



جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة غليزان
Université de Relizane

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

faculté des Sciences Sociales et Humaines

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
الرقم: 39.../ج.ع.ك.ع.ا. 2022/

27 أكتوبر 2022

غليزان في:

مستخرج

من محضر المجلس العلمي

- بناء على محضر اجتماع المجلس العلمي المنعقد بتاريخ 2022/10/09، والمتضمن المصادقة على المطبوعات الجامعية.

- بناء على تقارير الخبرة الايجابية.

تمت المصادقة بالموافقة على المطبوعة الجامعية لاعتمادها في ملف الأستاذية الخاصة ب:

الأستاذ: ربيعي محمد.

الرتبة: أستاذ محاضر قسم "أ".

عنوان المطبوعة: محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لطلبة علم النفس العمل والتنظيم.

الموسم الجامعي: 2022/2021.

رئيس المجلس العلمي

د. زقوا أحمد

م. ع. ك. ع. ا.





جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة غليزان
Université de Relizane

الدكتور ربيعي محمد

محاضرات في السلوك التنظيمي

محاضرات موجهة لطلبة علم النفس العمل والتنظيم في اليسانس

السنة الجامعية 2022 - 2023



جامعة غليزان
RELIZANE UNIVERSITY

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة غليزان
Université de Relizane



الدكتور ربيعي محمد

محاضرات في السلوك التنظيمي

محاضرات موجهة لطلبة علم النفس العمل والتنظيم في الليسانس

السنة الجامعية 2022-2023

محاضرات في السلوك التنظيمي

موجهه لطلبة علم النفس العمل والتنظيم.



إهداء

إلى الوالديّ الكريمين ، زوجتي الغالية وإبني عبد الغني ، وإلى إبنتي صابرين . إلى
كل أفراد عائلتي وإلى كل طلبتي في الماضي ، اليوم والمستقبل.

شكر و تقدير

بسم الله وكفى والصلاة على المصطفى ...
كل العرفان والامتنان إلى كل أساتذتي الذين لم
يتوانوا في توجيهي وإرشادي ومساعدتي، من أجل إتمام
هذا المنجز. ومساري المهني والشخصي بدون تخصيص.
مع كل الثناء إلى السادة أعضاء لجنة الخبراء
الذين حملتهم عناء القراءة والتصويب. كل الشكر
والعرفان إلى كل من مدّ يد العون لبلوغ المرام من بحثي
المقدم،

قائمة محتويات



07.....	مقدمة.....
09.....	مدارس السلوك التنظيمي.....
09.....	مفهوم المنظمة.....
10.....	السلوك التنظيمي.....
12.....	مدارس السلوك التنظيمي.....
12.....	المدرسة الكلاسيكية.....
21.....	مدرسة العلاقات الإنسانية.....
23.....	مدرسة الموارد البشرية.....
24.....	نظرية الأنساق (المدرسة النسقية).....
30.....	البنية التنظيمية.....
37.....	القيادة.....
54.....	الدافعية في المنظمات.....
66.....	الاتصال في المنظمات.....
77.....	الجماعة وفريق العمل.....
90.....	الصراع.....
100.....	التغير والتطوير التنظيمي.....
108.....	اتخاذ القرار.....
116.....	الثقافة التنظيمية.....
135.....	التعلم التنظيمي.....

قائمة الأشكال

28.....	الشكل (1-1) : المقاربة النسقية.....
30.....	الشكل (1-2) : نموذج الهيكل التنظيمي.....
33.....	الشكل (2-2) : التقسيم الإداري حسب العمليات.....
40.....	الشكل (1-3) : نظريات القيادة.....
40.....	الشكل (2-3) : شبكة القيادة لبلاك وموتون.....
56.....	الشكل (1-4) : هرم تسلسل الحاجات لماسلو.....



- الشكل (2-4): نموذج ميزات العمل..... 58
- الشكل (1-5): سيرورة الاتصال..... 66
- الشكل (2-5): شبكة الاتصال الرسمية وغير الرسمية..... 71
- الشكل (1-7): مستويات الصراع في المنظمة..... 94
- الشكل (1-8): المجموعات المختلفة للتغيير التنظيمي..... 103
- الشكل (2-8): أسباب مقاومة التغيير..... 104
- الشكل (1-10): أشكال الثقافة التنظيمية..... 126

قائمة الجداول

- الجدول (1-1): العلوم المساهمة في السلوك التنظيمي..... 12
- الجدول (2-1): مقارنة بين التصور القديم والتصور الاجتماعي التقني..... 29
- الجدول (1-2): إيجابيات وسلبيات التخصص في العمل..... 31
- الجدول (2-2): المنظمات الميكانيكية والعضوية..... 35
- الجدول (1-3): دراسات سمات وكفاءات القائد..... 42
- الجدول (1-4): أمثلة عن المساهمات والمدفوعات..... 60
- الجدول (2-4): تطبيقات ميدانية لنظرية التوقعات..... 65
- الجدول (1-5): شبكات الاتصال..... 69
- الجدول (2-5): إيجابيات وسلبيات قنوات الاتصال..... 74
- الجدول (3-5): عوائق الاتصال..... 76
- الجدول (4-5): كيف نتجاوز عراقيل الاتصال..... 76
- الجدول (1-6): الفروق بين مجموعة العمل وفرق العمل..... 78
- الجدول (1-6): مراحل تشكل الجماعات..... 78
- الجدول (2-6): خصائص الفرق المستقلة..... 78
- الجدول (1-7): آثار ونواتج الصراع..... 92
- الجدول (2-7): الاعتبارات والعوامل إختيار نمط الاستراتيجية..... 98
- الجدول (1-8): تقنيات لتخفيض المقاومة للتغيير..... 106
- الجدول (1-10): الخصائص الثقافية حسب ترومبينارز..... 133

مقدمة: إن العامل البشري هو قاعدة التنافسية والأداءات المتعلقة بالمنظمات، هو مفتاح نجاح المؤسسات. وهذا التأكيد يضيف على قرارات ونشاطات تسير الموارد البشرية البعد الاستراتيجي في تسيير المنظمات. حيث أن عدة باحثين رأوا أن وظيفة الموارد البشرية تخرج من مجتمها الإدارية وتطالب بدورها الاستراتيجي؟؟؟؟. على أساس أنها كانت تسعى مصلحة الموظفين ومع تسارع التطورات الحاصلة والذكاء الجديد للموارد البشرية فالمنظمة تمثل نشاط وحركة بشرية جماعية لذلك وجبت المراهنة على أعضاءها. حيث أن هناك عدة أعمال وضحت أن أداءات المؤسسات الرائدة هي مرتبطة بدقة بتسيير مواردها البشرية. وحين تحدث عن هذا العامل البشري من المهم أن نميز بين دوائر التأثير لهذا العامل فهناك فردي، جماعي وتنظيمي وكل دائرة منها تحتل عدة مواضيع لذلك يتدخل السلوك التنظيمي في التمييز بين هاته العوامل. حيث بالنظر إلى تطور العمل والنظريات المتعلقة بالتسيير والتي تتضمن حقيقةً التغير الحاصل في النظر إلى الإنسان بدءاً من التسيير العلمي حتى النظريات الحديثة في التسيير مما أعطى قيمة للمقاربة النفسية والإجتماعية والتنظيمية في فهم السلوك داخل التنظيمات. والذي هو على طرفي النقيض إما فعالية وإبداعية قصوى أو غيابات وتراخي وفشل وبالتالي ضعف في المردودية وإنخفاض في الروح المعنوية...جاء هذا التخصص ليقدم مفاتيح فهم وتفسير والتنبؤ بالسلوك المرغوب للأفراد والجماعات في المنظمات. حيث سنحاول في هاته المساهمة تقديم تطور المدارس والنظريات المتعلقة بسلوك الأفراد في المنظمات وكذلك أهم المواضيع الأساسية في البرنامج المقدم للطلبة السنة الثالثة في إطار اليسانس علم النفس العمل والتنظيم.

Weber-Bureaucracy Model 1922	1911 Taylor Scientific Management
Mayo- Hawthorne Studies 1933	1925 Fayol –Administrative theory
Mc Gregor- Theory X Theory Y 1957	1954 Maslow-Hierarchy of Needs
Simon & march-Organizations 1958	1957 Tannenbaum –Schmidt –Continuum of Leader
Black & Mouton- Managerial Grid 1964	1961 Burns & Stalker-Management of innovation
Mc clelland-Achivement Theory 1965	1965 Woodward-Industrial organization
Liket –Systems 1-4 1967	1966 Herzberg- Motivation Hygiene
Olsson- Management by Objectives 1968	1967 Fiedler – Contingency Model
Alderfer- Existance Relationship Growth 1972	1969 Hersey-Blanchard-Situational Leadership
Vroom-Expectancy Theory 1976	1974 House mitchell-path-Goal
Mintzberg-Organizational Design 1981	1980 Hackman & Oldham-Jodesign
Senge- The Learning Organization 1990	1985 Schein Organization Culture
Martin Culture in Organizations 1992	1991 Toyota - Lean
Whetter-Cameron –Empowerment 1995	1995 Weick Sensemaking in Organizations
Faiholm-Values Based Leadership 1998	1997 Kotter Leading Change
Knowledge Society –Kolind 2001	1998 Scott-Rational Natural Open Systems

تطور نظريات السلوك التنظيمي (JØrgen Laegaard 2006, 12)

الفصل الأول: مدارس السلوك التنظيمي.

- مفهوم المنظمة: هي جماعة مكونة من أفراد لها هدف سواءاً كانت مستشفى أو جامعة أو مؤسسة. هي كلها منظمات تقدم مهمة التي تكون إما سلعة أو خدمة. وقد تعني كذلك تجمعاً من الأفراد، الجماعات، الورشات، المصالح والمكاتب. هاته العناصر هي دوماً في تفاعل ضروري ومستمر. والذي يستلزم أنها في حالة ترابط لأجل تحقيق الهدف المشترك الذي هو الإنتاج، وهذا الترابط بين هاته العناصر يجعلنا نؤكد أن كل تعديل سواءاً كان جزئياً أو كلياً فهو تغيير في عناصر أخرى وفي المنظمة ككل. وهذا التعريف يولي أهمية للبعد الإقتصادي، الإجتماعي بإعتبار أنه ينظر للمنظمة أنها وحدة إقتصادية-إجتماعية (المؤسسة) لكن هاته الحقيقة التي نسميها المنظمة أو المؤسسة لا يعني أنها معزولة عن البيئة بل هي عبارة عن نسق هو في تفاعل دائم مع المحيط.

وللمنظمة تعاريف عديدة أضحت موضوعاً في صلب إهتمام عدة تخصصات وعلوم. وكل تخصص له وجهة نظره في البحث الخاصة به التي من بينها علم النفس والإجتماع، الإقتصاد، الهندسة، التسيير، الإدارة، الأنثروبولوجية، وإستناداً إلى فكرة أن مفهوم المنظمة هو مفتاح لتصور التغير الإجتماعي فإننا نحاول أن نكتشف مدارس ووجهات النظر التي تتناول المنظمة وسيروراتها كمقاربات في السلوك التنظيمي. (Maillet L: 1998 , 35) ومنه سوف نستعرض عدة تعاريف لمفهوم المنظمة والتي منها:

- 1- شكل إجتماعي يتم فيه تطبيق القواعد، تحت إشراف القائد الذي يضمن التعاون فيما بين الأفراد لإنجاز مشترك المحدد للإشتغال والمشاركة في النتائج.
 - 2- وحدة إجتماعية لها هدف.
 - 3- تنسيق عقلاني لنشاطات مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف أسمى وأهداف ضمنية مشتركة. على أساس تنظيم العمل والوظائف وتسلسل إداري للعمل والمسؤوليات.
 - 4- وحدات إجتماعية موجهة نحو إنجاز بعض الأهداف.
 - 5- نظام من العلاقات الشخصية الهيكلية.
 - 6- أنظمة مفتوحة متماسكة للنشاطات المتشابكة لعدد من الأفراد.
 - 7- نظام نشاطات موجه نحو هدف ويحافظ على حدوده....
- رغم التباين في هاته التعاريف التي تتراوح بين البساطة والتعقيد ومن الملموس إلى المجرد إلا أن خاندوالا (Khandwalla, 1976) رأى بأن المنظمة تشمل العناصر التالية: الهيكلية الإدارية، القواعد والإجراءات التقنية المراقبة، الإتصال الرسمي، التخصص في الأدوار، المستخدمين المؤهلين، الأهداف النوعية. (Rojot, j: 2003 , 20)

2- السلوك التنظيمي: هو الدراسة العلمية لسلوكات الأفراد والجماعات في بيئة نفسية إجتماعية خاصة بالمنظمات. حتى ولو صعب بعض الشيء تحديد المجال الدقيق لتخصص السلوك التنظيمي لأنه يدرس بعض الميادين التي لا تتضح لأول وهلة فالجزء الكبير هو مختبأ في الأعماق مثل الجبل الجليدي الذي يخفي الكثير. لأن الجانب الرسمي هو الذي يظهر في الغالب مثل التكنولوجيا، الإستراتيجية، الأهداف، القوانين والإجراءات، السلطة، سلسلة القيادة إلا

أن هناك عناصر كثيفة تختفي في الأسفل لا تطفو، على المسيرين و المدراء أن يدركوها ويتفهموها ولذلك تظهر أهمية مجال دراسة و دور السلوك التنظيمي (Robbins, s. DeCenzo,d : 2008 , 224)

من جهة أخرى قدما الباحثان المشهوران في التخصص ماك شايين وفون (Mc Shane,S. Von,G.M) تعريفاً أكثر شمولية حيث إهتمتا به أنه دراسة الأشخاص من حيث تفكيرهم، أحاسيسهم ومشاعرهم وما يقومون به في المنظمات. فالمختص في المجال يدرس الأفراد، الجماعات، وميزات مستويات المنظمة المؤثرة في السلوك ضمن سياقات العمل. وحسب التقديرات ظهر السلوك التنظيمي في سنوات 1940 حيث أن أصوله بعيدة ترجع إلى فيلسوف الأغريق أفلاطون (Platon) 400 ق.م، حينما تكلم عن روح القيادة. أو من خلال كتابات الفيلسوف الصيني كوفشيوس (Confucius) 500 ق.م، والتي أثرت في التفكير المعاصر حول الأخلاق والقيادة. ثم في 1776 إقترح آدم سميث (Adam Smith) نموذجاً جديداً للبنية التنظيمية يركز أساساً على تقسيم العمل. وفي حوالي 1900 ظهر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) ليتحدث عن المنظمات العقلانية والقيادات الكاريزمية. بعد ذلك جاء تايلور (F.Taylor) لجعل من الأهداف والمكافآت دوراً محورياً في تحفيز الأفراد. أما في العشرينيات 1920 ظهر مايو وزملاؤه (E.Mayo et al) الذين إكتشفوا أهمية ديناميكية الجماعات الرسمية وغير الرسمية في العمل. والذي شكل تحولاً جذرياً في دراسة تفكير العلاقات الإنسانية. إذن فكما هو ملاحظ إن السلوك التنظيمي هو قديم إلا أنه لم ينتظم في علم متخصص من قبل حتى جاءت الحرب العالمية الثانية. (Mc Shane, S. Von,G.M: 2008, 6)

ما هو موضوع السلوك التنظيمي؟: يشمل السلوك التنظيمي نقطتين أساسيتين الأولى السلوك الفردي وهو المجال المستلهم من أعمال وأبحاث علماء النفس التي شملت الشخصية، التعلم، الدافعية. أما النقطة الثانية هي سلوك الجماعة والمتضمنة المعايير والأدوار تشكل الجماعات والصراعات. أما في هاته الأخيرة إن المعارف أصلها من بحوث ودراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماع. لكن للأسف فإن سلوك الجماعة لا يمكن إيجازه بالقول إنه مجموع السلوكات الفردية للأعضاء. على أساس أن الأفراد يغيرون الطريقة في السلوك إن كانوا لوحدهم أو محاطون بأشخاص آخرين. فالعاملين هم أفراد وأعضاء في الجماعة في آن واحد لذلك وجب دراسة كلا الجانبين.

هدف السلوك التنظيمي: يتمثل هدف السلوك التنظيمي في شرح وتفسير والتنبؤ والسماح بالتأثير في السلوكات المهيمنة للأفراد والجماعات. حيث باتت هاته المقاربة ضرورية بالنسبة للمسيرين لأنها تساعدهم في الحصول على نتائج مرغوبة وكذلك من المطلوب منهم أن يفهموا العاملين معهم. حينما يتصرفون بطريقة معينة وكيف أن عاملين آخرين يمكن أن يكونوا في وضعيات مغايرة.

فالإنتاجية والتغيبات وتجديد الموظفين هي سلوكات محل الإهتمام. والمسيرين هم دوماً يهتمون فعلاً بجودة ونوعية المردودية لكل عامل من العمال. فالمستوى العالي من الغيابات والمغادرة للعمال يمكنه أن يؤدي كثيراً المردودية. إن الفرد الذي يتغيب غالباً يكون غير منتج. كما أن مغادرة العاملين وتسريحهم يكلف كثيراً لأن الأفراد المنجزون للعمل هم أقل خبرة. (Robbins, s. DeCenzo,d : 2008 , 225)

كذلك فإن أداءات المستخدمين مرتبطة أكثر بنوع رابع من السلوك الذي هو روح المؤسسة. كلما إرتبط السلوك مرتبط بالمنصب المشغول. فروح المؤسسة أو ما يصطلح عليه بالمواطنة التنظيمية هو مجموع الإتجاهات المدعمة لإشتغال المنظمة. فمثلاً الإلتزام التنظيمي يمكنه تعزيز دعم الأفراد الآخرين من المجموعة وكذلك التطوع نحو مهام وتجنب الصراعات غير المفيدة.

العلوم المساهمة في السلوك التنظيمي:

- علم النفس، يبحث في قياس وتفسير سلوك البشر أو الحيوانات. وكما هو معروف إن الذين قدموا دوماً الإضافة في المعرفة للسلوك التنظيمي هم منظري التعلم، الشخصية، وعلم نفس الإرشاد، وبدرجة كبيرة علماء نفس الصناعي والتنظيمي فالأوائل منهم درسوا التعب، والإزعاج وظروف العمل التي تكبح الفعالية والمردودية في العمل. إلا أن إسهاماتهم الأخيرة تزايدت في ميدان التعلم، الإدراك، الشخصية، الإنفعالات، التكوين والتدريب، القيادة، الفعالية، الحاجات وقوى الدافعية، الرضا في العمل، عملية إتخاذ القرار، تقييم الأداء، قياس الإتجاهات، تقنيات إنتقاء العاملين، تصميم العمل والإجهااد في العمل.

- علم النفس الإجتماعي، عموماً هو فرع من فروع علم النفس يجمع بينه وبين علم الإجتماع. حيث يدرس دور الجماهير فيما بينها ويعتبر التغيير من أهم مواضيعه بحيث ينشغل بالطريقة التي تمكن من إدارة هذا التغيير وكيف نخفض من العراقيل في تقبله. علاوة على ذلك يهتم الباحثين فيه بدراسة وفهم تغيير الإتجاهات. وبالتعرف على نماذج الإتصال وبناء الثقة كما قدم المشتغلين فيه مساهمات معتبرة في دراسة الجماعة، الصراعات والسلطة.

- علم الإجتماع، في حين أن علم النفس هو الإهتمام بالفرد. يدرس علم الإجتماع الأفراد في علاقاتهم مع البيئة الإجتماعية أو الثقافة. فعلماء الإجتماع ساهموا في السلوك التنظيمي من خلال دراستهم لسلوك الجماعة في المنظمات، وبالأخص الرسمية منها والمنظمات المعقدة. والأهم في ذلك أنهم إهتموا أكثر بالثقافة، نظرية البنية للمنظمات الرسمية، تكنولوجيا المنظمات، الإتصال، السلطة والصراع.

- علم الأناسة أو الأنثروبولوجية، هو دراسة المجتمعات للتعرف على الكائن البشري ونشاطاته، أعمال الأنثروبولوجيين دأبت دوماً تبحث حول ماهية الثقافات والبيئات. كما أسهمت في فهم مختلف القيم الأساسية والإتجاهات والسلوكيات بين الأشخاص بمختلف البلدان ضمن منظمات عديدة. و جزء كبير من البيئات التنظيمية و الفروقات بين الثقافات المحلية أو الوطنية هي نتاج لأعمال باحثين في الأنثروبولوجية، علاوة على الإستعمال لمناهجهم. (نفس المرجع، 48)

الجدول (1-1): العلوم المساهمة في السلوك التنظيمي.

علوم السلوك	المساهمة	وحدة التحليل	المخرجات
علم نفس	التعلم، الدافعية، الشخصية، الإنفعالات، الإدراكات، التكوين، القيادة الفعالة، الرضا، إتخاذ القرار الفردي، تقييم الأداء، قياس الاتجاهات، إنتقاء العاملين، تصميم العمل، إجهاد العمل.	الفردي	دراسة السلوك التنظيمي
علم نفس إجتماعي	تعديل السلوك، تغيير الإتجاه، سيرورات الجماعة، الإتصال، إتخاذ القرار الجماعي، الصراع، السلوك داخل الجماعة.	الجماعي	
علم إجتماع	نظرية التنظيم الرسمي، تكنولوجيا تنظيمية، التغيير التنظيمي، الثقافة التنظيمية.	الجماعي/ نسق المنظمة	
الأنتروبولوجية	المقارنة في القيم، المقارنة في الإتجاهات، التحليل ما بين الثقافات. الثقافة التنظيمية، البيئة التنظيمية، السلطة.	الجماعي/ نسق المنظمة	

المصدر: (Robbins,S & Judge,T :2013,47)

كذلك إن الباحثين في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي يستلهمون ويبنون نماذجهم إعتماًداً على العلوم الطبية ودمجونها في أعمالهم على غرار عناصر الصحة والأمن في العمل والرفاهية النفسية والإجهاد والمعضلات النفسية.

Gosselin.E et al 2017

3-مدارس السلوك التنظيمي:

أ- المدرسة الكلاسيكية:

مدرسة أو تيار التaylorية (Taylorism) هي أولى النظريات التي قدمت الشيء الكثير لحضارة الإستهلاك من خلال إتقان للعمل بالسلسلة. الذي هو شرط من شروط الإنتاج بالحجم الكبير. والذي ينبغي الإشارة إليه أنه حتى في الوقت الراهن مازالت المبادئ والطرق التي أتى بها تايلور وتابعيه محل تنفيذ تم إتباعها في العمل الصناعي والتي لاقت الإعجاب، ومصدراً للنجاح العالمي آنذاك مما جعل لينين في تلك الفترة منبراً بها أشد الإنهار (Rojos 2004). فإعتبرها أحد الأدوات في إنجاح الشيوعية، حسب زعمه. فكانت هناك نقاط قوة لهاته المدرسة هي التنظيم والتقسيم العلمي للعمل والتخصص كما سوف نتطرق إليها.

1- التنظيم العلمي للعمل (O.S.T) :

كان فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1915-1856) هو رائد هاته المدرسة التي أطلق عيها بالكلاسيكية. حيث كان عاملاً في بداياته، ثم مهندساً في قطاع صناعة الحديد بأمريكا، مولعاً بالفعالية. أَلَف كتاباً عُنوانه «الإدارة العلمية

للمؤسسات» الذي نشره في عام 1911 إعتماًداً على بحوثه الأولى. كما أعتبر مؤسس التنظيم العلمي للعمل. أو تقسيم المهام المرتكز على التقسيم العمودي للعمل. والذي يعني أن الإدارة هي من تنظم و تحدد ظروف العمل و تقوم بالإختيار العلمي للمنفذين وفقاً لما أطلق عليه، الشخص المناسب في المكان المناسب (the right man on the right place) علاوة على التحديد الدقيق لمهام كل عامل (Albéric, H: 2005 , 8)

خلال تكوينه المهني عندما كان تاييلور رئيس فرقة لاحظ ظاهرة سماها بالكسل المنتظم لمجموع عامليه وهو السلوك الذي يغلب عليه تجنب العمل أو العمل بتسكع خلال مدة العمل اليومية. حيث رأى أن ظاهرة الكسل هاته ليس نتاج نفسانية فردية العامل. بل هو حادث سببه عدم فعالية طرق ومناهج الإدارة وتنظيم العمل المعتادة. وهذا التنظيم المعتاد لا يمكنه تقديم الكثير للإدارة لكي تتحكم جيداً وفعالاً في سيرورة وعمليات الإنتاج. لذلك رأى أنه من المفيد تحقيق الكفاءة بالورشة والتركيز على مكتب التنظيم والمناهج وإخضاعها بدقة للمنطق العقلاني لتنظيم العمل. (Beitone & al: 2004 , 286).

بالنسبة للمسار الشخصي لتاييلور بدأ مهتماً بالعمل اليدوي فتحصل على تكويناً في ميدان ميكانيك عبر التمهين ثم مهندساً بالمراسلة. إلى أن تم قبوله في هارفارد لكنه إختار عدم الذهاب. وقد يكون السبب أنه قد تعرض للمرض في العينين. أما عن تكوينه الذي تحصل عليه أثر بدرجة كبيرة في توجهه نحو نظرية التنظيم على أساس إهتمامه بالورشة والسيرورة الفيزيائية للإنتاج. ظهر ذلك جلياً في كتابيه المنشورين تباعاً في سني 1904, 1911. (Shop Scientific Management.management (Rojot, j: 2003 , 27)

دراسة الزمن والحركة: إستخدم تاييلور الكرونومتر (Chronomètre) في دراسته المشهورة بدراسة الزمن والحركة شعارها مقياس الزمن. ولكي يؤسس لنظامه في الإدارة العلمية. أخضع مجموعة من العمال ذوي الخبرة للملاحظة وتحديد المراحل المختلفة لمهمة الإنتاج. حيث قام بقياس دقيق لكل مراحل تنفيذ المهام زمنياً. فيما بعد ثم تعرف وسجل الحركات غير المفيدة وقام بحذفها. ثم بإعادة تنظيمها بتسلسل جديد. وإنطلاقاً من مناهج العمل الأكثر فعالية، تم الحصول في الأخير على أفضل العمليات الأكثر مثالية (the one best way) التي فيما بعد يتم تعليمها للعمال وتحذيرهم أن لا يبتعدوا عن هاته التعليمات. (Beitone & al: 2004 , 287).

السياق الإجتماعي للتنظيم العلمي للعمل: ظهرت التاييلورية بأمريكا بعد دخول المهاجرين من أوروبا بعدد كبير من العمال غير المؤهلين في مرحلة 1880-1915 حيث أتت موجات منقطعة النظير من الهجرة المكثفة التي غيرت بشكل كبير من شكل سوق العمل الأمريكي. فهم عمال ليس لهم أي علاقة مع العمل الصناعي أو المؤسسات. وبفضل التاييلورية تم إدماجهم في سوق العمل. حسب وجهة نظر سوسيولوجية رأى بيتون (Beitone, 2004) أن هذا التحول شكل فئة جديدة من العمال هم أقل تكلفةً وتنظيماً. ولديهم نقص في الدفاع عن قيمة قوة عملهم. تاييلور هو من تزعم هذه المدرسة التي هي أصل النظرية العلمية للمؤسسات، وفي ممارسة مهامه كمهندس ترأس فريق عمل. هدفه الأساسي كيف نتحصل على المردودية المرغوبة؟ وكانت مهمته في ذلك هي جعل كل عامل يقدم أقصى مجهوداته الإنتاجية وإستندت خطواته إلى ثلاثة مبادئ إرتكازية كانت هي رمز الفلسفة النسبية.

أ- المبدأ الأول: هناك طريقة مثلى للقيام بالعمل لأجل الحصول على المردودية القصوى ويتعلق الأمر بـ:

• تحليل خصائص العمل وتحديد الوقت اللازم لانجاز هذه المهمة.

• استعمال أفضل التقنيات الملائمة.

- تحقيق الانسجام بين القدرات الإنسانية والتكنولوجيا.
- تحقيق التنسيق والانسجام بين مختلف النشاطات الفرعية.

ب-المبدأ الثاني: هناك فرق كلي بين الإدارة والعمال. إضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك تقسيم للمسؤوليات بين الذين يفكرون والذين ينفذون العمل (المسيرين ≠ العمال)، فالمسؤولون يهتمون بالتخطيط وبرمجة مختلف النشاطات وإدماجها، أما العمال فإنهم هم الذين يسهرون على تنفيذها.

ج-المبدأ الثالث: أن المال هو المحفز الوحيد مقارنةً بالمحفزات الأخرى. إضافة إلى ذلك كله إهتم تايلور بمفهوم العمل المجزأ حيث أن كل نشاط يتكون من مجموعة من وحدات أنشطة فرعية حيث كان إهتمامه مركز على فكرة الفروقات الفردية فليس كل الأشخاص قادرين على انجاز نفس المهام. لذلك ظهرت فكرة إنتقاء العاملين. (Maillet L: 1998 , 28).

2- مبادئ الإدارة العلمية للعمل (التنظيم العلمي للعمل):

- الإنسان هو تابع للألة: هدف التaylorية هو تجزئة العمل وضمان أفضل تموين للموارد المادية، التخطيط والتنسيق لإدماج هذه النشاطات لدى العاملين.
- انتقاء المستخدمين: هو لب وصميم الإدارة العلمية حيث افترض تايلور أن العمال لهم نفس الطريقة للتكيف مع نفس المهمة لذلك من الأولوية أن نقدم العمل المناسب للشخص المناسب في انجازه لهذه المهمة.
- الإنسان كائن عقلائي: إن السبب المناسب الأساسي للصراعات بين الإدارة والعمال هو التعارض والاختلاف في المبادئ، المصالح والأهداف.
- التغذية الرجعية الآتية: وهذا فيما يخص المردودية والأجور فيجب أن تكون هناك تعزيزات آتية ومالية حينما يتحقق الأداء المطلوب وهنا يظهر مفهوم الكفاءة.
- المال هو العامل الأولي لدافعية وتحفيز العمال: وهنا يعطي تايلور الأولوية للاعتبارات المالية وخصوصاً حينما يكون الأمر يتعلق بالأجر بالوحدة أو المشاركة في الأرباح والفوائد.
- العمل الفردي أكثر فاعلية من العمل الجماعي: اهتم تايلور بالعمل الذي يقدمه الفرد بمعزل عن الآخرين وهنا يظهر مفهوم الإنتاج وظهور أهمية فكرة الإيقاع الفردي للعمل.

إيجابيات المقاربة التaylorية:

- كان لتطبيق التنظيم التaylorي نتائج معتبرة خصوصاً على مستوى تخفيض تكاليف التصنيع.
- اعتبر تايلور أول مُنظّر أسس لمنهجية عملية هدفت إلى زيادة الإنتاج من خلال القضاء على التبذير للوقت والمادة الأولية والحركات الزائدة...
- أهم نتيجة إيجابية على المستوى البعيد للنموذج التaylorي أن تحليل العمل البشري سهل التحول إلى العمل الآلي.
- عقلانية نموذج تنظيم العمل لأن السلطة الممارسة معتمدة على علم العمل.
- بحث في شروط توافق للمنافع أو المصالح بين المؤسسة والعمال من خلال إدارة البحث عن السلم الإجتماعي الدائم.
- لوحظ أن هذا النموذج أدى إلى الإنتاجية والأجر لمصلحة العاملين.

- كما أنه يمكن ملاحظة حالياً أن هناك عدة أشكال للتaylorية في أنشطة الخدمات.

سلبيات المقاربة التaylorية:

- كرسى التaylorية إيقاعات شديدة وخطيرة على العمال والذين خضعوا مكرهين لإيقاع (ريتم) شديد من المهام المجزئة والتكرارية والتي لا تتطلب إلا تعلماً ضئيلاً.
- تم تصميم نشاط العامل على أساس ميكانيكي ومحدود.
- وفق هاته المقاربة تم النظر للإنسان داخل العمل على أساس صفات بسيطة. كفرد منعزل وليس في مجموعة، كما أن المداخل المالية مبالغ فيها في تحفيز الأفراد.
- لا تهتم إلا بجزء ضئيل من المنظمة، فعلم العمل يقصد به غالباً النشاطات الفيزيائية. فالتaylorية تجاهلت تحليل أشكال إتخاذ القرار للمسيرين.
- لوحظ تطور بعض النتائج شيئاً فشيئاً مثل الصراعات الإجتماعية، التغيبات، اللاتحفيز، على إثر تطبيق إقتراحات Taylor.

تم إنتقاد أعمال Taylor بقوة على أساس الطابع الميكانيكي لخطته. ومقارنته التي أخفت وتجاهلت الجوانب الإنسانية للمنظمة في حين أعطت الأسبقية للتحليل المعمق، العقلاني والمعياري المخالف والمعادي لروح إستقلالية العاملين.

2- الإدارة الصناعية والعامة:

من أكبر الباحثين في مجال الإدارة العامة هنري فايول (Henri Fayol 1841-1925) متحصل على شهادة الهندسة من مدرسة المناجم سانت-إتيان بفرنسا. حيث أن نظريته جاءت تنمة لما أتى به Taylor، فالأول إهتم بالعمل ومحتوياته أما الثاني إهتم بالإدارة العليا وهو الذي ساهم إلى حد كبير في نجاح هذه المدرسة. في كتابه المعنون الإدارة الصناعية والعامة عام 1916 إهتم ببند الإدارة والقيادة فكان لأفكاره تأثيراً بالغاً في البيئات الصناعية والحكومية في تلك المرحلة. كما أعتبرت نظريته أشمل نظرية درست التنظيم الصناعي والتي أخذت في الإعتبار للتعقد فيما أطلق عليه بالوظيفة الإدارية.

أهم الوظائف الادارية:

- الوظيفة التقنية: الإنتاج، التحويل، التصنيع.
- الوظيفة التجارية: المبيعات، المشتريات، التبادلات.
- الوظيفة المالية: بحث وتسيير رؤوس الأموال.
- الوظيفة الأمن: حماية الممتلكات والأشخاص.
- الوظيفة المحاسبية: الجرد، الموازنة، سعر التكلفة، الإحصائيات.
- الوظيفة الإدارية: أو الإدارة. التنبؤ، التنظيم، الإشراف، التنسيق، المراقبة (Albéric, H: 2005, 12)

المبادئ العامة للإدارة: تظهر من خلال المبادئ الأربعة عشر وهي كالتالي:

- 1-تقسيم العمل: إن الفرد هو مصدر المردودية فالتعددية في التخصص تتطلب إعادة تكيف دائم وبالتالي يؤدي هذا إلى انخفاض في المردودية، لذلك يجب أن نؤسس لتقسيم المهام من أجل زيادة الإنتاج.
- 2-السلطة والمسؤولية: تحدد المؤسسة على أساس مجموع من المستويات، فالمدير هو الذي يملك السلطة الكلية ولديه الحق في قيادة كل العاملين فيها، وعليه أن يتحمل نتائج وعواقب إدارته وقيادته فهو الذي لديه الصلاحية في

التحفيز والمكافأة والعقوبات.

3-الإنضباط: إن أي منظمة مهما كان نوعها تتطلب درجة من الانضباط من قبل عاملها ولا نستطيع أن نتخيل منظمة ومؤسسة ينعلم فيها النظام أو الانضباط وهو الذي يخضع لسلطة المشرف أو الرئيس، مع نوع من التقبل الضمني للأعضاء فيحترمون الاتفاقيات والقوانين وإجراءات، بروتوكولات العمل.

4-وحدة القيادة: إن ثنائية القيادة ليست بالشيء الايجابي فهي مضیعة للوقت والمردودية (المجهودات) فلا يمكن أن يكون للعامل إلا مسؤول واحد، فهذه الوحدة هي ضرورية ومكملة لتقسيم العمل.

5-وحدة الإدارة: إن الغاية من وجود المؤسسة أو المنظمة هي الأهداف التي تحققها وهي التي تضمن التنسيق الأفضل لكل جهود العمال، لذلك من الأساسي أن تكون لدى كل العاملين، المسؤولين والمشرفين نفس الرؤية والتوجه للمنظمة التي يعملون بها.

6-إمتثال المصلحة الخاصة للمصلحة العامة: حينما تتوافق مصالح وأهداف المنظمة مع أهداف العمال فإن هذا التوافق نتیجته الإنتاجية والمردودية، أما حينما ينعلم هذا التوافق فانه يخلق نوعاً من التعارض والتصادم وبالتالي الاضطرابات والصراعات المستمرة. والمدمرة للأفراد والكيانات.

7-أجور المستخدمين: إن الأجر الذي يقدم للعامل يجب أن يتناسب مع مردوديته فهناك أجر بالوحدة وهو الأكثر عدالة.

8-المركزية: إن إتباع الهدف المشترك هو جوهر وأساس المنظمة كلها. أما حينما نتحدث عن المركزية فاننا في نفس الوقت نشير دوماً ودون انقطاع إلى اللامركزية باتخاذ القرار.

9-التسلسل الإداري: تتوضح وتتوضع المنظمة في شكل هرمي، فالمسؤول هو قمة هذا الهرم إضافة إلى تواجد مسؤولين فرعيين. محيطين به وكل مسؤول فرعي كذلك له معاونين وتابعين وهكذا دواليك.

10-النظام: إن هذا المبدأ يتمحور على مجموعة من الاعتبارات المادية والاجتماعية.

11-العدالة: بالنسبة لتاييلور إن مفهوم العدالة غير كافي، فلا بد من الاهتمام بالرعاية والرفق بالعمال وبالنسبة لفايول إن المدير أو المسؤول الجيد هو الذي يهتم برغبات ومصالح العاملين معه.

12-إستقرار العاملين: شيء أساسي وحيوي في أي تنظيم هو بقاء العمال بالمؤسسة التي يشتغلون فيها. وأحد المشاكل العويصة التي يجب تجاوزها وإيجاد حلول لها هي مغادرة العاملين (Turn Over) للمؤسسة. أول خطوة لاجتناب هذه الظاهرة هي نظام الإنتقاء الذي يمكننا من تخفيفها منذ البداية.

13-المبادرة: إن العضو بالمنظمة تلقى على عاتقه مسؤولية أن يبادر في تقديم أو إختراع مشاريع جديدة، فمبادرته يجب أن تضاف إلى مبادرة المسؤول. ولذلك على هذا الأخير أن يكون مرناً مع تابعيه.

14-وحدة المستخدمين: تنطبق مقولة "في الاتحاد قوة" على هذا المبدأ. فيجب على المدير أن يكون واضحاً في تعليماته والأوامر التي يوجهها للآخرين ويتجنب بقدر الإمكان كل سوء فهم الذي هو مصدر الصراعات والضغطات بين العمال والإدارة. (Maillet L: 1998 , 30).

سليبيات مقارنة الإدارة الصناعية لفايول:

- إن تحليل فايول ميز بين شكلين الأول عالم الأخطاء المرتكبة من قبل عاملي المؤسسة. وعالم المسؤولين الذين هم مكلفون بتصحيح أفعال الآخرين.

- المبالغة في التسلسل الإداري والذي ينتج عنه أن يكون التابعين أقل إستقلاليةً. وأضعف مبادرةً. وأن يكونوا أكثر إصطفافاً لمتطلبات التنظيم.

- سمح هنري فايول إلى حد كبير بميلاد أساسيات المنظمة وطرق سيرها مثل التقسيم الإداري، وتنظيم ومراقبة العمل، وتوضيح ضرورة التحضير النوعي للمهام والإشراف والإدارة. وأشار إلى أهمية الإتصال الأفقي ووحدة الإدارة. وأن الإدارة الصناعية لفايول هي الأنسب في حالة المشاريع والبرامج الكبرى. (Albéric, H: 2005, 13)

3- السلطة الشرعية وماكس فيبر:

المساهمة الثالثة والرائدة جسدها ماكس فيبر (Max weber 1864-1920) ألماني الجنسية، عالم اجتماع، كان فيلسوفاً جامعياً مرموقاً ومختصاً بفلسفة القانون. شكلت مساهماته وأبحاثه في الدين، الإقتصاد والمجتمع الأثر الواسع في العلوم الاجتماعية. من الناحية الكرونولوجية إن الأعمال التي قدمها كانت سابقة لما أتى به كل من تايلور و فايول، والجدير بالإستحقاق والذكر أن لدراسته الأثر البالغ والمباشر في تطوير الفكر الإداري وبالأخص في السلوك التنظيمي، من خلال كتابه الشهير المعنون (Wirtschaft und Gemeinschaft, Economie et société, 1922) الذي لم يترجم إلا لاحقاً وفكرته الجوهرية في التفرقة التي قدمها بين النماذج الثلاثة للسلطة.

السلطة الكارزمية (Charismatic Authority): السلطة الكاريزمية أو المهمة وهي القدرة المبنية على قدرة شخصية الفرد القائد على جذب التابعين والتعامل معهم. وهو النوع غير المستقر لأبعد حد فقد يكون الأتباع أحياناً مستائين كثيراً من بعض صفات القائد. تظهر هاته السلطة الكاريزمية عادةً في أجواء الطوائف والجماعات والمنظمات التي يغلب عليها طاعة الأتباع لقائد يجذبهم بقوة شخصيته. مثلاً شخصية دونالد ترامب وصف بأنه من الشخصيات المتمتعة بالصفات الكاريزمية في عالم الأعمال والتجارة.

السلطة الكلاسيكية (Traditional Authority): أو السلطة التقليدية تتركز على السلطة الممارسة على الأشخاص إعتماًداً على معتقدات قديمة. الذين يجب مراقبتهم في مناصب معينة ضمن الهيكلية التنظيمية. على سبيل المثال تمتلك ملكة بريطانيا سلطة تقليدية قائمة على التقاليد القديمة في المجتمع البريطاني، وفي بعض المنظمات يكون لدى رئيس مجلس الإدارة أو المدير سلطة تقليدية أكثر منها قدرات، أفعال أو سلوكيات فعلية.

السلطة الشرعية-العقلانية (Charismatic Authority): السلطة الشرعية أو العقلانية تعتمد على التطبيق العقلاني للقوانين والقواعد الموضوعية على أساس المعلومة والخبرة. فالسلطة لا تتمحور حول الفرد وإنما على الخبرة والعقلانية التي تخلق نظاماً للقواعد والمعايير الواضحة والمبينة فتمنح الطاعة والولاء للقوانين والقواعد والمعايير وليس للأشخاص. (Miller, K. 2012, 25)

فالسلطة الكارزمية أو الشخصية هي التي يمارسها الفرد أو المسؤول المدير على العاملين من خلال سماته وصفاته الشخصية. أما بالنسبة للنموذج الثاني وهو النموذج القديم أو الكلاسيكي الذي يبنى على إعطاء أولوية والامتياز للسوابق العائلية وتأثير الميراث في امتلاك المؤسسات وتسييرها، لأن أغلب مؤسسات آنذاك في تلك المرحلة كانت من النمط العائلي، لهذا اقترح ماكس فيبر النموذج الثالث للسلطة وهو السلطة الشرعية وعقلنة العمل والذي هو نموذج جديد يبنى على احترام القوانين والمبادئ المعلنة والإجراءات. والذي أعتبر رافداً ومؤسساً لميلاد مدرسة البيروقراطية.

شيء من التاريخ: على غرار فكر كالفينية (Calvinisme) كان النموذجين للسلطة الأول والثاني من أكثر المواضيع إحتجاجاً ورفضاً تاماً في أوروبا الغربية. لذلك إختار فيبر أفضلية السلطة الشرعية للخروج من الركود السياسي والإقتصادي في تلك الأونة. حينها كانت ألمانيا بحاجة إلى عقلنة للعمل، على غرار حالة فرنسا في مرحلة نابليون، فإقترح نموذجاً تصورياً للتنظيم مثنياً بقدر كبير السلطة الشرعية وعقلنة العمل. و الذي سماه بالنموذج المثالي (Maillet, L: 1998).

خصائص البيروقراطية حسب ماكس فيبر:

ماهي البيروقراطية (La Bureaucratie) ؟: هي نموذج نظري للتنظيم حدده ماكس فيبر يتميز بتقسيم العمل. وهو تأسيس لتسلسل إداري محدد وقواعد ومعايير دقيقة علاوة على نمط من العلاقات الشخصية. (Robbins,s. 8 ,DeCenzo,d : 2008)

تقسيم العمل-هيكل السلطة-الانتخاب الرسمي -القواعد والمعايير الرسمية -الاشخصية -التطور المهني:

- إن النشاطات المنتظمة هي ضرورية من أجل تحقيق الأهداف المتبعة من قبل المنظمة، حيث تشمل مجموعة من المهام غير قابلة للتحويل، فمتطلبات المنصب في كل هيكل تنظيمي هي محددة بطريقة واحدة ودقيقة، وهذا التقسيم للعمل يسمح بانتقاء أفضل العاملين لأفضل منصب وهذا الإجراء الإداري هو صميم التخصص.
- إن التنظيم البيروقراطي هو نابع من مبدأ التسلسل الإداري (الهيكل الإدارية) حيث أن كل مستوى من العمل إلا وله مشرفين عليه.
- إن التنظيمات البيروقراطية يتم تسييرها من خلال نظام عقلائي منطقي من القواعد والقوانين.
- المسؤول المثالي يسير كل الأشخاص بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية فكل أعضاء المنظمة العاملين يتوجب عليهم أداء مهامهم ومسؤولياتهم من دون تمييز البعض عن الآخر.
- النموذج البيروقراطي ينبنى على أساس الكفاءة لذلك يجب تجنب القرارات العفوية المزاجية.
- تحول الفكر الإداري البيروقراطي من مبدأ تسيير إقترحه ماكس فيبر إلى نظام تقني قادر على تحقيق الوصول إلى درجة عالية من المردودية والفعالية التنظيمية.

أشكال البيروقراطية: في البحث الذي قدمه فولدنير (A.Gouldner,1954) بإعتباره من المهتمين بالبيروقراطية حيث كان هدفه هو البحث في موضوع الإضطرابات الوظيفية ومشاكل المؤسسة البيروقراطية. من خلال دراسته لمؤسسات منجمية ومصنع لإنتاج ومعالجة الجبس في أمريكا. حيث كانت المؤسسة متجانسة في بيئة محافظة شبه ريفية كان نمط التسيير فيها يتميز بالتواضع والتسويات المتبادلة، أدنى الإنتاج المضمون، غياب الإكراهات الإنضباطية، تسامح مع الغيابات والتأخرات، غياب الصراعات. حيث وصفها بالنموذج المتساهل والمتسامح. حيث تلتها تغييرات بعد وفاة المدير العام جاء خليفته الذي طبق سياسة جديدة مباشرة تمثلت في الإقالات والتسريحات للعمال العقابية، وإنزال في الرتب، والتغيير في سياسات التساهل القديمة. حيث لاحظ فولدنير تعديل نمط الإدارة والصراعات التي تولدت عنه تكتيكات جديدة مارسها العمال والمدير ومختلف المستويات الإدارية والمشرفين، فإستنتج الدور الذي تلعبه القواعد في المنظمة التي تعوض الحضور الدائم للمشرف، وتسهل المراقبة عن بعد للعامل العنيد، وتعطي شرعية للعقوبات. وإعتماداً على هاته الملاحظات تم التمييز بين أشكال ثلاثة للبيروقراطية هي كالتالي:

1-البيروقراطية المزيفة، ليس هناك إهتمام أو إحترام وتطبيق لأي قوانين أو قواعد من قبل كل الأطراف مما يغيب العقوبة. الذي لا يخلق النزاع لكنه يحطم الفعالية. لأن هناك إنتهاك مستمر وروتيني ضمني.

2-البيروقراطية المثالية، فيها إحترام مشترك للقوانين والقواعد مع حضور لمنافع فعلية متبادلة، محترمة ومطبقة. والذي يخلق بعض الضغوطات مع صراعات مفتوحة لكن ضئيلة علاوة على بعض المشاركة التعاونية.

3- البيروقراطية العقابية، يتم فرض قسري للقواعد من قبل جماعة على أخرى (إدارة أو عمال) فطرف يُلزم وآخر يتجاهل. تتولد عنها عقوبات نتيجة عدم إحترامها مما قد يخلق مستوى عالٍ من النزاعات والضغطات المعتمدة (Rojot, j: 2003 , 38)

إيجابيات وسلبيات المقاربة البيروقراطية:

- إن بيروقراطية المجتمعات الصناعية الحديثة هي ظاهرة لا يمكن التراجع عنها للفعالية التقنية العالية التي قدمتها مقارنة مع أشكال أخرى للإدارة. لأنها أكثر سرعةً، دقة وموضوعية سمحت بحل المشاكل وتجنب الصراعات بين الأفراد.

- بالنسبة لماكس فيبر إن مصطلح البيروقراطية لا ينطوي على أي نقيصة بل هو الشكل الأكثر فعاليةً ومصدر فعاليتها يرجع إلى ما يلي:

+ التخلي وتجاوز الأفضليات الشخصية للقائد والتقاليد والعادات.

+ التحديد الدقيق للعمل وسلطة كل شخص.

+ البنية الهيكلية والتي تتحكم وتراقب كل شيء.

+ القواعد المكتوبة والتي تحوي كل شيء.

+ الخبراء الذين يعرفون جيداً عملهم. (Albéric, H: 2005 ,16)

- يمثل هذا النظام قمة الفعالية لأن اللاشخصنة القصوى تسمح بالتنسيق العالي والمراقبة الجيدة فنتائج أي حركة هي محسوبة ومتنبؤ بها. فليس هناك فرصة للشك. والتي هي شرط من شروط المحيط لتنمية المؤسسة الرأسمالية.

- لكنها تتضمن بعض النقائص منها خطر الروتين ورفض التجديد. خصوصاً حينما تكون هناك إصلاحات لا تتوافق جيداً مع بعض المصالح والمنافع.

- التخوف من أن تنامي التحكم البيروقراطي يقوض من إستقلالية الأشخاص ويخنق الحريات الفردية ويحصر الفرد في " قفص من حديد". وبالتالي تخلق عبودية جديدة.

- سيرورة البيروقراطية بالمؤسسات تستلزم مستوى عالي من التكوين بالتخصص المتطلب لتمديد فترة التكوين عالية الثمن بالنسبة للعائلات. مما يخلق طبقة من التسلط للأثرياء في الإدارة. (Albéric, H: 2005 ,16)

4- هنري فورد، مدرسة تفكير ومصنع:

بالنسبة لـ هنري فورد (Henry ford 1863-1947) الأمريكي الذي إكتشف منذ نهاية الحرب العالمية الأولى إمكانية تطبيق تنظيم العمل وفقاً لمبادئ التaylorية على مستوى كبير وعريض. ليس فقط لمهام شخص واحد وإنما بكل الورشات. المعنية بالعملية. بشكل متكامل، عقلاني ومتربط. حيث أسس لسياسة مضاعفة الأجر المتوسط سميت بخمسة دولارات يومياً (five dollars a day) وبيع العمال السيارات التي ينتجونها. هدف فورد كان يتمثل في إستقرار اليد العاملة وتخفيض تكلفة مغادرة العاملين (Turn over) أي تكاليف تدفق خروج العمال وذهابهم. (Beitone & al: 2004 , 288) أول سلسلة إنتاج وضعها كانت بمصانع ديترويت في عام 1913 فتقدمت أجال الأشغال، تغير وقت إنجاز سيارة فورد نوع (ت) من 12 ساعة و28 دقيقة إلى ساعة واحدة و33 دقيقة.

مبادئ الفوردية (Fordism): إجمعت مبادئ فورد وفقاً لثلاثة محاور أساسية كما يلي:

1-تنظيم العمل بالسلسلة:

- ليس العامل هو الذي يلتف ويدور حول المنتج الذي يصنعه وإنما المنتج هو الذي يدور من خلال حلقة التركيب على عدة عمال ثابتين في مناصبهم.
- أكد فورد على التقسيم الأفقي للعمل وفي ذلك إستمرارية لتaylor.
- تطوير تجزئة العمل أدى إلى عدم الأهلية في العمل لأن العامل أصبح ينجز نفس المهام بتكرار ممل.
- بخلاف تيلور الذي إقترح عقلنة نشاط وأدوات العمل. لجأ فورد غالباً إلى الممكنة.
- الممكنة كانت إيجابية لأنها حذفت جزءاً كبيراً من العمل اليدوي والحركات، من خلال الأوتوماتيك.
- تم التحول والإستبدال للآلة والتي أخذت محل الإنسان.

2-معايرة وقياس ثروة الإنتاج:

- القطع والقياسات يجب أن تسمح بالإنتاج الصناعي بالعدد الكبير.
- الإنتاج الصناعي بعدد كبير ينتج إقتصاد كبير من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج.
- وفقاً لذلك إن أول سيارات فورد المنتجة بعدد كبير يمكن أن تباع بثمن تنافسي.

3-تنشيط القدرة الشرائية للعاملين:

- أمام عدم إستقرار العمال في المصانع، ضاعف فورد الأجر سنة 1914.
- إن الزيادة بالأجر اليومي 5 دولار. زادت من القدرة الشرائية للعمال مما سهل لهم إقتناء السيارات التي ينتجونها.
- هنري فورد هو أول من جمع بين الإنتاج الكمي والإستهلاك الكمي بمستوى أكبر.

إيجابيات المقاربة الفوردية:

- ساهمت الفوردية بوحدة الإنتاج لأول مرة للبحث عن الزيادة في الإنتاجية.
- إن زيادة الأجر للعمال مع تخفيض ثمن البيع للإستهلاك ومن ثم زيادة الأرباح هي نتائج مقترنة ومرادفة لظهور نموذج الفوردية. (Albéric, H: 2005, 11)

سلبات المقاربة الفوردية:

- سنوات الأزمات الإقتصادية في 70 و 80 أظهرت عدم قدرة هذا النموذج على التكيف مع المحيط والتحولات والقواعد التنافسية الدولية.
- المنظمات على غرار مؤسسات السيارات تبحث شيئاً فشيئاً عن تطوير الأوتوماتيكية والروبوتيك لحذف المهام الشاقة وزيادة الإنتاجية.
- منطق هذا النموذج يتميز بالهيكلية المعتبرة والمعقدة والأقل إنعكاسية تجاه التوقعات الجديدة للسوق.
- منطق الفوردية غير قادر على تتبع والتكيف مع طلبات المنتجات الكبيرة. والذي تثيرها التغيرات الحاصلة في متطلبات الجودة والأمن...ووفرة النوعية وأجال الإنتاج.
- منافسة الصناعة اليابانية الحادة والقوية فضحت عيوب الفوردية خصوصاً في مستويات الجودة، والأجال والمخزون. (Albéric, H: 2005, 11)

تعقيب على الإنتقادات تجاه المدرسة الكلاسيكية:

حسب ليوندر مايي (Maillet, 1998)، لكي يتم تقييم بإنصاف للمدرسة التقليدية الأولى في الإدارة وسلوك الأفراد

ضمن المنظمات بالنمط الكلاسيكي (تايلور، فايول، ماكس فيبر)، يجب النظر إليها في سياقها التاريخي. لذلك من غير اللائق نقد هذا التيار بإستعمال منطلقات لفلسفة في الإدارة إستخلفتها وجاءت فيما بعد، بفرضيات التسيير التي قدمها مؤسسي المدرسة الكلاسيكية كانت أكثر توافقاً مع تلك المرحلة.

ب-مدرسة العلاقات الإنسانية:

كانت البدايات الأولى مع العالم النفسي هيغو مانستيربرغ (Hugo Munsterberg, 1913) الذي أعتبر أب علم النفس الصناعي (الدراسة العلمية للأفراد في العمل من أجل زيادة إنتاجيتهم و تكيفهم المهني) من خلال كتابه المعنون (Psychology and Industrial Efficiency) حيث أكد أن الدراسة العلمية للسلوك البشري تسمح بمعرفة الأشكال القاعدية وتفسير الفروقات الفردية ولهذا أوصى بإستعمال الإختبارات النفسية لتحسين إنتقاء الموظفين حيث دافع عن الاهتمام الموجه نحو نظريات التعلم لتطوير مناهج التكوين و ثَمَنَ دراسة السلوك البشري لتحديد تقنيات التحفيز الفعالة. كما يجب الإشارة أن هذا العالم للمرة الأولى حاول أن يربط بين الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي. (Robbins, s. DeCenzo, d : 2008 , 11)

من جهة أخرى رأى (Aamodt, M.G. 2016) أن التأسيس ينسب إلى (Walter Dill Scott, 1903) في كتابه (Theory of Advertising, 1903- Increasing Human Efficiency in Business 1910)

ظهرت هذه المدرسة الرائدة على إثر المساهمة المنسوبة إلى إلتون مايو (Elton Mayo, 1880-1949) علاوة على إسهام عالم آخر فريتز الذي حاول أن يدرس السلوك الإنساني ضمن المؤسسات من خلال التجارب التي عمل على تحقيقها في مؤسسة ويسترن إلكتريك (Western Electric) بشيكاغو واشتهرت هذه الدراسة بتجارب هاوثرن التي كانت هي الرائدة. بحيث كان إنشغالها الشاغل والأساسي هو المشكلة الحقيقية المتمثلة في مغادرة أو دوران العاملين (Turn-Over) لمؤسسة النسيج، حيث تجاوز ما اقترحتة النظرية الكلاسيكية. حاول أن يشرك العمال في اتخاذ القرار على مستوى فترات العمل والراحة فكانت النتيجة عجيبة، فانخفضت هذه الظاهرة وتم ملاحظة تحسن الروح المعنوية للعمال، والشئ المميز الذي لاحظته مايو تمثل في أهمية الاتصال الشخصي بين العمال وتأثيره على الجماعات المتشكلة في تحسين الأداء والمردودية، أما الشئ الذي يجب التنويه إليه هو أن المساهمة التي قدمها مايو لم تقصي فلسفة المدرسة الكلاسيكية بل أضاف إليها لبنة جديدة.

تجارب هاوثرن "Expériences de Hawthorne"

أعتبرت هاته التجارب دون شك أهم المساهمات والمحطات الحاسمة في الإدارة والتسيير من زاوية العلاقات الإنسانية. في بادئ الأمر كان هدفها ملاحظة تطور إنتاجية العمال تحت تأثير الإضاءة. حيث تم تقسيم العينة إلى مجموعتين الأولى تم فيها تغيير الشدة الضوئية في حين المجموعة الثانية (الشاهدة) عملت تحت الإضاءة المعتادة والثابتة. حيث رأى المهندسون أن المردودية الفردية مرتبطة مباشرة بالشدة الضوئية فلاحظوا أن الزيادة في شدة الضوء تحسن فعلياً مردودية كلا المجموعتين علاوة على هاته المفاجئة إكتشف أيضاً أن المردودية تتواصل وتستمر بالزيادة حتى ولو خفضنا من مستوى الإضاءة. مما جعل المهندسين يستنتجون بأن الشدة الضوئية ليس لها تأثير مباشر على إنتاجية مجموعة الإختبار مما جعلهم عاجزين عن تفسير أسباب السلوك الملاحظ. (Robbins, s. DeCenzo, d : 2008 , 8)

كانت بداية تجارب هاوثرن سنة 1922. درست العلاقة الموجودة بين مستوى الإدارة ومردودية العمال أين أكتشف

أن هناك علاقة لها عدة دلالات بين هاتين الجزئيتين، ولكي يشرح إلتون مايو هذه الظاهرة قام بدراسة أخرى دامت خمس سنوات من 1927 إلى 1932 من خلال إشتمالها على مجموعة العوامل: فترات الراحة، عدد ساعات العمل، ظروف العمل ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

للمرة الثانية كانت النتائج مبهمة، فإتضح أن كل هاته العوامل كانت مثيرة للإنتباه في زيادة الإنتاجية، وعلى أساس هذه الأبحاث أكتشفت الجماعة غير الرسمية حيث برزت ملاحظة أن هاته الجماعة هي التي تسيطر على زمام الأمور من حيث سلوك عاملها وتوجهات الأعضاء فيها، وإتجاه الإنتاج وكان لهذه الجماعة مجموعة من المبادئ تسير عليها. التي لم تكن معلنة وإنما ضمنية.

- لا يجب أن تنتج كثيراً لأنك تكسر الإيقاع (*rate-buster*).
- لا يجب أن تنتج دائماً بضعف لأنك ستصبح إنتهازي (*chiseller*).
- لا يجب أن تتكلم مع مشرف مهما كان على حساب عضو في جماعتك لأنك ستصبح واشٍ (*squealer*).
- لا يجب أن تترك مساحةً إجتماعية مع الزملاء أو تبتعد عنهم أو تتصرف بصرامة في إطار وظيفتك فإن كنت مفتشاً لا يجب أن تتصرف كذلك (*act-officie*).

فكل هاته النتائج أثبتت إلى حد ما عجز المقاربة التaylorية بجعل المال هو المحفز الوحيد للإنسان. فالدافعية الفعلية حسب هاته التجارب هي الوجدانات، العلاقات الجيدة مع أعضاء الجماعة، إتجاهات الثقة والإرتياح تجاه القائد المنصت والمحترم، المتفهم الإيجابي والذي يقدم الدعم والمساندة. (Rojot, j: 2003 , 55)

إعتمد إلتون مايو مع فريق عمله على عدة طرق ومناهج في الدراسة فأستخدم المنهج الوصفي باعتبار لجوئه إلى الاستبيان والمقابلات بحيث تجاوز عدد المقابلات 20 ألف مقابلة علاوة على ذلك أستعمل المنهج التجريبي من خلال دراسة المردودية والإنتاجية كنتيجة وإهتمامه بالعوامل التي تحدث هذه النتيجة والتي ذكرناها سابقا.

نقد تجارب إلتون مايو: هناك عدة باحثين إنتقدوا نظرية العلاقات الإنسانية. بالأخص تجارب هاورثورن. على أساس أن تجارب الإضاءة لم تكن محضرة جيداً لتوضيح شيء آخر ماعدا التحكم المدروس لبعض المتغيرات في عملية البحث العلمي. علاوة على ذلك أنها تجاهلت الأحداث التي هي خارج العلاقة بين المستخدم-الأجير. مثلاً الظاهرة النقابية والعلاقات الإجتماعية في العمل والجانب الإجتماعي الذي تتوضع فيه المنظمة الصناعية. وهو الإنتقاد الذي تم توجيهه من قبل مدرسة السييسولوجيا على غرار فريدمان، روز، كروزي، سانسوليو (G.Friedman, M.Rose.) (Albéric, H: 2005 ,19) (M,Crozier. R,Sainsaulieu

علاوة على إنتقادات أخرى في الصميم الإجرائي وجهت من قبل باحثين في علوم النفس تتعلق بالمنهجية العلمية المستخدمة في التناول على مستوى إختيار العينة التي إحتوت نسبة كبيرة من جنس الإناث. علاوة على مستوى طرق القياس ومنهجية التحقيقات والدراسة المتبعة. لكن كل الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية أو التي أطلق عليها بنظرية العامل البشري (Human Factor Theory) لم تحجب الإسهامات الكبيرة والرئيسية من ضمنها:

- عكس مسلمات المدرسة الكلاسيكية، التحفيزات والمثيرات المالية ليست هي الوحيدة التي تلعب دوراً في الإنتاجية لدى العمال، فالروح المعنوية أيضاً لها دور جوهري في المردودية.

- البنية غير الرسمية هي جد مهمة في التنظيمات وتحدد عدد معتبر من السلوكات.
- الإتجاهات في العمل تابعة للعلاقات الإجتماعية في المؤسسة وخصوصاً الموجودة بين المشرفين والعمال فتجارب مايو أشارت إلى أهمية الجماعة وتأثيرها على سلوك الأفراد الأعضاء فيها. (Albéric, H: 2005, 19)

ج-مدرسة الموارد البشرية:

كانت نظرية العلاقات الإنسانية معبراً لهذه المدرسة الجديدة التي عرفت بإسم التيار الإنساني في التسيير. فكيف ذلك؟

إن المعطيات التي درستها نظرية العلاقات الإنسانية أثمرت لاحقاً من قبل هذه المدرسة الجديدة حيث لاحظ المسكرون بعد تجارب إلتون مايو أن هناك تقسيماً للأشخاص هو من نواتج تفكير المدرسة التaylorية بين الذين يفكرون والذين ينفذون وهذا مخالف لطبيعة البشر. لأن الشخص الذي ينفذ هو في نفس الوقت يفكر. حيث تلتقي مدرسة العلاقات الإنسانية ومدرسة الموارد البشرية في مجموعة من المبادئ:

- أن الأشخاص لديهم نفس الحاجات والرغبات.
- يشعرون بالحاجة لأن يكونوا نافعين للآخرين.
- يبحثون دائماً عن تقبل الجماعة لهم.
- يحبون المجاملات والتقدير المعنوية في عملهم.

إضافة إلى ذلك فإن العامل يبحث دائماً عن تقدير كفاءته وقدراته وممارستها في العمل لذلك هو يحاول دوماً أن يتقدم ويتطور بعمله، وفي هذا إحالة لنظرية التطور الشخصي ل روجرز 1951. ونظرية أُلجريس 1968. فالعمل ليس هو فقط موضوع يجب تجنبه كما ذكر تايلور، وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف الشخصية. فمن خلال نشاط العمل يحقق الأشخاص ذواتهم ويطوروها ويجددوا من طاقاتهم.

وفي إطار نفس الرؤية ظهرت نظرية ماك قريغور (Mc Gregor, 1960) وهي النظرية الرائدة في عمق هاته المدرسة للموارد البشرية وهي المقاربة التي سميت بنظرية X-Y أي نظرية X ونظرية Y التي ربطت وجمعت بين طبيعة الإنسان ونمط التسيير الملائم.

نظرية X: تفترض هذه النظرية أن الإنسان يكره عمله ويشعر بعدم الرغبة وبالشئناز إتجاه هذا الشيء. وانطلاقاً من هاته الخصوصية البشرية فعلينا أن نضغط عليه ونراقبه ونهدده بالعقاب لأجل أن نحصل على الجهد المطلوب والملائم وبهذا نحقق الأهداف التنظيمية. فالكائن البشري يفضل أن يكون مسيراً ومتحكماً فيه وهذه النظرية سميت ذات المسير البيروقراطي أو التحكمي (Maillet L: 1998 , 38).

نظرية Y: أما في الجهة الأخرى من النظرية هناك مجموعة من المسلمات الواردة هي:

- أن الجهد الفيزيقي والفكري في العمل هو شيء طبيعي مثله مثل اللعب أو الراحة.
- إن المراقبة الخارجية عبر التهديد والعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحقيق وإستخلاص الجهد. لأن الإنسان له القدرة على التسيير والتحكم الذاتي لكي يحقق الأهداف التي طلبت منه.
- أن الكائن البشري يتعلم في الظروف المتشابهة.

- لدى الأفراد القدرة على الخيال والإبداع وحل المشاكل التنظيمية.
- بالظروف الراهنة للحياة الصناعية المعاصرة يستغل جهد ضئيل من إمكانيات الكائن البشري.

في مقابل ذلك ظهرت أيضاً أعمال مورينو (Sociogramme de Morino) التي كان لها الصدى الواسع في بحوث علم النفس الاجتماعي وعبر مجالات تشكل الجماعة ودينامياتها. حيث أنشأ بطاقةً للبنية غير الرسمية للجماعة إعتماً على إستبيان اسمي لكل أعضاء الجماعة حيث تتم إختيارات إيجابية أو سلبية وفقاً للإجذاب الشخصي والميول نحو الأشخاص الآخرين. على أساسها يتم تأسيس شبكة وملامح فردية عبر تصاميم بيانية للإختيارات. حيث تقام القياسات على أساس نمط العلاقات المدروسة (علاقات الثقة، التقدير في العمل، الإجذابات، السلطة المثالية في الجماعة) فرمز المدرسة الكلاسيكية هو الهيكل التنظيمي (Organigramme) أما رمز مدرسة العلاقات الإنسانية هو (Sociogramme)

علاوة على ذلك لا يجب أن ننسى إسهام آخر تمثل في نموذج ليكرت (Rensis Lickert, 1961) الذي أعتبر خليفة كارث لوين، الذي كان مديراً لمعهد البحث الاجتماعي في جامعة ميتشغان، كانت له عدة توجهات في البحوث والتجارب. خصوصاً فيما يخص حساب الموارد البشرية، كان له نفس إستنتاجات ماك فريثور حيث ميز بين 51 سمة تتوزع على 8 مجموعات للمنظمات هي: نمط التسيير، خصائص قوى الدافعية، سيرورة الإتصال، سيرورة التفاعل والتأثير، سيرورة إتخاذ القرار، تأسيس الأهداف والسياسات، وسيرورات المراقبة ثم أهداف الأداء والتكوين. أيضاً تحدث عن أربعة أنظمة أو أنماط للإدارة. أهم جوانب بحثه الذي كان مرتبطاً بالجماعة التي هي أساس نموده المقترح. فرأى أن كلا من المشرفين والتابعين يجب أن يكونوا كجماعة مترابطة. فلكي تشتغل المنظمة بشكل جيد لا يجب أن تكتفي فقط بجماعات عمل منسجمة ومشاركة بل يجدر أن تكون لديها أهداف متماثلة مع أهداف وغايات المنظمة (Rojot, 2003, 67).

د-نظرية الأنساق (المدرسة النسقية):

قبل التحدث عن نظرية الأنساق (System Theory) في المنظمات من الضروري التعرض إلى النظرية العامة للإنساق والتي قدمها في الأصل ليودفيك فان بيرتالانفي (Ludwig von Bertalanffy, 1956) الذي كان هدفه طموحاً يتمثل في تحليل بدقة علمية كل نقص مألوف. والميادين التي يصعب تطبيق صرامة العلوم الفيزيائية عليها. كل هذا أدى إلى تحليل ظواهر أكثر تعقيداً حيث تظهر المكونات أنها مترابطة فيما بينها وتكون السلوكيات موجهة نحو هدف أو إتجاه معين. يمكن تقديم تعريف بسيط للنسق أنه عناصر مركبة متفاعلة. وهاته العناصر مترابطة بعلاقات، مثلاً سلوك عنصر معين في علاقة معينة يختلف كلياً عن سلوكه في علاقة أخرى. بحيث لا يمكن النظر إلى النسق من خلال عناصره مستقلة عن بعضها. فالكل هو أكثر من مجموع الأجزاء. فعلى هذا الأسس النظرية جاءت النظرية العامة للأنساق لكي تستخلص قوانين وفرضيات يتم تطبيقها على جميع الأنسقة الفيزيائية، الميكانيكية، الاجتماعية، وحتى المجردة منها. حيث توجد هناك عدة مستويات للنسق منها:

- نسق ديناميكي بسيط مثل مستوى آلية الساعات والذي يحوي حركات محددة سابقاً.
- نسق سيبرنيتيكي مثل ما هو موجود في أنظمة التبريد.
- نسق مفتوح مثل مستوى من التوازن الذاتي لديه قدرات على النمو والتجدد مثل الكائنات الحية.
- نسق وراثي المجتمع في مستوى تجميع للخلايا حيث تقسيم العمل فيما بينها.

- الأنسقة الحيوانية حيث مستوى الحراك عبر ظهور سلوكيات موجهة نحو الهدف.
- الأنسقة البشرية مستوى الترجمة الرمزية والتواصل في الأفكار.
- الأنسقة الاجتماعية ومستوى التنظيمات الاجتماعية. (Rojot, j: 2003 , 114).

المنظمة كنسق: تسمى هذه النظرية أحيانا كذلك بنظرية الأنظمة في الدراسات المكتوبة باللغة العربية حيث أعتبرت هذه النظرية تكملةً للنظريات السابقة خصوصاً نظرية الموارد البشرية حسب مايي (Maillet L, 1998). لكن الآخرين من ضمنهم ألبيريك (Albéric, H, 2005) يرى عكس ذلك لأن يتزع عنها الطابع النفسي- الاجتماعي فهو يراها مع آخرين أنها إمتداد لتيار اللانسانين- اللاجتماعيين لأن أغلب مؤسسيها هم عالموا الرياضيات و مختصي الإعلام الألي...

يرجع الفضل في تطبيق مفهوم النسق على الجانب الاجتماعي إلى تالكوت بارسن (Talcott Parsons). كما لا ننسى كاتز وكان (Katz et Kahn) اللذان قدما قراءة أكثر تأسيساً لنظرية المنظمات وفقاً لمفهوم النسق الاجتماعي المفتوح، فميزا عدد من المكونات التنظيمية أو الأنسقة الفرعية (Sous-Systèmes) التي تسمح بأفضل إشغال فعال: مكون تقني أو الإنتاج، مكون دعم مثل المبيعات والمشتريات، مكون الصيانة يحافظ على القدرات الإنتاجية للمستخدمين والتجهيزات، مكون تكيفي تجاه التغيرات، مكون مؤسسي يبحث عن الشرعية والدعم الاجتماعي. ومكون تسييري ينسق النشاطات الداخلية، الخارجية ويحل المشاكل.

وحيثما توصف المنظمة بأنها نسق مفتوح فلأنها تتفاعل مع المحيط. كما أنها تماثل جميع خصائص الأنسقة. فهي أكبر من مجموع مكوناتها، وتمتلك ميزات جديدة لا يمكن إيجادها في تحليل إنفرادي لمكوناتها. علاوة على المكونات فهي تتفاعل فيما بينها فإن تغيرت العلاقة بينها يحدث التغيير لا محالة على مستوى أحد مكوناتها أو المنظمة ككلية. (Rojot, j: 2003 , 117)

والجدير بالذكر هو الاهتمام الذي وجهه المقاربة النسقية (l'approche systémique) لبعض العناصر منها الفرد إضافة إلى آليات بيروقراطية. أما رائديها وأصحابها يعتقدون أن المنظمة هي عبارة عن كل متكامل (نسق كلي) حيث تحتوي على عدة أنسقة فرعية، وأهم تصنيف شائع في البحوث هو نسق فرعي تقني، ونسق فرعي اجتماعي وبذلك تصبح المنظمة عبارة عن نسق اجتماعي تقني حيث أن التقني يشمل التكنولوجيا، الأدوات الوسائل، الإجراءات والبنية الإدارية... الخ، أما النسق الفرعي الاجتماعي هو مجموع عناصر مكونة للجماعة على غرار الدافعية، الروح المعنوية، التكوين والأداء... الخ.

بالنسبة لنظرية الأنساق (System Theory) تعتبر المنظمة هي كائن حيوي فاعل له علاقة عضوية مع المحيط وأحسن مثال على ذلك هو أنها شبيهت بالخلية البيولوجية. فالخلية تتبادل الطاقة مع النسيج الحيوي سواء كان نباتي أو حيواني. فتقوم بعملية تحويل هاته الطاقة إلى منتج عبر عملية (التمثيل أو التركيب الضوئي). وقياساً على ذلك إن المنظمة تتضمن سيرورة التحويل حيث تحول المنظمة أو المؤسسة المدخلات (In-put) إلى مخرجات. (Out-put).

وعلى إثر تبني هاته المقاربة أو النظرية فيمكننا إيجاز دراسة السلوك التنظيمي إلى أربعة مكونات للنسق هي: الفرد، التنظيم الرسمي، التنظيم غير الرسمي، المحيط أو السياق.

1 -الفرد: هو البعد الأساسي في المقاربة النسقية حيث يجسد كل المفاهيم التي أنت بها مدرسة العلاقات الإنسانية

ومدرسة الموارد البشرية، وهي المقاربة التي ثمنت بقوة الجانب الإنساني والاهتمام بطبيعة الفرد وخصوصياته بما فيها شخصيته ومجموع قيمه واتجاهاته وبصورة أخرى على المنظمة أن تتكيف مع العامل.

2 -التنظيم الرسمي: إن هذا النسق الفرعي هو الذي نجده في الهيكل التنظيمي والقوانين، الانضباط وسياسات المؤسسة ووفقاً للنموذج البيروقراطي لماكس فيبر، فإن التنظيم الرسمي هو الذي يبين لنا درجة السلطة والمسؤولية لكل منصب وعمل إضافة إلى أهمية احترام التسلسل الإداري.

3 -التنظيمات غير الرسمية: وهنا تعطى الأهمية للتنظيم غير الرسمي كنسق فرعي، حيث تشكل الجماعات غير الرسمية أحد رموزها فتتكون هذه الجماعات من خلال الروابط والإنجذابات الوجدانية بين أعضائها، ثم لتصبح في النهاية قوة مؤثرة في النسق. كما ينبغي أن نشير أنه منذ دراسات إلتون مايو ظهر عدة باحثين وكثر، ظهوراً فيما بعد وضحو الدور المركزي الذي تلعبه الجماعات غير الرسمية في المنظمة.

4 -المحيط أو السياق: وهو الحلقة الرئيسية في النسق أو النظام. إذ من غير المعقول إغفال ونسيان دور المحيط الخارجي للمنظمات واكراهاته. حيث تعطي الأهمية في البحث والدراسة للتأثيرات الاقتصادية والحكومية، التكنولوجية، السياسية، الثقافية أو الاجتماعية التي تأتي كلها ومصدرها من الخارج. ولكي يصبح المسير أكثر فعالية وأداءً عليه أن يراعي هذه الخصوصية لكي يضمن حياة مؤسسته (Maillet L: 1998 , 45)

خصائص المنظمة كنسق مفتوح:

وفقاً لدراسة كاتز وكان (Katz & kahn) في كتابهما المعنون (*The Social psychology of organizations, 1966*) يشرحان أهم مميزات النسق المفتوح:

1-إستيراد الطاقة: تحتاج الأنسقة المفتوحة للطاقة مهما كان نوعها من محيطها الخارجي فليس هناك أي بنية إجتماعية أو فرد لها إكتفاء ذاتي أو ذاتية الإستمرار.

2-التحويل: (through-put) يقوم النسق المفتوح بتحويل الطاقة التي إستردها ويعيد تنظيم المدخلات. ويقوم بإنجاز العمل.

3-المخرجات: (Output) النسق المفتوح يصدر المنتوج إلى المحيط الخارجي على شكل طاقة أو شيء آخر.

4-دورة الحياة: (La vie cyclique) الأنسقة المفتوحة هي دورات للأحداث، فالمنتوج المصدر في المحيط يمثل مصدراً للطاقة لتكرار دورة النشاط.

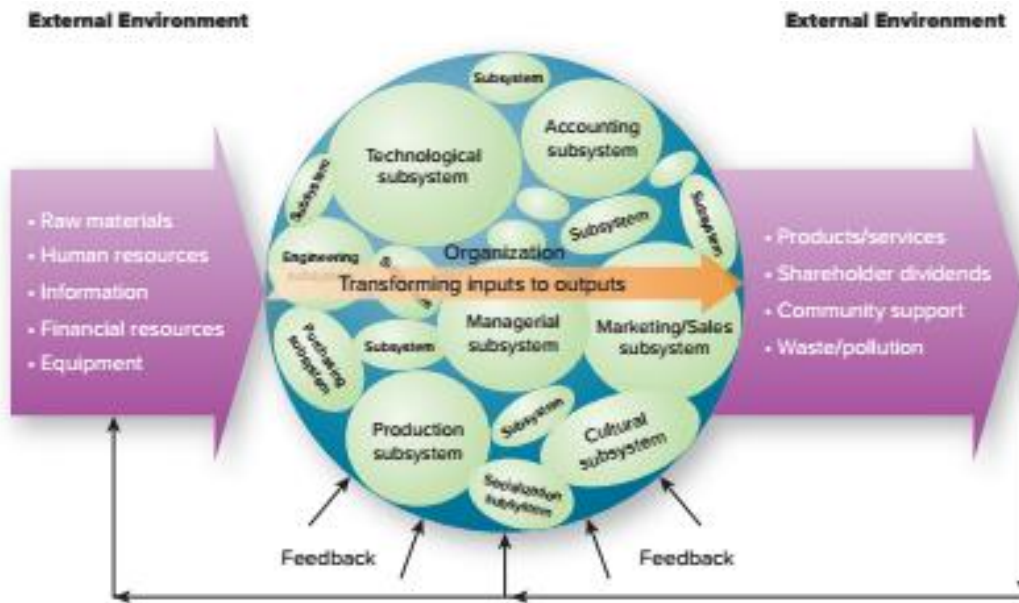
5-دورة الحياة: (L'entropie négative) إن الأنسقة الإجتماعية لها هاته الخاصية أي من أجل أن تعيش عليها أن توقف قانون الطبيعة، وهذا القانون يعني أن الأنسقة الفيزيائية المعقدة تتجه نحو التوزيع العشوي للعناصر، بحيث أن النسق الإجتماعي يوفر الطاقة الزائدة عن حاجاته من خلال عملية التخزين.

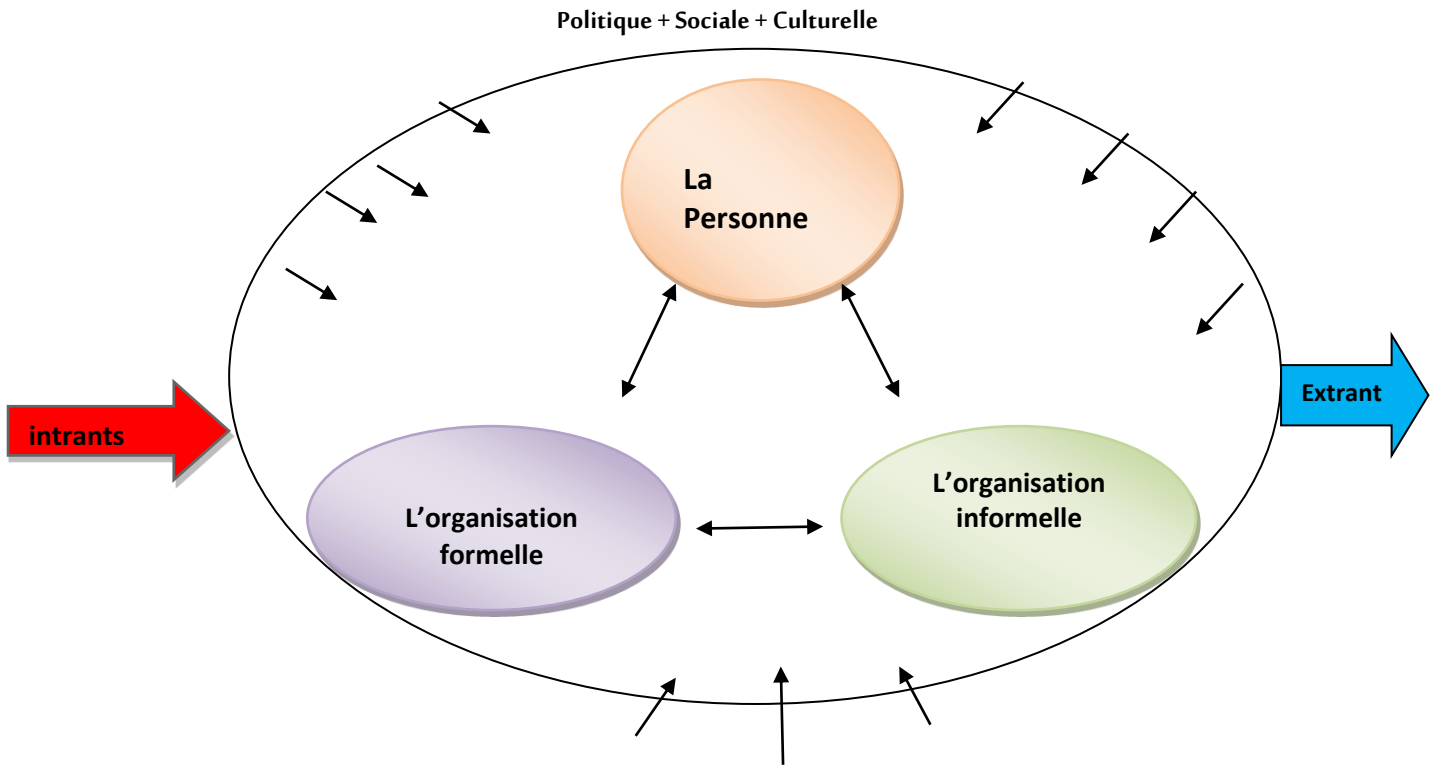
6-التغذية الرجعية: (La rétroaction) في الأنسقة الإجتماعية إن المدخلات والطاقة هي حاملة للمعلومة حيث تحدث

تغذية رجعية سلبية أو إيجابية.

7-التوازن الديناميكي: (L'homéostasie) الأنسقة الإجتماعية تتجه نحو توازن نشط بين المدخلات و مخرجات الطاقة، فهي لا تحافظ فقط على حالة التوازن بل تخزن الطاقة غير المستهلكة. فيمكنها التمدد والتزايد. مع المحافظة على خصوصية النسق رغم التعديل في الشكل كمياً ونوعياً للتكيف مع تغيرات المحيط.

8-التمايز: (La différenciation) الأنسقة المفتوحة تتجه نحو التمايز والتأسيس بين أشكال غير واضحة إلى وظائف مميزة. 9-المقصدية: (L'équifinalité) تمتلك الأنسقة المفتوحة هاته الميزة أي أنها تصل إلى نفس الحالة النهائية والمطاف إن تحققت الشروط الأولية المختلفة رغم تعددية المسالك المختلفة. (Rojot, j: 2003 , 118)





الشكل 1-1 المقاربة النسقية L'Approche systemique

ج- التحليل الاجتماعي-التقني:

طورت هاته الطريقة ابتداءً منذ سنوات 1950 بمعهد (Tavistock Institute of Technology) بإنكلترا من قبل الباحثين إمري، تريست، رايس (Emery,Trist,Rice.1966) حيث شارك المعهد المذكور بمشروع الديمقراطية الصناعية في النرويج المصمم من قبل (Einer Thorsrud) الذي تضمن المشاركة في إتخاذ القرار وإعادة هيكلة مهام عمالي وحدات الإنتاج. الذي كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بتيار جودة الحياة في العمل ب مركز أونتاريو (Ontario Quality of Working Life Center) المشارك في الأبحاث بأمريكا الذي ظهر حديثاً. والذي جعل من المقاربة الاجتماعية-التقنية تتميز عن سابقتها بمايلي:

التصور القديم.	التصور الاجتماعي-التقني.
- إلزامية تكنولوجية. - الإنسان مصمم كتابع للألة. - ينظر إلى الإنسان مثل قطع غيار يتم إستبداله حينما تنتهي صلاحيته.	- التحسين الثنائي لأبعد حد. - الإنسان كمكمل للألة. - ينظر للإنسان كمورد يجب أن يتم تطويره. - التجميع الأوسع للمهام التي تتطلب أهلية متعددة واسعة.

- التقسيم الأقصى للعمل لمهام مجزئة تتطلب أهلية مبسطة وضيقة.	- المراقبة الداخلية اعتماداً على أنظمة معدلة ذاتياً.
- المراقبة الخارجية (للمشرفين، الإجراءات، الوظائف الممارسة).	- هياكل تنظيمية مبسطة.
- الهيكل التنظيمي عالي وضيق.	- النمط التشاركي.
- النمط الأوتوقراطي التسلطي.	- التعاون.
- المنافسة، والدسائس.	- أهداف الأعضاء والمنظمة مهمة.
- أهداف المنظمة هي وحدها المهمة.	- الإلتزام والإنخراط.
- الهروب.	- التجديد.
- نقص المخاطرة.	

الجدول (1-1): مقارنة بين التصور القديم والتصور الاجتماعي-التقني. (Trist,1981)

من خلال التحليل الاجتماعي-التقني الذي إرتكز على خمسة نقاط أولاً التحليل متعدد التخصصات لكنه متوجه نحو الإنسان وسلوكه، فحاجات الإنسان هي التي يجب أن ترضى في العمل، وترشد تصميم المهام. أما النقطة الثانية تتعلق بأهمية طبيعة الإرتباطات داخل وفي حدود الجماعة. أما ثالثاً إن إستقلالية العامل تسمح بتحرير قدرته على التنظيم في الجماعة. رابعاً أن هاته الطريقة تعتبر أن المنظمة هي حالة فريدة وليس من الممكن أن يتم تعميم نتائج تشخيص حالة متفردة، أو إقتراحات تبعاً لذلك. خامساً أنه لا يمكن تقديم تشخيص للمنظمة بدون حلول. (Rojot, j: 2003, 127)

الفصل الثاني: البنية التنظيمية

1- تعريف البيئة التنظيمية :

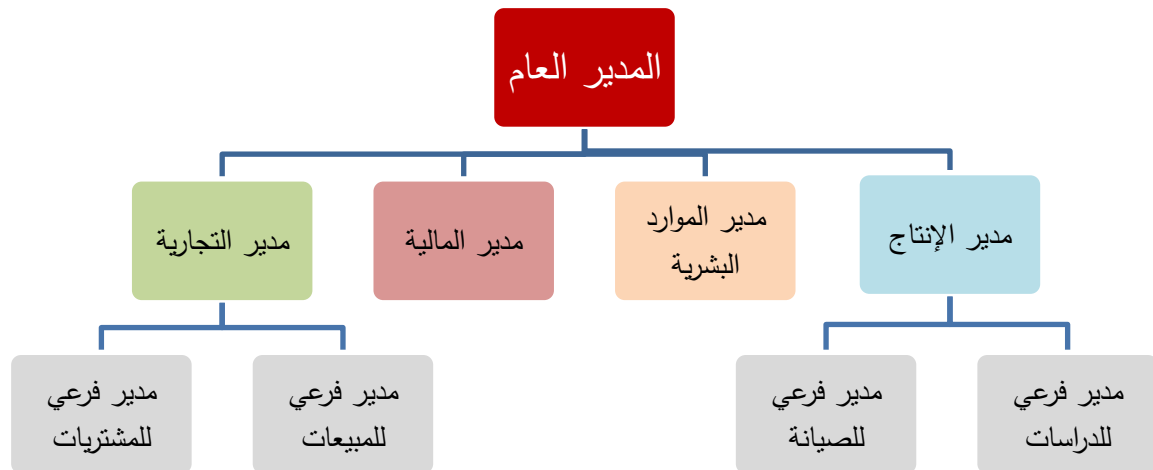
البنية أو الهيكل التنظيمية تتمثل في العملية التي يقوم بها المسؤولون حين إنشاء وتأسيس شكل المؤسسة وهذا يتضمن إختيار توزيع المناصب وقواعد التصرف المستخدمين وتحديد مستويات إتخاذ القرار. وكما أنها تعني عملية إنتقاء هيكله المهام، المسؤوليات وعلاقات السلطة داخل التنظيمات والتي يمكن تصويرها على أساس الهيكل التنظيمي (Organigramme) الذي يعكس صورة البنية أو الهيكل الداخلية للمنظمة علاوة على الترابط الموجود بين المهام والوظائف المختلفة كما هو ملاحظ في الشكل (1-2) حيث أن كل إطار يمثل لوحده شغل أو منصب معين والخطوط التي تربطه تمثل خطوط الإتصال الرسمي التي تربطه مع أشخاص آخرين يضمون مناصب أخرى. كما أن أي بنية تنظيمية (Structure organisationnelle) يجب أن تشرط ما يلي:

- تسهيل سيران المعلومات والقرارات مع ترضية متطلبات الزبائن والموردين والهيئات القانونية العمومية.

- تحديد بدقة الأهلية ومسؤولية كل شغل، الفرق، المصالح، الدوائر وأقسام المؤسسة.

- خلق توازن التكامل أو الترابط المطلوب بين المناصب الفرق، المصالح، الدوائر والأقسام وذلك من خلال الإجراءات المدمجة لضمان إنعكاسية السريعة لتطورات المحيط. (Hellriegel D,et Slocum j w : 2006, 495)

الشكل (1-2): نموذج الهيكل التنظيمي (Organigramme)



2- عناصر البيئة التنظيمية:

هناك ستة عناصر أساسية لكل بنية تنظيمية هي كالتالي:

أ. التخصص في العمل (Spécialisation du travail): من قبل تحدث آدم سميث (Adam Smith) عن تقسيم العمل لمهام جزئية حيث تقسم المهنة إلى مجموعة من المراحل حيث أن كل واحدة منها تنجز من قبل شخص والفكرة الأساسية هي أن العمال يتخصصون في جزء من النشاط بدل أن يتحكموا في الكل. (Robbins, s. DeCenzo, d : 2008 ,) (156)

كما هو الشأن بالنسبة لكرة القدم فالفريق يتكون من الدفاع والهجوم والوسط فالمهام مختلفة. لكل لاعب وضعية معينة له ميزاته ومهاراته الخاصة فالفرق القوية تطلب من لاعبيها أن يكونوا متخصصين وممتازين في المهام المنوطة بهم وأن يؤديها بصورة مهارية وإحترافية فلكذلك المنظمات العالية الأداء يجب أن تمتلك المتخصصين ذوي المواصفات العالية والمؤهلة ومطلعين جيداً على مهنتهم.

إيجابياته	سلبياته
-الإستعمال الفعال لليد العاملة.	- الروتين والمهام المكررة.
-التكاليف المنخفضة للتكوين.	-إنخفاض الرضا في العمل.
-تنمية المعايير في المخرجات.	-إنخفاض الدافعية والإلتزام لدى العامل.
-الخبرة الماهرة الناتجة من تكرار المهام.	-تطور الإغتراب.
	-عدم توافق مع تقنيات التصنيع الرقمية.

الجدول (1-2): إيجابيات وسلبيات التخصص في العمل. المصدر (Griffin & Moorhead : 2014 , 437)

ب. الحلقة الإدارية (La chaine hiérarchique): والتي تعني خط السلطة المتواصل تبتدأ من المستويات العليا في المنظمة إلى المستويات السفلى وتوضح علاقات التبعية بينهما والتي تساعد العاملين في الإجابة عن السؤال الذي فحواه، حين تحدث لي مشكلة بمن أتصل؟ ولذلك مما جعل أول الباحثين في الموضوع أن يختتموا بنتيجة أنه يجب أن يكون مشرف واحد فقط والذي تكون له المسؤولية المباشرة على مجموعة من العاملين.

ج. مجال المراقبة (l'éventail de controle): تعني مجال التحكم وعدد الأفراد العاملين الذين هم في تبعية مشرف واحد. فالبعض يتحدث عن ستة أشخاص أو عشرة حسب طبيعة المنظمة. فالمسير الذي لديه مجال المراقبة ضيق له مراقبة وتحكم صارم في العاملين ودائم التواصل مع النشاطات اليومية أما في مجال المراقبة الواسع ليس هناك مجال للتحكم الصارم. (Griffin & Moorhead : 2014). وبالرجوع للماضي من خلال أعمال المهندس الفرنسي فايول الذي تحدث عن الهيكلية الرسمية فأوصى أن يكون مشرف واحد لكل 20 عامل و6 مشرفين لمسؤول واحد. وأن المشرفين يجب أن يراقبوا، يحرسوا ويوجهوا العاملين عن قرب. فأفكاره تشبه إلى حد كبير مع ما ذهب إليه نابليون الذي رأى أن القائد الأعلى للعسكر لا يجب أن يتجاوز 05 ضباط تابعين له حيث قدم توصياته إعتقاداً منه ومن فرضية أن المسير لا يمكنه التحكم بصرامة وقوة وعن قرب لعدد معتبر من العمال. إلا أن حالياً هناك ما هو أفضل فأقوى الصناعات تجعل لـ 38 عامل لكل مشرف. لكن ما هو السر؟ إعتقد فايول وآخرون مدافعون عن هاته الرؤية أن على العمال أن ينجزوا العمل في حين أن المشرفين هم من يراقبوا سلوكياتهم ويتخذوا القرارات إلا أن حالياً إن أحسن الصناعات وأفضلها تستند للعمل الجماعي أو فرق العمل يمارس الإشراف فيها دور التنسيق. وأن المبدأ هو مجال أقصى للمراقبة مرتبط بعدة أليات منها التنسيق وفرق مسيرة ذاتياً بإشراف مباشر بإتصال غير رسمي

د. السلطة والمسؤولية (Autorité et Responsabilité): السلطة تعني الحق الملازم للوضعية الإدارية في إعطاء الأوامر ورؤيتها تنفيذ. فالسلطة هي مرتبطة بالمكان المشغول في المنظمة وليس لها علاقة بالميزات الشخصية للمسير أو المشرف. ومقولة «مات الملك...عاش الملك» تلخص المبدأ جيداً فأى شخص يشغل منصب الملك فله كل الحقوق المرتبطة به. ولمجرد خروجه منه يفقد كل ما إرتبط بها فالسلطة تتضمن دوماً المنصب في حد ذاته. أي الشخص الجديد في المنصب.

هـ. المركزية واللامركزية (Centralisation ou décentralisation): إحدى الأسئلة التي تطرح في المنظمة فحواه ما هو المستوى الذي تتخذ فيه القرارات؟ فالمركزية تحدد لأي درجة من السلطة تتخذ فيها القرارات وتنتشر في المستويات السفلى من المنظمة. على النقيض التام بالنسبة للامركزية. فليست كل منظمة هي قطاعية في كلتا الحالتين. فكلما إتخذت القرارات من قبل المستويات العليا كلما كانت أكثر مركزية أما بالنسبة للامركزية فهي إنتداب سلطة القرار إلى مستويات سفلى في المنظمة. (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 156)

المركزية القوية يتم تبنيها حينما تواجه المؤسسة تهديداً لحياتها حيث ليس من الغريب أن تتجه الجيوش العسكرية نحو التمركز. أوالمؤسسات التي هي مهددة بالزوال والإفلاس بأن تعزز من مركزيتها، أما اللامركزية القوية ينتج عنها عموماً الرضا لدى التابعين وردود فعل سريعة لمشكلة كما أنها تساهم في تكوين تابعين كي يتقلدوا مناصب عليا. والتي حققت شعبية كبيرة في الأوساط الصناعية. أما مفهوم المشاركة هو مرتبط بقوة باللامركزية فغالبية الأشخاص يرغبون أن يكونوا منخرطين في إتخاذ قرار له تأثير مباشر في العمل كما تحصل المشاركة حينما يقوم المسير بإنتداب البعض من مسؤولياته لتابعيه لأجل هذا الإختيار (Schermerhorn, J.R & al :2018, 400)

و. الدائرة أو التقسيم الإداري (Départementalisation): تتميز الدائرة بتجميع الوظائف التي تمارس فيها حسب منتج أو خدمة أو زبون أو مستهلك معين أو منطقة جغرافية.

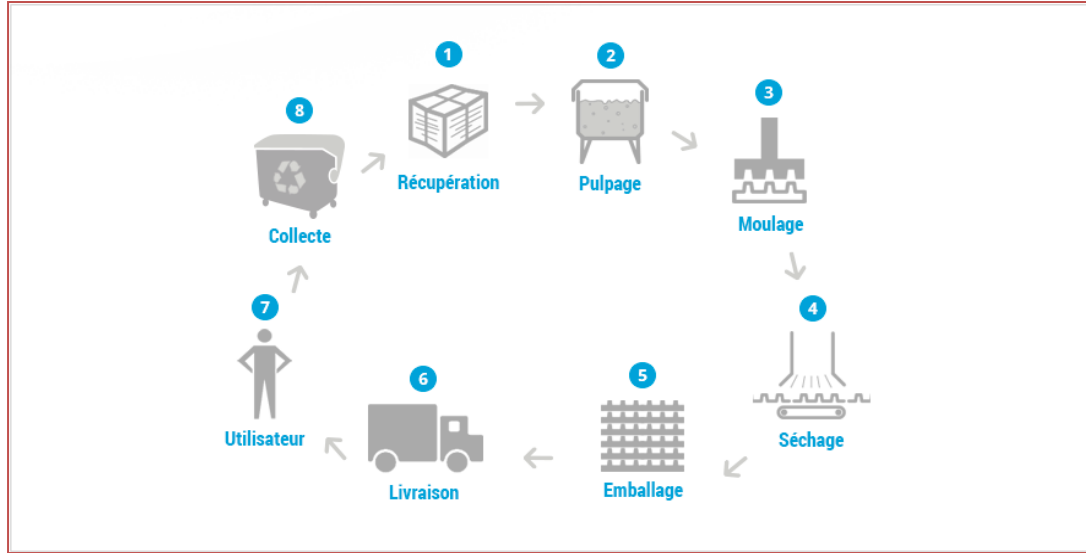
- حسب الوظيفة حيث تكون مجزئة ومفصلة كما هو شائع في النشاطات التقليدية على غرار التصنيع، التسويق، الموارد البشرية...وفي هذا النوع من الهيكلية يتجمع الأفراد على أساس التشابه في نفس الوظيفة وتشجع الإتصال والتعاون. في الجماعة الوظيفية ينجز العاملون أعمال مشابهة ويمكنهم التعلم من خلال تقاسم الأفكار، الفرص، المشاكل المتعارف عليها في العمل. (Griffin & Moorhead : 2014 , 438)

- حسب السيوررات أو العمليات حيث أنها شبيهة بالأولى إلا أنها تعطي الأولوية أكثر للمهن المجتمعة على الوظيفة مثلاً تجزأ من عمليات التصنيع، كذلك المستشفيات تستخدم هذا النوع من البنية حيث تجمع العاملين المهنيين وفقاً لشكل العلاج. الذي يشجع أكثر فأكثر الإحترافية والتخصص الدقيق مع التركيز على عملية وحيدة ومحدودة ونقل تجربتهم لزملاء آخرين.

- حسب المنتج أو الخدمة حينما يكون العمال أعضاء في نفس الدائرة بغض النظر عن وظيفتهم التجارية أو العملية التي يعملون ضمنها ومن الأمثلة عن ذلك أن شركة سوني(sony) شرعت في مشروع سنوي للهيكلية وفقاً لمجموع منتجاتها على شكل مجموعتين الأولى فريق شبكة المنتجات والخدمات وفريق مستهلكي المنتجات الجدد. فالأول يهتم بتطوير إمكانات الإبتكار بإستعمال التكنولوجيات وبيانات الشركة أما الثاني تشمل التلفزة والتصوير الرقمي والفيديو تعزيز التطور مع مراعاة المردودية والربحية. فالهيكلية حسب المنتج أو الخدمة يحسن بوضوح التفاعلات والتواصل

بين العمال المنتجين لنفس المنتج مما يخفض من مشاكل التنسيق الملاحظ. رغم أن التخصص موجود في ميزات المنتج أو الخدمة إلا أن السلبية هي الإهتمام الشديد للعاملين بوضعياتهم الفريدة نحو المنتج يجعلهم غير مكترئين بالتحسينات والإبتكارات المطورة في دوائر أخرى. (نفس المرجع، 439)

الشكل (2-2): التقسيم الإداري حسب العمليات.



- شكل آخر هو الهيكلية بالزبون أو بالسوق كما هو ملاحظ في بعض البنوك مثلاً بالتجزئة أو القروض التجارية، الفلاحية، الطاقوية. تستعمل هاته الطريقة حينما تختلف مجموعات الزبائن كليةً عن بعضها البعض. حيث حول بنك دويتش بنك (Deutsche Bank) البنية التنظيمية جهوية إلى بنية دولية لمستثمرين أجانب أكثر تنافساً. هناك ضعف التخصص في العمليات مما يجعل العاملين أكثر مرونةً فيما هو ضروري لتحسين العلاقة بالزبائن وهو التنظيم الذي يقدم أفضل تنسيق لتدفق العمل بما يوافق حاجات الزبائن قد يعزل العمال عن بعضهم البعض في مجال تخصصهم. (Griffin & Moorhead : 2014 , 440)

- إلا أن الهيكلية بالناحية الجغرافية تعني أن فرق البيع والتسويق تنظم حسب المناطق في البلد أو العالم حسب المناطق الجغرافية كما هو ملاحظ بالنسبة للشركات العالمية. النوع الذي ينتج عنه إقتصاد معتبر للتكلفة وأفضل تغطية للسوق مما يجعل فرق العمل معزولة في مكاتب لأن هدفها هو الأعمال في تلك المنطقة. هذا التوجه الجهوي يدعم الولاء، ويضعف من فعالية الإتصال والتنسيق في العمل.

3-البنية العضوية أو الميكانيكية:

من أشهر الدراسات التي ربطت بين البنية و البيئة هي ل بيرنس وستالكر (T.Burns ,G.M.Stalker) من خلال البحث المنشور بعنوان (The management of Innovation,1966) التي أجريت في 20 مؤسسة صناعية في بريطانيا هدفت إلى معرفة كيف أن البنيات التنظيمية للمؤسسات تختلف حسب طبيعة البيئة أو المحيط الذي تتواجد فيه، وكيف تكون وتعمل. حيث إرتكزت على بعض المعطيات الأولى التكنولوجية العلمية التي تستخدمها لأجل المنتج النهائي، أي

درجة التطور والتغير العلمي المتعلق بالميدان التقني (عمليات التقنية للإنتاج). وهو عامل خارجي، أما المعطيات الثانية هي سوق المنتج وحين دراسة تقاطع كلا المعطيات تم التوصل إلى خمسة أشكال من البيئة (المحيط). التي تلخص نوعين من البنية الميكانيكية والعضوية.

البنية الميكانيكية (Structure mécanistes): هي أشد تعقيداً، قانوناً ومركزيةً. المهام فيها أكثر روتينية وكل سلوك مبرمج حيث توجد صعوبة كبيرة في ضعف إمكانيات التعامل مع الوضعيات غير المألوفة، تتميز بما يلي:

- مفارقة خاصة بين مهام وظيفية للمشاكل ومهام عامة التي تتعرض لها المنظمة.
 - الطبيعة المجردة للمهام الفردية والبعيدة تماماً عن تقنيات وأهداف المنظمة.
 - تنفيذ المهام يخضع لمراقبة ومطابقة المسؤول المباشر في كل مستوى إداري.
 - تحديد دقيق في كل مستوى إداري للحقوق والإلتزامات والتقنيات المستخدمة لكل دور للمهام الإدارية.
 - ترجمة الحقوق والإلتزامات والمناهج إلى مسؤوليات منصب وظيفي.
 - البنية الإدارية مبنية على المراقبة، السلطة والإتصال.
 - تعزيز البنية الإدارية من خلال حصر المعارف حول المشاكل الراهنة للمنظمة في هرم السلم الإداري فقط.
 - النزوع إلى التفاعلات بين أعضاء المنظمة والتي تكون أفقية.
 - النزوع إلى التحكم في العمليات وسلوكات العمل من قبل المسؤولين.
 - الإلحاح على الإخلاص والطاعة للمسؤولين من أجل الإنتماء المستمر للمنظمة.
 - النفوذ مصدره الخبرة والأهلية الداخلية والمعارف وليس الإعتراف الخارجي.
- رأى بيرنس (T.Burns) أن هذا النمط الميكانيكي مرتبط أكثر بالبيروقراطية العقلانية التي تحدثنا عنها في المدرسة الكلاسيكية. (Rojot, j: 2003 , 105)

أما البنيات العضوية (Structure organiques) عكس ذلك فهي مرنة ومتكيفة. هناك مبالغة في الإتصالات الأفقية عكس العمودية والتأثير مرتكزاً على الخبرة والمعارف أكثر منها على السلطة والوضعية الإدارية. حيث يتم تحديد مسؤوليات أكثر توسعاً والمبالغة في تبادل المعلومات وليس إصدار التعليمات وتتميز بما يلي:

- الطبيعة التعاونية للمعارف المتخصصة والخبرة لأجل الهدف المشترك للمنظمة.
 - الطبيعة الملموسة للمهام الفردية. تعيد النظر في مستقبل الوضعية الكلية للمنظمة.
 - التعديل وإعادة تحديد المستمر للمهام الفردية إنطلاقاً من التفاعل مع الآخرين.
 - التكفل بالمسؤوليات يتجاوز حدود واجبات والإلتزامات المنصب الوظيفي.
 - إنخراط الأفراد في المنظمة يتجاوز التحديد التقني.
 - المراقبة، السلطة والإتصال مهيكلة عبر شبكة.
 - الإتصالات تأخذ الشكل الأفقي والعمودي في المنظمة.
 - الإتصالات تتضمن المعلومة والدعم أكثر منها قرارات وتعليمات.
 - أهمية للإلتزام الفردي نحو مهام المنظمة أكثر من الإخلاص للمسؤولين.
- حسب بيرنس وستالكر (Burns, Stalker) اللذان لم يفضلوا بنية عن أخرى ولم يقدمان حكماً عليهما أنها سيئة أو جيدة وإنما وفقاً لطبيعة البيئة التي تتواجد فيها. فالبنية الميكانيكية هي الأكثر توافقاً مع البيئات الأكثر إستقراراً أما

البنية العضوية هي أكثر مع البيئات المتغيرة والديناميكية. إن غالبية المنظمات ليست عضوية كليةً أو ميكانيكية كليةً وإنما تتجه في التوضع من قطب إلى قطب آخر. فالمشاكل المعقدة تظهر حينما تتبنى المنظمة بنيةً لا تتوافق مع البيئة. أو حينما تتغير هاتاه الأخيرة (Rojot, j: 2003 , 106)

البنية الميكانيكية تحتوي على درجة كبيرة من التخصص والقواعد والمركزية. أما البنية العضوية هي من نوع المرن تتميز بمستوى ضعيف من التخصص والقواعد والمركزية. من أجل التكيف الجيد للمنظمة مع محيطها التي تعيش فيها (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 171) و الجدول الموالي يوضح الفروق بين المنظمات على أساس كلا النوعين.

البنية العضوية	البنية الميكانيكية
	
التعاون الأفقي والعمودي أو من خلال شبكة.	العلاقات الإدارية الصارمة.
مهام مرنة ويعاد تحديدها دوماً.	مهام مستقرة وواضحة.
قواعد أقل.	القواعد والقوانين المتعددة.
الاتصال غير الرسمي والجانب.	الاتصال الرسمي والأفقي.
سلطة القرار اللامركزي.	سلطة القرار المركزي.
هيكل أكثر منبسطة.	هيكل أكثر منتشرة.

الجدول (2-2): المنظمات الميكانيكية والعضوية.

نمذجة البنية الهيكلية ل مينتزبيرغ (H.Mintzberg,1990): حسب وجهة النظر هاته للمنظمة مكونات أساسية هي:

- 1-مركز إجرائي أو عملياتي: والذي مهمته إنتاج الثروة والخدمات.
- 2-قمة إستراتيجية لها مسؤوليات أكثر توسعاً والتي تتضمن تحديد إستراتيجية المنظمة، إدارة العلاقات مع المحيط والسير الداخلي.
- 3-سلم الإدارة والذي هو مجموع عاملي الإشراف من خلال دور الإطارات في مهمة تسيير عاملي المركز الإجرائي علاة على التنسيق بين الوحدة التي يسيرونها ووحدات أخرى في المنظمة.
- 4-البنية التقنية والتي تشمل مختلف المستخدمين من مختصي المناهج والتخطيط والمحاسبة. والذين هم محرك معايرة المنظمة.
- 5-عاملي الدعم اللوجستي وهم العمال الذين ليس لديهم علاقة مباشرة بإنتاج الثروة والخدمات. لكنهم يقدمون دعماً غير مباشر لهاته المهمة مثل المطعم...

حسب كتاباته هناك خمسة أشكال لبنية المنظمات هي كالتالي:

- 1-البنية البسيطة: والتي هي غالباً مكونة من مسؤولاً واحداً وبعض العاملين. بحيث أن القمة الإستراتيجية تحتل مكانة مركزية والإشراف المباشر هو آلية أساسية للتنسيق. فيتعلق الأمر ببنية مرنة، وعضوية أكثر تكيفاً مع البيئة البسيطة والديناميكية. (Louche, C :2007, 234)

2- البيروقراطية الألية: والتي تميز المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي التي تتواجد في بيئة بسيطة ومستقرة وعدة إدارات ومؤسسات خدمات مثل البنوك والتأمينات. حيث تتميز بالتخصص وقوة المعايير من خلال سلوكيات العمال المضبوطة بالقوانين والقواعد والإجراءات.

3- البنية المجزئة: هاته البنية مقسمة إلى وحدات مجتمعة وموجهة نحو أسواق مختلفة والتي تكون مستقلة عن بعضها البعض. تترك لها كامل الإستقلالية في القرار.

4- البيروقراطية المحترفة: حيث يتعلق الأمر بمنظمات تتواجد في سياق معقد ومستقر، حيث يحتل فيها المركز العمليتي مكانة هامة. ويقوم بإدماج العاملين الأكثر تأهيلاً الذين يتحكمون جيداً في عملهم مثل الجراحين في المستشفيات، والأساتذة في الجامعات، تكون إجراءات العمل معقدة جداً تسمح بالمعايرة.

5- بنية **Adhocratie**: هاته البنية الحديثة تتجاوز المبادئ الكلاسيكية للمنظمة والتي هي وحدة القيادة. لأنها تؤسس وفقاً للتجديدات في البيئات الأكثر تعقيداً والتي تعتمد على المعارف المنجزة. والنشطة غير التكرارية فهي بنية عضوية أكثر مرونة والأقل معاييرة، حيث يتجمع فيها عدة مختصين. نجد هاته البنية في الصناعات الدقيقة مثل الإلكترونيك والطيران. (Louche, C :2007, 236)

الفصل الثالث: القيادة

إن مسألة القيادة حالياً أصبحت مشهورة وشعبية ليس فقط في حياة المنظمات المعاصرة بل في المجتمع ككل فعدوى القيادة إنتشرت وتعدت كل القارات وإنغمست في كل المجالات، التربية، الرياضة، العلوم، الفنون، وحتى العلاقات العائلية. فالشركات والمؤسسات أيضاً تريد أن تكون الرائدة في السوق، الأحزاب السياسية هي شغوفة بقياديين قوي الشخصية والكاريزما. فرؤساء الدول الديموقراطية أو أقوى الديكتاتوريين ينادون كقادة، وأن الدول تشيد بهم.

- تمت دراسة القيادة في إطار عدة علوم إجتماعية كل واحدة لها طريقته الخاصة بها للفهم. ومن المفترض بأن القائد هو عضو في الجماعة ينشط ضمن الناس وهو الأجدر بمواجهة وإنجاز المهام الجماعية، وأخذ التدابير وينظم نشاط الجماعة ومن جهة أخرى يظهر القادة مستويات عليا من الإلتزام، المشاركة والتأثير في أخذ القرار في حين أن الأعضاء الآخرين يعترفون به وينسجون علاقات تتضمن الدور الريادي للقائد. (Zankovsky,A.Von der Heiden: 2016, 2)

- أصبحت مسألة القيادة في المنظمات محل إهتمام إبتداءً في سنوات 20-30 حيث كان هناك إهتمام مهني أكثر من قبل المسيرين نحوها كما لاننسى الدور الجوهرى لعلم النفس في إستجابته لطلبات أوساط الأعمال والمؤسسات للشروع في أول البحوث إبتداءً من (Lewin & Lippitt,1938) التي خلقت ميدان ونظريات جديدة. وأول مخبر والكتابات الأولى تم نشرها وأول البرامج التكوينية أنشأت.

حسب (Zankovsky,2016) إن نتيجة البحث في محرك فوغل عن كلمة "ندرة القيادة" تجاوز 200 مليون رابط. حتى أن الإحصائيات تشير حالياً أن وقت العمل للإطارات العليا للمؤسسات ينحصر بين متوسط 2.5 إلى 4 سنوات. وهو أقل من مرتين قبل عشر سنوات حيث لوحظ تنامي للإستقالات أربعة أضعاف والسبب الأساسي هو نقص الكفاءات القيادية، وليس الأداءات المالية. الذي أثر بنسبة 25% شغور في المناصب العليا لنقص الطلبات الجديدة بالإهتمام. مما جعل المؤسسات تقلق من وضعية الندرة في القيادة.

أهمية القيادة: هاته الأهمية عكسها تقرير ديلويت (Deloitte,2014) الذي أظهر دراسة أجريت على 2532 مدير مؤسسة ومسير للموارد البشرية في 94 بلد حيث رأى 86 % أن القيادة هي أهم المشاكل والأكثر إستعجالية بالنسبة للمنظمات حيث تم التعرف على خمسة توجهات أعتبرت كأولويات مطلقة للإقتصاديات المتطورة والنامية. والذي يبرز الأهمية التي توليها المنظمات والمؤسسات للقيادة. مستشعرة للتأثير الإيجابي الذي يلعبه القائد الجيد على الفرق والمنظمات، والثمار التي يجنيها المستخدمين. على العكس تماماً يمكن يمارسوا التأثير السلبي الذي يضر بالأعمال وبالعلاقات بين العاملين. الملفت للإنتباه أنه في سنة 2015 أنجزت دراسة ل غالوب (Gallup) على حوالي 7272 عامل أمريكي حيث تم إكتشاف أن 50 % تركوا عملهم نتيجة والسبب هو علاقتهم السيئة مع المشرفين عليهم (القائدين). فسلوك القائد هو الفاصل للنجاح أو الفشل (Higgs,2006). له أهمية قصوى في التأثير في العلاقات مع العاملين وبين الجماعات في المنظمة ودورهم هو جوهرى لأن العاملين يدركونهم كنماذج وقودة في سلوكياتهم وخصوصاً حينما يتعلق الأمر بسلوكياتهم الأخلاقية واللاأخلاقية. (Morais,C & Randsley de Moura,G :2018, 8)

تطور تعاريف القيادة: قام الباحث روست (Rost,1991) بمراجعة البحوث والدراسات المكتوبة إبتداءً من 1900 حتى سنة 1990 التي درست موضوع القيادة حيث وجد أكثر من 200 تعريف خلال قرن من الزمن، عبر مراحل ففي

المرحلة الأولى 1900-1929 التعريف يشير إلى المراقبة، التحكم ومركزية السلطة. القاسم المشترك فيها هو السيطرة، فهي القدرة على الإقناع وإرادته في إدارة وحث الآخرين على الطاعة، الإحترام، الوفاء والتعاون. أما سنوات 1930 أصبحت الصفات هي مركز تعريف القيادة برؤية أنها تأثير وليس سيطرة، على إعتبار أنها كتفاعل لشخصية الفرد صفاته مع الجماعة. حيث رأوا أن نشاطات وإتجاهات عدد كبير من الأفراد يمكنها أن يتأثر بشخص واحد. لكن في سنوات 1940 جاءت مقاربة للجماعة فأصبحت تعرف بأنها سلوك الفرد في سياق أنشطة الجماعة فتم التمييز بين القيادة بالإقناع عن القيادة بالإكراه. أما في سنوات 1950 ظهرت ثلاثة تعريفات خلال هاته العشرية، الأول حافظ على نظرية الجماعة على أساس أن القائد هو في جماعة. الثاني أن القيادة هي علاقة تطور فيها الأهداف المشتركة وأن ينظر إليها كسلوك للقائد. ثم الفعالية أي أنها القدرة على التأثير في الفعالية الكلية للجماعة.

في سنوات 1960 التي شهدت اضطرابات على الساحة الدولية، حيث حصل نوع من الإتساق بين باحثي القيادة الذين رأوها أنها سلوك تأثير في الأفراد نحو أهداف مشتركة وهي نشاطات ممارسة من قبل أشخاص للتأثير على آخرين نحو توجه معين. أما في سنوات 1970 تركت الجماعة المجال لمقاربة السلوك التنظيمي حيث أصبحت القيادة هي تشكيل والمحافظة على الجماعات أو المنظمات لتحقيق أهدافها الجماعية أو التنظيمية. حيث ظهر مفهوم بيرنس (Burns,1978) للقيادة أنها العملية المتبادلة لتعبئة الدافعية والقيم المختلفة للأفراد بمختلف الموارد السياسية، الإقتصادية في سياق المنافسة والصراع لتحقيق الأهداف بصفة تشاركية أو إنفرادية من قبل القائدين والتابعين.

خلال سنوات عشرية 1980 حدث إنفجار عجيب لمساهمات العلماء والمشهورة حول طبيعة القيادة جعلها محط إهتمام الجامعيين والمهتمين وأكثر جاذبية لكل الناس. و من المواضيع الأكثر إثارة في هاته المرحلة إتباع ما يرغب فيه القائد وكذا الحديث عن التأثير الموضوع الأكثر تنبهاً إليه حين التحدث عن القيادة وفكرة الصفات المهمة ثم لتأتي فكرة أخرى والتي مغزاها التحويلية أي أن القيادة هي عملية تحويل (Northouse, P,G:2016,4)

1- تعريف القيادة : حينما نطلع على موضوع القيادة فإن نلاحظ الاختلافات وتعددية صريحة في مجموع التعريفات تفرض نفسها، حيث إجتمع 54 خبيراً من 30 دولة توصلوا من خلال الإتفاق إلى تعريفاً موحداً للقيادة هو: "القيادة هي القدرة التي تكون لدى الفرد في التأثير أو التحفيز في الأفراد الآخرين و السماح لهم بالمشاركة والمساهمة في فعالية ونجاح منظمهم، فيلجأ القائدون إلى عدة أشكال للتأثير منها: الإقناع والتطبيق الصارم في السلطة لضمان دافعية العاملين وأن يتفهموا أدوارهم مما يسمح لهم بتطبيق الأهداف الخاصة، أيضاً يمكنهم تنظيم بيئة العمل بتعديل طرق الاتصال لكي يحقق المستخدمون أهداف المنظمة بطريقة أسهل، فالقيادة لا تتعلق فقط بالمسيرين بل بإمكان كل عامل أو عضو في منظمة أن يكون قائداً" (Benabou ch et Mc Shane S:2008, 380).

- لكنه مؤخراً حدث تطور ملحوظ في تحديد ماهية القيادة فأحصى نورثاوس (Nourthouse,2016) حوالي 95 نظام تصنيف لأبعاد القيادة إلا أنه قدم 04 محتويات في لب القيادة:

1- هي سيورة. 2- تتضمن التأثير. 3- تنتج في الجماعة. 4- تتضمن الأهداف المشتركة.

Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal.

- القيادة هي سيرورة أو عملية فلا يتعلق الأمر بصفة أو ميزة للقائد لكنها حدث متحول الناتج بين القائد والتابعين فهو يؤثر ويتأثر بالعلاقة ليست خطية بل حدث تفاعلي وهاته الطريقة يمكن أن يكون أي فرد قائد ويتجاوز التعريف الرسمي لمسؤول الجماعة.

- تتضمن التأثيرات فهي الشرط اللازم للقيادة ليس هناك قيادة بدون تأثير.

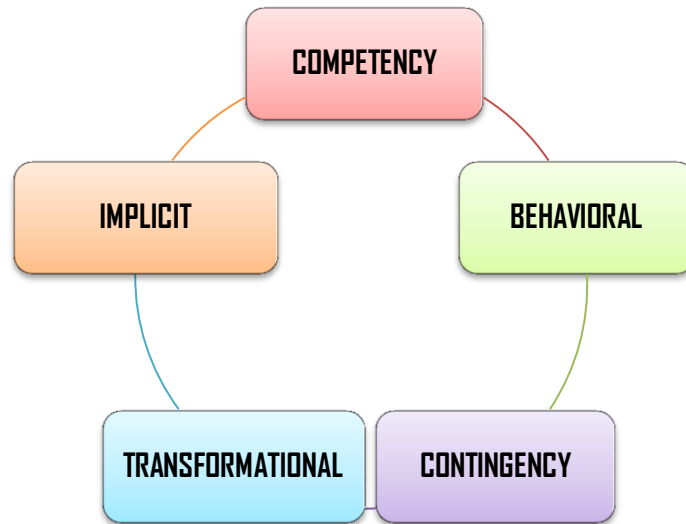
- تنتج القيادة في الجماعات التي هي سياق خصب لها. تظهر أهميتها في التأثير على مجموعة من الأشخاص لهم هدف مشترك قد تكون هاته الجماعة بحجم صغير تؤدي مهمة أو فئة مجتمعية أو أنها تشمل المنظمة ككل. (Northouse, P,G:2016,7)

- القيادة تحتوي الإهتمام بالأهداف المشتركة فالمسيرين يوجهون طاقاتهم نحو الأشخاص لإنجاز أشياء مشتركة بالتعاون، فالقياديين والتابعين لهم هدف مشترك.

التابعين حلقة مفقودة في القيادة: من المنطقي أنه لا توجد قيادة بدون تابعين أو أعضاء، القائد ليس موجود في فراغ بل أنه يسبح في نسيج أو وسط من البشر والأشخاص يطلق عليهم بالتابعين. وفي الغالب ما تتم دراسة القيادة دون النظر لهم أو الإهتمام بهم كجزء من القيادة، لم يكن ذلك إلا من خلال البحث الممتاز الذي إتسم بالعمق الذي قدمه ماري يولبيان (Mary Uhl-Bien,2014) من خلال تقديمه الطموح لنظرية التبعية في القيادة (Followership Theory) لبرنامج بحثي على إثر عملية مراجعة للنظريات حيث قدم إطارين إثنين في فهم هذا المفهوم أولاً أن التابعين ينظر إليهم كمروؤسين أو ثانياً أنهم معاونين في بناء القيادة. وفي هاته النظرة الجديدة تتجه الدراسات نحو القائدين أو التابعين أو العلاقات فيما بينهم. فحينما نركز على القائد فإننا نهتم بالكاريزمية أو ما شابه في صفات القائد. أما حينما نتوجه نحو التابعين فإننا نعالج ظواهر مثل إدراكات القائد، فعالية القائد بما يتوافق مع الإعتقادات المدركة لديهم، للقائد الجيد أو السيئ وفق نظرة التابعين. (Pendleton, D.Furnham,A:2016,25)

2-التطورات المختلفة لموضوع القيادة:

إن القيادة هي موضوع له جذور قديمة ابتداءً من الفلاسفة الإغريق أما الآن فهو موضوع بحثي متعلق بالسلوك التنظيمي، هذا الإهتمام الكبير تولدت عنه مجموعة من الأدبيات، ونستطيع أن نلخص هذه التطورات في 05 نظريات أو وجهات نظري:



الشكل (1-3): نظريات القيادة.

- ❖ نظرية الكفاءات أو السمات.
- ❖ نظرية السلوك القيادي.
- ❖ نظرية الوضعية.
- ❖ النظرية التحويلية.
- ❖ النظرية العلائقية.

بعض الخبراء درس سمات الشخصية أو كفاءات القيايين المشهورين في حين أن بعض الآخرين درسوا السلوكيات والتصرفات التي يسلكها القائد. أما الدراسة الحديثة تركزت على القيادة من ناحية الوضعية، أي ما هي السلوكيات المناسبة في مختلف البيئات. من جهة أخرى ظهر مفهوم الرؤية ودورها في تحويل المنظمة إلى نجاح من خلال رؤية القائد إضافة إلى النظرية الأخيرة المتعلقة بعلاقة المشرف مع التابعين له.

أ- نظرية الكفاءات:

سميت بالكفاءات أو نظرية السمات حيث إهتم المنشغلون في مجال القيادة بالبحث عما هي مميزات القائد وكانت النتيجة أن مجمل هذه السمات هي:

- الذكاء الانفعالي: هي القدرة على الإدراك والتعبير عن المشاعر وتفسيرها وفهمها وإعطائها قيمة في العلاقات بين القائد والعاملين معه.
- الاستقامة: وهذه السمة أو الكفاءة لها علاقة بإخلاص القائد وتوجهه لترجمة الكلمات إلى أفعال، فالعاملون هم في الغالب مخلصين للقيايين الذين يتسمون بالإخلاص والاستقامة.
- الديناميكية أو الحيوية: وهي الفعالية القوية والداخلية من أجل تحقيق أهدافهم ومساعدة الآخرين وتشجيعهم على تحقيق أهدافهم الأخرى.
- الثقة بالذات: إن القيايين هم الذين لديهم الثقة الكاملة في قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف.

- **الذكاء:** إن القياديين هم الذين لديهم القدرة الذهنية في معالجة عدد كبير من المعلومات مقارنة مع الأفراد الآخرين.
- **المعارف المهنية:** إن القائد الفعال هو الذي يمتلك عدة معارف متعلقة بالنشاط والمحيط أو البيئة المهنية التي يعمل فيها.

سمات القيادة تمت دراستها لتحديد ما الذي يسمح للأفراد أن يكونوا قائدين ممتازين. حيث سميت هاته النظرية بنظرية الرجل العظيم (Great man Theory) لأنها ركزت على معرفة المواصفات الفطرية وسمات المسيرين الكبار السياسيين، العسكريين وقائدي المجتمع. إعتقاداً منها أن يولد الأفراد بسمات خاصة والقادة هم وحدهم من يملكونها لذلك إهتمت هاته البحوث بتحديد هاته السمات الخاصة التي تميزهم عن التابعين.

كما أعتبرت الشخصيات والقادة في تاريخ البشرية مصدراً إلهاماً ووزناً معرفياً لهاته النظرية ومن هاته الشخصيات دينية وإقتصادية وسياسية... والتي هي مرجع لكل باحث على إعتبار أن النازيين يحبذون هتلر والأمريكيون يحبذون روزفلت والفرنسيون يقدرون نابليون والمسلمون يمجدون محمد (ص)... فلكل جماعة بشرية ومجتمع إلا ولها قائد.

إهتم المنشغلون في مجال القيادة بالبحث عما هي مميزات القائد فكان (Stogdill,1974) من أبرز الباحثين وخصوصاً دراسته الثانية حيث قام بتحليل 163 دراسة وقارنها مع دراسته الأولى حيث جاءت أكثر توازناً مع وصف دور سمات القيادة لأن الأولى ركزت على العوامل السياقية وهمشت السمات. بحيث أن الثانية جعلت من السمات والعوامل السياقية هي محددات القيادة. (Northouse, P,G :2016,22)

- 1- تحمل المسؤولية وإنجاز المهمة.
- 2- الصرامة والمثابرة في متابعة الأهداف.
- 3- المخاطرة والإبداع في حل المشاكل.
- 4- أخذ المبادرة في الوضعيات الإجتماعية.
- 5- الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
- 6- إستعداد تقبل القرارات المتخذة والأفعال.
- 7- الجاهزية في إمتصاص الضغط بين الأشخاص.
- 8- إستعداد تحمل الإحباطات والتأخرات.
- 9- القدرة في التأثير على سلوكيات الآخرين.
- 10- القدرة على بناء نظام للتفاعل الإجتماعي والتحكم فيها.

إلا أن (Mann,1959) قام بدراسة مماثلة حول 1400 نتيجة دراسة تتمحور حول سمات القيادة ضمن الجماعات الصغيرة حيث لم يعطي أهمية لتأثير العوامل السياقية أو الوضعية بالرغم المحاولة في إستنتاجاته إلا أنه رأى أن بعض السمات يمكنها أن تميز القائد من غير القائد هي الذكاء، الذكورة، التوافق، السيطرة، الإنبساط، المحافظة.

الجدول (1-3): دراسات سمات وكفاءات القائد

Stogdill,1948	Mann,1959	Stogdill,1974	Lord,Devader, Alliger1986	Kirkpatrick, Locke1994	Zaccaro & al 2004
الذكاء	الذكاء	الإنجاز	الذكاء	الإدارة	القدرات المعرفية
التأهب	الذكورة	المثابرة	الذكورة	الدافعية	الإنبساط
البصيرة	التوافق	البصيرة	السيطرة	الإستقامة	الضمير
المسؤولية	السيطرة	المبادرة		الثقة	الإستقرار العاطفي
المبادرة	الإنبساط	الثقة بالنفس		القدرة المعرفية	الإفتتاح
الثقة بالنفس	المحافظة	المسؤولية		معرفة المهام	المقبولية
الإجتماعية		التعاون			الدافعية
		التسامح			الذكاء الإجتماعي
		التأثير			الضبط الذاتي
		الإجتماعية			الذكاء
					الوجدانية
					حل المشاكل

المصدر (Northouse, P,G :2016,22)

ماذا عن الكاريزما؟؟؟

كلمة كاريزم (Charism) أصلها إغريقي من كلمة (Charis) نعمة بالعربية. الكاريزما في المرحلة الراهنة هي حينما نقول عن مسير أنه كاريزمي فإننا نقصد بذلك أنه يمتلك سمات وقدرات شخصية تسمح له بالتأثير، الإقناع والتحفيز للآخرين. منها ما هو فصاحة لغوية أو طاقة إيجابية ديناميكية وصمت غير معتاد، الثقة والأمان فهي تعني قدرة أكيدة لدى القائد الذي يستطيع أن يبرز كل ما هو أفضل لدى الآخرين من خلال التواصل معهم وجدانياً، ذهنياً وجسدياً. (Phillips,N :2007,229)

حددها ماكس فيبر (Max Weber,1862-1920) في بداية القرن العشرين بشكل مختلف عن الرأي الذي ذهب إليه القديس (Paul) في القرن الأول علاوة على عدة كتاب بما فيهم مؤرخي الأديان والتي كانت محل خلاف حينها. فالإستعمال الذي قدمه والمقصود به هو السلطة أو القيادة. في حين أن بول لم يدرجهما. فالنظرية الفيبرية للسلطة الكاريزمية كانت مؤثرة جداً. فالمعنى المعاصر للكلمة عموماً هو صفة فطرية مميزة لبعض الأفراد وجاذبة للآخرين نحوهم. وهو التعريف المتأثر والمستلهم من علم الإجتماع، علم النفس، نظريات التسيير، الإعلام والدراسات الثقافية. له مرجعية من أعمال فيبر الذي رآها تقتصر على رجال الدين والسياسيين عكس ما هو أشيع فيما بعد أنها نحو المشاهير والشخصيات. (Potts, J:2009, 2)

فغالبية القياديين يحبون أن يكونوا كارزماتيين كما يرغبون في تحسين جاذبيتهم، لكن من جهة أخرى يرى البعض من الناس أنها هاته الكاريزماتية هي خداعة ورمزية تجعلهم غير عقلانيين وأحياناً غير أخلاقيين لأن الكاريزما هي مرتبطة بفن الإغراء والخداع. حتى أن الكاتب الألماني فيرنر فلايتشر (Werner Fletcher, 2005) شبهها "بباقة رائعة من الأكاذيب والأوهام تكون فيها الأزهار تفوح بروائح مصطنعة تحبس الحواس تخفي رائحة تعرق لمخلوقات حيوانية بدائية". حسبه إن هاته النظرة السلبية عنها كان ناتجاً عن الخبرة السيئة عن الكاريزما في ألمانيا والنواتج الكارثية للقيادة الكاريزمية الحاصلة سابقاً (Paschen, M & Dihmaier, E: 2014, 29)

القيادة الكاريزمية تولد أم تصنع؟

أوجه القوة والضعف لنظرية السمات:

مقاربة السمات جعلت إدراك الأفراد نحو القائد ينبنى على كفاءات خاصة يتميز بها عن غيره من الأعضاء الذين لديهم حاجة ملحة. كما أن هاته المقاربة صمدت لأكثر من قرن في البحوث والدراسات، من ناحية القوة والإستمرارية والمصدقية. هاته الإيجابية هي محل ضعف بالنسبة لنظريات الأخرى. والكم الهائل من البيانات التي قدمت في إطارها. كذلك من الإيجابيات أنها ركزت كثيراً على خصوصيات القائد على اعتبار أن سيرورة القيادة تضم القائد والتابعين والوضعية. فهي بهذا الإهتمام تعمقت أكثر في فهم دور القائد وصفاته والتي هي أساس سيرورة القيادة. كما أنها قدمت معالم في توضيح ما يجب العمل به حينما نريد أن نكون قادة وماهي الصفات التي يجب الإتصاف بها. أيضاً أدوات التقييم المستعملة هي جد مفيدة في تقديم معلومات عن نقاط القوة والضعف لدى التابعين والقادة وطرق تطوير فعالية القيادة الإجمالية.

مقاربة السمات عجزت عن وضع قائمة نهائية عن سمات القائد، كما أنه منذ 100 سنة جاءت نتائجها غير مؤكدة والقوائم التي ظهرت هي غير منتهية. كم أنها لم تأخذ في الإعتبار للوضعيات. وهي النقطة التي أشار إليها ستوقديل (Stogdill, 1948) آنذاك فرأى أنه لا يمكن عزل مجموع سمات القائد عن أثار الوضعيات التي يكون فيها القائد. كما أن هناك بعض السمات تجعلهم قائدين جيدين في وضعية وسيئين في وضعية أخرى. إضافة إلى ذلك البعض لديهم صفات قيادية تجعلهم يبرزون لكن لا يستمرون فيها مع الوقت، فالوضعية هي التي تأثر في القيادة فمن غير الممكن وضع مجموع مثالي عالمي لسمات القيادة بمعزل عن الوضعية أو السياق الذي ولدت فيه القيادة.

السلبية الثالثة صفات القائد والتي تم تحديدها هي ذاتية فقد يبين باحث أن الطموح والإبداع هو من السمات القيادية الأساسية في حالة أخرى يراها باحث آخر في الهدوء والتفتح. في كلتا الحالتين إن التجربة الذاتية للباحث وملاحظاته هي التي تأسس لهاته السمات، لكن الأدوات المستعملة لإنشاء هاته القوائم من السمات هي ضعيفة. كما أنه يمكن معاينة النقص المشاهد في العلاقة بين سمات الشخصية ونتائجها فالباحثين إهتموا بالعلاقة بين السمات الأساسية والقائد البارز ولم يدرسوا العلاقة بين سمات القيادة ونتائجها مثل الإنتاجية والرضا لدى العمال. والانتقاد الأخير الموجه إلى نظرية السمات أنها غير نافعة في التكوين والتنمية للقياديين حتى ولو كانت هاته السمات نهائية فالتدريس والتكوين ليس عملية سهلة لأن السمات ليس من السهل تغييرها على أساس أنها بنيات نفسية ثابتة تصعب من قيمة التعليم أو التكوين القياديين. (Northouse, P, G: 2016, 32)

ب - نظرية السلوكيات:

بالنسبة لهاته المقاربة فإن الأساس هو سلوك القائد وكيفية تصرفه في مختلف السياقات كما أن الباحثين في هذا الإطار حددوا نمطين من السلوكيات. السلوك المرتكز على المهام والسلوك المرتكز على العلاقات. الأولى تسهل من إنجاز

الأهداف ويساعد أعضاء الجماعة على تحقيق الأهداف. أما السلوكات العلانقية تساعد التابعين في الشعور بالأمان والرضا مع أنفسهم وفيما بينهم ومع الوضعية التي هم موجودين فيها. فالهدف المركزي للمقاربة السلوكية هو شرح كيف أن القائدين يجمعون بين نوعين من السلوكات للتأثير في الأعضاء وفي جهودهم لتحقيق الهدف. فجاءت عدة نظريات ضمن هاته المقاربة السلوكية التي كانت متزامنة مع بعضها. الأولى أجريت في جامعة أوهايو (The Ohio State University, 1940) على أثر نتائج مقارنة السمات. علاوة على ذلك فريق آخر أجرى دراسات في جامعة ميشيغان (Michigan of University) حيث بحثوا في كيفية تشكل القيادة في الجماعات الصغيرة. أما أبحاث بلاك وموتون (Black & Mouton, 1960) ساهمت أيضاً حيث إهتما أكثر ببعدي المهمة والعلاقات في الإطار التنظيمي.

أبحاث جامعة أوهايو:

حسب هؤلاء الباحثين أن دراسات القيادة تحت عنوان السمات هي عاقرة وليس لها أي فائدة. محاولين تحليل كيف أن الأفراد يتصرفون حينما يسرون جماعة أو منظمة، أو بصورة أخرى ماهي السلوكات التي تجعل القيادين فعالين؟ حيث كان التحليل عبر الطلب من التابعين بملاً إستبيانات حول القيادين. صمم هذا الإستبيان إعتياداً على 1800 مقال علمي. درس مختلف جوانب سلوك القائد متكون من 150 عبارة خصوصاً أعمال هامفيل وكونس (Hemphill & Coons, 1957) طبق في الأوساط التربوية، العسكرية، الصناعية، حيث أشارت النتائج بأن مجموع السلوكات كانت مشابهة لنماذج القيادين. تبعاً لذلك جاءت أبحاث ستوقديل (Stogdill, 1974) التي ميزت بين نمطين سلوك البنية (Structure) وسلوك الإعتبار (Consideration) فالأولى البنية أو الهيكلية مرتبطة بالمهام بما تحتويه من تنظيم العمل وبنية سياق العمل، تحديد المسؤوليات ودور تخطيط نشاطات العمل. أما سلوكات الإعتبار هي متعلقة بالزمالة، الإحترام، الثقة، الصداقة بين القائدين والتابعين. فكلاهما يمثلان نواة المقاربة السلوكية وقلب تصرفات القائد والنمطين غير متناقضين، ثم أنت دراسات أخرى رأت أن بعض السلوكات قد تكون فعالة في بعض الوضعيات الخاصة وفي سياق معين فالإعتبار والتقدير القوي قد يكون أكثر فعالية، لكن في وضعيات أخرى قد تكون قوة البنية أكثر فعالية. (Northouse, P, G: 2016, 72)

كما أنه وفقاً لبعض الدراسات فإن الجمع بين كلا النمطين هو مرتبط جداً وإيجابياً لأبعد حد مع فعالية القائد (Mc Shane, S & Von G, M: 2018, 407)

أبحاث جامعة ميشيغان:

في الوقت الذي كانت تجري فيه بحوث أوهايو كانت بحوث ميشيغان تسعى للبحث في سلوك القيادة بإعطاء أهمية خاصة لتأثيرها على أداءات الجماعات الصغيرة عبر أعمال كاتز وكان، ليكارت، كارترايت وزاندير (Cartwright & Likert, 1961. 1967. 1951. Katz & Kahn, 1960. Zander) حيث خلص برنامج البحث إلى تحديد نوعين من سلوكات القائدين: التوجه نحو العاملين و التوجه نحو الإنتاج. فالأول يهتم بالعمال كبشر فيحترم فرديتهم ويولي أولوية لحاجاتهم الشخصية. وله سلوك مركز على العامل وله توجه إيجابي نحو تفويض السلطات ويزيد من الرضا في العمل لأعضاء الجماعة، وكل الإنتباه مشغول بتحسين ظروف العمل وتعزيز التطوير الشخصي لديهم. وهذا السلوك هو مماثل لسلوك الإعتبار المذكور آنفاً في أعمال أوهايو. أما الثاني يهتم بالإنتاج حيث يولي الأولوية لتقنيات إنتاج والعمل فيتم النظر للأشخاص كأنهم أداة لتحقيق العمل كما أنه مماثل لسلوك البنية المتحدث عنه. فهو منشغل بمراقبة و متابعة مدى إحترام فرق العمل للقواعد والمعايير المحددة سابقاً فيستعمل سلطته الرسمية إعتياداً على المنصب المشغول (Sinan, U: 2014, 11).

على عكس ما ذهبت إليه أبحاث أوهايو. رأى هؤلاء باحثي ميشيغان أن التوجهان متناقضان، لأن القائد الأكثر توجهاً نحو الإنتاج هو أقل توجهاً نحو العاملين. إلا أنه في سنوات 1950، 1960 ظهرت عدة أبحاث صادرة من كلا الجامعتين لتحديد كيف أن القائدين يجمعون بين سلوكات المهمة والعلاقات وتأثيرها على سلوكات العاملين من حيث الرضا والأداءات الخاصة بهم. محاولين بلورة نظرية عالمية للقيادة تشرح الفعالية في كل الوضعيات. بحيث أن نتائجها كانت إلى حد ما متناقضة وغير واضحة رغم أن بعضهم جعل من بعض القادة لهم سلوكات قوية موجهة نحو المهام والعلاقات في آن واحد وفي كل الوضعيات، الذي جعل منها غير حاسمة.

شبكة القيادة (الإدارة):

ظهر هذا النموذج الشهير للسلوك القيادي أو التسييري الذي عرف بشبكة الإدارة (Managerial Grid) لأول مرة في بداية 1960 ثم مراجعته لعدة مرات (Blake & Mc Canse, Blak & Mouton 1964, 1978, 1985) وهو النموذج الأكثر إستعمالاً في التكوين والتطوير التنظيمي، حيث صمم لشرح كيف أن المسيرين يدعمون المنظمات لكي تصل لأهدافها عبر عاملين إثنين الأول مهتم بالإنتاج و الثاني مهتم بالأشخاص. كما أنهما توجهان مماثلان لسلوكات المهمة والعلاقة، فالإهتمام بالإنتاج تعني الطريقة التي يهتم بها القائد حين إنجاز المهام التنظيمية، التي تنطوي على مجموعة من الأنشطة. إضافة إلى الإهتمام بالقرارات السياسية وتطوير المنتجات الجديدة، مشاكل السيرورات، أعباء العمل، حجم المبيعات على سبيل المثال وليس الحصر. سواءاً كانت منظمات للمنتوجات أو الخدمات. أما الإهتمام بالأشخاص فهو يشير إلى الإنشغال بهم لكي يحققوا أهداف المنظمة، المنطوي على بناء الثقة والإلتزام التنظيمي، تعزيز قيمة العاملين، خلق الشروط الأفضل للعمل وتنمية العلاقات الإجتماعية الجيدة. (Northouse, P,G: 2016,75)

هذا النموذج له محورين الأول عمودي هو إهتمام القائد بالأشخاص وأفقي إهتمام بالنتائج حيث أن الإهتمام الأقصى له قيمة 9 والأدنى له قيمة أدنى 1 لكلا المحورين ووفقاً لذلك نتحصل على خمسة إحداثيات كل منها ترمز إلى نمط قيادي أساسي خاص.

النماذج الخمسة:

- نموذج السلطة والإخضاع: أو الأوتوقراطي (1،9) له توجه بقوة للمهمة ومتطلبات العمل وأقل حميمية مع الأشخاص إلا حينما يكونوا أدوات لإنجاز ذلك العمل. أما التواصل مع التابعين شبه مفتقد إلا في حالة التعليمات حول المهمات. هذا النمط يستند إلى النتائج أما الأشخاص فهم أداة لهاته الغاية. بحيث ينظر إلى القائد بأنه مراقب ومتحكم والصارم القاسي.

- نموذج إدارة نادي ريفي: (1،9) هذا النمط من السلوك هو شبيه بإدارة نادٍ يسمى أحياناً بالنمط الإجتماعي. له إهتمام كبير بالعلاقات الشخصية ونقص في المهمة، حيث يركز سلوك القائد لهذا النوع على الإتجاهات ومشاعر الآخرين ليضمن تحقيق الحاجات الشخصية والإجتماعية للتابعين. فيحاول دائماً أن يخلق مناخاً إيجابياً وله الرغبة في المساعدة والدعم والراحة.

- نموذج الإدارة الفقيرة: (1،1) هو القائد غير المهتم بالعلاقات الشخصية والمهام. فله صفة القائد لكنه إنسحابي وغير منخرط. حيث ليس لديه تواصل مع التابعين كما أن غير ملتزم وغير مبالي ومستقل.

- نموذج الوسيط: (5،5) هو النموذج الذي يخلق التسوية والإعتدال لكلا المحورين يحدث توازناً بين الإعتبار للأشخاص ومتطلبات العمل. فيهتمون في آن واحد بالإنتاج وبحاجات العمال ولأجل الوصول إلى هذا المستوى من التوازن يقوم القائد بتجنب الصراعات وهو نموذج الوسطية.

- نموذج الإدارة بالفريق: (9،9) يسمى أحياناً بالنموذج التشاركي. له إهتمام قوي بالمهام والعلاقات الشخصية. حيث يدعم المستوى العالي من مشاركة فرق العمل في المنظمة كما يستجيب للحاجة الملحة للعاملين أن يكونوا أكثر التزاماً. ومن الكلمات التي تلخص هذا النمط: إثارة وتعزيز المشاركة، الإرادة في التصرف، تحديد الأولويات. التفتح الذهني، حب العمل.

علاوة على ذلك أضاف الباحثان إلى النماذج الخمسة للسلوك القيادي. نوعين من السلوكات هما الأبوية/الأمومة (Paternalism-Maternalism) الأبوية هي تشير إلى القائد الذي يستعمل النموذج الاجتماعي أو الأوتوقراطي لكن لا يجمع بينهما فهو القائد الديكتاتوري اللبق واللطيف إلا في حالة تحقيق أهدافه فهو يتصرف بأبوة أو أمومة تجاه تابعيه وكأنهم معزولين عن المهام. وبحسب المنظمة كعائلته، يأخذ أغلب القرارات ويكافئ إخلاصهم وطاعتهم مع عقاب أي تجاوز وعدم الإحترام.

أما عن الإنتهازية (Opportunism) هي أن القائد يستعمل أي نموذجاً من النماذج الخمسة من أجل مصلحته الشخصية، وكل مرة يتبنى سلوكاً قيادياً لغرض ذاتي بدل المصلحة العامة ويصبح هو الأولوية لديه، كما يبذل الجهد والأداء لذلك. حيث يوصف سلوكه بالماكر، القاسي، والمندفع. في حين يراه البعض بالإستراتيجي والمتكيف. وفي الأخير أعتبرت شبكة السلوكات القيادية الخمسة من أهم النماذج التطبيقية. بحيث تم إستعمال هاته المفاهيم والمبادئ في الإستشارة للتطوير التنظيمي في العالم. تم تطويرها، تهذيبها وإستثمارها في عدة تخصصات مثل المبيعات، المحاسبة، الموارد البشرية والصناعات لأغراض تجارية أم العكس. كما أن وصاياها تم الأخذ بها في مجالات التغيير مواجهة الإجهاد وإدارة الجماعات (Trompenaars, F, & Coebergh, P.h :2014,399)

أوجه القوة والضعف لنظرية السلوك القيادي:

المقاربة السلوكية قدمت عدة مساهمات إيجابية لفهم سيرورة القيادة فشكلت تقدماً ملحوظاً مقارنةً مع نظرية السمات فوسعت من مجال البحث بإدخال سلوكات القائد وتصرفاتهم في مختلف الوضعيات كما أنها أسهمت بشكل كبير وأعطت المصداقية لأهم المبادئ الأساسية للمدرسة. أيضاً حصرت سلوك القائد من الناحية التصورية في نموذجين من السلوك المهمة والعلاقة، فالقائد الناجح والفعال يتحكم بالتوازن بين البعدين فهما نواة سيرورة القيادة. كما أنها تساعد المسيرين في تقديم إطار تصوري واسع لإستعمالها في تقنيات وجهود تمكّنهم أن يعرفون جيداً أنفسهم وكيف يتعاملون مع الآخرين، ويقيمونها والأشياء الواجب تغييرها لتعديل والتحسين من سلوكهم القيادي. المقاربة السلوكية لها عدة نقاط ضعف أولها أن رائدتها لم يوضحوا جيداً العلاقة بين سلوكات القائد والأداء أو النتائج. فلم يقيسوا الرابط المنسجم بين سلوكات مرتبطة بين المهام، العلاقات والنتائج مثل الرضا في العمل، والروح المعنوية، والإنتاجية.

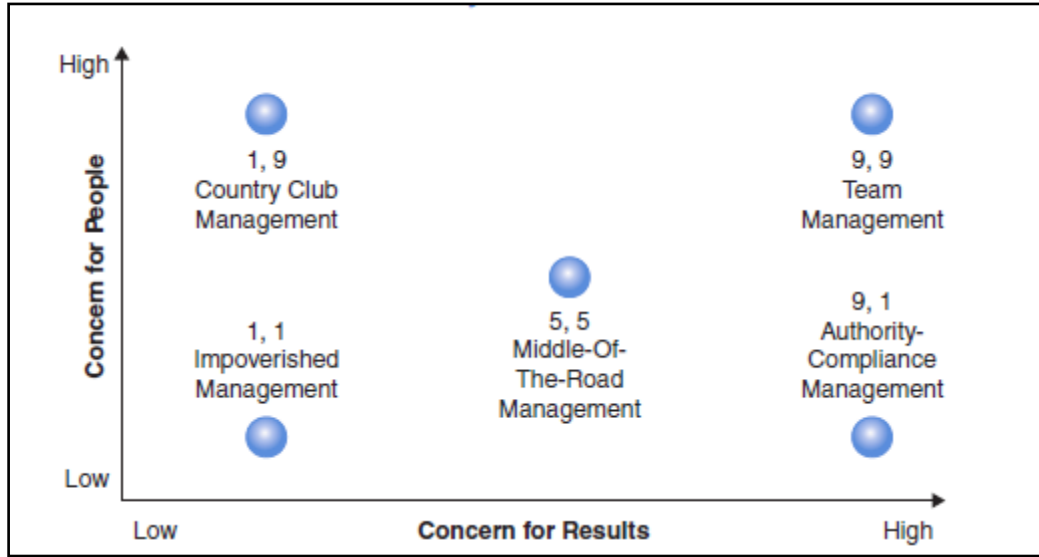
أما بالنسبة للإنتقادات التي وجهت إلى نظرية السلوك القيادي هي أنها لم تنجح في هدفها الكلي والمتعلق بتحديد السلوك النموذجي العالمي الفعال لكل الوضعيات وهو الهدف الذي لم يتحقق بإعتبار عدم الإنسجام بين النتائج، كما هو الشأن بالنسبة لنظرية السمات. (Northouse, P,G :2016,81)

علاوة ذلك قدم (Yukl, G.2010) مجموعة من الإنتقادات في الصميم وفي المنهجية شملت النقاط التالية :

- الإستبيانات التي إستخدمت في وصف السلوكات كان فيها أخطاء مصدرها إستعمال عناصر غامضة تفسر بطرق متباينة. فجميع إستبيانات القيادة ذات إجابة محددة الشكل تجعل المستجوبين يأخذون وقتاً كبيراً لمدة شهر أو أكثر. مما يصعب تكوين حكم دقيق على السلوك. أو تذكره.

- كما أن هناك مصدر آخر للخطأ بعض المستجوبين جاوبوا بنفس الطريقة رغم الإختلافات الفعلية في سلوكات القائد.

- إستبيانات وصف السلوكات ليست قياسات دقيقة بما يكفي للسلوك. (Yukl, G:2010,60)



الشكل (2-3): شبكة القيادة لبلاك وموتون (Blak & Mouton, 1985)

ج - نظرية الموقفية أو الوضعية:

هي أشهر النظريات والأكثر إعترافاً وإحتراماً للقيادة والإدارة، التي طورت من قبل هارسي وبلانشار (Hersey & Blanchard, 1969) إعتماً على نظرية الإدارة متعددة الأبعاد لريدين (Reddin, 1967) حيث تم تعديلها وتنقيحها لعدة مرات منذ تأسيسها. أستخدمت بقوة في التكوين وتطوير القيادة التنظيمية. كما هو واضح من عناونها إن المقاربة الوضعية تشير إلى مواقف القائد. أما عن المسلمة الأساسية في النظرية أن مختلف الوضعيات تتطلب القيادات المختلفة. وكلمة الوضعية (Contingency) تعني أن شئ واحد هو مرتبط بأشياء أخرى وفي إطار وجهة النظرهاته، أنه لكي يكون القائد فعالاً يجب على الشخص أن يكيف نمطه وفقاً لمتطلبات الوضعيات المختلفة. كما أنها سميت بنظرية دورة الحياة للقيادة. إلى أن برز نموذجاً معدلاً للقيادة الوضعية المقدم من قبل (Blanchard & al, 1985, 2013)

فأروا أن القائدين الفعالين يغيرون من سلوكهم تبعاً لجاهزية وتأهب الأعضاء والتي هي قدرة العامل والفريق إنجاز مهام محددة. القدرة (Ability) تتضمن المهارات والمعارف أداء المهمة بدون مساعدة القائد. والإرادة القوية (Willingness) لديهم عبر الدافعية الذاتية والإلتزام لأداء هاته المهام المحددة. (Mc Shane, S. Von, G. M.: 2008, 412)

إلا أن مقاربة بلانشار وآخرين (Blanchard & al, 2013) تميز بين أربعة نماذج قيادية هي:

S1 نمط التوجيه العالي-الدعم المنخفض: يطلق عليه بالنمط الموجه يركز جهوده في الإنصال على إنجاز الأهداف ولا يرى فائدة من وقت يمضيه في سلوكات داعمة. حيث يقدم التعليمات في ماذا يجب أن ينجزه التابعين من أهداف ويتابعهم بحذر.

S2 نمط التوجيه العالي-الدعم العالي: الذي نسميه المرافق في هذا النوع يركز تواصله لأجل تحقيق الأهداف والإستجابة للحاجات الإجتماعية والوجدانية للأعضاء. يكون ملتزماً تجاه هؤلاء من خلال تشجيعهم وتقديم لهم التعليقات الإيجابية بحيث هو إمتداد للنمط s1 لأنه يهتم أيضاً بقوة بتحقيق الأهداف.

S3 نمط الدعم العالي- التوجيه المنخفض: الذي نطلق عليه المساند أي لا يهتم بقوة بتحقيق الأهداف لكنه يحرز تقدماً في سلوكات الدعم و المساندة تشمل الإستماع، الثناء، التغذية الرجعية. فيراقبهم يومياً لكنه يبقى على جاهزية لكي يسهل لهم حل المشاكل. ولا يزعج من تقديم المساعدة الإجتماعية والإعتراف.

S4 نمط الدعم المنخفض-التوجيه المنخفض: يسمى بالتفويضي للقائد له إهتمام ضعيف بتحقيق الأهداف والدعم الإجتماعي ونقص في الثقة وتحفيز الأعضاء. فالقائد المفوض يقزم المشاركة في التخطيط، المراقبة للتفاصيل، تحديد الأهداف. فبعدما يقبل أعضاء الجماعة بما يجب فعله، فهم مسؤولون عن أداء عملهم كما يجب، يستخدم القائد مراقبة التابعين. ويحجم عن التدخل حينما لا تكون هناك فائدة للدعم. (Northouse, P,G:2016,75)

كما أن مقارنة (Fiedler, 1964) ظهرت إلى جانب عدة مقاربات ونماذج في إطارهاته النظرية إلا أنها هي أكثر تأثيراً. بحيث أنه قام بإستعمال إستبيان الذي أطلق عليه بمقياس (LPC-Least-Preferred Coworker) أي الزميل الأقل إختياراً. حيث حاول أن يشرح ويجمع بين شخصية القائد وتعدد الوضعية. ويرى أن فعالية القائد مرتبطة بالوضعية فيمكن لبعض القائدين أن يكونوا فعالين في وضعية أو منظمة وغير فعالين في أخرى، محاولة منه شرح هذا الفارق. (Griffin & Moorhead : 2014 ,333)

ومع قبوله لفكرة أن هناك نمطين من القيادة والمركز على ثنائية المهام والأشخاص إعترافاً منه أن فعالية النمطين إعتدالاً على طريقة قياسه ترجع إلى ثلاثة عناصر أساسية مكونة للوضعية هي:

- العلاقة بين القائد والعضو (Leader-member relations) تعبر عنها درجة الثقة والإحترام الذي يكنه الأعضاء للقائد والعكس فهو المحدد الأكثر تأثيراً هل أن الوضعية الإجمالية جيدة تعاونية وودية أم هزيلة صراعية وصعبة، هل أن الأعضاء يضعون الثقة في القائد يحترمونه ويتقبلونه؟ هل هناك ضغوط وهل أن القائد لديه علاقة تأثير؟

- بنية المهمة (Task structure) هل أن المهن مبنية جيداً بمسؤوليات ومهام محددة، مع أهداف وإجراءات واضحة؟ الملاحظة في العمل الإنتاجي المتصف بالبنية الواضحة بخلاف مهن البحث والتطوير التي تتصف بالدرجة الضعيفة ببنية المهام. أن المهمة غير المبنية هي غير روتينية، مهمة، معقدة حسب رأي (Fiedler, 1964) أي أنها غير ملائمة لأنها تجعل القائد يلعب دوراً في توجيه نشاط المرؤوسين.

- وضعية السلطة (Position power) هي القوة الكامنة المستمدة من السلطة الرسمية التسلسلية الهرمية على الأعضاء التي تخول تقييم أداؤهم العقاب، التعيين، المكافأة أما القائد الذي لا يتحكم في التعيين والعقوبة أو الجزاء فإن وضعية السلطة لديه ضعيفة وغير ملائمة مع قرارات هامة تتخذ قد تكون خارج تحكمه. (Griffin & Moorhead : 2014,335)

أوجه القوة والضعف لنظرية الوضعية القيادية:

نظرية الوضعية لها عدة نقاط قوة أولها أنها أكثر ملائمة في سوق تكوين القيايين في المنظمات، حيث ظهرت برامج تكوين نحو هذا المنحى حيث شكلت فرصة جيدة لتكوين أشخاص ليكونوا أفضل القائدين الفعالين. ونموذجاً مثالياً للمؤسسات الرائدة والناجحة.

أما النقطة الثانية أنها أكثر تطبيقاً وسهولة الفهم، يمكن العمل بها في مختلف السياقات العمل، المدرسة أو العائلة. مقارنة بمقاربات أخرى ظهرت أنها أكثر تصنعاً وتعقيداً، أما النقطة الثالثة هي القيمة المعيارية للنظرية أي أنها تقدم

لك ما يجب العمل به وما يجب تجنبه في مختلف الوضعيات. فمثلاً إن كان أحد تابعيك يفتقد للكفاءة فيجب أن يكون لديك النمط الموجه. أما إن كان لديه الكفاءة وتنقصه الثقة بالنفس فالوضعية تحتاج إلى النمط الموجه، فالنظرية الوضعية قدمت للمسيرين والمدراء مجموعة من النصائح والإرشادات الثمينة مما طور من قيادتهم. أيضاً نقطة قوة تتسم بها هاته النظرية هي المرونة التي يبدىها القائد من خلال معرفة حاجات التابعين وتكييف نمط تسييرهم وفقاً لذلك، ووفقاً لأهدافهم وأهدافه أو مشاريعهم. بحيث لا يمكنه أن يقتصر على نمط واحد لكي يستجيب لمختلف المتطلبات. لأن المتعارف عليه أن التابعين يختلفون من حيث السلوك على اعتبار الاختلاف في أهدافهم وفي أطوار من حياتهم.

أيضاً تسهل التعامل مع كل أعضاء المنظمة اعتماداً على الهدف والبحث عن فرص الدعم المقدمة لهم لتعليمهم كفاءات جديدة وتدعيم الثقة في أنفسهم بالعمل.

أما الإنتقادات التي وجهت إليها، أنه رغم النجاحات التي وفقت فيها في مجال التنمية، التكوين والتدريب، حسب نورثهاوس (Northouse, P,G:2016,100) أن جل البحوث التي أجريت حاولت الإجابة عن إفتراضات المقاربة كانت في الغالب رسائل دكتوراه لم تنشر كما غابت عنها الأسس النظرية للمقاربة. مما صعب التأكيد بأنها أجابت بالصدقية وهل تحقق التحسن في الأداء.

د - نظرية المسار والهدف:

وضحت هاته النظرية كيف أن القائد يحفز الأعضاء وتابعيه بإنجاز أهداف محددة. ظهرت هاته الرؤية في سنوات 70 كان هدفها تطوير أداءات الرؤوسين وترضيتهم. مع التركيز على دافعيته من خلال أعمال (Evans,1970.House,1971). على عكس النظرية الوضعية والتي ترى أن على القائد أن يكيف سلوكه وفقاً للتابعين. نظرية المسار والهدف تشير أكثر إلى العلاقة بين نمط القائد وميزات التابعين. أما الإطار التنظيمي فيجب عليه أن يستعمل نمطاً للإجابة عن دوافع الأفراد من خلال إختيار السلوكات المفقودة في العمل.

حسب الباحثين روبينس و جودج (Robbins,S & Judge,T.2013) الذين رأوا بأن نظرية المسار والهدف إستلهمت أفكارها من أبحاث أوهايو بالنظر إلى بعدي البنية والإعتبار. علاوة على نظرية التوقع للدافعية. حيث يقدم القائد المعلومات للتابعين، الدعم والموارد اللازمة لتحقيق أهدافهم، وسميت بذلك (Path-Goal) لأن القائد الفعال هو الذي يحدد ويوضح الأهداف المهنية لدى التابعين ثم يرسم لهم المسار والخطة لذلك ويقضي على العقبات. كما أن نظرية المسار والهدف تتحدث أن القائد يكون إما موجه أو داعم أو يظهر بعض السلوكات المرتبطة بالتحليل المعقد للوضعية والتي تحدد ما يلي:

- القيادة الموجهة تنتج الرضا حينما تكون المهام غامضة أو مقلقة وأكثر بناءً.

- القيادة المدعمة تنتج الأداء والرضا العاليين حينما ينجز العاملون مهام مبنية.

- القيادة الموجهة ينظر إليها أنها متطرفة. خصوصاً من قبل العاملين ذوي المؤهلات والخبرة العاليين.

تم تصميم هاته النظرية إنطلاقاً من رؤية الدافعية التوقعية لكي توضح كيف أن القائد يساعد التابعين في مسارهم وأهدافهم من خلال سلوكات معينة تتلائم مع حاجاتهم والوضعية التي هم فيها في العمل، وإختيار القائد لنمطه المناسب يزيد من توقعاتهم للنجاح والدافعية. والتحدى بالنسبة للقائد وفقاً للتوقع هو أن يتفهم كلية أهداف ومكافآت التابعين. على أساس أنهم يرغبون أن يكونوا أكثر كفاءةً حينما ينجزون مهامهم. ويريدون في نفس الوقت أن تتم مجازاتهم وفقاً لأدائهم.

وفي تناول نظرية المسار والهدف هناك ثلاثة مكونات يجب الإشارة إليها هي:

1- السلوكيات القيادية: منها القيادة الموجهة وهي مماثلة لما أنتت به مدرسة أوهايو في مفهوم البنية وهو القائد الذي يقدم التعليمات والتوجيهات حول المهمة والمتوقع منهم بحيث يأسس المعايير، القواعد المبنية والواضحة للأداء. أو القيادة الداعمة التي تشبه أيضاً مفهوم الإعتبار أو التقدير بحيث يكون القائد ودياً في تعاملاته، والتي تشمل دعم الإرتياح النفسي، وتقدير الحاجات الإنسانية للتابعين. فالقائد الذي يتبنى سلوكيات الدعم هو يقدم أفضل ما لديه لكي يجعل العمل أكثر راحةً. كما أنه ينظر إلى التابعين كمساوين له ويحترم مكانتهم. أما بالقيادة التشاركية، هي النمط الذي يسمح للتابعين بأخذ القرار. والقائد التشاركي هو الذي يتشاور معهم ويستقبل أفكارهم وإقتراحاتهم ويدمجها في عملية أخذ القرار في الفريق أو المنظمة.

كما تدرج أيضاً القيادة الموجهة نحو الإنجاز التي تتميز بتقديم التحدي في إنجاز العمل لدى التابعين. والذي يبرهن على المستوى العالي من الأداء وبحث دوماً عن الإمتياز والتحسين المتواصل. ودرجة عالية من التوقعات والثقة نحو تابعيه. لتحقيقهم الأهداف الطموحة.

إلا أنه حسب هاوس و ميتشيل (House, Mitchell, 1974) أنه يمكن للقائد أن يستعمل مختلف الأنماط مع مختلف الأشخاص بحيث عليهم أن يكتفوا بنمطهم إعتداداً على الوضعية و وفقاً لدافعيته. فمثلاً إن كان التابعين بحاجة إلى النمط التشاركي في وضعية معينة أو مهمة، أو قيادة موجهة في وضعية أخرى. القائد يمكنه أن يغير من نمطه إن دعت الضرورة. فالوضعيات المختلفة تستدعي أنماط مختلفة من السلوكيات، حتى أن هناك بعض الحالات يمكن إستعمال فيها نمطين في آن واحد.

2- خصائص التابعين: يجدر الإشارة أن صفات الشخص التابع للقائد لها دور كبير بالطريقة التي يفسر بها سلوك القائد في سياق العمل. دراسات عدة إهتمت بالتابعين (Followers) أما المواضيع المعالجة بها هي حاجة الإنتماء، ميول نحو البنيات، الرغبة في الضبط (التحكم)، مستوى إدراك الذات في القدرة على المهمة.

فالذين لديهم حاجة قوية للإنتماء يجذبون القيادة الداعمة لأن القيادة الودية والمهتمة هي مصدر للرضا، أما التابعين المقتنعين أو المتسلطين فهم يحبون العمل في الوضعيات المقلقة. فهناك ضرورة للقيادة الموجهة لأنها حاملة للوضوح في المهمة والبنية. كما أن القيادة الموجهة تساعد التابعين في توضيح الطريق المؤدي لتحقيق الأهداف وجعله أقل شكوكيةً كما أن التابع التسلطي يجد نفسه أكثر راحة مع قائد يقدم له الشعور باليقين في بيئة العمل. أما بالنسبة للضبط فهناك بعض التابعين لديهم مركز الضبط الداخلي هم مسؤولين عن أحداث حياتهم وآخرين لديهم مركز ضبط خارجي هم مقتنعين بقوة خارجية عن سيطرتهم هي التي تتحكم في أحداث حياتهم. هذا التصنيف إستلهمته المدرسة من الدراسات حول الشخصية. على إعتقاد نظرية المسار والهدف أن النمط القائد التشاركي يرضي أكثر أصحاب الضبط الداخلي لأنه يشعرهم بالمسؤولية لعملهم وأنهم جزء لا يتجزأ في إتخاذ القرار. أما الضبط الخارجي يناسبهم أكثر القيادة الموجهة لأن يعزز أكثر بأن قوى خارجية تتحكم في الظروف الخارج تحكمهم.

كما أن هناك طريقة أخرى في تحفيز الأتباع هي إدراكاتهم نحو قدراتهم في إنجاز مهام معينة. فحينما يرتفع الإدراك بالكفاءة تنقص القيادة الموجهة. (Northouse, P, G: 2016, 119)

3- خصائص المهام: إضافة إلى خصائص الأتباع هناك أيضاً المهمة، التي لها تأثير على سلوك القائد وعلى دافعية الأتباع. فخصائصها تشمل تصميم مهمة الرؤوس، نظام السلطة الرسمية في المنظمة، وفريق العمل. كل هاته العناصر مجتمعة تحفز الأتباع. فحينما تتوفر وضعية على مهمة مبنية بوضوح ومعايير جماعة قوية ونظام دقيق للسلطة تتضح المسارات والأهداف دون الحاجة للقائد أو المرافق في تحقيقها. مما ينتج لديهم شعور بالفعالية وقيمة عملهم. فالقائد في هاته الوضعيات يصبح غير مجدي أو غير ودي أو متسلط. في وضعيات أخرى تكون خصائص المهمة

غامضة وغير واضحة تتطلب القيادة التشاركية، التي تقدم البنية. كما أن المهام التكرارية تتطلب الدعم مما قد يحفز الأتباع. أما في البيئة التي يكون فيها نظام السلطة الرسمي ضعيفاً يصبح القائد أداة لمساعدة التابعين لصياغة الأدوار ومتطلبات العمل. وحينما يكون السياق يتضمن معايير جماعة ضعيفة أو غير ملائمة يقوم القائد ببناء التماسك والمسؤولية.

أوجه القوة والضعف لنظرية المسار والهدف:

إيجابية نظرية المسار والهدف أنها إطار نظري مفيد جداً لفهم كيف أن مختلف السلوكات القيادية تؤثر في دافعية ومردودية عمل التابعين، وهي من النظريات الأولى التي تحدثت عن أربعة أنماط تصورية متباينة للقيادة. التي تم إتساع الإهتمام بها في البحوث السابقة التي تحدثت عن السلوكات الموجهة نحو المهام أو العلاقات. وهي من أول نظريات الوضعية التي تحدثت عن أن مميزات المهام والتابعين تؤثر في قيادة وفي أداء التابعين. فالنظرية تقدم فرصة تعلم القائدين لكيفية تبني النمط المناسب اعتماداً على المهمة والأتباع. كما أنها دمجت أهم نظريات الدافعية التوقعية في نظرية القيادة. ولأنه ليس هناك نظرية للقيادة تحدثت عن دافعية الأشخاص. تساءلت هاته المقاربة عن كيفية تحفيز الأتباع وزيادة شعورهم بالقدرة على الإنجاز؟ ووضع كل هاته الإنشغالات في صميم تفكير القائد. كذلك من إيجابياتها أنها أكثر تطبيقاً لأنها تلزم توضيح القائد للمسار والأهداف المتبعة للأتباع، ليساعدهم كذلك على تجاوز العراقيل. ولتصبح هاته أهم نظرية في إرشادهم ومرافقتهم نحو المسار والهدف المتبع.

- من جهة أخرى ظهرت أيضاً نقاط ضعف كانت محل إنتقاد مجموعة من الرائدة في موضوع القيادة وأول الإنتقادات الموجهة إليها أنها معقدة وتجمع عدة جوانب من القيادة. لأنها تنبأت أن النماذج الأربعة المختلفة للمهام مختلفة البنية، لأهداف مختلفة الوضوح، لأتباع لديهم درجات متباينة من القدرات علاوة على الاختلاف في مستويات السلطة الرسمية. فهو عمل أشد تعقيداً في جمعه لكل هاته العناصر في إختيار نموذج قيادي واحد مفضل. وإتضح أنه من الصعب الجمع بين كل هاته الافتراضات المستقلة عن بعضها البعض. لتحسين سيرورة القيادة في سياق معين. (Northouse, P,G: 2016,123)

رأى هوق وفوغان (Hogg,M.Vaughan,G:2018,333) بأن الدعامة الإمبريكية لنظرية المسار-الهدف مختلطة بإختبارات تعاني من منهجية غير كاملة وبسيطة. علاوة على ذلك فإن النظرية تتضمن التوجه الشخصي للقائد على أنه يهتم بالأتباع كأشخاص وليس كفريق عمل.

- إضافة إلى كل هذا إستندت النظرية المسار-الهدف على نظرية التوقعية الدافعية إلا أن (Yku,G.2010) رأى أن هذا النموذج العقلاني يغفل الردود الإنفعالية في إتخاذ القرار مثل الإنكار أو تشويه المعلومة. كما أنها لا تضم بعض المتغيرات المهمة في الدافعية مثل صورة الذات.

- من النقائص أيضاً أنها لم تلقى الدعم الكافي من البحوث الأميركية لكي تختبر صديقتها. وليس كل جوانب النظرية لاقت الإهتمام المماثل فيما بينها فأغلب الدراسات إهتمت بالقيادة الموجهة والداعمة وغفلت عن القيادة الموجهة نحو الإنجاز أو القيادة التشاركية. لذلك نتائجها جاءت مؤقتة لأنها لا تقدم صورة مكتملة ومنسجمة لجميع فرضياتها. كما أن النظرية لا توضح جيداً العلاقة بين سلوك القائد ودافعية الأتباع وكيف أن القائد يدعم شعورهم بالكفاءة. (Northouse, P,G: 2016,124)

علاوة على ذلك يضيف بارلينغ وآخرون (Barling et al,2011) أن تعقد هاته النظرية للقيادة تجعل من القائد أمام عدة عناصر يجب أن يراعيها فيقيم خصائص الأتباع، وخصائص بيئة العمل، وأن يغير من نمطه القيادي مما جعله يرى صعوبة في إختبار هاته النظرية وتطبيقها الفعلي في المنظمات.

د - نظرية التبادل القائد-العضو:

سميت بنظرية التبادل القائد-التابع (Leader-Member Exchange) أو التأثير المزدوج (Vertical Dyad Linkage Theory) للباحثين دونسيرو قراين، هاغا، كاشمان (Dansereau, Graen, Haga, Cashman, 1975) تحدثوا عن نوعين من الجماعة الأولى تسمى (Ingroup) تكون فيها علاقة مميزة يندسجها القائد مع مجموعة صغيرة من الأتباع ربحاً للوقت، تتميز بالثقة، الإهتمام والإستفادة من الإمتيازات. والجماعة الثانية سميت (Outgroup) تتميز بمستوى ضعيف من التبادل. (Yukl, G: 2010, 122) ووفقاً لهاته الصورة تشكل للقائد نوع من التصنيف الضمني للمرؤوسين وأعضاء المنظمة. هذا التصنيف يكون إما إرادياً أو لإرادياً بحيث تندسج علاقة تبادلية إنفراية مع كل عضو توضح فيها الأدوار والمسؤوليات. وتنتج إعتماًداً على التوافق الشخصي، كفاءة التبعية والوثوقية. ومع مرور الوقت تصبح علاقة القائد إما تبادل قوي أو ضعيف مع كل عضو. وحسب هاته النظرية يطور القائد علاقات جد قوية مع عدد صغير من الأفراد الثقات يكونوا كمستشارين أو مساعدين، أساس هاته العلاقة القوية هو مراقبة القائد للنتائج المطلوبة من المرؤوس. هاته النتائج تتضمن المهام.

د - النظرية التحولية:

إن قيادة المدير التحويلي هو الذي له القدرة على تغيير فريق العمل أو المؤسسة من خلال التواصل مع الآخرين وإقناعهم برؤيته حيث يقدم لهم النموذج والقُدوة من حيث السلوكات الواجب إتباعها وهو يشكل لهم مصدر إلهام.

خصائصها: هناك عدة عناصر للقيادة التحولية، من بينها خلق الرؤية الإستراتيجية، الاتصال حول هذه الرؤية، تحويل هذه الرؤية إلى أفعال، ونشاطات لتشجيع الآخرين من أجل الانضمام إليها.

1 - الرؤية الإستراتيجية: تكون موجهة للعاملين من أجل أن يركزوا جهودهم نحو هدف تنظيمي مسطر، هذه الرؤية الإستراتيجية هي التي تمثل المكون الأساسي للقيادة التحولية لأنها تضمن الطموح نحو المستقبل وتخلق هدفاً كبيراً ومحركاً للأشخاص، كما أنها تمثل عنصراً دافعياً ومحفزاً في تحقيق الأهداف.

2 - التواصل حول هذه الرؤية: إذا كانت الرؤية هي مكون للقائد التحويلي، فإن الاتصال هو العملية المهمة لنجاحها. إن القائد التحويلي هو الذي يتواصل مع العاملين، من خلال أهمية الأهداف المتبعة والتي تفرضها تلك الرؤية.

3 - تحويل الرؤية إلى أفعال: إن القائد التحويلي لا يتحدث فقط عن رؤيته، وإنما يحاول قدر الإمكان أن يطبق هذه الرؤية فيكون بمثابة النموذج الحي، في تقديم الأفعال على الأقوال، ويكون هو أول المبادرين. فالقادة من هذا النوع يتسمون بالمصداقية والمثابرة ويقدمون أيضاً عدة براهين وأدلة حية ليكسبوا ثقة العاملين معهم.

4 - تشجيع إنضمام الآخرين لهذه الرؤية: إن تحويل هذه الرؤية إلى واقع يومي يتطلب التزام العاملين، وهناك عدة طرق، وتقنيات من أجل إشراك وإلتزام العاملين في خطوات تحقيق هذه الرؤية ومن أحسن مظاهر هذه المشاركة هي مظاهر التطوع من خلال ترجمة هذه الرؤية إلى سلوكات.

هـ-إهتمامات متعلقة بموضوع القيادة:

هناك عدة مشاكل وإهتمامات هي محل نقاش بالنسبة لموضوع القيادة ومنها ما يلي:

مسألة الفعالية والكفاية: تعرف الفعالية بالقدرة المحققة على تحقيق النتيجة المرجوة، وبالتالي يصبح السؤال الوجيه، هل القادة فاعلون؟ والإجابة بطبيعة الحال هي "لا". أما بخصوص الكفاية فهي المردودية أو الأداء المتعلق بالوسائل والإمكانات التي تسمح بالفعالية وهي مسألة مطروحة في التسيير.

مسألة القيادة المرضية: من أحد المشاكل والتساؤلات المثيرة في السنوات الأخيرة هي أمراض القيادة، وتم الاهتمام بهذا الموضوع من قبل الباحثين في التحليل النفسي، لأنه وجد بعض القادة الذين أدوا إلى انهيار مجتمعاتهم بسبب اضطراباتهم الشخصية، ومن أهم أنواع القادة الذين يتسمون بصفة القائد المريض -القائد البارانونيا، -القائد المختل، -القائد المكتئب، -القائد منفصل الشخصية، -القائد المسرحي (موسوليني).

مسألة القائد الذكر والقائد الأنثى: مع بداية السبعينات وظهور الحركات النسوية ظهر الاهتمام بوصول النساء للمناصب العليا في الميادين السياسية علاوة على ميادين أخرى، كعالم التنظيمات، ويظهر التساؤل الأساسي على أن الرجال هم مختلفين عن النساء في التسيير والقيادة فما هي نقاط التشابه والاختلاف بينهما؟ هناك دراسة أجريت في المؤسسات تم التوصل خلالها إلى أن 76 % من الإطارات العليا لكلا الجنسين يرون أن كفاءات النساء في القيادة والتسيير تختلف كلياً عن الذكور، فالذي يميزهن هو أنهن قادرات على بناء علاقات شخصية متينة. (Benabou ch et

(Mc Shane S :2008, 395

الفصل الرابع: الدافعية

1- تعريف الدافعية : رغم الصعوبة الموجودة في إيجاد توافق حول تعريف جامع للدافعية إلا أن علماء النفس إهتموا بخصائصها فميزوا بين أربعة مكونات (Roussel, 2000)، أولاً إطلاقاً السلوك ابتداءً من غياب النشاط إلى إنجاز المهام الذي يتطلب طاقة فيزيائية وذهنية أو ثقافية، فالدافعية تتغذى بهذه الطاقة لأجل تجسيد السلوك. ثم توجيه السلوك نحو غاية موجّهة أو أهداف مطلوبة التحقيق أو متوقعة والجهود لأجل إنجاز مهمة متوقعة. ثم بعد ذلك شدة السلوك المستثمرة خلال الطاقة نحو الأهداف المسطرة. فالجهود الفيزيائية، الذهنية والثقافية المسخرة تمثل تمظهر للدافعية ثم المثابرة في السلوك تترجم بدوام التوجه والشدة وهي القوة المثيرة لإستغلال الطاقة اللازمة لتحقيق الأهداف، الدافعية تبني مع الوقت وتتقلب تبعاً للمثابرة، المنفعة، الصراعات، الإحباط، الطموح (Currier, 2005). فمثلاً في مجال تكوين الكبار والراشد إن سيرورة الدافعية يجب أن توصف وفق خصائصها (Hassi A, Storti G: 2008 , 3

- إنطلاق السلوك: القصد الأولي في متابعة التكوين الظاهر لدى الراشد قبل البدء في النشاط.
- التوجه في السلوك: إلتزام وإنخراط الراشد والمشاركة في التكوين بإستعمال الجهود اللازمة لإنجاز الأهداف المتعلقة بنشاط التكوين.
- الشدة في السلوك: متابعة الإلتزام من خلال المشاركة النشطة في التكوين.
- المثابرة في السلوك هي توجيه السلوك نحو التكوين والمحافظة على شدة السلوك في نفس الوقت لتحقيق الأهداف المتوقعة.

2- أهمية الدافعية: إن المسيرين ملزمون بتحفيز أعضاء المنظمة لإنجاز مستويات مرتفعة من الأداء، أي أن يبذلوا أقصى جهودهم ويعملون بكد و إجتهد يومياً و يقدمون أفضل ما عندهم و أن يكونوا إيجابيين في إطار مهام المنظمة. لكن هذا الأداء المهني مرتبط بالقدرة والبيئة علاوةً على الدافعية لذلك تكون هاته العلاقة معبر عنها كما يلي:

$$\text{Performance} = \text{Motivation} + \text{Ability} + \text{Environnement}$$

لتحقيق المستويات العليا من الأداء فعلى العامل أن تكون لديه الإرادة في العمل (الدافعية) وأن يكون قادر على العمل بفعالية (القدرة) وأن تكون لديه التجهيزات والموارد والمعلومات اللازمة لإنجاز العمل (البيئة) وأي نقص في هاته المجالات يضعف من الأداء. فعلى المسير أن يلتزم بالسهر على ضمان الشروط الثلاثة ففي أغلب السياقات تصعب إدارة التحفيز فإن لم تكن للعامل القدرة على الإنجاز فيمكن توجيهه نحو التكوين لتعلم كفاءات مهنية جديدة. فإن لم يكن كذلك يوجه نحو إلى منصب آخر يوافقه ويعوض بأخر أكثر مؤهل. وإن لم تكن لديه الموارد أو التجهيزات والمعلومات فيمكن لمسؤله أن يورده بها. لكن إن لم يكن لدى العامل أي تحفيز فالمسير هو في وضعية عويصة وكبيرة في معرفة ما هو الشيء الذي يجعل من العامل يعمل بجهد وإجتهد. (Griffin & Moorhead : 2014 ,90)

3- الدافعية من حيث المحتوى والسيرورة :

إن الصعوبة التي تحيط بموضوع الدافعية هي أصل النظريات المتعددة حيث توجد إختلافات معتبرة بين هاته المقاربات و أحد المحاولات التي إجتهدت في التجميع بين النظريات الدافعية والتحفيز هي أعمال كامبل و زملاؤه (Campbell, Dunnette, Lawler, Weick 1970) التي هي الأكثر ملائمة، فصنفا حزمتين من المجموعات. الأولى تتعلق بالدافعية من حيث المحتوى والثانية هي الدافعية من حيث السيرورة أو العمليات. (Maillet L: 1998 ,146)

أولاً: نظريات المحتوى.

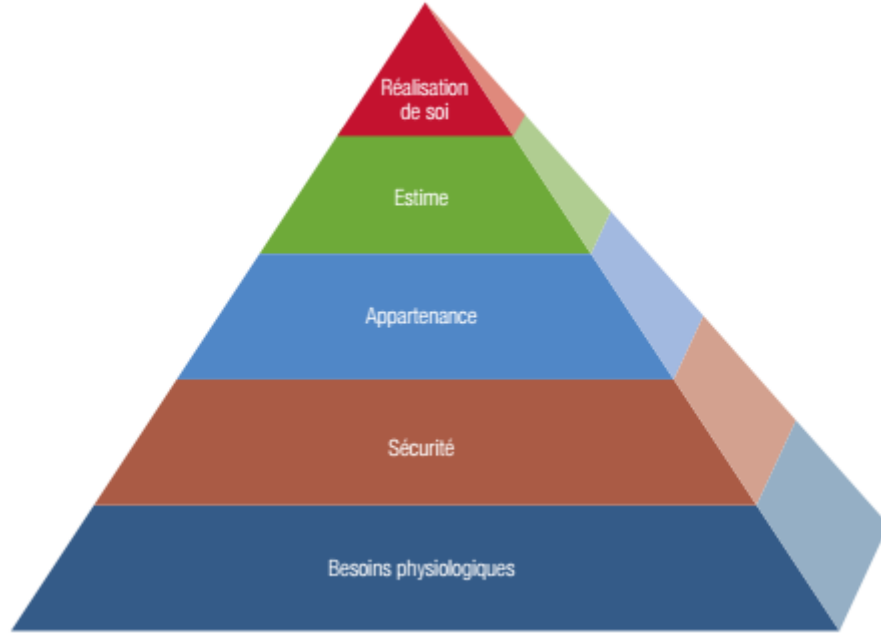
تمثل الدافعية من خلال ترضية الحاجات من أولى النظريات التي تدرج. وهذا التقسيم يحتوي على عدة نظريات منها نظرية تسلسل أو هرمية الحاجات ل ماسلو (Maslow) و نظرية ألدرفر (Clayton Alderfer -ERG) ثم نظرية العاملين ل هارزبارغ (Herzberg) ونظرية الحوافز الفطرية ل لورانس ونوريا (Lawrence et Nohria) و نظرية الحاجات المكتسبة ل ماك كليند (David Mc Clelland).

نظرية تسلسل الحاجات:

أول النظريات الأكثر شيوعاً هي نظرية تسلسل الحاجات أو هرمية حاجات ماسلو (A.Maslow) والتي تشمل خمسة حاجات متسلسلة كالآتي:

- 1- الحاجات الفيزيولوجية (الأكل، الشرب، الجنس، التنفس، الصحة، الجيدة، السكن). 2- حاجات الأمن (النفسي والفيزيقي يعني الحاجة إلى البيئة المستقرة وبدون مخاطر وغياب الألم والتهديد والمرض). 3- الحاجات الإجتماعية (أو الحاجة للانتماء والتي هي متعلقة بالحاجة إلى العلاقات الودية مع الزملاء حيث تتضمن الحب والعطف والتفاعل).
 - 4- حاجات التقدير (تقدير الذات حيث تتضمن النجاح الشخصي والتقدير الإجتماعي والإحترام النابع من الآخرين). 5- الحاجة لتحقيق الذات (الحاجة إلى الإستغلال الكلي للقدرات والإبداع والتجديد) (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 ,)
- (251)

الشكل (1-4): هرم تسلسل الحاجات لماسلو



المصدر: مستلهم من (A.H.Maslow, A Theory of Human Motivation :1943)

- حيث رأى ماسلو أن للأفراد مجموع معقد من الحاجات القوية تتجمع في تسلسل ومن الفرضيات التي أتى بها هي:
- حينما ترضى الحاجة ينخفض دورها التحفيزي ويترك الدور لحاجة أخرى شيئاً فشيئاً بطريقة تكون هناك دوماً عملية مستمرة لترضية الحاجات.
- هناك شبكة من الحاجات لدى أغلب الأفراد التي هي معقدة فيمكن أن تكون هناك عدة حاجات تؤثر في السلوك في أي وقت كان فعطش الشخص مثلاً يبقى في الأولوية حتى ترضى هاته الحاجة للشرب.
- يجب أن تتم ترضية الحاجات السفلى لكي يتم المرور إلى الحاجات العليا والتي تثير السلوك.
- ليس هناك فرصة لترضية الحاجات العليا بدون حاجات سفلى. (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 , 161)
- كما لا ننسى أن هاته النظرية حاولت تفسر جميع السلوكيات البشرية وأنهم متساوون في النظر بأن لديهم نفس الحاجات وطريقة ترضيتها. على اعتبار أنه من أحد رواد التفكير الإنساني في علم النفس.

نظرية ERG: (Existence-Relatedness-Growth)

بعد الإنتقادات العديدة التي وجهت إلى النظرية السابقة سواءاً على المستوى النظري أو الإمبريقي. إقترح ألدرفر (Alderfer, C) الحاجات الثلاثة والمتمثلة كالآتي: حاجات الوجود، الحاجة إلى الإجتماع ، الحاجات إلى التطور. فهي تعتبر مماثلة لنظرية التسلسل السابقة إلا مخالفة لها خصوصاً من ناحية التدرج فالأولى تتحدث عن مبدأ التقدم في حين أن هذه النظرية تشير أيضاً إلى تحقق مبدأ النكوص أو الإحباط، (حينما لا يستطيعون الإجابة عن الحاجات) إضافة لمجموعة من الاختلافات المميزة. والسؤال المطروح هو لماذا هاته النظريات لتسلسل الحاجات لماسلو وألدرفر لم تنجح كليةً ديناميكية الدافعية لدى العاملين؟

الإجابة هي أنه ليس لكل الأفراد نفس الحاجات العالمية أو الإنسانية بل أن بعضهم هم منشغلين بالمكانة الاجتماعية بالرغم من أن حاجاتهم الأولية لم ترضى. في حين أن البعض يجعلون من التطور الشخصي أولوية مقارنة بالاجتماعي أو العلاقات مع الآخرين أو المكانة، لذلك إن الحاجات هي فردانية ولن تكون عالمية باعتبار أنها تتأثر بالقيم الشخصية لكل فرد. فإن كانت قيمك الأكثر أهمية موجّهة نحو إدارة الذات فإنك تعطي الإهتمام والأولوية لحاجات تحقيق الذات. أما إن كانت السلطة والإنجاز ذات أولوية في نظامك القيمي إذن فالمكانة تلعب دوراً هاماً في غالبية الأوقات. فالعلاقة بين القيم والحاجات نوعية لدى كل فرد ويمكنها أن تتغير مع الوقت كما تتغير القيم عبر الوقت. (Mc Shane,S & Von G,M:2018, 138)

نظرية العاملين:

ظهرت نظرية العاملين من خلال الدراسة التي أجريت على حوالي 200 مهندس ومكتبي محاسب قام بها عالم النفس هارزبرغ (F.Herzberg,1950) حيث كان الهدف الأساسي هو جرد قائمة للأحداث الحرجة التي إما أن تحدث الرضا أم عدم الرضا (الإستياء). (Satisfaction ≠ Insatisfaction). ومن خلال فحص النتائج تم التوصل إلى مجموعتين من العوامل، مجموعة تحقق الرضا ومجموعة تحقق عدم الرضا. وهي كالتالي:

مجموعة الرضا: التي يطلق عليها بالعوامل الدافعة (Motivator Factors) 1-الإنجاز أو التحقيق. 2- الإعتراف والإعتبار للإنجازات. 3-محتوى العمل. 4-المسؤولية. 5- الترقية أو التقدم. 6- إمكانيات التطور الشخصي.

مجموعة عدم الرضا: التي يطلق عليها بعوامل الصحة (Hygiene Factors) 1-المشرفين. 2-السياسات وإجراءات المنظمة. 3-ظروف العمل. 4-العلاقات مع الزملاء والمشرفين. 5-السمعة والإحترام. 6-الأمن في الوظيفة. 7-الأجر. 8-الإمتيازات الاجتماعية. (Maillet L: 1998 , 157)

حسبه إن الرضا ليست نقيض عدم الرضا فالعوامل التي تؤدي إلى خلق الرضا في العمل هي مستقلة ومختلفة عن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا في العمل فالمسير الذي يسعى لإقصاء عوامل عدم الرضا (الإستياء) يمكنه أن يقدم السلم لكن ليس بالضرورة التحفيز. فالرضا في العمل وعدم الرضا هما بعدين مختلفين في فرضية العامل المزدوج أي العاملين. فأخذ إجراءات نحو تحسين عامل الصحة من خلال الإضافة في الأجر يخلق ظروف جيدة للعمل لكن لن يجعل منهم راضين عن العمل. مما يمنعهم أن يكونوا غير راضين فقط. رغم أن نظريته كانت محل إنتقاد من قبل عدة بحوث إلا أنه كان لها أهمية كبرى في بروز نموذج ميزات العمل (Job characteristics Model) وتفكير جديد متعلق بالقدرة التحفيزية المتعلقة بالعمل في ذاته. (Mc Shane,S & Von G,M:2018, 165)

لذلك إقترح أنه يجب إثراء المهام (Job enrichment) لأجل تنمية الرضا بالعمل. مرددنا مقولته الشهيرة "If you want people to do a good job give them a good job to do" أي إن أردت أن تجعل الأشخاص ينجزون ما هو أفضل فقدم لهم أفضل مهمة (Schermerhorn, J.R & al:2018, 115)

نموذج ميزات العمل: يعترف هذا النموذج خمسة مميزات أساسية كما تظهر في الشكل (2-4) تجعل من العاملين أكثر دافعيةً ورضاً حينما تتحقق فيهم هاته المستويات الجيدة منها التي هي كالتالي:

1-مهارات متعددة: تعددية الكفاءات والمهارات تعني إستعمالها للقيام بنشاطات عمل متعددة. فمثلاً البائعين أو عاملي خدمة الزبائن وفي نفس الوقت تقدم لهم مهام إضافية، التخزين وتغيير واجهات المحل.

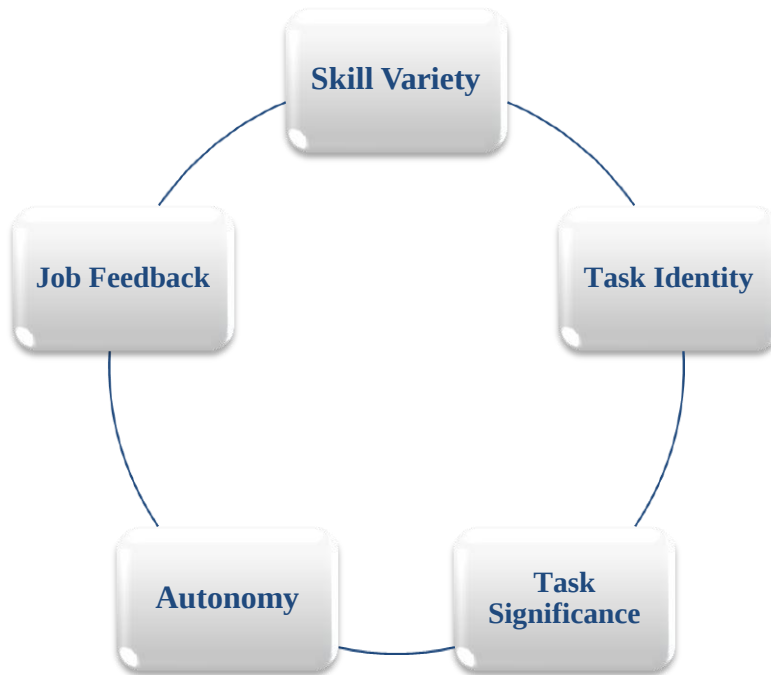
2-هوية المهمة: هي التعريف الكلي للنشاط المنجز دون الإقتصار فقط على أحد جزئياته أو إحدى جوانبه.

3-أهمية المهمة: أو قيمة المهمة في التأثير الذي تلعبه في المنظمة أو المؤسسة عموماً، هي خاصية مرئية للعمل يلاحظ كيف أنها مفيدة وذات قيمة بالنسبة للآخرين.

4-الإستقلالية: المناصب التي فيها أكبر إستقلالية تتولد عنها الحرية والتقدير في التخطيط وتحديد الإجراءات لأجل إكمال العمل ففي المهام المستقلة يأخذ العاملون كل الحرية في إتخاذ القرارات بدل الإقتصار على التعليمات المفصلة من قبل المشرفين أو دليل تفصيلي للإجراءات، فالإستقلالية هي لب الدافعية الأساسية في تصميم المناصب كما أنها عنصر مهم في التقليل من الوضعيات المجهدة.

5-التغذية الرجعية حول العمل: ردود الأفعال في العمل متمثلة في الإستجابات التي يبديها العاملون نحو جودة أعمالهم ومهام ينجزونها، مصدرها معلومات حسية يمكن ملاحظتها أو الإستماع لها أو الشعور بها. (Mc Shane,S. 6)
(Von,G.M: 2018,16)

الشكل (2-4): نموذج مميزات العمل.



ومن الإنتقادات التي وجهت إلى نظرية العاملين لهارزبرغ:

- المنهجية التي عمل بها إعتمدت فقط على تصريحات ذاتية يتحفظ الناس ويوبخون بالفشل لبيئة خارجية.
- نسبية المنهجية فيه نظر لأن الباحثين أدرجوا إجابات قد لا تتوافق مع ما هو موجود وقد توافق إلى حد ما أهوائهم.
- لم تستعمل أية أداة شاملة للرضا لأن شخص قد لا يعجبه جزء من العمل لكنه يقبله في العموم.
- إفترض علاقة بين الرضا والإنتاجية لكنه تحدث فقط عن الرضا. ولأجل أن تكون نتائج ملائمة يجب التعرض إلى العلاقة القوية بينهما. وبمعزل عن الإنتقادات إن أغلب المسيرين هم مطلعين على توصياتها. (Robbins,S & Judge,T:2013,241)

نظرية الحاجات الفطرية لـ (Lawrence et Nohria):

والتي سوف نتعرض لها في الفصل المتعلق بالتعلم وهي كالتالي على سبيل الإيجاز:1-الحاجة إلى الإكتساب والمحافظة.2-الحاجة إلى العلاقة.3-الحاجة إلى التعلم.4-الحاجة إلى الدفاع.

نظرية الحاجات المكتسبة لـ (David Mc Clelland):

إستعمل ماكلياند إختبار تفهم الموضوع (TAT-Test d'Aperception Thématique) لأنه إعتقد بأن الدافعية هي موجودة لدى كل الأفراد لكنها بشكل ضمني في المنطقة اللاشعورية للجهاز النفسي. ولكن التجارب الشخصية، الثقافة والتكوين هي التي تظهرها، ومن مجمل الحاجات التي تحدث عنها هي:

1-الحاجة للإكمال (Achievement) حيث يعمل الفرد على تحقيق الأهداف الصعبة إلى حد ما من خلال جهوده فيقدم على المخاطرة المحسوبة فيبحث عن التغذية الرجعية الجلية وغير الغامضة والإعتراف من قبل الآخرين. (Mc Shane S, Von. G,M : 2008) فيحبون العمل بمفردهم بدلاً من الجماعة.

2-الحاجة إلى الشعور والعلاقات (Affiliation). أي بحث الفرد عن إستحسان والإقرار من الآخرين وأن يتم الإستماع إلى حاجاتهم، والتوافق مع توقعاتهم وتجنب الصراعات. والرغبة في العلاقات الإيجابية مع الآخرين ويقدمون لأنفسهم صورة مناسبة. كما أن الأشخاص الذين لديهم درجة عالية من العلاقات هم جيدون في التعاون والوساطة في الصراعات أو مناصب البيع تكون فيها تنمية العلاقات للمدى الطويل هي المهمة الأساسية. كما أنهم أقل فعالية في إتخاذ القرارات خصوصاً المنتجة للصراعات (Mc Shane S, Von. G,M : 2008) لذلك على الأشخاص الذين يشغلون مناصب القرار يجب أن يتصفوا بالحاجة الضعيفة للعلاقات لكي لا تكون نشاطاتهم وقراراتهم متأثرة بحاجة شخصية لإرضاء الناس.

3-الحاجة إلى السلطة (Power) هي الرغبة لدى الشخص للتحكم في المحيط الفيزيقي والإجتماعي الذي يمارس فيه دور السيطرة والقيادة. هذا النوع من الأشخاص لديه الحاجة العالية للسيطرة الشخصية لمنفعتهم الذاتية. وهناك أشخاص آخرون يستعملون السلطة الإجتماعية يعني التأثير في مجموعاتهم، من خلال مساعدة الآخرين وتطوير المجتمع. (Mc Shane S, Benabou Ch : 2008 , 257). حيث أكد ماك كلياند أن المسيرين ذوي الفعالية هم الذين لديهم الحاجة للسلطة الإجتماعية أكثر من الذين لديهم الحاجة للسلطة الشخصية. ولأنهم أيضاً لديهم درجة عالية من الإثارة والمسؤولية الإجتماعية كما يجب أن ينشغلون أكثر بنواتج أفعالهم على الآخرين. (نفس المرجع،141)

ثانياً: نظريات السيورة أو العمليات:

إن نظريات المحتوى للدافعية تحاول أن تحدد العوامل (إكتمال الذات، الحاجة للإجتمع، محتوى العمل...) التي تثير وتطلق السلوك أو التي تحث الفرد على النشاط والفعل. أما نظرية السيورة تبحث أولاً عن فهم لماذا يتوجه الفرد إلى تبني سلوك نوعي دون سلوك آخر؟؟ وفي بحثه عن ترضية حاجاته. والبحث التوثيقي الذي تم إجرائه وجد أن كل من (Hull,1952. Lewin,1951) هما أصل نظريات السيورة. وهذا التقسيم يحتوي على عدة نظريات منها نظرية الإنصاف لـ (Jean Adams) ونظرية التعزيز (Luthans et Kreitner). ونظرية تحديد الأهداف والتغذية الرجعية لـ (Lock) والنظرية الشهيرة نظرية التوقعات لـ (Vroom) التي نتناولها بدقة وتفصيل فيما بعد. ونظرية التقييم المعرفي لـ (Charms et Deci).

نظرية العدل والإنصاف: (Equity Theory of Motivation)

من أحد مصادر الإستياء التي إكتشفها هارزبرغ (Herzberg) من قبل، هو الشعور بالإنصاف أو باللاعادلة فيما يخص سياسات المؤسسة. علاوة على العدالة والإنصاف أضيفت مؤخراً مفاهيم جديدة مثل الأخلاق (Ethique) والذي هو موضوع لعدة بحوث. حيث إستندت نظرية الإنصاف إلى تأثر (J.stacy,Adams,1960) بأعمال سابقة متعلقة بالتناظر المعرفي (Dissonance cognitive) والمقارنة الإجتماعية (Comparaison sociale) حسب هاته النظرية إن الأفراد يقارنون أنفسهم بزملائهم وأقرانهم المطلق عليهم بالمرجع (Referent) إن صحة الترجمة الذي يمكن أن يكون صديق أو جار أو زميل في العمل، أو زميل في منظمة أخرى أو يقارنون مهنتهم الحالية بالمهن السابقة. وهذا المرجع المختار من قبل العامل يتأثر بعدة معلومات يتم ملاحظتها له من حيث جاذبيته، جنسه، مدة منصبه، مستواه الإداري، التعليمي وسنوات خبرته (Robbins,S & Judge,T:2013,254) فيفكرون في مدى إنصاف وضعيتهم فكل وضعية مدركة أنها غير منصفة تثير وتطلق لنشاط يعيد التوازن. فهو عامل الإثارة في التصرف والسلوك الذي يجعل من الإنصاف نظرية للدافعية. (Maillet L: 1998 ,162) ونظرية الإنصاف تستند إلى عاملين هما المساهمات (Inputs / Contributions) والمدفوعات (Outcoms / Rétributions)

الجدول (1-4): أمثلة عن المساهمات والمدفوعات.

المساهمات (C)	المدفوعات (R)
التمدرس والمستوى التعليمي.	الأجر.
الخبرة.	العلاوات والمكافآت المالية.
الكفاءات.	السمعة والإحترام
الحضور والمواظبة في العمل.	الترقيات.
التكوين والتعلم.	الإمتيازات الإجتماعية.
الإنتاجية.	ظروف العمل الممتازة.
الإلتزام.	الأمن في الوظيفة.
الشعور بالإنتماء.	الإعتراف.
الساعات الإضافية.	الإمتيازات.
الطاقة.	الإتقان.
الإتجاهات الإيجابية.	أخرى.

إن نظرية الدافعية التي تركز على الإنصاف هي الإعتقاد بأننا نعامل بنفس العدالة أو اللاعدالة مع الآخرين. وهاته المقارنة الإجتماعية تتضمن التقييم لوضعيتنا مقارنةً مع وضعية آخرين. (Mc Shane,S. Von,G.M: 2008, 152)

نسب المقارنة-Ratio Comparisons-	الإدراكات-Perception
Outcoms/inputs (A) < Outcoms/inputs (B)	اللاإنصاف والذي سببه الأجر الضعيف
Outcoms/inputs (A) = Outcoms/inputs (B)	العدالة
Outcoms/inputs (A) > Outcoms/inputs (B)	اللاإنصاف والذي سببه الأجر العالي

o/i A حاصل يمثل العامل. o/i B حاصل يمثل المرجع.

حسب هاته النظرية فإن الفرد يحدد بطريقة صحيحة من خلال المقارنة للعلاقة المتعلقة بين المساهمات/المدفوعات شخصياً وجماعة أخرى أو أفراد آخرين. كما أن هناك ثلاثة مفاهيم تشرح وتوضح مصادر مختلف المشاعر بالإنصاف واللاإنصاف وهي 1-الإنصاف التوزيعي. 2-الإنصاف الإجرائي أو العملي. 3-الإنصاف التفاعلي. نظرية التعزيز والمكافآت:

كانت هناك عدة محاولات في السنوات 60 لتوضيح الدور الجوهرى لنظرية التعزيز في المجال التنظيمي حيث كانت مبادرة (Luthans et Kreitner). وهي الأولى من نوعها في 1975 فالدافعية بالتعزيز هي حاضرة في المنظمة من خلال التشجيعات وتعليق بما يسمى بعامل الشهر والنقاط الجيدة في الدروس والنسبة من الفوائد في المبيعات فهي عبارة عن تعزيزات إيجابية أما فيما يخص التعزيزات السلبية والتي تسمح بتعديل السلوكات وتثير التحفيز نحو السلوكات المرغوبة من قبل صاحب العمل. فالهدف مدة السلوكات المحفزة والأداءات. والتطبيق القوي لهذا النوع من التحفيز التعزيزي يظهر بقوة في أنظمة الأجور التي تستند إلى العلاوات والمكافآت حسب الأداء أو الزيادة في الأجر على أساس الكفاءات المطلوبة... إلخ فالدافعية بالتعزيز تستعمل أساساً المكافآت الخارجية أي التي هي نابعة من التلاعب بالمتغيرات الخارجية للشخص. (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 , 276) من جهة أخرى كانت هناك تقنية تسمى تعديل السلوك التنظيمي:

(MOCOR-Modification du Comportement Organisationel) والتي تم إختبارها في الميدان في المؤسسات الإستشفائية، المدرسية والعقابية. حيث أن (Aldis,1961). هو أول من إقترح تطبيقها في الميدان التنظيمي. (Maillet L: 1998, 170)

نظرية التقييم المعرفي:

خلافاً للنظرية السابقة التي تتحدث عن التعزيز من خلال المكافآت الخارجية. والتي تتوجه نحو الإنخفاض في شدة دافعية الشخص. كما أن المكافآت الخارجية غالباً ما تكون موجبة وفعالة في المهام التي هي أكثر تكراراً. إن نظرية التقييم المعرفي هي على النقيض. إستندت إلى دراسات عديدة بدءاً بشارمس وديشي (Charms et Deci,1960) ومن الناحية التاريخية إن الباحثين زعموا أن الدافعية الداخلية والخارجية هي مستقلة عن بعضها البعض أي أن إثارة الأولى لا تؤثر في الثانية والعكس صحيح.

نظرية الدافعية الداخلية:

إمتداداً للتيار الإنساني بزعامة روجرز وماسلو (Rogers et Maslow) وعدة مؤيدين لعلم النفس الإيجابي الذين وصفوا الحالات والرضا الناتجة عن الدافعية القصوى في إنجاز المهام فقط من أجل المتعة في ذلك. كان من ضمنهم المختص (Mihaly Csikszentmihaly) المدرس في جامعة شيكاغو إنطلاقاً من دراسات عديدة أجراها لمدة 20 سنة في عدة بلدان وعلى الألاف من الأشخاص. حيث إستنتج أن لحظات الفرحة والرضا المتقدمة ليست مرتبطة بالتف وأوقات الفراغ بل بإكتمال المهام المنجزة. التي تتطلب قدر عالي من التركيز والكفاءات حيث يتحدث البحث عما سماه بالتدفق (Flux) أو التجربة القصوى، يكون فيها الإلتزام أكثر عمقاً. (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 , 278)

نظرية تحديد الأهداف والتغذية الرجعية:

نظرية تثبيت الأهداف (Goal Setting Theory) أرادت أن تجيب عن السؤال: "كيف نحفز الأفراد؟" إفتترضت حلاً ببساطة "بتحديد الأهداف" في البداية صممت هاته النظرية كمجموع تقنيات أكثر منها نظرية صريحة (Locke 1968, 1975) ونظرية تثبيت الأهداف هي تقنية للتسيير والإدارة التي برهنة على تقديم النتائج. إضافة إلى قدرتها الإجرائية وأخذها في إعتبار للعوامل الجوهرية لدافعية العمل. كما أن هاته النظرية إرتكزت على مفاهيم وعروض نظرية منسجمة وقوية وإنطلاقاً من المسلمة أن الفرد لديه أهداف يحاول تحقيقها. فيتعلق الأمر بمهام يتم إنجازها، ميزانيات يحترمها، أهداف يصل إليها أو معايير عمل يلتزمها. أما الفرضية الأساسية إن التثبيت الذاتي للأهداف أو تقبلها الذي هو محدد بسيرورات معرفية ووجدانية يؤثر في السلوكات. فالنظرية لا تبحث بالشرح الدقيق للسيرورات التي تتعلق بالمعرفي، الوجداني، الهدف والسلوك وإنما تهتم خصوصاً بفهم كيف يكون تأثير الأهداف على السلوك في العمل. إذ كان لهذه النظرية التأثير القوي في التسيير بالأهداف ولها قيمة معتبرة فلوك و زملاؤه (Locke 1981) إستخلصوا بمجموع أبحاثهم أن تثبيت الأهداف بالمنظمة يحفز و يحسن أداء العاملين (vandeuberghe C. Roussel, P : 2009, 199)

- فهي من جملة النظريات التي تمحورت حول تحفيز العاملين فنظرية (Locke, 1968) هي أكثر بساطة وفي نفس الوقت أكثر فعالية. فالأفراد هم محفزين بالعناصر الداخلية مثل المقاصد والرغبات وليس بالعوامل الخارجية مثل معرفة النتائج أو التعزيزات. فهذه الأخيرة هي مهمة في التأثير حين يتم تبني السلوكات الجديدة لكنها غير كافية لوحدها. ولكي يحدد مستوى الدافعية والمردودية إستنتج أن سلوك الفرد يتحدد لحد كبير إنطلاقاً من تحديد أهداف العمل. (Maillet L: 1998 , 176)

- فتحديد الأهداف هو عملية تحفيز للمستخدمين عبر تأسيس أهداف الأداء والذي يمكنه أن يحسن من أداءات الموظفين لإستهداف النقاط التالية: 1- الإرشاد بطريقة مكثفة ومستمرة لسلوكات العاملين. 2- تعزيز وضوح الأدوار. 3- تعبئة الموارد نحو الأهداف التنظيمية الأساسية وللمستخدمين. فبعض المؤسسات تطلق عليها الإدارة بالأهداف (DPO) حيث أنه مهما تعددت المسميات والأشكال إلا أن المبدأ العام هو كالتالي أن أهداف المنظمة تتفرع منها الأهداف الفرعية التي يتم إيصالها إلى مختلف المصالح ثم إلى العامل. حيث أن من ضمنيات هذا التسيير بالأهداف هو المناقشة المستمرة حول العمل المنجز.

خصائص الأهداف الفعالة: إن المختصين في مجال الأهداف حددوا خصائص عدة لها هي: 1- أن تكون موجزة ودقيقة. 2- أن تكون مناسبة. 3- أن تكون مثيرة. 4- تثير الإلزام. 5- تدعم المشاركة في التحديد. 6- إعطاء الأهمية للتغذية الرجعية.

التغذية الرجعية:

إن التغذية الرجعية تسمح بتوضيح المهام والأدوار لكل الأفراد من خلال السلوكات المناسبة أو الأساسية. فهي تحسن من كفاءات الموظفين من خلال مساهمتها في تصحيح مشاكل الأداءات. حيث يجب أن تتمركز حول المهمة وليس حول الشخص. لأن ذلك يخفض من الردود الدفاعية في حالة الأهداف غير المتحققة. أيضاً التغذية الرجعية يجب أن تكون ملائمة أي أن تستند إلى أفعال العامل أكثر منها على الظروف الخارجة عن مجال تحكمه. أيضاً يجب أن تقدم بالتزامن في اللحظة المناسبة وإحتمال تأثيرها على السلوكات المستقبلية للعامل. إضافة إلى أنها يجب أن تكون متكررة وهذا الترددات ترجع على الأقل لنوعين من العاملين الأول هو المعرفة أو الخبرة. فالعامل الذي ينجز مهام جديدة يجب أن يتحصل على تغذية رجعية متكررة لأنه بحاجة دائمة للنصائح والتعليمات. وفي نفس الوقت التعزيزات الإيجابية. أما العامل الثاني هو دورة المهمة أي الوقت اللازم لإنجاز المهمة بإكتمال. وفي الأخير إن التغذية الرجعية يجب أن تكون ذات مصداقية من الجهة التي تتصف بالثقة. (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 , 266)

نظرية التوقعات: (Expectancy Theory) الدافعية (التحفيز) سيرورة عقلانية:

إن النظرية الأكثر صحة وشهرة من ضمن أكبر نظريات الدافعية والتحفيز التي تنمي أكثر سيرورة العقلانية هي نظرية التوقع لصاحبها ف. فروم (Victor Vroom, 1964). بحيث كان أول الباحثين الذين إقترحوا النموذج المعرفي للدافعية بالعمل وتطبيقه في تحليل الإختيارات المهنية وبالجهد المبذول لإنجاز مهمة معينة. وخلال السنوات 30 الأخيرة التي أعقبت ظهوره. أصبح النموذج المعرفي للدافعية الأكثر شعبية وإستعمالاً في البلدان الأنغلوساكسونية... أما السبب في إطلاق عليه صبغة المعرفية؟ لأنه إلتزم بهذه المسلمة وأن الفرد قبل كل شيء يتصرف بطريقة عقلانية وأنه يقرر بذل الجهود نحو النشاطات وواضعاً في ذهنه النواتج ويستبق هاته النتائج والمكافآت التي يود الحصول عليها (Lévy-Leboyer, C: 2006 , 68)

فالنظريات المذكورة سابقاً (Maslow, Herzberg, Mc clelland...) المرتكزة على الحاجات أشارت إلى دور الإنفعالات في سيرورة الدافعية لكن التفكير العقلاني وحده هو الذي يسمح بتوجيه جهود الأفراد نحو الإختيارات الإدارية، وهدف المكافأة. صممت هذه النظرية عام 1968 ل V.Vroom والذي كان متأثراً فيها من قبل بأعمال Lewin و Tolman. وفق هاته النظرية المطبقة في محيط العمل، إن لدى العاملين القناعة أن جهودهم تسمح لهم بتحقيق الأداء المرغوب وأن هذا الأداء يؤدي إلى الحصول على النتيجة والتي تسمح بالمكافأة وكما نرى أنه من خلال هذا التعريف إن الدافعية هي مسألة إختيار، إستباق وإدراك، وهذا الإدراك هو نسبي من جهة أولاً لوجود إحتتمالات (التوقعات) في تحقيق الأداء اللازم. ومن جهة أخرى في إستعمالية هذا الأداء، يعني إحتتمالية أيضاً أن يؤدي إلى النتائج التي لها أهمية لدينا، فهذه الإدراكات والإحتتمالات المقدرة خاضعة للأشخاص والسياق أيضاً، مثلاً إن التقدير السيء والإستخفاف بالقدرات يمكن أن يعرقل الفرد في إنجاح مشاريعه (Mc shane S, Benabou Ch : 2008 , 258).

المفاهيم الثلاثة المكونة للدافعية المعرفية: هناك ثلاثة مكونات لنظرية التوقعات وهي، القيمة، الإستعمالية، التوقع. (VIE. Valence, Instrumentality, Expectation).

$$\text{MOTIVATION} = \text{Expectancy} \times \text{Instrumentality} \times \text{Valence}$$

القيمة: هي الميزة الإنفعالية التي يعلقها الفرد على نتائج نشاطه. فيتعلق الأمر بالعلاقة بين كل فرد وكل نتيجة لعمله. إذ لا يمكن التكلم عن القيمة العامة المجردة من التميز مهما كان الفرد ومهما كانت اللحظة ومع أي نتيجة. في المقابل فإن القيمة تتغير، أحياناً يمكن لشخص في مرحلة معينة أن يهتم أكثر بتنمية مساره المهني وفي لحظة أخرى يمكن أن يهتم بالبحث عن علامات التقدير المعبر عنه، على سبيل المثال الإطار الذي يتوقع حيناً الترقية فيتمناها بقوة، في هاته الحالة يمكن أن نتحدث عن الترقية على أنها تمثل قيمة إيجابية. وفي حالة أخرى لشخص يتوقع من عمله أن يكون فرصة لتنفيذ وإستغلال كفاءاته أو تقاضي أجراً يسمح له بإقتناء مجموعة من المشتريات. فبعض النتائج الأخرى يمكن أن تكون لها قيمة سلبية. مثل الإجهاد في العمل أو التعب الناتج عنه واللوم الحاصل، وهذه النتائج المختلفة يعيشونها بتباين بالنظر إلى بعضهم البعض حسب الأفراد والوضعية. فالميزة الأكثر أهمية لمفهوم القيمة هي الشكل الذي تمثله نتائج الأداء لدى الشخص وكيف أنه يتصورها وينجزها. فليست إمتيازات الأهداف المرتبطة بنتائج العمل وإنما الرضا المحقق والحاصل وهو الذي يحدث الدافعية. مثلاً الشخص الذي يبذل جهوداً مضنية للحصول على شهادة جديدة لأنه يعتقد أن هذا الدبلوم الإضافي يسمح له بإكتساب الإمتيازات التي يبحث عنها. حتى ولو كان هذا التوقع غير مبرر، فالقيمة مرتبطة بقوة بتسلسل القيم الخاصة بكل شخص وحاجاته الآنية. والتي تعطي الإعتبار للبعد المعرفي (Lévy-Leboyer, C: 2006, 70)

فهي القيمة التي يعطيها الفرد لنتائج نشاطه والتي تتباين من (-1 إلى +1) والمرور من القيمة 0. وهي عندما يكون الشخص غير مهتماً بالنتيجة. فالقيمة +1 هي حينما يكون تقدير كبير للنتيجة و-1 حينما تكون النتيجة غير مهمة. (Maillet L: 1998, 163)

الإستعمالية: هنا يظهر دور العمليات المعرفية، فالأداء هو النتيجة الآنية للعمل، حيث نصنفها كنتيجة للمستوى الأول فالإستعمالية تمثل العلاقات بين الأداء ونتائج المستوى الثاني مثلاً الأجر، العلاوات، الترقيات، شواهد التقدير أو الشعور بالإنجاز لشئ مفيد. وبشكل آخر إذا إقتنع أن المستوى العالي من الأداء أو عالي الجودة يقدم له نتائج المستوى الثاني أو يجنبه القيمة السلبية فإنه يضاعف المجهود لتحقيق الدرجة اللازمة من الأداء. فبالنسبة لـ (Vroom) أنه من أجل تجسيد الإستعمالية بمؤشر الإحتمالية يبدأ من -1 أي العلاقة السلبية بين الأداء والنتائج من المستوى الثاني حتى +1 والتي تعني العلاقة القوية بين الأداء والنتائج من المستوى الثاني. حيث يمثل 0 إنعدام العلاقة بين الأداء والنتائج.

الجدول (2-4): تطبيقات ميدانية لنظرية التوقعات.

مكونات النظرية	الأهداف	تطبيقات
E-P expentencies	لأجل تنمية إعتقاد العامل بأنه قادر على إنجاز العمل بنجاح.	-إختيار أشخاص يملكون الكفاءات والمعارف المطلوبة فعلياً. -تقديم التكوين المطلوب وتوضيح متطلبات المنصب. -إعطاء الوقت والموارد الكافيين. -تكليف العاملين بمهام بسيطة ليتمكنوا من التحكم فيها جيداً. -تقديم نماذج من نفس فئة العاملين كنماذج في نجاحهم لمهامهم. -تأطير العاملين الذين هم بحاجة إلى الثقة بأنفسهم.
E-O expentencies	لأجل زيادة إعتقاد العامل بأن أدائه الجيد سوف يقدم له نتائج ذات قيمة.	-قياس مردودية العمل بدقة. -توضيح جيداً النتائج الحاصلة من نجاح الأداء. -توضيح أن مكافآت العامل ترتكز على الأداءات. -تقديم أمثلة لعاملين لديهم أداءات جيدة خولت لهم مكافآت أعلى.
Outcome valence	لزيادة توقعات رضا العامل عن نتائج الأداء المطلوب	-توزيع علاوات على العاملين ذات قيمة. -فردانية المكافآت. -التقليل من النتائج غير المرغوبة.

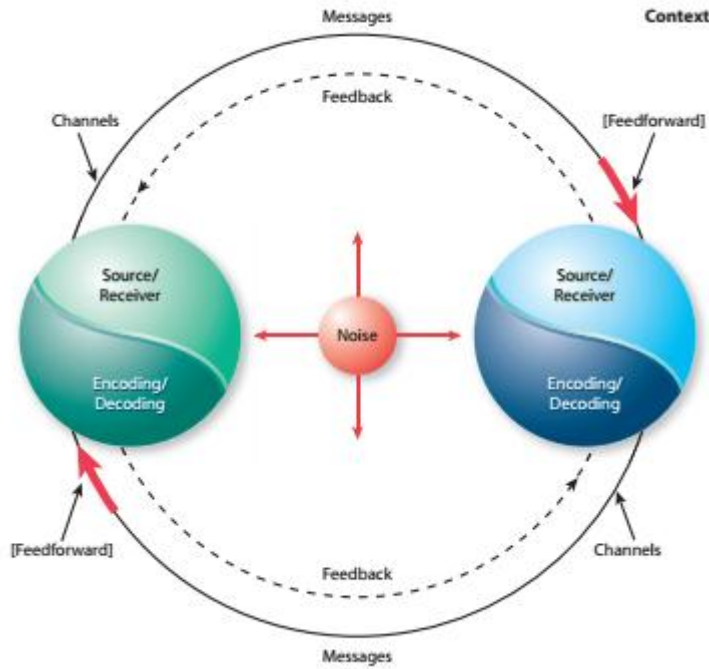
المصدر (Mc Shane,S. Von,G.M: 2018, 132)

التوقع: الدافعية هي أيضاً محددة بمعلم وبعد ثالث والمتعلق بالتوقعية حيث يتعلق الأمر هنا بالرأي الذي لدى كل واحد عن نفسه وعن إمكانياته وعن تحقيق هدف معين ومن ثم تقديم الجهود اللازمة فمن الواضح أنه ليس من المعقول لأي شخص أن يكون محفزاً في بذل الجهد، التأذي والتحمل لإنجاز مهمة محددة وهو غير مقتنع أنه يملك درجة أدنى من القدرات والكفاءات المطلوبة والعمل بها جيداً. فهذا التصور عن الذات وعن الصفات المميزة اللازمة لكل عمل تتدخل في التوقع والتي هي الإقتناع بالقدرة على تحقيق الأداء المطلوب. وبصورة أخرى فإن الأمر يتعلق بإدراك كل فرد للعلاقة المستقبلية بين السلوك ونتائج (المستوى الأول) لهذا السلوك فالتوقع ممكن أن يصل إلى 0 (إن مجهوداتي لا تقدم أي شيء) حتى +1 (إن مجهوداتي ستكون مثمرة لأن لدي إمكانيات جيدة). لكن التوقع لا يتضمن فقط الصورة عن الذات. بل هو نتاج تجارب سابقة، والطريقة التي بها نقيم النتائج المتحصل عليها والثقة التي لدى الآخرين تجاهنا من خلال المسؤوليات الموكلة لنا. فالدرجة العالية من هذه الثقة بالذات تساهم أيضاً في التوقع. فهذه المعالم الثلاثة والتي هي القيمة، الإستعمالية، والتوقع تمثل مصدراً هاماً للتحفيز والذي يهدف إلى ترضية الحاجات التي لها قيمة إيجابية وإجتناوب الحوادث التي لها قيمة سلبية وفي هذا الإطار يتحدث صاحب النظرية عن القرارات التي يتخذها الأفراد من أجل الزيادة بإهتمامهم الذاتي والقرارات المتخذة اعتماداً على المعلومات التي يمتلكونها وعلى الطريقة التي بها يعالجونها. (Lévy-Leboyer,C: 2006 , 72)

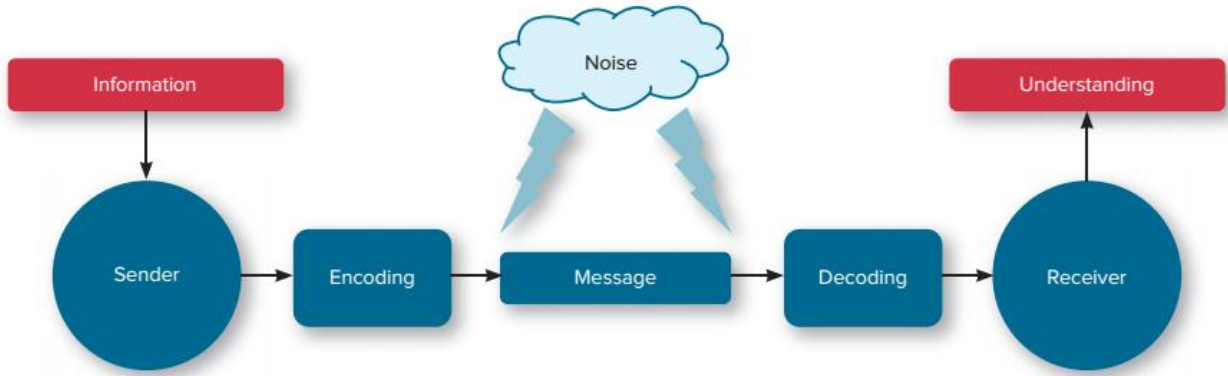
الفصل الخامس: الإتصال

1-تعريف الإتصال: يمكن تعريف الإتصال كإنتقال للمعلومات من شخص أو مجموعة إلى شخص أو مجموعة، في سياق العمل يأخذ الإتصال عدة أشكال مثل الأوامر الكتابية أو الشفهية. أو ملاسنة غير رسمية، رسائل، تقارير مطبوعة أو دليل للإجراءات، أو نقاشات بين الإطارات في قاعة مجلس إدارة المؤسسة، أو إعلانات معلقة في علبة إعلانات أو تواصلات على الويب. فالإتصال هو عملية متواصلة كشريان حيوي في المنظمة، كما أنه ظاهرة جد معقدة تأخذ عدة أشكال بالكلمة أو الكتابة. بالوسائل غير اللفظية مثل الحركات، أو الإيماءات أو نبذة الصوت من خلال صورة أو رسم بياني ويمكننا أن نتواصل عبر الهاتف أو وجهاً لوجه، الرسائل النصية. البريد الإلكتروني، أو ندوات الفيديو أو التحدث خطابةً أمام جمهور. (Riggio,E. R: 2013, 280) وقد تصل إلى مستوى من التعقد حتى حينما نصمت فإننا نتواصل.

2-الإتصال يمكن أن ينظر إليه كسيرورة أو تدفق للمعلومة بين طرفين أو أكثر. تظهر المشاكل حين ينحرف أو يزعج. فقبل الشروع في عملية التواصل يجب أولاً تحديد الموضوع يتم التعبير عنه على شكل رسالة والتي تسري بين المصدر(المرسل) والمستقبل حيث يتم تشفيرها إلى رموز إعتماذاً على الوسيط (القناة) في توجه نحو المستقبل وفي النهاية نتحصل على نقل المعنى من شخص لآخر.



الشكل (5-1): سيرورة الإتصال. (المصدر ديفيتو 2013, Devito)



2- نموذج الإتصال: فالمصدر يشكل رسالة من خلال التشفير والرموز (Codage) لتفكير ما. حيث أن هناك ثلاثة شروط تؤثر في الرسالة المشفرة منها كفاءة المرسل، إتجاهه، معرفته ونظامه الإجتماعي والثقافي. علاوة على ذلك فإن هناك إعتبارات أخرى تتدخل مباشرةً عموماً مثل قدرات التحدث، القراءة، الإنصات، والتفكير كما أن الإتجاه يؤثر في السلوك والذي يغذي مجموعة من الأحكام التي توجه طريقتنا في التواصل. أيضاً إمكانيات التواصل يحددها مستوى المعرفة فلا يمكننا التحدث عن أشياء نجهلها، عكس ذلك في المقابل إذ نحن نعلم كثيراً، يمكن للمستقبل ألا يفهم أو يسيء فهم الرسالة التي نوجهها له. أما الرسالة (Message) فهي تمثل النتائج الصادر من المرسل. حينما نتكلم فالخطاب أو الكلام هو الرسالة. وحينما نكتب أو نرسم أو نتحرك فالكلام والرسم وحركات الأذرع وتعايير الوجه تمثل رسالة. والتي تتأثر بالتشفير ومجموع الرموز المستعملة لنقلها وبمحتوى الرسالة في حد ذاتها وبقرارات المرسل في إختياره وتنظيم الشفرة والمحتوى. أما عن القناة (Canal) التي تتمثل في الوساطة التي بها يتم نقل الرسالة فالمصدر هو الذي يختار القناة التي تناسبه إما الرسمية أو غير الرسمية. القنوات الرسمية الموضوعة من قبل المؤسسة والتي تلائم وتتكيف مع نقل الرسائل المتعلقة بالنشاط المهني للعاملين التي تكون إنعكاس للبنية الهيكلية. أما الأنواع الأخرى للرسائل ذات النوع الشخصي والعائلي يتم إنتقالها بواسطة القنوات غير الرسمية للمؤسسة. فالمستقبل يتصور الشخص الذي أرسل له الرسالة. أما الرموز يجب أن تترجم على أساس شكل يفهم. في هاته المرحل تسمى إعادة التشفير (Décodage) للرسالة فالمستقبل مثله مثل المرسل هو محدد على أساس كفاءاته وإتجاهاته، معارفه، إيقاعه الثقافي الإجتماعي. لذلك على المصدر أن يعرف جيداً التكلم والكتابة. بصورة سليمة والمستقبل القراءة والإنصات حيث أن المعرفة، الإتجاهات والمكتسبات الثقافية تؤثر في القدرة على الإستقبال والإرسال.

أما التغذية الرجعية (Feed-back) تمثل المرحلة النهائية لسيروية الإتصال فإن قام المصدر التواصل بفك رموز الرسالة والتي شفرها وقام بإعادة إدماجها في نسقه فإننا نتحدث هنا عن التغذية الرجعية. أو ما يطلق عليه أحياناً بردود الفعل. الذي يسمح بالتأكد من أن الرسائل قد تم نقلها بما يتوافق مع المراد. كما تسمح بمعرفة مستوى ومدى الوصول إلى إفهام الآخر. وعلى إثر التعددية الثقافية التي تميز اليد العاملة للمؤسسات. في الغالب يتم تجاهل أهمية التغذية الرجعية بالإتصال الفعال. (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 368)

طبيعة الإتصال: رغم أن الإتصال للوهلة الأولى يظهر بسيط وغير متعب وخصوصاً حينما لا تعترضه العراقيل إلا أن التبادل التواصلي يخضع لعدة مبادئ وتأثيرات التي قد تكون غير ظاهرة ومتخفية. إلا أن الفهم الجيد لهاته العملية يساعد في إتخاذ أفضل الخيارات الإستراتيجية التي تحقق الأهداف الشخصية والتنظيمية.

- الإتصال لا مفر منه، ضروري هو من البديهيات الأولية فتعابير الوجه والهيئة والإيماءات، الحركات، اللباس وعدد من السلوكات هي إشارة عن إتجاهاتنا ومواقفنا فإستحالة التواصل غير ممكنة أي أننا نرسل رسائل حتى في حالة غيابنا. عدم الحضور لإجتماع بقاعة أو في مغادرتها له أكثر من دلالة بالنسبة للأشخاص، حيث لا يمكننا الهروب منه، لذلك وجب الحذر حين الرسائل غير المقصودة التي نرسلها.

- الإتصال هو إستراتيجي، عملياً التواصل غرضه تحقيق الأهداف. ميدانياً إن النوع الأكثر وضوحاً هو كما يسميه الباحثين الجامعيين بالإستعمالي أي أنه يهدف لإنجاز المهام المفترض إنجازها. أما المجموعة الثانية من الأهداف هي التواصل العلائقي أي أن الرسائل تشكل وتعكس الطريقة التي ينظر بها الأشخاص لبعضهم البعض فبناء علاقات إيجابية لا يعني أن تكون إجتماعياً فقط بل وجب تعزيز المناخ الإيجابي لتحقيق الأهداف الإستعمالية. في المقابل المناخ السلبي يمكن أن يصعب من تحقيقها وحتى إستحالتها. وميدانياً إن كل الرسائل تحوي أبعاد إستعمالية وعلائقية. حيث يصيغ الأشخاص داخل العمل دائماً التواصل بصيغتها الإستعمالية. فمثلاً حينما يطلب عميل أحد الزبائن ب «كيف يمكنني أن أساعدك؟» فالطبيعة التواصلية تحمل في طياتها الإستعمالية لكن طريقة التواصل تبين فحوى العلاقة بين العميل والزبون. الصدق أو الزيف، ودي أو غير ودي. متأنى أم متسرع.

أما المجموعة الثالثة من أهداف الإتصال هو الغرض الأقل وضوحاً هو أن تواصلنا يتضمن إدارة هويتنا عبر تقديم أنفسنا بطريقة محببة مع الشعور المتميز بالذات. من خلال الصفات المدركة من قبل الآخرين في العمل نحونا مثل كفو، جدير بالثقة، فعال، وهي كلها متعلقة بالهوية المهنية التي نود خلقها. والتي تكون محل قبول من الآخر. فإن أردت أن تشعر الآخرين بكفاءتك فكيف تتواصل لكي تخلق هذا الإنطباع؟ فكما وضحته هاته الأمثلة يكون الإتصال إستراتيجياً عبر تحقيق أهداف إستعمالية وعلائقية أو هوياتية.

- الإتصال لا يمكن التراجع عنه، الأمر المؤسف هو أننا لا يمكننا الرجوع عن الكلام الذي تفوهنا به بعد الندم. وهو غير ممكن فلا يمكن محو الأقوال والأفعال من الذكريات فقد يغفر أشخاص لكنهم لا ينسون.

- الإتصال هو عبارة عن سيرورة، الإتصال ليس إرسال وإستقبال كحدث معزول بل العكس إن كل حدث تواصل يجب أن يتم فحصه ضمن سياق الإتصال.

- الإتصال ليس حلاً سحرياً، على الرغم من أن التواصل يذلل الصعاب ويصوب الطريق إلى النجاح. لن نحصل دوماً على كل ما نريد، ففي بعض الحالات يحدث سوء الفهم وبعض المشاعر السيئة المتعلقة به على الرغم من إعتناء الأشخاص بطريقة تواصلهم. مما يجعل المشاعر تتوتر بطريقة عجيبة حينما يسوء التواصل مما يفسر إلى حد كبير المشاكل المعقدة الناتجة كلما تحدثنا مع بعض. فالإتصال الجيد لا يمكنه حل كل المشاكل فقد نكون متفاهمين لأبعد حد مع أشخاص إلا أنه ليس ضامناً للإتفاق. هاته الإكراهات مهمة لكي نفهم ظاهرة الإتصال فتنمية كفاءاتك والمهارات في التواصل ليس علاجاً سحرياً لكل الأزمات. (Adler R.B & al. 2013.7)

هل الإتصال الكتابي أكثر فعالية من الإتصال الشفهي؟ يمكن أن تكون الإتصالات المكتوبة وتنجز من خلال المذكرات أو الرسائل، الرسائل الإلكترونية، المنشورات الداخلية، الإعلانات، معلقات الإعلانات... أو أي تدابير تسمح بنقل الكلمات والرموز على أشكال بيانية أو رسومات. فلماذا نختار الإتصال الكتابي؟

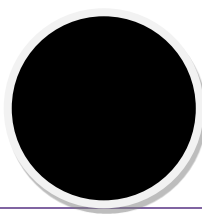
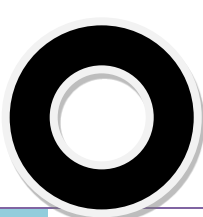
لأننا نترك أثار ملموسة يمكن التحقق منها وهو أكثر إستدامةً من الإتصال الشفهي في العموم. إن كلا من المرسل والمستقبل لديهما نسخة من الرسالة ويمكنهما المحافظة عليها لمدى غير محدود وإن تم مسألتهما حول المحتوى فليس هناك ما يمنع في الرجوع لها آجلاً. فهاته الخصوصية هي جد مهمة ومفيدة في حالة الرسائل الطويلة والمعقدة. مثلاً حينما يتم إطلاق منتج جديد يستبق مخطط التسويق مجموعة من المهام الموزعة على أشهر متتالية. وكتابة هذا المخطط يجعل من تنفيذه مستند يرجع إليه دوماً. وهذا الإمتياز الأخير للإتصال المكتوب هو نفسه سرهاته العملية. حتى أن الكتابة تتطلب نوعاً من الحيلة والحذر في التفكير فالتواصل الكتابي هو أكثر بناءً، منطقياً ووضوحاً. فبطبيعة الحال إن الرسائل المكتوبة تنتابها أحياناً بعض العيوب والنقائص. فالمكتوب هو أكثر تفصيلاً لكنه أكثر بطئاً. ففي الإمتحان الكتابي مدته ساعة يمكن قول أكثر بكثير من الأشياء في إمتحان شفهي بنفس المدة. أما السلبية الثانية للإتصال الكتابي تتعلق بالتغذية الرجعية أو بالأحرى بغياب التغذية الرجعية فالتواصل الشفهي يسمح للمستقبل بالرد بسرعة على ما إعتقد سماعه. أما التواصل الكتابي لا تدخل أي آلية من هذا النوع. فإرسال مذكرة لا يضمن إستقبالها وإن إستقبلها فعلاً فلا يعني بالضرورة أنه سوف يعطيها نفس المعنى المراد به من قبل المرسل. هاته النقطة الأخيرة يمكن أيضاً أن تمس التواصل الشفهي لكن من الأسهل أن نطلب من المستقبل أن يلخص الكلام الذي سمعه فالمخلص الملائم -التغذية الرجعية الإيجابية- يمكن أن تثبت أن الرسالة تم إستقبالها وفهمها جيداً.

الإشاعة هي أفضل وسيلة للإتصال؟ الإشاعة (Rumeur) تتمثل في حلقة من الإتصال غير الرسمي وهو غالباً غير متحكم فيه من قبل الفاعلين في المؤسسة حيث أنه معروف وغير مصادق عليه كما أنه يركز على طريقة الشفاه-الأذن كما أنه أحياناً يأخذ ويشغل الأدوات الإلكترونية كما أنه يشتغل في جهتين وعمليتين الأولى المعلومات الجيدة تمر بسرعة والسيئة. كما أن الإشاعة تتضمن مشكلة كبيرة وهي صحة المعلومات المنتقلة حيث أن البحوث المنجزة في الموضوع غير واضحة ففي المؤسسات المزعومة بأنها مفتوحة فالإشاعات هي أكثر مصداقية وليس الأمر بالضرورة مشابهاً في البيئة الأكثر تسلطاً ورغم عدم صدقيتها ففيها جزء من الحقيقة.

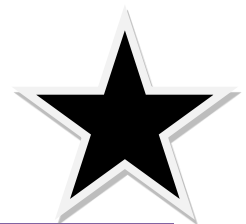
3- أشكال الإتصال في المنظمة:

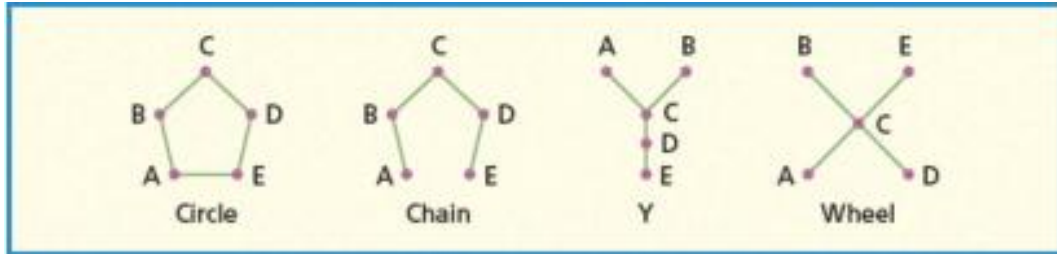
الجدول (1-5): شبكات الإتصال

نوع شبكة الإتصال					
العامل	النجمة	Y	الحلقة	الخاتم	كل إتجاهات
درجة المركزية	عال جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
إستباق القيادة	عال جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
الرضا المتوسط للجماعة	ضعيف	ضعيف	متوسط	متوسط	مرتفع
مدى الرضا الفردي.	مرتفع	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً



Y





حسب الجدول (1-5) الموضح أعلاه توجد هناك عدة أشكال للإتصال في المنظمة من خلال أربعة أنواع هندسية هي الإتصال على شكل النجمة، حرف Y، الخاتم، كل الإتجاهات. حيث أن (Hellriegel D, Slocum j w 2006) وضعاً شبكة لتقييم الإتصال وفقاً لمجموعة من العوامل وهي موضحة في الجدول.

فشبكات الإتصال تؤثر في إنتقاء المشرفين على الفرق وسهولة وسرعة التعلم وسلطته وفعاليته كما تؤثر أيضاً في الرضا لدى الأعضاء تجاه التقدم في الفريق. فالجدول الموضح أعلاه يوضح مقارنة مختصرة للشبكات الخمسة للإتصال إعتماًداً على محكات للتقييم. المحك الأول هو درجة المركزية والتي تتمثل في إمكانية المرور والتواصل لبعض العاملين مع الآخرين. أما المحك الثاني وهو المتعلق بقدرة إستباق أعضاء المجموعة أن يظهروا كقيايين للمجموعة فيما بعد. أما المحك الثالث والرابع يتمثلان في مستويات الرضا لدى العاملين المكونين للفرق فردياً أم جماعياً. (Hellriegel D,et Slocum j w : 2006,428)

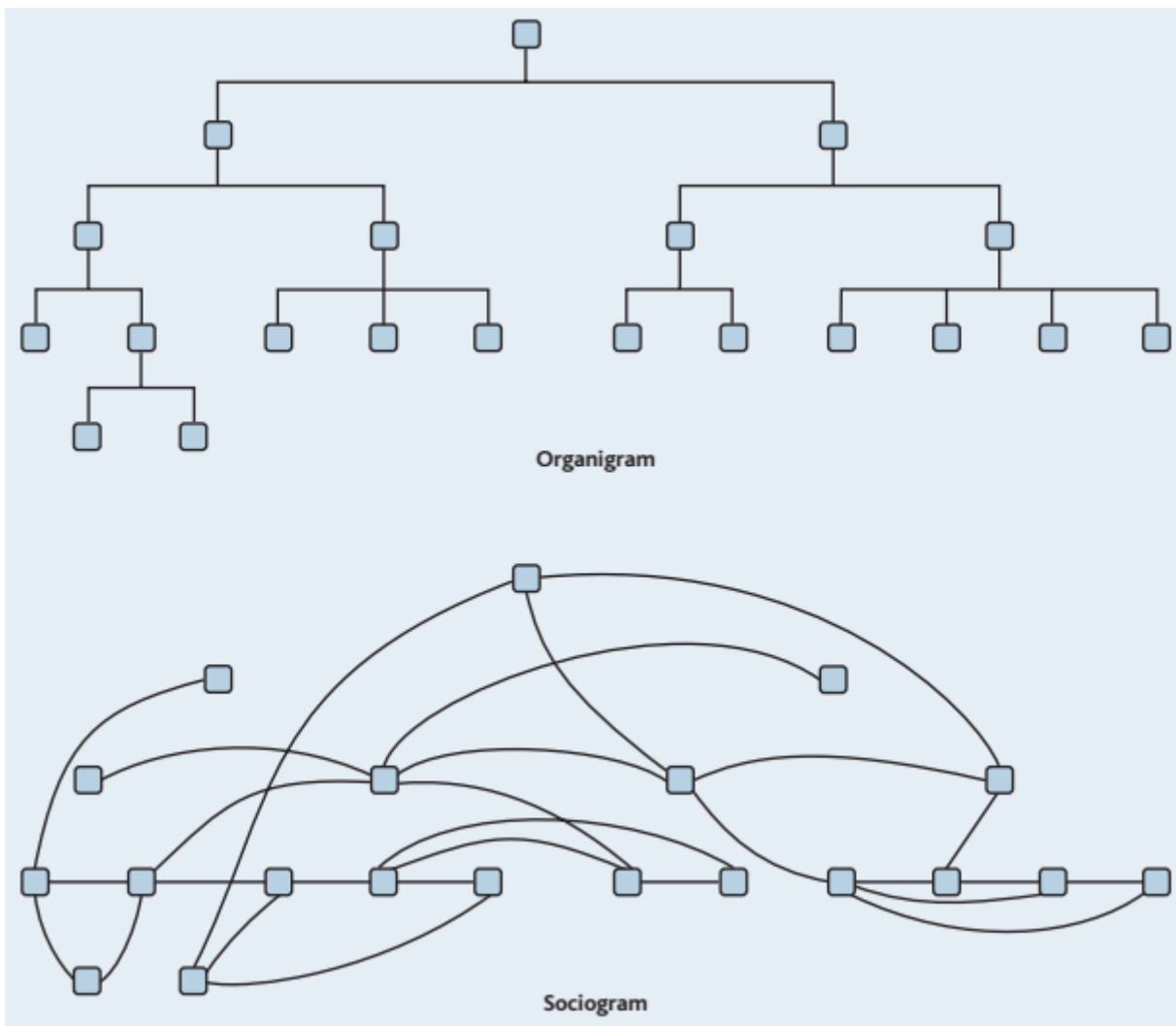
الإتصالات الرسمية وغير الرسمية: (الهرمية مقابل التشعبية -كرمة العنب):

يوجد نوعان من الإتصال في المنظمة، إتصال رسمي وغير رسمي. فهناك خطوط تواصل رسمية موضحة في الشكل المتعلق بالهيكل التنظيمي تكون فيه الرسائل الرسمية مرسله من الأسفل أو من الأعلى التي تخضع للتسلسل الهرمي حيث تخضع للمكانة التنظيمية أو سلطة الأعضاء. علاوة على ذلك هناك خطوط إتصال غير رسمية والتي تسمى أحيانا خطوط كرمه العنب (Grapvine) تكون فيها تفرعات في الإتصالات مثل شجرة العنب بالإلتواءات والتفرعات تنتقل فيها المعلومات والرسائل من عامل لآخر حسب رغبات الأعضاء. خطوط الإتصال الرسمية يمثلها الهيكل التنظيمي (Organigramm) أما خطوط الإتصال غير الرسمية بين أعضاء المنظمة وفريق العمل تمثلها (Sociogramm) فالأخير هو رسم بياني لتشعبات كرمه العنب التنظيمية. والتي تدرس في الغالب لأجل دراسة الجانب غير الرسمي والعلاقات والإتصالات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة. (Riggio,E. R: 2013, 301)

حسب بيرد (Baird,1977) الذي يرى بأن هناك ثلاثة عناصر تحدد شكل الروابط الإتصالية لكرمة العنب هي الصداقة، الإستعمال، الفعالية. ففي الإتصال غير الرسمي يتناقل الأشخاص المعلومة لأصدقائهم وهو شئ طبيعي

فنتواصل مع الأشخاص الذين نحبه ونتجنب الذين لا نحبه ولو رسمياً. فالصداقة هي العامل المهم جداً للحفاظ على كرامة العنب. علاوة على إستعمال الأشخاص لروابط إتصال لأغراض أخرى. ثم التواصل لأجل أهداف مهنية. وهي النوع المتنامي نظراً لفعاليته وسهولته بالنسبة للعاملين في مقابل شبكات الإتصال الرسمية. كما أن نموذج شبكة الكرامة له دور مهم في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية بين العمال، لأن أغلب الإتصالات الرسمية تعتمد على المهام ركيزتها الشغل ونتائجه. فهي تشجع على التقريب بين العمال وتنمية الشعور بالوحدة والإلتزام في العمل، الجماعة والمنظمة. والتي تلعب دوراً مهماً في التخفيض من التغيبات (Riggio, E. R: 2013, 301)

الشكل (2-5): شبكة الإتصال غير الرسمية (Sociogram) الإتصال غير الرسمية (Organigramm)



أهمية إتصال الشفهي:

إن الإتصال في العمل لديه شكلين كتابي ولفظي رغم ذلك يؤثر التواصل غير اللفظي من خلال تعابير الوجه، حركات ووضعيات الجسد والإيماءات ونبرة الصوت وشكل اللباس، اللمس والتباعد الفيزيائي بين المرسل والمستقبل. بحيث نستعمل هذا النوع من التواصل لنقل حجم معتبر من المشاعر والإتجاهات. لفهم دور الإتصال غير اللفظي في بيئة العمل وجب دراسته من وجهة نظر المرسل والمستقبل. بالنسبة للأول التواصل من هذا النوع يستعمل عبر ثلاثة طرق فيمكن تعويض المؤشرات الإتصال الشفهي مثل هز الرأس دلالة على القبول أو في حالة الرفض أو القيام بإيماءات تجعل الآخر إما يقترب أو يبتعد. كما هو وسيلة لبعث رسائل واضحة يتعذر النطق بها، خصوصاً في بيئات العمل الصاخبة. أو وضعيات يجب فيها تخفيض التبعية للتواصل اللفظي مثلاً إشارات اليد المستعملة في إرشاد الطائرات، وأحياناً الإشارات غير اللفظية يمكنها أن تستعمل لتحسين الإشارات اللفظية مثل نبرة الصوت وتعابير الوجه للتأكيد على ما نقوله. كما أن المسير إن أراد أن يجامل المرؤوس لأدائه عملاً مكتملاً فإنه يوجه له كلمات تشجيع ترافقها نبرة صوت حماسية وإبتسامة. الشيء الملاحظ في المراسلات الإلكترونية المشكلة فيها ممثلة في غياب المؤشرات غير اللفظية، فمن الصعب نقل معاني إنفعالية. كذلك المؤشرات غير اللفظية هي جد مهمة لنقل بعض المشاعر. خصوصاً بالنسبة للأشخاص الذين يتمتعون بمراكز قيادية إن أرادوا أن ينجحوا في مهامهم عبر إحساس الآخرين بسلطتهم وقدرتهم بطريقة غير لفظية. كذلك ممثلي المبيعات والخدمات يجب عليهم أن ينقلوا صورة للخدماتية والمشاعر الإيجابية نحو إحترام الزبون إن أرادوا النجاح. (Riggio,E. R: 2013, 288)

ما قصة العدوى العاطفية: هي أكثر العواطف إثارة وتأثيراً على التواصل غير اللفظي سميت بالعدوى الإنفعالية التي هي في الأصل عملية آلية في التعرض أو تقاسم إنفعالات ووجدانات من شخص لآخر من خلال محاكاة وتقليد تعابير الوجه، يحدث ذلك أنه بمجرد التحدث عن شيء إيجابي أو حادث مفرح فنلاحظ أن الآخر يعبر بالإبتسامة أو بتعابير إنفعالية للسعادة. فهاته العدوى هي سلوك غير شعوري، له ثلاثة أهداف فالمحاكاة تقدم التغذية الرجعية عن الفهم والانتباه. إضافة إلى أن تقليد السلوكات غير اللفظية لآخرين هي بمثابة إستقبال الدلالة الإنفعالية للآخرين. أيضاً تهدف العدوى الإنفعالية إلى خلق الروابط والعلاقات الدالة عن التضامن الجماعي والتي هي أساس التماسك بين أفراد الجماعة. (Mc Shane,S. Von,G.M: 2018, 319)

الإتصال الشخصي الداخلي والاتصال بين الأشخاص:

إن الإتصال الشخصي الداخلي (Intrapersonal Communication) هو ظاهرة واسعة ومتعددة الأشكال فيمكن أن لفظية أو غير لفظية مع جمهور أو بواسطة التكنولوجيا فالإتصال الشخصي الداخلي هو حوارنا الداخلي مع ذاتنا والذي له نوعان:

1- الحوار الداخلي (Internal Dialogue): يحدث ذلك مثلاً حينما تبحث عن منزل صديق وتشعر بالإحباط حينما لا تجده ومع البحث عنه فإنك تحاور نفسك "لن أجد أبداً هذا العنوان، عندي بعض المعلومات لكن لم أجد رقم المنزل..." هذا النوع من التواصل الداخلي مع الذات هو شكل طبيعي وعادي للإتصال الشخصي الذي يساعدنا على حل المشاكل والإشتغال على مشاعرنا.

2- حديث الذات (Self-Talk): هو حديث داخلي يكون التواصل فيه مختصاً بشخصنا فقط، حديث داخلي إيجابي يشجعنا ويحفزنا ويخلق لنا الأمان فربما تحدث نفسك حينما تكون طالباً عبر الحديث الإيجابي أو عندما يكون أدائك جيداً في الإختبار أو مقال أو حل لمشكلة صعبة "أنا لم أحقق ما أتمنى في الإختبار لكنني أعرف جيداً ما يريد

الأستاذ. سأجهد في المرة المقبلة" أحياناً يكون حديث الذات سلبياً ناقداً تقييماً وأحياناً مهيناً. حينما ننهي علاقة أو لا نتحكم في كفاءة من الكفاءات قد يؤدي أحياناً هذا الحديث السلبي إلى تدمير الذات.

أما الإتصال بين الأشخاص (Interpersonal Communication) هذا النوع هو إتصال خارج ذاتنا والمتضمن على الأقل شخصين إثنين اللذان يأسسان لعلاقة تواصلية وتتضمن أيضاً شركاء لديهم القدرة على التأثير في آن واحد من خلال سلوكياتهم إيجابياً أم سلبياً. على سبيل المثال التواصل في خدمة المبيعات أو المدرس بالمدرسة، شريك أو عضو بعائلة. وبالإعتماد على هذا الشكل من التواصل يمكننا ترضية حاجتنا والإستجابة لحاجات الآخرين في نفس الوقت. وإن تحقق ذلك تنسج علاقات صحية جيدة. كما أنه تجدر الإشارة إلى نوع آخر يسمى الإتصال العلائقي والذي هو أننا لا نتواصل لأجل الرسالة في حد ذاتها بل أيضاً لأجل العلاقة التي بيننا وبين الآخر دون أن نكون واعين ولو بإشارة صريحة. فرسالة واحدة تنقل المعلومة حول موضوع وفي نفس الوقت حول العلاقة كما تحدث عنها (Paul Watzlawick, Janet Beavin المتعلقة بالعلاقة بين المشاركين. فتوصف الرسائل بأنها نتاج المحتوى علاوة على مستوى علاقات التواصل. (Lane, S.D. 2010, 20)

ما الدور الذي أضافته التكنولوجيا على الإتصال:

تحت تسمية التواصل الإلكتروني لعب البريد الإلكتروني (e-mail) دوراً في إحداث ثورة في مجال التواصل داخل المنظمات حيث أصبح أكثر تحبيذاً في غالبية أماكن العمل والمؤسسات لأن الرسائل يمكن صياغتها بسهولة، تعديلها أو تخزينها. فالمعلومات يمكن أن تضاف وترسل إلى عدة أشخاص لمجرد ضغط زر واحد بحيث ليس هناك تزامن بحيث أن الإرسال والإستقبال قد يكون في لحظتين متباعدتين. كما أن التكنولوجيا تلعب دوراً رائداً في الولوج إلى المعلومة في أي وقت ولأي كلمة من الرسالة أو جزء في حاسوبك الشخصي. بحيث أن البريد الإلكتروني هو أداة فعالة للتنسيق والتعاون في العمل. خصوصاً في عمليات الإنتاج وإتخاذ القرار. فهو يزيد من حجم الإتصال ويعدل من سيران المعلومة داخل فرق العمل ومجموع المنظمة. فهو يخفض من تواصلات الهاتف أو وجهاً لوجه. إلا أنه يرفع من التواصل مع أشخاص في مستوى عال من الهيكلية. كما أن البريد الإلكتروني يقلل من الإنتباه الإنتقائي (attention selective) لأنه يخفي السن، الجنس، أو العرق أو صفات قد يتم ملاحظتها في المقابلات.

- رغم الإطراءات ومزايا البريد الإلكتروني إلا أنه يعاني من عدة مشاكل منها أنه عاجز وغير فعال في نقل وإيصال الوجدانات والإنفعالات مع العلم أن الأشخاص غالباً يستندون إلى تعابير الوجه ومؤشرات أخرى غير لفظية للتحقق وترجمة الدلالة الإنفعالية للكلمات فالبريد الإلكتروني يفتقد لهاته الثنائية في القراءة. علاوة على ذلك إن طبيعته أنه غير مشخصن أي أنه يجعل العاملين يصفون أشياء لا يمكنهم التصريح بها شفهاً وجهاً لوجه. كما أنه غير فعال في التواصل حول وضعيات جديدة قد توصف بالغموض والتعقد. كما ينبغي أن نسجل أن بعض العاملين هم ناقلون على الرسائل الإلكترونية التي قد يكون سببها التباين في النماذج الذهنية (Mental models). إضافة إلى ذلك من المشاكل الشائعة أن البريد الإلكتروني يساهم بقدر كبير في خلق كثافة المعلومات والتي يتولد عنها الإجهاد. بحيث تصبح بعض الرسائل منتبهة الصلاحية دون فائدة (Mc Shane, S. Von, G.M: 2018, 316)

- كما يجدر التنبيه أن بعض المنظمات والمؤسسات لم تقف مكتوفة الأيدي وإقتصرت إستخداماتها على المراسلات الإلكترونية البسيطة بل طورت أيضاً من أدائها من خلال إنشاء عدة تدابير مثل الأنترانيت (Intranet) الذي هو نظام

معلومات خاص محمي وآمن، يشتغل داخل المنظمة فقط. يتم فيه التواصل حول معلومات تنظيمية خاصة مثل مخططات المؤسسة أو أرقام فعلية للإنتاج، ملفات طبية سرية، برامج تكوين، خطط وإجراءات حمائية، وفي الغالب هي أداة فعالة أثبتت نجاعتها في إقتصاد الزمن أو الحركة أو الموارد داخل المنظمات علاوة على أن مرئيتها تخفض من أسباب الصراع داخل الدوائر، والمعلومة التي تسري داخل هاته الأداة حياتها قصيرة وتتطلب التجديد دوماً. كما أن هناك أداة أخرى تسمى الإكسترا (Extranet) التي تحتوي شبكة تواصل الموظفين مع أشخاص خارجيين مثل البائعين والزبائن أو المتعاملين. تقدم هاته الأداة عدة مزايا من بينها أنها تجعل المنظمة أكثر تفتحاً على السوق والتي قد تضمن الإنعكاسية والإبداع والتجديد.

- حسب إيفانشفيتش و زملاؤه (Ivancevich, J.M & al: 2014) الذي رأى بأن التدفق الهائل للمعلومات وتسارعها بقدر تسارع تطور التكنولوجيا دون توقف أبرز عدة وسائل و أنظمة لتسيير مختلف العمليات. أصبح لزاماً عليها أن تكيف المؤسسة سلوكها لتضمن الإستمرارية من خلال تنمية مواردها البشرية وإستعمال تكنولوجيا الإتصال والإعلام والتي من بينها (Social Networking, Smartphones, Voice Mail, Electronic Mail, Messaging, E-Meeting, Videoconferencing, Teleconferencing) والتي هي موضحة في الجدول (5-1) المبين أسفله الذي يشرح جيداً مزايا و عيوب كل قناة للإتصال.

الجدول (5-2): إيجابيات وسلبيات قنوات الإتصال

القناة	الإيجابيات	السلبيات
الهاتف	لفظية يسمح بالأسئلة والأجوبة سهل التطبيق ثنائي التدفق والتوجه التغذية الرجعية الأننية	أقل شخصية المكالمة غير مسجلة قد يساء فهم الرسالة التوقيت أحياناً غير مناسب أحياناً يصعب إنهاؤها
وجهاً لوجه	مرئية التواصل الشخصي يمكن من العرض والشرح يخلق الجو الملائم والمرح التغذية الرجعية الأننية	التوقيت أحياناً غير مناسب يتطلب التفكير العفوي ليس من السهل إنهاؤها الضغط الناتج من سلطة أو مكانة الآخر.
الاجتماعات	إعتماده على المرئيات إشراك العقول في آن واحد ثنائي التدفق والتوجه	الإستهلاك للوقت التوقيت أحياناً غير مناسب هيمنة فرد واحد على المجموعة
تعليمية أو مذكرة	الإيجاز يمكن تسجيله يمكن توقع الرسالة تنشر على نطاق واسع	لا يمكن التحكم في المتلقي أقل شخصية أحادي التدفق والتوجه التغذية الرجعية المتأخرة
التقارير الرسمية	مكتملة مفهومة يمكن تنظيم المادة أثناء الفراغ تنشر على نطاق واسع	أقل شخصية يلزم وقت طويل للإطلاع عليها وقرائتها قد تكون اللغة غير مفهومة ومكلفة أحادي التدفق والتوجه

التغذية الرجعية المتأخرة		
نقص التواصل الشخصي غير جيدة بالنسبة لجلسات العصف الذهني المكلفة	ربح وقت التنقلات أو السفريات المربئية مخفضة لتأثير السلطة السماح للمستعملين بالتحضير الجيد	الندوة أو لاین
السهولة تجعل الرسائل متعبة وثقل زائد. ليس هناك مجال للإتصال غير اللفظي هناك آخرين يمكنهم الولوج للرسائل	ملائمة ترسل الرسائل وتستقبل في كل الأوقات. السرعة مقارنة بالرسائل المكتوبة الأخرى. يمكن إرسالها لعدة أطراف في وقت واحد	الإميل الإلكتروني والرسائل النصية
السهولة تجعل الرسائل متعبة وثقل زائد. الصعوبة في التحكم ومراقبة تدفق المعلومات.	ملائمة التفاعل في الوقت الفعلي التواصل مع عدة أطراف في وقت واحد تقديم رسومات، أشكال، صور، فيديوهات	الويب

المصدر. (Riggio,E. R: 2013, 282)

الجانب المظلم من تكنولوجيا الإتصال في العمل:

ومن النتائج لدراسة حديثة تمحورت حول تأثيرات البريد الإلكتروني على الأشخاص في العمل والمنظمة لمجموعة باحثين (Barley,S.R. Meyerson,D.E. Grodal,S. 2011). هي أن البريد الإلكتروني مثله مثل أي وسيلة إتصال حديثة أنه يخلق نوع من الثقل في العمل حيث يجتهد العاملون في إرسال وإستقبال الرسائل في أي وقت وأي مكان لرسائل مهنية وهذا الحجم الضخم من الرسائل يتطلب وقتاً إضافياً للمعالجة والذي يكون في الغالب على حساب الأدوار الممارسة في الحياة والعائلة. علاوة على الإنقطاعات في الأداء مما يخلق إجهاداً مضنياً كبيراً لأبعد الحدود حتى أن بعض المسيرين رأوا أن البريد الإلكتروني يحدث من الإجهاد ما يتجاوز وأكثر من المشاكل الناجمة من الصراع مع الزملاء أو معالجة شكاوى الزبائن. (Barley,S.R & al: 2011, 903)

إتجاهات الإتصال:

الإتصال النازل (Downward Communication) حينما يمر الإتصال من مستوى عال إلى مستوى أدنى فمسؤولي الفرق والمسيرين يستخدمونه لتوضيح الأهداف، تقديم تعليمات عملية، شرح السياسات والإجراءات، الإشارة لمشاكل تتطلب إهتماماً فريداً أو تغذية رجعية حول الأداءات. كما أنه فرصة لتقديم الأسباب التي دفعت المسير لإتخاذ قرار معين. كما أن الدراسة أوضحت أن العاملين يصبحون أكثر إنخراطاً في التغيير إذا ما تم الشرح لهم دوافعه. كما أن هناك مشكلة تعاني منها هاته الطريقة هي أن المسؤولين يعلمون العاملين بتعليمات لكن نادراً ما يطلبون منهم نصائحهم وأرائهم. مع العلم أن الأشخاص هم بحاجة إلى التقدير والإنصات.

الإتصال الأفقي (Lateral Communication) يحدث هذا النوع من الإتصال حينما يقع بين عناصر مجموعة العمل الواحدة أو أعضاء مجموعة من نفس المستوى. مثلاً بين مصلحة الإنتاج ومصلحة مراقبة الجودة. أو إدارات من نفس المستوى لإطارات آخرين. فمن حيث الفعالية إن الإتصال من هذا النوع يسهل التنسيق وهو مريح للوقت. يكون الإتصال الأفقي فعالاً حينما يكون محل تشجيع من قبل الإدارة، إلا أنه بالإمكان أن يخلق الصراعات الوظيفية حينما لا يتم إحترام السلم الإداري العمودي.

الاتصال الصاعد (Upward Communication) الاتصال الصاعد يكون نحو مستوى عال من المنظمة يستعمل لتقديم التغذية الرجعية للمعلومة للدرجات العليا من المشرفين أو الإعلام بمستوى التقدم المنجز في تحقيق الأهداف ونقل المشاكل الحاصلة. فالإتصال من أسفل إلى أعلى يسمح للمسيرين أن يكونوا على علم كيف ينظر الموظفون إلى عملهم وإلى زملائهم والمنظمة بشكل عام. وقد تتضمن أحياناً بعض الشكاوى والإقتراحات. كما يعتمد في إدراك كيفية تحسين ظروف العمل. أحياناً يصعب الإتصال الصاعد من قبل العاملين نحو المشرفين على أساس أن المعلومات السلبية المرسلّة تعدّ مساساً بالصورة السيئة عن قدراتهم. مع الإنشغالات اليومية للمديرين وتوسع المسؤوليات من الصعب الإنخراط دوماً في تواصلات صاعدة وفعالة. على الأقل في قاعات بدل المكاتب. والتركيز على الخطوط العريضة بدلاً من التفاصيل، الإهتمام على جلب إنتباه المشرف. وليس المجادلة والنقاش الأعرج. (Robbins,S & Judge,T:2013,373)

عوائق الإتصال الفعال:

هناك بعض العراقيل والعوائق التواصلية منها الشخصية وما بين شخصية والتي تفسر إلى حد ما لماذا الرسالة التي يتم إستقبالها من قبل المستقبل هي ليست التي يبعثها المرسل والجدول التالي يوضح أهمها:

الجدول (3-5): عوائق الإتصال

العائق	الوصف
الغربة	التعامل المتعمد بالمعلومة الهدف منه هو جعل إستقبال مناسب لدى المستقبل.
الإدراك الإنتباهي	الإستقبال الإنتقائي للمعلومة وفقاً للحاجات والخبرة وعدة خصائص شخصية للفرد.
ثقل المعلومات	يظهر حينما يكون حجم المعلومات المستقبلية يتجاوز قدرات المعالجة للفرد.
الإنفعالات	مزاجية المستقبل حين إستقباله للرسالة.
اللغة	للكلمات عدة معاني مختلفة حسب الأشخاص حيث أن المستقبل يعتمد على تعريفاته الشخصية لكي يفك شفرة ورموز الرسالة المنقولة.
الجنس	يختلف الأشخاص من حيث الجنس حيال الإتصال فكل واحد لديه نمطه التواصلية الخاص به.
الثقافة الوطنية	اللغات والثقافات الوطنية تختلف حسب الأفراد والذي يتضمن أشكال مختلفة للتواصل.

كيف نتجاوز عوائق الإتصال:

أمام تعدد الإتصالات وتعدد العراقيل أمام التواصل الفعال هناك بعض التوصيات والحلول يجب أن يرجع إليها المسيرين والتي بإمكانها أن تحسن من جودة ونوعية الإتصال وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (4-5): كيف نتجاوز عراقيل الإتصال

إستخدام التغذية الرجعية	التحقق من مطابقة الرسالة المنقولة أو ما إعتقدت أنك فهمته.
تبسيط اللغة	إستعمل الكلمات المفهومة من قبل الجمهور المعني.
الإنصات النشط	إلتقاط المعنى الكامل للرسالة مع تجنب إصدار الحكم أو التفسير المسبق أو التفكير في الإستجابة التي سوف تعطى.
إحتواء المشاعر	التحكم في المشاعر قبل إفلاتها وإمتناع عن التواصل بدون الهدوء.
التحكم في الإشارات غير الشفهية	التحفظ لأن حركاتنا يمكن أن تكشف أكثر عن مكنوناتنا حيث يجب أن يتوازن كلاهما.

الفصل السادس: الجماعة وفريق العمل

إن تواجد الجماعة يمكنه تحفيز الشخص والتأثير في سلوك الأشخاص في السياق التنظيمي. فالسلوك التنظيمي ليس مجموع السلوكيات المتباينة بل هو ظاهرة معقدة الجزء الأساسي من هذا التعقيد راجع للجماعة.

تعريف الجماعة (Group):

يمكن تعريفها أنها اجتماع لشخصين أو أكثر، منخرطين في تفاعل اجتماعي لأجل تحقيق هدف معين. يعتبر العمل هو الهدف في السياق المهني مرتبط بإنتاج منتجاً صناعياً أو خدمة، أيضاً يمكن للجماعة أن تنشأ ببساطة لتطور أو المحافظة على علاقات اجتماعية، فجماعة العمل يمكن لها أن تكون رسمية، تحديثها المنظمة لإنجاز بعض المهام أو إدارة مسؤوليات محدودة. أو غير رسمية تتطور بصفة طبيعية تجمع عدداً العاملين يجتمعون بانتظام بعد ساعات العمل للتحديث عن مهتهم. فحينما تتواجد جماعة العمل كي تعمل في إطار هدف معين فذلك يعني أنها مكونة من أفراد مستقلين تماماً عن بعضهم البعض ولديهم كفاءات مكملة للآخرى يتشاركون في عمل منتج. (Riggio, E. R: 2013, 309)

الجماعات هي متعددة الحضور في الحياة المعاصرة فكلنا أعضاء بجماعات مختلفة جماعة مدرسية، جماعة العمل، جماعة عائلية، إجتماعية، دينية، رياضية، فنية. هناك الكبيرة والصغيرة دائمة ومؤقتة رسمية وغير رسمية. الناجحة وغير الناجحة. بحيث أن هناك ثلاثة متطلبات للجماعة المطلب الأول هو الحجم قد يكون إثنين أو أكثر ممن يشكلون الجماعة فشخص واحد لا يمكنه أن يكون هو الجماعة. إذن فهناك حد أدنى للحجم وليس هناك حد أقصى. المطلب الثاني هو أنه يجب أن يكون هناك نوع من التبادل بين الأشخاص وهذا التفاعل بين أعضاء الجماعة يكون في إطار التبادل اللفظي وجهاً لوجه. وقد لا يتحدث الأشخاص مع بعضهم البعض فقد تكون تفاعلاتهم الوحيدة الكتابة. بسبب الجداول الزمنية المزدحمة. أما المطلب الثالث في تعريف الجماعة هو تحقيق الهدف المشترك فإن لم يكون هناك غاية أو هدف مشترك فلا هناك مجال للجماعة حسب التعريف. فالهدف المشترك هو توجه الأعضاء نحو العمل فالهدف المشترك لجماعة رياضية هو الربح في اللعبة. والنتيجة هي محصلة الجهد الجماعي للمشاركين. (Ivancevich, J.M & al: 2014, 270)

لماذا نتحدث عن المجموعة أو الفريق؟ :

في بداية السنوات السبعينات 70 حينما قامت مؤسسات أولى والتي أدمجت مبدأ العمل والإشتغال لفرق العمل على غرار (Volvo, General foods, Toyota) أثارت المبادرة بعض الضجة الكبيرة و انتقادات لكن حالياً ظهر العكس حيث أن المؤسسة التي لا تلجأ إلى هذا النوع من التنظيم تصبح محل إتهام و بمجرد الإطلاع على المجالات الإقتصادية يظهر أن فرق العمل أصبحت عنصراً رئيساً في أغلب المؤسسات الرائدة حيث أن 80 بالمئة من المؤسسات الواردة في أفضل 500 تعتمد على فريق العمل.

قدم مجموعة من الخبراء (Mohrman, Cohen.1995) عدة أسباب تزيد الإهتمام بالفرق والمجموعات في المنظمات هي:

- 1- يتم ربح الوقت إن تم إنجاز الأعمال بصفة متتالية بين أعضاء الفريق أو في نفس الوقت.
- 2- يتم تشجيع التجديد والإبداع اعتماداً على تلاحق الأفكار المتبادلة. 3- يمكن للفرق دمج المعلومات بطريقة يستحيل الفرد القيام بها. 4- تسهل الفرق عمليات التعلم في المؤسسات والإحتفاظ بالتعلم بشكل فعال. 5- تسهل الفرق تطوير المنتجات والخدمات وتسليمها بسرعة في المؤسسات مع الإحتفاظ بالجودة العالية.

جماعة العمل أم فريق العمل؟

بالرغم أن كلا المصطلحين يستعملان في الغالب ليعبران عن مفهوم واحد وبالأخص حينما نراجع تأريخ المفهومين باعتبار رواج إستعمالهما في ميدان علم النفس الاجتماعي بصفة تكاد متشابهة. حيث تم إخضاع مفهوم الجماعة إلى البحث في المخابر والتجارب لوقت مضى على مستوى سيرورات الجماعة إلا أن رأى لاندي وكونتي (Landy, J.F & Cante, J.M : 2013) أن هناك سلبية كبيرة لهذا البحث في هذا المجال وهو صعوبة التعميم. لأن مجموعة المخبر ليس لها فرصة لتطوير تاريخها الخاص. فبمجرد الإنهاء من التجربة تنكسر تلك الجماعة ولا تستمر. بحيث يضيفان أنهما يحذران مقارنة علم النفس التنظيمي والصناعي لأنها تدرس الجماعة في البيئة التنظيمية بحيث تراعي عدة متغيرات والتي تجد صعوبة كبيرة في إخضاعها للتجربة. إلا أنه وفي المدة الأخيرة تم إبراز الفرق بين الفريق والمجموعة، حيث لاحظنا أن هناك قواسم مشتركة عديدة بين المفهومين، وأنهما يستعملان بصفة متبادلة. إلا الإستعمال الشائع في مجال التنظيمي هو الفريق.

فالجماعة تختلف عن الفريق. فالجماعة يمكن أن تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلان لأجل تحقيق هدف مشترك. أما الفرق هي مجموعات ناضجة لها هدف مشترك، مسؤولية، والمحاسبة في يخص إنجاز أهداف الأداء. فقد يبدأ الفريق كجماعة ولكن الجماعة ليس بإمكانها أن تكون جميعاً فرق عمل ناضجة ومترابطة.

حسب مالكو فيتس: من المعلوم أن مجموعة العمل تتولد من شخصين أو أكثر والذين يشتركون لتحقيق أهداف معينة فمجموعة العمل إذن يتفاعل أساساً من أجل تقاسم المعلومة وإتخاذ القرارات والتي تساعد كل عضو للتدخل بعد ذلك في حسب مجال مسؤوليته. فجماعات العمل ليس لها لا الحاجة أو الفرصة لإنجاز العمل الجماعي التي تتطلب جمع الجهود. في حين أن أدائها هي مساوية لمجموع المساهمات الفردية. أما بالنسبة لفريق العمل يخلق نوع من الرابطة (Synergie) الإيجابية اعتماداً على التعاون في الجهود ومستوى الأداءات الفردية يتجاوز مجموع المساهمات الفردية. والمخطط التالي يفصل في الفروق بين الجماعة والفريق.

الجدول (1-6): الفروق بين مجموعة العمل وفرة العمل

القيادة	الفريق	مجموعة العمل
القيادة	التناوب بين الأعضاء الأكفاء	تعيين شخص كبير
الأهداف	الموافقة عليه من قبل الفريق	القائد الرسمي هو الذي يضعها
تنظيم العمل	الأعضاء هم الذي يقررون	القائد هو الذي يحدده
المخرجات	نتائج جماعية عبر التعاون الكبير للأعضاء	نتائج فردية عبر أشخاص يعملون باستقلالية
الأداء	منخفض في البداية ثم يتعلم كيفية الإنجاز ثم يحصل على معدل المجموعة	في البداية أسرع من الفريق لأنهم لم يتعلموا الإنجاز مع بعض
تقييم الأداء	من قبل أعضاء الفريق والإدارة العليا	من قبل قائد رسمي والإدارة العليا
المسؤولية	لدى أعضاء الفريق المسؤولية المتبادلة	جميع أعضاء الجماعة هم مسؤولين فرادى أمام القائد
تشتغل جيداً ب	مهام معقدة وصعبة تتطلب التعاون والمزج بين المهارات المستقلة	مهام مستعجلة تتطلب كفاءة القائد لإدماج المساهمات

المصدر. (Huczynski, A. Buchanan, D: 2017, 340)

كما أن الباحثان جون كاتزنباخ و جايسون سانتاماريا (Katzbach, j. & Santamaria, j. 1999) من خلال بحوثهم في تشخيص الممارسات الإدارية لجيش البحرية الأمريكي. قارنوا بين مميزات الفريق ومجموعة العمل والتي تم تلخيصها في الجدول المبين أعلاه (Huczynski, A. Buchanan, D: 2017, 340)

مساهمة أخرى مهمة تبين مميزات كلاهما: الباحثان ماك شاين وآخرون (Mc shane, S. & al, 2013) تحدثا عن الاختلافات في مميزاتهم. فمجموعة العمل تتميز بما يلي:

- 1- أعضاء المجموعة لديهم تفاعلات وترابطات معتدلة.
- 2- يعبرون عن أنفسهم أحياناً حول القرارات والقائد هو المكلف بإتخاذها.
- 3- القرارات الجماعية مدفوعة لأجل الرغبة في تحقيق الأداءات وإحتياجات كل عضو.
- 4- أعضاء المجموعة لا يوجد لديهم نفس الاهتمام العميق بمهام ونشاطات الآخرين.
- 5- ليس لديهم نفس الروابط العاطفية مع زملائهم

أما بالنسبة لفريق العمل هناك خمسة مميزات هي كما يلي:

- 1- أعضاء الفريق لديهم مشروع وأهداف مشتركة، فكل الفرق لديها هدف محدد. والمشاركة في مشروع يتجاوز مهامهم التي كانوا يعتادون إنجازها من قبل. لزيادة الأداء مثل إجراءات التحسين المتواصل، أو نشاطات التطوع.
 - 2- لدى الأعضاء الروح الجماعية بحيث لديهم الشعور والإفتخار بالإنتماء في نفس الوحدة. فالفريق متماسك ومتضامن.
 - 3- الروابط الاجتماعية والعاطفية هي جد قوية علاوة على أن أعضاء الفريق يعرفون بعضهم شخصياً ومهنيّاً.
 - 4- لدى الأعضاء أدوار محددة ومقبولة داخل الجماعة والتي لها بنية مستقرة.
 - 5- المشروع الذي يجمعهم ويوحدهم هو محدود في فترة زمنية معينة.
- إلا أنه في الأخير وبعد الإطلاع الواسع على الأدبيات الإدارية إن كلا المصطلحين المجموعة او الفريق هما غالباً يعبران عن نفس الشيء. (Mc shane, S & al, E. R: 2013, 317)

الفرق الرسمية وغير الرسمية:

الجماعات غير الرسمية (Formal Groups) يتم تأسيسها من قبل الموظفين لتعزيز اهتماماتهم ومنافعهم أو لملاّ الحاجة للانتماء. وفي بعض الظروف هاته الجماعات قد تكون لها أهداف مماثلة للتنظيم الرسمي. مع أن العلاقة بين أهداف الجماعات الرسمية وغير الرسمية لها عدة أوجه، فيمكن أن تقوم جماعة رسمية تحت إشراف إطار رئيس بإحداث تغييرات في إجراءات العمل، يمكن أن تلقى قبولاً ودعماً من طرف الجماعة غير الرسمية وبهذا الشكل تضمن نجاح هاته الخطة. والذي يبين بوضوح أن الجماعة غير الرسمية إما أن تسند الجماعة الرسمية أو أن تخرب مخططاتها. والجدول التالي يوضح أن هناك نوعين من الجماعة غير الرسمية فهناك جماعة المصالح أو المنافع وجماعة الصداقة أو الزمالة. (Lamaute, D. Turgeon, B.: 2016, 247)

شكل المجموعة	خصائصها	أمثلة
جماعة المنافع	- تجمع أفراد لهم أهداف ومصالح مشتركة - يمكنها أن تأخذ شكل المطالبة والإحتجاج	تنشأ هاته الجماعات لسهولة الاحتجاج بأماكن

العمل، والسياسات، أو مطلب تحسين ظروف العمل.	- هي بمثابة مؤشر للحاجة للتغيير لدى المسيرين والإطارات	
المشاركة في أنشطة مشتركة مثل الرياضة، طريقة عيش أو قيم مشتركة.	- تنشأ للإجابة عن الحاجات الاجتماعية - تركز على تقاسم الماضي وميزات القيم لدى الأعضاء - تسهل سيران المعلومة لأجل الرغبة في التعاون - تحسين مناخ العمل	جماعة الصدقة

الجماعات الرسمية (Informal Groups) يتم تأسيسها من قبل المنظمة لأجل هدف محدد وهي الجماعة التي يعين لها ممثل من قبل الإدارة العليا يتم إنتقائه. فهي بالأحرى فرق بها أربعة أوجه هي كما هو موضح في الجدول التالي:

الأمثلة	الهدف
لجان تقنية، لجان إستشارة، حلقات الجودة	إنجاز وتقديم للإطارات تحليلات لازمة في إتخاذ القرارات
فرق تخطيط المؤسسة، مجموعة بحث مختبر، فريق العاملين في طائرة	تحقيق منتج أو خدمة
فرق البحث وفرق المحللين	تحضير مشروع وتقديم الحلول مبدعة لمشاكل بالإستعانة بفريق متخصص
فريق المفاوضات للإتفاقيات الجماعية، فريق التزلج، فريق التدخل التقني للأمن في البلد	إنجاز مهمة تتطلب فريق متخصص من العاملين بحيث أن العمل يتطلب التنسيق والتعاون

تطور الفريق أو الجماعة:

إن مفهوم تطور الفريق هو ديناميكي حيث تتبدل طبيعة التفاعلات في الجماعة بين أعضائها مع الوقت فالفرق تختلف سلوكياتها بين لحظة تكونها لأول مرة وسلوكياتها بعد فترة معتبرة من العمل سوياً. ففي بداية دورة حياتها يقضي الأعضاء وقتاً معتبراً للتعرف بينهم أكثر من الحديث عن العمل، ومع مرور الوقت تركز المجموعة على الأداء وحسب نموذج تطور الجماعة لبروس توكمان (Stage Model-Tuckman, B.1965) الملخص لأربعة مراحل هي كالتالي:

1-التشكل أو التكوين (Forming): المرحلة الأولى في تطور الفريق هي التشكل والتي تتميز بعدم اليقين والارتباك حول الغرض من المجموعة وهيكلتها وقيادتها إذ تتجه الأنشطة نحو التركيز على جهود الأعضاء لتفهم وتحديد الأهداف، أدوارهم، مهامهم داخل الفريق بحيث تتم امتحان أنماط التفاعلات بينهم أو ترفض أو يتبنونها فيما بعد، على الأقل بصفة مؤقتة. فكلما تباين الأعضاء كلما صعب من تجاوز هاته المرحلة. وبالتالي استمرارها. ولهذا هي مرحلة حساسة جداً بالخصوص للمجموعات مختلفة الثقافات. (Ivancevich, J,M & al: 2014, 273)

خلال هاته المرحلة ينضم الأشخاص بدون أن تكون لديهم علاقات شخصية رغم وجود توقعات نحو الجماعة، بحيث يركز البعض على التعلم من الآخرين، وتحديد ما يريدون تحقيقه وكيف. إلا أنه تنشأ بعض الخلافات الشخصية بينهم فيما يجب إنجازه وكيف؟ (Hitt, M.A et al.2011.422)

2-العاصفة (Storming): تتميز هاته المرحلة بالصراع والمواجهة والشديدة الإنفعال والمنافسة على المهام والمأموريات المبتغاة، كما السلوكيات والمسؤوليات المرتبطة بها. كما أنه يمكن إعادة النظر في تحديد الأهداف العامة والمهام، وفي هذا المستوى قد يبدأ بعض الأفراد في تقرير رغبتهم ودرجة إلتزامهم في المهام فإما قد يتقبلون أو يقاومون. وقد يجعل البعض منهم ينسحبون من المجموعة أثناء هاته المرحلة. كما أن هاته المرحلة هي جد حاسمة لأن فيها تقرر بقاء المجموعة وفعاليتها. لذلك من الواجب أن تتم إدارة الصراع بدلاً من قمعه الذي قد يعرقل التوصل إلى الأهداف التي تأسست من أجلها هاته الفرق (Ivancevich, J.M & al: 2014, 273)

والجدير بالذكر أنه حينما يتم التعامل مع الصراع من ناحية العمل والإجراءات سوف يتحقق الفهم والتفاهم بين الأعضاء للنتائج المرغوبة والقواعد والإجراءات ومعايير السلوك الجماعي.

3-المعايرة (Norming): في حين أن العاصفة تميزها المواجهة والصراع تتميز المعايرة بالتعاون والمساعدة. في هاته المرحلة تبدأ المجموعة في تنمية تماسكها بطريقة ملفتة وهنا تتميز بالتبادل المفتوح للمعلومات وتقبل الاختلاف في الرأي، والمحاولات النشطة لتحقيق الأهداف المحددة والمتفق عليها. بحيث أن هناك درجة من الإلتزام والانجذاب المتبادل والشعور بالهوية الجماعية والصدقة الحميمة. حيث يتم وضع وقبول معايير السلوك مثلها مثل القيادة أو أدوار أخرى بداخل الجماعة. وبمجرد وضع هاته المعايرة تصبح الجماعة تتصرف ككل متماسك.

وفي صلب هاته المرحلة يرى ماك شاين وآخرون (2013) أن هناك تحليل إحصائي لعدة دراسات وجدت بأن الفريق يكون أكثر فعالية حينما يكون لدى كل الأعضاء نفس النماذج الذهنية التي تتعلق بالعمل.

4-الآداء والتعاون (Performing): هي المرحلة الرابعة وقد تكون الأخيرة في بعض الأحيان حيث تعمل المجموعة بكامل طاقتها، الأدوار محددة والهيكل واضحة وتوجه جميع الجهود والطاقت نحو إنجاز المهام، لأن الأشخاص تعلموا تنظيم مجهوداتهم وحل النزاع فيما بينهم. في المجموعات ذات الأداء العالي تتميز بالثقة المتبادلة بين أعضائها، تتحقق النتائج فيسود مناخ الدعم المتبادل بين الأعضاء الذين لديهم الشجاعة بمواجهة المخاطر. أو ارتكاب الأخطاء أو طلب المساعدة.

5-الإنحلال (Adjourning): هي مرحلة نهائية لنشاطات الفريق قد تستمر الجماعة لكن قد لا تصل إلى التحلل ومع ذلك هناك فرق مؤقتة مثل اللجان، فريق المشروع، ووحدات أخرى وفي هاته المرحلة تتجه المجموعة لختم وإنهاء النشاطات المعتادة. وهي مرحلة التي تمتاز بالمشاعر الإيجابية المرتكزة حول الإنجاز ونجاح المهمة. كما يمكنها أن تحمل مشاعر الفشل، الخيبة والغضب. خصوصاً الجماعات الدائمة التي لم يكن لها الحظ في الاستمرار بسبب تسريح العمال أو الدمج للمؤسسات أو الإفلاس. وفي الغالب تتجه المنظمات لتبني مجموعات مؤقتة لحل المشكلات وتطوير المنتوجات.

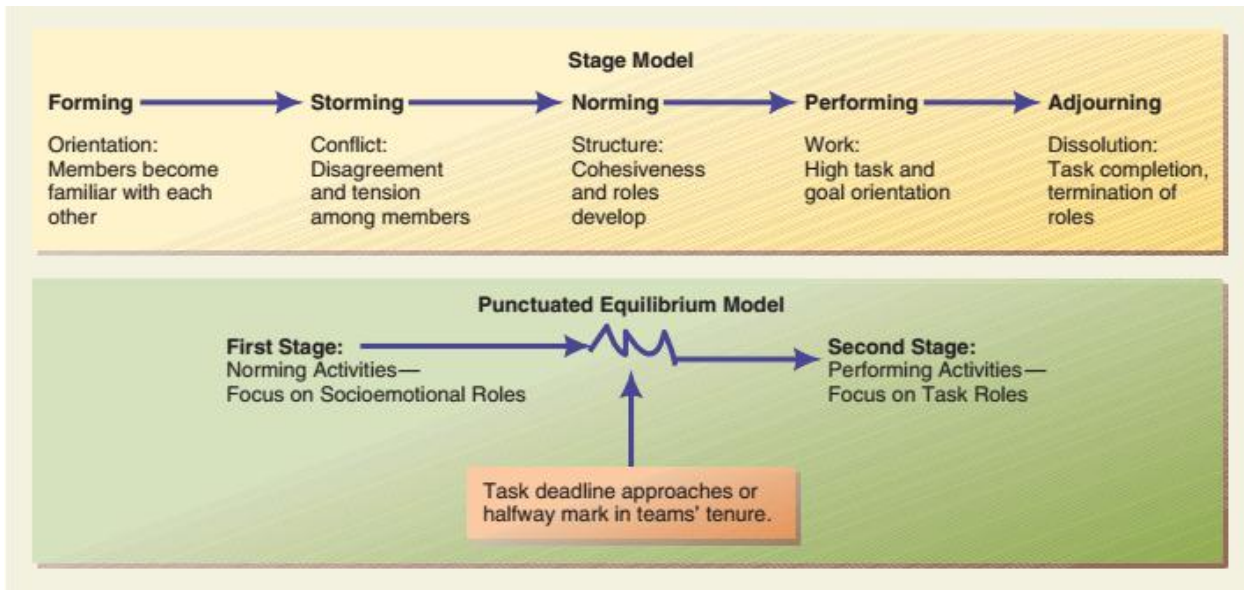
أغلب المجموعات غير الرسمية يكون مآلها التفكك والإنحلال، كما أن البعض الفرق تنحل بمجرد الإنتهاء من المشروع. ومهما كان السبب يتجه إهتمام الأشخاص من المهام نحو عالم المشاعر. (Mc shane, S & al ,E. R: 2013, 326)

هذا النموذج لتطور المجموعة هو إطار مفيد يسمح لنا بالتفكير جيداً في الطريقة التي تتطور بها الجماعات، إلا أن هذا النموذج ليس بالكمال المرجو لأنه لا يفسر لنا جيداً وبوضوح كيف تكون المدة اللازمة لكل مرحلة من المراحل الخمسة، وكيف أن التغير في الظروف والأشخاص لا يخدم تطور الفريق بحيث تراجع المجموعة إلى الخلف لكي تجد توازنها المفقود خلال التغير المفاجئ.

علاوة على ذلك يضيف هيت وآخرين (Hitt, M.A et al.2011) أن الجماعات لا تمر كلها بنفس المراحل. كما أنه قد يعرف الأعضاء بعضهم البعض قبل تشكل الجماعة وبالتالي لأحاجة للتشكل أو العاصفة، كما أن النموذج يصلح نحو فرق العمل بسيطة المشاريع ولا يشمل الفرق المعقدة أو التي لديها تاريخ طويل معاً. لذلك ظهرت الحاجة للتحدث عن نموذج آخر لـ جيرسيك (Punctuated Equilibrium Model. PME, Gersick.1988)

هذا النموذج يقترح تطور الجماعة في رؤية زمنية ووفقه إن الفرق لا تمر عبر مراحل خطية وإنما تشكلها مرتبط بمواعيد إنجاز المهام الموكلة لها. وهذا النموذج في الأساس تطوره يخضع لمرحلتين توازن. يتخللها تحول في التوجه. الأولى يتعرف أعضاء المجموعة على بعضهم البعض، والشروع في نشاطات المعايرة في هاته المحطة يتم الاهتمام بتطوير الأدوار الاجتماعية والانفعالية. فحينما يأتي الموعد النهائي لإنجاز العمل من قبل الفريق يحصل له تغيير جذري في أدائه. إذ أنه في هاته اللحظة يحدث الانقطاع فبمجرد الوصول إلى هاته النقطة يعيد الفريق تركيزه أنشطته على أداء المهمة، وإعطاء الأهمية للأدوار. كما لو أن الفريق استجاب بعد صفارة إنذار تحذره بأن يجب أن يعيد النظر في طريقة عمله إن أراد تحقيق أهدافه. حينها يبدأ الفريق في إيقاع جديد ونشط للعمل يسمح له بإنجاز المهمة. بصورة أخرى بعد شبه الجمود الذي يسمح للمجموعة أن تحافظ على توازنها والذي ينكسر وينقطع في المنتصف ليترك الفرصة لشيء جديد.

الشكل (1-6): مراحل تشكل الجماعات



أما الشيء الذي ينبغي الإشارة إليه هو أن نموذج الخمسة مراحل يركز على العلاقات الشخصية أي الديناميكية الاجتماعية للفريق أما نموذج التوازن يركز أكثر على سياق المهام أو الجوانب المؤقتة للمهام وبالأخص مواعيد الإنجاز. وأن هاته النماذج لها إيجابيات تطبيقية إذ إستطعنا التعرف على ظواهر الجماعة على أساس أنه يمكننا التدخل في لحظة معينة في مراحل حياتها من خلال التدعيم بالموارد أو خلق شعور بالإستعجال. أو إختيار شخص له دور إيجابي يمكن لعبه.

وعلى العموم فإن النموذج الثاني يصف بشكل أفضل تطور الفرق والجماعات بالأخص التي تشتغل على مهام محددة زمنياً وواضحة المعالم (Hitt, M.A et al.2011.422)

العمليات الأساسية للجماعة أو الفريق:

هناك عدة سيرورات أو عمليات أساسية في كل فرق العمل تساعد على المحافظة تماسك أعضائها معاً وتعديل سلوكياتهم فيها وتنظيم النشاطات، وإثارة النشاط لديهم. إذ أن هناك عدة عمليات نتعرض إليها وهي كالتالي: المطابقة (Conformity): هي عملية أو سيرورة الالتزام بالمعايير ولأن هاته المعايير هي مهمة لهوية الجماعة وأنشطتها بحيث أنها تمارس ضغطاً معتبراً على منتسبها لكي يتبعونها وأي انتهاك لها قد يكون مصدراً للضغوطات التي تأخذ عدة مظاهر مثل النقد اللفظي أو نظرة الانتقاص والرفض أو عزل الشخص المخطئ. وبمجرد رجوعه للمعيار تختفي هاته الضغوط. ويندمج بسهولة من جديد في النشاطات المعتادة للمجموعة. إذن فالمطابقة والامتثال القوي للمعايير يسمح بالحفاظ على النظام والوحدة في سلوك الجماعة. (Riggio, E. R: 2013, 315)

بحيث سبق وأن تعرضنا للجماعة الرسمية وغير الرسمية والقوانين الضمنية التي ترسبها والتي على أساسها تضمن ولاء وطاعة العاملين وهو الشيء الذي تحدثت عنه مدرسة العلاقات الإنسانية حينها في تجربة هاورثون. المعايير هي محركات للسلوك مشتركة بين أعضاء المجموعة بحيث لها خصائصها أنها تشكل فقط للأشياء التي لها أهمية لدى الأعضاء أيضاً يمكنها أن تكون مكتوبة أو منقولة شفهيّاً من قبلهم، وفي حالات عديدة لا تصاغ رسمياً بل قد يتعارف عليها من قبل كل أعضاء الفريق. هذا من ناحية أما من ناحية أخرى يمكن تقبل هاته المعايير بدرجات مختلفة. فالبعض منها هو مقبول من طرف الجميع إلا أن معايير أخرى مقبولة جزئياً. وظاهرة التغيب هي أحسن مثال عن ذلك. أيضاً فبعض المعايير تطبق على البعض دون الآخرين. (Ivancevich, J,M & al: 2014, 278)

وفي الغالب لدى الشخص الميل لانتهاك المعيار والقواعد حينما تتعارض أهدافه ومصالحه مع الفريق. فإن رغب شخص في أن يحوز على إعجاب رب عمله كعامل مجتهد ومتفوق مما يجعله أكثر ترشحاً لترقية في منصب أفضل فيمكن لهذا الشخص أن ينتهك قاعدة نسبة الإنجاز أو الإنتاج. مما يجعل فريق العمل أو الجماعة يمارس عليه ضغوطاً فيطلقون عليه "rate buster" لكي يرجع إلى مربعه الأول والامتثال للقاعدة ومعيارية الجماعة. فالحالات المتكررة والمبالغة لهذا السلوك تؤدي في الغالب إلى نفبه وإبعاده. وفي عموم الجماعات لدى الأشخاص القياديين التوجه لمقاومة الضغوط التي تمارسها الجماعة لعدم امتثال هؤلاء لمعايير الجماعة وقواعدها. كما أن درجة التسامح مع عدم مطابقة الفرد للمعايير هي نسبية مقارنة بتاريخ الشخص في العصيان. (Riggio, E. R: 2013, 315)

فالمطابقة الأفراد لمعايير الجماعة تتدخل فيها عدة متغيرات مثل السمات الشخصية لكل شخص فهي تلعب دوراً مهماً فالبحوث أشارت أن الشخصيات الأكثر ذكاءً هم أقل الناس مطابقة للمعايير كما أن الأكثر استبداداً هم أكثر التزاماً بالمعايير مقارنة بغير المتسلطين. إضافة إلى العوامل الوضعية مثل حجم وهيكلية الجماعة يمكنها التأثير في المطابقة فقد يصعب العملية إن كانت بين جماعة كبيرة أو يتباعد أعضائها جغرافياً عن بعضهم البعض. أيضاً العوامل الثقافية فهناك بعض الثقافات لها تقاليد جماعية تعطي أهمية للجماعة والالتزام بقوانينها ومعاييرها أكثر من الثقافة الفردانية. فالصين وأمريكا هما أحسن مثال عن هاذان التوجهان. (Ivancevich, J,M & al: 2014, 279)

تماسك الجماعة (Group Cohesiveness): هي سيرورة جوهرية أخرى لفريق العمل تعتبر بمثابة الصمغ الاجتماعي الذي يحافظ على الأفراد معاً في مجموعة متماسكة. يعبر عنها بحجم ودرجة الانجذاب بين أعضاء الفريق. وتماسك

الجماعة هو الذي يفسر الروح الجماعية التي يشترك فيها هؤلاء. مع العلم بأنهم يكونون الأكثر رضاً وإنتاجاً من الفريق غير المتماسك أعضائه. لأنهم يتسمون بتفاعل أكثر وبمشاركة فعلية في الأنشطة الجماعية. ويقبلون العمل في تحقيق أهدافها. وحسب جولي وآخرون (Gully & al, 1995). بالرغم من أن فرق العمل المتماسكة هي أكثر إنتاجاً من غير المتماسكة إلا أن العلاقة بين التماسك والإنتاجية قد تكون ضعيفة جداً.

- والجدير بالتنويه أنه لكي يكن الفريق المتماسك منتجاً عليه أن يكون تماسكه مرتبط بالعمل. في مقابل ذلك يمكن أن يكون هناك فريق متماسك جداً لديهم هدف يتمثل في بذل الجهد القليل بقدر الإمكان وهنا يكون التماسك قوياً والرضا عالياً داخل هذا الفريق لكن المرجح هو أن الإنتاجية ضعيفة جداً.

- من الناحية النظرية يمكن تسجيل بما أن التماسك هو مرتبط بقوة بالرضا والإنتاجية لدى أعضاء الفريق في بعض الظروف إلا أن البحث في عوامل التماسك هي حجم الجماعة والتساوي في مكانة الأعضاء، استقرارهم والتقارب في مستوى الأداء لديهم ووجود عدو أو تهديد مشترك. (Riggio, E. R: 2013, 316)

كما نضيف أن التماسك هو تجربة إنفعالية أو إسمنت وروح الجماعة، الذي يوحدنا لأجل تحقيق الإلتزامات. وحسب ماك شاين وزملاؤه هناك عدة عوامل تساهم في تماسك الجماعة منها:

أولاً التشابه بين الأعضاء، بحيث حينما يكون لهم نفس الجنس، الخبرة، القيم. متجانسة يعني أن هناك احتمال كبير لأن يكونوا أكثر تماسكاً من غير المتجانسة. وذلك بسبب الإنجذاب للذين هم مثلنا، فتتزايد الثقة وتنخفض الصراعات. ثانياً حجم الجماعة، الجماعات الصغيرة هي أكثر تماسكاً من الكبيرة، كما تتزايد فيها التفاعلات فمن السهل التفاهم حول الأهداف والتنسيق للأنشطة.

ثالثاً التفاعلات بين الأعضاء، حيث تكون الفرق أكثر تماسكاً حينما تكون أكثر تفاعلاً وهو ينتج عندما تكون المهام مرتبطة بقوة فيما بينها علاوة على التقارب والعمل في مكان واحد.

رابعاً صعوبة الإنخراط في المجموعة، كلما صعب الولوج كلما كانت متماسكة لأن الإنخراط فيها يعتبر حذوة ومكانة يتشرف الأعضاء بالإنتماء إليها.

خامساً نجاح الفريق، أيضاً يتزايد تماسك الجماعة حين تحصيل النجاحات وبالتالي ترضية حاجات وأهداف الأعضاء. كما أن النجاح بعد النجاح يطور الشعور بالفعالية الجماعية وبالتالي يضمن الثقة في الذات لديهم. عكس الإخفاقات المتكررة فإنها تفجر الثقة بالذات لديهم. حيث يلعب القائد دوراً متميزاً في تبيين النجاحات وتذكير الأعضاء بها.

سادساً التحديات الخارجية، الدخول في منافسة وتحدي مع فرق أخرى يجعل منها أكثر تماسكاً. فقد يكون منافساً خارج المنظمة أو منافسة ودية مع مجموعة عمل أخرى. فيرى الموظفون أنفسهم أمام مواجهة مع الآخرين. والإنتصار عليهم. فتزداد التفاعلات والتعاون المتبادل، كما تشير البحوث أن فرق العمل تكون أقل فعالية حينما تكون بصدد مواجهة تحديات قوية جداً. والإجتهاد الناتج ذلك. (Mc shane, S & al ,E. R: 2013, 333)

فعالية الجماعة (Group Efficacy): بما أن الأفراد لديهم الفعالية الذاتية كذلك الجماعات. ففرق العمل تمتلك الشعور بالفعالية الجماعية، أي قدرتها بالانخراط في مسارات عمل والتي تنجز النتائج المرغوبة. (Riggio, E. R: 2013, 316)

هاته النتائج هي مرتبطة بأداء مهام محددة كانت مسطرة كأهداف سلفاً، فهي نتائج رسمية قابلة للقياس (عدد الوحدات المصنعة أو المجمع، النسبة في السوق، عدد خدمات الزبائن). وهنا النتيجة هي أكثر وضوحاً وليست الوحيدة لأن هناك مخرجات أخرى... كما أن ريتشارد هاكمان (Richard Hackman, 1990) الباحث في المجال التنظيمي حدد ثلاثة محكات تفصح لنا عن فعالية الجماعة والتي هي كالتالي:

- 1- مدى إستيفاء إنتاج الجماعة للمعايير الكمية والجودة، والتوقيت المناسب لمستخدمي المخرجات أو الزبائن.
- 2- مدى قدرة فريق العمل على الإنجاز سوياً لكل الأعضاء وبشكل مترابط فليس هناك فعالية للمجموعة إن هي فقط إحتزمت المحك الأول. فليس من المقبول تحقيق المنتج كاملاً إن كان على حساب تدمير علاقات العمل المستقبلية.
- 3- مدى خبرة الفريق التي يجب تساهم في التطور والراحة النفسية لأعضائها. هذا المحك له علاقة بالنتائج النهائية والرضا. كما ينبغي أن نشير أنه ليس من الضروري أن يكون الرضا هدفاً معلناً يمكن من خلاله إختبار فعالية الفريق. وحينما تكون المشاركة في المجموعة لا تساهم في التطور الشخصي والمهني أو في إرضاء الحاجات الشخصية فقد يكون ذلك منذراً بالعواقب السلبية. وقد تستمر هاته الآثار السلبية على جودة مشاركة الأعضاء.

فكل هاته المحكات هي مهمة جداً لتقييم فعالية أي فريق عمل. أيضاً هي جد ملائمة لفرق المسيرة ذاتياً (Self Managed Teams) ومن المهم جداً على هاته المجموعات أن تحسن قدرة أعضائها على العمل معاً وبطريقة مترابطة مستقبلاً إضافة إلى أن الراحة النفسية وتطور أعضاء الجماعة هي مكونات أساسية لنجاح هاته الفرق. (Ivancevich, J.M & al: 2014, 284)

كما أن البحوث برهنت أن مستويات الفعالية الذاتية للأفراد الأعضاء في الجماعة يساهم في فعالية الجماعة. والتي بدورها تلعب دوراً جلياً إيجابياً في تماسك الجماعة وفي الإنتاجية. كما أظهرت نتائج استعراض التحاليل العلاقة القوية بين الفعالية والإنتاجية لدى الجماعة والفريق. كما توجد عدة إثباتات بأن فعالية الفريق تنبؤنا كأفضل مؤشر لمستويات من الرضا في العمل والالتزام التنظيمي. (Riggio, E. R: 2013, 316)

التعاون والمنافسة (Cooperation & Competition): كما أشرنا سابقاً أن الهدف الرئيسي للجماعة وفريق العمل هو تسهيل إنجاز وتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية ومن أجل ذلك وجب أن يشتغل الناس معاً، ينسقون نشاطاتهم، ويتعاون كل واحد مع الآخر وأحياناً يساعدون بعضهم البعض. رغم أن الجماعات هي مليئة بالمنافسة يحاول العاملون التفوق على بعضهم البعض. للحصول على المكافآت والترقيات أو الزيادة. كما يمكن تشجيع هاته المنافسة عبر مقارنة أداءات العاملين مع بعضها البعض، أيضاً هناك برامج خاصة لتحفيز وتنشيط دافعية الأشخاص اعتماداً على المقارنة. من خلال مواجهة عامل لعامل آخر. فالتعاون والمنافسة هما عمليتان أساسيتان في حياة الجماعة وفريق العمل.

قامنفاضة الزائفة والتوتر الناتج عنها هناك إآتمالية كبيرة أن يسبب ضرراً في مجال الإبداع داخل فريق عمل باآي بالنسبة للتعاون هو بالغ الأهمية لفعالية الجماعات والفرق بالمنظمات، على سبيل المثال في مكتبة تبفع الكتب أو سلفتها يتكون فريق المكتبة من ثلاثة أعضاء، يتناوبون على أداء مهام مرتبب بوظائفهم في مختلف الأوقات إآئين في الإستقبال يخدمون الزبائن والثالث يرتب الرفوف ويسجل...إلخ. فالعمال ينسقون جهودهم لأجل تحقيق أهداف المنظمة المتمثلة في بيع الكتب وتقديم أفضل خدمة للزبائن. فإن غاب أحد عن عمله يخلفه الآخر. وإن عجز أحد عن تقديم الإستشارة والرأي فقد يعاونه آخر أكثر إطلاعاً ودراية. كما ينسق أعضاء الفريق بأوقات العطل والراحة وفي

جميع الحالات يكون فيها التعاون هو القاعدة وليس إستثناء. لأن من الصعب ان تحقق الأهداف لوحدهم، ومادام هناك أهداف مشتركة للعمال فمن الضرورة التعاون بينهم ولا بد أن يجبرون أنفسهم على مساعدة الآخرين. (Riggio,E. R: 2013, 318)

3- أشكال فرق العمل:

من الممكن أن يتم ترتيب فرق العمل إلى أربعة أساسية وفقاً للأهداف وهي كالتالي:

فرق العمل الوظيفي (Fonctionnelle): تتكون من المسير والعاملين وهم تحت مسؤوليته نجد فيها السلطة وإتخاذ القرارات والإدارة والتفاعلات كلها بسيطة ومتحكم فيها. وهي غالباً ما تلتزم من أجل تحسين النشاطات وحل المشاكل ضمن وحدة وظيفية فالموظفين لكل المصالح يتدخلون في فرق لإتخاذ قرارات لكي يتم تصنيع المنتوجات بسرعة وأقل تكلفةً وبأعلى جودةً.

فرق حلحلة المشاكل (Resolution de problèmes): بحيث أن أعضائها يتقاسمون نفس الأفكار ويقدمون إقتراحات لكيفية تحسين العمليات وطرق العمل مثل حلقات الجودة والتي تتكون من 8-10 أفراد فيها مسؤول والعاملين تجتمع هاته الفرقة من أجل التحدث عن المشاكل المتعلقة بالجودة وتبحث عن أسباب الإختلال والإضطراب وتقديم الحلول والشروع في تدابير تصحيحية. ليس لديها غالباً السلطة لفرض الحلول بدون الإدارة.

فرق العمل المستقلة (Autonome): هي شائعة في المنظمات بحيث أنها جماعة رسمية من العمال يعملون بدون مسؤول ومسير لسيرورة من العمل أو لجزء من الإنتاج من أجل تقديم المنتج أو الخدمة النهائية. حيث أن مهمتها تراقب إيقاع العمل وتوزيع المهام. والتفتيش الذاتي الدائم. حتى أنها الفرق تختار أعضائها ويتم التقييم المتبادل بينها. وعلى أساس هذا العمل فإن المسؤولين المباشرين يفقدون أهميتهم وأحياناً يحذفون.

فرق العمل العرضية (Transversale): أو بين وظيفية تتكون من عاملين من مستويات إدارية متساوية أو مقتربة لكن من مصالح متعددة حيث يتم تجميع الأشخاص فيه لكي ينجزوا مهمة أو مشروع محدد. وهذا النوع من الفرق يعتبر كوسيلة فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين مصالح وميادين مختلفة وتطوير أفكار جديدة وحل مشاكل مستعصية والتعاون في مهام معقدة (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 267)

4- شروط فعالية الفرق:

هناك مجموعة من الخصائص للفرق الفعالة يجب الإطلاع عليها (Hellriegel D,et Slocum j w : 2006,278):

- * معرفة سبب وجود الفريق وتقاسم الأهداف.
- * إعتداد التوجهات أو إجراءات إتخاذ القرار.
- * التواصل بحرية فيما بينهم.
- * الإستفادة من المساعدة المتبادلة.
- * حل الصراعات دوماً داخل الجماعة.
- * الكشف عن العمليات الفردية والجماعية وتحسين طريقة تصرفهم وكذلك سلوك الجماعة.

الأشكال الحديثة للعمل الجماعي:

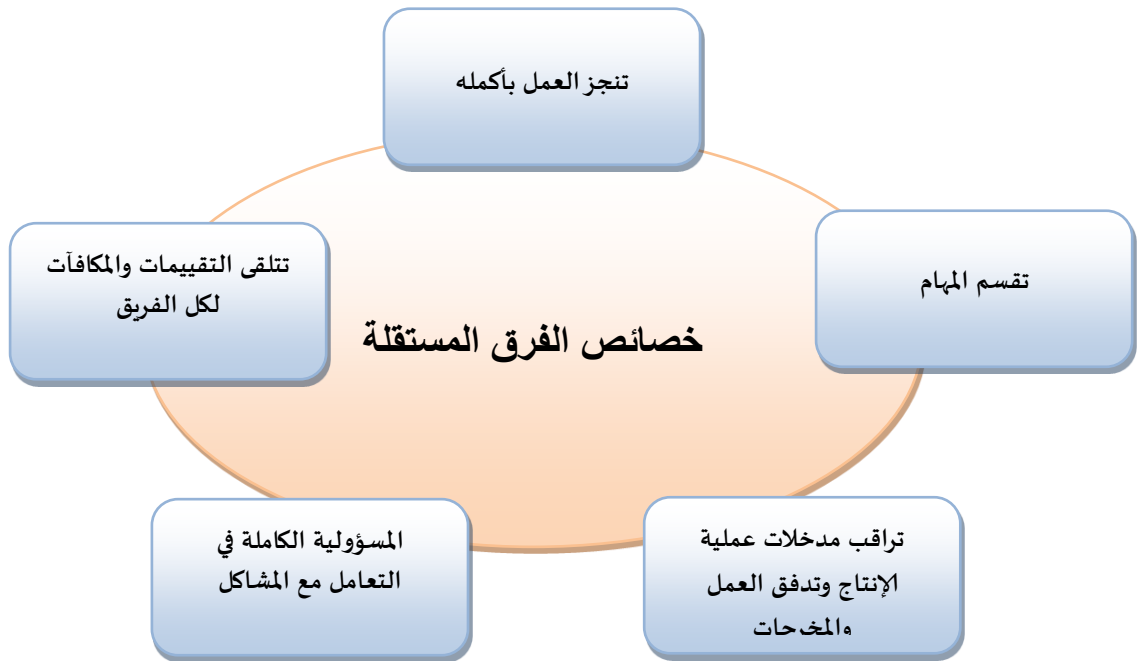
1- فرق العمل المستقلة: تلجأ الشركات والمنظمات الحديثة إلى فرق العمل المستقلة وأغلب هاته المؤسسات منتشرة في أمريكا الشمالية. بحيث تنتظم هاته الفرق لإنجاز عمل متكامل يحتوي على مهام متعددة مترابطة فيما بينها. بحيث تلعب دوراً هاماً في إنجاز وتنفيذ أعمالهم بصفة مستقلة.

الفرق المسيرة ذاتياً (Self Managed Teams) الفرق المسيرة ذاتياً تمتلك قدرة كبيرة من الاستقلالية الهامة حول العمل الذي تنجزه، على العموم هي مسؤولة عن إنجاز عمل أو مشروع بأكمله، جزء مهم من عمليات توزيع المنتجات والخدمات. على سبيل المثال فبدلاً من العمل فرداً على سيارة واحدة، تقوم الفرق المسيرة ذاتياً بتركيب سيارة بأكملها أو جزء كبير منها، وبالرغم من أن هذا النوع من التنظيم يستفيد من الإشراف الرسمي حيث يتمثل دور المشرف في تسهيل الأداءات والمشاركة لدى أعضاء الفريق أكثر منه تسيير. أما أعضاء المجموعة يتخذون قرارات مهمة. على عكس فرق أخرى المشرف هو الذي يتخذ القرار ويوزع المهام. وتوجيه الأفراد لمهام معينة، وتحديد أهداف الأداءات، وشكل الأجور لأعضاء الفريق. كما أنهم مسؤولون أكثر على أداءات المجموعة. (Hitt, M.A et al.2011.408)

كما أن بحوث عديدة وجدت أن المؤسسات الصناعية التي هي في قمة التصنيع تتبنى هذا الفرق المستقلة. أولاً وقبل كل شيء إن فرق العمل المستقلة أو المسيرة ذاتياً تنجز العمل بأجملة كما أنها مسؤولة عن المدخلات والمخرجات والسيطرة بأكملها، أيضاً تقسم المهام المختلفة على كل الأعضاء دون تدخل المشرف. أي أن الفريق هو الذي ينظم ويراقب نشاطات العمل مع حد أدنى من تدخلات المشرفين أو الإطارات. علاوة على ذلك الفريق هو مسؤول عن تصحيح الأخطاء والمشكلات التي تحصل، والذي يعني أن المجموعة مسؤولة عن جودة العمل واللوجستيك. وتتلقى التقييم والتغذية الرجعية والمكافآت بما فيها المكافآت الفردية. كما أن هاته الفرق يتم بناؤها وفقاً لسيطرة الإنتاج، فيمكن اعتبارها كمؤسسات مصغرة. وفي بعض الأحيان تكون مسؤولة عن التوظيف، التكوين، والتجهيزات بحيث تشارك في أخذ القرارات التي تتطلب المعارف والخبرة المطلوبة لمختلف الأشخاص. (Mc shane, S & al ,E. R: 2013, 338)

على الرغم من الأهمية والدور الإجرائي الذي تلعبه فرق العمل المستقلة. إذ لا يمكن تطبيقها بسهولة في جميع المنظمات كما أن استمرارها هو هش نوعاً ما. بحيث أن مسؤولي المؤسسات يجدون على الأقل ثلاثة أنواع من الصعوبات والتحديات والعراقيل أحياناً لنجاح هاته الفرق المستقلة. التي منها المشاكل ما بين ثقافية من جهة. فالفرق المستقلة تجد الصعوبة بالاشتغال حينما تكون هناك ثقافة التباعد الإداري قوية (بالأخص حينما لا نتقبل الاختلاف في السلطة) حيث يجد المستخدمون الصعوبة في تقبل الأوامر والتعليمات من زملائهم في نفس المستوى الإداري. أما حينما تكون ثقافة التباعد الإداري ضعيفة. يرغب المستخدمون في تنفيذ القرارات معاً.

الشكل (2-6): خصائص الفرق المستقلة



فقد لوحظ مثلاً أن من الصعب زرع هاته الفرق المستقلة في المكسيك من قبل الشركات العالمية الأجنبية لأن هناك ثقافة تباعد إداري قوية جداً. حيث إستنتج بعض الباحثين (X.Chen et W.Barshes,1999) أنه يستحيل تنظيمها في بلد مثل الصين وسبب ذلك راجع حسبه أن القيم الثقافية التقليدية الصينية التي تتجه نحو تدعيم وموالة قوية للإدارة الجامدة. إضافة إلى ذلك توجد هناك صعوبة جد كبير في تطبيق الفرق المستقل ضمن الثقافات ذات توجه الفردانية القوي، والجماعية الضعيفة حيث يبدي العاملون الصعوبة في التعاون والمساعدة.

أما من جهة أخرى يشكل الإطار والإدارة العليا أهم مقاوم للإنتقال لهاته الفرق المسيرة ذاتياً. وسبب ذلك يرجع أنهم يرون أنها سوف تسلب منهم جزء معتبر من السلطة التي يتمتعون بها لصالح من هم أدنى مرتبة إدارية ومساعدتهم. حتى أن البعض يرون أنه قد يفقدهم قيمتهم ووظيفتهم. إعتبار آخر هو أنهم غير مكونين على إدارة هذا النوع من الفرق. وفي الأخير من الصعوبات التي نواجهها تجاه الفرق المستقلة. هو المقاومة الشرسة للعمال والنقابات. لأنهم يرون بأنهم ملزمون بتبني أدوار جديدة وإكتساب كفاءات جديدة. وعلى الرغم من أن النقابات تقبلت هاته الفرق المستقلة في أوروبا والهند. إلا أنها لاقت مقاومة شديدة في أمريكا الشمالية. والسبب الرئيس في إمتعاض وتحفظ النقابات هو أن هاته الفرق تساهم بقوة في تحسين الإنتاجية لدى المؤسسة لكنها في مقابل ذلك تزيد من شدة الإجهاد لدى المستخدمين. علاوة على ذلك إن هذا التنظيم يتطلب أكثر مستوى من المرونة، وتشتت قواعد العمل المتعارف عليها وتذيب الفوارق بين العاملين والتي حصلت عبر المسارات المهنية لكل شخص.

ورغم هاته التحديات والعراقيل تجاه فرق العمل المستقلة أو الفرق المسيرة ذاتياً إلا أنها تمثل مقدرة هائلة ومنجم للأفكار والمشاريع الرائدة للمنظمات وبالأخص حينما توفر الشروط الفضلى من هيكلية، موارد، وتكنولوجيا ملائمة. كما تكنولوجيا الإعلام وصناعة المعرفة تساهم بقوة في خلق وظهور هذا النوع من الفرق هي الفرق والمجموعات الافتراضية.

2- فرق العمل الافتراضية: علاوة على ذلك هناك الفرق الافتراضية (virtual Teams) هي مجموعات تشتغل خارج الحدود المكانية والزمنية والتنظيمية والتي تستعمل تكنولوجيا الإعلام في عملها، وكأي فريق عمل الفرق الافتراضية تتعاون لأجل تحقيق هدف مشترك. فتكون إما دائمة أو مؤقتة وفقاً للغاية من وجودها. حيث تتواجد في البلد الواحد لنفس المؤسسة أو في عدة بلدان من عدة منظمات مع أنها عرفت إزدهار ملحوظاً خلال العشرية الأخيرة خصوصاً للتطور السريع والحاصل في مجال تكنولوجيا الإعلام يفسر لنا لحد كبير كيف أصبحت هذا الشكل من الجماعات شائعاً: الأنترنت، الأنترانت، الرسائل الإلكترونية السريعة ومنتجات أخرى التي تسهل الإتصال والتعاون عن بعد. هاته الأدوات تخلق روابط بين الأشخاص متباعدين جداً يشعرون في الأخير أنهم أعضاء لفريق واحد. ومن الأدوات الشائعة المستعملة حسب هيت (Hitt, M.A et al.2011) في الفرق الافتراضية:

(Audio conferencing, Videoconferencing, Micro-electronic equipment, Online chat rooms, E-mail and Online bulletin boards, Keypad voting systems, Project-management software, Instant messaging, Messaging boards, Web conferencing, Blocs and wiki sites)

ومن الأسباب التي ساهمت في تطور فرق العمل الافتراضية هي الإنتقال من النشاطات المبنية على الإنتاج إلى نشاطات مبنية على المعرفة وغير الملموس مثل البرامج والأفكار. علاوة على عوامة المبادلات ساعدت أيضاً في إبراز الحاجة إليها. بحيث أن المؤسسات التي لها فروع في الخارج لها عدة تحالفات مع شركات أجنبية أخرى في علاقاتها مع الزبائن في كل المعمورة، أعتبر إستجابة لهاته الظروف الجديدة من خلال السرعة في التعاون والإجابة.

بالنسبة لشروط فعالية الفرق الافتراضية تحدثت البحوث أنها هي نفس شروط الفعالية بالنسبة لفرق العمل الأخرى حيث تتطلب أن تكون هناك عدة قنوات للإتصال، أيضاً يشترط المعرفة اللازمة لإستعمال تكنولوجيا الإعلام. كما ينبغي أن تكون المهام الموكلة غير معقدة وغير مهمة بل تكون واضحة تكون فيها المسؤوليات والأدوار واضحة جداً. علاوة أن يكون أعضائها على قدر كبير من التحسس من الاختلافات والفروقات الثقافية، ولديهم الكفاءات التي تسمح بإدارة هذا التنوع. بل أن هناك شروط لفعالية الفريق عبر الإجراءات التالية:

- 1- تقييم الحاجة إلى تكوين الفرق مثل تحديد الأهداف، ومسؤولياتها مع تكوين الشعور بالإستعجال.
- 2- تقديم الموارد البشرية والمادية اللازمة.
- 3- إنتقاء بتأني الأعضاء الذين لديهم الإتجاهات والكفاءات الملائمة وتدريبهم على العمل الجماعي.
- 4- السهر على أن تقدم الإدارة كل الدعم المستدام.
- 5- تشجيع مكافأة الفريق تجاه أدائه.
- 6- ترتيب فضاء الأمكنة والهياكل لتواصل أفضل وسلس بحيث يثري المهام. (Mc shane, S & al, E. R: 2013, 343)

الفصل السابع: الصراع

- الصراع هو ظاهرة إجتماعية تعيشها جميع المخلوقات، في كل المراحل والثقافات. تمت دراسته عند النحل، النمل ومجموع من الحشرات ولدى قردة الشامبنزي والمعروف أن دلائله في تاريخ البشرية حاضرة دينياً وأنتربولوجياً ولهذا فإن دراسة موضوع الصراع هو مشروع متعدد اجتذب عدة تخصصات كالفيزياء، الرياضيات، الأحياء، الأنتربولوجيا، علم النفس والإجتماع، الإقتصاد، العلوم السياسية والإستراتيجيات، السلوك التنظيمي، الإتصال (De dreu,C.et (Gelfand,M.J.2008, 3

- فالصراع هو سلوك مبدئه التنافس بين الأفراد والجماعات لمنع تحقيق الأهداف الآخرين. وبالنظر إلى تعريف آمونت (Aamodt,M.G.2016) الذي يرى أن الصراع هو رد فعل نفسي وسلوكي لإدراك لدى الشخص أن شخصاً آخر يمتنع من الوصول و تحقيق أحد أهدافه. أو ينزع أحقيته في أحد الحقوق والمكاسب. أو ينتهك توقعات علاقة معينة. وفي تقديره يرى بأن الإدراك هو أحد المكونات الرئيسية والجوهرية للصراع مثلاً يمكن لشخصين أن يكون لديهما نفس الأهداف لكن إن أدرك أحدهما أن أهدافهما مختلفة فإن هناك احتمال لتزايد الصراع، أيضاً هذا الأخير هو في الغالب نتيجة إدراك سيئ للأهداف، للمقاصد أو لسلوكات الشخص الآخر.

- وفي إطار تعريف الصراع على أساس مكوناته رأت كاترين ميلر أنه يتكون من ثلاثة: 1-عدم التوافق في الأهداف. 2- الإعتماد المتبادل. 3-التفاعل. بالنسبة لعدم التوافق فهو أمر غالب في جل تعاريف الصراعات مثلاً هناك عدة صراعات منطلقها عدة أفكار متناقضة حول توزيع الموارد التنظيمية. فالإدارة والعمال يتفاوضون حول توزيع المرتبات والمزايا أو حول المشاريع المستقبلية. وهذا اللاتوافق يخلق الإضطراب على مستوى الإجراءات التنظيمية. والمثير للإنتباه والجدير بالذكر أن حالات الصراع الأكثر تكراراً هي حينما يكون مدير المؤسسة أكثر صرامة في إحترام مواقيت العمل وفي الجهة المقابلة من النزاع العامل الذي هو مقتنع بتقديم المجهود في العمل وفقاً لجدول توقيت أكثر مرونة (أو بالأحرى الخاص به). (Miller,K. 2012,162)

الصراع في التنظيمات ظاهرة صحية أم مرضية؟

- أحد النقاشات القديمة في مجال المنظمات هو معرفة مدى إيجابية أو سلبية الصراع ومؤخراً طرح التساؤل عن ماهية الصراعات النافعة والمضرة. حيث مثلت صورة أن الصراع هو غير وظيفي لحوالي قرن من الزمن أعتبر المنظرين الأوروبيين للتنظيمات مثل هنري فايول وماكس فيبر حيث قدروا بأن المنظمات تشتغل جيداً بفضل العلاقات المتناغمة. أما بالنسبة لإلتون مايو مؤسس كلية العلاقات الإنسانية في جامعة هارفارد وفي نفس الوقت أحد مؤسسي السلوك التنظيمي. والتيار الإنساني في التسيير كان مقتنعا أن الصراع بين العاملين والإدارة يقوض فعالية المنظمات. كما أن إنتقادات أخرى حذرت من المستويات المعتدلة من الخلافات ورأها ممزقة لنسيج العلاقات في أماكن العمل وتستنزف الطاقة داخل الأنشطة الإنتاجية. حيث أن الخلاف مع المشرف يهدر وقت الإنتاج وينتهك السلم الإداري للأوامر، ويدخل الشكوكية في سلطته.

- على الرغم من أن منظور الذي يرى أن الصراع سيئ هو أكثر تبسيطاً في هاته الآونة فقد يكون له أثار سلبية في بعض الوضعيات وتم إنتقاده لأنه يخفض من أداء العامل، كما أنه في الغالب مرهق. ويستهلك الطاقة الشخصية ويصرف إنتباه الموظفين عن عملهم. ويزيد من احتمالية الإستياء (عدم الرضا). المترجم بتزايد حجم مغادرة المؤسسة (Turn-over) -علاوة على إنخفاض مستوى خدمة الزبائن. فالأشخاص الذين لديهم الميل للصراع هم أقل الناس تشاركاً للمعلومة والتعاون وهم أقل تواصلأ. الأطراف الأكثر تنازعا هم أكثر عرضة لتصعيد الخلاف لأنهم يستندون لتصورات وإدراكات مغلوطة مشوهة وعلى الصور النمطية للآخرين. من جهة أخرى يمثل الصراع وقود السياسات التنظيمية لأنه يحفز العاملين لإيجاد سبل لتقويض مصداقية الخصوم والإساءة إلى الإنسجام والتكامل بين أعضاء الفريق. (Mc Shane,S. Von,G.M: 2018,305)

فوائد الصراع:

- خلال سنوات العشرينيات رأى أخصائي المنظمات أن الصراعات هي مصدر الإختلال الوظيفي بطبيعته، إلا أن جاء جون ديوي (J.Dewey) العالم التربوي والفيلسوف متحدثاً عن إيجابياته وفوائده وحينها أتت العالمة المنظرة ماري باركر فوليت (M.P.Follett) المختصة في العلوم السياسية والإدارة التي رأت أن إحتكاكات الصراع لا يجب التعامل معها أنها نتيجة غير مرغوب فيها. حتى سنوات 70 رأى فيها خبراء إدارة الصراعات أن مستوى معين من الصراع قد يكون مفيداً وإيجابياً وبالأخص حينما يكون محدوداً. فإنه يجعل من التنظيمات أكثر فعاليةً أما إن كان شديداً فسوف يضعفها لا محالة. بحيث رآه ديوي محفزاً للأشخاص على نقاش القضايا وتقديم البدائل الأكثر عمقاً وإختبار المتبادل للتفكير. والنظر في الحجج وتشجيع الآخر على مراجعة إفتراضاته الأساسية حول المشاكل وطرق حلها. كما يمنع من إتخاذ أي قرارات رديئة إذ يمكن أن يساعد على تقديم حلول مبدعة وسليمة.

- أما الفائدة الثانية الممكنة للصراع أن المستويات المعتدلة منه تمنع جمود المنظمة داخل المحيط، بحيث تجعل الأفراد ينخرطون في التفكير النشط الذي يتطلب المساءلة واليقظة المستمرة حول توافق المنظمة مع محيطها. (Mc Shane,S. Von,G.M: 2018,305)

- حيث تظهر عدة أشكال نموذجية للصراع في المنافسة بين أعضاء المنظمة في أحقية كل شخص بقيادة آلة، نقابة أو تنافس على نفس المنصب وهو السلوك الشائع في تنظيم العمل كما في الحياة اليومية. حيث أن العنصر الأساسي في تعريف الصراع هو أن الأطراف المتنازعة لها أهداف غير متوافقة. فكلما الشخصين لا يمكنهما قيادة نفس الآلة، والنقابة لا يمكنها تحقيق أهدافها إن تمسكت الإدارة بقوة بأهدافها. فتعيين شخص في منصب مرغوب لشخص آخر هو بالضرورة إقصاء لأحدهما. لذلك يتولد عن الصراع سلسلة من السلوكات السلبية مثل الصراخ، الإهانات، الأفعال العدوانية. كما أن هناك دائماً خاسر عقب الصراع إذ يعتقد البعض عموماً أن هذا الأخير هو أمر سلبي إلا أن ذلك ليس بالضرورة لأنه سيرورة طبيعية تحدث في كل جماعات العمل والمنظمات له نتائج وخيمة ومدمرة كما قد تكون له نتائج إيجابية نافعة وبناءة (Riggio,E. R: 2013, 321)

- حينما نستدعي مصطلح الصراع يستلزم بديهية أن يكون هناك إختلاف بين الفاعلين والذي تتولد عنه المقاومة والإضطراب وأن هذا الإختلاف هو فعلي وحقيقي. يكفي أن يتصور الأشخاص أن هناك وضعية صراعية سوف تطفو. كما أن هذا التعريف يشمل كل أشكال الردود الممكنة ابتداءً من أشكال الإضطراب غير المباشرة والسخيفة والأكثر تحكماً حتى ظواهر الكراهية الأكثر تطرفاً مثل الإضرابات، والإحتجاجات، المظاهرات وحتى الحروب. حيث أنه في تعريف الصراع يتم الإستناد أنه هناك وضعية تضاد وإختلاف بين الفاعلين الناتج من إدراك الإختلاف حول الموارد أو

الأهداف أو الرهانات والتي تتولد عنها سلوكيات الإضطرابات والمقاومة. (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 389) و الملفت للإنتباه أن نواتج الصراع يضرب بعمق كافة المستويات مثله مثل الضباب الذي قد يحجب الرؤية داخل وخارج الهيئات وفي فضاءات المجتمع. مما قد يفقد هذا الأخير تماسكه وإلتحامه وهو عدوى تمس الأفراد والعلاقات بالأخص في السياق المهني كما هو موضح جيداً في الجدول المبين أسفله.

الجدول(7-1): آثار ونواتج الصراع

الأثار على الأفراد	الأثار على السلوكيات	الأثار على العلاقات الشخصية
الغضب	قلة الحافز والإنتاجية	عدم الثقة
العداية	تجنب الطرف الآخر	سوء الفهم
الإحباط	التنفيس العاطفي	عدم القدرة على رؤية منظور الآخر
الإجهاد	التحديات	التشكيك في نوايا الآخرين
الشعور بالذنب	العدوان النفسي أو الجسدي	المواقف السلبية نحو الآخر
تدني الرضا الوظيفي	الإستقالات	التغيرات في حجم السلطة
الحرج	التغيبات	التغيرات في نوعية الإتصال
	التصورات المتحيزة	التغيرات في حجم الإتصال
	التفكير النمطي-شيطنة الآخر	
	الإصرار على المنظور الشخصي	

(Hitt, M.A et al.2011.439)

أشكال الصراع:

- يرى هولبيان وآخرون (Uhl-Bien et al) الصراع في المجموعة أو في العمل و في حياتنا الشخصية يأخذ شكلين أساسيين شائعين وموجودين الأول حقيقي موضوعي والثاني إنفعالي وجداني. بالنسبة للصراع الحقيقي (substance conflict) هو إختلاف أساسي يتمحور حول الغايات والأهداف المتوخاة أو الوسائل المستخدمة لتحقيقها. أو نزاع بين الرئيس وأعضاء الفريق حول خطة العمل المتبعة، مثلاً إستراتيجية تجارية لمنتوج جديد هو أحسن مثال عن هذا النوع من الصراع. وبالنظر لإعتياد العمال العمل مع بعضهم يومياً فمن البديهي أن تكون هناك وجهات نظر متباينة في العمق حول قضايا مختلفة داخل العمل. فيختلف الأشخاص حول أهداف الفريق، وتوزيع الموارد، السياسات والإجراءات. وإسناد المهام. أما الصراع الإنفعالي (emotional-personnal conflict) يتضمن الفروق بين شخصية التي تظهر وتطفو بسبب مشاعر الغضب وعدم الثقة والخوف، الكراهية والإستياء... ومشاعر أخرى وهو النزاع المعروف بنزاع الشخصيات حيث يأخذ تعبير نسمعه في الغالب " لا أرغب العمل مع هذا الشخص".

- فتسلل الصراع الإنفعالي إلى وضعيات العمل يستنزف الطاقات ويجعل الناس يغفلون عن أولويات العمل والأهداف. حيث يظهر في بيئات متعددة بين الزملاء بالعمل كما العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين. (Uhl-Bien,M & al :2014, 214)

- إلا أن هيت وآخرين (Hitt,M.A et al) رأوا بأن هناك ثلاثة أشكال للصراع الحقيقي أو ما أصطلح عليها بحرب الأزهار الكبرى "Great Petunia War" وهي التسمية التي ظهرت في أعقاب الحرب التجارية التي اشتعلت بأمريكا بين ممثلين تجاريين يبيعون الزهور لعسكريين من تجار التجزئة سنة 1997 والنزاع حول مناطق في من له الحق في تسويق بضاعته من الزهور والنباتات. فسرعان ما تصاعدت المنافسة والحرب بينهما، لتتوسع إلى مواد أخرى كالزيت، الخضر

والفواكه. وأنواع أخرى من الأطعمة. سخنت المعركة مما استدع تدخل جنرالات الجيش لتعديله. لذلك الصراعات الحقيقية لا ينبغي أن تؤدي إلى أسوء الأداءات إن تمت إدارتها بطريقة سليمة. أما الصراع الثاني هو الشخصي الذي أطلق عليه سابقاً الإنفعالي يحمل مجمل المشاعر السلبية كالغيرة والحسد بين زملاء العمل. أما الصراع الثالث الذي أضافه هيت هو الصراع الإجرائي (procedural conflict) الذي يحدث حينما يكون إختلاف في الطريقة التي بها ينجز العمل أو المشروع المشترك. فعندما لا يتم حل هذا النزاع فإنه ينتج الأداء السلبي. فإن لم يتم الإتفاق على من ينجز ماذا ومن يشرف على هذا العمل الجماعي فإن هناك إحتمال كبير في عدم تحقيق الأهداف وإنجاز المشروع. (Hitt, 2011, 441)

مستويات الصراع: هناك أربعة مستويات للصراع في المنظمة منها: الداخلي لدى الفرد، بين الأشخاص، داخل الجماعة، بين الجماعات. والشكل (7-1) الموالي يوضح هاته المستويات:

1- الصراع بين شخصي (Intrapersonal conflict): الصراع بين شخصي هو توتر يعيشه الفرد سببه الضغوطات والتوقعات غير المتوافقة فيتضح له أنه مطالب بإنتقاء لإختيارين إيجابيين، أو سلبيين. حيث يحدث لديه نوع من الصراع المعرفي والوجداني أو الأهداف ويتوج سلوكه إلى نتائج متعارضة تترجم على أساس ضغوطات أو إحباطات داخلية. على سبيل المثال حينما يتحصل شخص على شهادة ويكون مكرهاً في الإختيار بين وظيفيتين مختلفتين. يكون الرهان فيما والتحدي على مستوى الأجر والأمن أو المكان. فالمحاولات والموازنات التي يجربها تخلق لديه نوع من الصراع في الأهداف مجسداً في الإستراتيجية الواجب تبنيها في الإختيار وأيضاً في الأشياء التي يجب تجنبها.

2- الصراع بين الأشخاص (Interpersonal conflict): يكون بين أكثر من شخصين أو بين مجموعتين فالمنافسة بينهم تكون على أساس كسب للموارد أو المكافآت (إمتيازات) أو لديهم مشكلات وجدانية فيما بينهم. وأحسن مثال على ذلك بالمؤسسة هو الصراع بين المصالح الوظيفية مثل التسويق والإنتاج. أسبابه تكون في أهداف كل مصلحة فههدف مصلحة التسويق هو حجم المبيعات أما الإنتاج يهتمون بالمردودية وإيقاع الإنتاج المتسارع أو البطيء.... وقد تكون هناك إعتبارات إنفعالية مثل الكراهية والأنانية. وهو الصراع الأكثر حدوثاً في التجمعات والمنظمات. والمتوقع فعلاً أنه سوف يضعف من درجة التعاون والتماسك فيها، لذلك إن اللجوء إلى فرق العمل بين الوظائف قد تضعف من إحتتمالات الصراع وتحسين الإتصال الأفقي بين المصالح.

3- الصراع بين المنظمات (Interorganizational conflict): الصراع داخل المنظمات يأخذ في الغالب شكل المنافسة القوية بين الشركات في نفس الأسواق مثلاً المنافسة التجارية بين الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية ونظيراتها الصينية أو اليابانية في ميدان الإتصالات، السيارات والطائرات. يكون فيها الصراع أكثر إتساعاً. أيضاً هناك مثال آخر لهذا الصراع هو بين النقابة والإدارات، المنظمات والهيئات الرقابية والضبط، بين المنظمات والموردين... حيث يرى هاريقل وسلوكوم أنه الصراع الأكثر حدة وإستمرارية وكلفةً بالنسبة للأشخاص المتقوقعين فيه. حيث تظهر سلوكيات الحذر، صلابة الموقف والدفاع الشديد عن المصالح. ورفض الحوار والإنصات. حينما يصل الصراع مداه لمستويات أعلى تصاعداً وتبلغ المنافسة أشدها. (Hellriegel D, et Slocum j w : 2006, 327)

الشكل (1-7): مستويات الصراع في المنظمة.



تصورات مختلفة حول موضوع الصراع: مع التطور الحاصل والزمن المتحول. هناك ثلاثة تصورات للصراع المهني. التصور الأول هو الكلاسيكي أو التقليدي حيث يرى البعض أنه من الواجب تجنبه لأنه يتضمن إختلالات وظيفية للمؤسسة. أما التصور الثاني هو التصور الإنساني والذي يرى أن الصراع يمثل عنصر طبيعي وليس من السهل تجنبه في حياة المنظمات. كما أنه ليس كله شر. وإنما فيه من القدرات والفوائد ما يمكنه أن يساهم في تحسين الأداءات ويحوّله إلى قوة إيجابية. أما التصور الثالث هو التصور التفاعلي هو التصور الحديث والذي لا يتحدث فقط عن الجانب القوي والإيجابي للصراع وإنما يرى بأنه ضروري لضمان فعالية المؤسسة والفرق.

الصراع يمكنه أن يكون في آن واحد إيجابي وسلبي؟:

بقدر ما ننظر الرؤية التفاعلية إلى الصراع على أنه مفيد إلا أنه أحياناً يساهم في نجاح المؤسسة والذي يسعى بالصراع الوظيفي (Conflits fonctionnels) حيث أن له عدة آثار بناءة. في مقابل ذلك هناك أحياناً صراعات أخرى تمنع الوصول إلى الأهداف وهي صراعات الإختلال الوظيفي (Conflits dysfonctionnels) والتي لها آثار مدمرة. فمن الضروري دائماً التذكير بأن الصراعات يمكن أن تكون مفيدة، لكن كيف يتسنى للمسير أن يعرف ماهو وظيفي وما عكس ذلك. للأسف ليس هناك حدود بينهما والرؤية في الغالب غير متضحة فليس هناك مستوى من الصراع مقبول أو غير مقبول في كل المواقف. فقد يكون نوع ومستوى من الصراع يثير الإلتزام السليم الإيجابي تجاه مصلحة معينة من المؤسسة وقد يثير خطراً وإختلالاً وظيفياً بالنسبة لمصلحة أخرى. لذلك على المسير أن يخلق الفعالية الصحية للصراع وفي نفس الوقت أن يتجنب الإنحلال المرضي. فهي مسألة جرعات حيث من الضروري إثارة الصراعات وإستغلال الإيجابيات الوظيفية. وكبحها حينما تكون عوامل اللإستقرار. ولحد الآن لا توجد وسيلة بها يتم الكشف عن الرؤية الجيدة إلا أنه يمكن للمسير أن يتسم بالإدراك والقدرة على التمييز.

المصادر الكبرى للصراع:

هناك أسباب عديدة لتشكل الصراع بين الأفراد والمجموعات في التنظيمات التي هي مترابطة فيما بينها لذلك على المسيرين أن يكونوا على دراية جيدة بها وأن تكون لديهم القدرة الجيدة في تشخيصها. الشائعة منها هي متعلقة بعوامل هيكلية وأخرى بالإتصال وعوامل معرفية أو الميزات الشخصية وفي الأخير ماهو مرتبط بتاريخ العلاقات بين الأطراف.

عوامل هيكلية: العامل الأول هو التخصص المتزايد فحينما تكبر المنظمات تظهر الحاجة الملحة للتخصص مثلاً في الموارد البشرية هناك متخصصين في التوظيف والتكوين والأجور علاقات العمل... وكل واحد منها له وجهة نظره الخاصة رغم المزية التي يقدمها التخصص فهو مكن الصراعات. فقد تتناقض وجهات النظر بين مسؤولي التطوير والإنتاج. أما العامل الثاني هو الترابط أو التنسيق في العمل داخل المنظمة بين الوحدات وبين الأفراد داخلها. فالوحدات التي تتميز بدرجة عالية من الترابط تزيد من درجة احتمالية نشوب النزاعات بين الأفراد أو الوحدات. أما بالنسبة للعامل الثالث هو متعلق بالمركزية أو اللامركزية للسلطات. فكل واحدة منها قد تسبب شكل من أشكال الصراع. فالمركزية في عموم المنظمة تعني سلطة فرد أو وحدة عليا على باقي الأفراد أو الوحدات في إتخاذ القرارات. وهو الذي يخفض من النزاعات بين الوحدات. إلا أن ذلك لا يستثني الصراع والخلاف بين العاملين والمشرفين عليهم، لأنه لم تعد لهم القدرة على التحكم بوضعيتهم المهنية. كما أن اللامركزية والتي تعني أن كل مسؤول وحدة له الحق في إتخاذ القرارات المهمة والذي يساعد في تخفيض الصراع بين المسؤول والمعاونين لكنه يخلق درجة كبيرة من النزاع بين الوحدات. أما العامل الرابع هو التصميم المادي لبيئة العمل، إذ نلاحظ أن فرق العمل الافتراضية يكون فيها الأعضاء متباعدين فيزيائياً عن بعضهم البعض هم في نفس الوقت أكثر عرضة للإتصال السيئ المؤدي للصراعات. أيضاً بالإمكان حدوث نزاعات عندما يكون الزملاء يعملون مع بعض أكثر قريباً (Hitt, M.A et al.2011.443)

الإتصال: السبب المشترك لحدوث الصراعات هي أنه قد يكون الإتصال السيئ سبباً في إحداث سوء الفهم وخلق الحواجز، وأسهل طريقة في تجنب النزاعات هي التواصلات الجيدة. وهذا الإتصال الأسوأ يجسده عدم الإنصات إلى الآخر رغم سلسلة المحادثات التي تنتج الكراهية ومشاكل متعددة في نقص التعاون لن تحل أبداً. فنقص التواصل أو الإفراط فيه كلاهما يخلق الصراع فالنقص فيه يجعل الزملاء يجهلون نوايا وأهداف الآخرين مما يصعب التعاون والتنسيق ويخلق سوء الفهم والصراع من جهة أخرى المبالغة في التواصل تخلق ثقل المعلومة وسوء التفاهم وبالتالي الصراع.

العوامل المعرفية: بعض الإعتقادات والإتجاهات يمكنها أيضاً أن تخلق الصراعات منها التوقعات المختلفة والإدراكات. بالنسبة للعامل الأول هو متعلق بالتوقعات بحيث يختلف الأشخاص في توقعاتهم إتجاه مهنتهم ومساراتهم ونحو النشاطات التسييرية. من الأمثلة عن هاته الإختلافات هو ما نشاهده لدى مختلف المهن الباحثين، المحامين، المحاسبين... والمدراء بحيث أن الإخلاص للمهنة لا يكون موضوع تقدير من قبل المنظمة أحياناً مما قد يخلق في بعض الظروف مشاكل عويصة من بينها خفض الولاء التنظيمي ويصبح مكن ومصدراً للصراع الحاد مع بعض الشركاء أو الزملاء في التسيير. فإن كان حجم هاته التوقعات المتباينة كبيراً فإنه يصبح نذيراً للصراع. حيث يمكن لهاته الحالة أن تجعلهم يغادرون كلية المنظمة. لذلك على المسيرين أن يكونوا على علم بهاته الفروقات ويساهموا أكثر في رتبها. أما العامل الثاني يتعلق بإدراكات الطرف الآخر. يكون حينما يدرك طرف ما أن الطرف الآخر لديه أهداف عليا للغاية من أهدافه وأن الخاصة به سوف لا تتحقق يحصل ذلك بالغالب في حالات المنافسة على الترقية في منصب عالي، مما

تجعل طرف يحس أن الآخر يهدد حصوله على هدفه وهي الحالة التي تخلق النزاع والإنزعاج من الآخر ولا يراه إلا سارقاً وغير شريف، ومزعجاً لطموحاته وينعته بأرذل الصفات...

الفروقات الفردية: أما بالنسبة لهاته العوامل التي تخلق الصراعات فإنها تتضمن الشخصية. يكون لسمة الشخصية علاقة مع تصاعد الصراعات فالشخصيات التنافسية العدوانية غير الصبورين لوحظوا في الدراسة أنهم أكثر نزاعاً مع مساعديهم إن كانوا مشرفين. يرون الآخرين أن لديهم أهداف منافسة حتى ولو لم يكن ذلك. عامل آخر مهم في الشخصية هو الثقة بالذات فالذين تكون لديهم ثقة ضعيفة هم أقل الناس تعاوناً مع الآخرين وأقلهم بحثاً عن الحلول المفيدة المتبادلة في حالة الصراع.

- عامل فردي آخر من مسببات الصراع هو الفروقات والإختلافات من حيث القيمة المدركة للصراع أو درجة أهمية الصراع بالنسبة للأشخاص فبعض الأفراد يرون بأنه ضروري ومفيد إلا آخرين يجتنبونه بأي ثمن. فهناك ثقافات غربية ترى أن النزاعات هي جانب لا يمكن تفاديه وأحياناً هي صحية. إلا أنه في بعض دول آسيا مثل الصينيين يرون أن الصراع هو سلبى وجب تجنبه. هاته القيم المختلفة تجعل من حل الصراعات شيئاً صعباً وبالأخص حينما تتباين وتتمايز الثقافات. فحينما يرغب الأشخاص في الغلق فإنهم يلجئون إلى المعايير الثقافية الأقوى لإرشادهم في أخذهم للقرارات. الأهداف أيضاً تشكل مصدراً من مصادر الصراع حينما توجد هناك أهداف منافسة أو متناقضة فإن النزاع ينتج على إثر التشدد بها والتي قد تجعلها تنافسية جامدة.

التاريخ: تشكل العلاقات السابقة بين الأطراف تأثيراً قوياً بإمكانية حدوث وإستمرار الصراع في المستقبل. كما أن الأداءات والتفاعلات الماضية هما عاملان أساسيان يحدثان ذلك حينما يكون هناك تغذية رجعية أو تعليقات سلبية موجهة لأشخاص بسبب الأداء السيئ فيرونها كتهديد شخصي، فيحاولون أن يواجهوها عبر التشدد ويبادروا بالتحكم في أعضاء الجماعة الآخرين وفي أفكارهم. وتقييد وخنق تدفق المعلومات وسيرانها. مما يصعب من تواصلهم ويخلق فرص جديدة للصراع. فالأشخاص الذين عاشوا نزاعات فيما قبل هم أكثر الناس عرضة لها في المستقبل لأنها إعتادوا على نفس السلوكات الصراعية كما تنعي لديهم الإحساس الدائم بعدم الثقة بالآخرين. (Hitt, M.A et al.2011.447)

التعامل مع الصراعات: أغلب الباحثين و في المراجع المعتمدة بالموضوع يتحدثون عن كيفية التعامل مع النزاعات لكن بمنظور مختلفة فالبعض يتحدث عن إستراتيجيات التعامل و الآخرين يتحدثون عن ردود الفعل أما آخرين يسمونها بإدارة الصراعات أو أنماط تسيير الصراعات أو أشكال فض النزاعات (Kenneth,T.1976) وبدون الخوض في تبرير هاته المقاربات في تعرضها لموضوع التعامل مع الصراع فضلنا مصطلح التعامل مع الصراعات.

الإستراتيجيات الخمسة للتعامل مع الصراعات:

مقاربة حل الصراعات:

يتحدث كينيث توماس عن المقاربات الخمسة التي تركز على بعدين أساسيين هما 1/ مدى الحزم أو التساهل في متابعة الإهتمامات الخاصة (Assertiveness). 2/ درجة التعاون أو عدم التعاون كل طرف في الإستجابة لإنشغالات الآخر. (Cooperativeness) وهاته المقاربات هي كالآتي :

1- السيطرة والإجبار (Dominating): يكون ذلك من خلال الإستمرار في النزاع والتمسك بالرأي حتى الإنتهاء من تحقيق الأهداف على حساب الآخرين ويمكن إعتبارها نصراً. أي أن هناك طرف رابح وطرف آخر خاسر لا محالة. يطلق عليها أحياناً بإستراتيجية المنافسة. بقناعة أحد الأطراف أن يجب عليه المنافسة حتى الرمح الأخير والإنتصار على الطرف الآخر لكي يصل لأهدافه ومقصده، رغم سلبياتها إلا أن المنافسة ليست سلبية في بعض الحالات فمن الضروري الحزم في حل النزاعات.

2- التكيف (Accommodating): التصرف بالتضحية بطريقة متجاهلة للذات لأجل حل الصراع مع التنازل. هاته الإستراتيجية خاسر رابح تستعمل في الغالب لتخفيض الخسائر وإسترضاء الآخر ومحاولة منها المحافظة على العلاقات بين الأطراف المتنازعة. حيث ينظر إلى الأشخاص الذين يفضلون التكيف أنهم مستسلمون وضعفاء ومن التصريحات التي تلخص هذا النمط مثل: « إن كان هذا يسعد الآخر فأنا أتفق مع الآخر... "أفضل طريقة لكي أتجنب المشاكل وأحسن علاقتي مع الآخرين هي أن أتنازل عن أهدافي وبالتالي أحل النزاع".

3- التسوية (Compromise): حيث أن كل طرف من الأطراف يجب عليه أن يتنازل عن بعض الشيء. فهي إستراتيجية خاسر-خاسر وهي الإستراتيجية المثلى التي تتحقق في وضعيات المفاوضات فالنقابة تطالب بزيادة 3 آلاف دينار في الأسبوع أما الإدارة تقبل بالزيادة لكن 1.5 آلاف دينار، إلا أنه من خلال التسوية يتفقان على 2 ألفين دينار. فكلتا الطرفين لم يحققا ما كانا يصبوان إليه. وخسرا مقارنة بالوضعية الأولية. التسوية ليست بالأمر السهل إن تعقدت الأمر ولم يرغب الطرفان في التنازل عن أهدافهما. فحسب أدلر رونالد وزملاؤه (Adler R.B & al. 2013) إن التسوية ليست بالمقاربة المثالية إلا أنه بالنظر لظروف متعددة جعلتها تقدم أفضل النتائج.

4- التعاون (Collaboration): يجتهد الطرفان في الوصول إلى حل وهي الوضعية رابح-رابح لكلاهما لكن للأسف ليس ذلك ممكنا بكل الحالات وبالأخص حينما يكون سبب النزاع متعلق بالموارد والإمكانيات والتي هي ليست بالقدر الكافي - شحيحة- بحيث يسمح بتقاسمها أو بترضية حاجات الأطراف الأخرى. كما يرى البعض (Hellriegel , Slocum) أن هاته الإستراتيجية تكون مناسبة حينما تكون إكراهات الوقت ضعيفة والأطراف يبحثون بجدية عن عدم أذية أي شخص والمشكلة كبيرة والإكتفاء بالتعاون.

- كما تفترضه طبيعة التعاون فإنه من الممكن ترضية الحاجات الذاتية وحاجات الآخر (Adler R.B & al. 2013). من ميزات هاته الطريقة أنها ليست فقط هي ضامنة للحل بل أن العلاقة بين الأطراف يمكنها التحسن، وفي إعتقاد الطرفان أن الصراع هو شئ طبيعي. إلا أن التعاون يشترط إلزام الكل بالشراكة.

5- التجنب (Avoidance): أو الموقف الهروبي بإجتناوب الخوض في النزاع بوضوح النهار أو الإنسحاب من الوضعية. رغم أن هاته الإستراتيجية تجتنب النزاع المفتوح إلا أن الخلافات لا تزال قائمة بين الطرفين ويمكنها أن تتعزز والتأثير في القدرة على العمل الجماعي. والتجنب هو سلوك أمثل وبالأخص حينما يكون النزاع مفتوح أو أن الخلاف ليس له أهمية ويخلق الشحنة. وغير أمثل حينما يكون طرفي الصراع بحاجة إلى مرحلة للتفكير. (Riggio, E. R: 2013, 326) يكون التجنب فيزيائياً من خلال رفض مكالمات الهاتفية للآخر، أو البقاء محصناً في المكتب وقد يكون التجنب أحياناً نفسياً بإنكار وجود مشكلة رغم خطورتها أو قمع الردود العاطفية. فالشخص التواصل يبتجنب الصراعات يمكنه قبول التأخرات في مواعيد العمل أو اللجوء في خدمات بعض الموردين رغبة منه في تجنب المواجهات. أو التغافل عن

السلوكات المخادعة من أحد الزملاء. حيث يرى البعض أن التجنب فيه مزايا لكنه مكلف على المدى البعيد. ولأنه من الأفضل مواجهة الأزمات والمشاكل. رغم السلبيات التي في التجنب إلا أنه الاختيار الحكيم.

الجدول (2-7): الاعتبارات وعوامل اختيار نمط الإستراتيجية. المصدر (Adler R.B & al, 2013, 128)

الإستراتيجية	العوامل المهمة في اختيار النمط
الهروبية	- حينما لا تكون أي أهمية للمسألة أو أنها أكثر إستعجالاً. - حينما لا تكون لديك أي فرصة للربح. - حينما تزيد احتمالية تعطيل منافع الحل. - السماح للآخرين بالهدوء ومراجعة الذات. - حينما تفوق تكاليف الفوز على المدى البعيد المكاسب قصيرة المدى. - حينما يستطيع الآخرين حل الصراع بفعالية.
التكيف	- لربح إثمات اجتماعية في قضايا مستقبلية. - حينما تدرك أنك على خطأ. - لتقليل الخسائر حين التفوق عليك. - حينما تكون للمشكلة أهمية لدى الطرف الأخر وأنت غير مكترث لها. - حينما يكون الإستقرار والإنسجام أكثر أهمية من الموضوع المطروح. - السماح للآخرين بالتعلم عبر ارتكاب الأخطاء.
المنافسة والسيطرة.	- حينما يظهر الإجراء سريع وحيوي. - حينما يستفيد الآخرين من سلوكك غير تعاوني. - حينما تتطلب القضية إجراءات لا تحظى بالشعبية مثل وجب إتخاذها مثل تخفيض التكاليف أو تطبيق قواعد صارمة.
التسوية	- عندما تكون الأهداف جد مهمة لكنها لا تستحق الجهد أو التعطيل المحتمل لأوضاع جد صارمة. - عندما يلتزم الخصوم المتعادلون بأهداف متناقضة. - لأجل التوصل إلى تسويات مؤقتة لمشاكل جد معقدة. - لأجل الوصول لحلول سريعة تحت ضغط الوقت. - كحل أخير حينما لا يثمر التعاون.
التعاون	- إيجاد الحلول المهمة والإنشغالات الضرورية لكل الأطراف التي لا يمكن التنازل عنها. - عندما تكون العلاقة بيمين الأطراف هي جد معتبرة ومهمة. - لكسب إلزام وإنخراط كل الأطراف لتحصيل التوافق. - عندما يكون هناك إستعداد تام لتبني مقاربة والسلوك التعاوني.

المفاوضات (La Négociation) كحل للصراعات:

يمكن تعريف المفاوضات على أنها السيرة التي يقوم فيها طرفان إثنان متعارضان بمحاولة الوصول إلى إتفاق موحد وقرار مشترك ولأجل التوصل إلى هاته النتيجة يجب أن يتم تبني إستراتيجية نوعية.

فوضعية المفاوضات تتضمن النقاط التالية:

1- إثنين أو عدة أشخاص من المقرر أن تكون لديهم الأهداف المشتركة.

2- يريدون حل خلافاتهم بطرق سلمية.

3- ليس هناك أي طريقة أو إجراء واضح أو مسبق قرر الأخذ به.

كما أن هناك عدة إستراتيجيات للمفاوضات

ماهية الإستراتيجيات المتبناة في المفاوضات:

غالباً ما يذكر نوعين من الإستراتيجيات المتعلقة بالمفاوضات منها الأولى المفاوضات التوزيعية أو المقسمة (négociation distributive) والمفاوضات المتكاملة (négociation intégrative) ففي الأولى التي تتميز بوضعيات تقليدية تكون فيها الرهانات معروفة طرف يربح والآخر يخسر تتمحور حول قضايا ومساائل إقتصادية وتحوي تواصلات حذرة وبعض التعابير والثقة المحدودة. يكون فيها اللجوء إلى التهديدات والتصريحات المغلوطة والمطالب دوماً حيث يكون الطرفين في نزاع قوي ومحمل أكثر بالمشاعر والإنفعالات تكون هاته المفاوضات تتسم بأنماط تسيير تلجأ إلى الضغط والتسوية. (Hellriegel D,et Slocum j w : 2006, 337)

أما الثانية هي عكس سابقتها فهي تحتل وتنطلق من مبدأ أن هناك على الأقل إمكانية للإتفاق على أساس الرضا لكلا الطرفين فنحن هنا أمام إلتقائية وتقاطع للمنفعة إذ يجذب في الغالب المفاوضات المتكاملة على المقسمة لأنها تسمح بنسج علاقات على المستوى البعيد وتسهل الإتصالات المهنية المستقبلية لأنها تخلق نوع من الرباط بين المتفاوضين يشعر فيه كل واحد بالإنتمار بدل المفاوضات المقسمة فأحد الطرفين هو الخاسر مما ينتج عنه الشعور بالحق والعداوة والتي قد تسبب زيادة الإنقسام للأفراد. في حين من المفروض عليهم التعاون (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008, 398)

الفصل الثامن: التغير والتطوير التنظيمي

1- مفهوم التغير التنظيمي: التغير هو التعديل المستمر الذي يمس المحيط، البنية، التكنولوجيا، أو المستخدمين للمنظمة. لأجل إحداث التحسين الدال لإشتغالها أو أدائها ونتائجها، وبدونه يصبح عمل المسير أكثر سهولةً مثله مثل التخطيط، فيكون اليوم مثل الغد. حتى أن بنية المنظمة تكون سهلة لأن المحيط لا تكون فيه الشكوك والتي لا تتطلب التكيف النوعي. فليس هناك أسهل في إتخاذ القرارات عندما تكون النتيجة متوقعة بدرجة أكبر. حتى أن حياة المسير تكون في أريحية إن لم يصدر المنافسون منتجات وخدمات جديدة. أو أن المستهلكون لم يعبرون عن حاجات جيدة أو أن القوانين لم تتغير أو لم تحصل تطورات تكنولوجية أو أن حاجات المستخدمين لم تتغير. من أجل ذلك أصبح التغير التنظيمي واقعاً تنظيمياً وإدارته أصبحت مهمة مستقلة وجوهرية في عمل المسيرين والمدراء. فالتغيير يشمل ثلاثة محاور هي أ- البنية أو الهيكل، ب- التكنولوجيا، ج- المستخدمين. أنظر الشكل (1-8) المبين أسفله.

- أما حينما نتبنى المقاربة النسقية وإعتبار المنظمة كنسق تقني-إجتماعي ليصبح مفهوم التغير التنظيمي هو التغير في النسق وفي محتوياته ومكوناته وخصوصاً العامل الإنساني الإجتماعي والعامل التكنولوجي.

- الجدير بالذكر أنه لم يعد التفسير البيولوجي كافياً لتفسير التغير التنظيمي والذي يرى بأن المنظمة مثلها مثل أي جسم أو نسق أو حياة للأعضاء والأجسام الحية والأفراد والجماعات والمجتمعات مرتبطة دائماً بهذا التغير حيث أن هناك إرتباط بين التغير والبقاء وتطور هاته الأنسقة. بل أن ضرورة ملحة لإدخال مفهوم الإستجابة. وبالتالي أصبح التغير التنظيمي ضرورة ضغط لا مفر منه وهو حتمي وشرط لازم للإمتياز والجودة التنظيمية وعلى هذا الأساس فإن التغير التنظيمي هو تعلم قواعد جديدة. لايتأتى إلا من خلال وضعية أزمة وقطبعة مع الأليات القديمة في العمل والتعديل. (Pichault F, 1993 : 23)

- في بعض القطاعات في الإقتصاد والإعلام الآلي والتكنولوجية... يجب على المنظمات والمؤسسات أن تبرهن على مرونتها في قدرتها على التكيف السريع إلا أن تعقد التغيير يضع المسيرين أمام وضعيات غير مريحة والتي تكون في الغالب ضعيفة التحكم والتسيير وهذا التغير يؤدي إلى عدم الإستقرار المنظمة بأكملها. فرفض التغير مثله مثل التغيير غير المخطط تماماً وبإمكانه أن يدفع بها إلى الإفلاس فهو يجبره المنظمات أن تختار بعض الطرق التكيفية وهنا يظهر القائد أو المسير الناجح أو الفعال. لذلك من أجل تغيير النسق يجب أن نعدل النسق كما هو وليس فقط في إحدى محتوياته وتنمية التنظيم يعني تنمية النسق الكلي وليس فقط في إحدى عناصره. (Maillet A, 1988 : 484)

3- مجالات التغير التنظيمي:

بالنظر إلى محتوى التغير التنظيمي فإنه يحتمل ثلاثة خيارات هي كالتالي: تغيير الهيكل (أو البنية)، وتغيير التكنولوجيا، أو تغيير الأشخاص. أما تغيير الهيكل هو مشتمت لعلاقات السلطة وآليات التنسيق، التعاون، درجة المركزية، تصميم المهام ومتغيرات أخرى من نفس النوع. فمثلاً بالنسبة للتغيرات الجذرية وإعادة الهيكلة الحاصلة بحيث أن الإستقلالية تنتهي بالمركزية والإنتشار متوسع للمراقبة ثم تخصص أقل بالعمل وتشكيل للجان. هذه المكونات الهيكلية تقدم للعاملين السلطة والوسائل لتحسين العمليات والسيرورات. كما أن تشكيل فرق العمل بين الدوائر تسمح للأشخاص بالفهم الجيد للمشكل وحلته والتشجيع في التعاون للبحث عن الحلول.

- أما فيما يتعلق بالتكنولوجية فالتغيير يفتح المجال لمقاربة وتبني طرق وتجهيزات جديدة غير متعارف عليها سابقاً. فإن كان هناك مجال للبحث عن التحسينات المتواصلة فالتغيير يهدف أولاً إلى وضع عمليات وسيرورات أكثر مرونة للحصول على الجودة والنوعية الأفضل. في نفس الوقت العاملين يبحثون باستمرار عن تنظيم كل العناصر الموجودة. فالعمليات يجب أن تتكيف مع التعديلات غير المتوقعة. مما تبرز الحاجة إلى التريبة، التحسيس وتكوين المستخدمين. مما يحتم على المنظمة أن تتعلم كيف تحل المشاكل وتأخذ القرارات، تتفاوض، تنجز التحليلات الإحصائية، العمل في الفرق لجعل أفرادها وعاملها أكثر دراية بتفسير البيانات والتصرف تبعاً لذلك. أما التغيير على مستوى الأشخاص يفترض فيه خلق الإتجاهات الجديدة والتوقعات والإدراكات لدى العاملين. فالبعد الإنساني من التغيير التنظيمي هو تعزيز الإلتزام تجاه الأهداف التي تتضمن الجودة والتحسين المتواصل للمنظمة بمختلف السرورات. ولا يكون ذلك بدون التريبة والتكوين علاوة على تقييم الأداءات، ونظام للمكافأة هدفه تعزيز وإثارة الجهود المبذولة. فمثلاً من الممكن إدماج أهداف الجودة في مخططات وبرامج المكافأة للإطارات والعلاوات للمستخدمين.

1-التكنولوجية (Technologie): كما تعرف التكنولوجية بأنها دراسة الوسائل، التقنيات، الطرق، المناهج المستخدمة داخل النسق الإجتماعي وهو مفهوم واسع يضم في آن واحد الأدوات وغير الأدوات. حيث أن مفهومها ينطلق أساساً من التغيير المستمر لمعايير المجتمع ومستويات الحياة، فالفرد تتطور إتجاهاته وحوافزه وحاجاته المختلفة شيئاً فشيئاً. لذلك تظهر هاته المنتوجات لترضية هاته الحاجات. أما عن الأنواع الجديدة للمنتوجات فربي تستلزم لذلك التغيرات الجذرية على مستوى طرق الإنتاج بحيث تتطلب التكنولوجية الجديدة فتصبح الطريقة القديمة غير كافية وغير ملائمة بل يجب إعادة التنظيم. وهاته إعادة الهيكلة تكون على مستوى منصب العمل من خلال تحديد المهام والعمليات. وعلى مستوى المصلحة من خلال مراجعة وإعادة توزيع المهام حول طرق جديدة في العمل وعلى مستوى القسم من خلال إعادة تنظيم الورشات حول الألة التي تتكفل بجزء من الإنتاج. وعلى مستوى المؤسسة من خلال نظرة جديدة على مستوى الهيكلة بعد إضطراب كلي لطرق التصنيع والإنتاج والتوزيع السابقة. (Gilbert j B et Al , 1992 :23)

2-الإستراتيجية (Stratégie): إن المؤسسة تقدم نفسها في المجتمع الذي تتوضع فيه وهاته الصورة مرتبطة بنوعية المنتج الذي تقدمه علاوة على سلوكاتها مع الزبائن والمستهلكين ومحيطها بصورة عامة فمثلاً شركة (IBM) لها الصورة في المجتمع أنها رمز البحث والتجديد. فأمام هذه التحولات وتنوعها أصبح لازماً على الشركات والمؤسسات أن تعيد النظر دائماً في وضعيتها داخل المجتمع ومن ثم تأكيد هويتها إذ عليها أن تنقل صورة جيدة وفي نفس الوقت سلوكات موافقة لهاته الصورة في المحيط. مقابل فقدان الثقة والأمن تجاه تغيير وتكيف المنظمة. وعلى ذلك الأساس تظهر الإستراتيجية الجديدة التي تتبناها المؤسسة والتي تتضمن إختيار قرارات مهمة. لأنها تهدف إلى توجيه بطريقة محددة على المدى الطويل للهيكل والنشاطات المؤسسة. فالمنظمة أمام تبعات المحيط عليها أن تعرف كيف تركز قواها حول وضعيات أكثر ملائمة وإلى أي من الأهداف تتجه؟ ما هي المنتوجات التي تشجعها ومن هي التي تتجنب الخوض فيها وإقصائها؟ وماهي الوسائل المستعملة لتحقيق هاته الأهداف؟

- وبما أن إستراتيجية المؤسسة تتأثر حتماً بتطورات المحيط لذلك عليها أن تجري تحليل معمق للمعلومة الموجودة بالمحيط، فروع النشاط، السوق المنافسة ومعايير المجتمع وقيمه. قبل أن يتم تحديد البرامج وسياسات التنمية

3- الثقافة (Culture): عندما نقول تغير قيم ومعايير المجتمع يعني ذلك أيضاً تغير القيم لدى المستهلكين و الزبائن و نفس الوقت لدى أفراد المؤسسة. فالزبائن يتوقعون دائماً منتجات مغايرة نوعاً ما عن المنتجات السابقة مما قد يشكل المجتمع النشط والذي يحتمل إتجاهات مختلفة عن المؤسسة. ولفهم أهداف وسلوكات المؤسسة يجب أن نفهم معايير ومحكات الأفراد لأنها تشكل الإطار المرجعي للأفراد والتي يجب أخذها بالحسبان حين إعادة التنظيم وفي توزيع المسؤوليات. فالعامل الجوهري في حياة البنية هو علاقتها بالثقافة، لأن تنظيم الأفراد يشكل المجموع والذي هو أيضاً مجموع للثقافة والمعايير التي تشكل شعورياً مع الزمن لثقافة المؤسسة. والتي هي تعني مجموع الأفكار والقيم والمعايير وأشكال التعبير المحددة لسلوك الفرد داخل المؤسسة وعلى كل المستويات. وهي في الوقت ذاته الإطار المرجعي للمؤسسة. وكما أن هاته الثقافة هي مرتبطة بالمجتمع وتوقعات المستهلك. ومع تغير ثقافة المستهلك تتغير تكيفات النسق.

- يظهر دور الثقافة من خلال سيرورات الإتصال والمشاركة في حل المشاكل، نموذج التسيير المباشر والقيادة التشاركية. فالتغير التنظيمي على الشكل التكنولوجي يمس تعديل طرق العمل اليومية أما الشكل الإستراتيجي يمس تغيير الأهداف لنفس النشاطات في حين أن الشكل الثقافي يمس معايير وقيم العمل فمن غير الممكن أن يكون السلوك دون معايير للحكم عليه. مع العلم أن النشاط ليس له معنى واحد وهنا يتضح دور الميسرين ومدراء المؤسسات والأقسام وسلوكهم المتمثل في التحكم والسيطرة على البلبلة والفوضى. (Gilbert j B et Al , 1992 : 34)

4- السلطة (Pouvoir): في الوظيفة يأخذ الدور أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة حيث يتدخل المفهوم على مستوى المسؤوليات و المهام لأن المؤسسة هي عبارة عن نسق إجتماعي فيه مجالات مختلفة للأدوار و المسؤوليات والسلطة التي تربط بين الأفراد. والتي مغزاها في القدرة على توجيههم وإجبارهم على تبني سلوكات ونشاطات. في هذا المظمار يجب الإشارة إلى التوازن وعدم التوازن وإختلال السلطة بين الأفراد المعنيين بعوامل التغير التنظيمي مثل التكنولوجية والثقافة فهما مرتبطان. حيث يشمل دور الميسرين أن تكون نشاطاتهم الشخصية مناسبة ومتوافقة مع النسق. الذي يستلزم إعادة التنظيم لمجموع السلطات وتوزيعها. لكي يكون الإحساس لدى أفراد المنظمة بأن إعادة التنظيم (التغير التنظيمي) يحقق أهدافهم الشخصية. في حين يتصور البعض أن هذا الأخير ما هو إلا خدمة لبعض المآرب الشخصية فيتنقل الأمر إلى صراع شخصي أكثر منه مظهراً لعدم التكيف والتلائم. إذن فعلاقات السلطة تصبح عملية سياسية. و من الواضح والمؤكد أن كلما ظهر أي جديد يعتبر مصدراً للخطر و التهديد كلما تحقق الجمود و ثبات بالمؤسسة والسكون المستمر (Gilbert j B et Al , 1992 : 74)

5- البنية (Structure): وأمام هاته التحولات التي تتضمن النشاطات وإنعكاساتها ومن الواضح أنها موجودة في المحيط ولحاجات الزبائن المختلفة والتي تتطلب المعالجة الفردية مما يتطلب من المؤسسة المرونة. فهناك إعادة الهيكلة أو البنية وإعادة التنظيم فالأولى هي عنصر من الثاني. وحينما نتكلم عن إعادة التنظيم أو التغير التنظيمي لا يعني فقط إعادة ترتيب وهيكل المؤسسة وإنما أيضاً معايير المجتمع وأن المنظمة هي كمجموع. كما أن بنية (Configuration) المؤسسة هي محددة على شكل خصائص وقواعد وموارد منظمة والتي تظهر في نفس الوقت نشاط أفراد المؤسسة ونلاحظها من خلال عدة عوامل مثل السن، الحجم، البنيات، ومصطلح البنية له علاقة مع الهيكل

التنظيمي ومخطط تقسيم المهام علاوة على البعد الرمزي لقيم ومعايير العمل فليس هناك نشاط أسوأ أو جيد متعلق بالبنية أو الإستراتيجية أو الثقافة أو السلطة وإنما أن يكون مرتبطاً أكثر مع الأهداف.

الشكل (1-8): المجموعات المختلفة للتغير التنظيمي.



4-قوى التغير: هناك قوى داخلية وقوى خارجية تحد من نشاط المديرين والمدراء وهي نفس القوى في حد ذاتها التي تتحكم في التغير التنظيمي.

القوى الآتية من الخارج: من مجمل التغيرات الحاصلة يكون مصدرها على مستوى التكنولوجيا بحيث هي مصدر للتغير مثل الإنترنت والتجارة الرقمية للبحث والوصول إلى المعلومات والطريقة الجديدة في بيع المنتجات. فخلق التجهيزات الجديدة تولد عنها ظهور إقتصادات لمجموعة من المنظمات. أما التغيرات الإقتصادية لها تأثير قوي على مجموع المنظمات كما هو ملاحظ في سقوط نسبة الفائدة في السنوات الأخيرة بحيث أنه قصم ظهر سوق العقار مما خلق شغل أكثر مع اللجوء إلى إرتفاع بيع الشركات العقارية التي لها علاقة بالقطاع.

أبواب التغير يمكن أن تفتح من الداخل: علاوة على القوى الخارجية هناك أيضاً عناصر داخلية يمكنها أن تدفع وتحفز التغير وخصوصاً نشاطات المنظمة وتأثير تطور الخارج. المهم هو أن التغيرات هي عنصر طبيعي من دورة الحياة التنظيمية. حيث أن جل التغيرات تأتي من إعادة تحديد وصياغة أو تعديل الإستراتيجية حيث أن تأسيس الجديدة التي تركز على المنافسة الأكثر عدائية في السوق لبعض المنتجات يجبر أعضاء المنظمة على تبني شكل جديد للعمل، الذي يمكنه أن يخلق التشتت في جهود التسويق وإعادة النظر في سيرورات التصنيع. فإدخال تجهيزات جديدة يمثل مصدراً داخلياً آخر للتغيير وعلى هذا الأساس يمكن للمنصب أن يتطور نتيجة لذلك والمتطلب تكويناً.

و شكلاً من التفاعلات الجديدة ضمن فرق العمل. فاليد العاملة هي نادراً ما تكون العنصر الثابت. وتكونها هو في تغير دائم سواءً على مستوى السن أو الدراسة. أما في المنظمة المستقرة يكون المديرين بمناصبهم لعدة سنوات. فالأماكن يجب أن يعاد تحديدها عند الضرورة للحفاظ على العاملين الأكثر طموحاً من خلال التقديم لهم الفرصة للحراك نحو الأعلى. أما الأجور والإمتيازات الإجتماعية يمكن أن تكون موضوعاً للتعديل لتعكس حاجات مجموع المستخدمين وقوى السوق التي تقدم عرضاً غير كافياً في بعض الكفاءات. وفي الأخير إن إتجاهات العاملين مثل عدم الرضا المتزايد

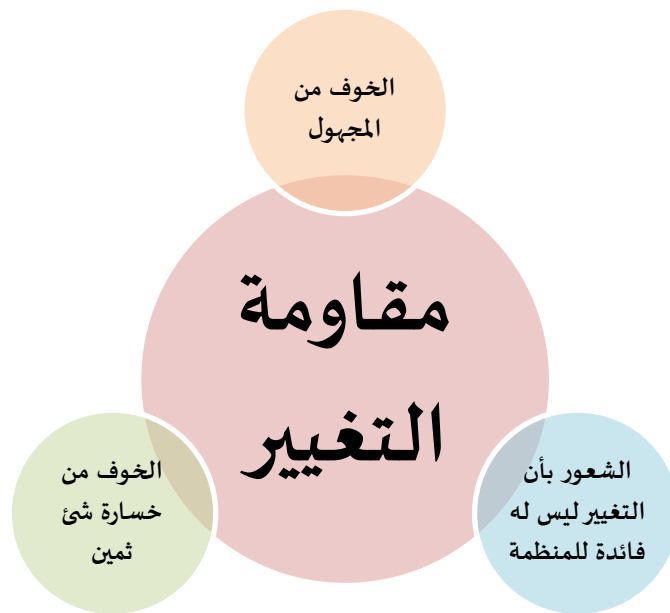
تجاه العمل يمكنه أن يخلق التغيرات، الإستقالات، الإضرابات، كما قد يدفع إلى خلق وتبني قواعد جديدة وطرق إشتغال من قبل الإدارة.

5-المقاومة للتغيير: يجب أن ينظر للتغيير كفرصة لتحسين فعالية المنظمة حتى ولو ظهر في بعض الأحيان أنه يحوي تهديدات لبعض المسيرين أو المستخدمين فالمنظمات والأشخاص الذين ينتمون إليها يمكن أن يشعرون ببعض الجمود والسلبية الذي يدفعهم إلى المقاومة لأي تغيير حتى ولو حمل بعض المنافع.

لماذا نقاوم التغيير؟: يظهر أن التغيير لا يفترض الربح المادي ففي الغالب يدرك بصورة سيئة من قبل الأفراد فبحوث عديدة أكدت هاته الحقيقة. حيث أن هناك ثلاثة أسباب: الريبة وفقدان الوجهة، والخوف من فقدان والخسارة على المستوى الشخصي والشعور بأن التطور ليس جيداً للمنظمة.

المقاومة المعرفية. في هاته الحالة إن الأشخاص المعنيين ليس لديهم نفس الرؤية في التشخيص مع القائد، هؤلاء الأشخاص لديهم النية الحسنة. كما أن الأمور الجديدة لا تخيفهم. إلا أن خطتهم الذهنية والعقلية مختلفة تماماً عن فاعلي التغيير. ويمكن للقائد أن يتعامل مع هاته المقاومة بالإعتماد على الإنصات النشط، النقاش، الأسانيد المنطقية والموثقة جيداً كما يمكنه أن يطلب رأي المستشارين الخارجيين ويوضح إستعجالية التغيير

الشكل (2-8): أسباب مقاومة التغيير حسب (Robbins, s et Al.2008).



- في الغالب إن التغيرات تعدل من العادات والأشياء المتعارف عليها لتترك المجال للشكوك والريبة. وهو تم ملاحظته من خلال المشاكل التي لاقاها المسيرين حينما طبقت طريقة (Six Sigma) والتي تم إدراجها والعمل بها في مصانع التصنيع وعملياتها حيث أجبروا على التعلم والعمل بالمنهجية الجديدة التي تركز على الرياضيات والإحصاء. في حين

كانوا من قبل معتادين على الروتين والتي أيقضت لديهم الخوف ألا يكون لديهم المستوى المطلوب. حيث يمكن أن تزايد الإتجاهات السلبية نحو هاته المنهجية أو أن يتبنون لسلوك غير ملائم إذا ما إتبعوا السيرة والإجراءات.

- في دراسة المشهورة ل (Coch, Frensh) التي أجريت في السنوات الأربعينيات 40. اللذان خلصا أنه لأجل أن يكون التغيير مستمراً في المنظمات الراهنة وناجحاً بدون أي مقاومات نشيطة يجب أن يتم إشراك العاملين في العملية وبدون هاته المشاركة في المواضيع التي تهم وتمس عملهم هناك خطر في فشل هذا التغيير. ليس هذا فقط بل قد يؤدي إلى زيادة حدة المشاكل وتعاضلها. (Robbins, s. DeCenzo, d : 2008, 199)

- كما أن مبرر آخر للمقاومة هو الخوف من فقدان أو خسارة أحد المكتسبات. فكل تغيير يهدد كل ما تم ربحه خلال الصراع (Statu quo) والجدير بالذكر أنه كلما كان الأفراد يستثمرون بالنظام الحالي كلما عارضوا المقاومة لخوفهم من فقدان مكانتهم، أموالهم، سلطاتهم ومكانتهم، صداقاتهم، راحتهم وكل إمتيازاتهم. لذلك إن العاملين الأكثر أقدمية هم الأكثر معارضة ومقاومة للتغيير في الغالب من العاملين حديثي الأقدمية أنهم أكثر إستثماراً وهم الأكثر خسارة إن هم قبلوا هذا التغيير. وفي الأخير إن مقاومة التغيير هو ثمرة الشعور باللاتوافق بين التغيير ومصالح المنظمة. إن إقتنع عامل أن أي إجراء جديد ينتج نقص الإنتاجية أو سوء الجودة فإن هناك عدة دواعي لمقاومة ومعارضة الشخص الذي هو مقترح للتغيير.

كيف نتعامل مع مقاومة التغيير؟ حينما يكتشف المسير أن هناك مقاومة للتغيير وتمثل بالنسبة إليه كمعرقل للعمل وللإشتغال الإجمالي فإلى أي ماذا يلجأ؟ هناك عدة إستراتيجيات تم تبنيها وإعدادها من ضمنها التربية والتواصل، المشاركة، الدعم والمساندة، المفاوضات، التلاعب أنظر الجدول (1-8).

- فالتربية والتواصل يمكن أن تخفض من المقاومة وتساعد العاملين على رؤية التغيير المقترح بعقلانية ولأجل نجاح هاته التقنية. يجب أن يكون مصدر هاته المقاومة نقص المعلومات والتكوين أو الإتصال غير الكافي. أما المشاركة فتفترض إدراج الأفراد الذين لديهم علاقة مباشرة بالتغيير في عملية وسيرة وإتخاذ القرار. حيث يمكنهم بهذه الإستراتيجية أن يعبرون عن مشاعرهم والزيادة في جودة السيرة وإثارة إلتزام وإنخراط المستخدمين في القرار النهائي. أما بالنسبة للدعم والمساعدة فلأنها تسمح للعاملين بالإدارة الأفضل للمخاوف والقلق النابعين من التغيير، وما تعلق به من إرشادات وعلاجات وتكوينات أو عطل مدفوعة الأجر. أما المفاوضات والتي تعتبر صفقة فيتم ترضية التوقعات مقابل الإلتزام بخفض المقاومة. فإن كانت هاته المقاومة مصدراً للسلطة فإن هاته الإستراتيجية هي أكثر فعالية ونفعاً. أما في إستراتيجية التلاعب والمناورة يتم إستعمال المحاولات المتخفية لممارسة التأثير بما فيها تشويه الحقائق من أجل جعل التغيير أكثر إقناعاً. في حين أن الإستراتيجية الأخيرة التي يمكن أن تستخدم في مواجهة المقاومة من خلال إطلاق تهديدات مباشرة والتي تكون مصاحبة للقوة ضد العناصر المقاومة.

الجدول (1-8): تقنيات لتخفيض المقاومة للتغيير

التقنية	الإستعمال	الإيجابيات	السلبات
التربية والتواصل	حينما يكون مصدر المقاومة نقص الإعلام.	تبديد سوء الفهم.	نقص الفعالية في حاة نقص المصداقية والثقة.
المشاركة	حينما تكون لدى المقاومين الكفاءة لتقديم مساهماتهم.	زيادة المشاركة والتقبل.	تأخذ وقتاً طويلاً وفي الغالب التوصل إلى حل متواضع.
الدعم والمساعدة	حينما يكون المقاومين ضحية المخاوف والقلق.	يمكن أن تسهل بعض التكييفات.	جد مكلفة ولا تضمن النجاح.
المفاوضات والتفاهم	حينما تكون الفريق المقاوم قوي	يمكن أن تشتري بعض الإلتزامات.	يمكن أن تكلف غالباً وتقدم للبعض إمكانية ممارسة بعض الضغوط.
التلاعب	حينما تكون ضرورة دعم الفريق القوي.	غير مكلفة وسهلة ضمان الدعم.	المخاطرة بالفشل وفقدان المصداقية الشخص المتبني للتغيير.
الإكراه والإلزام	حينما تكون ضرورة دعم الفريق القوي.	غير مكلفة وسهلة ضمان الدعم.	قد تكون أحياناً لأمشروعة ويمكن أن تضر بمصداقية الشخص المتبني للتغيير.

كيف تخطط المنظمات للتغيير؟

إن أغلب التغيرات التي تحدث ضمن المنظمات ليست نتيجة للصدفة بل بالتواطئ والمشاركة لأجل تعديل بعض الجوانب. حيث أن كل تطور سواءً كان هيكلياً أم تكنولوجياً ينتهي به المطاف للتأثير على الأعضاء العاملين في المنظمة فالتطور التنظيمي يسمح بتقديم الدعم للمستخدمين حينما يكون التغيير مخطط له.

6-ما هو التطوير التنظيمي؟

بالنظر إلى الأهمية المعطاة للتطوير الذي يبني اتجاهات وقيم الأفراد. إن التطوير التنظيمي (DO) (Organizational Development) يسهل من إمكانية التغيرات الإجمالية على المدى البعيد بحيث أن المقاربة الجديدة تسمح بالتكيف السريع وبأكثر فعالية مقارنة بالتوجه المحدد. فإن كانت جهود التطوير التنظيمي يخطط لها فعلى المسيرين أولاً أن يعدلوا من ثقافة المنظمة، علاوة على ذلك إن من أحد المفاتيح التطوير هي مشاركة المستخدمين. من خلالها يتم خلق بيئة ملائمة التي تصبح مسرحاً للتواصل المفتوح المتشعب بالثقة المتبادلة. بما أن الأفراد المشاركين بالتطوير هم على الأقل متفهمون بأن التغيير يمثل مصدراً للإجهاد والقلق. لذلك إن الجهود يجب أن تكون موجهة لإشراك الأعضاء في سيرورة التغيير على مستوى عملهم ومسؤوليتهم حول أثار التجديد.

تعريف التطوير التنظيمي: هو نشاط يتم تصميمه من أجل تدعيم التغيرات الإجمالية على المدى البعيد حيث يتم إعطاء الأولوية إلى قيم واتجاهات أعضاء المنظمة بحيث يكون الجهد متمركز بالدرجة الأولى على تغيير ثقافة المنظمة.

وحسب (Bennis) إن التطوير التنظيمي هو إدارة التغيير وإستراتيجية تربية معقدة، يتم تسييرها لتعديل الإعتقادات، الإتجاهات، القيم وبنية المنظمات بطريقة تتكيف جيداً مع الأسواق الجديدة، التكنولوجيا، التحديات وشكل التغير.

من الناحية النظرية فهو جهد مخطط وشامل للمنظمة على المدى البعيد من أجل فعاليتها وصحتها. بتدخلات مقصودة فعلية في سيروراتها تعتمد على معارف علوم السلوك. أما من الناحية العملية فهو برنامج معد سابقاً يشمل كل المنظمة بما فهم المدراء الذين يتقبلون المحتوى والتطبيق المرتبط بأدوار المنظمة لمدة طويلة. الذي يتضمن نشاطات موجهة نحو التكوين التعليمي. فالتطوير التنظيمي لا يعني تطوير المعارف والقدرات أو التحكم في التقنيات المتحولة إلى نشاطات إجرائية. بل العكس فهو موجه ويشمل تعلم تعديل السلوكات والإتجاهات نحو أداءات الأفراد. هاته النشاطات تتمحور حول التجارب وليس المعارف (Rojot, j: 2003 , 72).

تقنيات التطوير التنظيمي:

كل نشاط تنظيمي تشاركي، وبتأسيس التغير المخطط يمكن إعتبره كتقنية لتطوير التنظيمات. إلا أن الجهود الموجودة للتطوير تركز أساساً على التفاعلات والتعاون بين المجموعات. باللجوء إلى تحقيقات التغذية الراجعة، الإستشارات لإشتغال المجموعة أو الفريق، علاوةً على نشاطات التماسك في الجماعة، الإنسجام والتوازن ضمنها.

فبالنسبة لتحقيقات التغذية الراجعة فإن هدفها هو تقييم الإتجاهات وإدراكات العاملين تجاه التغيرات الماثلة أمامهم والفكرة الأساسية هي محاولة طرح مجموعة من الأسئلة النوعية المتعلقة بجوانب من المنظمة مثل إتخاذ القرار، الإدارة، فعالية الإتصال، الرضا المهني، العلاقات والتسيير. فالجمع للمعطيات والبيانات من قبل الشخص الحامل للتغيير على ضوء المشاكل التي يجب أن يواجهها وفي المقابل يمكن أن يقوم بإجراءات تصحيحية.

أما نشاطات وعمليات الإستشارة فإن المستشارين الخارجيين يساعدون المسيرين بإكتشاف الأحداث وفهمها والتعامل معها فقد يتعلق الأمر بترديد للعمل أو العلاقات غير الرسمية بين أعضاء الوحدة أو الشبكات الرسمية للتواصل والملاحظة المهمة هي أنه ليس المستشارين هم الذين يحلون المشاكل وإنما هم ككاشفي ومسجلين ومحددي السيرورات بين شخصية والتي تتطلب التحسين. وإن لم يكفي هذا التدخل فإن المستشارين يبحثون في الغالب عن خبراء في الميدان.

علاوة على ذلك إن المنظمات هي مكونة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم لكي يحققون الأهداف وهذا المبدأ يفترض في الغالب الحاجة إلى التفاعل بين الأعضاء. ولذلك فإن أحد الأفكار الأساسية للتطوير التنظيمي هي تعزيز وتدعيم التماسك داخل الجماعة أو الفريق. والتي تساعد عموماً فرق العمل في تحديد الأهداف وتأسيس العلاقات الشخصية الإيجابية. وتوضيح الأدوار والمسؤوليات لكل عضو في المنظمة، فقد يتعذر أحياناً أن يتم التفاهم حول كل الجوانب والتوافق وتفهم التوقعات لكن الأولوية دائماً في تشكيل الفرق هي تعزيز الثقة بين الأعضاء والإنصات والتبادل. وهي التقنية يمكن أن تحسن التنسيق والتعاون بين الأعضاء وبين الفرق.

الفصل التاسع: إتخاذ القرار

القرارات هي عبارة عن اختيارات والتي نتخذها بصفة يومية كأن نقرر الاستيقاظ باكراً، أو ماذا سوف نرتدي من ملابس، أو هل نفطر صباحاً أم نطبق نظاماً غذائياً أم حماية ملائمة، وماهي النشاطات التي نبرمجها. فنأخذ قرارات أيضاً جد مهمة في حياتنا الشخصية مثل إرتياد مدرسة أم جامعة لتخصص دون آخر أو مهنة دون مهنة أخرى. أو المسار الوظيفي الذي سوف نختاره. وكيفية إدارة شؤوننا. أو حتى خيارتنا المالية ولمشترياتنا. فيتضح أن نشاط اتخاذ القرار هو شيء مهم جداً بالنسبة لكل الأشخاص في حياتنا اليومية. كما هو ضروري وهام في المنظمات، فاتخاذ القرار هو من مجمل نشاطات الإطارات العليا، إذ أنهم يقررون في أمور تتعلق بخلق مؤسسات جديدة أو تصفية نشاطات معينة أو تنسيق بين وحدات المؤسسة. علاوة على أن بعض الإطارات الآخرين يقررون فيما يخص الطريقة التي بها تنظم الوحدات، والأشخاص الذين لديهم الأحقية في الإشراف على فرق العمل. وكيف يتم تقييم الأداءات المهنية. كما في بعض المنظمات قد يتدخل عدة شركاء في قرارات المؤسسة. مثل تقرير أوقات العمل، تناوب الموظفين، العطل، والمهام، وأشكال تأديب العامل حين ما تحدث هناك مشاكل سلوكية. وبشكل عام تعتبر مهارات إتخاذ القرار مهمة في الفعالية التنظيمية. (Hitt, M.A et al.2011.505)

وحسب أكتوف (Omar Aktouf,2006) إن أخذ القرار هو مرتبط بالسلطة، إذ أن مالكي المؤسسات أو من يمثلهم لديهم الحق والسلطة في إتخاذ القرارات بحيث أنهم رسمياً وبطريقة معلنة مكلفين بأخذ القرار في حين أن الباقي وبالأخص الأشخاص الذين هم في سلسلة الإنتاج ينفذون كل ما قرر. قالقرار هو العملية التي نصل من خلالها إلى خيار والمفترض أن يكون واضحاً ومعلوماً ومحفزاً. فيتعلق الأمر بإختيار بديل من عدة أشكال ممكنة للسلوك لأجل تحقيق الهدف. تحت ظروف معينة. إذ أن هاته العملية أو السيورة تتضمن عدة أنشطة جزئية متتابعة تبدأ بإدراك صاحب القرار لأهمية الإختيار لتنتهي بإختيار حل من الحلول الملائمة عبر عملية جمع ومعالجة كل المعلومات اللازمة.

لذلك يتضح مسعى مدارس إدارة الأعمال والتجارة جيداً في التدريب الموجه للطلبة وتكوينهم على إتباع نماذج عقلانية في إتخاذ القرار. على الرغم من أن هاته النماذج لا توضح جيداً كيف أن الأشخاص يتخذون هاته القرارات إلى أنها تستحق كل التقدير نظراً لمزاياها. مع أن الأفراد يتعثرون بها والذي ينتج عن أخطاء إدراكية. لذلك التعرف والدراسة بكيفية إتخاذ القرار هو عنصر مهم جداً في الحياة اليومية ولأن هاته النماذج تطبق حين الإختيارات الفردية أم الجماعية. (Langton,N & al.2011.505)

طبيعة إتخاذ القرار:

كلما أراد المسير التخطيط والتنظيم وإدارة نشاطات المنظمة أو مراقبة المردودية فإنه بصدد أخذ سلسلة من القرارات، فإن رغب شخص مثلاً أن يفتح مطعماً جديد فعليه أن يحدد المكان، نوعية وشكل الأطباق والأكلات المقدمة للزبائن. والأشخاص الذين يختارهم للعمل معه. إذن فاتخاذ القرار يمثل مكون جد أساسي لكل مهام المسير. وعلى اعتبار أن مهام المسير هي إدارة السياق التنظيمي لأنه سوف يكون على دراية بالفرص والتهديدات والقوى الموجودة بالمحيط الخارجي فهو أعلم الناس بنقاط قوة وضعف داخل المؤسسة حين استعمالها لمواردها التنظيمية. وللتحرك بفعالية ضمن هاته الفرص والتهديدات عليه باتخاذ القرار والذي يقتضي اختيار حل من ضمن عدة إمكانيات. فاتخاذ القرار هو عملية أو سيورة في مجال التسيير يقوم المسيرين بالتحرك تجاه الوضعيات التي تواجههم

في السياق التنظيمي فيحللون إمكانيات مختلفة ويحددون الأهداف وخططا للعمل واضحة يتم العمل بها داخل المؤسسة. (Jones,R.G & al.2016.107)

فالقرارات الأفضل هي حينما تتمتع الأهداف المختارة بنواتج مخططات عمل مناسبة والتي تزيد من مردودية المنظمة. فعلى العكس إن أسوء القرارات هي التي تسيء إلى المردودية. فالمدراء والمسؤولون يسعون دائما من خلال قراراتهم للبحث عن طرق تحسين وتطوير أداء منظماتهم وتحقيق الربح والمنفعة للزبائن والعاملين والأطراف الفاعلة. كما أن المسيرين قد يبحثون بجد لأخذ قرارات جيدة لتحسين مردودية المنظمة، محاولين قدر الإمكان تجنب ارتكاب الأخطاء المكلفة والتي قد تفسد هاته المردودية. والأمثلة كثيرة في مجال التكنولوجيا والاستثمار فيها. لبعض الشركات العالمية التي حققت خسائر كبيرة جراء اتخاذ قرارات الاستثمار أو شراء للتكنولوجيا دون النظر للمنافسين الآخرين الذين قد يمتلكون تقنيات أفضل منهم.

أهمية دراسة موضوع إتخاذ القرارات:

تصنع القرارات على عدة مستويات من حكومات، جماعات، منظمات وأفراد التي لها إرتداداتها على حياتنا اليومية. أما في المنظمات سواء كانوا مدراء وغير مدراء فهم من يتخذون القرارات فهي لاتصنع فقط في القمة. إذ أصره. سيمون (H. Simon,1957) أن نظرية الإدارة يجب أن تركز على مسألة الإختيار وأن أخذ القرار هو في صلب هاته الإدارة. كما سبق أيضا أن أشار مينتزبرغ (Mintzberg,1989) حيث رأى أن "عملية إتخاذ القرار هي من أهم الأنشطة التسييرية بل هي أهمها". كما أنها من المهام التي تقتضيها الوظيفة الحاسمة للمدير داخل التنظيمات بالنظر للدور المركزي الذي تلعبه هاته العملية على المنظمة وعلى أعضائها. لذلك ليس من الغريب أنها محط إهتمام الباحثين والأكاديمين والممارسين والمستشارين بكل العلوم الاجتماعية إذ يمكن تحليلها من عدة زوايا وأوجه مختلفة عبر المستويات الثلاثة للتحليل كما يوضح الجدول التالي:

مستوى التحليل	القضايا الرئيسية	الأبعاد النظرية
الفردى	حدود معالجة المعلومات، التحيز الشخصي	نظرية معالجة المعلومة، علم نفس المعرفي
الجماعي	تأثير دينامية الجماعة على إدراك الأفراد وإتجاهاتهم وسلوكاتهم أيضا	التفكير الجماعي، الإستقطاب في الجماعة، تماسك الجماعة
التنظيمي	آثار النزاعات، السلطة والسياسة	نظريات الصراع في المنظمة، السلطة، السياسة، صنع القرار.

المصدر. (Huczynski,A. Buchanan,D: 2017, 668)

حيث إقترح مينتزبرغ وزملاؤه نموذجا من ثلاث مراحل:

-مرحلة التعرف: في هاته المرحلة تكتشف المشكلة ثم يقدم التشخيص لها والذي يطرح عقب ذلك. إلا أن المشاكل العاجلة والعويصة لا تخضع للتشخيص المنهجي، الشامل والمعمق. إلا أن المشاكل البسيطة تحتل سرعة التشخيص.

-مرحلة التطور: في هاته المرحلة يمكن البحث عن إجراءات موجودة، فقد يكون هناك حل جاهز أو السعي إلى إيجاد وتصميم حل جديد حسب المقاس. كما تجدر الإشارة أن عملية التصميم هاته هي عملية للتجميع، المحاولة والخطأ، حيث يكون لدى صانعي القرار فكرة غامضة عن مصير الحل المفكر فيه.

-مرحلة الاختيار: بهذه المرحلة يتم إنتقاء الحل من خلال ثلاثة طرق إما بالخبرة أو الحدس دون أي تحليل منطقي. أو تحليل البدائل على أساس منطقي ومنهجي. أو التفاوض حينما يشمل الاختيار مجموعة من صانعي القرار. فمجرد قبول القرار يسمح بتطبيقه. (Singh, K.2010.327)

أشكال القرارات الإدارية:

يتعرض المسير أو الإداري دوماً إلى مواجهة عدة أشكال من القرارات الروتينية والأساسية. ثم القرارات التنظيمية والشخصية وفي الأخير القرارات المبرمجة وغير المبرمجة. بخصوص القرارات الروتينية والأساسية والتي تتخذ عموماً مرة واحدة لها تأثير طويل الأمد على سير المنظمة. فعلى سبيل المثال إن أراد مقاول أن ينشأ مؤسسة، فقرار الإستثمار لرأس المال، أو أن يختار مكان المصنع، السياسات، والمبادئ التوجيهية. التي تحكم عمل المؤسسة. والخطأ في هذا القرار من هذا النوع يكون له تأثير سلبي ضار دائم على المنظمة. أما القرارات الروتينية هي التي تتخذ يوم بعد يوم. ليس لها تأثير كبير على عمل المنظمة على المدى الطويل. حيث يعتمد مدى إتخاذ الشخص للقرارات الأساسية والروتينية بالمنظمة مرتبطة بمكانته فيها. فالشخص الذي لديه مكانة أدنى قراراته روتينية. في حين أن الشخص صاحب المستوى العالي من المسؤولية مثل المدير يأخذ القرارات الأساسية.

أما بالنسبة للقرارات الشخصية والتنظيمية، هي القرارات التي تتخذ لأجل أهداف شخصية، في حين أن التنظيمية هي التي لها مقاصد وأهداف تنظيمية مع وجود نوع من التداخل بينها أحياناً. إلا أن البعض ميز بينهما فرأى أن القرارات الشخصية لا يمكن التفويض فيها بخلاف ذلك في القرارات التنظيمية. لكن غالباً لا يمكن الفصل بينهما في الحياة الواقعية فكلهما يؤثران ببعضها البعض. فمثلاً قرار مدير مؤسسة أخذ عطلة أكاديمية لسنتين من أجل متابعة دراسات عليا بدون شك سوف يكون لهذا القرار تأثير بالغ على سير المنظمة التي يديرها. لذلك عليه أن يحل هذا الرهان قبل الشروع فيه.

تميز آخر في القرارات فهناك المبرمجة وغير المبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي قرارات روتينية ومتكررة التي يتم التعامل معها على أنها إجراءات بيروقراطية. إلا أن القرارات غير المبرمجة تتخذ من قبل بعض الأفراد عبر إستخدام المعلومات المتاحة وقدرتهم على التحكم في الوضع (Simon,1997). وعلى العموم يتخذ المدير قراراً في حالة أزمة وتحت ضغوط الوقت. (Singh, K.2010.327)

كما أن المدير في تعامله مع القرارات الروتينية ففي الأغلب يقوم بإنائها على أسرع ما يكمن وفي وقت مبكر آملاً في التعامل مع القرارات غير الروتينية التي تتطلب التفكير العميق والمطول. فينتهي من الأسهل لبدء بالأصعب. كما أن هناك نقطتين من خلالهما يتم التصنيف في نوع القرارات المتحدث عنها:

1-تعقد المشكلة: يتعلق الأمر بكمية المعلومات التي يتطلب معالجتها لأخذ القرار، فإن كان القرار بسيط فالأمر مرتبط فقط بحجم قليل من تحليل المعطيات، وتصفى على أساس شيء أقل تعقيداً. وتدرج في مجموع المشاكل الهينة. أما في الأمر المعاكس تعتبر من مجموع المشاكل العويصة والمعقدة.

2-الشك في النتيجة: يتعلق الأمر بدرجة عدم اليقين بنتيجة القرار، فإن كان مآل القرار متيقناً به فيكون القرار متصف بدرجة عالية من اليقين. أما إن كان العكس فنقول إن القرار متصف بدرجة ضعيفة من اليقين. إعتقاداً على نتيجته النهائية.

هاذين البعدين الإثنين يتوضعان في إستمرارية (Continuum) تتوزع على أربعة أشكال من القرارات نميزها كالآتي:

أ-القرارات الآلية: في هذا النوع من القرار يكون صاحبه متأكدا من الخيارات التي هي أمامه، ومتأكدا من نواتج هذا القرار. إن القرار الآلي هو قرار متكرر وروتيني. على سبيل المثال إن أراد مسؤول أن يوظف بعض الأشخاص لإنجاز مهمة محددة لمرحلة معينة فإن القار لا يتطلب معطيات كبيرة بل أن خبرته الشخصية تمده باليقين اللازم تجاه نتائج إختياراته ليتخذ القرار المطلوب. كما يمكن للمدراء الإستعانة بالقوائم، الرسوم البيانية، شجرة القرار لأجل الوصول إلى القرارات الآلية. ومع ذلك يمكن الإعتماد في الغالب على الإستجابات المعتادة والروتين الإداري.

ب-القرارات التحليلية: يتم إتخاذ القرار التحليلي في حالة إن كان عدد معتبر من الخيارات والبدائل مع توفر عدد هائل من المعطيات. مع ذلك يجب تحليل وحساب نتيجة أي بديل والغالبية من مشاكل البحث الإجرائي والإنتاج تندرج ضمن هذه الفئة. بحيث أن هاته المشاكل تتطلب معالجة معمقة للمعلومة مع وجود حل محدد للمشكلة المطروح، فعلوم التسيير والبحث الإجرائي تقدم لنا سلسلة من التقنيات الحسابية تساعدنا في الحصول على الحلول القصوى مثل تقنية البرمجة الخطية، تحليل الشبكات، نموذج إعادة الترتيب، التحليل الإحصائي... إلخ

ج-قرار الحكم: في هذا النوع من القرار هناك عدد قليل من الخيارات لحل المشكلة، أما عن نتائج القرارات من هذا النوع فهي غير معروفة وشبه مجهولة. وحتى البدائل والخيارات تكاد تكون أيضاً غير معروفة. حيث تدخل عدة مشاكل متعلقة بالتسويق والإستثمار ضمن هاته الفئة من المشاكل. فإتخاذ القرار في مجال الإستثمار قد يكون هناك عدد محدود من الخيارات المتاحة لكن نتيجة هاته البدائل لا يمكن أو لا نقدر على حسابها. فهناك ضرورة للحكم الجيد لكي نضمن النتائج المرجوة ونخفض النتائج غير المرغوبة.

د-القرار التكيفي: هناك عدد غير محدود من البدائل إلا أن نتائجها غير معروفة. فصانع القرار غير قادر على الوصول لنتيجة نهائية بسبب عدم اليقين من النتيجة المتوقعة لهذا القرار المتخذ، وهذا القرار ينطوي على درجة كبيرة من الخطورة، بسبب التعقيد الشديد وما ترتب عنه من الشك العميق. ففي مثل هاته الحالات قد يكون من الأصوب إشراك عدد من الأشخاص من خلفيات متنوعة للعمل معا للوصول إلى حل مناسب. وهنا يجب تعديل إستراتيجيات القرار وتنفيذه بشكل متكرر للتكيف مع التطور الحاصل في التكنولوجيا والمحيط. (Singh, K.2010.328)

حقائق إتخاذ القرار:

كتب الفيلسوف السكوتلندي دافيد هيوم 1758 " أن كل إستنتاجات الخبرة هي من وحي العادات وليس نتاج تفكير" بحيث أن ملاحظة هيوم هاته تنطبق في الغالب على واقع مجمل القرارات التنظيمية. فالنموذج العقلاني هو الخطاب المستعمل من قبل المسيرين الذي هم في قمة التنظيمات البيروقراطية. مما يعزز مطالهم بالمعرفة والكفاءة. ومن المسلم به حاليا على نطاق واسع أن النموذج المعياري لصنع القرار يصعب تطبيقه كلياً في الميدان. ولأن البحوث في المجال المعرفي المعاصر حاولت أن توضح لماذا الأفراد والجماعات والمنظمات لا تتبع النموذج العقلاني. حيث سنناقش عوائق إتخاذ القرار من جانبه العقلاني فرديا وجماعيا وتنظيميا:

-على المستوى الفردي: تعرقل العقلانية الفردية بأربعة عوامل على الأقل،

1- فشل معالجة المعلومات: المسيرون الفرادي لا يمكنهم إتخاذ قرارات عقلانية كاملة لأنهم لم يكتسبوا المعلومات الكافية لإتخاذ قرار مثاليا، أو لأن لديهم معلومات أكثر من اللازم. مما يجعل من إستيعابها شيء مستحيل وإتخاذ القرار الأمثل ضرب من الخيال، مما يجعل الأفراد يتخذون القرارات السيئة وغير العقلانية والمكلفة جداً. بسبب عدم إكتمال المعلومة. مما دفع سيمون يتحدث عن هاته الفكرة. إذ أنه بعد أبحاث سيمون ظهر عدة باحثين إهتموا فيما بعد بسلوك التنظيمات وبالأخص إتخاذ القرار فيها، (Bratton, J.2021.436). بحيث أن هاته المدرسة لإتخاذ القرار

إعتمدت في أعمالها على النموذج العقلاني الذي تم تطويره من قبل مختصي الاقتصاد، علاوة على مساهمات المختصين في علم النفس. فسيمون (Simon, 1947) هو من تحدث عن نموذج العقلانية المحددة (The Bounded Rationality Model). وهو المفهوم الذي أحدث ثورة في الاقتصاد الجزئي (Microéconomie) وكذا في تحليل المنظمات. حيث قام بتحديث حدود العقلانية في سيرورة إتخاذ القرار، والبحث في تحسين جودة القرار، إرتكزت على مسألة معالجة المعلومة في المؤسسة. وتأسيس الإجراءات والروتين، والذي يترك فرصة جيدة للتعلم التنظيمي.

هربرت سيمون (Herbert Alexander Simon 1916-2001)، أعماله تميزت بعلو الشأن والإمتياز في عدة تخصصات حيث أعتبر كمرجع سواء في الاقتصاد أو نظرية التنظيمات، علم النفس، علوم السياسية، أو الذكاء الإصطناعي الذي كان من الأباء المؤسسين له. تحصل على عدة جوائز منها نوبل للإقتصاد 1978. ولد سيمون في ويسكونسن بأمریکا، حلم بأن يصبح ويبحث أن يكون مختصاً في "رياضيات العلوم الاجتماعية". حيث تحصل على دكتوراه في العلوم السياسية 1943. كان له التأثير الواسع في تطوير جامعة (Pittsburgh university) من خلال فتح عدة أقسام مثل علم النفس، الإدارة، الإعلام الآلي. (Landrieux-K, S. 2010. 108)

بحيث أن حدود العقلانية غالباً ما تدفع المسيرين أن يستسلموا أو يختاروا طريق الحدس في قراراتهم. ولأن جميع القرارات الحدسية جلها غير عقلانية لأنها لا تخضع للنموذج المتحدث عنه. كما أن التخمينات والحدس قد تكون وسيلة جد فعالة في إتخاذ القرارات. لأن العقل الباطن قد يزود الدماغ الواعي بالمعلومات (Bratton, J. 2021. 436) على الرغم من أن المعلومات غير المكتملة أو غير المثلى يمكن أن تكون عائقاً دون القرار المعقول، حتى أن الفائض من المعلومة قد يكون كذلك أن تمنع القرار الصائب. فبدلاً من تحسين القرار يمكن يؤدي الحمل الزائد من المعلومة إلى إرتكاب الأخطاء والتغافل. وهذه المعلومات منخفضة الجودة قد تؤثر على قراراتهم. ففي بعض الأحيان إن أردت أن تكتب مقالا لتثير إعجاب محدثك أو القارئ فيمكنك أن تجمع عدة وجهات النظر المختلفة أو مراجع عدة مما قد ينتج عنه مقالا مفككا منخفض الجودة. والعبرة هي أن المزيد من المعلومات لا يؤدي بالضرورة إلى القرارات المثلى. وفي كثير من الأحيان قد يختار المسيرون البديل الأقرب المرضي بدل من الأمثل لأنه ببساطة يجب ولو جزئياً عن المشكل المطروح. حتى ولو توفر للأفراد جميع المعلومات الملائمة فلا يمكنهم التفكير في كل البدائل ونتائج هاته البدائل على النحو الموجود في النموذج العقلاني سببه نقص القدرة المعرفية (Cohen & al, 1972). ليس لأنهم أغبياء ولكن لأن المسيرين لديهم وقت محدود لأخذ القرارات. ولأن بعض القرارات لا تخضع لمنطق علمي عقلاني. كما أن القرارات المعقدة للتسيير تتطلب في العموم إعتبارات قابلة للقياس وغير قابلة للقياس، الكمية، النوعية. وفي المقابل ينظر المدراء إلى عدد قليل من البدائل وبعض نتائجها.

2- التحيز الإدراكي: إضافة إلى معالجة المعلومات من قبل الأفراد وتقييم الإعتبارات النوعية والكمية. يتخذ جلهم قرارات سيئة نتيجة لإدراكات خاطئة. نظراً للإهتمام الإنتقائي يجعلنا نغفل لاشعورياً عن المعلومات الملائمة. كما أنه في بعض الأحيان يحاول المدراء أو العمال أصحاب المصالح الخاصة التأثير على تصورات الناس بحيث يجعل الآخر ينظر إلى الموقف أنه فرصة أو تحدي. علاوة على ذلك هناك مشكلة إدراكية هي أن الأشخاص ينظرون إلى الفرص والتحديات وفقاً لنماذجهم العقلية وهي الأخيرة التي تساعد على فهم العالم. كما لانسى الفروقات الثقافية فيما يخص الإدراكات.

3- الحدس والعاطفة: يتخذ الأشخاص قراراتهم في الغالب إعتماذاً على الحدس والذي نسميه أحيانا قرار بالغريزة، بحيث أن عدة مسيرين يصرحون أنهم يعتمدون على حدسهم وشعورهم الأولي حينما يتخذون القرارات. فالحدس هو القدرة على معرفة متى تكون الفرصة أو المشكلة وإختيار أفضل مسار للعمل دون التفكير المنطقي. ونادراً ما يكون

الحدس وحده ففي بعض الأحيان يحلل الأشخاص المعلومة المتاحة ثم يلجأون إلى حدسهم لإكمال المعالجة. على الرغم من أن القرارات الحدسية يمكن اعتبارها غير عقلانية باعتبارها لا تستند إلى النموذج العقلاني إلا أن البحوث أوضحت بأن الحدس يلعب دوراً في القرار الإستراتيجي. (Brockmann, Anthony, 2003).

إذ أن 80% من المعارف التنظيمية -المعرفة التي تم تحريرها ووضعها في السياق وتحليلها بطريقة لها معنى لدى صانعي القرار. هي معرفة ضمنية ويصعب تحديدها ووصفها بدقة. بحيث أن إقترح (Stamps, 1999) بأن الحدس هي القناة التي من خلالها يستعمل الأفراد هاته المعارف الضمنية والخفية والتي مصدرها الخبرة والحنكة من تجارب الحياة ومن الملاحظة والتبصر. وهي المعرفة التي يصعب إفهام الآخرين بها بسهولة والتي لا يمكننا وصفها. ويستحيل نقلها للآخرين. (Bratton, J. 2021. 438)

كما أن النموذج العقلاني يتجاهل التأثير الذي تلعبه العواطف في القرارات الفردية، على الرغم من أن الدماغ يعالج المعلومات حول البدائل بصفة غير مكتملة بسبب القدرة المعرفية أو الحدود الزمنية، إلا أن البعد العاطفي يخلق عدة علامات عاطفية تخلق بعض الإنجذاب نحو بعض البدائل.

فلو أخذنا بعض الأمثلة من العواطف فكل من الخوف والأمل كلاهما لهما علاقة بمفهوم الثقة والتي تعتبر العامل المحدد في مواجهة التحديات. الخوف هو غياب الثقة فإن كان هو الذي يسيطر علينا فإننا نخشى الحاضر ويكون المستقبل غير مستقر بشكل متزايد. أما الشعور الثاني هو الأمل الذي يعبر عن الثقة. في حين إن الشعور الثالث الذي هو الرغبة والمتعة فيعطي الشعور بالرضا والإشباع... حيث تشير بعض الأبحاث أن الحالة المزاجية للأشخاص يمكنها إما أن تعيق أو تدعم عملية إتخاذ القرار. فمثلاً على وجه التحديد حينما يكون الشخص في حالة مزاجية سيئة، فإن لديه الميل لتقييم البدائل بأكثر دقة حينما يتخذ قراراته، أما حينما يكون في مزاج جيد فيندفع خلف تحيزه لإدراكات الوهلة الأولى. مما يجعلنا أن نكون أكثر وعياً بأن التحليل المنطقي أو إتخاذ القرار يتأثر بالطبيعة البشرية.

4-التصاعد في الإلتزام: العامل الرابع والذي يحد من عقلانية عملية إتخاذ القرار هو تزايد الإنخراط في تصرف قد يكون خاسر لأسباب غير منطقية (Staw, 1981) فمن المقبول أن يكون الشخص أكثر إندفاعاً حينما تكون القرارات إيجابية النتيجة لكن لماذا يزيد الإصرار والإلتزام إن كانت نتائجه سلبية؟

-على المستوى الجماعي: يتضح بأن الفرق والمجموعات هي من تتخذ القرارات الجيدة وأفضل التوقعات مقارنة بالأفراد وحدهم. إلا أن البحوث في مجال إتخاذ القرار أوضحت بأن الجماعة تكبح متفتحي التفكير والأذهان. علاوة على أنها تخلف إستقطابات أولية لإختيارات وبدائل أعضاء الجماعة. إضافة إلى أن ديناميكية يمكن أن تزيد من الحذر والحيطة مقارنة بالأفراد. كما أن مبدأ المطابقة الجماعة والتفكير الجماعي يضعف قدرة أعضائها على إتخاذ أفضل القرارات. كما أنها عرضة للتحيزات في الحكم وتأثير بعض النافذين في إختيار البديل.

-على المستوى التنظيمي: لا يأخذ الأفراد أو المجموعات القرارات في الفراغ. بل أنها متعددة السياق يعني أنها تتضمن عدة مهام تحت ظروف وإكراهات متقلبة ومتشابكة، والفرص. فيمكن للمنظمات أن تجعل المسيرين ينحرفون عن النموذج العقلاني بحيث أن السوابق التاريخية ونظام تسيير الموارد البشرية للمنظمة وإكراهات الوقت المفروضة هي من تحدد شكل إتخاذ القرار التنظيمي. أما عن القرارات المتخذة نحو المستقبل تتطور إنطلاقاً من التفكير في التجارب الفاتنة. وأيضاً من القرارات المتخذة فيما سبق. فالقرارات المتخذة سابقاً هي مثل الأشباح تطاردنا مع الزمن، وتطارد الخيارات الحالية بإستمرار. (Bratton, J. 2021. 442)

شروط عملية إتخاذ القرار:

مثلما هناك أشكال مختلفة من القرارات أيضا هناك ظروف متباينة تتخذ ضمنها هاته القرارات، ففي بعض الأحيان يكون لدى المسيرين الدراية الكاملة بهاته الظروف إلا أنه أحيانا يتيه المدراء وأصحاب الأعمال ومعلومات وقرائن ضعيفة عن هاته الظروف ومن هاته الشروط هناك اليقين، المخاطرة، عدم اليقين والتي سوف نوضحها كما يلي:

1- إتخاذ القرارات باليقين: يكون في هاته الحالة عندما تكون لدى المسير المعرفة الكافية والمتيقنة والعقلانية أن هناك عدة بدائل أخرى والشروط المرتبطة بكل منها، على سبيل المثال عندما تريد أحد الخطوط الجوية في أحد البلدان أن تختار بين شركتي (Airbus, Boeing) بحيث هناك فرص ضئيلة لنقص المعلومة، كل بديل يوفر عدد كافي من المعلومات حول التسليم والأثمان، إذ يتطلب هذا القرار اليقين الحقيقي.

مقاربات إتخاذ القرار:

نموذج العقلانية المحددة. (The Bound Rationality Model)

السيرورة العقلانية في إتخاذ القرار:

يعتقد في الغالب أن أفضل صانع قرار هو القرار العقلاني المتسق له تقدير للقيمة وضمن القيود المحددة.

إن عملية القرار تتلخص في الإختيار والحكم على مختلف الخيارات تجاه مشكلة ينبغي حلها أو فرصة يجب إستغلالها فهي عملية أو سيرورة فعلية تتضمن عدة مراحل متتابعة بدءاً من التعرف على المشكلة مروراً بإختيار الحل وفي الأخير تقييم فعاليته.

1- التعرف على المشكلة. 2- التعرف على محكات القرار. 3- تقديم وإعطاء الأولوية للمحكات.

4- تطوير الخيارات المتعددة. 5- تحليل الخيارات. 6- إنتقاء الخيار. 7- وضع الخيار. 8- تقييم فعالية القرار.

مشكلة القرار: إن عملية القرار تبدأ من الكشف ومعرفة المشكلة والتي هي المرحلة الأولى وبصورة أدق من وجود الفارق بين وضعية موجودة ووضعية مرغوبة النقاط الجوهرية في عملية إتخاذ القرار: فبمجرد أن تم تحديد والتعرف على المشكلة على المسير أن يحصي محكات القرار (Les critères de décision) والتي تتدخل في حل المشكلة فمثلاً في حالة شراء سيارة على المسير أن يقيم العوامل المتدخلة في الشراء مثل الثمن، النموذج، الحجم، المصنع، التجهيزات الملحقة بالسيارة، والخدمات ما بعد البيع. فكل هاته المحكات هي كنقاط معتبرة في إتخاذ القرار في الشراء. كيف يوازن بين المحكات؟؛ فليس كل محكات القرار بنفس الأهمية والوزن فمن الضروري أن يتم ترتيبها حسب الأولوية للعناصر المهمة كما يمكن أن تعطى نقطة وفق ذلك الترتيب. والفكرة الأساسية هي الإعتماد على الإختيارات الشخصية لترتيب هاته المحكات وإعطاء لكل واحدة نقطة لوزن وقيمة كل محك في الميزان. ففي هاته المرحلة يجب أن يتم التحليل المفصل ونقاط القوى والضعف. بالمقارنة بالمحكات المحددة في المراحل 2 و 3 حيث ان كل إختيار يقيم وفقاً لكل عامل وخصوصاً حينما يتم إختبار السيارات المسجلة. أما في المرحلة 6 ترمز إلى فن الإختيار

لأفضل خيار بعدما تم الكشف عنها وتحليلها مع العلم أن كل العوامل الملائمة قد تم إحصائها وترتيبها، حيث لم يبق إلا إختيار صحيح. أما في المرحلة الثامنة 8 والأخيرة تتمثل في تقييم النتائج المتحصل عليها هل فعلاً القرار الناتج سمح بحل المشكلة والتي طرحت في البداية.

إتخاذ القرار نموذج عقلاني:

إن إتخاذ القرار وخصوصاً في المنظمات تأخذ شكلاً عقلانياً وفي هذا المنحى على المسيرين أن تكون إختياراتهم منسجمة وتتضمن القيمة في حدود الإكراهات الموجودة وهاته العقلانية تفترض الموضوعية والمنطق فالشخص يحدد جيداً المشكلة ويخضع لهدف محدد ومختصر. إضافة إلى ذلك فإن كل مرحلة من عملية القرار يجب أن تكون لصيقة بهذا الهدف ومن الإفتراضات المتعلقة بهاته العقلانية هي كالتالي:

- المشكلة واضحة وليس فيها أي غموض أو إلتباس.
 - يجب التوصل إلى هدف دقيق.
 - كل الخيارات ونتائجها هي واضحة ومعروفة.
 - الأفضليات هي محددة.
 - الأفضليات هي مستمرة ومستقرة.
 - لا توجد هناك إكراهات مؤقتة وتكاليف.
 - الإختيار النهائي يضمن النتيجة الأكثر مردودية.
- والذي يؤدي إلى القرارات العقلانية. (Robbins,s. DeCenzo,d : 2008 , 129)

الفصل العاشر: الثقافة التنظيمية

الثقافة بسيطة لكن يصعب فهمها فهي ذات تعاريف كثيرة وبسيطة يمكن لأي قارئ أن يفهمها في مقابل ذلك يستعصي إدراكها بسبب دقتها وتعقيداتها. لاحظ الفيلسوف الصيني القديم (Lao Tsu) "أن الماء هو الشيء الذي تلاحظه السمكة". فكذلك تشبه الثقافة بالماء كمجاز، وبتعبير آخر إن أكثر الناس إنغماساً في ثقافتهم يستحيل عليهم رؤية تأثيراته الثقافية على مخططات تفكيرهم وسلوكياتهم فهم قرييون جداً منها. فلا يمكننا أن نراه إلا حينما نكون خارجه فنذكر الأحكام المسبقة والافتراضات الثقافية. لذلك إحدى الإنشغالات الجوهرية لدى كبار الممارسين هو ماذا نعني بمصطلح الثقافة؟

تمثل الثقافة مفهوماً أكثر استعمالاً في الأنثروبولوجيا وفي العلوم الاجتماعية والتي تأخذ في الحسبان لأشكال التعايش والقيم والإعتقادات الجماعات وإنطلاقاً من 1980 إستخدم هذا المفهوم كتعبير مجازي تشبه به المنظمة كمجتمع صغير الذي أثرا في نظريات المنظمة. أما عن الإعتقادات والقيم الثقافية للمنظمة يمكن بسهولة الكشف عنها لأنه يمكن رؤيتها فالتصورات والإعتقادات تعكس الطريقة التي يدرك بها الشخص واقعه. أما عن القيم هي الإعتقادات الأكثر إستقراراً والدائمة لكل ما هو مهم. فهي تساعدنا في التمييز بين الشر والخير، بين السليم والأخرق. حيث بالإمكان تحديد القيم الثقافية لأعضاء المنظمة عبر التحدث معهم. وحديثهم عن الإستقامة، الوفاء والمسؤولية الاجتماعية. مع ذلك فإن القيم المتبناة ليست بالضرورة هي ثقافة المنظمة، إنما هي الصورة التي يتمناها مسؤولي المؤسسات. على العكس من ذلك إن القيم المستعملة نستنتجها عبر القرارات والسلوكات الظاهرة للأفراد داخل المؤسسات. (Mc shane S, Benabou Ch : 2013,553)

1-تعريف الثقافة التنظيمية:

حسب براون (Brown,1988) رأى أن هناك عدة مفاهيم للثقافة ومن المفترض أن يكون التعريف المقدم من قبل (Eldridge and Crombie, 1978) هو الأكثر تقبلاً وشيوعاً أنها عبارة عن تشكيل متفرد من المعايير والقيم والإعتقادات وأشكال السلوك...والطريقة التي يجتمع بها الأفراد والجماعات لإنجاز أشياء (Arnold,J et Randall,R :2010,589) كما أنها تمثل مخطط معقد من الإعتقادات والتوقعات، الأفكار، القيم الإتجاهات والسلوكات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي تتطور مع الزمن حيث أنها تشمل:

- أشكال التواصل المعتادة وطقوس ومناسبات المنظمة واللغة المستعملة.
- معايير مشتركة بين أشخاص و فرق المنظمة.
- قيم مهيمنة يدافع عنها في المنظمة مثل جودة الإنتاج أو سيطرة الأسواق بالأثمان.
- الفلسفة ترشد سياسات الإدارة وإتخاذ القرارات.
- قواعد اللعبة التي تبعث على الإرتياح بالمنظمة حيث أن العضو الجديد فيها يجب عليه التعلم كي يصبح من الأعضاء المقبولين.

- الشعور والمناخ الذي تخلقه في المنظمة. فبنيتها المادية وأشكال التفاعل المسيرين والعاملين مع الزبائن، الموردین وممثلي المحيط الخارجي. ليس كل واحد من هاته العناصر لوحده هو يمثل ثقافة المنظمة و إنما المجموع ككل (Hellriegel D,et Slocum j w : 2006, 541)

بالنظر إلى خلاصة شاملة لمفهوم الثقافة التنظيمية بحيث تعني أنها نظام من القيم والمعايير والمسلّمات (المعتقدات) أو الطقوس... التي تحدد أشكال التفاعل والسلوكيات التي تثن في بيئة العمل.

وعلى أساس هذا المنظور إعتبر بعض الباحثين بأن الثقافة مثلها مثل "الغراء اللاصق" الذي يحافظ على المنظمات وعلى إنسجامها وهو المنظور الذي إستمر لعدة سنوات إبتداءً من أعمال بلاك وموتون، 1969 حتى السنوات 80-90 وظهور أعمال جامعيين وبعض الرائدین في البحث الميداني الذين وصفهم (Fleming, 2013) بالمهوسين بفكرة الثقافة. أمثال (Peters and Waterman 1982. Deal and Kennedy 1982. Hansen and Wernerfelt 1989). بحيث إعتبروا الثقافة كعنصر جوهري بالمنظمات. وأن العناصر الثقافية لها أهمية مضاعفة مثلها مثل العناصر الاقتصادية في تفسير التباين في الربح. بحيث أنه لهذا المنظور والرأي التأثير الكبير. فأصبح ينظر إليه أنه العلاج الشامل لجميع العلل التنظيمية. (Arnold, J et Randall, R : 2010, 589)

بحيث أن هوفستاد (Hofstede, 2001) عرف الثقافة أنها البرمجة الجماعية للعقل التي تميز جماعة بشرية عن أخرى. في حين أن كلايد كلوكهون رأها بأنها مجموع من القيم والإعتقادات، السلوكيات، والإتجاهات التي تميز أعضاء مجتمع. وفي نفس الإطار قام مجموعة باحثي مشروع (GLOBE-Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) بتعريف الثقافة أنها مجموع الدوافع، القيم، الإعتقادات، الهويات، التفسيرات والمعاني المشتركة للأحداث الهامة الناتجة من الخبرات والتجارب المشتركة لأعضاء مجموعة التي تنتقل من جيل لآخر. بالرغم من تنوع التعاريف والرؤى في تناول مفهوم الثقافة إلا أن ستيرز وزملاؤه (Sterss, M.R & al, 2016) رأوا في تصور للثقافة أنها مكون أساسي في الإدارة العالمية. تلخص الإجابة عن ثلاثة أسئلة جوهريّة: 1- من نحن؟ 2- كيف نعيش؟ 3- كيف نتعامل مع العمل؟ هاته الأسئلة تتجه للتنبيه إلى أهمية الأفراد، البيئات، قيم ومعايير العمل. أما الإجابة عنها ترسم لنا إستنتاجات متعلقة بالعمل والمجتمع وترشد المسيرين بالطريقة الواجب التصرف والعمل بها في وسط الثقافات المتعددة (Sterss & al : 2016, 50).

ظهرت محاولات عدة لمعرفة العناصر المشكلة لها على غرار أعمال شين وهوفستاد (Schein, 1985. Hofstede, 1990) بالإعتماد على عدة تعاريف متعددة للثقافة والذي توج بنموذجاً مركباً للثقافة والتي تضم مستويات أربعة من الوعي.

تتجلى الثقافة التنظيمية من خلال القيم في العمل والتي تحدد الإعتقاد العاملين بتوجههم نحو إختياراتهم وتقديرهم للإتجاهات والسلوكيات والنتائج أو الأحداث التنظيمية. فالسلوك البشري في سياق العمل يتركز على شكل القيم التي من خلالها تعطي معناً ودلالة لتصرفات الأشخاص. بحيث أن القيم تساهم في تحديد التوقعات التنظيمية والسلوكيات الملائمة أو غير الملائمة في وضعيات تنظيمية متعددة. فالضمير المهني والرفاهية في العمل وتكيف العاملين لواقع الزبائن هي أمثلة عن القيم في العمل، إضافة للقيم العالمية مثل النجاح، الكرم و الإستقلالية، (Gosselin, E et al : 2017, 388)

أما بالنسبة للمعايير هي تمثل في نفس القواعد المكتوبة والقواعد غير الرسمية الموجهة للسلوكيات في بيئة العمل. هاته المعايير محددة بصفة عامة ومثالياً اعتماداً على مقاربة إجماع وتوافق بين أعضاء المنظمة.

في حين إن المسلمات أو الإعتقادات هي سابقة للقيم فهي تمثل تصورات وتفسيرات الواقع الإنساني للموظفين أو المنظمة. تستند على إستنتاجات تجاه الوضعيات المعاشة المتعددة، الشخصية والمهنية. وعلى المعارف والإفتراضات. على سبيل المثال كأن نصرح " يجب أن نثق في الموظفين " "العمال كلهم طيبون" الذي يترجم رؤية للطبيعة البشرية والتنظيمية. (Gosselin,E et al: 2017,388)

أما بالنسبة للطقوس فهي ممارسات أو نشاطات تنظيمية شائعة التي تعمل على تفعيل قيم المنظمة. فعلى سبيل المثال المشرف الذي يقوم بدورية في الصباح لتحية زملائه صباحاً والإطمئنان عليهم فهو يرسخ طقوساً تعكس الاهتمام بهم ورعايتهم في مكان العمل. لأن هاته المقاربة تعتمد على قيمة الإعتراف وتقدير الموظفين. وفي الأخير لا يجب أن ننسى السلوكيات وقواعد اللباس التي هي مظهراً مرئياً للثقافة التنظيمية ملفتة للإنتباه بحيث يصبح من الضروري التحليل المعظم للسلوكيات والخصوصيات التنظيمية. هل أن المسيرين يثمنون أو يقيسون اعتماداً على تسيير الأداء أو أنهم يضبطونه. وكيف يتعاملون مع الحوادث والأزمات. ماهي المعايير التي من خلالها توجه قرارات فيما يخص إنتقاء الموظفين؟؟

رغم التصنيفات التراتبية للثقافة التي ذكرناها إلا أنه من الأجدر أن نضيف كما أشار براون (Brown,1995) أن الثقافات التنظيمية الفعلية ليست بالوضوح والترتيب الذي تم الحديث عنه سلفاً. إذ أن هناك عدة تعريفات للثقافة ولتصنيفاتها والتعريف الأقدم هو تعريف هاريسون (Harrison,1972) الذي يضم أربعة أنواع للثقافة:

1-ثقافة القوة أو السلطة التي هي متواجدة في الغالب ضمن منظمات الأعمال مثل الشركات العقارية والتجارية والمالية وهي الثقافة المرتبطة ببنية النجمة حيث يكون المركز مشغولاً من قبل شخص أو عدة أشخاص يملكون السلطة ويمارسونها.

2-ثقافة الدور والتي تتناسب أكثر مع البيروقراطيات أو المنظمات ذات البنيات الميكانيكية الجامدة والوظائف الضيقة. فهي ثقافة تعطي الأهمية للإجراءات والقواعد، الوضعية الإدارية والسلطة والأمن. فثقافة الدور تخلق وضعيات مطلوب من أعضاء المنظمة فيها الإلتزام الصارم بها وبما هو موصوف لهم القيام به وكل حادث غير متوقع يحال إلى المستوى الأعلى من التسلسل الإداري.

3-ثقافة المهام يتعلق الأمر بثقافة مرتكزة على العمل أو المشروع حيث يشار في الغالب إلى إنجاز العمل والقيام بالمهام فعلياً بدلاً من الطريقة المحددة للقيام بها وهي الثقافة التي تتناسب أكثر مع المنظمات ذات البنية العضوية وفي البيئة التي تشجع فيها المرونة في العمل والعمل الجماعي والأولوي لديها هي السرعة والإنعكاسية والاندماج والإبداعية وهي أكثر أهمية من إحترام القواعد والإجراءات النوعية والدور والوضعية الإدارية. أما المنصب والسلطة هي أقل أهمية من المساهمة الفردية للمهام.

4-ثقافة الشخص وهنا نتحدث عن النوع النادر من الثقافة حيث يكون التركيز مهتماً أكثر على الفرد وتمنياته. وهو مرتبط أكثر بالبنية الضيقة هدفها هو مساعدة الأشخاص الذين يربون في العمل سوياً وتكون ثقافة الشخص شبيهة بمجرة من النجوم الفردية.

كما أن إحدى الأدوات في تقييم الثقافة مقياس (OCI-Organizational Culture Inventory-jones & al.2006) حيث قام المصممين للمقياس بالقيام بتحليل إحصائي لمجمل بياناته بدلاً من التحديد المسبق لأشكال الثقافة. بحيث توصلوا من خلال التحليل إلى ثلاثة مجموعات مختلفة من الثقافات هي:

1-الثقافات البناءة (Constructive cultures): التي يشجع فيها أعضاء المنظمة على التفاعل مع الآخرين والتعامل معهم بالطرق التي تساعد على التحقيق المتبادل للحاجات التي تشمل الإنجاز وتحقيق الذات والتشجيع الإنساني والانتماء.

2-الثقافات السلبية/الدفاعية (Passive/defensive cultures): التي يعتقد فيه الأشخاص أن عليهم التعامل مع الأشخاص الآخرين بطريقة دفاعية بطريقة لا تهدد وجودهم وأمنهم بما في ذلك ثقافة الخضوع والتسوية والتبعية أو التجنب.

3-الثقافات العدائية/الدفاعية (Agressive/defensive cultures): هي الثقافات التي نتوقع من الأفراد فيها أن يكونوا أقوياء حين إنجازهم لمهامهم لحماية مكانتهم وأمنهم بطريقة نشطة بما في ذلك ثقافة المعارضة، السلطة والمنافسة والانتقام. (Arnold,J et Randall,R :2010,590)

والنقطة الجوهرية التي أوضحها كل من كوبر وروثمان (Cooper,C. Rothmann,I.2008) أن الثقافة ليست بالضرورة السلوك الظاهري الذي نلاحظه حين زيارة المؤسسات وليس السياسة أو القيم المكتوبة فقط بل هي المسلمات القاعدية التي تؤثر في السلوكات وهندسة وتوزيع المكاتب...فيتعلق الأمر بالقواعد الرئيسة التي تحدد كيفية التصرف وكيفية المشاركة وما الذي يجب فعله وما هو المطلوب تجنبه.. كما يضيفان بأن هناك خلط نوعاً ما بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي (Organizational Climat) فهذا الأخير هو مرئي يمكن ملاحظته وقياسه بطريقة مباشرة ويوصف أنه حالة نفسية تتأثر بقوة بعوامل تنظيمية مثل سلوكات الأنسقة والتسيير والهيكلية. (Cooper,C & Rothmann,I :2008,265)

الثقافة التنظيمية والمناخ في المنظمات:

لا بد من توضيح ما الذي يجمع بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والمناخ في العمل فهي مفاهيم مكملة بعضها لبعض إلا أن هناك عدة فروقات فيما بينها. بحيث أن كل هاته المتغيرات تؤثر في السلوكات بالعمل وفي الإرتياح النفسي للعاملين. والمغادرة الطوعية للمستخدمين والرضا في العمل ورضا الزبائن، جودة الخدمات، وعلى الأداء المالي للمؤسسات.

فالثقافة التنظيمية تتأصل في المعايير والقيم المستقرة والتي يشترك فيها عدد من العمال في لحظة معينة. خلافاً لذلك إن المناخ التنظيمي والمناخ في العمل، يعتمدان على الإدراك أو تقدير معين للعمال بلحظة معينة تجاه السياسات، الإجراءات وأشكال التعويضات داخل المؤسسة. كما أن هاته الإدراكات تكون تجاه بيئة العمل آنياً في تلك اللحظة

المعينة، مثل شكل الإشراف، خصائص المهام وفريق العمل وطريقة التعامل. مع العلم أن شكل التقدير لمناخ العمل يكون جماعياً أكثر منه فردي. حيث تشمل دائرة أو فريق عمل أو وحدة أعمال. وليس من النادر أن نلاحظ مناخات للعمل متباينة في ذات المؤسسة. فمناخ العمل يختلف من فريق لآخر أو من دائرة لأخرى وفقاً للمنافع الشخصية وشكل إدارة الأفراد، وحسب النتائج الفردية والجماعية. كما المناخ التنظيمي يمثل مجموع المناخات للعمل. كما يمكن تحليل المناخ السائد بالمنظمة اعتماداً على قوته بحيث نلاحظ مناخاً قوياً حينما نلاحظ وفاقاً لدى المستخدمين في تقديرهم لذلك. كما أن دراسات عدة أثبتت أن المناخ الموجه نحو تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية هو عامل قوي جداً في فعالية فرق العمل. (Gosselin,E et al: 2017,392).

أهمية الثقافة في المنظمات:

الثقافة التنظيمية تقدم إطاراً لتفسير الممارسات والسلوكيات فلها تأثير كبير على التنشئة الاجتماعية للموظف الجديد وعلى ممارسات تسيير الموارد البشرية. الثقافة حية وديناميكية وتخترق عبر تأثيرات المحيط. ووفقاً لهذا المنطق فإن القادمين الجدد للمنظمة هم يضيفون فردانياتهم زيادة على الثقافة التنظيمية فمثلاً في الجامعة إن الأساتذة الجدد لديهم التوجه الأكثر نحو البحث والمنشورات العلمية مقارنة مع القدماء. ورغم حيوية الثقافة وتميزها بالإنفاذية والتكيف، إلا أن الإحتكاك والصراعات الثقافية يمكنها الحدوث حينما تختلف وتتعارض الإعتقادات، السلوكيات والقيم. لذلك من المفيد أن تفهم ديناميكية الثقافات الفرعية بين الدوائر أو أجيال الموظفين. للسماح للتمايزات والإختلافات بالتعبير وتحديد سبل الحلول المبتكرة لتعزيز التوافق والإجماع. (Gosselin,E et al: 2017,389)

من البداية يمكن تحليل الثقافة في إطار رؤية نسقية على أساس أن المدخلات المتنوعة للنسق مصدرها القيم الاجتماعية أو القوانين، تاريخ المنظمة أو المتطلبات التنظيمية. فعملية التحول الثقافي يجب أن يتم تحليلها وفقاً وعلى ضوء التفاعل بين مدخلات المنظمة، المخرجات أو نواتج التنظيم فينظر إلى الوضعية الثقافية الملاحظة بناءً على السلوكيات التنظيمية. ومن وجهة نظر إستراتيجية إنه من الواجب والمهم جداً الاهتمام بالثقافة التنظيمية. إذ لوحظت بعض المزالق والمخاطر الإستراتيجية الكبرى التي تمت ملاحظتها لأننا ببساطة تم إغفال هذا الجانب المهم من المنظمة. وبالنظر للأدبيات العلمية التي تحدثت أنه بالرغم من وجود التخطيط التنظيمي الجيد المرافق لتجاهل التحليل الثقافي هو كافي لخلق الإخفاقات والفشل. كما أن إستمرارية التوجه الإستراتيجي أو التغيير التنظيمي لا يجب أن يقتصر فقط على إعتبارات الهياكل والبنىات والعمليات التنظيمية الكلاسيكية بل من اللازم الاهتمام وتغذيته بتحليل دقيق للثقافة (القيم) لضمان إصطفاف بين الإستراتيجية التنظيمية، الهيكلية، التكنولوجية مع القيم في المنظمة. (Gosselin,E et al: 2017,390).

الثقافة والفعالية التنظيمية:

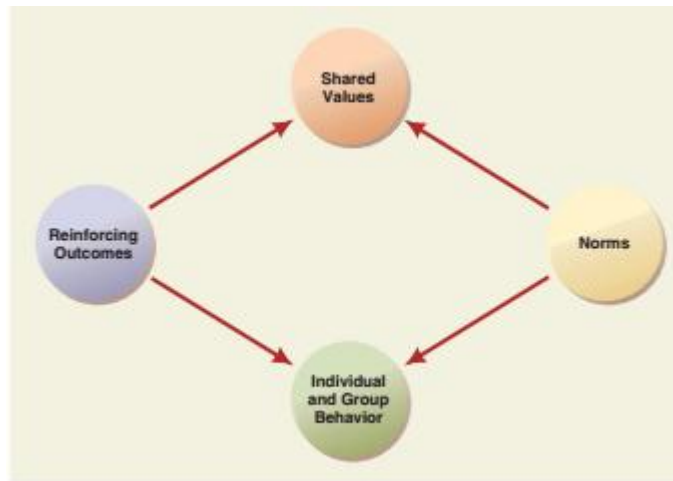
الثقافة التنظيمية تسهم في تحديد النظام الاجتماعي البشري وتوجيه سلوك العاملين نحو القضايا التنظيمية كما أنها تعطي معناً ومجالاً للصفات الشخصية في بيئة العمل وفي تحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك إن فهم خصائص المنظمة يلعب دوراً أساسياً وثنميناً في تحسيس العاملين لأنها مصدر للإلهام فيما يخص التوجه والشدة والمحافظة على السلوكيات بالعمل. إذ أن هناك عدة دراسات تناولت الخصائص الثقافية التي تميز المنظمات كبيرة الأداء وضعيفة الأداء. حيث لوحظ أن ثقافة الأولى تتميز بالتعبئة والإنخراط في العمل والمسؤولية، التطور المهني للعاملين، التسيير

الفعال لفرق العمل، الإتساق في خطاب المسؤولين. القيم التنظيمية والسلوكيات في العمل، التكيف التنظيمي مع متطلبات المحيط الاقتصادي والإجتماعي علاوة على الوضوح في التوجه ومسارات المنظمة. (Gosselin,E et al: 2017).390.

من المفروض أن نشير إلى أن الثقافة القوية هي أفضل وأسمى من الثقافة الضعيفة والثقافة التنظيمية تكون قوية حينما يتبنى غالبية العاملين والموظفين نفس القيم المسيطرة في المنظمة. لكن السؤال المطروح هل أن الثقافة القوية هي ضامنة للأداء العالي للمؤسسة؟ والإجابة قدمها مؤسس شركة الطيران (Southwest Airlines) الذي أكد بأن الثقافة في المؤسسة هي شيء ثمين. إضافة لذلك نبه عدة مؤلفين وكتاب في الإدارة أن الثقافة القوية هي مربحة للمؤسسة. إلا أن بعض الدراسات أظهرت العلاقة المتواضعة بين الثقافة القوية ونجاح المنظمة. وإحدى أسباب ضعف العلاقة هي أن فعالية الثقافة مرتبطة على الأقل بثلاثة شروط أولاً خصائص الثقافة يجب تكون تتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. ثانياً على أن الثقافة لا تتحول إلى شكل من أشكال الطقوس فتظل قوية وفي النهاية عليها أن تكون أكثر مرونة.

سيرورة تعزيز قوة الثقافة التنظيمية:

كما رأينا فيما سبق إن الثقافة التنظيمية تركز على القيم المشتركة والتي تنتج المعايير محدثةً السلوك وبما أن السلوك هو سبب للنتائج إما أن يعزز أو يعاقب وهو الذي يعزز الثقافة. أيضاً إن أي ثقافة سواءاً هي إيجابية أم سلبية يمكن أن تعزز ذاتياً ويصعب تغييرها. فعملية تعزيز الثقافة وتنميتها هو موضح في الشكل التالي:



فقوة الثقافة التنظيمية تعتمد إلى حد ما على درجة التجانس بين الشركاء والمسيرين علاوة على مدة وشدة التجارب المشتركة في التنظيمات. ففوة الثقافة التنظيمية هو في دوامها وإستمراريتها وطول أمدتها، فتصبح أقوى ذاتياً عبر هذا التعزيز، أي كلما إستدامت كلما عزز من قوتها ذاتياً. مع أن الثقافة التنظيمية ليست معززة فقط للقيم الجوهرية بل السلوكيات المهمة أيضاً. فكما الشأن بالنسبة لشركة غوغل (Google) والتي توصف ثقافتها بثقافة التعلم، بحيث أنها تخلق المعارف الجديدة، التي تكتسب خارجياً وتنشرها داخلياً وتتم تطبيقها وإستثمارها لخلق خدمات مبدعة، موجهة لأسواق الشركة غوغل وكل زبائنها. ونشير أن الثقافة التنظيمية تؤثر في قدرة المنظمات على حلحلة مشاكلها وخلق التغييرات. (Hitt, M.A et al.2011.505)

فالثقافة التنظيمية نطلق عليه بالضعيفة حينما لا يكون اتفاق قوي بين الأعضاء حول القيم الأساسية للمنظمة كما أن القوة هي التي لها تأثير دال وقوي على العاملين وبالأخص درجة ارتباط الأشخاص بمؤسستهم وبالقيم الأساسية المشتركة لهاته التنظيمات، وكلما كانت ثقافة هاته الأخيرة ضعيفة كانت الإدارة أشد انشغالا بوضع قواعد ولوائح رسمية لتوجيه سلوكيات العاملين. ومن علامات الثقافة القوية حسب (Hseih,T.2010) من خلال دراسته على إحدى المؤسسات الأمريكية (Zappos) هي كالتالي:

- التواصل المفتوح مع درجة كبيرة من التفهم والشفافية.
- خلق جو وبيئة ممتعة.
- الانخراط في الروح الجماعية.
- الإيمان بالكفاءة والفعالية.
- تقبل الحاجة للضرورة حين يكون لازماً لخلق أفكار حول التغيير. وتقبل المنافع الناتجة من الشغف نحو التغيير المثمر.
- الإبداع والإرادة وروح المبادرة وعدم الخجل من المغامرة.
- الشغف والإعتقاد بالنجاح وبإمكانية التوصل إلى تحقيق النتائج.
- الإقتناع بعملية الإنتقاء أنها أحسن طريق لتحقيق النتيجة المرجوة.
- وفي الأخير عمليات التدريب والإنتقاء تلعب دوراً أساسياً في تعزيز الإلتزام بالقيم الأساسية. (McKenna,E. 2020, 674)

والحجة المطروحة هي أن الثقافات القوية لها تأثير كبير على سلوكيات العاملين كي يكونوا أكثر تماسكاً وإخلاصاً وإلتزاماً تنظيمياً وهي السمات التي تجعل منهم أكثر إصراراً على البقاء بدل المغادرة للمنظمة وذلك راجع إلى أن الثقافة القوية والقيم الأساسية الأكثر تشاركاً ويتم تبنيها بشغف على نطاق واسع. كما أكدت دراسات أن التنظيمات ذات الثقافة القوية هي أكثر أداءً من غيرها.

إلا أنه على غير العادة يمكن للمنظمة أن تتأثر نتيجة للإختلالات الوظيفية رغم الثقافة القوية والوظيفية وهو ماحدث فعلاً لشركة هاوولد باكارد (Hewlett-Packard) رغم أنها تتمتع بمرتبة عالمية متقدمة جداً في تصنيع أجهزة الكمبيوتر، وتتميز بثقافة مؤسسية لا تحسد عليها. إلا أن ريادتها لم تدم طويلاً فتأثرت بعدة مشاكل من بينها الصراع على مستوى الإدارة العليا.

كما يجب الإشارة إلى أن تبعة الثقافة القوية تزايد وبالأخص حين حدوث التغيرات في المنظمة ترافقها عدم ملائمة الثقافة السائدة أو حين التنوع المطلق تكون فيه مسألة الثقافة عائقاً صعباً أمام التغيير التنظيمي. وهو الأمر الشائع حين إندماج المؤسسات الكبرى فيما بينها يشكل التوافق الثقافي حجر عثرة أمام هذا الإنجاز والتغيير الحساس. علاوة على ذلك من وجهة أخرى أكثر تعددية يمكن أن تكون الثقافة القوية عائقاً لأنها لا تأخذ في الحسبان للتباين في السلوكيات وقوة الأشخاص بمختلف خلفياتهم. وما ينتج عن ذلك من تحيز وحساسية تجاه أشخاص ينظر إليهم أنهم مختلفين من ناحية الإثنية، العرق، الجنس أو أسباب أخرى والذي ينعكس في قرارات تشمل التوظيف أو الإنتقاء لموظفين جدد. حتى ولو أن التعدد في الثقافة هو عامل ثراء (Groggins & Ryan.2013) إلا أن هناك رغبة ضمنية في ضم أشخاص جدد ممن يتقبلون تبني جوهر القيم الثقافية للمنظمة كما أنه في ظل التغيير التنظيمي قد تكون الثقافة القوية إيجابية بالنسبة للبيئة المستقرة إلا أنها قد تكون عقبة ومشكلة عويصة أمام التغيير وبالأخص حينما تكون طرق العمل والقيم السائدة القديمة غير صالحة في بيئة جديدة. كما أن هناك مدعاة للإهتمام بالتوافق

الثقافي إلى جانب التحليل المالي التقليدي وتحليل السوق، في ظروف الاندماج أو الإستحواذ بين المؤسسات. فقد يتحقق إما النجاح أو الإخفاق وهو ما لوحظ في الصراع الثقافي الناتج عن إندماج شركتي (AOL, Time warner) (2001). والذي نتج عنه إنبهار بحوالي 90% لأسهم المؤسسة. (McKenna, E. 2020, 674)

الثقافة التنظيمية والبيئة: حينما تكون ثقافة المنظمة قوية غير متكيفة مع البيئة أو المحيط فإن العاملين تكون لديهم الصعوبة في التنبؤ بحاجات الزبائن ورغباتهم، والموردين أو أطراف أخرى مهمة وفي نفس الوقت الإجابة عنها. وقد يصعب أيضاً على المسيرين التوازن الضروري بين نشاطات المنظمة والمحيط المتقلب. فمؤسسة (Dell) مثلاً ثقافتها تعتمد على السرعة في العمليات وخصوصاً عبر الأنترنت والأسعار التنفسية إلا أنه حالياً لم تعد هاته الثقافة ملائمة بإعتبار أن المستهلكين يطلبون أكثر الأدوات الابتكارية والمتجددة في البحث/التصميم.

المنظمة ليست مكان للطقوس: الخطر هو أن تتحول الثقافة إلى موضوع طقوسي أي مصدراً للعقائد صعبة الإنفلات. المؤسسات التي تفرض على عاملها بعض القيم الثقافية مع بعض الإجبار قد تصبح مؤسسات طقوسية مما قد تؤثر سلباً على المستخدمين.

الثقافة المرنة: الثقافة القوية تكون فعالة حينما تلائم أكثر البيئة لكن لا يجب أن تكون أكثر قوة وصلابة فتخلق المقاومة للتغيير. فالمؤسسة الناجحة هي التي تمتلك ثقافة أكثر مرونة. والمشهد أكثر وضوحاً حينما تأسست شركة أوروديزني في فرنسا تم فرض عدة معايير وقيود مكرهة على الموظفين في الملابس الموحد وتسريحة الشعر وطول الأظافر... علاوة على القيود على الزائرين للحديقة. صعبت بعض الشيء من ورود الزبائن لها وبالتالي ضعف المداخل. الثقافة الأكثر قوة قد تخنق القيم المائلة من الثقافات الفرعية المختلفة للمنظمة والتي قد تكون نافعة في ظل تحولات البيئة كما أن الإنخراط في الثقافة القوية يمكنه خنق الصراعات الإيجابية. كما أن خبراء الثقافة التنظيمية شرعوا مؤخراً في تفهم الثقافة المرنة. أولاً إن الثقافة المرنة تركز على الخارج حيث يعتنق الأشخاص نموذجاً ذهنياً مشتركاً وجامع، يجسد من خلاله نجاح المنظمة الذي هو متعلق بالقدرة على التغيير. ثانياً إن العاملين الذين لديهم ثقافة مرنة يهتمون أكثر بالإشتغال بدل أهداف المنظمة، يحسنون دوماً السيروتات الداخلية من إنتاج، مبيعات. ثالثاً هؤلاء العاملين لديهم الشعور القوي بالإنتماء، والمسؤولية نحو أداء المؤسسة. فيرون أنهم ينجزون عملاً شريفاً وأسمى. رابعاً الثقافات المرنة هي ثقافة إستباقية وسريعة. يبحث العاملون بنشاط عن الإمكانيات الجديدة بدل إنتظارها. يتصرفون بسرعة لكي يتعلموا بالإكتشاف عوضاً عن التحليل المعوق فالثقافة المرنة هي ثقافة موجهة نحو التعلم التنظيمي. (Mc shane S, Benabou Ch : 2013, 560)

المنظمة الفعالة وثقافتها:

هناك عدة دراسات بحثت في الخصائص الثقافية التي تميز التنظيمات الأدائية للمؤسسات وضعيفة الأداء. فثقافة المؤسسات الرائدة تتميز بالإلتزام والإنخراط في العمل، المسؤولية، والتطور المهني للعاملين والتسيير الفعال لفرق العمل، التناسق بين الخطاب الإداري والقيم التنظيمية وسلوكيات العمل، تكيف المنظمة مع متطلبات البيئة الاقتصادية والاجتماعية. علاوة على التوجه الواضح لمستقبل المنظمة. وإستناداً إلى نمذجة هارتنر، او، كينيكي، (Hartnell, Ou et kinicki. 2011)

تعرض هاته النمذجة لعدة قيم يمكن أن تغذي الثقافة التنظيمية مثلاً الثقافة التي تركز على ثقافة العشيرة أو المجموعة حيث لها مقاربة إيجابية في تجميع قيم العلاقات والإنتماء الاجتماعي وهامش الثقة والتعاون والمساندة. هي

تتجسد هاته القيم عبر سلوكات مثل العمل الجماعي ومشاركة المستخدمين عبر إنخراطهم في العمل والتواصلات الثنائية بين الإدارة والعاملين، حيث قدم هارتنيل وزملائه أربعة أشكال للثقافة التنظيمية: 1/ المجموعة. 2/ ثقافة الهيكلية. 3/ ثقافة السوق. 4/ ثقافة الإدارية. وحبب النتائج التجريبية التي وضحت أن غرس ثقافة المجموعة ترفع من الرضا في العمل لدرجة كبيرة، والإلتزام التنظيمي وجودة الخدمات لدى الزبائن. أما ثقافة السوق هي مرتبطة بقوة بالتجديد والإبتكار والفعالية التنظيمية.

1-ثقافة المجموعة: مسلماتها هي الإنتماء البشري يتبنى العاملون إتجاهات وسلوكات إيجابية لها نتائج ملموسة حينما يشعرون بالثقة، المساندة، الوفاء إضافة إلى مقاربة تشاركية مع التواصل الشفاف داخل كل المنظمة. أما القيم فيها هي الإنخراط الوجداني، التعاون، المساندة، روابط الثقة بين الإدارة والعمال. بالنسبة للأثار هي العمل الجماعي، مشاركة العاملين في أخذ القرار الذي يهمهم، الإلتزام في العمل، الإتصال الشفاف. ومن حيث معايير الفعالية التنظيمية فهي تتميز ب الرضا في العمل والإلتزام والروح المعنوية للعاملين.

2-ثقافة المؤسسة: مسلماتها هي التغير التنظيمي يتبنى العاملون إتجاهات وسلوكات إيجابية لها نتائج ملموسة حينما يفهمون أهمية وتأثير الإنتداب على المسار التنظيمي. أما بالنسبة للقيم السائدة فيها هي التطور التنظيمي، التحفيز المهني، التنوع، الإستقلالية، الاهتمام بالتفاصيل. أما أثارها فتأخذ شكل المخاطرة، الإبداعية والإبتكار، التكيف. في حين أن معايير الفعالية التنظيمية هي التجديد.

3-ثقافة السوق: مسلماتها هي الإنجازات المهنية يتبنى العاملون إتجاهات وسلوكات إيجابية لها نتائج ملموسة مرتبطة حينما تكون أهداف العمل واضحة ودقيقة ويتم تعويضهم عن مساهماتهم المهنية. أما بالنسبة للقيم السائدة فيها هي الكفاءات من حيث المنافسة بين أعضاء المنظمة والوحدات والفرق، وقيمة الإنجازات المهنية. في حين أن أثارها هي الحصول على المعلومة المفصلة حول المستهلكين وتحديد أهداف العمل الطموح مع المقاربة التنافسية في بيئة العمل. أما معايير الفعالية التنظيمية هي تشمل الزيادة في الأرباح الحصص بالسوق، جودة المنتوجات الإنتاجية البشرية والتنظيمية.

4-ثقافة البيروقراطية: مسلماتها هي الاستقرار يتبنى العاملون إتجاهات وسلوكات إيجابية لها نتائج ملموسة مرتبطة حينما تكون الأدوار محددة جيداً، الإجراءات والقواعد واضحة ويتم تطبيقها بعناية. أما عن القيم فنجد صياغة الإجراءات، الروتين، الإتصال والتطبيق المعياري للقواعد. أما الأثار نجد مطابقة السلوكات لقواعد المنظمة، الطاعة وإتباع القواعد. في حين أن معايير الفعالية تتمثل في فعالية المهام، وطرق الإستغلال، المطابقة للقواعد، إنجاز المهام وفق الأجل. (Gosselin,E et al: 2017,391).

2-كيف يمكن تقييم ثقافة المنظمة؟: حتى ولو لم تكون هناك منهجية دقيقة فإن الأبحاث الأولى أشارت إلى أنه يمكن تحليل ثقافة المنظمة من خلال ستة محكات لها وجهات مكملة لبعضها البعض حيث ان خصائص الثقافة التنظيمية تتضح أنها مستمرة ومستقرة مع الوقت.

خصائص الثقافة التنظيمية:

- 1- الشعور بالتمائل، حيث أن كل أعضاء
 - 2- الأولوية للجماعة، لدرجة أن نشاطات العمل يتم تنظيمها حول المجموعات والفرق وليس الأفراد.
 - 3- الإهتمام بالأشخاص، لدرجة أن قرارات الإدارة تأخذ في الحسبان لإنعكاسات النتائج على أعضاء المنظمة.
 - 4- روح الاندماج، لدرجة أن وحدات المنظمة يتم تشجيعها لكي تشتغل بطريقة تشاركية وإرتباطية.
 - 5- المراقبة، لدرجة أن القواعد والإجراءات والمراقبة المباشرة مستعملة للإشراف على سلوك الأشخاص.
 - 6- تحمل المخاطرة، لدرجة يتم فيه تشجيع العاملين ليكونوا أكثر مبادرّة والتجديد وإستباق الخطر.
 - 7- محكات المكافأة، لدرجة يتم فيه تقديم الإمتيازات مثل الزيادة في الأجور والترقيات حسب محكات الأداء بدل الأقدمية أو المفاضلة لعامل خارجي عن النتائج.
 - 8- تحمل الصراع، حيث يتم تشجيع العاملين على الإنفتاح والتعبير عن الصراعات والانتقادات.
 - 9- توجه الوسائل/الغاية، حيث تكون مسؤولية الإدارة والتسيير في أولويتها النتائج بدل التقنيات أو العمليات التي هي موجودة لذلك الغرض.
 - 10- النسق المفتوح، تراقب المنظمة وتتصرف تجاه التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي. (Robbins,s. DeCenzo,d)
- (: 2008,179)

3-أشكال الثقافة التنظيمية:

الثقافة الإدارية: حيث تعطي المنظمة القيمة للرسمية والقوانين والقواعد والإجراءات المتعلقة بالإشتغال والتعاون الإداري له ثقافة إدارية

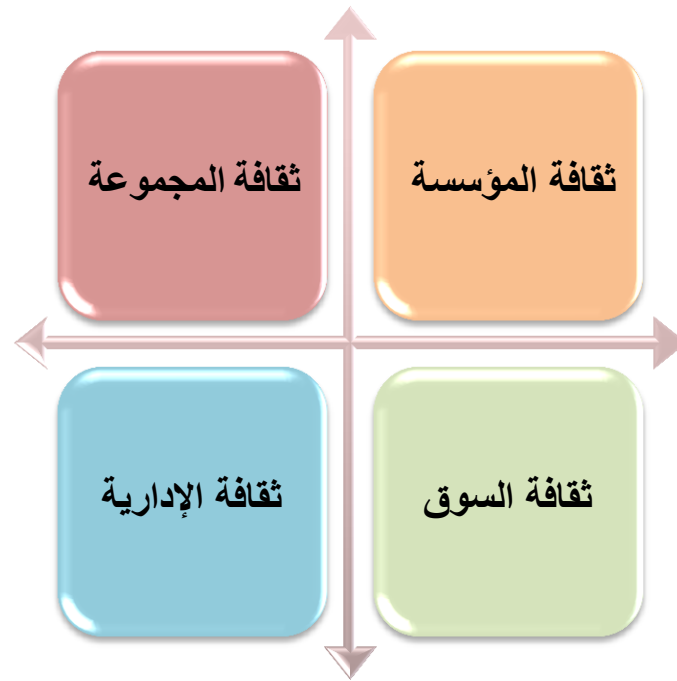
ثقافة المجموعة أو العشيرة: وهنا نتحدث عن التقاليد والأمانة والإلتزام الشخصي والتنشئة الإجتماعية الواسعة العمل الجماعي وإدارة الذات والتأثير الإجتماعي تمثل إحدى خصائص الثقافة.

ثقافة المؤسسة: تتميز بالدرجة العالية من المخاطرة والديناميكية والإبداعية.

ثقافة السوق: حيث يشار إلى مطلب وقياس الأهداف وخصوصاً حينما يعتمد مختصي المالية على السوق مثل أرقام المبيعات والمردودية والحصص السوقية. والمنافسة حيث الرغبة والإرادة في الربحية لدى المؤسسة. (Hellriegel D,et)

(Slocum j w : 2006, 558)

الشكل (1-10): أشكال الثقافة التنظيمية (Hellriegel D, et Slocum j w : 2006).



التشخيص والتدقيق بين ثقافي في المنظمات:

تشخيص الثقافة التنظيمية وقياسها:

تتضح الضرورة أنه على مستوى المسيرين والمدراء فهم ومراقبة الثقافة الراهنة لمنظمتهم لكي يطوروها بفعالية ولزماً لذلك وجب التدقيق (Cultural Audits) أو التشخيص الثقافي إن صح التعبير. وهذا النوع من التدقيق الدوري هو تحليل معمق ومصمم للكشف عن الإعتقادات والقيم المشتركة داخل المنظمة على أساس معرفة جوانب القوة والضعف في الثقافة الحالية فيما يخص الدعم الذي تقدمه لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهاته العملية تتطلب الإلتزام بمنهجية لخمسة مراحل للتدقيق الثقافي هي كالتالي:

1- تحليل عمليات ومحتوى التنشئة الإجتماعية للشركاء الجدد والمسيرين (عبر المقابلة مع الذين يشاركون في التنشئة).
2- تحليل الإستجابات وردود الأفعال نحو أحداث حرجية وخطيرة بتاريخ المنظمة على إعتبار أن (Trompenaars,1993) يرى أن الجزء الكبير من الثقافة هو كيف أن المجموعة البشرية تحل المشاكل والمآزق وكيفية تسويتها. لذلك تتطلب هاته المرحلة من التدقيق القيام ببناء بيوغرافيا تنظيمية بإستعمال الوثائق والمقابلات لماضي وحاضر الشركاء والمسيرين.

3- تحليل القيم وإعتقادات مؤسسي الثقافة (المؤسسين الأوائل للمؤسسات) والقياديين الحاليين. عبر ملاحظة والمقابلة مع القداماء والجدد من الرواد والمسيرين.

4- إكتشاف الإنحرافات والمظاهر المحيرة التي تم إكتشافها في تحليلات أخرى عبر تنظيم جلسات حل المشاكل والأزمات برفقة المسيرين والقادة الحاليين للمنظمة.

5- ربط الثقافة التنظيمية الراهنة بأهدافها.

يتضح التدقيق الثقافي (المراجعة الثقافية) معقداً نوعاً ما ويأخذ وقتاً أطول، بحيث لا يمكن إنجازها دون تخطيط. بل يتطلب أيضاً تحظيراً دقيقاً. فمن خلال التحليل قد تشير النتائج إلى حضور ثقافة غير متطورة أو عدة ثقافات فرعية. فالثقافة المتخلفة هي أقل ضرراً من الثقافة المتطورة أو الثقافة المختلة لأن الأخيرة تخلق مشاكل وصعوبات جمة. ولأن هاته الثقافة المتخلفة الأقل تطوراً يمكنها أن تتأثر بسهولة وتغير من مسارها. (Hitt, M.A et al.2011.509)

كما تبرز أهمية التدقيق الثقافي في المنظمات لتجنب الصراع الثقافي بين الثقافات الفرعية (Subcultures) بحيث تستعمل في الغالب المقابلات، الإستبيانات، مجموعات النقاش أو عمليات الملاحظة. كل هاته القياسات لها غرض الكشف أيضاً عن مختلف الثقافات، التي يمكنها أن تندمج في حالة المؤسسات التي تتجمع بالكيان الجديد. والفحص الدقيق للمنجزات الثقافية لكل مؤسسة مثل توزيع المكاتب، الفواتير، إتخاذ القرار، المشاركة في المعلومة. وفي الأخير تحليل المعطيات لتحديد الفروقات بين ثقافة كل مؤسسة التي يمكن أن يتولد عنها الصراعات. والقيم المشتركة التي تمثل قاعدة صلبة لثقافة جديدة للمؤسسة. كما أن من إستثمارات التدقيق الثقافي في المنظمات هو وضع مخططات عمل وإستراتيجيات لغرض إندماج الثقافات الفرعية أو المتنوعة. يظهر ذلك جلياً من خلال المراجعة الثقافية التي أجرتها شركة (Abitibi Price) حيما أرادت الإندماج مع (Stone Consolidated) تم ذلك بإستعمال أداة مناسبة، شملت تناول عدة أبعاد ثقافية، تقاسم السلطة، درجات التجديد، تدفق المعلومات، ونظام القرار، حيث قام مدراء

كلا المؤسستين بملاً الإستبيان ومبررات كل واحد في الإندماج دون النظر إلى الأسباب المالية. (Mc shane S, Benabou Ch : 2013, 564)

القياس:

تقاس الثقافة التنظيمية بعدة أشكال، الطريقة الكيفية تتمثل في التركيز على الثقافة على أساس أنها تحفة كما لو أنها رمزية هامة لها معنى لدى أعضاء المنظمة. أو يتم التركيز كما لو أن لها أولوية لدى المنظمة. أو قصص مشتركة حول الشركة ومؤسسيها أو رائديها التي يمكن أن تكون نوعاً آخر من المنجزات الثقافية وأحد طقوسها. مثال على ذلك حينما تقوم المؤسسة بتنظيم يوم للخدمة لمجموع موظفيها بحيث يجتمع الكل للإنخراط في مشروع خدمة مجتمعية مشتركة. شكل آخر يمكننا من قياس الثقافة السائدة في المنظمة هو عن طريق أداة المسح والتحقيقات أو التقييم الذاتي (Self-Report Assessments of Culture) مثل الطريقة التي طورها أورلي وزملاؤه (O'Reilly et al, 1991) التي سميت ب الملمح الثقافة التنظيمي (Organizational Culture Profile-OCP). ولقياس الثقافة التنظيمية بالاعتماد على الأخير تقوم العينة الممثلة من المنظمة بفرز 54 بيانات قيمية، تصف مجموع عناصر مثل الاتجاهات التنظيمية نحو الجودة، المخاطرة، الاحترام تجاه العمال. بحيث يتمثل الهدف في تقديم ملمح وصفي للمنظمة. والملاحظ هو أن البحوث المنجزة اعتماداً على الملمح في بعض المؤسسات سمحت بالكشف عن أبعاد مهمة للثقافة التنظيمية منها اهتمام الشركة بالتجديد، الاستقرار، التوجه نحو الأشخاص، التوجه نحو تقديم النتائج، أو التوجه نحو الفريق. طريقة أخرى مشهورة للقياس هي للعالم هوفستد (Hofstede et al, 1990) عبر مقياس الممارسات التنظيمية (Oranizational Practices Scale). تم تصميم هاته الأداة خصيصاً لدراسة الثقافة التنظيمية والتي تعارض أحياناً الثقافة المجتمعية، بحيث قيمت ثقافة الشركة حسب الأبعاد مثلاً المنظمة تتوجه نحو العمليات والسيرورات مقابل المنظمة التي تتوجه نحو النتائج. التوجه نحو الموظفين مقابل التوجه نحو العمل. أو التوجه نحو العامل مقابل التوجه نحو منصب العمل. أو المراقبة الصارمة مقابل المراقبة المرنة. علاوة على أن هاته الأداة اهتمت بعدة أبعاد. كما أن هناك عدة مراجعات أجريت على هاته الأداة أضيف إليها مثلاً هل أن المنظمة تتجه نحو الداخل أو نحو السوق أو الخارج. مع الوقت تطورت عدة قياسات كانت أكثر تخصصاً مثل مقياس الثقافة التنظيمية والجودة لجونسون (Johnson, 2000) (Riggio, E. R: 2013, 423)

طريقة أخرى للتقييم الذاتي يحسب ملمح المنظمة إستناداً إلى مجموع قيم الأفراد. حيث تواجدت عدة قياسات على هذا النحو مثل المسح الثقافي لدينيسون وآخرين (Denison & al, 2000) ووجد الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Inventory-OCI) لكوك (Cooke et al, 2000). بالنسبة للمسح يتكون من 60 عبارة تشمل 12 بعد لنموذج الثقافة التنظيمية. مع الإشارة إلى أداة المسح لدينيسون هي أكثر حداثة من طرق أخرى. كما أن القياسات ذاتية التقييم هي أسهل الطرق استعمالاً مقارنة بأخرى لأنها تقدم مؤشرات كمية حين مقارنتهم للثقافات. رغم ذلك قياس الثقافة عبر التقييمات الذاتية لها بعض العيوب والحدود. لأن الثقافة التنظيمية لها بعض الافتراضات المشتركة بحيث يصعب على أفرادها إعادة النظر فيها لأن غالبيتها لاشعورية. ولا يتم الإشارة إلا للقيم الظاهرة في التقييمات الذاتية.

علاوة على الطريقة الكمية التي ذكرناها آنفاً هناك طريقة أخرى تدعى المناهج الإثنوغرافية لتقييم الثقافة التنظيمية (Ethnografic methods of culture assessment) حيث تعرف الإثنوغرافيا بدراسة وتقييم السلوك من خلال المنهج الكيفي فالباحثين بمجال التقييم الإثنوغرافي للثقافة التنظيمية عبر ملاحظة وتسجيل سلوك المنظمة لمرحلة محددة. كباحثين خارجيين أو قد يكونوا أعضاء داخل المنظمة. وأحسن مثال. الدراسة التي أنجزها (Van Maanen, 1975)

حيث هدف لدراسة منظمة فأنظم إلى مدرسة للشرطة كموظف، فسجل جميع ملاحظاته من خلال الملاحظة المباشرة. أيضا استعمل المقابلة لمجموعة من المخبرين هدفها جلب عدد معتبر من المعلومات وإعطاء معنى لكل ملاحظاته. ومن المهم الإشارة أن المخبر الشرطي له معرفة جيدة بالمنظمة المدروسة. فالطريقة تمثلت في اختيار أشخاص ذوي الخبرة الطويلة الذين يقدمون أفضل ما لديهم منبعها الدراية القوية بالسياق التاريخي لفهم ما يجري بالمنظمة. إلا النقائص المسجلة هو أن الشخص من هذا النوع نجده منغمس بقوة في الثقافة حيث يصعب عليه الوصف بدقة الانطباعات الأولى كما الموظف الجديد.

ومن إيجابيات التقييم الإثنوغرافي للثقافة التنظيمية أنها لا تتطلب من الباحث أن يستجوب مباشرة الموظفين حول ثقافة التنظيم. فإن كانت الثقافة التنظيمية تمثل مسلمات قاعدية مشتركة بين الأشخاص. فالمناهج الكيفية هي أكثر ملائمة من قياسات التقييم الذاتي للكشف عن هاته المسلمات المشتركة. لأنها ببساطة تتواجد على مستوى الوعي يصعب جدا الكشف عنه من طرف الموظفين. كما أنه يمكن الحصول على عدة معلومات حول الثقافة من خلال ملاحظة سلوك العاملين عوضاً عن استجوابهم مباشرة. للأسف لأن الإثنوغرافيا هي عملية متعبة ومكلفة ودقيقة. يعصب على الباحثين فيها الاستمرار لمدة طويلة بدراسة المنظمة. أو القدرة على تسجيل جميع الملاحظات. كما يجب الإشارة إلى احتمال كبير لتحيز الباحث الملاحظ في البحث الإثنوغرافي. كما يمكن تدراك هاته المشكلة من خلال تعدد الملاحظين، إلا أن الملاحظة لن تخلو أبداً من الذاتية. (Steve, M & Thomas.W,B: 2014, 502)

نماذج الثقافة التنظيمية:

1- نموذج غيرت هوفستد (Geert Hofstede): هو عالم اجتماع هولندي مختص في التنظيمات. وضع مقياساً مكون من 32 رائل لتقيس القيم المتعلقة بالعمل. والأهداف المهنية. ماتم تطبيقه على عينة متكافئة ومرتبطة في شركة IBM المعروفة ب 40 دولة بصفته مدير الأبحاث بها. حيث تمثلت نتائجه في متوسطات القيم المحصل عليها عبر مصفوفة الإرتباطات والت يخضعت فيما بعد للتحليل العاملي لخصت أربعة أبعاد. بحيث درس أوجه التشابه بين الثقافات الوطنية. وضح هذا العالم أن الثقافات الوطنية والمحلية تؤثر في سلوكيات المنظمات حيث حدد خمسة مميزات ثقافية في إطار دراساته للتأثيرات الوطنية والتي هي كالتالي:

-التباعد الإداري وهو درجة التقبل أو التسامح تجاه التقاسم غير العادل للسلطة. مثلاً في سياق يمتاز بالتباعد الإداري الضعيف يشارك الموظفون بقوة في اتخاذ القرار. عكس ذلك حينما يكون التباعد الإداري قوي يكون لدى المدير كامل السلطات.

هذا البعد يتم تقييمه من خلال مدى تدعيم المديرين سلطتهم. في الثقافة التي يكون فيها تباعد السلطة عالياً يمارس هؤلاء المديرين كل ما يملكون من السلطة على تابعيهم. بالرغم أن التابعين يفضلون النمط التسييري الموجه إلا أن هاته الثقافة تتميز بالمستوى الضعيف من الثقة بينهم، علاوة على ذلك لدى التابعين نوع من السلبية، كما أن شكل الهيكل التنظيمي هو أكثر طولاً واتخاذ القرار أكثر مركزية. ومن البلاد التي تحضر فيها هاته الثقافة كوريا، هونغ كونغ، سنغافورة. أما حينما يكون التباعد الإداري ضعيف فتكون العلاقة بين المديرين والتابعين أكثر قوة مع أعلى مستوى من الثقة المتبادلة. ورغبة قوية لدى العمال للمشاركة باتخاذ القرار. مع درجة معتبرة من اللامركزية والهيكل التنظيمي يكون شكله أكثر ثخانة. في بلدان مثل أمريكا، بريطانيا، هولندا، أستراليا، كندا. (McKenna,E. 2020, 702)

-الشكوك والتسامح مع الغموض، هذا المتغير يعبر عن درجة تفضيل أفراد مجتمعات أو منظمات لوضعيات أكثر خطورة. وهي تقاس إلى أي درجة تكون الثقافة متسامحة مع الشكوك والغموض، فكلما عبر عن الثقافة التنظيمية

بالسياسات والإجراءات المعيارية كلما إستهدفت الغموض والشكوك. مع العلم أن التحكم الكبير لا يشجع المبادرة والإستقلالية. (Gosselin,E et al: 2017, 394).

هذا البعد يهتم بمدى تشجيع الثقافة أو كبحها للمخاطرة، ففي بلدان مثل اليابان وإيران أو تركيا ليس هناك مجال لذلك كما أن هناك قوانين وقوانين ردعية لمن يتجاوزها. فالحاجة للأمن هي عالية والاحترام الشديد للخبراء. كما أن لدى المدراء التوجه للحفاظ تجاه المخاطرة. فإن الثقافة التي ملئها تجنب الشك تمتاز أكثر بتبني استراتيجيات خاصة تجاه المستويات العليا من الإجهاد والقلق التي تخلقها وضعيات من الشكوك. من هاته الإستراتيجيات العمل الشاق والمضني، وعدم تغيير العمل. وعلى النقيض في ثقافة التي تتسم بالشكوك والتردد في بلدان مثل تاوان أو هونغ كونغ يكون فيها الأفراد أقل قلقاً وإجهاداً في وضعيات مشابهة وعدم الإكتراث بالقوانين والقواعد. وعلى العموم لديه الشعور بالكفاءة الذاتية ولدى المسيرين القابلية للمجازفة والمخاطرة. (McKenna,E. 2020, 703)

-الفردانية أو الجماعية، هذا البعد يرجعنا إلى درجة تفضيل الأفراد المنافع الشخصية بدل اهتمامهم برهانات وتحديات المجموعة.

هذا البعد يركز على القيم التي تحكم العلاقات بين الأفراد والجماعات فأما البلاد ذات الثقافة الفردانية تثنى النجاح الفردي والحرية والمنافسة، أما الجماعية فإن قيم الانسجام والتماسك بالجماعة والإجماع والوفاء لها أهمية قصوى ففي الثقافات الجماعية تعطي أهمية كبيرة للجماعة بدل الفرد. فاليابان يجسد القيم الجماعية في حين إن أمريكا توصم بقمة الفردانية. واستنادا لتحليل هوفستيد الذي لاحظ أن بلدان أمريكا الوسطى مثل باناما وغواتيمالا تضعف فيها درجات الفردانية، من المفضل أن تركز حملات التسويق على الفوائد بالنسبة للمجموعة أو أن ترتبط بالحركة السياسية الشعبية لها تأثير كبير على المجموعة تحظى بالتفهم والاستقبال. (Baldwin,T. 2013, 463)

-الذكورة أو الأنوثة، ترجعنا هاته الخاصية إلى توزيع الأدوار الذكورية والأنثوية والقيم الملائمة لها. فالقيم الذكورية مثل روح المنافسة، الطموح، السلطة وتجميع الثروة.

أما البلدان ذات الثقافة الذكورية فهي تثنى تأكيد الذات والأداء والنجاح وهي تتمحور حول النتائج، أما البلاد التي هي موجهة حول الأنوثة فهي تثنى العلاقات الشخصية الدافئة وخدمة ورعاية الضعفاء. فهو ما تم ملاحظته لدى الأشخاص اليابانيين الذين لديهم التوجه الذكوري بخلاف التوجه الأنثوي لدى المواطنين في السويد، هولندا، الدانمارك. حسب القيمة المقاسة، واعتمادا على تحليلات هوفستيد يرى أنه إن أردت تفتح مكتباً في اليابان فعليك أن تختار رجلاً يقدر على قيادة مجموعة من الذكور في فريق واحد، فإنك بذلك تضمن النجاح بخلاف ذلك في السويد إن أردت النجاح عليك أن تراهن على الكفاءة بدل الجنس. (Baldwin,T. 2013, 463)

-المدى القصير أو المدى البعيد، هذا البعد متعلق بقياس مجال نشاط مجتمع أو الأهمية المعطاة للمستقبل مقارنة بالماضي، والحاضر. ففي المجتمعات التي تتمتع ببعيد المستقبل لديها ميل أكثر للإدخار والمثابرة. أما المجتمعات التي تفضل قصير المدى تتميز بإحترام الإلتزامات الاجتماعية.

حيث لوحظ من خلال تحليلات هوفستيد أن البلدان مثل اليابان وهونغ كونغ لديهم ثقافة قوية للإدخار وتشهد عن معدلات عالية من مدخرات الفرد نظراً لتوجههم طويل الأمد، أما في فرنسا وأمريكا هم أكثر إنفاقاً وأقل إدخاراً من نظرائهم في الصنف الأول. فطويل المدى يهتم بالمثابرة والإدخار أما قصير المدى في الصنف الثاني يهتمون أكثر بالعيش في اللحظة والسعادة للوقت الحاضر. (Baldwin,T. 2013, 463)

2- نموذج ديال وكينيدي (Deal & Kennedy): يندرج هذا النموذج ضمن سلسلة من تحليلات ثقافة المنظمة. إنطلاقاً من شبكة حيث كان هدف هذا التصور هو إستخراج نموذج ثقافي بالإعتماد على تقاطع متغيرين إثنين هما درجة الخطورة وسرعة ردود الفعل. حيث تمثل الثقافة لديهما أنها الطريقة التي تحدث بها الأشياء في سياق معين، والعامل الذي يشرح جيداً الثقافة التنظيمية هو بيئة الأعمال التي تتصف بمستوى الخطر الذي يواجهه المنظمة وهي بصدد إنجاز نشاطاتها. وسرعة رد فعلها حينما تواجهها الأفعال. وهاته السرعة للتغذية الرجعية تقاس بسرعة الإستجابة. فهي تشمل الإعتبارات المالية، والسقطات الاقتصادية الاجتماعية والبشرية للإستراتيجيات التنظيمية أما بالنسبة لدرجة الخطر فهو يمثل مستوى الشكوك في نشاطات المنظمة. (Gosselin, E et al: 2017, 394).

وبالإعتماد على هاذين المتغيرين الخطر والتغذية الرجعية يمكن تحليل الثقافة كما يلي:

-ثقافة الرجولة القوية (مخاطرة عالية/ردود الفعل السريعة) في هذا الإطار التنظيمي هناك فرصة كبيرة لوجود رائدي أعمال لا يبالون بالعمل الجماعي ولديهم الإستعداد للمخاطرة العالية، وهو الملمح الأكثر تطبيقاً ضمن الشركات الإعلامية والإستشارات.

-العمل بجدية واللعب بجدية (مخاطرة ضعيفة/ردود فعل سريعة) هي بيئة موجهة للنشاط يمثل فيها العمل مصدراً للمتعة. على الرغم أن هناك أداءات فردية الذين يعتمدون على فرق داعمة في مناخ أقل مخاطرة وسرعة الإستجابة بحيث نجد هذا الملمح لدى وكالات بائعي السيارات أو الوكالات العقارية.

-المراهنة على المؤسسة (مخاطرة عالية/ردود فعل بطيئة) الأشخاص المؤثرون بالمؤسسة هم الذين يمتلكون الكفاءات التقنية مع إحترامهم للسلطة العليا في المنظمات التي تعيش تغييرات دورية إقتصادية. فاعلون حقيقيون بطيئو الردود في قطاعات مثل البترول والمعادن.

-ثقافة السيرورة (مخاطرة ضعيفة/ردود فعل بطيئة) الأشخاص الذي يعملون في إطار الثقافة العمليات ذوي المجازفة الضعيفة مع التركيز على التفاصيل والإعتماد على الإجراءات المحددة، يبذلون جهود كبيرة في عملهم لكن مبادرتهم ضعيفة ورددود أفعالهم البطيئة. أما المؤسسات التي تنعش فيها هاته الثقافة هي البنوك، المرافق العامة والهيئات الحكومية.

فيما يتعلق بالملاح التي أشرنا إليها سلفاً هي أن المترشحين لمناصب العمل بالمؤسسة يجب عليهم أن يفكروا بجدية بنمط الثقافة التنظيمية الأكثر توافقاً مع إحتياجاتهم. في المقابل على المنظمات أن يبحث عن التوافق الجيد مع الشخص المترشح للتوظيف. علاوة على ذلك الملاح الثقافية ل (ديال وكينيدي، 1982) يمكن أن نطبقها أيضاً على الوظائف بعينها بالمؤسسة مثل الكيميائي الباحث يمكن أن نصنفه ضمن فئة ثقافة راهن على مؤسستك. ومحاسب في شركة صيدلانية ضمن فئة ثقافة السيرورة أو العمليات. وحينما ينتقل الأفراد والمؤسسات من نمط ثقافة لنمط آخر فإنه مدعاة لمشاكل كبيرة بالتكيف في أذهان وعقول المسيرين. فعلى سبيل المثال يمكن أن ينتقل فجأة إطار عالي اعتاد على ثقافة السيرورة إلى ثقافة العلم واللعب الجاد، فيخلق له صدمة ثقافية حقيقية وإستياء كبير.

(McKenna, E. 2020, 685)

3- نموذج هاندي (Handy): إهتم هاندي أكثر بالعوامل المساهمة في نجاح أو إخفاق التنظيمات وفقه إن المنظمات تحوي أربعة أشكال من الثقافة بحيث أن كل واحدة لها خصوصياتها في نفس المنظمة فيمكنها أن تتعايش فيما بينها أو تشغل مكانها فهي كلها فعالة وتساهم في خلق بيئة تنظيمية صحية.

ثقافة الدور: والتي هي حاضرة في البيروقراطية، تكون فيها السلطة مقيدة بالهيكلية حيث نميزها بمختلف المديرات، أو الوحدات الوظيفية. الإجراءات والقوانين المتعددة هي من تحدد الأدوار والواجبات والإلتزامات. المبنية على المنطق والعقلنة.

الثقافة الموجهة نحو المهام: ضمن هاته التنظيمات فإننا نشكل فرق موجهة نحو حل المشاكل، كما في اللجان التي تخطط للموارد في المشاريع اللازمة بمشروع معين. فسلطة الأعضاء مرتبطة بمهارتها. وهيكلية المصفوفة هي المناسبة في هذا النوع من الثقافة. كما نجد هذا النوع من الثقافة في شركات الإشهار، الإعلانات والإستشارات الإدارية.

الثقافة الفردانية: في هذا النوع من الثقافة لا يتواجد إلا من أجل خدمة الفرد فجهود التنمية مركزة فقط على الفرد أما الجهود الجماعية غير معنية، وهذا النوع من الثقافة هو مماثل في فرق العمل الموسيقي أو مؤسسات الإعلام الآلي المبتدئة، أو غرفة المحامين.

ثقافة السلطة: الثقافة تتوجه نحو السلطة بحيث الكل محدد من طرف مصدر للسلطة وحيد ومركزي ففي المؤسسات الصغيرة إن هناك مسير واحد هو صاحب الشأن، كما أن القرارات المتخذة جميعها تنبني على التوازن للقوى بدل المنطق. كما أن هناك عدم اهتمام بالنقاش للتوصل لأي إجماع. كما أن هذا النوع هو شائع بالمؤسسات الصغيرة المسيرة من قبل المدراء المؤسسين. (Huczynski, A. Buchanan, D: 2017, 127)

4- نموذج ترومبينارز (Trompenaars): قدم هذا الباحث نموذجاً أكثر حداثة متأثراً بأعمال عدة باحثين مثل (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) حول توجهات القيم، ونظرية المعضلة لـ (Hampden-Turner's, 1983) بحيث أن مساهمته ونموذج تحليله هدف إلى تصنيف مختلف الثقافات الاجتماعية والتي لها إسقاطاتها حول بيئة العمل. إستمر عمله حوالي 15 سنة وضع قاعدة بيانات من 50000 مشارك من عدة دول. مدعماً بحثه بحوالي 900 برنامج التدريب بين ثقافي، دراسة حالات ونوادير، إستعمل طريقة الإستبيان من خلالها طلب من المشاركين النظر في قيمهم، معاييرهم، وإتجاهاتهم الأساسية وتأثيراتهم الثقافية على سلوكهم التنظيمي.

تمثلت هاته التصنيفات في سبعة أبعاد كبرى كالتالي:

الخصائص الثقافية المقترحة من قبل ترومبينارز (Trompenaars, 2011)

الوصف	خصائص الثقافة
الثقافات العالمية أو الكونية تطبق المعايير والقواعد دون النظر للوضعية تهتم بالإتساق والوحدة. هل المهم هو القوانين أم العلاقات الإنسانية؟	العالمية أو الخصوصية
الثقافة الفردانية تهتم بالأهداف الفردية عكس الثقافات الجماعية، فمثلاً الثقافة الفردانية تختار نمط المكافأة الفردية التي لا تحضى بقبول الفريق. هل نحن ننجح جماعياً أم فرادى؟	الفردانية أو الجماعية
بعض المؤسسات تتقبل وتشجع التعبير عن الوجدانات في وضعيات معينة. أما الأخرى تدعم الموضوعية والحياد. هل نعبر عن كل مشاعرنا؟	الحياد أو الوجدانية
بعض الثقافات ترى أن الحياة الشخصية مرتبطة بالحياة المهنية، أما ثقافات أخرى هي نوعية وتفرق بين الجانب الشخصي والمهني. إلى أي مدى يمكننا ننخرط تجاه شخص أو وضعية؟	الإلتزام المحدود أو الإنتشار
المكانة محققة بحالة فعل، أي أنها مكتسبة من خلال تصرف فردي هل نسعى لإثبات ذلك	المكانة المسندة أو المكتسبة

أم معترف به من قبل الآخر؟	
الثقافة المتزامنة تسهل المرونة في إدارة الوقت، في حين أن آخرين يرون للزمن كتسلسل للعناصر. هل بإمكاننا القيام بأمر واحد أم عدة أشياء في وقت واحد؟	توجه زمن ماضي/حاضر/مستقبل توجه المرحلي/المتزامن
البعض من الثقافات تتحكم في بيئتها في حين أخرى تسعى للتوازن معها بطريقة تجعل البيئة ترشدها. هل نحن مسيرين أم مخيرين مع البيئة؟ وهل العامل يجب أن يكون مستقل وهل نثق فيه؟	التوجه الداخلي/الخارجي

المصدر (Gosselin & al,2011)

5-نموذج إدغار شايين (Edgar Schein): قدم شايين تعريفاً للثقافة التنظيمية وهو من التعريفات المرجعية للمفهوم والذي سبق لنا أن قدمناه آنفاً. حيث يراها أنها مجموع القيم والمعايير المشتركة لمجموعة من الموظفين مصادق عليها بما يكفي في إطار حلهم لمشاكل تتعلق بإندماجهم بالداخل وتكيفهم مع الخارج. بحيث تنقلها الجماعة كطريقة مثلى للتفكير والسلوك في إطار المشاكل التنظيمية. والجدير بالإشارة أن شايين وضع العناصر الأساسية المكونة لهاته الثقافة. المسلمات القاعدية، القيم، المنجز الثقافي (Postulas de base, Valeurs, Artéfacts culturels). وبطريقة مجازية شبه الثقافة التنظيمية بالجبل الجليدي. تمثل القيم والمسلمات الجانب الضامر اللامرئي، والتي هي المكون الأساس في الثقافة التنظيمية. في حين أن المنجزات الثقافية هي التي تطفو في الأعلى فوق الماء أو في الجانب الظاهر من الجبل الجليدي.

6-نموذج هوقيت (Hodgetts): قدم هذا المختص في هاته المقاربة ستة أنماط هي: التحكم الفعال: تعكس الثقافة القوية من خلال الاعتقادات والتوقعات المشتركة التي تلزم أعضاء المنظمة على المطابقة وعلى التعديل للسلوكيات. تنسرب الثقافة بالمنظمة تدريجياً حيث يسجل الأفراد ما يجب فعله وكيف ينجز العمل بفعالية وكفاية والحفاظ على جودة المنتج أو الخدمة. وما يتوجب عليه اجتنابه (مثلاً عدم احترام العملاء والزبائن)، وفي الغالب أنه حينما لا يتصرف العمال وفق هاته الاعتقادات وقيم هاته الثقافة، لدى الزملاء في العمل والمشرفين النزوع للتدخل لتصحيح عبر إجراءات تصحيحية. كما أن الشائع هو أن مؤسسي المنظمات هم من يضعون اللبنة الأولى لهاته الثقافة التنظيمية على غرار بيل غيت لميكروسوفت، وريشارد برونسون لفيرجين....

النظام المعياري: وجود المعايير لإرشاد السلوكيات هو مرتبط بقوة بالتحكم الفعال، فالمعايير تعكس الثقافة ففي الثقافات القوية تستفيد المعايير بالدعم الكامل ولأنها أيضاً تعزز التوافق. بخلاف ذلك في الثقافات الضعيفة التي قد توفر التوافق الذي يكون موجوداً إلا أن الدعم لها يبقى ضعيفاً. الشيء الذي يسترعي التنبيه إليه هو أن الثقافات القوية التي تقوم عليها الاستراتيجيات والسلوكيات هو المشكلة المتمثلة الصعوبة الجمة في التغيير وبالأخص حين تظهر توجهات جديدة وظروف تجارية تختص بالأسواق والسلوكيات

ترقية التجديد: يعتبر التجديد قضية ناشئة في مجال الثقافة التنظيمية فيمكن اعتبار التجديد أنه نشاط مرتبط بخلق عمليات، منتوجات وخدمات جديدة. فالثقافة التي ترتقي بالتجديد تجدها تشجع التفكير الإبداعي والابتكاري. ومن هاته المعايير تشجيع المخاطرة، والتسامح حين الإخفاقات، والمكافآت بمختلف أنواعها لأجل تقبل التغيير.

التواصل المنفتح، وتبادل المعلومة، الاستقلالية والتمكين. التعاون، والعمل الجماعي. والتي هي ضرورية لأجل إنجاح سيرورة التجديد وتسهيله.

تأسيس وتنفيذ الاستراتيجية: أحيانا الثقافة التنظيمية تطلعنا عن الاستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة، مثلاً الأولوية للنجاح الاقتصادي مثل ما حصل للشركة الأمريكية موتورولا (Motorola) وانخراطها القوي في مجال البحث والتطوير. والإستثمار التجاري للاختراعات الناتجة. فتنشأ الثقافة حول البحث والتطوير. وجودة عالية مع الحماس النشاط لخدمة الزبائن. والجدير بالإشارة أن هاته الثقافة تساعد استراتيجية المؤسسة فتوفر لها الدعم والقوة لتطوير منتجات جديدة لاختراقات تكنولوجية مهمة.

التزام العاملين: تفاعل المستخدمين مع الثقافة له عدة مزايا تعززها، فتدريجياً يطور الأشخاص من كفاءاتهم في أماكن العمل بما في ذلك الكفاءات التفاعلية والتي لها تأثير على الروح المعنوية والتي بدورها تعزز انخراطهم تجاه منظمهم. لذلك يفضل على العمال أن يبحثوا عن حب عملهم بذاته بدل الولاء للمؤسسة.

7- مقارنة أووشي (Ochii): قام هذا الباحث بتحليل ووصف الثقافات التنظيمية اعتماداً على دراسته لثلاث مجموعات من المؤسسات الأمريكية واليابانية، حيث كشف عن سبعة نقاط تم تطويرها لكي تصبح محورية في المقارنة بين عدة تنظيمات:

الفصل الحادي عشر: التعلم التنظيمي

1- التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

تمت معالجة التعلم الفردي قبل كل شيء في إطار البحث في السلوك الإنساني، فالسلوكيين الرائدة في تحليل التعلم الفردي اعتمدوا في نظرتهم على مفهوم المثير والاستجابة، وشرح السلوك الإنساني من خلال النموذج الميكانيكي أما رائدي المقاربة المعرفية رأوا أن هذه التفسيرات هي أكثر انتقاصاً ووضعوا شعاراً لتصور التعلم، والذي هو تغيير على مستوى المعرفة وضمن هذه النظرة فليس فقط أن الفرد هو مستقبل للمثيرات. بل يشكل جزءاً كبيراً ونشطاً من سيرة المعرفة فأعمال بياجيه (Piaget, 1959) منظر البيداغوجية ومفاهيم الذكاء كان مثلاً لهذه النظرية فبالنسبة له أن التعلم يتضمن تعديل للتصورات الذهنية للفرد وهو يشرح عمليتان مختلفتان للتعلم هما:

Assimilation -/2 Accommodation

فالأولى تتميز بإدماج المعلومة وإثراء مخطط التفكير بدون مراجعتها، في حين أن الثانية هي عملية تطور الذكاء والتي تفترض تعديل في النماذج الذهنية والمعارف المكتسبة سابقاً من أجل إدماجها من جديد. علاوة على ذلك كما حددها بياجيه التعلم يماثل (Accommodation) للتصورات الذهنية ويمثل سيرة والتي تعني مجموع الآليات الموضحة له أو المحتوى. ولتحديد محتوى التعلم والذي ما هو إلا إجابة عن السؤال "ماذا نتعلم؟" وحلقة تحويل المعطيات إلى كفاءات التي قدمها (Mack, 1995) كانت تمثل عنصراً من الإجابة بالمعطيات هي المادة الأولية والتي تكشف للأفراد عن وجود أشياء والتي تتعدل وتغير بالتراكم (Accumulation) والتجميع (Justa position) للمعلومة والتي تبني وتنظم وتصنف لكي تصبح معارف ضمنية أو ظاهرة، وهناك عدة مؤلفين فصلوا وميزوا بين المعارف الضمنية والمعارف الظاهرة (Nonaka, Reix) فالمعارف الظاهرة المصاغة يمكن أن تنتقل باللغة أو الوصف أما المعارف الضمنية الباطنية ليس من السهولة التعبير عنها فهي تحتوي عناصر معرفية ومخططات واعتقادات ونماذج ذهنية، والتي هي تحدد رؤية الفرد للعالم (Novak, 1994) (Filloi Ch : 2004, 34-35)

- فهذه المعارف يمكن أن تنتقل بالمماثلة (Analogie) أو المجاز (Métaphore) وخصوصاً الممارسة وحسب (Mack, 1995) إن التعلم ينتج المعرفة والكفاءة اعتماداً على حلقة تحويل المعطيات وهذه التفرقة لنموذج محتوى التعلم يكشف ويشرح مختلف مستويات التعلم: بالمنظرين في ميدان التعلم قاموا بتصنيف مستويات التعلم منهم (Kim, 1995) الذي طور نموذجاً يرتكز على التعلم الإجرائي والتصورى فالأول يتمثل في اكتساب المعارف الإجرائية (Savoir Faire)، والذي يتضمن القدرة الحركية للتصرف أما الثاني يتطلب فهم وتداخل المعارف.

- علاوة على ذلك فإن (Schein, 1993) قام بالتفرقة بين ثلاثة مستويات للتعلم : تعلم واكتساب المعارف، يعني إدخال المعلومات في قاعدة معارفنا واكتساب الكفاءات والروتين السلوكي، فالباحث خلق رابطاً وعلاقة ظاهرية بين المستوى الثاني والسلوكية، فالسلوك الصحيح (السوي) تتم مكافأته في الحين بينما الأخطاء لا يجب المعاقبة عنها وهذه العملية بطيئة لكنها مولدة للعادات الجديدة، والروتين لدى الفرد، والتي تضمن التعلم الدائم، ثم في الأخير التعلم الانفعالي والذي هو مرتبط بتجارب لـ Pavlov حيث يشير إلى سلوك الحيوان المنعكس وآلية المكافأة، أما (schein) تحدث عن نقل نتائج التعلم الفردي : فالتصرفات العقابية تولد الخوف وتعزل الفرد نحو الاختيارات في المستقبل مما يخلق مقاومات نحو تعلم جديد ولا يعدل من النماذج الذهنية، بينما التعلم الانفعالي هو دائم و صعب التعديل (Argyris, Schön, 1978) (Filloi Ch : 2004.35)

- النموذج الأكثر اكتمالاً هو التعلم للتكيف (Senge 1990) والتعلم الإجرائي (Kim 1995) أو المستوى الأول (1) لـ Schein أما عن التعلم بالدورة المزدوجة هو قريب ومشابه للتعلم التصوري لـ (Kim) أو تعلم "لماذا"؟

- حتى السنوات 1950 كان مفهوم التعلم مطبق خصوصاً على الفرد فـ (Simon) هو أول من اقترح انتقاله إلى المنظمات (Koenig,1994)، حيث فتح المجال لعدة أعمال، وأحيا البحث في هذا الميدان، وعبر الثلاثين السنة الأخيرة والتي كانت إحياء لفائدة التعلم التنظيمي تعددت النظريات، فأصبح مفهوماً مركباً من الصعب التحكم فيه، ومن التعريفات المقدمة هي لـ (Argyris, Schön,1978) "إن المنظمة تتعلم حينما تكتسب معلومة بمختلف الأشكال، مهما كانت الوسيلة (المعارف، المفاهيم، المعارف الإجرائية، التقنية والتطبيقية).

أما (March,1988.Lewitt) يروا "إن المنظمات تتعلم حينما تدمج نتائج التاريخ في الإجراءات التي توجه سلوكها" أما (Senge,1990)، ويرى أن " إن الأفراد في المنظمات المتعلمة يحسنون بدون توقف قدراتهم بخلق النتائج المرغوبة وأشكال جديدة للتفكير التي تظهر ويطورونها والرؤية الجماعية تعطي هامشاً للحرية المهمة، والأفراد يتعلمون دون توقف كيفية التعلم جماعياً". أما (Koenig) يعرفه أنه "ظاهرة جماعية لاكتساب وتأسيس الكفاءات، والتي تغير من تسيير الوضعيات، وبعمق وبصفة دائمة". فالمقاربات السلوكية والمعرفية للتعلم تتجه نحو تقديم رؤية مشتركة لسيروية فردية يقوم بها أعضاء المنظمة ويعرفونه «أنه توليفه من التغيرات السلوكية والمعرفية" (Leroy,1996) فأغلب المنظرين السابقين استنتجوا أن التعلم الجماعي مصدره التعلم الفردي وأن كلا المستويان من التعلم هما متكاملان.

ماذا يعني أن نتعلم في المنظمات؟

1- أولوية تنافسية:

إن عملية التعلم تحتل مكانة مركزية في المنظمات، وعلى هذه الأخيرة أن تخلق باستمرار الظروف لاكتساب والتحكم في المعارف الجديدة والكفاءات على كل المستويات كما ذهب AD. Gens (Meigant,2001) في أن القدرة على التعلم بسرعة من المنافسين هي وحدها الميزة التنافسية الدائمة، فإذا كانت سيروية التعلم تمثل رهانات أساسية لدى المؤسسات للفرق وللمستخدمين، إذن فمن المهم معرفة هذا التعلم وهذه السيرويات بين أن نتعلم؟؟ وكيف نتعلم؟؟ عموماً ما هي الظروف المختلفة للمؤسسات للاستفادة من الصعوبات في أن نتعلم بطريقة مستمرة تختلف في تجربتها عن الآخرين، الموجودين في المحيط؟؟ وهل نمتلك تعلم كافٍ أصلي وثابت لتطبيقه على مجالات الآخرين؟؟

- وفي هذا المنحى تقترح معالجة أشكال التعلم الفردي والتنظيمي ولأجل ذلك يلجأ لعلوم التربية وبعض نظريتها وطابعها الإجرائي وتجاوز حدود التخصص التربوي مثل مفهوم التكوين والأهمية المعطاة للكفاءات المتحكم فيها من قبل الأفراد في المنظمات التي تقدر مكانة العمل في الممارسات التسييرية والذي يعتبر نشاط العمل ليس فقط عماد الأداء بل أيضاً فرصة لتنمية الكفاءات.

- فبالنسبة لـ (Carré,2005) الذي أجاب عن السؤال الأول "لماذا نتعلم؟"، فهناك آليات دافعية أساسية تأسس للعلاقة بين الراشدين مع عملية التعلم، الأول هو أهمية الأهداف، وتوضع الفرد في ديناميكية التقدم والعمل من أجل تطوره الشخصي، للمسألة الثانية تتعلق باعتقادات الفعالية الشخصية أو الشعور بالكفاءة والتحكم في الأحداث، أما الثالثة هي الشعور بالإرادة الذاتية (Auto détermination)، فلا يجب النظر للفرد على أنه بيدق (Pion) سلبي وإنما هو فاعل حر في كل اختياراته وقراراته ومشاريعه (Parlier M : 2005 , 560)

2-العروض والاقتراحات السبعة:

سوف نلخص مختلف الأعمال حول تعلم الكبار في سبعة عروض مميزة:

(أ) -التعلم ينبثق من قصد متحرر:

Giordan دافع عن فكرة "أن التعلم ينبثق من نية أو مشروع حتى إن كان ضمني فهو محفز بحاجة أو رغبة أو نقص...فالفرد لا يتصرف إلا تحت نفوذ الحاجة " فالتعلم يندرج في ديناميكية شخصية للفرد فقرار التعلم يملكه هو وحده فقط. فلا يلتزم بذلك إلا إذا أسس لوحده العلاقة بين ما تعلمه و مشروعه في استعمال المعارف و الكفاءات المكتسبة، فالإدراك الواضح ما ينفعنا مما تعلمناه هو الذي يمثل لنا المعنى الحقيقي لهذا التعلم و في منحنى هذه الفكرة إن كل من (Besnard et Lielard 2001) يروا "العمل على دافعية المتعلمين هو إعطاء المعنى و تقديم الدلالات و تأمين الكفاية المعرفية للموضوع في علاقته مع موضوع التكوين" و في النهاية صورة الفرد عن ذاته تلعب دوراً مهماً في أشكال التعلم فحسب (Levy-Leboyer,1996) إن اكتساب صورة الذات للراشد والتي تركز أولاً على خبراته الاجتماعية شيئاً فشيئاً و على السيرورات الداخلية و على الإدراك لإنجازاته الذاتية" و في حالة تقدير الذات يكون الفرد على أفضل استعداد للتغير و المخاطرة، ويبرمج نفسه نحو المستقبل ويشعر أنه قادر على تجاوز الصعوبات الملازمة للتعلم (Parlier M : 2005, 561).

(ب) -التعلم هو استثمار مكلف:

لا يمكننا أن نتعلم في مكان شخص آخر فالأفراد هم أصحاب تعلمهم، فالتعلم يتطلب استثمار واهتمام شخصي وإرادة من قبل الأفراد فالمعارف تبنى ولا تنتقل بشكل جامد أو غير شخصي فإنما تتشكل داخل الفرد بنفسه وتتأسس ويدخلها في بيان وقائمة معارفه الموجودة سابقاً ويعديلها ثم يعيد بنائها. فالتعلم هو سيرورة مكلفة في الوقت والطاقة وأيضاً على المستوى النفسي، وأمام مشكلة جديدة التي قد تواجه الفرد عموماً يكون التوجه في استعمال الإجابات المعروفة لأن كل تعلم هو دوماً طريق طويل والفرد يجهل إلى أي حد سيصل وماذا سيجد وحسب Giordan إن "الملائمة في المعرفة ينبثق منها التشويش والاضطراب، وأزمات كثيرة، وانقطاعات عميقة فالتعلم يعني ترك البحث عن الفعالية المنتظرة للالتزام بالخطوات العفوية وغير الأكيدة.

(ج) -التعلم هو تغير في التصور:

التعلم هو عملية هدم و بناء (Destruction≠Construire)، فكل معرفة هي في طريقها للاكتساب تقلب البنية الذهنية للفرد قبل أن تأخذ مكان مستقراً هذا النموذج للتعلم ل جون بياجي Jean piaget من خلال مفهومي 1/- Accommodation Assimilation 2/- و التراكم الهادف، و حسب Giordan "إن الفهم للمعرفة الجديدة هو نتاج التحول و أحياناً التغير الجذري للتصور الذهني للتعلم، فالتعلم هو التغير في التصورات أو بالأحرى الانتقال من شبكة توضيحية (Réseau explicatif) لأخرى أكثر ملائمة لمعالجة سياق معين" فالوعي بالفارق الموجود بين التصورات الذاتية السابقة والواقع تمثل نقطة البداية لكل عملية تعلم فالمواجهة بين المعارف المكتسبة و المعلومات المجمعة التي تقدم الدلالات الجديدة، فبالنسبة له "كل نشاطات هاته المواجهة يجب أن تقنع المتعلم أن تصوراته غير متوافقة أو غير مكتملة بالنسبة للمشكلة المعالجة و عند اللازم إنها أكثر إجرائية" (Parlier M : 2005, 562)

(د) -التجربة هي المصدر الأساسي للتعلم:

إن وجهة النظر الشائعة في المنظمات أننا نعرف جداً التعلم التجريبي (Apprentissage expérientiel) وهناك باحثين بريطانيين وضحووا هذا التناقض "يمر علينا غالبية الأوقات فنتعلم بالتجربة وهذا الشكل من التعلم كثيراً ما يهمل مقارنة مع الاهتمام الموجه من قبل المتعلمين نحو التعلم الرسمي. فتطور مفهوم الكفاءة وتفهمها لا يبنى إلا في النشاط الذي يسمح بفهم إلى أي درجة إن التجربة هي أكثر تعليمية وأنها تكتسب خلال المسار المهني وهذه هي وجهة النظر التي يدافع عنها (Lévy Leboyer, 1996) "فمجموع التعليمات والإرشادات التي أساسها النشاط هي التي لها المسؤولية الفعلية والمواجهة للمشاكل الملموسة فإنها تقدم بدون شك الكفاءات الأفضل من أي تعليم آخر". وهذا المؤلف شرح إلى أي حد يمكن لبعض الظروف أن توسع من تعلم الأفراد، وخصوصاً في حالة حينما نكلفهم بإنجاز وظائف وقرارات صعبة في وضعيات حرجية وخصوصاً حين الضغط الممارس عليهم من قبل المسيرين.

هـ) -التجربة وحدها غير كافية للتعلم:

التعلم يتحقق من خلال التجربة لكنها وحدها غير كافية للتعلم فيجب على هذه التجربة أن تساءل وتختبر «التجربة والخبرة يجب أن تكتشف وتفحص، تحلل، تقدر وتتجاوز لكي تتحول إلى معارف» (Boud, Cohen, Walker) وأخذ الاحتياط (Prise de recul) نحو الحدث وتحليل الممارسات المهنية، وفحص النجاحات مثلها مثل الإخفاقات فهي كلها ظروف تسمح بالتعلم. فالتعلم التجريبي أعطى المكان لتصوير مقنع لـ (Kolb, 1983) والذي عرفه أنه سيورة من خلالها تخلق المعرفة انطلاقاً من تحول التجربة والخبرة. وهذا النموذج للتعلم يركز على سيورة دورانية متكررة باستمرار لتحويل التجربة إلى معرفة تتناسب مع المراحل التالية:

- التجربة الملموسة هي نقطة الانطلاق تتمثل في التواصل أو العلاقة مع إحدى أو عدة ظواهر فعلى الفرد أن يتصرف مع العناصر الجديدة والتي تجره على التعديلات.
- الملاحظة التأملية والتي تتمثل في تحليل العناصر البارزة خلال التجربة المعاشة والمواجهة مع ما نعرفه سابقاً.
- التصور التجريدي يكون انطلاقاً من التأملات والتفكير في الخبرة والتجربة والعلاقات الموجودة سابقاً واكتشاف المفاهيم والمبادئ العامة والتي تسمح بإدماج المعطيات الجديدة.
- التجريب النشط والفعال الذي يهدف إلى إعادة استثمار واستغلال هذه النتائج في النشاط والتحقق من أن هاته الأفكار تنبت وتستقر في الواقع، فنسمح بالتحقق من المعارف الجديدة والتحضير جيداً للتجربة الملموسة الجديدة.

فهكذا ينظر للتعلم بالتجربة والذي يتميز كلية عن التعلم في الميدان "Sur le tas" فلا يتعلق الأمر بإشراط الفرد في أداء سلسلة من الحركات والسلوكيات وإنما توجيهه لتفكير نشط نحو الحركة والتطبيق، فالتجربة هي شكل مفضل للتعلم، وفق حلقة متتالية (Cycle vertueux) والتي تنطلق من الصعوبات والمشاكل العالقة في وضعية حقيقية يتبعها تحليل لهاته الأخيرة ويستمر في تعميم التعليمات والمستخلصة من تحليل الخبرة والتجربة للوصول إلى نقل هذه المعارف الجديدة إلى وضعيات مهنية جديدة.

و) -التعلم يفترض تفاعلات:

التفكير ليس فقط نشاط فردي فالتفكير والتأمل مع شخص أو جماعة أخرى يمكن أن يغير من التعليمات المستخلصة من التجربة، وعموماً إن التعلم يعني المواجهة مع الآخرين، المجادلة وأخذ وجهات نظر الآخرين وهناك باحثين (Bourgeors, 1996) أظهروا الارتباطات الموجودة بين التفاعلات الاجتماعية ونمو وتطور الذكاء فالجماعات الصغيرة تمثل أماكن مفضلة لتحليل الممارسات المهنية فهي إذن من قبيل التعلم، والمواجهة بين الأفراد فيما بينهم

تؤدي إلى اكتساب المعارف لأنها تجبر الفرد على الانزياح عن وجهة نظره و الأخذ في الحسبان لطريقة أخرى في تناول و

معالجة المشكلة (Parlier M : 2005, 563)

(ي) -التعلم يفترض الوساطة (Médiation):

وهنا يقع التناقض فإذا أراد الفرد أن يتعلم وحده بصعوبة لمهنة معينة عليه أن يبني العلاقة مع الخبراء وأشخاص ذوي الموارد، الذين هم ممارسون لوظيفة إرشاد للسيرورات التعليمية فهم يسهلون الدخول في العلاقة مع المحتوى، الوسائل، والمناهج ويصطحبون التقدم في المهنة وفي إطار من الثقة فيصيغون للمتعلّم الرهانات ويدعمون من تعبئة الفرد. فالتعليمات والعروض التي نقدمها ليست شاملة والتي تستوعب تصور التعلم، فالعلوم المعرفية (Sciences Cognitives) في صياغتها لمعالجة المعلومة وعلى حل المشاكل أما مفهوم الأعصاب (Neuro sciences) تشرح آليات التفاعل وتنسيق بنيات المخ...



المراجع RÉFÉRENCES

- Aamodt, M.G. (2016). Industrial/Organizational Psychology: An Applied Approach 8th éd. Boston. Usa.Cengage Learning.
- Adler, R.B. Elmhosrt, J. Lucas, K. (2013). Communicating at Work.11th ed. New York. Usa. The Mc Graw-Hill.
- Aktouf, Omar. (2006). Le Management entre tradition et renouvellement. 4^e. Canada. Cheneliere education.
- Alberic, H. (2005). 100 Fiches pour comprendre l'organisation et la gestion de l'entreprise". France. Bréal.
- Arnold, J. & Randall, R. (2016). Work Psychology.6th. UK. Pearson Education.
- Baldwin,T. T, Bommer,w.H, Rubain,R.S. (2013). Managing organizational behavior. New York Mc Graw-Hill
- Barley, S.R. Meyerson, D, E.Grodal, S. (2011).E-mail as a Source and Symbol of Stress. Organization science. Vol.22.N°4, July-August 2011, pp.887-906.
- Beitone, A. & al. (2004). Sciences Sociales.4th. France. Editions Dalloz.
- Benabou, Ch, Mc Shane, S. (2008). Comportement organisationnel: Comportement humain et organisations dans un environnement complexe. Quebec, Canada: Cheneliere Mc Graw-Hill.
- Brantton, J. (2021). Work and Organizational behaviour. 4th. UK. Red Globe press.
- Buchanan, D & Huczynski, A. (2013). Organizational Behaviour. Uk. Pearson Education.
- Colquitt, J.A. Lepine, J.A & Wesson, M.J. (2013). Organization Behavior. 4th. USA. McGraw Hill.
- Cooper, C & Rothmann, I. (2008). Organizational and work psychology. London, UK. Hodder Education.
- Devito, J.A. (2013). The Interpersonal Communication Book.13th. New Jerzey.USA. Pearson Education.
- Don, Hellriegel. John, W.Slocum. (2006). Management des Organisations. Bruxelles. Belgique. De Boeck.
- Don, Hellriegel. John, W.Slocum. (2008). Organizational Behavior. 13th. Usa. Cengage Learning.
- Fillol, Ch. (2004). Management des savoirs : Apprentissage et systématique une perspective intégrée. Revue française de gestion, 149,33-7777.
- Forsyth, D.R. (2019). Group dynamics.7th edition. USA. Cengage
- Gosselin, E.Dolan, S.L.Morin, D. (2017). Aspects humaines des organisations. 5th Canada. Chenilière Education.
- Hassi, A. Storti, G. (2008). Qu'est-ce qui motive les adultes à se former? En ligne http://caip.lacitec.on.ca/partage/documents/Motivationadultesformation_000.pdf.
- Hitt, M.A. & al. (2004). Organizational Beahvior. 3th.USA. John wiley & Sons.
- Hogg, M.Vaughan, G.M. (2018). Social Psychology. Uk. Pearson Education Limited.

- 
- Griffin, W.R & Moorhead, G. (2014). Organizational Behavior, Managing people and organizations. 1st edition. Usa. South-Western. Cengage Learning.
 - Ivancevich, J.M. Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2014). Organizational Behavior and Management. 20th Ed. Usa. McGraw Hill.
 - Landrieux-Kartochian, S. (2010). Théorie des organisations. France. Gualino Lextenso.
 - Laegaard, J. (2006). Organizational theory. Mille Bindslev & Ventus Publishing ApS & Bookboon.com
 - Lamaute, D. & al. (2015). L'entreprise. Canada. Chenelière Education.
 - Lamaute, D. & al. (2015). De la supervision à la Gestion des Ressources Humaines. Canada. Chenelière Education.
 - Lamaute, D. & Turgeon, B (2016). Le Management à l'ère des technologies de l'information. 4th. Canada. Chenelière Education.
 - Landy, F. J. & Conte, J.M. (2013). Work in the 21 century. An introduction to industrial and organizational psychology. 4th. Usa. John Wiley & Sons.
 - Lane, S.D. (2010). Interpersonal Communication, Competence and Contexts. 2nd ed. Boston. Usa. Pearson Education.
 - Levy-Leboyer, C. (2006). La motivation au travail, Modèles et stratégies. 3th édition. France: Editions d'Organisation.
 - Louche, C. (2007). Structure et Structuration des Organisations .pp231-248. In Traité de psychologie du travail et des Organisations. Dir, J.L.Bernaud et Lemoine, C, Paris. Dunod.
 - Leandre, M. (1988). Psychologie et organisations. L'individu dans son milieu de travail. Ottawa, Canada: Editions Agence d'Arc. Vigot.
 - Lussier, R. N. (2013). Human Relations in Organizations. 20th. New York. Mc GrawHill Education.
 - Mc Kenna, G. (2020). Business psychology and organizational behaviour. Routledge. New York.
 - Mc Shane, S. Von Glinow, Mary Ann. (2018). Organizational Behavior. Emerging Knowledge. Global reality. 18^{ed}. Usa. The Mc Graw-Hill. Higher Education.
 - Miller, K. (2012). Organizational Communication. 6th. Boston. Usa. Cengage Learning.
 - Morais, C., Randsley de Moura, G. (2018). The Psychology of ethic leadership in Organizations. Switzerland. Palgrave Macmillan.
 - Michel, P. (2005). Ressources humaines. 3^{ème} édit. Weiss, D. (dir). France. Éditions d'Organisation.
 - Northouse, P. G. (2016). Leadership, Theory and Practice. 7th. California, USA Sage publications.
 - Paschen, M. Dihsmair, E. (2013). The Psychology of Human leadership. Deutschland, Spring-Verlag Berlin Heidelberg.
 - Pendleton, D. Furnham, A. (2016). Leadership: All you need to know 2nd edition. London. Palgrave Macmillan
 - Pichault, F. (1993). Ressources Humaines et changement stratégique. Bruxelles. DeBoeck Université.

- 
- Phillips, D. (2007). The Clinton Charisma, The Legacy of Leadership. New york. Usa. Palgrave Macmillan. Pearson Prentice Hall
 - Potts, J. (2009). A History of Charisma. Uk. Palgrave Macmillan.
 - Probst, G & al. (1992). Gerer le changement organisationnel, Organisation et management. Tome2. France. Editions d'Organisation.
 - Riggio, E. R. (2013). Introduction to Industrial Organizational Psychology. 6th. Usa. Pearson Education, Inc
 - Robbins, S. Decenzo, D. Gabilliet, P. (2008). Management-l'essentiel des concepts et des pratiques. France. Pearson Education.
 - Robbins.S. Judge, T. (2013). Organizational Behavior. 15th. Global edition. Pearson Education Limited. Harlow. England.
 - Rojot, J. (2003). Théorie des Organisations. Paris. Editions ESKA.
 - Rojot, J. Roussel, P. Vandenberghe. (2009). Comportement organisationnel. Vol3 Bruxelles, Belgique. De Boeck
 - Schermerhorn, J.R. Hunt, J. Osborn, R. Uhl-Bien, M. (2010). Organizational Behavior. 11ed. Usa. John Wiley & Sons.
 - Sinan, U. (2014). Leadership and Communication. A Case from Glass, Textile and Apparel Sector in Turkey. Switzerland Springer International Publishing.
 - Singh, K. (2010). Organizational Behaviour, Text and Cases. Delhi. Pearson Education.
 - Steers, R. M & al. (2016). Management across Cultures. UK. Cambridge University press.
 - Trompenaars, F. Coebergh, Ph. (2014). 100 Management Models. Uk. Infinite Ideas Limited.
 - Uhl-Bien, M. Schermerhorn, J.R. Osborn, R.N. (2014). Organizational Behavior. Experience grow contribute. 13ed. Usa. John Wiley & Sons, Inc.
 - Yukl, G. (2010). Leadership In Organizations. 7th ed. Usa. Pearson Prentice Hall.
 - Wood, J.T. (2014). Interpersonal Communication, Everyday Encounters. 8th. USA. Cengage Learning.
 - Zankovsky, A. Von der Heiden, C. (2016). Leadership with Synercube. a dynamic leadership culture for excellence. Deutschland. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.