

## المحاضرة السابعة

### ديناميكية الجماعات وفرق العمل

سنتناول في هذه المحاضرة جانباً من موضوع " ديناميكية الجماعات ورق العمل " وبعد فهمك للموضوع فهماً واعياً من المتوقع أن تتحقق لديك الأهداف التعليمية التالية :

الأهداف التعليمية المتواخاة من الدرس

- 1- تعرف معنى الجماعة وتفرق بين الجماعة وبين أي تجمع من الناس .
- 2- تتمكن من توصيف أنواع الجماعات المختلفة التي تعمل في المنظمات
- 3- تعرف كيف نشأة وتطورت الجماعات في المنظمة
- 4- تعرف أهمية تماسك العاملين في المنظمة
- 5- تتمكن من شرح أثر أداء عضو الجماعة في الآخرين
- 6- تعرف الفرق بين فرق العمل وبين الجماعات بصيغة عامة
- 7- تتمكن من وصف أنواع فرق العمل التي توجد في المنظمات الحديثة
- 8- تعرف خطوات تكوين فرق العمل
- 9- تكون قادراً على تلخيص العوامل المؤثرة على أداء العاملين
- 10- شرح العوامل المسؤولة عن فشل بعض فرق العمل في الأداء
- 11- تتمكن من توضيح كيفية أنشأت وتنمية فرق العمل الناجحة

### أولاً : الحالة الافتتاحية :

أستخدام فرق العمل في أنشطة البيع في وحدة " كتلر هامر Catler Hammer " حيث تعتبر شركة ( كتلر هامر ) واحدة من أكبر قادة السوق العالمي " في مجال المنتجات الخاصة بالتحكم الكهربائي وتوزيع القوى " فأذا كنت بحاجة لمنتج يقوم بفصل الدائرة الكهربائية الخاصة بمسكنك أو محول للمصنع الذي تعمل فيه أو الذي تملكه فأن الشركة الموجودة في مدينته " بتسبرج " التابع لوحة الاعمال الاستراتيجية التي تمثل جزء من شركة " كليفلاند أيتون " Cleveland Eaton سوف يقوم بتصنيفه . وقد عمل البائعون في شركة " كتلر هامر " وفقاً لاسلوب البيع التقليدي .حيث يقومون بتلقي الاوامر من العملاء الذين يتركون لهم اختيار ما يفي احتياجاتهم من منتجات الشركة . وقد عمله هذا الاسلوب بكفاءة حتى سنوات قليلة ونظراً لتزايد أعداد المنتجات وتعقدها مما أظهر عجز رجال البيع عن ملاحقة التطور في المنتجات . ونتيجة لذلك العجز فأن رجال البيع كانوا يقومون ببيع أي نوع من المنتجات التي يعرفونها بصرف النظر عما كانت هي الافضل للعملاء , أم ان غيرها من منتجات الشركة أفضل منه .

ولم تكن هذه هي المشكلة الوحيدة التي تقابل الشركة في مجال البيع , ذلك ان بعض رجال البيع كانوا يعملون بجد للحصول على عقود بيع بعد ملايين نم الدولارات بينما يقتل البعض وقته بالشركة ويعيش على جهود الاخرين . ومن الطبيعي أنه يؤدي ذلك الى الشعور بالمرارة من قبل المجدين من رجال البيع والى عدم حصول العملاء على مستوى جيد من الخدمة .

وادر كنا من " بروس بروسارد Bruce Broussard " مدير الشؤون التجارية في الشركة (أن ذلك الوضع سوف يؤدي الى الفشل .فقد بدأ بتقديم مدخل فرق البيع للشركة ) فبدلاً من معاناة رجل البيع ليظل على علم بما يحدث من تنمية في منتجات الشركة أولاً بأول .

كؤن فرقا للبيع اطلق عليها ( مجموعات الاصدقاء ) التي يتخصص كل فرد فيها في بيع منتج أو خدمة معينة .

والأن فأذا واجه أحد العملاء مشكلةً ما فإن عضو فريق البيع يوجهه لعضو المجموعة التي تتوفر لديه الخبرة للزمه لحل مشكلة العميل . والآن فإن رجال البيع في ( شركة كتلر-هامر) يعتقدون أنهم يبيعون حلولاً لمشكل العملاء وليس مجرد سلعة أو خدمة . وبالتأكيد فإن عملاء الشركة يقدرون ذلك

ولم يكن من المدهش أن يواجه ذلك المدخل البيعي رفضاً في البداية .كما أن الحصول على قبول رجال البيع له تتطلب جهوداً تدريبية كبيرة . وبالإضافة الى ذلك فإن رجال البيع يعتقدون أنهم سوف يخطرون بأي تغيير يحدث في منتجات الشركة وأنهم سوف يعرضون عن ذلك . ونتيجةً لذلك فإن اقناع رجال البيع بتحويل أحد العملاء الى رجل البيع الذي يستطيع خدمة بطريقة أفضل لم يحدث بسهولة .

ولكن أدراك التأثير الايجابي لهذا المدخل سهل القيام بالمجهودات المطلوبة . وفي الحقيقة فقد كان التغيير جذرياً . والآن فإن الشركة تحتفظ بكتاب يظم أعرافات العملاء بالجميل الذي قدمته لهم الشركة , ويبلغ عدد العملاء الذين أرسلوا خطابات بهذا المعنى للشركة 150 مائه وخمسين عميلاً . وهذا العدد في نمو مستمر . وقد انعكس هذا المستوى العالي من رضا العملاء على العاملين في الشركة أيضاً مما أسعد رجال الادارة بالشركة .

وقد أنتفع من أتباع ذلك المدخل العاملون بالانتاج والبيع في صورة عوائد مالية. ومع أن رجل البيع قد يتعرض لخسارة نتيجة لتحويل أحد العملاء لزميل له يستطيع خدمة بطريقة أفضل , فإن يحصل على عائد أفضل نظراً لتفرغه لخدمة العملاء الذين تتوفر لديهم الكفاءة الفنية لخدمتهم . كما أن ذلك المدخل قد قضى على الخوف من ظاهرة التكاثر والاعتماد على جهود الاخرين كما كان يحدث قبل تطبيقه . وذلك لأن شك رجال المجموعة في أن أحدهم يتقاعس عن خدمة العملاء والفريق يدفعهم لعدم تحويل أي عميل له مما يعرضه للضرر المادي. ومن الواضح الآن أن رجال البيع الذين يعارضون هذا المدخل قد تحولوا الى دعمه نظراً للعائد المادي الكبير الذي يحصلون عليه الان .

وضح من العرض المذكور في الحالة السابقة أن تأثير تبني فرق العمل في شركة " كترل-هامر " كان مثيراً للدهشه . فقد أصبح رجال البيع مبالغين بصورة لم يسبق لها مثيل الى خدمة أحتياجات العملاء - وقد وضح هذا من درجة الرضا العالية التي أبدأها العملاء , ومن درجة الصحة الممتازة التي تتمتع بها قوة العمل الساسية بالشركة . فأن السؤال الذي يطرح هو :

ما الذي يجعل جماعات العمل في الشركات المشابهة لكترل-هامر تحقق هذا المستوى الرائع من النجاح ؟ هل تحقق كل فرق العمل نجاحاً مشابهاً أم اننا امام حالة خاصة ؟ ما المشاكل المحتمل مواجهتها عند أستخدام فرق العمل , وكيف يتم حلها ؟ هذه أسئلة أساسية ينبغي الحصول على أجابة لها عند دراسة ديناميكية الجماعات وفرق العمل .

### خط سير المحاضرة :

وتركز ( ديناميكية الجماعات ) على دراسة طبيعة الجماعات . بمعنى دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوين الجماعات ونموها وكذلك هيكل الجماعات أو العلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة وعلاقة الجماعة بجماعات اخرى , وبالمنظمات التي تظم هذه الجماعات .

أما دراسة فرق العمل فأنها تتحدث عما تتبعه الشركات من أستخدام فرق العمل - التي تعتبر نوعاً خاصاً من الجماعات التي يلتزم أعضائها بالعمل على تحقيق بعض الاهداف ويتقاسمون القيادة أثناء العمل على تحقيقها . وأخذ في الاعتبار أنتشار الجماعات في المنظمات المختلفة. وكذلك نمو شهره فرق العمل فان اهميه هذه الموضوعات في مجال السلوك التنظيمي تبدو واضحة ونظراً لان الجماعات موجوده في مختلف المواقع الاجتماعيه ومنها السلوك التنظيمي وسندرس في هذا الفصل طبيعة الجماعات عن طريق تعريفها وتحديد أنواعها المختلفه واسباب تكوينها ودراسة المراحل المختلفه لنموها ثم دراسة ديناميكيه بناء هيكل الجماعه ثم نتحول الى دراسة كيفية تنشيط عمل الجماعات وزيادة تأثيرها وبالتحديد فأننا سندرس كيف يتأثر الناس بوجود الاخرين وكذلك تأثير تنوع ثقافة افراد الجماعة على أدائها ثم سنتحدث عن فرق العمل كنوع خاص للجماعات . وغيرها من الموضوعات المهمه

### \* الطبيعة الاساسيه لجماعات العمل:-

ماهي الجماعات ؟ ما الانوع الموجوده منها ؟ ولماذا ينظم الناس الى الجماعات ؟ كيف تظهر الجماعة . وكيف يتم تحديد هيكلها ؟ سنعرض الاجابه على هذه الاسئله في ما يلي:-

## ما الجماعة ؟

تخيل ثلاث من الناس يقفون في طابور بأحد محلات التجزئه ليدفعوا اثمان مشترياتهم . قارن بين هؤلاء الثلاثة وبين أعضاء مجلس إدارة أحد الشركات الكبرا . أي من هذين التجميعين يعتبر جماعه في رأيك ؟ اننا نطلق على الثلاثة الذين يريدون دفع اثمان مشترياتهم لفظ جماعة في لغة الحياة اليومية ولكن انهم لا يمثلون جماعه بنفس المعنى الذي تتمتع به مجلس الاداره الذين يكونون جماعة ايضاً . ومن الواضح ان الجماعه تعتبر اكثر من تجمع من الناس ، ولكن السؤال هو ، ما الصفات التي تجعلنا نعتبر التجمع جماعه ؟

**\* يعرف علماء الاجتماع الجماعه :-** بأنها تجمع من اثنين او اكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم ولديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقه ، ويعتبرون انفسهم يشكلون جماعة متميزة ولهم اربع خصائص اساسية .

## \* الخصائص الاساسية الاربعه للجماعه .

1. تجمع يضم اثنين او اكثر بينهم تفاعل اجتماعي
2. لهم هيكل تنظيمي مستقر
3. لهم اهداف مشتركة
4. يعتبرون انفسهم أعضاء جماعه مميزه

و ادناه شرحاً موجزاً بهذه الخصائص

### **1. التفاعل الاجتماعي :-**

وهي أحد الخصائص الواضحة للجماعه ، انها تتشكل من اثنين او اكثر من الناس في حالة تفاعل اجتماعي ، بمعنى يكون لكل عضو تأثير على أعضاء الجماعه الاخرين . والتفاعل لغوياً وتبادل الابتسامات ولكن ينبغي ان يؤثر أعضاء الجماعه على بعضهم حتى يمكن اعتبارهم جماعة من خلال اللغة نستطيع نؤثر على الاخرين

**2. الاستقرار :-** ينبغي ان تتمتع الجماعه بهيكل علاقات مستقر ، وان يكون بينهم نوع من العلاقات المستقره التي تربطهم معاً وتساعدهم على الأداء كوحده واحده . فأن الجماعات التي تتجمع في قاعة الانتظار لايمكن ان نسميهم جماعة لأنها تحتاج الى مستوى اكبر من الاستقرار

### **3. الاهداف المشتركة :-**

الحالة الثالثة للجماعه ، فأن لهم اهداف مشتركة . وعلى سبيل المثال فأن أعضاء نادي هواة جمع الطوابع البريدية يعتبرون جماعة نظراً للاهتمامات المشتركة بينهم كذلك مالكي مصنع للحياكة

والعاملين فيه يشكلون جماعة رسمية تشكلت بوجود اهتمامات مشتركة بالجماعة ولديهم هدف مشترك هو الحصول على النقود وتحقيق الأرباح

#### **4. ادراك الاعضاء لوجودهم في جماعة:-**

الخاصية الاخيرة انه لا بد ان ينظر كل عضو الى نفسه على أنه عضو في الجماعة ذلك ان الجماعة تتكون من أعضاء يمكنهم التعرف على بعضهم . وعلى سبيل المثال فإن أعضاء اللجنة المالية او لجان المشتريات في الشركة او أعضاء نادي الشطرنج يعرفون من هو عضو في جماعتهم ، ومن ليس عضو فيها

#### **-أنواع الجماعات:-**

ما القاسم المشترك بين الامثلة الاتية : وحدة قتال عسكرية ، وثلاثة اسر حضروا مع بعضهم لتناول الغداء ، ومجلس إدارة احدى الشركات الكبرى ، واخيراً ثلاثة افراد يعملون في كابينة قيادة احدى الطائرات التجارية . انهم جماعات . انهم أيضاً يشكلون انواعاً مختلفة من الجماعات يشارك فيها الناس لأسباب مختلفة

#### **-الجماعات الرسمية وغير الرسمية:-**

من الطرق الاساسية للتفرقة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية اما الجماعات الرسمية فأنها تشكل بواسطة المنظمة ، وتصمم بعناية ويوجه أعضائها لتحقيق بعض الأهداف الهامه للمنظمة . وهناك نوع من الجماعات الرسمية يطلق عليها : جماعات القيادة والسيطرة والنقطة الأساسية هنا ان الجماعات الرسمية تشكل طبقاً لقواعد العمل بالشركة التي تحدد لمن ترفع التقارير . وعادةً ما تشكل تلك الجماعات من المدير ومرؤسية.

وربما تشكل الجماعات الرسمية لأداء بعض الاعمال المحدده . ويطلق عليها:

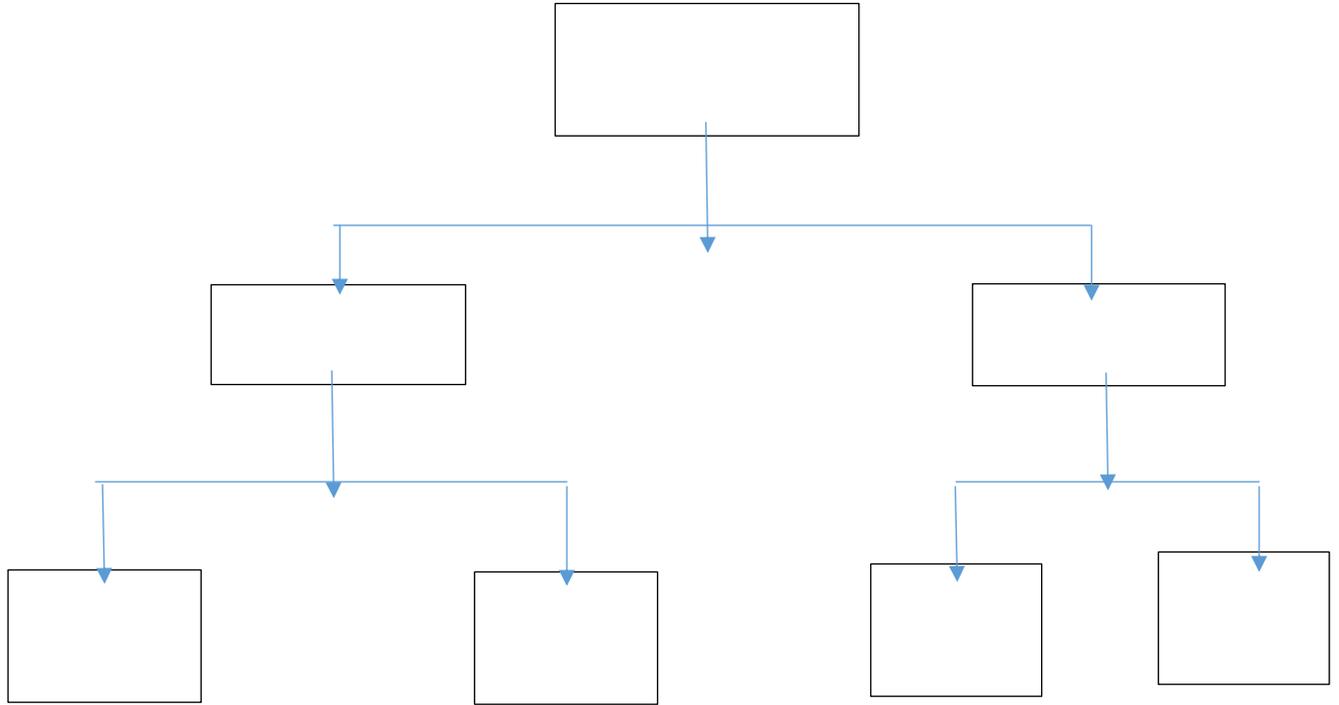
tasksg groups .جماعات المهام

وتختلف عن جماعات القيادة والسيطرة بأنها قد تضم بعض الأعضاء المهتمين ببعض المجالات او من لديهم خبرات خاصة بها بصرف النظر عن موقعهم الوظيفي في الشركة وعلى سبيل المثال فقد تكون الشركة لجنة خاصة للتأكد من إعطاء طالبي العمل فرصة توظيف متساوية وقد تشكل هذه اللجنة من اخصائي موارد بشرية ونائب رئيس الشركة وبعض العاملين بالمواقع التنفيذية وربما كانت تلك اللجان دائمة Standing committees او مؤقتة temporary

مشكلة لمهمة محدده مثل تقديم توصيات خاصة بحل مشكلة توفير مواقف السيارات العاملين في الشركة وقد يطلق النوع الأخير المشكل لمهمة محدده باللغة الإنكليزية

Adhog committees او task forces

ويشيع استخدام هذا النوع من اللجان بالمنظمات المعاصرة



وكما تعلم فإن الجماعات الموجودة في المنظمة قد لا تكون كلها جماعات رسمية مثل الانواع السابقة ، فهناك العديد من الجماعات الغير الرسمية وهي جماعات تشكل بطريقة طبيعية وبدون أي توجية او تدخل من إدارة المنتظمة . واحد المتغيرات الأساسية في تشكيل الجماعات غير الرسمية هو وجود اهتمامات مشتركة بين اعضائها . من امثلة هذا النوع الجماعة التي تهدف الى تشكيل اتحاد يمثل العاملين بالشركة والجماعات التي يتظاهر افرادها ضد تلويث شركتهم للبيئة . ويطلق على هذا النوع جماعات ذوي الاهتمامات المشتركة وقد يوحد الهدف المشترك بين الاعضاء من المستويات التنظيمية المختلفة بالشركة . والعامل الأساسي المشترك بين هذه الجماعات ان العضوية فيها تطوعية وانها لن تنشأ بواسطة المنظمة ولكنها شذت بالاهتمامات المشتركة للاعضاء .

وفي بعض الأحيان تكون الاهتمامات التي تربط أعضاء الجماعة منتشرة وواضحة مثل تلك التي تربط أعضاء الفرق الرياضية ومن يذهبون لتناول الغداء معهم او من يجلسون معا" لمجرد الحديث والتسلية . ويسمى هذا النوع من الجماعات غير الرسمية جماعات الأصدقاء / مثال ذلك مجموعة زملاء العمل الذين يلعبون الكرة او الأوراق مع بعضهم بعد انتهاء العمل وتمتد جماعات الأصدقاء الى خارج مكان العمل ،لأنها تعتبر وسيلة لاشباع حاجات اجتماعية ذات أهمية خاصة لسعادة أعضاء الجماعة .

وجماعات العمل غير الرسمية جزء هام من حياة المنظمات رغم انها تتكون دون أي تشجيع من الإدارة ، كما أن جماعات الأصدقاء تبدأ خارج نطاق الاتصالات التنظيمية الرسمية ، وعلى سبيل المثال فأن ثلاثة من العاملين بأحد خطوط التجميع قد يكتشفون اثناء اهتمامهم المشترك بكره السلة وهنا ، يتفوقون على لعب كرة السلة معاً بعد الانتهاء من العمل وقد تربط جماعات الأصدقاء بين العاملين وتساعدهم اثناء العمل وتكون لتلك الجماعات تأثير إيجابي على عمل المنظمة.

### \*لماذا ينظم الناس الى الجماعات؟

ربما نكون قد لاحظنا ان الناس ينظمون الى الجماعات لاشباع اهتماماتهم الاجتماعية وتحقيق أهدافهم المشتركة. وطالما ان الانضمام الى الجماعات يؤدي الى تحقيق اهداف لايمكن للفرد ان يحققها فإنه يكون هناك منطقتان لتكوين الجماعات. وفي الحقيقة فأن يمكن النظر الى المنظمة نفسها على " انها تجمع من الجماعات ممن يركزون على هدف مشترك هو نجاحها " .و بالإضافة الى ذلك الهدف العام

(نجاحها) فأن هناك العديد من الأسباب الخاصة التي دعتهم الى الانضمام الى الجماعة او الجماعات. وأداة توضيحاً بأهم هذه الأسباب

ت	السبب	الشرح
١	اشباع اهتمام مشترك	يستطيع الناس تحقيق ذلك عن طريق الارتباط معا"
٢	الامان	يتحقق ذلك عن طريق العدد الذي يستطيع تقديم الحمض ضد الاعداء المشتركين
٣	اشباع حاجات اجتماعية	وجود الناس معاً يساعد على اشباع حاجاتهم الأساسية للتواجد مع بعضهم
٤	اشباع الحاجات الى اهتمام الذات	الانضمام الى الجماعة يقدم فرصة للشخص لتحقيق الشهرة واعتراف الاخرين به وبقدراته

وخير مثال على ان الجماعات لا تشكل لتحقيق الأهداف المشتركة فقط ، وانما أيضاً تشكل لتحقيق الحماية لأعضائها ضد مخاطر جماعات أخرى / ويخبرنا التاريخ ان الاتحادات العمالية قد تشكلت في الشركات التجارية مثل: اتحاد العاملين بصناعة السيارات الامريكية فقد تكونت هذه الجماعة لحماية أعضائها ضد استغلال الإدارة وتمييزها العنصري بين العاملين. وهناك مجموعة من النقابات المهنية المختلفة مثل: نقابة الأطباء والمحامين والمعلمين وغيرهم.

## كيف تتكون الجماعات؟

اهتم علماء الاجتماع ومازالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكون الجماعات . وهناك نموذجين تتكون بموجبهما الجماعات وهما : نموذج المراحل الخمسة Five stages model  
نموذج تأكيد التوازن Punctuated Equilibrium وادناه؛ شرحاً لكل منهما:

### أولاً: "ما المقصود بنموذج المراحل الخمس

كما ينمو الوليد خلال الشهور المبكرة من ولادته ، فقد أظهرت الجماعات نمطاً " خاصاً" من النمو والنضج ويصف هذا النموذج خمس مراحل متميزه من النمو التي تمر بها الجماعة وأدناه شرحاً بها :

**١- مرحلة بدء التكوين :** في هذه المرحلة يتعرف افراد الجماعة على بعضهم . وفي هذه المراحل يضع افراد المجموعة القواعد التي تسيروهم والتي ينبغي ان تكون مقبولة من قبل الجماعة مثل تحديد الأدوار التي يجب ان يلعبها كل عضو من أعضاء الجماعة وممن المتوقع ان يكون هناك مستوى من عدم الوضوح وعدم التأكد حول قبول او عدم قبول لهذة الأدوار من قبل اعضاء الجماعة وكذلك حول القواعد التي سيجنيها الفرد من عضوية الجماعة ولفور اعتقاد افراد الجماعة انهم اصبحوا أعضاء في الجماعة فان هذه المرحلة تكون قد انتهت

### ٢- مرحلة الاضطراب والاختلاف :

وكما هو واضح من الاسم فان هذه المرحلة تتميز بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة ويظهر بينهم الخوف والشك واذا استمرت تلك الاختلافات وأنسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة

### ٣- مرحلة تكوين المعايير :

وفيها تصبح الجماعة اكثر تماسكاً وتطابقاً وتصبح العضوية اكثر تأثيراً وفي هذه المرحلة يشيع بين الأعضاء علاقات اكثر قوة ودفئاً ويتضح في هذه المرحلة اهتمام الاعضاء بايجاد حلول لمشاكلها وبداية ظهور بعض الحلول فعلاً ويزداد في هذه المرحلة الشعور بالصدقة والمسؤولية عن مشاكل الجماعة ايضاً وتنتهي هذه المرحلة عندما يقبل الأعضاء مجموعة من التوقعات المشتركة كطرق للاداء المقبول للجماعة

#### **٤- مرحلة الأداء:**

ويتم خلال هذه المرحلة حل هذه المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأعضاء وبين قيادة الجماعة وتصبح الجماعة مستعدة للعمل وحيث ان الجماعة قد نضجت بالكامل فأنها توجه كل طاقاتها لاداء وظائفها

المتوقعة ويساعد قبول الأعضاء لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق افضل مستويات الاداء

#### **س/ متى تحل الجماعة نفسها؟**

#### **٥- مرحلة التحلل:**

عندما ينتهي عمل الجماعة وتحل نفسها ربما يكون قد حققت أهدافها ولم يعد هناك سبب لوجودها مثال على ذلك الجماعات المؤقتة المشكلة لتنمية مشروع خيري وهنا ينتهي وجود الجماعة في حالة تحقيق أهدافها وفي بعض الحالات قد تنتهي الجماعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتناقض عدد أعضائها بسبب انعدام التفاعل بين افراد الجماعة.

وحتى نوضح هذه المراحل تخيل انك انضممت الي بعض زملاء العمل في لجنة الموازنه المشكله حديثاً وف اول اجتماع فآن كل عضو يبدي في اكتشاف زملائه . وعلى سبيل المثال فآنك تبدأ في ملاحظة من يقدم افضل الأفكار او التعرف على صاحب الاقتراحات التي تحضى بأكبر قدر من القبول ، ومن الذي يبدو انه مناسب لتولي زمام القيادة الخ ( هذه هي مرحلة التكون وعندما يكفح الأعضاء للتأثير على الجماعة فربما نلاحظ معركة على قيادة اللجنة . هذه مرحلة الاضطراب والتنازع) . وبأنتهاء هذه المرحلة يظهر قائد مقبول للجماعة كما يصبح أعضاء الجماعة اكثر تعاوناً وكما يدعم بعضهم البعض اثناء العمل كما تنمو بينهم علاقات اجتماعية اخرى مثل تناول وجبات الطعام معاً ( هذه مرحلة تكوين المعايير) ومن الممكن الان لاعضاء لجنة الموازنة العمل معاً وان يعطو العمل افضل مالداهم . (هذه مرحلة الأداء) وعندما ينتهي اعداد الموازنه وتحصل على موافقة الإدارة فآن عمل اللجنة يكون قد انتهى وتحل اللجنة بذهاب كل عضو الي وظيفته ولايوجد بالطبع مزيد من اجتماعات اللجنة.

#### **مدى أهمية التنظيم غير الرسمي للتنظيم الرسمي :**

آن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لهذا تحقيق كافة الأهداف التنظيمية ، لذلك ادركت الإدارة آن كثيراً من الاعمال تنجز من خلال العاملين بصفة غير رسمية . لهذا فآن المدير الناجح لايعتمد فقط على السلطة التي يمثلها من خلال موقعة ، بل يسعى لفهم التنظيمات الغير الرسمية داخل

منظمة للحصول على النتائج المرغوبة . وكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة وادانة أهمية هذه التنظيمات الغير الرسمية للمنظمات.

**أولاً:** تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق اهداف المنظمة ، وذلك في حالة حدوث انسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.

**ثانياً:** تسهل عملية انجاز الاعمال والأنشطة داخل بيئة العمل ، وذلك ان الاعتماد على التنظيم الرسمي لم يمكن الافراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه في الشكل المرغوب

**ثالثاً:** يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات اتصال إضافية (اشاعات من وراء الجدران) حيث ان هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة وبشكلاً سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها فالاتصالات غير الرسمية تمنح الرئيس فرصة التعرف على مشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم، كما انها وسيلة يمكن استخدامها لنشر المعلومات التي لايريد الرئيس ان يتلقاها المرؤوسين عن طريق الاتصال الرسمي.

**رابعاً:** يساهم التنظيم غير الرسمي لاشباع الحاجات الاجتماعية التي تمثل المرتبة الثالثة ممن الحاجات طبقاً لهرم ماسلو.

**خامساً:** تساهم التنظيمات الغير الرسمية في توسيع قاعدة نطاق الاشراف ، لان التنظيمات الغير الرسمية تتفاعل مع التنظيمات الرسمية.

### **عيوب التنظيمات الغير الرسمية:**

(عبارة عن الجماعات الإنسانية التي تنشأ داخل المنظمة بشكل غير رسمي بل بشكل عضوي)

على الرغم من أهمية وجود التنظيمات الغير الرسمية في أي منظمة الا انها لاتخلو من العيوب او السلبيات واهم هذه العيوب

- قد تؤدي الى خلق نوع من التعارض مع المهام والواجبات الرسمية التي يؤديها الافراد و احياناً تتناقض أهدافها مع اهداف المنظمة، فالتنظيمات الغير الرسمية لن تتعاون مع المنظمة الا اذا شعرت بأن الإدارة لم تتفهم أهدافها ومصالحها ، لذلك لابد من احداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات الغير الرسمية من خلال اعتراف الإدارة بأن المجموعات الغير رسمية لاتسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها وان بإمكانها تنمية أنماط سلوكية لافراد الجماعة تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية . وكذلك على المنظمة ان تعمل على اعادة النظر بلهيكلي التنظيمي وتعديله بالشكل الذي يساعد على التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق بين افراد الجماعات .

ويمكن ان يتحقق ذلك من خلال تكوين فريق العمل بحيث تصبح كل مجموعة صغيرة مسؤولة عن تحقيق هدف معين وان تزود هذه المجموعة بالامكانيات والمهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب.

**التنظيم الغير رسمي** : وهو نمط تنظيمي يتسم بالبساطة فضلاً عن وضوح الأجهزة والافراد والعلاقات بالإضافة الى السرعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات.

### **دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد:-**

آن للجماعة تأثيراً على سلوك الفرد وادراكة ،فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين معتقداته ومدركاته عن المنظمة ونظامها وسياستها وغير ذلك وسيتم في ادناة بيان دوافع الجماعة غير الرسمية في تأثيرها على سلوك الفرد

#### **١- تكوين سلوك الفرد ورقابة مايتعلمة:**

من المعروف انه يصدر عن الجماعة مثيرات ومعلومات حيث توجهة هذه المعلومات والمثيرات نحو افرادها حيث انها تلعب دوراً كبيراً في تحديد ما يتعلمة هؤلاء الافراد من المحيط الذي يعملون فيه ، الجماعة توفر الخبرات والمفاهيم حتى يتمكن الفرد من التعلم السريع وكسب الخبرة الكافية في المجال الذي يعمل فيه الفرد.

#### **٢- تنميط سلوك الافراد بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطهم:-**

تسعى جماعات العمل الى المحافظة على نسبة معينة من التجانس في سلوك أعضائها بحيث يكون لديها القدرة على التنبئ بسلوك بعضهم .وقد يتفق أعضاء الجماعة على الطريقة التي يعامل بها الأعضاء المسؤول في مواقف معينة ، مثل تقديم او عدم تقديم المعلومات ، واحياناً قد يتم تنميط سلوك الفرد في جوانب تتعلق بطرق انجاز العمل.

#### **٣- العمل على إيجاد تمايز واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة :**

كما أسلفنا فآن الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي ، وبنفس الوقت تعمل الجماعة على إيجاد تمايز وتغاير بين أعضائها في تأدية الأدوار ، حيث يكون لكل فرد دورة الخاص في المجموعة ، فقد نجد احدهم يقوم بدور القيادي وآخر يقوم بدور تنفيذ العمل وآخر يقوم بتوفير المعلومات من مصادرها والآخر يقوم بتنفيذ دور الاتصال مع افراد الجماعة . وبهذا يكون سلوك الفرد محدداً بواجبات ومهام تجعل أعضاء الجماعة يحافظون على انفسهم ويحققون أهدافهم.

### **أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على الفرد:**

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على ادراك وسلوك الفرد كما يلي:-

#### **أولاً:- الدعم الاجتماعي:**

تستطيع الجماعة التأثير في مفاهيم وسلوك الفرد من خلال أساليب الثواب والعقاب .فأذا قبل أعضاء الجماعة سلوكاً معيناً قام به فرد معين فقد يؤدي ذلك الى ترسيخ وتقوية هذا السلوك لديه ، وبالتالي تكوين مفهوم عن صحة هذا السلوك ممن قبل الجماعة ،والعكس صحيح .ومن الاساليب التي تلجأ اليها الجماعة غير الرسمية للتأثير في سلوك الفرد وتكوينه:

أ- التفاعل والاحتكاك مع أعضاء الجماعة.

ب- التأييد والتشجيع او السخرية والاستهزاء

#### **ثانياً:- السيطرة على المعلومات المتاحة للفرد:**

يتوفر لدى جماعات العمل مصدر كبير من المعلومات سواء كانت معلومات كمية او نوعية حول الواقع الذي يحيط بالفرد . وعلامة على ذلك يتوفر لدى الجماعة خبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة فهي تستطيع ان توفر الخبرات والمعلومات لجميع أعضائها او لبعضهم . ولدى هذه الجماعات القدرة في تقديم معلومات لاعضاء معينين ، وحجب المعلومات عن أعضاء آخرين

وبهذا تتحكم جماعات العمل بالمعلومات من حيث الكم والنوع لاعضاء الجماعة.

#### **ثالثاً:- توفير نماذج اقتداء الآخرين:-**

تؤثر الجماعات على أعضائها من خلال افرادها البارزين الذين يتمتعون بوضع ومكانة خاصة في الجماعة بقصد الاقتداء بهم من قبل افراد الجماعة ، حيث يعتبر الاقتداء بالآخرين ومحاكاة الغير من المصادر الأساسية في التعلم.

## المحاضرة الثالثة

### التعلم : التكيف مع البيئة المحيطة بنا

#### *Learning: Adapting to the world around us*

#### المقدمة :

لقد كان اهتمامنا في المحاضرة السابقة بعملية الإدراك ونأتي الان الى عملية أخرى لا تقل أهمية عن الإدراك ,

وهي علية التعلم حيث لها تأثيرات عديدة في مجال السلوك التنظيمي بدءاً بتدريب العاملين على مهارات وظيفية جديدة لتغيير طريقة أداء العاملين لواجباتهم , وانتهاء بطرق الادارة الجديدة التي توفر الظروف البيئية المناسبة التي تشجع العاملين على بذل قصارى جهودهم وتحسين انتاجيتهم .

وليس من الغريب ان نرى أنه كلما زاد أهتمام الشركات بنشر التعليم بين العاملين كلما زاد انتاجيتها .

وهذا ما دفع المهتمين بالسلوك التنظيمي ان يعطوا التعليم أهمية خاصة , وقبل أن نتعرض للمجالات التنظيمية التي تتأثر بعملية التعلم لابد من الوقوف على مفهوم التعلم , وبالغرض من وجود تعريفات عديدة للتعلم الا ان ابسطها هو الذي يعرف التعلم:

#### تعريف التعلم :

يعرف التعلم بأنه (( التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة )) وهذا التعريف يقودنا الى ثلاث نتائج هي :

- 1- ان التعلم يتضمن عملية تغيير في السلوك .
  - 2- أن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً وعلى ذلك فإن انخفاض الاداء الذي يحدث بسبب التعب أو المرض لايمكن وصفه بأنه ناتج عن تعلم .
  - 3- ان هذا التغيير في السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة .
- والتعلم كغيره من المفاهيم الاجتماعية ليس من السهل ملاحظة بشكل مباشر بل لابد من أستنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك .

فمثلاً الطفل الذي يمسك موقد للتدفئة ويتألم منها ولم يعاود مسكها مرة ثانية نقول هنا أن هذا الطفل قد تعلم أكتسب خبرة مفيدة تناولت جسمه وعقله ولكن إذا عاود مرة ثانية ومسك المدفأه فإنه لم يتعلم ولم يكتسب خبرة مفيدة .

- وبالرغم من وجود أنواع عديدة للتعلم الا اننا سنتعرض هنا لنوعين فقط من انواع التعلم وهما الأكثر وضوحاً في مجال السلوك التنظيمي وهما :

### اولاً : التعلم من خلال المكافأة والعقاب .

#### *Learning through reward and punishments.*

بفرض انك رئيس الطهاة في أحد المطاعم الكبرى وطلب منك رئيسك اعداد قائمة طعام خاصة لأحد الضيوف , فبدلت قصارى جهدك وفي النهاية حازت الوجبة على أعجاب الضيوف فأن الرئيس سيعطيك مكافأة او ترقية . اما اذا كانت غير ذلك , فقد تتعرض لبعض الجزاءات كالخصم من المرتب وبغض النظر عن هذا الموقف أو ذاك فأنك ستكرر السلوك الذي أدى الى النجاح وستحاول تجنب السلوك الذي أدى الى الفشل , وهذا ما يطلق عليه ( *Operant conditioning* ) التعلم الشرطي (*Learning conditioning*) وهو يمثل أحد صور التعلم التي يربط منها الكائن الحي (الفرد) بين السلوك ونواتجه فالسلوك الذي يؤدي الى نواتج ايجابية يستمر فيه . اما السلوك الذي تكون نواتجه سلبية فأننا نحاول تجنبه .

وهذه الظاهرة أيضاً تسمى : بقانون الأثر *Law effect* ويرجع الفضل في ذلك الى عالم النفس **بافلوف وسكنر** .

الفكرة الاساسية للتعلم الشرطي : هي أن الناس يتعلمون عن طريق الربط بين السلوك ونتائجه . وعلى ذلك فان المدير يثني ويمدح الموظف على اداء عمله بطريقة جيدة فإنه سيكرر الاداء الجيد مرة ثانية . وبهذا نستطيع أن نقول أن التعلم يحدث بسبب النتائج الجيدة .

- والنواتج الايجابية التي يحصل عليها الفرد وفقاً لنظرية التعلم الشرطي تعزز السلوك وتدعمه وتدفع الفرد الى تكراره لذلك تسمى " بالعم الايجابي وان

هناك نوعاً آخر من انواع التعزيز يسمى السلبي ومن خلاله يتعلم الفرد أن يقوم بالتصرفات التي تجنبه بعض النتائج السلبية غير المرغوب فيها كاللوم والتوبيخ .

- وعلى ذلك فإن المعززات هي الامور التي تقوي السلوك وتدعمه . فالناتج الايجابية تقوي العلاقات بين السلوك والنتائج , وهناك أمور أخرى تضعف هذه العلاقة فالعقاب مثلاً يجعل الفرد ميالاً الى هجر السلوك الذي يسبب العقاب .
- كذلك فإن المماثلة في منح المكافآت والنواتج الايجابية تؤدي أيضاً الى أضعاف الاستجابة وتكرار السلوك المرغوب فيه

### ثانياً : التعلم من خلال تقليد الاخرين ( التعلم بالملاحظة )

#### *Learning by imitating others or observation learning*

تعرضنا بالموضوع السابق للتعلم من خلال التعزيز والأن سنتعلم كيف يحدث التعلم من خلال الملاحظة أو مايمكن تسميته "بالنمذجة Modeling" وهذا النوع من التعلم يحدث حينما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الاخرون والشخص الذي يتم تقليد سلوكه يسمى " بالنموذج " ولهذا النوع المتعلم خطوات .

### خطوات التعلم بالملاحظة :

- حتى يمكن التعلم من خلال الملاحظة لابد من المرور بعدة عمليات هي :
- 1- أن يعطي المتعلم الانتباه الكامل لما يفعله النموذج , وأحياناً يحث النموذج المتعلمين على الانتباه أثناء عملية التعلم .
  - 2- أن يحتفظ المتعلم بذاكرته ما فعله النموذج حتى يستطيع تذكره , وهنا نجد أن وسائل الايضاح أو الوسائل التعليمية وضرب الامثلة التوضيحية التي

يستخدمها النموذج في الشرح تلعب دوراً هاماً في عملية التعلم وهذه تساعد في عملية التذكر .

3- أن يقوم المتعلم بتجريب ما تعلمه من النموذج للتأكد من حدوث عملية التعلم من عدمه .

4- وأخيراً فإن تقليد سلوك النموذج أو ممارسة العمل الذي تعلمه تتطلب أن يكون لدى الفرد دافع لذلك . إذ لابد من وجود سبب أو حافز معين يدفع الفرد للتعلم أو تقليد سلوك النموذج .

- فان الانسان لا يقلد أي سلوك يراه لمجرد التقليد .
- والذي يجب ملاحظته ان الناس لا تتعلم فقط من خلال الملاحظة ما ينبغي أن تفعله , بل تتعلم أيضاً ما ينبغي ألا تفعله فالموظف الذي يرى زميله في العمل تم عقابه على سلوك غير مناسب فإنه سيتجنب القيام بهذا السلوك .

### أمثلة على التعلم عن طريق الملاحظة في المنظمات

يمكن تفسير كثير من أنواع السلوك بالمنظمات عن طريق التعلم بالملاحظة . ويعتبر التدريب من أنواع السلوك التي نتعلمها بالملاحظة . ويحدث التعليم عن طريق الملاحظة بطريقة رسمية عندما يلاحظ العامل معايير المنظمة وتقاليدها يدمجها في سلوكه , وتعتبر الثقافة التنظيمية التي سنتناولها في هذه محاضرة قادمة نوعاً من أنواع التعليم بالملاحظة . واخيراً فقد يتعلم العامل ما يجب عليه تجنبه عن طريق ملاحظة العقاب الذي يوقع على المخطئ من زملائه . وحياناً يتعلم العمال الكثير من انواع السلوك السيء مثل السرقة والتحرش الجنسي عن طريق الملاحظة أيضاً .

## تعديل السلوك :

كما ذكرنا سابقاً أن تعزيز السلوك الايجابي يقويه ويدفع الفرد الى تكراره . ويمكن استخدام هذه الفكرة عند القيام بتعديل بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة جيدة لنظم التعزيز ويطلق على ذلك أسم " تعديل السلوك التنظيمي "

### *Organizational behavior modification*

ويعر تعديل السلوك بعدة خطوات اساسية هي :

- 1- التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه أو المرغوب في الوصول اليه .
- 2- تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب .
- 3- اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة او ما يسمى بتعزيز السلوك هل ستكون أسبوعية أم شهرية هل ستكون مادية أو معنوية .
- 4- تحديد مستويات المكافأة .
- 5- التقييم الدوري للبرنامج .

من الامثلة على نجاح مثل هذه البرامج في الحث على بعض أنواع السلوك الايجابية ما حدث في شركة " دايموند أنترناشيونال " حيث يعمل في هذه الشركة (325) عامل في صناعة كارتونات البيض فقد وضعت الشركة برنامجاً أو نظاماً ذكياً للتعزيز يقوم هذا النظام على أساس منح الموظف الذي يمر عليه عام كامل بدون أي حوادث صناعية 20 نقطة ونسبة حضوره كاملة 25 نقطة ثم يتم جمع هذه النقاط سنوياً والموظف الذي يصل الى 100 نقطة تجعل على جاكيتته لون ازرق علياً لأشارة الشركة بالإضافة الى منحة عضوية في احد النوادي . والذين يحصلون على نقاط اكثر من مائة يحصلون على مكافأة إضافية فمثلاً الذي يحصل على أكثر من 500 نقطة له الحق في الحصول على أحد الاجهزة المنزلية مجاناً . لقد ساعد تطبيق هذا البرنامج على تحسين انتاجية الشركة بالمقارنة قبل تطبيق هذا البرنامج وانخفضت الاخطاء وتحسنت جودة المنتج كما أنخفضت حوادث العمل بنسبة 40% وتناقصت

التظلمات وأنخفضت أخطاء الجودة . كما حققت خلال سنة واحده ربحاً يفوق المليون دولاراً كما أصبحت قوى العمل أكثر سعادة .

### ردع السلوك غير المرغوب فيه:

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه . وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب , والتأخر عن العمل , وأثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الاخلاقي وما يشبه ذلك . وهذه المشاكل تكلف منظمات الاعمال الكثير من الاموال مما يدفعها الى وضع نظم للعقاب او التأديب للحد من اثارة تلك المشاكل . وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تاخذ الشكل الرسمي في بعض الشركات مثل : توجيه أذار كتابي يوضع في ملف الموظف وفي البعض الاخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل : توجيه اللوم الخفيف , شفويّاً من جانب الرئيس . وأدناه ترتباً بأنواع وسائل العقاب الاكثر استخداماً في المنظمات

- التحدث مع الموظف وتوجيهه بخصوص المشكلة
- أذار شفهي
- أذار كتابي
- إعطاء الموظف نصائح بخصوص المشكلة
- تحويل الموظف الى أحد المراكز التخصصية في الشركة لمسائلته مثل مكتب الاخصائي الاجتماعي والنفسي.
- نقل الموظف الى أقسام نختلفة في الشركة .
- وضع الموظف تحت المراقبة الدقيقة
- خصم جزء من حوافز الموظف .
- الوقف المؤقت عن العمل ( بدون أجر )
- الفصل الكلي من العمل .

### الممارسات التأديبية في المنظمات :

أن أحد الاساليب الشائعة في نظم العقاب هو التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة ويطلق على ذلك *Progressive discipline* " التدرج في العقاب " فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة في التأخير عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بأنذاره بشكل ودي وبطريقة شفوية , فإذا استمرت المشكلة كما هي يمكن توجيه له أذار كتابي ثم يمكن قطع راتبه لأيام محددة ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً اذا فشلت جميع تلك الوسائل يمكن فصله بشكل نهائي .

وفي بعض المخالفات الخطيرة مثل السرقة , أو أتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الامر الى مثل هذا التدرج حيث يتم في مثل هذه الحالة تطبيق اقصى العقوبات فوراً .

والشركات التي لديها برامج مجدده في التأديب والأنضباط تميل الى نشر لائحة الجزاءات ضمن كتيب الشركة بحيث تكون هذه النظم الأنضباطية معلومة للجميع .

### أسس تفعيل وسائل العقاب :

من أجل زيادة فعالية وسائل التأديب أو العقاب لتحقيق أهدافها لابد من الألتزام بالأسس التالية :

- 1- توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه
- 2- الوسطية في توقيع العقوبة
- 3- أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك الغير مرغوب فيه وليس الشخص نفسه
- 4- الثبات في نظم العقوبات
- 5- توضيح أسباب العقاب

## المحاضرة الرابعة

### الفروق الفردية : ( الشخصية والقدرات )

#### *Individual differences: personality and abilities*

سنتناول في هذه المحاضرة جانباً من موضوع الشخصية والقدرات وبعد فهم الموضوع فهماً واعياً من المتوقع أن تتحقق لديك الاهداف التعليمية التالية :

#### أهداف الفصل :

- تعرف معنى الشخصية ودورها في السلوك التنظيمي .
- تتمكن من التفرقة بين مقياس الثبات والصدق .
- تعرف الابعاد الخمسة للشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي .
- معرفة الشعور ( النزوع ) الايجابي والسلبي وكيف يؤثران على السلوك التنظيمي .
- تعرف الفرق بين مفهومين الثقة بالنفس والتلون لترك أنطباع حسن لدى الغير
- تعرف معنى الماكيافيلية وعلى الظروف التي ينجح فيها الفرد إذا كان يمتلك قدراً من تلك الخاصية .
- تعرف معنى دافع الانجاز . وما الفرق بين الافراد الذين لديهم دافع قوي وأولئك الذين يكون هذا الدافع ضعيف لديهم .
- تعرف الفرق بين الشخصيات الصباحية والشخصيات المسائية وأثر ذلك على الاداء .
- تعرف الفرق بين الذكاء العلمي والذكاء العاطفي ودورهما في نجاح الفرد في مساره الوظيفي

## الحالة الافتتاحية :

لقد أستطاع " أدورد كرتشفيلد " أن يؤسس أكبر سادس بنك في الولايات المتحدة الأمريكية عن طرق أكثر من 70 عملية شراء مؤسسات أخرى ومن خلال تنمية وتطبيق مفهوم جديد كلية لما ينبغي ان يكون عليه عمل البنوك .

ويقوم هذا المفهوم الجديد على مدخل المبدأه للبحث عن العمل ومحاولة أشباع رغباته أو ما تم تسميته (بنك المستقبل) ويقوم المدخل ببساطة على اعطاء عناية دقيقة لتسويق ما يقوم به البنك من خدمات وابتكار خدمات جديدة تنافس ما تقدمه باقي المؤسسات المالية المتخصصة . ولجعل مفهوم بنك المستقبل حقيقة واقعة قام " كرتشفيلد" بعدة اجراءات من بينها أنشاء مركز ضخم لأستقبال العملاء مهمة سؤال العميل عن حاجته ثم توجيهه الى الشخص أو القسم المختص .

ولكن أي نوع من انواع الشخصيات هذا الرجل ؟ انه من الجنوب يتميز بالادب والبساطة ولكنه يمتلك رغبة قوية في المنافسة ودافع قوي للانجاز والنجاح . لقد بدت عليه تلك العمليات منذ الصفر . فمثلاً عندما حصل على شهادته الجامعية لم يقبل مباشرةً أحد الوظائف المعروضة عليه من ثلاثة بنوك قبل أن يقضي يوماً كاملاً في كل بنك حيث يمر في مختلف أرجاء ذلك البنك التخصصي الوظيفي الذين سيعمل معهم . لقد أكتشف فيه " كلفر كاميرون " أحد مديري البنوك الثلاث هذا النبوغ المبكر وقام بتعيينه بمنصب عالي في (( إدارة شؤون الفراد)). لقد أستفاد " كرتشفيلد" من خبرته في هذه الوظيفة الكثير في إدارة المنظمات المصرفية العالمية التي يمتلكها الان . فمثلاً نجده يقضي نصف دقيقة مع المواطنين ليناقتشهم ويوجب على أستفساراتهم ويستمتع للردود أفعالهم ويحاول أن يقف على تفاصيل العمل اليومي في المنظمة .

والان هل كان مدخل هذا الرجل صحيحاً في نشاط مرن ومفتوح ومتغير مثل نشاط البنوك ؟ أن الواقع يؤكد أن هذا المدخل لا غبار عليه والدليل على ذلك تلك المؤسسة الضخمة التي يمكن اعتبارها علاقة بارزة في النشاط المصرفي

بعد أستعراض الحالة السابقة نطرح السؤال التالي :  
ما هو سر نجاح كرتشفيلد ؟

الجواب : نحن نعتقد أن سر نجاح هذا الرجل يمكن أرجاعه إلى العاملين :  
أولاً: أما بسبب شخصيته التي تتميز بخصائص وصفات ذاتية التي جعلته منفرداً  
في مجال عمله , بالإضافة الى قدراته التي تتوفق مع طبيعة الاعمال التي يقوم  
بها .

وبمعنى آخر فانه شخص من نوعية خاصة لديه مزيج متكامل من السمات  
الشخصية غير العادية . هي ( الخبرة والسمات الشخصية )  
وبناء على ما تقد نستطيع ان نقول هناك فروقاً فردية بين الاشخاص في العديد  
من الخصائص والصفات وهذه الاختلافات او الفروق الفردية تلعب دوراً هاماً  
في تحديد السلوك التنظيمي بما في ذلك النجاح المهني أو الوظيفي

### **فما المقصود بالشخصية: personality**

من الحقائق المعروفة ان كل أنسان يمتلك نمطاً منفرداً من الخصائص والسمات  
التي تميزه عن غيره من الاخرين . وان الكثير من تلك الخصائص والسمات  
مستقرة في سلوكه في مختلف الاوقات . وعلى ذلك فاذا عرفت انساناً متميز بانه  
متفائل وموثوق فيه وودود الان , فأن تلك الخصائص كان بإمكانك رؤيتها في  
سلوكه في الماضي وفي الحاضر وستراها أيضاً في المستقبل. بل والاكثر من  
ذلك ان تلك الخصائص ستبدو في سلوكه في مختلف المواقف . وهاتان  
الخاصيتان تسمى ( خاصية التفرد والاستقرار ) . وهاتان الخاصيتان يمكن ان  
يساعدا في وضع تعريف عملي للشخصية وكما يلي :

**تعريف الشخصية :** " ذلك النمط المنفرد والمستقر نسبياً من السلوك والذي يظهر  
في فكر وعواطف الشخص "

وخاصيته الاستقرار لها اهميتها لأنها تساعدنا في فهم سلوك الفرد في مختلف  
المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معه

## دور الشخصية في السلوك التنظيمي:

### *The Role of personality in organizational Behaviors.*

إذا سألت أحد زملائك في العمل لماذا يحرص زيد دائماً على عمل القهوة في الصباح (قهوة الصباح) لجميع زملائه في المكتب أو لماذا تهرع ساره الى ماكينة التصوير حينما تتعطل فجأة عن العمل؟ فإن الأجابه ستتركز على عدة ملاحظات هامة أولها: ان هؤلاء الأفراد بوجه عام يمتلكون المعارف والقدرات والمهارات اللازمه لأنجاز المهام التي تتعلق بالمهتمين، وبالتالي الى جانب امتلاكهم للمعارف والقدرات والمهارات المطلوبه فإن الجانب الثاني: هو لأنهم يرغبون او يحبون ذلك العمل لأنه يتفق وسماتهم الشخصية ذات الطبيعه المتعاونه والرحمه والودوده.

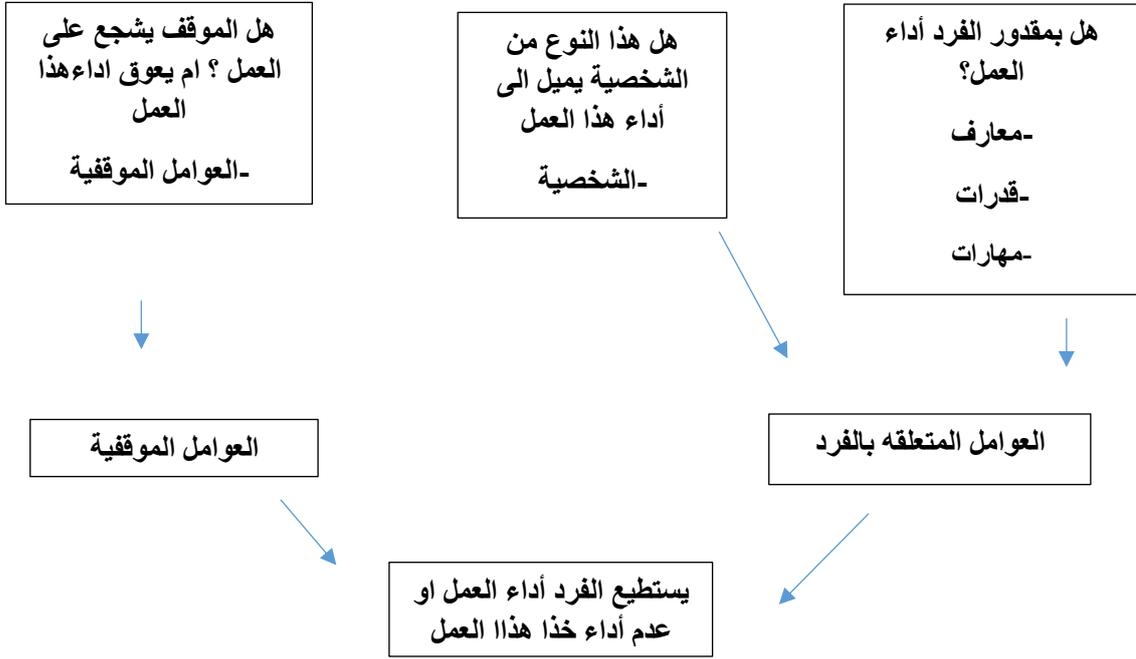
وأن القول بأن سلوك الفرد الشخصي في موقف معين يتأثر فقط بما يمتلكه من معارف وقدرات ومهارات وسمات شخصيه ينقصه الدقه، لأنه يمهل أحد المحددات الهامه للسلوك الأنساني، وهو "الموقف الذي يواجهه الفرد". ولهذا الأمر أهميته بالنسبه للمدربين حيث يتم تدريبهم على توفير المناخ او الموقف الذي يساعد الناس على إعطاء أفضل ما عندهم.

وعلى ذلك فإن معظم علماء السلوك في الوقت الراهن يوافقون على أن كلاً من الفرد والموقف لهما دور هام في سلوك، بمعنى (أن سلوك الفرد في العمل هو نتاج عن كل من الخصائص الشخصية للفرد هي معارفه، وقدراته ومهارته الشخصية وطبيعه الموقف) وهذا ما يطلق عليه تفاعل العوامل.

وفي ضوء هذا الرأي "فإن فرد معين قد يكون أكثر ملائمه من غيره للقيام بعمل معين " *person job fit* " لأنه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه.

وكلما كان التوافق كبير كلما كان الفرد أكثر أنتاجيه وأكثر رضا عن العمل .

والشكل التالي يوضح التفاعل بين العوامل الشخصية والموقفية في تحديد السلوك



### كيف يمكن قياس الشخصية *How do you measure personality*

بالرغم من الصعوبات التي تواجه عملية قياس الشخصية الا ان العلماء قدموا بعض المقاييس التي يمكن الاستفاده منها في هذا المجال ومن بين المقاييس المعروفه عملياً مايسمى "بالاختبارات الموضوعيه" وفيها يجيب المستقصي منه على عدد من الأسئلة التي تغطي الابعاد المختلفة لشخصية وعادةً ماتكون الإجابة متقنه بحيث يمكن جمع الدرجات التي يحصل عليها المستقصي منه ومقارنتها بدرجات معيارية معينة ولضمان سلامة هذه الاختبارات ينبغي ان يتوفر فيها شرطان اساسيان هما:-

1- **الثبات Reliability** : بمعنى ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا أجريت على نفس الشخص في ظروف مختلفة

2- **المصداقيه Validity** : بمعنى ان يقيس المقياس بالامور التي صمم لقياسها فاذا كان قد تم تصميمه بمقياس الذكاء فلا بد ان يقيس هذه الخاصية وليس غيرها.

## بعض المفاهيم الشخصية المرتبطة بالعمل

### او الابعاد الكبرى الخمسة للشخصية ( اكثر الخصائص أهمية)

ان هناك قائمة تشمل 171 خاصية تتعلق بالشخصية وبالطبع ولهذا نستطيع ان ندرس اثر كل هذه الابعاد على السلوك التنظيمي خاصة وان الدراسات العملية اكدت خمسة ابعاد هامة:-

- 1- **مدى حيويه الضمير** : وهذا البعد يشير الى أي مدى يتصف الفرد بالاجتهاد في العمل ويحافظ على النظام وبالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه او اتصافه بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه
- 2- **مدي انطوائية الفرد او انفتاحه** : ويشير هذا البعد الى أي مدى يكون الفرد اجتماعياً ومخاطراً وودوداً أم محافظاً وجباناً ويهرب من الموقف.
- 3- **مدى إمكان الاتفاق معه**: ويشير هذا البعد الى أي مدى يكون الفرد متعاوناً و محباً للاخرين ومقبولاً لديهم او غير متعاون او بارد في علاقاته بالآخرين وغير مقبول.
- 4- **الاستقرار العاطفي** : ويشير هذا البعد الى أي مدى يكون الفرد مطمئناً وغير قلق او متوتراً غير مطمئن وقلق وغير سعيد.
- 5- **مدى الانفتاح على الخبرة** : ويشير هذا البعد الى أي مدى يكون الفرد مبدعاً ومحباً للأطلاع ومتنوع الاهتمامات ام تقليدي وضيق الاهتمامات لقد أجريت دراسات عديدة على الأبعاد أعلاه وأوجدت هذه الدراسة أن أبعاد الشخصية هذه لها تأثير بدرجه او بأخرى على سلوك الفرد وأدائه في العمل

## قضية عالمية

أستخدم الناس ذو الثقافات المختلفة الأبعاد الخمسة الكبرى للشخصية لوصف أنفسهم ،  
ماذا تشير الية عالمية تلك الابعاد الخمسة ؟

يمكن قياس الابعاد السابقة باستخدام الموضوعية في تقييم الأشخاص.

● ولتحديد مدى أهمية الابعاد الخمسة السابقة وعلاقتها بالاداء في العمل أجريت  
احدي الدراسات المهمة بالسلوك التنظيمي فأختارت افراد ينتمون الي مجموعات  
وظيفية مختلفة (مثل عمال فنيين، رجال شرطة، المدربين ورجال بيع وغيرهم)  
ينتمون هؤلاء الى بلدان اوربيه مختلفة، وتم قياس أداء هؤلاء الافراد بأستخدام معايير  
مختلفة. وقد اتضح من نتائج هذه الدراسة أن الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من  
حيويه الضمير والاستقرار العاطفي ،هم اعلى الناس في مستويات الأداء في كل  
المجموعات.

كما اتضح أيضاً أن الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الضمير الحي هم أقل غياباً  
عن العمل بالمقارنه مع الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة منخفضة من تلك الخاصية.  
ولقد كانت النتيجة عكسية تماماً بالنسبة للافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من خاصية  
الانطواء.

● أما بالنسبة لباقي الخصائص الشخصية فلم يظهر تأثيرها على الأداء آلا في بعض  
الحالات المحدودة .فمثلاً خاصية الانفتاح على الخبرة كانت علاقتها قوية بارتفاع  
الأداء. وكذلك الخاصية الاجتماعية كان لها علاقة قوية بأداء الأشخاص الذين  
يريدون التفاعل مع الاخرين ويظهرون امامهم بمظهر الود.

● وبوجه عام مايمكن استخلاصه من نتائج هذه الدراسة وغيرها،  
ان ابعاد الشخصية لها تأثير بدرجه او باخرى على سلوك الفرد وادائه في العمل.

## **المشاعر الإيجابية والسلبية : Positive and negative Affectivity**

تتميز الحالة المزاجية للناس بالتقلب السريع وعلى نطاق واسع خلال اليوم. فالإنسان قد تصله رساله بها بعض الاخبار الساره فيصبح مبتهجاً ومسروراً وقد يحدث بعد ذلك بعدة دقائق مناقشه حاده بينه وبين احد زملائه في العمل فيتحول الى الغضب والأكتاب.

هذه (الحالة المزاجية) *Mood state* . المشاعر المؤقتة يطلق عليها و الى جانب هذه التغيرات السريعة والمؤقتة في مشاعر الفرد هناك السمات الشخصية للإنسان والتي تتميز بالاستقرار النسبي ، فهناك شخص تجده غالباً مبتهجاً تظهر عليه علامات السرور في معظم الأوقات وشخص اخر تجده في معظم الأحوال مهموماً ومتهوراً وتبدو عليه علامات الكئابة والحزن. ويمكن القول ان ( ترتكز على ناحيتين تتضمن الأولى مشاعر الفرد ) *affect* : لناحية المزاجية المؤقتة والثانية:- سمات الشخصية (*Traits*) وتتفاعل هاتان الناحيتان معاً في جعل مشاعر الفرد إيجابية او سلبية تجاه الناس والأشياء .

● وبالطبع فإنه من المتوقع ان الافراد ذوي المشاعر الإيجابية العالية سيكون لديهم إحساس عال بالسعادة وستكون نظرتهم للأشخاص والاحداث نظره إيجابية وستكون عواطفهم إيجابية.

أما هؤلاء الافراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من المشاعر السلبية ستكون نظرتهم سلبية لانفسهم وللآخرين ويشعرون الاحداث والمواقف من منظور سلبي وستكون عواطفهم سلبية بوجه عام.

● المشاعر الإيجابية والسلبية خاصية هامة من خصائص الشخصية:-

قد يكون أي شخص فرحاً او حزيناً في أي وقت . ولكن بعض الناس الذين تظهر عليهم المشاعر الإيجابية يميلون الى رؤية الأشياء بطريقة إيجابية ، وينظرون الى المستقبل

بنفس الطريقة ، كما أن البعض الآخر الذين تظهر عليهم المشاعر السلبية يميلون النظر الى الأشياء والظروف بطريقة سلبية ولكن هل لتلك المشاعر الإيجابية او السلبية تأثير في العمل ؟

لقد اكدت بعض الدراسات أن هناك علاقة بين تلك المشاعر ومستوي الأداء .  
حيث اتضح ان الافراد ذوي المشاعر الايجابية العالية أفضل أداءً من زملائهم ذوي المشاعر السلبية العالية

### أنماط الشخصية وأثر نمط الشخصية على الأداء:

إذا تخصصت من تعرفهم من الناس فبماذا تسمي الشخص المتعجل دائماً والمتطرف في المنافسه وسريع الانفعال؟ دعونا نسمي هذا النوع الأول بالنمط (أ) والنوع الثاني بالنمط (ب) حيث ان الشخصيات النمط الأول تتميز بمستوى عال من المنافسة وسرعة الانفعال والعجلة وعلى النقيض فإن شخصيات النمط الثاني تتميز بالهدوء وبطئ الانفعال وبالطبع فكلا النمطين سيكون مسلكها مختلفاً في العمل ولها انعكاسات على نواحي عديدة، منها الحالة الصحية للفرد، ومستوي الأداء في العمل ، العلاقات مع الاخرين. وسنكتفي هنا بتحليل الناحيتين لان الناحية الأولى سيتم مناقشتها في مجال آخر .

### أثر نمط الشخصية على مستوى الأداء:-

عند المقارنه بين اثر كل من النمط ( أ،ب) على مستوى الأداء فمن المتوقع ان يكون النمط (أ) بسبب تمتعه بدرجة عالية من المنافسة اكثر اجتهاداً من النمط (ب) في مختلف الاعمال كما أنه سيكون أسرع حتى ولو لم تكن هناك أي ضغوط بخصوص وقت الإنجاز. كما انه يميل الى الاعمال الصعبة والتي تشير الى التحدي . كل ذلك من الممكن

ان يجعل مستوى ادائه اعلى من النمط (ب) . ومع ذلك فأن هناك بعض المواقف والظروف التي تجعل النمط (ب) اكثر تميزاً خاصة في الاعمال التي تتطلب الصبر والتقدير المتأتي للظروف . ويؤكد ذلك نتيجة احدي الدراسات التي أوضحت ان معظم رجال الادارة العليا من النمط (ب) لعدة أسباب :

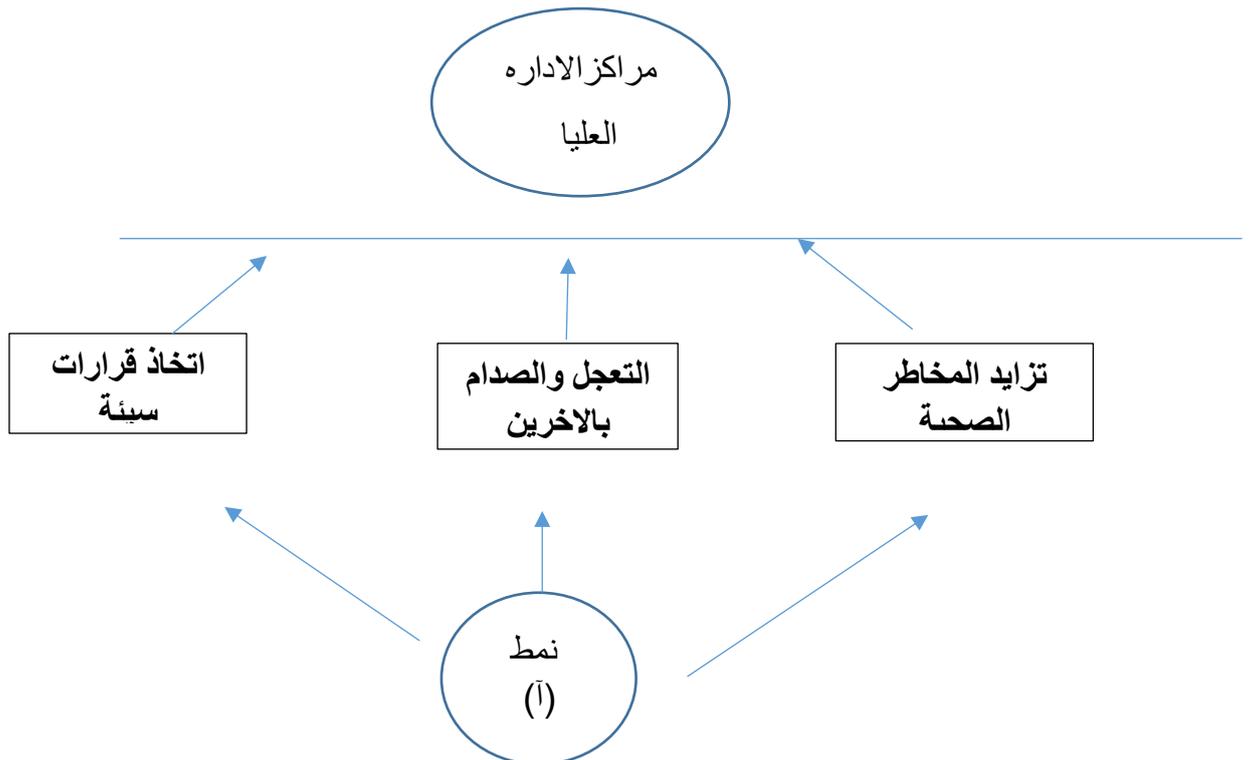
أولاً: أن النمط (أ) نادراً ما يظل لفترة كافية في العمل تمكنه من الترقية للاداره العليا بسبب احواله الصحية .

ثانياً: ان تميز النمط (أ) بالعجلة والتسرع يعطي انطباع عنه بأنه سلبي لدى الإدارة مما يمنع او يقلل من فرص ترقية الى الإدارة العليا.

ثالثاً: ان النمط (أ) يعرف بأنه عدواني ويغضب في مواقف يمكن اهمالها والتغاضي عنها.

رابعاً: فأن عدم الصبر الذي يتضمن به النموذج (أ) لا يتلائم مع طبيعة القرارات التي تتعامل معها الادارة العليا وتحتاج معظمها الى الصبر والتأني والتجلي بالحكمة.

**ويبين الشكل التالي الصعوبات التي تعوق النمط (أ) في الوصول للاداره العليا.**



### الشكل يوضح لماذا لا يصل النمط (أ) الى مستوى الإدارة العليا.

عكس ما هو متوقع فإن الكثير من رجال الإدارة العليا من ذوي الشخصيات من النوع (ب) وأقلهم من النوع (أ) والشكل اعلاة يوضح اهم تلك الأسباب .

ولعل احد هذه الأمثلة الهامة على نجاح النمط (ب) من المديرين هو (Jack smith)

الرئيس التنفيذي لشركة "جنرال موتورز" الامريكية فهو يوصف من جانب كل من تعامل معه بأنه هادئ في معظم المواقف ولا يفقد اعصابه ابدأ وهو يعمل بأجتهاد لنجاح الشركة ولكن بدون عجلة، ويكره ان يكون في العمل أي زوابع . وحتى هؤلاء الذين ينتقدونه بسبب سياسته الينة مع الموظفين لا ينكرون عالية نجاحه ، فقد استطاع بشخصيته الحكيمة انقاذ الشركة من مايشبه الإفلاس في التسعينات .

#### الخلاصة :

أننا لا نستطيع القطع بأفضلية النمط (أ) او (ب) عند الحديث عن مستوى الاداء . فالنمط (أ) قد ينجح في المواقف العاجله التي يكون الوقت عنصراً حاسماً فيها ، أما النمط (ب) فينجح في المواقف التي تحتاج اتأن وحكم دقيق على الامور . وعلى ذلك فإن طبيعة العمل والموقف وظروفه هي التي تحدد أيهما أفضل .

### أثر نموذج الشخصية على العلاقات الشخصية .

مفاتيح النجاح في العمل هو التفاعل مع الاخرين والتعاون معهم وقد يبدو منطقياً أن خصائص النمط (ب) تلائم الاعمال التي تتزايد فيها الحاجة الى مهارات الاتصال الشخصي والتفاعل مع الغير بسبب ما يتميز به من هدوء وحكمة وقد أكدت الكثير من نتائج الدراسات العلمية حيث أتضح أن النمط (أ) يسبب قلة صبره وتعجله فإنه يكون مصدر أزعاج لزملائه .

ونظراً لأنه يفقد أعصابه بسرعة فقد يدخل في صراعات مع الغير ومع ذلك  
أضح أن النمط (أ) فعال في بعض المواقف التي تحتاج الى السرعة والتحدي  
والمواجه

### **الثقة بالنفس : Self confidence**

يفرض ان احد الرؤساء كلف شخصين مختلفين للقيام بنفس العمل وكان الشخص  
الأول يثق في ان لديه القدرة على انجاز هذا العمل بنجاح .  
أما الاخر فكان يتشكك في قدرة على ذلك . أي الشخص من المحتمل ان ينجح في  
العمل ؟ من الممكن القول أن الشخص الأول لديه مستوى عالٍ في أحد خصائص  
الشخصية وهي : خاصية الثقة بالنفس , وهي تعبر عن اعتقاد الفرد بأن لديه  
القدرة الكافية على القيام بالأعمال المطلوبة منه وفقاً لمستويات الاداء المحدد .  
والحكم على درجة الثقة بالنفس يتضمن ثلاثة عناصر هي :  
الحجم : ويعبر عن مقدار او مستوى اعتقاد الفرد في قدرته على اداء العمل .  
القوة : وتعبر عن درجة ثقافة في أنه من الممكن أن يؤدي العمل بهذا القدر أو  
المستوى .  
العمومية : والعمومية تعني ألى أي مدى يمكن أن تمتد الثقة بالنفس ألى مواقف  
أخرى .  
وهناك عاملان يساهمان في تشكيل ثقة الفرد بنفسه هما :  
أولاً : الخبرة المباشرة أو المعلومات المرتدة عن أداء الفرد لأعمال مشابهة في  
الماضي .  
والثاني : ملاحظة الاخرين الذين يؤدون تلك الاعمال . وأعتماًداً على المعلومات  
التي يحصل عليها الفرد من هذه المصادر فأن يستطيع الوصول ألى خلاصةً  
مبدأيةً عن المهارات والقدرات المطلوبة للعمل , وعن العوامل والظروف  
الاخرى المؤثرة في الاداء .  
وهذه الخلاصة تشكل اعتقاداً بخصوص الثقة بالنفس.

وهذا الاعتقاد له تطبيقاته في السلوك التنظيمي .

فالأفراد الذين لديهم اعتقاد قوي بخصوص الثقة بالنفس ( أي الذين يعتقدون أن بإمكانهم القيام بذلك العمل ) . غالباً ما يكون النجاح حليفهم وسيكون أدائهم أفضل من أولئك الذين يتشككون في قدراتهم على أدائهم للعمل بكفاءة .

### التلون :

بعض الناس لديهم استعداد لتعديل سلوكهم للتكيف مع الموقف الذي يواجهه ويحاول ترك أفضل أنطباع ممكن عنده لدى الآخرين , وعلى ذلك فهو يطبق نمطاً من السلوك عند تعامله مع المرؤسين , نمطاً آخر - أكثر احتراماً , في تعامله مع رؤسائه . وخاصية الميل لتغيير السلوك ليتلائم مع الموقف هو أحد خصائص الشخصية والتي تسمى ( التلون *Self – Monitoring* ) ويؤثر هذا الميل في العديد من النواحي التنظيمية مثل أداء العمل - النجاح الوظيفي .

### أثر التلون على أداء العمل :

أن اختلاف الناس في الخاصية يؤثر على مستوى أدائهم في بعض نوعيات العمل . حيث نجد ان الاشخاص الذين ترتفع لديهم تلك الخاصية افضل ممن تنخفض لديهم تلك الخاصية في الاعمال التي تتطلب الاتصال والتفاعل مع مجموعات تعمل في أنشطة متباينه , فمثلاً رئيس القسم في كلية من الكليات في الجامعة مطلوب منه الاتصال والتفاعل مع أعضاء هيئة التدريس بالقسم من ناحية . وادارة الكلية من ناحية اخرى . أي انه همزة الوصل بين المجموعتين . وهو في نفس الوقت عضو فيهما ومطلوب منه " همزة الوصل " أن يكيف تصرفاته مع معايير وتوقعات كل مجموعة . وعلى ذلك فإذا كانت قدرته على تكيف سلوكه عالية فإنه يكون مؤهلاً للتفاعل مع المجموعتين ويتوقع له النجاح . أما إذا كانت قدرته على التكيف منخفضة فإنه لا يكون مؤهلاً للقيام بدور همزة الوصل .

### أثر القدرة على التلون على المسار الوظيفي :

تؤثر القدرة على التلون لترك أنطباع حسن لدى الغير على مدى نجاح الفرد في مساره الوظيفي , فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على تكيف السلوك , تكون فرصتهم للحصول على ترقية أكبر بالمقارنة مع من هم أقل قدرة على التكيف . ويرجع ذلك الى رغبتهم العالية في تكيف سلوكهم مع المواقف والتصرف بطريقة ترضي الآخرين مما يترك أنطباعاً حسناً عنهم ويتيح لهم الفرصة للفوز بالترقيات والنجاح في المسار الوظيفي .

### أثر القدرة على التلون على العلاقات الشخصية :

أن خاصية التلون مع المواقف لا تخلو من بعض العيوب وخاصة في موضوع العلاقات الاجتماعية , فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية على التلون مع الظروف ينظر لهم البعض على أنهم متلونين كالحرباء ومتقلبين اجتماعياً ومن ثم تكون علاقاتهم بالغير ضعيفة .

### الماكيافيلية :

في عام 1513 م نشر الفيلسوف الإيطالي " ميكافلي " في كتابه بعنوان " الأمير " متضمناً بعض المبادئ التي يرى انها تمكن الفرد من السيطرة والسيادة على الآخرين ومن بين تلك المبادئ :  
لا تظهر أبداً بمظهر المتواضع فالتعالي اكثر فاعلية عند التفاعل مع الآخرين التمسك بالقيم والاخلاق يؤدي الى الضعف , اما القوة فقد تحتاج احياناً الى الكذب والخداع .  
من الفضل أن يخافك الآخرين بدلاً من ان يحبوك .  
وبالرغم من ان الكثير من الناس لا يميل الى تلك الفلسفة إلا أن ممارسة البعض لها أحياناً , دفع علماء السلوك الى اضافة خاصية الماكيافيلية الى خصائص

الشخصية . وبوجه عام فإن الافراد الذين يرتفع عندهم هذا البعد يقبلون مبادئ  
ماكيافيلي ويحاولون السيادة على الاخرين ولو بطرق غير أخلاقية . وعلى  
العكس من ذلك فان الافراد الذين تنخفض لديهم تلك الخاصية ترفض المدخل  
الماكيافيلي وتميل الى العب النظيف والوصول الى الاهداف بطريقة شريفة .

### الشخصية السكوباتية والشخصية الماكيافيلية :

هذه الشخصية تتصف بأنها سطحية وتكذب بسهولة ولا تشعر باي وخز في  
الضمير عند تحطيم الاخرين في سبيل أهداف شخصية ولا تشعر بأي ندم أو ذنب  
لضرب الاخرين فضلاً عن قسوتها وقلة عواطفها . ومن الاشخاص الذين ترتفع  
لديهم تلك الخاصة حيث أكدت الدراسات الحديثة أن هؤلاء الاشخاص يشبهون ما  
يسمى بالماكيافيلية .

### علاقة الماكيافيلية بالنجاح في العمل :

أذا كانت الشخصية الماكيافيلية ترغب في عمل أي شيء يوصلها للنجاح فهل  
يمكن أن يتحقق لها ذلك في الواقع ؟  
ان الاجابة تتوقف على عاملين :  
الاول : نوع العمل الموكل اليها .  
والثانية : طبيعة التنظيم الذي يعمل فيه .

وبالنسبة لطبيعة العمل فمن المتوقع أن يكون أقل نجاحاً في الاعمال التي تحتاج  
الى قدر كبير من الاستقلال مثل : وظائف رجال البيع - ورجال التسويق -  
وأساتذة الحاسبات ففي تلك الوظائف يمارس الافراد عملهم بحرية كبيرة تعطيهم  
الفرصة لتجنب الشخصية الماكيافيلية أو تقليل الاتصال معها .  
وبالنسبة لطبيعة التنظيم فإن الشخصية الماكيافيلية يمكن ان تكون اكثر نجاحاً التي  
تعمل بقليل من الاجراءات القواعد الرسمية بالمقارنة مع التنظيمات التي تعمل  
بقواعد واجراءات رسمية واضحة ومحدده . والسبب في ذلك ان حينما تكون

القواعد والاجراءات غامضة وغير واضحة يكون من السهل على الشخصية الماكيا فيلية عمل ما تريد ما اذا كانت تلك القواعد والاجراءات واضحة ومحدده فستفرض قيوداً على حريته حركته .

### **القدرات : Abilities**

هناك حقيقة شائعة مضمونها : " ان الناس خلقوا متساويين " . وهذا صحيح ولكنها لا تعني ان جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على اداء مختلف الاعمال , وان ما تعني : (أنهم متساوون في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف) فالناس لديهم قدرات مختلفة تؤهلهم للقيام بأعمال مختلفة . فهذا قدراته تؤهله ليكون مهنياً والآخر قدراته تؤهله ليكون لاعب كرة قدم ممتاز , والثالث يكون بيباً ماهراً وهكذا .

وهذه القدرات يمكن تصنيفها في مجموعتين : قدرات عقلية ( وتتضمن القدرة على القيام بأعمال الفكرية والثانية بدنية وتتضمن القدرة على القيام بأعمال التي تحتاج الى مجهود بدني )

### **القدرات العقلية : Intellectual Abilities**

حينما يتحدث الناس عادة عن القدرات العقلية فقد يقصدون " الذكاء العقلي " والذي يتضمن القدرة على فهم الافكار المعقدة , والتكيف الفعال مع البيئة , والتعلم من خبره والتصرف الحكيم في مختلف المواقف , والتغلب على العواقب بفكر ثاقب . ويتفاوت الناس من حيث مقدار ما يمتلكونه من تلك القدرة , كما تتفاوت الاعمال من حيث مقدار ما تحتاجه منها في الافراد الذين سيؤدونها بنجاح , فمثلاً نجد ان النجاح في وظائف الادارة العليا يتطلب جهداً عقلياً كبيراً في جميع وتحليل وتفسير قدر هائل معقد من المعلومات في حين أن بعض الاعمال قد لا تتطلب ذلك , لانها أعمال روتينيه وفق إجراءات عمل محدده . والذكاء لمفهومه الحديث لا يتضمن قدرة واحده وإنما هو عبارة عن مجموعة من

القدرات , وبذلك يمكن ان يأخذ الذكاء صيغاً عديدة أكثرها ارتباطاً بالسلوك  
التنظيمي صفتين :

### أولاً: بالذكاء العملي : practical Intelligence

ويتضمن القدرة على أستنباط الطرق العلمية الفعالة لأنجاز الاعمال في الواقع  
والتصرف العملي في مواجهة المشاكل اليومية ويمكن أرجاع سر نجاح الافراد  
الذين لديهم قدر كبير من الذكاء العملي الى فليديهم من خبرات ومعارف كامنة  
وتتميز تلك الخبرات الكامنه بالخصائص الاتية :

- 1- أنها ذات توجهات عملية . بمعنى أنها تتضمن المعرفة بكيفية أنجاز او تسيير  
الامور في الواقع العملي .
- 2- أنها تسمح للافراد لتحقيق الاهداف المفيدة عملياً بالنسبة لهم .
- 3- يمكن أكتسابها دون الحاجة الى مساعدة مباشرة من الاخرين , فالفرد يكتسبها  
بنفسه ويعرف حقيقة قيمتها دون حاجة الى مساعدة .

### ثانياً: الذكاء العاطفي : Emotional Intelligence

هناك نوع اخر من الذكاء أشاره إليه " دانيال جولمان " *Denial Goleman*  
وهو الذكاء العاطفي ويتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر  
والعواطف في الحياة ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي :  
القدرة على معرفة وتنظيم وضبط المشاعر , فالاشخاص الذين يتمتعون بقدر عال  
من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها .  
القدرة على معرفة مشاعر الاخرين والتأثير فيها , فالاشخاص الذين يتمتعون  
بقدر عال من الذكاء العاطفي يعرفون كيف يستطيعون استمالة مشاعر الاخرين  
نحوهم وفي أي الظروف يمكن ان يحدث ذلك .

الدافع الذاتي للعمل , فالاشخاص الذين يتمتعون بقدر عال من الذكاء العاطفي بأستطاعتهم تحفيز أنفسهم على العمل بجد في مختلف الانشطة ويقاومون أي أحياب .

القدرة على تكون علاقات فعالة وطويلة الاجل مع الاخرين مع مرور الزمن .  
ومن العوامل التي تساعدهم في ذلك : مهاراتهم في التعاون مع الاخرين , وفي حل مشاكل العلاقات الشخصية المعقدة وقدرتهم على أكتساب ثقة الاخرين .

وقد اظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين قوة الذكاء العاطفي (القدرة على قراءة الاخرين ) ونجاح رجال العمال , وكذلك بالنسبة لنجاح أستاذة الجامعة .

## المحاضرة الثامنة

### المبحث الأول ثقافة المنظمة

### محتويات المبحث الأول

#### تمهيد .

1-1 مفهوم الثقافة.

1-2 مفهوم الثقافة المنظمة.

1-3 انواع ثقافة المنظمة.

1-4 اهمية ثقافة المنظمة.

1-5 خصائص ثقافة المنظمة.

1-6 وظائف ثقافة المنظمة.

1-7 ادارة الثقافة التنظيمية.

1-8 ابعاد ثقافة المنظمة.

## تمهيد :

تترك الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية بصماتها على المؤسسة و تكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، و المعايير التي من خلالها ربط الأفراد بهذه المؤسسة و تعمل أيضا على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان و رفع مستوى التزامهم و كذلك مستوى رضاهم، مما يؤدي إلى توحيد و تضامن أفراد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف! و هذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار و النمو للمؤسسة

ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات والتي تحول دون تحقيق أهدافها جاءت نظرية الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من معارف و قيم وأخلاقيات و أنماط سلوكية، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسة

خاصة ما تعلق باتخاذ القرارات و توجيه سلوك العاملين و تحسين مستوى التزامهم بالقوانين و المعايير المتفق عليها.

وبالنظر إلى أهمية متغير الثقافة التنظيمية، و خاصة القيم التنظيمية التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي، فقد عولج وفق منظورات نظرية متباينة و كلها حاولت ربطه بمتغيرات أخرى؛ نظرا لتعدد الوظائف التي يؤديها هذا المتغير داخل المؤسسة، فالثقافة القوية تساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده القيم المشتركة و الالتفاف حول الأهداف و مستوى عالي من الرضا، مما يزيد من معدلات الالتزام التنظيمي .

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديرها أن يفهموا أبعادها و عناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من انماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعاداته واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة

ويميزها عن غيرها من المنظمات والاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات ستتطرق الباحثة في هذا الجاني إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها وأهميتها وأنواعها ومكوناتها ووسائل تطويرها وتكوينها

## 1- مفهوم الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعاريف متنوعة، مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كلاسيكي بانها " ذلك الكل العقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الأخلاق و القانون، العادة، وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع في حين يعرفها (Linton)

بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس (Random) الثقافة على أنها: طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية و هي :

1- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد

2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية

3- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته . نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

## 2- مفهوم ثقافة المنظمة...

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولا متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى . ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف تايلور الذي يرى من خلاله أن الثقافة كل معقد يشتمل مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أحر اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.

عرف كيرت لوين ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها افراد المنظمة.

- وفي تعريف آخر: مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم.

- و في تعريف اخر: مجموعة من الخصائص و القيم والأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات.

- و في تعريف آخر: الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف.

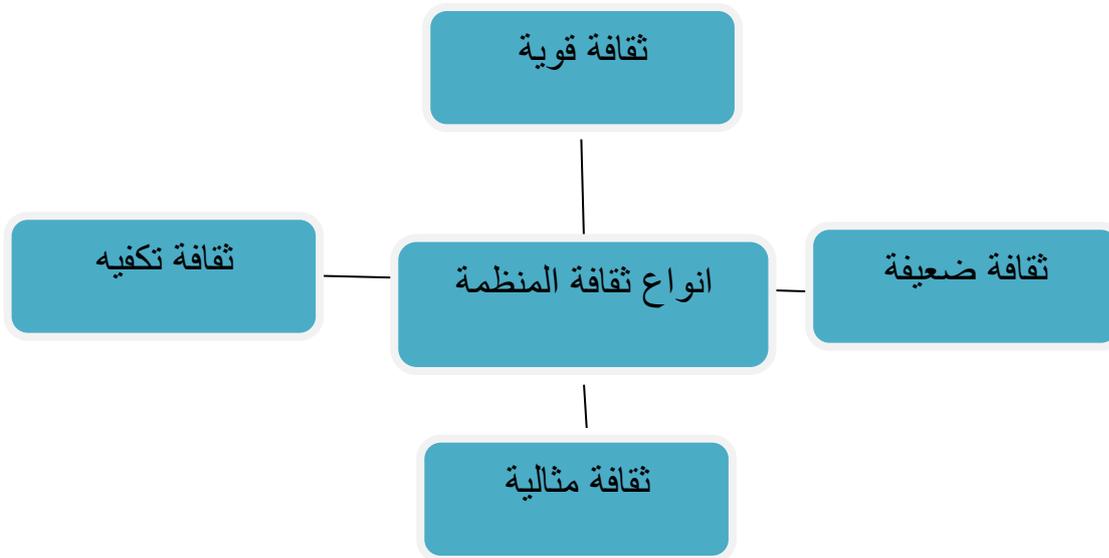
- و في تعريف آخر: مجموع القيم و السلوكيات المشتركة الذهنيات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة.

من خلال التعاريف السابقة نستطيع إيجاد تعريف شامل لثقافة المنظمة :

"مجموعة من القيم و القواعد و السلوكيات و الذهنيات التي توجه جهود الأفراد لإنجاز أهداف مشتركة، وهي تميزها عن باقي المنظمات "

### 3- أنواع ثقافة المنظمة

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما : الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما : الثقافة المثالية والثقافة التكيفية ( الموقفية ):



شكل انواع ثقافة المنظمة

## أولاً : الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة. ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها

1- الثقة : تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

2- الألفة والمودة : يمكن للألفة والمودة أن تتأني من خلال إقامة علاقات متينة و حميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم و تحفيزهم.

3- فيما يرى ستيفن روبنز ( Stephen . p . robbins ) :

ان الثقة تعتمد على عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.

4- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهما.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي :

**A-** تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الإستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

**B-** أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

**C-** أرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم , وأن أحترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي .

ثانيا: تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

### ثانيا : الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها..

. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط

### ثالثا : الثقافة المثالية:

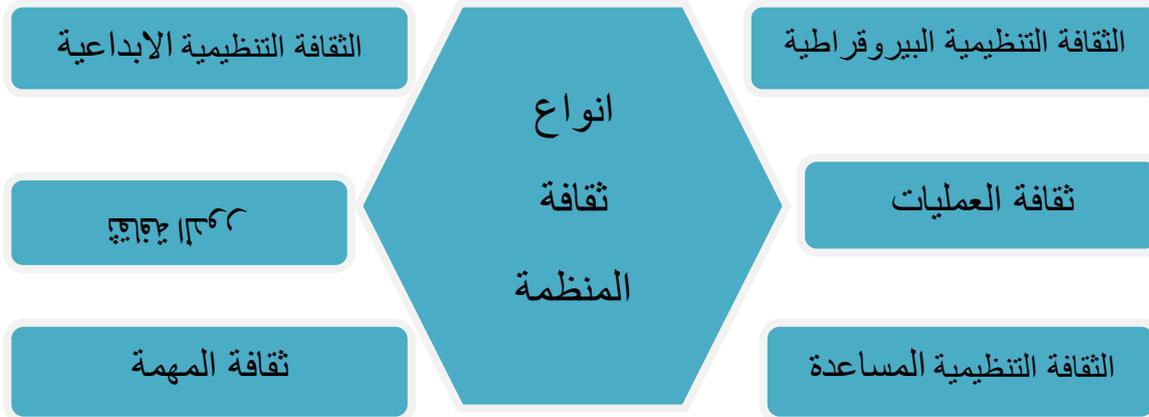
يرى كل من Waterman, Ouchi ,drucker,

ضرورة وجود ثقافة منظميه مقالیه ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة ، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كلى المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور (Frederick TAYLOR) حيث أعتبر أنه من الكافي تحديد لكل مهمة أحسن طريقه للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (One best way) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.

### رابعا : الثقافة التكيفية ( الموقفية):

يفترح بعض الباحثين أمثال كالورى و دراكر ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختيار مبدأ Fit way ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.

هناك للثقافة التنظيمية ستة أنواع أخرى، كما هو واضح في الشكل التالي :



- 1- **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات و المسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً و يكون التنسيق بين المصالح و الوحدات، و يكون تسلسل السلطة بشكل هرمي و تقوم هذه العلى التحكم و الالتزام
- 2- **الثقافة التنظيمية الإبداعية:** و تتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، و يتصف أفرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات.
- 3- **الثقافة التنظيمية المساعدة:** و تتميز بالصدقة و المساعدة بين العاملين، فيسود جو الأسرة المتعاونة، و توفر المنظمة الثقة و المساواة و التعاون و يكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- 4- **ثقافة العمليات:** و يكون الاهتمام محصوراً على طريقة انجاز العمل، و ليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر و الحيطة بين الأفراد و الذين يعملون على حماية أنفسهم، و القرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة و تنظيماً و يهتم بالتفاصيل في عمله.
- 5- **ثقافة المهمة:** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف و إنجاز العمل و تحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج و بأقل التكاليف.
- 6- **ثقافة الدور:** وهي التي تتركز على نوع التخصص الوظيفي و الأدوار و تهتم بالقواعد الأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي و الاستمرارية.

#### 4-1- أهمية ثقافة المنظمة..

تكمن أهمية ثقافة المنظمة فيما يلي :

- 1- إنها بمثابة دليل للإدارة و العاملين تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب اتباعها الاسترشاد بها.
- 2- إنها بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- 3- بما أن العاملين لا يؤديون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم و قواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بينهم و بين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء و منهجهم في حل المشكلات و التي تحددتها ثقافة المنظمة و تدريبهم عليها و تكافؤهم عليها.
- 4- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، و مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار و التميز و الريادة و التغلب على المنافسين
- 5- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا و مساعدة لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها و هذا. عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم
- 6- الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

7- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقه كالتقاني في العمل و كلمه الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و الالتزام الحرفي بالرسميات.

8- تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة العاملين الطموحين، و المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق و تستهوي المبدعين و التطوير و التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.

9- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً جديراً يؤثر على قابلية المنظمة التغير و قدرتها على التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير و احرص على الإفادة منه، و على العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى شتات و الحرص و التحفظ قلت قدرة المنظمة و استعدادها للتطوير.

### **5-1- خصائص ثقافة المنظمة:**

من أهم خصائص ثقافة المنظمة.

1- **الانتظام في سلوك و التقيد به :** نتيجة التفاعل بين الأفراد فانهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام و التصرف.

2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

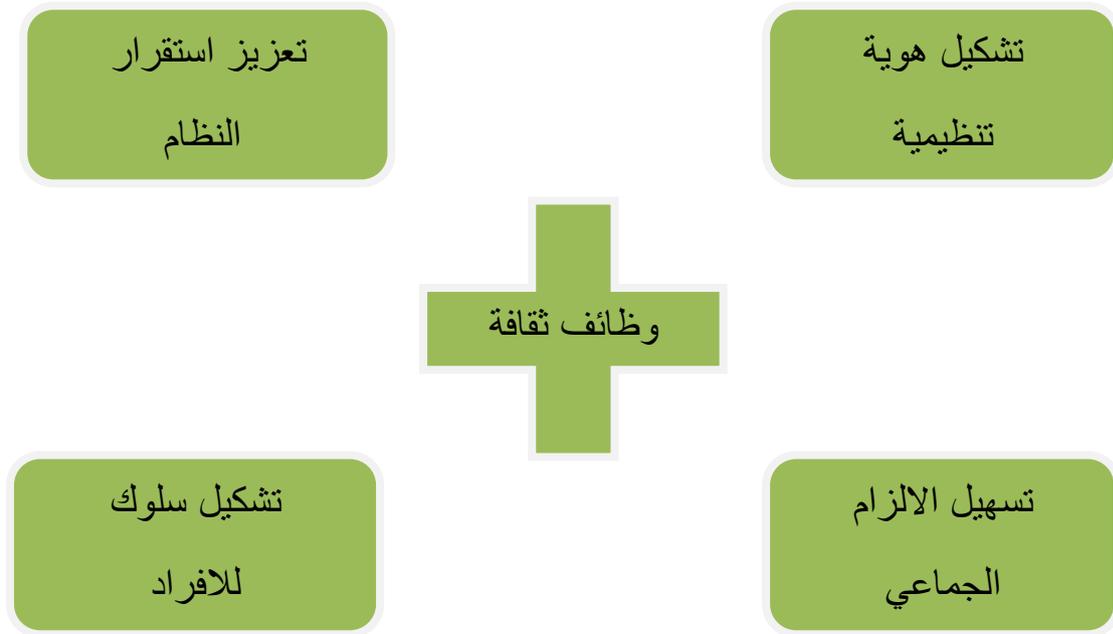
3- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من غياب، و الانصياع للأنظمة و التعليمات .

4- الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء.

5- القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر من المنظمة و تختلف في شدتها من منظمة الى أخرى. و الفرد في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.

### 1-6- وظائف ثقافة المنظمة...

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في 4 وظائف رئيسية هي :



شكل وظائف ثقافة المنظمة

1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفين المعايير و القيم يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

2- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشبع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

3- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق و التعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام

4- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم،** فثقافة المنظمة توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء نحو ما و يتحقق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط افراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل.

### **1-7- إدارة الثقافة التنظيمية ...**

**يقصد بإدارة ثقافة المنظم** عملية بناء وتطوير وتدعيم ثقافة مشتركة للمنظمة ملائمة وفعالة بما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

وتمر عملية إدارة ثقافة المنظمة ابتداء بعملية بناء ثقافة المنظمة ثم المحافظة عليها ثم اية تغيير الثقافة التنظيمية إذا وجدت المنظمة نفسها مضطرة لتغيير ثقافتها وفيما يلي عرض للمراحل الثلاث بإيجاز:

### **1- بناء ثقافة المنظمة .**

يمكن القول أنه في الغالب تعزي عملية بناء وتشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشؤوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيم مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

ولبيان أثر المؤسسين أو القادة الكبار على ثقافة المنظمة ومدى إسهامهم في بنائها وترسيخها حتى بعد رحيلهم نذكر مثلاً ثقافة شركة مايكروسوفت التي تتمن إنفاق

وقت طويل في العمل بالشركة لقد انتقلت هذه الثقافة إلى العاملين مما كان يفعله بيل جيتس مؤسس الشركة و في بعض الأحيان تظل القيم التي غرسها مؤسس الشركة موجودة حتى بعد رحيله ومن ذلك على سبيل المثال القيم التي غرسها راي كروك Ray Kroc في سلسلة مطاعم ماكدونالدز من ضرورة حصول العملاء على طعام جيد بأسعار معقولة في بيئة أسرية نظيفة فإن هذه الثقافة ما زالت موجودة حتى الآن.

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع فنرى أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لاهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي والإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

كما أن ثقافة المنظمة تنمو متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية والتي تمارس نفس نشاط الشركة فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانة مناسبة في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.

## 2- نقل ثقافة المنظمة و الحفاظ عليها :

إذا ما بدأت ثقافة المنظمة والتي تكون نابعة من ثقافة مؤسسيها وإدارتها العليا فإن هنالك الممارسات التي يمكن أن تزيد من درجة قبول القيم المحورية وفيما يلي عدد من ان والممارسات التي تسهم في انتقال الثقافة التنظيمية إلى العاملين وقبولهم لها .

## ● اختيار العاملين

أولى خطوات المحافظة على الثقافة - والتي تعد من أهمها - اختيار واستخدام واحتقار المؤسسون للموظفين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم في المنظمة وعد إدخال معتقدات المؤسسين إلى معتقدات الموظفين وتشجيعهم على التوحد معهم

## ● الرموز و الشعارات :

إن الرموز والشعارات تقول أكثر مما تراه العين وتعتمد المنظمات كثيرة على الرموز والشعارات، وهي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض الشركات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم، انها شركة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق، وكذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعتنقها فتستخدم استعارة لغوية أو أقوالا تنقل موعظة كاملة في جملة قصيرة والشعارات يسهل التقاطها وتكرارها من جانب العاملين وكذا. عملاء الشركة ومن الأمثلة التقليدية الشعارات التي اتخذتها المنظمات شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو ما ننتجه، وشعار شركة فورد الذي يقول: " الجودة هي وظيفتنا الأولى، فهذه الشعارات ترمز لما تود المنظمة أن تقوله أو تثبته سواء لعاملها أو لجمهورها الخارجي لتعزيز مكانتها . يؤكد القيم المطلوبة .. وتوضح الرموز و الشعارات أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها للغير يمكن أن ينشئ او يؤكد القيم المطلوبة

## المحاضرة السادسة

### ثانياً : الالتزام التنظيمي ( اتجاهات الفرد نحو التنظيم )

#### المقدمة :

تعرضنا في الفقرات او المحاضرة السابقة لأتجاهات الفرد نحو عمله , وحتى تكمل الصورة فلا بد من التعرض لأتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها وهو ما يطلق عليه الالتزام التنظيمي *Organizational commitment* . ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها . ومفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل , لأن الفرد قد يكون راضياً عن عمله لكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى. وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في المنظمة ولكنه يكره العمل الذي يمارسه.

#### أنواع الالتزام التنظيمي :

يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي :

1- **الالتزام الاستمراري** : ويشير هذا النوع من الألتزام الى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لأعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير . فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استمره فيها على مدار الوقت مثل ( الخدمة فيها أي سنوات الخدمة - الصداقة والعلاقات الشخصية مع بعض الافراد ) فكثيراً من الافراد لا يرغب في التضحية بتلك الامور مثل هؤلاء الافراد يقال عنهم : أن درجة ولائهم الاستمراري عالية .

2- **الالتزام العاطفي** : والنوع الثاني هو الألتزام العاطفي , ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة , لأنه موافق على أهدافها وقيمتها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف .

واحياناً تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه : اذا كان بأستطاعتهم التكيف مع الاهداف والقيم الجديدة , فأذا كانت الاجابه نعم , فإنه يستمر فيها اما اذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل في المنظمة .

3- **الالتزام المعياري** : وهذا النوع الثالث من الالتزام التنظيمي , وهو يشير الى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الاخرين , فألأشخاص الذين لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم الى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة , فهو لا يريد ان

يترك أنطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل . أذن فهو ألتزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه .

### **لماذا الاهتمام بتغذية الألتزام التنظيمي :**

يختلف سلوك الافراد الذين يقوى لديهم الألتزام التنظيمي عن غيرهم من الافراد ويتضح ذلك مما يأتي :

- 1- أحتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل : فالأفراد الذين يقوى لديهم الألتزام التنظيمي أقل أحتمالاً لترك العمل أو الغياب , بمعنى أنهم أكثر أستقراراً في العمل
- 2- أستقطاب الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة , كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها كلما قوي لديه الألتزام وبخاصةً
- 3- فإذا كان قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على جودة المنتج فيجب أن يراعي هذا الجانب او الشرط بحزم عند أختيار الموظفين الجدد بحيث يتم أختيار من تتوافر فيه تلك القيم .

**والخلاصة :** أنه من المفيد أن ننظر الى الألتزام التنظيمي على أنه " اتجاه تستطيع الادارة التأثير عليه", كما أنه ليس من الواجب فقط أختيار من تتوفر فيهم علامات الألتزام , ولكن أيضاً استخدام العديد من الأساليب والطرق التي تحسنه اذا ظهر أنه غير ملائم .

### **ثانياً : التحيز ( الاتجاهات السلبية نحو الآخرين )**

**تعريف التحيز :** يمكن تعريف التحيز بانه اتجاه سلبي نحو شخص آخر بسبب عضويته أو أتمائه لجماعة معينة . وقد لا يقف التحيز عند مجرد المشاعر والمعتقدات السلبية تجاه الآخر بل قد يمتد الى التصرف معه بالشكل الذي يتفق مع تلك المشاعر . فمثلاً الشخص الذي يقوم بعملية الاختيار للموظف الذي لديه مشاعر سلبية تجاه اقلية معينة فإنه سيرفض تعيين الشخص الذي ينتمي الى تلك الشخصيات أو الاقلية . وعلى ذلك فإذا قادت المشاعر السلبية الى التصرف الفعلي فإنه يعتبر تمييزاً . ومن ث التحيز هو اتجاهات سلبية , أما التمييز فهو التصرف الناتج عن هذا الاتجاه .

## **حقيقة التنوع في قوة العمل ومشاكل التحيز :**

أن أحد الأسباب التي تدفع الإدارة الى الاهتمام بمشكلة التحيز هو التنوع في قوة العمل . فأماكن العمل حالياً تصبح بأشخاص ينتمون الى ثقافات واصول عرقية , ففي الولايات المتحدة مثلاً من المتوقع أن يكون نصف قوة العمل من أفارقة ومن امريكا اللاتينية ومن أسيا عام 2040 م . كما أن المرأة أصبحت تحصل على حوالي 65% من الوظائف الجديدة , وخلال سنوات قليلة ستشغل أكثر من نصف قوة العمل . وفي أحد شركات تجميع الكمبيوتر في كاليفورنيا التي يعمل فيها 3200 موظف نجدهم ينتمون الى 30 جنسية , وهناك أكثر من 40 لغة .

- وهذا التنوع الحادث في قوة العمل والذي يشهد تزايد مستمراً يترك مجالاً للتحيز مما قد يترتب عليه من نتائج غير مرغوب فيها :

- 1- أن التحيز يمكن أن يترتب عليه وجود فرقة وصراعات في العمل
- 2- قد يترتب على التحيز بعض التأثيرات الضارة على المسار الوظيفي لبعض الافراد او الجماعات .
- 3- وهناك أيضا الخسائر النفسية التي ياعني منها الفرد أو الجماعه التي تقع ضحية التحيز , ففضلاً عن الاحساس بالظلم والألم فإن ذلك يفقدهم الاحساس بالتقدير وتأكيد الذات , مما ينعكس أثره على المنظمة ككل .

## **الأسس التي يبين عليها التحيز:**

هناك أسس مختلفة يبين عليها التحيز وهي :

### **1- التحيز على أساس السن :**

هناك بعض المعتقدات الشائعة حول كبار السن في العمل منها أنهم أقل استعداداً لتعلم طرق جديدة في العمل , كما انهم أكثر عرضة للمرض والحوادث . الأ أن الواقع يؤكد عكس ذلك تماماً فقد أثبتت العديد من الدراسات أنهم يتمتعون بمهارات عالية في العمل . كما أن درجة التزامهم عالية بالنسبة لأداء أعمالهم على أكمل وجه كما أن سجل الأمن الخاص بهم نظيف .

## 2- التحيز بسبب الاعاقة البدنية :

كل منا له خصائص جسمانية معينة قد تمنعه من امكانية القيام بأعمال معينة .  
فالبعض قد لا تتوفر لديه القوة الكافية لحمل الأوزان الثقيلة , أو لا تتوفر لديه  
الرشاقة الكافية ليكون لاعب كرة محترف بمعنى أن كل منا معاق بدرجة او بأخرى  
الأ ان هناك نواح صارخة من الاعاقة مثل ( مكفوفي البصر والمشوهين أو من  
لديهم قصور في بعض الاطراف ) فهؤلاء هم الذين يقصون في الغالب ضحية  
التحيز . وتهتم معظم الدول بأصدار قوانين خاصة لحماية حقوق المعوقين وتحث  
جهات الاعمال على ضرورة توفير التسهيلات وترتيبات العمل بالشكل الذي يمكن  
المعاق من أداء عمله ولا يحرمه من ممارسة حقه في الحياة .

## 3- التحيز على أساس الجنسية والأصول العرقية :

في بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية تتكون قوة العمل في معظم المنظمات  
- خاصة الكبرى منها - من أفراد ينتمون الى أصول عرقية وجنسيات مختلفة مما  
يوجد مجالاً كبيراً للتحيز .

وقد دفع استشعار مجموعات الأقليات أنهم ضحية للتحيز الى اتخاذ ردود أفعال قوية  
مثل: الدعاوي القضائية لطلب تعويضات عن الخسائر التي تلحق بهم بسبب التحيز,  
ولم يقف الامر عند الدعاوي القضائية فقط بل أنتقل رد الفعل الى سلوكهم في العمل  
حيث تؤكد بعض الدراسات أن الشعور بالتحيز يقلل حماس الفرد للعمل المبدع  
الخالق , كما يؤثر على مستوى إنتاجيته بوجه عام . وللتقليل من حدة تلك المشكلة  
أخذ بعض الشركات خطوات عملية فشركة ATST تحرض مديريها على مساعدة  
مجموعات الأقليات للترقي في العمل بدرجة أسرع .

## 4- التحيز ضد النساء :

ليس هناك شك في تزايد نسبة المرأة في قوة العمل ففي عام 1991 كانت المرأة  
تشكل 46% من قوة العمل في الولايات المتحدة الامريكية بالمقارنة مع 43% عام  
1981م . كما بلغ نصيب المرأة في وظائف المديرين عام 1991 م 41% بالمقارنة  
مع 27% عام 1981 , أما بالنسبة لوظائف الادارة العليا فنسبة المرأة ما زالت  
محددة حيث تصل الى حوالي 3% فقط ولا يشير المستقبل القريب بأحتمال تزايد  
هذه النسبة بدرجة كبيرة . ومن المعوقات التي تحول دون وصول المرأة  
للمناصب العليا في المنظمة وجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الاعمال التي  
يمكن ان تقوم بها المرأة , فهناك اعتقاد خاطئ مثلاً : بأن المرأة تفقد الجرأة

والمبادئ المطلوبة لأخذ القرارات في المستويات العليا ونفس هذا الاعتقاد الخاطئ هو الذي يحول دون وصولها الى مجلس إدارة الشركة .

### **أدارة التنوع في قوة العمل :** *Managing diverse workforce*

حتى يمكن التخلص من الآثار الضارة للتحيز فإن الامر يتطلب إدارة جيدة للتنوع في قوة العمل ويتطلب ذلك التعرض لعدة نواح هي : هل التنوع في قوة العمل يأتي ضمن الولويات التي تهتم بها الشركات هذه الايام ؟

منذ سنوات بسيطة قامت جمعية التدريب والتنمية الامريكية بعمل مسح في أكبر 1000 شركة أمريكية عن مدى الأهتمام بموضوع التنوع واتضح من نتائج المسح ان الموضوع لاياتي ضمن أولوياتها حيث أفادت أن 11 % من هذي الشركات بأن الموضوع ضمن قمة أولوياتها , كما أفادت 33 % من هذه الشركات بدأت تفكر في الموضوع , وبوجه عام فإن حوالي ربع الشركات محل الدراسة لم تفعل أي شيء بخصوص ادارة التنوع . ولعل ذلك ما يبشر بالخير بأن هناك بعض الدلائل تشير الى زيادة الأهتمام بالموضوع .

### **لماذا تهتم الشركات بموضوع إدارة التنوع :**

يعتقد البعض أن اهتمام الشركات بموضوع التنوع يرجع الى الضغوط الحكومية فقط في حين أن هذا السبب لم يشكل الأ حوالي 29 % من مجموع الأسباب التي ذكرها الذين أجروا المسح الذي تم الإشارة اليه ولكن هناك أسباب اخرى هامة هي :

- 1- شعور كبار المديرين لأهمية إدارة التنوع .
- 2- الشعور بالحاجة الى جذب , واستقرار قوة العمل الجاهزة والمدربة .

### **وما الذي تفعله الشركات الآن بخصوص إدارة التنوع :**

حتى يمكن العمل على إنهاء الأتجاهات التحيزية , فإن على الشركات أن تتخذ سياسيتين هما :

- الاولى : الألتزام بالقوانين الخاصة بعدم التحيز .
- الثانية : وضع برامج لأدارة التنوع في قوة العمل .

### ما أهم النواحي التي تحرص برامج ادارة التنوع على تقويتها :

- 1- ترويج السياسات التي لا تشجع على التحرش الجنسي .
  - 2- توفير الأدوات والمهمات التي تساعد المعاقين جسمانياً على أداء أعمالهم .
  - 3- إعطاء أجازات في المناسبات الدينية المتعارف عليها .
  - 4- السماح بالأجازات الطويلة للأغراض العائلية والخاصة
- الذي ورد اعلاه هي نتائج لدراسة قامت بها جمعية إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة الامريكية .

### تنوع برامج ادارة التنوع :

- بوجه عام يمكن وضع برامج إدارة التنوع في مجموعتين :
- الاولى : برامج التدريب التي تستهدف زيادة معرفة المتدرب بموضوع التنوع :**  
وهذا النوع من البرامج يستهدف تقوية احساس الناس بموضوع التنوع في مجال العمل ويدخل في ذلك تعريفهم بضرورة التنوع في قوة العمل في ظل الأعمال الحالية , وما الاثار الناتجة من هذا الموضوع ( موضوع التنوع ) وما الذي يترتب على تباين الخلفيات الثقافية والعرقية والحساسيات الناتجة عن ذلك .
- الثانية : برامج التدريب التي تستهدف تنمية مهارات إدارة التنوع :** وبالطبع فإن هذا البرنامج يذهب الى أبعد من مجرد تقوية الاحساس بالموضوع , ويسعى الى تنمية المهارات والاساليب المطلوبة للتفاعل مع الاخرين . وهناك عدة أساليب تستخدم في هذا المجال هي :
- فهم التباين الثقافي المسؤول عن تباين سلوك الافراد في العمل
  - تعلم كيفية التغلب على المعوقات اللفظية وغير اللفظية التي تحول دون الاتصال الفعال بين الافراد متباينين الثقافة .
  - تدريب الناس لمعاونتهم على تجنب سوء الفهم الناتج عن التباين الثقافي .
  - تنمية القدرة على المرونة والتكيف عند التعامل مع أشخاص قد تختلف ثقافتهم عنه .

## المحاضرة التاسعة

### أدارة الصراعات وضغوط العمل في منظمات الاعمال

#### تعريف إدارة الصراعات:

هو التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من الموظفين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائها إيجابياً أو سلبياً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافه.

#### هل الصراعات والاختلافات مفيدة لمنظومات الاعمال ( نعم , لا )

نعم , وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر حول تعظيم مصلحة المنظومة بعيد عن تصفية الحسابات الشخصية .

لا , وذلك عندما يكون الصراع والتنافس في وجهات النظر يهدف لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة لمنظومة العمل سواء كان الصراع بين فرد وآخر أو بين مجموعتين , وبهذا تهدر الكثير من مواردها على تصفيات الحسابات .

#### ما هي النتائج والفوائد المرجوه من الصراعات الايجابيه ؟

- 1- التعلم على حل المشاكل وتفادي الاخطاء .
- 2- تكوين العلاقات المثمرة بين الافراد والمجموعات داخل منظومات العمل وزيادة الثقة بين الموظفين بشكل عام .
- 3- الاتفاق على الحلول العادلة والمرضية للأطراف المتصارعة ( المختلفة في الرأي )

#### ما هي أنواع بالصراعات ؟

- 1- الصراع الوظيفي المحمود : الهادف والمثمر الذي يهدف لتحسين اداء المنظومة عندما يتنافس الموظفون بنوايا حسنة وثقه على تقديم أفضل الاراء والحلول التي تخدم مصلحة المنظومة وتطورها بعيداً عن التوترات الشخصية الغير البناءة .
- 2- الصراع الغير الوظيفي الهادم : الشخصي الالمنبوذ والغير البناء الذي يؤدي الى توترات غير موضعية تستنفذ موارد المنظومة لتحقيق مصالح للموظفين على حساب مصالح المنظومة . وهنا يفكر الموظفون في مصالحهم الشخصية ولا تهمهم مصلحة المنظومة .

### مصادر الصراعات في منظومات الاعمال :

- 1- تداخل المهمات والوظائف وغموض مهمة ودور الموظف في وظيفته
- 2- غموض الاهداف للموظف وعدم التكافؤ بينهما وبين قدراته (أذا أردت أن تطاع .... الخ )
- 3- ضعف وسوء الاتصال والتواصل بين الموظف ومديره من جهة وبينه وبين موظف آخر من جهة أخرى .
- 4- التنافس بين الافراد أو الادارات على الموارد , خاصةً المحدود منها .
- 5- التنوع الثقافي في المنظومات التي تحتوي جنسيات وثقافات عديدة .
- 6- عدم التكامل بين نظم القيم داخل المنظومة .
- 7- عدم وضوح عملية صنع القرار .
- 8- عدم التكامل بين كل من الافراد من جهة والادارات من جهة أخرى .
- 9- تضخيم توقعات الموظفين التي لا تستطيع المنظومة تلبيتها .
- 10- تعقيد الهيكل التنظيمي للمنظومة .
- 11- وجود أهداف وسياسات مخفية .
- 12- عدم توافر الثقافة في السياسات والانظمة والاجراءات .

### س/ ما هو الصراع الوظيفي المحمود بين المجموعات ؟

- يحدث عندما يركز الموظفين على المهمات وتلبية أدائها من خلال الحوار والنقاش البناء الذي يساعد على جودة صنع القرار من أجل نتائج أفضل .
- وبطبيعته أي الصراع الوظيفي الايجابي المحمود يعتبر من التوترات الخلاقة والمنتجة لأنه يطور الفكر الابداعي بين الموظفين في منظومة العمل .

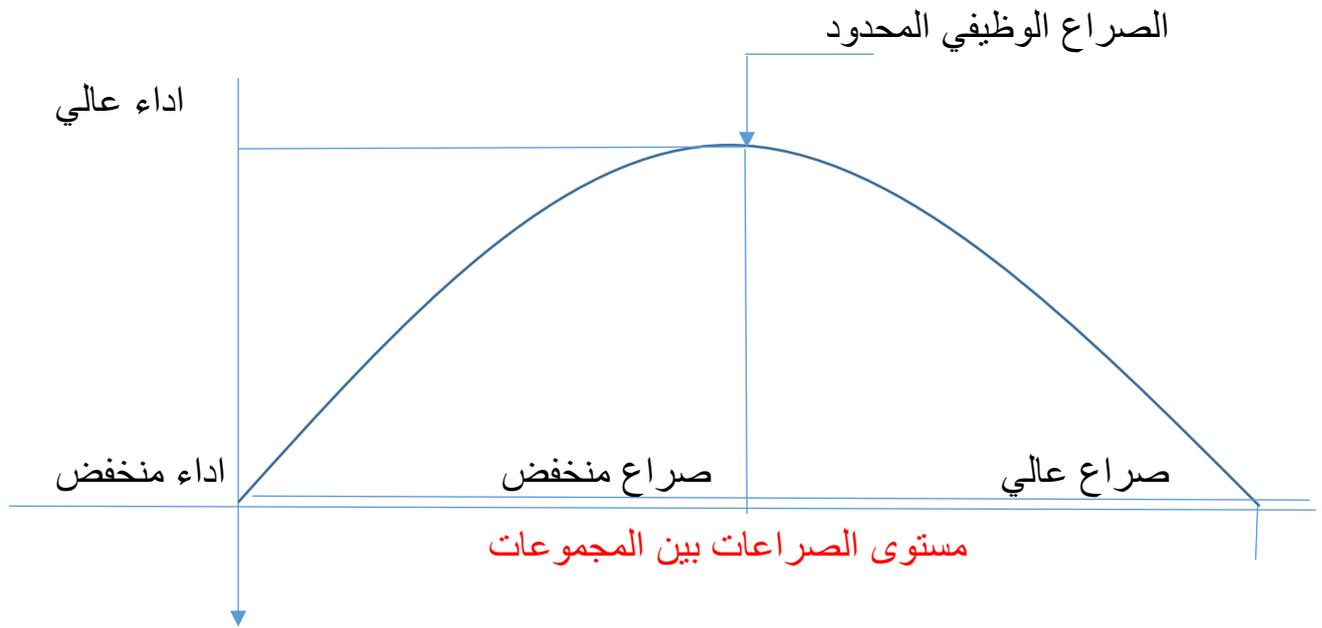
### س/ ما هو الصراع الوظيفي السلبي الهادم بين المجموعات ؟

- على الادارة في منظومة العمل التخلص منه لأنه يستنزف نسبةً كبيرة من مواردها , وذلك بوضوح سياسات واضحه لا تقبل تباين وجهات النظر الشخصية التي تتحول الى صراعات في الرأي ( الشتم ) والسلوك ( الاعتداء ) .
- وهذا الصراع بطبيعة سلبي يؤثر على أداء المنظومة لأنه يحول جهود الموظفين وموارد المنظومة من المهمات والوظائف الى النزاعات وتصفية الحسابات .

### س/ العوامل المحددة لعلاقة الصراعات بأداء منظومة الاعمال ؟

- قد تكون العلاقة بين الصراعات واداء المنظومة أيجابية أو سلبية وتعتمد على التالي :
  - 1- طبيعة الصراع
  - 2- كيفية إدارة الصراع .
  - 3- مستوى وقوة الصراع الايجابي أو السلبي .
  - 4- صعوبة حدوث التغيير والابداع .
  - 5- درجة تبني بيئة التغيير .
  - 6- مصادر الصراع .

### العلاقة بين أداء المنظومة وصراعات المجموعات



## دور المدراء في الصراع بين المجموعات

يحاول معظم المدراء قدر المستطاع القضاء على الصراعات داخل منظومات الاعمال سواء كانت محمودة أو مذمومة وذلك من خلال التالي :

- 1- تعزيز القيم التنظيمية التي يساهم في تطويرها العائلة والمجتمع والنظام التعليمي والمؤسسات الدينية .
- 2- حوكمة سلوكهم الاداري فيما يتعلق بتقييم فعاليتهم وكفائتهم في خلو منظوماتهم من الصراعات , لذا نجدهم يتفادونها ولا يحركون ما يثيرها وبالتالي يكافئون على هذا الاساس .

## أنواع الصراعات في المجموعة الواحدة وعلاقتها بالانتاجية :

عرف الباحثون في السلوك التنظيمي ثلاثة أنواع من الصراعات التي تؤثر في أداء المجموعة بالتالي :

- 1- صراع المهمة : ويكون عادة عندنا يتفاوت أفراد المجموعة في تصوراتهم ورائهم في معرفة وتحديد مهمة كل مجموعة داخل المنظومة .
- 2- صراع العلاقات : الوعي والشعور بوجود عدم تكافؤ بين أعضاء المجموعة وبالتالي يؤدي ذلك الى توترات والاحباط والكرهية الحساسة المفرطة بينهم.
- 3- صراع حول كيفية أنجاز المهمة : ويحدث هذا عندما يدرك أعضاء المجموعة بخلافات حول كيفية قيام المجموعة بأنجاز العمل عندما يدلي كل فرد بدلوه

## لماذا يحدث الصراع بين المجموعات

### اولاً :تداخل العمل

- 1- التداخل الذي لا يتطلب تفاعل المجموعات مع بعضها لأن كل مجموعة تعمل باستقلالية عن الأخرى ليصب الناتج النهائي في بركة واحدة .
- 2- التداخل المتتابع الذي يسمح لمجموعة بأنجاز عملها قبل أن تنجزه مجموعة أخرى .
- 3- التفاعل المتبادل عندما يكون ناتج عمل مجموعة مدخل لمجموعة أخرى

### ثانياً : أهداف مختلفة ( أختلاف الاهداف )

- 1- موارد محدودة تتنافس عليها المجموعات أو الادارات مما يوسع رقعة وحدة الصراع ليصبح أكثر وضوحاً للمنظومة .
- 2- تركيبة نظام الرواتب والمكافآت عندما يكون على أساس تعويض المجموعات على أدائها وليس على أساس الاداء العام لمنظومة العمل بأكملها .

### ثالثاً : أختلاف وخطافي التصورات للأفراد والمجموعات

- 1- أهداف مختلفة .
- 2- تفاوت في الازمان ( الأوقات ) .
- 3- ضعف التلاحم والاتصال بين الافراد والمجموعات .
- 4- حالة عدم التماثل في الاهداف والموارد .
- 5- الطلب المتزايد على المتخصصين في مجال أعمال المنظومة

### أدارة الصراع بين المجموعات :

- 1- التعاون بين المدير والموظفين لحل المشاكل التي ساهمت في الصراع
- 2- وضع أهداف عليا تتجاوز الصراع ولا تعطي فرصة لقيامه .
- 3- توسيع وزيادة الموارد المتاحة .
- 4- التغاضي عن الصرا وعدم الالتفات اليه ( التجاهل ) .
- 5- تسهيل الامور وتذليلها حتى لا يقوم الصراع .
- 6- التنازلات من الاطراف للوصول الى نقطة التقاء .
- 7- تدخل السلطة المفوضة التي تملك القوة الكافية لفض النزاع أو الصراع .
- 8- ترويض العامل الانساني الذي يشعل فتيل الصراع .
- 9- ترويض العامل الهيكلية الذي يساعد على القيام بيئة الصراع (تصميم الوظيفة ) .
- 10- تحديد المصدر المشترك للصراع ومواجهته لحل المشكلة

## ضغوط الوظيفة أو العمل

ضغط العمل هو ردة الفعل الذي تحدث نتيجة ظروف الوظيفة ومتطلباتها والصراع القائم في المنظومة . ويعرف بأنه الضغط النفسي والجسدي والوظيفي (الфизиولوجي لأعضاء الجسد مثل القلب والبنكرياس والعصلات وغيرها من أعضاء الجسم التي تتأثر بالضغوط الوظيفية او ضغوط العمل )

**حقيقة :** ضغوط العمل الايجابية محفزة للمدراء والموظفين اذا كانت في نطاق تحملهم حتى لا تؤدي الى أمراض قاتلة

## س/ ما هي تبعات ضغوط العمل أو الوظيفة ؟

- **التبعات الجسدية مثل أمراض القلب . تحدث الاعراض التالية**
  - 1- الخفقان وعدم انتظام النبض .
  - 2- الازمة الصدرية التي قد تؤدي الى الجلطة أو السكتة القلبية.
  - 3- تصلب الشرايين .
- **التبعات الوظيفية للأعضاء مثل ضعف البنكرياس في ضخ الانسولين ( مرض السكري ) تحدث الاعراض التالية :**
  - 1- العطش وكثرة الذهاب الى دورة المياه .
  - 2- العرق الشديد والضعف والوهن المزمن والمتكرر.
  - 3- الغثيان والدوران وعدم التوازن .
  - 4- عدم انتظام النبض والضغط .
  - 5- نقص المزن أو زيادته
  - 6- عدم التركيز والنسيان
- **زيادة معدل ضغط الدم الذي يؤدي الى التالي :**
  - 1- الازمة الصدرية .
  - 2- ضعف التركيز الذهني .
  - 3- ضع فالذاكرة .
  - 4- أمراض القلب .
  - 5- تصلب الشرايين .

- التردد في صنع القرار الذي يؤثر في كفاءة الانتاجية .
- الجدل وعدم تقبل التوجيه من الآخرين .
- تغير في السلوك من ايجابي الى سلبي ( مسالم الى عدواني )
- تعاطي المواد الضارة الجسم
- 1- زيادة معدل التدخين .
- 2- تعاطي المخدرات ( في المجتمعات الغربية ) .
- 3- الادمان على الخمر ( في المجتمعات الغربية)
- التغيب الكثير عن العمل
- الارهاق والتعب وقلت النوم وضيق التنفس وقصره
- ضعف عملية الاتصال بين الموظفين .
- ضعف الثقة بالنفس وتدني احترام الذات والشك بالآخرين .

### اعراض واضحة وسريعة لتبعات الضغط الوظيفي

- زيادة ملحوظة في عدد نبضات القلب
- الصداع.
- عسر الهضم .
- القولون العصبي .
- أزمات صحية مفاجئة .
- الاكتئاب وضيق النفس .
- ارتفاع ضغط الدم
- ضعف وتقلص العضلات .

### عوامل تساعد التقليل الضغط الوظيفي

- التأكيد على التواصل الفعال بين الموظفين .
- توطيد الثقة بالنفس بين الموظفين واحترامهم .
- تطوير العلاقة الطيبة والتعاون بين الموظفين .
- تنمية روح الاسرة الواحدة في العمل .
- التركيز على الإدارة الانسانية في التعامل مع الموظفين .
- عليك بالتمتع ببعض الوض في أجازة بعيدة عن العمل من حين لآخر.
- أستعن بالله ثم بطبيب متخصص في علاج الضغوط الوظيفية .
- وأنصح الشركات بتوفير عيادات نفسية خاصة بالموظفين لمعالجة الضغوط الوظيفية .

- حاول فهم نوعية شخصيتك من النوع A أو النوع B لتفهم كيف تتعامل مع نفسك أولاً ثم الآخرين في العمل وخارجه .

### كيف ندير ضغوط العمل

- **على مستوى الموظف**
  - 1- تطبيق مبادئ إدارة الوقت .
  - 2- زيادة التمارين الرياضية .
  - 3- اعتماد برامج الاسترخاء والتأمل .
  - 4- تبني التدريب على مواجهة ضغوط العمل .
  - 5- تطوير وتوسيع شبكة العلاقات الاجتماعية في المنظومة .
  - 6- تطوير شخصية الموظف وتقديره لذاته .
  - 7- ترسيخ التعاون بين الموظف وزملائه
- **على مستوى فريق العمل أو المجموعة**
  - 1- التشجيع على روح فريق العمل الواحد المتعاون .
  - 2- الالتزام بهدف فريق العمل .
  - 3- التحدث مع أفراد فريق العمل عن المشاكل وحلها جماعياً .
  - 4- تنمية ثقافة الباب المفتوح بين أفراد فريق العمل
- **على مستوى المنظومة**
  - 1- إنشاء وحدة مساندة للعلاج النفسي الوظيفي .
  - 2- تطوير طريقة اختيار الموظف المناسب قبل ألتحاقه للعمل بالشركة .
  - 3- تفعيل برامج التدريب على كيفية ادارة ضغوط لعمل .
  - 4- تصميم الوظائف بطريقة تناسب مهارات وقدرات الموظف .
  - 5- زيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار وتبني سياسة الباب المفتوح .
  - 6- تطوير شبكة الاتصال في المنظومة .
  - 7- إعطاء الموظف الفرصة للتمتع بأجازته السنوية بما يتماشى مع رغبته وحاجته للأبتعاد عن ضغوط العمل .
  - 8- تطوير برامج رياضية ولياقة بدنية .

## ثانياً : الاحتفالات

الاحتفال هو حدث تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بيهـا , وتتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين الى العمل أو في تعارف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والتميزين أو حفلات التخرج , وقد عبر احد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة لثقافته فقال : " الاحتفالات بالنسبة للصفافة كالنص بالنسبة للفيلم " . من الطرق التي تنتقل بها الثقافة وتساعد على المحافظة عليها المبادئ المكتوبة فتسجل المنظمة مبادئها بوضوح ليطلع عليها الجميع , وتحدد القواعد الاخلاقية التي تحكم تصرفاتها وتصرفات العاملين فيها , ثم تقول بطبع ذلك في كتيب يسمى دستور الاخلاق – كما في بعض المنظمات وهو عبارة عن جمل تعبر عن القيم الاخلاقية التي تلتزم بها الشركة وهو وسيلة مؤثرة في هذا المجال , فالافراد غالباً ما ينظم الى إحدى الشركات دون أن يعرف نوع البيئة التي وضع نفسه ومستقبله الوظيفي فيها , وبالتالي فإن التعبير بوضوح عن دستور العمل في المنظمة يسمح للعامل بان يقرر ان هذه المنظمة ملائمة أم لا .

## ثالثاً: تشخيص ثقافة المنظمة :

يتم فيها تحليل كل الوثائق المتعلقة بالمنظمة بأضافة القيام بزيارات ميدانية للمنظمة وذلك بعد الحصول على المعلومات الاولية والقيام بأختبارات في بعض الاحيان حتى نتمكن من تشخيص الثقافة السائدة .

ويمكن للمنظمة أن تستفيد من عملية التشخيص في :

- 1- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة
- 2- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية
- 3- تقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة .
- 4- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها .
- 5- اكتشاف أهم المعوقات الثقافية التنظيمية .
- 6- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية باتجاه أولويات المنظمة الاستراتيجية .

## رابعاً : تغيير ثقافة المنظمة :

يعمل التغيير التنظيمي على إبراز موضوع الثقافة نظراً لأهميته حيث أصبح شعار "ليس غير الثقافة حل لمعظم المشكلات التنظيمية " محل اهتمام العديد من الدارسين في الإدارة سواء كانوا علماء ومستشارين .

وتتصف ثقافة المنظمة بالتغيير الديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة , أو في بيئة المنظمة الداخلية , أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة .

والمنظمات في الوقت الحالي لم تعد تتفاخر بحجمها وقوتها ورسوخها وتباتها بل أصبحت تتفاخر أيضاً بثقافتها وخصوصياتها التي تعكس تميزها ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن , وهويته فان تغييرها يلقى دائماً نوعين من العقبات :

1- عقبة الخوف التي تعترى القيادة الادارية عند محاولة الانتقال من المعلوم الى المجهول .

2- عقبة الرفض التي تعترى الناس بسبب ذلك الخوف .

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل وبما ان الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل أنها عملية معقدة وبحاجة الى جهد و وقت لتحقيقها ولا يتم تغيير الثقافة الا من حاجة ورغبة صادقة واقتناع الادارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير بحيث يقوم القادة والمديرون بدور أساسي في نجاح عملية التغيير .

ومن جهة أخرى فإن ثقافة المنظمة تتغير عندما :

A- تغير القيادة أو عندما تقدم قيادتها على التغيير .

B- تواجه الإدارة مشكلة أو أزمات تجبرها على التغيير .

C- عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات .

إذا كانت الصناعة التي تعمل فيها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين ان غالبية علماء التنظيم يرون أنهم يمكن تغيير عناصر "الثقافة المرئية" مثل اللغة والطبوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر "الثقافة الغير مرئية" والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فانه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحدي يواجه الإدارة .

**ويجب على القائد عندة أحداث تغيير لثقافة المنظمة أن يركز على تغيير سلوك العاملين ولكن كيف يتغير سلوك العاملين في المنظمة ؟**

هناك فريق من علماء التنظيم يرى أنه لكي يتغير سلوك العاملين يجب أن يروا القيمة الملازمة لتعديل سلوكهم في الاتجاه الجيد كالمكافآت مثلاً وفي حالة عدم الاستجابة للتغيير وعدم تعديل العاملين لسلوكهم تتخذ الإدارة حيلهم الخصم أو الابعاد عن العمل وأستقطاب عاملين جدد تتوافق ثقافتهم التنظيمية مع الثقافة الجديدة للمنظمة يلي تغيير سلوك الافراد عملية الاتصالات المكثفة التي تتحدث عن الثقافة التنظيمية الجديدة ووضع برامج تدريبية للثقافة التنظيمية الجديدة وبعد ذلك تبدأ عملية تعيين افراد جدد لديهم القيم والمعتقدات الجديدة .

### **أبعاد ثقافة المنظمة**

لقد تبين وجود عدة أبعاد في مجال ثقافة المنظمة ومنها



### **أولاً : ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار**

وتصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة الى شركات ذات ثقافة غير ابتكارية

( Uninnovative ) وشركات ذات ثقافة ابتكارية ( Innovation-Based ) وتعد المنظمات المحافظة التي عادة ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة , ويتم فيها تعزيز الابعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي , والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة , والاجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها , وتعد شركات معززة للحالة القائمة

ومعيقة للأبتكار . أما في المنظمات القائمة على الابتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة , فإن العناصر الصلبة تضعف وتنقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة , واساليب العمل القائمة على الفريق , والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية ) , مما يجعلها أكثر تقبلاً للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة , التي يأتي بها الابتكار والمبتكرون في المنظمة .

أن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل الى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الافراد على القواعد والاجراءات المحددة , مع رؤية مفتوحة لتقبل أي فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار ومبادراته ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لا بد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل . فالموظفين اللذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة , ومن ثم بالحاجة الى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنه باتجاهات وسلوكيات ايجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الانتاجية والابتكار .

### **ثانياً : ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الافراد**

وهذا يعني ان يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها , وأن الفرد العادي قادر – اذا أتاحة له الفرصة – ان يفكر تفكيراً موضعياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية ألى حدأ كبير, وانه قادر على أن يصل ألى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذى يجب الانتباه والاهتمام بهؤلاء الافراد .

ويعود كثير من نجاح الافراد في المؤسسات التي يعملون بها لوجود الرعاية والعناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والارشاد مما يتيح فرصة للتقدم والابتكار الوظيفي. لذا يحضى موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من اثر وانعكاسات ايجابية سواء في فرصة زيادة تطور الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب وبالتالي رفع من حالة الرضا الوظيفي لديهم . فنجد أن أدراك المرؤوس لأهتمام المنظمة به يساهم بشكل مباشر في ألتزام هذا المرؤوس تجاه منظمته , حيث يعتبر المرؤوسن أن الانشطة الموجه نحو رفاهيتهم والاهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم .

### ثالثاً : ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل :

هي مجموعة ذات عدد محدد من الافراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته , في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفه لكنها مترابطة , ويتباين مستوى التفاعل بأختلاف الاهداف والاعضاء , وتحقيق الاهداف او الانجاز يتم عن طريق الفرق , وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس كعمل فردي , وتعمل الجماعة على أشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي , وهي مصدر معلومات للفرد , وتوفر العائد المادي , وتحقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده .

## المحاضرة الخامسة

### الاتجاهات - مشاعر الفرد تجاه العمل , والتنظيم والناس

#### *Work Related Attitudes: Feeling about Jobs organization and people*

سنتناول في هذا الفصل جانباً من موضوع الاتجاهات وبعد فهمك للموضوع فهماً واعياً من المتوقع أن تحقق لديك الاهداف التعليمية التالية :

- 1- تعرف معنى الاتجاهات وعناصرها الاساسية
- 2- تعرف مفهوم الرضا عن العمل , والاساليب المستخدمة في قياسه .
- 3- تتعرف على النظريتين الاساسيتين في الرضا عن العمل .
- 4- تعرف النتائج المرتبطة على عدم الرضا وكيف يمكن التغلب عليها .
- 5- تعرف معنى الانتماء التنظيمي , وانواعه .
- 6- تتعرف على النتائج التي تترتب على انخفاض مستوى الانتماء التنظيمي وكيف يمكن التغلب عليها .
- 7- تعرف الفرق بين التحيز والتمييز , ومن ضحايا التحيز في المنظمات ؟

### حالة الافتتاحية

في عام 1998 كانت سلسلة مطاعم (Denny's and honeys)

ضمن أفضل 50 شركة في الولايات المتحدة الامريكية , لقد كان للشركة تاريخ سابق في المعاملة المتحيزة ضد الموظفين الذين ينتمون لاصول عرقية غير امريكية حيث لا يسمح لأحد ممن ينتون الى الاقليات بالوصول الى أية مناصب عليا في الشركة . وفي أوائل التسعينات تغيرت هذه السياسة تماماً واصبحت المناصب الادارية مفتوحة للجميع لدرجة أن حوالي ثلث المناصب الادارية مشغولة الان بالاقليات , ولضمان نجاح سياسة عدم التمييز ضد الاقليات , وضعت الشركة نظاماً جديداً لتقييم اداء المديرين يعكس عشرة أنواع من القدرات من بينها الميل الى عدم التحيز وأدارة التنوع في قوة العمل , ومن يحصل على تقدير منخفض في هذا المقياس تستقطع مبالغ مالية من حوافزه قد تصل الى الربع .

ومن الملاحظ أن اهتمام الشركة لم يقف عند مجرد منح الفرص الوظيفية أمام الاقليات بل أمتد ليشمل السماح لهم بالملكية فهم يملكون الان حوالي 35% من ال 737 فرع للشركة وبالرغم من بعض الانتقادات التي يواجهها البعض لسياسة الشركة في هذا المجال الأ أنها مستمرة في تطبيقها لأعتقادها أن ذلك من أسباب نجاحها .

## يتضح من أستعراض الحالة الافتتاحية الآتي:

- 1- أن الشركة حاولت أن تحقق أقصى استفادة ممكنة من رأسمالها البشري لتحسين الاداء في العمل .
- 2- كذلك ان المعاملة العادلة وغير المتحيزة للأقليات وأعطاء الفرصة المتساوية للجميع من شأنه ينمي لديهم مشاعر طيبة تجاه العمل ويساعدهم على الاستقرار فيه .
- 3- هذه المشاعر الطيبة ليست ضرورية للإنسان في العمل فقط بل هي ضرورية لسعادته الشخصية أيضاً

## سنبدأ هذه المحاضرة بوصف الطبيعة العامة للاتجاهات :

### تعريف الاتجاهات: Attitudes : what are they

إذا سألت شخصاً ما عن شعوره تجاه العمل فقد يبدي مشاعر إيجابية نحوه بالقول : بأنه يحب هذا العمل وانه ممتع بالنسبة له . وقد يجيب بعكس ذلك بالقول بأنه كاره لهذا العمل وليلحج الاستمرارية فيه .

وبوجه عام أياً كانت هذه المشاعر فإن الاتجاهات تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية هي :

( الجانب التقييمي – الجانب الإدراكي – الجانب السلوكي )

ويشير الجانب التقييمي الى مدى حب او كراهية شخص , أو شي أو حادث معين . بالإضافة الى جانب المشاعر فإن الاتجاهات تتضمن أيضاً الجانب الإدراكي وهو يعبر عما تعتقده سواء كان هذا الاعتقاد صحيحاً أم خاطئاً حول موضوع الاتجاه فعلى سبيل المثال فقد تعتقد بأن زملاءك في العمل يحصلون على أجر أعلى منك أو أن رئيسك في العمل لا يفهم طبيعة العمل .

اما الجانب الثالث فهو الجانب السلوكي ويتعلق بالميل أو النزوع الى التصرف بالطريقة التي تتوافق مع اعتقادنا ومشاعرنا تجاه موضوع الاتجاه ( الشخص , الشيء , أو الحديث ) . فمثلاً أنت تعتقد أن رئيسك بالعمل غير حريص على أموال المنظمة وتشعر انك لآتستطيع الاستمرار بالعمل معه فإن ذلك يدفعك للبحث عن عمل آخر . هذا ويجب ملاحظة أن النزوع للقيام بتصرف معين لا يعني حدوث التصرف بالفعل , فأنت تبحث عن عمل آخر ولكن لن تترك عملك الحالي إلا إذا توفرت فرصة مناسبة في الخارج بل قد تستمر في البقاء بالشركة اذا تغيرت بعض الظروف ان تغيرت مشاعرك السلبية .

إذاً تتكون الاتجاهات من ثلاثة عناصر أساسية هي :

( الجانب التقييمي – الإدراكي – السلوكي )

### مفاهيم أساسية :

إذا أخذنا العناصر الثلاثة السابقة في الاعتبار , فأنا يمكن أن نعرف الاتجاهات بأنها: وحدة متماسكة ومستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي .  
والمقصود بالاستقرار النسبي : أنها متى تكونت يصعب تغييرها .

أما المقصود بالاتجاهات نحو العمل : فأنها المجموعة المستقرة نسبياً من المشاعر والمعتقدات والنزوع السلوكي تجاه العمل نفسه , والظروف التي يؤدي فيها , والناس الذين يتعاملون معهم . وللاتجاهات نحو العمل علاقة ببعض مفاهيم السلوك التنظيمي مثل الاداء , والغياب عن العمل , ومعدل ترك العمل .

### أولاً : الاتجاهات نحو العمل ( الرضا عن العمل )

إذا سألت أحد الأشخاص عن رأيه في عمله فقد تجد أن لديه شعوراً بالكراهية نحوه نظراً لأنه يعتقد بأن ذلك العمل لا يمكنه من المساهمة في خدمة المجتمع كما يجب , لذلك فهو يميل إلى البحث عن عمل آخر .

وأتجاهات الفرد نحو العمل ( سواء بالحب او الكراهية ) تسمى بالرضا عن العمل . ولكي نلقي الضوء على هذا الموضوع فلا بد من التعرض لعدة نواحٍ مثل كيف يمكن قياس الرضا عن العمل ؟ ما القضايا الأساسية المتعلقة بالموضوع ؟ وما نظريات الرضا عن العمل ؟ وما العوامل التي قد تسبب الرضا او عدم الرضا عن العمل ؟ وما أثر الرضا عن العمل على السلوك التنظيمي ؟ ولكن قبل التعرض لكل ذلك فلا بد من الاجابة على السؤال التالي :

### س/ هل الناس بوجه عام راضون عن أعمالهم ؟

بالرغم من ان هناك بعض الحوادث المتفرقة التي تدل على عدم رضا البعض عن أعمالهم الا ان الدلائل بوجه عام تشير الى أن معظم الناس راضون حقيقةً عن أعمالهم , مما يؤكد ذلك الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة والمكسيك وأسبانيا وكان يسأل فيها أفراد العينة عن مدى رضاهم عن أعمالهم وعن سلوك رؤسائهم معهم . وكانت النتائج متقاربة في البلدان الثلاثة حيث كان مستوى الرضا عالٍ حيث كانت نسبة الرضا عن العمل تتراوح ما بين 80 – 90 % من المبحوثين

## قياس الرضا عن العمل :

أن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة , لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة . وكذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد يعطي نتائج مفيدة , لأن الناس غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك , وحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون لا يسمح التعبير عن الاتجاه .

ولقد بذل علماء الاجتماع جهوداً كبيرة من أجل بناء بعض المقاييس التي يتوافر فيها خاصيتا الصدق والثبات من بينها ما يأتي :

### 1- الاستبيانات ذات المقاييس المقننة :

وهي من أشهر المقاييس لقياس الرضا عن العمل وهناك نوعيات عديدة من هذه المقاييس منها ما يسمى بمقياس وصف العمل وهذا النوع من المقاييس يتعامل مع خمسة عوامل للعمل الواحد هي :

(العمل نفسه - الأجر - فرصة الترقية - الأشراف - الزملاء في العمل)

وهناك نوع آخر شائع الاستخدام وهو ما يسمى بـ ( مقياس مينيسوتا) وفي هذا المقياس يعبر فيه الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر- وفرصة الترقية - الزيادات في الاجور .

ومن مزايا هذا النوع من الاستبيانات أنه يمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل بسرعة ومن عدد كبير من الافراد وفي مجالات مختلفة .

### 2- والوسيلة الثانية لقياس اتجاه الافراد نحو اعمالهم "درجة الرضا عن العمل"

وهي (لأستخدام المقابلة الشخصية) : وبالطبع فإن هذا الاسلوب اذا تمه ادارته بكفاءة فإنه يمكننا في الغالب من الحصول على معلومات اكثر دقة عن اتجاهات الافراد نحو العمل .

## نظريات الرضا عن العمل

ما الذي يجعل بعض الافراد أكثر من غيرهم رضا عن العمل ؟ وما العمليات التي تمكن وراء ذلك ؟ وللأجابة عن هذين السؤالين سيتم التعرض لاهم نظريات الرضا عن العمل شيوعاً . وهما :

### أولاً : نظرية مجموعة العوامل

في الدراسة التي أجراها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي اكثر من 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب من كل منهم أن يتذكر الاوقات التي كان يسيطر عليه فيها أحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمال , وما الاسباب وراء ذلك ؟ وقد خرج عالم السلوك ( هرز برك) يحدد من النتائج تثبت فيها نظريته المسماه ( نظرية مجموعة العوامل ) ومضمون هذه النظرية :

أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن العوامل او الاسباب التي تؤدي الى عدم الرضا عن العمل . وترجع المجموعة الثابتة ( مجموعة عدم الرضا ) الى الظروف المحيطة بالعمل وهي ( ظروف العمل – الاجر – الامن – نوع الاشراك – العلاقة بالآخرين ) وقد أطلق على هذه العوامل اسم ( العوامل الوقائية ) أما المجموعة الاولى من عوامل الرضا فترجع الى مضمون العمل ذاته وهي ( طبيعة العمل – الانجاز في العمل – فرص الترقية – فرص النمو والشهرة ) وقد اطلق على هذه العوامل أسم ( مجموعة العوامل الدافعة ) .

هذه النظرية تقدم بعض الارشادات المفيدة للإدارة فقد لفتت نظر الادارة الى ضرورة تحسين ظروف العمل والاهتمام بالعوامل الوقائية لمنع الاستياء من العمل خاصة وان حالة عدم الرضا تكون عالية إذا كان جو العمل يسوده الزحام والضوضاء العالية والهواء الملوث والحرارة المرتفعة , كما لفتت نظرها الى الاهتمام بالعوامل التي تساعد على زيادة الرضا عن العمل وخاصة توفير الفرص للنمو والتقدم الوظيفي .

## ثانياً : نظرية القيمة

من بين النظريات الهامة في الرضا عن العمل : هي نظرية القيمة ووفقاً لهذه النظرية فان درجة رضا الفرد عن عمله او اي عنصر من عناصره سواء كان ( الاجر او الترقية او الشهرة او ماشابه ذلك ) تحكمها ثلاث نواح هي :

- 1- مقدار ما يأمل في الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر .
- 2- مقدار ما يحصل عليه فعلاً لهذا العنصر .
- 3- أهمية هذا العنصر بالنسبة له

وبحساب الفرق بين ما يأمل فيه وما يحصل عليه فعلاً وترجيحه بالأهمية النسبية تتحدد درجة الرضا عنه فكلما كان الفرق كبيراً والأهمية النسبية عالية , كان مستوى عدم الرضا مرتفع .

وتستطيع الادارة الاستفادة من فروض هذه النظرية بأن تأخذ في اعتبارها مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه من عناصر العمل المختلفة وتحاول قدر استطاعتها ان تلبي ذلك المقدار اذا كانت تريد ان تخلق قوة عمل راضية .

## نتائج عدم الرضا عن العمل

يترتب عن حالة عدم الرضا عن العمل العديد من النتائج وهما :

- 1- الانسحاب عن العمل مثل ( الغياب - زيادة معدل دوران العمل - زيادة حوادث العمل )
- 2- انخفاض مستوى الاداء : حيث اشارت أغلب الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين الرضا عن العمل وزيادة الانتاجية .

## بعض الارشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل

كثير من الآثار السلبية التي تحدث في العمل سببها عدم الرضا عن العمل لذا ينبغي على الادارة أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل التي يمكن استخدامها لزيادة رضا العاملين عن اعمالهم ما يأتي

- 1- اجعل العمل مسلياً : فكثير من الاعمال وخاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل بسبب الكآبة في جو العمل ويخلق الاحساس بعدم الرضا . وهناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها للتخفيف من ذلك منها اذاعة بعض المقطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور عن المواقف المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة .

2- العدالة في الأجور والمكافآت : حينما يشعر الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة , فإن ذلك من شأنه ان يخلق لديهم احساس بعدم الرضا لذلك لابد انة تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الاضافية يشعر به الافراد بالعدل في المعاملة .

3- تكليف الافراد بأعمال لها علاقة بأهتماماتهم : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الافراد بانهم يقومون بالأعمال التي تنال أهتماماتهم , كلما كانوا أكثر رضا عن أعمالهم .

4- تجنب التكرار الذي يثير الضجر لدى الافراد : لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله اذا كان مملاً ويثير الضجر , وبالطبع يمكن أستخدام مدخل التوسع الافقي والرأسي للتغلب على تلك المشكلة .