



Université de Mohamed BOUDIAF M'sila
Faculté des sciences économiques, commerciales
et science de gestion
Vice-doyen en charge de la post-Graduation et de la
Recherche Scientifique et des Relations Extérieures

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouafia - M'sila

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

المسيلة في: 20 ماي 2021

الرقم: 2021/144

مستخرج فردي من محضر المجلس العلمي

بناء على اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد يوم الأربعاء الموافق لـ 2021/03/10 على الساعة الواحدة زوالاً
بقاعة الاجتماعات بالكلية

وبناء على تقارير الخبراء الإيجابية للسادة الأساتذة :

- د. سوسن زيرق - جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

- د. هبال عبد النور - جامعة محمد بوضياف - المسيلة

- د. عزوز عبد الناصر - جامعة محمد بوضياف - المسيلة - جامعة محمد بوضياف - المسيلة

تم اعتماد المطبوعة العائدة للأستاذ(ة) : بوبعاية حسان

الموسوم بـ "محاضرات في علم اجتماع المنظمات" بـ عدد 178 صفحة

رئيس المجلس العلمي


كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة علمية

لمقياس علم اجتماع المنظمات

السنة الأولى - جذع مشترك علوم اقتصادية وتجارية وعلوم
التسيير - السداسي الثاني -

إعداد:

الدكتور: بوبعاية حسان

السنة الجامعية 2020/2019.

فهرس المحتويات:

01مقدمة:
041- مدخل لعلم المنظمات:
041.1- ماهية المنظمة:
052.1- دراسة السلوك التنظيمي:
073.1- تعريف السلوك التنظيمي:
084.1- السلوك التنظيمي علماً مستقلاً:
085.1- أهداف السلوك التنظيمي:
096.1- مجالات دراسة السلوك التنظيمي:
107.1- أهمية وعناصر دراسة السلوك التنظيمي:
128.1- المبادئ السلوكية في المنظمة:
142- نظريات المنظمة:
151.2- تطور نظرية المنظمة:
152.2- نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:
183.2- مدرسة العلاقات الإنسانية:
204.2- مدخل العلوم السلوكية:
253- رسالة ورؤية وأهداف المنظمة:
251.3- تعريف الرسالة والرؤية:
262.3- مجالات الرسالة والرؤية:
263.3- أهمية الرسالة والرؤية:
274.3- تعريف غايات وأهداف المنظمة:
275.3- أهمية تحديد الأهداف والغايات:
286.3- مبادئ ومجالات الأهداف:
304- بيئة المنظمة ومكوناتها:
301.4- البيئة الداخلية:
332.4- البيئة الخارجية:
373.4- علاقة البيئة بالمنظمة الاقتصادية:
404.4- تفاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية:
425.4- أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد:

43	5- أنواع المنظمات وأهميتها للمجتمع:
43	1.5- أنواع المنظمات:
46	2.5- أهمية المنظمات للمجتمع:
47	3.5- العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للمنظمات:
48	4.5- التأثيرات المحتملة للأشكال القانونية على الأعمال:
50	5.5- الأشكال القانونية للمنظمات:
56	6- التحفيز التنظيمي:
56	1-6- تعريف الدوافع:
57	2-6- تعريف الحوافز:
62	3-6- نظرات التحفيز التنظيمي:
66	4-6- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:
67	5-6- شروط نجاح نظام الحوافز:
69	7- الثقافة التنظيمية:
69	1.7- ماهية الثقافة:
70	2.7- مفهوم الثقافة التنظيمية:
72	3.7- الثقافة التنظيمية مكوناتها، وخصائصها:
76	4.7- وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحدد لها:
78	8- القيادة التنظيمية:
78	1-8- مفهوم القيادة التنظيمية:
79	2-8- أهمية القيادة الإدارية:
80	3-8- أنماط القيادة:
83	4-8- المدير الفعال:
86	5-8- نظريات القيادة:
93	9- الاتصال التنظيمي:
93	1-9- ماهية الاتصال:
94	2-9- عناصر عملية الاتصال:
96	3-9- أنواع الاتصال:
96	4-9- نظريات الاتصال:
97	5-9- الاتصال التنظيمي:
98	6-9- أشكال الاتصال التنظيمي:
101	7-9- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

102	8-9- خصائص الاتصال الفعال:.....
104	10- جماعات العمل:.....
104	1-10- مفهوم جماعات العمل:.....
104	2-10- خصائص الجماعة:.....
106	3-10- خصائص وسمات جماعات العمل:.....
107	4-10- العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة:.....
108	5-10- أهداف الجماعة:.....
109	6-10- ديناميكية سلوك الجماعة:.....
110	7-10- أنواع الجماعات:.....
113	8-10- الجماعات الوظيفية:.....
104	9-10- كيف تنشأ الجماعات؟:.....
118	10-10- نظريات الجماعة:.....
119	11- الصراع التنظيمي:.....
119	1-11- مفهوم الصراع:.....
120	2-11- أسباب الصراع التنظيمي:.....
121	3-11- الصراع والمنافسة:.....
121	4-11- أنواع الصراع:.....
122	5-11- مراحل الصراع:.....
123	6-11- الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي:.....
124	7-11- إدارة الصراع:.....
125	8-11- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:.....
130	12- التطوير والتغيير التنظيمي:.....
130	1-12- التطوير التنظيمي:.....
134	2-12- أهداف التطوير التنظيمي وأهميته:.....
135	3-12- عناصر ومتطلبات التطوير التنظيمي:.....
137	4-12- خصائص التطوير ومراحله:.....
141	5-12- مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه:.....
142	6-12- دواعي التغيير التنظيمي:.....
143	7-12- مراحل التغيير التنظيمي:.....
144	8-12- مقاومة التغيير التنظيمي:.....
147	13- ضغوط العمل:.....

147	13-1- تعريف ضغوط العمل:.....
148	13-2- خصائص ضغوط العمل:.....
149	13-3- آلية الإصابة بالضغوط:.....
150	13-4- مصادر ضغوط العمل:.....
160	14- الولاء التنظيمي:.....
160	14-1- مفهوم الولاء:.....
161	14-2- أنواع الولاءات:.....
161	14-3- المصطلحات المرتبطة بالولاء:.....
162	14-4- مفهوم الولاء التنظيمي:.....
164	14-5- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:.....
166	14-5- مقومات وخصائص الولاء التنظيمي:.....
167	14-6- أهمية الولاء التنظيمي:.....
168	14-7- أبعاد الولاء التنظيمي:.....
170	14-8- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:.....
173	الخاتمة:.....
175	قائمة المراجع:.....

مقدمة:

الواقع أن علم اجتماع المنظمات قد ارتبط في نشأته ارتباطاً وثيقاً بعلم الاجتماع الصناعي، ففي عام 1944 استكمل (ألتون مايو) وزملاؤه دراساتهم التي قاموا بإجرائها في عدة تنظيمات صناعية وهي: مصنع النسيج بالقرب من فيلادلفيا، ومصانع الطائرات في جنوب كاليفورنيا، ومصنع المعادن، ومصانع (هاوثورن) لإنتاج معدات الهاتف التابعة لشركة (ويسترن إلكترونيك) الموجودة في مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة.

وبعد استكمال هذه الدراسات السالفة الذكر، بدأ العلماء في تطبيق نتائج دراساتهم داخل تنظيمات العمل المختلفة، وقد اتسعت مجالات البحوث لتشمل دراسة المجالات التجارية، والمستشفيات، والنقابات، والمصالح الحكومية، والسجون، والمكتبات العامة، والمناجم، وغير ذلك من تنظيمات العمل المختلفة. وقد ترتب على تراكم قدر كبير من المعلومات عن التنظيمات المختلفة ظهور علم اجتماع التنظيم على الأساس الذي سبق أن وضعه علم الاجتماع الصناعي.

ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع المنظمات، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن أن يطلق عليه عصر التنظيمات، مما جعل (روبرت بريثيوس) يطلق على المجتمع الحديث اسم المجتمع التنظيمي. فعلى الرغم من أن التنظيمات كانت توجد منذ آلاف السنين في مصر والصين، إلا أن هذه التنظيمات قد تزايد وجودها في المجتمع الحديث، وأصبحت أكبر حجماً، وأكثر تعقيداً، وأكثر فاعلية وكفاءة وعقلانية، وتشير المسميات والمصطلحات التي تستخدم للتعبير عن مفهوم التنظيم-مثل البيروقراطية، والمؤسسة، والمنظمة، والهيئة-إلى غلبة الطابع التنظيمي الذي يعد أبرز سمات العصر الحديث.

وقد تزايد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته. وفي هذا الصدد، يذكر (بريثيوس) أن الإنسان أصبح يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، ونتكلم عن طريقها، ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيراً من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة، وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات.

ونجد أن كثيراً من التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات تؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة، مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناجمة عنه، وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث بداخلها، والنتائج المترتبة على الحياة الاجتماعية المعاصرة ومشكلاتها. ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو التنظيمي، وفاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية، والتغيرات التي تحدث داخل

التنظيمات، وما قد يترتب عليها من مشكلات تنظيمية لذلك فقد ظهرت الحاجة الى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات، وقد كان لكتاب (أميثاي إيتزيوني) الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) الفضل في أيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. ويهتم ميدان علم الاجتماع المنظمات بتطبيق نظريات علم الاجتماع ومناهجه وأدواته التصورية في دراسة التنظيمات ذات الأنماط المختلفة والأهداف المتباينة. ويستمد هذا الميدان أهميته من ارتباطه الوثيق بالنظرية العامة في علم الاجتماع، ومن أهمية التنظيمات كمواقع استراتيجية أو مجتمعات صغيرة، يمكن اختبار هذه النظريات في نطاقها. وتستند دراسات هذا الميدان أساساً على الأسس النظرية التي قدمها عالم الاجتماع الألماني (ماكس فيبر) في دراسته للبيروقراطية، والتحليلات الاجتماعية للقوة والسلطة في المجتمع، وكافة التعديلات التي أدخلت على نموذج المثالي للبيروقراطية.

ولا شك أن هناك تداخلاً واضحاً بين ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم اجتماع التنظيم. ويبدو التداخل من خلال بعض التعريفات التي وضعها العلماء لعلم الاجتماع الصناعي، وعلم سبيل المثال نجد (سميث) يعرف علم الاجتماع الصناعي بأنه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصانع والمنظمات الى جانب دراسة التأثير المتبادل بينها وبين المجتمع المحلي. ونلاحظ أن هذا التعريف يجعل ميدان علم الاجتماع الصناعي أكثر شمولاً واتساعاً، بحيث يشمل دراسة العلاقات الاجتماعية داخل جميع التنظيمات الصناعية وغير الصناعية. كما يرى بعض العلماء-مثل (إيتزيوني) أنه يمكن اعتبار علم الاجتماع الصناعي فرعاً من علم اجتماع التنظيم، وذلك على اعتبار ان النظرية التنظيمية على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التي تجري على التنظيمات الصناعية.

على الرغم من صعوبة الفصل بين ميداني علم اجتماع التنظيم وعلم الاجتماع الصناعي، يرى العالمان ميلر وفورم أن علماء اجتماع التنظيم كانوا يوجهون أكثر اهتمامهم نحو دراسة بعض أنماط من التنظيمات مثل المصانع، والبنوك، والتنظيمات التي تحقق منفعة عامة. ومن الناحية التاريخية، نجد أن علماء الاجتماع الصناعي كانوا يهتمون بدراسة الأبنية الداخلية لتنظيمات العمل والعمليات الاجتماعية التي تحدث في هذه الأبنية بينما نجد علماء اجتماع التنظيم يهتمون بإجراء الدراسة المقارنة للتنظيمات الرسمية، وذلك بهدف التعرف على مدى التشابه أو الاختلاف بين مختلف أنماط تنظيمات العمل. إلا أنه لا يزال هناك خلاف حول مدى قدرة المداخل النظرية المختلفة في دراسة التنظيم على تقديم أطار يصلح للتحليل التنظيمي المقارن يشمل تنظيمات العمل وغيرها.

وكذلك نجد أن هناك درجة من التقارب والاعتماد المتبادل بين علم اجتماع المنظمات وعلم الاجتماع المهني مما جعل الجمعية الأمريكية لعلم الاجتماع تخصص قسماً مستقلاً للتنظيمات والمهني، وقد يكون هذا التداخل ناجماً عن أن علم الاجتماع المهني يشكل كما يرى العالمان (نوسو) و (فورم) مجالاً

فرعياً مستقلاً داخل علم الاجتماع الصناعي، ويهتم علم الاجتماع المهني بدراسة خمسة موضوعات أساسية هي: دراسة المهن الفردية، ودراسة البناء المهني، ودراسة العلاقة بين المهن الفردية أو البناء المهني وبين الجوانب العامة للبناء الاجتماعي، ودراسة العلاقة بين العمل وبين الظواهر الاجتماعية مثل وقت الفراغ والتقاعد والبطالة، وأخيراً دراسة إحدى المهن لإلقاء الضوء على إحدى مشكلات المجتمع.

وعلى الرغم من هذا الارتباط الواضح بين علم الاجتماع المهني وبين علم الاجتماع الصناعي ألا أنه يمكن النظر إلى ميدان علم الاجتماع المهني على اعتبار انه يمثل ميداناً مستقلاً عن البحث في علم الاجتماع الصناعي. ويتحدد محور اهتمام علم الاجتماع المهني بدراسة العمل كظاهرة اجتماعية تنتشر في كافة المجتمعات الإنسانية البسيطة والمركبة، ولا يقتصر على دراسة العمل في المجتمع الصناعي فقط. ذلك أن علم الاجتماع المهني يهتم بدراسة عدد كبير من المهن التي لا يتضمنها المجال الصناعي مثل مهنة الأطباء والمدرسين وعمال الزراعة.

كما يرتبط علم الاجتماع المهني بدراسات علم اجتماع التنظيم، حيث تتجسد تنظيمات العمل في شكل التنظيمات البيروقراطية التي أصبحت من أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم، إلا أن تركيز عالم الاجتماع المهني يتحدد في النظر إلى الأدوار المهنية داخل التنظيمات الاجتماعية كوحدات ترتبط بالنسق الاجتماعي العام.

ويهتم عالم اجتماع المنظمات بالأسلوب الذي تترايط به المهن بهدف وضع إطار الهيكل التنظيمي للبناء الاجتماعي والعمل على تحقيق التكيف بين الأهداف المتغيرة وظواهر الصراع التي قد تنشأ خلال مرحلة التكيف للأوضاع الجديدة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول بأنه يمكن اعتبار علم اجتماع المنظمات أحد الميادين المستقلة نسبياً في علم الاجتماع، وذلك على الرغم من وجود الارتباط الواضح والاعتماد المتبادل بين هذا الميدان وبين غيره من ميادين الدراسة في علم الاجتماع، وخاصة ميداني علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المهني.

1- مدخل لعلم المنظمات:

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

فالسلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على إنها كيان إجماعي متكامل وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان.

ولاشك أننا في حاجة قبل السير بعمق في دراسة السلوك الإنساني في الإدارة أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بذلك سواء المتعلق منها بالمقصود بهذا السلوك، أو لماذا نهتم بدراسته، أو كيفية دراسته، أو مصادر دراسته.

لكي ندرك أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات علينا أن نتساءل: ما هو المقصود بالمنظمة؟ ولماذا دراسة السلوك التنظيمي؟ هل يعد السلوك التنظيمي علماً مستقلاً؟

1.1- ماهية المنظمة:

المقصود بالمنظمة بمعناها الشامل هو: مجموعة من الأفراد، يعملون معاً، لتحقيق هدف مشترك . يتضح هنا أن أهم عنصر من عناصر التعريف هو وجود فردان فأكثر أي مجموعة من الناس يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك.

ولما كان لهؤلاء الأفراد طباع مختلفة واتجاهات وقيم ودوافع مختلفة، وقدرات مختلفة فكان من الضروري وجود علم منظم يساعد على تفهم تلك الاختلافات بين هؤلاء الأفراد أو الجماعات حتى يمكن ضمان تحقيق درجة عالية من التفاهم والتناغم والتناسق بين عملهم كأفراد واحد والذي يساعد على ذلك هو تعمق النواحي النفسية والاجتماعية لهؤلاء الأفراد، هذا العلم هو علم اجتماع المنظمات. وهو يساهم في التعريف بالأنماط والدوافع المرتبطة بالسلوك الإنساني في المنظمات، وآليات التعامل معه، وتوجيه هذا السلوك ليساهم في رفع كفاءة وفعالية أعضاء المنظمة.

وتكون المنظمة هي أسرتك التي تنتهي إليها أو مدرستك أو وزارتك أو جمعيتك الخيرية أو مشروعك التجاري أو نادي رياضي تشارك فيه، أو مصنع تعمل به أو أي مؤسسة تنتهي إليها أو تعمل بها، فلا غنى لأي منها عن التعرف على مفاتيح فهم السلوك الإنساني لكي يحرز نجاحاً مع من يتعامل ويصل إلى أعلى درجات الكفاءة والفعالية في أدائه، فإنك قد تجد مثلاً فريقاً للكرة يتميز جميع لاعبيه بلياقة بدنية وفنية عالية ثم نجد أن أداءهم كان غير مرضي لماذا؟ قد يقال إن روحهم المعنوية منخفضة واستعدادهم النفسي غير كامل، ألم تسمع عن وجود طبيب نفسي أو أخصائي نفسي مع كل فريق لكرة القدم، ألم تسمع عن دور المدرب أو مدير الفريق في القيام بالشحن المعنوي والنفسي للاعبين قبل وأثناء المباراة

لاستثارة حماسهم وإصرارهم على الفوز؟ إذاً هل يمكن لنا أن نقول أن أداء الفرد، أي فرد في أي موقع أو منظمة تتأثر بحالته النفسية؟ إذاً فالسلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات، والعلم الذي يدرس هذا السلوك هو علم اجتماع المنظمات.

ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات.

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها. ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الجماعي (الاجتماعي). والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الجماعي (الاجتماعي) فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الجماعي (الاجتماعي). ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة وغيرهما.

2.1- دراسة السلوك التنظيمي:

في مجال العمل، يحتاج الرؤساء والزعماء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة، وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة:

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك؟.

- اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟.
- يشتكي أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

- مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة؟

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

هذا هو دور علم اجتماع المنظمات أي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه، ولذلك فقد عرف هودجيتس والتمان السلوك التنظيمي بأنه " ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية. "

وللبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة؛ وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى .

وحتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي: الفرد – الجماعة – المنظمة، فلابد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة، ولابد أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد، ولابد أن ندرس أثر المنظمة على الفرد وعلى الجماعة، كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة، ولذلك هناك من يرى أن مجال السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.

وتتضمن مطبوعة الدروس هذه دراسة السلوك التنظيمي في الحياة العملية وعناصر السلوك الفردي وما تتضمنه من عناصر الإدراك والتعلم والدافعية والشخصية والاتجاهات النفسية وعناصر السلوك الجماعي للأفراد والجماعات بما فيها من مفاهيم خاصة بجماعات العمل وأنماط القيادة والاتصال وكيفية التعامل مع ضغوط العمل والتغيير والتطوير التنظيمي إلى جانب كيفية التعامل مع المشكلات الإدارية من حيث الجوانب السلوكية التنظيمية.

وتهدف مطبوعة الدروس إلى التعريف بمفهوم وأهمية إدارة السلوك في المنظمات، ورفع مستوى كفاءة وفعالية المشاركين في مجال القيادة الإدارية وإدارة الأنماط السلوكية للعاملين في منظماتهم وذلك من خلال تعريف المشاركين بمفهوم السلوك وأهميته ومداخل دراسته والعلاقة الاعتمادية بين السلوك والعلوم الأخرى وتطور إدارة السلوك في المنظمات وإدارة السلوك التنظيمي للأنماط السلوكية البشرية في المنظمة، ونركز لتحقيق ذلك تقديم دراسة تحليلية معمقة للسلوك على مستوى الفرد (الشخصية، الإدراك والاتجاهات والقيم والحوافز والدوافع) وعلى مستوى الجماعة (ديناميكية الجماعة والقرارات والاتصال والصراع) وعلى مستوى المنظمة، التطوير التنظيمي وبيئة المنظمة. ونتناول فيها بشكل أعمق مفاهيم وإستراتيجيات القيادة الفعالة كبعد من أبعاد مستوى الجماعة من حيث مداخلها ونظرياتها والممارسة الواقعية لها، ونعمل على تقديم تصور معرفي شامل عن إدارة السلوك في المنظمات.

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

ولهذا فقد أصبحت مادة (السلوك الإنساني في المنظمات) أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد، حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات، فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

ومن بعض التعريفات التي أطلقت على المنظمات والسلوك التنظيمي ما يلي:

عرف جيبسون Gibson وزملائه المنظمات بأنها: كيانات معينة تمكن المجتمع من تحقيق الإنجازات والتي لا يمكن تحقيقها من خلال التصرفات الفردية.

ويشير هولت Holt إلى أن المنظمة هي: هيكل من العلاقات يتواجد عندما يعمل فردين أو أكثر بشكل متعاون وجماعي لتحقيق مجموعة من الأهداف.

أما GARY فيشير إلى أنه يمكن النظر إلى أي منظمة على إنها ابتكار أو اختراع اجتماعي لإنجاز أهداف محددة من خلال جهود جماعية.

ويعرف DAVIS KEITH, JOHN NEWSTROM السلوك التنظيمي بأنه: دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة. كذلك يرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي: يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وعرف كلا من Greenberg & Baron السلوك التنظيمي بأنه: مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد.

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

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

4.1 - السلوك التنظيمي علماً مستقلاً:

يهدف السلوك التنظيمي أساساً إلى دراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه، وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة، وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل، وإستراتيجيات تفاعلهم وتفعيلهم وتوجيههم، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع.

ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها.

أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والإتصالات.

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

5.1- أهداف السلوك التنظيمي: مثل أي علم من علوم المعرفة الأخرى فإن علم السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة وهي التنبؤ الفعال والتفسير الكافي والدقيق والإدارة الفعالة للسلوك الذي يحدث بالمنظمات.

هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- * التعرف على مسببات السلوك.
- * التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- * التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

ونلاحظ أن مجال السلوك التنظيمي حديث نسبياً مع إنه يتناول أقدم المشكلات والقضايا. وهكذا نرى أن السلوك التنظيمي يمثل المدخل السلوكي للإدارة وليس الإدارة ككل وفي هذا الصدد يقول Charles perrow: لا يستطيع أحد أن يفسر ويفهم المنظمات من خلال شرح وتفسير سلوك واتجاهات الأفراد وحتى الجماعات الصغيرة، ويهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي.

- **تفسير السلوك التنظيمي:** عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

- **التنبؤ بالسلوك:** يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين، واعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية تجاه التغيير، ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

- **السيطرة والتحكم في السلوك:** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمات، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

6.1- مجالات دراسة السلوك التنظيمي: إن فهم سلوك العاملين في المنظمات والتنبؤ والتحكم به أمر في غاية الصعوبة والتعقيد وتنوعت المناهج والمداخل لدراسة السلوك التنظيمي باختلاف مجالات اهتمام الكتاب والباحثين وميادين المعرفة التي ينتمون إليها ويمكن القول أنه من بين النماذج الأكثر وضوحاً وشمولاً وتكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثنانز Luthans وقد اعتمد في تطوير نموذجه على مدخل التعليم الاجتماعي الذي بدوره اعتمد على المنهجين التاليين: المدخل المعرفي، العقلي، والمدخل السلوكي. فالمدخل العقلي يعترف بإدارة الفرد وحرية وبأن سلوكه هادف وهو يعي ويدرك الهدف الذي يسعى إليه، أي أن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على قوى داخلية في الإنسان ذاته، أما المدخل السلوكي فهو يرى بأن سلوك الإنسان يعتمد أساساً على المؤثرات (المثيرات) البيئية المحيطة بالفرد وأن

الفرد لا يملك أي سلطة، ونرى أن لوثانز قد طور نموذجاً انطلاقاً من الأهداف التي يجب أن يسعى نموذج السلوك التنظيمي لتحقيقها وهي تفهم وتفسير سلوك الفرد في المنظمة والتنبؤ بسلوك الفرد، وتوجيه وضبط هذا السلوك، وهذه الأهداف الثلاثة مترابطة ومتكاملة وجميعها ضرورية لتستطيع الإدارة والمنظمات تحقيق أهدافها وحل المشكلات والمعضلات التي تواجهها.

وللسلوك التنظيمي ثلاث مجالات سنتعرف عليها على النحو التالي:

- **السلوك التنظيمي الجزئي:** يهتم السلوك التنظيمي الجزئي بصفة أساسية بالسلوك الخاص بالأفراد الذين يعملون بطريقة فردية وفي الواقع هناك ثلاث فروع علمية تابعة لعلم النفس ساهمت بشكل رئيسي في تأسيس السلوك التنظيمي وهي:

أ- **علم النفس التجريبي:** زود السلوك التنظيمي بالنظريات الخاصة بالتعلم والدافعية والإدارات والضغط .

ب- **علم النفس العلاجي:** زود السلوك التنظيمي بالنماذج الخاصة بالشخصية والتنمية الإنسانية .

ج- **علم النفس الصناعي:** قدم للسلوك التنظيمي العديد من النظريات الخاصة باختيار العاملين وأماكن العمل واتجاهات العاملين وتقييم الأداء.

- **السلوك التنظيمي الوسيط:** يحتل هذا المجال مكاناً وسطاً بين السلوك الجزئي والسلوك الكلي ويركز على تفهم سلوكيات الأفراد الذين يعملون معاً على شكل جماعات أو فرق عمل.

- **السلوك التنظيمي الكلي:** يركز السلوك التنظيمي الكلي على تفسير وتفهم سلوك المنظمات ككل وتعود جذوره إلى ثلاث نظم علمية أساسية هي:

أ- **علم الإجماع:** قدم نظريات مختلفة تفسر القوة و النفوذ والنزاعات التنظيمية والمساومة والرقابة.

ب- **علم الانثروبولوجيا:** ساهم بنظريات الرمزية والتأثير الثقافي والتحليل المقارن للسلوك.

ج- **علم الاقتصاد:** والذي قدم نظريات عديدة خاصة بالمنافسة والكفاءة الانتاجية.

7.1 - أهمية وعناصر دراسة السلوك التنظيمي:

أ- **أهمية دراسة السلوك التنظيمي:** يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

- ينشأ معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني داخل المنظمات.

ب- عناصر السلوك التنظيمي: إن عناصر السلوك التنظيمي تتمثل في كل من الفرد والجماعة.

- بالنسبة إلى الفرد:

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

* **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

* **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

* **الشخصية:** وهي أيضاً تفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

* **الاتجاهات النفسية:** وتنقسم إلى ثلاث أقسام؛

➤ **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

➤ **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكرهية وإعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

➤ **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** ويفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

- بالنسبة للجماعة: وهي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ول معرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

* **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

* **القيادة:** ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

* **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع والمقابلات الشخصية والاجتماعية.

مما تقدم يتضح لنا أن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من عناصر منها ما تتعلق بالفرد أو الجماعة فأن اطلاع الإدارة على مستوى أدراك العاملين أو شخصياتهم أو مدى ثقافتهم أو اتجاهاتهم النفسية سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الفرد ومحاولة توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها هذا من جهة ومن جهة أخرى فأن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية أو غير الرسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيما بينها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون لما يخدم مصلحة المنظمة.

8.1- المبادئ السلوكية في المنظمة: هذه المبادئ من الوجهة السلوكية تطبق على جميع المنظمات مهما كان نوعها أو حجمها.

- **التنظيم الإداري:** يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالتجمع الذي يعمل فيه.

- **العلاقة التبادلية:** هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المنظمة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

- **العلاقات غير الرسمية:** إن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك غير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال، ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظّمته وان يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

- **الصراع:** التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضة لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، والصراعات فيما بينهم، وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنظمة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة به.

- إدارة التغيير: ان المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف، والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل، ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحقيق إدارة هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منظمة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

مما سبق نخلص أنه للسلوك التنظيمي مبادئ تحكم هذه السلوك وتؤثر عليه بصوره مباشره أو غير مباشره فنوعية القيادة الإدارية داخل المنظمة، ووجود التنظيمات غير الرسمية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية وبأقرانها من المنظمات الأخرى، وما يمكن أن يحدث من أرباك في فشل المنظمة خصوصاً إذا ما علمنا أن أي تنظيم هو عرضة للصواب أو الفشل، وكذلك التخوف وضغوط العمل، وما إلى ذلك كلها تكون بمثابة مبادئ لتوجيه السلوك، وبالتالي يكون التعرف عليها من قبل الإدارة بمثابة تنبؤ مبكر لما يمكن أن ينتج من ردود أفعال مختلفة لإفرادها، وسيكون حافز مهم للإدارة في تطوير سلوكيات الأفراد بما يخدم العملية الانتاجية.

لذا سنتناول علم اجتماع المنظمات باعتباره محصلة لتفاعل خصائص الفرد وخصائص الجماعة والبيئة والمنظمة، فمحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول كل من دوافع العمل، وهيكل القيم الشخصية لدى العاملين، وضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة. ومحددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول كل من عملية الإدراك، وأنماط القيادة، وطبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة. في حين أن محدّدات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول كل من إدارة التكنولوجيا وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

2- نظريات المنظمة:

التطور في نظريات التنظيم يعكس نمطاً تراكمياً في المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة في مواقع العمل، فالفكر التنظيمي فكر غربي: فالعالم الغربي يتعامل مع المشاكل الإدارية بمنهجية علمية من خلال التحليل والبحث العلمي/ تجريب وسائل وبدائل مختلفة للتعامل مع هذه المشاكل/ تقنين المبادئ والنظريات بناءً على نتائج التجارب لتصبح في أيدي المديرين.

- الثورة الصناعية تعتبر البداية للاهتمام بنظريات المنظمة.
- النظريات والمبادئ هي محصلة علمية للدراسة والبحث.
- النظريات الإدارية هي أجوبة وحلول لمشاكل موجودة، أو أجوبة لمشاكل يتم التنبؤ بإمكانية وقوعها بحيث يتم وضع الحلول لها مسبقاً.
- تطورت نظرية التنظيم (المنظمة) من منظورين أساسيين:

*** المنظور النظامي:** التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون من أنظمة فرعية ويتفرع هذا المفهوم إلى:

- منظور يعتبر المنظمة نظام مغلق معزولاً عن البيئة.

- منظور يعتبر المنظمة نظام مفتوح.

*** المنظور الهديفي:** تُعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً هادفاً يُنشئ بوعي لتحقيق أهداف محددة

وينقسم هذا المنظور لاتجاهين:

- تهدف المنظمة إلى تحقيق الأهداف المحددة لها بشكل عقلاني وموضوعي وبما يحقق المصلحة التنظيمية.
- ليست بالضرورة أن تكون الأهداف التي تسعى لتحقيقها هي الموضوعية، بل يمكن أن تكون شخصية والتي ستتقرر نتيجة للصراع والمصالح لذوي النفوذ في المنظمة.
- دور المديرين أساسي في تفسير الأهداف واختيار المسارات لتحقيق هذه الأهداف.
- كما أن عملية القرار لن تكون عقلانية إلا بالقدر الذي يضمن مصالح ونفوذ واستمرار دور المديرين وتحكمهم في المنظمة.

1.2- تطور نظرية المنظمة: مساهمات مبكرة في الفكر التنظيمي

• **نيكولا ميكافلي:** القرن 16 : الغاية تبرر الوسيلة جاءت أفكاره في كتابه (الأمير): عدة نصائح

في كيفية محافظة الأمير على الحكم والإمارة.

• وقد ركز على القيادة وفرق بين مفهوم السلطة والقيادة فالقيادة: القدرة على إرضاء المرؤوسين

ومدى قبولهم به ومنحه الولاء.

• نصائحه تتوافق مع المنظور السياسي للمنظمة باعتبارها مسرحاً تتصارع فيه الإدارات وتتحدد

فيه السياسات.

• **آدم سميث (أبو المذهب الرأسمالي):** ساهم في تحديد آليات زيادة الإنتاج من خلال مبادئ

أساسية رأى أن تطبيقها ضروري لزيادة الإنتاج كماً وكيفاً : (مبدأ تقسيم العمل والتخصص في التنظيم

كشرطين لزيادة الإنتاج، تم تطبيق مبادئه على خطوط الإنتاج المختلفة وأثبتت نجاحها من خلال تقليل

التكاليف: عمال غير مهرة/ أجور رخيصة/ ضمان حسن الأداء، أعمال روتينية: تقسيم دقيق للعمل/

أعمال جزئية تعتمد على تطبيق التعليمات بحرفية.

2.2- نظريات المدرسة الكلاسيكية في الإدارة: هي وليدة الفترة التي ظهرت فيها الثورة

الصناعية الكبرى/ المذهب الاقتصادي الرأسمالي، بدأ النظر للإدارة كعلم (بداية إتباع المنهج العلمي

التجريبي في الإدارة، تضم هذه المدرسة العديد من النظريات التي تشترك في الافتراضات الأساسية، مع

اختلافها في المنهجية المتبعة ومستوى التحليل، وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية

متماثلة يجب مراعاتها في المنظمات.

أ- **نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:** ألف كتاب مبادئ الإدارة العلمية في عام 1911 بعد

تقاعده، تميزت تلك الفترة التي عاصرها تايلور بالفساد السياسي والإداري وعدم الكفاية والفعالية،

لذا جاءت أفكاره مناسبة لتلك الفترة حيث ركز على الحصول على أقصى حد (كمية) من الإنتاج، واهتم

أثناء عمله بإنتاج أقصى حد ممكن، عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث اعتبر أن نظام

العمل في المصنع لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العامل الانتاجية، بل مبني على سجلات الإنتاج السابقة

التي قدرت عشوائياً معدل الإنتاج المطلوب، وهو مبدأ عرفه العمال وحافظوا عليه.

وبعد فريدريك تايلور أول من اخضع العمل التنظيمي للدراسة والبحث بمنهجية علمية عام 1898،

وانصب اهتمامه على المستوى التنظيمي الأدنى (الورشة)، وحاول معالجة مشكلات: تدني الانتاجية،

وعدم ملائمة الأدوات المستخدمة في العمل، وعدم وجود نظام ثابت لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، من خلال قيامه بالتجارب التالية:

- **تجربة رفع الكتل المعدنية:** هدفت إلى التعرف على مدى ملائمة العامل لمتطلبات العمل حيث أن ملائمة العامل للعمل تعمل على زيادة الانتاجية، حيث يرفع العامل ما معدله 12,5 طن من الخامات يومياً، وتبين له أن العامل يستطيع أن يرفع 47 طناً و 43% فقط من وقت العمل. استلزم ذلك الاستغناء 7 عمال من كل 8 (اختيار العاملين المناسبين).

- **تجربة ملائمة الأدوات المستخدمة:** جرف خامات الحديد (ثقيلة) والفحم (خفيفة). ضرورة تحديد الإدارة للأدوات والمعدات المناسبة للعمل وتأمينها للعمال وتدريبهم على استخدامها (توفير سنوي 75-80 ألف دولار).

- **تجربة تغذية الآلات بمدخلات الإنتاج:** وجد أن هنالك عشوائية في هذه العملية لذا أوصى بتصميم نظام موحد من قبل الإدارة للتعامل مع الآلات يلتزم به العاملين وأن تعمل الإدارة على تدريبهم على تشغيل هذه الآلات، أدى لتقليص الوقت اللازم للعمل إلى 3/1 الوقت السابق.

- نشر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية، ووضع فيه مبادئ أساسية للمديرين في العمل: * استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على التخمين والحدس لتحديد معدل الانتاجية بطرق تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

* تتحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة للعمل.
* ضرورة تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية.

* توزع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والتي تقوم بالتخطيط والإشراف والعاملين الذين يقتصر دورهم على التنفيذ.

ب- هنري فايول والمبادئ التنظيمية (1916): بدأ عمله كمدير، وقد تعلم من خبرته العملية أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على إنتاج أفضل، وأن هذه المبادئ يمكن تطبيقها في جميع المستويات الإدارية وفي كافة المجالات، وقد تميز فايول عن تايلور بأنه قد حاول تطوير نظرية عامة للإدارة ما زالت مفيدة حتى وقتنا الحاضر، وقد أكد على ضرورة تعلم الإدارة على مختلف المستويات لذا انصب اهتمامه على مستوى المدراء، كما أنه حاول تطوير نظام فكري إداري يمكن تعلمه ودراسته، وقد سعى رواد هذه النظرية إلى الوصول لمبادئ إدارية عالمية تحكم المنظمات في مختلف البيئات.

* حيث قسم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف: (فنية/ مالية/ تجارية/ تأمين الموارد/ محاسبية/ إدارية).

ووضع مبادئ لزيادة الانتاجية وهي 14 مبدأً:

- تقسيم العمل على أساس التخصص.
- توازن السلطات مع المسؤوليات.
- الانضباط والالتزام الوظيفي.
- وحدة الأمر.
- وحدة التوجيه.
- أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
- دفع أجور عادلة للعمال.
- وجود درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي.
- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل.
- التمسك بالعدالة.
- الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق.

ج- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920): وهو عالم اجتماع ألماني، وقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً، وقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دوراً مهماً. عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثلاث مراحل:

- مرحلة السلطة التقليدية: تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفء وبدائي.

- مرحلة السلطة الكارزمية: تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل تأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسيه.

- مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية): يشغل الوظائف الإدارية في هذه

المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل، كلما كانت المنظمة الإدارية بيروقراطية كلما كان الإنتاج عالياً، اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً افتراضياً، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما.

• خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فير:

- تقسيم العمل والتخصص.
- التسلسل الرئاسي.
- وضوح خطوط السلطة.
- الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي.
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- التوثيق وتنظيم السجلات.
- الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً.
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين.

تجدر الإشارة إلى أن النظريات السابقة ركزت على: الوصول لمبادئ إدارية تتصل بشكل المنظمة وعلاقات العمل لتحقيق الكفاية الانتاجية، والاهتمام بالمكونات الداخلية للمنظمة، لأن الاهتمام كان منصّباً على زيادة الإنتاج، بالإضافة إلى الاهتمام بالأجور والحوافز الاقتصادية، نظراً لتدني المستوى المادي والثقافي للعاملين.

3.2- مدرسة العلاقات الإنسانية: تغيرت النظرة للمنظمات من كونها كياناً ميكانيكياً (آلات جامدة والبشر قطع غيار) إلى كونها كياناً اجتماعياً عضوياً (كيان إنساني من بشر ومهام).

• تجارب مصنع هوثرون في شركة وسترن إلكترىك في المرحلتين الأولى والثانية:

• التجارب في المرحلة الأولى (1924-1927) وحتى الثلاثينات: ركزت على العوامل المادية والطبيعية (الإجهاد، الظروف المحيطة بمكان العمل، الأجور) وأثرها على الإنتاج.

- تجربة الإضاءة: جماعات العمل قسمت إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، جُربت عدة مستويات من الإضاءة (غير جيدة/ عادية/ جيدة) والنتيجة لم تكن الفروق ذات معنى في مستوى الانتاجية.

- **تجربة جدولة العمل:** توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يحص عليها العمال. تختلف في كل مرة الفترة التي يقضيها العمال في العمل قبل أخذ فترة راحة، النتيجة لم يحصل تغيير يذكر على الانتاجية، يثبت وجود علاقة بين الشعور بالتعب وإنتاجية العامل.

- **تجربة الأجور:** قام الباحثون بإنشاء نظام للحوافز تُمنح من خلاله الجماعات التي تنتج وحدات عمل إضافية حوافز، النتيجة بعد مقارنة الانتاجية قبل وبعد تطبيق هذا النظام، وجدوا التغيير بسيط في الانتاجية، حيث لم يستطيعوا إثبات علاقة بينهما.

شكلت هذه النتائج في التجارب الثلاث مفاجأة لفريق البحث أدى لتوجيه اهتمامهم نحو العاملين أنفسهم للتعرف على سر هذه النتائج.

• **التجارب في المرحلة الثانية (1927-1932):** انضم لفريق البحث من جامعة هارفارد إلتون مايو بصفته استشارياً.

- **تجربة المقابلات:** إجراء مقابلات مع العاملين الذين خضعوا للتجارب السابقة، للتعرف على سبب الثبات النسبي في الإنتاج مع تغير العديد من الظروف المتعلقة بالعمل، وقد بينت المقابلات بأن ثبات الانتاجية يعتمد على عوامل نفسية ومعنوية وهي بالتالي صاحبة الأثر الأكبر على الانتاجية، لأن العمال اعتقدوا بأن هنالك شيئاً ما وراء التجارب السابقة لذا سعوا للحفاظ على الانتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم سلباً.

- **تجربة ملاحظة السلوك الجماعي:** طلب الباحثون من العاملين تحديد الأمور التي تزعجهم في العمل (شعورهم كجماعة ونمط سلوكهم الجماعي مع الإدارة أو الجماعات الأخرى)، ثم قاموا (الباحثون) للتيقن من صحة المعلومات التي حصلوا عليها من المقابلات بملاحظة ميدانية لسلوك العاملين أثناء العمل، فسجلوا ملاحظاتهم على أسلوب العمل وديناميكية الجماعات، وقد خلصوا لنتائج عدة أهمها:

• أهمية الحوافز المعنوية بشكل يوازي الحوافز المادية.

• أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية. حيث تؤثر سلباً أو إيجابياً على الانتاجية بما يلاءم مصلحة الجماعة ككل.

• شستر بارنارد والأنظمة التعاونية (مدير لشركة نيوجرسي ، AT & T للاتصالات):

- التركيز على التنظيم ككيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للمدير(أوامر وعقوبات) بل أن السلطة الحقيقية تعتمد على مدى رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، لذا فإن دور التنظيمات غير الرسمية مهم، بشكل قد يفوق أهمية التنظيم الرسمي.
- يتمحور دور المدير كقائد للفريق يسعى لتسهيل عملية الاتصال وتحفيز العاملين (خاصة معنوياً).
- ركز على فكرة التوازن التنظيمي: لن يعطي العامل للمنظمة إلا إذا اعتقد بأنه سيتلقى بدل وحوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

4.2- مدخل العلوم السلوكية: بداية دخول المختصين من علماء الاجتماع والسلوك في مجال الإدارة والذين مهدت لهم الطريق أفكار علماء أمثال إلتون مايو وتشستر برنارد، حيث ركزت الأبحاث والكتابات على: العلاقات الإنسانية في العمل، و الحوافز المعنوية، ونمط الاتصالات، باعتبارها محددات رئيسية للإنتاجية.

- التركيز على الجوانب الإنسانية والاهتمام بها جاء متماشياً مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي بدأت بالتغير في ذلك الوقت، ومن مظاهر هذه التغيرات:

- تحسنت الأوضاع الاقتصادية للعمال.

- أصبحوا على قدر من التعليم.

- تزايد قوة النقابات/ الاتحادات العمالية، واهتمامها بالحفاظ على مصالح العمال، وعلى مشاركتهم لأصحاب رؤوس الأموال في النتائج الايجابية التي تحققها المنظمات.

أ- نظرية دوجلاس ماكريجور: (أصدر كتابه الجانب الإنساني في المنظمة 1960) والذي تضمن نظرية لها شقين من الافتراضات السائدة حول طبيعة الإنسان العامل، معتمداً على خبرته الطويلة في الاستشارات الإدارية.

• الافتراضات السلبية: (X)

- العامل سلبي ولا يحب العمل، فعلى الإدارة إجباره على العمل ومراقبته رقابة شديدة لأنه لا يؤتمن على عمل شيء دون متابعة وإشراف.

- الإنسان كسول ولا يحبذ تحمل المسؤولية في العمل، وهو يرغب بأن يجد شخصاً يقوده، لذا فالعقاب والتهديد هما الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، فهو يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل.

- يهتم العامل بالحوافز المادية والأمن الوظيفي، ويظهر مستوى منخفض من الطموح.

• الافتراضات الايجابية: (y)

- العامل يحب العمل ويمارس رقابة ذاتية، لذا يسعى لتحقيق الأهداف التي تحددها المنظمة، لذا فهو يرغب بالحرية في العمل والتحرر من القيود والرقابة الشديدة.

- تتوافر لدى العامل الرغبة والقدرة على تحمل المسؤولية، لذا تستبدل إدارة الإكراه بالإدارة بالأهداف.

- يمتلك العامل قدرات إبداعية خلاقة حيث لا يقتصر امتلاكها على المديرين.

- يعمل الفرد أملاً بالمكافأة لا خوفاً من العقاب.

ويرى دوجلاس بأن من الواجب بأن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الافتراضات الايجابية حول الإنسان، وأن تكون هذه الافتراضات مرشداً لهم في تصميم الهياكل التنظيمية، ويعود له الفضل في تطبيقنا لأفكار كالإدارة بالأهداف، وإعادة تصميم الوظائف، وتنمية العلاقات الايجابية في العمل.

• تضم هذه المرحلة أيضاً نظريات: كنظريات الدافعية (ماسلو وهيرزبرغ) ونظريات القيادة.

ب- وارن بينس ونهاية البيروقراطية : تعتبر أفكاره أوج الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمة، اعتبر النموذج البيروقراطي (رسمية/ روتين/ تسجيل وتوثيق/ تقسيم العمل على أساس التخصص) غير صالح لتطور العصر، نادى بإيجاد منظمات أكثر إنسانية وديمقراطية ولا مركزية، بحيث تعتمد على جماعات العمل وروح الفريق، لذا اقترح تنظيمات أكثر مرونة وتفاعلاً مع المجتمع وأطلق عليها (التنظيمات الأدهوقراطية).

ج- أهم نظريات المرحلة الثالثة: فترة الستينات من القرن الماضي وأطلق عليها

النظريات الموقفية: أهم منظريها هيرت سايمون، وكاتزوكهان، وجون وود وود وشارلز بيرو .

• خلاصة أفكار هذه المرحلة:

- لا يوجد تنظيم مثالي (تصميم) يتناسب مع جميع الظروف.

- وجود مجموعة من العوامل والظروف تؤثر على العمل يتوجب التكيف معها.

- التنظيم (التصميم) الإداري لمنظمة ما يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات منها (طبيعة المهمة، طبيعة وكفاءة العاملين، نمط شخصية المدير، طبيعة الظروف التي يعمل فيها التنظيم / البيئة ومدى القدرة على التنبؤ بالتغيرات المستقبلية.

• **هربرت سايمون:** انتقد افتراضات ومبادئ المدرسة الكلاسيكية حتى أنه أطلق على مبادئ الحكم أو الأمثلة الشعبية (من الصعب تطبيقها ، تتناقض فيما بينها)، و نادى بما يلي:

- العقلانية الكاملة أمر غير واقعي لا يمكن لأي مدير توفيرها (الوقت/ المال/ المعلومات).

- هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرارات، لأن جزءاً كبيراً من عمل المدير التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن.

- قدرة المدير تكمن في اتخاذ القرار المقبول وليس القرار المثالي، فالعقلانية التنظيمية تتحقق بشكل جزئي.

• **كاتز وكمهان:** هم من علماء النفس الاجتماعي: أكملوا عمل بارنارد حيث أنهما:

- أكدا على أن التنظيم (المنظمة) نظام مفتوح.

- التكيف مع البيئة المحيطة من أجل استمرار المنظمة واستقرارها.

• **جوان وود ورد وتشارلز ييرو:** أكدا على أهمية عوامل التكنولوجيا وحجم المنظمة على نمط تصميم المنظمة المناسب (كل حالة لها تصميم مناسب لها). حيث تؤثر هذه العوامل على درجة الرسمية ونمط الإدارة في المنظمة.

د- **أهم نظريات المرحلة الرابعة:** أفكار هذه المرحلة تعتبر نقلة نوعية في النظر للمنظمات الإدارية، حيث ارتكزت وجهة نظرها على ما يلي:

• المنظمة مسرحاً سياسياً تلعب المصالح المختلفة فيها دوراً مهماً في تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي والأهداف.

• اختيار نوعية التكنولوجيا التي تخدم المصالح الذاتية لذوي النفوذ والتي ليست بالضرورة أن تكون مصالح المنظمة.

• لا يقتصر هذا التدخل على أصحاب السلطة الرسمية في المنظمة، بل قد يشمل كل من له تأثير وقوة سياسية ومن أي مستوى إداري.

• لذا يتم تصميم الهيكل التنظيمي بناء على تسوية يتم لا توصل لها من جميع الأطراف المعنية، مما يستدعي فهم مصالح وأولويات ذوي التأثير السياسي في المنظمة حتى يمكن تفهم طبيعة التصميم التنظيمي الموجود.

* النظريات الإدارية من منظور هدي:

• ريتشارد سكوت: قدم تصنيفاً للتنظيمات بحيث يوزعها على ثلاث فترات تاريخية مختلفة وهي:
- أنظمة رشيدة / عقلانية.

- أنظمة طبيعية.

- أنظمة مفتوحة عقلانية وعضوية.

أ- التنظيمات باعتبارها أنظمة عقلانية:

- تسعى لتحقيق أقصى درجة من العقلانية (الوصول للأهداف بأقل تكلفة ممكنة).
- وضع قواعد وإجراءات تكفل الدقة في العمل.
- منها نظرية الإدارة العلمية، المبادئ الإدارية، البيروقراطية.
- حيث أكدت هذه النظريات على المبادئ الأساسية في تصميم الهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف بكفاءة.

• نظرية اتخاذ القرار سايمون: عمد إلى تحديد الآليات التنظيمية التي تكفل العقلانية التنظيمية.

ب- التنظيمات كأنظمة طبيعية:

- كيانات طبيعية حية وقائمة بذاتها.
- لا يقتصر دورها على تحقيق الأهداف الرسمية، بل على تحقيق الأهداف الخاصة للعاملين فيها.
- تهدف للبقاء والاستمرار حتى وإن استنفدت أهدافها الرسمية.
- قد تنحرف التنظيمات عن أهدافها للمحافظة على البقاء والاستمرار.

- تؤكد على وجود الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على التنظيم الرسمي ونمط العمل فيه.
- المنظمة نظام فرعي في نظام أشمل وهو النظام الاجتماعي.
- من هذه النظريات حركة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)، والنظم التعاونية (تشستر بارنارد).
- ج- التنظيمات كأنظمة مفتوحة (عضوية): من أهم ما يميز هذه النظريات:
 - التنظيمات أنظمة مفتوحة تتفاعل مع البيئة تبادلياً.
 - كيانات معقدة تشمل أنظمة فرعية بكل ما فيها من مكونات (أفراد وجماعات/ علاقات ومصالح بينهم وأهداف خاصة بلك منهم.
 - التكنولوجيا هي محدد للهيكل التنظيمي، ولها أثرها على نمط العلاقات السائدة في المنظمة.
 - التنظيم (المنظمة) نظام عضوي يتسم بأنماط تفاعل وعلاقات اجتماعية، وتفاعل مع البيئة.
 - لذا فالتنظيمات لديها القدرة على الصمود بوجه الظروف حيث البقاء للأفضل.

3- رسالة ورؤية وأهداف المنظمة:

من الأهمية أن تأخذ المنظمة تحديد وصياغة الرسالة والرؤية مأخذ الجد والاهتمام، وذلك لتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على إدراك الأطراف الخارجية ذات المصلحة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات الحالية والمستقبلية للمنظمة من جهة أخرى، وعلى ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية، وسياسات وقواعد عمل التنظيم الإداري للمنظمة، ومن ثم تتحرر مقومات ومتطلبات تحقيق استقرار ونمو وبقاء المنظمة.

1.3 - تعريف الرسالة والرؤية: تعرف الرسالة على أنها "إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بالمنظمة لماذا وجدت المنظمة وأهدافها والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها، وتعظيم منافع الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها".

وتعرف كذلك على أنها "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها ونوعيات أعمالها، وأشكال ممارساتها".

ويتضح مما سبق أن الرسالة تمثل الأساس في بناء الغايات التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، وهي في النهاية الأداة التي تحدد بها هوية المنظمة ومدى تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة.

وبصفة عامة إذا اتسمت البيئة الخارجية للمنظمة بالتغير فإنه يحتم على الإدارة النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب المنظمة العمل فيها، والصورة التي يجب أن تؤول إليها، والموقع السوقي الذي تبغي الوصول إليه في السنوات المقبلة، وهذا ما يكون ما يسمى بالرؤية.

إذن فالرؤية تعرف على أنها "المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها".

يتضح مما سبق أن الرسالة تهتم بالتوجه الحالي للمنظمة وتجبنا على السؤال "ما هو نشاطنا الحالي؟" أما الرؤية فتخص التوجه المستقبلي وتجب على السؤال "ما الذي سيكون عليه وضع نشاطنا في المستقبل؟".

وتجدر الإشارة إلى أنه في الحالات التي لا تقتصر فيها الرسالة على الإشارة إلى تعريف النشاط الحالي لتشمل التوجهات المستقبلية ووضعيات النشاط المأمول في السنوات المقبلة، فإن مفهوم الرسالة والرؤية يصبحان شيئاً واحداً.

2.3- مجالات الرسالة والرؤية: تختلف المنظمات في تركيزها على المجالات الأساسية لرسالتها وقد

قدم "بيتر دراكر 1974" بعض مجالات الأداء الرئيسية والتي يمكن أن تدور حولها رسالة المنظمة وهي:

أ. موقف المؤسسة في السوق: أي تحديد القطاعات السوقية المستهدفة، والحصة المطلوب تحقيقها في كل قطاع؛

ب. الابتكار: أي درجة اهتمام المنظمة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة؛

ج. الإنتاجية: وتمثل الطريقة التي يتم من خلالها تقييم كفاءة المنظمة؛

د. المصادر الخاصة بالموارد المالية والمادية: أي كفاءة الحصول على الموارد واستخدامها وكذا المدخلات اللازمة.

هـ. الربحية: أي تحديد مستوى الربحية سواء في صيغة معدل للعائد على الاستثمار أو في صورة هامش محدد للربح.

و. مستوى أداء وتنمية الإداريين في المنظمة: أي وضع معايير يمكن من خلالها تقييم مستوى الأداء للإداريين بالمنظمة، ومعايير تكوين واستخدام البرامج التدريبية اللازمة لتطوير المهارات والأداء.

ز. مستوى أداء العاملين واتجاهاتهم.

ح. المسؤولية الاجتماعية ودور المؤسسة في إشباع حاجات المجتمع.

3.3- أهمية الرسالة والرؤية: يعتبر وجود رسالة ورؤية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق أهداف أي منظمة، فالمدير لا يستطيع ممارسة دوره سواء القيادي أو كصانع ومحقق للأهداف في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط، والذي يتضمن الإشارة إلى نوعية احتياجات العملاء التي يجب السعي لإشباعها، ونوعية الأنشطة التي يجب التركيز عليها لتحقيق توقعات ورضاء هؤلاء العملاء، وكذلك نوعية المركز السوقي الذي ينبغي تحقيقه في مواجهة المنافسين، وعليه فإن عملية صياغة الرسالة والرؤية ليس مجرد سباق في اختيار الشعارات المنمقة والعبارات الجذابة، ولكنها منهج في الفكر التسيير الاستراتيجي الخلاق حول مستقبل المنظمة، ونوعية أنشطتها المطلوبة، ومكانتها السوقية المتوقعة، والذي يساعد في وضع المنظمة على مسار استراتيجي فعال، والذي تلتزم الإدارة به إلى أقصى حد ممكن، ومن هنا فإن الرسالة والرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات، وتحديد ملامح إستراتيجية المنظمة، والتأثير على الطريقة التي يدار بها النشاط، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق قيمة إدارية حقيقية لدى أعضاء المنظمة.

ومن ناحية أخرى فإن صياغة الرسالة تساعد في تعريف العاملين والعملاء وفئات الجماهير ذات العلاقة بهوية المنظمة وفهم اتجاهات النمو الخاصة بها، بالإضافة إلى المساهمة في بناء اتجاهات إيجابية نحو المنظمة، كما أن صياغة الرسالة تلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية.

وتجدر الإشارة في الأخير إلى أنه وباعتبار تحديد الرسالة خطوة أولى في المنظمة، فهي تحدد التوجه الصحيح لكل أنشطة التخطيط، كما أن الرسالة ذات التصميم الجيد ضرورية من أجل وضع وتطبيق

وتقييم نشاطات ووظائف إدارة المنظمة، فبدون رسالة واضحة قد تتعارض تصرفات المنظمة في الأجل القصير مع اهتماماتها على المدى الطويل، ولذا تعد الرسالة أداة ضرورية لمديري ومسيري المنظمات.

4.3 - تعريف غايات وأهداف المنظمة: يساعد وضع الأهداف والغايات في تحويل الرسالة والرؤية إلى مستويات مرغوبة للأداء، وفوق ذلك فإن الغايات والأهداف تمثل شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة، أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات.

يشير تعريف الغايات إلى النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، يرى العديد من الكتاب أن الغايات تعد بمثابة أهدافا عامة وشاملة تعكس ما ترمي المنظمة إلى تحقيقه في المدى البعيد، ويتم وصفها عادة بصورة مجردة مثل تعظيم الربح، النمو والتوسع، والمسؤولية الاجتماعية، ولهذا فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، ويتم تحديدها تبعاً لذلك بواسطة الإدارة العليا، وتتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المنظمة، والمدى الزمني الطويل، حيث تستند إلى مبرر وجود المنظمة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

ومن ناحية أخرى يشير تعريف الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وذلك فإن الأهداف تعكس ما يلي:

- أ. حالة أو وضع مرغوب فيه؛
 - ب. وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب؛
 - ج. نتيجة يمكن تحقيقها؛
 - د. إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.
- نستنتج مما سبق أن الغايات ما هي إلا أهداف عامة وشاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى الطويل، وهي تتسم بالعمومية والشمول لذا ترتبط ارتباطا وثيقا بالإستراتيجية، أما الأهداف بمعناها المحدد والضيق فيقصد بها النتائج التشغيلية الواجب تحقيقها في مستويات زمنية قصيرة .

5.3- أهمية تحديد الأهداف والغايات: تؤدي الأهداف والغايات عدة أدوار إلى جانب كونها مقياس للأداء، وفي الواقع فإن الأهداف والغايات تعتبر الأساس لأي نظام إداري فعال وذلك من خلال المساعدة في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك. وتساعد عملية تحديد الأهداف والغايات في تحقيق الجوانب الآتية:

- أ. تحديد بيئة المنظمة وشرعيتها القانونية وأسباب وجودها؛
- ب. تحديد رسالة المنظمة؛
- ج. التنسيق بين مراكز اتخاذ القرارات؛

د. تقييم الأداء، حيث توفر الأسس والمعايير الخاصة بقياسه على مستوى المنظمة ككل، وعلى مستوى الوحدات، وعلى مستوى ميدان الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة.

6.3- مبادئ ومجالات الأهداف:

أ- **مبادئ والأسس:** يشير العديد من الباحثين في المجال الإداري إلى ضرورة اعتماد مجموعة من المبادئ والأسس عند صياغة الأهداف تتمثل في الآتي:

- ✚ الوضوح، أي أن تكون الأهداف واضحة لكافة العاملين في المنظمة؛
- ✚ أن تتصف بالدقة والتحديد والجدية؛
- ✚ القبول، أي تحظى بموافقة كافة المستويات الإدارية في المنظمة؛
- ✚ أن تتصف بالموضوعية، أي هناك إمكانية التحقق منها والقدرة على تنفيذها؛
- ✚ إمكانية قياسها وجعلها في شكل كمي؛
- ✚ الحصول على تأييد ودعم الإدارة العليا؛
- ✚ مشاركة كافة المرؤوسين في وضعها وتنفيذها؛
- ✚ حساب التكلفة والعائد عند وضعها؛
- ✚ مراعاة العمل الزمني، أي أجل تحقيق هذه الأهداف.

ب- **مجالات الأهداف:** تحتاج المنظمات إلى تحديد أهداف تتعلق بمجالات النتائج الأساسية، وتشمل هذه المجالات الربحية، الابتكار، الإنتاجية، الموارد المادية والمالية، كفاءة الإدارة، أداء واتجاه العاملين، والمسؤولية العامة.

✚ **الموقف السوقي:** يمكن قياس الموقف السوقي بعدة طرق إضافة إلى الحصة السوقية مثل رضا المستهلك، وكذلك الولاء للعلامة التجارية، والتي يمكن أن تكون أساساً لتحديد أهداف المنظمة.

✚ **الابتكار:** قد يتمثل أحد الأهداف في تنمية منتج جديد، أو إدخال تعديل على منتج حالي، ولا يشترط أن يكون الابتكار أو التجديد في مجالا المنتج فقط، فقد يكون الابتكار في نظم التوزيع، أو أساليب الترويج، أو أنظمة التحفيز وغيرها.

✚ **الإنتاجية:** وهي مقدار الناتج المحقق من استخدام مستوى معين من المدخلات وعادة ما تقاس بالوحدات، وتتمثل هنا المدخلات في العمالة المباشرة، رأس المال المستثمر، المواد الخام والخدمات، وتشمل الأهداف هنا تخفيض أحد عناصر المدخلات السابقة.

✚ **الموارد المادية والمالية:** هناك أهداف يمكن أن توجه تنمية موارد ليست متاحة حالياً، ولكن يحتاج إليها في المستقبل، وأحد أشكال هذه الموارد يتمثل في المعدات، وربما الأرض المقام عليها المشروع وكذلك قد يتضمن رأس المال المطلوب لتمويل تنمية الموارد.

✚ **تنمية أداء المديرين:** يعد العنصر البشري أحد القيود التي ترد على أي برنامج، ولذا يجب على المنظمة وضع نظام لتنمية مواردها من القوى البشرية المؤهلة حتى تستطيع أن تستخدمهم في المرحلة القادمة.

✚ **أداء العاملين واتجاهاتهم:** أوضحت الدراسات الحديثة أهمية وأثر الاتجاهات والحوافز على الإنتاجية، ولذا فإنه من الضروري عمل مقاييس لاتجاهات العاملين من أجل تقييم وتحديد العوامل المؤثرة.

✚ **المسؤولية العامة:** تبني العديد من المنظمات أهداف وسياسات عامة تعترف فيها بمسؤوليتها الاجتماعية، وذلك لتحسين الانطباعات لدى المستهلكين والموردين والمجتمع ككل. والتي تؤثر بدورها على مكانة المنظمة في الأجل الطويل.

4 - بيئة المنظمة ومكوناتها:

سننظر في هذا العنصر إلى كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وكذا علاقة البيئة بالمنظمة.

1.4- البيئة الداخلية: إن من أهم العناصر المؤثرة في قرارات المنظمة عناصر البيئة الداخلية والتي يجب دراستها وتحليلها للوقوف على مستويات الأداء وتحديد مجالات القوة ومجالات الضعف بالمنظمة، وقبل تحليل هذه العناصر ننظر إلى مفهوم البيئة الداخلية وشرح عناصرها.

أ- مفهوم البيئة الداخلية: "البيئة هي مجموعة المتغيرات والقيود أو المواقف والظروف والتي تحدد سلوك المنظمة ونماذج أو طرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة وتحقيق أهدافها" وتقسّم البيئة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية، هذه الأخيرة تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية التي تميز الحضارة السائدة فيها والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية.

ويقصد بالبيئة الداخلية أيضا "إمكانيات وظروف المنظمة التي تؤثر في قراراتها خاصة ما يتعلق منها بالأهداف والاستراتيجيات وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد بعيد، كما أن هذه العوامل تتأثر بغيرها من العوامل البيئية الأخرى".

وتعتبر البيئة أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاعتماد عليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ويساهم تحليل البيئة الداخلية على وجه التحديد في:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف، وذلك من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية تحقيق أهداف المنظمة.

ب- عناصر البيئة الداخلية: تتكون البيئة الداخلية من ثلاث عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة، والموارد المتاحة لديها:

أ- الهيكل التنظيمي: يعرف عادة الهيكل التنظيمي للمنظمة في ضوء الاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، على أنه نمط العلاقات بين الأفراد في المنظمة كما يوجه العمل نحو تحقيق الأهداف، وعادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، ومن الهياكل الأكثر شيوعا الهياكل البسيطة والوظيفية وهيكل القطاعات، وهيكل المصفوفة والهيكل المختلط.

✚ **الهيكل البسيط:** يكون في الغالب في المنظمات صغيرة الحجم وتدار من قبل المالك، ويكون ملائماً إذا كان المالك يستطيع أن يسيطر على تعقيدات العمل كافة، وإذا كان الطلب على السلعة أو الخدمة مستقرًا نوعاً ما أو نسبياً.

✚ **الهيكل الوظيفي:** يقسم العمل في الهيكل الوظيفي على أساس الوظائف (الإنتاج، المالية، التسويق، الأفراد) ويساعد الهيكل الوظيفي في المنظمة على الاستفادة من المتخصصين والتعامل الجيد مع الإنتاج وتقديم الخدمات بفاعلية أكثر.

✚ **هيكل القطاعات:** ويطلق عليه أيضاً هيكل أقسام المنتجات وفيه تضاف طبقة إدارية أخرى وذلك على أساس السلعة.

✚ **هيكل المصفوفة:** وفيه يدمج مجالات الأقسام الوظائف في آن واحد في نفس المستوى من المنظمة، وهيكل المصفوفة مفيد جداً عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة جداً.

✚ **الهيكل المختلط:** وهو عبارة عن تجميع منظمات منفصلة تنتج منتجات مختلفة، في أسواق مختلفة، في منظمة واحدة، حيث تكون الأقسام مستقلة بعضها عن بعض ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما يخص الموارد المالية والتخطيط على مستوى المنظمة ككل.

ب- **الثقافة التنظيمية:** تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك المنظمة، وتشمل مجموعة القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحكم سلوك الأفراد وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية".

ويحظى موضوع الثقافة التنظيمية في المنظمة في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، وعلى افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة.

ج- **الموارد المتاحة:** ينصب اهتمام المدراء في الإدارة الناجحة على خلق حالة من التوازن بين الخطط الموضوعية، وبين الإمكانيات المتاحة داخل المنظمة، وتمثل الإمكانيات المتاحة فيما يلي:

✚ **الموارد التسويقية:** تعتبر الوظيفة الأكثر أهمية للنشاط التسويقي في المنظمة، تنظيم مستويات الطلب على منتجاتها بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال درجة الاهتمام الذي توليه دائرة التسويق في المنظمة إلى أوضاع أسواقها ومزيجها التسويقي، والإمكانيات البشرية، والتكنولوجيا المتاحة لزيادة فعالية وظيفة التسويق.

✚ **الموارد المالية:** إن الوظيفة الأساسية للدائرة المالية هي إدارة استخدامات الأموال بعقلانية، وهذا يتضمن وضع الأسس العلمية السليمة لكيفية تحصيل أموال المنظمة واستخداماتها والرقابة عليها، وتتطلب الإدارة أن يكون هناك نظام محكم يوازن بدقة بين الإمكانيات المالية المتاحة وحجم الخطط

الموضوعة، كما أن من الوظائف الأساسية للدائرة المالية؛ توفير مزيج من وسائل توليد الأموال، سواء كانت خارجية عن طريق الاقتراض والتسهيلات المصرفية، أو داخلية عن طريق طرح أسهم جديدة للاكتتاب العام، كما يجب أن تراعي إدارة العمليات المالية في المنظمة الالتزام الدقيق بأهداف المنظمة وخططها وسياساتها.

🚦 **الموارد البشرية:** تعد الوظيفة الأولى والأكثر أهمية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، تحسين درجة الملاءمة بين الأفراد والوظائف، فالتوازن بين الأفراد والوظائف له تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضا الوظيفي وعلى كافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتركز إدارة الموارد البشرية في المنظمة في اختيار وتدريب العاملين الجدد، إضافة إلى مهمة تقييم أدائهم، وكذا وضع الأسس والمعايير الخاصة بتحفيزهم وخلق المناخ الملائم لإطلاق إبداعاتهم الفردية والجماعية.

🚦 **موارد البحث والتطوير:** تعد الموارد في مجال البحث والتطوير بالغة الأهمية، خاصة في المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا المتطورة في نشاطاتها الإنتاجية، فالمنظمة التي لا تستطيع مسايرة مجالات التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج إطار التنافس في أسواقها، وبالتالي يتدنأ أدائها بصورة مستمرة. فدائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزا للنشاط الابتكاري في المنظمة، وهي المسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية، وباختصار فإن الوظائف الأساسية التي تقوم بها دائرة البحث والتطوير هي:

✓ اختيار البدائل الفعالة لعملية تطوير التكنولوجيا لاستخدامها في نشاطات المنظمة المختلفة:

✓ تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا في تطوير العمليات الإنتاجية:

✓ تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح؛

🚦 **نظم المعلومات الإدارية:** برزت الحاجة إلى نشاطات هذه الدائرة بسبب التعقيد المتواصل والتداخل بين الوظائف الذي رافق التطورات الإدارية المعاصرة، فمع التوسع الكبير في حجم المنظمات وازدياد الحاجة إلى إتباع أحدث الأساليب العلمية في إدارتها ظهرت الحاجة إلى أنظمة خاصة لنقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية المختلفة، وتلبي أنظمة المعلومات الإدارية مجموعة من الأغراض ذات الأبعاد الهامة لإدارة المنظمة تتمثل فيما يلي:

✓ توفر مصدرا للمعلومات التي يستقي منها المدراء المعنيون إشارات التنبيه المبكرة الصادرة من داخل المنظمة وخارجها.

✓ تساعد المدراء كل في مجال اختصاصه في عملية اتخاذ القرارات، كجدولة الوظائف اليومية.

✓ إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية البسيطة كجدول الرواتب وتقارير المخازن وغيرها.

✓ توفير المعلومات الهامة لصنع واتخاذ القرارات ذات الأبعاد المستقبلية التي تخص مستقبل المنظمة وبقائها واستمرارها في السوق.

ويعتبر وجود نظام مناسب للمعلومات الإدارية في المنظمة إحدى نقاط القوة ذات الأبعاد الإستراتيجية، وهذا النظام يجب أن يكون مصمما بطريقة تستجيب لخصوصية المنظمة وحاجاتها الفعلية.

2.4- البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المنظمة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وقبل تحليل هذه المتغيرات نتناول مفهوم البيئة الخارجية وعناصرها.

أ- مفهوم البيئة الخارجية: تعرف البيئة الخارجية على أنها "جميع الظروف والمؤشرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية، بما فيها عملية إدارة، كما تحتوي البيئة الخارجية قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف محددة".

"تتكون البيئة الخارجية من المتغيرات (الفرص والتهديدات) التي توجد خارج المنظمة، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي توجد فيه المنظمة، وهذه البيئة تتكون أساسا من جزأين هما بيئة العمل وبيئة المجتمع، وتتضمن بيئة العمل العناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة الرئيسية، وهذه العناصر تتكون من أصحاب الأسهم، الموردون، الدولة، المنافسين، العملاء، نقابات العمال والنقابات المهنية، بينما تتضمن بيئة المجتمع متغيرات لا تؤثر مباشرة على نشاطات المنظمة في المدى القصير، وهذه العناصر أو القوى المؤثرة تتكون من القوى الاقتصادية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية والقانونية والسياسية".

ويتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى اهتمامها بدراسة وتحليل العوامل البيئية المؤثرة، وتساهم دراسة البيئة الخارجية في:

- تحديد سمات المجتمع والجمهور التي تتعامل مع المنظمة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- تحديد الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها.
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات والذين يمثلون قطاعات عملائها.

ب- عناصر ومكونات البيئة الخارجية: هناك مجموعة من العناصر والمتغيرات الخارجية التي تلعب دورا مؤثرا على الخيارات والتصرفات داخل المنظمة، ومن ثم على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى مجموعتين أساسيتين هما: البيئة العامة والبيئة الخاصة ببيئة الصناعة.

* **عناصر البيئة الخارجية العامة:** ويقصد بالبيئة لخارجية العامة "العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات، ولا تخضع لسيطرة المنظمة وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية وثقافية والقانونية والتكنولوجية ويظهر تأثير هذه العوامل في العديد من الجوانب أهمها: فرص الاستقرار والنمو، درجة الاستقلال والحرية المتاحة لإدارة المؤسسة المنظمة، السياسات والإجراءات التنظيمية الممكن إتباعها"

✚ **البيئة الاقتصادية:** تشير البيئة الاقتصادية إلى عناصر وخصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة ومن أمثلتها: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، أسعار الفائدة، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال.

- **الدخل:** ويمثل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه المنظمات من سلع وخدمات، وتهتم المنظمة بمقدار الأموال المتوفرة لدى الأفراد، ونمط إنفاقها على السلع والخدمات من أجل توقع الحجم الخاص بكل من المنتجات والخدمات.

- **الطلب:** والطلب على منتج أو خدمة معينة هو إجمالي ما يحتاجه الفرد في منطقة معينة وفي زمن معين من هذا المنتج أو الخدمة، والمنظمة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في المستقبل، وهناك أربعة عوامل أساسية تؤثر في حجم الطلب وهي: الأسعار، السلع البديلة، دخل الأفراد والمناخ الاقتصادي العام للدولة.

- **دورة الأعمال:** تشير دورة الأعمال إلى تلك التقلبات الدورية التي تحدث في الاقتصاد العام للدولة، وتتكون دورة الأعمال من أربعة مراحل أساسية: مرحلة الرخاء، مرحلة الركود، مرحلة الكساد، مرحلة الانتعاش والرواج.

- **ندرة المواد:** ويعني هذا العنصر وجود نقص أو عجز في بعض المواد الأولية أو الطبيعية واللازمة لإشباع حاجات الأفراد الأساسية.

✚ **البيئة الاجتماعية:** وهي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المنظمة، وكذلك على القيم والقواعد وممارسات العاملين داخل المنظمات.

المتغيرات السكانية: بالنسبة للمتغيرات السكانية فإن الزيادة السكانية تمثل فرصا للمؤسسات حيث يزداد الطلب على منتجاتها، كما أن تقلص حجم السكان قد يدفع المؤسسة إلى التعامل مع الأسواق الخارجية.

دور المرأة في المجتمع: أما فيما يخص دور المرأة في المجتمع فإن خروجها للعمل يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكنها من أداء دورها الجديد.

مستوى التعليم: كما أن ارتفاع مستوى التعليم يؤثر على المنظمات من خلال زيادة الدخول والطلب وطموحات وتطلعات الأفراد للعمل بالإضافة إلى توفير بيئة عمل جديدة ومستقرة.

قيم وقواعد السلوك للأفراد: وتنقسم إلى نوعين هما قيم وقواعد السلوك المرتبطة بالأخلاق العامة للأفراد، وقيم وقواعد السلوك المرتبطة بالعمل بصفة خاصة.

المسؤولية الاجتماعية: أما بخصوص المسؤولية الاجتماعية وزيادة الاهتمام بها من طرف المنظمات يفرض عليها رؤية إستراتيجية معينة للجوانب التي تمس السلامة والأمان للمنتجات، حماية البيئة، وممارسات المنظمة فيما يتعلق بالإعلانات وغيرها.

✚ **البيئة التكنولوجية:** وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة ولها إمكانية التأثير على خطط الإدارة، وهي أحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحليل البيئي، فالتغير السريع للتكنولوجيا يتطلب من المنظمة أن تبقى على المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في عملية إنتاج السلع والخدمات وكذا التنبؤ بالتكنولوجيا البديلة وهذا من أجل الحفاظ على الوضع التنافسي وتدعيمه.

✚ **البيئة الدولية:** ويكون تأثيرها على المنظمات المتعددة الجنسيات وذات النشاط المحلي على حد سواء، فهي تؤثر على العديد من النواحي مثل الأسعار، مستوى الجودة، وغيرها، كما أن البلاد الأجنبية ينظر إليها من طرف المنظمات كبيرة الحجم على أنها سوقا محتملة.

✚ **البيئة السياسية والقانونية:** ومن أهم متغيراتها نجد درجة الاستقرار السياسي، نظام الحكم والقوانين السائدة التي تنظم أو تحدد سياسة الحكومة نحو الضرائب، بالإضافة إلى قوانين العمل والأجور واستخدام الموارد الطبيعية وغيرها.

✚ **البيئة الطبيعية:** وتشمل العناصر البيئية النابعة من الطبيعة نفسها، مثل المناخ، طبيعة التربة، الموارد الطبيعية المتاحة في كل دولة والتي تؤثر على المنظمات وتقدم لها إما فرصا أو تهديدات.

*عناصر البيئة الخارجية الخاصة:

تعرف البيئة الخارجية الخاصة على أنها عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المؤسسة، وتمثل الأطراف المحيطة بالمؤسسة والتي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص، وتختلف هذه البيئة اختلافا واضحا بين مؤسسة وأخرى حيث أن لكل مؤسسة بيئة خاصة بها .

والبيئة الخاصة هي ذلك الجزء من البيئة الخارجية ذات الصلة المباشرة بالمؤسسة، ولها تأثير فعال على المؤسسة في تحقيق أهدافها، وبمعنى آخر أن البيئة الخاصة هي البيئة العملياتية للمؤسسة المرتبطة بالأطراف المؤثرة في عمليات المؤسسة وأدائها. وتمثل هذه الأطراف بالآتي :

- الزبائن: يمثل الزبائن جزءا من البيئة الخاصة للمؤسسة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على المؤسسة، من خلال تحديد مدى نجاح وفشل المؤسسة. ذلك لأن الزبائن هم المستفيدون من إنتاج المؤسسة بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة،

وكونهم مصادر التعريف للمؤسسة بمدى كفاءة المنتج في تلبية احتياجاتهم من خلال التغذية العكسية. وكذلك استخدام هذه التغذية لغرض تعريف المؤسسة باحتياجاتهم ورغباتهم، واتجاهات تغيرها عبر الزمن كي تتمكن المؤسسة من تلبيةها.

- الموردون: الموردون جزء أساسي من البيئة الخاصة للمؤسسة، كونهم كأفراد ومؤسسات هم المسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمؤسسة لإنتاج السلع والخدمات. الموردون يؤثرون في المؤسسة بشكل كبير وأساسي، ذلك لأن المؤسسة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة لأغراض تأمين الإنتاج والاستمرارية. ومن أمثال المجهزين المؤثرين في المؤسسة نجد مثلاً: البنوك كمورد مالي وموردي المواد الأولية...الخ.

- المنافسون: يمثلون المؤسسات الأخرى المنافسة للمؤسسة والتي تنتج سلع وخدمات متماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل هذه المؤسسات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة. وقوة البيئة التنافسية تعتمد على عدد وحجم وقوة تأثير المنافسين في السوق. فالبيئة التنافسية قد تؤثر على المؤسسة بشكل كبير، فقد تخرج المؤسسة من السوق نهائياً إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة. وقد أصبحت المنافسة شديدة وقوية ومن الصعب التنبؤ بها وباتجاهاته.

- الحكومة: وتمثل هذه عنصر السلطة الرئيسي، وعنصر القوة في البيئة الخاصة للمؤسسة، وتتمثل في الوزارات والمؤسسات والأجهزة والوكالات الحكومية المختلفة، التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المؤسسة على الالتزام بها، وبالتالي فإن الحكومة تمثل عنصر ضغط فعال على المؤسسة من خلال السياسات المؤثرة والإجراءات القسرية التي تؤثر بها على فعاليات المؤسسة. والحكومة بأجهزتها المختلفة تمثل عنصر القوة في توجيه ودفع المؤسسات إلى الالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم والإجراءات التي تضعها للمؤسسات المختلفة. وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيراً مباشراً على المؤسسة، منها:

أ- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث، وتعتبر قوانين حماية البيئة ومنع التلوث أحد التهديدات للمؤسسات الصناعية في حين تمثل فرصاً للمؤسسات التي بضاعة الفيلتر المقاوم للتلوث.

ب- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي القوانين التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل وبين العاملين لديهم.

ج- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: والتي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة، من قبل بعض المنشآت وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحته.

د- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات، أو المنظمة للعمل التجارية أو المنظمة لعمل ونشاط المنظمات في حالة الإفلاس، التصفية وغيرها.

-الشركاء:

يمثل الشركاء عنصر ضغط على المؤسسة كونهم من أصحاب المصلحة المباشرة في المؤسسة، ذلك لأن الشركاء يؤثرون في المؤسسات لأسباب منها: أنهم يتحملون جزء من المخاطر التي تتحملها المؤسسة، وبالتالي فإن العبء يكون موزعا على أكثر من طرف واحد، ومن خلال مشاركتهم ينجزون أشياء لا يمكن انجازها بصفة منفردة من قبل كل منهم لوحده. وبالتالي فإن الشركاء يمثلون عنصر ضغط مباشر على المؤسسة حيث يؤدي في بعض الأحيان إلى تضارب مصالحهم مع مصالح المؤسسة ونهاية مشاركتهم فيها.

- الاتحادات والنقابات:

تمثل هذه عنصر التأثير وبشكل مباشر وكامل على القوى العاملة ومصادرها وتشغيلها في المؤسسة. وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخاصة للمؤسسة، ذلك لأنها تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد والعقود الخاصة بالعاملين وضمان حقوقهم والدفاع عنها. ولديها وسائل هامة في الضغط على المؤسسة لمعالجة مشاكل العاملين والحصول على حقوقهم كالتفاوض، والصفقات الجماعية، والإضرابات، والاحتجاجات، والدعاوي القضائية... الخ.

3.4- علاقة البيئة بالمنظمة الاقتصادية: لا شك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية المنظمة الاقتصادية يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علما بأن موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المنظمة في حد ذاتها بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة والمحيط.

أ- المنظمة الاقتصادية نظام مفتوح: وهذا ما يؤكد تعريف المنظمة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة، وبذلك فإن المنظمة الاقتصادية تعتبر نظاما مكون من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات.

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

ومن أجل الاحاطة بالموضوع لا من إيراد مجموعة التعاريف التالية:

فحسب (و.دليل): إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.

إن هذا التعريف يختصر فيه صاحبه محيط المنظمة الاقتصادية في عدد من المتعاملين الأساسيين معها، كجهات أو أشخاص، دون التوسع إلى كل المتعاملين مثل البنوك أو المنظمات النقدية والمالية العامة، أو المنظمات غير المنافسة، أو المورد لعوامل الإنتاج، وعلى رأسها منظمات التكوين، البحث، التكنولوجيا إلى غير ذلك.

كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات أو المتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة بالمنظمة.

تعريف (إمري و تريست): "البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المنظمة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المنظمة أو تحقيق أهدافها".

وفقا لهذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة منظمة الأعمال، وهي تحدد الملامح الأساسية و سلوكها الواجب إتباعها لضمان ديمومتها واستمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق أهدافها، إلا أن هذا التعريف غير شامل.

ويشير (ب.فلمهو): أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاثة مجموعات من المتغيرات:

المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.

بالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر من الأول، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

في حين يعرف عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه: "كل ما هو غير المؤسسة".

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يحدد مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة فيه، إذ أنه جاء بشكله المبهم.

أما (فرانسوا لوروا) فيقول بأن المحيط يعرف بأنه: "أدوات اللعب التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين".

إلا أن هناك من يرى بأن تعريف كلمة محيط في علوم التسيير تعني:

"العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على المؤسسة مثل المنافسة القوانين، جماعات الضغط، النقابة، وبالتالي نجد أن هذا المحيط يتكون من المحيط الاقتصادي، الاجتماعي المالي، التكنولوجي"، وهذه العوامل لها تأثير مباشر على المؤسسة.

إضافة إلى هذا في علوم التسيير المحيط يعرف على أنه: "مجموعة من العوامل السوسيو-اقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، التشريع الاجتماعي، المالي، التجاري، جماعات الضغط، النقابات، جمعيات المستهلك وغير ذلك، إذ أن هناك كذلك محيط سياسي، اقتصادي، اجتماعي، تقني، وغير ذلك.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن مكونات المحيط متعددة، فإذا أخذنا المجتمع في شكله المتمثل في الأعوان الاقتصاديين الأساسيين: الأسر، المؤسسات، الدولة، بالإضافة إلى العالم الخارجي، وهذا في إطار جغرافي وطبيعي معين، وفي زمن معين، نستطيع أن نطلق على كل هذا محيط المؤسسة، والشكل التالي يبين لنا ذلك:

ومنه يمكن استنتاج التعريف التالي لمحيط المؤسسة الاقتصادية:

المحيط هو عبارة عن مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر، وبالتالي فإن المحيط قد يكون عاملا مساعدا، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة.

4.4- تفاعل المؤسسة بالبيئة الخارجية:

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسة فإنها تنمو وتتطور داخل محيط معين، تربطها به علاقات متشابهة ومتمايزة بحيث لا يمكن فصل حياة المؤسسة عن المحيط الذي تنتمي إليه.

فالمؤسسة تقوم باتخاذ قرارات تخص كيفية بلوغ الأهداف التي تم تسطيرها من طرفها من قبل، ولأجل ذلك فإن المؤسسة عليها أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط المختلفة (منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو غير اقتصادي) والتي من شأنها أن تؤثر على عملها في إطار العلاقة بين المؤسسة ومحيطها وفي هذا المجال يقول Octave Gelinier:

" إن العمل الحقيقي لمخطط طويل المدى والذي يبدأ بتحديد الأهداف العامة للمؤسسة هو كشف وقياس المشاكل التي تتصادم مع تنمية المؤسسة".

ولعل من أهم النقاط التي توضح العلاقة المؤسسة بمحيطها نذكر ما يلي:

- أن المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة أماميا وخلفيا بشبكات من المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات وغيرها.
- أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وفيما بينها أيضا، وتفرض عليها قيودا مختلفة، اجتماعية واقتصادية وغيرها.
- أن المؤسسة مكونة من شبكة أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد من محيطها، وكل ما فيه من عوامل اقتصادية واجتماعية يؤثرون فيها و يتأثرون بها.
- بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، تمتلك إلى جانب ذلك رأس مال، أي وسائل الإنتاج التي يقوم الأفراد بإنتاجها، ولكي يكون هذا المجموع متجانس يجب أن تتحقق علاقة متناسقة بين العنصرين المذكورين، لذلك يجب علة المؤسسة أن تعمل على استمالة كل الصفات الجديدة التي يتميز بها الأفراد العاملين بها.
- المؤسسة تأتي بمواردها من المحيط وتقدم إليه مخرجاتها، وبالتالي لا يهملها فقط كيفية الحصول على هذه الموارد المختلفة من حيث الزمان والمكان والنوعية والكمية، بل أيضا ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.
- وعندما نقول أن منظمة الأعمال عبارة عن نظام مفتوح فإن بعضا من المؤثرات البيئية التي يصعب التعامل معها تصبح عوامل ضاغطة أو ضابطة، وبالتالي لا يمكن أن تعد هذه المؤثرات من بين المتغيرات المتفاعلة مع منظمة الأعمال، بل إنها متغيرات ثابتة ينبغي لمنظمة الأعمال أن تتكيف معها، أما المتغيرات الأخرى فهي تلعب دورها، أو تظهر كأحداث طارئ، قد تتغير أو تغير ببطء أو لا تتغير، إلا أنها لا تكون محل للرقابة من قبل إدارة منظمة الأعمال.
- ذلك بأنه لا توجد منظمة قادرة على تأدية أعمالها برشد وعقلانية تنظيمية مثالية، لان ذلك يتطلب من منظمة الأعمال الإلمام التام بمتغيرات البيئة، وعلمها كذلك أن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات.

ولهذا وجب على إدارة منظمة الأعمال مراعاة الآتي:

- أن يجري العمل في ظل ظروف متغيرة وفترات متنوعة، فهي مجموعة من الضغوط أو المؤثرات.

- ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف، إذ أن عدم التهيؤ قد يفسح المجال أمام العناصر البيئية لأن تصبح ضغطاً يؤثر على سير أعمال منظمة الأعمال.

- أن تسعى منظمة الأعمال إلى توسيع مدى استعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها، وعلى الضغوط الناشئة عنها.

من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة على علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية، كما يقول الدكتور أحمد فهمي جلال في هذا الشأن أنه: "يمكننا تشبيه البيئة بالنسبة للمؤسسة بالماء بالنسبة للسّمك أو الهواء بالنسبة للإنسان، فإذا خرج السّمك من الماء أو تم عزل الإنسان عن الهواء، فإن قدرتهما على الحياة والاستمرار أمر مشكوك فيه".

ب- خصائص بيئة المؤسسة من خلال التفاعل:

- التفرد أو التميز: فبيئة المؤسسة (س) تختلف عن بيئة المؤسسة (ص) سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، حتى وإن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها.

- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها.

- صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات السياسية والاقتصادية مثلاً فيمكن التنبؤ ببعضها والتأثير النسبي في البعض الآخر، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بمكان.

- التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

وبصفة عامة فإن التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها:

أ- تحديد وتعريف القطاعات البيئية والمتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات المطلوب دراستها أو تحليلها، ثم تكوين خلفية علمية من خلال مراجعة الدراسات والبحوث السابقة عن هذه القطاعات بما تحتويه من متغيرات.

ب- التأكد من توافر المعلومات البيئية أو إمكانيات توفيرها وتحديد طرق وأساليب جمعها.

ج- تحديد واختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل سواء كانت مؤشرات ترتبط بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، العامة والخاصة.

د- القيام بالتحليل وتفسير النتائج ووضعها في صورة مناسبة للاستخدام.

هـ- بناء السيناريوهات أو بدائل الاختيارات الاستراتيجية.

5.4- أنواع لبيئة المؤسسة حسب درجة التغير وعدم التأكد:

أ- **البيئة الساكنة (العشوائية):** وهي البيئة التي يصعب تحديد مكوناتها ومتغيراتها، كما يصعب توصيف وتحديد اتجاهاتها، وبهذا يجب على الإدارة أن تتوافر على مجموعة من البدائل، وعدم الاطمئنان لسكون البيئة.

ب- **البيئة الساكنة وبها تكتلات:** وهي البيئة التي تتميز بوجود عدد محدد من المنظمات المتشابهة والعملاقة، والتي تتفاعل مع بعضها، وتنسق فيما بينها لتحقيق مصالحها، ويمكن تقدير اتجاهات أهم المواقف والمتغيرات البيئية، وهي لا تتصف بالاضطراب الشديد، وتتوافر على الحد الأدنى من السكون.

ج- **البيئة المضطربة:** وهي امتداد للبيئة السابقة غير أنه يوجد بها تكتلات مع وجود المعلومات وبيانات لدى المنظمات عن بعضها البعض، يتطلب هذا النوع من المنظمات أن تكون على قدر عال من المرونة والقدرة على الاستجابة والتكيف.

د- **البيئة الصاخبة:** وهي تمثل امتداد للبيئة المضطربة، والاتجاه نحو مستوى عال من الديناميكية والتعقيد، حيث تزايد وتتعدد المخاطر، واحتمالات تعرض المنظمة لها بدرجة كبيرة، ومن ثمة تفرض مثل هذه البيئة على المنظمة أن تولي جهداً أكبر للمتابعة الدقيقة والمنظمة.

5- أنواع المنظمات وأهميتها للمجتمع:

يتوقف تطور المجتمعات والأمم على تطور وتقدم أساليب عمل المنظمات الأعمال إلى حد كبير، ويلاحظ أن هذه المنظمات توجد في قطاعات مختلفة وتغطي احتياجات عديدة ومتنوعة ومتغيرة باستمرار لكافة فئات وشرائح المجتمع، في هذا المحور سيتم التطرق أولاً لهذه المنظمات وأنواعها وأهميتها، ليتم في فقرة ثانية التكلم عن الأشكال القانونية للمنظمات والعوامل المؤثرة فيه، وفي فقرة ثالثة وأخيرة سوف نستعرض أهم بدائل الأشكال القانونية المعروفة.

إن جميع الكيانات التي تنضوي في إطارها تجمع لأفراد يعملون مع بعض ضمن تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة من خلال هيكل تنظيمي معروف ويتخذ طابع عملها الاستمرارية نطلق عليها منظمة. وهكذا فإن المنظمات كيانات وجدت بشتى أنواع المبادرات الفردية والجماعية والحكومية لكي تلبى احتياجات مختلفة لتسهيل حياة الأفراد والمجموعات. إن تطور عمل المنظمات مثل نقلة نوعية في حياة

الإنسان، وإن هذا الأمر جاء مستنداً إلى قدرة هذا الإنسان على تطوير الممارسات الإدارية واتخاذ قرارات بحكمة ومعرفة تتراكم باستمرار، والمنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص قد درست بعناية باعتبارها كيانات اقتصادية تنتج سلع وخدمات لمختلف فئات المجتمع، وهكذا يحتم عليها الأمر أن تمارس فعاليات وأنشطة اقتصادية بكفاءة وفعالية وبأعلى إنتاجية ممكنة. إن الحسابات الاقتصادية تتطلب معرفة معمقة بآليات المنافسة وكلف الإنتاج وأساليب الوصول إلى المستهلكين وكسب ولائهم باستمرار. إن هذه الكيانات الاقتصادية لا يمكن النظر إليها كأنظمة مغلقة، بل أنظمة مفتوحة تتعامل مع البيئة الخارجية دائماً، كذلك يوجد داخل المنظمات أدوار ومهام وعلاقات تعاون وتنافس وصراع. إن دراسة المنظمات ككيانات اجتماعية أصبحت ضرورة ملحة لتطوير عملها وتحسين قدرتها. ويتجسد في إطار هذه الكيانات الاجتماعية تواجد مختلف علاقات العمل بحيث يستطيع كل فرد ومجموعات الأفراد والوحدات الإدارية العمل مع الآخرين لإنجاز الأهداف المحدد لها والتي هي جزء من الأهداف الكلية للمنظمة ككيان اجتماعي اقتصادي. ومع التطور والتراكم المعرفي فقد تم دراسة المنظمة من منظورات مختلفة، ومنها اعتبار المنظمة كيان سياسي، حيث الصراع والتنافس بين الأفراد والمجموعات والإدارات للأنشطة المختلفة

المكونة للمنظمة.

واليوم ينظر للمنظمة بكونها كيان اقتصادي، اجتماعي، سياسي، معرفي ضروري لإنجاز أهداف أطراف وأصحاب مصالح متعددين .

1.5- أنواع المنظمات:

إن المنظمات بشكل عام يمكن أن تختلف في الحجم والملكية والأهداف والقطاع الذي تعمل فيه وطبيعة العمل وغيرها من الخصائص الأخرى. لكن ما يهمنا هو عرض أهم أنواع منظمات الأعمال كالاتي:

أ- منظمات الأعمال:

إن منظمات الأعمال تمثل كيانات وجدت بفعل الممارسات الفردية أو الجماعية الخاصة، بمعنى أنها ليست حكومية تابعة للدولة، وهذه الكيانات تمارس أنشطة اقتصادية مفيدة للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح، وهكذا فإن هذه المنظمات الخاصة ت تمثل فيها الخصائص الآتية :

* تقام من قبل الأفراد بفعل الممارسات والمبادرات الريادية الشخصية وليس أفعال حكومات أو دول .

* مجال عملها الأساسي هو نشاط اقتصادي بمعنى أنها أعمال وليس ممارسات إنسانية بعيدة عن تقديم سلع أو خدمات كما هو الحال في الأحزاب السياسية، والمؤسسات الدينية أو الاجتماعية غير الهادفة للربح .

* الربح هو الهدف الأساسي لها، إنها كيانات تحاول الحصول على عوائد مالية تغطي تكاليف الممارسات المختلفة وتحقيق أرباح متصاعدة. أن هذه الكيانات لا تقدم خدمة عامة أو تحقيق منفعة خاصة فقط بل محاولة كسب حصة سوقية تزداد باستمرار لغرض تحقيق أرباح.

ومنظمات الأعمال اليوم تغطي كافة القطاعات الصناعية والخدمية والزراعية والمالية المصرفية وغيرها. إن الغرض الأساسي لمنظمات الأعمال اليوم هو تحقيق إنجازات كبيرة على مختلف الأصعدة من خلال تقديم منتجات بنوعية جيدة ترضي الزبائن للوصول إلى حالة التميز من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق والأساليب لتحقيق ميزات تنافس مستدامة وأداء عالي وبالتالي أرباح مقبولة.

ب- منظمات حكومية:

وهذه تمثل كيانات تقيمها الدولة لتحقيق العديد من الأهداف يرتبط بعضها بخدمة الجمهور العام ويرتبط البعض الآخر بتقديم سلع وخدمات يحجم القطاع الخاص عن تقديمها لأسباب عديدة، وكذلك توجد منظمات دولة تنافس منظمات الأعمال في عملها،

في إطار المنظمات الحكومية يمكن أن نجد:

*** منظمات حكومية سيادية:**

وهي منظمات تقيمها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأولى مثل خدمات الأمن والدفاع وإصدار الوثائق الثبوتية وغيرها ورغم أننا نطالب هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية لكن قياسات الكفاءة والأهداف المحددة لها ذات طبيعة خاصة بها.

*** المؤسسات الحكومية:**

وهذه منظمات عديدة ومتنوعة تأخذ أسماء وعناوين مختلفة بعضها ينتج السلع المشابهة لمنظمات الأعمال أو يقدم الخدمات لكي لا تكون محتكرة من الشركات والمنظمات التابعة للقطاع الخاص من قبيل خدمات النقل والكهرباء والمياه والموانئ والمطارات وغيرها.

وتوجد مؤسسات حكومية مثل الجمعيات الاستهلاكية المدنية والعسكرية والتي تخدم فئات وشرائح موظفي الدولة. إن بعض المؤسسات الحكومية هي شركات تنتج سلع مفيدة وضرورية للجمهور مثل المشتقات النفطية وغيرها.

*** التعاونيات:**

وهذه منظمات متنوعة تهدف إلى خدمة مجموعات من الأفراد في مجال معين. إن الفئات المكونة لها هي من يتحمل مسؤولية إيجادها وتمويلها وإدارتها لصالح الأعضاء المشاركين فيها، لذلك لا يعتبر الربح الأساس في وجودها.

إن الأمثلة عديدة على هذه الجمعيات مثل جمعيات التسويق الزراعي والتعاونيات الخدمية وغيرها والأفراد يقيمون تعاونية يستفيدون هم منها وليس إنتاج منتجات للبيع كما هو حال منظمات الأعمال. إن إدارة التعاونيات وطبيعة أنشطتها تختلف عن الشركات الخاصة الهادفة للربح.

*** المنظمات الدولية:**

وهذه منظمات عديدة بعضها ذات طابع عالمي، مثل الأمم المتحدة وبعضها إقليمية مثل جامعة لدول العربية ومنظمة الأوبك ومنظمة الاسيان والنفثا وغيرها. إن هذه المنظمات تقيمها الدول لغرض

تحقيق أهداف مشتركة للجميع لا يمكن لوصول إلى هذه الأهداف دون التعاون وتقاسم التمويل لهذه المنظمات الدولية إن لضرورة تقتضي من الدول قبول هذه المنظمات على أرضها وكذلك التنازل عن بعض جوانب السيادة الفردية لقبول المنظمة الدولية. هكذا يتم تحديد سلطات وصلاحيات هذه المنظمات بدقة لمنع التجاوز ومعرفة مدى تأثير طبيعة عملها بالسياسات والقوانين الدولية.

*منظمات المجتمع المدني والهيئات الخاصة غير الهادفة للربح:

هذا النمط من المنظمات لا تهدف الربح ولكن تقدم خدمات عديدة للجماهير. إن الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة ومنظمة الشفافية الدولية ودور العبادة وغيرها هي أمثلة على منظمات المجتمع المدني. إن هذه المنظمات ليست منظمات حكومية وليست كذلك منظمات أعمال لأنها لا تهدف الربح، إنها تقدم خدمات للأعضاء لذلك فإنها تحتاج إلى أساليب إدارية قادرة على تحقيق أهدافها من خلال خصائصها الإدارية المتميزة بها.

ومع وجود هذه الأنواع من المنظمات فإنها جميعاً تواجه إشكالية الرد على العديد من التحديات في مجال الإدارة والتنظيم والقيادة. كذلك الإشكالات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية التي يفرضها واقع التطور الاقتصادي والتكنولوجي والاجتماعي والسياسي والثقافي في البيئة المحيطة بهذه المنظمات. إن انحسار دور لدول وبروز ظاهرة الخصخصة واتساع دور القطاع الخاص تطلب عناية خاصة ذات أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال.

2.5- أهمية المنظمات للمجتمع:

إن العلاقة بين تطور الأعمال والمنظمات بشكل عام وتطور المجتمعات أصبحت معروفة، فلا يمكن تصور مجتمعات متطورة دون منظمات متطورة ومدارة بشكل متميز، وإن التخلف ظاهرة ترافق المجتمعات التي لا توجد فيها منظمات فاعلة وكفوءة، بل منظمات رديئة الأداء والتنافس ولا تهتم برضا الزبائن ومعايير الجودة الشاملة.

وإذا ما أردنا أن نحدد بعض أوجه أهمية المنظمات للمجتمع من الممكن الإشارة إلى الآتي:

- تقديم السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات الأفراد والمجموعات وتقليل الاعتماد على الاستيراد فقط. إن هذه السلع والخدمات ضرورية لبقاء الإنسان واستمراره وتسهيل جوانب الحياة المختلفة. إن كون الحاجات الإنسانية متزايدة ومتطورة ومتجددة فإن منظمات الأعمال تساهم في إشباع هذه الحاجات. إن المنظمات تضع صيغة للتعاون داخلها لتوحيد الجهود وتخصيص الموارد الضرورية لإشباع الحاجات.

- إيجاد فرص العمل لأفراد المجتمع، فلا يمكن تصور توزيع للثروة وتقليل مشاكل البطالة وما يرتبط بها من إشكالات اجتماعية دون وجود المنظمات. إن الحكومات والأعمال تتعاون اليوم لتوفير فرص عمل لأبناء المجتمع وهذه تساهم في حل العديد من المشاكل التي لا تستطيع الدولة لوحدها إيجاد حلول جذرية لها.

- إن المنظمات ضرورية لقيام اقتصاد متطور ومجتمع حديث ينعم بالإنجازات في المجالات المختلفة وخاصة في إطار التقدم التكنولوجي والعلمي. إن العديد من الإنجازات العلمية أوجدتها المنظمات سواء في مجال الصحة والتعليم والقضاء والنقل والسكن وغيرها. إن جميع الإنجازات الكبيرة والمهمة جاءت من خلال التعاون البناء بين المنظمات أو التنافس الشريف والموضوعي لغرض تقديم الأحسن والأفضل دائماً. هكذا تنفق المنظمات اليوم على الأبحاث والتطوير وعلى مختلف المستويات النظرية والتطبيقية.

- إن الأعمال والمنظمات تشكل مصدر مهم للدخل في الدول المختلفة، ومما يلاحظ أن المنظمات الرائدة في العالم الصناعي تمثل ثروة قومية لا يستهان بها قياساً إلى مصادر الدخل الأخرى لهذه الدول. ويكفي الإشارة إلى بعض المنظمات والأعمال لمعرفة الدول التي تمثلها هذه المنظمات وتنافس باسمها.

- إن المنظمات والأعمال ضرورية لحماية المجتمع واقتصاده، هكذا تعتبر العديد من المنظمات الدولة الراعي لمصالح المجتمع وحفظ الاستقرار والمن فيه وإشاعة الفضيلة ومحاربة الفساد والتهرب الضريبي والمتاجرة بالمحرمات. وكذلك تعمل منظمات الأعمال على تجديد الثروة وتطوير استخدام الموارد على اختلاف أنواعها .

3.5- العوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للمنظمات:

إن وجود عوامل عديدة تؤثر على اختيار الشكل للمنظمات تطلب الأمر دراستها بعناية ودقة من قبل الفرد أو المالكين أو المؤسسين للأعمال لغرض تحديد دورها وأهميتها بالنسبة لهم وللمنظمة في وضعها الحالي وصورتها المستقبلية. وفي حالات عديدة يتم الاستعانة بمراكز البحوث والاستشارات المتخصصة لتعطي رأياً وتصورها قبل الإقدام على اختيار الشكل القانوني النهائي للمنظمة. وفي ضوء خبرتها وتجربتها يتم توجيه عناية المؤسسين أو المالكين لغرض مساعدتهم في هذا الخيار الاستراتيجي المهم واستناداً لهذه المؤشرات والعوامل ودورها المؤثر وإذا ما أردنا أن نستعرض أهم تلك المؤثرات في اختيار الشكل القانوني للمنظمات فيمكن ذكر أهمها كالآتي:

أ- الرؤية والرسالة والأهداف: يتأثر اختيار الشكل القانوني بالتوجيه الاستراتيجي الذي يروم المالك أو المالكين أو المؤسسين لهذه المنظمة، فإذا كان الأمر يتعلق بالمنافسة والأسواق وتحقيق عوائد مالية وأرباح يمكن احتجازها ليعاد استثمارها في المنظمة لغرض توسعها وتطويرها وزيادة نموها فإن أشكال قانونية معينة هي الأفضل لإنجاز هذه الرؤية والأهداف. وإذا كانت الرؤية تتمثل ببقاء العمل الصغير ضمن حجوم معينة رغم إمكانية التوسع والنمو فإن اختيار الشكل القانوني يفترض أن يخدم هذا التوجه كذلك إذا كانت المنظمة تروم تقديم خدمات تطوعية خيرية وإنسانية فإن هناك أشكال قانونية مفضلة في هذه الحالة وهكذا.

ب- الرغبة لدى المالك أو المالكين أو المؤسسين في السيطرة على المنظمة؛ وأسلوب وطرق إدارتها التي سوف تعتمد. فإذا رغب المالك المدير في أن تكون له سيطرة كبيرة وتحكم عالي في الإدارة فقد تكون الشركة الفردية هي الشكل المفضل، أما إذا رغب بالتضحية بهذه السيطرة مقابل مساعدة الآخرين فقد يكون الأسلوب التشاركي (تضامن) هو الأنسب وهكذا.

ج- هيكل الضرائب؛ وكيفية الاستفادة منه وفق اعتبارات الشكل القانوني المعتمد في أغلب الدول تعطي القوانين الضريبية امتيازات وسماحات أو غير ذلك لبعض الأشكال القانونية لتسهيل إقامتها، وكذلك يلاحظ وجود إعفاءات ضريبية لتشجيع المستثمرين للدخول في قطاعات وأماكن وأشكال قانونية معينة. وفي الدول الصناعية المتقدمة يؤثر عامل الضرائب بشكل كبير على اختيار شكل الملكية، كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من عدم ازدواج ضريبي وكذلك الاستفادة من التسهيلات والإعفاءات لتشجيع قيام المؤسسات الفردية.

د- المتطلبات المالية وحجم رأس المال المطلوب لقيام المنظمة؛ حيث تتاح أمام بعض الأشكال القانونية فرص أكبر لتوفير الأموال كما هو الحال في الشركات المساهمة، وإذا كان رأس المال محدود لدى فرد معين فربما المؤسسة الفردية هي الأنسب أو قد يتشارك آخرون للاستفادة من زيادة رأس المال هذا أو الحصول على خبرات هؤلاء المشاركين في مجالات معينة من العمل وبالتالي تكون الصيغة التضامنية هي الشكل القانوني المفضل.

هـ- المخاطر المحتملة من العمل ودرجة تحمل المسؤولية من قبل المالك أو المالكين؛ إن بعض الأعمال تكون فيها المخاطر المالية عالية لذلك تستدعي أن تكون شركات مساهمة ولا يسمح القانون خلاف ذلك في العديد من الدول، مثل شركات الطيران وقطاع البنوك والتأمين والصناعات التحويلية، في حين تكون المخاطر أقل من مؤسسات تجارة التجزئة أو محلات الخياطة والورش لذلك يفضل أن تكون شركات فردية أو عائلية أو بحدود معينة شركات تضامن. كما يلاحظ أيضاً تأثير الشكل القانوني للأعمال بدرجة تحمل المسؤولية والوقت المتاح لدى المالك أو المالكين للعمل، فإذا كانت المسؤولية تجاه العمل والمنظمة مرتفعة وهناك رغبة لتكريس وقت أكبر لإدارته كان الميل إلى تكوين شركة فردية أما إذا كان العكس يكون الاتجاه إلى الشركة المساهمة.

و- الفترة التي يستغرقها العمل لإقامته؛ ومدى الحاجة لاستمرارية المنظمة لأمد طويلة. إن الشركات المساهمة هي شركات أموال ذات عمر طويل وإجراءات تكوين وتأسيس أكثر تعقيد من شركات الأفراد، كما أنها تحتاج إلى فترة أطول لإقامتها. أما المنظمة الفردية فإنها سهلة التكوين وبسيطة الإجراءات وتحتاج لفترة أقصر ويؤمل لها العيش والاستمرار لأمد أقصر من الشركات المساهمة. فإذا رغب الفرد المؤسس الاستفادة بسرعة من العوائد وعدم الانتظار طويلاً لكي يتم استرداد رأس المال فإنه يصر إلى شكل الشركة الفردية.

ز- التدخل الحكومي والقوانين السائدة في البلد؛ والتي تختص بتنظيم عمليات إقامة المنظمات على اختلاف قطاعاتها، إن قانون الأعمال والقانون التجاري وقوانين الاستثمار تحدد في الغالب إجراءات ومتطلبات للشكل القانوني الذي تعتمده المنظمة وفق اعتبارات عديدة بعضها لتشجيع الاستثمار أو تأمين حقوق الغير أو غيرها.

ح- طبيعة الأشكال القانونية السائدة في اقتصاد البلد؛ وهنا يحاول المؤسس أو المؤسسون للمنظمات تقليد ما موجود ونجاح من الأعمال في السوق الوطني أو الإقليمي أو المحلي.

ط- خطط التتابع الإداري؛ حيث التفكير بمستقبل المنظمة وإمكانية نقل الملكية من الجيل المؤسس إلى الأجيال القادمة اللاحقة، أو حتى التفكير في نقل الملكية لمشتري جديد. إن بعض الأشكال القانونية تمتاز بسهولة عملية تحويل الملكية وضمن إجراءات بسيطة واضحة على الأشكال الأخرى.

4.5- التأثيرات المحتملة للأشكال القانونية على الأعمال:

يبدو أن للشكل القانوني للمنظمة أثر مهم على العديد من جوانب العمل والنشاط فيها، لذلك يعار هذه الأهمية الكبيرة، إن الأعمال الصغيرة ليست مجرد أعمال أصغر حجمًا وتأثيرًا من مثيلاتها الأعمال الكبيرة، وبذلك فإنها تدار كما لو كانت أعمال كبيرة ولكن بموارد ومستلزمات أقل. هكذا تتطلب الضرورة بناء الفريق الإداري، وحتى لو كان هذا الفريق صغير جدًا ويتكون من المؤسس مع بعض الأفراد المهمين في الوظائف الأساسية.

إن الإدارة التي تتصف بالكفاءة والفعالية تزود المنظمة بالأفكار الإبداعية المتجددة وتستخدم الموارد وفق الاتجاهات الصحيحة التي تساعد على تحقيق الأهداف المعلنة من قبل المنظمة. هكذا يتطلب الأمر وخاصة في المنظمات الصغيرة عدم فقدان حالة التوازن من خلال التركيز على نشاط واحد مهم وإهمال الآخرين التي تبدو أقل أهمية. إن مختلف أوجه العمل في المنظمات تتأثر بالشكل القانوني المعتمد، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض الجوانب المهمة في المنظمات التي تتأثر بالشكل القانوني نذكر الآتي:

أ- الهوية القانونية والاعتبار المعنوي؛ وتجسيد شخصية المنظمة قبالة شخصية المالك والمالكين أو المؤسسين. إن وجد هوية واعتبار للمنظمة مستقلة أو منفصلة عن المالك يعني أن المنظمة كيان أكثر استقرارًا وثبات في الوجود وإمكانية البقاء. هكذا الحال في الشركات المساهمة حيث يستطيع المساهمون بيع أسهمهم أو شراء أسهم جديدة دون أن تتأثر المنظمة بوجودها الفعلي بسرعة. أما المنظمات الفردية فلا وجود لانفصال بين مسؤولية المالك وكيان ومسؤولية المنظمة، هنا تكون أقل عمرًا وأكثر تأثرًا برغبات وتوجهات المالك.

ب- تتأثر آليات وأساليب وإجراءات التأسيس بالشكل القانوني؛ الذي يتم اختياره، ففي المنظمات والشركات الفردية تكون هذه الإجراءات بسيطة وسهلة وسريعة في الغالب، وتكون هذه الإجراءات أكثر تعقيدًا وأكثر كلفة وتحتاج إلى وقت طويل في حالة الشركات المساهمة.

ج- يؤثر الشكل القانوني على مدى التزام المنظمة في الإفصاح؛ والتعريف بالوضع المالي أو المحاسبي لها وفق إجراءات وقيود معينة يتم مراقبتها من قبل الجهات المسؤولة في الدولة أو حتى جهات إقليمية أو دولية. إن بعض الأشكال القانونية (الشركات المساهمة مثلاً) ملزمة بأن تعلن للجمهور، وبعض الجهات الأخرى في الصحف والمجلات العامة عن الأرباح والخسائر والميزانية العمومية وبعض مفردات الخطط وما يتطلبه القانون التجاري وقانون الأعمال والاستثمار ويمكن لمنظمات أخرى أن تكون غير ملزمة بمثل هذه الإجراءات.

د- تتأثر الممارسات الإدارية والتنظيمية؛ ومدى تحديد وتقييد هذه الممارسات والمسؤوليات بالشكل القانوني المعتمد، حيث نجد أن التعليمات والإجراءات قد تفرض تحديد الصيغة التنظيمية من قبل المنظمة، ومن الطبيعي أن تختلف صيغ الإدارة وآليات تطوير القرار وفق -ليس من الناحية القانونية فقط- نوع المنظمة وشكلها القانوني واتساع أو ضيق نطاق عملها، باعتبار أن التأثيرات والرقابة الخارجية هي أكبر على شركات الأموال منها على المنظمات الفردية في عملية صناعة القرار.

هـ- مدى الالتزام والمسؤولية المالية والقانونية؛ التي يتحملها المالك أو المالكين، إن هذه المسؤوليات المالية تتحدد وفق الصيغة أو الشكل القانوني، ففي الشركات المساهمة تكون محددة بالأموال المستثمرة في هذه الشركات في حين أن المسؤولية تعود حتى للممتلكات الشخصية إذا تعرض العمل الفردي لخسائر وضرورة تسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الأخرى.

5.5- الأشكال القانونية للمنظمات:

عندما يرغب فرد أو مجموعة أفراد إقامة منظمة، فإن هناك مجموعة من بدائل الملكية والشكل القانوني الذي يتم اعتماده لإقامة المنظمة وممارسة النشاط، إن هذه البدائل يفترض أن تفحص بعناية لغرض اختيار الشكل القانوني الملائم والمناسب. حيث لا وجد لشكل قانوني خالي من العيوب والمساوئ. إن جميع هذه الأشكال القانونية يوجد فيها ميزات ومحاسن وكذلك عليها مآخذ ومساوئ. إن ما يتاح أمام الفرد أو الأفراد المؤسسين للمنظمات مجمل الأشكال القانونية الممكنة، حيث يمكن أن توضع في إطار ثلاثة مجموعات.

- شركات الأفراد (الأشخاص) وهي منظمات فردية.
- شركات الأموال وهي في الغالب شركات مساهمة.
- أنواع أخرى من الأشكال القانونية تجمع خصائص كلا النوعين السابقين مثل شركة الشخص الواحد، شركة التوصية البسيطة المحدودة والشركة ذات المسؤولية المحددة.

* شركات الأفراد (الأشخاص):

إن هذا الشكل القانوني هو المتعارف عليه منذ القديم، بل يمكن القول أنه الشكل السائد قبل الثورة الصناعية والتقدم الصناعي وازدهار منظمات الأعمال المتوسطة ثم الكبيرة بشكل شركات أموال مساهمة. وتمثل شركات الأفراد اليوم النسبة الأكبر من الأعمال الصغيرة في الدول الصناعية والنامية.

وتأخذ هذه المنظمات مجموعة من الأشكال والأنواع بعضها مملوكة من قبل شخص واحد أو عائلة والبعض الآخر فيها تشارك بين اثنين أو أكثر من الأفراد بصيغ عديدة.

وبشكل عام فإن أهم خصائص هذه الأشكال القانونية من شركات الأفراد هي :

- ارتباط شخصية المالك أو المالكين بشخصية الشركة، حيث لا وجود منفصل للشركة كمنظمة قائمة بذاتها خارج الإطار المادي والمعنوي للمالك و المالكين لها. ومن وجهة نظر قانونية فالمالكون هم شخص واحد يمثلون الشركة أمام الغير دون تمييز.

- المسؤولية الكاملة للمالك أو المالكين عن الالتزامات اتجاه مختلف الأطراف الأخرى. إن المشاركين يعتبرون فرد واحد من الناحية القانونية وأن الشركة هي ملك خاص لهم. هكذا يحصل المالك أو المالكون على كامل الأرباح فتكون المسؤولية مطلقة غير محدودة عن الالتزامات بمعنى استخدام كامل الثروة الشخصية لتسديد هذه الالتزامات للأطراف الأخرى. ولقد تم إيجاد معالجة جزئية لهذه الإشكالية من خلال شركة التوصية البسيطة وشركة التوصية بالأسهم.

- إجراء تأسيس في الغالب بسيطة فلا وجود لإجراءات معقدة في أغلب الدول. إن الشخص الذي يستطيع أن يشتري أراضي وعقارات، يمكن أن يؤسس شركة فردية أو بالمشاركة مع آخرين وأن الإجراءات بسيطة ومتقاربة في الحالتين.

أن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

أ- **الشركة الفردية (الملكية الفردية):** وهي منظمة أو عمل مملوك من قبل شخص واحد يمثل هذا النوع الشكل السائد من بين شركات الأشخاص أو الأفراد في أغلب الدول. إن المالك هنا يكون مسؤول بشكل كامل عن الديون تجاه الأطراف الأخرى ويتحمل المخاطر والالتزامات ويحصل لوحده على الأرباح. إن الشركة الفردية تحمل في العادة اسم المالك أو أي اسم آخر يتم اختياره ويسجل العنوان الشخصي للمالك كعنوان للشركة الفردية التي يفترض أن تسجل في السجل التجاري حيث تدون قيمة رأس المال ونوع النشاط الذي يتم مزاولته.

ب- **المشاركة أو التضامن:** هنا تقام شركات أو منظمات تشاركية، أي شركات أفراد يملكها أكثر من شخص واحد. فقد يتفق شخصان أو أكثر على إقامة شركة (مؤسسة) برغبة التعاون الطوعي باعتبارهم مالكين معاً لهذه المؤسسة التي يودون إقامتها بسرعة تناسبية بعيداً عن متطلبات قانونية كثيرة لإنشاء شركة مساهمة عامة.

وفي الأعمال التضامنية توجد عدة أنواع من بينها: شركة التضامن العامة وهي شركة أو مؤسسة أفراد تضامنية يملكها أكثر من شخص واحد وهؤلاء الشركاء متضامنون أمام القانون ويعتبرون شخص واحد قبالة الالتزامات والديون الخارجية للأطراف المختلفة. إن مسؤولية هؤلاء المتضامين غير محدودة وبالتالي فإن ثروتهم الشخصية هي امتداد لتسديد ديون الشركة. ولا يتم نقل حصص هؤلاء الشركاء لآخرين أو ورثة لكون هذا النوع من الأعمال يمثل شراكة باتفاق شخصي كامل. ولا يشترط أن تكون حصص الأعضاء في هذه الشركة التضامنية متساوية بل يمكن أن تكون مختلفة حسب الاتفاق بين

الأعضاء. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء فإنه يسمح أن يصل عدد الأعضاء إلى (20) شخص، ولكن في الواقع أن العدد يكون أقل من ذلك في أغلب الشركات التضامنية لكون لزيادة في العدد تخلق إشكالات عديدة.

إن شركات التضامن من تصلح للأعمال الصغيرة والتي تحتاج إلى رؤوس أموال يمكن أن يوفرها عدد محدود من الأعضاء أو تكامل الأموال مع المهارات والمعارف والتخصصات. لذلك نجد مكاتب المحاماة والتدقيق المحاسبي والعيادات الطبية ومخابر الأدوية والورش وغيرها من تجارة الجملة أو قطاع الخدمات تأخذ هذا الشكل القانوني للأعمال.

ويمكن أن تكون شركات التضامن: شركات عائلية وهم أفراد عائلة متضامنون في العمل.
- شركات تضامن ريادية، مثل الشركات التي تستثمر براءة الاختراع أو الأفكار الريادية والإبداعية لدى الشباب، حيث التكامل بين الأموال والأفكار الريادية.

ومع التطور الحاصل في الحياة المعاصرة والتقدم الاقتصادي وانتشار الأعمال نجد أن الشركاء يمكن أن يكون بعضهم معروف وظاهر للأطراف الخارجية باعتباره المسؤول أو مدير العمل أو البعض غير ظاهر وغير معروف ويدعي شريك كامن (ساكن).

إن شركات التضامن العامة تضم نوع واحد من الشركاء وهم الشركاء الضامنون حيث يكون هؤلاء الأعضاء مسؤولون عن كامل الالتزامات التي على الشركة رجوعاً إلى ثروتهم الشخصية.
إن أهم أنواع الشركات الشخصية أو شركات الأفراد ما يلي:

أ- شركة التوصية البسيطة:

وهذه تماثل شركة التضامن العامة مع وجود نوعين من الشركاء المالكين: النوع الأول أعضاء بمسؤوليات كاملة غير محدودة وهم الشركاء أو الشريك الضامن، والنوع الثاني هم الشركاء الموصون وهؤلاء تتحدد مسؤولياتهم بقدر مساهمتهم المالية فقط.

أن الأعضاء الضامنين هم من يدير أعمال الشركة ويتحمل المسؤولية كاملة، بينما الشركاء الموصون يوظفون أو يستثمرون أموالاً في الشركة وتكون مسؤولياتهم محددة. ورغم أن القوانين لا تحدد عدد الشركاء في مثل هذا النوع من الملكية، إلا أنه يشترط لوجود هذا الشكل القانوني وجود شريك ضامن واحد على الأقل مع شريك موصي واحد على الأقل. وهذا النوع من الشركات يعالج بعض إشكالات التضامن العامة ويتيح الإمكانية للاستفادة من حسناتها.

قد تحمل شركة التوصية البسيطة اسم أو أسماء بعض الشركاء الضامنون مقرونة بكلمة "وشركاه" ولكون هذه الشركة هي شركة أشخاص فإن انسحاب أي من الشركاء الموصوف أو بيع حصته لآخرين يخضع لموافقة الشركاء المتضامنون.

ب- شركة التوصية بالأسهم:

إن هذا النوع من الشركات أو المؤسسات هي أعمال تماثل أو تشبه شركات التوصية البسيطة في أغلب القضايا عدا كون حصص الشركاء مقسمة إلى أسهم وليس مبالغ مقطوعة.

إن هذه الأسهم قد تكون صغيرة القيمة، وهكذا يستطيع الشركاء الموصون أن يساهموا بعدد من الأسهم ويمكنهم تداوله أو التنازل عنها دون الحاجة إلى أخذ الموافقات من باقي الشركاء.

ج- **شركة المحاصة:** وهذه شركات أفراد مؤقتة تنتهي بانتهاء العمل الذي أقيمت من جله وقد تطول هذه الفترة أو تقصر. وهذا النوع من الشركات قد ينشأ في بعض الحالات باتفاق شفوي بين الشركاء أو بعقد مكتوب يحدد الواجبات والالتزامات. ويلاحظ أيضاً وجود هذا النوع من التشارك بين منظمات الأعمال. لكننا هنا نهتم بشركات التضامن محدودة الأجل.

إن التشارك يتطلب اتفاق قد يكون شفوي بين الأعضاء، ولكن يفضل وجود اتفاق أو اتفاقية وهذه تمثل اتفاقية بنود تؤثر بشكل واضح الحقوق والواجبات للشركاء. لذلك يطلق عليها البعض بنود الشراكة.

إن بنود الشراكة هذه تمثل عقد قانوني بين الأعضاء الشركاء في المؤسسة أو المنظمة يعرف ويحدد بشكل واضح الالتزامات ومسؤوليات المالكين للمؤسسة.

ويلاحظ في حالات معينة في المنظمات التشاركية أنه قد يعطى أحد الشركاء ما يسمى وهذه تمثل قابلية وإمكانية تعطي لأي أحد من الشركاء بحيث يستطيع قانونياً أن يقيد ويحدد المشاركين الآخرين. وفي الغالب تعطي هذه الإمكانية أو السلطة لأحد الشركاء الضامنون.

* شركات الأموال:

وهذه شركات مساهمة، تعتبر من أكثر أشكال الملكية القانونية تعقيداً مقارنة مع الأشكال الأخرى من شركات الأشخاص والشركة هنا هي كيان ووجود قانوني اعتباري مستقل عن المساهمين، وبالتالي فإن هذه الشركات تقوم بتنفيذ أعمال والتعاقد ومقاضاة الأطراف الأخرى، وكذلك يمكن لهذا الغير من مقاضاة الشركة.

وفي العادة فإن التمويل الأولي في الشركة يتأتى من المساهمين الذين يطلب عليهم حملة الأسهم. ويستطيع هؤلاء المساهمون التخلي عن الأسهم ببيعها إلى أطراف أخرى بسهولة ودون أي إجراءات كما في شركات الأشخاص.

ويمكن أن نذكر أهم خصائص هذا النوع من الشركات بالآتي:

- انفصال شخصية الشركة عن شخصية المساهمين (المالكين)، فهي كيان مستقل تتجمع لديه أموال أكبر من خلال تقسيم رأس المال إلى عدد كبير من الأسهم يحمل كل منها قيمة اسمية مصرح بها، يتم شراؤها من المستثمرين. وتتداول هذه الأسهم في السوق المالي (البورصة) حيث البيع والشراء، وتأخذ هذه الأسهم قيمة سوقية تتحدد في ضوء قدرات وأداء وأرباح الشركة في الأسواق والمنافسة.

- المسؤولية المحددة للمساهمين، تنحصر مسؤولية المساهمين المالية بحدود قيمة الأسهم التي حصلوا عليها فقط، ويأمل هؤلاء المساهمون الحصول على أرباح مناسبة جراء هذا الاستثمار. أن هذه الخاصية تمكن الشركات المساهمة من جذب أموال أكبر لغرض النمو والتوسع، كما أن قدرتها في الحصول على قروض وائتمان عالية قياساً للشركات الفردية أو شركات التضامن.

- إجراءات تأسيس في الغالب معقدة ومطولة، حيث تفرض أغلب الدول مجموعة من المتطلبات قبل قيام الشركة المساهمة وأخذ الترخيص لمزاولة الأعمال. إن هذا الأمر مرتبط بحفظ حقوق الجهات والأطراف المتعاملة مع الشركة، وكذلك حقوق هذه الأخيرة كشخصية قانونية نائمة بذاتها. هكذا نتوقع أن يكون عمر هذه الشركات طويل وتبقى ما دامت رابحة وتحصل على عوائد دون أن تتأثر بالمساهمة وحركة تداول الأسهم.

ورغم أن الشكل السائد في شركات الأموال هو الشركات المساهمة العامة، إلا أنه يمكن أن تتباين أنواع هذه الشركات بين شركات مساهمة يتم تداولها أسهمها بالسوق المالي لعموم الجمهور، وهناك شركات أكثر انغلاقاً حيث تداول الأسهم بين مجموعات محددة، وكذلك هناك شركات مساهمة محلية وأخرى أجنبية.

وفي أغلب الدول تلتزم هذه الشركات بالكشف عن وضعها المالي وطبيعة أنشطتها، حيث الحسابات الختامية والميزانية، التي تقدم لغرض الضرائب. إن الضرورة تقتضي إعلان هذه الجوانب في الصحف المحلية الرئيسية سنوياً، وكذلك خضوع أنشطة هذه الشركات للرقابة الحكومية. إن الشركات المساهمة تدار في العادة من قبل إدارة عليها يعينها مجلس الإدارة الذي يتم انتخابه من قبل المجموعة العامة للمساهمين. هذا يعني أن إدارة الشركة المساهمة يوجد فيها ثلاثة أطراف وهم حملة الأسهم يجتمعون دورياً (جمعية عامة) ثم مجلس الإدارة ويعتبر ممثل لحملة الأسهم وأخيراً الإدارة التنفيذية التي يودد على رأسها المدير التنفيذي للشركة، ويعتبر المدير التنفيذي ممثل الشركة في كافة المواقف المهمة حيث تقام الدعاوى على الشركة من خلاله نظراً لاستقلالية كينونة الشركة عن المساهمون.

إن الشركات المساهمة تمثل اليوم حجر الأساس في التقدم الاقتصادي والتكنولوجي ويتاح أمام هذه الشركات فرص أكبر للحصول على أموال طائلة نتيجة مساهمة أعداد كبيرة من الناس في شراء أسهم هذه الشركات، وتصدر هذه الشركات نوعين من الأسهم العادية والأسهم الممتازة والتي تصدر بفئات عديدة. إن لكل نوع من الأسهم حقوق وتفضيلات يفصلها القانون من حيث الأرباح أو التسديد في حالة تصفية الشركة كذلك تستطيع الشركات الحصول على أموال للنمو والتوسع من خلال إصدار السندات (Bonds) وعرضها في السوق المالي وهذه أيضاً قابلة للتداول.

* أنواع أخرى للأشكال القانونية:

إن هذه الأنواع الأخرى من الملكية والأشكال القانونية أوجدها المشرع للرد على متطلبات واقعية أوجدتها طبيعة احتياجات المساهمين والمالكين والظروف الاقتصادية والتنافسية. ورغم أن العديد من هذه الأشكال قد لا يكون لها وجود فعلي في دولنا إلا أنها موجودة في الاقتصاديات الصناعية إن الإطار العملي الذي يحكم وجود هذه الأنواع هو الاستفادة من ميزات شركات الأشخاص من جانب، مثل الإعفاءات الضريبية وسهولة التكوين وكذلك الميزات لشركات الأموال، مثل المسؤولية المحددة، ونقل الملكية وتحويله وزيادة إمكانية استمرار الشركة من جانب آخر، لذلك فإنها شركات هجينة محصورة بين

شركات الأفراد وشركات الأموال لتجاوز بعض العيوب المهمة لكلا النوعين والاستفادة من ميزات يرى المالكون والمستثمرون أنها مهمة، ومن أهم تلك الأنواع الآتي:

أ- شركة الشخص الواحد:

إن هذه الشركات هي ذات مسؤولية محدودة يقيمها ويملكها فرد واحد. هنا يأتي هذا الفرد بالمال اللازم لإقامة الشركة وتكون مسؤوليته محدودة بالأموال التي استثمرها في هذه الشركة، ويمكن للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين تأسيس وإقامة مثل هذا النوع من الشركات للاستفادة من الأرباح دون شركاء آخرين. إن هذا النوع من الشركات قد استفاد من تحديد المسؤولية كما هو الحال لشركات الأموال وكذلك من الضرائب والإعفاءات الضريبية وسهولة التكوين كما هو حال شركات الأفراد. وقد عرفت ألمانيا قبل غيرها هذا النوع من الشركات. كما هو الحال أيضاً بالنسبة إلى شركات المسؤولية المحدودة.

ب- شركة التوصية البسيطة المحدودة:

هذا النوع من الشركات يشابه شركات التوصية البسيطة ما عدا كون كافة الشركاء هم موصون ولا يوجد ضامن فيها. إن هذا الأمر يجعل الشركة ذات مسؤولية محدودة. بمعنى أن كل موصي (شريك) يتحمل مسؤولية بقدر حصته من رأس المال ولا يتم العودة إلى ثروته الشخصية الأخرى لتسديد الالتزامات اتجاه الأطراف الدائنة. وهنا فإن هذه الشركة تماثل شركة الأموال في تحديد المسؤولية من جهة وكذلك تجمع مزايا شركة التضامن فيما يخص الضرائب من جهة أخرى، حيث تتكون الضرائب على الدخل وليس على مستويات الأرباح المتحققة، ويلاحظ أن هذا النوع من الشركات جاء ليلبي متطلبات تكوين شركات متوسطة الحجم تجمع فيها رؤوس أموال كافية وتؤمن للمشاركة (الموصي) مسؤولية في إطار المبلغ الذي كرس لهذه الشركة، ويستفيد أيضاً من الإعفاءات الضريبية وسهولة تكون الشركة ونقل ملكية الموصي بسهولة من جانب آخر.

ج- الشركات ذات المسؤولية المحدودة:

إن هذه الشركة هي شكل خاص من الأعمال، لكونها تجمع بعض خصائص شركات الأفراد وكذلك الشركات المساهمة العامة. لذلك فإنها نوع هجين من الشركات فيما يخص شخصية الشركة، فهي شركة أفراد، لكون الشركاء يتفقون فيما بينهم على إقامة الشركة وتكون أسمائهم مسجلة قانوناً ولكن الملكية تكون على شكل أسهم يمكن تداوله والتصرف بها دون الحاجة لحل الشركة وإعادة تأسيسها. وقد تحدد بعض الدول بقانون عدد الشركاء بما لا يقل عن اثنين ولا يزيد عن خمسين شخص. كذلك قد يتم تحديد رأس المال لهذه الشركات بمبالغ معينة كما هو الحال في الأردن أو يتم تحديد نوع النشاط فلا يسمح بإقامة شركات ذات مسؤولية محدودة في قطاع البنوك مثلاً. ونظراً لمزايا هذا النوع من الشركات فقد تطورت كثيراً وأصبحت سريعة الانتشار في العديد من القطاعات كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث الاستفادة من الضرائب في العديد من الولايات.

وفي العادة يتم إدارة هذه الشركات من قبل واحد أو أكثر من المالكين المساهمين كمدير رئيسي للشركة أو يتم الاستعانة بإدارة تخصصية في أحيان أخرى. وإن القوانين لا تلزم في أغلب الأحيان إعلان حسابات وخطط الشركة، كما لا يتم تداول أسهمها بالسوق المالي.

إن الفصل الجزئي للملكية عن الإدارة يساهم في استمرارية عمل الشركة بشكل أفضل من شركات الأفراد، وهكذا نجد هذا النوع من الشركات اليوم في قطاعات الصحة والتعليم والصناعة والسياحة وغيرها.

6- التحفيز التنظيمي:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد الإدارة في تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تنعكس على سلوك هؤلاء الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل: «مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء».

وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل. ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو دافعية الفرد لأداء العمل.

6-1- تعريف الدوافع:

الدافع هو حاجة غير مشبعة يؤدي إلى سلوك معين للفرد، ويتحدد هذا السلوك اعتماداً على قوة الدافع. فالبحث عن الأكل يأتي من واقع طبيعي هو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك.

إذا الدوافع عبارة عن مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته.

ومن هنا تتضح أهمية الدافع في التأثير على أداء الفرد وسلوكه . . . بمعنى . . . أنه لو توافرت قدرة عالية على الأداء وظروف مناسبة للعمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى أداء مرتفع إلا في حالة وجود دافع للفرد على الأداء، وبالتالي يجب على المنظمات أن توجه جهودها لدفع العاملين، والتأثير في سلوكهم، وإثارة دوافعهم لصالح العمل، وإذا نجحت الإدارة في أي منظمة في إثارة دوافع الأفراد، وحفزهم للعمل فتكون بذلك قد نجحت بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة، وتتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الموظفين وإثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل، هي:

نوعية الدوافع: يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الفرد وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوك الفرد، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها. ويمثل اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر تحدياً خطيراً يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع: تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على المكافأة وترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أي منظمة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين وحثهم على العمل ويقع على عاتق الإدارة اختيار الأسلوب المناسب للموظفين، والذي يسهم في تحريك سلوكهم بالشكل المرغوب.

درجة التوافق بين أهداف الفرد والتنظيم: تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد وأهداف التنظيم؛ هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد والمنظمة يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

2-6- تعريف الحوافز:

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل ما. أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

أ- أنواع الحوافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية:

✓ **الحوافز المادية:** والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فهي تشجع العاملين على بذل قصارى

جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.

والحوافز المادية تشمل كل الطرائق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج؛ لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل، كلما تحصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير الكمي أو النوعي في الإنتاج قد يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي من الحوافز.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملاً هاماً في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية، وتحسس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب.

الحوافز الإيجابية: تعد تلك الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية و القيام بالارتكازات والاختراعات و تحمل المسؤولية و الإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة و إيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية.

✓ الحوافز السلبية:

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر و يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل.

وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح، أو الحوافز المادية غير المباشرة مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، العلاج، التخفيضات.

وتُدفع الحوافز المادية بطرائق مختلفة منها:

- **الأجر:** يعتبر الأجر حافزاً، إذا شعر العامل بأن أجره يتكافأ مع ما يبذله من جهد، والأجر يُدفع بعدة طرق مختلفة أهمها: الأجر على قدر الإنتاج، الأجر على أساس الوقت، الأجر على أساس مدة الخدمة، الأجر على أساس الحاجة، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به

من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز كالأجور مثلا، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد، فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادرا على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحث ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدورها تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي.

- العلاوات الدورية: تعتبر العلاوات من أكبر الحوافز جاذبية في رفع نشاط العمال، وبالتالي الزيادة في إنتاجيتهم، وهناك العلاوات الفردية التي تمنح للعامل بصفة فردية، وعلاوات جماعية، التي تعتبر حافزا نفسيا واجتماعيا، يولد الإحساس بالانتماء، وهذه الحوافز تعزز القدرة الشرائية للفرد حيث تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية، وتتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف، التعليم، الترويح والرياضة، الخدمات الطبية، دور الحضانة، الخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل، فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة أنها تعد حافزا لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها: علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية والعلاوة الاستثنائية، فالأولى علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض

كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي.

- **حوافز أو مكافآت الإنتاج:** يتضمن هيكل الحوافز حافزاً يصرف إما على أساس يومي، أو على أساس شهري، وذلك طبقاً للمعايير المحددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كلاهما ونظام مكافأة الإنتاجية يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال. وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهداً أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية.

- **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** تصرف هذه المكافآت للموظف الذي يقوم بجهد إضافي، متمثلاً في استمراره في العمل بعد ساعات العمل العادية.

هـ- **توزيع أو المشاركة في الأرباح:** يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنشأة ليجري توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح إلى أساس أن الأرباح التي تحققها المنشأة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين و كل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها ويؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام و بالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة . طول الفترة الزمنية . بين جهد الفرد و حصوله على الأرباح وهي غالباً ما تتم في صورة جماعية، وهي تحفز العمال على زيادة إنتاجهم؛ أملاً في الحصول على نصيب أكبر من الأرباح؛ حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه؛ حيث يتم دفع هذه الحوافز مرة في السنة عادة.

- **توزيع الأسهم على الموظفين :**

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرائق مثالية قرباً من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم . ومن أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي: مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز، رحلة مجانية، سيارة، أجهزة منزلية، أدوات شخصية (ساعة مثلاً) وخطابات الشكر.

شروط نجاح الحوافز المادية:

• يفضل أن ترتبط الحوافز المالية ارتباطاً مباشراً بجهود الفرد، وليس بجهود الجماعة، عندما يقوم فريق كامل بعمل معين في إدارة معينة في منظمة ما ويكون هذا العمل على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة في الإدارة فيمكن أن تقوم المنظمة بإعطاء مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك لإنجاز

هذا العمل في الإدارة من قبل الفريق وتوجيه جوابات شكر وتقدير لموظفي فريق العمل في الإدارة لهذا العمل الذي تم إنجازه ومن ثم فيجب تقديم مكافأة مالية ليس فقط لمدير فريق العمل ولكن لإفراد الفريق بكامله وبجميع مستوياته ففي النهاية تم إنجاز العمل من قبل الفريق تحت توجيهات مدير فريق العمل حتى يعطيهم حافزا قويا على انجاز أعمال أخرى بكل جدارة وتفانٍ في المستقبل .

• ينبغي ألا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.

• يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا؛ بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.

• يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقًا، أو سبيلًا يحقق من ورائه منفعة مالية تعود عليه بالخير.

• ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظاما للحوافز المالية، يناسب ظروفها وطاقتها الإنتاجية ورصيدها المالي، وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها الداخلية والخارجية.

• يجب ألا تغالي المؤسسة في نظم الحوافز المالية والإكثار منها.

ب. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة اجتماعية أو ذاتية معينة.

إذن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

طرق دفع الحوافز المعنوية:

إن أهم طرائق منح الحوافز المعنوية ما يلي:

- الألقاب والأوسمة اعترافا بالإنجازات والإبداعات التي حققها العامل.

- خطابات الشكر والتقدير التي توجه للعامل.

- لوحات الشرف لتسجيل أسماء الموظفين المنجدين.
 - تمنح جوائز على شكل تنظيم مسابقات.
 - الاشتراك في المصايف والرحلات والحفلات الترفيهية.
 - التوجيه والتدريب والبعثات التدريبية.
 - فرص الترقية والتقدم، وتتضمن تقديرا من الإدارة للفرد، إذ كلما زاد الارتباط بين الترقية كهدف وتحسين الإنتاجية، للوصول إلى الترقية تكون الترقية أكثر فاعلية لتحفيز الأفراد.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات، وهي إعطاء الفرد فرصة للإسهام بأرائه وأفكاره ومقترحاته في تخطيط مستقبل المشروع، وتوجيه حاضره وذلك عن طريق إشراكه في مجالس الإدارة.
 - تقويم الأداء، فعندما يكون تقويم الأداء مبنياً على معايير سليمة وواضحة ومفهومة من جانب الأفراد، فإن ذلك يحفزهم على الأداء الأفضل؛ لأنهم يعلمون أن جهودهم محل تقدير، وأن زيادة الجهد تؤدي إلى زيادة العائد والعكس صحيح.
 - توفير الوظيفة المناسبة، ويقصد بها ملائمة العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته، وهذا ما يسمى لدى "هيرزبرج" بالعوامل الدافعة، إذ يعتبر الوظيفة الملائمة بمثابة المحرك الذاتي للفرد الذي تتوافر لديه الرغبة في العطاء وحسن الأداء.
 - محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية، وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية وحياته الخاصة؛ لأن هذه الظروف تؤثر على إنتاجيته، إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى. ولأن وقوف الإدارة إلى جانبه في هذه الظروف يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي، ومن ثم رفع إنتاجيته، إلى جانب ذلك هناك حوافز معنوية أخرى تقدم على شكل خدمات اجتماعية، أو عينية منها:
 - التعليم ومحو الأمية بين العاملين.
 - خفض إجازات السكن: حيث تعمل المؤسسة التي يعمل بها الفرد إلى بناء وحدات سكنية للعمال وخاصة أصحاب العائلات، وتعمل المؤسسة على تحديد الإيجار السنوي لهذه الوحدات السكنية وذلك لتخفيف العبء على الموظف من غلاء الإيجارات السكنية، وكذلك الأفراد الذين يقطنون بعيداً عن العمل وذلك لتقريب المسافات والتخفيف من معاناة السفر.
 - منح السكن الاقتصادي بأجور رمزية: اشرنا في النقطة السابقة بأن المؤسسة تقوم ببناء وحدات سكنية للموظفين هذا إذا كانت المؤسسة كبيرة أما المؤسسات الصغيرة فتعمل على دفع علاوة بدل سكن وذلك لتخفيف من عبء الإيجارات السكنية خاصة إذا كانت الإيجارات مرتفعة، ويعتبر هذا نوعاً من الحوافز المادية المقدمة للموظف.
 - تشجيع الرياضة والنوادي الاجتماعية.
- 3-6 - نظرات التحفيز التنظيمي:

أ- الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عالم 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانياً بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت -Time-and-Motion Study".

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقياً دائماً.

ب- حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث عام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

ج- هرم ماسلو للحاجات:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد أبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات، هذه المستويات هي:

فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.

الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.

اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة.

التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.

إدراك ذات: الحاجة للإنجاز.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

د- نموذج العاملين لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيراً، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

ه- نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ

بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبّط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والنوع الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

و- نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979، ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفّزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

ز- نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر و لاولر بتعديل النظرية، ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى

مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع 2000 جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:

- إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع 2000 جهاز في سنة واحدة.
- إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف.
- إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفير المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحتد مستوى الرضا لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيستوفى للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

4-6- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز

- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.

- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

5-6- شروط نجاح نظام الحوافز:

لكي تحقق الحوافز الأهداف المتوقعة منها ، فيجب أن تراعي الإدارة الشروط الهامة الآتية:

- اتفاق أهداف العمل وأهداف الأفراد.
- توافق الوظيفة مع ميول الفرد وقدراته.
- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.
- تناسب الحافز مع الجهد المطلوب .
- مراعاة عنصر التكاليف.
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق.
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك.
- وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.
- توجيه الحوافز للأداء الجيد.
- إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز .
- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض أجزائها.
- تجديد فعالية الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.
- توفير القدوة الحسنة إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز .
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز.
- اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد ، يجب أن يتناسق مع بقية الأفراد.
- قويم نظام الحوافز وتطويره.

وهناك شروط يجب مراعاتها أو توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز:

- لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل .
- أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معا .
- اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها.
- إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.
- أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المميز وليس الأداء العادي – وبين الحصول على الحافز.
- أن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد.

- أن يتفق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الفرد .
- أن تتناسب الحوافز طرديا مع المستوي التنظيمي للفرد.
- ألا يكون الحافز مبنيا على قدرات الأشخاص المتفوقين فقط.
- ألا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها.
- الإسماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر حافزا له ويشعره بأهميته .
- كفاءة الرئيس تعد سببا لتحفيز المرؤوس فهذا العنصر يحفز على الإجابة.
- أهمية تقبل الأفكار الجديدة لأن ذلك معناه قناعة الرئيس بالتطوير.
- تنمية روح معنى المبادرة في العمل.
- تنمية أهمية دور الفرد داخل الجماعة .
- توفير التدريبات والدورات اللازمة لرفع كفاءة الأفراد.
- إعطاء الحق في الحصول على ترقية.
- عدالة الأجور.

7- الثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبيراً من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

1.7- ماهية الثقافة: يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقاً لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلاً عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة"

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءاً هاماً من ثقافة الناس والمجتمع.

أ- مفهوم الثقافة: يمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات، ويعرفها هوفستيد بأنها: "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة."

ب- بعض المفاهيم المرتبطة بالثقافة: مفهوم الثقافة كباقي المفاهيم والتعريف له ارتباط وعلاقة ببعض المفاهيم الأخرى قد تكون مكونة أي جزء منها أو متعلق بها من حيث تكون لها نفس الأهداف والاتجاهات، لهذا سوف نتطرق لمعنى الأخلاق والقيم ومدى ارتباطهم بالثقافة.

*** مفهوم القيم:** هي جزء هام في الثقافة لما لها من تأثير على سلوك وأداء الأفراد وكذا المنظمات بشكل عام، ولقد عرفها الأمريكي روكيتش بأنها: "اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأي طريقة أخرى متاحة، وأن اتخاذ هدف معين للحياة يكون أفضل من اختياري هدف آخر متاح، أما مفهوم القيم في منظمات الأعمال هي عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تصبح هي قيم المنظمة نفسها."

*** مفهوم الأخلاق:** يمكن تعريف الأخلاق من خلال ما تحتويه من قيم وسلوك تظهر من الفرد والجماعة لتحديد ما هو صحيح وما هو خاطئ. و مفهوم الأخلاق يرتبط بالضوابط السلوكية للإنسان حيث تحدد له جوانب الخير والشر، وهي تعبر عن مجموعة القيم التي ينشئها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وطيدة في جماعة أو منظمة لتحكم سلوكهم وأدائهم لأعمالهم.

ج- مستويات الثقافة: ينتمي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل (الصناعية) وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

*** ثقافة المجتمع:** تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة، حيث يؤثر كل هذا على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشريعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

*** ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلاً: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم، ويتضح ذلك جلياً في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلاً.

*** ثقافة المنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطاً تفكيرياً وثقافياً متجانساً لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها.

2.7- مفهوم الثقافة التنظيمية: توطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دوراً بارزاً ومهماً لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

أ- تعريف الثقافة التنظيمية: يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعايير تعتمد أساساً في العمل وغالباً ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

ويعرفها فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.

كما يعرف شيني الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.

وتعرف "بأنها مجموعة من الافتراضات ومعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة. كما يعرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية "بأن الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات.

"إذا الثقافة التنظيمية هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتنشأ متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية، وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

*** أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:** بما أن الفرد (العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تعكس على الفرد داخل المنظمة:

- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية.
- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض.
- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة.
* أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة: تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات .
- تحقيق التوازن بين مختلف الأقسام.
- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم .
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها

- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة .
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على الاستفادة.
- الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك المطلوب داخل المنظمة.

- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة.
3.7- الثقافة التنظيمية مكوناتها، وخصائصها: تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها وخصائصها وسوف نتعرض إلى مكوناتها وأنواعها وخصائصها.

أ- مكونات الثقافة التنظيمية: تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة.

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

* الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

- القيم: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين.

- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

- **الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل.

- **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني".

- **الطقوس الجماعية و الاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منتظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة.

كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:

- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد والمشاركة.
- تجمع الطقوس بين مختلف المستويات والوظائف في نفس الوقت ونفس النشاط وفي مكان واحد.
- تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.
- **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.
- * **الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

- **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

- **مهنة المنظمة (النشاط):** تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية...) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كلا من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات الطقوس الجماعية ، الإشارات والرموز تغذي وتصون الثقافة التنظيمية، تعمل على توجيه سلوك الأفراد وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة، إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره، وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

ب- خصائص الثقافة التنظيمية: المنظمات مثل الأفراد متشابهة ومختلفة في نفس الوقت وكل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة المثلثي و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة وفي هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وهو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها:

*** الإنسانية:** الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة ويبدع في عناصرها ويغير من محتواها عبر العصور، والثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصية، ومن هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق والمعارف والمدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة والتي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

*** الاكتساب والتعلم:** الثقافة ليست غريزة فطرية، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، والفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود ومن خلال الخبرة والتجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته وتفاعله مع الآخرين.

*** القابلية للانتشار:** تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد والجماعات بعضها مع البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

*** التكاملية:** تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد والالتحام مشكلة نسقا متوازنا ومتكاملا، مع سمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات.

*** القابلية للتغيير:** ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات ويحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد، منها جعل

التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية ويبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

4.7- وظائف الثقافة التنظيمية والعوامل المحدد لها:

أ- وظائف الثقافة التنظيمية: تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف هامة أساسية حددها بعض الكتاب على النحو التالي:

- الثقافة التنظيمية الواضحة تنمي الشعور بالذاتية، وتحدد الهوية الخاصة بالعاملين.
- تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في إيجاد الالتزام والولاء بين العاملين مما تتغلب على الالتزام الشخصي والمصالح الذاتية للعاملين.
- تساهم في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث يؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل.
- بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضحاً وفعالاً لنشاط المنظمة.
- كما يرى فيري أن هناك بعض الوظائف بمثابة فوائد للثقافة التنظيمية منها:
 - إحداث تغيير و دعم التطوير .
 - تحقيق الحوادث الشاملة حيث تعد المعايير السلوكية والقيم والتوقعات بمثابة الأثير الذي ترسل من خلاله الإدارة خططها واستراتيجياتها وأهدافها .
 - تحقيق الدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقديم القيم المرتبطة بالعمل .
 - تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة حيث كلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار السائدة في المنظمة كلما قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها .
 - تنمية الشعور بالأمن وذلك من خلال سعي المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل وليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق ذلك إلا في المنظمات التي تتميز بثافتها بالالتزام والدعم المرئي لجهود الأمن و الصحة .
 - ترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المركز الوظيفية .
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
 - تقديم إطار الفهم المشترك للأحداث.
 - تحدد السلوك المتوقع.
 - لها دور كنظام للرقابة التنظيمية من خلال معايير الجماعة، كما أنها تؤثر في سلوك أفراد المنظمة من خلال مساعدة الأفراد على التأقلم مع البيئة المحيطة.

• تزود المنظمة والعاملين فيها بإحساس بالهوية حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قويا برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزءا منها .

• تقويم الالتزام برسالة المنظمة حيث أن التفكير الناس عادة ما ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا إلا إذا شعروا بانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة وعند ذلك يشعرون بأن اهتماماتهم المنظمة التي ينتمون إليها اكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

• دعم وتوضيح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة العاملين القدامى، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من حالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة .

ب- العوامل المحددة للثقافة التنظيمية: تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعض منها كالتالي:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع والاهتمامات .
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات و كذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.
- المكافآت والحوافز المادية والأدبية التي يحصل عليها الأفراد .
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم وسلوك الأفراد المستندة من العائلة والمجتمع

8- القيادة التنظيمية:

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة . ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم، إنها ليس بالمهمة اليسيرة، إنها تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة.

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبيها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.

1.8- مفهوم القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال". ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومرءوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة. وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة والقيادة كما يعرفها وايت، تعني التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما: القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس ويعرف جليك القيادة بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"، كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية.

2-8- أهمية القيادة الإدارية: تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
 - توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
 - بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
 - بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
 - إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.
- ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .
- أ- **الاقتناع:** هو مقدرة الشخص على فحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.
- ب- **الإدراك الذاتي:** هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.
- ج- **الموضوعية:** هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.

8-3- أنماط القيادة:

أ- نمط المدير الدكتاتور: تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.
- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

- طريقة الإدارة: مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة، أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره، تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعا، يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

- النظرة للأهداف: يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

- النظرة للزمن:

- ✓ الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ✓ البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا .
- ✓ ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- ✓ يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت .
- ✓ يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

- مفهوم السلطة:

- ✓ أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.
 - ✓ أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.
 - ✓ السلطة تحكم تصرفات الآخرين .
- نوع العلاقات: العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

ب- المدير المجامل: يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

- إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين .

- طريقة الإدارة:

- يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- إن طريقته هي طريقة كماليات.
- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.
- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.

- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

- **النظرة للأهداف:** يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

- **النظرة للزمن:** إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

- **نوع العلاقات:** المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس .

ج- المدير البيروقراطي: يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

- أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
- أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
- ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه.
- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

- طريقة الإدارة:

- ✓ لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
- ✓ لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
- ✓ يؤمن بترك الناس على حالها.

- **النظرة للأهداف:** هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمله ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

- النظرة للزمن:

- ✓ يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.
 - ✓ ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
 - ✓ يحول البريد الوارد إليه المختص فوراً أو إلى أعلى.
 - ✓ يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافٍ لحل أي مشكلة.
- مفهوم السلطة: مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.
- نوع العلاقات: يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

د- المدير الزئبقي (الميكافيلي): يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

- العمل في حد ذاته شيء مر.
- الناس غير طموحين.
- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

- طريقة الإدارة:

- ✓ ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
 - ✓ يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
 - ✓ يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
 - ✓ يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.
 - ✓ يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.
- النظرة للأهداف: يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

- النظرة للزمن:

- ✓ الأهداف محددة بزمان معقول .
 - ✓ لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية .
 - ✓ تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
 - ✓ لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء .
- مفهوم السلطة: يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.
- نوع العلاقات: ينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات؛ علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية.

هـ- المدير قائد الفريق: يقوم هذا النمط على الافتراضات التالية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.

- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الطاقة الإبتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

- طريقة الإدارة:

- ✓ مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
- ✓ مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع .
- ✓ التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- ✓ طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.
- ✓ إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.
- **النظرة للأهداف:** إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد، المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا .
- **النظرة للزمن:** إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.
- **نوع العلاقات:** تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

4-8- المدير الفعال: نعرض فيما يلي لأهم المميزات والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين.

أ- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها . ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة ، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى ، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

ب- يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظمتة - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية... الخ . ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها . إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

ج- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد، ويحاول - بقدر الإمكان

دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

د- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة، وبالتالي فهو يحيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين . ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعا ممتازين.

هـ- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه، ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة ، وليسوا أفراد متفرقين.
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضا.
- اتخاذ القرارات لا يكون فرديا في كل الأحوال، وإنما تشرك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.

- النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة.
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

و- ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضوا معهم إلى جانب أنه قائد لهم . ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازنا بناء بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

ز- لا يرفض المدير الفعال (النزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئا واقعيا يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي . ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه النزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلا وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازما أو قاسيا عند الضرورة - عندما يحدث النزاع بين الأفراد آثار سلبية.

ح- لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتا يهدد به الرؤوسين، ولكنه يرى في السلطة حقا لإعطاء الأوامر، يقابله قبول الرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر، لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة الرؤوسين والتزامهم . ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلا من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية.

ط- يعالج المدير الفعال أخطاء الرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع الرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد.

ي- ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف، والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين، ومن ثم فإن لكل من الطرفين دورا هاما يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر، وينتشر الالتزام بالتنفيذ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

ك- يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصل وتضع للتطوير المستمر، وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى، والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغيير والتغيير.

ل- يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الاستفادة من طاقاتها القصوى، تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

م- ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد - استغلالا أمثل. فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقا لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله، فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، ويتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

ن- يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمرءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

س- يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطلق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية. فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضا. ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير - الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادأة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

8-5- نظريات القيادة: فيما يلي عرض لنظريات القيادة:

أ- **نظرية صفات الشخصية:** تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين، ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن، ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل، ولن

تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات، رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل:

- الذكاء.
- كفاءة الإشراف.
- المبادرة.
- الثقة بالنفس.
- الفردية.

ب- **نظرية السلوك الإدارية:** إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم، وتنقسم هذه النظرية إلى:

- **القيادة الدكتاتورية (السلطوية):** تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل، ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السخو وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ:

- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف.
- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات.
- على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

- **القيادة الديمقراطية:** ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية، وفي ظلها تنمو روح المبادرة والابتكار عند الأعضاء، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. ويسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث

يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديمقراطية ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديمقراطية تؤدي إلى:

- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين).
 - انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران.
 - احترام حقوق الإنسان وكرامته.
 - سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
 - تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
 - اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا.
- وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية:

- ✓ القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها.
- ✓ لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات.
- ✓ لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة.
- ✓ يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال.
- ✓ إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات.
- ✓ يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات.
- ✓ يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

*** عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة):** يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم

فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمني استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتميرية لهم، كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة. ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداء والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركتهم.

- **القيادة المسيبة (غير الموجهة):** القائد ضمن القيادة المسيبة يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدرين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء، ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم، ومن الواضح أن القيادة المسيبة تهمل دور القائد، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة.

وبدون شك فإن القيادة المسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين، فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبلة والضياع.

وقد يكون من نتائج القيادة المسيبة ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار. وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الإبداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات.

ج- النظرية الظرفية (نظرية المواقف): ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ:

● القائد.

● المرؤوسين.

● الجوانب التنظيمية في المنظمة.

● الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري ، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم... الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل:

✓ خبرة القائد السابقة، وعمره.

✓ نوعية العمل الذي يشغله القائد.

✓ متطلبات أعمال أعضاء المجموعة.

✓ حجم مجموعة المساعدين.

✓ درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء.

✓ العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين.

✓ توقعات المرؤوسين الحضارية.

✓ التكوين الشخصي للمساعدين.

✓ المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة.

✓ الوقت اللازم لاتخاذ القرار.

ومن أجل توضيح النظرية الظرفية في القيادة بشكل أفضل فإنه سيشار إلى الدراسة التي قام بها الأستاذ (فيدلر) والمتعلقة بتحديد فيما إذا كان القائد غير المميز أو المتساهل في تقويمه للمرؤوسين سيكون أكثر فاعلية وإنتاجية في قيادته من القائد الذي يميز أو يتشدد في التقويم ففي الدراسات السابقة كان قد كشف أن القادة غير المميزين بين المرؤوسين الجيدين والسيئين قد وصفوا من قبل مرؤوسهم ويبدون عدم اكتراث في تحقيق علاقات حسنة معهم ، على الرغم من مساهمتهم في مناقشة الاجتماعات وإعطاء التوضيحات وتحقيق التفاعل والمشاركة مع المرؤوسين.

ولقد اعتقد (فيدلر) بأن مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية:

• علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.

• السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.

• درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين.

فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظراً لأن القائد سينال دعماً أكبر من مرؤوسيه، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسباً بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل.

وقد وجد (فيدلر) في دراسته أن مشاعر القائد التمييزية ترتبط إيجابياً بأداء المجموعة الرفيع عندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً أو غير ملائم أبداً، فعندما يكون ظرف المجموعة ملائم جداً، فيصبح بإمكان القائد تبني مشاعر تمييزية نظراً لوضوح المهمات والمسؤوليات ووجود السلطة التي تدعم المركز القيادي أو تحقق له التجاوب الطوعي من المرؤوسين، وكذلك الحال عندما يكون ظرف المجموعة غير ملائم إطلاقاً فإن القائد يجب أن يتبع مشاعر تمييزية وإلا انهارت الأمور نظراً لعدم وضوح المسؤوليات والمهام وشيوع العلاقات المتوترة بين أعضاء المجموعة، أما في الحالة التي يكون فيها ظرف المجموعة معتدلاً في الملاءمة، فإن مشاعر عدم التمييز أو التساهل أو غرض النظر سترتبط إيجابياً مع أداء المجموعة الرفيع.

د- نظرية القوى القيادية: حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية، وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك المرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية.

وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها، أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحليل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول

الاجتماعي ... الخ، ولعل أفضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven في أبحاثهما في جامعة ميتشيغان حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي:

*** قوة المكافأة:** تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيةها، فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير، وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين، وغالبا ما تتحدد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها، كما قد يتمكن المرؤوس من إشباع حاجاته ورغباته من قبل زملائه وأصدقائه داخل العمل أو خارجه أو يكون قادرا على تغيير عمله والالتحاق بوظيفة أخرى داخل المشروع وخارجه، مما يؤثر على قوى القائد علي المكافأة ويجعل المرؤوس يتقبل بدرجات اقل سلطات رئيسه.

وبالطبع لا يمكننا أن نتصور أن تكون قوى القائد في المكافأة مطلقة غير مقيدة، إلا إذا كنا نتكلم عن القادة في المراكز العليا أو في المشاريع الخاصة الصغيرة، كما أن استخدام قوة المكافأة بشكل مؤثر فعال يتطلب من القائد أن يعي القيود التي تحد منها وان يتحقق من استخدامها بشكل معقول ومتوازن، عندما يتحقق الهدف العام والمصلحة المشتركة وليس لمجرد المحسوبية أو إرضاء لبعض الجهات المعينة أو مكافأة للأعمال الفاسدة والعقيمة وغير المجدية، وتلجا بعض المنظمات والمشاريع في بعض الحالات لتحديد شروط منح المكافآت في أنظمتها وسياساتها الاقتصادية ببعض أشخاص الإدارات العليا لعدم قدرة العديد من الإداريين على التمييز بين الأعمال المجدية والفعالة وتلك التي تكون عقيمة وفاسدة أو لعدم قدرتهم على الحكم بموضوعية على الحالات التي تستوجب منحها أو تقييم شروط منحها بعدالة لمختلف المستفيدين.

*** قوة العقاب:** تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فان قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس. فعندما يهدد أحد الرؤساء بإمساك الحوافز التي تشبع حاجات ورغبات المرءوس في الترقية وزيادة الأجر وتحسين شروط العمل وتقديم الثناء والاحترام والاعتبار، فإنما يستخدم بشكل غير مباشر قوته في العقاب. ويكون استخدامه لقوة العقاب بشكل مباشر عندما يقرر حسم نسب مئوية من راتب المرؤوس و يقون بإنذاره أو توبيخه أو إحالته لمجلس التأديب أو يطرده من العمل. وكما هو واضح فان

استخدام القائد لقوته في العقاب يشابه سلوكه السلطوي الذي تمت الإشارة إليه ضمن النظرية السلوكية.

*** القوة الرسمية:** لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديراً وتجاوباً وتقبلاً لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزاً في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

ويعتمد تجاوب المرؤوس مع سلطات رئيسه الناشئة عن قوته الرسمية على تصور هو إدراكه لدور الرئيس الرسمي وأدوار الآخرين الرسمية للحد من سلطاته والتأثير فيها. فقد لا يعبا بتوجيهات المسؤول عند دراسة الحركة والزمن إذا تبين أنه يتجاوز سلطاته ومهمته أو أن اقتراحاته ستعدل من قبل شخص آخر لا يهيمه أمر دراسة الحركة والزمن. وقد تحارب توجيهات عميد الكلية حول مضمون المقررات وطرق التدريس أو دوام الأساتذة من أنها تشكل انتهاكاً لحرمة التعليم وتجاوزاً لمركز العمادة الرسمي. إذا لم يتمتع العميد بالدور الرسمي الفعال لوضع آرائه موضع التنفيذ أو اعتقد أنها ستقاوم من قبل آخرين بيدهم الكلمة النهائية.

*** قوة القدوة:** يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على أثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات في الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم، ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة الإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة. ويمكن أن تفسر قوة القدوة رغبة بعض المرؤوسين معرفة الكثير من طباع ومهارات رئيسهم البيئية والاجتماعية والدينية من أجل تقليده والتميز معه أو لإيجاد تبريرات منطقية لعدم تقليده والتميز معه ورفض توجيهات وسلطاته.

*** قوة الخبرة:** تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعية ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون أثر الخبرة والمعرفة واضحاً بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظراً لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود

والتكاليف والإزعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية. وبدون شك فان المعرفة والإدراك والوعي والحكمة هي من الصفات المحترمة في جميع حضارات العالم، فلا عجب أن يكسب الذي يحوز عليها إعجاب وتقدير المرؤوسين، حتى في الأحوال التي لا يكون فيها محبوبا من قبلهم، وقد يسمع من الطلاب أحيانا أن ذلك الأستاذ جامد متعنت... ومتعجرف... إلا انه يفهم، وقد يسمع من ناحية أخرى أشياء عن كياسة وظرف أحد القادة الإداريين وتمتعته بالأخلاق الحميدة، إلا انه لا يعرف كيف يؤدي العمل بشكل جيد وفعال.

9- الاتصال التنظيمي:

1-9- ماهية الاتصال: اختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له، وحسب منطلقاتهم الفكرية وتميزت في مجملها بتحليلين أساسيين أحدهما مرتبط بأفكار الرواد أمثال لاسيول، ويغرو الأخر ممتد من التحليلات النظرية الحديثة.

تشتق كلمة اتصال من الكلمة اللاتينية "communise" ومنها المشاركة-الاشتراك-في شيء هذه المفاهيم الكلاسيكية للاتصال على شكل هندسي او خطي و نظرية "الدلو" لبيرو توضح هذا المفهوم إذا نصت هذه النظرية على أن الاتصال عبارة عن معاني موجودة ورموز وإشارات ومن ثمة يصير الاتصال عبارة عن أفكار من فرد لأخر من خلال استخدام هذه المعاني، و بالنهاية يمكن اعتباره عملية تفرغ أفكار من مصدر في الدلو كتابة محاضرة ، برنامج...الخ ثم يتم نقل هذا الحلو الى مستقبل حيث يقيم التفرغ محتواه في رأسه في الكلمات.

ويعرف الاتصال أيضا على أنه العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك فرد أو جماعة (متلقي، متلقون) وتخيير حسب رغبة محددة.

ونستوضح أكثر هذا التعريف من خلال ما يقوله "تشارلز رايت" أن المتلقين لا يمكن اعتبارهم جمهورا عريضا بمفهوم الوسيلة إلا في حالة تعذر اتصال المصدر مواجهها في الأوضاع العادية، بسبب الحجم الهائل والوقت المحدد، ويضيف الاتصال الجماهيري تتوجه إلى جمهور بتميز بأنه كبير نسبيا ، وغير متجانس وغير معروف معرفة شخصية ويتم نقل الرسالة بشكل علني ومخطط بحيث يصل أغلبها أفراد الجمهور في نفس الوقت ما نود التركيز عليه في هذا النوع من الاتصال، وهو كيفية توجيه لخدمة أهدافه المنظمة لأن استعماله يكون حتى ضيقة لقلة استعماله حتى أن استعمال في ظروف معينة كما عرف الاتصال في مجالين هما:

في مجال علم النفس: تعريف "لوندريج" هو التفاعل الذي يتم عن طريق الرموز، وقد يتكون الرمز قريبة أو تشكيلية أو مصورة أو منطوقة، تعمل كمشير لسلوك لا تشير الرموز ذاتها ما توافر ظروف خاصة.

في مجال علم الاجتماع: تعريف "تيرام" الاتصال هو عملية اجتماعية إنسانية مبنية على المشاركة، وأساسها وجود اتحاد وتناغم بين المستقل حول رسالة معينة، بمعنى انه مشارك في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات.

ومن المفاهيم الحديثة للاتصال فهو عملية تفاعل اجتماعية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معاني تشكل في عقولهم صولا ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق رموز، وهو

المشاركة في فكرة واتجاه أو موقف، لا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والنطاق بل المشاركة منها تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات.

تأسيساً على ما سبق نستنتج أن الاتصال أخذ ثلاث مفاهيم أساسية هي:

أ- الاتصال الإنساني هو أساس كل شيء تجربة أنثروبولوجيا فالتواصل بالغريزة يعني التبادل مع الآخر فالاتصال هو حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في العملية الاتصالية.

ب- مجموعة التقنيات والوسائل التكنولوجية التي حققت شروط الاتصال المباشرة التقليدية لتستند له مهمة الاتصال عن بعد.

ج- الاتصال أصبح حاجة اجتماعية لا غنى عنها، حيث أن الأنظمة التقنية من الحواسيب والشبكات الالكترونية والأقمار الصناعية لتماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد، لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

2-9- عناصر عملية الاتصال: لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكونات أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل الرسالة المستقبل هذا الشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية تغير عملية الاتصال أكثر تعقيداً.

أ- المصدر المرسل: وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو هيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركون في أفكار واتجاهات معينة، وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة والإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لا بد للمصدر من لابد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة وتفلها بدقة إلى الجمهور المستهدف، وهنا يمكن للمرسل استخدام الإشارات أو مفردات اللغوية كلمات أو صور أو تعبير أو أية أمور أخرى لتمكن المستقبل من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة بشكل يحقق على المصدر من وراء إيصالها.

ب- الترميز: وضع الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعبير يتم الاتفاق عليها تساعد تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

ج- الرسالة: وهو جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال. ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز

والمصطلحات حتى لا تتحمل تفسيرات مختلفة وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتتناسب مع قدرة المستلم اللغوية

د- القناة أو الوسيلة: هي الوسيلة الوسطة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

- القناة اللفظية: يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، ومباشرة.

- القناة الكتابية: يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

- القناة التقنية: الهاتف ينوعه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو وغيرها.

- القناة التصويرية: مثل الملصقات لوحة الإعلانات.

هـ- المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، حتى يتم ذلك لا بد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها المناسب وحسب خبرتها السابقة أو التأكد من أن المستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأنه وسائل اتصالية أخرى ، أما الإشعار باستلام الرسالة بين الشخصين فيمكن التغيير عنه بعدة طرق مثل: حركات الجسم، شعار بالقبول، ابتسامة العريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي.

و- فك الرموز: من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من متطور المستقبل وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكه نحو المرسل.

ز- التغذية الرجعية: قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقية، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي:

- الهدف: وهو الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

- المرسل: قد يكون الفرد أو الجماعة، وتعرق فعالية الاتصال على كفاءته على نقل مضمون الرسالة.

- المستقبل: الفرد أو الجماعة وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة وقد تكون شفوية كتابية ، سمعية ، مرئية وتتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة

- **التغذية العكسية:** يتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت و تم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوب.

-**المعوقات:** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف في المرسل أو المستقبل أو الرسالة والإدارة.

9-3- أنواع الاتصال:

أ- الاتصال الذاتي: عندما نتحدث عن الاتصال الذاتي فإننا نعني بالتحديد الذات البشرية كأصغر وحدة اتصالية في العملية الاتصالية، فالذات ما هي النتائج للمعايشة الشخصية لتوقعتنا وأدوارنا في مختلف الموافق الاجتماعية وكما يرى كل من ماستر وماترن (1967) فإن مدركاتنا الحسية مستوحاة من خلال علاقتنا بالآخرين الأمر الذي يعني أن تشكيل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال تنمية وتطوير الاتصال بالآخرين ومن هذا الاعتبار في أهمية هذا النوع من الاتصال في التنظيم الذي يتشكل مفهوم الذات لدى الإنسان ينبثق من خلال علاقتنا بالآخرين ومن هذا الاعتبار تأتي أهمية هذا النوع من الاتصال في تنظيم الذي تشكل من عدد من الأفراد تتبادل الحوار والمواقف و لما يعطي ديناميكية التفاعل المستمر.

ويؤكد جورج ميد (1934) على أن مفهوم الذات تبرز من خلال تبني مواقف الآخر اتجاه الذات فجوهر العملية الاجتماعية للاتصال قد يتطلب من الفرد تبني أدوار وأفكار الأخرى كمحاولة منه لإظهار الانسجام مهم لأن مفهوم الفرد لذاته يولد من خلال الاستجابة للذات انطلاقا وجهة نظر الآخرين له.

ب- الاتصال الشخصي: بدا الاهتمام بدراسة للاتصال الشخصي في منتصف الستينيات من القرن الماضي حيث أصبح حيويا ضمن مجال علم الاتصال وكان جيرارد ميلر من أوائل الباحثين الذين اهتموا بالناحيتين "التربوية" و"العملية" وما يتخللها من تفاعل، وبدأت الدراسات بالاهتمام بالاتصال الذي يتم داخل الإطار الأكاديمي من خلال الأحاديث بين الأساتذة بعضهم مع بعض وبينهم وبين الطلبة واللقاءات المراسلين بعضهم ببعض والتي نحدث في الجماعات الصغيرة.

ج- الاتصال الجمعي والجماهيري: ليعمل هذا المفهوم لوصف عمليات الاتصال التي تشمل مجموعة من الناس بواسطة الاتصال الجماهيري كالتلفزيون والإذاعة والصحف والمجلات...وتختلف أنواع الاتصال سألقة الذاكر اعتبار السنتين هامين:

- أن المرسل يكون في وضع باشا وجهها لوجه مع المستقبل أو المتلقي (الجمهور) وبذلك تفقد الوسيلة الاتصالية صفة التبادلية في الفعل الاتصالي.

- أن وسيلة تكون عبارة عن الأجهزة الالكترونية وتقنيات تستخدمها مجموعة من الأشخاص لتبليغ رسالة إلى جمهور متنوع يمثل فئات مختلفة في تكيّلها

4-9 - نظريات الاتصال: هناك نظريتان شائعتان في مجال الاتصالات الرسمية في المؤسسة أحدهما تقليدية قديمة والأخرى حديثة:

أ- النظرية التقليدية: قامت هذه النظرية على أساس فكرة الحكم المطلق والاقتصاد الحر وهذا لمقولة سميث الشهيرة دعه يمر محاولتا في ذلك استخدام الأسلوب العقلي في تفسير السلوك الإنساني أثناء العمل، ومن ثم قد وصف هذه النظرية بنموذج الأصلية لأنها تعتبر العمال وحدة تتحرك أيضا، هذه النظرية هي نظرية رأس مالية استقلالية بهدف أصحابها لتحقيق أرباح على حسب الجانب الإنساني للعمال، وعلى العمال بموجب هذه النظرية أن يتأقلموا مع العمل الذي كلفوا له حسب ما يتلفون، م توجيهات التي تأتيهم على شكل أوامر دون مناقشتها.

ب- النظرية الحديثة: إذا كانت النظرية التقليدية في الاتصالات الرسمية تنظر إلى فرد العامل على أنه مجرد آلة أو أنه من هذه الآلة عليه أن يتحرك بموجب الأوامر والقوانين الموجهة إليه من الإدارة أو من المستويات العليا للتنظيم فإن النظرية الحديثة تنظر للمؤسسة لمجتمع يشري له أمانيه وطموحاته ويعاني من مشاكل واحتياجات وبالتالي فهي تعارض النظرية التقليدية في تقييمها وتحديد لها لعملية الاتصال الرسمي فرص لم تلغي هذه العملية، بل عملت على جعلها تتسم بالمرونة والشمولية في التنظيم فهي تعالج الاتصال الرسمي من جميع الجوانب وأبعاده وقرى بضرورة توفير أنواعه الهابط والأفقي، حتى تستطيع هذه العملية بالقيام بدورها كقاعدة لتنظيم السليم.

5-9 - الاتصال التنظيمي:

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصال الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة ببعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية العليا للمستويات الأدنى هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه يمكن أن تعرف الاتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي على شكل خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذه النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي أو محوري، وتبتعد العلاقة في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتقيد بلوائح معينة ويمكن إجمال بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية:

- نشر أهداف المنظمة وقيامها وفلسفتها.
 - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكاناتها وتطلعاتها.
 - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
 - الحصول على المعلومات البيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
 - توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستنتج أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري نوجزها في النقاط التالية:

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير المنظمة إلى تحقيق أهدافها.

9-6- أشكال الاتصال التنظيمي: هناك عدة أشكال من الاتصال التنظيمي نذكر منها ما يلي:

أ- **الاتصال النازل:** ويطلق عليه البعض الاتصال من أعلى إلى أسفل، وبناء عليه تتحقق الرسائل من قمة التنظيم أو من التنظيم إلى أدناه، وقد يكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الدنيا مباشرة وذلك فان هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم وله هدفان هما:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المستقلين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

وما أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات والنشرات الخاصة بموظفين، كاتبات التنظيم مجالات الحائط، تقرير النمطية... الخ وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا عن طريق التغذية الراجعة.

ب- الاتصال الصاعد: ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا وبعد هذا الاتصال حاسما ومهما للنمو وتطوير التنظيم.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال في أربع نقاط وهي:

* المعلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.

* مشكلات العمل تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة شكاوى ومشاكل التي يعاني منها الفاعل.

* أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو أداء عملها.

* معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

ج- الاتصال الأفقي: يتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق والتكامل وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء المقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمدراء الفرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

***وظائف الاتصال الأفقي:**

- التنسيق للقيام بمهمة معينة.

- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع كل مرة تتعرض لها المنظمة لمشاكل.

- تبادل المعلومات.

- حل الصراع ويتم ذلك في حالة نشوب صراعا بين أعضاء كل إدارة أو بين إداريين حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة ويقلل من الجبهة والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

د- الاتصال المحوري: ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو السائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليت بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج أحد أقسام إدارة التسويق.

ب- **الاتصال غير الرسمي:** الاتصال التنظيمي غير رسمي هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قيام الاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط رسمية محددة، هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغيير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعاً أو طريقة أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظر لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية حيث يتعذر كتمه تماماً.

إذا الاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطريقة غير مضبوطة ويكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر لنا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

*** دافع وجوده:** توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معاً بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير رسمي، وهذه الدوافع هي:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشبعها.
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة ومع حرية التعبير والمشاركة لأفراد والعاملين.

9-7- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

أ- إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهداف يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاته وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

ب- تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعرف المشاكل وسبل علاجها وتقييم الأداء وإنتاجية العامل

ج- ويفضل الاتصال التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على "توضيح التغييرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال"

د- تتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينما يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فإنه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة.

هـ- كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة للإعلام الرؤساء بما ثم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك يتخذ أهمية الاتصال في تصنيف الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار حملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها.

و- المشاركة في المعلومات يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

- اتخاذ القرارات حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات وتقييم نتائجها.

- التعبير عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم عن المشاعر الوجدانية يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداع رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

- يمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقته والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العملي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل مبرز مفعولها بالنسبة إلى المنظمة.

8-9- خصائص الاتصال الفعال: لكي يعمل الاتصال بكفاءة يجب على المرسل أن يختار إشارات الترميز والتي يكون المستقبل ينتظرها من المرسل وحتى في معناها، ومن أهم العوامل التي يجب مراعاتها:

أ- أن يكون المرسل موضح ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي عليه يبني المستقبل تفاعله كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وملما برسالة عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن هذا النجاح عملية الاتصال.

ب- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه.

ج- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويترك ما لا يريد إدراكه وذلك طبقا لد واضعه التي يريد إشباعها وكل ذلك في ظل الحرية في الاختيار ما شاء من الرسالة المتاحة له وعليه فكلما كانت الرسالة مختلفة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.

د- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف العمل.

هـ- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

و- ضرورة التقليل من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات واللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

ز- ضرورة وجود نظام شمل المعلومات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين النظام ونظام الاتصال حتى تتضح كافة الأمور المستهدفة كما وكيفا وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

ح- ضرورة توفير قدر من مهارات الاتصال بل العمل على تنمية مهارات الاتصال وتنمية القدرات الخاصة تحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في المستويات الإدارية التعبير بوضوح وبدقة عن مشاعرهم وميولهم وأعمارهم ورغباتهم ومقترحاتهم والفهم والاستيعاب الواضح كما يقول الآخرون.

ط- لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم يتأكد من المعلومات التي تسلمها كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا من جميع الجهات أي معرفة آثار الموافق والبيئات والثقافات المختلفة وأخيرا فإن الاتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر كم خلال كل ما ذكر نقول أن الاتصال الجيد هو الذي يدعم فيه الأقوال والأفعال وضرورة توفير الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي.

10- جماعات العمل:

10-1- مفهوم جماعات العمل: يعرف Davies الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم

علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها، عرف كاتب آخر الجماعة بأنها تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة" وجهاً لوجه" ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة، و الجماعة هي عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم ويتفاعلون مع البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. كما أن الجماعة تجمع محدود للأفراد تجمعهم أو تربطهم تقاليد وأعراف وعادات يتفاعلون لتحقيق مصلحة مشتركة أو هدف مشترك.

أما شوقي جواد فيطلق لفظ الجماعة على الأفراد المجتمعين والمتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم لتحقيق هدف متفق عليه وما زاد عن فرد يعتبر جماعة وتكون أفراد ظاهرة أو ضمنية ولا شك أن الجماعة مهما اختلفت أهدافها ودوافعها فإنها تؤثر في سلوك الفرد وتتأثر به.

تعرف الجماعة بأنها الوحدة الاجتماعية التي تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيماً واحدة ويؤدون أدوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة. هي عبارة عن فردين أو أكثر يشتركون فيما بينهم بقيم مشتركة تجاه أشياء محددة فالجماعة في تنظيم تعني جميع العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال تحقيق أهداف الجماعة.

10-2- خصائص الجماعة: تتمتع الجماعات الأولية وهي جماعات العمل في منظمات الأعمال بعدة خصائص منها:

أ- التفاعل أو الاتصال المتبادل: الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصورة.

ب- أهداف مشتركة: لابد من وجود هدف لكل عضو من الجماعة من انضمامه لهذه المجموعة وتلتقي أهداف الأفراد مع بعضها لتشكل وحدة في العمل والتوجه يساعد على التفاعل بينها.

ج- وجود معايير: كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد على الأفراد المجموعة الالتزام بهذه المعايير،

فهناك معايير تتعلق بكمية الإنتاج وجودته في إدارة الإنتاج في المنظمة على المثال، وكذلك معايير بخصوص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد.

د- المعرفة بالعضوية: لابد لكل عضو في الجماعة أن يشعر بهذا الانتماء ويحرص على تنميته حرصاً على تقويته وتفعيله لزيادة أثره في العمل وفاعليته.

هـ- الحجم: إن تحديد الحجم المناسب للمجموعة كان مسار نقاش ودراسة وجدل بين الباحثين وفي الغالب أن حجم المجموعة يتراوح بين 2-4 خاصة إذا كانت مجموعة سوف تتخذ على قدرات بالمنظمة.

من خصائص الجماعة أيضاً:

- عدد أفراد الجماعة محدد نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- يقوم الأفراد بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة أي أن الجماعة تتشكل لتحقيق هدف مشترك
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعني ويدرك الفرد الآخر.
- كل فرد في الجماعة يرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- تطور الجماعة قواعد ومعايير تنظيم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والسلوك غير المرغوب.
- **الهوية:** لكل جماعة هوية أو شخصية اعتبارية تستمد منها وجودها وتميزها عن غيرها من الجماعات.
- **الأهداف:** حيث أنه لابد للعمل الجماعي من هدف يحكمه ويوجه مجهوداته.
- **العلاقات:** تتكون الجماعة أصلاً نتيجة للاتصال والعلاقات بين عدد من الأفراد
- الأدوار عندما تنتظم الجماعة وتستمر، يلعب كل عضو من أعضائها دوراً معيناً ينسجم مع أدوار الأعضاء الآخرين.
- **القيم:** يتكون لدى الجماعة كيان من القيم والمبادئ التي تنشرها بين أعضائها وتنعكس هذه القيم على تصرفات الأعضاء فيسيروا على نهجها.

- **العواطف والمشاعر:** وكما نلمس في المجتمع الكبير مجموعة من الأحاسيس والعواطف تبادلها الناس تجاه بعضهم فكذلك جماعة العمل تنشأ بين أعضائها عواطف متنوعة من الحب والإعجاب.

وهناك خصائص أخرى:

- عدد أفراد الجماعة محدد نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدي هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة أي أن الجماعات تتشكل لتحقيق هدف مشترك.
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر ويرى نفسه جزءاً من الجماعة.
- لتطور الجماعة قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

10-3- خصائص وسمات جماعات العمل:

- أ- أن الأفراد يؤدون العمل كفريق واحد.
- ب- أن كل فرد يشارك مشاركة فعالة في المناقشات التي تتم.
- ج- أن جماعة العمل تحدد أهدافها بطريقة واضحة و تمتلك الموارد الضرورية لانجاز لذلك.
- د- تتكون الجماعة من فردين أو أكثر.
- هـ- تمتاز بالاستقرار النسبي أي أنها تدوم لفترة زمنية معقولة.
- و- وجود أداء أو وسيلة اتصال بين أعضائها مثل اللغة تسهل من عملية التفاعل الاجتماعي بينهم.
- ز- وجود صورة من التفاعل الاجتماعي المتبادل بين أعضائها التأثير، التأثير، التبادل ويعد التفاعل الاجتماعي من أهم سمات الجماعة.
- ح- وجود معايير، اتجاهات، ميول، معتقدات، قيم مشتركة تنظم وتوجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها.
- ط- يجب أن يكون هناك دور اجتماعي محدد ومكانه معينة لكل فرد داخل الجماعة ويتم ذلك عن طريق إرساء قدر من البناء والتنظيم الاجتماعي للجماعة.

ي- يجب أن تكون هناك وسائل للضبط الاجتماعي تنظم سلوك أعضاء الجماعة وفقاً لما يمثلوه من معايير.

ك- يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة القدرة على العمل بروح الفريق كوحدة واحدة.

ل- يجب أن يكون هناك شعور وإحساس لدى أفراد الجماعة بالانتماء والولاء للجماعة.

م- يجب أن يكون هناك تنسيق وتكامل بين جهود وأعضاء الجماعة حتى لا يحدث تناقض أو تعارض أو ازدواج بين هذه الجهود.

10-4- العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة:

الإنسان مدني بطبعه أي لا يستطيع العيش بمفرده لابد أن يعيش داخل جماعة حيث لديه ميل إلى التجمع مع أهداف ونوعية ونتيجة لهذا الميل نادراً ما يعيش بمفرده إلا في الحالات القصوى. منذ نشأة الخليقة على سطح الأرض كان الإنسان البدائي يلتقي من غيره من بني البشر بطريقة تلقائية بدون وعي أو تخطيط مسبق لهذا اللقاء ومن هنا بدأت تظهر أبسط أشكال التجمع الإنساني وكان أهم ما يميز هذا التجمع القرب المكاني بدون يكون هناك أي صورة من صور التفاعل أو أي وسيلة من وسائل الاتصال ولا توجد لديهم لا يوجد أي تنظيم يعكس التمايز بين مكانات الأفراد وأدوارهم، وأيضاً أهداف يسعون إلى تحقيقها.

هذا التجمع تجمع جغرافي أي عبارة عن مجموعة من الأفراد في منطقة معينة فقط وسمي بالحشد. في حالة لقاء الأشخاص مع بعض ويكون هناك تفاعل (تأثير وتأثر) أو ووجود مصالح وأهداف مشتركة تربطهم ببعض بجانب وجود سلوك وصلات معينة تميزها عن غيرهم لا تشملهم أو تربطهم هذه الصلات أو يختلفون عنهم في السلوك.

أما في حالة إذا كان مجموعة الأفراد يشتركون فيما بينهم في مجموعة الخصائص المعنية مثل مستوى دخل هؤلاء الأفراد المستوى لا يزيد عن حد معين يطلق عليه فئة (CLASS) وإذا حدث تفاعل بينهم كونوا جماعة، ويوجد العديد من العوامل التي تؤدي إلى تكوين الجماعة، ومن أشهر هذه التفسيرات المرتبطة بمدى ما تقدمه الجماعة من إشباعات سواء داخل المنظمة أو خارجها، والمتمثلة في:

أ- الاشباعات التي تتم داخل الجماعة وهي:

- مدى التجاذب بين أعضاء الجماعة: يقصد بالتجاذب بين أعضاء الجماعة أن الأشخاص ينجذبون إلى من يتشابهون فيما بينهم في الثقافة المتمثلة في القيم والعادات، العرف، التقاليد، المعتقدات، القانون، المستوى الاجتماعي والاقتصادي، السمات النفسية والاجتماعية.

- الجاذبية لنشاط الجماعة: قيام الشخص بالانضمام إلى الجماعة التي تشبع هواياته مثل الشخص الذي ينضم إلى نادي معين يمارس بداخله هواياته.

- الجاذبية لأهداف الجماعة: ينضم الشخص إلى الجماعة التي يرى أنها سوف تحقق آماله وطموحاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

ب- الاشباكات التي تتم خارج الجماعة:

- الجاذبية لأهداف الجماعة: الشخص الذي يسعى للانضمام إلى جماعة ذات مذهب سياسي مختلف عن المذهب السياسي لهذه الجماعة المنضم إليها اعتقاداً منه أنه من خلال الانضمام يمكن تكوين علاقات اجتماعية مع رؤساء وقادة الأحزاب الأخرى مستغلاً انضمامه لتلك الجماعة.

- الجاذبية خارج الجماعة: تقوم بعض الجماعات بخلق فرصة لأعضائها خارجها تمكنهم من تحقيق أهدافهم فنجد كثير من الأشخاص ينضم إلى هذه الجماعات مثل النادي، النقابة، المنظمة، المؤسسة، ليس لمجرد العضوية ولكن لما تخلقه من فرص سانحة تمكنه من تكوين علاقات اجتماعية تجعله يحصل على امتيازات تمكنه من تحقيق أهدافه خارج الجماعة.

10-5- أهداف الجماعة:

يكون للجماعة هدف دون أن يكون هنالك تشابه ظاهر بين الأهداف الفردية بالأعضاء مثل ذلك عدد من الشبان يجتمعون لعمل معين يهدف أولهم من ورائه الحصول على المال اللازم لشراء أدوات، ألعاب، ويهدف الثاني لممارسة هوايته المفضلة، ويهدف الثالث إلى أن تتاح له عن طريق العمل للاتصال بالشابين الآخرين الذين يبعدانه عنهما عادة، وبالرغم من عدم تشابه الأهداف إلا أن الشباب الثالثة ينجحون في عملهم ويكون لجماعتهم هدف. وقد يكون من الأفضل أن تعرف هذه الجماعة على ضوء التحليل الفسيولوجي، أي كيف يبدو الموقف بالنسبة لعضو الجماعة، وفي هذه الحالة نتحدث عن وجود هدف جماعي إذا انفق الأفراد إدراكهم لأهداف الجماعة.

يمكن أن نحدد هدف الجماعة عن طريق تحديد درجة الإنفاق بين تقارير الأعضاء عن أهدافهم للجماعة ومن الأفضل أن نعرف الهدف على المستوى الوظيفي الجماعي على أن ننظر إلى أهداف الأفراد بالنسبة للجماعة باعتبارها عوامل محددة لأهداف جماعة معينة بدلاً من أن نحاول تعريف الهدف الجماعي على أنه مجموعة الأهداف الفردية.

هل هدف الجماعة هو الهدف الإجرائي فالأهداف الجماعية قد تختلف اختلافاً كبيراً من حيث طبيعة علاقتها بالنشاط الجماعي بحيث يتعين التمييز بين الأهداف الإجرائية وهي بناء مستشفى في تاريخ محدد أو الأهداف غير الإجرائية تحقيق رفاهية المجتمع.

10-6- ديناميكية سلوك الجماعة:

إن دراسة سلوك الجماعة وفعاليتها ينبغي أن يكون دراسة متكاملة ومن خلال خصائص الجماعة المتعددة وذلك على ضوء المواقف التي تمر بها هذه الجماعة والتي تشمل:

• الأبعاد الفردية:

إن وجود الفرد في عضوية الجماعة يجعله يحمل إلى الجماعة صفاته الفردية والتي يكون لها الأثر الكبير والأکید على سلوكيات الجماعة ككل فأنماط سلوك الفرد المتنوعة من حيث كيفية ردود فعله وتفاعله مع الآخرين وكذلك مهاراته وقدراته كلها تلعب دوراً بارزاً في سلوك الجماعة ككل لأن الجماعة ما هي إلا مجموعة من الأفراد.

• العوامل الموقفية:

إن المقصود بالعوامل الموقفية هو تلك العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال الجماعة والتي عادة تكون موجهة ومراقبة من قبل المنظمة التي تنتمي إليها هذه الجماعة، حيث أن المنظمة قد تخلق حالات ومواقف من خلالها تؤدي الجماعة دورها قبل حجم الجماعة، تركيب الجماعة، وغيرها.

• حجم الجماعة:

أظهرت بعض الدراسات أن حجم الجماعة له تأثير على نشاط الجماعة من خلال:

أ. انجاز الجماعة الصغيرة جداً في شخصين إلى أربعة أعضاء يبدووا التوتر، الاستفسار عن رأي، الموافقة، بينما الجماعة الكبيرة التوتر فيها يقل وتظهر المعلومات.

ب. أعضاء الجماعة الصغيرة يظهرون رضا أكبر من الجماعة الكبيرة.

ج. في الجماعة المتساوية العدد في العضوية تتعدد الصعوبات في التوصل إلى الأغلبية.

د. العلاقة بين حجم الجماعة والانجازات يبدو أنه غير حاسم غير أنه يبدو أن يعتمد على نوع المهام المنجزة.

• الكثافة الاجتماعية:

سواء كانت فيزيولوجية أو المكان بالنسبة لعضو الجماعة يكون له الدور الكبير في تحديد درجة تفاعل العضو، ويظهر أثر الكثافة والتركيب الاجتماعي لعضو الجماعة عندما يكون هذا العضو فعال في جماعة المنظمة فموقع المكاتب والإدارات أصبحت ذات تأثير على انجاز الجماعة في الوقت الحاضر.

• نوع المهمات: يقصد بنوع المهمات هنا هو أن أهداف وأغراض المهمات التي تمارسها الجماعة في المنظمة، فأنواع المهمات كما يرى سيرلاجي:

أ. المهمات الإنتاجية.

ب. مهمات النقاش.

ت. مهمات حل المشكلات.

• تركيب الجماعة: لقد دلت كثير من الأبحاث أن نوعية الأفراد الذين يشكلون الجماعات يخلقون القوة التي تحدد سلوك الجماعة وانجازاتها، كما أن الدراسات أوضحت أن العالقة ما بين تركيب الجماعة وانجازاتها يوصف بالتجانس أو التنافر فكلما تجانست الجماعة من حيث صفات أفرادها الشخصية كالحاجات للدوافع كلما كانت نتائج الانجازات متناسقة ومتجانسة.

10-7- أنواع الجماعات:

يذهب الكتاب إلى تقسيم الجماعات بعدة صور ومن أشهر التقسيمات التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة عفوية ولا ترتبط أداؤها في ضرورة تحقيق أهداف المنظمة.

• **التصنيف الفردي:** وهذا التصنيف يقوم على أساس المكان الذي نشأت فيه الجماعة

مثل:

أ. الجماعات المتجاورة.

ب. الجماعات المحلية.

ج. الجماعات القومية.

• **التصنيف الثنائي:** وهذا التصنيف يقوم على أساس التقسيم الثنائي إلى الجماعات

الفاصلة وجماعات متداخلة.

أ- **الجماعات الفاصلة:** وهي الجماعة التي لا تسمح للفرد فيها بالانتماء إلى جماعة أخرى من نفس النوع في نفس الوقت مثل جماعة الأسر المدرسية، الحزب السياسي، في حالة عدم السماح للمواطن بازدواج جنسيته في بعض الدول.

ب- الجماعة المتداخلة: وهي الجماعة التي ينتمي أعضائها لجماعات أخرى من نفس النوع فالعضوية فيها مفتوحة واختيارية مثل الجماعات العلمية والجماعات الخيرية والجماعات الفنية.

• **التصنيف الثلاثي:** يعتمد هذا التصنيف على الاختيار أو الإجبار في التكوين فتدشاً جماعات غير اختيارية وجماعات مفوضة.

أ- الجماعة غير الاختيارية: هذا النوع يقوم على العنصر السلالة مثل جماعات الأسرة فالفرد يولد وليس له اختيار في تقرير أي أسرة أو سلالة ينتمي.

ب- الجماعة الاختيارية: وهي الجماعة التي يكون عضوية الفرد فيها باختياره ولديه الحرية في الانفصال عن الجماعة مثل جماعات النشاط المدرسي وجماعات النادي.

ج- الجماعات المفوضة: وهي الجماعة التي تتبع بالاختيار أو الانتخاب وتكون هذه الجماعة ممثلة لعدد كبير من الأفراد مثل اتحاد الطالب مجال الإدارة، مجال الشعب.

• **التصنيف الرباعي:** يقوم هذا التصنيف على أساس علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى وينقسم إلى:

أ- جماعات غير اجتماعية: وهي الجماعات التي ترفض أن تكون جزء من المجتمع الكبير وتعيش في عزلة مثل سكان الواحات المنعزلة.

ب- الجماعات شبه اجتماعية: وهي الجماعات التي تتشارك بقدر من الحياة الاجتماعية من أجل مكاسبها وليس للصالح العام مثل بعض الجماعات الرأسمالية.

ج- فرق المشروعات: مجموعة من الأفراد يتم استدعائهم بواسطة المنظمة لإنجاز مشروع أو مهمة محددة مثل بناء موقع أو تقديم منتج جديد.

د- الجماعات الوظيفية: هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين يكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس و مجموعة من العاملين.

هـ- جماعات المهام الخاصة: فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون من رئيس ومرؤوسين ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم ومن أمثلتها لجنة المشتريات الخارجية وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج.

و- **جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:** وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات المشتركة والسن والمعتقدات السياسية وقد تكون رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تكون غير رسمية ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة ومن أمثلتها نقابة العمل ونادي الشركة أما الجماعات غير الرسمية أمثلتها جماعات الأصدقاء والشلل.

ز- **الجماعات الأولية:** وهي تلك الجماعات التي ينتهي إليها الفرد ويتفاعل معها بصفة مستمرة ولا تأخذ غالباً الصفة الرسمية مثل الأسرة.

ح- **الجماعات الثانوية:** وهي تلك الجماعات التي ينتهي إليها الفرد ويتفاعل مع أعضائها في عالقات ذات درجة اقل من حيث الاستمرارية بالمقارنة مع الجماعات الأولية تميل إلى أن تكون رسمية.

ط- **جماعات الطموح:** وهي تلك الجماعات التي ينتهي إليها الأفراد ولكن يتطلعون إلى أن يكونوا أعضاء فيها.

ي- **الجماعات الانفعالية:** وهي تلك الجماعات التي تنشأ وقتياً والتي لها قيم وأنماط لا يميل إليها الفرد أحياناً ولا ينتهي إلى عضويتها مثال ذلك قد يرفض احد الأفراد الانتماء إلى الجماعة من الشباب أو لا ينتهي أن يكون عضواً في جماعة تخريبية في المنظمة التي تعمل فيها.

أظهرت الدراسات الحديثة في دراسة الجماعة في بيئة العمل أهمية كبيرة لأنواع الجماعات التي تمثلها الأفراد العاملين في المؤسسة العامة وقد تحددت كما يلي:

أ- **الجماعة الرسمية:** وهي الجماعات التي يتم إنشائها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين.

ب- **الجماعة غير الرسمية:** وهي الجماعة التي يسعى أفرادها إلى تكوين مجموعة من العلاقات خارج إطار العلاقات الرسمية. وذلك لأن العلاقات الرسمية ونشاطاتها لا تشبع في الأفراد جميع احتياجاتهم ومن هنا يسعى هؤلاء الأفراد إلى تكوين هذه العلاقات الرسمية.

وفيما يلي أنواع الجماعات:

- الجماعة الأولية: هي جماعات تمتد صلاحيتها طوال حياة الفرد ومن أمثلتها الأسرة.
- الجماعات الثانوية: وهي الجماعات التي ينتهي إليها الفرد خلال حياته كجماعة المدرسة أو جماعة العمل.
- الجماعات الكلية: وهي الجماعة التي ينتهي إليها الفرد كلياً كجماعة لاعبي كرة القدم.

- الجماعة الجزئية: وهي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد جزئياً كالنقابة والنادي.
- الجماعة الدائمة: وهي الجماعات التي ينتمي بصفة مستمرة وتعتمد على درجة الاستقرار ونوعية السلوك الصادرة عن الفرد.
- الجماعة المؤقتة: وهي الجماعات التي تنشأ وينتهي إليها الفرد بصفة مؤقتة ثم يتصرف بعد ذلك كعضو.
- الجماعات الرسمية: وهي الجماعات التي تتكون بعلاقات رسمية.
- الجماعات غير الرسمية: وهي تلك التي تتكون وفق علاقات غير رسمية كجماعات الأصدقاء والشلل التي تجدها في الحي.
- الجماعات المتماسكة: وهي الجماعات التي تربطها صلات قوية كالجماعات الدينية.
- الجماعة الطبيعية: وهي الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد تلقائياً.
- جماعة المكونة: وهي جماعة تكون نتيجة ظروف وعوامل استدعت قيامها كاللجان.
- الجماعة الإجبارية: وهي الجماعة التي يجد الفرد نفسه عضو فيها دون أن يكون له اختيار في ذلك كجماعة العمل بالمصلحة.
- الجماعة الحرة: وهي الجماعة التي تتكون من الأفراد ويكون للعضو فيها حرية الاستمرار أو تركها.

10-8- الجماعات الوظيفية:

والتي تعرف عادة بالمجموعات الرسمية حيث يمتد تحديدها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم وان علاقتها مع بعضها البعض محددة وفقاً لسياسات المنظمة ونظم وقواعد العمل فيها، وهي التي تعبر عنها أقسام الخريطة التنظيمية فالمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للتنظيم وتعرف بالإدارات والأقسام والورش.

أ- فرق العمل: وتتكون عادة من أجل انجاز مهمة أو عملاً أو مشروعاً محدداً وعند تحقيق الهدف المطلوب ينتهي أمر الفريق وقد يتكون فريق العمل من أفراد ينتمون إلى أقسام أو إدارات مختلفة. فالشركة التي تعمل في مجال الطائرات مثال قد تجد ضرورة تكوين فريق يختص بعضهم بالتصميم وآخرون بالبناء وغيرهم.

ب- فرق الميول والصدقة: كثير ما تتكون الفرق بسبب ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات قامت بينهم، بمعنى آخر أن أعضاء الفريق يترابط باهتمامات مشتركة في المعتقدات والأنشطة. فالجماعة الوظيفية في الشركة التجارية مثلاً قد تكون أيضاً فريق صدقة عندما يكون الأعضاء في رحلة صيد ترفيهية. إلا أن القائد غير الرسمي أو الشخص الذي يتمتع باحترام الأعضاء وتقديرهم في مجال الصيد قد لا تحتل نفس المستوى من الاعتراف عندما يعود الفريق إلى مكان العمل الرسمي.

ج- اللجان: وهي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع أو موضوعات معينة بالإضافة إلى العمل الرسمي الأصلي لكل عضو من أعضائها. وتعتبر اللجان أكثر أنواع الجماعات الصغيرة استعمالاً في المؤسسات المتوسطة والكبيرة على اختلاف أنواعها كـلجنة المشتريات ولجنة الجرد وغير، حيث تكلف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع القرار، وقد تكون اللجنة مؤقتة لبحث موضوع محدد أو تكون دائمة لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها ويتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكري بين أعضائها.

10-9- كيف تنشأ الجماعات؟:

عادة يتم إنشاء المجموعات الرسمية نتيجة لقيام الإدارة بوظيفة تنظم أوجه نشاطها من أجل العمل على تحقيق أهداف المنظمة وعلى هذا فتكوين الجماعات الرسمية يكون بموجب قرارات إدارية تصدر من إدارة المنظمة وبموجب هذه القرارات يتم تحديد الهد من المجموعة الرسمية ومسؤوليات وسلطات كل فرد وتحديد خطوط الاتصال الرسمية بالأفراد والمجموعات الرسمية.

أ- هيكل الجماعة ونظرية الانجاز: إن معرفة هيكل الجماعة يتطلب إلقاء الضوء على إحدى النظريات التي تناولت هذا الموضوع بشيء من التفصيل وهذه النظرية تسمى نظرية ستوقدل لبناء الجماعة والانجاز.

وهذه النظرية تهتم بالأفراد الذين يضعون عضوية الجماعة ويساهمون فيها، وتشمل الأبعاد الآتية:

• **مدخلات الفرد (العضو) السلوكيات:** تظهر مدخلات الفرد العضو في سلوكياته والتي تتمثل في التوقعات، التفاعلات، الانجازات، وهذه الفعاليات الثلاث تبدأ بمدخلات الفرد العضو في الجماعة ومن خلال المتغيرات المتوسطة في الهيكل التنظيمي للجماعة في منظمة العمل تتحول إلى مخرجات للجماعة، فالتفاعل يعني هنا الموقف الداخلي للعلاقات بين الأفراد الذين يشكلون الجماعة.

• **المتغيرات المتوسطة "الهيكلية":** وهي نتيجة لمدخلات الفرد العضو السلوكية وتشتمل على الهيكل الرسمي للمنظمة، فالهيكل الرسمي يحتوي على الفعاليات الفردية الحالية عند الفرد وأنماطه السلوكية التي يمتاز بها.

• **مخرجات الجماعة والانجازات:** يعني بانجازات الجماعة أو مخرجاتها والروح المعنوية التي تتمتع بها توحيدها كجماعة عاملة وفعالة.

تتوقف فاعلية الجماعة على عدد من العوامل:

- **حجم جماعة العمل:** حيث اتضح من الدراسات أنه كلما كان حجم الجماعة صغير كلما كانت أكثر فاعلية.

- **عدد أعضاء الجماعة:** لوحظ أن الجماعة التي يكون عدد أعضائها زوجياً يقبل القسمة على 2 تتخذ قرارات أكثر دقة ولكن الجماعة الفردية التي لا تقبل على 2 أسرع في انجاز العمل من غيرها.

- **طبيعة ونوع العمل:** كلما كانت الجماعة متجانسة (أي يتشابه الأعضاء من حيث العمر والتعليم) كان ذلك أفضل إذا كان تحقيق الأهداف تتطلب تعاون مشترك وتستبعد الصراعات، بينما تكون الجماعات غير المتجانسة أكبر فاعلية إذا كانت الأعمال مركبة.

- **الموقع والتماسك:** كلما كانت الجماعات متقاربة وفي موقع واحد كلما كانت أكثر تماسكاً وتعاوناً وتفاعلاً وفاعلية عن تلك البعيدة عن بعضها، فالتماسك والانسجام بين الجماعات يؤدي إلى ظهور لغة التخاطب فيما بينها ومجموعة من المعايير للسلوك.

ب- عناصر الجماعة:

- أنها تحتوى على أكثر من شخص.
 - إن العلاقة بين أعضاء تكون مستمرة ودائمة.
 - بعض أعضاء الجماعة أكثر تأثير من غيرهم.
 - هذه الجماعات لديها أنماط وقيم تقوم بإرشاد السلوك فيما بين أعضاء الجماعة.
 - هناك أهداف هامة تخدم هذه الجماعة.
 - أعضاء الجماعة يدركون أنفسهم كوحدة مميزة.
 - الاتصال بين الجماعة يكون له معنى.
 - التلاحم والتناسق بين أوجه نشاط الجماعة،
 - إن الهدف من وجود الجماعة هو إشباع حاجات أفرادها وذلك للوصول إلى الأهداف المشتركة.
- وعلى ضوء هذه الأهداف نجد أن للجماعات حاجات تسعى إلى إشباعها لأفرادها تتمثل في:

- **الحاجات الاجتماعية:** مثل الانتماء إلى الجماعة والمجتمع، والعلاقات بين الزملاء وتكوين الصداقات.

- **إثبات الذات:** وهي الحاجات التي تسعى الجماعة من خلالها إلى تحقيق وإثبات ذوات أفرادها من خلال إشباع طموحاتهم ورغباتهم.

- التفهم والمشاركة الوجدانية: وهي الحاجات التي من خلالها تفهم رغبات أفرادها وتدرک مشاكلهم وتزرع روح المشاركة الوجدانية والثقة بينهم.

- الجماعة كمرشد للسلوك المقبول:

- فرص الخلق والابتكار والإبداع: فالجماعة لا تقف عند إشباع حاجات أفرادها فهي تسعى إلى تفجير طاقاتهم.

- المساعدة في حل مشاكل العمل.

- الدفاع عن مصالح الأعضاء.

ج- الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة:

• مدى كثافة التفاعل بين أعضاء الجماعة فكلما زاد أدى إلى زيادة تماسك وترابط الجماعة وزيادة انتماء الأعضاء للجماعة والحفاظ على تماسكها واستمرارها.

• مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي تقوم بها الجماعة فكلما كانت هذه الأنشطة والأعمال والهوايات أكثر جذبا للأعضاء وتتلأَم مع قدرات واستعدادات العضو وميوله ودوافعه وسماته الجسمية والنفسية والاجتماعية والعقلية أدى إلى حفاظ الأعضاء الجماعية على تماسكها واستمراريتها.

• مدى ما تحقّقه العضوية في الجماعة من إشباع العضو ورغباته وميوله وأهدافه فكلما تحقّق ذلك بدرجة كبيرة للعضو سواء داخل الجماعة أو خارجها أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة والحفاظ على هذا التماسك.

• مدى حجم الجماعة ففي الجماعات الصغيرة الحجم يزداد فيها التماسك عن الجماعات كبيرة الحجم ويرجع ذلك إلى أن التفاعل بين أعضاء الجماعة يكون كبير بعكس أعضاء الجماعة الكبيرة الحجم.

• مدى استقرار الجماعة يوجد علاقة ذات تماسك الجماعة والمقصود بالاستقرار عدم تغيير الجماعة.

• مدى التنافس بين الجماعة والجماعات الأخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

• مدى ضغوط الإدارة أو الضغوط الخارجية حيث يزداد تماسك الجماعة كلما كان هنالك ضغوط من الإدارة فيبذل الأعضاء قصارى جهدهم للحفاظ على الجماعة.

د- تطور نماذج الجماعة: تمر الجماعات بعدة مراحل منذ نشأتها حتى تصل إلى مرحلة استقرار

الجماعة، وقد اختلف الكتاب أيضاً حول النماذج المختلفة للجماعة أثناء تطورها، وقد اقترح شبيرد

ويرادفورد عدة نماذج لتطور الجماعة خلال فترة من الزمن حيث تنتقل الجماعة من تشكيلها حتى نضوجها بخمس مراحل:

- **تشكيل الجماعة:** وهي تعتبر مرحلة التعارف بين الأعضاء.
- **تبعية الجماعة:** بعد مرحلة التشكيل تنتقل الجماعة في الغالب إلى مرحلة الاعتماد على الإجراءات أو القائد أو العمل والتبعية في هذه الحالة تعطي الجماعة نوع من الأمان خاصة في مراحل التطور الأولى.
- **القدرة على حل المشكلة:** وهنا تبدأ الجماعة في الاعتراف بالحقيقة بأن هناك أفراد مختلفين ولديهم إمكانيات مختلفة داخل الجماعة، وهذا في حد ذاته مشكلة.
- **دور الاختلافات:** بعد إقرار الاختلافات الفردية بين أعضاء الجماعة فإن هذه الاختلافات تلعب دورها ووظيفتها داخل الجماعة.
- **النضوج:** بعد ذلك تدخل الجماعة إلى مرحلة الاعتماد المتبادل بين أعضائها وهي مرحلة النضوج للجماعة حيث تستطيع الجماعة أن تقوم بصنع واتخاذ القرارات بكفاءة.

هـ- الأسباب التي تدعو إلى تشكيل وتكوين الجماعات من أهمها:

- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة.
- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم سوياً لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
- يتحد الأفراد أو يترابطون للتشابه في الصفات.
- يتحد الأفراد لأن في الاتحاد قوة مما يساهم في حماية أنفسهم من مخاطر العمل.
- يتحد الأفراد لأن الجماعة لا تشبع احتياجاتهم بالانتماء والترابط الجماعي.

10-10- نظريات الجماعة:

أ- **نظرية القرار:** غالباً ما تكون مجموعات الأفراد المتقاربين في المكان مجموعات غير رسمية أو رسمية فغالباً ما ينضم الأفراد الذين يسكنون في منطقة واحدة لإحدى المجموعات التي في منطقتهم ونادراً ما ينضمون أو يكونون مجموعات في منطقة أخرى بعيدة عن منطقتهم.

ب- **نظرية التوازن:** وتنسب هذه النظرية إلى ينوكميا وتعني أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة، وبمجرد تكوين تلك العلاقة بين الأفراد فإنها تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة وإذا لم يوجد ذلك التوازن تستعيد المحاولات لتحقيق الأهداف وان فشلت تلك المحاولات فإن العلاقة عادة يكون مصيرها إلى الزوال.

ج- **نظرية التبادل:** وفكرة هذه النظرية إن الفرد ينضم إلى جماعة متوقعاً أن العائد الذي سيحصل عليه من انضمامه للجماعة يساوي أو يزيد على التكلفة التي تترتب على انضمامه لجماعة معينة، وتقدم نظرية التبادل تفسيراً بسيطاً لتشكيل الجماعة وبقائها وتقول النظرية أن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة.

د- **نظريات التعاون:** ترى هذه النظرية أن التعاون في تنسيق جهود الجماعة هو الدافع الرئيسي بالانتماء للجماعة.

هـ- **نظريات القوة والصراع:** تفسر هذه النظرية أسباب تكوين الجماعة من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التي تحدث بين الأفراد في التنظيم.

و- **نظرية شيباراد:** ترى هذه النظرية أن الأفراد حينما يحتاجون لقوة تجاه الإدارة أو مواجهة الإدارة يكونون جماعات متماسكة ويصبح لها قوة جديدة، وخلاصة القول فإنه بالرغم من اختلاف الرأي في كيفية أسباب تكوين الجماعة من حيث التعاون أو القوة والصراع إلا أن جميعها ترى أن تكوين هذه الجماعات يدخل ضمن إطار التنظيم غير الرسمي بالمنظمات.

11- الصراع التنظيمي:

11-1- مفهوم الصراع:

هناك تعريفات كثيرة للصراع، منها " هو سلوك متضاد أو متعارض بين طرفين لا يوجد بينهم توافق". وكذلك يمكن تعريف الصراع بأنه "مجموعة الإجراءات التي يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضرراً بمصالحه الأساسية، والصراع أيضاً هو العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الجماعات لحقوق الآخرين.

والصراع التنظيمي: يعنى الصراع في مجال السلوك التنظيمي الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلاً من العمل مع بعضها.

وبذلك فالعناصر الأساسية للصراع هي:

- تعارض أهداف الأفراد والجماعات.

- إدراك هذا التعارض.

- اعتقاد كل طرف أن الآخر سيهدد اهتمامات الطرف الآخر .

- وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد.

وغالباً ما يكون السبب في صعوبة تحقيق أهداف كلا الطرفين في نفس الوقت هو عدم توافر الموارد التي يتصارع عليها الأطراف (موارد مالية أو بشرية أو معلومات)، أو رغبة أحد الأطراف في الاستحواذ على الجزء الأكبر من تلك الموارد في حالة توفرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الصراع غالباً ما يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق بين مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدي إلى ظهور الخلاف والصراع.

وعلى كل فرد إذا أراد أن يكون لديه القدرة على التعامل الفعال مع ما يواجهه في حياته اليومية من صراعات، أن يطور قدراته في الاتجاهات الآتية:

أ- تنمية فكره الابتكاري: العقل المبتكر الخلاق لديه القدرة على إيجاد حلول غير مألوفة

عندما يحتدم الصراع على عكس العقل التقليدي الذي ينظر للأمور من الزاوية المعتادة فيحد من قدرته على التصرف.

ب- تفهم احتياجات الآخرين: ضع نفسك مكان الطرف الآخر، حاول أن تتفهم موقفه، والأسباب التي جعلته يقف منك هذا الموقف، يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم "خير الناس أعذرهم للناس".

ج- تنمية فضيلة الإيثار: كثير من النزاعات يمكن أن نتغلب عليها إذا كان بإمكاننا أن نتغلب على أنانيتنا وما جبلت عليه النفس البشرية من الشح يقول الله سبحانه وتعالى: "ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة"، وهذه الفضيلة لها تأثير في المدى المتوسط والطويل حيث سينتقل عدوى الإيثار إلى الأطراف الأخرى، وتكون المحصلة في النهاية تحقيق الفوز للجميع.

د- تنمية القدرة على التعامل مع الضغوط والتوترات: حاول أن يكون عندك نظام خاص يمكنك من تقليل أثر التوترات عليك، حتى تستطيع أن تأخذ قراراتك بحكمة ولا تصطدم بالآخرين وعليك أن تحافظ أيضاً على صحتك ولا تصاب بأمراض القلب والشرابين وغيرها من أمراض العصر.

2-11- أسباب الصراع التنظيمي:

أ- الأسباب التنظيمية للصراع:

* التنافس للحصول على الموارد المحدودة؛ ولذلك يدور الصراع حول تقسيم هذه الموارد.

* غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة: بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع.

ب- الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

* أن التفسيرات الخاطئة لأسباب النتائج السلبية يمكن أن تلعب دوراً قوياً في خلق الصراع بل غالباً ما تلعب هذا الدور. وفي بعض الأحيان تؤدي هذه التفسيرات إلى وجود الصراع في الحالات التي يكون من الممكن تجنبه فيها.

* الاتصالات الخاطئة بمعنى الاتصالات مع الآخرين بطريقة تغضبهم.

* الواقعية الساذجة بمعنى غموض المسؤولية ومجال السلطة الوظيفية.

11-3- الصراع والمنافسة:

تعتبر عملية المنافسة من أهم العمليات الاجتماعية التي تحدث داخل التنظيمات و تؤدي إلى التنافر والتفكك، بل أنها قد تعرض المنظمة كلها للخطر، ويمكن تعريف المنافسة بأنها عبارة عن الجهود التي يبذلها الأفراد أو الجماعات من أجل الفوز أو التفوق على بعضهم البعض والحصول على المكافآت التي تعد محدودة من حيث الكم، أي أن التنافس هو عملية تزاخم الأفراد والجماعات من أجل الحصول على نفس الأهداف أو المصالح في الوقت الذي تكون فيه الفرص محدودة.

وفي عملية التنافس نجد أن كل فرد يسعى إلى تحقيق المكسب أو الهدف لنفسه كاملاً، أو أخذ نصيب الأسد منه ونجد أن المتنافسين عادة ما يحاولون تحقيق أهدافهم دون إلحاق أضرار بالآخرين أو تدميرهم، وذلك على النحو الذي يحدث عندما تشتد عملية التنافس بين الأفراد أو الجماعات، ويتحول التنافس إلى نوع من الصراع، الذي يمكن تعريفه بأنه العملية التي عن طريقها يحاول الأفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، أي أن الصراع يشير إلى اتجاه الأفراد أو الجماعات نحو التفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة وإبعادهم عن المنافسة بأي طريقة ممكنة.

وخلاصة القول أن الفرق بين المنافسة والصراع يكمن في احتمال أن يؤدي تحقيق أهداف الطرف الأول إلى التأثير على أو منع تحقيق أهداف الطرف الثاني، فإذا تحقق الشرط السابق فإن احتمال حدوث صراع هو احتمال كبير وقوي وإذا لم يحدث فإن المنافسة تظل قائمة.

11-4- أنواع الصراع:

أ- الصراع الداخلي:

وهو اضطراب داخل نفس الشخص قد يكون بسبب تعارض أهدافه أو خبراته مع منظومة القيم المرسخة داخله، وهذا الصراع درجات؛ في حالاته المتوسطة قد يعاني صاحبه من الصداع أو آلام البطن أو العضلات (شكاوى طبية وهمية)، وفي حالاته الحادة يعرقل صاحبه عن الحياة الطبيعية وقد يدفعه إلى التفكير في الانتحار .

أما الحالات الخفيفة فهي شائعة وقد تكون في داخل أي منا دون أن ننتبه إلى ذلك، وعموماً هناك دلالات إذا أدركها الفرد ربما أدرك إذا ما كان هناك صراع داخلي يمر به أم لا، من هذه الدلالات مثلاً:

شعور الفرد أنه أصبح عصبي عن ذي قبل، أو عن ما يتمنى أو يحب أن يكون عليه، أو ربما يشعر أن اختياراته في الحياة أصبحت محدودة، وربما يجد نفسه كثير الشكوى والتذمر من الأوضاع حوله. أو ربما يجد في نفسه الحماس للقيام بعمل ما، وبعد أن تبدأ يفتقر الحماس ويجد نفسه غير قادر على مواصلة العمل كل هذه أعراض تبين وجود صراع ما داخله.

ب- الصراع بين شخصين: مثل الصراع بين الزوج وزوجته، شخصين في الطريق العام أو جارين، ...الخ.

ج- الصراع المؤسسي: نتيجة تداخل الاختصاصات والتخبط الإداري مثل الصراع بين الأقسام في بعض الكليات، أو بين تخصصات متشابهة في كليات مختلفة أو بين الطلاب والمدرسين في المدارس، ...الخ.

د- الصراع المجتمعي: يحدث بين طوائف اجتماعية مختلفة مثل طبقة الملاك والمستأجرين، الصراع الطائفي، أو الصراع بين الأحزاب السياسية... الخ.

هـ- الصراع الدولي: الموجود بين الدول مثل الصراع على الحدود السياسية أو مناطق الثروة في العالم ... الخ.

مزيد من التفاصيل حول الصراع بين شخصين:

هناك احتياجات نفسية داخل كل واحد منا، إذا تم الاعتداء عليها حتما ستنطلق أولى شرارات الصراع:

- كل منا يحتاج بدرجة أو أخرى لسماع الثناء على عمله أو تفكيره، لذلك التقليل من شأن من أمامك وإحباطه بشكل دائم سيؤدي إلى إذكاء الصراع داخله.

- احتياج كل منا لأن يشعر باحترام داخلي لذاته، فإذا أكرهت بسلطتك شخصا ما على عمل من شأنه أن يجعله يفقد احترامه لذاته فحتمًا سيتولد الصراع.

- احتياج كل منا للشعور بالسلام الداخلي والأمن، لذلك إذا شعر الإنسان بالتهديد فلا بد أن يبدأ الصراع.

11-5- مراحل الصراع:

الصراع بطبيعته عملية ديناميكية من الصعب وصفها في عملية ذات نقطة بداية محددة و نقطة نهاية محددة، و من الممكن في بعض الحالات أن يمتد الصراع إلى فترات طويلة وأن يتحول من صراع بسيط مفهوم الأبعاد إلي نوع من الصراع المعقد غير واضح الأبعاد، ويهدف التعرف على ديناميكية عملية الصراع نتعرض للمراحل التالية للصراع:

المرحلة الأولى الصراع الخامل: وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، ومن أمثلة تلك الحالات المواقف التي يتنافس فيها أعضاء المنظمة على بعض الموارد المحدودة أو في حالات

الرغبة في تحقيق أهداف متعارضة أو في حالات وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح نظرا لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض عملية الصراع.

المرحلة الثانية الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما يدرك أطراف الصراع أن هناك صراعا مرتقبا سوف يحدث، وغالبا ما يبدأ الطرف الذي يشعر أطراف الصراع بتناقض أو تضارب في المصالح والأهداف في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة الصراع المحسوس: هي المرحلة التي تشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤشرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

المرحلة الرابعة الصراع الواقعي: وهي مرحلة استخدام السلوك في إظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع، ومن أمثلة ذلك الهجوم أو الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة تبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

المرحلة الخامسة مرحلة ما بعد الصراع: هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن تتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع خاصة في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، و يتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

11-6- الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي:

من اللافت للنظر أن هناك كثيرا من المعتقدات الخاطئة عن الصراع، فمثلا هناك من يتصور أن تجاهل الصراع (عندما تظهر بوادره) سيؤدي إلى إضعافه شيئا فشيئا، ومع أن تجاهل قد يفيد أحيانا إلا أنه قد يؤدي إلى عواقب وخيمة في أحيان أخرى، لذا يجب علينا أن نتفهم أسس الصراع حتى نستطيع توظيف استراتيجيات التعامل معه في الموضع الصحيح والوقت المناسب، هناك أيضا من يعتقد أن "المواجهة" هي دائما أبدا عملا غير محبب والأفضل أن لا نعبر عن مشاعر الغضب التي بداخلنا، مع أن المواجهة أو الصراحة إذا تم توظيفها في قالب الصحيح ستكون مفيدة جدا في حل كثير من الصراعات، هذا عن الصراع، أما الغضب فهو متعادل، قد يكون إيجابيا إذا تعلمنا كيف نتعامل معه، وقد يكون سلبيا إذا أسأنا التعامل معه..

وبوجه عام يمكن تلخيص أهم الجوانب السلبية للصراع فيما يلي:

- شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
 - تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
 - سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.
 - تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
 - انخفاض روح الفريق و تدهور الأداء التنظيمي.
 - ارتفاع معدل دوران العمل.
- كما يمكن تلخيص أهم النواحي الايجابية للصراع التنظيمي فيما يلي:

- تطوير الأفكار.
- الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- دفع عملية الإبداع والتطوير.
- تحسين مستوى جودة القرار.
- تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.

11-7- إدارة الصراع:

ونعني بإدارة الصراع هنا أنه لا ينبغي العمل على التخلص نهائيا من الصراع بل العمل على تعظيم عائده الايجابي و تخفيض تكاليفه، وهناك خمسة أساليب متعارف عليها لإدارة الصراع بين الأشخاص، وفيما يلي شرح للتصرفات التي يقوم بها الأفراد في استخدام كل أسلوب:

أ- السيطرة:

- لا يشجع على الاتفاق بل يفرض رأيه.
- مصدر قوته قد يكون موقعه الإداري، كونه الحاكم، أو امتلاكه للمقدرات.
- يكون هذا النمط مفيدا في حالة الأزمات، أو حالة ضيق الوقت وحتمية اتخاذ قرار سريع.
- الاستخدام المفرط لهذا الأسلوب يؤدي إلى تفسخ العلاقات، وفقدان التعاون بين الأفراد وروح الجماعة، الإحباط، وخفض الإحساس باحترام الذات لدى الآخرين.

ب- التعاون:

- يحاول تلبية مطالبه ولكن يأخذ في الاعتبار مطالب واحتياجات الآخرين.
- يرحب بالاختلافات في وجهات النظر .
- مصدر قوته قد يكون ثقة الناس به، مهاراته، أو فكره الخلاق.

- هذا النمط يزيد من الإحساس بالثقة بين الأفراد ويزيد من درجة التعاون بينهم.
- استخدامه المفرط قد يؤدي إلى التعب وفقدان الوق، عدم الالتفات للأمور الهامة بسبب الانشغال المفرط في تحرى الدقة والتفاصيل وعدم رضا بعض الناس بسبب كثرة الخلافات.

ج- الوسطية:

- يساوم.
- يقابل الخصوم في منتصف الطريق.
- يبني جو من التعاون بين الأفراد.
- يجب استخدامه عندما يكون كلا الطرفين على حق بشكل جزئي.
- لا يجب استخدامه إذا كان هناك طرف مخطئ وطرف محق.
- هناك احتمال بأن يتهمة أحد الأطراف بالمحاباة عند استخدامه لهذا الأسلوب.

د- اللامبالاة:

- يتجنب الاستجابة.
- يصرف الانتباه عن الموضوع الرئيسي.
- غير متعاون.
- صامت و هادئ.
- يسند المسؤولية إلى الآخرين.
- قد يكون مفيد إذا تم استخدامه بغرض كسب الوقت لمزيد من الدراسة قبل إصدار القرار.

هـ- الاستجداء:

- يوافق على طول الخط.
- يوافق على تمرير الخطأ خوفا من المواجهة.
- يقنع نفسه انه لا شيء يستحق الاهتمام به.
- قد يحقق مكاسب لصاحبه نتيجة تراخيه في المواجهة.
- قد يكون تكتيك لإقناع أحد الأطراف بتقديم تنازل ما.

8-11- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الإدارة الجيدة للصراع بدلا من محاولة القضاء عليه و تتضمن عملية الإدارة الجيدة للصراع كلا

من:

- الحفاظ على مستوى مناسب من الصراع.
- استخدام بعض استراتيجيات تخفيض الصراع.

وبصفة عامة يمكن تلخيص الجوانب الإيجابية للصراع كما يلي:

- تطوير الأفكار.
- الاتجاه نحو البحث عن الأفكار الجديدة.
- بحث وحل المشاكل الدائمة.
- إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- دفع عملية الإبداع والتطوير.

هناك ثلاثة طرق رئيسية لحل الخلافات بين الجماعات هي: التعايش السلمي والتسوية وحل المشكلات:

أ- التعايش السلمي: الهدف من التعايش السلمي هو تهدئة الخلافات والتأكيد على مواضع الاتفاق فيتم تشجيع الناس على العيش في سلام بحيث يتوفر في هذه الحالة تبادل المعلومات والاتصالات وكذا تبادل الآراء ويتنقل الأفراد بحرية بين الجماعات وبين بعضها البعض (التنقل مثلاً بين المركز الرئيسي والفروع المختلف) ولا شك أن هذا هدف رائع ولكنه لا يطبق في جميع الأحوال، فكثيراً ما تثبت الدلائل أن الخلافات لا يتم حلها عن طريق التقارب بين الأفراد. بينما نرى أن هناك وسائل للاتصال قد تكون لها فائدتها مثل إعطائهم تعليمات محددة ونهائية، ولكن هذه الوسيلة تكون عديمة الفائدة إن لم يتوفر للإدارة ما تقوله ويريد الأفراد سماعه. وهنا يكون احتمال الخطر وهو أن الخلافات الحقيقية قد تختفي للحظة في جو من الهدوء السطحي ولا تلبث أن تطفو على السطح فيما بعد التسوية ويتم حل الخلاف بالتفاوض أو بالمساومات، لا يفوز ولا يخسر أي طرف من الأطراف في هذه الحالة، لأن فكرة تجزئة الخلاف فكرة تشاؤمية في أساسها، والسمة المميزة لهذا الأسلوب هي أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة مفضلة فالاتفاقات هي وحدها التي تسوى الخلافات أما الخلافات الحقيقية فلا يمكن حلها .

ب- التسوية: يتم حل الخلاف بالتفاوض أو بالمساومات، لا يفوز ولا يخسر أي طرف من الأطراف في هذه الحالة، لأن فكرة تجزئة الخلاف فكرة تشاؤمية في أساسها، والسمة المميزة لهذا الأسلوب هي أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة مفضلة فالاتفاقات هي وحدها التي تسوى الخلافات أما الخلافات الحقيقية فلا يمكن حلها.

ج- حل المشكلات: هناك محاولة لإيجاد حل حقيقي للمشكلة أفضل من تسوية وجهات النظر المختلفة وهي عن طريق التناقض الواضح " الخلاف الخلاق " ويتم ذلك باستخدام حالات الخلاف لخلق

أو إيجاد حلول مبتكرة. إذا أردنا تطوير الحلول لحل المشكلات فلا بد من أن يبتكر هذه الحلول المسؤولون الذين يرون أن الحلول تفيد، وتتم هذه الحلول المبتكرة على النحو التالي:

* يقوم المسؤولون بتحديد المشكلة وتحديد الأهداف التي يمكن الوصول إليها لإيجاد حل للمشكلة.

* تقوم الجماعة بتقديم الحلول البديلة لحل المشكلة ودراسة مزاياها.

* الاتفاق على الحل المفضل ودراسة كيفية تنفيذه.

حل الخلافات بين الأفراد: قد يكون حل الخلافات بين الأفراد أكثر صعوبة من حل الخلافات بين الجماعات. سواء كان الخلاف يتم عن عداوة واضح أو دهاء متخفٍ أو ينطوي هذا الخلاف على آراء شخصية قوية.

ومع ذلك يقول " جيمس ويير " و " لويس بارنيس " إن القدرة على حل الخلاف بطريقة بناءة تمثل تحدياً كبيراً للنجاح الإداري. وتزداد حدة الخلافات بين الأفراد بتزايد حدة الخلافات داخل المؤسسة وكل المؤسسات لها نصيبها أيضاً من الخلافات البسيطة التي تضاعف المشاكل الرئيسية، من هنا تكون مشكلة المدير هي الاعتماد على الاختلاف في آراء الأفراد دون أن يجعله يعرض الأداء الكلي والتطور للخطر.

ويواصل " ويير " و " بارنيس " القول إن الخلاف بين الأشخاص مثل الخلاف بين الجماعات – هو حقيقة تنظيمية لا هي جيدة ولا هي سيئة. قد تكون مدمرة وقد تقوم بدور بناء. " فالمشكلات تنشأ إذ ما تم قمع الخلاف القائم بطريقة مصطنعة أو إذا زادت حدته على قدرة الخصوم أو تدخل طرف ثالث " بمثابة الوسيط. "

بالإضافة إلى أن الفعل بالنسبة للخلاف بين الأفراد قد يكون انسحاب أحد الطرفين تاركاً الطرف الآخر وحده في الساحة. هذا هو الموقف التقليدي القائم على مبدأ المكسب والخسارة. أما إذا تم حل المشكلة بالقوة فلا يكون ذلك هو الحل الأمثل لها إذا كان هذا الحل يمثل وجهة نظر واحدة لفرد واحد ويتجاهل وجهات النظر الأخرى المخالفة والتي قام – في الحقيقة – بإبادة إبادتها تامة. فالفائز قد يكون منتصراً والخاسر قد يكون مظلوماً وفي هذه الحالة يكون مدفوعاً للقتال مرة أخرى في يوم من الأيام. وقد يكون هناك هدنة للخلاف ولكن لا تكون له نهاية.

وهناك طريقة أخرى لتهدئة الخلافات والتظاهر بأن الخلاف لم يعد قائماً بالرغم من أنه لم تبذل أي محاولة لمعالجة جذور الخلاف. وهذا الأسلوب أيضاً أسلوب غير مرضٍ لأنه من المحتمل أن تظهر المشكلة من جديد وتستأنف المرحلة أيضاً من جديد.

وهناك طريقة أخرى لحل الخلاف وهي المساومة للتوصل لتسوية الخلاف. وهذا معناه أن الطرفين يكونان مستعدان لأن يكسبا أو يخسرا بعض النقاط كما أن الهدف هو الوصول لحل يرضى الطرفين. ومع ذلك فإن المساومة تتضمن كل أنواع الحيل التكتيكية المضادة وغالباً ما يكون الطرفان أكثر تلهفاً للوصول لتسويات يقبلونها أكثر من تلهفهم إلى الوصول لحل سليم .

ومع ذلك فقد حدد " ويير " و " بارنيس " طريقتين لإدارة الخلاف بين الأشخاص هما السيطرة والمواجهة البناءة.

السيطرة: تشمل السيطرة منع التفاعل وبناء أشكال التفاعل وتقليل أو تغيير الضغوط الخارجية.

ومنع التفاعل استراتيجية تستخدم عندما تشتد الانفعالات. حيث تتم السيطرة على الخلاف بالفصل بين طرفيه على الرغم من وجود الخلافات لنعطي الفرصة للأشخاص المعنيين لتهدة الخلافات والتفكير في حلها بطريقة بناءة. وقد تكون هذه الطريقة وسيلة مؤقتة وتكون المواجهة المحتملة أكثر تفجيراً للخلاف.

ويمكن استخدام استراتيجية بناء أشكال التفاعل إن لم يمكننا الفصل بين الطرفين. وفي هذه الحالة يمكن تطوير اللوائح الأساسية للتعامل مع الخلاف عن طريق توصيل المعلومات بين الطرفين أو التعامل مع المشاكل القائمة. وقد تكون هذه الاستراتيجية وسيلة مؤقتة أيضاً إذا تم كبت الآراء المختلفة بدلاً من التوفيق بينها.

أما عن الاستشارات الشخصية فهي عبارة عن استراتيجية لا تركز على الخلاف نفسه بل تركز على تفاعل الطرفين – وهذه الاستراتيجية تفسح المجال لهما لإخراج التوترات الحبيسة وتشجيعهما على إيجاد طرق جديدة لتسوية النزاع ولكنها لا تركز على الطبيعة الأساسية للخلاف وهي العلاقة بين الطرفين . لذلك فإن المواجهة البناءة تقدم الأمل الأفضل لتوفير الحل الأبدي للخلاف.

المواجهة البناءة المواجهة البناءة أسلوب للتقريب بين طرفي الخلاف وغالباً ما تتم بوجود طرف ثالث يكون دوره هو خلق مناخ من التفاهم والتعاون بينهما.

وهذا الأسلوب يساعد أيضاً الطرفين للتعرف على وجهات النظر المختلفة لكل منهما. وهو عملية لتطوير التفاهم المشترك بينهما بهدف الوصول لحل يرضي الطرفين فتتم مواجهة المشاكل على أساس التحليل المشترك لهذه المشاكل بمساعدة طرف ثالث وتحليل الحقائق المتعلقة بالموقف والتصرف الفعلي للطرفين. ويتم التعبير عن وجهات النظر وتحليلها ويتم أيضاً تحليلها وربطها بأحداث وتصرفات معينة وليس عن طريق ربطها بالاستنتاجات أو بدارسة الدوافع.

أما عن الطرف الثالث فله دور رئيسي في هذه العملية وهو دور صعب. ومسؤولية هذا الطرف هي ضرورة التوصل لاتفاق حول القواعد الأساسية للمناقشات التي تهدف لإظهار الحقائق وتقليل السلوك

العدواني. ومن واجبه أيضاً مراقبة طرق التعبير عن وجهات النظر السلبية أثناء المناقشات وتشجيع الطرفين على تحديد المشاكل وتحديد أسبابها ودوافعها للوصول لحل مرضي للطرفين. كذلك فإن من واجب الطرف الثالث عدم التحيز لأي طرف من طرفي الخلاف. وأخيراً يجب على الطرف الثالث تبني أسلوب الاستشارة الشخصية على النحو التالي:

- أن يستمع وكله آذان صاغية.

- يقوم بالملاحظة والاستماع في آن واحد .

- يساعد الطرفين على فهم وتحديد المشكلة بتوجيه الأسئلة التي تتعلق بموضوع الخلاف .

- يتعرف على وجهات النظر ويسمح للطرفين بالتعبير عنها .

- يساعد الطرفين لإيجاد الحلول البديلة للمشاكل.

- يساعد الطرفين على تطوير الخطط التنفيذ وتوفير المشورة والمساعدة في حالة طلبها.

12- التطوير والتغيير التنظيمي:

12-1- التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي إستراتيجية تغيير في التطوير الشخصي على الصعيد المهني، وقد ظهر أسلوب التطوير التنظيمي ضمن المفاهيم الحديثة لكي يزيد من فعالية التنظيم، ويطور أداء المنظمات وذلك من خلال التركيز على التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمة.

وإن الممارسة الحقيقية للتطوير التنظيمي على المستويين الإداري والتنظيمي ترجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية حيث كانت المنظمات تعاني من مشاكل انخفاض مستوى الإنتاج وتخلف الأداء مما أدى بها إلى البحث عن مختلف الوسائل والطرق التي تساعد على الاستفادة من جميع الموارد المتاحة لديها (بشرية / مادية) للتخفيف من حدة المشكلات والرفع من كفاءة وفعالية التنظيم والتكيف مع المتغيرات والتطورات المستجدة وبناء عليه فقد ارتأيت أن أتناول في هذا الفصل بعض الجوانب التي يمكن أن تساعدنا على فهم هذا المصطلح.

أ- مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة التي صاحبها محاولات للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة، فكان لابد للإدارة من استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية هي: التنظيم وتقسيم العمل، الاتصالات، المعلومات.

وإن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي:

● مرحلة الفكر الكلاسيكي:

ومن أهم النظريات في الفكر الكلاسيكي نظرية الإدارة العلمية ونظرية المبادئ الإدارية والتي كانتا تركزان على زيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة والفعالية وإهمال البعد الإنساني، حيث أوجدت الثقافة الإدارية والفكر الإداري لدى الأفراد القائمين على الإدارة اعتقاداً بأن الفرد كسول ولا بد من الرقابة الصارمة عليه.

حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على استخدام المنهجية العلمية في أداء العمل أما نظرية المبادئ الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي.

- جهود المرحلة الكلاسيكية في التطوير التنظيمي:

إن أفكار هذه المرحلة لها دور كبير في بلورة ودعم حقل الإدارة كعلم مستقل. وقد قدم رواد هذه المرحلة الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، بحيث شهد بعض الممارسات والتطبيقات في الجوانب الهيكلية البنائية، كما أنه يتضمن مفاهيم منها أن التطوير هو زيادة الإنتاجية واستخدام الأسلوب العلمي وتبسيط الإجراءات وجعل بيئة المنظمة مستقرة تعتمد على القوة والإجبار.

• مرحلة الفكر السلوكي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصر الفكر الكلاسيكي في معالجة قضايا الجانب الإنساني وكان جوهر هذه الجهود ما قام به هوثورن من تجارب في هذا المجال، وقد وصلت هذه التجارب إلى استخلاص أن الإنسان ليس عاديا، بل هو إنسان معقد يتكون من مجموعة من الأحاسيس ولا بد على الإدارة من الارتقاء وتطوير أساليب التعامل مع هؤلاء الأفراد إذا كان هدفها زيادة الإنتاجية.

- جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

تبلورت مساهمات هذه المرحلة في العديد من جوانب التطوير التنظيمي وقد تمثلت الجهود في الجوانب التالية: قد أظهرت هذه المرحلة أهمية الفرد العامل في الإدارة والمنظمات، وأبرزت دوره في الإنتاجية، كما أنها نهت إلى أن التطوير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد، كما أن الدراسات التي قدمتها دعت إلى ضرورة استخدامها في محاولات لتوجيه السلوك الإنساني وتهذيبه، ويمكن القول أن بداية التطوير التنظيمي ظهرت في هذه المرحلة وأنه نتيجة لكل من التدريب المخبري والبحث الإجرائي، حيث كان لهذين المفهومين دور في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي.

- أسلوب التدريب المخبري: ظهر في منتصف الأربعينيات وهو يعتمد على وجود مجموعة من العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم وبذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكهم.

- أسلوب البحث الإجرائي: وهو يشمل استخدام التغذية الراجعة وجمع المعلومات لحل المشكلات التي تواجه المنظمات الإدارية.

• الاتجاهات الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

- مدرسة اتخاذ القرارات: وما قدمته كان نتيجة حتمية لعدم قدرة الفكر السلوكي وما تضمنته من نظريات على إعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية التنظيمية وذلك بسبب إهمالها الجانب الإنساني واهتمامها بالجوانب الهيكلية:

حيث تقوم هذه النظرية حسب هيربرت سايمون على:

- ✓ هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل.
- ✓ إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم ككل ولا تنتهي عند تحديد الهدف العام.
- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
- ✓ إن التنظيم يتضمن فئة عليا – صانعو القرار- وفئة دنيا وهم منفذو القرار .
- ✓ عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار من بين مجموعة من البدائل.

- **نظرية التوازن التنظيمي:** يقدم هيربرت سايمون فهمه لنظرية التوازن التنظيمي القائمة على التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في التنظيم ، والمغريات التي يحصل عليها ، ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال التنظيمية . إذ أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للتنظيم طالما أن المغريات المقدمة له تعادل أو تزيد عن المساهمات التي يقدمها، وتنظر هذه النظرية إلى التنظيم "على أنه نظام مفتوح يسعى إلى تحقيق التوازن بين ما يقدمه من مغريات وما يحصل عليه من مساهمات ذلك من أجل الحفاظ على بقائه واستمراره" .

- **نظرية النظام التعاوني:** يرى سبنسر برنارد أن التنظيم "هو نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" حيث تقوم هذه النظرية على:

- ✓ وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
 - ✓ وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
 - ✓ رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.
- وقد اعترف برنارد بحتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن تفاعلات أعضاء التنظيم واتصالاتهم.

• جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:

وقد اهتمت بالأفراد من حيث الاختيار والتعيين، تخطيط التدريب وتقييم الأداء وتطوير سياسات التشغيل والحوافز، وذلك نظرا لأهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري، كما تضمنت مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث أصبحت عملية توزيع الموارد البشرية تستند على أسس علمية .

- **نظرية النظم:** يعتبر مدخل النظم المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة المتداخلة يؤدي كل منها وظيفة مميزة في إطار نسقي بما يحقق وحدة النظام ككل، والنظام هنا يتكون من:

- ✓ المدخلات: وهي ما تحصل عليه المنظمة من موارد من البيئة الخارجية.
- ✓ عمليات التحويل: تحويل الموارد المتحصل عليها إلى سلع باستخدام الوسائل الفنية والتكنولوجية.

- ✓ المخرجات: ويتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة .
- ✓ المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة).

• جهود النظرية في التطوير التنظيمي:

يساهم هذا المدخل في التطوير التنظيمي من خلال التأكيد على التداخل بين الأجزاء وبالتالي تقديم تصور عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في منظمات الأعمال وكذا العلاقة بين النظام وبيئته ، والعلاقة بين المتغيرات الفنية والسلوكية.

كما ساهم في الابتعاد عن فلسفة التوازن بين الإدارة والعمال وضرورة العمل على قبول فكرة الصراع والاهتمام بمنازعات العمال والرضا عن العمل ، إضافة إلى محاولة مساعدة المنظمات في تطبيق نهج إداري على درجة كبيرة من المرونة وتحديد متغيرات السلوك التنظيمي لضبطها والسيطرة عليها.

- المدخل التكاملي والتطوير التنظيمي: ركزت جهود هذه المرحلة على دراسة جوانب الاختلاف بين المنظمات، وقد دعا إتيونني إلى ضرورة تجاوز حالات النقص الناتج عن استخدام الأوجد لأحد الجوانب التقليدية في التنظيم وتعتمد العناصر الأساسية لهذا المدخل على دراسة وفهم القوانين والأنظمة التي تحكم التنظيم وعوامل التوافق والتكيف في السلوك التنظيمي، ونظم المعلومات والمسؤوليات ودراسة المشكلات التي تواجه المنظمة.

وهي تتمثل في دراسة المنظمة وتفاعلاتها مع البيئة وقدرتها على الاستمرار وتحقيق الأهداف المطلوبة ومعالجة أسباب زوال المنظمات .

✓ وجود عيوب في البيئة كنقص الموارد.

✓ خلل في البناء التنظيمي والسياسات الإدارية.

- النظرية الموقفية: وترى هذه النظرية أن التصرف الإداري اتجاه موقف ما أو مشكلة معينة يتوقف على ظروف وملابسات وأبعاد هذا الموقف ، كما تؤمن هذه النظرية بعدم وجود حل واحد في مجال الممارسة الإدارية، وأن الحل الأمثل هو الحل الذي يتلاءم مع الظروف الموقفية التي تختلف من حالة إلى أخرى.

وأكد هذا الموقف حاجة التنظيم المستمرة إلى إحداث التغيير التنظيمي، فالواقع التنظيمي والإنساني يعبر باستمرار عن حاجة التنظيم لإحداث توازن حركي ونسبي بين متطلبات نجاح التنظيم وبقائه من جهة، وبين متطلبات مناخه من جهة أخرى، وما قدمه هذا المدخل يعتبر من الدعائم الأساسية للتطوير التنظيمي من خلال التغيير في الهياكل والسلوك التنظيمي وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

12-2- أهداف التطوير التنظيمي وأهميته:

أ- أهداف التطوير التنظيمي: يسعى التطوير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والتي نجلها فيما يلي:

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات وبين الجماعات المتفرقة في جميع الأرجاء والمستويات التنظيمية داخل المنظمة.
- تطوير إجراءات العمل في المنظمة وإدخال التقنية الحديثة في النظام التكنولوجي بطريقة سليمة ومقبولة من طرف الأفراد.
- إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية ومنه زيادة درجة الانتماء إلى المنظمة وأهدافها.
- إيجاد مناخ تنظيمي مفتوح يمكن العاملين من معالجة كافة مشاكل التنظيم بصراحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفاءها.
- زيادة قدرة الأفراد على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي داخل إطار المنظمة
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها من خلال زيادة الوعي بديناميكية (حركية الجماعة).
- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع المستجدات التي تحدث في بيئة العمل.
- زيادة مقدرة الأفراد في المنظمة على مواجهة مشاكلهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية مما يحقق الانضباط الذاتي والرضا الوظيفي.
- زيادة مقدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وعمل المنظمة وكذا تكوين قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تغيير أنماط تنظيم وتسيير المنظمة من أنماط بيروقراطية (تركيز السلطة) إلى أنماط مهتمة بالعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات ودفع الأفراد للعمل من خلال استخدام نظام إيجابي للحوافز.
- توفير المعلومات اللازمة كاتخاذ القرار بشكل مستمر مع تحديد مسؤولية متخذي القرارات في حل المشكلات.
- تحقيق المخرجات المطلوبة (منتجات/خدمات) بالكمية والجودة وبالتكلفة المخططة وفي حدود الزمن المطلوب.
- الإسهام في تغيير ثقافة المنظمة ،بمعاونتها على استبدال الأساليب الحالية بأساليب إدارية أكثر فعالية، وكذا جعل الإدارة أكثر قدرة على التشخيص والتحليل في مجال البحث عن حلول سليمة لمشكلات قائمة.

ب- أهمية التطوير التنظيمي: يعتبر التطوير التنظيمي أسلوباً لحل المشكلات ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر، وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في الجوانب التالية:

- ✓ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية كما ونوعاً ، وتقليل هدر الموارد.
 - ✓ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والابتكار.
 - ✓ توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
 - ✓ الاستفادة من التطورات والاكتشافات في مجالات العلوم الأخرى.
 - ✓ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.
- وبشكل عام فإن أهمية التطوير تكمن في أنه أصبح من أهم متطلبات التقدم و التطور لمنظمات اليوم، إذ لم يعد ينظر إليه كوسيلة مستخدمة تبعاً للظروف، فالتنافس الكبير بين المنظمات من أجل تحقيق الاستقرار والنجاح، أدى بها إلى حركة مستمرة لا تهدأ مع التطوير والتغيير، لأن السمة المشتركة بين المنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير لمواكبة التغيرات المختلفة في محيطها الخارجي.

12-3- عناصر ومتطلبات التطوير التنظيمي:

أ- عناصر التطوير التنظيمي:

- وصف شامل لما يجري في التنظيم وتشخيص مشاكله والتعرف على الإمكانيات والطاقات المتاحة له (مادية/ بشرية).
- تحديد هدف التطوير: أي وضع هدف واضح يمكن تطبيقه واستخدامه على ضوء حاجة المنظمة المراد تطويرها.
- التجديد المستمر للتنظيم: من أجل التكيف الذاتي مع التطوير وتحسين إنجازها لأهدافها، وكذا تطوير الإجراءات والأساليب وكذا العمليات والمهارات، والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة ككل.
- الاهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل: أي الاهتمام بدوافع العاملين وشخصياتهم، وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية ومعرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين، وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية – ثقافة المنظمة – للتعرف على حاجاتهم وحل مشاكلهم والتعامل بيسر معهم.
- محاولة تعديل السلوك التنظيمي: بتوجيه مسارات جديدة تتفق مع أهداف المنظمة للتغلب على مشاكله قصد زيادة كفاءتها.
- استخدام مفهوم النظم: أي النظرة الكلية والشاملة للمنظمة، وأن هناك ترابطاً ديناميكياً لمكونات النظم الفرعية، وهذا يعني تقييم كل جوانب المنظمة وأخذها بعين الاعتبار .

• تبني إستراتيجية إدارية للتطوير: أي السعي إلى التجديد والابتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له دلالاته على سلوك الأفراد العاملين عبر سبل إدارية مناسبة.

• الاهتمام بالمعيشة والتعلم: من خلال الخبرة الواقعية المعاشة للاستفادة من هذه التجارب .

• التعامل مع القضايا المعاشة: أي أن تكون المشكلات المطروحة من الواقع المعاش ومحددة لفهمها والتغلب عليها والاستفادة منها.

• الاستفادة من الخبرة في هذا المجال: أي الاستفادة من خبرة المختصين و المستشارين في مجال التطوير التنظيمي لزيادة القدرة على تفهم المشكلات و إيجاد البدائل والحلول المناسبة.

ب- متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي: يتطلب تطبيق التطوير التنظيمي داخل المنظمة توفر جملة من الشروط والمتطلبات الضرورية التي تزيد من درجة فعاليته، ومن أهم هذه المتطلبات نجد:

- وجود خطة متكاملة وشاملة للتطوير التنظيمي.
 - تهيئة الأفراد في المنظمة وذلك بتصحيح مفاهيمهم وتصوراتهم حول التطوير وخطته و إجراءاته، وكذا نتائجه و أهدافه.
 - أن تستند خطط التطوير من معرفة جيدة بإمكانيات الواقع وبيانات إحصائية دقيقة توفر الكفاءات البشرية والخبرات الإدارية الكافية التي ستتولى مهمة التطوير.
 - ربط البرنامج المقترح بكل من رؤية ورسالة وأهداف المنظمة.
 - وجود معايير توضح إستراتيجية التطوير لضمان استمراريته ومن هذه المعايير، وضع معايير ومحددات للعمل يلتزم بها الجميع.
 - إشراك مختلف الأطراف في عملية التطوير .
 - البناء على الجهود والبحوث السابقة و تقديرها.
 - أن يكون التطوير المخطط طويل الأجل، تدريجي، مرحلي وبعيد عن المفاجآت.
 - موافقة الإدارة العليا بالتطوير واقتناعها به.
 - وضع نظام لمراقبة ومتابعة نتائج تنفيذ والالتزام بالموضوعية والشفافية في مناقشة هذه النتائج
- (3).

• تصميم نظام متكامل لرصد الظواهر التي تدل على وجود الحاجة للتطوير وتنشأ هذه الحاجة عن:

- ✓ رؤية للقيادة الإدارية.
- ✓ تجاوز لواقع عجز عن إشباع الحاجات المتجددة.
- ✓ مواجهة مشكلة طارئة لم تكن الإمكانيات المتاحة قادرة على حلها.

- تحديد سبل تعظيم الموارد المطلوبة للتطوير وتوضيح السياسة المطبقة وفلسفتها وأهدافها، وإقناعهم بها لضمان الالتزام بتطبيقها.
- تشخيص عوامل المقاومة الناتجة عن التطوير ومراكزها.

4-12- خصائص التطوير ومراحله:

أ- **خصائص التطوير التنظيمي:** يتسم التطوير التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن بقية العمليات الإدارية وهي:

- أنه عملية مخططة تشمل وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية وتنطلق من دراسة تشخيصية لواقع المنظمة.
- يهدف إلى زيادة فاعلية المنظمة وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار أمامها، وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- إن الإستراتيجية الأساسية له تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه النشاط التي تمارسها المنظمة لتطوير قدرات الجماعات التنظيمية على حل مشاكلها ، وتدعيم عملية الاختيار بين البدائل.
- عمليات التطوير التنظيمي هي ثمرة تعاون كل أفراد التنظيم، وليس عملاً مفروضاً من الإدارة العليا.
- يخضع إلى نظرية النظم كأساس لمحاولة إحداث التغيير، على اعتباره كيانا يتألف من شبكة من الأنظمة الفرعية المتداخلة.
- التطوير التنظيمي يتجه إلى المستقبل فهو يرمي إلى إعداد المديرين والتعرف على المواقف، واكتساب التجارب لعلاج مشاكل المستقبل.
- يستمد التطوير التنظيمي مفاهيمه وأفكاره من معارف العلوم السلوكية .
- عملية طويلة المدى قد تستغرق (من 01 إلى 05 سنوات) لإنجازها وتلمس نتائجها.
- لا بد من مشاركة الإدارة العليا في جميع مراحل التطوير التنظيمي لكسب ولاء أفراد التنظيم.
- تؤثر خطة التطوير على المنظمة ككل، أو جزء منها بشرط أن تتوفر استقلاليته عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- المتغيرات المطلوب إدخالها على التنظيم يجب أن تفي بالمتطلبات المفروضة عليه.
- تعتمد على إستراتيجية تعليمية تؤكد وجود قاعدة للسلوك المشترك المطلوب تحقيقه من الأفراد.
- أن تتوفر لدى الجهة القائمة بعملية التطوير القدرة على تحقيق التعاون و تنمية العلاقات بين العاملين.

• يحصر التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تحقيق ذواتهم والتأثير على منظماتهم ووظائفهم، كما أنه يقوم على فرضيات تنسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية.

ب- مراحل التطوير التنظيمي: إن التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على خطوات مختلفة ومتتابعة من الدراسة والتشخيص للمشاكل، ثم التخطيط الواعي لاستراتيجيات التطوير المستند على البيانات الدقيقة، ثم تنفيذ برامج التطوير التنظيمي خلال فترة زمنية محدودة، وأخيرا تقييم النتائج، وفيما يلي أهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي:

المرحلة الأولى- إدراك الحاجات إلى التطوير: من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه ، وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة التطوير التنظيمي – تحديد الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين ما تريده- .

المرحلة الثانية- اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير: من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل المنظمة أو خارجها ، حيث يتم تحديد العلاقة بين الطريق (الإدارة، الخبير) والتي تكون مبنية على الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار .

المرحلة الثالثة - تشخيص المشكلة: وتتضمن ثلاث مهام وهي: تعريف المشكلة، تحديد الأسباب، الحلول الملائمة لها، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات.

حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد الأسلوبين:

أ- مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين.

ب- يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات.

و يجب أن يركز تشخيص المشكلة على استخدام المعلومات الدقيقة والموثوق منها.

وهناك مجموعة من الأسئلة التي تساعد المديرين على الاتجاه الصحيح للتشخيص:

- ما هي المشكلة الحقيقية والتي تختلف عن ظواهر وأعراض المشكلة نفسها؟
- ما هي الأسباب الحقيقية التي تفسر المشكلة؟
- ما هو نطاق المشكلة؟
- ما هي الآثار الناجمة عن هذه المشكلة؟
- ما هي الأطراف الداخلية والخارجية المرتبطة بالمشكلة؟

- ما هي الجهود السابقة التي بذلت لمعالجة المشكلة؟
 - ما الذي يجب تغييره لحل المشكلة؟
 - أي النتائج المتوقع الحصول عليها، وكيف يمكن قياسها؟
- المرحلة الرابعة - وضع خطة التطوير: وتتم عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:
- أ- اكتشاف فرصة التطوير: وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد:

- ✓ ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟
 - ✓ ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل / الآجل) و(الممكن / غير الممكن)؟
 - ✓ ما هي التكلفة المادية، الزمن المتاح و المكان المتاح؟
- ب- وضع خطة التطوير: ويتم هنا وضع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي: إعادة تصميم الوظائف ووصف الأعمال بتغيير الصلاحيات والمسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي.

✓ التكنولوجيا: تعديل أساليب الإنتاج و تغيير الأجهزة والآلات.

✓ القوة البشرية: التدريب و تنمية فرق العمل، توظيف جديد. وينبغي أن تقوم خطة التطوير على خمسة مبادئ أساسية هي:

- أن تكون محدودة، مكتوبة، معلنة وقابلة للمراجعة.
- أن تكون قابلة للتحقيق من حيث التكاليف والإمكانيات.
- أن تكون الخطة متماسكة ومترابطة ومتجانسة وتؤدي إلى تحقيق الهدف.
- أن تكون الخطة قابلة للقياس في ضوء وحدة إنتاج محددة.
- أن تكون ذات مساحة زمنية محدد.

المرحلة الخامسة- التهيئة لقبول التطوير: لا بد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط، لضمان التنفيذ السليم، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية.

وإن هذه المقاومة لا تعتبر شيئاً سيئاً خاصة عند الوعي بها ومعالجتها، حيث أن الإنصات الجيد إلى شكاوي وهموم العمال يؤدي إلى تصحيح الفهم وبالتالي إلى الفعل الصحيح والنتيجة الصحيحة، كما أن إبراز المشاكل بمعرفة عناصر المقاومة يؤدي إلى معالجتها قبل وقوعها، وبالتالي تحقيق أهداف خطط التطوير التنظيمي.

وإن عملية التهيئة لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته ينبغي أن تقوم على القواعد الأساسية التالية: إيضاح الحكمة من التغيير، المشاركة، الإنصات، التدريب.

المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير و إدخال التغيير المستهدف: وينبغي في هذه المرحلة مراعاة ما يلي:

أ- تحديد الأدوار والمسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير المستهدف .

ب- تهيئة المناخ الملائم والمدعم بتطبيق إستراتيجية التطوير .

و إن تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي تنطوي على بعدين وهما:

✓ الوقت: يتعلق بالميعاد الذي سبق اختياره لبدء تنفيذ برنامج التطوير .

✓ المدى: ويتعلق بمدى التغيير الذي سيتم تنفيذه.

المرحلة السابعة- تقييم البرنامج: وتشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج والفرص والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التطوير، والتعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التطوير التنظيمي.

وعلى المديرين أن يستعينوا ببرامج دقيقة وموضوعية للتقييم، والتي تتناول النقاط التالية:

- تحديد ومراجعة الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج.
- وصف الأنشطة التي تم القيام بها لتحقيق الأهداف.
- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة المتغيرات التي تحققت.
- رقابة العوامل الدخيلة أو العرضية عن طريق استخدام المجموعة الرقابية.
- 6 كشف النتائج غير المتوقعة.

وعموماً فإنه يفضل أن تشتمل خطة التغيير على أسس المتابعة، ومثال ذلك ما يلي:

✓ متابعة أداء الموارد البشرية: من خلال معدلات الأداء، معدلات الغياب، معدلات دوام العمل ومؤشرات الشكاوي.

✓ متابعة أداء التسهيلات والمعدات: وذلك من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغيرات: تكلفة الوحدة، حركة المخزون الراكد ... الخ .

✓ معدل أداء النظم والتنظيمات: وذلك من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال، تدفق المعلومات، حل المشكلات، اتخاذ القرارات ... الخ .

12-5- مفهوم التغيير التنظيمي وأهدافه:

لقد تباينت التعاريف فيما يخص التغيير التنظيمي، "فالتغيير بصفة عامة هو الانتقال من حالة إلى حالة أخرى تكون عادة منشودة"

أما التغيير على مستوى المؤسسة فقد عرفه الباحثون عدة تعريفات نذكر منها:
" التغيير التنظيمي هو التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه هذه المنظمة".

" التغيير التنظيمي هو تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها"

وعرف التغيير التنظيمي بأنه "عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية

ويسعى التغيير على مستوى المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل، ويتوقف مدى تحقيق هذه الأهداف على كفاءة إدارة وإحداث التغيير بفعالية وذلك بعد تحديدها بوضوح أهم الأسس والاعتبارات التي تعتمد عليها وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- تحسين الموقف التسويقي للمنتج أو الخدمة من حيث النوعية والانسجام ومدى الاعتماد عليه وسهولة الاستخدام والأداء.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاية وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية، الآلات المتاحة والموارد، الطاقة، ورأس المال.
- تحسين الفعالية التنظيمية من خلال تحسين وتعديل التركيبة التنظيمية.
- زيادة قدرة المؤسسة على الإبداع والتعلم من التجارب.
- تغيير العمال لتحقيق التكامل والتباين المطلوب للتعامل مع المتغيرات السائدة.
- تحسين رؤية الشركة وسمعتها.
- بناء محيط محابي للتغيير و التطوير و الإبداع.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المؤسسة.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

12-6- دواعي التغيير التنظيمي:

أ- المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية: يوضح الشكل التالي المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر على سياساتها وإجراءاتها.

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة مايلي:

- البيئة الاقتصادية المحلية تفرز تغيرات في سقوف الائتمان المصرفي وأسعار الفائدة ومستويات الأجور وأسعار الصرف ...الخ، كما أن هناك تغيرات في أسعار الفائدة الدولية وفي أسعار العملات التي نستورد ونصدر بها، وفي الاتجاهات السعرية والتنافسية للتكتلات الاقتصادية والإقليمية والدولية.
 - البيئة السياسية الداخلية تطرح تغيرات في التوجهات السياسية الحكومية المالية والنقدية، هذا من ناحية تفاعلها مع المتغيرات الاقتصادية ومواصفات الجودة، كما أن البيئة السياسية الخارجية تفرز تغيرات تتمثل في آثار الاتفاقيات السياسية والاقتصادية، خاصة إذا كانت مع الدول التي تمثل أسواقا مستهدفة أو مصدرة لسلع منافسة للمنتجات المحلية.
 - التقدم التكنولوجي والفني سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، إذ تؤثر هذه المتغيرات على تصميم إستراتيجية لتطوير المؤسسة، كما تؤثر على هيكل التجهيزات الآلية والتكنولوجية عموما وهيكل التنظيم ونظم العمل الأخرى المتكاملة.
 - البيئة التشريعية والاجتماعية: فالبيئة التشريعية تكمن في تغيير التشريعات أو تعديلها، إذ أن هذه التشريعات تفرض قيودا أو تهيئ فرصا، أما البيئة الاجتماعية فقد تحدث تغيرات في اتجاهات وأنماط الطلب على منتجات المؤسسة.
 - بالإضافة إلى الثقافة التي تؤثر على قيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد كمرؤوسين ورؤساء وعملاء وموردين ...الخ. لأن التغيير في السلوكيات يؤثر على فعالية الأداء التنظيمي، كما يؤثر على اتجاهات العملاء وبالضرورة على حجم الطلب وتصميم المنتج والمزيج التسويقي وأساليب التعامل مع العملاء.
- ب- المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية:**

من المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية للمؤسسة نذكر ما يلي:

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
 - التغيير في هياكل العمالة ووظائف وعلاقات العمل.
 - التغيير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
 - التغيير في الوظائف الأساسية للمؤسسة كوظيفة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.
 - التغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.
 - التغيير في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ.
 - زيادة معدل الدوران الوظيفي وتدني الأرباح.
- ومع تزايد وتسارع المتغيرات تزداد حدة عوامل عدم التأكد، وصعوبة تحديد الفرص المتوقعة ومصادر التهديد، وسيطلب ذلك مهارات عالية في التخطيط الإستراتيجي مع مرونة في التصميم والتعامل مع إستراتيجيات متغيرة ومتعددة سواء كانت إستراتيجيات على مستوى وظائف المؤسسة أو على مستوى النشاط.

كما أن تنوع هذه المتغيرات سيزيد الحاجة لتصميم وتمويل برامج البحوث والتطوير سواء في مجالات خفض التكاليف أو تحسين الجودة أو تصميم المنتجات ...الخ. أو في مجالات الموارد البشرية، وتعد هذه البرامج أساس ودعامة التغيير التنظيمي.

7-12- مراحل التغيير التنظيمي:

تمر عملية التغيير التنظيمي بثلاث مراحل أساسية هي:

أ- **مرحلة إذابة الثلوج:** وتسمى أيضا مرحلة تفكيك عوامل الجمود وتمثل في محاولة إثارة ذهن الأفراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعوق تقدمهم في العمل وإثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لهذه المشاكل، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بالتغيير ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين ويطلق على عملية التهيئة الإذابة حيث يتم إذابة الموقف الذي يتعرض له الأفراد والمؤسسة من أي تغييرات ومن ضمن أساليب إذابة الموقف ما يلي:

- منع أي مدعومات لأنماط السلوك التي تسبب مشاكل يجب تغييرها لأنها غير مرغوب فيها.
- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

• إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات ويتم ذلك بإزالة مسببات مقاومة التغيير.

• نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة وذلك لكي يشعر بمدى جسامة الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية يتمحور موضوعها حول مشكلة معينة.

• تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كان التأخير أو التوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات قد تكون في مواعيد الحضور والانصراف أو عدد ساعات العمل.

ب- **مرحلة التغيير:** تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتتطلب هذه المرحلة فترة زمنية طويلة نسبيا، وتهتم مرحلة التغيير بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها ولهذا يرى البعض أن مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل وإنما هي مرحلة تعلم، أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماط جديدة من التصرف والسلوك التي تساعد على مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن، ويكون التغيير في النواحي التنظيمية الهيكلية التالية:

- التغيير في أنماط توزيع السلطة؛
- التغييرات في التكنولوجيا المستخدمة؛
- التغيير في العمليات الإدارية؛

ج- مرحلة التثبيت: يمكننا القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وبمعنى آخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا المتحصل عليها من جراء التغيير التنظيمي، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع الطرق التالية:

• المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي، ومقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها.

- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في عملية التغيير التنظيمي.
- توفير سبل الاتصالات بين المشاركين مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.
- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير التنظيمي.
- تكريم الأشخاص و جماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.
- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتغييرات الجديدة، وتشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

12-8- مقاومة التغيير التنظيمي:

أ- أشكال المقاومة: وتتخذ مقاومة التغيير عدة أشكال هي:

- الصدمة: تشير إلى شعور حاد إلى عدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
 - عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
 - الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
 - الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
 - التبرير: القيام بوضع أسباب للتغيير.
 - التكامل: وهو قيام الأفراد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو المؤسسة.
 - القبول: يعني الخضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ب- أسباب المقاومة: إن الأسباب التي تدعو الأفراد أو الجماعات إلى رفض أو مقاومة التغيير تتمثل في ما يلي:

- مخاوف التغيير: قد يعارض الأفراد التغيير التنظيمي خوفا من فقد شئ ذو قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية أو حرية اتخاذ القرار...الخ.
- قصر الفهم والثقة: سيعارض الأفراد التغيير إذا لم يفهموا أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم أهداف ونتائج التغيير التنظيمي عندما تفتقد الثقة بين الفرد ومخطط التغيير.
- تقييمات مختلفة للتغيير ونتائجه: حيث تختلف النظرة للتغيير من فرد لآخر من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة.

- مرونة محددة اتجاه التغيير: يقاوم الأفراد التغيير لأنهم يتوقعون عدم قدرتهم على تطوير مهارات جديدة لازمة للأداء الجيد، وقد يفهم الأفراد أن التغيير ضروري لكنهم عاطفيا غير قادرين على ممارسته وهو ما يؤدي لدرجة من مقاومة التغيير.

ج- كيفية تقليل مقاومة التغيير التنظيمي: سنتطرق لطرق خفض مقاومة التغيير حسب سبعة مراحل تكون بحسب درجة المقاومة التي يتعرض لها وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 01: مداخل خفض مقاومة التغيير:

المرحلة	الموقف الذي يستخدم فيه	المزايا	الآثار
1	الاتصال للإقناع.	حيث لا تتوافر للمستهدفين بالتغيير المعلومات الدقيقة على أهداف و نتائج التغيير.	متى تم الإقناع سيساعد الأفراد في تنفيذ التغيير.
2	المشاركة في إدارة وفي صياغة خطط التغيير.	حيث لا تتوفر لمخططي التغيير كافة المعلومات اللازمة لتصميمه حيث يكون للآخرين قوة ملحوظة للمقاومة.	سيلتزم المشاركون بتنفيذ التغيير وسيقدمون ما لديهم من معلومات متصلة به لتتكمّل معه وتنصب في خطة التغيير.
3	الوعد بالدعم و المساعدة.	حيث يخشى المستهدفون بالتغيير من عدم القدرة على التكيف مع متطلباته.	متى اطمأن المستهدفون بالتغيير إلى جدية الوعد وكفاية الدعم تتلاشى أو تقل مقاومتهم.
4	التفاوض	حيث سيخسر أفراد أو مجموعة ويكون له قوة ملحوظة للمقاومة.	قد يسهل تجنب مقاومة ذات شأن.
5	المنافرة	إن تعذر استخدام مداخل أخرى وكانت مكلفة للغاية.	قد يكون ذلك مكلفا إن ضغط المستهدف أو المستهدفون بالتغيير للمقاومة، طلب مقابل للموافقة على التغيير أو تسييره.
6	الالتزام الضمني أو الصريح	حيث تكون سرعة التغيير حتمية أو ضرورية، أو تكون لمخططي التغيير قوة ملحوظة.	قد يؤدي لمشكلات مستقبلية إذا أحس الأفراد أنهم مستهدفون أو كانوا مستهدفين بالمنافرة.
7	النقل، الفصل و التعيين	حيث يكون الرفض ذا مركز تنظيمي مؤثر ويرفض الالتزام.	قد يمثل مخاطرة أن ترك الأفراد حائقين على مخطط التغيير.
		التخلص من مقاومة مؤثرة وردع مقاومين آخرين.	قد تظهر الإدارة بمظهر استبدادي و قد تفقد كفاءات بشرية مؤثرة.

المصدر: أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 43.

يتضح من ما سبق أن التطوير التنظيمي هو "أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي". والتطوير يتضمن دراسة أوضاع وظروف المؤسسة ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الإمكانيات والموارد اللازمة لإحداث التغيير بها، لأن "المنظمة تعمل في ظل بيئة لا تتسم بالثبات ولكنها تتغير، فتوقع هذا التغيير والتنبؤ به، ووضع الإستراتيجيات اللازمة لمواجهته هو أحد الوظائف الرئيسية في المنظمات" وتستخدم الإدارة العليا بعض الجهود طويلة الأجل والتي تتصف بالاستمرارية والاستعداد لمواجهة التغيرات المحتملة في المستقبل بهدف التقليل من درجة مقاومة الأفراد للتغيير. ومن الطرق التي يمكن للإدارة أن تستخدمها في خلق نوع من الجهد المستمر والمنتظم والاستجابة بفعالية للتغيرات التي تحدث في المنظمة والبيئة هي طريقة التطوير التنظيمي.

يتضح من ذلك وجود تداخل وارتباط بدرجة كبيرة بين اصطلاح إدارة التطوير وإدارة التغيير التنظيمي رغم وضوح الاختلاف بين دوافعهما ومجالتهما وكذلك منهج تنفيذهما.

الإستقصاء واستطلاع الاتجاهات وبغرض التعرف على مدى تأثير جهود التطوير التنظيمي.

13- ضغوط العمل:

يواجه الإنسان خلال حياته العديد من المخاطر والتهديدات والضغوط التي يجب أن يتعامل معها بفاعلية للحد من آثارها الضارة، وهي مرتبطة بالأحداث اليومية سواء في البيت أو الشارع أو العمل...، وتسبب في بعض الأحيان عوائق يقف المرء عاجزا أمام حلها، وتتباين شدتها، وفق معطيات كل بيئة أو محيط فضغوط البيت ليست نفسها الضغوط التي يتعرض لها العامل داخل بيئة العمل، لكن تفاعل هذه الضغوط يمكن أن تكون له آثار سلبية على صحة العامل وكذا على الأداء السليم السوي سواء في العمل أو خارجه.

13-1- تعريف ضغوط العمل:

إن تعدد المتغيرات التي يحتويها الضغط وشموليته إطار دراسته وارتباطه بالكثير من العلوم كعلم الاجتماع، علم النفس، علم النفس الاجتماعي، وغيرها من العلوم الأخرى أحدث نوعا من الغموض لمفهوم الضغط بشكل عام، وضغط العمل بشكل خاص، مما أدى إلى ورود عدة مفاهيم لضغط العمل.

اختلف الباحثون في تعريف الضغوط ما بين النظر إليها على أنها مثيرات أو استجابات أو تفاعل بين الفرد والبيئة وذلك على النحو التالي:

أ- **الضغوط كمثيرات:** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها مجموعة من المثيرات والقوى البيئية التي تؤثر على الفرد، ومن أصحاب هذا الرأي نجد Hall - Mansfield حيث يعرف الضغوط بأنها عبارة عن «قوة خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أم منظمة وتؤدي إلى حدوث تغيرات داخلية في صورة إجهاد» كما عرفها Meddlmist Hill بأنها: «تلك القوى الخارجية التي تمارس تأثيرها على الفرد ويترتب عليها الإجهاد النفسي والجسماني والسلوكي لهذا الفرد»

ب- **الضغوط كاستجابة:** يتعامل أصحاب هذا الاتجاه مع الضغوط باعتبارها ردود الأفعال البدنية والنفسية والسلوكية التي تصدر عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات معينة.

ومن الذين عرفوا الضغوط كاستجابة هانز سيللي، حيث يرى بأنها: الاستجابة غير المحددة للجسم لأي مطلب بفرض عليه، كما عرفها Luthans - 1985 بأنها: استجابة الجسم لمجموعة من المواقف والمتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات والآثار السلوكية والفيزيولوجية والنفسية للعاملين في المنظمة.

ج- **الضغوط كتفاعل بين الفرد والبيئة:** لم تكن الفئات السابقة من التعريفات مرضية لكل الباحثين المعنيين بالضغوط لوجود نقاط ضعف في هذه التعريفات، ومن ثم ظهر اتجاه ثالث يرى أن الضغوط محصلة تفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع الظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد.

ومن الذين عرفوا الضغوط بأنها تفاعل بين الفرد والبيئة:

-ماكجراث: حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص.

ومن خلال هذه التعاريف يحدد سيزلاجي ووالاس (1987) ثلاث عناصر أساسية للضغوط وهي:

- عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط، وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد

- عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط.

- عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

13-2- خصائص ضغوط العمل:

تتميز ضغوط العمل بمجموعة من الخصائص، فهي ظاهرة لا تكاد تخلو من أي مجتمع سواء كان كبيرا أو صغيرا ،متطورا أو غير ذلك، ومن أهم تلك الخصائص نذكر ما يلي:

أ- تتفاوت ضغوط العمل من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها على الأفراد، بحيث يمكن أن يكون عامل مفيد في شكل دافع لرفع جودة العمل والمنافسة الايجابية، وكذا الإبداع والابتكار. من جانب آخر يمكن أن تكون الضغوط عامل سلبى من خلال الأضرار التي قد تتسبب فيها على المستوى الشخصي أو التنظيمي.

ب- ضغوط العمل منتشرة دائما، وتوجد في مكان العمل بشكل أو بآخر، فازدحام المكاتب مثلا، أو زيادة طلبات الجمهور، أو تكاثر الواجبات وتعاضم المسؤوليات، أو زيادة الضوضاء، كل ذلك يشكل ضغطا على تفكير الفرد وأعصابه وحالته المزاجية.

ج- يختلف الناس في استجاباتهم وردود أفعالهم تجاه الضغوط والمعاني التي يعطونها لها، فكثرة العمل وازدحام أوقاته يعني قلقا وتوترا عند البعض، بينما يعتبره آخرون فرصة للتحدي وإثبات الذات، وقلة العمل عن القدر المطلوب يعتبرها البعض سوء تقدير لمهاراتهم وغيابا لفرص النجاح التي يريدونها، بينما ينظر إليها آخرون على أنها فرصة للراحة وعدم مواجهة المشكلات.

13-3-آلية الإصابة بالضغط:

يمكن التمييز بين المراحل الآتية، والتي تمر بها عملية التعرض والإصابة بالضغط:

المرحلة الأولى- مرحلة التعرض للضغط: ويطلق عليها البعض مرحلة الإنذار المبكر أو مرحلة الإحساس بوجود الخطر، ويبدأ في هذه المرحلة بتعرض الفرد لمثير سواء كان داخليا أو خارجيا ويمكن أن القول بأن هذا المثير أدى إلى حدوث ضغوط معينة عندما تفرز الغدة الصماء هرمونات معينة يترتب عليها بعض المظاهر التي يمكن أن نستدل منها على تعرض الفرد لهذه الضغوط ومن أهم هذه المظاهر: زيادة ضربات القلب، الأرق، التوتر، الاستهداف للحوادث.

المرحلة الثانية- مرحلة رد الفعل: وتبدأ هذه المرحلة فور حدوث التغيرات السابقة، حيث تؤدي إلى إثارة العمليات الدفاعية في الجسم في محاولة للتعامل مع هذه التغيرات ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة أو الهروب وذلك بهدف التغلب عليها أو الحد منها للعودة إلى حالة التوازن، وإذا لم ينجح الفرد في ذلك فإنه في هذه الحالة قد تعرض بالفعل أو أصيب بالضغط.

المرحلة الثالثة- مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف: في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية، بالإضافة لمحاولة التكيف مع ما حدث فعلا، في حالة نجاحه في تحقيق ذلك قد يحقق نوعا من الاستقرار أو العودة إلى حالة التوازن أما في حالة الفشل ينتقل إلى المرحلة التالية.

المرحلة الرابعة- مرحلة التعب والإرهاك: ينتقل الفرد إلى هذه المرحلة عندما يتعرض لمصادر الضغوط باستمرار ولفترة زمنية طويلة، حيث يصاب بالإجهاد نتيجة لتكرار المقاومة ومحاولات التكيف ومن أهم مؤشرات هذه المرحلة: الاستياء من جو العمل، التفكير في ترك العمل، الإصابة بأمراض نفسية وعضوية.

فيما يقسم الخضيرى مراحل الضغط إلى المراحل التالية:

أ- مرحلة نشوء الضغط: و تمثل مرحلة البدء أو الظهور لضغط العمل، وتبدأ معها بوادر هذا الضغط في شكل أولي غير مباشر .

ب- مرحلة نمو الضغط: وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها على الفرد، فتسيطر على أفكاره وعواطفه، ومن خلال هذه السيطرة تعمل على التحكم في سلوكه، ومن خلال هذا التحكم يتم توجيه هذا السلوك في الاتجاه المرغوب من جانبي تلك القوى الضاغطة عندما يصل الضغط إلى مرحلة النضج.

ج- **مرحلة اكتمال الضغط:** في هذه المرحلة يصل الضغط ذروته، أي يكون الضغط أكبر من مقاومة العامل أو الموظف، وبالتالي لا يملك غير الاستجابة الانصياع لمطلب قوى الضغط.

د- **مرحلة انحصار الضغط:** وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيس من المطالب التي تنادي بها قوى ضغط العمل، أو بوصولها إلى اتفاق مع العامل أو الموظف، ومن ثم تبدأ هذه القوى بتحقيق الضغط على العامل وتقديم دعمها له، ومن المعارضة إلى المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم المشاركة الكاملة، ويختفي الضغط.

هـ- **مرحلة اختفاء الضغط:** تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة بالكامل، وبالتالي تفقد هذه القوى المبرر في استمرارها، ومن ثم لا يكون أما سوى خيارين الأول: الانصراف عن الاستمرار في الضغط على العامل الثاني: التحول إلى جماعات وقوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

4-13- مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الأفراد في أعمالهم إلى مصادر كثيرة لضغوط العمل، سواء كان مصدرها العمل أم خارجه، ككثرة العمل، وروتينته، وضيق الوقت، ومتطلبات السرعة والدقة في الإنجاز، وبيئة العمل المزعجة، ومشكلات التعامل مع الجمهور، والعلاقات السلبية مع رئيس العمل، وغير ذلك، وتتباين مصادر الضغوط من حيث الكمية أو الطبيعة حسب المهن والوظائف، فهناك مهن ووظائف أكثر عرضة من غيرها للضغوط، أو أنها تتعرض لمصادر ضغط غير موجودة في مهن أخرى.

يمكن تصنيف مصادر الضغط إلى مجموعتين كبيرتين: مصادر متعلقة بالفرد و مصادر متعلقة بالمنظم.

أ- **مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالفرد:** وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالفرد الذي يشغل الوظيفة وليس بالعمل نفسه، فبعض الأفراد يجد في ضغوط العمل محفزاً للنشاط والتحدى، في حين أن البعض الآخر لا يستطيع التعامل مع الموقف الضاغط ونستعرض هنا بعض مصادر الضغط المتعلقة بالفرد.

- **الحياة الاجتماعية للفرد:** إن الضغوط التي يواجهها الفرد في منزله أو حيه سوف تنسحب معه إلى عمله وستنعكس على نفسيته وأدائه، فمن الصعب على الفرد أن يتجاهل الضغوط التي يواجهها خارج العمل عندما يأتي كل صباح، ومن الأحداث الهامة في حياة الفرد التي عادة ما تسبب ضغوطاً نفسياً عليه وفاة عزيز، ومشكلات الزواج والطلاق، أو مرض الفرد أو أحد أقربائه.

بمعنى أن الفرد يتعرض من وقت لآخر إلى أحداث في حياته الشخصية أو في المنزل أو العمل، تؤدي هذه الأحداث إلى توتر ينتقل أثره إلى العمل فيشعر الفرد بضغط العمل.

- **نمط الشخصية:** تشير الدراسات العلمية إلى أن طبيعة ونمط الشخصية لها دور حاكم ومؤثر في إدراك الضغوط وتحديد طبيعة الاستجابة لها، ويميز الباحثون في هذا المجال بين نمطين أساسيين للشخصية هما النمط (أ) والنمط (ب) وذلك على النحو التالي:

بالنسبة للنمط (أ) من ملامح شخصيته العامة يميل إلى العمل بمفرده كما لديه قوة الدافع للإنجاز، كما أنه منافس وعنيد، وخشن المعاملة، كما أنه عجول في العمل وعدواني سريع الغضب.

فيما يخص تعامله مع الضغوط فإنه يظهر دائماً على أنه راض عن عمله، ولذلك لا يلاحظ ولا يستجيب ولا يعترف بوجود ضغوط العمل خاصة أمام الزملاء أو الرؤوسين أو الرؤساء فهو يتكيف معها. أما بالنسبة للنمط (ب) فيفضل العمل في جماعة العمل على العمل منفرداً، كما أنه صبور وهادئ، سهل المعاملة، له القدرة على تحقيق التوازن بين الاهتمام بالعمل والجوانب الأخرى للحياة.

فيما يخص تعامله مع الضغوط يعترف بالضغوط في حالة وجودها ويحاول التعامل معها. وقد أثبتت الدراسات أن الأفراد الذين ينتمون لنمط الشخصية (أ) أكثر عرضة للإصابة بأمراض القلب، وارتفاع ضغط الدم، بالمقارنة بالنمط (ب) وأرجعت ذلك إلى متغير العدوانية وسرعة الغضب التي يتميز بها.

- **مركز التحكم في الذات:** لقد صنفت الدراسات العلمية الأفراد إلى صنفين، أصحاب مركز تحكم داخلي وأصحاب تحكم خارجي، فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أن ما يحدث لهم يتحد بعوامل وقوى خارجة وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة، أو القضاء والقدر.

وتشير نتائج الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالاً للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم أقل قلقاً، وأقل معاناة من ضغط العمل، في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوى القلق والعدوانية وأكثر معاناة من ضغوط العمل في كثير من المواقف التي تحيط بهم لأنهم يدركون أن ما يحدث لهم هو نتيجة عوامل لا يمكن السيطرة عليها.

- **الإدراك:** يتفاعل الأفراد مع البيئة المحيطة بهم من خلال إدراكهم للواقع والإدراك ما هو إلا محاولة لفهم وتفسير الواقع، وفي أحيان كثيرة لا يدرك الإنسان واقعه على صورته الحقيقية، فالأفراد يختلفون في تفسير وقراءة واقعهم، فهم يختلفون فيما بينهم في إدراكهم لنفس الموقف الضاغط، فحين يطلب مسؤول العمل من أفراد القيام بعمل ساعات إضافية كي ينجز العمل في الوقت المحدد، فإن بعض العمال والموظفين سينظر لهذا الطلب على أنه فرصة لكسب إعجاب مسؤوله بإظهار ولائه وحبه

وتضحيتها من أجل المؤسسة، في حين سينظر البعض الآخر لهذا الطلب بأنه أعباء إضافية سيشعر بالضغط أكثر من الأفراد الآخرين الذين يختلفون في وجه النظر بالنسبة للموقف.

- **القدرات والمهارات والخبرات:** تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة على ردود فعله لضغوط العمل، فكلما كان الفرد يمتلك من المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناته من ضغوط العمل، فقدرات الفرد ومهاراته هي التي تحدد درجة صعوبة أو سهولة الضغوط بالنسبة له.

أما فيما يخص الخبرة بالعمل فإن الفترة الأولى من عمل الفرد تنسم عادة بعدم الوضوح والغموض، وضعف الثقة بالنفس بسبب أن الموقف جديد بالنسبة للفرد ويحتاج إلى إثبات ذاته وكسب ثقة واحترام رئيسه وزملائه في العمل، وكلما طالت مدة خدمته في وظيفته كلما اكتسب خبرة ومعلومات ستساعده في كيفية التعامل مع المواقف الضاغطة.

- **هيكل الحاجات والقيم:** تؤكد الدراسات التي تمت في مجال العلوم الطبية ومجال علم النفس الصناعي ومجال السلوك التنظيمي على دور القيم والحاجات في الاستجابة لضغوط العمل، فيرى الباحثون أن حاجات الفرد غير المشبعة تؤثر على مستوى الضغوط، ويرون أن فهم هذه الحاجات والقيم يساعد في التنبؤ إذا كان سوف يتعرض لمصادر الضغوط، كما تساعد الفرد في إدراك أهمية التكيف أو التغلب على هذه الضغوط.

- **الحالة الانفعالية الوجدانية:** تؤكد بحوث هيرسي Hersey وغيرها أن الحالة الانفعالية الشديدة للعمال يمكن أن تزيد من التورط في الحوادث، فالحزن والغضب وما إلى ذلك من حالات انفعالية تقلل من وظائف العمليات المعرفية وتباعد بينها وبين المعالجات الناجحة للمواقف الضاغطة، كما أن الابتهاج الزائد يؤدي للتورط في الحوادث.

سمات شخصية أخرى: توجد بعض السمات الشخصية الأخرى التي لها تأثير كبير على الطريقة التي يستجيب بها الفرد للمواقف الضاغطة، ومن بينها:

- القدرة على مواجهة ومقاومة وتحمل الغموض والقلق.

- **الانطواء والانبساط:** فالشخص المنطوي أقل اجتماعية وأكثر استقلالية من الشخص المنبسط، والشخص المنطوي يجد صعوبة أكبر في التكيف مع المواقف الضاغطة لأنها تحدث في مواقف اجتماعية وتهدد استقلاليته.

إضافة إلى الحالة الجسمية للفرد، فهي تؤثر على مستوى معاناته من الضغوط، فالصحة الجيدة تجعل الفرد أقل تأثراً في مواجهة المواقف الضاغطة، كذلك فإن الأفراد الأصحاء يكونون قادرين على التكيف مع الضغوط والسيطرة عليها بشكل أفضل من الأفراد غير الأصحاء.

ب- مصادر ضغوط العمل المتعلقة بالمنظمة: وهي ضغوط تسببها عوامل مرتبطة بالمنظمة حيث تنتج عن طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسه الفرد أو حتى البيئة الداخلية للمنظمة من ظروف العمل الطبيعية كالحرارة والرطوبة والإضاءة وكذلك الضوضاء الناتجة عن الأجهزة والآلات والمعدات، وتنتج كذلك عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وكذا العلاقات الاجتماعية داخل العمل.

- الدور الوظيفي: يمكن تعريف الدور على أنه عبارة عن توقعات معينة يتوقعها الرؤساء والزعماء والمرؤوسين من الفرد بحكم مركزه في وظيفته.

و هذا الدور الذي يمارسه الفرد في المؤسسة يتميز بمجموعة من السمات والخصائص من أهمها:

- أنه لا يتم تحديده على أساس شخصي، فالتوقعات المطلوبة بالنسبة لأداء وظيفة أو عمل معين لا يتم تحديدها على أساس شخصي، فالوظيفة ذاتها هي التي تحدد التوقعات وليست الخصائص الذاتية للفرد معين.
 - أن تلك التوقعات تتعلق بتصرفات سلوكية مرتبطة بتلك الوظيفة.
 - أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد الدور نظراً لأن هناك اختلاف كبير بين تصورنا لما يريده الغير منا وتصورهم لما ينبغي أن نقوم به في الواقع العملي.
 - أن أبعاد يمكن للفرد استيعابها بسرعة، كما يمكنها أن تحدث أثراً سريعاً في سلوكه.
- بذلك يوجد لكل فرد داخل التنظيم مسار وظيفي يشكل في النهاية دوره وسلوكه الوظيفي الذي يتم تحديده من قبل الإدارة أو الزعماء ورؤساء الأقسام ويعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث الضغط والتوتر عند الأفراد العاملين داخل المنظمات:

إن توقعات الدور تفرض على الفرد أدائها تحت مستوى متوسط من الضغوط، ولذا فإن الضغوط تزداد إذا كانت تلك التوقعات يشوبها الغموض وعدم الوضوح وهذا ما يسمى بغموض الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات متعارضة مع بعضها البعض أو متعارضة مع توقعات الشخص نفسه أو متعارضة مع قيمة الشخصية وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور، أما إذا كانت تلك التوقعات تفرض على الفرد أعباء فوق طاقته، وقدراته فهنا ينشأ ما يسمى بعبء الدور، وبالتالي ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أشكال من الضغوط هي:

- **غموض الدور:** يعتبر غموض الدور من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات، ويقصد بمفهوم غموض الدور «عدم تأكد الموظف بخصوص المتطلبات الأساسية الوظيفية». بمعنى أن غموض الدور يمثل عدم التأكد فيما يتعلق بماذا يعمل الفرد، متى وكيف. ولقد تبين أن غموض الدور يسود بدرجة كبيرة في الوظائف الإدارية عن الوظائف غير الإدارية، وقد يحدث غموض الدور أيضا في الوظائف غير الإدارية عندما يفشل المدير في تخصيص الوقت الكافي لتوضيح متطلبات الدور المتوقع من المرؤوس ويتركه غير متأكد من الطريقة التي يؤدي بها عمله، ولقد أظهرت الدراسات أن الأفراد لا يستجيبون بنفس الطريقة في مواجهة غموض الدور، فالبعض لديه قدرة عالية على تحمل الغموض، والبعض الآخر لا تكون له نفس القدرة على تحمل ومواجهة غموض الدور ومن ثم ضغوط العمل.

- **صراع الدور:** من أهم المصادر الشائعة للضغوط الشائعة هو صراع أدوار الفرد في بيئة العمل بالمنظمة، ويتحقق مثل هذا النوع من الضغوط عندما يواجه الفرد طلبين متعارضين، الإبقاء على أحدهما يتعارض مع تحقيق الآخر فمثلا قد تتطلب وظيفة الفرد العمل لساعات طويلة والسفر لمسافات بعيدة وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره كزوج و أب، كذلك يحدث نتيجة تعارض ما هو مطلوب من الفرد في عمله، كأن يطلب منه أن يعمل بسرعة عالية وفي نفس الوقت المحافظة على جودة عالية للسلعة أو الخدمة التي يقدمها، كما يمكن أن يحدث صراع الدور نتيجة لتعارض متطلبات العمل مع قيم الشخص ومبادئه، كأن يطلب من العامل المسلم العمل وقت صلاة الجمعة.

ويأخذ صراع الدور أكثر من صورة وهي كما يلي:

✓ **صراع الدور الذي مصدره شخصا واحدا:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة من نفس الشخص. فمثلا قد يطلب مدير عام التسويق من مدير المبيعات زيادة المبيعات بنسب 10 % لكل سنة من السنوات القادمة ودون زيادة في مخصصات الإعلان والدعاية الحالية ، بالطبع فإن مدير المبيعات يواجه مطلبين متعارضين ، حيث أنه لزيادة المبيعات لا من زيادة نفقات الإعلان والدعاية و الترويج ، وبالتالي فإن مدير المبيعات يعاني من صراع الدور والذي يكون هنا مصدره هنا مدير العام للتسويق.

✓ **صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين:** يحدث هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت، يتوقع مدير عام الشركة من مدير الأفراد أن يركز عند التعيين في الوظائف الفنية على اختيار الأشخاص ذوي الكفاءة العالية، في حين أن مدير الأفراد يكون مضطرا تحت ضغط النقابة أو القانون العمل أن يقبل نسبة من الأشخاص الأقل كفاءة أو المعوقين أو مصابي الحرب

✓ **صراع الدور الناتج عن التعارض بين متطلبات الدور والقيم الشخصية:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما تتعارض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفته. قد

تطلب الشركة من الأفراد تعيين عمال جدد وتكليفهم بأداء أعمال و مهام تفوق قدراتهم و مهاراتهم وتزيد عن المعايير الموضوعة لتحقيق زيادة في الإنتاجية و بالتالي زيادة في الأرباح .كذلك قد يهتم المدير بالتركيز على تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج، ولكن تحت ضغط جدول العمل قد يضطر إلى الاهتمام بالكم على حساب الكيف، كذلك الموظف الذي يرى زميله يدلّس في العمل أو يرتشي ولكنه يغض الطرف عنه بسبب اعتبارات الزمالة.

✓ **صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد:** ويحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض، فمثلا: مدير الإنتاج كعضو في لجنة الميزانية قد يكون مطالبا بتخفيض الإنفاق الرأسمالي في حين أن ذلك قد يتعارض مع مسؤوليته عن التطوير والتجديد المستمر في أدوات الإنتاج، كذلك قد يتعارض دور الفرد كرب أسرة مع دوره كمدير ودوره كعضو في نقابة ودوره كعضو في ناد وهكذا، وتدل نتائج الدراسات العلمية أن تلك الصور من صراع الدور ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالنسبة للفرد أو المنظمة والتي من بينها ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر، كذلك ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل، وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية .وضعف الثقة في الرؤساء والمنظمة ككل.

- **عبء الدور:** ويأخذ عبء صورتين أساسيتين هما:

• **زيادة عبء الدور:** وهناك نوعين من زيادة عبء الدور:

- **عبء كمي:** حيث يتعين على العامل أداء أعمال كثيرة في وقت قصير.

- **عبء كيفي:** وهو عبء ناتج عن نقص في المهارات المطلوبة لأداء مهام معينة:

وتنتج زيادة عبء العمل عن بعض المظاهر نذكر منها:

✓ زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية للفرد.

✓ ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانية الفرد.

✓ - عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل، ومن ثم الاضطرار لساعات عمل إضافية دون القدرة

على الوفاء بمتطلبات الوظيفة.

✓ عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها، رغم القيام بجهد إضافي غير

عادي.

• **انخفاض عبء الدور:** ويقصد به أن الفرد لديه عمل قليل وأن عمله غير كاف لاستيعاب

طاقاته وقدراته واهتماماته، فالعامل على خط الإنتاج الذي يستخدم قدرة واحدة من قدراته يكون

عرضة للشعور بالملل والرتابة، وبالتالي يفتقر الفرد إلى الشعور بالأهمية أو التحدي أو الإثارة في عمله،

كما يؤدي انخفاض عبء الدور إلى انخفاض شعور الفرد بتقدير ذاته و زيادة معدلات الغياب والأخطاء والعصبية والعزلة.

• العلاقات الشخصية المرتبطة بالعمل كمصدر للضغط: تلعب العلاقات الشخصية

غير الرسمية بين الفرد والآخرين في العمل دورا هاما في حياته، لما قد تتيحه من فرص إشباع بعض الحاجات الاجتماعية كالحاجة إلى القبول والشهرة والصدقة، ولذا فإن إشباع هذه الحاجات يعتمد بدرجة كبيرة عن قوة العلاقات الشخصية بين الأفراد، وحينما تكون هذه العلاقات غير مرضية لدى العمال فإنها تكون مصدرا هاما من مصادر الضغط في العمل:

- العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين: إن العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

من ناحية وبين الرؤساء والزملاء من ناحية أخرى إذا لم يتسم بالتعاون والمودة، وإذا لم يشعر كل طرف بمشاكل الطرف الآخر، وإذا لم تشبع حاجات الود والصدقة والانتماء من خلال جماعات العمل فإن ذلك ينعكس على شكل توتر وقلق وملل ناتج عن سوء العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وتشير الدراسات إلى أن العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين تمثل أحد أهم مصادر الضغوط للعاملين، وأن هذه العلاقات مفتاح الضغط لهؤلاء الأفراد وبالطبع يترتب على هذه الضغوط العديد من الآثار السلبية الحادة سلوكيا ونفسيا وجسمانيا.

- الصراع بين أعضاء جماعة العمل: يعتبر الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي

يواجهها الأفراد والمديرون في عملها اليومي، والصراع يعني تعارض المصالح وعد اتفاق الرغبات بين طرفين أو أكثر، وللصراع صورتان، سلبية إيجابية، فصور الاتجاه السلبي نحو الصراع في المنظمة متعددة فإذا كان الفرد يواجه بصفة متكررة مواقف ذات درجة عالية من الصراع فقد ينتابه مظاهر الانسحاب السلوكي مثل عدم المبالاة والابتعاد، أو مظاهر الانسحاب المادي التعب والغياب وترك العمل، أو السلوك العدواني مثل التخريب والسرقة والاضطراب، أما الاتجاه الإيجابي نحو الصراع فيتمثل في الاعتقاد بأن الصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طريق لحل اختلافاتهم مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير.

- بيئة العمل كمصدر للضغط: لكل عمل ظروف مختلفة، وهذه الظروف تؤثر على اتجاهات الفرد

نحو العمل وتؤثر على سلوكه عموما والفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان ملائم ومريح وخال من العقبات والمخاطر التي تحول دون أن يتم عمله في سهولة ويسر، ومن أهم ظروف بيئة العمل المادية ساعات العمل من حيث الحجم ومن حيث التوقيت، والإضاءة، والضوضاء، ودرجة الحرارة والتهوية...إلخ.

* ساعات العمل: تعتبر ساعات العمل من أهم مصادر الضغوط في العمل، وذلك يرجع إلى أن عدم

تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد، والتوتر بالإضافة إلى أن طول ساعات العمل اليومي يؤدي في كثير من الأحوال إلى إرهاق وملل الفرد وضعف صحته. كذلك ترتبط زيادة ساعات العمل، دائما

زيادة معدلات الحوادث والأخطاء بالإضافة إلى ارتفاع معدلات الغياب وذلك بسبب الإرهاق والإجهاد الذي يصاحب تلك الزيادة وكذلك فإن طول ساعات العمل يؤثر على علاقة الفرد بأسرته وذلك لأنه يضطر إلى أن يقضي قدراً كبيراً من الوقت في العمل للانتهاء من متطلبات عمله ولا يعود بذلك إلى البيت إلا متأخراً. وظائف أصحاب الياقات الزرقاء من العاملين.

*** الحرارة:** إن ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها لا يؤثر فقط على الناحية الفسيولوجية للعامل، بل يتجاوز ذلك حيث يشعر بالضيق فيركز على نفسه وقلل انتباهه للعمل ومن ثم يتورط في الحوادث.

*** الإضاءة:** تعد الإضاءة الجيدة من أهم عوامل ظروف العوامل حيث أنها تساعد على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، وبالتالي فهي لا غنى عنها بالنسبة لصحة وسلامة وكفاءة العمال، وبدون الإضاءة المناسبة يُتوقع ضعف في مقدرة العيون على الإبصار وزيادة نسبة الحوادث والتالف في الإنتاج، فقد أثبتت الدراسات أن معدل الحوادث يزداد بنسبة 25 % في حالة الإضاءة غير الكافية بالمقارنة بالإضاءة العادية.

إن الإضاءة السيئة في العمل تحدث توتراً في العيون قد ينعكس هذا التعب في صورة اضطراب في أعضاء أخرى غير العينين، كذلك تسبب الإضاءة السيئة شعوراً بالانقباض في نفوس الآخرين وإلى زيادة التعب والأخطاء واهتياج الفرد بوجه عام.

*** التهوية:** تبين الدراسات أن سوء التهوية سرعان ما يؤدي إلى الشعور بالنعاس والخمول والتعب والضعف والضيق والتفكير في ترك مكان العمل، وأن الآثار الضارة لسوء التهوية لا تعزى إلى تناقص الأكسجين أو إلى تزايد ثاني أكسيد الكربون بقدر ما ترجع إلى ركود الهواء وما يترتب على ذلك من ارتفاع درجتي الحرارة والرطوبة، ومتى ارتفعت درجة الحرارة والرطوبة تعذر على الجسم التخلص من فضل حرارته بصورة موصولة فاختل توازنه، فالجسم يتخلص من فضل حرارته عن طريق الإشعاع والتوصل فإن لم يتسن له فقد جزء من حرارته عن طريق هذين الأسلوبين نشط إفراز غدد العرق مما يترتب عليه انخفاض درجة حرارة الجسم نتيجة لتبخير العرق.

*** الضوضاء:** تعتبر الضوضاء أحد مصادر ضغوط العمل التي يكون لها التأثير السلبي على قدرة الفرد الإنتاجية من ناحية سرعة الإنتاج ومدة التركيز لتلافي العيوب والأخطاء في المنتجات، وعادة ما تظهر آثار الضوضاء في سرعة تعب الأفراد وملهم من العمل وفي أعصابهم المتوترة وفي عدم الرغبة في العمل ومحاولة ترك مكان العمل، وهي بمثابة الخليط المتنافر في الأصوات التي تنتشر في مكان العمل، تأثير الأعصاب وتقلل الإنتاج فضلاً عما تحدثه من ضعف تدريجي في قوة السمع مع طول المدة، إضافة إلى أنها

تؤثر على إنتاجية العامل فإنها تؤدي إلى كثرة الحوادث الصناعية نتيجة لما تسببه من ضيق لدى العامل وتشتت انتباهه.

*** الأجور والحوافز:** تعتبر الأجور والحوافز هي المصدر الأساسي لدخول الأفراد داخل المنظمات المختلفة، ويعتبر الأجر هو المحدد الرئيسي لمستوى معيشة الفرد، ومما لا شك فيه أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا، وعمّا إذا كان هذا الأجر يتناسب مع الجهد المبذول في العمل.

لقد وجد Elliot-Libow في دراسة على العمال السود في مدينة "واشنطن" أن ضالة الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء العمال تسبب في مشاكل نفسية معقدة كاعتقاد العامل بعدم نفعه لأسرته وعياله، وعدم قدرته على الوفاء بمطالبهم أو الإنفاق على تعليمهم وأمورهم.

• **التغيير التنظيمي:** حيث يعد التغيير خروجاً عما ألفه العامل أو الموظف من روتين وإجراءات ونظام اعتاد عليه، وانتقالاً إلى نظام جديد غير واضح المعالم، فالموظف الذي تربطه بالنظام الحالي مصالح وعلاقات يخشى أن يفقدها بالانتقال إلى الوضع الجديد مما يدفعه لمقاومة التغيير، الأمر الذي يزيد من الضغوط النفسية عليه.

• **المناخ التنظيمي:** ويقصد به الجو العام للمنظمة الذي يعكس شخصيتها، حيث يشكل مناخها العام من كل أسلوب القيادة التنظيمية (متشددة؛ متسببة؛ ديمقراطية) واللوائح والأنظمة الإدارية (وضوحها؛ كفاءتها؛ تجددتها) وطبيعة التكنولوجيا (معقدة، بسيطة) وطبيعة المنظمة (خدمية؛ سلعية)، وفيما إذا هي قطاع عام أو خاص، بالإضافة إلى المرحلة العمرية للمؤسسة (تحت الإنشاء؛ النضج؛ التقهقر)

كل تلك المتغيرات من الممكن أن تسهم في تشكيل جو ضاغط على الفرد، فمن المعروف أن المنظمات الخاصة، وتلك التي تستخدم تكنولوجيا معقدة، وتلك التي في مرحلة الإنشاء أو التقهقر يكون أفرادها أكثر عرضة للضغوط من أفراد منظمات القطاع العام، تلك التي تكون في مرحلة العطاء، ومن تلك التي تستخدم تكنولوجيا بسيطة أو لا تستخدمها إطلاقاً.

• **قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي:** ن العمل بالنسبة للفرد أداة تعمل على صقل معارفه ومهاراته وقدراته، فهو مصدر يزوده بمجالات النمو والتقدم المختلفة، ويمده بأساليب تطوير قدراته، استعداداته، أفكاره ومعارفه، وبالتالي يكون مهيباً لاقتناص فرص التقدم وإثبات الوجود، فإذا فقد الفرد أحد هذه الأساليب التي يتيحها العمل يصبح هذا الأخير مصدر ضغط للفرد في عمله اليومي. وعليه فشعور الفرد بضعف أو فقد إمكانية الوصول إليها، أو أن هناك معايير أخرى تحكم هذه الأخيرة بخلاف كفاءة الأداء، يؤدي هذا إلى خلق ضغوط للفرد في عمله مما يقلل من همته ويكبت

طموحاته. وتختلف الضغوط التي يتعرض لها الفرد باختلاف مراحل حياته الوظيفية وذلك على النحو التالي:

- **مرحلة بدأ الحياة الوظيفية:** تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء المرحلة التعليمية للفرد والتحاقه بعمله، ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

- ✓ نقص المعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل؛
- ✓ عدم التوازن بين مغريات العمل ومنفرائه؛
- ✓ صعوبة التكيف مع مجموعة العمل وبيئته؛
- ✓ القيام بعمل لا يتفق مع مؤهلات الفرد وقدراته؛
- ✓ عدم القدرة على تحمل مسؤوليات العمل.

- **مرحلة منتصف النمو الوظيفي:** تشمل هذه المرحلة العمر من () وقد تكون قبل أو بعد ذلك، ومن أهم مسببات الضغوط هنا نذكر:

- ✓ زيادة أعباء العمل وكثرة التغيير وعدم التأكد
- ✓ شدة التنافس مع الأقران
- ✓ زيادة الاعتماد على الآخرين
- ✓ الحاجة الشديدة إلى اليقظة والانتباه
- ✓ تقادم المعارف والمهارات

يصل حيث التقاعد، موعد فيها تحدد بها خاصة ونظم تشريعات دولة لكل الوظيفة: **نهاية مرحلة -** المرحلة نذكر: هذه في الضغوط مسببات أهم ومن. التقاعد إلى فيها يحال معينة سن إلى العامل الفرد

- ✓ الخوف من فقد المنصب والسلطة والمزايا المختلفة.
- ✓ التفكير في معاش التقاعد ومصادر الدخل في المستقبل.
- ✓ ترك الزملاء والشعور بالوحدة.
- ✓ التفكير في استغلال أوقات الفراغ بعد ترك الخدمة.

إضافة إلى المصادر السابقة، سواء المتعلقة بالفرد أو المتعلقة بالمنظمة هناك مصادر أخرى للضغوط تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، فالمنظمة هي نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة بها، فما يحدث في البيئة الخارجية للمنظمة من الممكن أن يلقي بظلاله عليها سلباً أو إيجاباً، ومن أكثر العوامل البيئية إثارة للضغط حالة الركود الاقتصادي، وقوانين العمالة والضرائب وتشريعات العمل، بالإضافة إلى حالة التوتر السياسي الداخلي بسبب تغيير الأنظمة السياسية، كل ذلك من الممكن أن يضع الفرد في حالة من الغموض وعدم وضوح الرؤية والخوف على مصلحته من الضياع.

14- الولاء التنظيمي:

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينيات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

14-1- مفهوم الولاء:

الولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة، المقصود من هذا التعريف إن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح، لسان العرب، في أن الولاء من الموالة، وهي ضد المعادة، والولي هو اسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصر.

إذن الولاء شعور يتعلق بوجودان الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييد لها، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

ويرى "مدحت محمد أبو نصر" إن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء مهم.
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء مهم للإنسان.

وحسب تعريف "رونالد . ي ريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداداته لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.

14-2- أنواع الولاءات: هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كما يلي:

- **الولاء الشخصي:** وهو ولاءك لنفسك ولفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتهي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية الرياضية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب السياسية).

- **الولاء الديني:** وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.

- **الولاء الوطني:** وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه، فكل واحد منا موطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلص لهذا مواطناً صالحاً تخدم هذا الوطن وتضحي من أجله إذا تطلب الأمر ذلك.

- **الولاء المهني:** وهو الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالتزام مبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.

- **الولاء للعملاء:** وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء هم الذين تقدم لهم السلع أو الخدمات.

- **الولاء المؤسسي أو التنظيمي:** وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وهو موضوع الدراسة الحالية الذي سنتطرق إليه بالتفصيل.

14-3- المصطلحات المرتبطة بالولاء: يكمن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء نذكر منها: الانتماء الوفاء الإخلاص التفاني، التضحية، الحب، الالتزام.

أ- **الانتماء:** في لغة أصلها نما يقال الشيء أي زاد وكثر وارتفع ويقال انتنى الولد إلى أبيه أي انتسب إليه، إذن الانتماء يعني الانتساب إلى الشيء، ويقصد من هذا التعريف أن الانتماء إلى شيء من كان، أو شخص أو فكرة، عقيدة هو الانتساب إلى أي منها.

أما اصطلاحاً الانتماء حاجة نفسية لدى الفرد وتحتاج إلى الإشباع عن طريق الارتباط والتوحد بالآخرين، وأن هذا الانتماء هو شعور الفرد بالقبول والتميز وعليه فإن الانتماء هو شعور لدى الفرد بأنه جزء من جماعة الانتماء بحيث يدفعه هذا الشعور إلى القيام بمتطلبات ذلك الانتماء.

ويشير هذا التعرف أن الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من جماعة ينتهي إليها وكأنه ممثل لها أو متوحد فيها، وكأن كل ميزة لها هي ميزته الخاصة.

ب- **الوفاء:** يشير الوفاء إلى خصلة أخلاقية رفيعة المستوى، وفيها معنى الصدق والاحترام ورد الجميل بالجميل، والأمانة في القول والحب والمفاهيم مضادة هي، الغدر والخيانة والكذب ونكران

الجميل، ولأن الوفاء خصلة أخلاقية سامية جدا فإنها تحتاج لتكون سلوك إلى نفوس نبيلة ومثقفة ثقافة إنسانية عالية جدا، يتضح من هذا المفهوم أن الوفاء سمة أخلاقية وسلوك نبيل توجد لدى الفرد وتتضمن كل الخصال الحميدة عكس الغدر والخيانة والكذب.

وهو ملازمة طريق المواساة ومحافظة عهد الخلقاء وقيل (هو الصبر على ما يبذله الإنسان من نفسه ويبرهن به لسانه، والخروج مما يضمنه وإن كان مجحفاً به).

ج- الإخلاص: عرفه العلماء بتعريفات عديدة ومن أوجهها: هو إفراد الحق سبحانه بالقصد في الطاعة، ويشير ذلك أن الإخلاص يعني الصفاء والنقاوة والابتعاد عن الاختلاط بأشياء أخرى.

د- الالتزام: هو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المبادئ أو الموافق أو الأهداف ويسعى لتحقيقها، إن الالتزام شعور إيجابي في أقصى شدته، يصل إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، حيث أن الالتزام بشيء سواء كان فكرة أو شخص أو عقيدة يعني الانتساب إليه، ويشير هذا التعريف أن الإلزام هو الاتحاد والتمسك والانتساب لشيء ما.

من هذه التعاريف السابقة نستنتج أن هذه المصطلحات كلها مؤدية إلى معنى الولاء، فالولاء في معناه يشمل كل هذه المصطلحات.

14-4- مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه "حبيب الصحاف": بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

وأما "بروس" فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والود والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وأن الولاء التنظيمي، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

- **التطابق:** وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.
- **الإستغراق:** والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.
- **الإخلاص والوفاء:** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتمامهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

ويعتبر "مودي" ويستيرز و"بورتر" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها"، وأوضحوا أن الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها اثر في تحديد في مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
 - استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 - الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة
- يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية، تتمثل في التفاعل ولاتساق والانسجام مع مؤسسة والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمنظمة والميل إلى البقاء فيها.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف وللتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل مصالحه الخاصة، لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم ولادوار، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر جايمون، بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة، لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها.

وعرفه "التو" وهربينك " أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، ويتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"، ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظّمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة. كما يرى "بوشنان" إن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي، كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة ايجابيا أو سلبا ، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.

14-5- المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:

أ- الفاعلية التنظيمية: تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على استغلال البيئة في الحصول على الموارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي، وهذا بالقدرة على استثمار الموارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.

ب- التوازن التنظيمي: وهو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب بمنظّمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والاستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم.

ج- الانتماء التنظيمي: ويعني شعور الفرد بالحبّة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها، لذا يعتبر الانتماء انتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الانتماء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.

د- الالتزام التنظيمي: وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

ومنه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصيب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي.

هـ- الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك اهتمامات، وعرفها " سلوككم " بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات.

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى إخلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي.

و- الرضا الوظيفي: هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ويتفاعل الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به.

ز- المناخ التنظيمي (أو جو العمل): هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراك واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجابا أو سلبا، وتغير اتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.

5-14- مقومات وخصائص الولاء التنظيمي:

أ- مقومات الولاء التنظيمي:

نستنتج مما سبق من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم.

وهذا يمكن القول: إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها.
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
- أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويما إيجابيا.

ب- خصائص الولاء التنظيمي:

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .
- وان هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:
- ✓ أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- ✓ يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولقاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب : وفيها يحدد الفرد المواصللة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة.

14-6- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة ايجابية بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها، واستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن يكون عنصر قوة في بقاها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد محاولا من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية ف العمل، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر.

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقاءهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

14-7- أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

أ- المدخل الإتجاهي: ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

ب- المدخل السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها وبعضويتها، ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

نستخلص مما سبق إن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو

مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

أما "ماير" فقد حدد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- **الولاء التنظيمي العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

- **الولاء التنظيمي المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية، والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستثمار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

- **الولاء الأخلاقي (المعياري):** ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمن ينتسب لها والسماح لهم بالمشاركة والتفاؤل الإيجابي ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي، من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.

14-8- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسس وأرقى، الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

أ- المدخلات: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

- **المكانة الاجتماعية:** يقصد بالمكانة" تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي." وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم و يسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم و تنميتها و ذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم و سببا أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق و الاضطراب و من ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة و أنماط العمل و مهاراته و ظروف العمل و الأجور و الاقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية.

- **قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:** حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكلوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في، نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته

- **نظام الحوافز:** للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة و الأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.

- **بناء الثقة التنظيمية:** تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لدى فالمنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة لإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وتحرص على التعامل.

بمصادقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقُدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم ، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والوثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

- **التطبيع التنظيمي:** نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، ولتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاز وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع.

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

- **الرضا الوظيفي:** يرى "هيرزبرغ" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية و إمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي والأجور و أسلوب الإشراف، و بهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في

التنظيم و ينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.

ب- المخرجات: ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن ابرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

- **شعور العاملين بروح معنوية عالية:** لقد تعدد تعاريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية.

وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص ، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمته.

- **الحد من تسرب الموظفين:** وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، و لا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان استمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- **الانجاز المبدع:** يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائي لانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه. لذا فالانجاز المبدع والمتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسى لها، فالانجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها.

الخاتمة:

يعدّ علم اجتماع المنظمات واحداً من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة، لاتصال موضوعاته اتصالاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر، على الرغم من أنّه يمكن تلمس بوادر التحليل الاجتماعي لقضايا المنظمات بمعناه العام في دراسات القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، في أعمال الرواد الأوائل لعلم الاجتماع ولاسيما في أعمال كل من هيربرت سبتسر، وأوكيست كونت، وكارل ماركس، وإميل دوركهايم.

ويلاحظ أنّ دراسات علم اجتماع المنظمات قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم (التنظيم) في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك أنّ هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذي تشاد عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

لقد أخذت دراسات علم اجتماع المنظمات بالنمو والتطور مع تطور مفهوم التنظيم ذاته، ففي حين كانت الدراسات المبكرة لعلم الاجتماع تعالج القضايا الاجتماعية برؤية تنظيمية عامة؛ أصبحت دراسات علم الاجتماع المعاصر تعالج قضاياها برؤية تنظيمية أكثر دقة، وتستخدم في ذلك أدوات متطورة تتيح لها إمكانية تحليل أنماط السلوك الاجتماعي ضمن التنظيم بمستوياته المتعددة بصورة تختلف عمّا كانت عليه في الماضي.

وعلم اجتماع التنظيم هو أحد فروع علم الاجتماع، وهو فرع حديث نسبياً، وقد ظهرت الحاجة إليه بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع.

ويقوم علم اجتماع المنظمات بدراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي. ويرى "ميتشل" أنّ علم اجتماع المنظمات يقوم بتحليل للنظم الصناعية والتنظيمات، ولللاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر. ويذكر "جيسبرت" أنّ علم اجتماع المنظمات هو العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية، ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية، وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع.

كما أن علم اجتماع المنظمات هو الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم:

يتمثل موضوع البحث في علم الاجتماع المنظمات في دراسة أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشراً في المجتمع الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبات من الواضح أنَّ الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي، حتى غاب العدد الكبير منها ولم يعد له فعالية تذكر.

وفي مجال التعليم والبحث العلمي أصبحت المؤسسات المنتجة للمعرفة على مستوى الأبحاث والدراسات، والتعليم، أكبر من أن تقوى على منافستها جهود الأفراد، وإن تعددت واتسعت؛ بل أنَّ قوة العلماء وقدرتهم على العطاء العلمي، وإنتاج المعلومات أصبحت وقفاً على مقدار تفاعلهم مع المؤسسات العلمية التي تمد نشاطاتها وتجاريها إلى خارج حدود بلدانها، وبات العالم المنفرد المستقل عن المؤسسات عاجزاً عن المشاركة في إنتاج المعرفة والمعلومات، وإن علت به معارفه، واتسعت تجاربه.

ويمتد الأمر إلى قضايا الصحة والخدمات وأشكال النشاط الإنساني المختلفة التي أصبحت بمجموعها خاضعة للتنظيم، وتستمد قوتها بمقدار اعتمادها على تنظيم مواردها، وجمع قدراتها، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم مجالاً واسعاً يمتد من الصناعة إلى الزراعة والسياحة والسياسة والتعليم والصحة والخدمات وأشكال النشاط الإنساني على اختلاف أنواعه.

فالتنظيم الاجتماعي بأشكاله المختلفة ومظاهره المتنوعة على وفق هذا التصور يشكل موضوع علم اجتماع التنظيم بما ينطوي عليه من مشكلات وقضايا تخص أدائه بصورة عامة، وأداء العاملين فيه بصورة خاصة، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بموضوع العمل الإنساني الذي يرتبط بأنماط السلوك المهني والتنظيمي ضمن المؤسسات.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. المنيف، إبراهيم عبد الله، الإدارة: المفاهيم، الأسس والمهام، دار العلوم، ط3، جدة، 1983.
2. فبصوص، أحمد عبد ربه، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، دت.
3. سليمان، حنفي محمود الإدارة: منهج شامل، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1980.
4. المغربي، كامل محمد، المدخل لإدارة الأعمال: أسس ووظائف، مكتبة عمان، الأردن، 1974.
5. علاقي، مدني عبد القادر، الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تهامة، جدة، 1985.
6. عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية 1982.
7. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، 1991.
8. الهواري، سيد، المديرون 5 أنواع، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1995.
9. النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
10. توفيق، جميل احمد، إدارة الأعمال: مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
11. الغمري، إبراهيم، الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982.
12. النجار، محمد عدنان، الأسس العلمية لنظرية التنظيم والإدارة، دار الفكر، دمشق، 1980.
13. عساف، محمود، أصول الإدارة، دار الجامعات المصرية، ط3، الإسكندرية، 1982.
14. إسماعيل، حنفي محمود، الإدارة منهج شامل، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1980.
15. عامر، سعيد يسن، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
16. عبد الوهاب، علي محمد، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982.
17. جودة، محفوظ أحمد، العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات، دار الهلال، 1996.
18. درة، عبد الباري، حالات إدارية عربية، الأردن، مكتبة المحتسب، ط1، 1985.
19. مالك ابن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفك، ط12، دمشق، 2006.
20. غبات بوثلجة، القيم الثقافية للتسيير، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون ذكر مدينة النشر، 1998.
21. أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء المنصورة، مصر، 2000.
22. عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، بحث لم ينشر، 2005.
23. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003-2004.
24. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000.
25. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

26. خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي : المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
27. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
28. أحمد بوشناف، وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
29. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، فيفري 2003.
30. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة المسيلة، 2003.
31. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08/08
www.alkahraba.com
32. عاطف وصفي، الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988.
33. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
34. عبد الله جلي، المجتمع والثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996.
35. الرتيمة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2000.
36. ثابت عبد الرحمان، إدريس، إدارة الأعمال: نظريات نماذج تطبيقات، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
37. عادل رشيد، الثقافة والإدارة، وقائع المؤتمر العربي، المنظمة العربية لتنمية إدارية، 2003.
38. حسن حمدي، الاتصال وبحوث التأثير في دراسات الاتصال الجماهيري، ط1، دار المعرفة، مصر، 1993.
39. محمد جوهرى وآخرون، علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1992.
40. محمد نهجة، تشكّل الاتصال ووسائل في الخدمة الاجتماعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993.
41. محمد، سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر عمان، 2005.
42. عبد العزيز، خواجه، مدخل الى علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
43. عمر، وصفي عقيلي، الإدارة: أصول ومفاهيم، ط1، دار نهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
44. محمد، عساف المعطي، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، عمان، دار نهران للنشر والتوزيع، 1999.
45. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية والتطبيقية. ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
46. محمد، يسرى إبراهيم، الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، البيطاش للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1999.

47. عبد الله، طويرقي، علم الاتصال المعاصرة دراسة في الأنماط والمفاهيم، ط2، مكتبة العبكان، الرباط، 1997.
48. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، ط1، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.
49. عبد الله سنومي، الاتصال في عصر العولمة، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2001.
50. سلوى، عثمان الصديقي، هناء، حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية "رؤية نظرية وعملية وواقعية، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطية، 1999.
51. جمال الدين، عويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
52. صلاح، النشوات، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999.
53. مصطفى، يحي عليان، عدنان، محمد الطوياسي، الاتصال والعلاقات العامة، ط1، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
54. كيش، ديفيز، السلوك الإنساني في العمل. ترجمة سيد عبد المرني، ط1. دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
55. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق (المبادئ والاستراتيجيات)، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2002.
56. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
57. طارق رشدي جبة وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2002.
58. أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الاردن، 2002.
59. شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، ط1، دار مكتبة الحامد، عمان، الاردن، 2000.
60. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن 21)، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.
61. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
62. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999-2000.
63. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
64. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط : الأسس النظرية والآثار العملية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2001/12/16.
65. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، 1993.
66. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998.

67. أحمد فهدى جلال، دراسات في اقتصادية المشروعات، دار الفكر العربي، 1977.
68. محمد جمال الدين المرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
69. محمد الصيرفي، إدارة العمل الجماعي، ط1 ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2002.
70. زكي مكي إسماعيل، السلوك التنظيمي، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، 2002.
71. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، ط1 الأردن، دار يافا العملية، 2001 .
72. سامح عبد المطلب عامر، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات الحديثة، ط1 مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
73. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 دار المسيرة للنشر، عمان، 2001.
74. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ب ت .
75. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
76. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، ط2 ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
77. مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د.ت.
78. احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د. ت .
79. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
80. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط4 عمان، دار الفكر، 2001.
81. نهى مدثر بحيري، نظم دعم القرار ، ط1، الدار الجامعية، السودان، 2002.
82. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط 2، 2003.
83. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، ط3، 2004.
84. نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، ط1، 2002.
85. علي الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، (د.ت).
86. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشروق، عمان، ط 2، 1993.
87. احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
88. احمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ط1، 2006.
89. معتز مصطفى عبد الجواد، شبكة التطوير التنظيمي والمؤسسة الرياضية، دار الوفاء الدنيا للطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
90. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
91. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
92. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
93. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

94. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
95. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وابد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، القاهرة ، ط2، دت،
96. محمد أحمد الخضيري، الضغوط الإدارية الظاهرة: الأسباب والعلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، بدون سنة.
97. رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، تر: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1، 1999.
98. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 2005.
99. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
100. جيرالد جرينج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تر: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
101. راوية حسن، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2004.
102. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
103. مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003 .
104. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، غير منشورة، جامعة الرياض، 2005.

المراجع باللغة الأجنبية:

105. Abd elatif Kham Kham . la dynamique du contrôle de gestion, dunod ,Paris.1986.
106. François leroux. Introduction à l'économie de l'entreprise , 2eme édition .imprimerie de lac-se-jean enr. 1980.
107. Gamela diamuan. performance de l'entreprise dans les pays en voie de développement -le rôle de la fonction approvisionnement dans la stratégie de l'entreprise , lauvrain.1982.
108. Dalloz, lexique de gestion .2eme édition. Imprimer en France jouve. Juin1989.
109. 1- Paul Jubin, pilotage économique de l'entreprise, Maury-12-Maulin ,Paris.1972 .
110. 1- Suzane, Marie Perrin, comprendre les mécanismes actuels de l'économie, imprimerie c.h.corle.1972.
111. Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.
112. Armstrong ,MA Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page Limited. 2001.
113. Gill ,J.and Johnson ,PResearch Methods for Managers London:SAGE Publication.(2002).
114. Jones ,RResearch methods in the social and behavioral sciences Second edition ,Sunderland ,Massachusetts:Sinauer Associates .(1996).
115. Marchington ,M.and Wilkinson APeople Management and Development.London:Chartered Institute of Personnel and Development. (2002) .

116. Roberts .IReward and performance management.In:I.Beardwell And L.Holden (ed.) Human Resource Management a contemporary approach.London:Financial Times.(2001).
117. Wright .P Motivation and Job Satisfaction.In:C.Molander (ed).Human Resource Management. Chartwell- Bratt. .(1990).
118. Behavior in Organization , Greenberg and Baron , Seventh edition, Prentic Hall , 1999 .
119. Management , John aylor, finanacial times and Pitman Publishing Essential Managers , 1999 .
120. manual ,Haller and Hindle, Darling Kindersley , 1998.
121. Whyte, william (man and organization) Homewood, 111, richard , Irwin inc, 1959.
122. —Keith Davis “Human Relations at work”. New York, Mc Graw – Hill Book Company , 1969.
123. Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
124. Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.