسات ولاية أوهايو، ويشير إلى مجموعة أنماط السلوك القيادي الموجه نحو الاهتمام بالعاملين.

أجريت مجموعة الباحثين السلوكيين بجامعة متشجان عدداً من الدراسات على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأعمال الصناعية ليبحث العلاقة بين نمط القيادة وفعاليتها. وقد تمثلت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها من هذه الدراسات في أنه لا يلزم تقييم فعالية الأسلوب القيادي باستخدام معايير الإنتاجية فقط بل لابد من أن يشمل التقييم معايير أخرى ترتبط بالعاملين مثل الرضا الوظيفي. وقد أحس مؤيدو هذا المدخل أن أسلوب القائد الذي يوجه اهتمامه نحو الموظفين قد كان الأنسب والمؤثر.

يمكن القول بوجه عام : إن الملاحظات التي أبدتها النقاد بشأن دراسات جامعة متشجان مماثلة لتلك التي وجهت لأعمال جامعة ولاية أوهايو.

وقد تركزت هذه الانتقادات فى :

- هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب أو سلوك القادة يتغير من موقف لآخر. فقد يتبع أحد القادة - مثلاً - الأسلوب الذي يهتم بالعاملين فى الظروف العادية، أو حينما يسير نشاط الجماعة بسهولة ويسر. أما فى الظروف الطارئة، وتزايد الضغط لإحجاز العمل فى مواعيد محددة، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهاً نحو الوظيفة (العمل).

- لم تؤخذ فى الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة، أو طبيعة

الخصائص الشخصية للمرؤوسين، أو للمهام. فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفاً عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يؤدون مهام متشابهة.

٢- النظريات الموقفية Situational Theories

نتيجة قصور النظريات السلوكية، بدأ الباحثون في استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة، حيث دلت نتائج هذه الأبحاث علي أن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف علي الموقف ذاته. أي أن أدوار ومهارات وسلوك القائد تعتمد علي الوضع نفسه. ويتطلب تشخيص الموقف أن يقوم المدير بالنظر في أربعة مجالات هامة وهي خصائص المدير، خصائص المرؤوسين، هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها، العوامل التنظيمية.

ويعرض شكل (٢) ملخصاً لهذه العوامل :

* خصائص المدير :

- يتوقف تصرف القائد في أي موقف من المواقف على ثلاث خصائص رئيسية :
- الشخصية : وهي مدى ثقة القائد في قدرته على أن يكون قائداً، وهل يملك النزعة والذكاء والمقدرات الذاتية لأن يكون قائداً فعالاً؟
- الحاجات والدوافع : ما هي الحاجات المعينة التي تدفع المدير؟ عادة ما ننظر للقيادة على أساس أن لهم حاجات تتعلق بالسلطة والسيطرة، ولكن ماذا عن الحاجات والدوافع الشخصية الأخرى؟

* خصائص المرؤوسين :

يتمين على القائد أن يأخذ في الاعتبار الخصائص الفردية والأنماط

السلوكية للمرؤوسين قبل أن يقرر اتخاذ غلط سلوكي معين، وتتمثل بعض من هذه العوامل في الآتي :

- الشخصية : قد يكون للشخصية تأثير كبير على طريقة تفاعل المرؤوس تجاه محاولات التأثير من قبل القائد. مثلاً هل يرضى الموظف الذي يثق في نفسه ثقة كبيرة بقيادة الرئيس الذي يوجه اهتمامه فقط لإنجاز المهام؟

- الحاجات والدوافع : إن حاجات المرؤوسين تملئ عليهم ردود الفعل أو الاستجابة لمحاولات تأثير القائد عليهم. فقد يقبل المرؤوسون من ذوي حاجات المستويات الدنيا، مثلاً، القائد الذي يهتم بإنجاز المهام، لكن ماذا لو كانوا مرؤوسين من ذوي الحاجات العليا؟

- التجربة السابقة والتدهيم : من المحتمل أن تؤثر التجارب السابقة للمرؤوسين على عملية القيادة. فقد تكون جماعة من اليائمين في مكتب إقليمي لشركة الكيماويات، مثلاً، قد تعودت على أسلوب مدير المبيعات المتميز بالمشاركة والاهتمام بالعاملين. فإذا ما تم استبدال هذا المدير بعد مرور فترة من الزمن بمدير آخر دكتاتورويوجه اهتمامه للعمل فقط، فقد تنشأ بعض المشكلات المتعلقة بالتكيف مع هذا الأسلوب الجديد.

* هيكل جماعة العلم وطبيعة مهامها (عوامل الجماعة) :

تمثل الجماعات عنصراً بارزاً في المجتمعات والمنظمات. ومن المحتمل أن يكون للخصائص التي تتصف بها جماعة العمل أثر كبير على قدرة المدير على قيادة أعضائها، وتشمل بعض العناصر الهامة الآتية :

- مرحلة تطور الجماعة : حيث يمكن أن تؤثر المرحلة التي بلغتها الجماعة في تطورها على فعالية أسلوب من أساليب القيادة. فقد لا يتلاءم سلوك المدير في مرحلة التكيف مع مرحلة حل المشكلات التي تتطلب الحل العاجل لمشكلات الصراع.

- **هيكل الجماعة :** كيف يمكن للمدير قيادة الجماعة المتناسكة بفعالية؟ ما هو الأسلوب القيادي أو السلوك الإداري الذي يمكن استخدامه للارتفاع بمعايير الأداء التي أقرتها الجماعة؟

- **مهام الجماعة :** لطبيعة المهام أثر كبير في نجاح محاولات التأثير من قبل أى قائد. فقد تتطلب الجماعات التي تقوم بأداء مهام غامضة مثلاً، أسلوباً قيادياً مختلفاً تماماً عن الأسلوب القيادي الذي يتطلبه أداء مهام روتينية متكررة.

❖ العوامل التنظيمية :

من ضمن العوامل الهامة المرتبطة بوظيفة القيادة التي لم تدرك بعد تلك المتعلقة بنوع التنظيم. من العوامل الهامة الواجب وضعها في الاعتبار ما يلي :

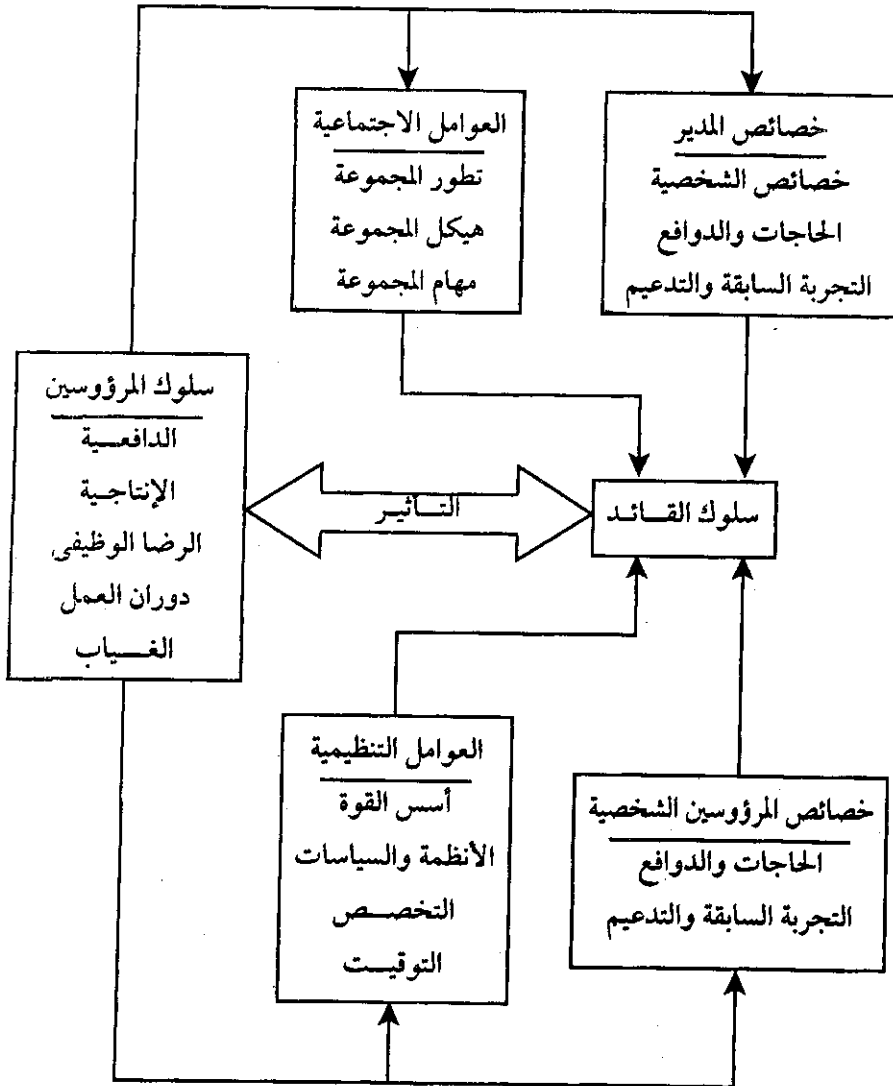
- **أسس القوة :** ما هو الأساس الذي تقوم عليه قوة القائد؟ إذ من المحتمل أن يحد غياب أسس معينة للقوة - مثل قوة الثواب مثلاً - من قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين.

- **القواعد والإجراءات :** أنشأت كثير من المنظمات نظاماً شاملاً لسياساتها مثل إجراءات التشغيل التي تفرض سلوكاً قيادياً معيناً.

- **التخصص والمهنية :** قد يعتمد المتخصصون المهنيون مثل الممرضات، والعلماء والمعلمين في توجيه أعمالهم على تجربتهم التعليمية أكثر من اعتمادهم على القائد، مما يحد من قدرة القائد على التأثير فيهم.

- **التوقيت :** إذا استدعى الموقف اتخاذ قرار فوري، أو حينما يسود قدر كبير من التوتر والضغوط، فقد يكون من الصعب إشراك بعض أعضاء الجماعات الآخرين في اتخاذ القرار. وقد يثبت أسلوب المشاركة في القيادة عدم جدواه أو واقعيتها في الظروف الصعبة.

شكل (٢) العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد



ويجب ملاحظة وجود عاملين إضافيين فى الشكل - وكما أشرنا سابقاً فى هذا الفصل، لقد عرفنا سلوك القائد، على أساس تخصيص المهام وتنفيذها وتقييم العمل والمكافأة.

كما أن السهم الدال على التأثير يمثل عملية ذات اتجاهين. وقد تناول العلماء السلوكيون والمديرون الممارسون موضوع القيادة، لعدة سنوات، على أساس أنها عملية تأثير الرئيس على سلوك المرؤوس.

نموذج موقضى للقيادة :

حاول فيدلر (Fiedler) أن يجمع بين كل من مدخل السمات والمدخل الموقفى للتوصل إلى نظرية عامة أو نموذج لفاعلية القيادة.

ويتكون الإطار الذى يوقم عليه نموذج فيدلر من أربعة عوامل : تقويم أسلوب القيادة، وطبيعة المهام، ومنا الجماعة، ومصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد. يحدد العامل الأول جوانب الدافعية للقائد، بينما تصور العوامل الثلاثة الأخرى مدى ملائمة الموقف بالنسبة للقائد.

- تقويم أسلوب القيادة : إن المتغير الأساسى المستخدم من حيث فعالية القيادة فى النموذج الموقفى هو ما يعرف بحساب درجات التفضيل الصغرى لزميل العمل. حيث يحدد الاستقصاء ذو العشرين بنداً مستوي تقدير القائد لزميل العمل، وفيه يطلب من القائد وصف الشخص الذى عمل معه فى إنجاز مهمة بأقل مستوى من القبول.

- طبيعة المهام : تتعلق طبيعة المهام - أول العوامل الموقفية - ما إذا كانت مهام الجماعة بسيطة أم معقدة.

- منا الجماعة : الجو الذي تعمل فيه الجماعة هو مدى الثقة والاحترام الذي يكنه المرؤوسون للقائد، وفي ضوء النموذج فكلما كانت العلاقة بين القائد والتابعين ودية، كلما سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها.

- مصادر قوة المنصب : يتعلق العامل الموقفى الأخير بالقوة المرتبطة بموقع القيادة، ويشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير على سلوك الآخرين، والتي يحصل عليها عن طريق القوة الشرعية، وقوة الثواب.

البحوث التي تمت حول نموذج فيدلر:

قام «فیدلر» وزملاءه خلال فترة من الزمن بدراسة العديد من القادة العسكريين والتعليميين والصناعيين. وقد حدد من خلال أسترغرضه لدراسة تناولت ثلاثاً وستين منظمة ضمن ٤٥٤ جماعة عمل، أى الأساليب القيادية الأكثر مناسبة مع المواقف المختلفة. يعرض جدول (٣) ملخصاً لنتائج هذه الدراسات باعتبارها أساليب القيادة الفعالة المقترحة.

تشير تلك النتائج إلى أنه من الممكن أن يكون كل أسلوب من أساليب القيادة فعالاً فى مواقف معينة. ويرى فيدلر أنه يمكن لأى منظمة إجراء تغيير فى مستوى فعالية أداء الجماعة بتغيير الظروف لتلاءم الموقف. أو بتغيير الأسلوب المفضل لدى القائد عن طريق التدريب.

شكل (٣) النموذج الموقف للقياس

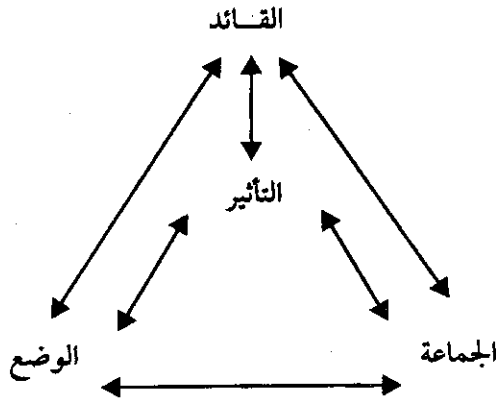
الوحدات		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
علاقات القائد والأفراد	طبيعة المهام	محددة	محددة	غير محددة	محددة	محددة	محددة	غير محددة	محددة
	القوة المرتبطة بموقع القائد	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة
	العوامل الموقفية								
ملاءمة الموقف		ملائم		ملائم على نحو معتدل		غير ملائم			
وضوح الموقف		الموقف على درجة عالية من الوضوح		درجة التأكد متوسطة		الموقف غير مؤكد			
أسلوب القيادة المفضل		الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل

والخلاصة فإن نمط القيادة سيتفاعل مع الوضع لتحديد أداء الجماعة. وقد قسم فيدلر أنماط القيادة إلى نمط العلاقات الإنسانية (المتساهل) والنمط المتسلط الذي يوجه المرؤوسين في كل صغيرة وكبيرة. وقد تعرضت هذه النظرية للنقد.

القيادة كنظام تأثيري Influence System

أغفلت نظرية السمات عنصر هام وهو التابعين وأهميتهم. أيضاً نموذج فيدلر لم يهتم بهم الاهتمام الكافي، فإن لم يتواجد هؤلاء التابعين، فلن يكون هناك قائد. واعتمدت هذه النظرية على أهم كلمة في القيادة وهي "التأثير". فالقائد يؤثر في تابعيه، والتابعون أيضاً يؤثرون في القائد. ويستخدم "هولاند وجوليان" مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع. وإذا ما رغبتنا في التوصل إلى مدخل متكامل لعملية القيادة. فلا بد من الربط بين عناصر القائد والوضع وجماعة التابعين. وأفضل طريقة لهذا الربط تكون باستخدام مفهوم الأنظمة. كما هو موضح في الشكل التالي. حيث يوضح عملية القيادة في صورة نموذج لنظام التأثير الذي يربط بين هذه العناصر الثلاثة. وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخرين.

شكل (٤) نموذج نظام التأثير للقيادة



يمثل هذا النموذج عملية القيادة أفضل تمثيل، فالقائد يؤثر في الجماعة ويتأثر بها. كما يؤثر في الوضع ويتأثر به. وأخيراً فالجماعة تؤثر في الوضع وتتأثر به أيضاً.

حالة عملية:

«محمد حمدي»، مدير مؤسسة «الإسراء»:

تقاعد «محمد حمدي» من وظيفته كمدير تنفيذي لمؤسسة «الإسراء». أكبر مؤسسة مصرفية في مطلع عام ١٩٨٤م. وقد كان تقاعده مناسباً في ذلك الوقت إذ أنه قد ترك وراءه مؤسسة رابحة وراسخة تعد رائداً في مجال الخدمات المصرفية.

يرجع نجاح مؤسسة «الإسراء» إلى الأسلوب القيادي لمحمد حمدي والذي يقوم على مبدئين أساسيين: «استخدام إناس يتميزون بالكفاءة في أحد المجالات وأفسح لهم المجال ثم وحد الهيئة الإدارية للبنك - الذين يتميزون بالسرعة والبراعة (يسرون

الأعمال المصرفية)، وبالإنجاز (بواصلون العمل حتى النهاية)، وبالدقة (يعتنون بالتفاصيل بدقة) عن طريقة «المواجهة الهادئة». لننظر في الأمثلة التالية :

- استخدم محمد حمدي أحد مقدمي البرامج التليفزيونية المشهورين ليعمل مديراً للتسويق بالبنك. أحدثت الإعلانات التجارية - التي تظهر فيها «فريدة علام» - عارضة أزياء مشهورة - تضع بالظن من الفراء في إحدى خزائن الحفظ بالبنك - مثلاً - موجة من الاشتمزاز وسط أعضاء مجلس الإدارة، إلا أن محمد حمدي، الذي يساند مدير التسويق، طلب من أعضاء المجلس أن يحددوا بصراحة ما إذا كانوا يريدون «التبجيل» أو «الأرباح». استمرت الإعلانات التجارية كما هي وفازت - بنظرة إيجابية بعد ذلك.

- ذكر قدامى الموظفين بالبنك أن مقولة محمد حمدي المعروفة «من الأفضل أن تكون على صواب» قد دفعتهم لإثبات أن شكوكه كانت على غير أساس.

- ترك محمد حمدي بعض أعمال وظائف المديرين غامضة عن قصد لتحفيزهم لأداء أعلى، وقد ذكر أحد المديرين الجدد أن بعض الواجبات الخاصة بالمسائل الحكومية تؤلف ٥٠٪ من الوظيفة. وأضاف «إذا لم يكن بإمكانك الحصول على الـ ٥٠٪ المتبقية من الوظيفة، فلست بالشخص المناسب عندنا».

- أقنع محمد حمدي مدير إدارة الائتمان بتوظيف «حاملي ماجستير إدارة الأعمال المتميزين» للمساعدة في إعادة تنشيط الوحدات ذات الأداء المنخفض. بعد مرور سنتين، تسلم العاملون في إدارة الائتمان أكبر مكافآت مالية حدثت في الشركة. والفكرة واضحة : استخدام أشخاص أكفاء يؤدي إلى النجاح.

تطبيقات الفصل التاسع

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما هي المداخل الرئيسية لدراسة القيادة؟
- ٢- ما السبب وراء الإخفاق النسبي لمدخل السمات في التنبؤ بفعالية القائد؟
- ٣- تناول بالشرح النظريات السلوكية في القيادة.
- ٤- ناق أوجه الشبه والاختلاف بين دراسات جامعة ولاية «أوهايو» وجامعة «متشجان» في النظريات السلوكية.
- ٥- ما هي المجالات التي تمكن المدير من تشخيص موقف معين؟

علق باختصار على العبارات التالية :

- ١- تعتمد فعالية القيادة رلى حد كبير على البيئة التي تحيط بعملية التأثير..
- ٢- إن أكثر الطرق فعالية للقيادة تتوقف على الموقف نفسه.
- ٣- للخصائص التي تتصف بها الجماعة أثر كبير على قدرة المدير على قيادة أعضائها.
- ٤- أفضل تعبير يطلق عن القيادة في كلمة واحدة هو التأثير.

الفصل العاشر

الاتصال

بعد الإنتهاء من هذا الفصل يكون الطالب قادراً على معرفة ما يلي :

- مفهوم الإتصال.
- مهارات الإتصال.
- ما هي أنواع الإتصال؟
- ما هي وظائف الإتصال؟
- منافذ الإتصال.
- كفاءة الإتصال.
- دور الإتصال في الرقابة.

الفصل العاشر

الإتصال

أولاً : مفهوم الإتصال Communication :

يلعب الإتصال دوراً رئيسياً في مجال الإدارة، حيث أنه ضروري في عملية إتخاذ القرارات الفعالة، لأن الإتصال هو الوسيلة التي يتم بها نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات، والعنصر الأساسي في تنفيذها. فالإتصال في المنظمات سواء كان مكتوباً أو شفهيّاً، رسمياً أو غير رسمياً، موجه نحو الأهداف ويراد به ضمان الأداء في كل المستويات. والذي يؤدي بدوره إلى تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يتولد عن أى عملية إنتاجية عنصرين هما : المنتج والمعلومات، وإذا ما تم تبادل المعلومات فهذا يعنى أنه حدث إتصال، وقد دلت مختلف التقديرات أن ما يتراوح بين ٧٥٪، ٩٠٪ من الوقت يقضيه الفرد في المتوسط في عملية إرسال واستقبال المعلومات. وتعرف عملية الإتصال بأنها عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر. وعليه فمكونات عملية الإتصال هي :

- حدوث التبادل.
 - حدوث هذه العملية بين شخصين أو أكثر.
 - استجابة مستقبل المعلومات بطريقة ما.
- وعليه يمكن أن نصل إلى تصور لعملية الإتصال، حيث تتضمن ثلاثة عناصر كما هو موضح بالشكل التالي هي :

- الراسل - الرسالة - المستقبل

شكل (١) يوضح عملية الإتصال



١- الراسل Sender :

لديه مجموعة من المعلومات التي يود أن ينقلها إلى طرف آخر. ويتأثر ذلك بمدى فهمه وإدراكه للأمور، وكذلك بخبراته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته وانفعالاته على الأفكار والمعلومات التي يقوم بإرسالها.

٢- الرسالة Message :

عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل، وتحويل الأفكار قد يأخذ أشكالاً عديدة منها: الكلمات، الحروف، الأرقام، الصور، تعبيرات الوجه، غيرها.. إن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من الراسل والمستقبل. ويتم ذلك من خلال وسيلة يختارها الراسل وهي الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعليةً على المستقبل. وهناك العديد من الوسائل مثل المقابلات الشخصية، واللجان والتلفون، والمؤتمرات، الخطابات والتقارير، والمجلات وغيرها.

٢- المستقبل Receiver :

يستقبل الطرف الآخر الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات ويحاول أن يفسرها ويعطى لها معاني ودلالات.

ثانياً : مهارات الاتصال :

يتطلب الإتصال من جانب الإدارى توافر عديد من المهارات كالقدرة على الاستماع والكتابة أو التعبير، الكلام، القراءة، الخطابة. وقد اتضح من إحدى الدراسات التى تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصص لكل نوع من المهارات الأساسية ما يلي :

- الاستماع ٣٢٪.

- التعبير بالإشارة أو الجسم ٣٠٪.

- الكلام ٢١٪.

- القراءة ١١٪.

- الكتابة ٦٪.

بينما اتضح من دراسات أخرى أن ما يقرب من ٤٥٪ من الوقت المخصص للاتصال موجه للاستماع. ودلت الدراسات أيضاً أن المديرين كغيرهم من الأفراد لا يحسنون الاستماع ويرجع ذلك إلى أسباب كثيرة منها أنه من المفترض أنتقال الموضوع، والرغبة فى إنهاء المكالمة، وقد يسرح بخياله، وقد يتظاهر بالاستماع والاهتمام. ولا شك أن محاولة التغلب على جوانب الضعف هذه تساعد فى فاعلية الاستماع إلى مستوى أعلى من ٢٥٪ من المستوى الذى عليه.

وبذلك يتضح أن أبرز هذه المهارات هي الاستماع أو حسن الاستماع وهنا تبرز عدة نصائح في الاستماع كما يلي :

١- توقف عن الكلام :

- فأنت لا تستطيع الاستماع وأنت تتكلم.

٢- حاول أن تريح المتحدث :

- إعطه الفرصة أن يتكلم هو.

- شجعه أن يعبر عن نفسه.

٣- إظهار له أنك تود الاستماع إليه :

- أجعل شكلك وتعبيرات وجهك وتصرفاتك توحى أنك مهتم بالاستماع.

- لا تقرأ أوراقك أثناء استماعك له.

- أستمع لكى تفهم الموقف لا لكى ترفضه.

٤- لا تشوش على عملية الاستماع :

- لا تقرأ أوراقك، لا تنقر بأصابعك.

- سوف يزيد التركيزي لو أغلقت الباب.

٥- ضع نفسك مكانه :

- تصور أنك تتكلم حتى تأخذ الإحساس وتتعاطف مع رأيه.

- يساعدك هذا على النظر للأمور من أكثر من زاوية.

٦- كن صبوراً :

- إعط المتحدث وقتاً كافياً.

- لا تقاطعه.

- لا تهم بتركه أو تتجه للباب وهو يتحدث إليك.

٧- أحفظ بهدؤك :

- الرجل الغاضب يتصيد المعانى الخطأ والسيئة من كلمات المتحدث . -

٨- تقبل المناقشة والانتقادات بسهولة :

- فهذا الأسلوب يضعه فى الجانب الدفاعى وليس الهجومى .

- لاحظ أن ذلك قد يؤدى إلى هدوئه أو تورطه .

- لا تجادل، ففى الجدل خسارة للطرفين .

٩- أسأل :

- فهذا يشجعه، ويظهر أنك مستمع جيد. يؤدي هذا إلى الحصول على معلومات أكثر، ورؤية صورة أوضح.

١٠- توقف عن الكلام :

- هى الأولى والأخيرة، فكل الوصايا تعتمد عليها كلياً. لديك أذنان ولسان واحد فاستمع أكثر مما تتحدث، وإذا أردت أن تسمع، فلن تستطيع إذا كنت تتكلم.

ثالثاً : أنواع الأتصال :

هناك العديد من التصنيفات للإتصال، منها الإتصالات الهابطة أى من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى، منها الإتصالات الصاعدة أى من المستويات الدنيا إلى المستويات الأعلى، ثم الإتصالات الأفقية وهى عملية أنسياب المعلومات بين الأقسام والإدارات والأفراد فى نفس المستوى الإدارى بالمنظمة. وهذا النوع من الإتصالات

يعتبر من أهم الاتصالات فى المنظمات، فلا تستطيع إدارة التسويق توقيع عقود التوريد لمنتجات تامة الصنع إلا بعد التنسيق مع إدارة الإنتاج لترتيب إمكانية الإلتزام بالمواعيد والكميات.

وسوف نكتفى هنا بذكر نوعين من الإتصال بالإضافة إلى التصنيفات السابقة - وهم الإتصال الرسمى والإتصال غير الرسمى. حيث يمكن النظر إلى جميع أبعاد الإتصالات السابقة من وجهة النظر الرسمية وغير الرسمية.

١- الإتصال الرسمى Formal Communication

هو إتصال مباشر بين مرسل الرسالة ومستقبلها، ويقوم على عدة مبادئ منها مبدأ «وحدة الأمر» ويقصد بهذا المبدأ أن الأوامر (المعلومات) يجب أن تساب إلى أسفل، أى من المستوي الأعلى إلى المستوى الذى يليه، حتى تبلغ قاعدة الهرم التنظيمى للمنظمة، وعليه فان نظام الإتصالات الرسمية يحدد:

- المستويات الإدارية داخل التنظيم.
- مقدار السلطات والمسئوليات المرتبطة بكل مستوى.
- الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء إرسال واستقبال المعلومات.
- نوعية المعلومات التى يتم تداولها فى نطاق كل مستوى.
- ويتخذ عدة أشكال، من أهمها الإتصال اللغوى والإتصال غير اللغوى.

* الإتصال اللغوى :

يكون الإتصال لغوياً إذا تم التبادل للمعلومات بين الطرفين إما شفوياً أو كتابياً، وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع يليها الإتصال الكتابى : مثل التقارير، بوالص الشحن، قوائم الأسعار، وأى مستندات أخرى كالنشرات والمطبوعات.

وقد دلت إحدى الدراسات أن الإتصال (الشفوى - الكتابى) ليس مناسباً وفعالاً فى كل الأوقات. حيث يفضل استخدامه فى المواقف التى تتطلب إجراء فورى. بينما يفضل الإتصال الكتابى فى المواقف حيث تكون المعلومات لها صفة العمومية - ويعتبر الإتصال الشفوى كأسلوب أكثر فاعلية فى حالة لفت النظر كإجراء عقابى، أو لحزم الأمور بين العاملين فيما يتعلق بمشاكل العمل.

* الإتصال غير اللغوى :

وهو يأخذ مركز الوسط بين الإتصال الكتابى والشفوى فليس الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالإتصال المباشر بين الأفراد فقط، فالسكوت والاستماع، والحركات وإيماء الرأس، أيضاً التدريب العملي وسائل فعالة ومباشرة للإتصال.

٣- الإتصال غير الرسمى Informal Communication ،

وهو إتصال غير مباشر (غير شرعى) ويلزم وجوده مع الإتصال الرسمى. وهو نظام يعبر عن رغبة الأفراد فى الإتصال ببعضهم البعض ويتكون داخل كل منظمة، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الإجتماعية، وعادة يتضارب هذا النظام مع نظام الإتصالات الرسمية. إلا أنه يعتبر بمثابة أحد المخارج النفسية الهامة التى يستطيع الأفراد عن طريقها التعبير عن آرائهم بحرية.

وهو يأخذ الشكل العنقودي، وقد دلت البحوث أنه في الأوضاع الطبيعية يوجد أكثر من ٧٥٪ من المعلومات التي تتم عن طريق الأسلوب العنقودي للإتصال صادقة ودقيقة. فهذا التبادل للمعلومات يحقق إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد.

وعلى ذلك فهو من ناحية يحقق السرعة في تبادل المعلومات، وأيضاً يمر عبر المستويات التنظيمية، ويتصف بالفاعلية، فهو يزود المدير بالمعلومات المرتدة. إلا أنه قد يسبب إحداث خلاف، وسوء فهم للرسالة وخاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معمرة ليست من مصدر رسمي ويكفى أن تحتوي على بعض الحقائق لكي يتم تصديقها وتتصف بالدقة.

كما يتم الإتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، وهي أيضاً تجد لها منفذاً داخل هيكل التنظيم الرسمي في المنظمة.

رابعاً : وظائف الإتصال :

قام كل من «سكوت وميتشل Scott and Mitchel» بتحديد الوظائف الرئيسية للإتصال داخل المنظمة، وقاما بتصنيف نظام الإتصال عن طريق الأغراض التي يخدمها الإتصال وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون وذلك من خلال نموذجاً أساسياً للإتصال كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول (١) أعراض الإتصال

الوظيفة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز
الإنفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر، وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	التفوذ والسلطة والمواكبة، تعديل السلوك والتعليم
المعلومات	التقنية	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

١- الجانب الأنفعالي :

تتكون شبكات الإتصال، عادة، من أفراد، ويدخل في أغلب ما يتبادلته الناس جوانب عاطفية. حيث الحاجة إلى التفاعل إجتماعياً مع الآخرين كأحد عوامل الدافعية للعاملين. فالإتصال، سواء أكان رسمياً أم غير رسمي، هو إحدى الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الإتصال. التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة. زيادة على ذلك يوفر الإتصال للأفراد إمكانية مقارنة الإتجاهات وعلاج الغموض أو الإلتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد. فإذا كان هناك موظف غير راض عن راتبه، على سبيل المثال، فإنه يتقل ذلك للآخرين بصورة غير رسمية؛ ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا.

٢- الدافعية :

وذلك بأن الإتصال يعمل على دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين فى المنظمة. وقد لاحظنا فى الفصل السابق مثلاً، أن القيادة هى عملية تأثير يحاول الرؤساء عن طريقها دفع سلوك وأداء المرؤوسين. فالإتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء. وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية، مثل إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء ومراجعة وتقويم الأداء وتخصيص المهام والوظائف، وتدريب وتنمية مهارات المرؤوسين، إتصالاً.

٣- المعلومات :

يقوم الإتصال بوظيفة حيوية وذلك فى مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات. وعلى خلاف جانبى المشاعر والتأثير، للإتصال أهمية ذات تقنية، حيث ركز البحث التجريبي فى مجال الإتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الإتصال فى نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والجماعات والقرارات التنظيمية.

٤- الرقابة :

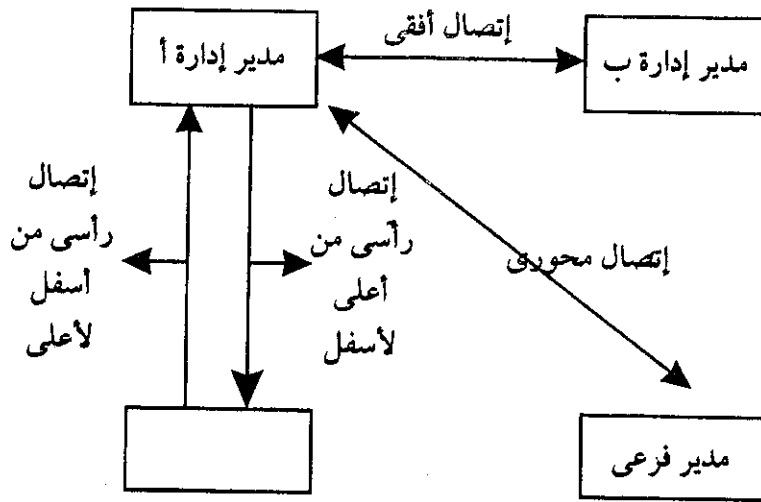
هناك ارتباط وثيق بين الإتصال والبنية التنظيمية. حيث تحاول المنظمات دائماً التحكم فى أنشطة الأفراد من خلال التنظيم، وإستخدام قنوات الإتصال الرسمية. فالخرائط التنظيمية، مثلاً، تمثل قنوات الإتصال الرسمية فى المنظمة. فالمنظمات تتجه إلى تنميط عملية إتخاذ القرارات عن طريق إستخدام البرامج حيث أن أغلب أنواع البرامج أو إجراءات التشغيل المقررة تشمل عنصر الإتصال، أى أنها تتطلب أن يتم إتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الإتصالات الرسمية. وأن يتم نقل النتائج عن طريق

قنوات الإتصال الرسمية. وعلى ذلك تمثل قنوات الإتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات.

خامساً : منافذ الإتصال Channels Communication :

كما سبق وأشرنا فى أنواع الإتصال إلى أكثر من تصنيف للإتصال، فنجد بذلك عدة منافذ يتدفق من خلالها الإتصال بين الأفراد أو الإدارات وهكذا. وبصفة عامة يوجد أربعة اتجاهات للإتصال يوضحها الشكل التالى كما يلى :

شكل (٢) منافذ واتجاهات الإتصال



١- الإتصال من أعلى إلى أسفل : ↓ Downward

وفيه يتم أنسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث تكون منافذ الإتصال الرسمية من خلال هيكل علاقات السلطة. وهي عادة تأخذ شكل قرارات وتوجيهات أو مطالب - يقوم الرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسيه، ويعتبر هذا الإتصال إتصال توجيهي.

والإتصال بين المدير ومرؤوسيه، يحتوى على وظائف كثيرة لها أهمية بالغة، منها :

- توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وعلاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.
- نصيح المرؤوسين، ومساعدتهم في حل مشاكلهم.
- تدريب المرؤوسين، ورفع مهاراتهم.

٢- الإتصال من أسفل إلى أعلى : ↑ Upward

وفيه يتم الإتصال من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا - فالإدارة العليا تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف إتخاذ قرارات مدروسة وموضوعية. ويشترط في الإتصال الفعال بالإدارة أن تكون التقارير

سريعة ودقيقة فى نفس الوقت، حيث يجب على المرؤوس إخبار الرئيس بكافة المعلومات وإعداد التقارير، وقد يأخذ الإتصال شكل مقترحات وتوصيات. وبذلك نجد أن الإتصال من أسفل لأعلى غير توجيهى، حيث يكون فى شكل إستفسارات وتقارير، شكاوي مكتوبة، مقترحات. فهو يزود الإدارة بالحقائق والمعلومات التى تساعد فى إتخاذ القرار، وبذلك فهو يمثل نظام المعلومات العكسية. فالإتصال بين المرؤوسين، ورئيسهم، يعتبر على جانب كبير من الأهمية لأنه يساعد فى أداء وظائف هامة منها :

- رفع معلومات عما تم إنجازه.
- الإستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
- رفع معلومات عن كيفية العمل بالإجراءات والسياسات.
- رفع معلومات عن مشاكل العمل، والمشاكل الشخصية.
- رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينها.

٢- الإتصال الأفقى Lateral Communication

يعتبر هذا الإتصال أساس لفاعلية العمليات فهو يمر عبر الإدارات - أى يوجد بين الأشخاص الذين يعملون فى نفس المستوى الإدارى، - فمثلاً مدير الإنتاج - يجب أن يكون على علاقة وثيقة مع مدير التسويق - كما سبق وأشرنا. يمكن تسهيل عملية الإتصال الأفقى بعدة طرق :

بأن يرسل المدير المعلومات للعديد من المرؤوسين فى نفس الوقت. ومن وجهة نظر المرؤوسين، كزملاء فى نفس المستوى الإدارى. فهم تلقوا المعلومات فى نفس الوقت

وبنفس الدرجة من الاهتمام. ويمكن ذلك أيضاً عن طريق إستخدام اللجان، الندوات والمؤتمرات.

وهذا الإتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية علي نفس المستوى يساعد في أداء وظائف هامة منها :

- التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.
- تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات.
- تعزيز الزملاء أو الوحدات إجتماعياً في المواقف التي يواجهونها.
- بث ونشر المعلومات التي تهمهم.

٤- الإتصال المحورى ، Diagonal Communication

رغم أن هذا النوع أقل استخداماً، فهو ذو أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو إستقبال الرسائل بفعالية من خلال مسالك أخرى. حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة (إدارية ووظيفية) - كأن يطلب مراقب الحسابات للشركة الذى يرغب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع فيها إرسال تقارير خاصة بمهمته بدلاً من اللجوء إلي الطرق الرسمية فى التسلسل الإدارى للمبيعات. وعليه نجد أن إتجاه مسلك الإتصال من رجال البيع فيها إلى مكتب مراقب الحسابات قد أخذ الشكل المحورى، مما يفيد فى توفير الوقت والجهد والتكلفة. ويمكن أيضاً إدراك هذه الأهمية الإتصال المحورى فى الشركات المتعددة الجنسية والأسواق.

سادساً : كفاءة الإتصال :

تهتم نظرية الإدارة الحديثة بأدوار أخرى للمدير غير أدواره التقليدية مثل الإتصال بالجهات الخارجية وتمثيل المنظمة رسمياً، وتجميع وتحليل المعلومات، ونشرها، والتحدث باسم المنظمة، وغيرها.

وإذا تناولنا كيفية توزيع المدير لوقته، فيمكن القول أن المدير يصرف وقتاً كبيراً مما لديه في الاتصالات. فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير ينفق ٧٨٪ من وقته في الاتصالات، لأنه يتعامل يومياً وبصفة مستمرة مع المعلومات والبيانات. وعليه يجب أن تكون الاتصالات ذات كفاءة عالية فيجب أن تتميز بعدة مزايا أهمها :

١- السرعة :

إن السرعة تعنى وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت إتخاذ القرار أو التصرف، وقد يعود البطء أو السرعة في نقل المعلومات إلى الوسيلة المستخدمة (التليفون أو الخطاب مثلاً).

٢- التغذية العكسية :

وذلك عن طريق الوسائل الشفهية في الإتصال حيث تمكن أطراف الإتصال من الحصول على معلومات مرتدة تساعد على إتمام عمليات الإتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة كالخطابات، والمذكرات، والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم المعلومات العكسية إلى أطراف الإتصال.

٣- الكثافة :

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، مما يساعد على إستخدامها فى عرض المعلومات المعقدة مثل عرض الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة.

٤- الحفظ والتسجيل :

يمكن لبعض وسائل الإتصال أن تحفظ فى سجلات وملفات. وذلك مثل الخطابات والمذكرات، والتقارير، ويفيد هذا فى إمكانية الرجوع إليها للمتابعة. أما الوسائل الشفهية للإتصال فيصعب تسجيلها أو الإحتفاظ بها.

٥- الرسمية :

إذا كان موضوع الإتصال رسمياً، مثل إعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، وأيضاً الإجتماعات واللجان والتقارير.

٦- التكلفة :

كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل. وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد، والتليفون، وأجور العاملين المشتركين فى الإتصال. وتتمثل فى تكاليف الإرسال والإسترجاع وهكذا. والتكلفة تعتبر عنصر نسبى، وذلك يرجع للعائد الذى سيجنى من عملية الإتصال.

ويعرض الجدول التالى مقارنة بين وسائل الإتصال المختلفة من حيث كفاءتها وفعاليتها.

جدول (٢) فاعلية وسائل الإتهام المختلفة

التكاليف	درجة الرسمية	درجة الكفاءة	الحفظ والتسجيل	التفلية المكمية	السرعة	وسيلة الإتهام
منخفض	غير رسمي	متوسط	غير مسجل	عالي	سريع	مقابلة غير رسمية
متوسط	رسمي	متوسط	مسجل	عالي	سريع نسبياً	اجتماع رسمي أو لجنة
منخفض	غير رسمي	متوسط	غير مسجل	متوسط	سريع	تليفون
منخفض	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	متوسط	مذكرة داخلية
عالي	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	بطيء	تقرير
عالي	رسمي	عالي	مسجل	منخفض	بطيء	خطاب

سابعا : دور الإتصال فى الرقابة :

لتحقيق أهداف المنظمة تستخدم الإدارة عدة وسائل وهى : التخطيط، التنظيم، إعداد ووضع السياسات، الإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل، تفويض السلطة. وهى جوانب ثابتة للرقابة لا يمكن التغيير فيها بدرجة كبيرة، أما العنصر الديناميكى أو الحركى للرقابة فهو الإتصال حيث يزودنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء. والكشف عن الانحرافات وإن لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى أنحرفت المنظمة عن طريقها المخطط. أى أنه يمثل التغذية العكسية للتخطيط، حيث قد يتطلب الأمر إتخاذ إجراءات تصحيحية، وأيضاً يمثل عنصر أساسى فى التنبؤ وإعداد الموازنات وغيرها.

الإتصال كوظيفة رقابية يقدم الخدمات التالية :

- ١- توفير المعلومات للإدارة فى مختلف المستويات الإدارية والضرورية لتقييم النتائج فى الوقت المناسب.
- ٢- توفير المعلومات لإدارة المنظمة بحيث تتمكن من إدارة مختلفة الموارد بفاعلية.
- ٣- توفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة فى الشركة واستمرارها والتي تساعد على التوصل إلى إنطباع سليم من الشركة.
- ٤- تزويد الإدارة بالمعايير التى تساعد فى التخطيط المستقبلى، بما فى ذلك المؤثرات الخارجية التى تؤثر على منتجات الشركة وخدماتها.
- ٥- إعطاء مختلف المستويات الإدارية الإحساس الصادق عن النشاط، حيث قد لا تساعد التقارير الرسمية والمكتوبة فى تحقيق ذلك.

تطبيقات الفصل العاشر

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ماهية وأهمية الإتصال؟
- ٢- ماهى وسائل الإتصال التى تستخدمها فى عملك؟
- ٣- أشرح وظائف الإتصال.
- ٤- تناول بالشرح أنواع الإتصال.
- ٥- وضح دور الإتصال فى الرقابة.

علق على العبارات التالية :

- ١- الاستهتار بعملية حسن الاستماع قد تسيء إلى اللقاء.
- ٢- الإتصالات الرسمية وغير الرسمية لها أهميتها فى المنظمة.
- ٣- الإتصال الشفوى - الكتابى ليس مناسباً وفعالاً فى كل الأوقات.
- ٤- يعتبر الإتصال الأفقى أساساً لفاعلية العمليات الإدارية.

الفصل الحادى عشر

اتخاذ القرارات

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يتمكن الطالب من الإجابة
على الأسئلة التالية :

- ما هو مفهوم اتخاذ القرارات؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرارات؟
- ما هى خطوات عملية اتخاذ القرارات؟
- ما معنى برمجة القرارات؟
- ما المقصود بمعالجة المعلومات؟
- ما هى مداخل اتخاذ القرارات الجماعية؟
- ما المقصود بعملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

الفصل الحادى عشر اتخاذ القرارات

أولاً : مفهوم اتخاذ القرارات :

تمثل عملية إتخاذ القرارات أحد الأنشطة الرئيسية للمديرين، وهذه العملية تتضمن الاختيار بين البدائل، فهى شريان الحياة لأى منظمة، وإذا توقف هذا الشريان عن العمل تعرضت حياة المنظمة للخطر.

اتخاذ القرار هو النشاط الأساسى الذى يؤثر على الأداء. واتخاذ القرار عملية دائمة ومستمرة فى حياتنا اليومية وفى جميع المجالات، وقد تختلف الظروف التى تتخذ فيها، إلا أن هناك عدد من العوامل المشتركة والحاسمة فى هذه العملية، حيث أن هناك عادة عدداً من البدائل أمام متخذ القرار، كما أن هناك نتائج محتملة ومختلفة بالنسبة للبديل الذى يتم اختياره، أيضاً على متخذ القرار أن يحدد القيمة المرتبطة بكل مجموعة (المكونة من كل بديل والنتائج المرتبطة به) حتى يمكن الاختيار بينها.

واتخاذ القرارات هو أساس عملية بحكمها العقل والمنطق وذلك فيما يتعلق بالبحث والمقارنة والاختيار.

والمعنى العلمى لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة، وبذلك فهى تعتبر نشاط له صفة الاستمرارية يعتمد بالدرجة الأولى على المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المحيطة.

ثانياً : عملية إتخاذ القرارات :

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الإدارية على عاتق أعضاء المنظمة، كل حسب موقعه التنظيمى واختصاصاته ومسئوليته.

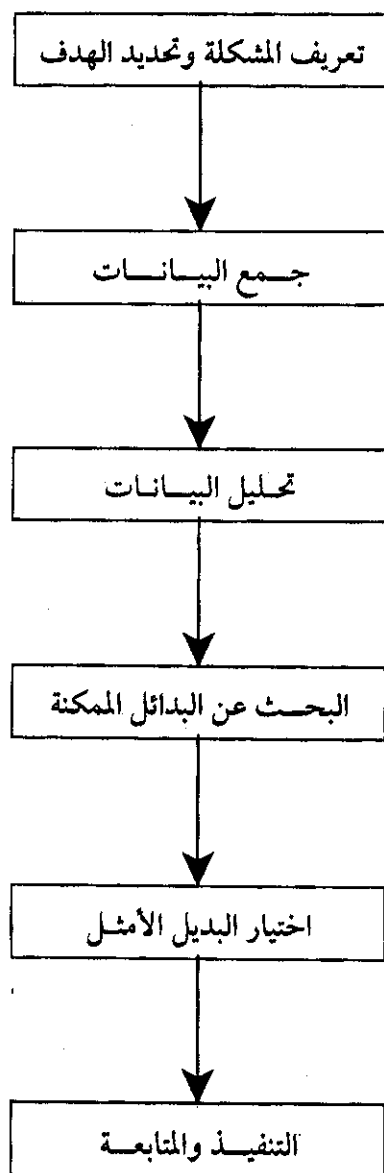
وعملية اتخاذ القرارات تعتبر من الوظائف الأساسية للمدير، وهى عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث نجد أن كل وظيفة من الوظائف السابقة لا يمكن لها أن تتم أو يمارسها الأفراد دون الاعتماد على عملية اتخاذ القرارات.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن العملية التى يتم بها اختيار بديل مناسب من بين بديلين أو أكثر كحل لول أو بدائل متاحة فى بيئة العمل، وبذلك يمكن اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هى وظيفة ضمن وظائف الإدارة حيث أنها تتم بعد القيام بعدة خطوات كتحديد المشكلة، وتحديد البدائل، ثم الاختيار بين هذه البدائل وتحديد أنسبها.

ثالثاً : خطوات عملية اتخاذ القرارات :

تمر عملية اتخاذ القرارات بخطوات معينة، ورغم اختلاف علماء الإدارة في تسمياتها إلا أنهم لم يختلفوا في مضمونها. وستناول فيما يلي أهم الخطوات لاتخاذ القرارات كما أجمع العلماء عليها ويوضحها الشكل التالى كما يلي :

شكل (١) خطوات عملية اتخاذ القرارات



١- تعريف المشكلة وتحديد الهدف :

يعتبر تحديد الهدف أول وأهم خطوة فى عملية اتخاذ القرار أى تحديد النتيجة المراد الوصول إليها من وراء اتخاذ القرار، وتحاول الإدارة تقويم تحقيق هذا الهدف فى شكل كمى وإطار زمنى محدد.

يلى تحديد الهدف عملية تعريف المشكلة ودرجة السهولة والتعقيد فى تحديد المشكلة تعتمد على نوع المشكلة نفسها والظروف المحيطة بها والنتائج المترتبة عليها، والوقت المتاح لاتخاذ القرار بشأنها. والتعرف على المشكلة قد يكون بواسطة متخذ القرار، حيث أنها لا تحتمل الانتظار أو يكون عن طريق ظهورها مع حدوث العمليات ودراساتها مثل تقارير المبيعات التى قد تشير إلى تدهور فى مستويات المبيعات. ويمكن التعرف على المشكلة بواسطة شخص آخر غير متخذ القرار مثل الرؤوسين أو المستشارين الذين يرون الواقع أفضل من متخذ القرار.

ويجب على القائد الإدارى أو المدير أن يفرق بين أعراض المشكلة وأسبابها، وذلك بسبب التداخل الدائم معاً بشكل يجعل التفرقة بينهما أمراً صعباً. وقد تكون المشكلة واسعة الانتشار على مستوى المنظمة مثل تغيب الموظفين عن العمل فى كل الإدارات. وقد تكون محصورة فى إدارة معينة مثل تطوير نظم التعامل مع الموردين.

٢- تجميع البيانات والمعلومات :

وفىها يتم تحديد وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة، وتحديد مصادر وكيفية الحصول عليها، وتساعد المرحلة الأولى وهى مرحلة تعريف المشكلة وتحديد الهدف على إلقاء الضوء على تصنيف المشكلة، والمقصود بتصنيف المشكلة هو وضعها فى حجمها الطبيعى واكتشاف مدى تعقيدها ونوعية الحل الأمثل الذى تحتاجه. كما يساعد تحديد المشكلة فى تحديد نوع القرار اللازم لحلها وهل هو مؤقت أم نهائى.

ويبدأ متخذ القرار بعد هذا في تحديد المعلومات والبيانات اللازمة لحل المشكلة. وبعد هذه المرحلة يحدد متخذ القرار مصادر المعلومات وكيفية الحصول عليها من مصادرها التي ربما كانت داخل أو خارج المنظمة.

ويلزم على الإدارة فحص وإعداد البيانات التي تتعلق بالمشكلة خوفاً من أن تكون بيانات قد تكون مضللة، فأشراف متخذ القرار أو من يكلفهم بذلك من معاونيه على جمع البيانات وترتيبها بالشكل المطلوب يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الأخطاء التي قد تؤثر كثيراً على فعالية القرار. وتعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات عملية مستمرة فقد تظهر الحاجة في أى مرحلة إلى بيانات جديدة أو إضافية. إلا أن هذا لا يعنى الإسراف فى جمع المعلومات التي ربما كانت غير متعلقة بالمشكلة مما يستدعى جمعها وقتاً وجهداً وتكلفة.

٣- تحليل البيانات والمعلومات :

بعد تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة يبدأ متخذ القرار فى تحليلها ودراستها حتى يضع يديه على الأسباب التي أدت للمشكلة ويتفحص العلاقات الموجودة بين هذه الأسباب والتي نتج عنها الانحراف عن الهدف المحدد. وبذلك يمكن التعرف على أسباب ظهور المشكلة التي هو بصدد حلها.

الوصول إلى أسباب المشكلة قد يكون سهلاً أو صعباً تبعاً لتعقد المشكلة وانتشارها. ويجب على متخذ القرار عدم الاكتفاء بالأسباب الظاهرية للمشكلة بل عليه أن يتمعن ويدقق للوصول للأسباب الأساسية التي تكمن ورائها والسبب فيها. كما عليه أيضاً أن يحلل العلاقة بين هذه الأسباب وخاصة إذا كان هناك أكثر من سبب ومدى تداخلها وتأثيرها وتفاعلها مع بعضها البعض.

٤- البحث عن البدائل الممكنة :

إذا تمت الخطوات السابقة بدقة، سهل تحديد بدائل الحلول الممكنة للمشكلة المطروحة. وذلك لأن تعريف المشكلة يحدد نطاقها كما أن تحليل المعلومات والبيانات يحددان الأسباب التى أدت إليها. ومعرفة الأسباب هو الطريق إلى معرفة الحلول الممكنة.

ويمكن تعريف البديل بأنه عبارة عن إجراء يمكن القيام به لإنجاز هدف معين، ويعتبر البديل وغيره من البدائل، اقتراحات لحل المشكلة. واختيار أكثر البدائل ملائمة لحل المشكلة يتم عن طريق المقارنة والمفاضلة بين البدائل المطروحة كل على حده لمعرفة النتائج التى يحققها كل منها فيما إذا تم تطبيقه ومزاياه وعيوبه والعواقب المترتبة على تطبيقه في المستقبل، وكذلك التكاليف المادية والبشرية التى يتطلبها إنجازه.

٥- إختيار البديل الأمثل :

- وفيها يتم الوصول إلى القرار الذى يحقق الهدف أو الأهداف التى تم تحديدها.
- وذلك بعد حصر مزايا وعيوب كل بديل. وفى سبيل ذلك نستخدم معايير كمية وزمنية لمعرفة كل هذه الجوانب وتحديدها تحديداً علمياً وأهم هذه المعايير ما يلى :
- مدى ملائمة كل بديل مع أهداف المنظمة والسياسات والنظم السائدة فيها.
- الموارد المالية اللازمة لتنفيذ كل بديل من البدائل المطروحة.
- العائد المالى الذى يمكن أن يحققه كل بديل.
- عدد وأهمية الأهداف التى يحققها كل بديل ومدى مناسبة ذلك مع أهداف المنظمة الأساسية.
- الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ كل بديل.
- المدى الزمنى الذى يستغرقه تنفيذ كل بديل.

ويمكن الاستعانة بآراء معاونين والمرؤوسين أو بخبراء من خارج المنظمة ليساعدوا متخذ القرار في اختيار البديل الأمثل، ولإشراك معاونين فوائد هامة تساعد على التنفيذ في سرعة الإنجاز للبديل المختار، وذلك لأن الجميع يشعرون بارتباطهم به نظراً لاشتراكهم في صنع القرار.

٦- التنفيذ والمتابعة :

بعد إختيار البديل يتم صياغته في شكل قرار نهائي ونقله عن طريق قنوات الاتصال بالمنظمة إلى جهات التنفيذ. ويجب أن يحدد القرار الخطوات والوقت اللازمين لتنفيذه والأفراد الذين سيتولون التنفيذ، كما يجب أن يرفق بالقرار المعايير العلمية الدقيقة والجدول الزمني الذي سيقوم على ضوءهما التنفيذ، وتمكن عملية المتابعة المستمرة لمراحل التنفيذ المختلفة من اكتشاف المشكلات والانحرافات والمعوقات مبكراً والعمل على حلها قبل أن تؤثر على سير التنفيذ.

وعملية التنفيذ قد تقسم مرحلياً حيث أنها تستغرق وقتاً طويلاً، وقد تتم وتنفذ مرة واحدة لسهولة القرار وتنفيذه.

وتتم عملية المتابعة في جميع الأحوال، إلا أنها قد تكون أصعب وأدق مع صعوبة وخطورة ودقة القرار، فكلما كانت النتائج المترتبة على هذا لقرار أكثر خطورة أو أكثر تكلفة كلما كانت هناك الحاجة إلى استمرارية التنسيق والمتابعة.

رابعاً : برمجة القرارات :

هناك قرارات على مستوى المنظمة متكررة (روتينية)، أي أنها تتخذ بصورة مستمرة، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة حول النتائج والتصرفات والتقديرات البديلة. ومن أمثلة هذه القرارات، عدد الوحدات من ملابس الأطفال الواجب تخزينها

في مستودع أحد المتاجر، أو اختيار طالب الوظيفة لوظيفة تتطلب مهارات كتابية بسيطة. وهذه القرارات الروتينية التي تتخذ في المنظمات قابلة للبرمجة. ودائماً ما تسعى الإدارة إلى تخفيض تكلفة قرار ما، وممارسة الرقابة على الأداء، عن طريق وضع إجراءات تشغيلية معيارية، أى وضع وتنفيذ السياسة التي توجه العاملين وترشدتهم إلى الاختيار الصحيح .

تقوم المنظمات بوضع هذه الأسس والإجراءات للقرارات وذلك من أجل :

١- الاقتصاد :

لتوفير الوقت وتحقيق وفورات في الأموال والموارد الأخرى.

٢- تخفيض درجة عدم التأكد :

بوضع نظام روتينى. تتجنب المنظمات الخسائر الناتجة عن المهام أو الأعمال الحرجة. فمن الممكن مثلاً - تقليل الأخطاء التي تترتب عليها خسارة فى غرفة العمليات بالمستشفى عن طريق تنميط القرارات والإجراءات.

٣- التنسيق والرقابة :

يؤدى تنفيذ السياسات النمطية إلى تنسيق القرارات بين الأفراد وتوافق اختياراتهم ويؤدى ذلك إلى قدر كبير من إمكانية التنبؤ بعمليات المنظمة والرقابة عليها.

خامساً : معالجة المعلومات :

هذا الموضوع من الأهمية وهو كيفية إستفادة الأفراد والجماعات من المعلومات فى اتخاذ قرارات، ومن الواضح أن عملية اتخاذ القرارات كنشاط يتعلق بمعالجة المعلومات ومحاولات للتنبؤ بالقرارات التي يتخذها الأفراد على ضوء معرفة الطريقة التي يعالجون بها المعلومات.

ويطرح مدخل معالجة المعلومات لاتخاذ القرارات الأسئلة الثلاثة الرئيسية التالية :

١- ما هي المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات؟ فهذا

السؤال يدور حول أنواع المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار.

٢- ما هي الأهمية النسبية لكل جزء أو معلومة من المعلومات؟ وهي درجة الأهمية

النسبية التي يضعها متخذ القرار لكل معلومة من المعلومات على أساس أنها

تساوى في أهميتها في إتخاذ قرار أو حكم ما. فقد ينظر أحد المشرفين، عند إجراء

تقييم لأداء أحد العاملين مثلاً، إلى معدلات تغيبه عن العمل، ونوعية أداءه،

ومقدار إنتاجيته، على أساس أنها على درجة متساوية من الأهمية، بينما لا يهتم

مشرف آخر بمعدلات الغياب، ويركز فقط على جودة الأداء.

٣- ما هي الطرق التي يستخدمها متخذ القرار في جمع المعلومات من مصادرها

المختلفة للوصول إلى اختيار معين؟ ويقصد بها الطريقة التي يربط بها الأفراد بين

المعلومات، عند اتخاذ القرارات. مثال ذلك؛ حالة المشرف الذي يتخذ قراراً بترقية

واحد من بين خمسة مرشحين. لنفرض أن للمشرف معلومات تتعلق بأربع نواح

في المرشحين : مدى الخدمة في المؤسسة، وتقارير تقييم الأداء للستين الماضيتين،

والخبرة السابقة في مجال الإشراف، ونتائج اختبار قياس القدرات الإشرافية.

يستطيع المشرف أن يتعامل مع المعلومات بأسلوب تعويضي للوصول إلى حكم عام

عن كل مرشح للترقية، حيث يمكن أن تعوض الدرجات المنخفضة لأحد المعايير التي تم

على أساسها اتخاذ القرار للمعيار الآخر. فقد لا يكون لأحد الموظفين، مثلاً، أى خبرة

سابقة في مجال الإشراف إلا أنه قد يحرز درجات عالية في اختبار القدرة على

الإشراف. وبما أنه من الممكن أن تعوض الدرجات العالية التي أحرزها المرشح في

أختبار أنعدام الخبرة. وقد يتعامل المشرف مع المعلومات بطريقة موحدة، حيث يضع متخذ القرار الحد الأدنى المقبول الذى يتعين الحصول عليه فى كل معيار على حدة. فإذا أنخفض معدل أى مرشح عن الحد الأدنى المقبول فى أى من تلك المعايير، استبعد من المنافسة فى الترقية.

وقد يتخذ المشرف استراتيجية متفرقة وذلك بفحص المعلومات عن المرشح، بحثاً عن ميزة أو خاصية يبرز فيها هذا المرشح. فإذا توافرت فيه تمت ترقيته بناء على تلك الميزة وحدها، وأهملت بقية المعلومات - مثلاً - أن أحد المرشحين قد أحرز درجات عالية جداً فى اختبار القدرة على الإشراف وأن هذه الدرجات وحدها مبرر كاف لترقية هذا الشخص.

سادساً : إتخاذ القرارات الجماعية :

ليس فقط الأفراد هم من يتخذوا القرارات وإنما يمكن أن تتخذ القرارات بواسطة الجماعات، حيث يعتمد المديرون فى بعض الأحيان على أسلوب الجماعات وهو آراء الآخرين وذلك من خلال عقد اللجان والاجتماعات، ويظهر الاعتماد على القرارات الجماعية بدرجة أكبر كلما اتجهنا نحو المستويات الإدارية العليا حيث تكون القرارات غير مبرمجة - وهى القرارات غير الروتينية والتي تتسم بالتعقد وتحتاج إلى الدراسة والمناقشات وتقييم الخبراء والمتخصصين.

مداخل إتخاذ القرارات الجماعية :

الاختلاف بين مداخل إتخاذ القرارات الجماعية، يرجع إلى درجة التأثير من جانب أفراد الجماعة على إتخاذ القرار ويمكن تحديد مداخل إتخاذ القرارات بواسطة الجماعة كما يلى :

١- الأفراد المكونون للجماعة يقدمون النصيح للمدير، وعلى المدير أن يتخذ هو القرار. حيث يساهم الأفراد المشتركون في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة ومناقشتها وتقييمها وإبداء النصيحة للمدير الذي يدير الاجتماع ثم ينفرد بمسئولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأى أفراد الجماعة.

٢- إجماع أفراد الجماعة بالموافقة على القرار النهائي. حيث يكون دور المدير في اللجنة والاجتماع هو إدارة النقاش والتعرف على البدائل والوصول إلى قرار شبه متفق عليه. ثم تصويت الجماعة على هذا القرار. ويجب أن يكون هناك إجماع حتى يتم اتخاذ القرار.

٣- موافقة الأغلبية على القرار النهائي. حيث لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يجب أن تكون هناك أغلبية على القرار. فإذا كان عدد أفراد الجماعة سبعة فإن موافقة أربعة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار. وفي حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة، وانقسام العدد إلى نصفين يضاف صوت رئيس الاجتماع.

أساليب اتخاذ القرارات الجماعية:

هناك الكثير من الأساليب في اتخاذ القرارات الجماعية، فهي تصل إلى أكثر من ثلاثين أسلوب، وأهم هذه الأساليب (الطرق) وأكثرها شيوعاً في الاستخدام مايلي:

١- عاصفة الذهن Brainstorming :

وهي عبارة عن هجوم سريع على مشكلة معينة، ويقوم المشتركون في هذا العصف بعرض الأفكار وبسرعة، حتى تأتي الفكرة المناسبة لحل المشكلة ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً، وهذا الأسلوب يعتمد على إثارة ذهن المشتركين وتقديم حلول كثيرة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن بديل. ويوضح الشكل التالي خطوات طريقة عاصفة الذهن:

شكل (٢) خطوات طريقة عاصفة اللهن

❖ مرحلة الحصول على بدائل (١٥ دقيقة) :

- دعوة كل من له خبرة للاجتماع، كلما زاد العدد كلما كان ذلك أفضل.
- يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة.
- يدعو القائد الأعضاء لاقتراح بدائل الحل، مشجعاً لكل بديل أى كان.
- تجميع أكبر عدد من الحلول بصرف النظر عن جودتها أو مناسبتها.
- يحرص القائد على تشجيع الاقتراحات.
- الغرض من هذه الخطوة هو إثارة ذهن المشاركين.

❖ مرحلة تنقية بدائل الحل (٤٥ دقيقة) :

- شرح معنى الحلول وتجميع المتشابه منها فى مجموعات.
- تشجيع اقتراحات جديدة.
- استبعاد المستحيل من الحلول.
- تحديد أحسن الحلول (من ٣ إلى ٥ حلول).

❖ اختيار البديل وتحديد خطة العمل (٤٥ دقيقة)

- تقليل عدد أعضاء الجماعة، والإبقاء على من لهم علاقة مباشرة بالمشكلة.
- مقارنة بدائل الحلول وتحديد مزاياها وعيوبها.
- اختيار أنسب بديل وتحديد أسلوب تطبيقه.
- القائد يوجه المناقشة لاختيار أنسب بديل.

٢- الاجتماع عن بعد (أسلوب دلفي Delphi) :

ويشتق هذا الاسم من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلاباً للمعلومات عن المستقبل. وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابياً في اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه، ويوضح الشكل التالي خطوات هذه الطريقة :

شكل (٣) خطوات طريقة الاجتماع عن بعد

- تحديد المشكلة وهنا يلاحظ أن المشكلة معروفة مسبقاً.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوى الرأى، كلما كان هناك تنوع فى الخبرات كلما كان أفضل.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوى على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها، يلى ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدة للثتها وتسجيل آرائهم.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها فى مجموعات متشابهة، تسجيل ذلك فى شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة.
- تعاد عملية التحليل ثم كتابة التقرير مرة أخرى.
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها فى شكل تقرير نهائى عن أسلوب حل المشكلة بالتفصيل.

وهذه الطريقة تحتاج إلى وقت طويل أنتظاراً لردود الخبراء وكتابة التقارير. وهى تناسب المشاكل المعقدة التى تتحمل الانتظار مثل التخطيط طويل الأجل.

٣- الجماعة الصورية Nominal Group:

وهى ذات تكوين اسمى فقط حيث لا يوجد نقاش فعلى وشفوى بين أفراد الجماعة، وهذا الأسلوب هو خليط بين أسلوب عاصفة الذهن وأسلوب الاجتماع عن بعد. وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية كما هو واضح فى شكل (٤).
ويلاحظ أن طريقة الجماعة الصورية تأخذ وقتاً أقل من سابقتها، كما أنها تحاول أن تصل إلى إجماع عن طريق التصويت، هذا بجانب الاعتماد على الأسلوب الكمى.

شكل (٤) خطوات طريقة الجماعة الصورية

- تحديد المشكلة : يقوم المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.
- بدائل الحل : يقدم كل فرد أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه.
- يتم تجميع الحلول : بواسطة المدير وكتابتها واحدة بعد الأخرى على لوحة.
- المناقشة : يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد للأشتراك فى المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.
- التصويت : يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل بحيث يرتبهم حسب الأهمية (١ أحسنها، ٢ أقل من ١ وهكذا).
- القرار النهائى : يقوم المدير بتجميع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع كعملية حسابية يمكن التعرف على نتيجة كل بديل بحيث يحدد أحسن البدائل.

سابعاً : اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

أهتمت أبحاث الإدارة فى الفترة الأخيرة بدراسة الكيفية التى تتخذ بها القرارات الاستراتيجية. وقد تركز اهتمام علماء الإدارة لبعض الوقت على تلك القرارات التى تؤثر فى ازدهار أى مشروع أو أى نوع آخر من أنواع المنظمات، وتحديد المنتجات والخدمات التى يتم تسويقها، وكيفية تمويل العمليات والدخول فى أسواق جديدة، وكيفية إحلال كبار التنفيذيين والمديرين، والقرارات الأخرى ذات الصلة.

أما الآن فقد وفرت لنا بحوث السلوك التنظيمى مزيداً من المعرفة حول القرارات الاستراتيجية. فقد تم التوصل إلى أن الطرق التى صممت بها المنظمات تؤثر فى الأساليب التى يتبعها المدبرون فى إتخاذ القرارات مثلاً. زيادة على ذلك، توحى تلك الدراسات بأنها من الممكن النظر إلى هيكل المنظمة نفسها كاستراتيجية لتحقيق الأهداف. ومن الأمثلة التوضيحية لمثل هذا البحث دراسة أجريت حول قرارات التسويق لثمان وخمسين وحدة عمل استراتيجية.

وحدة العمل الاستراتيجية هى قسم من أقسام المنظمة يعهد لها بمسئولية تحقيق أهداف محددة لصالح المنظمة، وغالباً ما تتضمن مسئولياتها تحقيق أرباح وعليها أن تسهم فى الأرباح الكلية للشركة بالمبالغ المستهدفة.

توصل الباحثون فى هذه الدراسة إلى أن خبرة مدير وحدة العمل الاستراتيجية واستعداده للمخاطر والتعامل مع الغموض، والتى تسهم فى نجاح الوحدة، تتوقف على ظروف السوق الذى تعمل فيه. كما أبرزت الدراسة الفرق بين «الأسواق الجديدة» التى يكون الهدف منها زيادة حصة الشركة فى السوق والمبيعات «وأسواق الحصاد» التى يكون الهدف منها الانسحاب ببطء ومضاعفة عائد الأجل القصير.

وقد أورد الباحثون أن الخصائص المذكورة سابقاً قد أسهمت فى نجاح المديرون فى السوق الجديدة ولكنها عاقت فعالية المديرون فى الأسواق القديمة، وقام فريق آخر من الباحثين بدراسة الكيفية التى تؤثر بها عوامل تنظيمية على فعالية القرارات الاستراتيجية والمتضمنة للتصميم التنظيمى، وتصميم المنتج وتحديد الدرجة والسعر للمنتج، وضم شركات أخرى وإحلال المعدات الرأسمالية والتوسع فيها. ويساعد مثل هذا البحث فى زيادة المعرفة حول فعالية القرارات ذات الأثر الاستراتيجى على المنظمة.

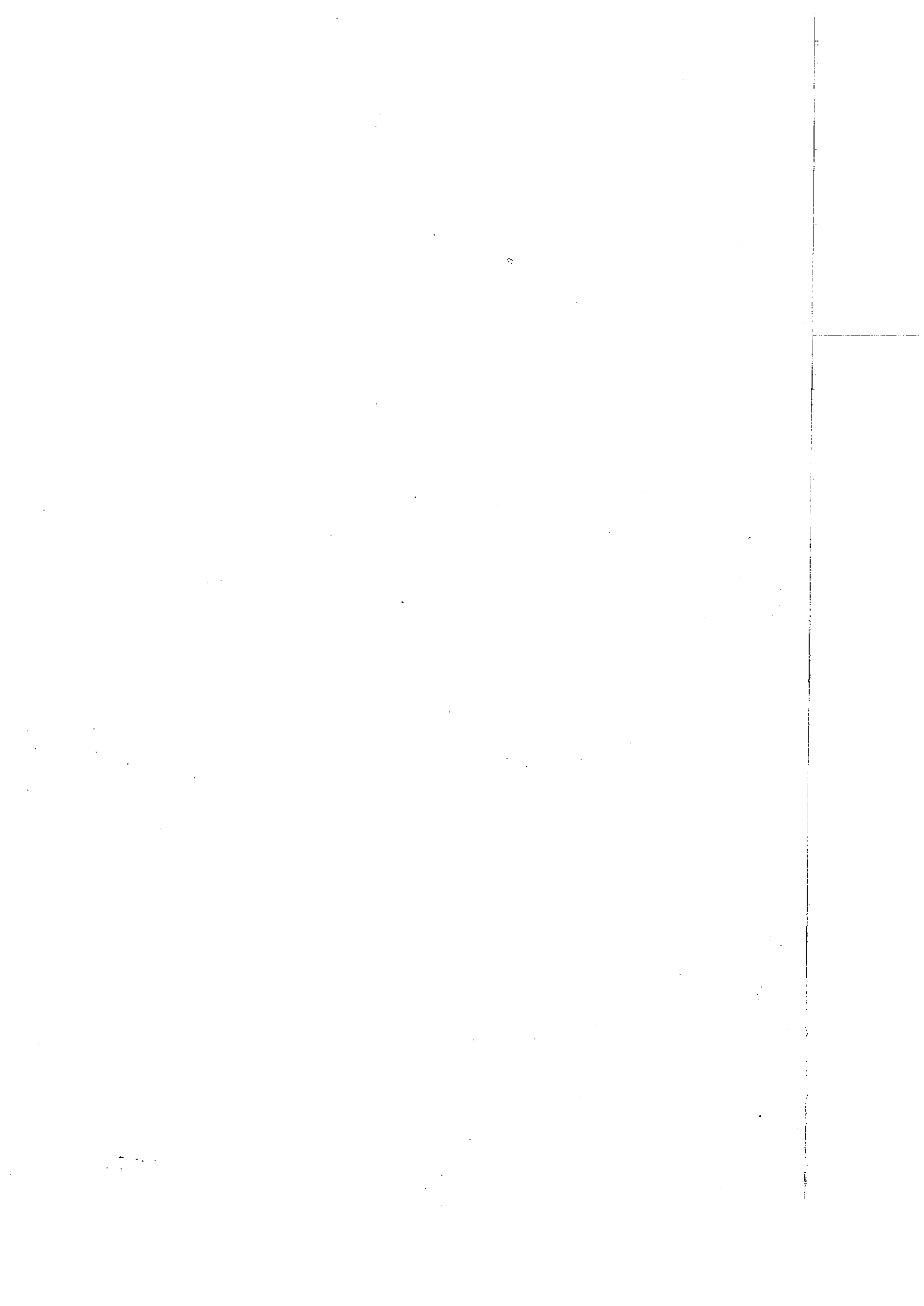
تطبيقات الفصل الحادى عشر

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- أشرح خطوات عملية اتخاذ القرارات.
- ٢- ما المقصود ببرمجة القرارات؟
- ٣- ما المقصود باتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- ٤- اشرح أساليب اتخاذ القرارات الجماعية.

علق على العبارات التالية :

- ١- عملية اتخاذ القرارات هى من الوظائف الأساسية للمديرين.
- ٢- يتميز أسلوب الجماعة الصورية عن أسلوبى عاصفة الذهن، ودلفى.
- ٣- الاجتماع عن بعد يجاد البدائل ويناقشها غيباً فى اجتماع أعضائه غير موجودين وجهاً لوجه.
- ٤- أصبح من ضروريات اتخاذ القرارات، عملية معالجة المعلومات.



الفصل الثانى عشر

النفوذ والقوة والتحاورات السياسية

بعد الإنتهاء من هذا الفصل يستطيع الطالب الإجابة على
الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالنفوذ والقوة فى السلوك التنظيمى؟
- ما معنى التحاوت السياسية فى السلوك التنظيمى؟
- ما هى العلاقة بين النفوذ والقوة والتحاوت السياسية؟
- ما هى أساليب التأثير الاجتماعى (النفوذ) الأكثر شيوعاً.
- ما هى أبعاد القوة؟ وما هى مصادرها؟
- ما هى أساليب التحاوت السياسية التنظيمية؟
- ما هى أسباب حدوث التحاوت السياسية؟

الفصل الثانى عشر النفوذ والقوة والتحاورات السياسية

مقدمة :

هناك أهمية خاصة لموضوع النفوذ والقوة والتحاورات السياسية فى سير العمل بالمنظمات من أجل التأثير على سلوك الأفراد فى هذه المنظمات.

وقد تكون نتائج هذه التفاعلات معروفة مسبقاً. إلا أنه فى معظم الحالات تكون نتيجة هذه التفاعلات إلى حد كبير غير معروفة ومن الصعب التنبؤ بها فى أحيان كثيرة.

النفوذ أو التأثير الاجتماعى Social Influence :

وهو يعنى محاولات التأثير على الغير بالشكل المرغوب فيه سواء كانت ناجحة أو فاشلة - فيمكن القول أنه على الرغم من عدم النجاح فى التأثير على الأفراد فى بعض الأحيان، إلا أن هذا لا يعنى عدم التأثير عليهم بل يعنى فقط أنه لم يتم التأثير عليهم بنجاح.

القوة Power :

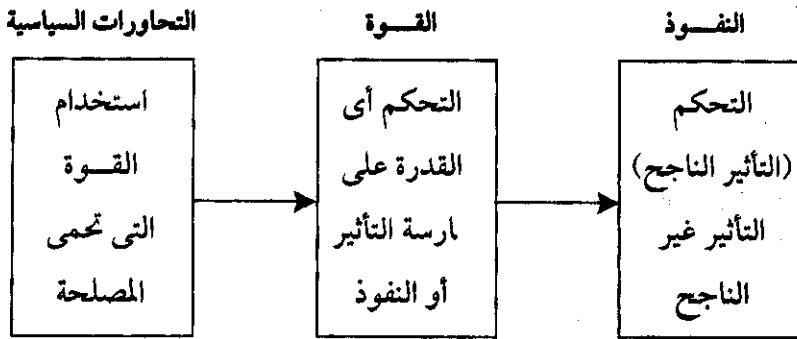
فهى القدرة على تغيير سلوك أو اتجاهات الآخرين أى إمكانية التحكم فى الغير. وهى قدرة على ترتيب الموقف بحيث يتصرف الشخص المستهدف وفق رغبة الفاعل.

التحاورات السياسية التنظيمية : Organizational Politics

وهذا النوع من التفاعل يتم فيه إستخدام القوة التي تحمي المصالح الشخصية للفرد أو الجماعة التي ينتمى إليها، وذلك بطرق مختلفة ومتعددة لحماية المصلحة الخاصة في المنظمات.

ويوضح الشكل التالي كل من النفوذ والقوة والتحاورات السياسية في المنظمة.

شكل (١) العلاقة بين النفوذ والقوة والتحاورات السياسية



أولاً : النفوذ (التأثير في الآخرين) :

للتأثير فى الآخرين مهارات مختلفة، قد تكون الصراحة، أو إبداء الأسباب والشرح، أو الضغط، أو التودد والإقناع، أياً كانت هذه المهارات فهي تحدى للنفوذ الاجتماعى لجعل الغير يفعل ما يريده صاحب النفوذ.

تعتبر مهارة التأثير في الآخرين من صفات المديرين الناجحين، ولهذه المهارة أساليب تستخدم للتأثير الاجتماعى.

أساليب التأثير الإجماعى :

أهتم الباحثون فى السنوات الأخيرة، بدراسة الوسائل التى يستخدمها الأفراد فى التأثير على بعضهم البعض داخل المنظمات. وقد قاموا بسؤال العاملين فى أماكن عملهم عن كيفية جعل الآخرين (زملاء، مرؤوسين) يفعلون المطلوب منهم. وقد حدد (يوكل Yukl) و (فالبا Falbe) فى دراسة حديثة وجود ثمانية وسائل رئيسية مستخدمة فى هذا المجال.

كما هو موضح بالجدول التالى : فقد عرضنا هذه الوسائل وقاما بتعريفها، ورتبناها ترتيب تنازلى من الأكثر إستخداماً إلى الأقل إستخداماً.

جدول (١) أنماط التأثير الاجتماعي (النفوذ) الأكثر شيوعاً

الأسلوب	التعريف
١ التشاور	طلب المشاركة في إتخاذ القرارات وفي التخطيط للتغيير.
٢ الإقناع العقلاني	استخدام الحقائق والحجج المنطقية لإقناع الغير أن النتيجة المرغوبة ستتحقق.
٣ اللعب على المشاعر	إثارة حماس الآخرين باللجوء إلى القيم والمثل التي يؤمنون بها.
٤ التملق	جعل الغير يفعل ما تريد بتملقه والتودد إليه.
٥ التحالف	التماس مساعدة أو تدعيم أو مساندة الآخرين في إقناع الغير.
٦ الضغط	الحصول على الطاعة عن طريقة التهديد أو الوعيد أو الإكراه.
٧ اللجوء إلى المستويات الأعلى	الحصول على موافقة أو تأييد للمستويات الأعلى بغرض التأثير المرغوب.
٨ التبادل	تبادل المصلحة بمعنى وعد الغير بمكافأة في مقابل تنفيذ ما هو مطلوب منه.

بلاظ من الابلول السابق أن الأسالب المفتوحة أى اللى اعاعمل على الشااور أكثر، هى اللى اساعلم بمعل أكبر من الوسائل اللى اعاعمل على الضفل والإكراه. إلا أن هله الالاعل لاساعل اعاعلمها، فالأفراد عاهة يأخذون فى الالابان، ععل إاعلارهم لوسيلة الالاعل، رل الفعل الماعل من الشال السال المألر فىه.

ساأباً : القوة :

اعلل القوة بالموقف أو الموقع، أى أن قوة أعل المالربن فى موقع معبن كإلارله ماعلاً، لا اعنى بالضرورة أنه اساعل أن بمارس قوله هله فى موقع آخر. كما أن القوة اععلر قلرل وعلنما اساعلم هله القلرل فعلاً فىكون هلا هو الالاعل. بالأسافة إلى ذلك بمكن أن امارس القوة من فرل على فرل، أو من فرل على ماعلولة، أو من ماعلولة على ماعلولة أخرى.

أبعال القوة :

هناك ثلاثة أبعال شاملل للقوة :

١- نطاق القوة :

برابط نطاق القوة بعلم الأفرال أو الماعلولات الأالرى اللى بؤلر فىها شال أو ماعلولة معبنة. أما بالنسبة للمالرب فىمكن أن يشمل نطاق سلطله المرؤوسبن والوعلل الالارى اللى اعاعمل على الالعلل أو الماعلعلل اللى اعلملها إلارله.

٢- مجال القوة :

وهو عبارة عن مجموعة النشاطات التى يؤثر فيها الفرد أو المجموعة. فيمكن أن يشمل نطاق سلطة المدير على المرؤوسين توزيع الأعمال أو الوظائف، وحضور الدورات التدريبية، وتقييم الأداء والزيادة فى الأجر، والترقيات، والتنقلات.

٣- ثقل القوة :

يتعلق وزن أو ثقل القوة بدرجة تأثير سلوك الفرد أو الجماعة على الآخرين. فمن الممكن أن يتسبب قسم التصنيع بشركة ما فى توقف العمل بأقسام أخرى، كما يمكن للمدير ترقية المرؤوسين أو أن يكون له التأثير فى فصلهم من الخدمة.

مصادر القوة :

تشير التجارب والأبحاث إلى أن هناك مصادر عديدة للقوة فى المنظمات، وتتميز بعض هذه المصادر بطبيعتها الفردية، ويرتبط بعضها بالموقف، والبعض الآخر يتضمن تشكيلة من العوامل الفردية والموقفية، ثم أخرى تتعلق بالقوة المكتسبة من خلال المفاوضات، ويمكن عرض هذه المصادر كما يلى :

١- القوة الشرعية :

وهى التى يستمدّها الفرد من موقعه فى المنظمة، أو التدرج الهرمى للسلطة فى المنظمة. وتستند على الاعتماد بأن الفرد الذى يملك سلطة معترف بها تمكنه من السيطرة على الآخرين بحكم موقعه التنظيمى (مثل مدير يشغل منصب كبير فى الإدارة العليا).

٢- قوة الثواب :

وهى القدرة على التحكم فى مكافأة الآخرين واستخدام هذه المكافآت (مثل الترقية

والعلاوة والمكافأة) بغرض تحقيق الأمتثال لتوجيهات أو طلبات المدير.

٣- قوة القسر :

وتستمد من القدرة على توقيع العقاب على الآخرين حيث أنها تتحكم فى عقوبات مختلفة (مثل التوبيخ وإنهاء الخدمة والإنذارات الرسمية والخصم من المرتب) لعدم الأمتثال لتوجيهات وطلبات الرئيس.

٤- القوة التخصصية (الخبرة - المعرفة) :

وتستند على القدرة الخاصة أو المهارة الفنية العالية أو المعرفة التى يلم بها الفرد، أو قدرات مميزة أو نادرة أو قيمة. فقد يكون للمشرف الأول على الإنتاج الجديد، مثلاً، بعض التساؤلات حول أداء إحدى المعدات، فبدلاً من طرح هذه التساؤلات على مراقب الإنتاج، يتصل المشرف بالشخص الذى كان يتولى وظيفة المشرف فى السابق لمساعدته فى الأمر، وذلك بحكم معرفته بالمعدات أو خبرته السابقة لها (مثل طبيب أخصائى أو خبير كمبيوتر).

٥- قوة المعلومات :

وتشمل الفرصة المتاحة للأشخاص للحصول على معلومات حول أمور، أو أنشطة معينة داخل المنظمة، وقد ترتبط هذه المعلومات أو لاترتبط بوظيفة الفرد أو موقعه من التنظيم، فمثلاً، يستطيع أفراد فى مستويات التنظيم الأدنى، مثل السكرتيرات، تجميع معلومات واستخدامها بصورة توفر لهم قوة أكثر مما تتطلبه وظائفهم.

٦- القوة المرجعية (الثقة) :

وتقوم على أساس إنجذاب شخص لآخر أو إعجاب شخص بآخر. فقد يكون المدير

محبوباً لامتعة بصفات معينة تجذب الأتباع نحوه. ويمكن أن تستند القوة المرجعية أيضاً على الارتباط أو التبعية التنظيمية لشخص آخر قوى. فمثلاً يطلق مسمى «مساعد» على الأشخاص الذين يعملون مع آخرين يحملون مسميات «مدير عام» أو «نائب رئيس» وبالرغم من احتمال عدم وجود قوة شرعية أو قوة الثواب لمساعد نائب الرئيس، فقد يعتقد الآخرون أن هذا الشخص يتصرف بموافقة نائب الرئيس مما ينتج عنه أن لديه القوة أو التأثير على الآخرين.

من الملاحظ أن بعض هذه القوى تتحدد على أساس الخصائص الخاصة بالفرد (القوة الشخصية) صاحب التأثير ودوافع الشخص المستهدف مثل القوة التخصصية والقوة المرجعية، وهناك قوى أخرى تتحدد على أساس الموارد مثل القوة الشرعية، وقوة القسر وقوة المعلومات وقوة الثواب، وهذه الموارد هي وسائل التأثير المتاحة للشخص (أي أن هذه القوة تستمد من المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة وتسمى قوة المركز).

ثالثاً: التحاورات السياسية التنظيمية :

يعتمد كل من النفوذ والقوة على إمكانية التأثير في الآخرين بنجاح. أما بالنسبة للمناورات أو التحاورات السياسية فقد يقوم شخص بعمل شيء لتحقيق أهدافه أو أغراضه الخاصة التي قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف المنظمة فالتحاورات السياسية تمثل القيام بأفعال أو تصرفات لم يتم إقرارها بصفة رسمية من قبل المنظمة، للتأثير في الآخرين بغرض الوصول إلى أهداف شخصية. وعليه تعتمد التحاورات السياسية على ثلاثة محاور :

- شخص يؤثر في شخص آخر.

- باستخدام أساليب سياسية.

- بحيث يحدث تضارب أو تعارض في المصالح بين الطرفين.

إذن فالمناورات السياسية في المنظمات تتضمن وتشمل فعلاً وضع المصالح الشخصية للفرد قبل مصالح المنظمة. وتمثل إساءة لاستخدام السلطة المفوضة، وهذا هو الفرق بين المناورات السياسية وبين إستخدامات القوة المصدق عليها والمقبولة من المنظمات.

وتنتشر التحاورات السياسية بشكل واسع في المنظمات، وقد أوضحت الدراسات أن أكثر المجالات التي تتعرض للتحاورات السياسية هي تلك التي تفتقر إلى السياسات الواضحة، مثل التنسيق المتبادل بين الأقسام، الترقيات، وتفويض السلطة.

كما وجدت الدراسات أن المنظمات تدرك من قبل الأفراد على أنها سياسة أكثر في المستويات الإدارية العليا، وسياسية أقل في المستويات الإدارية الدنيا. ويرجع حدوث المناورات السياسية في القمة، حيث تكون المطامع في المراكز العليا مطلوبة.

أساليب التحاورات السياسية :

هناك بعض الأساليب تستخدم غالباً في المناورات والتحاورات السياسية، ومنها نستطيع أن نتعرف على الأشكال المختلفة للسلوك السياسي في المنظمات، وهذه الأساليب هي :

١- إلقاء اللوم والهجوم على الآخرين :

ويكون ذلك حينما تسوء الأحوال، وهو أحد التكتيكات أو الأساليب الشائعة الاستخدام في المنظمات، فيمكن لرئيس وردية إلقاء اللوم على هامل إذا وقع عجز في الإنتاج لمواجهة طلبية معينة، وفي هذه الحالة استخدم هذا العامل «كبش فداء»، ومدير

الوردية هنا يوصف «بالمكر السياسي» وهو أسلوب علي الرغم من أنه غير أخلاقي إلا أنه يستخدم باستمرار في المنظمات.

٢- التحكم في المعلومات :

تعتبر المعلومات «شريان» حياة المنظمة، ويعتبر بالتالي من لديه ومن ليس لديه المعلومة أحد أهم وسائل ممارسة القوة أو النفوذ في المنظمات. وتوجد عدة طرق للتحكم في المعلومات، بغرض تدعيم أو تعزيز المركز التنظيمي للشخص، مثلاً :

- أن يقوم بحجب معلومات يمكن أن تسيء إلى صورته (معلومات عن إنخفاض المبيعات مثلاً).

- أن يتجنب الاتصال بالأفراد الذين قد يطلبون معلومات لا يريد الإفصاح عنها.

- أن يكون حريص في إنتقاء المعلومات التي يفصح عنها.

- أن يغمر الآخرين بمعلومات قد تكون غير مناسبة تماماً.

وكلها طرق للتحكم في طبيعة ومستوى المعلومات التي توجد تحت تصرف الأفراد الآخرين. أن مثل هذا التحكم في المعلومات يمكن أن يكون خطيراً، بمعنى أن تكون له نتائج خطيرة.

٣- رسم صورة غير حقيقية :

هو الشخص الذي يقوم عادة ببناء شخصية أو تجميل صورته محاولة لزيادة إنطباع الآخرين الجيد عنه، وقد يأخذ ذلك عدة أشكال، منها :

- تضخيم الإنجازات والسعى وراء النجاح السهل السريع.

- الربط بين الشخص والإنجازات الناجحة لـ آخرين، بمعنى ملازمة لنجاح الآخرين في

أعمالهم للحصول على بعض أو كل نجاح الآخرين.

- لفت الأنظار إلى النجاح الشخصي، وإلى الخصائص والصفات الإيجابية للشخص. وهو شخص بهجد نفسه للتكيف والانسجام مع الزحوال داخل المنظمة، حيث أنه يتلون على حسب الأحوال. هؤلاء الأشخاص يتعرفون على السلوكيات والتصرفات التي في اعتقادهم تعتبر ملائمة ومناسبة بصفة عامة في منظماتهم، ثم يجتهدون في العمل على التأكد من وعى الآخرين بأنهم تصرفوا بهذا الشكل. وهذه كلها طرق تستخدم في إعطاء الانطباع الملائم لتدعيم قوة الشخص في المنظمات.

٤- الحصول على تأييد وتدعيم الآخرين :

إن الحصول على تأييد الآخرين والفوز بتدعيمهم ومساندتهم، يفيد في ممارسة التأثير الناجع على الغير. فيمكن للمديرين مثلاً، الترويج لاقتراحاتهم بممارسة الضغط على الآخرين، والتأكد من الحصول على تزييدهم وتعهدهم بمساندة هذه الاقتراحات مقدماً قبل التقدم بها رسمياً في الاجتماعات. ويمكن للمدير أيضاً المبادرة بتقديم خدمات للآخرين وتسهيل مصالحهم، وعلى الآخرين تقديم شيء في المقابل في شكل المساندة لأفكار هؤلاء المديرين. (تبادل المصالح والمنافع والخدمات) وهي قاعدة قوية في المنظمات.

٥- الإنحياز إلى الأفراد الأكثر قوة :

وذلك بأن ينحاز الفرد لمن هم أكثر منه قوة، ويعتبر ذلك أحد أكثر الطرق المباشرة في كسب القوة. وهناك وسائل كثيرة يمكن استخدامها في تحقيق ذلك. فيمكن مثلاً لشخص ضعيف أن يصبح أكثر قوة مع وجود راعي له وهو شخص قوى يتمتع بمركز عالٍ قادر على رعايته وحماية مصالحه. أيضاً تكوين تحالفات وهي جماعات تتحد مع

بعضها لتحقيق هدف مشترك. أن الاتحاد جماعات ضعيفة نسبياً، يعتبر أحد الطرق الأكثر فعالية في تمكينها من اكتساب القوة في المنظمات، فيمكن لفردين أو جماعتين ضعيفتين نسبياً أن يكونا أكثر قوة إذا اتفقا على العمل معاً، عن طريق تكوين تحالف فيما بينهما. ويمكن أيضاً الانحياز إلى آخرين أكثر قوة، والحصول على مساعداتهم وتدعيمهم. وإيضاً كسب الود عن طريق التملق. إن مسايرة شخص أكثر قوة، والموافقة على أفكاره وآرائه، يمكن أن يكون وسيلة فعالة في أن يعتبرك حليف له. هذا التحالف، الذي قد لا يمكنك الاستغناء عنه، إذا كنت تبحث عن المساندة داخل المنظمة. والحصول على حماية شخص قوى، وتكوين التحالفات، واستخدام التملق، تعتبر كلها وسائل يمكن أن تكون فعالة في الحصول على القوة بانحياز الفرد للآخرين.

أسباب حدوث التحالفات السياسية :

تحدث التحالفات أو المناورات السياسية في المنظمة في الحالات الآتية :

- في حالة صدم التأكد. حيث يكون المناخ خصب لشهور هذه المناورات والصراعات للفوز بالرضا والمراكز في المنظمات.
- تعارض المصالح بين الوحدات التنظيمية. مما يؤدي إلى تحاورات بين أفراد الوحدات التنظيمية المختلفة، كل يعمل لمصلحته أو مصلحة الوحدة التنظيمية التي ينتمى إليها.
- الوحدات التنظيمية على درجة واحدة من القوة. وهنا تتصارع هذه الوحدات من خلال أفرادها وتلجأ للمناورات السياسية لأنها على درجة واحدة من النفوذ والقوة.
- محاولة الحصول على كميات كبيرة من الموارد النادرة. حيث تفيد هذه المناورات والتحاورات في الفوز بالنصيب الأكبر من هذه الموارد.

تطبيقات الفصل الثاني عشر

أجب عن الأسئلة التالية:

- ١- ما المقصود بالنفوذ والقوة والتحاورات السياسية في السلوك التنظيمي
- ٢- وضع بالرسم العلاقة بين النفوذ والقوة والتحاورات السياسية.
- ٣- أشرح أبعاد القوة ومصادرها.
- ٤- تناول بالشرح أساليب التحاورات السياسية.
- ٥- أشرح أسباب حدوث التحاورات السياسية.

علق على العبارات التالية:

- ١- تعتبر مهارة التأثير في الآخرين، من صفات المديرين الناجحين.
- ٢- تمثل المناورات السياسية إساءة لاستخدام السلطة المفوضة.
- ٣- بعض مصادر القوى تتحدد على أساس الخصائص الخاصة بالفرد.
- ٤- هناك بعض القوى تستمد من المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة.

الوحدة الرابعة

سلوك المنظمة

الفصل الثالث عشر

إدارة التغيير

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يكون الطالب قادراً علي معرفة ما يلي :

- مفهوم التغيير.
- كيفية مقاومة التغيير.
- معنى إدارة التغيير.
- مداخل التغيير التنظيمي.
- مراحل التغيير.

الفصل الثالث عشر

إدارة التغيير

مقدمة :

يعتبر التغيير أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وهو يهتم بإحداث بعض التغيير أو التطوير المطلوب في المنظمات. وهو سمة من سمات المنظمات الناجحة.

إن المجتمعات الحديثة تتصف بالتغير الدائم، فكل ما فيها من عناصر بيئية تتغير مثل أذواق المستهلكين وظروف المنافسة واختلاف الموارد، وهذا التغيير يجب أن يقابله مرونة في التعامل مع المنظمة، وتعنى هذه المرونة ضرورة إحداث تغييرات سواء في الإنتاج أو في الأساليب التسويقية وأيضاً في السياسات المالية للمنظمة.

على ذلك نستطيع القول بأن المنظمات ياختلاف أنواعها تتعرض لقوى داخلية وخارجية للتغيير، واليوم أصبح للتغيير أهمية كبرى بسبب ديناميكية السلوك التنظيمي. في التنظيمات الحديثة تظهر القوى الخارجية للتغيير مثل : المنافسة القوية، والتقدم التكنولوجي المتزايد، والتغيرات الكبيرة والمستمرة في البيئة الاجتماعية. ولبقاء المنظمة لابد من متابعة هذه التغيرات ومسايرتها.

كما أن هناك العديد من القوى الداخلية للتغيير مثل العدد والآلات، والأفراد، والأنظمة والإجراءات... وغيرها، أيضاً العلاقات بين بعض هذه القوى وبين من يمتلكون النفوذ والسلطة في المنظمة.

أولاً: مفهوم التغيير:

نقصد بالتغيير الإداري إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك بغرض:

- ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة المحيطة بالتنظيم وذلك بغرض التنسيق بين التنظيم وبين الظروف البيئية التي يعمل فيها.

- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وإجراءات إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم نوع من التقدم أو التطوير وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وعليه فإن التغيير الإداري يكون بغرض إما تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة، أو محاولة التطوير والتغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف وإمكانات الإدارة.

وكمثال لمحاولة التطوير والتغيير - المزايا التي يقدمها نظام المعاشات الآن لكبار السن بتقديم خدمات مميزة، مثل توصيل المعاش إلى المنازل، وأخذ البيانات من كبار السن من أماكن معيشتهم، وهنا نحاول هذه المنظمة (الشتون الاجتماعية) أن تعدل من أوضاعها من أجل التطوير والتوافق مع الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الحديث، وهذا النوع من التغيير يهدف إلى التطوير وتقديم المهام والخدمات بصورة أكثر تحضراً.

كما ترتبط جهود التغيير بمجموعة من الأهداف. فقد تكون الأهداف في بعض الحالات مكتوبة. وقد تستنبط من خلال أفعال وتصرفات إدارة المنظمة. ومن الأهداف

الشائعة - الارتفاع بمستوى الأداء، وتحقيق درجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل، والتكاليف المنخفضة.

وعادة ما تكون عملية التغيير هذه جهداً مخططاً للتطوير وأهدافه تشمل نظاماً بأكمله لفترة من الوقت على أن يتم ربط تلك الجهود بمهمة المنظمة.

هناك عدد من الأهداف وراء التغيير والتطوير التنظيمي وتشمل الآتى :

- يجب أن يركز التغيير والتطوير، على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها.
- يجب أن يهدف البرنامج (للتغيير) إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.
- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعمليات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكल المنظمة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذى يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

ثانياً : مقاومة التغيير :

نظراً لمناولة العديد من الأبحاث موضوع التغيير، حيث شمل ليس فقط المنظمة وإنما منتجات المنظمات، وأيضاً الأفراد أنفسهم بهذه المنظمات. فتشير الأبحاث إلى أن تغيير الأفراد والأشياء هو أمر وارد ويمكن وأنه ليس مستحيلاً، بل أنه في حالة الأفراد يكون مرغوباً فيه وطبيعة الأفراد نفسها تتقبل هذا التغيير، وما يرفضه الأفراد في التغيير هي الإجراءات التى يقوموا بها حتى يتم التغيير وأساليب التغيير، ويمكن عرض أسباب

مقاومة التغيير كما عرضتها البحوث كما يلي :

- ١- عدم الأمان، فعادة ما يشعر الأفراد بالراحة في حالة عدم التغيير نظراً لارتباط التغيير دائماً بعنصر عدم الأمان.
- ٢- عندما يتم تجاهل تقاليد ومعايير العمل.
- ٣- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشتركين فيه.
- ٤- الخوف من الاستغناء عنهم وما يرتبط بذلك من مخاطر مادية.
- ٥- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- ٦- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير.
- ٧- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- ٨- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- ٩- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- ١٠- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- ١١- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- ١٢- عندما يكون هناك تعارض حقيقى بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.
- ١٣- عندما تكون أهداف التغيير واضحة.
- ١٤- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.
- ١٥- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- ١٦- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- ١٧- عندما يكون التغيير سريعاً جداً.

إن المقاومة ستحدث عندما ينظر إلي التغيير على أنه تهديد. فإذا لم ينظر إلى التغيير باعتباره تهديداً لأمان الفرد، أو لمعيشته، فعندئذ لن يكون هناك أى مقاومة. وقد يلاقي التغيير فى بعض الأحيان ترحيباً من جانب الفرد إذا ما ترتب عليه إزالة تهديد. إلا أنه لابد من محاولة التغلب على المقاومة عند ظهورها عن طريق الإدارة الفعالة للتغيير.

ثالثاً: إدارة التغيير:

مما سبق نرى أن عملية التغيير لابد أن تواجه صعوبة بالغة، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به. وعليه وجب على المسئولين، وقبل أن يبدءوا في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير، أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم له، وتفسيره وتقييمه.

وإحدى المداخل الحديثة فى إدارة التغيير هو المفهوم الذى أطلق عليه «وارن بينس» التغيير المخطط (Planned Change) والعناصر الأساسية فى ذلك التغيير هى :

- ١- لابد من إقناع الأفراد بالتغيير، بمعنى استخدام نظام العمل عند القيام بأى تغيير.
 - ٢- لابد من تشجيع الأفراد على المساهمة الاختيارية فى إجراء التغيير.
 - ٣- لابد وأن يتضمن برنامج التغيير، عاطفة معينة وليس مجرد معلومات جامدة.
 - ٤- يجب أن يقوم المسئول عن التغيير بدور رئيسى فى تخفيض المقاومة للتغيير.
- ويقصد بتنظيم التغيير من يقوم، ومتى، وكيف تتم عملية التغيير التنظيمى. أما عن من يقوم بعملية التغيير فتعنى المستويات التنظيمية أو الإدارية التى ستشارك فى جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول. وأيضاً تحديد الأفراد داخل هذه المستويات.

وبالنسبة لمنى تتم عملية التغيير، فيجب على المسئولين عن وضع نظام التغيير أن يضعوا جدولاً أو خطة زمنية، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمنى بحيث تكون مرشداً للتنفيذ، ويلتزم بها.

وبالنسبة لكيف تتم عملية التغيير، فتشمل الأدوات التى ستستخدم لإحداث التغيير. بالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب الإنسانى فى الحسبان، بالشكل الذى يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذى يزيد من تقبله له. وفيما يلى بعض الإرشادات السلوكية فى إدارة التغيير :

* مشاركة الأفراد فى التغيير. مما يقلل من مقاومة الأفراد للتغيير، وذلك بأن يشتركوا بفعالية فى ذلك التغيير.

* تزويد الأفراد بمعلومات مستمرة. إن إعطاء الأفراد معلومات محدودة، أو معلومات غير سليمة، أو معلومات غير كاملة هو مؤشر لبدء قلق العاملين وكثرة تساؤلهم، ويخلق ذلك الوضع جو من عدم الثقة. إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة، أفضل لأنها تعطى فرصة للعاملين للتفاعل مع المعلومات.

* الأخذ فى الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل. يجب على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ فى الحسبان عادات العاملين وقيمهم مثل نظام الاجازات، وصدقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف... وهكذا.

* إشعال حماس العاملين. إثارة حماس العاملين مما يؤدي إلى رفع رغبة الأفراد فى المشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب. وذلك عن طريق إتاحة الفرصة للتعبير عن النفس، والإحساس بأن الفرد نافع، والإحساس بالانتماء إلى عمل خلاق ومكان عمل منتج، والرغبة فى النمو والتطور.

* الوسيلة لحل المشاكل. فعملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة، وعلي العاملين أن يقترحوا إمكانية أى تطوير فى المستقبل، وتنمية الوعى بوجود مشاكل محيطه. ويحدث ذلك عادة عندما يمكن إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمى فى حل المشاكل واتخاذ القرار. كما سبق وتناولنا ذلك فى الفصل الحادى عشر.

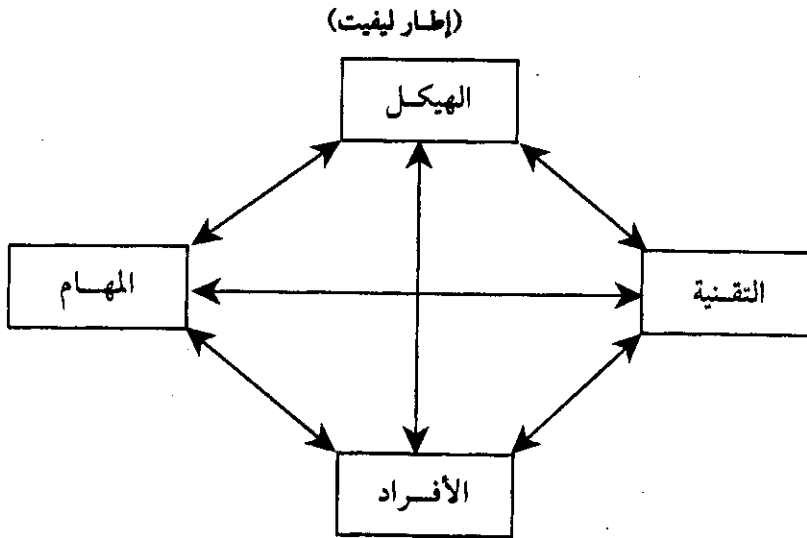
رابعاً : مداخل التغيير التنظيمى :

يمكن إحداث التغيير والتطور التنظيمى فى إدارة أو جماعة أو فى منظمة بعدة طرق، يركز بعضها على ما ينبغى تغييره، ويركز البعض الآخر على كيفية إجراء عملية التغيير.

١- التركيز على ماينبغى تغييره :

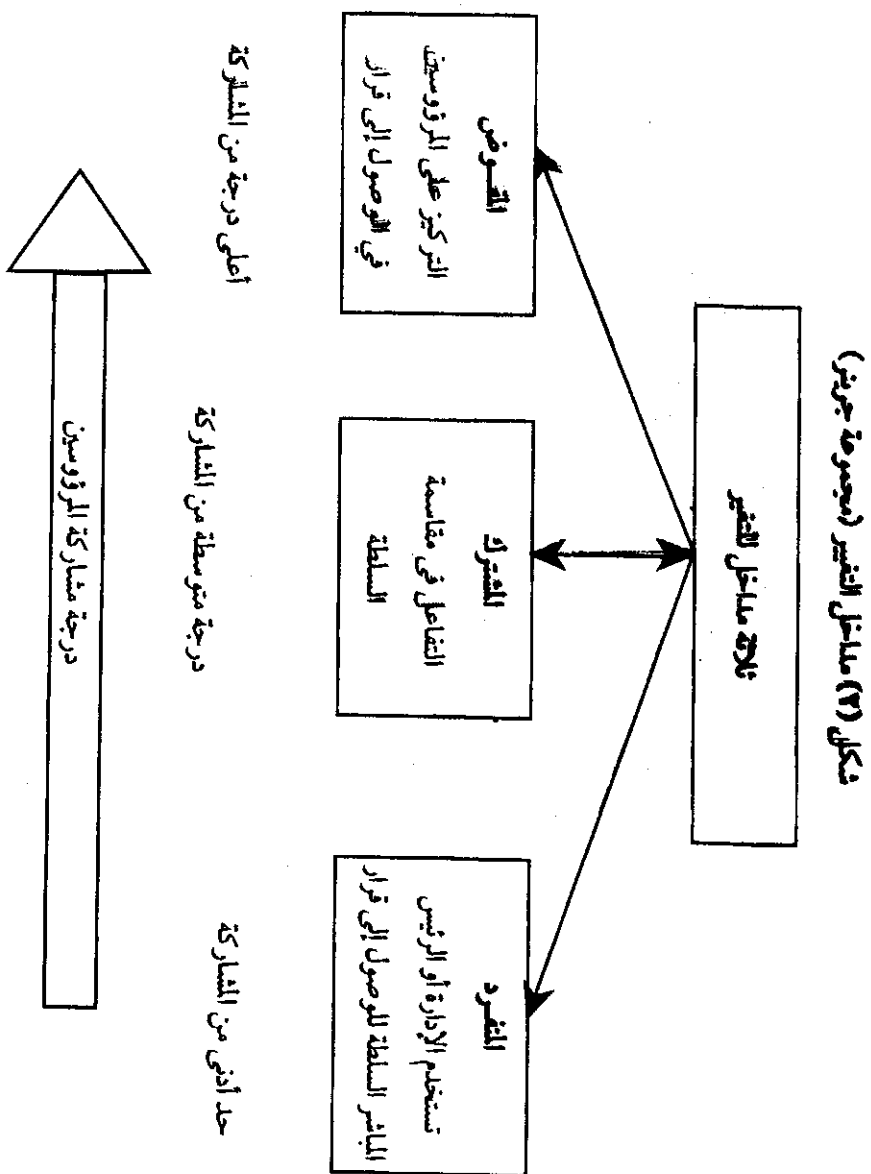
لقد وصف ليفت (Leavitt) بالتفصيل المفهوم السائد لأساليب التغيير المتوفرة للمديرين وحدد الأساليب الهيكلية والتقنية والمهام والأفراد كأساليب للتغيير. فالأساليب الهيكلية تحدث التغيير من خلال التوجهات الرسمية والإجراءات والسياسات التى تتمثل فى الخريطة التنظيمية وطرق إعداد الميزانيات والقوانين واللوائح، فيما تركز المداخل التقنية على تعديل أنسياب العمل الذى يتحقق عن طريقة إعادة تصميم العناصر المادية (المكتب، المعدات، الخ) وطرق العمل ومعايير العمل. أما أساليب المهام فتعنى بالعمل الذى يؤديه الفرد، وتصميم الوظائف. بينما يهتم مدخل الأفراد بتعديل الاتجاهات والمهارات السلوكية والتى تتحقق عن طريق أدوات معينة مثل البرامج التدريبية الجديدة، وإجراءات الاختيار وأساليب تقويم الأداء، وفيما يلى شكل يوضح تخطيطاً لإطار «ليفت».

شكل (١) الأجزاء المتداخلة للتغيير التنظيمي



٢- التركيز على كيفية التغيير:

هناك نوع آخر من مداخل التغيير يركز على الجواب المتعلقة بكيفية التغيير ويحدد (جرينر Greiner)، على ضوء تجربته الشخصية والتحليلات التجريبية، مجموعة محددة من أنواع التغيير التي يمكن إجراؤها في المنظمات. وقد صنف هذه الأنواع على أساس ثلاثة مداخل كما في الشكل التالي :



* السلطة الفردية :

فى هذا الأسلوب يكون إسهام الرؤوس محدوداً أو منعدياً. فالرئيس هو الذى يقترح التغيير من جانبه فقط معتمداً على القوة والسلطة المرتبطتين بمركزه الوظيفى. ومن الممكن أن يستخدم نفوذه كما يلى :

- إصدار قرار : وهو إعلان ذو إتجاه واحد يصدر من الرئيس بتحديد التغيير الذى سيحدث وتحديد ما هو متوقع عمله من جانب الرؤوسين. وهنا تنساب المعلومات من الرئيس إلى الرؤوسين.

- الإحلال : يتم إبدال، الأفراد العاملين فى موقع أو أكثر بأفراد آخرين لأن الرئيس يفترض أن تغيير الأفراد سيؤدى إلى تحسين الأداء. وفى هذه الحالة يكون التشاور بين الرئيس والرؤوس محدوداً أو غير موجود.

- تغير الهيكل : يقوم المديرين بإجراء تغيير فى علاقات الرؤوسين الذين يعملون فى موقع تنظيمى معين، وقد يتضمن ذلك إلغاء مستوى تنظيمى أو تكوين مجموعة استشارية جديدة على افتراض أن التغيير فى العلاقات سيؤثر فى السلوك والأداء.

* السلطة المشتركة :

يقوم مدخل السلطة المشتركة على الافتراض بأن السلطة موجودة فى المنظمة، فإذا ما كاسن بالمنظمة رؤوسين ذو قدرات عالية، فمن الممكن أن تكون هناك مشاركة فى السلطة للوصول إلى قرارات هامة تتعلق بالتغيير. ويستخدم هذا الأسلوب بطريقتين :

- القرار الجماعى : يشارك أعضاء المجموعة فى الاختيار بين الحلول البديلة التى يحددها الرؤساء. وهنا تختار المجموعة البديل الذى تعتقد أنه الأفضل، ولا يتضمن هذا الأسلوب تحديد المشكلة وحلها بل يركز على الوصول إلى الاتفاق الجماعى، على افتراض أن اتخاذ القرار بواسطة الجماعة سيضمن الالتزام بالبديل المختار،

وذلك نتيجة للمشاركة النشطة لأعضائها فى إتخاذ القرار.

- حل المشكلات جماعياً : تقوم الجماعة بحل المشكلات عن طريق النقاش، ويكون للجماعة قدر كبير من حرية التصرف، ليس فقط فى اختيار وتشخيص المشكلات المراد مناقشتها، بل وفى استنباط الحلول لتلك المشكلات أيضاً.

• السلطة المفوضة :

حينما تفوض السلطة للمرؤوسين، فانهم يشاركون بهمة ونشاط فى برنامج التغيير من بدايته حتى مرحلة تطبيقه. وهناك طريقتان للسلطة المفوضة.

- طريقة النقاش الجماعى للموضوع : وفيما يجتمع الرئيس والمرؤوسين لمناقشة المسألة موضوع الاهتمام، فيقومون بالتشخيص والتحليل والنظر فى الحلول البديلة، ويفترض أن الحرية للمرؤوسين تدفعهم إلى تقديم حلول للمشكلة المطروحة.

- مجموعة تدريب الحساسية : يتم تدريب الأفراد فى مجموعات نقاش صغيرة ليكونوا أكثر إحساساً واستجابة ومعرفة بالطريقة الأساسية التى يسلك بها الأفراد والجماعة، حيث يتم التركيز هنا على زيادة الوعى الذاتى. ويفترض أن التغييرات التى تجرى على أساليب العمل والعلاقات تنبثق من التغييرات التى تحدث فى العلاقات بين الأفراد. وعلى ذلك يبدأ التدرج المتوقع من زيادة مستوى الوعى الذاتى إلى علاقات أفضل بين الأفراد. ومن ثم تحسينات فى مستوى أداء العمل.

لاحظ «جرير» - فى دراسة له تشمل عدد من حالات التغيير التنظيمى - أن أسلوب المشاركة فى السلطة يتفوق على كل من أسلوبى السلطة الأنفرادية، والسلطة المفوضة. فالأسلوب الإنفرادى لايهتم بأى قدر من المعلومات يمكن أن يسهم بها المرؤوسين. مع أن هؤلاء يعرفون، فى بعض الحالات، الكثير من الجوانب التقنية والإنسانية المتعلقة بالتغيير. ومن جهة ثانية. يغفل أسلوب المفوض الإسهامات المحتملة

لرؤساء. وبناء على ذلك يمثل أسلوب المشاركة توازناً بين الإحساس المتعاطف بالاستقلال والحاجة إلى تدعيم السياسة والسلطة.

وبالرغم من أن مفاهيم (ليفيت جرينر) مفيدة في هذا المجال، إلا أنه يمكن النظر إليها كمفاهيم وصفية بسيطة. فقد أشار إلى أن الأساليب الهيكلية جامدة ومجردة من الجوانب الإنسانية، وأن الأساليب التي تهتم بالعاملين أكثر إنسانية واستحساناً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون الأمر كذلك. فقد لا يتمكن أحد المديرين من متابعة كل خطوة يؤديها المرؤوسين بدقة إذا ما أجرى تغييراً على هيكل المنظمة بتوسيع نطاق الإشراف مثلاً، إذ من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى مزيد من الاستقلالية بالنسبة للمرؤوسين. ومن جهة أخرى، يمكن النظر إلى المدخل الإنساني، مثل تدريب الحساسية، على اعتبار أنه خائف للأشخاص الذين لا يحبون مناقشة معتقداتهم وقيمهم الخاصة في جمع من الناس. إلى جانب ذلك، عادة ما يستخدم أكثر من أسلوب لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي. فقد يثبت برنامج لتدريب القيادات، يهدف إلى تطوير مهارات التحليل والإدارة مثلاً، عدم فائدته، إذا لم تصاحبه تعديلات في الهيكل التنظيمي حتى يمكن تطبيق تلك المهارات الجديدة.

خامساً: مراحل التغيير:

تمر عملية التغيير والتطوير التنظيمي بمراحل، والغرض من هذه المراحل هو تجزئة وتقسيم عملية التطوير إلى خطوات متتابعة، مما يساعد على إتمام عملية التغيير تدريجياً من وضع قائم كان يمثل مشكلة ما إلى وضع جديد يمثل حل هذه المشكلة، وهو يمثل أحسن الحلول كما يجب أن تكون عليه المنظمة.

وهذه الخطوات أو المراحل تتشابه مع مراحل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، لأن مراحل التغيير هي أيضاً مراحل حل المشكلات، ويمكن عرض هذه المراحل كما قدمها كيرت ليفين "Kurt Levin" حيث قدم محاولة ناجحة لتحديد

مراحل التطوير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم. وهذه المراحل هي :

١- الإذابة (التهئية) Unfreezing

وتتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل. وهي بمثابة إثارة للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم. ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة (الإذابة). ومن أساليب تهيئة وإذابة الموقف ما يلي :

- * إنتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل.
- * إشعار العاملين بالزمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

* تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة. فإذا كانت هذه التصرفات عبارة عن التأخير والغياب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

* نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامته الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً، أو إحدى دورة تدريبية تدور حول المشكلة.

يعقب ذلك عادة مناقشة مخططة بين الأفراد، وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التطوير التنظيمي. وتهدف هذه المناقشات للتعرف على ما يلي :

- ما هي الأعراض المرضية التي تعاني منها وحدات العمل؟

- هل هناك أكثر من مشكلة؟
- ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟
- هل يمكن حل كل المشاكل؟
- هل هناك مشاكل يصعب حلها؟
- ما هي حدود المنظمة وإمكانياتها في حل المشاكل؟

٢- التغيير Change

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة. أي إنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على أنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك، مما يساعد في التغيير إلى الأحسن.

وتهتم مرحلة التغيير، إذن، بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أي أهداف التغيير). فقد تنحصر بين نتائج نهائية مطلوب التوصل إليها مثل : قيمة إنتاج، قيمة مبيعات، أرباح، رضا عالي، انخفاض نسب الشكاوى، انخفاض نسب الغياب.

وقد تنحصر أهداف التغيير في تحسين أنماط سلوك وتصرفات محددة للأفراد أو الجماعة أو المنظمة مثل : مهارات الاتصال، مهارات اتخاذ القرارات الفردية والجماعية، مهارات تبسيط الإجراءات ودراسة العمل.

وبعد تحديد أهداف التغيير، يكون من المنطقي محاولة تحقيق هذه الأهداف وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل للتغيير، وبجانب الأدوات الخاصة بالتطوير، يفيد القائمون بالتغيير أن يحددوا الأدوار التي سوف يلعبها المشاركون في التغيير، وأن يحددوا وظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير.

٢- التجميد Refreezing

وفي هذه المرحلة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه. أى محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير التنظيمي.

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض الطرق الآتية :

- * المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها.
- * توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- * بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- * الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- * تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.
- * الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التطوير ومشاكله وتحديد سبل العلاج.
- * في حالة الاعتماد على مستشارين خارجيين، إنهاء دورهم بالتدريج، وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم.
- * الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة، من وقت لآخر، حتى يمكن متابعة نتائج التطوير من على بعد.

تطبيقات الفصل الثالث عشر

أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- ما هي أسباب مقاومة التغيير؟
- ٢- أشرح بعض الإرشادات التي تفيد في الجانب السلوكي في إدارة التغيير؟
- ٣- ما معنى إدارة التغيير.
- ٤- تناول بالشرح مستعيناً بالرسم مداخل التغيير التنظيمي؟
- ٥- تناول بالشرح مراحل التغيير.
- ٦- كيف يمكن الحفاظ على عملية التغيير؟

علق على العبارات التالية :

- ١- يعتبر التغيير المخطط، إحدى المداخل الحديثة في إدارة التغيير.
- ٢- إن إثارة حماس العاملين يؤدي إلي رفع رغبة العاملين في المشاركة والالتزام بالتغيير.
- ٣- من ضمن أساليب إذابة وتهيئة الموقف، تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة.
- ٤- يهتم التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها - أي تحديد أهداف التغيير.
- ٥- في السلطة الفردية، يكون إسهام الرؤوس محدوداً أو منعماً.
- ٦- تعتبر مجموعة تدريب الحساسية من الطرق الرئيسية للسلطة المفوضة.

الفصل الرابع عشر

البيئة التنظيمية

بعد الإنتهاء من هذا الفصل سوف يستطيع الطالب معرفة
الموضوعات الآتية :

- عناصر البيئة الخارجية للمنظمة.
- مكونات البيئة الاقتصادية.
- مكونات البيئة السياسية.
- أبعاد البيئة.
- البيئة الداخلية للمنظمة.

الفصل الرابع عشر البيئة التنظيمية

مقدمة :

إن دراسة البيئة التي تعمل فيها المنظمة لها أهميتها، حيث أنها توجه السلوك في المنظمات. تقسم دراسة البيئة التنظيمية إلى قسمين، القسم الأول يختص بدراسة البيئة الخارجية والتي تشمل العناصر الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، والقسم الثاني يختص بدراسة البيئة الداخلية للمنظمات وخاصة ثقافتها الداخلية.

أولاً : البيئة الخارجية :

تتفاعل المنظمات باختلاف أنواعها مع البيئة الخارجية. والبيئة الخارجية تشمل عدة عناصر لها تأثير مباشر على المنظمة، الموردين، العملاء والمنافسين... وغيرهم. فمثلاً شركة للأدوية تهتم كثيراً بإمدادات المواد الخام من شركات المواد الكيماوية، وأعتداد الأدوية الجديدة من إدارة الأغذية والدواء. ومعرفة منتجاتها من قبل الأطباء، وقرارات الشراء للصيادلة.

عناصر البيئة :

هناك قوى خارجية متعددة تؤثر في أى منظمة، هذه القوى هي مكونات البيئة الخارجية كما يعرضها الشكل (١) :

هناك ثلاث جوانب تنطبق على بيئة أى منظمة :

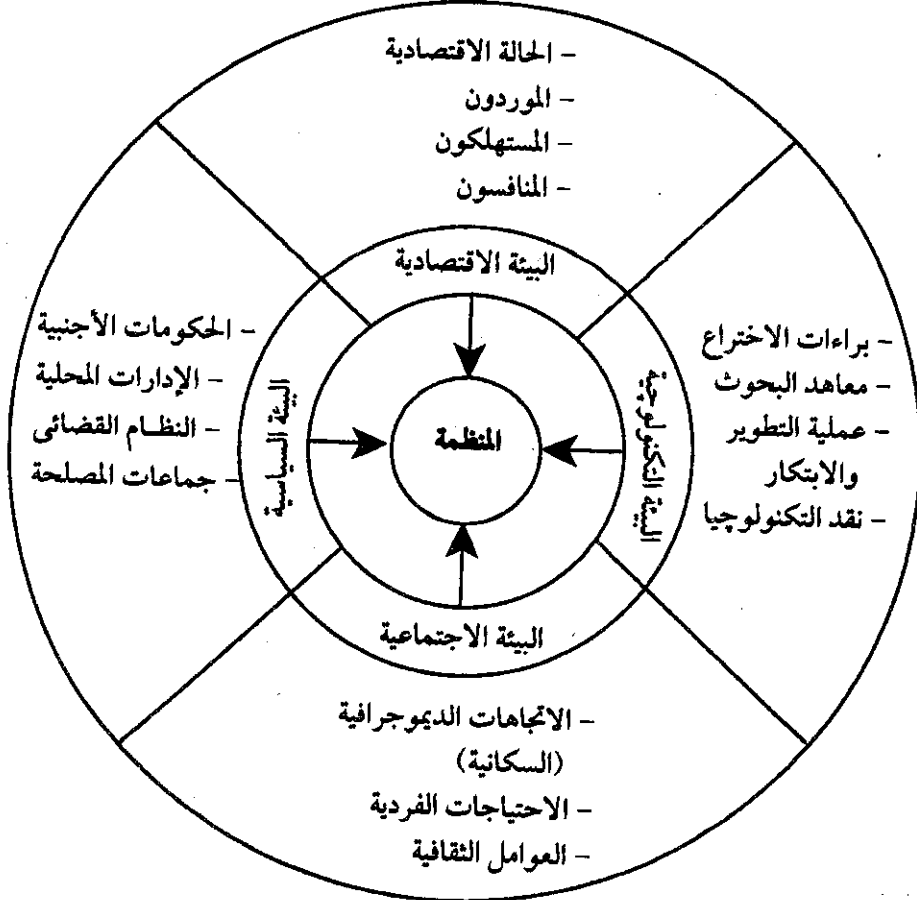
- هناك مجموعات عديدة في البيئة تتفاعل مع المنظمة وهي عوالم اقتصادية وسياسية

اجتماعية وتكنولوجية.

- تؤثر العوامل البيئية فى المنظمات بطرق مختلفة . فالتكنولوجيا مثلاً - لها أهميتها الأساسية للشركات العاملة فى مجال الحاسب الآلى، بينما تكون أهميتها أقل بالنسبة لشركات صناعة الأثاث.

- التغيرات التى تحدث فى بعض العوامل البيئة لها آثار مختلفة على المنظمات، فقد تكون لها تأثيرها على منظمة ما أكثر من تأثيرها على أخرى. مثلاً انخفاض طلب العملاء على السيارات، يمكن أن يتسبب فى تخفيض جداول الإنتاج بمصانع السيارات، وبالتالي الاستغناء عن بعض العمال.

شكل (١) مكونات البيئة الخارجية



١- البيئة الاقتصادية :

تقوم أغلب المنظمات بتحويل المواد الخام والموارد إلى سلع أو خدمات للاستهلاك في مجتمع اقتصادي تنافسي. ولذلك تتضمن البيئة الاقتصادية الوضع الاقتصادي للبلاد إلى جانب الموردين والعملاء والمنافسين.

* الحالة الاقتصادية :

يمكن أن يكون للحالة الاقتصادية العامة للبلاد أثر كبير على المنظمة. فلابد لعملية التخطيط أن تأخذ في اعتبارها الاتجاهات الاقتصادية.

* الموردون :

لابد للمنظمات من الحصول على المواد الخام والعمالة والمعدات والدعم المالي من البيئة حتى تتمكن من تصنيع منتجاتها، وإنتاج خدماتها وتمثل الموارد المادية والبشرية والمالية المواد الخام اللازمة لأغلب المنظمات.

* العملاء والمنافسون :

يمكن تصنيف العلاقات الخارجية على أساس أنها تنافسية وشبه محتكرة أو احتكارية. فالبيئة التنافسية تنشأ حينما يكون هناك عدد كبير من المشترين والبائعين (المنتجات) لسلع وخدمات. فالمطاعم مثلاً تدخل ضمن هذا التصنيف، ويكون التركيز على السعر والجودة وخصائص المنتج. أما البيئة شبه الاحتكارية فيوجد فيها عدد قليل من البائعين أو المنتجين ولكن عدد المشترين فيها كبير. ومن أمثلة ذلك، مصانع السيارات، ففي بيئات كهذه تصبح الفروق في الأسعار، ونوعية المنتج عوامل هامة.

أيضاً هناك البيئة الاحتكارية حينما يكون هناك بائع واحد، وعدة مشترين. فشرركات الخدمات مثل الغاز الطبيعي تقع ضمن هذه الفئة. وعلاقة المنظمة بالعملاء والمنافسين تتأثر أيضاً بمدى توفر منتجات وخدمات بديلة. فعلى سبيل المثال، تواجه شركات الطيران، في موسم الإجازات، منافسة ليس من شركات الطيران الأخرى فحسب، بل من السكة الحديد وخدمات النقل البري، وشركات استئجار السيارات.

٢- البيئة السياسية :

تعمل المنظمات بكل أنواعها في ظل نظم سياسية مختلفة حيث يكون التفاعل بين المنظمة والبيئة السياسية بوجه عام مما يؤدي إلى تأثير متبادل، حيث تحاول المنظمات من جهتها التأثير على النظام السياسي لتزيد من فرص بقائها. مثلاً محاولات لكسب التأييد علي كل المستويات الإدارية في الحكومة. ومن جهة أخرى هناك عناصر معينة في النظام السياسي، مثل الهيئات الرقابية الحكومية تحاول أن تؤثر علي أنشطة المنظمات بفرض حماية البيئة مثلاً.

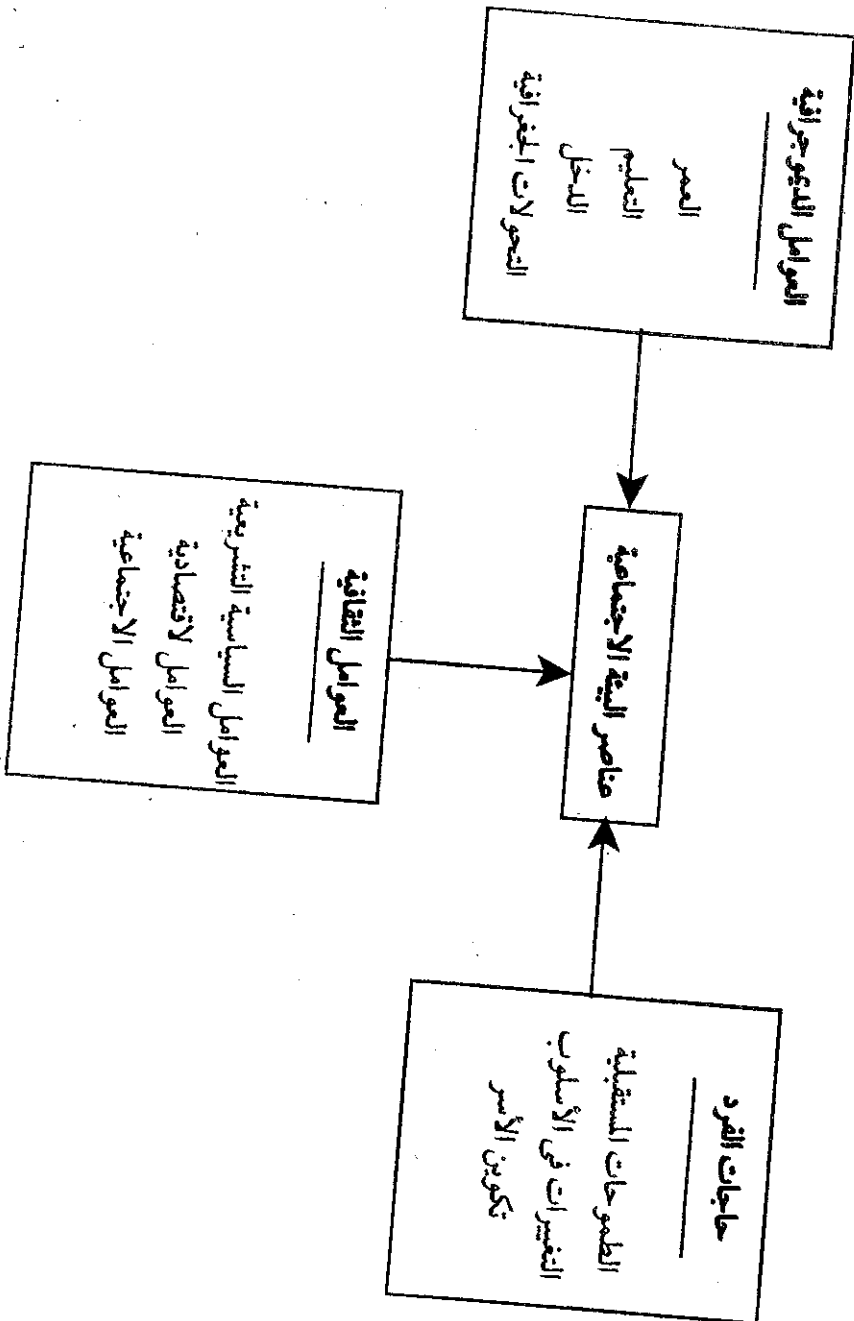
تنشأ المصادر الرئيسية للتأثير السياسي من الأجهزة الحكومية على المستوى المحلي، ويظهر مجموعات أو هيئات مثل أوبك (منظمة الدول المصدرة للبترول)، نجد توسعاً في نطاق التأثير الحكومي ليشمل عدة حكومات.

أيضاً تشمل البيئة السياسية للمنظمة كل المجموعات والأفراد الذين يملكون سلطة التأثير على أنشطة المنظمات. وتشمل جماعات المصلحة مجموعات حماية المستهلك والهيئات النقابية.

٣- البيئات الاجتماعية :

ترتبط البيئة الاجتماعية بالعادات والثقافة المحلية واتجاهات السكان بما له الأثر على الكيفية التي تعمل بها أغلب المنظمات. وقد تتباين هذه التوجهات من بلد أو منطقة إلى أخرى. تتكون البيئة الاجتماعية من ثلاثة عناصر كما يلي، وأيضاً يوضحها الشكل التالي.

نموذج (٢) البيئة الاجتماعية



* العوامل الديموجرافية :

تؤثر التحولات في الخصائص الديموجرافية للسكان على المنظمات من حيث :
طبيعة القوى العاملة، الملامح البنيانية للمشتريين. فأصبحت هناك حاجة إلى إجراء
تغييرات في الملامح السلوكية للمستهلكين أيضاً.

فقد ظهر مثلاً اتجاه جديد لفئة من المستهلكين أصبحت تهتم بالتغييرات في
(الموضة)، والكماليات الفاخرة، والأسعار، وتأثيث المنازل. ولذلك ظهرت للمنظمات
ضرورة تفسير أنشطتها التسويقية بحيث تستقطب القوة الشرائية لهذه الفئة.

* حاجات الفرد :

تحس المنظمات بالتغييرات في الأنماط الديموجرافية في بعض الحالات، عندما يغير
الأفراد من رغبتهم في إشباع حاجات مختلفة من خلال وظائفهم. وقد لوحظ حالياً
نوعين أساسيين من التغيير أولهما التركيز المتزايد على إشباع حاجات التطور الذاتي
والتقدم الوظيفي. فكثير من العاملين يريدون تحقيق حاجات أخرى من الوظيفة بخلاف
المال والأمان. وينظرون إلى الوظيفة باعتبارها فرصة للتعلم والتطور المستمر.

وهناك اتجاه آخر يمكن أن يرتبط بالأنماط الديموجرافية، يتمثل في التغييرات التي
تحدث في أسلوب الحياة. ويتجه كثير من الناس إلى إظهار الإبداع والابتكار في حياتهم
الشخصية من خلال الهوايات مثلاً. ولتحقيق ذلك على سبيل المثال. يحتاج الأفراد إلى
وقت متسع (لممارسة هوايتهم) وقد أقرت كثير من المنظمات هذه الحاجة من خلال
تقصير أو تعديل أسبوع العمل.

* العوامل الثقافية :

تتعلق الثقافة بالاتجاهات والمعتقدات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتعليمية والتشريعية للمجتمع. وقد أدت دراسة الثقافة وتأثيراتها على الإدارة، مؤخراً، إلى دراسة الإدارة المقارنة حيث خصص قدر كبير مما كتب فى هذا المجال للدراسات التى تناولت عدة ثقافات فى محاولة لدراسة الخصائص السلوكية والأداء للعاملين فى جميع أنحاء العالم.

٤- البيئة التكنولوجية :

لا تتميز التطورات التى تحدث فى البيئة التكنولوجية - من وجهة نظر الإدارى - بأنها أسرع ما يكشف عنها فقط، ولكن من الممكن أن يكون لها أثر بعيد المدى فى نمو وتطور المنظمة. فقد أثبت ظهور تقنية الحاسبات الآلية الصغيرة - التى أدت إلى تطوير الآلة الحاسبة الصغيرة - مثلاً، بأنه نعمة بالنسبة لصناعة معدات المكاتب والأعمال إلا أنها من جهة ثانية، قضت على سوق المسطرة الحاسبة تقريباً.

يهتم المديرون بعنصرين من عناصر البيئة التكنولوجية وهما عملية الإبداع والابتكار وعملية نقل التقنية. وتشير عملية الابتكار إلى الجهود العلمية الأساسية التى تهدف إلى تطوير تقنيات وعمليات وأساليب ومنتجات جديدة. ويطلق عليها البحث والتطوير، مثل تطبيقات الليزر.

تتضمن عملية نقل التكنولوجيا، أخذ الاكتشافات الحديثة من المختبر إلى المجال العملى (السوق) أى تحويل التطورات العلمية إلى منتجات وتطبيقات مفيدة - ويمكن أن يحدث نقل التقنية داخل الصناعة وبين الصناعات المختلفة.

فتقنية الليزر، مثلاً، لا تستخدم فقط في إجراء العمليات الجراحية، بل وتستخدم أيضاً في الكشف عن التشققات في المنتجات المعدنية وتصدها، ونقل الذبذبات الصوتية في أجهزة الاتصال اللاسلكية.

للتطورات التي تحدث في البيئة التكنولوجية، على الأقل، دالتان هامتان بالنسبة للمديرين :

أولها : أن التأثير الأساسي للتقنيات الحديثة قد ظهر في زيادة معدل صعوبات ومشاكل السلطة والتنافس. ويمكن تفادي المخاطر التي تتضاعف بالتطور السريع للتقنية، بتحديد فرص جديدة لتسويق منتجات الشركة وخدماتها.

ثانيهما : لا بد لكثير من المنظمات من استحداث طرق متطورة للرصد والمتابعة والتنبؤ، حيث يتعين على المديرين تنمية مهارات شخصية لمتابعة التطورات التكنولوجية الجديدة، داخل وخارج مجالات نشاطهم والمحافظة على الوضع التنافسي لمنظمتهم.

ثانياً : أبعاد البيئة :

تعتبر العوامل الفردية لبيئة المنظمة - الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية - أساس تقوم عليه أبعاد بيئة المنظمة، فإننا نجد جانبين أساسيين للبيئة هما : درجة التغير ودرجة التعقيد؛ ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي :

شكل (٣) الأبعاد البيئية

درجة التغيير		درجة التعقيد	
المنظمة الصغيرة	المنظمة المستقرة	البيئة البسيطة	البيئة المعقدة
بيئة متغيرة لا يمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من العملاء والموردين والمنافسين، الحد الأدنى من المعرفة المتطورة. (٣)	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات محدودة، عدد محدود من العملاء والموردين والمنافسين، تحتاج للحد الأدنى من المعرفة المتطورة. (١)	البيئة البسيطة	البيئة المعقدة
بيئة متغيرة لا يمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات متعددة، عدد كبير من العملاء والموردين والمنافسين، حاجة كبيرة للمعرفة المتطورة. (٤)	بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها، منتجات وخدمات عديدة، عدد كبير من العملاء والموردين والمنافسين، حاجة كبيرة للمعرفة المتطورة. (٢)		

حالة عدم التأكد

١- درجة التغيير:

وهى تعنى مدى الاستقرار أو التغير المستمر للبيئة. لذلك يصف هذا الجانب مدى إمكانية المدير التنبؤ بالأحداث المستقبلية؛ وذلك إما بحدوث وضع معين في البيئة يتكرر بمرور الوقت، وعليه تسهيل عملية التنبؤ، أو ما إذا كانت التغييرات تحدث بصورة مستمرة تجعل إمكانية التنبؤ بالأحداث محدودة. فهناك عوامل متنوعة يمكن أن تجعل من البيئة؛ مستقرة أو متغيرة، تشمل التحولات الاقتصادية التي لا يمكن التنبؤ بها، والتغير السريع في أذواق المستهلكين، ونظام الحكم غير المستقر، والتغيرات في خصائص السكان، والتطورات التكنولوجية السريعة.

٢- درجة التعقيد:

تتفاوت بيئة المنظمة من بسيطة إلى معقدة. فهناك عاملان يسهمان في تعقيد بيئة أى منظمة. فتتفاوت عدد الوحدات التي يتعين على المنظمة التفاعل معها - أى عدد العملاء، والموردين، والمنافسين - ما بين عدد محدود في بيئة بسيطة، إلى أعداد كبيرة في بيئة معقدة. أيضاً تصبح البيئة معقدة بدرجة تتطلب أن تكون المنظمة على درجة عالية من المعرفة والخبرة عن المنتجات والعملاء وغيرهم. وعليه فلا بد أن يتوافر للفرد مزيج من المعرفة والمهارات والقدرة على معالجة المعلومات.

والشكل السابق يوضح أنه من الطرق البسيطة لدراسة بيئة ما - أبعاد بيئية معينة - حيث تقسم المنظمة كل جانب أو بعد منها إلى قسمين مما ينتج عنه أربعة أجزاء تمثل البيئات التي تواجهها المنظمة.

- ١- بيئة مستقرة يمكن التنبؤ بها تماماً. حيث تكون المنتجات قليلة وعدد العملاء والموردين والمنافسين محدوداً، مثل شركة لصناعة صناديق الكرتون، مما يسهل عملية التعرف عليها.
- ٢- أكثر تعقيداً ولكنها تتشابه مع الأولى، عدد العملاء والموردين والمنافسين ودرجة تعقد المعلومات قد زاد عن الحالة الأولى. وتشمل الأمثلة على ذلك شركات صناعة

الأدوات المنزلية. ففي هذه الحالة لامتزاج المنافسة فحسب، بل أن تنوع واختلاف العملاء ونطاق المعرفة والخبرة اللازمة لخدمة هؤلاء العملاء أكبر بكثير مما تتطلبه شركة تصنيع صناديق الكرتون.

- ٣- بيئة متغيرة وبعده محدود من العملاء والموردين والمنافسين. ويصور هذا الوضع بيئة شركة لتصنيع الملابس تبيع منتجاتها لشركات بيع بالتجزئة، وتظهر الميزة الرئيسية لطبيعة البيئة المتغيرة في التحول السريع في الأزياء خاصة بالنسبة للرجال والنساء من الطبقات الاجتماعية العليا الذين يسايرون الجديد من الأزياء.
- ٤- بيئة معقدة ومتغيرة في آن واحد. ولا تتميز هذه البيئة بعدم إمكانية التنبؤ بالأحداث والاتجاهات فقط، بل أن عدد العملاء والموردين والمنافسين ومدى الخبرة والمعرفة اللازمة للمنافسة كبير. ومن المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه شركات صناعة المعدات الإلكترونية وبرامج الحاسب الآلى.

ثالثاً: البيئة الداخلية:

توفر البيئة الخارجية للمنظمة فرصاً لإنتاج السلع والخدمات مما يساعدها على البقاء والاستمرار، كما أنها في نفس الوقت تشكل تحديات يمكن أن تحدد بقاء المنظمة واستمراريتها، بحيث تحقق مستويات أعلى من الأداء. فمؤسسة «كرايزلر» تعثرت لعدة سنوات لضيق الكثير من الفرص عليها، وكادت تقع فريسة للتنافس إلا أنها أستطاعت أن تعيد النظر في توجهاتها، وأستطاعت تقديم منتجاتها بمواصفات صناعية جديدة، مثل سيارة (كى K-CAR) والحافلات أو الشاحنات الصغيرة المقلدة.

وحتى تتمكن المنظمة من استثمار الفرص المتوافرة في البيئة، أو مواجهة تهديداتها، لابد أن تتوافر لها القدرة على تحقيق ما خططت له. وترتبط هذه القدرة على الإنجاز بمواردها، أى أهدافها وهيكلها والقوى العاملة فيها.

تطبيقات الفصل الرابع عشر

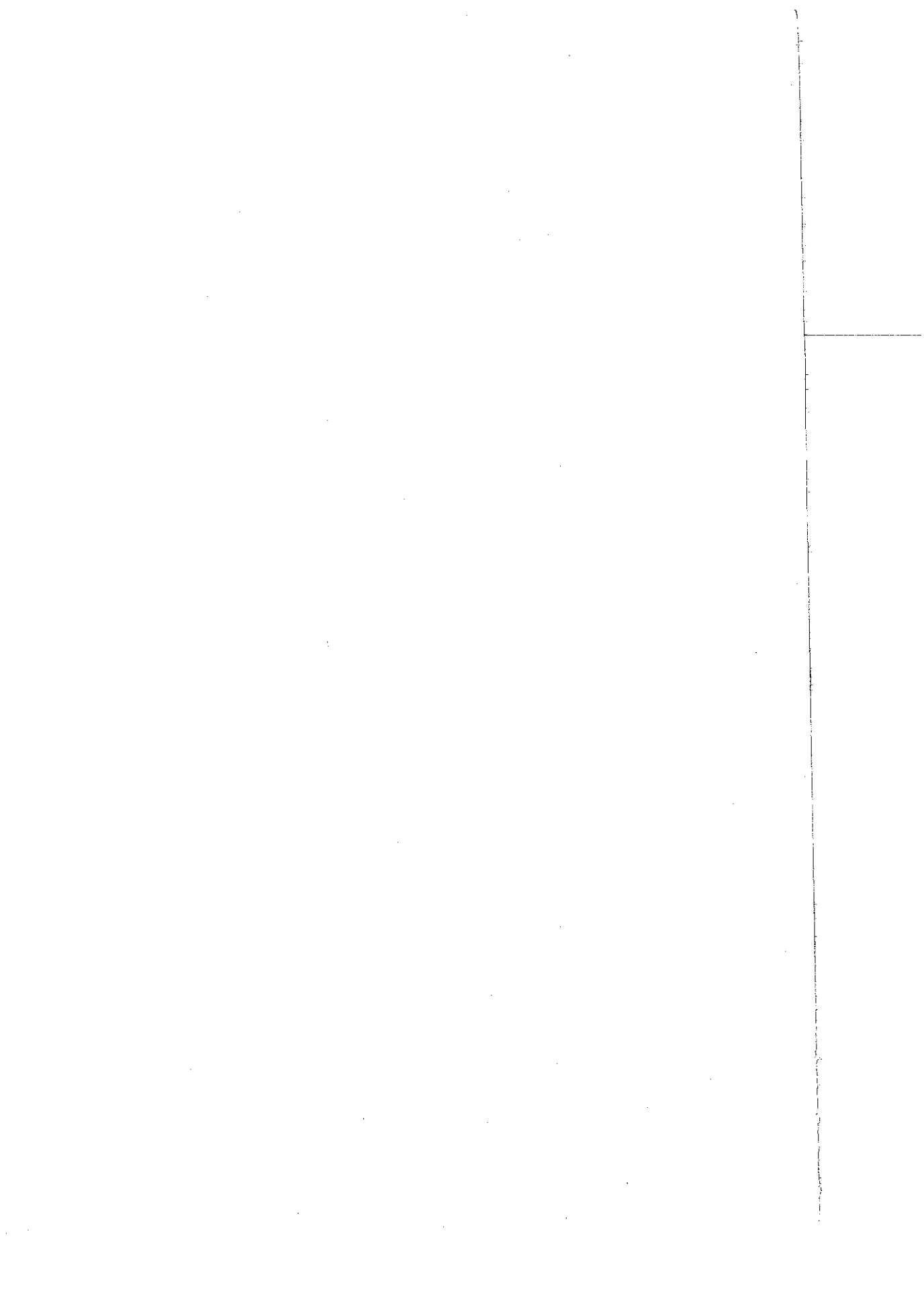
أجب عن الأسئلة التالية :

- ١- تناول بالشرح القوى الخارجية لبيئة المنظمة؟ مستعيناً بالرسم؟
- ٢- أشرح مكونات البيئة الاقتصادية للمنظمة.
- ٣- أشرح مكونات البيئة السياسية للمنظمة.
- ٤- تناول موضحاً بالرسم عناصر البيئة الاجتماعية للمنظمة.
- ٥- تناول بالرسم والشرح أبعاد بيئة المنظمة.

علق على العبارات التالية :

- ١- تتضمن عملية نقل التكنولوجيا أخذ الاكتشافات الحديثة من المختبر إلى المجال العملي.
- ٢- تؤثر العوامل البيئية في المنظمات بطرق مختلفة.
- ٣- يرتبط بدرجة التغيير في البيئة، مدى إمكانية التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- ٤- تتفاوت بيئة المنظمة من بيئة بسيطة إلى بيئة معقدة.

المراجع



References

1. Alderfer, C.P., *Existence, Relatedness, and Growth*, New York, Free Press, 1972.
2. Basadur, M., "Managing Creativity: A Japanese Model", *Academy of Management Executive*, 1992, pp. 29-42.
3. Black, J. S., & Mendenhall, M., "Cross Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for future Research", *Academy of Management Review*, 1990, 15, pp. 113-136.
4. Blackburn, R., & Rosen, B., "Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award-Winning Companies", *Academy of Management Executive*, 1993, pp. 49-66.
5. Boyett, J. H., & Conn, H. P., *Workplace 2000*, New York, Plume, 1992.
6. Cooper, C. L., Dyck, B., & Frohlich N., "Improving the Effectiveness of Gainsharing: The Role of Fairness and Participation", *Administrative Science Quarterly*, 1992, 37, pp. 471-490.
7. Fisher, A. B., "Morale Crisis", *Fortune*, November 18, 1991, pp. 70-80.
8. Greenberg, Jerald and Baron, A. Robert, *Behavior in Organization*, Prentice Hall, Fifth Edition, 1995.
9. Hofstede, G., "Cultural Constraints in Management Theories", *Academy of Management Executive*, 1993, pp. 81-94.
10. Isenberg, D. J., "How Senior Managers Think", *Harvard Business Review*, November-December 1984, pp. 80-90.
11. Jones, Gary, *Organizational Behavior*, Fourth Edition Harper Collins College Publishers, 1996.
12. ———, "Constraints on the Adoption of Psychology-Based Personnel Practices: Lessons From Organizational Innovation", *Personnel Psychology*, 1993, 46, pp. 569-592.
13. Judge, T. A., & Bretz, R. D., Jr., "Effects of Work Values on Job Choice Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 1992, 77, pp. 261-271.
14. ———, & Hulin, C. L., "Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: A Multiple Source Causal Analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 1993, 56, pp. 388-421.
15. Kotter, J. P., *The General Managers*, New York, The Free Press, 1982.

16. Lazar, E., "Values Must Blend in Overseas Operations", *Personnel Journal*, 1993, pp. 67-70.
17. Locke, E. A., "What is Job Satisfaction", *Organizational Behavior and Human Performance*, 1969, 4, pp. 309-336.
18. _____, & Latham, G. P., *A Theory of Goal Setting and Task Performance*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1990.
19. Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A., *Real Managers*, Cambridge, MA, Ballinger, 1988.
20. McClelland, D. C., *Human Motivation*, Glenview, IL, Scott, Foresman, 1985.
21. Medcof, J. W., "PEAT: An Interactive Model of Attribution Processes", *Advances in Experimental Social Psychology*, 1990, 23, pp. 111-209.
22. Mintzberg, H., "Rounding out the Manager's Job", *Sloan Management Review*, 1994, pp. 11-26.
23. Porter L., & Lawler, E. E., III., *Managerial Attitudes and performance*, Homewood, IL, Dorsey, 1968.
24. Rodgers, R., Hunter, J. E., "Impact of Management By Objectives on Organization Productivity", *Journal of Applied Psychology*, 1991, 76, pp. 322-336.
25. Schnake, M., "Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*, 1991, 44, pp. 735-759.
26. Simon, H. A., "Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion", *Academy of Management Executive*, 1984, pp. 57-64.
27. Wren, D., *The Evolution of Management thought*, Third Edition, Wiley, New York, 1987.
28. Young, S. M., "A Framework for Successful Adoption and Performance of Japanese Manufacturing Practices in the United States", *Academy of Management Review*, 1992, 17, pp. 677-700.

المراجع العربية

١. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة العربية، الإسكندرية، ١٩٨٦.
٢. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ١٩٩٢.
٣. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
٤. حسين القزاز، السلوك التنظيمي في مصر، كلية التجارة، الإسكندرية، ١٩٩٢.
٥. سيد هوارى، المدير الفعال، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٧٥.
٦. عبد الغفار حنفى، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الاسكندرية، ١٩٩١.
٧. على السلمى، السلوك الانسانى فى الادارة، دار المعارف بمصر، ١٩٧٢.
٨. لطفى راشد، الاتصالات الادارية، مطابع الفرزدق، الرياض، ١٩٨٣.
٩. محمد صالح الحناوى، السلوك التنظيمي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٧٤.
١٠. محمد صالح الحناوى، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠.
١١. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ١٩٩٢.



الجامعة عين شمس
Ain Shams University Press
Tel.: 24850162
