

جامعة باجي مختار - عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR – ANNABA



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية في مادة:

السلوك التنظيمي

المادة: سلوك تنظيمي

التخصص: إدارة موارد بشرية

المستوى: ماستر 2

جفال وردة

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية

السنة الجامعية: 2024/2023

تقديم:

يركز السلوك التنظيمي على تطبيق المعرفة بالسلوك لتحقيق زيادة الإنتاجية والرضا في مكان العمل، فهو يتعلق بالسلوك البشري في الوظيفة. ومنه فإن معرفة السلوك التنظيمي تمثل مصدرا مهما للمعارف التي يمكن لأي مدير أو موظف في المنظمة أن يستفيد منها. يمكن لنفس المعارف التي من شأنها أن تقود المدير إلى التفوق أن تساعد الموظفين أيضا في أن يصبحوا أكثر قدرة على التكيف والفعالية. ومنه يعد السلوك التنظيمي من المجالات المهمة والحيوية التي لا غنى عنها لكل طالب في تخصص إدارة الموارد البشرية، سواء كان سيشغل وظيفة إدارية أو أي وظيفة أخرى، وفي أي نوع من المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها فهم يحتاجون لاكتساب معارف حول السلوك التنظيمي.

ستغطي هذه المطبوعة " السلوك التنظيمي " البرنامج المتعلق بمادة السلوك التنظيمي، والتي تأتي ضمن وحدة التعليم المنهجية، الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، إذ تعتبر هذه المادة جوهر تخصص طلبة ماستر إدارة الموارد البشرية، إذ غالبا ما تندرج المواضيع التي سيقومون بدراستها في مذكرة تخرجهم ضمن مجالات السلوك التنظيمي.

وتسعى مادة السلوك التنظيمي هذه من خلال محتواها إلى تحقيق جملة من الأهداف التعليمية تتمثل فيما يلي:

- ✓ إدراك الطالب لأهمية دراسة السلوك التنظيمي وكيف يمكنه الاستفادة منه من أجل توجيه السلوكيات والتحكم فيها.
 - ✓ تزويد الطالب بمعلومات حول العوامل الفردية التي من شأنها التأثير في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.
 - ✓ فهم الجماعات وتأثيرها على السلوك داخل المنظمات، ومختلف الجوانب المتعلقة بها من اتصالات وصراعات وتنوع؛ وكيف يمكن تفعيل هذه الجوانب والتقليل من سلبياتها.
 - ✓ تزويد الطالب بمعلومات حول القيادة في المنظمات وأنماطها، وتعريفه بأهم المهارات المطلوبة لكي يبح قائدا فعالا.
- وحتى يتمكن الطالب من مواصلة الدراسة في هذه المادة والتحكم فيها، فإنه مطلوب منه أن يكون بحوزته معارفا مسبقة حول مادة نظرية المنظمة.

ولتحقيق الأهداف التعليمية لهذه المادة، سوف يتم الاستعانة بالمواد التالية: دروس وتحليل دراسات حالة.

الفهرس

الصفحة	المكونات
01	تقديم
02	الفهرس
05	مقدمة
الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده	
06	تمهيد
06	I. السلوك التنظيمي: مفهومه، أهميته وأهدافه
08	II. خصائص السلوك التنظيمي وطرق البحث فيه
11	III. فوائد دراسة السلوك التنظيمي
13	خلاصة
	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
14	الهوامش
دراسة الأفراد في المنظمة	
الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها على السلوك	
15	تمهيد
15	I. الشخصية
16	II. القيم في المنظمة
	III. علاقة الشخصية بالقيم التنظيمية
21	خلاصة
21	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
23	الهوامش
الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعترا ب في المنظمة	
25	تمهيد
26	I. الاتجاهات: مفهومها، مصادر تكوينها، أنواعها ومكوناتها
27	II. تغيير الاتجاهات
	III. أهم أنواع اتجاهات العمل
	IV. الاعترا ب الوظيفي كنوع من الاتجاهات في العمل
32	خلاصة
32	دراسة حالة

33	الهوامش
دراسة الجماعات في المنظمة	
الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة	
35	تمهيد
36	I. تعريف الجماعة وخصائصها
37	II. الجماعات: تماسكها والعوامل المؤثرة في فعاليتها
	III. صنع القرارات الجماعية
	IV. فرق العمل: مفهوما وأنواعها
	V. عوامل تكوين فرق عمل فعالة
40	خلاصة
40	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
42	الهوامش
الفصل الخامس: إدارة التنوع في القوى العاملة في المنظمات	
43	تمهيد
44	I. التنوع: المفهوم، المستويات والأبعاد
44	II. إدارة التنوع في القوى العاملة
	III. برامج إدارة التنوع الفعالة
49	خلاصة
50	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
52	الهوامش
الفصل السادس: الصراعات في المنظمة	
53	تمهيد
54	I. الصراعات: تعريفها ووجهات النظر حولها
59	II. مراحل عملية الصراع
63	III. إدارة الصراعات
72	خلاصة
77	دراسة حالة 1
	الهوامش
الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة	
83	تمهيد

83	.I	الاتصال: تعريفه ووظائفه
	.II	النظريات الحديثة للاتصال في المنظمات
84	.III	نماذج عملية الاتصال
85	.IV	الاتصال في المنظمة: اتجاهاته وطرقه
	.V	معوقات الاتصال الفعال
86		خلاصة
87		دراسة حالة 1
88		دراسة حالة 2
91		الهوامش
الفصل الثامن: القيادة في المنظمات		
		تمهيد
	.I	القيادة: تعريفها ومصادر قوتها
	.II	نظريات القيادة
	.III	اتجاهات حديثة في القيادة
	.IV	مهارات القيادة
	.V	سلوكيات القيادة الفعالة
		خلاصة
		دراسة حالة
		الهوامش
93		قائمة المراجع

مقدمة:

تمثل المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف فردية أو أهداف جماعية. ويعتبر السلوك التنظيمي مجال دراسة يهتم بالعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، فهو يوفر مفاهيمًا ونظريات تساعد على فهم السلوك داخل المنظمة وتحليله ووصفه. يحلل السلوك التنظيمي مختلف العوامل الاجتماعية والسياقية التي تؤثر على طريقة عمل الأفراد أو الفرق؛ إذ تعد طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وتواصلهم، وتعاونهم أمرًا أساسيًا لنجاح المنظمات. من خلال تحليل وفهم هذه الطرق، يمكن الاستفادة من السلوك التنظيمي لتحسين فعالية وكفاءة القوى العاملة على مستوى المنظمات، فهو يمكن يساعد في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية مثل تحسين الإنتاجية والأداء، وتعزيز رضا الموظفين، وزيادة التحفيز، وتعزيز قيادة أفضل، وتسهيل التعاون بين الفرق وغيرها.

ولقد تمت دراسة السلوك التنظيمي لعقود من الزمن، وهو يغطي عشرات المواضيع - أكثر بكثير مما يمكن تغطيته في هذه المطبوعة؛ لأن لكل مكان عمل مشاكله الخاصة. وقد جاءت هذه المطبوعة لتغطي بعض المواضيع المتعلقة بالسلوك داخل المنظمات، متفادية بذلك تكرار بعض المواضيع التي درسها طلبة التخصص ضمن مواد قائمة بذاتها على غرار الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة وإدارة التغيير. ومنه فقد جاءت في ثماني فصول مرتبة وفق تسلسل منطقي، يخدم التوجه الذي تركز عليه، وهو الجمع بين الجانبين الأكاديمي والتطبيقي، وذلك بهدف التسهيل على الطالب تتبع الموضوع من أول خطوة، كي يكون أقرب للفهم والاستيعاب.

فقد تناول الفصل الأول مفهوم السلوك التنظيمي ومجالاته، وكذلك تناول الأهداف الأساسية للسلوك التنظيمي، وما أهم الفوائد التي يحصل عليها الطالب من دراسته لهذا المجال. أما الفصل الثاني، فقد ركز على مفهومي الشخصية والقيم باعتبارهما من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاختلافات الفردية. أما الفصل الثالث، فقد تناول مفهوم الاتجاهات في المنظمة، ومفهوم الاغتراب الوظيفي. وتندرج مواضيع الفصل الثاني والثالث ضمن دراسة الأفراد في المنظمات.

في حين انتقل الفصل الرابع إلى دراسة الجماعات والفرق؛ حيث قدم عرضاً مختصراً لمختلف ما تعلق بالجماعات وكيفية تشكيلها في المنظمة، كما تناول مفهوم الفرق وكيفية ضمان فعاليتها. وقد جاء الفصل الخامس، ليتناول مشكلة التنوع في القوى العاملة، حيث شرح مفهوم التنوع، وبيّن سلبياته وإيجابيات إدارته، وكذلك تطرق لأهم مقاربات إدارته على مستوى المنظمات. ثم تم الانتقال في الفصل السادس إلى مشكلة مهمة تعاني منها أغلب المنظمات وتتمثل في الصراعات، فاستُهل بالتعرف على هذا المفهوم، ثم انتقل إلى المراحل التي يمر بها حتى يظهر للوجود، وبعدها قدم بعض الطرق التي يمكن اللجوء إليها من أجل حل هذه المشكلة التنظيمية. بعدها وتكملة للمواضيع السابقة، تم التطرق في الفصل السابع إلى مفهوم الاتصال في المنظمات، باعتباره يمثل شريان الحياة بالنسبة للمنظمات، فتم التركيز على أهم القضايا المتعلقة به وعلى رأسها العوامل التي من شأنها إعاقته. واختتمت المطبوعة في فصلها الثامن بتناول مفهوم القيادة التي تعد صلب مجال السلوك التنظيمي. وتندرج مواضيع هذه الفصول ضمن دراسة الجماعات في المنظمات.

تغطي الحالات في نهاية كل فصل مجموعة واسعة من المواقف التنظيمية. ويتمثل الهدف من تحليلها تمكين الطالب من معرفة كيفية تشغيل المفاهيم النظرية على أرض الواقع. بغض النظر عن المسارات الوظيفية التي يختارها الطلبة، سيجدون أن هذه الدروس ودراسات الحالة مهمة أثناء تطويرهم لمهارات القيادة والإدارة.

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

الأهداف التعليمية

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن يكون الطالب قادرًا على:

- ✓ شرح ماذا يعني السلوك التنظيمي.
- ✓ تلخيص طرق البحث في السلوك التنظيمي ومناهجه.
- ✓ التعرف على المزايا المحتملة لدراسة السلوك التنظيمي.

الخطوة	تمهيد
	I. السلوك التنظيمي: مفهومه، أهميته، وأهدافه. II. خصائص السلوك التنظيمي وطرق البحث فيه. III. فوائد دراسة السلوك التنظيمي. خلاصة دراسة حالة 1 دراسة حالة 2 الهوامش

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

حظي مجال السلوك التنظيمي بأهمية بالغة، فهو يركز على فهم سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري وتوجيهها، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب الاعتراف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني. لذلك سينطلق هذا الفصل بتقديم مجال السلوك التنظيمي وشرح سبب أهمية معرفة هذا المجال للمنظمات وكذلك لحياة الفرد، ويسلط الضوء على أهم الفوائد التي يمكن أن يجنيها الفرد من دراسته لمجال السلوك التنظيمي، ويختتم بدراسي حالة لتعميق فهم ما جاء في هذا الفصل.

I. السلوك التنظيمي: مفهومه، أهميته، وأهدافه

تتمثل نقطة البداية في فهم المساهمة المحتملة للسلوك التنظيمي في معرفة معنى هذا المفهوم. كما يعد من المهم أيضاً الإلمام بكيفية الحصول على المعلومات حول السلوك التنظيمي.

1. **تعريف السلوك الإنساني:** السلوك الإنساني عبارة عن التصرفات والنشاطات التي تصدر من العنصر البشري، سواء كانت هذه التصرفات ملموسة أو غير ملموسة، شعورية أو لا شعورية. بهدف إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، وهذه التصرفات والنشاطات هي محصلة للتفاعل بين العوامل الفردية للإنسان والبيئة المحيطة به (العريقي، 2013، صفحة 16).

2. تعريف السلوك التنظيمي:

يقصد بالسلوك التنظيمي كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل. فمثلاً: تغيير في الهيكل التنظيمي، رافقه إلغاء لبعض المستويات التنظيمية، حتماً هذا سيرافقه مقاومة من طرف الأفراد أصحاب الوظائف المعنية بالحذف. وكمثال آخر سوف تؤدي ضغوط العمل كالحجم الساعي الكبير في أحيان كثيرة إلى التغيب والتمارض.

كما عرف بأنه: دراسة السلوك البشري في مكان العمل، والتفاعل بين الأفراد والمنظمة، والمنظمة نفسها. وتتمثل الأهداف الرئيسية للسلوك التنظيمي في شرح السلوك والتنبؤ به والتحكم فيه (DuBrin, 2019, p. 03). ومن أجل التوصل إلى فهم متعمق لسلوك الفرد في العمل بهدف توجيهه لخدمة المنظمة، لابد من تحليل السلوك وتفسيره لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إلى حد ما، وإذا ما استطعنا توقع سلوك معين من قبل الفرد، يصبح بالإمكان ممارسة قدر من السيطرة والتحكم في سلوك الفرد خدمة لأغراض المنظمة (حريم، 2020، صفحة 19).

كما عرف بأنه: " مجال يهتم بدراسة تأثير الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات، وذلك بهدف تطبيق تلك المعرفة من أجل تحسين فعالية المنظمات. إذن فالسلوك التنظيمي هو مجال بحث أو دراسة، وهذا يعني أنه جانب مميز من الخبرة ويتكون من مجموعة مشتركة من المعارف. وهو يعني بدراسة ثلاث محددات للسلوك في المنظمات، تتمثل في: الأفراد،

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

والجماعات والهياكل. ولكونه يتعلق بالحالات المتعلقة بالعمل فهو يهتم بقضايا الوظائف، والعمل، والتغيب، ودوران العمل، والإنتاجية، والأداء الوظيفي، والإدارة. (Robbins & Judge, 2019, p. 76)

ويمكن تقسيم مواضيع السلوك التنظيمي بالنظر إلى المستوى الذي سيدرس إلى ثلاث مستويات (الصيرفي، 2008، صفحة 196):

- ✓ الفرد؛ مثلاً دراسة وفهم شخصية القائد.
- ✓ مستوى الجماعة؛ تأثير القيادة على فعالية الفرق.
- ✓ مستوى المنظمة؛ تأثير ثقافة المنظمة على سلوك القادة.

3. أهمية السلوك التنظيمي: يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط وهي (المغربي، 2016، صفحة 12):

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة: استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما له من تأثير على فعالية المنظمة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك: هذا ما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا من أجل التأثير والتحكم في هذا السلوك.

4. أهداف السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ويهدف السلوك التنظيمي إلى تفسير، والتنبؤ، والسيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي، وذلك من خلال (نائر، 2016، صفحة 15):

- التعرف على مسببات السلوك (تفسير السلوك التنظيمي): عندما نسعى للإجابة على السؤال (لماذا) تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة، فنحن ندخل في مجال هدف التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية في المنظمة طلب استقالة جماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى لمعرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركون

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالبًا ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

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

➤ **التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير على المسببات (السيطرة والتحكم في السلوك):** يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدًا أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

II. خصائص السلوك التنظيمي وطرق البحث فيه:

1. خصائص السلوك التنظيمي:

➤ **تعدد المصادر والمجالات العلمية:** السلوك التنظيمي هو علم سلوكي تطبيقي بني من خلال مساهمات العديد من التخصصات السلوكية وخاصة علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع، وعلم الأنثروبولوجيا. وبالتالي فهو عبارة عن مزيج من التخصصات، فعلى سبيل المثال تندرج مواضيع الشخصية والدوافع ضمن مجال علم النفس، فيما تندرج موضوع جماعات وفرق العمل ضمن علم الاجتماع، أما فيما يخص اتخاذ القرارات فهي تنتمي إلى علم الاقتصاد والإدارة، وعندما نركز على موضوع التمكين والسلطة فنجد أنها تنتمي إلى مجال العلوم السياسية، حتى العلوم الطبية أسهمت في هذا المجال وخاصة عند دراسة الإجهاد وأثره على الأفراد (Robbins & Judge, 2019, p. 15).

➤ **السلوك التنظيمي وصفي:** الهدف الرئيسي من دراسة السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين متغيرين سلوكيين أو أكثر وليس إعطاء وصفة دقيقة.

➤ **لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة/ دائرة أو مهنة:** يتم ممارسته يوميًا مثل باقي الوظائف في المؤسسة، لكنه يتغلغل في جميع الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للقيام بمهامه بكفاءة وفعالية. (حرير، 2020، صفحة 32)

2. طرق جمع البيانات وطرق البحث في السلوك التنظيمي:

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

➤ **طرق جمع البيانات:** يوجد هناك ثلاث طرق شائعة الاستخدام لجمع البيانات في السلوك التنظيمي تتمثل في الاستطلاعات والمقابلات والملاحظة المباشرة للسلوك. يتم إعداد استبيان المسح الذي يستخدمه المتخصص في السلوك التنظيمي بدقة. قبل إعداد الاستبيان النهائي، يقوم الباحث بجمع الحقائق ذات الصلة وإنشاء الفرضيات حول القضايا المهمة لاستكشافها. حيث يتم تصميم الاستبيان بعناية لقياس القضايا ذات الصلة بالموضوع الذي يتم مسحه. على سبيل المثال، قد يُطلب من المشاركين في إحدى الدراسات تقييم مشرفهم بأبعاد مختلفة مثل إعطاء تعليمات واضحة وإظهار التعاطف (DuBrin, 2019, p. 03).

➤ **طرق البحث:** يوجد هنالك أربع طرق بحثية مستخدمة على نطاق واسع في الدراسات حول السلوك التنظيمي وهي: دراسات الحالة والتجريب والتجارب الميدانية والتحليلات الوصفية.

عادة ما يتم جمع **معلومات الحالة** عن طريق شخص يراقب الانطباعات ويسجلها في ذهنه أو على مفكرة أو كمبيوتر. لكن في العادة يميل الأفراد إلى الاهتمام بالمعلومات المتعلقة بمصالحهم أو احتياجاتهم، لذلك فإن ما يعيب هذه الطريقة هو عنصر الذاتية وغياب الموضوعية، إلا أن هذه الطريقة توفر ثروة من المعلومات التي يمكن استخدامها لشرح ما يحدث في موقف معين.

التجريب هي أكثر طرق البحث صرامة. جوهر إجراء التجربة هو التأكد من أن المتغير الذي يتم تعديله (المتغير المستقل) يؤثر على النتائج. يُعتقد أن المتغير المستقل (على سبيل المثال، أسلوب تحفيزي) يؤثر على المتغير التابع (مثل الإنتاجية). السمة الرئيسية **للتجريب** هي أنه من المفترض أن تكون الظروف تحت سيطرة المجرّب. على سبيل المثال، لدراسة تأثيرات الضغط على القدرة على حل المشكلات، قد يتم إحضار مجموعة من الأشخاص إلى غرفة، ومن ثم يعرضونهم لضغط معين كالضوضاء. غير أن م يعيب هذه الطريقة أنه قد لا يكون المجرّب على دراية بما هي الضغوطات الأخرى التي واجهها الأشخاص في ذلك الوقت. وبالتالي فإن أحد العيوب الرئيسية للتجارب المعملية هو أن نتائجها قد لا تنطبق على العالم الخارجي.

في حين تحاول التجارب (أو الدراسات) الميدانية تطبيق الطريقة التجريبية على مواقف الحياة الواقعية. يمكن التحكم في المتغيرات بسهولة أكبر في المختبر منها في الميدان، ولكن المعلومات التي يتم الحصول عليها في الميدان غالبًا ما تكون أكثر صلة بالموضوع. أحد الأمثلة على التجربة الميدانية هو التحقق مما إذا كان إعطاء الموظفين مزيدًا من القوة سيكون له تأثير على دافعهم لإنتاج كمية كبيرة من العمل. سيكون المتغير المستقل هو التمكين، بينما سيكون المتغير التابع هو كمية العمل.

من الأساليب المستخدمة على نطاق واسع للوصول إلى استنتاجات حول السلوك الجمع بين نتائج عدد كبير من الدراسات. التحليل التجميعي Meta Analysis هو مراجعة كمية أو إحصائية للأدبيات المتعلقة

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

بموضوع معين وهو أيضًا فحص لمجموعة من الدراسات بغرض الوصول إلى نتيجة مجمعة. لذلك فإن التحليل التجميعي هو مراجعة للدراسات تجمع بين معلوماتها الكمية (DuBrin, 2019, p. 04).

III. فوائد دراسة السلوك التنظيمي: توفر الدراسة والتعلم حول السلوك التنظيمي أربع مزايا رئيسية (DuBrin, 2019, pp. 05-07):

1. تنمية مهارات التعامل مع الآخرين: تظل مهارات التعامل مع الآخرين ذات أهمية كبيرة في مكان العمل الحديث. وتشير هذه المهارات عمومًا إلى التوافق مع الأشخاص بطرق متنوعة مثل تحفيزهم، والإطراء عليهم، والقدرة على حل الصراعات. وتلعب هذه المهارات دورًا رئيسيًا في تحقيق النجاح في الوظيفة؛ فقد وجد ثلاثة اقتصاديين أن الوظائف عالية الأجر، بما في ذلك مهندس البرمجيات والمستشار المالي والمهني الطبي، تتطلب مهارات عالية المستوى في التعامل مع الآخرين مثل التعاون والتعاطف وإدارة الآخرين. كما أن عدم اكتساب هذه المهارات يعد سببًا رئيسيًا وراء الانحراف الوظيفي.

وفي هذا السياق، يجب التمييز بين المهارات اللينة والمهارات الصعبة من أجل فهم أهمية تنمية مهارات التعامل مع الآخرين، وكذلك تنمية المهارات الأخرى في السلوك التنظيمي. فالمهارات اللينة هي بشكل عام مهارات شخصية مثل تحفيز الآخرين والتواصل والتكيف مع الناس من ثقافات مختلفة. أما المهارات الصعبة هي بشكل عام مهارات تقنية، مثل تكنولوجيا المعلومات وتصميم الوظائف. تحتوي بعض المهارات، مثل تلك التي توظف في صنع القرار، على مزيج من المكونات اللينة والصلبة. لاتخاذ قرارات جيدة، يجب أن يكون الموظف مبدعًا وخياليًا (ربما مهارة بسيطة)، ولكن عليه أيضًا أن يزن الأدلة بعناية (على الأرجح مهارة صعبة).

2. التطور الشخصي من خلال البصيرة في السلوك البشري: إن أحد الأسباب المهمة لدراسة السلوك التنظيمي هو الإنجاز الشخصي المكتسب من فهم الآخرين، إذ يمكن أن يؤدي فهم زملاء العمل أيضًا إلى تعزيز معرفة الذات والبصيرة الذاتية. على سبيل المثال، أثناء دراسة ما يحفز الآخرين، قد يكتسب الفرد فهمًا لما يحفزه هو. كما أن العديد من المناصب الإدارية تتطلب بصيرة في عقول الآخرين لأداء مهام مثل اختيار الأشخاص للوظائف، والاتصال والتحفيز. قيمة أخرى لفهم الآخرين والبصيرة الذاتية هي أنهما يساهمان في التعلم المستمر لأن احتياجات الآخرين تتغير بمرور الوقت.

3. تعزيز الفعالية التنظيمية والفردية: من الفوائد الرئيسية لدراسة السلوك التنظيمي أنها توفر معلومات يمكن تطبيقها في حل المشكلات من أجل تحسين الفعالية التنظيمية. ويحتوي كل فصل من برنامج هذا المقياس على معلومات يتم تطبيقها بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل العديد من المنظمات. أحد الأمثلة هو الاستخدام

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

الواسع للفرق في مكان العمل. بالتأكيد، لم يخترع مختصو السلوك التنظيمي الفرق، إلا أن استنتاجات الباحثين سهلت تحول المنظمات إلى العمل الفرقي.

يؤدي فهم السلوك التنظيمي إلى تحسين الفعالية التنظيمية لأنه يكشف عن العوامل التي تساهم في الأداء الفعال أو تعيقه. من بين هذه العوامل العديدة تحفيز الموظف وعوامل الشخصية ومعوقات الاتصال. بالإضافة إلى ذلك، يعد الفهم المتقدم للأشخاص مساهماً رئيسياً في النجاح الإداري لأن الكثير من عمل المدير ينطوي على إنجاز المهام من خلال الأشخاص.

كما يساهم السلوك التنظيمي أيضاً في تطوير الأفكار والمهارات التي يمكن أن تعزز الفعالية الفردية. إذا طور شخص ما معرفة حول مواضيع مثل تحسين الاتصال بين الأشخاص وحل النزاعات والعمل الجماعي، فسيصبح أكثر فعالية. مثال ذلك هو أن المعرفة بالسلوك التنظيمي يمكن أن تساهم في الأداء العالي. حيث لوحظ في كثير من الأحيان أن المديرين يتجاهلون تقديم التشجيع والتقدير إلى أصحاب الأداء الجيد لأن هؤلاء الموظفين يؤدون أداءً جيداً لذا لا حاجة لتشجيعهم، لكنهم لا يعلمون أنه إذا تم منح هؤلاء الموظفين مزيداً من التشجيع والتدريب على شكل مشورة وتقدير، فغالباً ما يتطورون إلى موظفين ذوي أداء عالٍ جداً.

4. تطوير المكتسبات القبلية وتنقيتها: تقلل دراسة السلوك التنظيمي بشكل ملحوظ من مقدار الوقت اللازم لاكتساب معرفة ومهارات سلوكية مهمة، قد تعلم من خلال الفطرة السليمة أن الاعتراف بمجهودات الناس طريقة فعالة بشكل عام لتحفيزهم نحو أداء أعلى. ومع ذلك، من خلال دراسة السلوك التنظيمي، قد تتعلم أن الاعتراف يجب أن يتم بشكل متكرر ولكن ليس في كل مرة يحقق فيها شخص ما أداءً عالياً. وقد تتعلم أيضاً أن نوع التقدير الذي تقدمه يجب أن يكون مفصلاً وفقاً لشخصية الفرد وتفضيلاته.

تعمل معرفة السلوك التنظيمي أيضاً على تحسين الفطرة السليمة من خلال تحدي إعادة فحص الأفكار المقبولة عموماً والتي قد تكون صحيحة جزئياً فقط. إحدى هذه الأفكار هي أن الحمول هو وسيلة فعالة للتقليل من التوتر الناتج عن جدول أعمال مكتظ. في الواقع، يجد بعض الأشخاص الذين يتسمون بالقوة الدافعة عدم النشاط أكثر إرهاقاً من النشاط.

خلاصة:

يحتاج المدبرون إلى تطوير مهاراتهم الشخصية ومهارات مرؤوسيتهم حتى يكونوا أكثر فعالية في وظائفهم. ويبحث السلوك التنظيمي في تأثير الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمة، ويطبق تلك المعرفة لجعل المنظمات تعمل بشكل أكثر فعالية. فهو يركز على كيفية تحفيز السلوكيات الإيجابية كالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة والالتزام والاستغراق من أجل تحسين

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

الإنتاجية، هذا من جهة، ويركز من جهة أخرى على تقليل السلوكيات السلبية كمعدل دوران العمل، والغيابات، والانحراف الوظيفي وغيرها في مكان العمل.

دراسة حالة (DuBrin, 2019, p. 18):

دانييل Danielle هي قائدة مجموعة، أو مشرفة على فريق مكون من اثني عشرة 12 عامل نظافة في مستشفى ريفي كبير. يعتني المستشفى بالمرضى من خمس مقاطعات قريية مختلفة. يؤدي الحراس مجموعة متنوعة من الواجبات فيما يتعلق بالحفاظ على نظافة المريض والأماكن الإدارية. من بين مسؤوليات الكنس ومسح الغبار وتنظيف النوافذ. ويتعين عليه في بعض الأحيان التنظيف بعد مريض الذي لم يصل إلى دورة المياه في الوقت المناسب.

لا يشترط امتلاك شهادة معينة للحصول على منصب عامل النظافة، ويكون الأجر الأولي هو الحد الأدنى للأجر بالساعة، مع زيادات صغيرة جدًا في الأجر بعد ذلك. تعتقد دانييل Danielle أن معظم أعضاء الفريق يؤدون أداءً مرضيًا، مع قيام القليل منهم بعمل رائع والبعض الآخر أدائه ضعيف. يتلقى رئيس إدارة المستشفى، ناثان Nathan، الشكاوى العرضية من المرضى والزوار حول نظافة الغرف. عادةً ما تمر ناثان Nathan المعلومات السلبية إلى دانييل Danielle وتشجعها على تعزيز أداء فريق النظافة إلى تشرف عليه.

تدرك دانييل Danielle أنها لا تتمتع بقدر كبير من المرونة فيما يتعلق باستخدام الحوافز المالية لتعزيز أداء التنظيف لموظفيها. إنها تقدم الثناء الذي يستحقه أعضاء الجماعة. وعلى الرغم من أن الثناء يبدو مهماً، إلا أن ليس له تأثير كبير على الأداء. بعد قراءة بعض المقالات حول تحفيز الموظفين المبتدئين وإشراكهم في العمل، خلصت دانييل Danielle إلى أنه إذا رأى الموظفون أهمية عملهم، فإنهم سيحققون أداءً جيدًا. أي إذا فهم جميع أعضاء الجماعة حقًا كيف يساهمون في رفاهية المرضى، فإن أداءهم سيكون عالي المستوى.

تتمثل خطة عمل دانييل Danielle في الالتقاء بموظفيها في مجموعات من أربعة أعضاء لمناقشة مدتها 30 دقيقة، حول معنى عملهم والغرض منه. من أجل رفع معنويات الموظفين قليلًا، شرحت دانييل Danielle للموظفين أنهم يتقاضون رواتبهم مقابل الوقت الذي يقضونه في الاجتماع. كما قدمت لهم الأطعمة والمشروبات. بعد وقت قصير من لقائهم، قالت دانييل Danielle: "الآن أريدكم أن تخبروني واحدًا تلو الآخر كيف أن عملكم في النظافة مهم للمرضى ويساعد المستشفى."

تحدثت ويندي Wendy أولاً: "المرضى يحبون الغرفة نظيفة. لا يريد الأشخاص الذين يديرون المستشفى رؤية الفوضى أيضًا. لذلك أنا أنظف بأفضل ما أستطيع."

أما روجر Roger تحدث بعدها، وقال بتعبير سعيد، "نظافة الأرضية يجلب الابتسامة على وجه المرضى. لذلك هذا ما أفعله."

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

ثم تحدثت ليندا Linda بعد ذلك: "لدي شيء آخر لأضيفه. هناك كميات من الجراثيم تطفو في المستشفى. نتخلص من تلك الجراثيم السيئة قبل أن تنتقل لأي من مرضانا. لذلك فنحن مهمون جدا".

ثم أخذ كارمايكل Carmichael، دوره للتحدث: "أحب ما قاله ويندي Wendy وروجر Roger وليندا Linda ، لكنني أرى شيئاً آخرًا. يتطلب الأمر فريقًا عملاً لإدارة مستشفى، ولدينا جميعًا منصبًا مهمًا. إذا لم نحافظ على نظافة المستشفى، فإن الكثير من الرعاية الطبية تذهب هباءً. سيكون الأمر أشبه بإلقاء شخص ما في المجاري بعد جراحة الركبة. نحن عمال النظافة نمثل جنود الخط الأمامي الذين يقومون بعمل مهم. ونشجع مرضانا لأننا نحبهم".

ردت دانييل Danielle بنبرة حماسية، "كارمايكل Carmichael، لقد قلت شيئًا مهمًا جدًا، تقدم جماعتنا مساهمة كبيرة في صحة ورفاهية مرضانا. بدوننا، سيفشل المستشفى. قد لا نكون جراحي أعصاب أو ممرضات، لكننا جميعًا نساعد مرضانا على التحسن. يجب أن نضع ذلك بعين الاعتبار أثناء قيامنا بعملنا هذا الأسبوع وفي المستقبل".

سؤال المناقشة:

✓ ماذا تقترح هذه الحالة فيما يخص تطبيق معرفة السلوك التنظيمي من طرف مشرفة المستوى الأول؟

دراسة حالة 2: (DuBrin, 2019, p. 08):

بعد 17 سنة عشرة عامًا من الخبرة في مجموعة متنوعة من الأدوار التسويقية في ستاربكس Starbucks ، تم تعيين ميشيل جاس Michelle Gass (التي يُطلق عليها "جوس" (Gass)) كرئيسة قسم العملاء في سلسلة متاجر Kohl's. كانت إحدى مبادراتها الأولى هي إلقاء محاضرة حماسية للموظفين في المقر الرئيسي لمحل البيع بالتجزئة في مينوموني فولز بـ Falls Menomonee ولاية ويسكونسن Wisconsin. شعرت جاس Gass بالحاجة إلى حديث تحفيزي لأنه بعد عدة سنوات من النمو الذي أعقب الركود، بدأت المبيعات في التراجع. كما هو الحال مع المتاجر التقليدية الأخرى، كانت المنافسة من بائعي التجزئة والمحلات عبر الإنترنت تؤثر سلبًا على المبيعات.

أخبرت جاس Gass الموظفين أن كول Kohl بحاجة إلى التفكير بشكل مختلف، وأنه لا ينبغي أن يخافوا من تجريب أفكار جديدة، وهو أمر كان معظم الموظفين يترددون في فعله في الماضي. كانت الرغبة في التغيير وإلهام الموظفين سببين من أسباب اختيار Gass في عام 2017 لخلافة كيفن مانسيل Kevin Mansell كرئيس تنفيذي.

بعد تخرجها في عام 1966 من معهد ورستستر Worcester للفنون التطبيقية بدرجة بكالوريوس في الهندسة الكيميائية، قررت جاس Gass التخصص في التسويق. حصلت على ماجستير إدارة الأعمال من كلية إدارة الأعمال بجامعة واشنطن، تلتها أكثر من خمس سنوات من الخبرة التسويقية في Procter & Gamble. ثم قضت جاس Gass ما يقرب من 17 عامًا في ستاربكس Starbucks. كان آخر منصب لها في هذه الشركة هو رئاسة وحدة الشركة التي تغطي أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا.

الفصل الأول: طبيعة السلوك التنظيمي وفوائده

عندما وظفت شركة Kohl جاس Gass، قال محلل البيع بالتجزئة Michael Exstein إن بائع التجزئة "ذهب خارج صناعة البيع بالتجزئة لتوظيف شخص يتمتع بسمعة طيبة في العمليات وقوة العلامة التجارية". أثناء عملها في ستاربكس، ساهمت بشكل كبير في تحول العلامة التجارية. يُنسب الفضل إليها في إعادة صنع العلامة التجارية لأفضل قهوة ستاربوك Starbucks في سياتل Seattle. كما قامت بتقديم مشروبات فراپوتشينو Frappuccino وقهوة VIA الفورية، بالإضافة إلى برنامج الولاء My Starbucks Rewards. بصفتها مسوقة، كان يُنسب إلى Goss دائمًا توجيهاتها التي تتميز بالوضوح.

تضمنت مسؤولياتها بصفقتها كبيرة مسؤولي العملاء في Kohl's التسويق والتجارة الإلكترونية، بالإضافة إلى العمل كرئيسة تسويق لجميع المنتجات المباعة في المتاجر. دفعت Gass أيضًا Kohl's للمشاركة في اتجاه صحة الموظف. ربما كانت الخطوة الأكثر جرأة هي تشكيل تحالف مع أمازون حيث تباع Kohl's العديد من منتجات Amazon الإلكترونية في متاجر مختارة. بالإضافة إلى ذلك، يُسمح للعملاء بإعادة البضائع المشتراة عبر الإنترنت من Amazon في أكثر من ثمانين موقعًا لشركة Kohl. أفنعت Gass أيضًا شركة Under Armor Inc ببيع معداتها في Kohl's، مما منح بائع التجزئة حضورًا قويًا في فئة الملابس الرياضية.

وصف Chip Bergli، الرئيس التنفيذي لشركة Levi Strauss & Co، ميشيل جاس بأنها قائدة قوية كانت قوة إيجابية في تجارة التجزئة. وقد وصفت Gass من قبل شركاء العمل على أنها تتميز بسرعة تغيير مسارها عندما تفشل أحد أفكارها. على سبيل المثال، جرب Kohl's مع المقاهي داخل المتاجر، ولكنه تخلت عن الخطة عندما أثبتت المحلات أنها غير مربحة. قال مانسيل: إن جاس لديها "تحيز للعمل"، مما يعني أنها تتحرك بسرعة عند اتخاذ قرار صعب مثل إغلاق موقع ضعيف الأداء.

على الرغم من الضغوط المتزايدة التي تواجه شركتها كبائع تجزئة مع متاجر قائمة بذاتها، تحافظ Gass على سلوك دافئ وتبتسم بشكل متكرر في تفاعلها مع زملائها في العمل والموظفين الآخرين.

أسئلة المناقشة:

- ✓ ما الدليل على أن Michelle Gass تجمع بين المهارات الوظيفية (المتعلقة بالانضباط) واللمسة الإنسانية المتوفرة في هذا الوصف؟
- ✓ لو افترضنا أن Michelle Gass أخذت دورات تدريبية في مجال السلوك التنظيمي، ما هي الفوائد التي حصلت عليها من هذه الدورة التدريبية (حسب ما ورد في نص الحالة)؟

- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. USA: Pearson.
- ✓ DuBrin, A. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA: Academic Media Solutions.
- ✓ حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. الأردن: دار حامد.
- ✓ سعدون محمد نائر. (2016). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
- ✓ محمد الصيرفي. (2008). *السلوك*. مصر: دار الوفاء.
- ✓ محمد فاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار جنان.
- ✓ منصور محمد اسماعيل العريفي. (2013). *السلوك التنظيمي*. اليمن: دار الكتاب الجامعي.

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

الأهداف التعليمية

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن تكون قادرًا على:

- ✓ شرح ماذا تعني الشخصية.
- ✓ وصف السمات الشخصية الخمسة الكبار وآثارها على فهم السلوك في المنظمات.
- ✓ شرح مفهوم القيم الفردية والتنظيمية.
- ✓ فهم كيفية تفاعل القيم الفردية مع القيم التنظيمية.
- ✓ معرفة ما الأهم تحقيق توافق الشخصية مع الوظيفة أو مع المنظمة؟

الخطوة

تمهيد

I. الشخصية.

II. القيم في المنظمة.

III. علاقة الشخصية بالقيم التنظيمية.

خلاصة

دراسة حالة 1

دراسة حالة 2

الهوامش

تمهيد:

كل عضو في المنظمة له أسلوبه الخاص وسلوكياته. يتطلب العمل الفعال مع الآخرين فهماً وتقديرًا لكيفية اختلاف الأفراد عن بعضهم البعض. ويمكن تجميع الفروق الفردية في فئتين: الاختلافات الشخصية والاختلافات في القيم. لذا سوف يتم التركيز في هذا الفصل على طبيعة الشخصية ومعناها ومحدداتها وعلى الطرق التي تؤثر بها العوامل الشخصية على المشاعر والأفكار والسلوك في المنظمات. ونناقش سمات شخصية محددة ذات صلة خاصة بالسلوك التنظيمي. ثم نوجه انتباهنا إلى الاختلافات في القيم. بعد وصف أنواع مختلفة من القيم ، نناقش القضية الرئيسية للمديرين: كيف تؤثر الشخصية على السلوك في المنظمة؟ وما الأهم؟ ضمان تناسب الشخصية مع الوظيفة أم ضمان تناسبها مع المنظمة؟

I. الشخصية:

1. الشخصية: مفهومها ومحدداتها:

➤ **تعريف الشخصية:** عندما يتحدث علماء النفس عن الشخصية فهم يقصدون بذلك مفهوم ديناميكي يصف النمو الكامل للنظام النفسي للشخص وكيفية تطوره. حيث يعرفها GODON ALLPORT بأنها التنظيم الديناميكي المتحرك داخل الفرد للنظم النفسوجسمية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة. وبالتالي فالشخصية عبارة عن مجموعة من الطرق التي يتفاعل بها الفرد مع الآخرين. (Robbins & Judge, 2019, p. 133)

الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً، والتي تعد مميّزا خاصا للفرد والتي تحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية. (حلاق، 2020، صفحة 113). أو هي تلك التنظيم الكامل من الخصائص المميزة للفرد، والعلاقة بين هذه الخصائص، والتي تساعد الفرد على مواءمة نفسه مع الآخرين والبيئة من حوله. (حريم، 2020، صفحة 46)

➤ محددات الشخصية:

هنالك العديد من العوامل والمؤثرات التي تسهم في تكوين الشخصية، ويمكن تقسيمها إلى خمس مجموعات: (حريم،

2020، صفحة 48)

✓ العوامل الوراثية.

✓ العوامل البيئية.

✓ العوامل الأسرية.

✓ العوامل الاجتماعية.

✓ العوامل الموقفية.

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

2. الخصائص والسمات الخمس للشخصية:

توصل علماء النفس إلى حصر خصائص الشخصية في خمس سمات رئيسية تدعى الخمس الكبار لسمات وأبعاد الشخصية (Robbins & Judge, 2019, p. 136) :

- **القبول:** وتشير إلى قدرة الشخص واستعداده للتعامل والتكيف مع الآخرين، والإذعان لهم، وميله للتعاون وتفهم الآخرين، وثقته بهم، وسجيته الجيدة. في حين الأشخاص الذين يتميزون بدرجات منخفضة من القبول يكونون باردين، وغير مرغوب فيهم، وعدائين.
- **الضمير الحي:** تشير إلى تحمل قدرة الشخص على تحمل المسؤولية، ومدى إمكانية الاعتماد عليه، ومدى تنظيمه وحرصه ومثابرته. في حين أولئك الذين يتميزون بدرجة منخفضة في هذه الميزة فهم يتميزون بتشتت الانتباه بسهولة، ويفتقدون إلى التنظيم ولا يمكن الاعتماد عليهم.
- **الانتران العاطفي:** مدى هدوء الشخص وتحمله للتوتر، وتحمسه، ومدى أمنه واتزانه ومرونته. أما الأشخاص ذوو الدرجات المتدنية من الانتران العاطفي فيتميزون بالشعور بالتوتر والقلق والاكتئاب وعدم الأمان.
- **الانبساطيون:** تشير إلى قدرة الشخص على بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، بحيث يتصف الشخص ذو ميزة الانبساط بأنه يحب الاجتماع مع الآخرين، ويحب التحدث، ويشعر بالارتياح في علاقاته مع الآخرين. في حين يميل الانطوائيون إلى التحفظ والحجل والهدوء.
- **الانفتاح على التجربة:** تتميز الشخصية ذات ميزة الانفتاح بأنه يمتلك الخيال والتصور، والقدرة على التفكير، والاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات، ويصغي إلى الآخرين، ويعشقون التجديد، الأشخاص المنفتحون للغاية مبدعون وفضوليون وحساسون من الناحية الفنية. أما أولئك الذين يتميزون بدرجة منخفضة من الانفتاح فهم تقليديون ويجدون الراحة في المألوف.

تكمن أهمية تصنيف الشخصية استناداً إلى السمات الأساسية المهيمنة على الشخصية، في المساعدة في إيجاد جماعات عمل متجانسة، وكذلك في تطبيق أساليب القيادة والتحفيز والتوجيه المناسبة للشخصيات المختلفة، وتوجيه الأفراد نحو الأعمال التي تتوافق مسؤولياتها ومهامها ومتطلباتها مع نمط الشخصية، فإدراك الفروق الشخصية مهم جداً في عملية التعيين.

3. دور السمات الشخصية في التنبؤ بالسلوك في العمل: أثبتت العديد من الأبحاث وجود علاقة بين السمات الشخصية الخمس هذه والأداء الوظيفي، وفيما يلي سيتم مناقشة ذلك:

تشير الأدلة إلى أن الأفراد الذين يمكن الاعتماد عليهم، والموثوقين، والمنتبهين، والقادرين على التخطيط، والتنظيم، والعمل الدؤوب والمتواصل، والذين يحبون الإنجاز، عادة ما يميلون إلى تحقيق أداء وظيفي عالي في معظم المهن إن لم تكن

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

جميعها. فالأفراد الذين يتميزون بالضمير الحي غالبا ما يقومون بتطوير مستويات عليا من المعرفة الوظيفية. ربما لكونهم يتعلمون أكثر، ومن ثم يساهم المستوى المرتفع من المعرفة المتعلقة بالعمل إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي. فالأفراد الذين يتميزون بضمير حي هم أكثر اهتماما بالتعلم بالإضافة إلى اهتمامهم بتحقيق أداء عالي، كما أنهم يتميزون بالقدرة على المحافظة على الأداء من خلال مواجهة المواقف السلبية. ومع ذلك فالأفراد ذوو الضمير الحي لا يحققون مستويات أداء أفضل من أولئك الذين يتميزون بضمير متوسط. ومع ذلك نظرا لكون ذوو الضمير الحي يتميزون بالتنظيم المبالغ فيه، فهم لا يتكيفون مع السياقات المتغيرة، ونظرا لكونهم موجّهين بالأداء، فإن لديهم صعوبة أكثر في تعلم المهارات المعقدة لأنهم يركزون على الأداء الجيد بدلا من التعلم، كما أنهم عادة ما يكونون أقل إبداعا من أولئك الذين يتميزون بضمير حي أقل.

من السمات الخمس الكبرى الأخرى الاستقرار العاطفي، تعد هذه الصفة الأكثر ارتباطا بالرضا عن الحياة بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة، كما أنها مرتبطة بمستويات الإجهاد المنخفض. وذلك لأنهم إيجابيون ومتفائلون ولديهم مشاعر سلبية أقل، فهم يشعرون بمشاعر أكثر إيجابية، ويعبرون بحرية أكثر عن مشاعرهم، كما أنهم يحققون أداء أفضل في الوظائف التي تتطلب تفاعل كبير بين الأشخاص، فهم يمتلكون مهارات اجتماعية أكثر من غيرهم، وعادة ما يكون لديهم الكثير من الأصدقاء، ويقضون الكثير من أوقاتهم في المواقف الاجتماعية.

أما الانبساطيون، يعد مؤشرا قويا نسبيا على ظهور القيادة في الجماعات، فأصحاب هذه الخاصية هم الأكثر هيمنة اجتماعيا، ويعتبرون أكثر حزما. أما الجانب السلبي الذي يتميزون به هو كونهم أكثر اندفاع، كما أنهم أكثر عرضة للتغيب عن العمل والانخراط في سلوكيات محفوفة بالمخاطر، كما وجدت إحدى الدراسات أنهم أكثر احتمالا للكذب أثناء المقابلات.

في حين الأشخاص المنفتحون هم أكثر إبداعا في العلم والفن، ولأن الإبداع مهم في القيادة، فالأشخاص المنفتحين من المحتمل أن يصبحوا قادة فعالين أكثر من غيرهم، كما أنهم أكثر راحة في تعاملهم مع الغموض والتغيير، فغالبا ما يتعاملون بشكل أفضل مع التغيير التنظيمي، كما يتميزون بقابلية كبيرة على التكيف مع السياقات المتغيرة، إلا أنهم الأكثر عرضة لحوادث العمل.

وأخيرا الأشخاص الذين يتميزون بالقبول، عادة ما يكونون أول من يُنتقى عندما يُختار الأشخاص أعضاء الفريق التنظيمي، فهم محبوبون، وهذا ما يفسر ميلهم إلى القيام بالأعمال التي فيها احتكاك مع الأشخاص كخدمة الزبائن مثلا. كما أنهم يتميزون بالامتثال للأوامر والالتزام بالقواعد ما يقلص من احتمال تعرضهم لحوادث العمل. يعتبر الأفراد ذوو القبول الأكثر رضا في عملهم، ويساهمون في تحسين الأداء التنظيمي من خلال انخراطهم في سلوك المواطنة. إلا أن الجانب السلبي لهم هو تدني مستويات نجاحهم في مساهمهم المهني وخاصة المكاسب المالية. (Robbins & Judge, 2019, pp. 137-

139)

II. القيم:

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

1. مفهوم القيم وأهميتها:

➤ **مفهوم القيم:** تمثل القيم المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات الأفراد واتجاهاتهم نحو الأشياء والمواضيع والمواقف والإيديولوجيات....إلخ.

وتعني تصديق الفرد بما هو صحيح أم خطأ، مقبول أم غير مقبول، عدل أم غير عدل، مرغوب فيه أم غير مرغوب فيه (الطجم و السواط، 2003، صفحة 94). وبصفة عامة يمكن تعريف القيم بأنها عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد تجاه الأشياء والمعاني وأوجه النشاط المختلفة، والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها، وتحدد له السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.

أما القيم التنظيمية فهي اتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم..إلخ. (قريشي، 2007، صفحة 35)، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين..إلخ.

ويجب الانتباه إلى أن القيم التنظيمية لا تتغير بسهولة إذا كانت قد شكلت شخصية المنظمة على فترات طويلة، وتجسد هذه القيم في العادات والطقوس والشعائر السائدة في المنظمة من خلال تعاملها مع مختلف الأطراف (الغالي و صبحي إدريس، 2007، صفحة 199).

➤ أهمية القيم:

➤ **القيم الفردية:** تلعب القيم الفردية دوراً مهماً في مجال السلوك وتكمن أهميتها في:

- ✓ خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء.
- ✓ إن القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقده الفرد صحيحاً وأخلاقياً.
- ✓ كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه.
- ✓ كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذي يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

➤ **القيم التنظيمية:** أما القيم التنظيمية فهي مهمة لأنها تسمح ب:

- ✓ إيجاد نوع من التقارب و التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين مما يزيد فرص الثقة و المشاركة.
- ✓ تنمية وعي الموظفين والتزامهم، وتعزيز انتماءهم مما يؤثر إيجاباً على أدائهم.
- ✓ تعتبر القيم العامل الأساسي لتوحيد وتماسك الثقافة العامة (الرئيسية) داخل المنظمة.
- ✓ تكوين إطار مرجعي للاستعانة به و استخدامه عند ممارسة نشاطات المنظمة.
- ✓ تسهم القيم في استقرار المنظمة.

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

✓ تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة.

2. تصنيف القيم:

➤ تصنيف القيم الفردية:

قسم 'جوردن البورت فيليب فرنون' القيم الفردية إلى ست قيم أساسية كما يلي: (فاروق عبدة فليو و السيد محمد عبد المجيد، الصفحات 191-192)

✓ **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية، فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.

✓ **القيم السياسية:** وأساس هذه القيم هو القوة، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور.

✓ **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الافراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.

✓ **القيم الدينية:** وهي أرفع القيم وأعلاها وتعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع أوامرهم وتجنب نواهيها.

✓ **القيم الفكرية (النظرية):** وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.

✓ **القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

➤ تصنيف القيم التنظيمية:

أ. حسب مرونتها: يمكن تصنيف القيم التنظيمية حسب درجة مرونتها إلى قيم مرنة وقيم غير مرنة كما يلي: (قريشي، 2007، صفحة 54)

✓ **القيم المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تتفاعل بصفة مستمرة مع بيئتها ومن هذه القيم: اهتمام المديرين بالعملاء و أصحاب المصالح و العاملين، اهتمام المديرين بالعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في المنظمة مثل: "المبادرة القيادية".

✓ **القيم غير المرنة:** وهي قيم تميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة، ومنها: اهتمام المديرين أولاً بأنفسهم وبجماعة العمل التابعة لهم، أو بعض المنتجات المرتبطة بجماعة العمل، واهتمامهم بالعمليات الإدارية العادية و التي تتجنب المخاطرة و ترفض المبادرة القيادية.

ب. صنيف القيم حسب المقصد: يمكن تصنيف القيم حسب المقصد منها إلى: (John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, & Richard N. Osborn, 2002, p. 27)

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

✓ **القيم الويسلية أو المساعدة:** وهي القيم التي تستخدم كوسائل لبلوغ غايات معينة، وبالتالي فهي السلوك المرغوب التي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين، ومن بين السلوكات الويسلية: الجدية في العمل، احترام السلطة و تقاليد العمل، الأمانة، تحمل المخاطرة.

✓ **القيم الغائية أو النهائية:** وهي القيم التي تستخدم كغايات في حد ذاتها وليست وسائل، وبالتالي فهي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها مثل: التميز، الجودة، الربحية، الفعالية وفي الواقع فإن القيم الويسلية و القيم النهائية ليست هي نفسها بالنسبة لكل المنظمات، فقد تتبنى منظمة ما الربح كقيمة نهائية، بينما تكون هذه القيمة في منظمة أخرى وسيلة للوصول إلى قيمة أخرى كالنمو و التطور مثلا.

4. التفاعل بين القيم التنظيمية والقيم الفردية: إن للفرد والمنظمة أبعادا قيمية متوازية، ودراسة القيم بهذه الطريقة تسهل فهم عملية التفاعل التي تحدث بين الفرد والمنظمة، فعند حدوث اللقاء بينهما فإن كلا منهما يحاول التأثير في قيم الآخر وهذا عن طريق عملية التنشئة التنظيمية التي يتعلم الفرد من خلالها قيم المنظمة ومعاييرها، أو من أي محاولة للتأثير في قيم المنظمة وتعديلها personalization من خلال شخصية المنظمة حتى تتوافق مع قيم الفرد وأهدافه، ويطلق على هذه العملية بـ "عملية الالتحام" التي تعمل على ربط قيم الفرد بقيم المنظمة، وبناء على هذه العملية فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة تبادلية تسمى بالعقد النفسي حيث ينشئ الطرفان (الفرد و المنظمة) توقعات مشتركة عن بعضهما البعض والتي توجه علاقتهما.

عندما تتطابق قيم الموظفين مع القيم المطلوبة للوظيفة والمنظمة. من المرجح أن يكون الأداء الوظيفي أعلى. على سبيل المثال، من المرجح أن يؤدي الشخص الذي يقدر الديمقراطية في مكان العمل أداءً أفضل في منظمة تمنح العمال رأياً أكبر في صنع القرار مما لو كان يعمل في منظمة أكثر استبداداً.

يوجد هناك بعض المنظمات التي تدعي أن لديها مجموعة من القيم لكن قد لا تقوم بتنفيذها في الممارسة العملية. ونتيجة لذلك، تنشأ مشاكل لبعض الموظفين. كما أنه عندما تتعارض المطالب التي تقدمها المنظمة أو المدير مع القيم الأساسية للفرد، فإنه يعاني مما يعرف بصراع الدور؛ إذ نجد أن الموظف يرغب في إطاعة الأوامر ولكنه لا يريد القيام بعمل يبدو غير متوافق مع قيمه. قد يحدث موقف من هذا النوع عندما يُطلب من الموظف المساعدة في إنتاج منتج أو خدمة يشعر أنها غير آمنة أو لا قيمة لها للمجتمع.

وبالتالي، إذا ما استطاعت المنظمة أن توظف أفراداً تتوافق حاجاتهم وقيمهم مع توقعاتها، فإن هذا يؤدي إلى تخفيض حدة الصراع بينهما ويكون هناك تطابق بين أهداف المنظمة وأهداف أفرادها، فكلما ازداد التطابق بين قيم الفرد وقيم المنظمة ارتفع مستوى الرضا بين الأفراد وازدادت دوافعهم والتزاماتهم بتحقيق أهداف المنظمة، لكن عندما تتناقض قيم الفرد وقيم المنظمة حينها يضطر الطرفان إلى الإعلان عنها واتخاذ قرارات بشأنها، وعموماً فإن كل طرف يراقب الآخر في مجال يتكون من عدة قيم، وإدراك الطرفين لأي تغيير في الطرف الآخر ينجم عنه سلوك معين بناء على تفسيره لما يدركه، فإن كان إيجابياً ينجم عنه سلوك إيجابي، وإن كان ما يدركه سلبياً ينتج عنه سلوك سلبي (قريشي، 2007، الصفحات 60-61).

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

III. علاقة الشخصية بالقيم التنظيمية:

كانت المنظمات في السابق تعنى فقط بالشخصية؛ لأن تركيزها كان منصبا على مواءمة الأفراد مع وظائف محددة، وقد توسع هذا الاهتمام ليشمل مدى تطابق شخصية الفرد وقيمه مع المنظمة، لماذا؟

لأن المديرين اليوم يعطون أهمية أقل لقدرة المترشح للوظيفة على أداء وظيفة محددة مقارنة بمرونته في مواجهة الحالات المتغيرة والالتزام بالمنظمة، لذا سنناقش فيما يلي نقطتين مهمتين هما:

➤ **تناسب الشخصية مع الوظيفة:** يوضح الجدول التالي السمات الشخصية والوظائف المناسبة لكل منها:

الجدول رقم (01): السمات الشخصية الكبرى والوظائف المناسبة لها

السمة	إيجابية	سلبية
الضمير الحي	قائد، مدير تنفيذي، محاسب، صراف في بنك.	باحث، محقق، مستشار إداري
الانبساط	رجل مبيعات، مقدم خدمة، سياسي	إدارة الإنتاج، العلوم الفيزيائية والطبيعية
الانفتاح	رائد أعمال، مهندس معماري، وكيل تغيير، فنان.	مدير الشؤون المالية، مدير مشروع
القبول	التدريس، والعمل الاجتماعي، وعلم النفس	الإدارة والقيادة العسكرية.
الاتزان العاطفي	طيار، مدير مالي، مهندس،	

المصدر: من إعداد الأستاذة بالاعتماد على:

Joseph Teryima Sev, (2019): *THE BIG FIVE PERSONALITY TRAITS AS FACTORS INFLUENCING JOB PERFORMANCE BEHAVIOR IN BUSINESS ORGANIZATIONS: A STUDY OF BREWERIES AND FOODS/OTHER BEVERAGES MANUFACTURING ORGANIZATIONS IN NIGERIA*, British Journal of Psychology Research, Vol.7, No.1, PP 4-6.

➤ **تناسب الشخصية مع المنظمة:** لقد شدد الباحثون على ضرورة توافق الشخصية مع المنظمة كما هو الحال لتوافقها مع المنصب أو الوظيفة، فإذا واجهت المنظمة بيئة ديناميكية ومتغيرة تتطلب ذلك موظفين قادرين على تغيير مهامهم بسهولة والتحرك بسهولة بين الفرق، لذا يُعدُّ تناسب شخصية الموظفين مع الثقافة العامة للمنظمة أهم من تناسبه مع خصائص أي وظيفة محددة. وهناك من يؤكد أن الأشخاص يُجذبون ويختارون المنظمات التي تتوافق مع قيمهم، ويتكون المنظمات التي لا تتوافق مع معها.

وباستخدام السمات الخمس للشخصية على سبيل المثال يمكن أن نتوقع أن الأشخاص الانبساطيون يتناسبون مع الثقافات العدوانية والموجهة بالفريق، وأن الأشخاص الذين يتمتعون بدرجة عالية من القبول يتلاءمون

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

بشكل أفضل مع المناخ التنظيمي الداعم، وأن الأشخاص الذين يتميزون بدرجة عالية من الانفتاح على التجريب يتناسون بشكل أفضل مع المنظمات التي تؤكد على الابتكار بدلا من التنميط.

إن اتباع هذه المبادئ التوجيهية عند التوظيف سيسمح بتحديد الموظفين الجدد الذين يتناسون أفضل مع ثقافة المنظمة، والذي ينبغي أن يؤدي بدوره إلى ارتفاع رضا الموظفين وانخفاض دوران العمل (Robbins & Judge, 2019, p. 150)

خلاصة:

تم في هذا الفصل مراجعة الفروق الفردية الرئيسية التي تؤثر على مواقف الموظفين وسلوكياتهم. تحدد قيم الفرد وشخصيته تفضيلاته والمواقف التي يشعر بالراحة فيها. قد تؤثر الشخصية على سلوك الفرد، ولكن لا ينبغي إهمال أهمية السياق الذي يحدث فيه السلوك. كما أن القيم غالبًا ما تمكن من تفسير المواقف والسلوكيات؛ لذلك يمكن أن توفر المعرفة بنظام القيم والشخصية للفرد نظرة جيدة حول ما يجعل الشخص يتصرف بطريقة معينة.

دراسة حالة 1 (Robbins & Judge, 2019, pp. 157-158)

عادة ما يكون الأشخاص ذوي ميزة القبول أكثر لطفا وأكثر استيعابا في المواقف الاجتماعية، والتي يُعتقد بأنها ستضاف إلى نجاحهم في الحياة. ومع ذلك فقد لوحظ أن لهذه الميزة بعض الجوانب السلبية وعلى رأسها " أن القبول قد يخفض من المكاسب"، ولكن الشيء غير الأكيد هو "لماذا يحدث ذلك؟

ومع ذلك يعدّ القبول من القيم الأساسية لأرباب العمل (المؤسسات الموظفة)، فلقد أكدت العديد من الكتابات الحديثة حول القيادة على أهمية "القيادة بلطف" leading with kindness، وقد أقر آخرون أن المديرين التنفيذيين اللطفاء والحساسون على غرار جفري إميلت Jeffery Immelt المدير التنفيذي لـ Generel Electric، وجامس ماكيني James McNerney من بوينغ Boeing يرمزان إلى تحول حقيقي في ثقافة الأعمال، وبالتالي على الأفراد الذين يرغبون في النجاح في حياتهم بأن يتميزوا بالطيبة واللطف.

خذ على سبيل المثال شركة ليندبلاد إكسبيديشن Linblade Expeditins التي تؤكد على خاصية القبول في قرارات التوظيف بها، إذ يعلق نائب رئيس إدارة الموارد البشرية بها على ذلك قائلا: "يمكنك تعليم الأفراد أي مهارة فنية، ولكن لا يمكنك تعليمهم كيف يكونون طبيين ومنفتحين وخلقين. إلا أنه في الوقت الذي يفضل فيه أرباب العمل الموظفين الذين يتميزون بالقبول، نجد أن هؤلاء الموظفين لا يتمتعون بأداء عال، وهم أقل نجاحا في مساهمهم المهني. ويمكن أن نوضح هذا التناقض الظاهر من خلال الإشارة إلى أن أرباب العمل يقدرّون الموظفين ذوي القبول الواسع لأسباب أخرى، كونهم يتميزون بالتفاف كبير من طرف الآخرين، وقد يساعدون الآخرين بطرق تنعكس في أدائهم الوظيفي.

وتشير معظم الأدلة أن الأشخاص الذين يتميزون بالقبول يميلون إلى من هم مثلهم، لأن الأشخاص يفضلون أولئك الذين يشبهونهم، غير أن الأشخاص الذين لا يتميزون بالقبول يميلون أيضا لأولئك ذوي القبول، ربما لكونهم من السهل التحكم فيهم. وبهذا قد يفضل الجميع توظيف الأشخاص الذين يتميزون بالقبول فقط لكونهم يحضون بالتفاف من طرف الآخرين.

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

لقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجريت على 316 مدير تنفيذي في العديد من الشركات المنخرطة في استراتيجية استحواد وتشارك في رأس المال، أن الأشخاص الأكثر حظا في التوظيف في مثل هذه المناصب ليس ما يجعلهم أكثر فعالية، وإنما هي بعض الموصفات التي تجعلهم أكثر قبولا على غرار احترام الآخرين وتطويرهم والعمل الجماعي، ومع ذلك فتميز الرؤساء التنفيذيون بهذه الخصائص خاصة العمل الجماعي واحترام الآخرين كانت سببا في جعل المنظمات التي قادوها أقل نجاحا.

الأسئلة:

- هل تعتقد أن هنالك تناقض بين ما يريده أرباب العمل (الموظفون ذوو القبول الواسع)، وبين الموظفين الأفضل فعلا (الموظفون ذوو الأداء العالي)؟ لماذا؟
- في كثير من الأحيان ترتبط آثار الشخصية بالمواقف، هل يمكن أن تفكر في بعض المواقف الوظيفية (في المنظمة) التي تكون فيها ميزة القبول ميزة إيجابية أي تعود بالفائدة على أصحابها، ومتى تكون غير مفيدة لهم؟
- لماذا تعد ميزة القبول سلبية بالنسبة للرجال أكثر من النساء؟

دراسة حالة 2: (McShane & Mary Ann Von Glinow, 2010, pp. 57-58)

حتى وقت قريب ، كان بإمكان Hur Jae-hoon هور جاي هون إنهاء النقاش مع الموظفين المبتدئين بمجرد إعلان انتهاء المناقشة. وقد تم توظيف الحخير الاستراتيجي البالغ من العمر 33 عامًا في المستوى الوظيفي الرابع في التسلسل الهرمي للإدارة من شركة SK Telecom Co. ، حيث لُقّب Hur Daeri "هور دايري" وتلقى الكثير من الاحترام من الموظفين في المستويات الوظيفية الدنيا. لم يُسمح لأحد أسفل Hur هور بالتشكيك في قراراته ، وكان من المتوقع أن يلتزم هو بصمت بالأوامر الواردة من الأعلى. كانت ثقافة كوريا الجنوبية المتمثلة في الامتثال للأشخاص في المناصب العليا متأصلة بعمق في شركة الاتصالات. في بعض الشركات الكورية الجنوبية ، مثل Samsung ، لا يُسمح للموظفين المبتدئين بالبدء في محادثات مع أي شخص أعلى من رئيسهم.

على الرغم من الثقافة الهرمية القوية لكوريا الجنوبية ، تريد شركة SK Telecom دعم قيم أكثر مساواة. لذا قامت بإزالة الرتب الوظيفية الإدارية الخمسة وتسمياتها المختلفة ووضعيتها المتميزة. وتم استخدام مسميات الوظائف الإدارية بالإنجليزية لتعيين أي شخص يعمل في جميع الرتب الخمسة السابقة. (تم تغيير لقب Hur Jae-hoon من Hur Daeri إلى "Hur manager"، وبقي فقط نواب الرئيس وما فوق يحتفظون بألقابهم السابقة. يُطلق على الأشخاص المسؤولين عن المشاريع اسم "قائد الفريق". علاوة على ذلك، تقوم الشركة بتعيين المسؤوليات القيادية للمشاريع للموظفين في العشرينات من العمر ، في حين أن هذه الأدوار كان يشغلها في السابق فقط كبار السن من الموظفين القدامى. وكتغيير إضافي، تسمح الشركة بارتداء الملابس غير الرسمية في العمل.

من خلال هذا التحول الدراماتيكي في القيم والممارسات، يأمل كبار المسؤولين التنفيذيين في SK Telecom أن يتحدث الموظفون المبتدئين بحرية أكبر، مما يؤدي إلى تحسين الإبداع وصنع القرار. إنهم يرغبون بشكل خاص في تجنب وقوع حوادث مثل تلك التي وقعت منذ عدة سنوات والتي تم فيها عدم الأخذ بعين الاعتبار بعض الأفكار الممتازة من الموظفين الصغار من قبل رؤسائهم. اقترح الموظفون المبتدئين أن السماح للعملاء بتغيير نغمات رنين هواتفهم المحمولة إلى الموسيقى التي اختارها

الفصل الثاني: الشخصية والقيم وتأثيرها في السلوك

الصديق الذي اتصلوا به من شأنه أن يحقق عائداً من خلال ترخيص الموسيقى. لحسن الحظ، تم تنفيذ الفكرة بعد عدة أشهر وبعد إعادة طرحها مرة أخرى من طرف عدد قليل من الموظفين المثابرين.

مبادرة SK Telecom ليست جديدة تماماً على كوريا الجنوبية. شركات التكنولوجيا الفائقة الصغيرة تحتضن بالفعل قيم المساواة وتبني هياكل تتميز بمستويات تنظيمية مقلصة (مسطحة). لكن SK تليكوم هي من بين الشركات الكبرى في البلاد التي تحاول القيام بهذا التحول الثقافي، وقد واجهت مقاومة على طول الطريق. وقد انقسم المديرون التنفيذيون لـ SK Telecom في البداية حول سرعة هذا التغيير، وإلى أي مدى ينبغي للشركة أن تنأى بنفسها عن الثقافة الهرمية التقليدية لكوريا الجنوبية. يتذكر الرئيس التنفيذي كيم شين باي Kim Shin-bae "كانت هناك أفكار للإصلاح التدريجي مقابل الشامل". "لكن كلمة" تدريجياً" تعني" ليس الآن" لبعض الناس. لذلك قررنا أن نبذل قصارى جهدنا.

وفقاً لمسح أجرته الشركة، فإن 80 بالمائة من الموظفين يدعمون التغييرات. ومع ذلك، حتى مع التغييرات في مسميات المناصب الإدارية، لا يزال الكثيرون يبحثون عن أدلة دقيقة حول من الذي يتمتع بمكانة أعلى في المسميات الجديدة، وبالتالي يجب أن يحصل على مزيد من الاحترام. يعتمد البعض أيضاً على الوظائف التي يشغلها مديرو الوظائف في ظل التسلسل الهرمي القديم ذي الخمسة مستويات. يقول أحد مديري شركة LG Electronics الذي يزود شركة SK Telecom بالهواتف المحمولة: «أعرف ما هي المسميات القديمة". "لذلك بغير وعي، أضع ذلك في الاعتبار".

يعترف Hur Jae-Hoon بوجود أوقات يفضل فيها أن تكون ثقافة الشركة هرمية أكثر، لكنه يعتقد أن القيم والممارسات الأكثر مساواة في SK Telecom تظهر بالفعل نتائج إيجابية. في أحد الاجتماعات التي عقدت مؤخراً، كان زميلاً شاباً اختلف مع هور hur حول الطريقة الأفضل لإكمال مشروع استراتيجي. يقول هور hur: "للحظة، كنت أتمنى أن تعود مرة أخرى الأيام الخوالي عندما كان بإمكانني إغلاق فم هذا الرجل". "لكن كان علي أن أعترف بأن رأيه كان أفضل من رأيي، وقد عدلت. لذلك النظام يعمل".

✓ تحاول شركة الاتصالات هذه الابتعاد عن قيمة ثقافية لكوريا الجنوبية؟ ما هي مؤشرات هذه القيمة المحددة في دراسة الحالة؟ وتحت أي نوع من القيم التنظيمية يمكن تصنيفها؟

✓ في رأيك، لماذا هذه القيمة الهرمية قوية جداً في كوريا الجنوبية؟ ما هي مزايا وعيوب هذه القيمة في المنظمات؟

✓ هل تعتقد أن شركة SK Telecom سوف تنجح في دمج ثقافة أكثر مساواة، على الرغم من أنها تتناقض مع

ثقافة كوريا الجنوبية؟ ما هي القضايا التي قد تعقد أو تدعم هذا الانتقال؟

✓ ماذا تسمى العملية التي تنطوي على قيام الشركة بدمج وغرس هذه القيمة في أذهان موظفيها؟

- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. USA: Pearson.
- ✓ Teryima Sev, J. (2019). *The five personality traits as factors influencing job performance behavior in business organizations: a study of breweries and foods/other beverages manufacturing organizations in Nigeria*. British Journal of Psychology Research, 7(1).
- ✓ John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, & Richard N. Osborn. (2002). *Organizational Behavior*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ McShane, S., & Mary Ann Von Glinow. (2010). *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill.
- ✓ بطرس حلاق. (2020). *السلوك التنظيمي*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- ✓ حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. الأردن: دار حامد.

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

الأهداف التعليمية	بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن يكون الطالب قادرًا على:
	✓ شرح ماذا تعني الاتجاهات في المنظمة.
	✓ تبيان كيفية تغيير الاتجاهات في المنظمة.
	✓ التعرف على أهم أنواع الاتجاهات في المنظمة،
	✓ تحديد الموظفين الذي يعانون من مشكلة الاعتراب من خلال مؤشرات معينة.

الخطوة	تمهيد
	I. الاتجاهات: مفهومها، مصادر تكوينها، أنواعها ومكوناتها
	II. تغيير الاتجاهات
	III. أهم أنواع اتجاهات العمل
	IV. الاعتراب الوظيفي كنوع من الاتجاهات في العمل
	خلاصة
	دراسة حالة

تمهيد:

تلعب الاتجاهات دورًا رئيسيًا في علم النفس الاجتماعي بسبب العلاقة المفترضة بين تصورات الناس لعالمهم وسلوكهم. يعتبر المديرون أيضًا الاتجاهات مهمة، وعادة ما ينسبون ضعف أداء الموظف في العمل إلى اتجاهاته السيئة تجاه عمله. يبدأ هذا الفصل بتعريف الاتجاهات ومصادرها وأنواعها. ثم يناقش مكوناتها وكيف يمكن تغييرها. ويختتم ببعض أنواع الاتجاهات في العمل، وعلى رأسها الاعتراب. يجب أن يساعد فهم هذه الجوانب الأساسية للاتجاهات على فهم السلوك في المنظمات.

I. الاتجاهات: مفهومها، مصادر تكوينها، أنواعها ومكوناتها:

1. تعريف الاتجاهات: يعرف بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيرًا محددًا في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. أو هو الاستعداد المكتسب للرد بشكل ملائم أو غير ملائم نحو شيء معين (حرير، 2020، صفحة 85).
الاستعداد للاستجابة الذي يؤثر على استجابة الشخص لشخص أو شيء أو فكرة أو موقف (DuBrin, 2019, p. 67).

2. مصادر تكوين الاتجاهات: تتكون اتجاهات الأفراد من خلال تأثير مجموعة من العوامل أهمها: (باشري، مذكور ، و فهمي، 2017، صفحة 52)

✓ الخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التي مر بها في حياته.

✓ ظروف البيئة الحالية، أو حصيلة المعلومات والمعارف التي تجمعت لديه حول موضوع معين.

✓ تفاعل الفرد مع الجماعات التي ينتمي إليها.

✓ المكتسبات المعرفية التي تعلمها الفرد في المؤسسات التعليمية.

3. أنواع الاتجاهات: هناك عدة أنواع للاتجاهات (صديق، 2012، الصفحات 307-308):

✓ الاتجاهات الجماعية والاتجاهات الفردية: إذ تعبر الاتجاهات الجماعية عن آراء عدد كبير من أفراد المنظمة، في حين الاتجاهات الفردية هي التي تميز فرداً عن آخر.

✓ الاتجاهات الموجبة والاتجاهات السالبة: إذ تقوم الاتجاهات الموجبة على تأييد الفرد وموافقته، في حين الاتجاهات السلبية تقوم على معارضة الفرد وعدم موافقته.

✓ الاتجاهات القوية والاتجاهات الضعيفة: فالاتجاه القوي هو ذلك الاتجاه الذي يبقى قوياً على مر الزمن، أما الاتجاه الضعيف فيمكن للفرد أن يتخلى عنه بسهولة.

4. مكونات الاتجاه:

افترض الباحثون أن الاتجاهات تتكون من ثلاث جوانب أو أجزاء تتمثل في (حديدان، 2011، صفحة 106):

✓ الجانب المعرفي: يشير المكون المعرفي إلى المعرفة أو المعتقدات الفكرية التي قد يمتلكها الفرد تجاه شيء ما (فكرة أو شخص أو شيء أو موقف) موضوع الاتجاه. وتسهم هذه الحقائق في توجيه عقله لاتخاذ قرار معين بخصوص الموضوع.

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

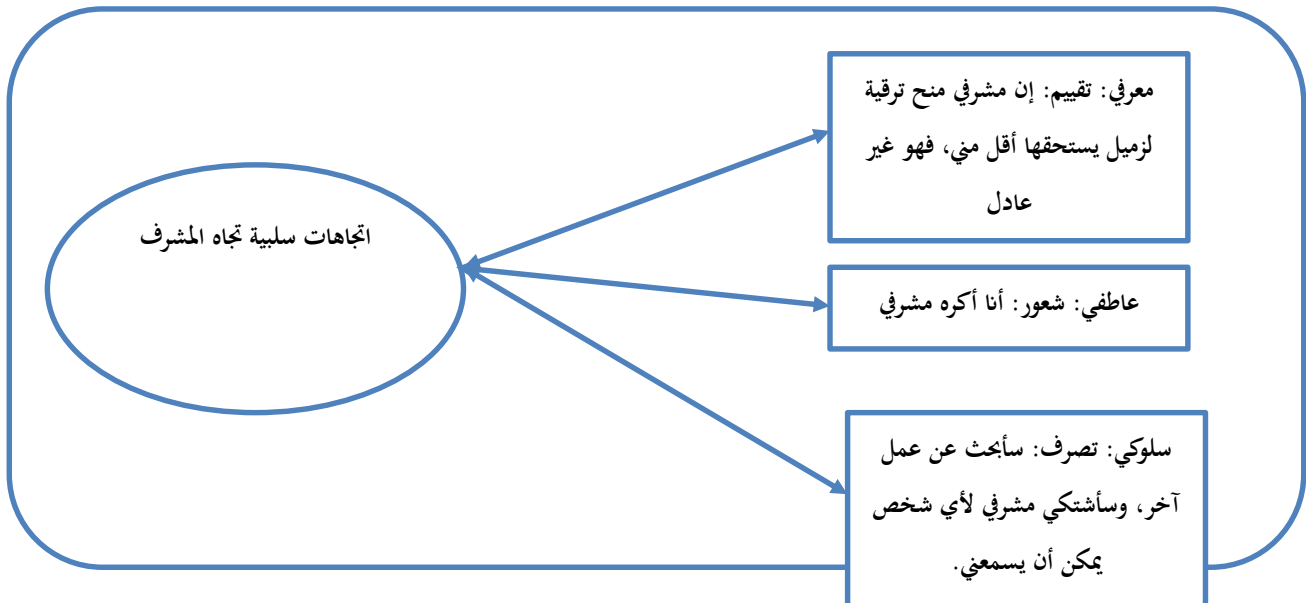
وقد يكون الفرد مدركاً تماماً لمفاهيمه المشكلة حول الموضوع، أي واعياً بمعتقداته وبالحقائق التي يجمعها حوله فيسهم ذلك في اتخاذه لقرار سليم، وقد يكون غير واع بهذه المفاهيم وغير مغربل لها ومتحقق منها، مما يجعل قراره بخصوص الموضوع قراراً غير صائب.

✓ **الجانب العاطفي أو الانفعالي:** يشير إلى العاطفة المرتبطة بشيء أو مهمة، فهو يمثل مشاعر الفرد تجاه شيء ما. ويترجم هذا المكون في مجموعة العواطف والانفعالات التي تراكمت في النفس جراء تفاعل الخبرات والمعارف في العقل مشكلة بذلك حالة نفسية مزاجية، قد تكون إيجابية تدفع الفرد لتقبل الموضوع، أو سلبية تبعده وتنفره منه. ومن ذلك تنجم مشاعر على درجات مختلفة: الحب، القبول، الحياء، النفور والرفض أو الكره.

✓ **الجانب السلوكي:** يشير المكون السلوكي إلى كيفية تصرف الشخص. تعمل المعارف والمعتقدات التي تشكلت لدى الفرد بفعل الخبرات عن موضوع الاتجاه على إحداث حالة مزاجية من المشاعر والعواطف، ويظهر هذا المركبان (العقلي والمزاجي) في سلوكيات الفرد وأفعاله، وهي التي تترجم درجة اتجاهه. فإذا نزع للتقرب من الموضوع والتعامل معه كان اتجاهه موجباً، وإذا ما ابتعد عنه وعزف عن التعامل معه وتجنبه فإن اتجاهه سالب.

إن عبارة راتبي منخفض هي المكون المعرفي لاتجاه -وصف أو اعتقاد حول شيء ما. وهو يمهّد الطريق للجانب الأكثر أهمية من الاتجاه ألا وهو العنصر العاطفي، وهو جزء مؤثر، وهو يشير إلى الجزء العاطفي أو الشعوري للاتجاه، وينعكس في المقولة التالية " أنا حزين بسبب الأجر المتدني الذي أتقاضاه". وأخيراً يمكن أن يقود العنصر العاطفي إلى نتائج سلوكية؛ حيث يصف العنصر السلوكي للاتجاه نية التصرف بطريقة معينة تجاه شخص أو شيء ما، وتكملة للمثال يقول " أنا سأذهب للبحث عن وظيفة أخرى يكون أجرها أفضل".

الشكل رقم (01): مكونات الاتجاهات



Source: Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education, P71.

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

إن النظر إلى الاتجاهات على أنها مكونة من ثلاث مكونات: المعرفي - العاطفي - والسلوكي، يساعد في فهم تعقيدها، وكذلك في فهم العلاقات المحتملة بينها وبين السلوك. ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن هذه المكونات مرتبطة ببعضها ارتباط وثيقاً، ويعتبر العنصر المعرفي والعاطفي على وجه الخصوص غير قابلين للفصل. على سبيل المثال: تخيل أنك عرفت أن شخصاً ما قد عاملك بشكل غير عادل، أليس من المحتمل أن يكون لديك شعور حول ذلك؛ حيث يحدث فوراً بعد معرفتك بذلك. فالجزء المعرفي والعاطفي متداخلان (Robbins & Judge, 2013, pp. 70-71).

✓ التناقض المعرفي:

افترضت الأبحاث المبكرة حول الاتجاهات أنها مرتبطة سببياً بالسلوك - أي أن الاتجاهات التي يتبناها الأفراد تحدد ما يفعلونه. الفطرة السليمة تشير أيضاً إلى وجود هذه العلاقة (Robbins & Judge, 2013, p. 71). لكن في بعض الأحيان، لا يشعر الأفراد بهذا الاتساق، ويشعرون بأنهم مجبرون على البحث عن الاتساق. والتنافر المعرفي هو الموقف الذي تكون فيه أجزاء المعرفة والمعتقدات والاتجاهات التي يحملها الفرد متناقضة. عندما يعاني الشخص من التنافر المعرفي، تتغير العلاقة بين المواقف والسلوكيات. يبحث الناس عن طرق لتقليل الصراعات الداخلية عندما يواجهون صداماً بين المعلومات التي يتلقونها وأفعالهم أو اتجاهاتهم (DuBrin, 2019). خلصت الأبحاث عمومًا إلى أن الأفراد يسعون إلى تحقيق الاتساق بين اتجاهاتهم وبين اتجاهاتهم وسلوكياتهم، وذلك إما بتغيير اتجاهاتهم أو سلوكياتهم، أو يطورون تبريراً للتناقض. يقدم مدراء التبغ التنفيذيون مثلاً على ذلك. قد تتساءل كيف يتعامل هؤلاء الأشخاص مع الكشف المستمر عن المخاطر الصحية للتدخين؟ يمكنهم إنكار أي علاقة سببية واضحة بين التدخين والسرطان. يمكنهم غسل دماغهم من خلال الإفصاح المستمر عن فوائد التبغ. يمكنهم الاعتراف بالنتائج السلبية للتدخين ولكنهم يبررون أن الناس سوف يدخنون وأن شركات التبغ تعزز فقط حرية الاختيار. يمكنهم قبول الأدلة وجعل السجائر أقل خطورة أو تقليل توفرها للفئات الأكثر ضعفاً، مثل المراهقين. أو يمكنهم ترك وظيفتهم لأن التنافر كبير جداً (Robbins & Judge, 2013).

II. تغيير الاتجاهات:

يتمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فالمدراء يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات.... الخ، وذلك لكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء، ولا تعتبر عملية تغيير اتجاهات الفرد وتعديلها أمراً سهلاً، بل هي عملية معقدة وصعبة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة. وما يزيد من صعوبة الأمر أن الفرد عندما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء. ويمكن تغيير الاتجاهات من خلال (حريم، 2020، الصفحات 91-92):

✓ توفير معلومات جديدة تعمل على تغيير اتجاهات الفرد نحو الشيء، مثلاً إذا علم العاملون أن المنظمة تحاول تعديل نظم الرواتب والحوافز.

✓ إجراء تغيير فعلي في الموضوع، إقرار ترقية لموظف ما.

✓ استخدام التخويف كأن تحدد الإدارة بطرد كل من يضرب عن العمل.

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

✓ تغيير اتجاهات الفرد من خلال التدريب، تغيب بسبب كثرة الأعباء لأنه غير مدرب بشكل جيد تدريبه يمكنه من إنجاز العمل بسرعة.

✓ أسلوب الاستمالة: بمعنى إشراك الأفراد في تحسين الأمور.

III. أهم الاتجاهات في العمل:

1. **الرضا الوظيفي:** هو مزيج من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يحس بها الموظف تجاه عمله. فعندما يوظف الفرد يأتي إلى المنظمة حاملاً معه مجموعة من الحاجات والرغبات والخبرات التي تحدد توقعاته، فإذا كان هناك توافق بين هذه التوقعات والواقع فإن الموظف حتماً سيكون راضٍ عن عمله، والعكس صحيح. (جفال و ججيق، 2016، الصفحات 227-228)

2. **المواطنة التنظيمية:** يتمثل سلوك المواطنة التنظيمية في التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف في الأنظمة الرسمية للمنظمة، وتمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، ولا تخضع لمكافأة محددة مباشرة في نظام الحوافز الرسمي للمنظمة، وذات أهمية كبرى للأداء الناجح والفعال للمنظمة، وهو سلوك فردي نابع من المبادرة الذاتية، ويخضع للإرادة الحرة للفرد، ولا توجد علاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بين هذا السلوك ومتطلبات الوظيفة. وعلى الرغم من أنه لا يعد أداءً رسمياً بحذ ذاته إلا أنه يسمح ويسهم في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. (فاطمة علي بالقاسم الفرجاني، 2017، صفحة 101)

3. **الاستغراق الوظيفي Engagement:** هو مزيج من المواقف والأفكار والسلوكيات التي تتعلق بالرضا والالتزام والفخر والولاء والمسؤولية. فهو مفهوم أوسع من المفهوم التقليدي لرضا الموظفين ويتعلق بمدى مشاركة الموظف بشكل كامل في المنظمة وفي عمله.

يشعر الأشخاص المستغرقين كثيراً بالإثارة والحماس تجاه دورهم، ويرون بأن الوقت يمر بسرعة في العمل، ويكرسون جهداً إضافياً للعمل، ويصفون أنفسهم للآخرين في سياق مهمتهم (طبيب، ممرضة)، يفكرون في التحديات التي تواجه النشاط خلال لحظات فراغهم (على سبيل المثال عند السفر من وإلى العمل)، يقاومون الانحرافات، وتركيزهم مستمر ويميلون إلى دعوة الآخرين إلى النشاط أو المنظمة (حماسهم هو معدي). (Robertson-Smith & Markwick, 2009, pp. 7-8)

4. **الانغماس الوظيفي Involment:** يقيس الدرجة التي يتطابق بها الفرد نفسياً مع وظيفته، ويعتبر مستوى أدائه المتصور مهماً لتقدير ذاته. يهتم الموظفون ذوو المستوى العالي من الانغماس الوظيفي بجودة العمل الذي يقومون به ويهتمون به حقاً (Robbins & Judge, 2013, p. 74).

كما عُرف بأنه اعتقاد وصفي يعتمد على قدرة وظيفة معينة (الوظيفة الحالية) على تلبية أهم احتياجات الفرد، ويختلف عن الاستغراق كونه لا يتأثر بالمواقف والتفاصيل اليومية. (Salessi & Omar, 2019) تمثل نوعاً من المواقف تجاه العمل وعادة ما يتم تعريفها على أنه مدى الأهمية التي يوليها المرء لعمله (Mendoza, 2019).

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

5. **الالتزام التنظيمي:** يشير الالتزام إلى حالة نفسية تميز علاقة الموظف بالمنظمة، والتي لها تداعيات في قراره / قرارها بالبقاء عضوًا فيها أم لا. إنها علاقة تحددها الرغبة و / أو الحاجة و / أو الالتزام بالبقاء فيها. بينما يشير الالتزام صراحة إلى العلاقات التي أقيمت مع المنظمة. يتعلق الانغماس الوظيفي بعلاقة الفرد بعمله، بغض النظر عن المنظمة التي ينفذ فيها العمل. ولقد ثبت أن الالتزام يجب أن يكون نتيجة للانغماس، وليس عاملاً محددًا له. (Saleesi & Omar, 2019, p. 47)

6. **الدعم التنظيمي المدرك:** يمثل معتقدات العاملين التي تتعلق بدرجة تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برضايتهم، وبالتالي فهو يتكون من عنصرين، الأول يتمثل في الاهتمام بنتائج الأفراد، والثاني يتمثل في الاهتمام برضايتهم واحترامهم في العمل وأن مخرجاتهم ونتائجهم هي ذات قيمة (Huntington، Eisenberger، Hutchison، و Sowa، 1986).

7. **صوت العاملين:** يعرف الصوت بأنه سلوك لفظي موجه بالرغبة في تحسين الوظائف والعمليات التنظيمية من خلال تقديم المعلومات والحقائق لمن يمتلكون صلاحيات بالمنظمة، تمكنهم من إحداث التغيير والتطوير، بينما أشار آخر إلى أن الصوت هو التعبير عن قلق العاملين واهتماماتهم حول مصالحهم ومشاكلهم ومشاركتهم في صنع القرار في مكان العمل، يري أن الصوت هو أحد سلوكيات المواطنة التنظيمية، فهو سلوك داعم وبناء، يعبر عن التحدي بهدف تحسين أوضاع العمل وتطوير الأداء التنظيمي من خلال الاتصالات لتقديم وتبادل الآراء البناءة والسعي لتفعيلها بدلاً من الاكتفاء بانتقاد الوضع القائم (الصباغ، مرزوق، و عبد الجواد، 2017، صفحة 142).

VI. الاعتراب الوظيفي:

يعود مفهوم الاعتراب إلى القرن التاسع عشر وبالتحديد إلى كتابات كارل ماركس، الذي تكلم عن علاقة العامل بعمله. ومن الأهمية بمكان أن تدرك الإدارة أن الاعتراب لدى أعضاء المنظمة هو شكل من أشكال المرض الذي ينبغي تجنبه.

1. تعريف الاعتراب الوظيفي وأسبابه:

➤ تعريف الاعتراب الوظيفي:

يعني الاعتراب الوظيفي في مفهومه البسيط: شعور الموظف بالغربة في موقع عمله، إذ يفقد الانتماء الوظيفي والتنظيمي بسبب الانغماس في البيروقراطية، والشعور بعدم الرضا، وافتقاد الموظف للتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل، وقصور العلاقات الإنسانية. كما يعرف بأنه: " ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء بالوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالأخرين (المطيري، 2016، الصفحات 470-471).

➤ أسبابه: يمكن تلخيص أهم العوامل المسببة للاعتراب الوظيفي فيما يلي (Farahbod, Azadehdel, & Ashraf, 2012, pp. 8411-8412):

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاغتراب في المنظمة

- ✓ عدم تكليف الأفراد وفقا لقدراتهم واختصاصاتهم من شأنه أن يؤدي إلى وضع لا يولي فيه الفرد أي اهتمام بعمله.
- ✓ إذا كانت الفوائد والمداخل المتحصل عليها من العمل لا تلي احتياجات الفرد، وخاصة إذا كان توزيع الأجور والمكافآت غير عادل.
- ✓ هيمنة البيروقراطية التي تنتج عندما يحافظ المديرون على مسافة بينهم وبين الموظفين، مما يضر بمشاعر الموظفين ما يؤدي في الخير إلى بروز قطبين متعاكسين في المنظمة.
- ✓ إن الاستخدام المكثف لرموز "التفوق" مثل المنازل الفاخرة، والسيارات الفخمة، والرواتب المرتفعة، والترفيه غير المحدود وغيرها، سوف يجعل الموظفين الذين لا يستطيعون الحصول على مثل هذه الامتيازات حساسين ويتميزون بنظرة متشائمة تجاه الإدارة، لأنهم يعتقدون أن نتائج جهودهم ينهبها مجلس الإدارة.
- ✓ السيطرة على الأفراد من خلال الإشراف المباشر المستبد، يجعل الأفراد يعتبرون عملهم كسجن، وحريرتهم تبدأ بنهاية الدوام.
- ✓ العمل لساعات طويلة (ما يتجاوز المعدل المعمول به قانونيا)، يجعل الموظفين يشعرون بالإرهاك في العمل.
- ✓ عدم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، وفرض القرارات من قبل الرؤساء خاصة إذا كانت تلك القرارات متعلقة بهم.

وهناك من أضاف مجموعة من العوامل التي ترتبط بشكل مباشر بالفرد ومن بينها نجد: (برهوم، حسن، و حمدوش، 2019، الصفحات 80-81):

- الخوف وانعدام الأمن الوظيفي.
- عدم كفاءة الموظفين في المنظمة.
- وقت فراغ طويل لموظفي المنظمة.
- عدم التوافق والتكيف.
- عدم توافق قيم المنظمة مع قيم واتجاهات الفرد.

2. مظاهر الاغتراب الوظيفي (أبو سمرة، شعيبات، و أبو مقدم، 2014، الصفحات 58-59):

- ✓ **اللامعنى:** أو فقدان المعنى: تحدث هذه الحالة النفسية عندما يشعر الموظف بالعجز في فهم العلاقة بين أنشطته ضمن المنظمة وبين أهداف المنظمة، ولا يعرف دوره فيما يتعلق بتحقيق أهداف ورسالة المنظمة التي يعمل بها وكيفية مشاركته فيها. ونتيجة لذلك سيشعر بفراغ هائل فهو لا يمتلك أهداف أساسية تعطي معنى لوجوده في المنظمة وتحدد اتجاهاته وتستقطب نشاطه.
- ✓ **اللامعيارية:** هي تشير إلى الحالة التي تنهار فيها المعايير التي تنظم السلوك وتوجهه، أو تصبح غير فعالة كقواعد للسلوك، حيث يشعر الموظف بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة لها لتحقيق أهدافه، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعترا ب في المنظمة

القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المنظمة وتفشل في ضبط سلوك الموظفين والسيطرة عليه. ما يؤدي إلى شعور الفرد بتناقض بين المعايير والقيم المطلوبة وتلك الموجودة فعلا على أرض الواقع، فتحدث الفجوة بين الغايات والوسائل، فيشعر الفرد بضيا ع القيم والمعايير.

✓ **العجز :** وهو يعني شعور الفرد بعدم قدرته على التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، وشعوره بأنه مقهور ومسلوب الإرادة. وبالتالي فالموظف المعترب لا يستطيع أن يقرر مصيره، أو التأثير في مجرى الأحداث أو في صنع القرارات المهمة التي تخصه، وهذا يعني أن الموظفين لا يشعرون باستقلال العمل ولا يشعرون بأي سيطرة على أنشطتهم، بحيث يتم تقييد حريتهم بشدة في المنظمة.

✓ **العزلة والانفصال والانسحاب:** وهي تشير إلى إحساس الفرد بالغرابة عن أهداف وقيم منظمته وثقافتها، ومحاولة الابتعاد عن العلاقات الاجتماعية السائدة فيها، أي أنها حالة يشعر فيها الموظف بأنه لا ينتمي إلى المنظمة التي يعمل بها. هذه الحالة الذهنية تأتي عندما لا يمكن للقواعد والقوانين والتعليمات قيادة السلوكيات بفعالية نحو الأهداف الشخصية.

✓ **الاعترا ب عن الذات:** يشعر الانسان المعترب عن ذاته بالضيا ع، بمعنى أنه يفقد القدرة في التواصل مع نفسه ويرغب في الهروب والانعزال. وتأتي هذه الحالة إلى الشخص عندما تكون وظيفته مجرد وسيلة من وسائل تلبية احتياجات طفيفة، بدلا من كونها وسيلة للتعبير عن إمكاناته الذاتية.

3. أنواع مخاطر الاعترا ب:

تتعامل المنظمات مع العديد من المخاطر البيئية، والتنظيمية والبشرية، لعل أبرزها المخاطر المرتبطة بالجوانب غير الملموسة في المنظمة، ويمكن تسميتها مخاطر الاعترا ب التنظيمي والتي تجسدها الأنواع الآتية (الخافجي و الأحمد):

✓ **مخاطر الاعترا ب الثقافي:** مصدره الاعترا ب الروحي واعترا ب الوعي والاعترا ب العقلي والاعترا ب العقائدي بمحصلتها والتي تشكل روافد للاعترا ب الثقافي التنظيمي.

✓ **مخاطر الاعترا ب المعرفي:** وهي ناتجة عن تجاهل الإدارة لمساهمة الأذكيا والمبدعين، وذوي الخبرة المتعمقة والتفكير المبدع وذوي الخيال الواسع.

✓ **مخاطر الاعترا ب الأخلاقي:** وهو ناتج عن إهمال المناخ الأخلاقي، وفقدان الاهتمام برأس المال الأخلاقي وتجاهل دور السلوك الأخلاقي في سلامة المنظمة.

✓ **مخاطر الاعترا ب القيمي:** الناتجة عن التركيز على القيم الاقتصادية وتجاهل القيم الروحية والقيم العلمية والقيم الاجتماعية.

✓ **مخاطر الاعترا ب الرمزي:** نتيجة تجاهل دور المورد البشري كإنسان وغياب لغة إدارة الفريق ضمن المناخ التنظيمي وتغلب لغة اللامعقول على المعقول.

خلاصة:

تصف اتجاهات العمل مشاعر الأفراد تجاه منظماتهم ووظائفهم. وتتأثر هذه الاتجاهات بمزيج معقد من العوامل الشخصية والعوامل الظرفية، و يجب أن يهتم المديرون باتجاهات موظفيهم لأنها تعطي تحذيرات عن المشاكل المحتملة وتؤثر على السلوك. وتشير الأدلة بقوة إلى أن كل ما قام المديرون بتحسين اتجاهات الموظفين سيؤدي ذلك على الأرجح إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

دراسة حالة (<https://www.glbimr.org/>)

تقدم دراسة الحالة الموالية الحياة المهنية لموظف يدعى **Robert** يعمل في مجال صناعة الخرسانة. مع التركيز على تأثير الاتجاهات المختلفة عبر الزمن.

كان **Robert** يبلغ من العمر 20 سنة عندما بدأ العمل في الشركة —أ— كمشغل لمضخة الخرسانة. كان القسم الذي ينتمي إليه **Robert** يتكون من ثلاث موظفين يعملون كمشغلين لمضخة الخرسانة، حيث عادة ما يتم تفويضهم للعمل على أساس الأقدمية. كان **Robert** يستمتع بعمله، وعادة ما يصل مبكراً، كما كان يبقى للمساعدة في أي وقت. وعلى الرغم من ذلك فقد كان يشعر بخيبة أمل بسبب حجم العمل الموكل له؛ إذ لم يكن قادراً على العمل أكثر من 35 ساعة في الأسبوع، وذلك بسبب التسلسل الهرمي لقسمه، حيث عادة ما يُنَاط لكبار المشغلين المهام الرئيسية، وذلك ما يمكنهم العمل ليوم كامل. بالإضافة إلى الركود الاقتصادي الذي تمر به البلاد، والذي أدى إلى تخفيض المهام الوظيفية في قسمه.

اجتمع **Robert** مع صاحب الشركة، وأعرب له عن اهتمامه بالعمل في أي مجال من مجالات عمل الشركة، حيث كان يتمتع بمجموعة متكاملة من مهارات البناء، كما كان يشعر بأن استعداداه للعمل واستمتاعه به انعكس على أدائه العام الماضي، ومع ذلك لم يمض وقت طويل على اجتماعه بالمدير تم طرد **Robert** من عمله.

قدم **Robert** طلباً للعمل في الشركة —ب— وهي شركة منافسة للشركة التي كان يعمل بها، وقد تم تعيينه كمشغل لمضخة الخرسانة، وبعد عامين من العمل تم ترقيته إلى منصب مشرف، وبسبب الراتب الجيد في هذا المنصب، كان **Robert** يأتي إلى العمل في وقت مبكر للمساعدة في الحصول على الإمدادات وتحميلها في الشاحنات، كما كان يبقى في موقع العمل حتى وقت متأخر حتى ينتهي من جميع المهام، فقد كان يصل إلى البيت ليلاً في كثير من الأحيان، مع ضمان وقت يكفيه لتناول وجبة العشاء. وعندما يكون في المنزل يظل العمل مسيطرًا على عقل **Robert**، حيث غالباً ما يدور حديثه عن ما جرى في ذلك اليوم، ومناقشة أخبار الشركة ونشاطاتها.

نادراً ما كان **Robert** يأخذ إجازة مرضية، ودائماً يذهب إلى العمل رغم مرضه، وكان اليوم الوحيد الذي يرتاح فيه هو الأحد، كما أنه كان يعمل بالسبت سواء ذهب أم لم يذهب إلى مواقع العمل. كان دائماً يقوم بما يتعين عليه القيام به، كما كن

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعترا ب في المنظمة

يستمتع في المشاركة في مناسبات الشركة، وعلى وجه الخصوص الحفلة التي كانت تقييمها شركته نهاية كل سنة والتي يُدعى لها الأفراد الرئيسين فيها.

بعد العمل لمدة 10 سنوات في الشركة ب- قام صاحبها بترقيته إلى رتبة مشرف، وكمشرف عمل **Robert** جنباً إلى جنب معه، وعلى مدى هذه السنين تطورت علاقته مع صاحب الشركة، ليس فقط كمعلم له؛ حيث قام بتعليمه تفاصيل إدارة الشركة، ولكن أيضاً كانا يتناقشان حتى في أمور تتعلق بحياتهم الشخصية.

وقد ظفر **Robert** بزيادة معتبرة في أجره على مدار السنوات التي عمل بها في الشركة ب- التي كانت هي الأخرى تحقق أرباحاً عالية، كان يتلقى مكافأة كبيرة في نهاية العام، كما أنشأ له صاحب الشركة عقداً مع صندوق تقاعد خاص، بحيث يصل روبرت إلى نسبة 100% في غضون 15 سنة.

عام فيما بعد تلقى **Robert** تخفيضاً في أجره، وتخفيض بنسبة 75% في المكافآت على مستوى الشركة، وذلك من أجل الحد من النفقات الكبيرة للشركة، بسبب الركود الاقتصادي، حيث أن صاحب الشركة نفسه خفّض راتبه.

في الآونة الأخيرة تلقى **Robert** دعوة لتقديم ترشحه لوظيفة من شأنها أن تسمح له بإنشاء أعمال تجارية خاصة به. ولكن وضعه كمنافس لصاحب الشركة ب- التي عمل بها لمدة 20 سنة، جعله يقرر رفض هذا العرض المريح، والاستمرار في العمل مع الشركة ب-، وتكريس المزيد من الطاقة في عمله، وقد وعده صاحبها بأنه سيرفع له أجره بمجرد انتهاء فترة الركود التي يمرون بها.

المطلوب:

اقرأ بتمعن نص الحالة، ثم استخرج أهم أنواع الاتجاهات التنظيمية التي وردت فيها، مع تبيان أسبابها.

- ✓ (s.d.). Consulté le 09 24, 2022, sur [https://www.glbimr.org/https://www.glbimr.org/images/2022/19-21/End/PG-29%20Personal%20and%20Professional%20Excellence%20\(SSP-V\).pdf](https://www.glbimr.org/https://www.glbimr.org/images/2022/19-21/End/PG-29%20Personal%20and%20Professional%20Excellence%20(SSP-V).pdf)
- ✓ Farahbod, F., Azadehdel, M., Chegini, M., & Ashraf, A. (2012). **Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects**. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(8).
- ✓ Mendoza, E. (2019). **The Mediating Role of Job Involvement between Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Small and Medium Sized Business Enterprise**. International Review of Management and Marketing, 9(5).
- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). **Organizational Behavior**. USA: Pearson Education.
- ✓ Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). **Employee Engagement A review of current thinking**. UK: INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES.
- ✓ Salessi, S., & Omar, A. (2019). **JOB INVOLVEMENT IN CURRENT RESEARCH: UPDATE AND STATE OF THE ART**. Psychologist Papers, 40(1).
- ✓ DuBrin, A. (2019). **Fundamentals of Organizational Behavior**. USA: Academic Media Solutions.
- ✓ Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, s., & Sowa, D. (1986). **Preceived organizational support**. Journal of applied psychology, 71(03).
- ✓ أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، و رشا حمدوش. (2019). أسباب الصراعات التنظيمية وأثرها على الاعتراب الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لمستشفى التوليد في طرطوس. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 03(02).
- ✓ باشري، ن.، مذكور، ف. &، فهمي، ر. (2017). السلوك التنظيمي. مصر: المنظمة العربية للإدارة.
- ✓ جفال وردة، و ججيق عبد المالك. (2016). ثقافة التعلم التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة المواد الدسمة "سيبوس-لابال عناية". دراسات (39)، 223-241.
- ✓ حديدان، ص. (2011). أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنموذج عن التغيير التنظيمي. مجلة دراسات نفسية وتربوية. (6)

الفصل الثالث: اتجاهات الأفراد والاعتراب في المنظمة

- ✓ حسين حريم. (2020). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ✓ شوقي محمد الصباغ ، عبد العزيز علي مرزوق، و ثروتصيري العزب عبد الجواد. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية". مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا(17).
- ✓ صديق ح. (2012). الاتجاهات من منظور علم الاجتماع. مجلة جامعة دمشق. 28(3+4) ,
- ✓ عزيزة مفرح فرحان المطيري. (2016). الاعتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة. مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 35(168 جزء3).
- ✓ فاطمة علي بالقاسم الفرجاني. (جوان، 2017). مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية(9).
- ✓ محمود أحمد أبو سمرة، محمد عوض شعيبات، و أروى أبو مقدم . (2014). الاعتراب الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34(02).
- ✓ نعمة عباس الخافجي، و عدنان سليمان الأحمد. (بلا تاريخ). تأثير مخاطر الاعتراب المؤسسي وفقدان الامن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية تصور فكري.

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

الأهداف التعليمية

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن

يكون الطالب قادرًا على:

✓ التعرف على ديناميكيات الجماعة وتطويرها

وفهمها.

✓ التعرف على معايير الحكم على فعالية الجماعات.

✓ تحقيق التوازن بين الكفاءة والفعالية عند صنع

القرارات في جماعة

✓ فهم الفرق بين الجماعات والفرق.

✓ فهم كيفية تنظيم فرق فعالة.

الخطوة

تمهيد

I. تعريف الجماعة وخصائصها

II. الجماعات: تماسكها والعوامل المؤثرة في فعاليتها

III. صنع القرارات الجماعية

IV. فرق العمل: مفهوماتها وأنواعها.

V. عوامل تكوين فرق عمل فعالة.

خلاصة

دراسة حالة 1

دراسة حالة 2

تمهيد:

تعتبر الجماعات والفرق وديناميكياتهما من الجوانب الحتمية والحاسمة للمنظمات وإدارتها. تم هيكلة هذا الفصل من أجل الإلمام بالجوانب المهمة لكل من الجماعات والفرق. تؤكد هذه الجوانب على أن الجماعات والفرق لها تأثيرات إيجابية وسلبية على المنظمات وأعضائها. يتناول الفصل أيضًا العوامل التنظيمية التي يجب توفيرها من أجل ضمان جماعات وفرق عمل فعالة. يتفاعل أعضاء الجماعات والفرق مع بعضهم البعض بانتظام ويعتمدون على بعضهم البعض للقيام بمهامهم، وبالتالي يمكن للجماعات والفرق أن تؤثر بقوة على سلوك الأفراد. لذا يمكن أن تساعد معرفة طريقة تشكل الجماعات وسببه، ومختلف أنواع الفرق، وكيف يمكن تفعيلها العمل بشكل أفضل داخل الجماعة أو الفريق أو إدارة أنشطتهما بشكل فعال.

I. تعريف الجماعة وخصائصها:

1. تعريفها: الجماعة "هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها".

كما يمكن تعريفها بأنها عبارة عن مجموعة مكونة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعتمدون على بعضهم البعض في أداء وظائف معينة وذلك لتحقيق أهداف مشتركة. أو هي شخصين أو أكثر، مترابطين ومتفاعلين، واجتمعا لتحقيق أهداف معينة. ويمكن أن تكون الجماعة رسمية كما يمكن أن تكون غير رسمية (حريم، 2020، صفحة 153). أو هي مجموعة مجموعة من الأشخاص الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويعملون من أجل هدف مشترك، ويرون أنفسهم كمجموعة (DuBrin, 2019, p. 192).

الجماعات الرسمية: هي تلك الجماعات التي تحدد في الهيكل التنظيمي، مع تحديد المهام الموكلة لها، حيث يلتزم سلوك أعضائها ويوجه نحو تحقيق أهداف تنظيمية. أو هي مجموعة تم تشكيلها عن عمد من قبل المنظمة لإنجاز مهام محددة وتحقيق الأهداف (DuBrin, 2019, p. 193).

أما الجماعات غير الرسمية فهي تلك الجماعات التي لا يتم تحديدها في الهيكل التنظيمي، وتشكل تلقائياً في بيئة العمل كاستجابة للحاجة للتواصل الاجتماعي، وتعتبر تفاعلات هذا النوع من الجماعات وإن كانت غير رسمية ذات تأثير عميق في سلوك أعضائها وأدائهم. أو هي تلك المجموعة التي تظهر بمرور الوقت من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وذلك لإشباع غرض اجتماعي أو ترفيهي (DuBrin, 2019, p. 193).

2. خصائص الجماعة: يجب أن تتميز الجماعات بمجموعة من الخصائص حتى يمكن القول بأنها جماعة، تتمثل هذه الخصائص في: (حريم، 2020، صفحة 154)

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.
- لدى هؤلاء الأفراد أهداف مشتركة، أي أن الجماعة تتشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يؤدي الأفراد داخل الجماعة أدواراً متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف.

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

- يتفاعل أفراد الجماعة مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزء من الجماعة.
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم سلوك الأفراد في الجماعة وتضبطه، وتحدد السلوكيات المتوقعة والمرغوبة والمقبولة، والسلوكيات غير المقبولة وغير المرغوبة.

3. مراحل تكوين الجماعة:

اقترح الكاتب Maples خمس مراحل متتابعة لتكوين الجماعة تتمثل فيما يلي (Champoux، 2010، الصفحات 239-240):

➤ **التكوين:** يتم خلال مرحلة تشكيل الجماعة (التكوين)، يلتقي أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض للمرة الأولى، ويتعرفون على مهام الجماعة. تحدد الجماعة حدودها الاجتماعية ومهامها، يتعرف الأشخاص الذين لم يكونوا معًا من قبل على بعضهم البعض، ويكشفون عن خصائصهم وقدراتهم لأعضاء الجماعة الآخرين، ويناقش الأعضاء أيضًا الأفكار الأولية حول كيفية القيام بمهمة الجماعة. ومنه يتم خلال هذه المرحلة تحديد هدفها وهيكلها وقيادتها.

➤ **العاصفة:** وهي مرحلة الصراع داخل الجماعة، حيث يقاوم الفرد سيطرة الجماعة عليه، كما يبرز صراع حول من يسيطر على الجماعة ويقودها. حيث تركز المناقشات على السلوك والأدوار والعلاقات الاجتماعية المناسبة للقيام بمهمة الجماعة. ويبدأ القادة غير الرسميين في الظهور، حتى في حالة وجود قائد رسمي، كما هو الحال غالبًا لجماعة العمل الرسمية. قد تنشأ صراعات على السلطة بين القادة غير الرسميين المتنافسين. كما قد ينشأ خلاف حول كيفية قيام الجماعة بمهامها. غالبًا ما يكافح الأفراد للحفاظ على هويتهم واستقلاليتهم في الوقت الذي تحاول فيه الجماعة إضفاء هويتها على الفرد. أما الأعضاء الجدد الذين يدخلون جماعة حالية متماسكة سوف يختبرون قوة عملية التنشئة الاجتماعية للجماعة في هذه المرحلة.

➤ **المعيارية:** يتم خلال هذه المرحلة تماسك الجماعة (وضع المعايير)، تكون الجماعة قد حددت أدوارها وعلاقاتها، ووافقت على سلوك الأعضاء الصحيح، ويتقبل الأعضاء بعضهم بعض، وتظهر ثقافة جماعية محددة. ويكون الصراع أقل حدة في هذه المرحلة مما كان عليه خلال المرحلة السابقة، وأما إذا تم قبول الصراع كجزء من قواعد الجماعة، فسوف تحدد هذه الأخيرة سلوك الصراع المقبول. ويركز الصراع في هذه المرحلة على البنية الاجتماعية للجماعة بدرجة أقل من تركيزه على الطرق المختلفة للقيام بالمهمة المطلوبة. ويتم خلال هذه المرحلة أيضًا تقييم الطريقة التي يؤدي بها أعضاء الجماعة مهامهم، وهذا ما يؤدي إلى احتمال نشوب صراع إذا انحرف أحد الأعضاء بشكل حاد عن معيار الجماعة فيما يتعلق بسلوك المهمة.

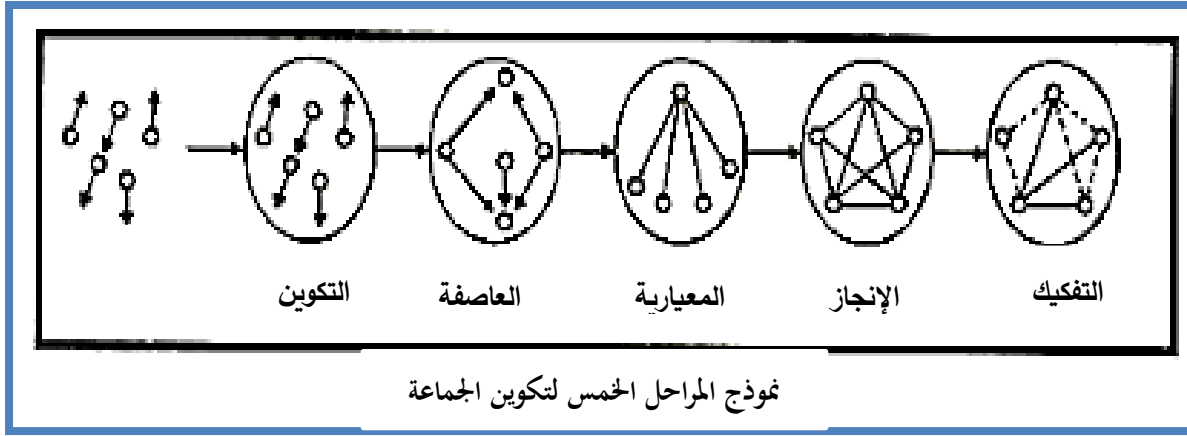
الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

➤ **الإنجاز:** تعمل الجماعة خلال هذه المرحلة بشكل تام ومقبول، حيث يصبح أعضاؤها مرتاحين لبعضهم البعض وتقبلوا معاييرها، كما استقر الأعضاء على أهدافهم وقاموا بتقسيم العمل، كما تم تحديد المهمة أو المهام، وتم تركيز الجهود على القيام بعمل الجماعة.

➤ **التفكيك:** الإنجاز هو آخر مرحلة في الجماعات الدائمة، أما الجماعات المؤقتة فلديها مرحلة خامسة وهي التفكيك، تصل بعض الجماعات إلى أهدافها، فيتم تفكيكها وينتهي وجودها كجماعة محددة. وقد تعيد جماعات أخرى تحديد مهمتها وعضويتها.

والشكل الموالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم (01): مراحل تكوين الجماعات



Source: Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education, P275.

افترض العديد من الباحثين أن الجماعة تصبح أكثر فعالية مع تقدمها خلال المراحل الأربعة الأولى، وعلى الرغم من أن هذا قد يكون صحيحاً، ففي الواقع أنّ ما يجعل الجماعة فعالة هو أمر أكثر تعقيداً. فالجماعات تتقدم في المراحل بمعدلات مختلفة، فأولئك الذين لديهم شعور قوي بالغرض والاستراتيجية يحققون الأداء العالي بسرعة، ويحسنونه باستمرار، في حين أن أولئك الذين لديهم شعور أقل بالغرض عادة ما يزداد أداؤهم سوءاً، كما أن الجماعات التي تبدأ بتركيز اجتماعي إيجابي تصل إلى مرحلة الإنجاز بسرعة أكبر، كما أن الجماعات لا تتقدم بشكل واضح من مرحلة إلى أخرى، إذ يمكن أن تحدث مرحلة العاصفة والإنجاز في وقت واحد، كما يمكن للجماعات التراجع لمرحلة سابقة (Robbins & Judge, 2013, p. 275).

II. الجماعات: تماسكها والعوامل المؤثرة في فعاليتها:

1. تماسك الجماعة: يشير التماسك إلى درجة الترابط والتقارب في أهداف الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم، ومدى الجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل منهم لمساعدة الآخرين (حريم، 2020، صفحة 163).

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

➤ **مزايا تماسك الجماعة:** يوضح الجدول الموالي مزايا تماسك الجماعة:

الجدول رقم (01): مزايا تماسك الجماعة

التأثير على فاعلية الفرد	التأثير على فاعلية المنظمة
✓ مساعدة الفرد في معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.	✓ إنجاز الأعمال التي لا يمكن إنجازها من طرف الأفراد.
✓ المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.	✓ تشكل أداة مهمة لصنع القرارات حيث تتيح ظهور آراء عديدة ومتنوعة.
✓ الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليه بشكل منفرد.	✓ تسهيل عمليات تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.
✓ تلبية حاجات شخصية هامة خاصة حاجات القبول والانتماء.	✓ تزيد من استقرار المنظمة من خلال نقل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين الجدد.

المصدر: حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، ص 164.

➤ **آثاره السلبية:** من بين أهم النتائج السلبية للتماسك الشديد: (حريم، 2020، الصفحات 164-165)

- ✓ تدني التفكير المستقل وروح الإبداع الفردي، حيث يتم كبت وجهات نظر الأقلية ووجهات النظر المخالفة والالتزام بالمعايير والقرارات التي تتميز بإجماع. ما يؤدي إلى بدائل قليلة عند صنع القرارات، وعدم إعادة النظر في البدائل التي وقع عليها الاختيار أو المرفوضة، رفض آراء ذوي الخبرة، والانتقاء المتحيز للمعلومات.
- ✓ تصاعد الالتزام من شأنه أن يؤدي بأعضاء الجماعة إلى الاستمرار في تطبيق ما تم التعود عليه حتى لم ثبت عدم صلاحيته.
- ✓ الجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى.

2. العوامل المؤثرة في نجاح الجماعات وسلوكها: من بين أهم العوامل المؤثرة في نجاح الجماعات: (حريم، 2020، الصفحات 161-162)

- أن تكون أهدافها واضحة ومقبولة لدى جميع الأعضاء.
- يجب أن يكون هنالك تفاعل واتصال مكثف حتى يتسنى لأعضاء المجموعة التكيف مع بعضهم البعض وينشأ فيما بينهم شعور بالانتماء لها.
- يجب على هذه الجماعة أن تقوم بثلاث أدوار أساسية تتمثل في: الأدوار المتعلقة بإنجاز العمل - والأدوار المتعلقة بالمحافظة على الجماعة - والأدوار المتعلقة بخدمة الفرد وأهدافه غير المعلنة.
- تطوير معايير خاصة تميزها عن غيرها من الجماعات، وتضبط سلوك أعضائها، على أن يتم وضعها بالإجماع، وأن تتميز بالثبات النسبي،

➤ أن يكون هناك تماسك، وتنوع في أعضائها.

➤ يجب صنع القرارات وحل المشكلات بشكل جماعي.

III. صنع القرارات الجماعية:

1. مزايا صنع القرارات الجماعية وعيوبه: (Robbins & Judge, 2013, p. 290)

➤ **مزايا صنع القرارات بشكل جماعي:** تولد الجماعات معلومات ومعارف أكثر اكتمالاً؛ فمن خلال تجميع موارد مختلف الأعضاء، تجلب الجماعات مدخلات أكثر. بالإضافة إلى عدم التجانس في عملية صنع القرار، فهي توفر تنوعاً أكثر في وجهات النظر، ما يتيح الفرصة في النظر إلى المزيد من البدائل. كما تؤدي الجماعة إلى ارتفاع مستويات قبول القرارات؛ إذ من المرجح أن يؤيد أعضاء الجماعة الذين شاركوا في اتخاذ القرار هذا القرار كما سوف يعملون على إقناع الآخرين به.

➤ **عيوب صنع القرارات بشكل جماعي:** تستغرق قرارات الجماعة وقتاً طويلاً، فالجماعات عادة ما تأخذ وقتاً أطول للوصول إلى حل. كما أن رغبة أي عضو من أعضاء الجماعة في أن يكون مقبولا وأصلاً من أصول الجماعة يمكن أن يؤدي إلى خلاف علني. بالإضافة إلى أنه من المحتمل أن يهيمن عضواً واحداً أو عدداً محدوداً من أعضاء الجماعة على النقاش. إذا كان أعضاء الجماعة متوسطي أو منخفضي القدرة فإن الفعالية الكلية للجماعة ستكون منخفضة. وما يعيب أيضاً صنع القرارات بشكل جماعي هو غموض المسؤولية، ففي القرارات الفردية من الواضح من المسؤول عن النتائج النهائية، أما في حالة القرارات الجماعية فستخفف مسؤولية كل عضو فيها (Robbins & Judge, 2013, p. 290).

2. الكفاءة والفعالية عند الاختيار بين صنع القرار بشكل فردي أم بشكل جماعي:

يعتمد فيما إذا كانت الجماعات أكثر فعالية من الأفراد على تعريف الفعالية، فعادة ما تكون قرارات الجماعة أكثر دقة من قرارات الفرد في هذه الجماعة. أما من حيث السرعة فتعتبر القرارات الفردية أسرع من قرارات الجماعة. وإذا كان الإبداع مهم عند اتخاذ القرار تعتبر الجماعة أكثر فعالية. وإذا كانت الفعالية تعني درجة القبول التي يحققها الحل النهائي، فإن الكفاءة ترجح مرة أخرى للجماعة.

لكن لا يمكن أخذ الفعالية بعين الاعتبار دون النظر في الفاعلية، فهناك حالات استثنائية نادرة، عملياً تستهلك عملية اتخاذ القرارات في جماعة وقتاً أكبراً من الحالة التي يعالج فيها الفرد نفس القرار لوحده، ولكن في الحالات التي يجب فيها لصانعي القرارات الفردية قضاء قدر كبير من الوقت في مراجعة الملفات والتحدث إلى أشخاص آخرين، وذلك لجمع كميات كافية من المدخلات المتنوعة، فهنا ستكون بالطبع القرارات الجماعية أفضل لأن القرارات الفردية هنا سوف تأخذ وقتاً أطول من القرارات الجماعية (Robbins & Judge, 2013, p. 291).

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

VI. فرق العمل مفهومها وأنواعها: من أبرز الدروس المستفادة من التجربة اليابانية و تجارب النمرور الآسيوية و الشركات العالمية الرائدة أن فرق العمل الفعالة تمثل عاملا مشتركا يفرض وجوده في جميع البيئات والثقافات التي كان النجاح حليفها.

1. مفهوم فرق العمل:

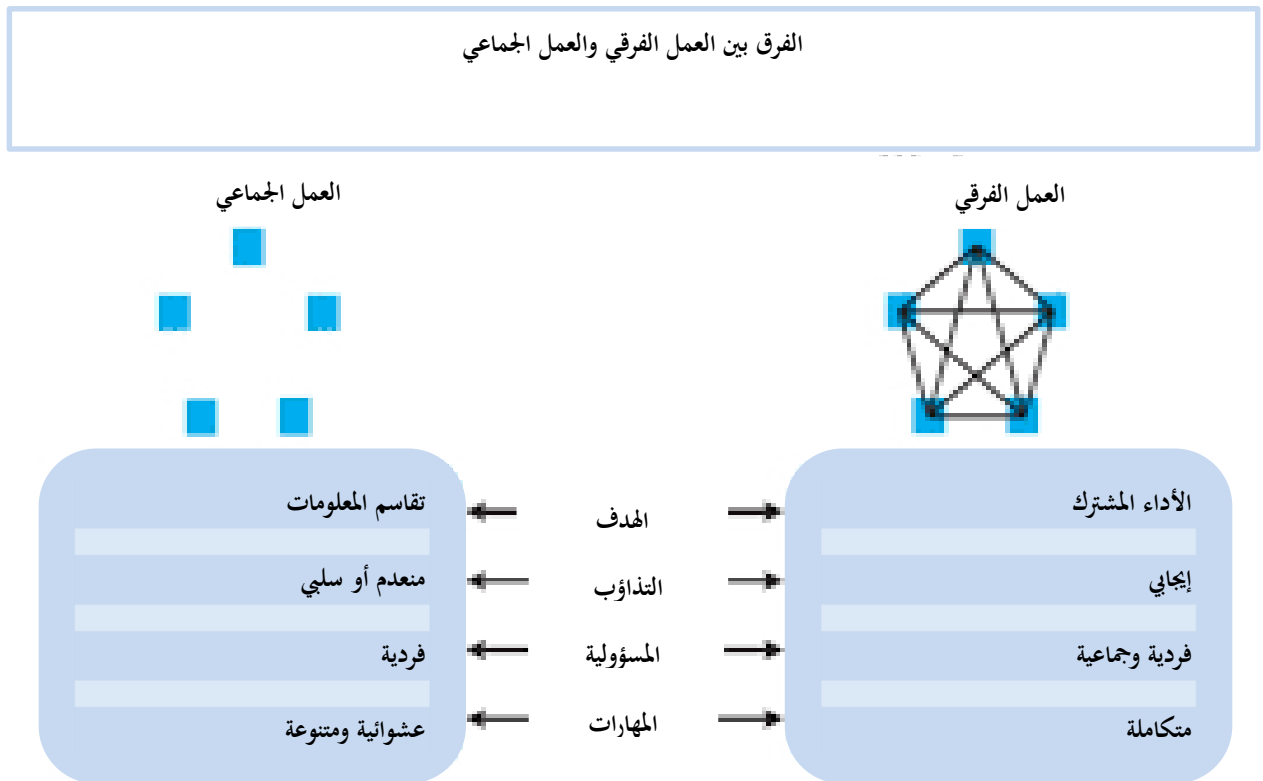
تعرف فرق العمل بأنها: مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل“. (حريم، 2020، صفحة 167)

كما تعرف بأنها: مجموعة يتقاسم فيها الأفراد هدفا مشتركا، وتتلاءم فيها وظائف كل عضو ومهامه مع وظائف ومهام العضو الآخر (يوسف، 2016، صفحة 244).

كما تعرف بأنها: مجموعة صغيرة من الأفراد لديهم قيادة مشتركة، يؤدون مهامهم بالاعتماد على بعضهم البعض، مع وجود مساءلة وتقييم ومكافآت فردية وجماعية. (جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر، و عبد الكريم، 2013، صفحة 17)

لكن ما الفرق بين العمل الفرقي والعمل الجماعي؟ يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الفرق بين العمل الفرقي والعمل الجماعي



Source : Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education, P 309.

2. **مزايا العمل الفرقي:** يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تجنيها المنظمات من تبنيها للعمل الفرقي فيما يلي (Griffin & Moorhead, 2014, pp. 270-271):

- **تحسين الأداء التنظيمي:** يمكن أن يأتي الأداء المحسن بأشكال عديدة، بما في ذلك تحسين الإنتاجية والجودة وخدمة العملاء. يمكن العمل الفرقي الموظفين من تجنب الجهد الضائع، وتقليل الأخطاء، والتفاعل بشكل أفضل مع العملاء، مما يؤدي إلى زيادة المخرجات. تنتج هذه التحسينات من تجميع الجهود الفردية بطرق جديدة ومن السعي المستمر للتحسين لصالح الفريق.
- **تخفيض التكاليف:** نظرًا لأن الفرق المخولة ترتكب أخطاء أقل، وتقلل من مطالبات تعويض الموظفين، وتخفيض من معدلات التغيب ودوران العمل، فإن المنظمات القائمة على الفرق تُظهر تخفيضات كبيرة في التكاليف. يشعر أعضاء الفريق أن لديهم مصلحة في النتائج، ويريدون تقديم مساهمات لأنهم موضع تقدير، وملتزمون بفريقهم ولا يريدون التخلي عنه.
- **الفوائد التنظيمية الأخرى:** تشمل التحسينات الأخرى في المنظمات التي تنتج عن الانتقال من ثقافة توجيهية قائمة على التسلسل الهرمي إلى ثقافة قائمة على الفريق: زيادة الابتكار والإبداع والمرونة. ففي ظل الثقافة القائمة على العمل الفرقي، يعتقد الموظفون أن جهودهم مهمة ما يحفزهم على تقديم مساهمات كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، فإن بيئة الفريق تسهل الابتكار وحل المشكلات بشكل خلاق. كما توفر الفرق المرونة للتفاعل السريع مع ظروف البيئة الخارجية؛ لأن الفرق المخول لها الحرية في التخلص من الطرق القديمة وتطوير أخرى جديدة عند الضرورة.
- **فوائد للموظفين:** يميل الموظفون إلى الاستفادة بقدر استفادة المنظمات من بيئة الفريق. تم تركيز قدر كبير من الاهتمام على الاختلافات بين جيل طفرة المواليد و "جيل ما بعد الولادة" في مواقفهم تجاه العمل، وأهميته في حياتهم، وما يريدون منه. بشكل عام، يميل الموظفون الأصغر سنًا إلى أن يكونوا أقل رضا عن عملهم وعن منظماتهم، ويميلون إلى احترام أقل للسلطة والإشراف، ويميلون إلى الرغبة في الحصول على أكثر من راتب في الشهر. يمكن أن توفر الفرق الشعور بضبط النفس، والكرامة الإنسانية، والشعور بالقيمة الذاتية، وتحقيق الذات التي يبدو أن الموظفين الحاليين يكافحون من أجلها. بدلاً من الاعتماد على النظام التقليدي، الهرمي، القائم على المدير، تمنح الفرق الموظفين حرية النمو واكتساب الاحترام والكرامة من خلال إدارة أنفسهم، واتخاذ القرارات بشأن عملهم، وإحداث فرق حقيقي في العالم من حولهم. نتيجة لذلك، يتمتع الموظفون بحياة وظيفية أفضل، ويواجهون ضغوطًا أقل في العمل، ما يقلل من استخدام برامج مساعدة الموظفين.

والجدول الموالي يلخص ذلك:

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

الجدول رقم (02): مزايا العمل الفرقي

أنواع الفوائد	المزايا الخاصة	أمثلة تنظيمية
تحسين الأداء التنظيمي	- زيادة الانتاجية. - تحسين الجودة. - تحسين خدمة العملاء.	- شركة أحذية K: تم تخفيض عدد الوحدات المعيبة من وحدة 5000 في المليون إلى 250 وحدة. - ارتفاع إنتاجية شركة Eastman: بنسبة 70%
فوائد للموظفين	- تحسين جودة الحياة الوظيفية. - التقليل من ضغوط العمل.	Milwaukee Mutual: انخفض نسبة استخدام برنامج مساعدة الموظفين إلى 40% أقل من متوسط الصناعة.
تخفيض التكاليف	- التقليل من معدلات دوران العمل والتغيب. - التقليل من حوادث العمل.	- كوداك: خفض معدل دوران العمل إلى نصف متوسط معدل الصناعة. - شركة Texas Instruments: تكلفة مخفضة تزيد عن 50%.
تحسينات تنظيمية	- زيادة الابتكارات. - تحقيق المرونة المبتكر. - التنظيمية.	Hewlett-Packard: تطوير نظام معالجة الطلبات.

Source: Griffin , R., & Moorhead, G. (2014). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**,. USA: South-Western, Cengage Learning, P270.

3. أنواع فرق العمل: يوجد العديد من أنواع فرق العمل من بينها (Griffin & Moorhead, 2014, pp. 271-275)

➤ فرق حل المشاكل: فرق حل المشكلات هي فرق مؤقتة يتم إنشاؤها لحل مشكلات معينة في مكان العمل. يمكن للفرق استخدام عدد من الطرق لحل المشكلة، ويتم عادةً تفكيك الفريق بعد حل المشكلة، مما يسمح للأعضاء بالعودة إلى عملهم الطبيعي. وجدت إحدى الدراسات الاستقصائية أن 91 ٪ من الشركات الأمريكية تستخدم فرق حل المشكلات بانتظام. وغالبًا ما تكون فرق حل المشكلات عالية الأداء متعددة الوظائف، مما يعني أن أعضاء الفريق يأتون من العديد من المجالات الوظيفية المختلفة. فرق الأزمات تمثل فرقًا لحل المشكلات، يتم إنشاؤها

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

فقط لمدة الأزمة التنظيمية، وتتألف عادة من أشخاص من مجالات مختلفة. فرق حل المشكلات هي فرق تقدم توصيات لتنفيذها من طرف الآخرين.

➤ **حلقات الجودة:** هي مجموعات صغيرة من الموظفين من نفس الوحدة الوظيفية يجتمعون بانتظام (عادة أسبوعياً أو شهرياً) لمناقشة وتوصية حلول لمشاكل مكان العمل. وهي موجودة جنباً إلى جنب مع الهيكل الإداري التقليدي وهي دائمة نسبياً. يتمثل دورها في دراسة مجموعة متنوعة من مشاكل الجودة التي قد تظهر في مكان العمل. وفي الواقع أنهم لا يحلون محل جماعة العمل أو يتخذون قرارات حول كيفية إنجاز العمل.

➤ **الفرق الافتراضية:** هي فرق قد لا تجتمع أبداً معاً في نفس المكان - تتم أنشطتها على الكمبيوتر عبر المؤتمرات عن بعد وأنظمة المعلومات الإلكترونية الأخرى. يمكن للمهندسين في الولايات المتحدة الاتصال مباشرة بصوت مسموع ومرئي مع نظرائهم في جميع أنحاء العالم، ومشاركة الملفات عبر الإنترنت والبريد الإلكتروني وأدوات الاتصال الأخرى. يمكن لجميع المشاركين النظر إلى نفس الرسم أو الطباعة أو الموصفات، لذلك يتم اتخاذ القرارات بشكل أسرع. باستخدام أنظمة الاتصالات الإلكترونية، يمكن لأعضاء الفريق الانتقال إلى، أو الخروج من فريق، أو مناقشة فريق، حسب ما تقتضيه المشكلات.

➤ **فرق تطوير المنتج:** عبارة عن مجموعات من فرق العمل وفرق حل المشكلات الموجهة لإنشاء تصميمات جديدة للمنتجات أو الخدمات التي تلبي احتياجات العملاء. إنها تشبه فرق حل المشكلات لأنه عندما يتم تطوير المنتج بالكامل ووضعه قيد الإنتاج قد يتم حل الفريق. مع زيادة المنافسة العالمية وقدرات تخزين المعلومات الإلكترونية ومعالجتها واسترجاعها، تكافح المنظمات في كل صناعة تقريباً لتقليل أوقات تطوير المنتجات. الوسيلة التنظيمية الأساسية لإنجاز هذه المهمة هي الفرق متعددة الوظائف. ومن الأحسن أن تكون هذه الفرق ذاتية الإدارة من أجل المعالجة السريعة للمشكلات التي تواجهها.

➤ **فرق الإدارة:** تتكون من مديرين من مختلف المجالات، تعتبر دائمة نسبياً لأن عملها لا ينتهي بإكمال مشروع معين أو حل مشكلة ما. يجب أن تركز فرق الإدارة على الفرق التي لها أكبر تأثير على الأداء العام للمنظمة. تتمثل الوظيفة الأساسية لفرق الإدارة في تدريب الفرق الأخرى، وتقديم المشورة لها لتكون ذاتية الإدارة من خلال اتخاذ القرارات داخل الفريق. ثاني أهم مهمة لفرق الإدارة هي تنسيق العمل بين فرق العمل المترابطة بطريقة ما.

V. **عوامل تكوين فرق عمل فعالة:** من أجل تكوين فرق عمل فعالة يجب توفير جملة من العوامل تتمثل في (Robbins & Judge, 2013, pp. 312-322):

1. العوامل المتعلقة بالسياق: وتشمل ما يلي:

➤ **الموارد الكافية:** لعل أحد أهم خصائص فرق العمل الفعالة هو الدعم الذي تتلقاه من المنظمة". ويشمل هذا الدعم تزويد الفرق بالموارد مثل: المعلومات في الوقت المناسب، والمعدات المناسبة، والتوظيف، والمساعدة الإدارية.

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

➤ **القيادة:** تكتسي القيادة أهمية خاصة في النظم المتعددة الفرق، أين تقوم فرق مختلفة بتنسيق جهودها لتحقيق نتيجة مرغوبة. وهنا يحتاج القادة إلى تمكين الفرق من خلال تفويض السلطة لهم، و يلعبون دور الميسر (المسهل)، والتأكد من أن الفرق تعمل معا بدلا من أن تتعارض مع بعضها البعض. فالفرق التي تنشئ قيادات مشتركة من خلال تفويضها على نحو فعال تكون أكثر فعالية من الفرق التي لها هيكل تقليدي وحيد القائد.

➤ **مناخ الثقة:** عندما يثق أعضاء الفرق الفعالة في بعضهم البعض، ويثقون في قادتهم يؤدي ذلك إلى تسهيل التعاون، والتقليل من حاجة الأعضاء إلى مراقبة سلوك بعضهم البعض، كما يكون أعضاء الفريق على استعداد لتحمل المخاطر عندما يعتقدون أن الآخرين يثقون بفريقهم، أضف إلى ذلك فالثقة هي أساس القيادة؛ فهي تسمح للفريق بقبول أهداف القائد والالتزام بها وبقدراته.

➤ **أنظمة المكافآت وتقييم الأداء:** هل يكون أعضاء الفريق مسؤولين بشكل فردي أم جماعي؟ قد تؤثر عمليات تقييم الأداء الفردية والخوافز على تطوير فرق عالية الأداء. لذلك، بالإضافة إلى تقييم ومكافأة الموظفين على مساهماتهم الفردية. يجب على الإدارة تعديل نظام المكافآت والتقييم التقليدي والموجه بشكل فردي لتعكس أداء الفريق والتركيز على الأنظمة الهجينة التي تعترف بأفرادها على مساهماتهم الاستثنائية، ومكافأة الجماعة بأكملها على النتائج الإيجابية، كما يمكن للتقييمات الجماعية، وتقاسم الأرباح، وتكوين الشراكات، أن تعزز جهود الفريق والتزامه.

2. العوامل المتعلقة بتكوين الفريق: تتعلق هذه الفئة من العوامل بالمتغيرات المتعلقة بكيفية عمل الفريق وتمثل في:

➤ **قدرات الأعضاء:** يعتمد جزء من أداء الفريق على معرفة أعضائه ومهاراتهم وقدراتهم، فهذه القدرات تحدد ما يمكن للأعضاء القيام به ومدى مساهمتهم في أداء الفريق بصفة عامة. وتكشف الأبحاث عن بعض الأفكار حول تكوين الفريق وأدائه.

أولا: عندما تنطوي المهمة على تفكير كبير (حل مشكل متعلق بإعادة هندسة خط الإنتاج مثلا) فالفرق ذات القدرة العالية التي تتكون في الغالب من أعضاء أذكياء، ستحقق أداء أفضل من الفرق ذات القدرة الأقل. وخاصة عندما يتم توزيع أعباء العمل بالتساوي بين أعضاء الفريق، كما أن الفرق ذات القدرة العالية تعتبر أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، وبالتالي يمكنها تطبيق المعارف التي تمتلكها في حل المشاكل الجديدة.

ثانيا: أن قدرة قائد الفريق أيضا مهمة جدا، فالقائد الذكي يمكنه مساعدة أعضاء فريقه الأقل ذكاء عند تنفيذهم لمهامهم، والقائد الأقل ذكاء يمكنه تحييد تأثيرات الفرق عالية القدرة.

➤ **شخصية أعضاء الفريق:** تؤثر الشخصية على سلوك الفرد، وبالتالي فالأنواع الخمس للشخصية لها علاقة بأداء الفريق، وبصورة أكثر تحديدا فالفرق التي تحتوي على معدل الأفراد ذوي الضمير والمفتحين تكون أفضل أداء. كما

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

أن الحد الأدنى من التوافق بين أعضاء الفريق مهم جدا، حيث يكون أداء الفريق سيء عندما يكون هنالك عضو أو أكثر غير متوافق مع باقي أعضاء الفريق.

➤ **تخصيص الأدوار:** للفرق احتياجات مختلفة، وبالتالي يجب اختيار أعضاء لضمان شغل جميع الأدوار المختلفة. إذ يمكن تحديد تسعة أدوار مختلفة للفريق، وتختار فرق العمل الناجحة الأفراد للعب كل هذه دور من هذه الأدوار على أساس مهاراتهم وتفضيلاتهم (في العديد من الفرق الأفراد يلعبون أدوارا عديدة). ولزيادة احتمال عمل أعضاء الفريق بشكل جيد، يحتاج المديرون إلى فهم نقاط القوة لكل شخص سوف ينظم إلى الفريق، واختيار الأعضاء مع الأخذ بعين الاعتبار لنقاط قوتهم، وتخصيص مهام العمل التي تتناسب مع الأنواع المفضلة للأعضاء. (أدوار أعضاء فريق العمل: المبدع، المحفز، المقيم، المنظم، المنتج، المراقب، المحافظ (مسؤول عن صيانة الفريق)، المستشار، والمنسق).

➤ **تنوع الأعضاء:** هنالك الكثير ممن يرون أن التنوع يمثل أمرا جيدا للفريق، إذ يستفيد الفريق الذي يحتوى على تنوع من وجهات النظر المختلفة لأعضائه. إلا أن مراجعة الأدبيات البحثية تظهر أن التنوع الديموغرافي لا علاقة بأداء الفريق بشكل عام، في حين أشار ثلثها إلى أن تنوع العرق والجنس يرتبطان ارتباطا سلبيا بأداء الفريق. أما التنوع في الوظيفة والتعليم والخبرة ترتبط ارتباطا إيجابيا بأداء الفريق، ولكن هذه الآثار ضعيفة جدا وتعتمد على الوضع. أما التنوع الثقافي فيؤثر بدوره سلبا على أداء الفريق؛ إذ يعاني أعضاؤه من صعوبة في تعلم العمل مع بعضهم البعض وحل المشاكل.

لكن القيادة المناسبة يمكن أيضا تؤدي إلى تحسين أداء الفرق المتنوعة. فعندما يوفر القادة هدفا مشتركا ملهما للأعضاء المتفاوتين في التعليم والمعرفة، سوف تكون هذه الفرق مبدعة جدا. لكن عندما لا يوفر القادة هذه الأهداف، فالفرق المتنوعة سوف تفشل في الاستفادة من المهارات الفريدة من نوعها وتكون أقل إبداعا من تلك الفرق ذات المهارات المتجانسة. حتى الفرق التي تحوي تنوعا في القيم يمكن أن تعمل بشكل فعال، إذا وفر لها القادة التركيز على مهام العمل بدلا من التركيز على العلاقات الشخصية.

➤ **حجم الفريق:** يتفق معظم الخبراء، على أن ضمان فرق صغيرة هو المفتاح لتحسين فعاليتها. و بشكل عام فإن الفرق الأكثر فعالية لديها خمسة إلى تسعة أعضاء، إذ يقترح الخبراء استخدام أصغر عدد من الأفراد الذين يمكنهم القيام بهذه المهمة؛ إذ غالبا ما يخطئ المديرون من خلال جعل الفرق كبيرة جدا، في حين أن الأمر قد لا يتطلب سوى أربعة أو خمسة أعضاء لتطوير تنوع الآراء والمهارات، هذا ما يزيد من مشاكل التنسيق أضعافا مضاعفة بسبب زيادة عدد أعضاء الفريق (التماسك، والمسؤولية المتبادلة، انخفاض الاتصال).

➤ **تفضيلات الأعضاء:** يجب على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار التفضيلات الفردية، كما هو الحال بالنسبة للقدرات والشخصية، فالفرق ذات الأداء العالي من المرجح أنها تتكون من أعضاء يفضلون العمل كجزء من فريق.

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

3. **العوامل المتعلقة بعمل الفريق:** تتعلق الفئة الأخيرة من العوامل المؤثرة على فعالية الفريق بسيرورات الفريق، وتتمثل فيما يلي: (يجب على الفرق أن تكون مخرجاتها أكبر من مجموع مدخلاتها؛ أي إذ يجب أن تحقق التناوب):

➤ **الهدف والخطة المشتركة:** تبدأ الفرق الفعالة من خلال تحليل مهمتها، ووضع أهداف لتحقيق تلك المهمة، ووضع استراتيجيات لتحقيق الأهداف. وأظهرت الفرق ذات الأداء العالي أنها تؤسس معنى واضح لما ينبغي القيام به وكيفية القيام بذلك.

➤ **الأهداف المحددة:** وترجم الفرق الناجحة هدفها المشترك إلى أهداف محددة، وقابلة للقياس، و واقعية، حيث تسهل الأهداف المحددة التواصل الواضح. كما أنها تساعد الفرق في الحفاظ على تركيزها حول النتائج. لكن ينبغي أن يحمل الهدف تحدياً لأن الأهداف الصعبة والقابلة للتحقيق تزيد من أداء الفريق.

➤ **فعالية الفريق:** الفرق الفعالة هي تلك التي تمتلك ثقة، وتؤمن بإمكانية النجاح. إن الفرق الفعالة هي تلك الفرق التي نجحت في رفع معنوياتها حول النجاح في المستقبل لأن ذلك سوف يحفزهم على العمل بجهد أكبر.

ما الذي يمكن أن تفعله الإدارة لزيادة فعالية الفريق؟ وهناك خياران: مساعدة الفريق على تحقيق نجاحات صغيرة من شأنه بناء الثقة، أو توفير التدريب لتحسين مهارات الأعضاء التقنية والمهنية؛ لأنه كلما زادت قدرات أعضاء الفريق زاد احتمال قيامه بتطوير الثقة والقدرة على تحقيق تلك الثقة.

➤ **النماذج الذهنية:** النماذج الذهنية هي معرفة أعضاء الفريق ومعتقداتهم حول كيفية إنجاز العمل من قبل الفريق. يجب أن يمتلك أعضاء الفريق نماذج ذهنية صحيحة، كما يجب تشاركتها.

➤ **مستويات الصراع:** إن الصراع في الفريق لا يكون بالضرورة سيئاً، فالصراع له علاقة معقدة مع أداء الفريق. فتلك الفرق التي تعاني من صراعات سببها عدم التوافق بين الأشخاص، والتوتر، والعداء تجاه الآخرين، تعتبر فرقاً مختلفة وظيفياً. في حين عندما تقوم الفرق بأنشطة غير روتينية، فإن ذلك سيحفز الصراعات لكنها مهمة (تسمى الصراعات المهمة)؛ إذ تؤدي إلى تحفيز المناقشة، وتعزيز التقييم النقدي للمشاكل والخيارات، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى قرارات أفضل.

خلاصة:

أصبحت الجماعات والفرق عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات اليوم. وتُظهر الأبحاث أن تكوين الجماعة عملية مفيدة ولكنها ديناميكية للغاية. غالباً ما تشبه دورة حياة الجماعة المراحل المختلفة في التطوير الفردي. من أجل الحفاظ على فعالية الجماعة، يجب أن يكون الأفراد على دراية بالمراحل الرئيسية؛ وذلك لتجنب الوقوع في الأخطاء. مهارات القيادة الجيدة بالإضافة إلى المعرفة بتطوير الجماعة ستساعد أي جماعة على تحقيق أعلى مستوى للأداء. أما الفرق، على الرغم من تشابهها مع الجماعة، إلا أنها تختلف عنها في كونها تضم أعضاء من ذوي مهارات متكاملة. ويكمن نجاح الفريق والجماعة في الإدارة الناجحة لأعضائها والتأكد من أن جميع جوانب العمل متوفرة.

دراسة حالة 1 (Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 2002, pp. 280-281):

الأحد الساعة الثانية بعد الظهر، كانت كريستين Christine تعمل على مهمة محاسبية ولكن لا يبدو أنها قادرة على التركيز. وكانت دروسها تسير بشكل جيد جدا خلال هذا السداسي، ما عدا مقياس السلوك التنظيمي، إذ كانت علامة هذه المادة مرتكزة أكثر على نوعية العمل الجماعي، وهكذا شعرت إلى حد ما أن ذلك خارج نطاق سيطرتها، وتذكرت أحداث الأسابيع الخمسة الماضية.

قسمت الأستاذة ساندرا تيل Sandra Thiel الطلبة إلى مجموعات مكونة من خمس أعضاء، وقد كلفتهم بمهمة تمثل علامتها 30 ٪ من المعدل النهائي، تمثلت هذه المهمة في تحليل حالة مكونة من سبع صفحات والخروج بتقرير نهائي مكتوب، وبالإضافة إلى ذلك، طلبت ساندرا Sandra Thiel من المجموعات عرض تحليل الحالة في القسم، مع الأخذ بعين الاعتبار أن بقية الطلبة سيكونون "أعضاء مجلس إدارة الشركة" الذين سوف يستمعون إلى كيفية تعامل قائدهم ومجموعتهم مع المشكلة المطروحة.

اختبرت كريستين Christine "منسقة المجموعة" في الاجتماع الأول، أما الأعضاء الآخرون في المجموعة فكانوا ديان Diane وجانيت Janet وستيف Steve ومايك Mike. كانت ديان Diane هادئة ولا تقدم أبدا الاقتراحات، ولكن عندما تُسأل مباشرة فهي تقدم أفكار عالية الجودة. أما مايك Mike فقد كان مهرج المجموعة، وقد تذكرت كريستين Christine أنها اقترحت بأن تجتمع المجموعة قبل بداية الحصة الأولى كل يوم لمناقشة قضية ذلك اليوم. رفض مايك Mike ذلك قائلا: "لا يمكن، 80:30 في الصف؟ أنا بالكاد أحضر إلى الدروس في الوقت المحدد، كما أنه سيفوتني عرض تلفزيوني لطلما انتظرته، لم تستطع المجموعة فعل أي شيء، سوى الاستهزاء من موقفه هذا. وكان ستيف Steve هو الفرد العملي والمنظم في المجموعة، حيث كان يرغب دائما في أن تسترشد اجتماعات المجموعات بجدول أعمال، وملاحظة النتائج الملموسة التي تحققت أو لم تتحقق في نهاية كل اجتماع. وكانت جانيت Janet عضو يمكن دائما الاعتماد عليها من طرف المجموعة أكثر مما كان متوقعا لها. أما كريستين Christine فقد رأت نفسها بأنها دقيقة ومنظمة، وأنها شخص يحاول أن يقدم ما لديه. وصل الآن الأسبوع الخامس من السداسي، وكانت كريستين Christine تفكر بعمق حول مهمة مقياس السلوك التنظيمي، وقد دعت الجميع إلى ترتيب اجتماع في فترة تناسبهم جميعا، ولكن يبدو أنهم يواجهون مشكل في ذلك، فمايك Mike لم يتمكن من ذلك، قائلا إنه يعمل في تلك الليلة. في الواقع، يبدو أنه يغيب عن معظم الاجتماعات، وسوف يرسل مذكرة قصيرة إلى كريستين Christine، التي من المفروض أنها ستناقشها في اجتماعات المجموعة بدلا عنه. وتساءلت عن كيفية التعامل مع هذا. كما تذكرت أيضا حادث الأسبوع الماضي. قبل بداية الحصة، كانت ديان Diane، جانيت Janet، ستيف Steve و هي يمزحون مع بعضهم البعض، وكانوا يضحكون ويستمتعون قبل أن تأتي ساندرا Sandra. لم يلاحظ أحد أن مايك Mike قد انسحب بهدوء شديد وجلس في مكانه بشكل غير مرغوب فيه. وأشارت إلى حادث الكافيتريا، قبل أسبوعين، حين ذهبت إلى الكافيتريا لشراء شيء ما تأكله، عندما اشترت الساندويش وتوجهت إلى الطاولة رأت مجموعة مقياس السلوك التنظيمي التي تنتمي لها وانضمت إليهم، وكانت المناقشة خفيفة وسارة على غرار الاجتماعات غير الرسمية لهم، عندها جاء مايك Mike وقال: "يا رفاق لما لم تجربوني بوجود اجتماع"، فاندعشت كريستين Christine. وقالت لقد التقينا للتو لما لا تنظم إلينا، نظر إليهم مايك نظرة غير مريحة وغادرهم وهو يتمتم.

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

كانت ساندرا ثيل Sandra Thiel قد أخبرتهم أنه إذا كانت هناك مشاكل في المجموعة، يجب على الأعضاء بذل جهد للتعامل معها أولاً. وإذا لم يستطيعوا حل المشاكل، ينبغي عليهم أن يتصلوا بها. بدا مايك Mike بعيداً جداً، على الرغم من الصداقة الحميمة الواضحة في الاجتماع الأول.

بعد ساعة من ذلك اللقاء وجدت كريستين Christine نفسها مع قلمها، وكان من المقرر تقديم تحليل الحالة المكتوب الأسبوع المقبل، وقد قدم جميع الأعضاء الأقسام التي تولوا تحليلها، لكن مايك Mike قدم فقط بعض الملاحظات المكتوبة بخط اليد، وقد تكلم مع كريستين Christine الأسبوع الماضي وقال لها أنه بالإضافة إلى عمله ودراسته فإنه يواجه مشاكل عائلية أخرى. تعاطفت معه كريستين Christine، ومع ذلك فهذا مشروع جماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن العلامة النهائية ستقيم بطريقة صارمة، وهذا يعني أن أية علامة تمنحها ساندرا Sandra قد تنخفض أو ترتفع، بناءً على رأي المجموعة حول مساهمة كل عضو، كانت كريستين Christine قلقة، وكانت تعرف أن مايك Mike لديه أفكاراً مبدعة يمكن أن تساهم في رفع العلامة الشاملة للمجموعة. وتساءلت عما كان يجب عليها فعله إزاء هذا الموقف.

أسئلة المناقشة:

✓ كيف يمكن لفهم مراحل تكوين الجماعات أن تساعد كريستين Christine في حالات القيادة على غرار هذه الحالة؟ وما الذي ينبغي أن تفهمه كريستين حول العضوية الفردية في الجماعات من أجل بناء عمليات جماعية تدعم أداء جماعتها؟

✓ هل كريستين Christine هي قائد مجموعة فعالة في هذه الحالة؟ لماذا؟

دراسة حالة 2 (Robbins & Judge, 2013, p. 328):

على الرغم من إشارة الجميع إلى أن العمل في فريق سيكون بمثابة علاج لجميع مشاكل المنظمات، فقد وجد العديد من المديرين أنه حتى الفرق التي تتكون من أعضاء متحمسين ومهرة وملزمين يمكن أن تفشل في تحقيق النتائج المتوقعة.

درس البروفسور ريتشارد هاكمان Richard Hackman من جامعة هارفارد مجموعة من الفرق لمدة سنوات، ويعتقد أن عدم وضع الأساس للأداء الفعال للفرق يؤدي بها في كثير من الأحيان لأن تكون أقل فعالية مما لو قام القائد بتقسيم المهام ببساطة، وعمل كل عضو على تنفيذ الجزء المخصص له. وكما أشار هاكمان: "ليس لدي أي شك في أنه يمكن للفرق أن تولد السحر، ولكن لا يعول عليها."

ما هي العوامل الرئيسية التي حددها هاكمان والتي تؤدي إلى فرق فعالة؟ ينبغي الحفاظ على الفرق صغيرة، ولها عضوية متناسقة لتقليل مهام التنسيق التي تستغرق وقتاً كبيراً إلى أدنى حد لها. وفي كثير من الأحيان، كانت المنظمات تشكل فرقاً قائمة على المشاريع ثم تعيد تشكيلها، دون النظر في مراحل تطوير الجماعات التي قد تحدث قبل أن يتمكن الفريق من تحقيق الأداء الكامل. يجب أن يتوفر الدعم، مثل المكافآت القائمة على الفرق، ومسؤوليات الفريق المحددة بوضوح. والمثير للدهشة، فقد وجد هاكمان في دراسته لـ 120 فريق إدارة عليا، أن أقل من 10 في المئة من أعضاء هذه الفرق كانت موافقة على انتمائها لهذه الفرق!

الفصل الرابع: دراسة الجماعات والفرق في المنظمة

وللفرق الناجحة قادة حازمون وشجعان يستطيعون اللجوء (استخدام) إلى السلطة حتى عندما يقاوم الفريق الاتجاه. وقد استخلصت دروس مماثلة من فشل الخطوط الجوية لغانا، وهي منظمة تديرها الدولة شهدت تغييرات متكررة في الإدارة العليا ما أدى إلى تعطيل إنشاء فريق قيادة منسجم. ونتيجة للاضطراب المفرط وانعدام الرؤية الاستراتيجية، أفلس الناقل الجوي البالغ من العمر 40 عاما الذي كان في السابق رمزا للبلد.

هل تعني نقاط الضعف هذه أن الفرق لا يمكنها الاستجابة إلى المشاكل التنظيمية؟ من الواضح أنه من الضروري جمع وتنسيق مجموعة من الأفراد يتميزون بمهارات وقدرات متنوعة على حل المشاكل. سيكون من المستحيل تنفيذ جميع المهام الإدارية لمنظمة معقدة مثل الخطوط الجوية لغانا من قبل أفراد غير متواصلين مع بعضهم البعض. أين يكون هنالك في الغالب الكثير من العمل الذي يتعين القيام به في فترة زمنية مضغوطة، والذي لا يمكن لفرد واحد أن ينجزه. في هذه الحالات، من الحكمة النظر في أفضل طريقة للاستجابة للنصيحة المذكورة أعلاه وضمان أن أداء الفريق لا يقل عن مجموع أداء أعضائه.

1- ما رأيكم في عناصر العمل الفرقي الناجح التي حددها هاكمان؟ هل تعتقد أن هذه العناصر ضرورية لضمان فرق فعالة؟ وهل يمكن أن تفكر في شروط أخرى ترى بأنها ضرورية لفعالية الفرق؟

2- تخيل أنه قد طلب منك تجميع فريق من الموظفين الجدد ذوي الإمكانيات العالية وقيادته، وذلك من أجل العمل على تطوير حملة تسويق دولية. ما هي العوامل التي يجب عليك توفيرها في وقت مبكر من حياة الفريق لضمان أن يكون هذا الفريق الجديد قادرا على أداء مهمته بشكل فعال؟

الهوامش:

- ✓ Griffin , R., & Moorhead, G. (2014). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**,. USA: South-Western, Cengage Learning.
- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). **Organizational behavior**. USA: Pearson Education.
- ✓ Champoux, J. (2010). **Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations**. New York and London : Taylor & Francis.
- ✓ DuBrin, A. (2019). **Fundamentals of Organizational Behavior**. USA: Academic Media Solutions.
- ✓ Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). **Organizational behavior**. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- ✓ جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر، و محمود داخل عبد الكريم. (2013). **فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل**. الأردن: دار صفاء.
- ✓ حسين حريم. (2020). **السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ✓ مصطفى يوسف. (2016). **إدارة الأداء**. الأردن: دار حامد.

الفصل الخامس: إدارة التنوع في القوى العاملة في المنظمات

الأهداف التعليمية

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة،

يجب أن يكون الطالب قادرًا على:

- ✓ تحديد ماذا يقصد بالتنوع في القوى العاملة؟
- ✓ التعرف على التمييز غير العادل في مكان العمل، وكيف يمكن ملاحظته؟
- ✓ تحديد معنى إدارة التنوع، وإيجابيات ذلك على المنظمة.
- ✓ التعرف على أهم المقاربات التي تساعد المديرين على الاستفادة من مزايا التنوع القوى العاملة والتغلب على تحدياته؟

الخطوة	تمهيد
I.	التنوع: المفهوم، المستويات والأبعاد
II.	إدارة التنوع في القوى العاملة
III.	برامج إدارة التنوع
	الفعالة
	خلاصة
	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
	الهوامش

تمهيد:

من الظواهر العالمية الشائعة في منظمات الأعمال الكبيرة التنوع في القوة العاملة؛ حيث يوجد تباين في خصائص العاملين من حيث السن، أو الجنس، أو العرق، أو الجنسية، أو الدين، أو الانتماءات العشائرية، أو المذهبية، أو السياسية وغير ذلك من الفروقات التي تعرفها التجمعات البشرية. ويشار إلى ظاهرة التنوع في القوة العاملة اليوم في أدبيات إدارة الأعمال بـ Workforce Diversity.

I. التنوع: المفهوم، المستويات والأبعاد:

1. تعريف التنوع:

يستخدم مفهوم التنوع في الأدبيات بطرق مختلفة، مع وجود آثار تترتب على الاتجاه الذي يتخذه البحث، والسياسات التي تطورها المنظمات وفهم أبعاد التنوع المهمة للعمل والتوظيف والمهن. ويمكن تحديد ثلاثة استخدامات رئيسية للمصطلح: كطريقة لوصف القوى العاملة؛ وكمقاربة لسياسية إدارة القوة العاملة؛ كنموذج نظري يسلط الضوء على أهمية الاختلافات الديموغرافية الاجتماعية والبيولوجية.

يعرف التنوع كطريقة لوصف القوى العاملة بأنه الاختلافات الموجودة بين الأفراد في المنظمة الواحدة، من حيث العمر، أو الجنس، أو العرق، أو الدين، أو القدرة الجسمية، أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية، بما في ذلك المؤهلات، وغط الحياة، والشخصية، والاهتمامات الشخصية، والمواهب، والكفاءات، والقيم والمعتقدات وغيرها الكثير.

أما التنوع كمقاربة لإدارة الموارد البشرية، فيعرف بأنه السياسة المكلفة بتطوير مبادرات للاستفادة من مزايا التنوع. وتؤكد على الاختلافات وتقلل من التمييز غير العادل، وتعترف بالقيمة الإيجابية للاختلاف.

أما التنوع كنموذج نظري فيركز على أفكار الاختلاف البشري، وابتعد عن الأفكار الأكثر شيوعاً والتقليدية للتمثيل البشري المنعكس في نموذج المساواة التقليدي. (Kirton & Greene, 2016, pp. 2-4)

2. مستويات التنوع: (Robbins & Judge, 2019, p. 42)

- **التنوع السطحي:** يشمل الاختلافات في الخصائص التي يمكن ملاحظتها بسهولة، مثل الجنس أو العرق أو العرق أو العمر أو الإعاقة، والتي لا تؤثر بالضرورة على الطرق التي يفكر بها الأفراد أو يشعرون بها.
- **التنوع العميق:** الاختلافات في القيم، والشخصية، وتفضيلات العمل التي تصبح أكثر أهمية عند تحديد التشابه، كما تسمح للأشخاص بالتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل.

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

3. أبعاد التنوع: قسمت أبعاد التنوع إلى:

- **الأبعاد الأساسية:** والتي تشتمل على العمر والعرق والجنس والقدرات الجسدية والعقلية، وهي الأبعاد التي تولد مع الفرد وتؤثر عليه طوال حياته.
- **الأبعاد الثانوية:** وهي الصفات التي يمتلكها الفرد أثناء حياته، فهي صفات مكتسبة وقابلة للتغيير، وهي أيضاً أقل فاعليةً وتأثيراً من الأبعاد الأساسية وتشتمل على المعتقدات، والحياة الاجتماعية، والمستوى الاقتصادي، والمستوى التعليمي، وخبرات العمل.

4. التمييز غير العادل:

على الرغم من أن التنوع يوفر فرصاً كثيرة للمنظمات، فإن الإدارة الفعالة للتنوع تعني أيضاً العمل على القضاء على التمييز غير العادل. التمييز هو ملاحظة الفرق بين الأشياء، والتي لا تعد بالضرورة أمر سيئ. فملاحظة موظف بأنه أكثر تأهيلاً يعد ضرورياً لاتخاذ قرارات التوظيف؛ كما أن ملاحظة موظف آخر بأنه يتحمل مسؤوليات القيادة بشكل استثنائي بشكل جيد ضرورياً لاتخاذ قرارات الترقية. لكن عادة عندما نتحدث عن التمييز، فإن ذلك يعني الحكم على الأفراد بناءً على المجموعات التي ينتمون إليها بدلاً من التركيز على الخصائص الفردية، ومنه فالتمييز غير العادل يفترض أن جميع الأعضاء في المجموعة هم حتماً متشابهين. وكثيراً ما يكون هذا التمييز ضاراً جداً بالنسبة للمنظمات والموظفين. ومن بين أمثلة التمييز غير العادل الواردة في المنظمات نجد: (Robbins & Judge, 2019, p. 43)

الجدول رقم (01): أشكال التمييز

أنواع التمييز	تعريفه	أمثلة من منظمات
التمييز في السياسات والممارسات	الإجراءات التي يتخذها ممثلو المنظمة التي تحرم من تكافؤ فرص الأداء أو مكافأة غير عادلة على الأداء.	➤ إجراءات التسريح تستهدف الموظفين القدامى لأنهم عادة ما يتمتعون بأجور ومكافآت عالية.
التخويف	التهديدات العلنية الموجهة لأعضاء مجموعات محددة من الموظفين.	الأفارقة السود في المنظمات الأمريكية.
السخرية	السخرية من الأفراد المختلفين.	كالسخرية من الموظفين العرب وسؤالهم ما إذا كانوا منظمين لأي جماعة إرهابية.
الإقصاء	استبعاد بعض الأفراد من فرص العمل، والمناسبات الاجتماعية، والمناقشات؛ ليست فيه فرصاً للترقية. يمكن أن يحدث ذلك عن غير قصد.	يشتمل البعض بتوظيفهم في مناصب

Source : Robbins, S., & Judge, T. (2013). *organizational behavior*. USA: Pearson Education, 43.

5. مفارقة التنوع العمري: من المرجح أن تكون العلاقة بين السن والأداء الوظيفي مشكلة ذات أهمية كبيرة خلال

السنوات القادمة وذلك لثلاث أسباب أساسية (Robbins & Judge, 2019, pp. 44-45):

- ✓ الاعتقاد السائد بأن الأداء الوظيفي ينخفض كلما تزايد السن.
- ✓ إدراك العديد من أصحاب العمل أن الموظفين المسنين يمثلون قطب كبير كامن من المترشحين ذوي الجودة العالية. وقد سعت شركات مثل "بوردرز" و "فانغوارد غروب" إلى زيادة جاذبيتها للعمال المسنين من خلال توفير التدريب المستهدف الذي يلبي احتياجاتهم، ومن خلال توفير مواعيد عمل مرنة والعمل بدوام جزئي لجذب أولئك الذين هم شبه متقاعدين.

- ✓ إلغاء بعض القوانين للتقاعد الإلزامي وجعله اختياريًا.

➤ جدلية التقدم في السن والأداء:

وقع مدراء المؤسسات في حيرة بهذا الشأن، فمن جهة، يرون عددا من الصفات الإيجابية التي يجلبها العمال المسنون إلى وظائفهم، مثل الخبرة، والحكمة، وأخلاقيات العمل القوية، والالتزام بالجودة. لكن ينظر من جهة أخرى، إلى العمال المسنين على أنهم يفتقرون إلى المرونة ويقاومون التكنولوجيا الجديدة. وعندما تسعى المنظمات بنشاط إلى البحث عن أفراد قادرين على التكيف ومنفتحين على التغيير، فإن السلبات المرتبطة بالعمر تعرقل بشكل واضح التوظيف الأولي للعمال المسنين وتزيد من احتمال تركهم أثناء التسريحات.

فهل توجد أدلة على التأثير السلبي للعمر على الأداء؟ ولتكن مؤشرات الأداء هي: دوران العمل، ومعدلات التغيب، والانتاجية والرضا.

لدى كبار السن احتمالا أقل لترك العمل، يستند هذا الاستنتاج إلى دراسات العلاقة بين العمر والدوران. فمع تقدم العمال في السن، تقل فرص العمل البديلة لديهم، حيث تصبح مهاراتهم أكثر تخصصا لأنواع معينة من العمل. كما أنهم يتمتعون بمعدلات أعلى للأجور، واستحقاقات أكثر جاذبية للمعاشات التقاعدية.

أما فيما يخص علاقة السن بالتغيب، فعلى العموم، يتميز الموظفون الكبار بمعدلات أقل من الغياب الممكن تجنبه مقارنة بالموظفين الأصغر سنا، في حين فإن معدلات الغياب الإجباري متساوي لدى الفئتين، مثل الغياب لمرض.

في حين، يعتقد الكثيرون أن الإنتاجية تتراجع مع التقدم في السن، وكثيرا ما يفترض أن مهارات مثل السرعة، وخفة الحركة، والقوة، والتنسيق تتضاءل مع مرور الوقت، وأن العمل لفترة طويلة يؤدي إلى الملل وعدم وجود التحفيز الفكري ما يسهم

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

في انخفاض الإنتاجية، غير أن الأدلة تتناقض مع تلك الافتراضات؛ كما تبين أن لا علاقة للأداء الوظيفي بالسن، وأن العمال الأكبر سناً هم أكثر عرضة للانخراط في سلوك المواطنة.

أما عن العلاقة بين العمر والرضا الوظيفي، هناك أدلة مختلفة. أشار استعراض أكثر من 800 دراسة أن العمال المسنين يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا في عملهم، لأنهم أقاموا علاقات أفضل مع زملاء العمل، كما أنهم أكثر التزاماً بمنظمتهم (Robbins & Judge, 2019, pp. 50-52).

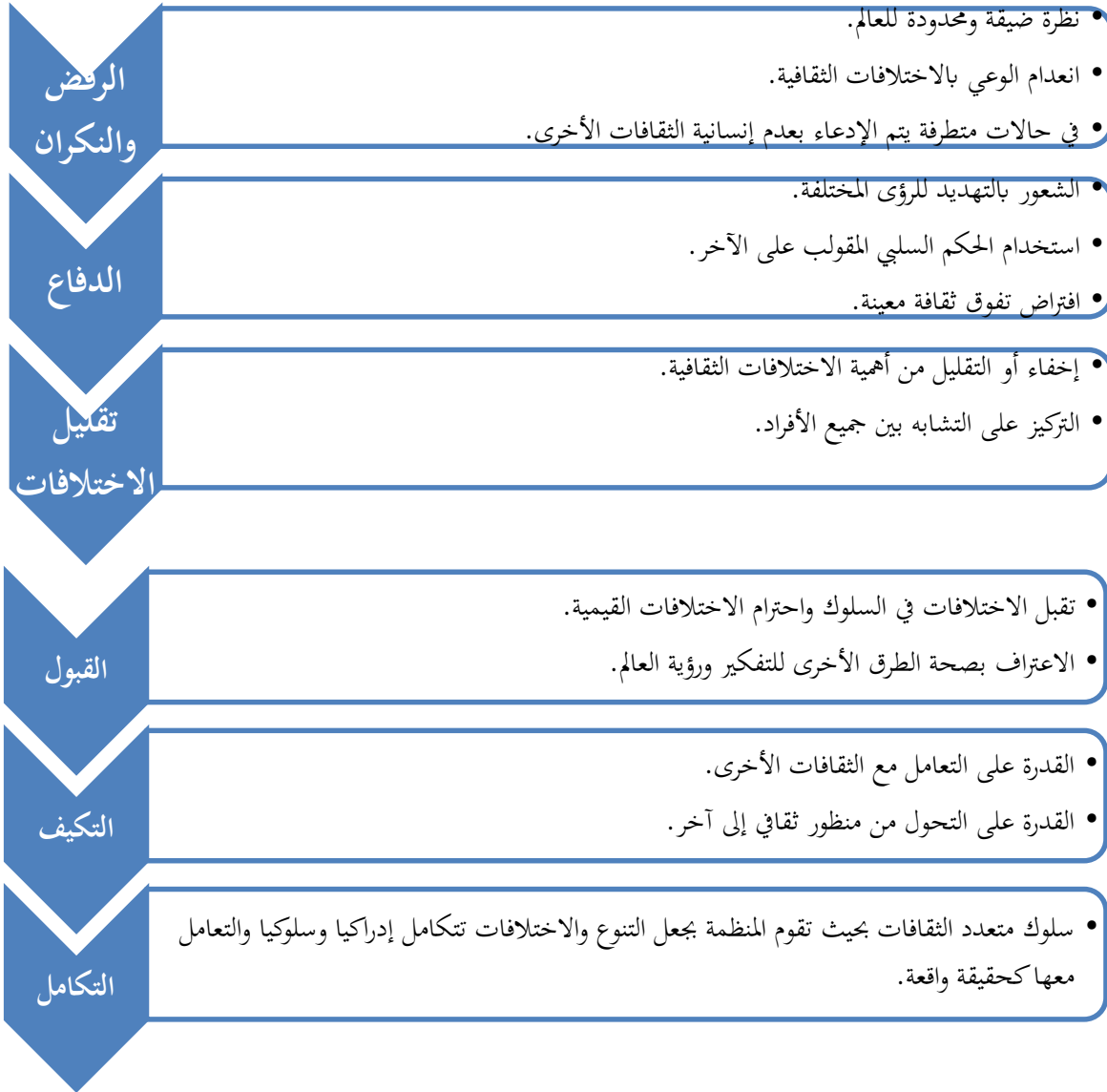
II. إدارة التنوع في القوى العاملة:

1. تعريف إدارة التنوع ومراحل تطورها:

تعرف إدارة التنوع على أنها "تخطيط وتنفيذ أنظمة وممارسات تنظيمية لإدارة الأفراد بحيث يتم تعظيم المزايا المحتملة للتنوع مع تقليل عيوبه المحتملة إلى الحد الأدنى". لا تشمل إدارة التنوع جذب القوى العاملة المتنوعة والاحتفاظ بها فحسب، بل تشمل أيضاً تعزيز بيئة عمل شاملة بحيث يمكن للموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم، العمل معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. على مستوى أكثر عملية، تتضمن إدارة التنوع برامج تنظيمية متنوعة وممارسات موارد بشرية مثل التوظيف المستهدف، والتدريب على التنوع، وبرامج التوجيه، وبرامج المساعدة في التقدم والترقية (TRIANA, 2017, p. 324). كما تعرف بأنها: "الإجراءات التنظيمية الطوعية التي يتم تصميمها لخلق مزيد من الإدماج للموظفين من خلفيات مختلفة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة (Mor Barak, 2017, p. 330)".

2. مراحل تطور الوعي بالتنوع: إن اهتمام المنظمات بقضايا تنوع القوى العاملة على مستواها يمر بالمراحل التالية والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(01): مراحل تطور الوعي بالتنوع



المصدر: طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الخفاجي . (2088). *قراءات في الفكر الإداري المعاصر*. الأردن: دار اليازوري، ص 351.

2. مزايا إدارة التنوع: تهدف برامج إدارة التنوع إلى تحقيق ما يلي (القويزي ، 2016 ، صفحة 107):

- ✓ إلغاء جميع أنواع التمييز أو الإقصاء لمجموعة على حساب أخرى كالعرق أو الجنس أو الجنسية أو أية خصائص أخرى.
- ✓ تهيئة الفروقات بين العاملين ومحاولة تعظيم الاستفادة منها لصالح تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

- ✓ كسب الحرب على المواهب للحصول على أحسن الموظفين حتى ولو كان بعضهم ليسوا من التيار الرئيسي التقليدي في المنظمة على اعتبار أصولهم العرقية، الدين، أو الجنسية أو الجنس.
- ✓ الاستفادة من فرق الإدارة غير المتجانسة والتي تميل إلى خلق قوة ابتكار أكبر على اعتبار المرونة العالية التي تتمتع بها في التعامل مع التغيرات الخارجية على عكس فرق الإدارة المتجانسة.
- ✓ إذا نجحت ثقافة المنظمة التي تعزز التنوع في دمج التنوع المطلوب من الموظفين، فإن هذا سيرفع من تحفيز ورضا العاملين ويقلص من خسائر الاحتكاك الداخلية.
- ✓ المنظمات ذات إدارة التنوع الفعالة تستفيد بشكل أفضل من أسواقها وبالتالي فهي أكثر إنتاجية وربحية.

3. سلبيات عدم إدارة التنوع في القوى العاملة: إن مقابل تلك الميزات للتنوع فقد تبرز بعض السلبيات، خاصة إن لم يتم التعامل مع هذا التنوع بشكل سليم، كارتفاع كلفة ووقت حل المشكلات واتخاذ القرارات داخل المنظمة، وظهور مشاكل في الاتصال، وظهور سلبيات تتمثل في اتجاهات الأفراد في منظمات متنوعة الموارد البشرية مثل مشاكل في الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، و بروز ظاهرة التحيز أو التعصب في حال عدم إدارة التنوع بشكل سليم. إضافة لسلبيات أخرى للتنوع، كزيادة التغيب عن العمل أو دوران العمل، زيادة الصراعات الداخلية بين الأفراد، حدوث مشاكل ثقافية بين الأفراد والمجموعات، زيادة كلف التدريب والتطوير داخل المنظمة وعدم إعطاء كافة الأفراد فرصاً متساوية لتحسين الأداء (القويزي ، 2016، صفحة 114).

III. برامج إدارة التنوع الفعالة: تستخدم المنظمات مجموعة متنوعة من الجهود للاستفادة من التنوع، بما في ذلك سياسات التوظيف والاختيار، فضلاً عن ممارسات التدريب والتطوير:

1. عناصر برنامج إدارة القوى العاملة الفعالة: .وتشتمل برامج القوى العاملة الفعالة والشاملة التي تشجع التنوع على ثلاثة عناصر متميزة (Robbins & Judge, 2019, p. 58):

- علم المديرين بالإطار القانوني لتكافؤ فرص العمل وتشجيعهم على المعاملة العادلة لجميع الأشخاص بغض النظر عن خصائصهم الديمغرافية.
- علم المديرين بأن القوى العاملة المتنوعة ستكون أكثر قدرة على خدمة سوق متنوعة من العملاء .
- أن التنوع يعزز ممارسات التنمية الشخصية التي تبرز مهارات وقدرات جميع الموظفين، والاعتراف بأن الاختلافات في المنظور يمكن أن تكون وسيلة قيمة لتحسين أداء الجميع.

2. مقاربات إدارة التنوع:

أدرك مديرو الموارد البشرية في السنوات الأخيرة حاجتهم إلى اعتماد ممارسات إدارة التنوع الفعالة من أجل التغلب على الحواجز التي تحول دون التنوع وجني ثمار القوى العاملة المتنوعة. ومن بين مقاربات الموارد البشرية الثلاثة السائدة لإدارة التنوع نجد: (Mor Barak ، 2017، الصفحات 338-341)

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

➤ **توسيع التنوع:** تركز هذه المقاربة على زيادة تمثيل الأفراد من خلفيات عرقية وثقافية مختلفة في المنظمة. الهدف هو تغيير الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير التركيبة البشرية للقوى العاملة. الافتراض هو أن الموظفين الجدد سوف يتوافقون مع الممارسات الحالية وأنه لن تكون هناك حاجة إلى تدخل إضافي. إن مجرد وجود أعداد متزايدة من الموظفين من خلفيات مختلفة سيؤدي إلى تغيير الثقافة الذي سيحقق النتائج المرجوة. غالبًا ما يكون الدافع وراء هذه المقاربة هو الامتثال للقوانين بدلاً من الفهم العميق لحاجة العمل إلى التنوع.

➤ **حساسية التنوع:** تعترف هذه المقاربة بالصعوبات المحتملة التي تظهر من خلال الجمع بين الأفراد من خلفيات وثقافات متنوعة في مكان العمل. يحاول التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب المتنوع الذي يهدف إلى توعية الموظفين بالقوالب النمطية والتمييز مع تعزيز التعاون في مجال الاتصال. الافتراض المتضمن في هذه المقاربة هو أن زيادة الحساسية للاختلافات ستحسن الأداء. على الرغم من أن هذا هو الحال في بعض الأحيان، إلا أنه في حالات أخرى، لا سيما عندما لا يكون التدريب مرتبطاً بأهداف ومبادرات المنظمة وغير مدعوم بسياساتها طويلة الأجل، يمكن أن يتسبب في ضرر أكثر من نفع. التأكيد على الاختلافات يمكن أن يأتي بنتائج عكسية من خلال تسليط الضوء على الاختلافات بين المجموعات بدلاً من تحسين التواصل من خلال التفاهم والمصالح المشتركة.

➤ **التدقيق الثقافي:** تهدف هذه المقاربة إلى تحديد الحواجز التي تحد من تقدم الموظفين من خلفيات متنوعة، والتي تمنع التعاون بين المجموعات في المنظمة. عادةً ما يتم إجراء التدقيق من قبل مستشارين خارجيين يحصلون على بيانات من الاستطلاعات ومجموعات التركيز، ثم يحددون المجالات التي يشعر فيها الموظفون المختلفون عن المجموعة المهيمنة أنهم ممنوعون من تقديم أفضل ما لديهم. على الرغم من أن هذه المقاربة مصممة خصيصًا لثقافات تنظيمية محددة، إلا أن توصيات التغيير تستند عادةً إلى فكرة أن مصدر المشكلة هو المجموعة الثقافية المهيمنة، وأن التغيير يجب أن يكون من داخل تلك المجموعة.

➤ **استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية:** تركز هذه المقاربة باعتبارها إطاراً شاملاً لإدارة تنوع الموارد البشرية، على إدارة التنوع "كوسيلة لتحقيق الغايات التنظيمية، وليس كغاية في حد ذاتها". باستخدام هذه الاستراتيجية، يتعين على المديرين تحديد الصلة بين أهداف إدارة التنوع والنتائج الفردية والتنظيمية المرغوبة. يُنظر إلى الخيارات الاستراتيجية التنظيمية في سياق الدوافع البيئية مثل سوق العمل المتغير، والاقتصاد العالمي، والتحول إلى اقتصاد الخدمات، والضغط القانوني والحكومي. والأساس النظري لهذه المقاربة هو النظرية القائمة على الموارد - إدراك قيمة التنوع لوضع إستراتيجية عمل فعالة ولتنفيذها بشكل فعال. يمكن أن يساعد تحليل الدوافع البيئية للمنظمات على تحديد الفوائد المحددة التي تتوقع أن تكسبها من إدارة التنوع وكيف ترتبط تلك الفوائد باستراتيجية أعمالها الشاملة. على سبيل المثال، إذا كان الابتكار هو استراتيجية عمل المنظمة، فمن مصلحتها القصوى تنمية فرق متنوعة ثقافيًا لأن الإبداع والاستجابة للأسواق الجديدة، بشكل أساسي في الاقتصاد العالمي اليوم، من المرجح أن تتولد عن فرق العمل المتنوعة.

والجدول الموالي يلخص هذه المقاربات:

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

الجدول رقم (02): مقاربات الموارد البشرية لإدارة التنوع

مقاربة إدارة الموارد البشرية	هدفها	استراتيجيتها	افتراضاتها
توسيع التنوع	تغيير ثقافة المنظمة من خلال تغيير تركيبة القوى العاملة	توظيف عمال ذوي خلفيات متنوعة	الموظفون الجدد سوف يقومون بتغيير الثقافة بمجرد توظيفهم ومن دون حاجة إلى أي تدخل.
حساسية التنوع	التغلب على حواجز التنوع وتحفيز الاتصالات والتعاون	التدريب لزيادة الحساسية للاختلافات وتحسين الاتصال	زيادة الحساسية للاختلافات سوف يؤثر إيجاباً على الأداء
التدقيق الثقافي	تحديد العقبات التي يواجهها الموظفون ذوو الخلفيات المتنوعة، ومن ثم تغيير ممارسات المنظمة بناء على تلك النتائج	تدقيق الممارسات الجارية عن طريق المسوحات وجماعات التركيز وإحداث تغييرات للتخلص من أوجه القصور	تحدث المشاكل بسبب جماعة الثقافة المهيمنة ويجب أن تعالج من طرف هذه الجماعة
استراتيجية لتحقيق النتائج التنظيمية	تحقيق المهداف التنظيمية من خلال إدارة التنوع	دمج إدارة التنوع ضمن مختلف سياسات الموارد البشرية والبدائل للمنظمة	ترتبط ممارسات إدارة التنوع بالفردية والتنظيمية

Source : Mor Barak, M. (2017). *Managing Diversity*. USA: Sage, P 339.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم التنوع في القوى العاملة لما له من انعكاسات على السلوك التنظيمي. كما تناولنا مفهوم التمييز غير العادل الذي يعد من بين سلبيات التنوع في القوى العاملة وأهم مظاهره وذلك من أجل تفاديها. وتعود إدارة التنوع بشكل فعال بعدد من الفوائد على المنظمات وقد تكون ميزة تنافسية. لكن إن لم يتم إدارته بشكل جيد فإن ذلك سيكون له نتائج سلبية، لذلك تناولنا أهم المقاربات التي تبنتها المنظمات من أجل إدارة التنوع على مستواها، وهذا ما يجعل العاملين في المنظمات يشعرون بالتفاعل مع عملهم والبقاء أعضاء منتجين في المنظمة.

دراسة حالة 1 (Robbins & Judge, 2019, pp. 69-70)

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

على مدى القرن الماضي، ازداد متوسط عمر القوى العاملة باستمرار وذلك بتطور العلوم الطبية ومساهمتها في تعزيز طول العمر وحيوية الأفراد. والفئة الأسرع نمواً من القوة العاملة هو الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 55 عاماً. وتكشف البحوث الطبية الحديثة أن هناك تقنيات يمكن أن تمد حياة الإنسان إلى 100 سنة أو أكثر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الجمع بين القوانين التي تحظر التمييز على أساس السن، والقضاء على خطط المعاشات التقاعدية المحددة، ما يعني أن كثيراً من الأفراد سيستمرون في العمل جيداً ويتعدون سن التقاعد التقليدية.

لكن للأسف، يواجه العمال المسنون مجموعة متنوعة من المواقف التمييزية في مكان العمل. وقد قام الباحثون بدراسة مسحية لأكثر من 100 منشور حول التمييز على أساس السن لتحديد أنواع القوالب النمطية العمرية التي كانت أكثر انتشاراً بين الدراسات. وقد وجد الباحثون أن القوالب النمطية تشير إلى انخفاض الأداء الوظيفي مع التقدم في السن، في مقابل الأدلة التجريبية أثبتت أن الفرضية التي تنص على أن العلاقات بين السن وأداء المهام الأساسية خاطئة. وتشير القوالب النمطية أيضاً إلى أن العمال المسنين أقل قدرة على التكيف وأقل مرونة، وغير قادرين على تعلم مفاهيم جديدة، واستخدام التكنولوجيات الجديدة. ومن ناحية أخرى، تشير البحوث إلى أن هذه الفئة قادرة على التعلم والتكيف مع المواقف الجديدة عندما يتم وضعها بشكل مناسب.

ويمكن للمنظمات اتخاذ خطوات للحد من التمييز على أساس السن وضمان معاملة عادلة للموظفين بغض النظر عن السن، فهناك العديد من التقنيات التي تسمح بالحد من التمييز على أساس السن: كتحديد توقعات واضحة للأداء، والتعامل مع المشاكل مباشرة، والاتصال، واتباع سياسات وإجراءات واضحة باستمرار، وعلى وجه الخصوص يلاحظ الإداريون المهنيون أن الوضوح والانسجام يمكن أن يساعد على ضمان معاملة عادلة لجميع الموظفين بغض النظر عن العمر.

أسئلة المناقشة:

- ✓ تخلف زيادة التنوع العمري تحديات جديدة للمديرين، ماهي هذه التحديات حسب رأيك؟
- ✓ كيف يمكن للمنظمات أن تتصدى للاختلافات المتعلقة بالتمييز على أساس السن في مكان العمل؟
- ✓ ما هي أنواع السياسات التي تبين أن هنالك تمييزاً على أساس السن، وكيف يمكن تغييرها للقضاء على هذه المشاكل؟

دراسة حالة 2: (Robbins & Judge, organizational behavior, 2013, p. 329)

عندما يفكر العديد من الأفراد في شركة تقليدية، فإنه سيتبادر إلى أذهانهم شركة IBM. تشتهر هذه الشركة بقواعدها المكتوبة وغير المكتوبة مثل سياسة عدم التسريح، وتركيزها على الترقيات والإنجازات الفردية، وتوقع العمل مدى الحياة في الشركة، ومتطلباتها من اللباس الرسمي في العمل. فهذه الشركة تعتبر واحدة من الدعائم الأساسية لثقافة "الرجل في الفانيلا الفضفاضة" في الولايات المتحدة. لقد تغير الزمن بالتأكيد.

الفصل الخامس: إدارة تنوع القوى العاملة في المنظمات

لدى IBM عملاء في 170 دولة ولديها الآن ثلثا أعمالها خارج الولايات المتحدة. نتيجة لذلك سوف تغير جميع جوانب ثقافتها القديمة تقريباً. التركيز الوحيد الجديد نسبياً هو العمل الفرقي. بينما تستخدم IBM فرق العمل على نطاق واسع على غرار جميع الشركات الكبيرة إلا أن طريقتها في ذلك فريدة من نوعها. ولتشجيع تقدير تنوع الثقافات وفتح الأسواق الناشئة، ترسل IBM المئات من موظفيها إلى فرق مشاريع تطوعياً لمدة شهر إلى مناطق مختلفة من العالم والتي لا تمتلك فيها الشركات الكبرى أي نشاط. وقد تم إرسال Al Chakra، مدير تطوير البرمجيات في Raleigh، في North Carolina، للانضمام إلى GreenForest، وهو فريق التصنيع في Timisoara برومانيا. مع Chakra كان هناك موظفين من شركة IBM من خمسة بلدان أخرى. ساعد الفريق معاً GreenForest على أن يصبحوا أكثر إدراكاً للكمبيوتر لتوسيع أعمالهم. وبالرجوع إلى الفرق المساعدة في IBM، GreenForest لا يعني شيئاً.

هناك الكثير من الإثارة في العمل. تؤمن IBM بشدة بأن هذه الفرق متعددة الثقافات والمتعددة الجنسيات هي استثمارات جيدة. أولاً، لأنها تساعد على إرساء الأساس لاكتشاف الفرص في الاقتصادات الناشئة، والتي يتوقع أن يتمتع الكثير منها بنمو أكبر في المستقبل من الأسواق الناضجة. يعتقد Stanley Litow، نائب رئيس شركة IBM الذي يشرف على البرنامج، أنها تساعد موظفي IBM على تطوير مهارات فريق متعدد الثقافات وتقدير الأسواق المحلية. ويضيف: "نريد بناء إطار قيادة يتعلم من هذه الأماكن ويتعلم أيضاً من تبادل خلفياتهم ومهاراتهم المتنوعة." ومن بين الدول التي أرسلت إليها IBM فرقاً متعددة الثقافات هي تركيا، وتنازانيا، والفيتنام، وغانا والفلبين.

أما بالنسبة لـ Chakra، فقد شعر بسعادة غامرة لاختياره كعضو ضمن الفريق. وقال "شعرت وكأنني فزت باليانصيب". قدم نصائح لـ GreenForest حول كيفية تحويلها إلى شركة غير ورقية في ثلاث سنوات، كما أوصى بأنظمة للكمبيوتر لزيادة الإنتاجية وزيادة الصادرات إلى أوروبا الغربية.

عضو آخر في الفريق، وهي Bronwyn Grantham، وهي أسترالية تعمل في شركة IBM في لندن، قدمت نصيحة لـ GreenForest حول استراتيجيات المبيعات. ووصفت Grantham تجربتها في فريقها قائلة: "كنت أعمل بشكل وثيق مع فريق من موظفي IBM يتكون من مجموعة واسعة من الكفاءات".

أسئلة المناقشة:

- ✓ لماذا حسب رأيك غيرت IBM ثقافتها من شكل رسمي ومستقر وفريد إلى شكل غير رسمي وغير دائم وموجه بالفرق؟
- ✓ لماذا حسب اعتقادك ركزت IBM على الفرق متعددة الثقافات والمتعددة الجنسيات (المتنوعة)؟
- ✓ هل تعتقد أن فرق المشروعات متعددة الثقافات في IBM سوف تواجه مشكلات خاصة؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

- ✓ Mor Barak, M. (2017). *Managing Diversity*. USA: Sage.
- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). *organizational behavior*. USA: Pearson Education.
- ✓ Champoux, J. (2010). *Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations*. New York : Taylor & Francis.
- ✓ CKirton, G., & Greene, A.-m. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity A critical approach*. USA: Routledge Taylor& Francis.
- ✓ TRIANA, M. (2017). *Managing Diversity in Organizations A Global Perspective*. USA: Routledge Taylor & Francis.
- ✓ القويزي ، ا. (2016). *تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي*. مجلة علوم الانسان والمجتمع. (19)
- ✓ طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الحفاجي . (2088). *قراءات في الفكر الإداري المعاصر*. الأردن: دار اليازوري.

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة،

الأهداف التعليمية

يجب أن يكون الطالب قادرًا على:

- ✓ تحديد معنى الصراع
- ✓ التعرف على جميع أنواع الصراعات.
- ✓ تحديد المصادر المختلفة التي تؤدي إلى نشوب الصراعات التنظيمية.
- ✓ معرفة كيف يمكنه إدارة الصراعات؟

تمهيد

الخطوة

I. الصراعات: تعريفها ووجهات النظر حولها

II. مراحل عملية الصراع

III. إدارة الصراعات

خلاصة

دراسة حالة 1

تمهيد:

يُلقى هذا الفصل نظرة فاحصة على قضية اجتماعية مهمة تتمثل في الصراع، وذلك من أجل فهم كيف يمكن أن تخرج المنظمات والجماعات والأفراد عن مسارها - وماذا يجب فعله لمنع حدوث مثل هذه العواقب. وبالتالي سوف يعالج هذا الفصل، الصراع وأنواعه، ومستوياته، كما سوف يتناول مراحله، وفي الأخير سوف يتطرق إلى إدارة الصراع باعتبارها مفتاح للسلوك التنظيمي الفعال داخل المنظمات وكذلك في الحياة اليومية. تتراوح النزاعات من مضايقات بسيطة إلى عنف صريح. تتمثل إحدى الطرق الرئيسية لتجنب تصاعد الصراعات إلى مستويات مرتفعة في فهم أسباب الصراع وتطوير طرق لإدارة النتائج السلبية المحتملة.

I. الصراع: مفهومه ووجهات النظر حوله:

1. تعريف الصراع:

يعرف الصراع بأنه حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم، ويتم التعبير عن هذه الحالة في شكل شكاوي، أو تمرد، أو عزلة، أو عدم التعاون، أو التهديد بترك العمل، أو التقصير في أداء الواجب... الخ.

أو هو: العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته. (كاني ، 2017، صفحة 111)

ويغطي هذا التعريف مجموعة واسعة من الصراعات التي يواجهها الأفراد في المنظمات: كعدم توافق الأهداف، والاختلافات حول تفسيرات الحقائق، والخلافات القائمة على التوقعات السلوكية وما شابه ذلك، إذن فهذا التعريف يتسم بالمرونة الكافية لتغطية النطاق الكامل لمستويات الصراع - من الأعمال العلنية والعنيفة إلى أشكال خفية من الخلاف.

2. وجهات النظر حول الصراع: (Robbins & Judge, 2013, pp. 447-449)

➤ **وجهة النظر التقليدية للصراع:** افترضت وجهة النظر التقليدية للصراع بأن جميع الصراعات تعتبر سيئة ويجب تجنبها. وكان ينظر إلى الصراع آنذاك على نحو سلبي ونوقش بمؤشرات مثل العنف والتدمير وعدم العقلانية لتعزيز دلالته السلبية. وكان هذا الرأي التقليدي للصراع متسقاً مع مواقف السلوك الجماعي التي سادت في الثلاثينيات والأربعينيات من القرن الماضي، إذ غالباً ما كان الصراع ينتج عن اختلال وظيفي كضعف الاتصال، وانعدام الانفتاح والثقة بين الأفراد، وفشل المدبرين في الاستجابة لاحتياجات وتطلعات موظفيهم.

ومن المؤكد أن الرأي القائل بأن جميع الصراعات سيئة، يوفر نمجاً بسيطاً للنظر في سلوك الأفراد الذين يخلقون الصراع، ونحتاج فقط إلى توجيه اهتمامنا إلى أسباب الصراع وتصحيح تلك المشاكل لتحسين الأداء الجماعي والتنظيمي. وسادت وجهة نظر الصراع هذه وقتاً طويلاً، إلى أن أدرك الباحثون أن بعض مستويات الصراع أمر لا بد منه.

- **وجهة النظر التفاعلية للصراع:** تعتقد وجهة النظر هذه بأن الصراع ليس فقط قوة إيجابية في الجماعة، ولكن أيضا ضرورة مطلقة لفعالية أدائها. ويشجع الرأي التفاعلي الصراعات، ويرى بأن الجماعات المتناغمة والسلمية والهادئة والتعاونية معرضة لأن تصبح ثابتة، ولا تستجيب لاحتياجات التغيير والابتكار. والمساهمة الرئيسية لهذا الرأي هي الاعتراف بأن الحد الأدنى من الصراع يمكن أن يساعد في الحفاظ على مجموعة حيوية، وخلاقة وقادرة على النقد الذاتي.
- **وجهة النظر المرتكزة على حل الصراع:** يرى أصحاب وجهة النظر هذه أن الصراعات تترك أثارا سلبية على المدى البعيد كانهدام الثقة والتعاون، ما يجبر على إدارتها بشكل فعال لتجنب هذه الآثار السلبية، فقد بدأ الباحثون يركزون أكثر على إدارة السياق الذي تحدث فيه الصراعات، سواء قبل أو بعد المرحلة السلوكية للصراع، ما يمكن من تقليل الآثار السلبية للصراع إلى حد أدنى، من خلال التركيز على إعداد الأفراد للصراعات، ووضع استراتيجيات لحلها، وتسهيل المناقشة المفتوحة.

2. الصراع: مستوياته وأنواعه:

- ✓ **مستويات الصراع:** يمكن التمييز بين أربع مستويات للصراعات، أولها الصراع داخل الفرد، ثم الصراع بين الأفراد، بعدها الصراع بين الجماعات، وأخيرا الصراع بين المنظمات. ولكن سوف يتم التركيز فقط على الصراع بين الأفراد والصراع بين الجماعات: (أحمد، 2011، الصفحات 233-234)

- **الصراع بين الأفراد :** ينشأ هذا الصراع عادة بين الفرد وغيره من العمال أو بينه وبين رؤسائه داخل المنظمة، ويظهر علنا عادة على شكل اعتراض سلمي أو عن طريق استخدام القوة. وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في تحديد الأطراف المتنازعة.
- **الصراع بين الجماعات داخل المنظمة :** هو الصراع الذي يحدث بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية وبالتالي تتسع نتائجه لتشمل المنظمة ككل، كالصراع الذي ينشأ بين قسم الإنتاج وقسم التسويق وغيرها... إلخ

✓ أنواع الصراع: (Organizational Behavior, 2019, p. 447)

- **الصراع على الهدف:** يمكن أن يحدث تضارب الأهداف عندما يرغب شخص أو جماعة ما في تحقيق نتيجة متضاربة عن ما يرغب فيه غيرهم، وهذا ما يؤدي إلى صدام حول من سيتم السعي لتحقيق أهدافه.
- **الصراع المعرفي:** يمكن أن ينتج الصراع المعرفي عندما يحمل شخص أو جماعة أفكارا أو آراء لا تتوافق مع آراء الآخرين. يظهر هذا النوع من الصراع في المناقشات.

➤ **الصراع العاطفي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تكون مشاعر أو عواطف (مواقف) شخص أو جماعة غير متوافقة مع مشاعر الآخرين أو عواطفهم. يظهر الصراع العاطفي في المواقف التي لا يتفق فيها شخصان مع بعضهما البعض.

➤ **الصراع السلوكي:** يحدث الصراع السلوكي عندما يقوم شخص أو جماعة بعمل شيء (أي يتصرف بطريقة معينة) غير مقبول للآخرين. إن ارتداء ملابس بطريقة "تسيء" للآخرين أو استخدام لغة سيئة هي أمثلة على الصراع السلوكي.

II. عملية الصراع: الصراع هو عملية تتكون من خمس مراحل: (Robbins & Judge, 2013, pp. 450-457)

1. المعارضة المحتملة أو عدم التوافق: تتمثل الخطوة الأولى من عملية الصراع في ظهور الظروف التي تخلق فرصا لعدم التوافق. ولا يلزم أن تؤدي هذه الظروف مباشرة إلى الصراع، ولكن من الضروري أن يكون أحدها حتى يصبح الصراع علنيا أو ظاهرا. ويمكن تصنيف الظروف التي يمكن أن ننظر إليها أيضا كأسباب أو مصادر الصراع إلى ثلاث فئات عامة:

➤ **الاتصالات:** يعتبر اختلاف معنى الدلالات، والمصطلحات، والتبادل غير الكافي للمعلومات، والضوضاء في قناة الاتصال جميعها عوائق أمام الاتصال كما تمثل ظروفًا محتملة للصراع. وأظهرت الأبحاث أيضا نتيجة مفادها بأن هناك احتمال حدوث صراع عندما يحدث إما القليل جدا من الاتصال أو الكثير منه.

➤ **البنية:** يمكن للحجم أن يحفز الصراع، فكلما زاد حجم الجماعة زادت احتمالات الصراع، وكلما زاد الغموض حول العمل الذي تقع فيه المسؤولية، كلما ازداد احتمال نشوب الصراع. ويؤدي هذا الغموض إلى زيادة الصراع بين الجماعات من أجل السيطرة على الموارد. كما أن تنوع الأهداف فيما بين الجماعات يشكل مصدرا رئيسيا للصراع. أضف إلى أن أنظمة المكافآت، يمكن أن تخلق صراعا عندما تكون مكافأة أحد الأعضاء على حساب طرف آخر. وأخيرا، إذا كانت الجماعات تعتمد على بعضها البعض، أو إذا كان الترابط يتيح لجماعة ما تحقيق مكاسب على حساب جماعات أخرى فحتما سيتسبب ذلك في نشوب صراعات.

➤ **العوامل الشخصية:** تتمثل الفئة الأخيرة من مصادر الصراع المحتملة في المتغيرات الشخصية، والتي تشمل الشخصية والعواطف والقيم. يبدو أن الشخصية تلعب دورا في عملية الصراع: بعض الناس يميلون كثيرا إلى الدخول في الصراعات. على وجه الخصوص، الشخصيات غير المقبولة، والعصبية، أكثر عرضة للتشابك مع الآخرين. كما يمكن للعواطف أيضا أن تسبب الصراع. ويمكن للموظف الذي يبدو أنه غاضب من رحلته الصاخبة أن يحمل هذا الغضب معه إلى اجتماعه في الساعة التاسعة صباحا. المشكلة؟ غضبه يمكن أن يزعج زملائه، والذي يمكن أن يؤدي إلى اجتماع مليء بالتوتر.

2. الإدراك: إذا كانت الظروف السابقة تؤثر سلباً على مصالح شخص آخر، تنتقل المعارضة إلى المرحلة الثانية وهي الإدراك. وتعد المرحلة الثانية مهمة لأنه يتم خلالها تحديد قضايا الصراع بدقة، حيث يقرر الطرفان ما هو الصراع. لأن هذا التحديد يمكن من رسم مجموعة من التسويات الممكنة.

وتلعب العواطف دوراً رئيسياً في تشكيل الإدراكات، فالعواطف السلبية تؤدي إلى فقدان الثقة، ووضع تفسيرات سلبية لسلوك الطرف الآخر، وعلى النقيض من ذلك، تؤدي المشاعر الإيجابية إلى رؤية العلاقات المحتملة بين عناصر المشكلة، وإلقاء نظرة أوسع على الحالة، ووضع حلول أكثر ابتكاراً.

3. النوايا: تتوسط النوايا إدراكات الأفراد وعواطفهم وسلوكهم العلني، فهي قرارات للتصرف بطريقة معينة. ويجب فصل النوايا واعتبارها كمرحلة متميزة لأنه يجب استنتاج نية الطرف الآخر لمعرفة كيفية الاستجابة لسلوكه، فالكثير من الصراعات تتصاعد ببساطة لأن طرفاً يحمل نوايا خاطئة تجاه الطرف الآخر. كما أن هنالك قدراً كبيراً من الهوة بين النوايا والسلوك، لذلك السلوك لا يعكس دائماً بدقة نوايا الشخص.

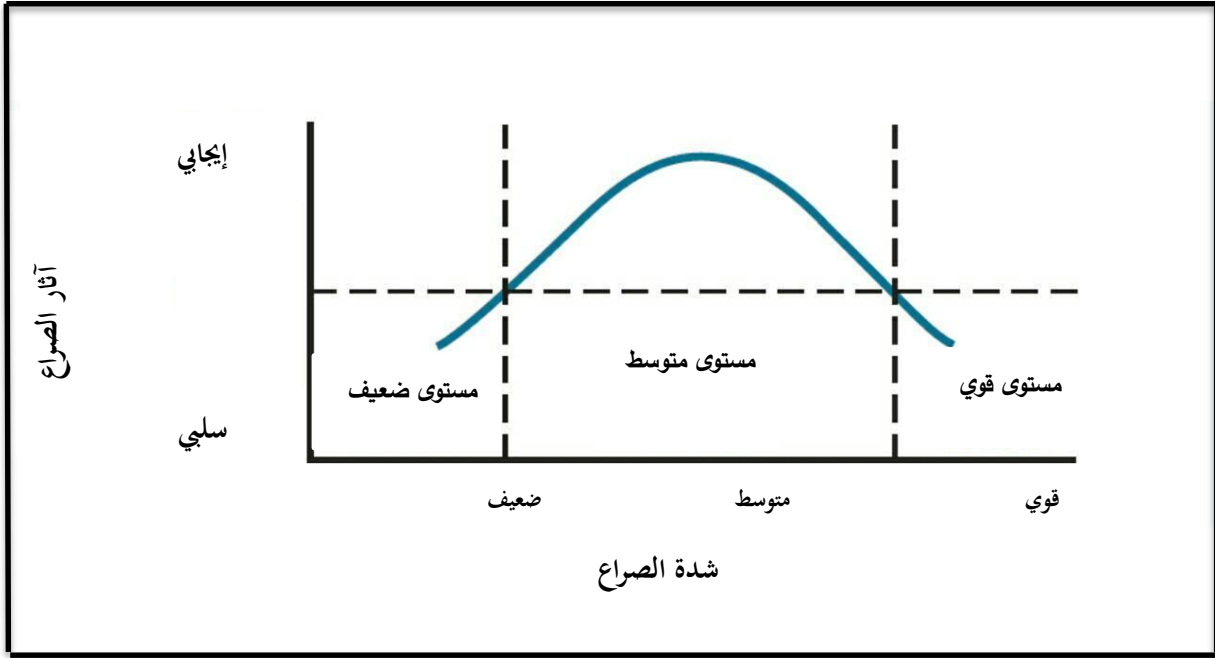
4. السلوك: وهي المرحلة التي تصبح فيه الصراعات مرئية، وتشمل مرحلة السلوك التصريحات والإجراءات وردود الفعل التي تقوم بها الأطراف المتنازعة، والسلوكيات العلنية في بعض الأحيان تحيد عن النوايا الأصلية. وهو ما يساعد على التفكير في المرحلة الرابعة باعتبارها عملية ديناميكية من التفاعل.

5. النتائج: قد يكون للصراع نتائج وظيفية إذا أدى إلى تحسين أداء المجموعة، وقد يؤدي إلى خلل وظيفي إذا أدى إلى إعاقة الأداء.

➤ تحسين الأداء: من الصعب تصور موقف يمكن أن يكون فيه العدوان المفتوح أو العنيف سبباً في تحسين الأداء. ولكن من الممكن أن نرى كيف أن مستويات الصراع المنخفضة أو المعتدلة يمكن أن تحسن من فعالية الجماعة. يكون الصراع بناءً عندما يحسن نوعية القرارات، ويحفز الإبداع والابتكار، ويشجع الاهتمام والفضول بين أعضاء الجماعة، ويوفر الوسيط الذي يمكن من خلاله بث المشاكل وإطلاق التوترات، ويشجع بيئة التقويم الذاتي والتغيير. تشير الدلائل إلى أن الصراع يمكن أن يحسن من جودة عملية اتخاذ القرار عن طريق تحفيز الأطراف على تقييم جميع النقاط، لا سيما تلك غير العادية أو التي يدعمها الأقلية.

➤ الخلل الوظيفي: إن العواقب المدمرة للصراع على أداء جماعة أو منظمة معروفة بشكل عام: المعارضة غير المضبوطة تولد السخط، الذي يعمل على حل العلاقات المشتركة ويؤدي في النهاية إلى تدمير الجماعة. وبطبيعة الحال، فإن مجموعة كبيرة من الأدبيات توثق كيف يمكن للصراعات غير الفعالة أن تقلل من فعالية الجماعة. من بين العواقب غير المرغوب فيها ضعف الاتصالات، وتخفيض التماسك الجماعي، وخضوع أهداف الجماعة إلى الأولوية.

الشكل رقم (2): آثار الصراعات التنظيمية



Source : Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education, 470.

III. إدارة الصراعات:

1. إدارة الصراعات ما بين الأفراد: إدارة الصراع بين الأفراد موجهة نحو تغيير مواقف أو سلوك الأفراد المتورطين في الصراع. إذا كان الصراع ناتجاً عن صراع بين الأفراد ولم تفهم الأطراف المتنازعة ببساطة وجهة نظر بعضهم البعض، فيمكن المنظمة مساعدة الأشخاص المعنيين من خلال التعليم والتدريب على الحساسية وتوعية الأفراد على تعلم كيفية فهم أولئك الذين ليسوا مثلهم والتعامل معهم.

أما إذا كان الصراع ناتجاً عن خلاف أساسي حول كيفية أداء العمل، أو حول أداء شخص آخر، فيمكن للمديرين استخدام التفاوض خطوة بخطوة للمساعدة في حل الصراع بين الموظفين. يكون هذا مفيداً بشكل خاص عندما يصل الصراع إلى مرحلة السلوك، والصراع المرئي يؤدي إلى تسميم العلاقات الشخصية والعلاقات بين العمل والجماعة. وتتمثل الخطوات في العملية فيما يلي (George & Jones, 2012, p. 392):

– يجتمع المدير مع كل من الموظفين المتنازعين ويحدد كيفية تأثير سلوكهم على طريقة تأدية لوظائفهم وعلى أعضاء القسم الآخرين. بعد ذلك يُطلب من كل موظف التعبير عن أفكاره ومشاعره حول الصراع حتى يفهم المدير والموظفان حقائق النزاع والمواقف المختلفة.

- يقوم المدير بتلخيص النزاع بين الموظفين في نموذج مكتوب، وإنشاء تقرير يتطابق بدقة مع كلا جانبي القضية لتحديد العوامل الرئيسية المتنازع عليها.
- يناقش المدير الحقائق الواردة في التقرير مع كل موظف بشكل منفصل باعتباره طرف ثالث محايد؛ يستخدم المدير تقرير تقصي الحقائق للتوصل إلى حل يمكن لكل موظف قبوله، والأخذ والرد بين الموظفين حتى يتمكنوا من قبول حل مشترك.
- يجتمع المدير مع كلا الموظفين لمناقشة الاتفاقية والحصول على التزامهم بحل النزاع. يوافق كل موظف أيضًا على مقابلة المدير في حالة ظهور مشاكل لاحقة.

2. **إدارة الصراع ما بين الجماعات:** تهدف إدارة الصراع على مستوى الجماعة إلى تغيير مواقف وسلوكيات الجماعات والإدارات المتنازعة. يمكن للمديرين فصل جماعات العمل جسديًا، وعدم منحهم فرصة التفاعل وجهًا لوجه، وبالتالي القضاء على احتمالية الصراع المباشر. ثم يصبح التنسيق بين الجماعات المنفصلة ممكنًا من خلال منح المدير مسؤولية التفرغ الكامل لتنسيق أنشطة الجماعات مع إبقائها منفصلة جسديًا. في بعض الأحيان، يمكن للمديرين تطوير قواعد وإجراءات تشغيل قياسية لتنسيق أنشطة الجماعات أو منحهم أهدافًا مشتركة، مما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم في وقت واحد ولكن يفصلهم عن بعضهم البعض.

ومع ذلك، غالبًا ما توفر هذه الحلول حلاً مؤقتًا للمشكلة. إذا لم تتم معالجة الأسباب الأساسية، فلن يتم حل الصراع فعلاً وقد يستمر الأداء في الانخفاض. نظرًا لأن القليل من المنظمات يمكنها تحمل هذه النتيجة، فإن معظمها يحاول عادةً حل الصراع من مصدره - من خلال التفاوض على مستوى المجموعة (George & Jones, 2012, pp. 392-393).

3. استراتيجيات إدارة الصراعات:

- ✓ في حالة زيادة حدة صراعات: عند زيادة الصراعات عن الحد المطلوب فيجب على الإدارة اتباع أحد الأساليب التالية: (حریم، 2020، الصفحات 185-186)
- **أسلوب التكامل:** بموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتصارعة بمواجهة بعضها البعض بشكل مباشر، والتعاون فيما بينها لتعريف المشكلة وتوضيحها، وتطوير الحلول البديلة وتقييمها واختيار البديل المناسب. يناسب القضايا المعقدة التي يشوبها سوء الفهم.
- **أسلوب التنازل:** حيث يقوم أحد أطراف النزاع بالتنازل والتغاضي عن مصالحه وإرضاء الطرف الآخر، مناسب عندما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل على شيء ما مقابل تنازله.
- **أسلوب الإجبار:** يسمى كذلك لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان، ويصلح هذا الأسلوب عندما يكون الموعد النهائي لأمر ما قد حان.

- **التجنب والهروب:** يتمثل في انسحاب سلمي لأحد أطراف الصراع، وهو مناسب إذا كانت تكاليف المواجهة تفوق عوائد حل المشكلة.
- **المساومة:** يتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات وبالآخرين، كل طرف مطالب بالتنازل عن شيء ذا قيمة، وقد يشتمل على تدخل طرف ثالث، وهو مناسب يكون لدى الأطراف قوة متعادلة.
- **توسيع الموارد:** عندما ينجم الصراع عن ندرة مورد (على سبيل المثال، المال، وفرص الترقية، ومساحة المكاتب)، يمكن للمنظمات أن تقوم بتوسيع الموارد لحل الصراع.
- **التفاوض:** التفاوض هو العملية التي تجتمع فيها الأطراف ذات المصالح المتضاربة معاً وتقديم العروض والتنازلات في محاولة لحل خلافاتهم. التفاوض هو أسلوب مهم يستخدمه المديرون لزيادة احتمالية التوصل إلى حل وسط بين الأفراد والجماعات المتنازعة. من خلال التفاوض والمساومة، يناقش أطراف الصراع طرقاً مختلفة لتخصيص الموارد من أجل الوصول إلى حل مقبول لهم جميعاً (George & Jones, 2012, p. 391).
- **في حالة عدم وجود صراعات:** إذا انخفض الصراع عن المستوى المرغوب يجب على الإدارة تنشيط الصراعات (ديري، 2011، صفحة 290). ويمكن ذلك من خلال:
- ✓ **التطعيم:** وذلك من خلال توظيف موظفين جدد ينتمون إلى مجموعات تختلف خلفياتهم أو قيمهم أو مواقفهم أو أساليبهم الإدارية عن تلك التي يتمتع بها الأعضاء الحاليون.
- ✓ **إعادة هيكلة المنظمة:** من خلال إعادة تنظيم جماعات العمل، وتغيير القواعد والأنظمة، وزيادة الترابط، وإجراء تغييرات هيكلية مماثلة لكسر الوضع الراهن.

خلاصة:

يمكن للصراع أن يمتد لسلسلة كاملة من الإزعاج البسيط إلى مواقف العنف الجسدي، لكنه في الوقت نفسه، يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإبداع والابتكار، أو يمكن أن يؤدي بالمنظمات إلى التوقف التام. هناك العديد من الأنواع المختلفة من الصراع، بما في ذلك بين الأشخاص، وداخل الفرد، وبين المجموعات. داخل المنظمات، هناك العديد من المواقف الشائعة التي يمكن أن تحفز الصراع. يمكن أن تتسبب بعض الهياكل التنظيمية، في أن يكون لأي موظف رؤساء متعددين وأوامر متضاربة. تعد ندرة الموارد للموظفين لإكمال المهام سبباً شائعاً آخر للصراع التنظيمي، خاصة إذا كانت المجموعات داخل المنظمة تتنافس على تلك الموارد. بالطبع، يمكن أن تخلق الصدمات الشخصية البسيطة صراعاً داخلياً في أي موقف. تعد مشاكل الاتصال أيضاً مصدرًا شائعاً للصراع حتى في حالة عدم وجود مشكلة فعلية. عندما ينشأ الصراع، يمكن التعامل معه بعدد من الأساليب، كل منها بدرجات متفاوتة. تتطلب المواقف المختلفة طرقاً مختلفة للتعامل مع الصراعات، ولا توجد طريقة واحدة هي الأفضل.

دراسة حالة (McShane & Von Glinow, 2010, pp. 350-351)

تقوم Tamarack Industries بتصنيع قوارب بخارية تستخدم بشكل أساسي في التزلج على الماء. خلال أشهر الصيف، يتم عادة إنشاء خط إنتاج ثالث للمساعدة في تلبية الطلب الكبير في هذا الفصل. ويتم إنشاء هذا الخط الثالث عن طريق تعيين مجموعة من العمال ذوي الخبرة من خطي الإنتاج الدائمين وتعيين مجموعة من طلاب الجامعات لاستكمال فريق العمل. إلا أن هذا الإجراء استاء منه العمال ذوي الخبرة لأنهم كانوا يضطرون إلى تفريق فرقهم لتشكيل الخط الثالث. كما استاءوا أيضاً من العمل مع مجموعة من طلاب الجامعات واشتكوا من أنهم كانوا بطيئين ومتغطرسين.

قرر رئيس مجلس الإدارة، دان جينسين Dan Jensen، تجربة استراتيجية مختلفة في هذا الصيف وجعل الخط الثالث يضم فقط طلاب الجامعات. طلب من مارك ألين Mark Allen الإشراف على الفريق الجديد لأنه كان يدعى بأنه كان يعرف كل شيء عن القوارب، ويمكنه القيام بكل وظيفة بسهولة. كان مارك Mark Allen سعيداً بقبول الوظيفة الجديدة وشارك في اختيار فريقه. تم تسمية هذا الفريق باسم "الفريق اليوناني" لأن جميع طلاب الكلية كانوا أعضاء في نوادي تحمل أسماءً بالحروف اليونانية. قضى مارك Mark Allen ساعات طويلة في التدريب لجعل مجموعته تعمل بكامل طاقتها. لقد تعلم طلاب الكلية بسرعة، وبحلول نهاية جوان وصل معدل إنتاجهم إلى مستوى قياسي، مع معدل خطأ كان أعلى بقليل من المعدل الطبيعي. ولتبسيط عملية التعلم، عين دان جينسين Dan Jensen عمليات الإنتاج الطويلة للفريق اليوناني التي تتكون عموماً من 30 إلى 40 وحدة متطابقة. وبالتالي تم تقصير فترة التدريب وتقليل الأخطاء. مع تعيين عمليات الإنتاج القصيرة للفريقين ذوي الخبرة.

بحلول منتصف شهر جوان، كان هناك تنافس كبير بين الفريق اليوناني والعمال الأكبر سناً. كانت المنافسة في البداية جيدة. ولكن بعد بضعة أسابيع، أصبح العمال الأكبر سناً مستأوون من الملاحظات التي يدلي بها زملاؤهم. حيث كان الفريق اليوناني في كثير من الأحيان ملتزماً بمداول الإنتاج الخاصة به، مع توفير الوقت في نهاية اليوم للتجول، بحيث يذهب أحد أعضائه إلى خط آخر يتظاهر بالبحث عن مواد لكنه في الأصل كان يذهب هناك لمجرد تقديم تعليقات مُهينة. استاء العمال ذوو الخبرة من الاضطرار إلى أداء الإنتاج الأقصر وبدأوا في الانتقام بالتخريب. كانوا يتسللون خلال فترات الاستراحة ويخربون الأدوات، ويثبتون بعض الأجزاء بطرق خاطئة، ويفعلون أشياء صغيرة أخرى تؤدي إلى تعطيل إنتاج الفريق اليوناني.

شعر دان جينسين Dan Jensen بالرضا حيال قراره بتشكيل طاقم منفصل من طلاب الجامعات، ولكن عندما سمع تقارير عن التخريب والتنافس، أصبح قلقاً للغاية. نظراً لشكاوى العمال ذوي الخبرة، قام دان جينسين Dan Jensen بالتوزيع العادل لعمليات الإنتاج بحيث كان لجميع أفراد الخطوط عمليات إنتاج متشابهة. ومع ذلك لم يتوقف التنافس. واصل الفريق اليوناني الانتهاء في وقت مبكر والتفاخر بأدائه أمام الفريقين الآخرين.

في أحد الأيام، شك الفريق اليوناني في أن إحدى مجموعات منتجاتهم ستُخزَّب خلال استراحة الغداء على يد أحد أفراد الفريقين ذوي الخبرة. عن طريق الخداع الماهر، تمكنوا من نقل هذه المنتجات المخربة إلى خط إنتاج العمال ذوي الخبرة الآخر. بحلول نهاية فترة الغداء، كان الفريق اليوناني يضحك بشدة بسبب خداعهم، في حين كان أحد الفريقين ذوي الخبرة غاضبًا جدًا من الآخر.

قرر دان جينسن تغيير الوضع وأعلن أن مهام الوظيفة بين الفرق المختلفة سيتم إعادة توزيعها. تم إعلام الموظفين أنه عندما يحضرون للعمل في صباح اليوم التالي، سيتم نشر أسماء العمال المعنيين لكل فريق على لوحة الإعلانات. لم يتم استقبال هذا الإعلان بحماس كبير، وقرر مارك Mark Allen البقاء متأخرًا لمحاولة إعلام دان Dan Jensen عن فكرته، حيث كان يرى بأن العديد من طلاب الكلية سيستقيلون إذا تم تقسيم فريقهم.

أسئلة المناقشة:

- ✓ بين من نص الحالة مختلف مراحل الصراع الذي نشأ بين أعضاء الفريقين ذوي الخبرة وأعضاء الفريق اليوناني؟ وهل يعد هذا الصراع سلبي أم إيجابي؟ لماذا؟
- ✓ هل يمكن اعتبار تماسك الفريق اليوناني إيجابي؟ لماذا؟

الهوامش:

- ✓ George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. USA: PRENTICE HALL.
- ✓ Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education.
- ✓ McShane, S., & Von Glinow, M. (2010). *Organizational Behavior emerging knowledge and practice for the real world*. USA: McGraw-Hill/Irwin.
- ✓ *Organizational Behavior*. (2019). USA: Rice University.
- ✓ حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- ✓ زاهد محمد ديريري. (2011). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار المسيرة.
- ✓ عبد القادر أحمد . (2011). *إدارة الصراع التنظيمي -تحليل ومعطيات*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (28).

بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن يكون الطالب قادرًا على:

الأهداف التعليمية

- ✓ فهم عملية الاتصال ووظائفه.
- ✓ التعرف على أهم النظريات الحديثة للاتصال في المنظمات.
- ✓ المقارنة بين نماذج عملية الاتصال المختلفة.
- ✓ فهم الاتجاهات الممكنة للاتصالات التنظيمية، ونظمه، وأهم طرق الاتصال في المنظمة.
- ✓ فهم العوائق التي تحول دون الاتصال الفعال.

الخطوة	تمهيد
I.	الاتصال: تعريفه ووظائفه
II.	النظريات الحديثة للاتصال في المنظمات
III.	نماذج عملية الاتصال
IV.	الاتصال في المنظمة: اتجاهاته وطرقه
V.	معوقات الاتصال الفعال.
	خلاصة
	دراسة حالة 1
	دراسة حالة 2
	الهوامش

تمهيد:

يعد الاتصال الفعال أمرًا حيويًا لجميع المنظمات، لدرجة أنه لا يمكن لأي منظمة أن تكون موجودة بدونها. ويشير الاتصال إلى العملية التي يتم من خلالها نقل المعلومات وفهمها بين شخصين أو أكثر. نؤكد على الكلمة المفهومة لأن نقل المعنى المقصود من المرسل هو جوهر التواصل الجيد. يبدأ هذا الفصل بمناقشة مفهوم الاتصال ووظائفه، وعرض نماذج عملية الاتصال. بعد ذلك، تحديد اتجاهات الاتصال ونظمه وطرقه. ثم يحدد هذا الفصل الحواجز التي تحول دون الاتصال الفعال. ويختتم بدراسي حالة حول الاتصال في المنظمة.

I. الاتصال: تعريفه ووظائفه:

1. تعريف الاتصال: الاتصال هو عملية نقل الفهم والمعاني. كما يقصد بالاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تسلكه الجماعات داخل المنظمة، بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية. و هو عملية نقل معلومات من شخص (مرسل) إلى آخر (مستقبل)، وقد تكون هذه المعلومات أفكارا أو آراء، أو توجيهات أو أوامر أو غيرها. (حريم، 2020، صفحة 251)

يشبه الاتصال التنظيمي أنواع الاتصالات الأخرى لكنه مختلف عنه في الوقت ذاته.. فالاتصالات التنظيمية لها مصادر ومستقبلات تشارك في ترميز الرسائل وفكها تشفيرها. يتم إرسال الرسائل عبر قنوات مشوهة بالضوضاء. كما هو الحال مع أشكال الاتصال الأخرى، لكنه يرتبط بكفاءات الأفراد، ومجالات خبرتهم، والسياق، والحقائق، وآثار أو نتائج التفاعلات. ومع ذلك، فإن الاتصال التنظيمي هو أكثر من التفاعلات اليومية للأفراد داخل المنظمات. إنها العملية التي من خلالها تشكل المنظمات حقائق من خلال إنشاء الأحداث وتشكيلها. بعد ذلك، نصف الاتصال التنظيمي على أنه تفاعل معقد للعملية والأشخاص والرسائل والمعنى والغرض. باختصار يمكن وصف الاتصال التنظيمي على أنه مكون للمنظمات (Shockley-Zalabak, 2015, p. 17).

2. وظائف الاتصال: يقوم الاتصال في المنظمات أو في الجماعات بأربع وظائف رئيسية: (Robbins & Judge, 2013, pp. 336-337)

➤ **السيطرة (التحكم في سلوك الأفراد):** من خلال المبادئ التوجيهية الرسمية المطلوب اتباعها من طرف الموظفين، كما تسيطر الاتصالات غير الرسمية أيضا على سلوك الأفراد؛ كقيام جماعة عمل بمضايقة أحد أعضائها لأنه يعمل أكثر من اللازم ما يجعل باقي الأعضاء يظهرون أنهم لا يعملون بشكل جيد.

➤ **التحفيز:** يشجع الاتصال التحفيز من خلال إعلام الموظفين بما يجب عليهم القيام به، وعن أدائهم الجيد، وكيفية تحسينه

إذا	كان	الأداء	دون	المستوى	المطلوب.
كما أن تشكيل أهداف محددة، والمعلومات حول التقدم نحو الأهداف، ومكافأة السلوك المرغوب جميعها يدخل ضمن التحفيز ويتطلب اتصالا.					

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

➤ **التعبير العاطفي:** تعتبر جماعة العمل المصدر الرئيسي للتفاعل الاجتماعي لكثير من الموظفين. والاتصال داخل الجماعة هو آلية أساسية يظهر من خلالها الأعضاء رضاهم وإحباطهم. ولذلك فإن الاتصال يُعتمد للتعبير العاطفي عن المشاعر وتلبية الاحتياجات الاجتماعية.

➤ **المعلومات:** وتتمثل المهمة الأخيرة للاتصال في تسهيل اتخاذ القرارات، حيث توفر الاتصالات المعلومات التي يحتاجها الأفراد والجماعات لاتخاذ القرارات، عن طريق نقل البيانات اللازمة لتحديد الخيارات وتقييمها.

تقريباً جميع الاتصالات التي تحدث في جماعة أو منظمة ما تؤدي واحد أو أكثر من هذه الوظائف، ولا يعد واحداً منها هو الأكثر أهمية مقارنة بالآخرى؛ فلتحقيق أداء فعال، تحتاج الجماعات إلى الحفاظ على شكل من أشكال السيطرة على الأعضاء، وتحفيز الأعضاء على الأداء، والسماح بالتعبير العاطفي، واتخاذ القرارات.

II. النظريات الحديثة للاتصال في المنظمات:

توضح النظريات المحددة الموضحة في هذه النقطة العمل الابتكاري الذي تم إنجازه، بشأن المشكلات المهمة في الحياة التنظيمية المعاصرة، من خلال مقاربات مختلفة للاتصال التنظيمي.

1. الاتصال وفق نظرية النظم : تهدف هذه المقاربة إلى التنبؤ، وهو ما تقدره المنظمات باعتباره مفتاحاً لتحسين ممارسات الإدارة. تقدم نظرية النظم توضيحاً جيداً لكيفية استمرار أبحاث الاتصال التنظيمي من منظور ما بعد الإيجابية في التطور وحتى دمج الأفكار من المقاربات الأخرى (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, p. 185). وترى نظرية النظم بأن:

✓ التغذية العكسية هي الاتصال الداخلي الذي يصحح الانحراف وينشر المعلومات لمساعدة الأجزاء على العمل بشكل أفضل.

✓ التبادل هو الاتصال الخارجي الذي تحصل من خلاله المنظمات على المدخلات أو الموارد التي تحتاجها للنمو مقابل مخرجاتها.

وترى هذه النظرية أن المنظمات لا يمكن تستقيم إلا بوجود اتصالات حيوية تؤثر فيها، وتؤكد هذه

النظرية أن (حزي ، 2020، الصفحات 96-97):

- ✓ الاتصال هو جزء من المنظمة تؤثر فيه وتتأثر به.
- ✓ والاتصال هو وسيلة لربط المنظمات ببيئتها الخارجية.
- ✓ يعتمد توازن المنظمات للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائها وأعضاءها.
- ✓ تختلف وسيلة الاتصال باختلاف الظروف، أي أن وسيلة الاتصال تختلف لكي تتناسب مع الظروف.

ولعل النظرية المنفردة التي انبثقت عن المقاربة النظامية (نظرية النظم) هي تلك التي اقترحها كارل ويك Karl Weick ولا سيما ما جاء في كتابه "علم النفس الاجتماعي للتنظيم (1979)" و"صناعة المعنى في المنظمات (1995)" تأثير عميق على النظرية

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

التنظيمية، وخاصة في مجال الاتصال التنظيمي. وقد عرّف ويك عملية التنظيم بأنها "حل الغموض في بيئة محددة عن طريق سلوكيات متشابكة مدججة في عمليات مرتبطة بشكل مشروط". والغموض أو هو عدم القدرة على التنبؤ المتأصل في بيئة المعلومات في المنظمة (Miller, 2015, p. 68).

بدأت النظرية بملاحظة أن بيئة المنظمة تتضمن المعلومات بالإضافة إلى الموارد المادية. منذ أواخر القرن العشرين، أصبحت بيئة المعلومات معقدة بشكل متزايد. لا يمكن التعامل مع العديد من مواقف الاتصال من خلال الإجراءات والقواعد. علاوة على ذلك، فإن المنظمة وأعضائها يشكلون ويتشكلون من خلال بيئة المعلومات التي يعملون فيها. ولأن كل هذه العوامل تقدم ما أسماه "الغموض"، فإن هدف الاتصال التنظيمي هو الحد من الغموض. لتحقيق التنوع المطلوب اللازم لمواجهة تحديات بيئة المعلومات المعقدة، فإن الاستجابة الطبيعية لأعضاء المنظمة هي تفعيل ثقافة المعلومات الداخلية الخاصة بهم.

ورأى ويك بأنه حتى لو قام أعضاء المنظمة بتفعيل بيئة معلومات، إلا أن كل منهم يقدم تفسيرات مختلفة لما تعنيه تلك البيئة. وبالتالي، فإن جزءًا من عملية التنظيم هو اختيار أفضل التفسيرات ومن ثم الاحتفاظ بها لتوجيه التشريعات والاختيارات المستقبلية. تسمى هذه العملية الجماعية من التشريع والاختيار والاحتفاظ، في نموذج ويك، بصناعة المعنى بأثر رجعي. يتخبط أعضاء المنظمة في التعقيدات، ويدركون بمرور الوقت ما ينجح، ويعملون بشكل جماعي على تقليل الغموض وفهم مكان عملهم (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, p. 185).

2. الاتصال وفق نظرية الهيكلية: في نظرية الهيكلية، لا يتم استخدام "البنية" بالمعنى التقليدي للتسلسل الهرمي. بدلا من ذلك، تشير البنية إلى العلاقات المتبادلة بين الممارسات.

أوضح بول وماكفي Poole and McPhee كيف يمكن تطبيق نظرية الهيكلية بشكل عام على دراسات الاتصال، ثم انطلقا في أوائل الثمانينيات في استكشاف تطبيقاتها على الاتصالات التنظيمية. اقترحا في البداية أن الهيكلية يمكن أن تفسر تكوين مناخ المنظمة. ثم أكدت التطورات الإضافية في نظرية الهيكلية التنظيمية أن الاتصال التنظيمي يحدث في ثلاثة مراكز للهيكلية تتمثل في: التصور والتنفيذ والاستقبال. فعلى الرغم من إمكانية حدوث الكثير من التداخل والصراع، إلا أن الإدارة العليا تهيمن عادةً على الاتصال المفاهيمي، وتشرف الإدارة الوسطى على التنفيذ، ويتلقى الموظفون ما تم تحديده وينفذونه. يمكن تصنيف هذه الاتصالات إلى أربعة تدفقات تهتم على التوالي بالتفاوض بشأن العضوية (من يمكن أن يكون عضوًا)، وتنسيق النشاط (ما يفعله الأعضاء)، والهيكلية الذاتية (كيفية تنظيم الأنشطة) والوضع المؤسسي (كيف تميز المنظمة نفسها عن الآخرين) (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012, pp. 187-188).

3. الاتصال وفق نظرية (x و y) دوجلاس ماك غريغور: ويتحدد دور الاتصال، وفقا للنظريتين على أساس نظرة المدراء والمسؤولين إلى العامل الإنسان، إذ ترى كل من النظريتين أن (فرشان ، 2019-2020، الصفحات 37-38):

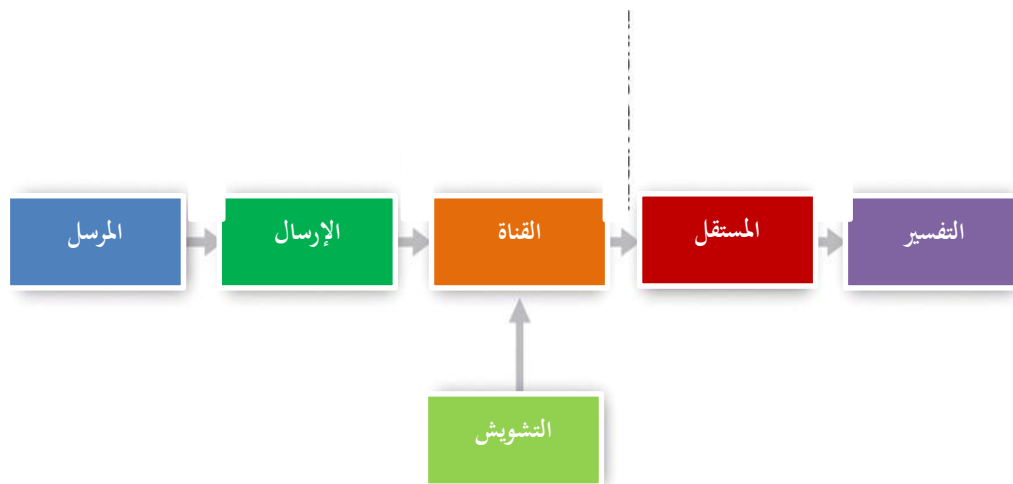
➤ الاتصال وفقا للنظرية X:

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

- ✓ أن الاتصال يغلب عليه المستوى النازل، ويقتصر على إرسال الأوامر والقرارات من القمة إلى القاعدة.
 - ✓ عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
 - ✓ اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات.
 - ✓ قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف.
 - **الاتصال وفقا لنظرية Y:** يميل المديرون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:
 - ✓ انتقال المعلومات من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
 - ✓ انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
 - ✓ استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
 - ✓ اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات وضمان وضوحها.
 - ✓ تشجيع عملية التغذية العكسية للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم .
- III. **نماذج عملية الاتصال:** هناك ثلاث نماذج لعملية الاتصالات (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012):

1. **الاتصال الخطي:** أي أن الرسالة تذهب من المرسل إلى المرسل إليه في شكل خطي، دون أي رد فعل من طرف هذا الأخير، ويعتبر النموذج الأقدم للاتصال.

الشكل رقم(01): نموذج الاتصال الخطي



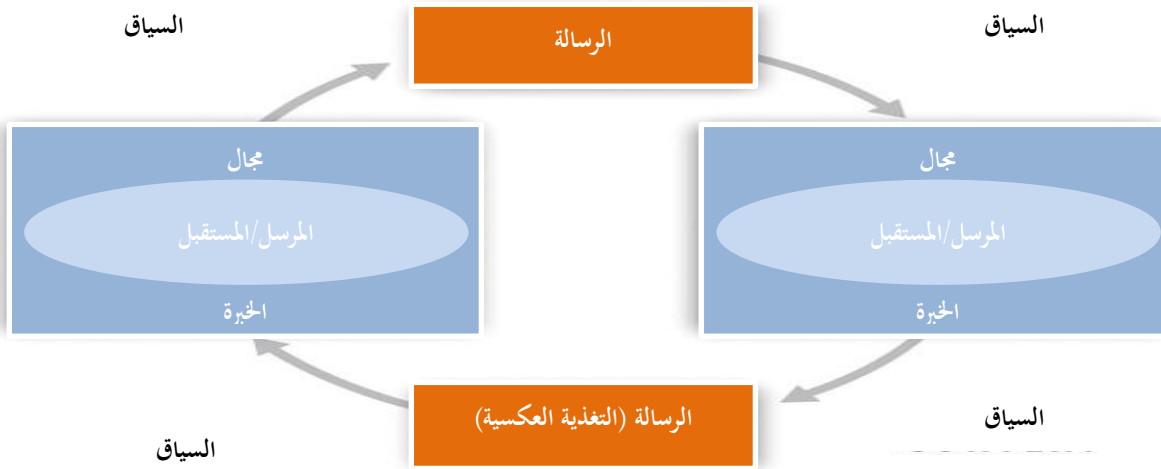
Source: Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Retrieved from

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

<https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/>

2. **النموذج التفاعلي:** وفق هذا النموذج تتحول الاتصالات من عملية خطية إلى دائرية، حيث يشارك فيها كل من المرسلين والمستلمين للرسائل. ولكن هذا النموذج يصور الاتصال مثل مباراة التنس: أحد المشاركين يبعث رسالة ثم يقوم المشاركون الآخرون بإرسال الرد، أي كل ينتظر دوره، وهكذا فالاتصالات تكون في شكل ذهاب وإياب، ولكن عند التفكير في الأمر يمكن إدراك أن الطرف الآخر (المستقبل) قد يرسل الرسائل في وقت واحد - في كثير من الأحيان غير لفظية - أثناء الحديث.

الشكل رقم (02): نموذج الاتصال التفاعلي

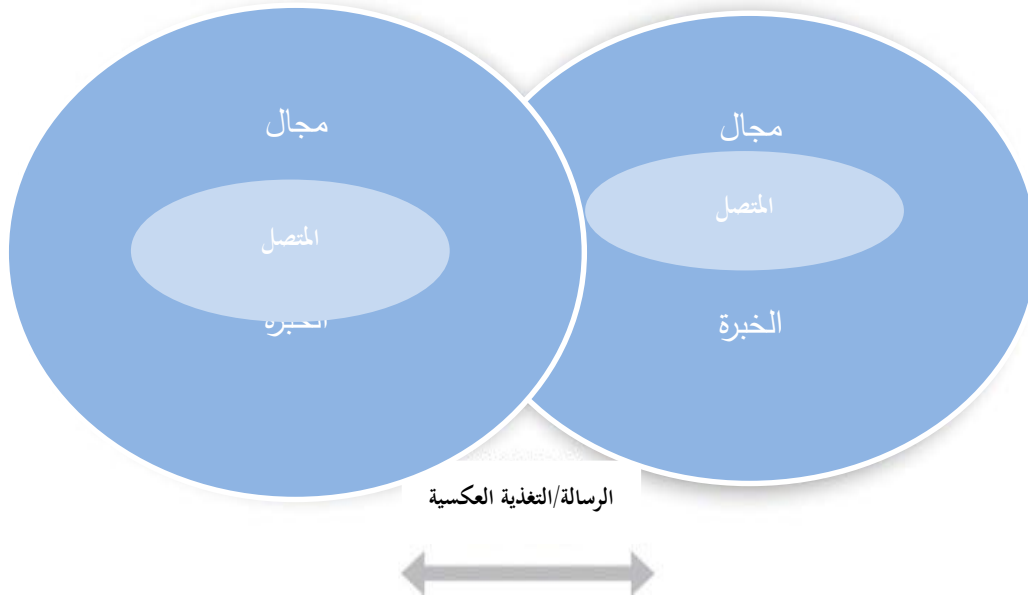


Source : Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Retrieved from <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/>

3. النموذج التبادلي:

وفق هذا النموذج يتم تبادل الرسائل والردود في نفس الوقت بين الأشخاص. ولأنهم يشاركون معا في العملية، فمجالات خبراتهم تتداخل، كما يمكن أيضا إضافة مفاهيم مفيدة مثل الضوضاء والسياق إلى هذا النموذج.

الشكل رقم (03): نموذج الاتصال التبادلي



Source : Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. Retrieved from <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/>

III. الاتصال في المنظمة: اتجاهاته وطرقه:

1. اتجاهات الاتصالات في المنظمة: يجب على كل منظمة تمكين الاتصال في عدة اتجاهات: الاتصال النازل، والاتصال

الصاعد، والاتصال الأفقي (Robbins & Judge, 2013, pp. 339-340):

➤ **الاتصالات النازلة:** هذا النوع من الاتصالات الرأسي أو العمودي يعد الأكثر شيوعاً باعتبار أن المعاني والرسائل تناسب من المستويات الإدارية العليا في شكل أوامر، وتعليمات، وتوجيهات، وملاحظات وغيرها إلى المستويات الدنيا. وتأخذ الرسائل أنواعاً عديدة كتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات، وتعليمات العمل لمعرفة كيفية إنجاز الأعمال، وقواعد العمل، والتغذية العكسية للأداء من خلال تقييم المستويات العليا للأداء المقدم من طرف العامل، أيضاً نجد تلقين العاملين وتعليمهم وتحفيزهم... الخ.

➤ **الاتصالات الصاعدة:** ويعتبر هذا النوع مكتملاً للأول، حيث يتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة. وتعتبر الاتصالات الصاعدة بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن الإدارة من التأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين، وتم فهمها والاستجابة لها. كما أن هذا النوع من الاتصالات يعطي الإدارة الصورة

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

الواضحة عن ردود أفعال العاملين من خلال رضاهم أو استيائهم، وهذا بغض النظر عن الوسائل المستخدمة كالتقارير والشكاوي والمقابلات... الخ.

➤ **الاتصالات الجانبية (الأفقية):** يشير الاتصال الأفقي إلى تبادل المعلومات في المستوى التنظيمي المماثل. ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال لتحسين الانتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يتحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي (الصاعد أو النازل).

2. طرق الاتصال:

➤ **الاتصال الشفوي:** تتمثل الوسيلة الأساسية لنقل الرسائل في الاتصال الشفوي. وتعد الخطابات، والمناقشات الرسمية الفردية والجماعية، والشائعات غير الرسمية من أشكال الاتصال الشفوي. ومن مزاياه السرعة وردود الفعل؛ إذ يمكن نقل رسالة شفوية وتلقي الرد في أقل وقت ممكن، كما أنه إذا كان المستلم غير متأكد من الرسالة، فإن التغذية الراجعة السريعة تسمح للمرسل باكتشافها وتصحيحها بسرعة. أما العيب الرئيسي للاتصال الشفوي يظهر عندما يجب أن تمر الرسالة عبر عدد من الأشخاص: كلما زاد عدد الأشخاص، زاد التشويه المحتمل.

➤ **الاتصال الكتابي:** تشمل الاتصالات الكتابية المذكرات، والرسائل، وعمليات إرسال الفاكس، والبريد الإلكتروني، والرسائل الفورية، والدوريات التنظيمية، والإشعارات الموضوعة على لوحات الإعلانات (بما في ذلك الإلكترونية)، وأي جهاز آخر ينقل الكلمات أو الرموز المكتوبة.

ومن مزايا الاتصال الكتابي أنه غالبًا ما يكون ملموسًا ويمكن التحقق منه. كل من المرسل والمتلقي لهما سجل بالاتصال؛ ويمكن تخزين الرسالة لفترة غير محددة. إذا كانت هناك أسئلة حول محتواها، فستكون الرسالة متاحة فعليًا للرجوع إليها لاحقًا. هذه الميزة مهمة بشكل خاص للاتصالات المعقدة والطويلة. كما أنها عادة ما تكون مدروسة جيدًا ومنطقية وواضحة. لكنها غالبًا ما تستغرق وقتًا طويلاً. كما أنها تفتقر لوجود آلية التغذية العكسية. يسمح الاتصال الشفوي للمتلقي بالاستجابة بسرعة لما يعتقد أنه يسمعه. لكن إرسال مذكرة بالبريد الإلكتروني أو إرسال رسالة فورية لا يوفر أي ضمان لاستلامها أو أن المستلم سيفسرها كما قصد المرسل. (Robbins & Judge, 2013, pp. 340-341)

يتمثل المبدأ التوجيهي الأول عند تحديد طريقة الاتصال، في معرفة الطريقة التي يهتم بها المتلقي بشكل منتظم، مثل الرد على المكالمات الهاتفية أو الرد على البريد الإلكتروني. يختلف الأفراد في تفضيلاتهم لوسائل الاتصال. قد لا يدرك المستلم أهمية الرسالة المستلمة أثناء المحادثة على الغداء؛ لأن الرسائل المهمة يتم تسليمها عادة في رسائل بريد إلكتروني مكتوبة. من ناحية أخرى، فالمستلمون الذين لديهم رسائل بريد إلكتروني كثيرة والذين اعتادوا أكثر على تسليم الرسائل المهمة شفهيًا قد يتجاهلون رسالة بريد إلكتروني تحتوي على رسالة مهمة أو يفشلون في تحديد أهميتها.

المبدأ التوجيهي الثاني الذي يجب اتباعه عند اختيار طريقة الاتصال هو اختيار وسيلة مناسبة لنوع الرسالة التي يرغب المرسل في نقلها إلى المتلقي، واستخدام العديد من الوسائط إذا لزم الأمر. تقترح الفطرة السليمة عند توصيل

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

رسالة شخصية وهامة إلى مرؤوس مثل المعلومات حول طرده أو ترقيته أو تلقي علاوة أو نقل إلى وحدة أخرى، فإن الاتصال الشفهي والتواصل وجهًا لوجه هو الأنسب. بدلاً من ذلك، إذا كانت الرسالة التي يرغب المرسل في إيصالها معقدة، مثل اقتراح فتح مصنع جديد، فإن الاتصال الكتابي التفصيلي مصحوبًا بوثائق داعمة يصبح الوسيلة الأنسب. كما أنه، عندما تكون الرسالة مهمة، يجب أن يكون المرسل مستعدًا لاستخدام الاتصال الكتابي وتدعيمه بالاتصال الشفوي. (George & Jones, 2012, p. 411)

➤ **الاتصال غير اللفظي:** في كل مرة تُرسل فيها رسالة شفوية، سيتم أيضًا نقل رسالة غير لفظية معها. فكل من النظرة والابتسامة والعبوس وحركة الجسم الاستفزازية تنقل المعنى. وبالتالي لن تكتمل أي مناقشة للاتصال دون النظر إلى الاتصال غير اللفظي - والذي يتضمن حركات الجسد، والتركيز الذي يعطى للكلمات، وتعبيرات الوجه، والمسافة المادية بين المرسل والمستقبل (Robbins & Judge, 2013, p. 341).

➤ **الاتصالات الإلكترونية:** الوسيلة التي لا غنى عنها - وفي حوالي 71 ٪ من الحالات، الوسيلة الأساسية - للاتصال في منظمات اليوم هي الوسيلة الإلكترونية. تشمل الاتصالات الإلكترونية البريد الإلكتروني، والرسائل النصية، وبرامج الشبكات، والمدونات، ومؤتمرات الفيديو. (Robbins & Judge, 2013, p. 345)

V. معوقات الاتصال الفعال: هناك العديد من المعوقات التي من شأنها إعاقة الاتصالات داخل المنظمات نذكر من بينها: (Robbins & Judge, 2019, pp. 377-380)

1. **التصفية:** تشير إلى تلاعب المرسل بالمعلومات عمدا حتى يجعل المتلقي أكثر إيجابية. كلما زادت المستويات العمودية في التسلسل الهرمي للمنظمة، زادت الفرص المتاحة للتصفية. وتحدث التصفية عندما يكون هناك اختلافات في الوضع، فقد يؤدي الخوف من نقل الأخبار السيئة، والرغبة في إرضاء الرئيس في كثير من الأحيان بالموظفين لإخبار رؤسائهم ما يعتقدون أنهم يريدون سماعه، وبالتالي تشويه الاتصالات الصاعدة.
2. **الإدراك الانتقائي:** إن المستقبل في عملية الاتصال يستمع بشكل انتقائي وذلك بناء على احتياجاته، ودوافعه، وخبرته، وغيرها من الخصائص الشخصية، فالأشخاص لا يروا الواقع؛ بل يفسرون ما يرونه ويطلقون عليه الواقع.
3. **التحمل الزائد للمعلومات:** يتميز الأفراد بقدرة محدودة على معالجة البيانات، وعندما تكون معلومات العمل تتجاوز قدرة المعالجة لدى الفرد، تكون النتيجة التحمل الزائد للمعلومات، ماذا يحدث عندما يكون لدى الأفراد معلومات أكثر بحيث لا يمكنهم فرزها واستخدامها؟ سوف يميلون إلى اختيار، وتجاهل، وتزوير، أو نسيان، أو قد يعتمدون إلى تأجيل معالجة المعلومات الإضافية إلى وقت آخر، وبهذا ينتج فقدان للمعلومات واتصال أقل فعالية، مما يجعل مسألة التعامل مع التحمل الزائد للمعلومات غاية في الأهمية في الوقت الحالي، فقد أصبحت تشكل تحديا كبيرا للأفراد والمنظمات.

4. **الانفعالات:** قد تفسر نفس الرسالة بشكل مختلف وذلك باختلاف الحالة المزاجية للمستقبل. على سبيل المثال، يمل الأفراد في حالة مزاجية سلبية لفحص الرسائل بمزيد من التفصيل، في حين أن أولئك الذين هم في حالة مزاجية إيجابية يميلون إلى قبول الاتصالات في قيمتها الظاهرة.
5. **اللغة:** حتى عندما يتواصل الأفراد باللغة نفسها، فإن الكلمات تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين. ويعتبر كل من العمر والسياس من أكبر العوامل التي تؤثر على هذه الاختلافات. وغالبا ما يفترض المرسلون أن الكلمات والمصطلحات التي يستخدمونها تعني نفس الشيء بالنسبة للمستقبل، لكن في الغالب ما يكون هذا الافتراض خاطئاً.
6. **الصمت أو السكوت:** تشير البحوث إلى أن الصمت والسكوت شائعان ويثيران الكثير من المشاكل، حيث وجدت إحدى الاستقصاءات أن أكثر من 85٪ من المديرين بقوا صامتين بشأن مسألة واحدة على الأقل من المسائل المهمة. فصمت الموظف يقود إلى افتقار المديرين للمعلومات حول المشاكل التشغيلية الجارية. والصمت فيما يتعلق بالتمييز والمضايقة والفساد وسوء السلوك يعني أن الإدارة العليا لا يمكنها اتخاذ إجراءات للقضاء على هذا السلوك. كما أن الموظفين الذين يسكتون حول قضايا مهمة قد يعانون أيضا من الإجهاد النفسي. ما يؤدي إلى حجب الاتصالات المستقبلية الهامة.
7. **القلق:** يعاني ما يتراوح بين 5 و 20٪ من الأفراد من مخاوف من الاتصال، إذ يواجه هؤلاء الأشخاص توترا وقلقا لا مبرر لهما في الاتصال الشفوي أو المكتوب أو كلاهما. قد يجدون صعوبة بالغة في التحدث مع الآخرين وجها لوجه أو قد يصبحون قلقين للغاية عندما يضطرون إلى استخدام الهاتف، أو الاعتماد على المذكرات أو رسائل البريد الإلكتروني.
8. **الكذب:** العائق الأخير أمام التواصل الفعال هو التحريف الصريح للمعلومات، أو الكذب.

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل سبب أهمية الاتصال الفعال للمنظمات. قد يتعطل الاتصال نتيجة للعديد من حواجز التي قد تُعزى إلى المرسل أو المستلم. لذلك، يتطلب التواصل الفعال الإلمام بالحواجز. يعد اختيار الطريقة الصحيحة للاتصال أمراً مهماً أيضاً، لأن اختيار الطريقة الخاطئة يقوض الرسالة.

دراسة حالة: (George & Jones, 2012, p. 433)

تعرضت في الماضي شركة كرايسلر Chrysler للانتقاد بسبب فشلها في توصيل المشاكل الحالية والخطط المستقبلية للموظفين والنقابات العمالية التي تمثل العديد منهم. وقد أدى "نهج البرج العاجي" إلى جعل كبار صانعي القرار معزولين عما كان يحدث في مصانع السيارات الخاصة بهم، وشعر الموظفون بأنهم ظلوا في الظلام؛ لأن المعلومات عن شركتهم جاءت من

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

متحدثين رسميين مدربين يقرؤون نصًا تم إعداده بعناية. أدت طريقة الاتصال هذه إلى حدوث فجوة واسعة بين مديري وموظفي شركة كرايسلر Chrysler وساهم ذلك في تدهور أداء الشركة خلال التسعينيات.

اتخذت كرايسلر Chrysler العديد من الخطوات لمعالجة مشكلة الاتصال هذه في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين؛ لتقريب المديرين والموظفين من بعضهم البعض في جميع مستويات الشركة؛ للتعامل مع المشكلات الرئيسية التي تواجهها. أدركت شركة كرايسلر Chrysler أن التعاون المكثف بين الموظفين والمديرين يمكنه أن يحفز الجهود اللازمة لتغيير أدائها. كانت إحدى الخطوات التي اتخذتها كرايسلر Chrysler لتشجيع التعاون هي ترقية المديرين الذين يتفهمون الاهتمامات والمشكلات التي تواجه قوتها العاملة - ويجيدون كيفية التحدث إلى الموظفين. ومن الذي يمكنه التحدث إلى العمال بشكل أفضل من المديرين الذين عمل آباؤهم في مصانع كرايسلر Chrysler والذين نشأوا في منازل كانت أحداث الشركة موضوعًا رئيسيًا لمحادثاتهم؟

كان توم لاسوردا LaSorda أحد هؤلاء المديرين، وكان والده رئيسًا لاتحاد عمال السيارات (UAW) لأحد مصانع كرايسلر Chrysler الكندية للسيارات، وكان جده أيضًا قائدًا للنقابة في تلك الشركة. من خلال جذوره النقابية، كان لدى لاسوردا LaSorda معرفة مباشرة بمشاعر عمال السيارات، عندما كان الآلاف منهم يفقدون وظائفهم بسبب المنافسة العالمية الشديدة. يتذكر لاسوردا LaSorda منذ طفولته عندما تم تسريح والده لمدة ستة أشهر بسبب اختيار الاقتصاد. لقد توصل إلى فهم معنى العيش من دون راتب، وهو ما تعيشه معظم العائلات الأمريكية.

والخبرة العملية التي تمكن لاسوردا LaSorda من الاتصال بشكل فعال مع الناس العاديين - مثل الموظفين في مصانع Chrysler. كيف تؤدي مهارات لاسوردا LaSorda في التحدث والتواصل مع موظفي النقابات والمسؤولين ثمارها؟

يقول المحللون أن كرايسلر Chrysler تتمتع بتعاملات تصالحية مع الموظفين و اتحاد عمال السيارات UAW أكثر من GM أو Ford. ساعد اتحاد عمال السيارات لاسوردا LaSorda في التعرف على حقيقة المنافسة العالمية ولماذا كان من الضروري اتخاذ وجهة نظر طويلة الأجل لمساعدة Chrysler وموظفيها على الازدهار - على الرغم من تسريح العمال وفقدان المزايا التي تسببت في الكثير من الألم للموظفين في الأزمة التي أعقبت ركود 2008. لم يوافق UAW اتحاد عمال السيارات فقط على تسريح مؤل 54000 موظفًا، بل وافق أيضًا على تغيير ممارسات العمل التي أدت إلى ارتفاع تكاليف التشغيل؛ وعمل مع الشركة لإيجاد طرق لخفض تكاليف الرعاية الصحية لمساعدة الشركة على البقاء.

في المقابل، عمل LaSorda على تحسين الآفاق المستقبلية للعمال المسرحين. قدمت كرايسلر تمويلًا كبيرًا لمساعدة الشركات الجديدة على فتح عمليات تصنيع قطع غيار السيارات بالقرب من مصانع كرايسلر لتوفير وظائف جديدة؛ كما قدمت التدريب والتعليم ومزايا إنهاء الخدمة للموظفين المسرحين؛ وقد تصرفت بشكل عادل مع الموظفين الحاليين. أمضى LaSorda وقتًا طويلاً يتجول في مصانع Chrysler ويتحدث مع العمال، ويلتقي مع المديرين التنفيذيين لاتحاد عمال السيارات UAW، ويخاطب أعضاء النقابة في اجتماعهم السنوي. كما قال، "عندما تدير شركة، فأنت تفعل ما هو الأفضل

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

للجميع"، وأنه كان يأمل أن يترجم هذا على المدى الطويل إلى آلاف الوظائف الجديدة ذات الأجر الجيد، شركة فيات التي استحوذت على شركة كرايسلر سنة 2009 بعد خطة الإنقاذ الحكومية، كان لاصوردا LaSorda يأمل في الاستمتاع بالمناخ الجديد للاتصالات الجيدة الموجودة حاليًا بين المديرين والعاملين الذين يتعاونون بسرعة؛ لزيادة إنتاج مجموعة جديدة من طرازات السيارات التي طورتها شركة فيات والتي تستهدف السوق الأمريكية.

أسئلة للمناقشة

- ✓ كيف يمكن أن يساعد الاتصال وجهًا لوجه بين المديرين والموظفين للوصول إلى تفاهم مشترك؟
- ✓ ما هي أنواع القضايا بين المديرين والنقابات التي يمكن التعامل معها بشكل أفضل من خلال وسائل الاتصال الأخرى مثل الاتصال الكتابي؟

دراسة حالة 2: (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2012, pp. 459-460)

لي راندل Leigh Randell هي المشرفة على خدمات الطيران في قاعدة أتلانتا التابعة لخطوط أوميغا الجوية Omega Airlines، وهي شركة طيران إقليمية ناجحة لها خطوط في جميع أنحاء الجنوب والجنوب الغربي. بالإضافة إلى أتلانتا، لديها قواعد في ست مدن رئيسية.

تتضمن وظيفة راندل Randell الإشراف على جميع الخدمات على متن الطائرة والموظفين في قاعدة أتلانتا. عملت في شركة الطيران لمدة سبع سنوات وفي وظيفتها الحالية لمدة عامين. على الرغم من تفضيلها الانتقال إلى منصب أرضي دائم، قررت تجربة منصب الإدارة. في وظيفتها هذه، تقدم تقاريرها مباشرة إلى كينت ديفيس Kent Davis، نائب رئيس الخدمات على متن الطائرة.

خلال العام الماضي، لاحظت راندل Randell ما تعتقد أنه قدر كبير من ازدواجية الجهود بين المضيفات وموظفي خدمة الركاب في المحطة فيما يتعلق بإجراءات التسجيل الخاصة بصعود الركاب. وهي تعتقد أن هذا قد أدى إلى تأخيرات غير ضرورية في عمليات المغادرة للعديد من الرحلات - خاصة عبر الرحلات الجوية (تلك التي لا تبدأ أو تنتهي في أتلانتا). لأن معظم الرحلات الجوية عبر أوميغا تتوقف في أتلانتا.

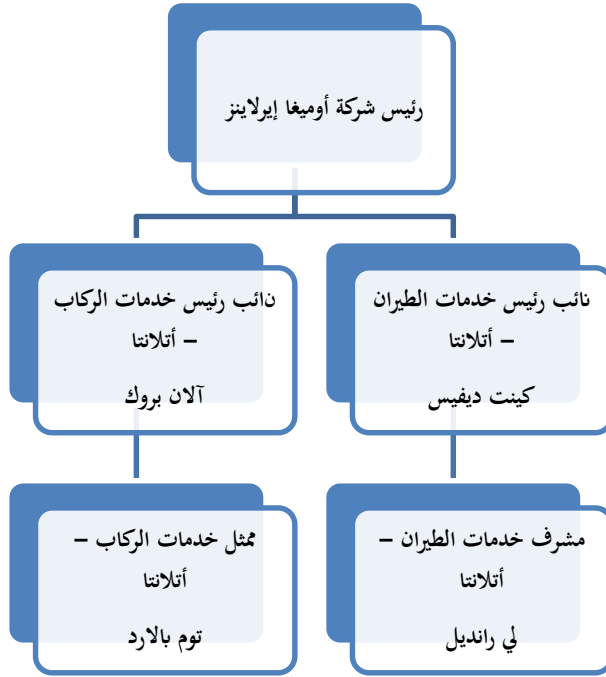
تعتقد راندل Randell أن مثل هذه الرحلات المتأخرة ربما لا تمثل مشكلة كبيرة في قواعد أوميغا الأخرى أو في المطارات الأصغر. وبالتالي، قررت محاولة تنسيق جهود المضيفات وموظفي خدمة الركاب من خلال إجراءات صعود أبسط وأكثر كفاءة، وبالتالي تقليل الوقت وزيادة رضا الركاب من خلال التقيد الوثيق بمواعيد المغادرة.

في هذا الصدد، قامت في ثلاث مناسبات خلال الشهرين الماضيين، بكتابة مذكرات إلى توم بالارد Tom Ballard، ممثل خدمات الركاب في أوميغا في قاعدة أتلانتا. في كل مرة، طلبت راندل Randell معلومات بخصوص

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

الإجراءات المحددة والوقت والتكاليف الخاصة بصعود الركاب على متن الرحلات الجوية. لكنها لم تتلق أي رد من توم بالارد، الذي تتمثل مهمته في الإشراف على جميع موظفي خدمة الركاب. لقد كان يعمل مع أوميغا لمدة خمس سنوات، بعد أن انضم إلى برنامج التدريب الإداري الخاص بها فور تخرجه من الكلية. يقدم تقاريره مباشرة إلى آلان بروك Alan Brock ، نائب رئيس خدمات الركاب في قاعدة أتلانتا. يعرض الشكل التوضيحي الموالى الهيكل التنظيمي لقاعدة أتلانتا.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لشركة طيران أوميغا



Source : Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). **Organizations: Behavior, Structure, Processes**. USA: McGraw-Hill, P460.

في الأسبوع الماضي، كتبت لي راندل Randell مذكرة إلى كينت ديفيس Kent Davis:

منذ عدة أشهر، كنت أحاول تطوير طريقة جديدة لتسهيل صعود الركاب على متن الرحلات الجوية من خلال تنسيق جهود خدمات الركاب وخدمات الطيران. وستمثل النتائج في تقليل الأعمال الكتابية والتكاليف والوقت الأرضي وتقييد أكثر بمواعيد المغادرة خلال الرحلات الجوية. لسوء الحظ، لم أتلق أي تعاون على الإطلاق في جهودي من طرف ممثل خدمات الركاب. لقد قدمت ثلاثة طلبات مكتوبة للحصول على معلومات، تم تجاهل كل منها. وغني عن القول، لقد كان هذا محبطاً بالنسبة لي. على الرغم من أنني أدرك أن أفكاري قد لا تكون دائماً صحيحة، إلا أنني في هذه الحالة أحاول فقط بدء شيء سيكون مفيداً لجميع المعنيين: خدمات الركاب، وخدمات الطيران، والأهم من ذلك، شركة أوميغا للطيران. أود أن ألتقي بكم لمناقشة هذا الأمر وإمكانية إعادتي إلى مهمة الطيران.

الفصل السابع: الاتصال في المنظمات ونظرياته الحديثة

استدعى كينت ديفيس Kent Davis آلان بروك Alan Brock وتوم بالارد Tom Ballard إلى اجتماع عاجل. سئل توم بالارد Tom Ballard بخفة عن سبب عدم تقديمه للمعلومات التي طلبتها راندل Randell . قال "مشغول جدا". كانت أسئلتها بعيدة عن أنظاري. لم يكن هناك وقت لي للإجابة على هذا النوع من الطلبات. لدي عمل لأقوم به. علاوة على ذلك، أنا لست مطالباً بتبليغها".

قال كينت ديفيس Kent Davis : "لكن توم ، أنت لا تفهم". "كل ما تحاول Leigh Randell القيام به هو تحسين النظام الحالي لصعود الركاب على متن الرحلات الجوية. لقد بادرت بالعمل على شيء قد يفيد الجميع".

فكر توم بالارد Ballard للحظة. أجاب: "لا، لم يكن الأمر كذلك بالنسبة لي. تعلمون أن لدي أيضًا أفكارًا حول كيفية تحسين النظام لبعض الوقت. على أي حال، إنها تسير في الأمر كله بشكل خاطئ".

أسئلة المناقشة:

- ✓ ما هي العوائق التي تحول دون الاتصال الفعال التي تكشفها في هذه الحالة؟
- ✓ هل هناك من هو "مخطئ" في هذه الحالة؟ بأية وسيلة أخرى كان بإمكان راندل Randell طلب المعلومات من توم بالارد Tom Ballard ؟ ما رأيك في رد فعل توم بالارد؟ لماذا؟
- ✓ في حين أن توصيل المعلومات عموديًا لأعلى أو لأسفل في المنظمة لا يمثل مشكلة كبيرة، فلماذا يصعب تحقيق الاتصال الأفقي والقطري؟ ما الذي تنصح به إدارة شركة أوميغا للطيران لتصحيح هذا الموقف؟

Travaux cités

- George, J., & Jones, G. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. USA: PRENTICE HALL.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. USA: McGraw-Hill.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational behavior*. USA: Pearson.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education.
- Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. USA: Cengage Learning.
- Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. USA: Pearson Education, Inc.
- Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012, 09 20). *An Introduction to Organizational Communication*. Retrieved from <https://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-organizational-communication/>

بشار حزي . (2020). *الاتصال التنظيمي*. سوريا: الجماعة الافتراضية السورية.

حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

دليلة فرشان . (2019-2020). *الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال تنظيمي*. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

الأهداف التعليمية	بعد قراءة ودراسة هذا الفصل وتحليل دراسة الحالة، يجب أن يكون الطالب قادرًا على:
	✓ وصف القيادة ومعرفة مصادر سلطة القائد، والتميز بينها وبين الإدارة.
	✓ شرح النظريات الأساسية للقيادة.
	✓ التعرف على الأنواع المختلفة للقيادة.
	✓ التعرف على أهم المهارات القيادية.
	✓ فهم كيف يمكن للقائد أن يكون فعالاً من خلال وصف أهم السلوكيات المطلوبة لذلك..

الخطة	تمهيد
	I. القيادة: تعريفها ومصادر قوتها.
	II. نظريات القيادة.
	III. اتجاهات حديثة في القيادة
	IV. مهارات القيادة
	V. سلوكيات القيادة الفعالة
	خلاصة
	دراسة حالة
	الهوامش

تمهيد:

يعتبر القادة في جميع أنحاء العالم مسؤولون جزئيًا على الأقل عن نجاح فرقهم وشركاتهم أو فشلها. ويتقاضى الرؤساء التنفيذيون للشركات ملايين الدولارات في شكل رواتب وخيارات أسهم على افتراض أنهم يمتلكون مستقبل شركاتهم بأيديهم. والقادة موجودون في جميع مستويات المنظمة. يشغل بعض القادة موقعًا في السلطة وقد يستخدمون القوة التي تأتي من مناصبهم، فضلاً عن قوتهم الشخصية للتأثير على الآخرين. في المقابل نجد قادة لا يتمتعون بمنصب رسمي للسلطة داخل المنظمة ولكنهم يظهرون القيادة من خلال التأثير على الآخرين بواسطة الأشكال الشخصية للسلطة. وفي هذا الإطار يمكن التساؤل حول ما الذي يجعل القادة فعالين؟ ما الذي يميز الأشخاص الذين يُنظر إليهم على أنهم قادة عن أولئك الذين لا يُنظر إليهم على أنهم قادة؟ سنراجع في هذا الفصل، خصائص القيادة، ونظرياتها، وبعض الاتجاهات الحديثة لها، ونلخص أهم المهارات والسلوكيات التي يجب امتلاكها من طرف الأشخاص حتى يصبحوا قادة.

I. القيادة: تعريفها ومصادر قوتها:

1. تعريف القيادة: تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم القيادة وتنوعت وفيما يلي سيتم سرد بعضها (هاني محمد، 2014 ، الصفحات 189-190):

- ✓ القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.
 - ✓ القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.
 - ✓ القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم.
- ويرى آخر بأن القيادة تتضمن التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مهمة لهم وللمنظمة. و يشير مصطلح القيادة عمومًا إلى القيادة التي تمارس في أي مستوى تنظيمي، بينما تشير القيادة الاستراتيجية إلى نشاط القيادة بين كبار المديرين التنفيذيين (DuBrin, 2019, p. 237).

وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين القيادة الرسمية التي تقوم على أساس الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص داخل المنظمة، مثل رئيس فريق أو مدير المنظمة أو مسؤول قسم. والقيادة غير الرسمية تقوم على أساس التجاوب الذي يحصل عليه الشخص من قبل الأعضاء الآخرين بغض النظر عن وظيفته، وذلك من خلال بعض السلوكيات الإيجابية، مثل الاتصال الشفهي، وطرح الأفكار الجديدة، ومحاولة التعرف على الآخرين... إلخ (Northouse, 2013).

2. الفرق بين القائد والمدير: القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف معينة، أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل، والمدير يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

على الرغم من أن القيادة هي وظيفة رئيسية للإدارة فهي تختلف عنها. تتلاءم الإدارة مع التعقيد، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على النظام والاتساق. أما القيادة فتتناسب مع التغيير في عالم تنافسي سريع التطور. يتعامل القادة الفعالون مع التغيير من خلال صياغة رؤية للمستقبل وتحديد اتجاه تلك الرؤية. يركز القادة على الإلهام والرؤية والعاطفة البشرية. تركز القيادة

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

بشكل أكبر على الأشخاص، بينما تركز الإدارة بشكل أكبر على النتائج. كما يشارك القادة بشكل كبير في إقناع وتحفيز الآخرين وقيادة التغييرات المفيدة.

وعليه فالقيادة هي أحد الوظائف الإدارية للمدير. كما أنه ليس كل مدير قائد فهناك الكثير من المديرين الذي لا يملكون مقومات القيادة الناجحة (DuBrin, 2019, p. 237).

3. مصادر قوة تأثير القائد: إن قوة القائد تعني قدرة تأثيره على سلوك أتباعه من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وتتمثل مصادر قوة التأثير لدى القادة في (هاني محمد، 2014، الصفحات 215-216):

✓ **قوة المكافأة:** وتستند إلى إدراك المرؤوس بأن امتثاله لأوامر القائد سيؤدي إلى حصوله على مكافآت مادية أو معنوية.

✓ **قوة الإكراه أو العقاب:** وتستند إلى خوف المرؤوس من أن عدم التزامه بأوامر القائد يمكن أن يؤدي بهذا الأخير إلى فرض عقوبات عليه.

✓ **القوة المشروعة:** ويستمد هذه القوة من المنصب الذي يشغله الرئيس أو القائد.

✓ **قوة الخبرة:** وهي تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة التي يمتلكها الشخص، وتوفر هذه المواصفات في الرئيس سوف تؤدي إلى احترامه من قبل المرؤوسين له.

✓ **قوة الاقتداء:** وتستند إلى السمات الشخصية التي يتميز بها الرئيس والتي تجعل المرؤوس يعجب ويقدر الرئيس، ما يؤدي إلى الاقتداء به.

إذا أدى هذا التأثير إلى التزام المرؤوسين فهذا يعني أن القائد ناجح، وإذا أدى إلى امتثالهم فهو ناجح جزئياً، وإذا أدى إلى مقاومتهم فهو قائد فاشل.

II. نظريات القيادة: هناك أدبيات واسعة جداً حول موضوع القيادة. وقد تم تصنيف نظرية القيادة والبحث وفقاً لنوع المتغير الذي يتم التأكيد عليه أكثر، وذلك بناء على ثلاثة أنواع من المتغيرات هي: خصائص القادة، خصائص الأتباع، و خصائص الموقف. وبناء عليه فقد تم تصنيف النظريات في المقاربات الخمسة التالية: مقارنة السمات، المقاربة السلوكية، مقارنة تأثير القوة، المقاربة الموقفية، والمقاربة القائمة على القيم. وفيما يلي شرح لرؤى كل مقاربة على حدة:

1. نظرية السمات: كانت مقارنة السمات أحد أقدم المقاربات لدراسة القيادة. تؤكد هذه المقاربة على سمات القادة مثل الشخصية والدوافع والقيم والمهارات. وكان افتراضها الأساسي هو أن بعض الأشخاص هم قادة بالفطرة، ويتمتعون بصفات معينة لا يمتلكها الآخرون؛ حيث أرجعت نظريات القيادة المبكرة النجاح القيادي إلى القدرات غير العادية مثل الطاقة، والحدس النافذ، والبصيرة الخارقة، وقوة الإقناع التي لا تقاوم. ولقد سعت المئات من دراسات السمات التي أجريت خلال ثلاثينيات وأربعينيات القرن الماضي إلى تحديد هذه الصفات، لكن هذا الجهد البحثي الهائل فشل في العثور على أي سمات من شأنها أن تضمن نجاح القيادة. كان أحد أسباب الفشل هو عدم

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

الانتباه إلى المتغيرات الوسيطة في السلسلة السببية، التي يمكن أن تفسر كيفية تأثير السمات على نتيجة مثل أداء المجموعة أو نجاح القائد. كانت طريقة البحث السائدة هي البحث عن ارتباط كبير بين سمات القائد الفردية ونجاح القائد، دون فحص أي عمليات تفسيرية. وبتراكم الأبحاث على مر السنين أحرز الباحثون تقدماً في اكتشاف كيفية ارتباط سمات القائد بسلوك القيادة وفعاليتها. (Yukl, 2013, pp. 12-13).

2. **النظريات السلوكية:** نتيجة الانتقادات الموجهة لنظرية السمات، جاءت النظريات السلوكية محاولة اهتمام الكتاب والباحثين إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من الخصائص أو السمات. وبدأت المقارنة السلوكية في أوائل الخمسينيات؛ حيث بدأ الباحثون في الاهتمام بما يفعله المديرون بالفعل في الوظيفة. من خلال فحص كيف يقضي المديرون وقتهم، والنمط النموذجي للأنشطة والمسؤوليات والوظائف الإدارية، وكيفية تعاملهم مع المطالب والقيود وصراعات الدور في وظائفهم. وعلى الرغم من أن الأبحاث المنضوية تحت هذه المقارنة لم يتم تصميمها لتقييم القيادة الفعالة بشكل مباشر، إلا أنها وفرت رؤى مفيدة حول هذا الموضوع؛ إذ تعتمد فعالية القيادة جزئياً على مدى نجاح المدير في حل صراعات الدور، والتعامل مع المطالب، وإدراك الفرص، والتغلب على القيود (Yukl, 2013). فقد تم الانتقال من كون القيادة عبارة عن سمات موروثية إلى كونها سلوك يمكن تعلمه، وحاولت هذه المقارنة تحديد أنماط السلوك التي مكنت القادة من التأثير الفعال في الآخرين.

3. **مقارنة قوة التأثير:** درست هذه المقارنة عمليات التأثير بين القادة والأشخاص الآخرين. مثل معظم الأبحاث حول السمات والسلوك، تتخذ بعض أبحاث تأثير القوة منظوراً يركز على القائد مع افتراض ضمني أن السببية أحادية الاتجاه (يتصرف القادة ويتفاعل الأتباع). سعت هذه المقارنة إلى شرح فعالية القيادة من حيث مقدار ونوع السلطة التي يمتلكها القائد وكيفية ممارسة السلطة. ويُنظر إلى القوة هنا على أنها مهمة ليس فقط للتأثير على المرؤوسين، ولكن أيضاً للتأثير على الزملاء والرؤساء والأشخاص خارج المنظمة، مثل العملاء والموردين (Yukl, 2013, p. 13).

4. **المقارنة الموقفية:** أما هذه النظرية فقد افترضت أن القيادة هي وليدة المواقف، فيمكن أن يكون الفرد قائداً على جماعته إذا ساد موقفه أو رأيه في موقف ما يمر به أعضاء الجماعة (عبد الباسط عباس، 2011، صفحة 204) تؤكد هذه المقارنة على أهمية العوامل السياقية التي تؤثر على عمليات القيادة. تشمل المتغيرات الموقفية الرئيسية: خصائص التابعين، وطبيعة العمل الذي تقوم به الوحدة التي يعمل بها القائد، ونوع المنظمة، وطبيعة البيئة الخارجية. وقد حاولت هذه المقارنة اكتشاف إلى أي مدى تكون عمليات القيادة متماثلة أو فريدة عبر أنواع مختلفة من المنظمات ومستويات الإدارة والثقافات. كما حاولت تحديد جوانب الموقف التي تعمل على "تعديل" العلاقة بين سمات القائد (مثل السمات والمهارات والسلوك) وفعالية القيادة، على افتراض أن السمات المختلفة ستكون فعالة في المواقف المختلفة، وأن نفس السمة ليست هي الأمثل في جميع المواقف.

5. **المقارنة التكاملية:** تتضمن المقارنة التكاملية أكثر من نوع واحد من متغيرات القيادة؛ حيث شاع في السنوات الأخيرة قيام الباحثين بتضمين نوعين أو أكثر من متغيرات القيادة في نفس الدراسة، ولكن لا يزال من النادر العثور

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

على نظرية تشملهم جميعًا (على سبيل المثال: السمات، السلوك، قوة التأثير، المتغيرات الموقفية والنتائج). وكمثال عن المقاربة التكاملية نجد نظرية مفهوم الذات للقيادة الكاريزمية، والتي تحاول تفسير سبب رغبة أتباع بعض القادة في بذل جهد استثنائي وتقديم تضحيات شخصية لتحقيق هدف أو مهمة المجموعة.

III. اتجاهات حديثة في القيادة:

1. القيادة الإجرائية أو التبادلية: يشير القائد الإجرائي إلى القائد الذي يوجه مرؤوسيه ويحفزهم ويدفعهم باتجاه تحقيق الأهداف، وذلك من خلال توضيح وتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم وواجباتهم. ولا تختلف القيادة هنا عن الإدارة (حريم، 2020، صفحة 219).

2. القيادة التحويلية: وتشير القيادة التحويلية إلى التأثير الأدبي والإلهامي للقائد على مرؤوسيه ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة. فضلًا عن الخصائص الشخصية للقائد والتي تدفع بالمرؤوسين للإعجاب به وزيادة ثقتهم وولائهم له، وهذا ما يحفزهم لبذل جهد مضاعف لتنفيذ الأعمال التي يطلبها منهم، كما تساهم القيادة التحويلية في زيادة دافعية المرؤوسين للعمل الإبداعي غير المتوقع، ويُعتقد أن القائد الذي يتبنى هذا النوع من القيادة يكون له تأثير جوهري وكبير على مرؤوسيه، ويسعى باستمرار إلى استشارتهم للحصول على الأفكار الجديدة لحل المشاكل وتطوير العمل. كما يعمل القائد التحويلي على إيجاد مناخ من الثقة والاحترام في علاقته مع مرؤوسيه لتشجيعهم على تحويل قيمهم الشخصية لدعم أهداف المنظمة ورسالتها. إنَّ القائد التحويلي تكون لديه القدرة على تحقيق إنجازات فائقة ومتميزة تظهر للغير بوضوح، يصعب تحقيقها عند إتباع أي أسلوب آخر من أساليب القيادة. ويتفق الباحثون على أن تطبيق أسلوب القيادة التحويلية يتوقف على أربعة مرتكزات أساسية هي (حريم، 2020، صفحة 220):

✚ الخصائص الكاريزمية للقائد، أو سحر الهالة التي يتمتع بها القائد؛

✚ إلهام القادة للمرؤوسين، باستخدام الرموز والقيم لزيادة دافعيتهم للعمل؛

✚ الاستشارة الفكرية للمرؤوسين ودفعهم لتقديم الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل وتطويره؛

✚ الاعتبارات الفردية للمرؤوسين، أي التخصيص بالمعاملة مع المرؤوسين بحيث يعامل كل فرد بشكل منفرد.

3. القيادة الكاريزماتية: هي نوع من التأثير الذي يستند على الهالة أي سحر شخصية القائد، والقائد الكاريزمي هو قائد متحمس لديه ثقة بالنفس وتؤثر شخصيته وأفعاله على الآخرين ليتصرفوا بطريقة معينة. وعلى القائد الكاريزمي أن يتصف بما يلي لكي يكون فعالاً (حريم، 2020، صفحة 220):

✓ القدرة على تفسير الرؤية للآخرين وتوضيحها لهم.

✓ القدرة على التعبير عن الرؤية فعالاً وليس قولاً فقط.

✓ القدرة على تطبيق الرؤية في مواقف قيادية مختلفة.

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

4. **قيادة الفريق:** النوع الثالث من انواع القيادة الحديثة: ازداد اعتماد المنظمات على العمل الفرقي، ما أدى إلى ازدياد أهمية قائد الفريق الذي يتمحور دوره في: إدارة شؤون الفريق مع البيئة الخارجية وتسهيل عمل الفريق (حریم، 2020، صفحة 221).

5. **القيادة الخادمة:** القائد الخادم هو ذلك الشخص الذي يقدم مصالح تابعيه على مصالحه الشخصية، ويركز على تطويرهم، ويتمتع القادة الخادمون بسلوكيات أخلاقية قوية نحو تابعيهم، ونحو المنظمة ونحو الآخرين. ويتميز القادة الخادمون ب (Northouse, 2013):

✓ الاستماع للآخرين.

✓ التعاطف مع مرؤوسيه.

✓ العناية بمرؤوسيه.

✓ الوعي.

✓ القدرة على الاقتناع.

✓ التصور.

✓ البصيرة.

✓ تحمل الدور أو المسؤولية.

✓ الالتزام بتطوير المرؤوسين وتطوير المنظمة.

6. **القيادة الداعمة:** تتضمن القيادة الداعمة (أو "الدعم") مجموعة متنوعة من السلوكيات التي تُظهر الاهتمام باحتياجات الآخرين ومشاعرهم، وقبولهم والاهتمام بهم. وتتضمن القيادة الداعمة السلوكيات التالية (Yukl, 2013, pp. 63-65):

✓ إظهار القبول والتقدير الإيجابي.

✓ تقديم التعاطف والدعم عندما يكون المرؤوس قلقاً أو منزعجاً.

✓ تعزيز الثقة بالنفس واحترام الذات لدى المرؤوسين.

✓ الاستعداد للمساعدة في حل المشاكل الشخصية.

IV. **مهارات القيادة:** يجب على كل قائد أن يمتلك مجموعة من المهارات التي تساعد في التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم ومن بين هذه المهارات نذكر:

1. **المهارات الفنية:** يقصد بها المعرفة المتخصصة وكفاءة استخدام هذه المعرفة في أداء العمل بالشكل الذي يمكن من تحقيق الأهداف. كما تمثل قدرة القائد على الاستفادة من معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز أعماله. ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال الدراسة والخبرة

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

والتكوين. ومن أهم المهارات الفنية للقائد نجد: القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور، الحزم، الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه (نواف، 2009، صفحة 327).

2. **المهارات الإنسانية:** وتعني القدرة على فهم سلوك الموظفين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكياتهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني يجعله يفهم نفسه ويفهم تابعيه (العلاق، 2010، صفحة 15)، ومن ثم يمكنه التعامل معهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي فيما بينهم (نواف، 2009، صفحة 333).

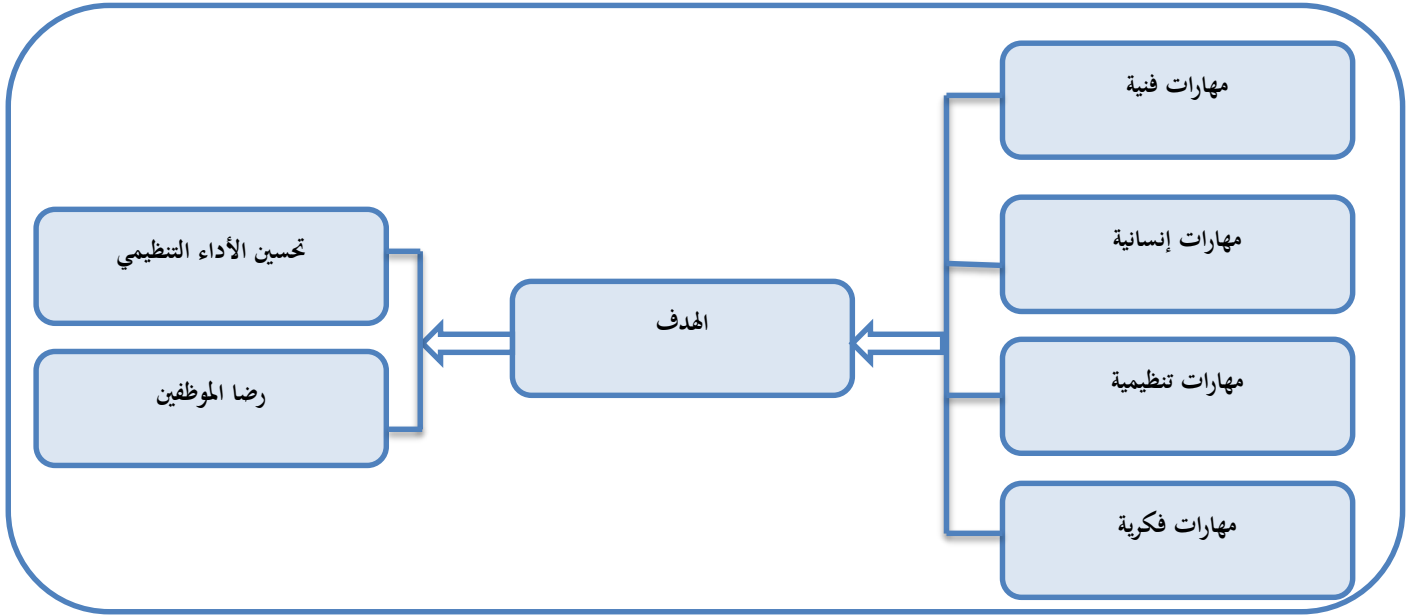
3. **المهارات التنظيمية:** وهي قدرة القائد على رؤية المنظمة التي يقودها، وفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وأثر التغييرات التي تحدث في أي جزء منها على بقية الأجزاء، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالبيئة الخارجية. ويندرج تحت المهارات التنظيمية نوعان من المهارات تتمثل في (نواف، 2009، الصفحات 335-338):

✓ **المهارات السياسية:** وتعني قدرة القائد على النظر للمنظمة التي يقودها ضمن البيئة التي تنشط فيها (نظرة نظامية).

✓ **المهارات الإدارية:** وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف جميع أصحاب المصلحة.

4. **المهارات الفكرية:** وهي قدرة القائد على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك مرونته واستعداده الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذلك أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب ما تفرضه ظروف البيئة المحيطة (العلاق، 2010، صفحة 15).

الشكل رقم (01): مهارات القيادة



المصدر: بشير العلاق، (2010): القيادة الإدارية، دار اليازوري، الأردن، ص 16. بتصرف

V. **سلوكيات القيادة الفعالة:** تتضمن معظم النظريات والأبحاث حول السلوك القيادي الفعال واحدًا أو اثنين من السلوكيات المحددة على نطاق واسع (تسمى أحيانًا الفئات الوصفية). يصف هذا العنصر بإيجاز العديد من الفئات الوصفية ذات الصلة بالقيادة الفعالة (Yukl, 2013, pp. 50-53):

1. **سلوكيات العلاقات والمهام:**

تتمثل المجموعة الأولى من السلوكيات في **الاهتمام بالعلاقات**، وتضم هذه الفئة: تقديم خدمات شخصية للمرؤوسين، وإيجاد الوقت للاستماع إلى المرؤوس الذي يعاني من مشكلة، ودعم المرؤوس أو الدفاع عنه، والتشاور مع المرؤوسين بشأن الأمور المهمة، والاستعداد لقبول الاقتراحات من المرؤوسين، ومعاملة المرؤوسين على قدم المساواة. أما المجموعة الثانية من السلوكيات فتتمثل في **الاهتمام بأهداف المهمة**، وتضم هذه الفئة: تعيين مهام المرؤوسين، والحفاظ على معايير محددة للأداء، ومطالبة المرؤوسين باتباع الإجراءات القياسية، والتأكيد على أهمية الالتزام بالمواعيد النهائية، وانتقاد العمل السيئ، وتنسيق أنشطة مختلف المرؤوسين.

2. **السلوك الموجه بالتغيير: أولت**

نظرية وأبحاث القيادة المبكرة القليل من الاهتمام للسلوكيات المعنية بشكل مباشر بتشجيع التغيير وتسهيله. في الثمانينيات، تم تضمين بعض السلوكيات الموجهة نحو التغيير في نظريات القيادة الكاريزمية والقيادة التحويلية. يهتم السلوك الموجه نحو التغيير في المقام الأول بفهم البيئة، وإيجاد طرق مبتكرة للتكيف معها، وتنفيذ التغييرات الرئيسية في الاستراتيجيات أو المنتجات أو العمليات.

تؤثر بعض الأنواع المحددة من سلوك القائد في كل فئة وصفية على هدف واحد فقط، لكن أنواعاً أخرى من السلوك قد تؤثر على أكثر من هدف واحد. على سبيل المثال، عندما يتشاور القائد مع أعضاء الفريق حول خطة العمل لمشروع ما، فقد تكون النتيجة التزاماً أكبر بالمشروع (العلاقات الانسانية)، واستخدام أفضل للموظفين والموارد المتاحة (كفاءة المهمة)، واكتشاف طرق أكثر ابتكاراً لإرضاء العميل (التكيف). عندما يوفر القائد التدريب لموظف ما، فقد تكون النتيجة تحسين الإنتاجية (كفاءة المهمة)، وزيادة مهارات الموظف ذات الصلة بالتقدم الوظيفي (العلاقات الإنسانية)، وتنفيذ أفضل لبرنامج جديد مبتكر (التغيير التكيفي).

3.

التشارك في اتخاذ القرارات:

ينطوي ذلك على استخدام القائد لإجراءات اتخاذ القرار التي تسمح لأشخاص آخرين مثل المرؤوسين أن يكون لهم بعض التأثير على القرارات التي تؤثر عليهم. يعكس استخدام إجراءات اتخاذ القرار التمكينية اهتماماً قوياً بأهداف العلاقات مثل الالتزام والتطوير، ولكن يمكن أن يتضمن أيضاً اهتماماً بأهداف المهمة مثل جودة القرار. قد يتضمن محتوى قرارات القائد أهداف المهمة (إجراءات عمل الخطة)، أو أهداف العلاقات (تحديد كيفية تحسين مزايا الموظف)، أو تغيير الأهداف (تحديد المبادرات الجديدة المبتكرة)، أو مزيجاً من الأنواع الثلاثة للأهداف.

4.

سلوكيات القيادة الخارجية:

نادراً ما تتضمن النظريات والأبحاث المتعلقة بالقيادة السلوكيات العابرة للحدود، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن المعلومات حول سلوك القائد لا يتم الحصول عليها عادةً إلا من خلال مسح المرؤوسين الذين لديهم فرصة ضئيلة لمراقبة كيفية تفاعل قائدهم مع الأشخاص خارج وحدة العمل أو المنظمة. ومع ذلك، فقد حددت الأبحاث في العمل الإداري أدواراً وأنشطة مهمة عابرة للحدود، تتمثل في:

الشبكات (شبكة من العلاقات)

✓

العامية): تتضمن الشبكات بناء علاقات قوية مع الأقران والرؤساء والأجانب الذين يمكنهم توفير المعلومات والموارد والدعم السياسي المطلوب والحفاظ عليها. تشمل فئة السلوك هذه: حضور المؤتمرات والاحتفالات المهنية، والانضمام إلى الشبكات الاجتماعية، والتواصل الاجتماعي بشكل غير رسمي، وتقديم الخدمات، واستخدام أساليب إدارة الانطباع مثل التطوع.

المسح البيئي: يشمل المسح

✓

البيئي (ويسمى أيضاً المراقبة الخارجية) جمع المعلومات حول الأحداث والتغيرات ذات الصلة في البيئة الخارجية، وتحديد التهديدات والفرص لجماعة أو منظمة القائد، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تقليدها أو تكييفها. يمكن إجراء المسح باستخدام شبكة اتصالات خاصة بالقائد، ودراسة المنشورات ذات الصلة وتقارير الصناعة، وإجراء أبحاث السوق، ودراسة قرارات وأعمال المنافسين والمعارضين.

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

✓ التمثيل: يشمل التمثيل ممارسة

الضغط للحصول على الموارد والمساعدة من الرؤساء، وتعزيز سمعة جماعة أو منظمة القائد والدفاع عنها، والتفاوض بشأن الاتفاقات مع الأقران والأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين، واستخدام التكتيكات السياسية للتأثير على القرارات التي يتخذها الرؤساء أو الوكالات الحكومية.

خلاصة:

استعرضنا في هذا الفصل أكثر نظريات القيادة تأثيراً. حددت مقاربات السمات الخصائص المطلوبة لكي يُنظر إلى الشخص كقائد. في حين، حددت المقاربة السلوكية أنواع السلوكيات التي يظهرها القادة. لم تنتبه كل من مقاربة السمات والمقاربات السلوكية إلى السياق الذي تحدث فيه القيادة، مما أدى إلى تطوير المقاربة الموقفية، ثم ظهرت أبحاث أخرى تجمع بين العديد من المتغيرات لدراسة القيادة، وتمثلت في المقاربة التكاملية. كما استعرضنا بعض التوجهات الجديدة للقيادة وعلى رأسها القيادة الخادمة والقيادة الداعمة وقيادة الفريق والقيادة التحويلية. يبدو أن الوعي بأسلوب الفرد والتأكد من أن القادة يبرهنون على السلوكيات التي تلي احتياجات الموظفين، والمنظمات، وأصحاب المصلحة أمران مهمان ويتطلبان المرونة من جانب القادة.

دراسة حالة (Yukl, 2013, p. 74):

Consolidated Products هي شركة متوسطة الحجم لتصنيع لمنتجات الاستهلاكية، تمتلك هذه الشركة موظفي إنتاج غير متحدين. كان بن صموئيل Ben Samuels مديراً لشركة Consolidated Products لمدة 10 سنوات، وكان محبوباً جداً من قبل الموظفين. لقد كانوا ممتنين لمركز اللياقة البدنية الذي بناه للموظفين، وقد استمتعوا بالأنشطة الاجتماعية التي ترعاها الشركة عدة مرات في السنة، بما في ذلك زهات الشركة وحفلات العطلات. كان يعرف معظم الموظفين بالاسم، ويقضي جزءاً من كل يوم يتجول في أرجاء المصنع لزيارتهم ويسأل عن عائلاتهم أو هواياتهم.

يعتقد بن Ben أنه من المهم معاملة الموظفين بشكل صحيح حتى يكون لديهم شعور بالولاء للشركة. حاول تجنب أي تسريح للعمال عندما كان الطلب على الإنتاج ضعيفاً، واعتقد أن الشركة لا تستطيع تحمل خسارة العمال المهرة الذين يصعب استبدالهم. عرف العمال أنه إذا كانت لديهم مشكلة خاصة، فسيحاول بن Ben مساعدتهم. على سبيل المثال، عندما أصيب شخص ما ولكنه أراد مواصلة العمل، وجد له بن Ben وظيفة أخرى في الشركة يمكن للشخص القيام بها على الرغم من إصابته بإعاقة. يعتقد بن Ben بأنه إذا عامل الناس بشكل صحيح، فسوف يقومون بعمل جيد من أجله دون إشراف أو حث دقيق. طبق بن Ben نفس المبدأ على الرؤساء، وتركهم في الغالب يديرون أقسامهم على النحو الذي يرونه مناسباً. لم يضع أهدافاً ومعاييراً للشركة، ولم يطلب أبداً من المشرفين وضع خطط لتحسين الإنتاجية وجودة المنتج.

الفصل الثامن: القيادة في المنظمات

تحت قيادة بن Ben، حققت الشركة أقل معدل دوران بين فروع الشركة الخمسة، ولكنه كان ثاني أسوأ سجل من حيث التكاليف ومستويات الإنتاج. عندما استحوذت شركة أخرى على الشركة، طلب من بن Ben التقاعد المبكر، وتم إحضار فيل جونز Phil Jones ليحل محله.

كان فيل Phil يتمتع بسمعة كبيرة كمدير يمكنه إنجاز الأمور، وسرعان ما بدأ في إجراء التغييرات. تم تخفيض التكاليف من خلال تقليص عدد من الأنشطة مثل مركز اللياقة البدنية في المصنع، ونزهات الشركة والحفلات، وبرامج تدريب العلاقات الإنسانية للمشرفين. يعتقد فيل Phil أن تدريب المشرفين على أن يكونوا داعمين كان مضيقاً للوقت. كان شعاره: "إذا كان الموظفون لا يريدون القيام بالعمل، فتخلص منهم والبحث عن شخص آخر يفعل ذلك."

تم توجيه المشرفين لوضع معايير عالية الأداء لإداراتهم والإصرار على أن يحققها الموظفون. تم إدخال نظام مراقبة الكمبيوتر بحيث يمكن فحص إنتاجية كل عامل عن كُتب مقابل المعايير. أخبر فيل Phil المشرفين لديه بتوجيه تحذيرا واحد لأي عامل يحقق أداء دون المستوى، ثم إذا لم يتحسن الأداء في غضون أسبوعين، يجب طرده. يعتقد فيل Phil أن العمال لا يحترمون المشرف الضعيف والسلبي. عندما لاحظ فيل أن العامل يضع الوقت أو يرتكب خطأ، كان يوبخ الشخص على الفور ليكون قدوة. قام فيل Phil أيضاً بفحص أداء المشرفين عن كُتب. تم تحديد الأهداف المطلوبة لكل قسم، وعقد اجتماعات أسبوعية مع كل مشرف لمراجعة أداء القسم. وأخيراً، أصر فيل Phil على أن المشرفين يجب أن يستشيروا أولاً قبل اتخاذ أي إجراءات مهمة تخرج عن الخطط والسياسات الموضوعية.

كخطوة أخرى لخفض التكاليف، قلل فيل Phil من تكرار صيانة المعدات، نظراً لأن الآلات تتمتع بسجل جيد للتشغيل، فقد اعتقد فيل Phil أن جدول الصيانة الحالي كان مفرطاً وكان يقضي على الإنتاج. وأخيراً، عندما كان الطلب ضعيفاً على منتجات أحد الخطوط، قام فيل Phil بتسريح العمال بدلاً من العثور على مهام آخر لهم للقيام بها.

بحلول نهاية السنة الأولى للشركة و Phil مديراً للمصنع، تم تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 20٪ وزاد الانتاجية بنسبة 10٪. لكن ترك ثلاثة من مشرفيه السبعة وظائفهم، وذهبوا لتولي وظائف في شركات أخرى، وكان معدل الدوران مرتفعاً أيضاً بين مشغلي الماكينات. كان جزءاً من معدل الدوران بسبب العمال الذين تم طردهم، لكن مشغلي الآلات الأكفاء كانوا يستقيلون أيضاً، وأصبح من الصعب أكثر العثور على أشخاص كبدايل لهم. وأخيراً كان الحديث عن النقابات يتزايد بين العمال.

أستلة المناقشة:

1. وصف ومقارنة السلوك الإداري

لبن وفيل. إلى أي مدى يُظهر كل مدير سلوكيات علاقات معينة (دعم، تطوير، إدراك) وسلوكيات مهمة محددة (توضيح، تخطيط، مراقبة)؟ إلى أي مدى يستخدم كل مدير القيادة التشاركية أو التحويلية؟

2. قارن بين Ben وفيل Phil

من حيث تأثيرهما على مواقف الموظفين والأداء قصير المدى وأداء الشركة على المدى الطويل، وشرح أسباب الاختلافات.

3. إذا تم اختيارك لتكون مديرًا لهذا

المصنع، فما الذي ستفعله لتحقيق رضا الموظفين والأداء العالي؟

الهوامش:

- ✓ DuBrin, A. (2019). *Fundamentals of organizational behavior*. USA: Academic Media Solutions.
- ✓ Northouse, p. (2013). *leadership Theory and practice*. USA: Sage.
- ✓ Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. USA: Pearson.

✓ العلاق، ب. (2010). *القيادة الإدارية*. الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.

✓ حسين حريم. (2020). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

✓ عبد الباسط عباس، أ. (2011). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار المسيرة.

✓ محمد هاني محمد. (2014). *السلوك التنظيمي الحديث*. الأردن: دار المعتر.

✓ نواف، ك. (2009). *القيادة الإدارية*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع:
2. المراجع باللغة العربية:
3. أديب برهوم، فداء الشيخ حسن، و رشا حمدوش. (2019). أسباب الصراعات التنظيمية وأثرها على الاغتراب الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة لمستشفى التوليد في طرطوس. مجلة جامعة طرطوس للبحوث والدراسات العلمية، 03(02).
4. باشري نفيسة، مذكور فوزي وفهمي رباب. (2017). السلوك التنظيمي. مصر: المنظمة العربية للإدارة.
5. بشار حزي . (2020). الاتصال التنظيمي. سوريا: الجماعة الافتراضية السورية.
6. بطرس حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: الجماعة الافتراضية السورية.
7. جفال وردة، و ججيق عبد المالك. (2016). ثقافة التعلم التنظيمي و علاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة المواد الدسمة "سيبوس-لابال عناية". دراسات(39)، 223-241.
8. جلاب إحسان دهش، الحسيني كمال كاظم طاهر، و محمود داخل عبد الكريم. (2013). فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل. الأردن: دار صفاء.
9. حديدان، ص. (2011). أهمية دراسة اتجاهات العاملين للتقليل من مقاومة تطبيق إدارة الجودة الشاملة كأ نموذج عن التغيير التنظيمي. مجلة دراسات نفسية وتربوية(6).
10. حسين حريم. (2020). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
11. دليلة فرشان . (2019-2020). الاتصال التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اتصال تنظيمي. الجزائر: جامعة الجزائر 3.
12. زاهد محمد ديريري. (2011). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة.
13. سعدون محمد نائر . (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. الأردن: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
14. شوقي محمد الصباغ ، عبد العزيز علي مرزوق، و ثروت صبري العزب عبد الجواد. (2017). نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي "دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا(17).
15. صديق، ح. (2012). الاتجاهات من منظور علم الاجتماع. مجلة جامعة دمشق، 28(3+4).
16. طاهر محسن منصور، و نعمة عباس الخفاجي . (2088). قراءات في الفكر الإداري المعاصر. الأردن: دار اليازوري.

قائمة المراجع

17. عبد الباسط عباس, أ. (2011). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. الأردن: دار المسيرة.
18. عبد القادر أحمد . (2011). *إدارة الصراع التنظيمي - تحليل ومعطيات*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (28).
19. عزيزة مفرح فرحان المطيري. (2016). *الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالكفاءة الذاتية لدى عينة من الموظفين بجامعة الملك عبد العزيز بجدة*. مجلة البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 35 (168 جزء 3).
20. العلاق, ب. (2010). *القيادة الإدارية*. الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
21. فاطمة علي بالقاسم الفرجاني. (جوان, 2017). *مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي*. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية (9).
22. القويزي , ا. (2016). *تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي*. مجلة علوم الانسان والمجتمع (19).
23. محمد الصيرفي. (2008). *السلوك*. مصر: دار الوفاء.
24. محمد فاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي*. الأردن: دار جنان.
25. محمد هاني محمد. (2014). *السلوك التنظيمي الحديث*. الأردن: دار المعتز.
26. محمود أحمد أبو سمرة، محمد عوض شعيبات، و أروى أبو مقدم . (2014). *الاغتراب الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية في جامعتي القدس والخليل*. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 34 (02).
27. مصطفى يوسف. (2016). *إدارة الأداء*. الأردن: دار حامد.
28. منصور محمد اسماعيل العريقي. (2013). *السلوك التنظيمي*. اليمن: دار الكتاب الجامعي.
29. نعمة عباس الخافجي، و عدنان سليمان الأحمد. (بلا تاريخ). *تأثير مخاطر الاغتراب المؤسسي وفقدان الامن الوظيفي في مستوى الجاهزية المؤسسية تصور فكري*. متاح عبر الموقع التالي:
a. <https://kenanaonline.com> (تاريخ الاطلاع: 2022/10/22)
30. نواف, ك. (2009). *القيادة الإدارية*. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

➤ المراجع باللغة الجنبية:

31. *An Introduction to Organizational Communication*. Available online at :
<https://2012books.lardbucket.org/pdfs/an-introduction-to-organizational-communication.pdf>
32. Champoux, J. (2010). *Organizational behavior : integrating individuals, groups, and organizations*. New York and London : Taylor & Francis.
33. CKirton, G., & Greene, A.-m. (2016). *The Dynamics of Managing Diversity A critical approach*. USA: Routledge Taylor& Francis.

قائمة المراجع

34. DuBrin, A. (2019). ***Fundamentals of Organizational Behavior***. USA: Academic Media Solutions.
35. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, s., & Sowa, D. (1986). ***Preceived organizational support***. Journal of applied psychology, 71(03).
36. Farahbod, F., Azadehdel, M., Chegini, M., & Ashraf, A. (2012). ***Work Alienation Historical Backgrounds, Concepts, Reasons and Effects***. Journal of Basic and Applied Scientific Research, 2(8).
37. George, J., & Jones, G. (2012). ***Understanding and Managing Organizational Behavior***. USA: PRENTICE HALL.
38. Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). ***Organizations: Behavior, Structure, Processes***. USA: McGraw-Hill.
39. Griffin , R., & Moorhead, G. (2014). ***Organizational Behavior: Managing People and Organizations***. USA: South-Western, Cengage Learning.
40. John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, & Richard N. Osborn. (2002). ***Organizational Behavior***. USA: John Wiley & Sons, Inc.
41. McShane, S., & Mary Ann Von Glinow. (2010). ***Organizational Behavior***. USA: McGraw-Hill.
42. McShane, S., & Von Glinow, M. (2010). ***Organizational Behavior emerging knowledge and practice for the real world***. USA: McGraw-Hill/Irwin.
43. Mendoza, E. (2019). ***The Mediating Role of Job Involvement between Job Satisfaction and Organizational Commitment in a Small and Medium Sized Business Enterprise***. International Review of Management and Marketing, 9(5).
44. Mor Barak, M. (2017). ***Managing Diversity***. USA: Sage.
45. Northouse, p. (2013). ***leadership Theory and practice***. USA: Sage.
46. Robbins, S., & Judge, T. (2013). ***Organizational behavior***. USA: Pearson.
47. Robbins, S., & Judge, T. (2019). ***Organizational behavior***. USA: Pearson.
48. Robertson-Smith , G., & Markwick, C. (2009). ***Employee Engagement A review of current thinking***. UK: INSTITUTE FOR EMPLOYMENT STUDIES.
49. Salessi, S., & Omar, A. (2019). ***JOB INVOLVEMENT IN CURRENT RESEARCH: UPDATE AND STATE OF THE ART***. Psychologist Papers, 40(1).
50. Shockley-Zalabak, P. (2015). ***Fundamentals of Organizational Communication Knowledge, Sensitivity, Skills, Values***. USA: Pearson Education, Inc.
51. Teryima Sev, J. (2019). ***The five personality traits as factors influencing job performance behavior in business organizations: a study of breweries and foods/other beverages manufacturing organizations in Nigeria***. British Journal of Psychology Research, 7(1).
52. TRIANA, M. (2017). ***Managing Diversity in Organizations A Global Perspective***. USA: Routledge Taylor & Francis.

قائمة المراجع

53. Without author, **Organizational Behavior**. (2019). USA: Rice University. Available online at : <https://openstax.org/details/books/organizational-behavior>. Consulted in 11/08/2022
54. Yukl, G. (2013). **Leadership in organizations**. USA: Pearson.
55. <https://www.glbimr.org/>: [https://www.glbimr.org/images/2022/19-21/End/PG-29%20Personal%20and%20Professional%20Excellence%20\(SSP-V\).pdf](https://www.glbimr.org/images/2022/19-21/End/PG-29%20Personal%20and%20Professional%20Excellence%20(SSP-V).pdf). Consulted in 24/09/2022.