



Democratic Arab Center
for Strategic Political and Economic Studies

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة

Organizational Behavior in Contemporary Business Organizations

تأليف

د. خليل الحمو الحمدان
د. رامي مصطفى خطيب
د. درويش حسن درويش

المركز الديمقراطي العربي

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة



يتناول الكتاب "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة" مجموعة من الموضوعات الأساسية التي تساهم في فهم كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمات. في الفصل الأول، يتم استعراض المبادئ الأساسية التي تشكل إطار عمل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة، موضحة أهمية دراسة سلوك الأفراد والجماعات في بيئات العمل.

ثم ينتقل الفصل الثاني إلى محددات السلوك التنظيمي، حيث يناقش العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد، مثل الثقافة التنظيمية والمناخ والهيكل التنظيمي. في الفصل الثالث، يُستكشف دور الشخصية والإدراك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، مع التركيز على كيف تؤثر السمات الشخصية والإدراك على سلوك الأفراد في سياقات العمل.

أما الفصل الرابع، فيتناول الاتجاهات والقيم والسلوك التنظيمي، حيث يناقش أهمية القيم والاتجاهات في تشكيل سلوك الأفراد وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وفي الفصل الخامس، يتم استعراض أساليب القيادة الإدارية وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات.

يتناول الفصل السادس الاتصالات الإدارية والسلوك التنظيمي، حيث يبحث في دور الاتصالات الفعالة في تعزيز التعاون وتحسين الأداء داخل المنظمات. بينما يناقش الفصل السابع إدارة الصراع، مستعرضًا استراتيجيات إدارة الصراع وكيفية تحويله إلى فرصة للنمو والتطوير.

وفي الفصل الثامن، يتم استعراض التغيير التنظيمي ونماذج التغيير وكيفية إدارة التغييرات بنجاح. أما الفصل التاسع، فيبحث في استراتيجيات التطوير التنظيمي وكيفية تعزيز الفعالية والكفاءة. وأخيرًا، يركز الفصل العاشر على الإبداع والابتكار، مؤكدًا على أهميتهما في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

يتضمن الكتاب أيضًا أسئلة مراجعة تهدف إلى تعزيز الفهم وتطبيق المفاهيم المطروحة، بالإضافة إلى قائمة بالمراجع التي تم الاستناد إليها لدعم المعلومات والبيانات. يُعد هذا الكتاب مرجعًا شاملاً لفهم السلوك التنظيمي وتطبيقاته في بيئات العمل.

DEMOCRATIC ARABIC CENTER

Germany: Berlin 10315 Gensinger- Str. 112

<http://democraticac.de>

TEL: 0049-CODE

030-89005468/030-898999419/030-57348845

MOBILTELEFON: 0049174274278717



المركز الديمقراطي العربي - ألمانيا

ISBN



9 783689 291235



DEMOCRATICAC.DE

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية

Democratic Arab Center
for Strategic, Political and Economic Studies



الناشر

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية
ألمانيا / برلين

Democratic Arab Center
For Strategic, Political & Economic Studies
Berlin / Germany

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو أي جزء منه أو تخزينه
في نطاق استعادة المعلومات أو نقله بأي شكل من الأشكال، دون إذن مسبق خطي من الناشر.
جميع حقوق الطبع محفوظة

All rights reserved

No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in
any form or by any means, without the prior written permission of the publisher

المركز الديمقراطي العربي
للدراستات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا/برلين

Tel: 0049-code Germany
54884375-030
91499898-030
86450098-030

البريد الإلكتروني
book@democraticac.de



السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة	عنوان الكتاب
د. خليل الحمو الحمدان - د. رامي مصطفى خطيب - د. درويش حسن درويش	مؤلف الكتاب
أ. عمار شرعان	رئيس المركز الديمقراطي العربي
د. أحمد بوهكو	مدير النشر
د. ربيعة تمار	رئيس اللجنة العلمية
	الإشراف والتنسيق
الأولى	الطبعة
2025م	السنة
242	عدد الصفحات
ISBN 9-783689-291235	رقم تسجيل الكتاب
المركز الديمقراطي العربي للدراسات السياسية والاستراتيجية والاقتصادية برلين - ألمانيا	الناشر

الآراء الواردة أدناه تعبر عن رأي الكاتب ولا تعكس بالضرورة وجهة نظر المركز الديمقراطي العربي



آية قرآنية

اللهم زدني علماً

إهداء

إلى قرائنا الأعزاء،

نقدم لكم هذا الكتاب "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة" كخطوة نحو فهم أعمق للديناميات المتنوعة التي تحكم بيئات العمل الحديثة. إن السلوك التنظيمي ليس مجرد موضوع أكاديمي، بل هو حجر الزاوية لنجاح أي منظمة، حيث يتناول كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئاتهم.

نحن نتطلع إلى أن يكون هذا الكتاب مرجعاً لكم، يمدكم بالأدوات والمعارف اللازمة لتحسين الأداء وزيادة الفعالية. نؤمن أن فهم السلوكيات الإنسانية داخل المنظمات يمكن أن يعزز من قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية صحية.

إهداء خاص لكل من يسعى لتحقيق التميز والابتكار في مجاله. نتمنى أن تجدوا في صفحات هذا الكتاب مصدر إلهام وتحفيز.

مع خالص الشكر والتقدير،

فهرس المحتويات

آية قرآنية	ب
إهداء	ج
ملخص الكتاب	د
مقدمة:	1
الفصل الأول: أساسيات السلوك التنظيمي	3
تمهيد:	4
1.1 مفهوم السلوك التنظيمي:	4
1.2 أهمية السلوك التنظيمي:	6
1.3 أهداف دراسة السلوك التنظيمي:	9
1.4 خصائص السلوك التنظيمي:	11
1.5 النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي:	13
الفصل الثاني: محددات السلوك التنظيمي	28
تمهيد:	29
2.1 المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.	30
2.2 المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي:	34
2.3 المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي	38
الفصل الثالث: الشخصية والإدراك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي	46
تمهيد:	47
3.1 الشخصية Personality:	47
3.2 أهمية الشخصية في مجال الأعمال:	49
3.3 مكونات أو محددات الشخصية:	51

3.4	خصائص الشخصية وأثرها في سلوك الأفراد	54
	الفصل الرابع: الاتجاهات والقيم والسلوك التنظيمي	59
	تمهيد:	60
4.1	الاتجاهات وتأثيرها على السلوك:	60
4.2	تأثير قيم المجتمع على قيم الفرد والمنظمة	63
	الفصل الخامس: القيادة الإدارية	75
	تمهيد:	76
5.1	تعريف القيادة:	77
5.2	أهمية القيادة في المؤسسات	79
5.3	القيادة والإدارة: الفروق والتداخلات:	81
5.5	الاتجاهات الأساسية في القيادة:	84
	الفصل السادس: الاتصالات الإدارية والسلوك التنظيمي	91
	تمهيد:	92
6.1	مفهوم الاتصال:	92
6.2	تعريف الاتصال الإداري:	94
3.6	أهمية الاتصالات الإدارية:	96
6.4	أهداف الاتصال الإداري:	98
6.5	عناصر الاتصال الإداري:	99
6.6	عملية الاتصال:	100
6.7	الاتصال الإداري: الأهداف والأنواع:	101
6.8	أشكال الاتصال التنظيمي:	103
6.9	وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته:	104

107	6.10 معوقات الاتصال الإداري:
110	6.11 معالجة معوقات الاتصال:
111	الوصايا العشر للاتصال الفعال:
112	6.12 مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:
114	6.13 فعالية الاتصال في المنظمات:
121	الفصل السابع: إدارة الصراع.
122	تمهيد:
123	7.1 أطراف الصراع التنظيمي:
126	7.2 مراحل الصراع كعملية ديناميكية.
127	7.3 أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي:
137	الفصل الثامن: التغيير التنظيمي.
138	تمهيد:
139	8.1 مفهوم التغيير التنظيمي:
142	8.2 التغيير التنظيمي: الحاجة والأهداف:
145	8.3 مصادر وقوى التغيير التنظيمي:
150	8.4 مداخل التغيير التنظيمي:
155	8.5 مراحل التغيير التنظيمي:
164	الفصل التاسع: التطوير التنظيمي.
165	تمهيد:
167	9.1 خصائص التطوير التنظيمي.
169	9.2 اسهامات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:
173	9.3 أهداف التطوير التنظيمي:

9.4 قواعد وأساليب التطوير التنظيمي:	174
5.9 استراتيجيات التغيير التنظيمي:	177
6.9 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي:	179
7.9 نظريات التطوير التنظيمي:	181
الفصل العاشر: الإبداع والابتكار	196
تمهيد:	197
10.1 الإبداع الإداري وأهميته في المنظمات المعاصرة:	198
10.2 المفاهيم العامة للإبداع:	199
10.3 الابتكار: أنواعه وتصنيفاته:	204
10.4 مراحل تطور الاهتمام بالابتكار	208
10.5 الابتكار: العلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم	210
10.6 الابتكار الإداري: تعريفاته وأنواعه:	211
10.7 نظريات ونماذج الابتكار:	212
10.8 معوقات الابتكار ومقاومة التغيير	214
10.9 الفرق بين الإدارة والقيادة في سياق الابتكار:	216
المراجع	224

ملخص الكتاب

يتناول الكتاب "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة" مجموعة من الموضوعات الأساسية التي تساهم في فهم كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمات. في الفصل الأول، يتم استعراض المبادئ الأساسية التي تشكل إطار عمل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة، موضحة أهمية دراسة سلوك الأفراد والجماعات في بيئات العمل.

ثم ينتقل الفصل الثاني إلى محددات السلوك التنظيمي، حيث يناقش العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد، مثل الثقافة التنظيمية والمناخ والهيكل التنظيمي. في الفصل الثالث، يُستكشف دور الشخصية والإدراك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، مع التركيز على كيف تؤثر السمات الشخصية والإدراك على سلوك الأفراد في سياقات العمل.

أما الفصل الرابع، فيتناول الاتجاهات والقيم والسلوك التنظيمي، حيث يناقش أهمية القيم والاتجاهات في تشكيل سلوك الأفراد وتأثيرها على الأداء التنظيمي. وفي الفصل الخامس، يتم استعراض أساليب القيادة الإدارية وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد والمجموعات.

يتناول الفصل السادس الاتصالات الإدارية والسلوك التنظيمي، حيث يبحث في دور الاتصالات الفعالة في تعزيز التعاون وتحسين الأداء داخل المنظمات. بينما يناقش الفصل السابع إدارة الصراع، مستعرضاً استراتيجيات إدارة الصراع وكيفية تحويله إلى فرصة للنمو والتطوير.

وفي الفصل الثامن، يتم استعراض التغيير التنظيمي ونماذج التغيير وكيفية إدارة التغييرات بنجاح. أما الفصل التاسع، فيبحث في استراتيجيات التطوير التنظيمي وكيفية تعزيز الفعالية والكفاءة. وأخيراً، يركز الفصل العاشر على الإبداع والابتكار، مؤكداً على أهميتهما في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات.

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة د. خليل الحمو الحمدان- د. رامي مصطفى خطيب. د. درويش حسن درويش

يتضمن الكتاب أيضاً أسئلة مراجعة تهدف إلى تعزيز الفهم وتطبيق المفاهيم المطروحة، بالإضافة إلى قائمة بالمراجع التي تم الاستناد إليها لدعم المعلومات والبيانات. يُعد هذا الكتاب مرجعاً شاملاً لفهم السلوك التنظيمي وتطبيقاته في بيئات العمل.

Abstract

The book "Organizational Behavior in Contemporary Business Organizations" addresses a range of fundamental topics that contribute to understanding how individuals interact within organizations. In the first chapter, the basic principles that form the framework of organizational behavior in contemporary business are reviewed, emphasizing the importance of studying individual and group behavior in work environments.

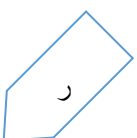
The second chapter focuses on the determinants of organizational behavior, discussing factors that influence individual behavior, such as organizational culture, climate, and structure. The third chapter explores the role of personality and perception in relation to organizational behavior, highlighting how personal traits and perception affect individual behavior in work contexts.

The fourth chapter examines attitudes, values, and organizational behavior, discussing the significance of values and attitudes in shaping individual behavior and their impact on organizational performance. In the fifth chapter, management leadership styles are reviewed, along with their influence on the behavior of individuals and groups.

The sixth chapter addresses managerial communication and organizational behavior, investigating the role of effective communication in enhancing cooperation and improving performance within organizations. The seventh chapter discusses conflict management, outlining strategies for managing conflict and how to transform it into an opportunity for growth and development.

In the eighth chapter, organizational change and change models are reviewed, including how to successfully manage changes. The ninth chapter focuses on organizational development strategies and methods to enhance effectiveness and efficiency. Finally, the tenth chapter emphasizes creativity and innovation, underscoring their importance in enhancing organizational competitiveness.

The book also includes review questions aimed at reinforcing understanding and applying the concepts presented, as well as a list of references used to support the information and data. This book serves as a comprehensive resource for understanding organizational behavior and its applications in work environments.



مقدمة:

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد مفتاح الرحمة وعين النعمة، المبعوث رحمة للعالمين، الذي زكاه ربه وأعلى قدره وخلقه فقال: "وإنك لعلی خلق عظیم" ("القلم: 4). وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين، الذاكرين إلى يوم الدين.

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي من الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، حيث تُعد من المجالات الأكثر إثارة وتعقيداً. إذ يُعتبر الإنسان العنصر الأكثر أهمية في المنظمات المختلفة، فمهما توافرت المستلزمات المادية، فإن الموارد البشرية تبقى العامل الحاسم في تحقيق كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي.

إن الإنسان هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه، بل يمكن مراقبته وتوجيهه. يعود ذلك إلى تباين الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات المؤثرة على أدائهم. لذا فإن الأنماط السلوكية لا تأخذ جانباً متجانساً داخل التنظيم أو خارجه.

يهدف هذا الكتاب إلى دراسة سلوك الأفراد تجاه أدائهم، حيث إن الأداء هو العامل الحاسم في تقييم الجهد المبذول من قبل العاملين في المؤسسات. كما يعكس كيفية إنجاز المهام ومتطلبات العمل، إذ تأتي نتائج الأداء وفقاً للعوامل المؤثرة عليه. يتناول الكتاب الأنماط السلوكية التنظيمية التي قد ترى الإدارة أنها لا تحقق الأهداف، ويقدم تحليلاً علمياً واضحاً وموضوعياً لفهم هذا السلوك، مع طرح الحلول المناسبة من قبل الإدارة.

سيتم تناول الموضوع من خلال فصول متعددة تشمل: أساسيات السلوك التنظيمي، محددات السلوك التنظيمي، الشخصية والإدراك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي، الاتجاهات والقيم والسلوك التنظيمي، القيادة

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال المعاصرة د. خليل الحمو الحمدان - د. رامي مصطفى خطيب. د. درويش حسن درويش

الإدارية، الاتصالات الإدارية والسلوك التنظيمي، إدارة الصراع، التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، وأخيراً الإبداع والابتكار.

بهذا، يأمل الكتاب أن يكون مرجعاً مفيداً للباحثين وطلاب العلم، مسلطاً الضوء على أهمية السلوك التنظيمي في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف داخل المنظمات.

المؤلفون:

الدكتور: خليل الحمو الحمدان الدكتور: رامي مصطفى خطيب الدكتور: درويش حسن درويش

إدارة أعمال تربية - تربية خاصة تربية - برامج تعلم وتعليم

الفصل الأول: أساسيات السلوك التنظيمي

Chapter One: Fundamentals of Organizational Behavior

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- التعرف على تعريفات السلوك التنظيمي وأهميته في المنظمات.
- فهم كيف يؤثر السلوك التنظيمي على فعالية الأداء المؤسسي.
- معرفة الأهداف الرئيسية لدراسة السلوك التنظيمي مثل التفسير والتنبؤ.
- التمييز بين النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي مثل النظرية الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية.
- استخدام المعرفة المكتسبة لتحسين الأداء والتوجيه السلوكي في المؤسسات.

تمهيد:

يعتبر السلوك التنظيمي أحد المجالات الحيوية التي تساهم في فهم كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات. في عالم يتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة، يصبح من الضروري إدراك العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وكيفية توجيه هذا السلوك لتحقيق الأهداف التنظيمية. يسعى هذا الفصل إلى استكشاف مفهوم السلوك التنظيمي، التعريفات المتعددة له، وأهميته في تحسين فعالية الأداء المؤسسي.

سنسلط الضوء على كيفية تأثير السلوك التنظيمي على الموارد البشرية، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من فهم السلوك الفردي والجماعي للتعامل مع التحديات والفرص بشكل أكثر فعالية. كما سنستعرض الأهداف الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، ونوضح الخصائص التي تميز هذا المجال.

علاوة على ذلك، سنتناول النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي، بدءاً من النماذج الكلاسيكية إلى النظريات الحديثة، مما يساعد على تقديم رؤية شاملة حول كيفية إدارة السلوك داخل المنظمات. من خلال هذا الفصل، نأمل أن نبرز أهمية السلوك التنظيمي كأداة استراتيجية لتحقيق النجاح والتفوق في بيئات العمل المعاصرة.

1.1 مفهوم السلوك التنظيمي: Concept of Organizational Behavior:

يعتبر السلوك التنظيمي من المجالات الحيوية التي تساهم في فهم كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات بمختلف أشكالها. إن دراسة هذا السلوك لا تقتصر فقط على الأبعاد الفردية، بل تشمل أيضاً الأبعاد الجماعية والتنظيمية، مما يجعلها أداة أساسية لتحسين الأداء العام للمنظمات.

العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي: Fundamental Elements of Organizational Behavior

1. **الأفراد:** يمثل الأفراد النواة الأساسية لأي منظمة. يتكون سلوكهم من تجاربهم الشخصية، قيمهم، توجهاتهم، ومعتقداتهم. يساهم الفهم العميق لهذه العوامل في تقديم استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية⁽¹⁾.

2. **الجماعات:** تلعب الجماعات دوراً مهماً في تشكيل سلوك الأفراد. فالتفاعلات بين الأفراد داخل الفرق والجماعات تؤثر على الأداء العام، حيث يمكن أن تعزز التعاون أو تؤدي إلى النزاعات.

3. **العمليات التنظيمية:** تشير هذه العمليات إلى كيفية تنظيم العمل وتوزيع المهام داخل المنظمة. إن فهم كيفية تصميم العمليات التنظيمية يمكن أن يساعد في تحسين التواصل وتدفق المعلومات⁽²⁾.

السلوك التنظيمي هو المرآة التي
تعكس تفاعل الأفراد داخل
المنظمات؛ فهم هذه الديناميكيات
يمكن أن يعزز الأداء ويحقق

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

تتعدد الفوائد المرتبطة بدراسة السلوك التنظيمي، ومن أبرزها:

- **تحسين الفعالية التنظيمية:** من خلال تحليل سلوك الأفراد والجماعات، يمكن للمنظمات تحديد العوامل التي تؤثر على الأداء، وبالتالي تحسين فعالية العمليات.
- **تعزيز التفاعل الإيجابي:** يساعد الفهم العميق للسلوك التنظيمي في تعزيز التفاعل الإيجابي بين العاملين، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تعاوناً وإنتاجية.
- **إدارة التغيير:** في ظل التغيرات المستمرة في بيئات العمل، يتيح السلوك التنظيمي للمنظمات فهم كيفية استجابة الأفراد للجوانب المتغيرة، مما يسهل إدارة التغيير بفعالية⁽³⁾.

⁽¹⁾ العسيري، ناصر (2020). (السلوك التنظيمي: الأسس النظرية والتطبيقية. دار الفكر. ص. 45-67)

⁽²⁾ الشمري، محمد (2019). (القيادة والتحفيز في المنظمات. مكتبة الرشد. ص. 120-135)

التحديات المرتبطة بالسلوك التنظيمي: Challenges Associated with Organizational Behavior

رغم الفوائد العديدة للسلوك التنظيمي، إلا أنه يواجه عدة تحديات، منها:

- **تباين الأنماط السلوكية:** تختلف الأنماط السلوكية للأفراد تبعاً للثقافات والخلفيات المختلفة، مما يجعل من الصعب وضع استراتيجيات موحدة.
- **تأثير الضغوط الخارجية:** تتأثر سلوكيات الأفراد بعوامل خارجية مثل الأزمات الاقتصادية أو التغيرات في السياسات، مما قد يؤدي إلى سلوكيات سلبية.
- **إدارة الصراعات:** قد تنشأ نزاعات بين الأفراد أو الجماعات، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة هذه الصراعات وتحويلها إلى فرص للتطوير⁽⁴⁾.

وبالتالي يرى الباحثون إن السلوك التنظيمي يعد مجالاً غنياً يحتاج إلى دراسة مستمرة لفهم التفاعلات المعقدة التي تحدث داخل المنظمات. من خلال تعزيز المعرفة في هذا المجال، يمكن للمنظمات تحسين أدائها وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات، مما يسهم في تحقيق أهدافها بفعالية أكبر.

1.2 أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1. **أهمية الموارد البشرية:** يستلزم الاعتراف بأهمية الموارد البشرية في المنظمة ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد، لما له من تأثير كبير على فعالية المنظمة.

⁽³⁾ القحطاني، عبد الله (2018). (الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء. دار النشر للجامعات. (ص. 88-102)

⁽⁴⁾ السليمان، صالح (2022). تأثير القيادة على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 25-45)

2. **تغيير النظرة إلى الموارد البشرية:** يبرز هذا التغيير الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي⁽⁵⁾.

3. **تعقيد الطبيعة البشرية:** يتطلب وجود الاختلافات الفردية التي تميز سلوك الأفراد من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات، للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذا التعقيد، مما يعزز التأثير والتحكم في السلوك.

"إدارة السلوك التنظيمي تعزز الفعالية والابتكار، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تدعم النجاح المستدام".

فوائد إدارة السلوك التنظيمي:

يمكن أن تقدم إدارة السلوك التنظيمي للمنظمات ما يلي:

1. **الإجابة على التساؤلات** تسهم في تقديم إجابات على العديد من التساؤلات المتعلقة بالسلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

2. **فهم أسباب النجاح:** تساعد في التعرف على الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، مما يسهم في فهم هذه الأسرار⁽⁶⁾.

3. **تحليل ردود الأفعال:** تتيح معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المنبثبات المختلفة.

4. **العوامل البيئية:** تساعد في التعرف على العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.

5. **توجيه التنافس:** تسهم في توجيه النزاعات الداخلية واستثمارها بشكل إيجابي.

⁽⁵⁾ خيرت، ميار؛ طنطاوي، بسنت. (2021). "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على السلوك التنظيمي في بيئات العمل". مجلة الابتكار الإداري، 5(3)، 88-102.

⁽⁶⁾ الزهراني، فهد (2021). (استراتيجيات الإدارة الحديثة. دار الكتاب الجامعي. (ص. 33-50)

6. **التصدي للتوتر:** تسهم في معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يعاني منه العاملون، ومحاولة التخفيف من حدوثه.

7. **توجيه القيادة:** تساعد في توجيه القيادة نحو الأنماط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.

8. **تلبية الاحتياجات:** تدعم معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية احتياجات الأفراد.

9. **تحديد الحوافز:** تسهم في معرفة الحوافز التي يمكن أن تؤثر بشكل أكبر عند كل مستوى إداري، سواء كانت مادية أو معنوية.

10. **تأثيرات البيئة:** تساهم في الوقوف على أدق المتطلبات البيئية وتأثيراتها على المنظمة ومستوياتها، وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.

11. **توجهات العاملين:** تساعد في معرفة توجهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.

12. **الفروق الفردية:** تسهم في معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم، مما يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.

13. **التنظيمات غير الرسمية:** تساعد في معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين⁽⁷⁾.

إن فهم السلوك التنظيمي وإدارته يعدان من العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز فعالية المنظمات وتحقيق أهدافها، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والبيئة التنظيمية.

أهمية علم السلوك التنظيمي:

تتجلى أهمية دراسة سلوك الأفراد في المنظمات من خلال عدة جوانب رئيسية، يمكن تلخيصها كما يلي:

(7) الدماطي، علي. (2021). "أهمية القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة والتطوير*، 7(2)، 55-70.

1. الأهمية من الناحية العلمية:



يسهم علم السلوك التنظيمي في تطوير نمط الشخصية القيادية من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي تركزت على إيجاد العلاقات بين أنماط القيادة والمتطلبات الموقفية. كما يُستخدم السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم

أداء العاملين، ويعزز من القدرة على اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل في المنظمة، مما يسهم في تنمية هذه المواهب وتعزيزها.

2. أهمية النمو الشخصي للأفراد:

يعتبر فهم سلوك الآخرين إنجازاً ومكسباً شخصياً، حيث يزداد إدراك الفرد لذاته ومعرفته بنفسه. تُعد هذه القدرة على فهم الآخرين والعمل بفعالية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أمراً ضرورياً لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية. إن تطوير هذه المهارات يعزز من قدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي وتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل⁽⁸⁾.

في الختام: إن دراسة سلوك الأفراد في المنظمات ليست فقط ضرورية لتحقيق الفعالية التنظيمية، بل تساهم أيضاً في النمو الشخصي والمهني للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة.

1.3 أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

⁽⁸⁾ العبدالله، سامي (2020). (الإدارة الفعالة: مفاهيم وأدوات. دار المعارف. (ص. 75-90)

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي من المجالات الحيوية التي تسهم في فهم ديناميات العمل داخل المنظمات، حيث تهدف إلى استكشاف وتحليل سلوك الأفراد والجماعات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي هذا السياق، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية لدراسة السلوك التنظيمي كما يلي:

1. التوضيح (التفسير):

يُعتبر تفسير أسباب حدوث ظاهرة معينة من الأهداف الرئيسية لدراسة السلوك التنظيمي. على سبيل المثال، قد يترك العاملون وظائفهم لأسباب متعددة، مثل عدم ملائمة الأجر أو الشعور بالملل الوظيفي. من خلال فهم هذه الأسباب، يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات اللازمة لتغيير هذا السلوك في المستقبل، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الاستبقاء.

2. التنبؤ:

يتنبأ المديرون بالنتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرارات أو التصرفات. يمكن للمدير أن يتوقع الاستجابة السلوكية للأفراد بناءً على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي. كما يمكن اختيار المدخل المناسب لتنفيذ التغيير المطلوب، مما يضمن تقليل مقاومة العاملين لهذا التغيير ويعزز من فاعلية التنفيذ.

3. السيطرة

تُساعد معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات بلا شك في السيطرة على السلوك العام للعاملين داخل المنظمة. فالمعرفة المسبقة بالمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة من تحقيق الرقابة والسيطرة الفعّالة، مما يعزز من قدرتها على توجيه سلوك الأفراد نحو الأهداف المرجوة⁽⁹⁾.

في الختام تكتسب دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة من خلال أهدافها الثلاثة: التفسير، والتنبؤ، والسيطرة. إذ تساهم هذه الأهداف في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الفعالية داخل المنظمات.

1.4 خصائص السلوك التنظيمي: Characteristics of Organizational Behavior:

تعتبر دراسة السلوك التنظيمي أساسية لفهم كيفية تفاعل الأفراد والجماعات داخل المنظمات. ومن خلال تحليل السلوك التنظيمي، يمكن تسليط الضوء على عدة جوانب مهمة تعزز من فاعلية هذه المنظمات. وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية:

1. تحسين وجهات النظر تجاه الموارد البشرية:

يساهم السلوك التنظيمي في تغيير وجهات النظر السلبية تجاه الموارد البشرية. فقد كان أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين يمتلكون اتجاهات سلبية نحو العاملين، حيث اعتبروا أنهم أفراد كسالى وغير مسؤولين، ويحتاجون إلى التوجيه. كانت الفكرة السائدة هي أنهم لن يعملوا إلا إذا تم دفعهم وإجبارهم

⁽⁹⁾ العبدالله، فاطمة. (2021). "تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار والسلوك التنظيمي". مجلة العلوم الإدارية، (1)17،

على ذلك. ومع تطور فهم السلوك التنظيمي، بدأ المديرين في إدراك أهمية تحفيز العاملين وتقدير مساهماتهم، مما أدى إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية⁽¹⁰⁾.

2. الاعتراف بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات:

يعترف السلوك التنظيمي بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة، بل هي كيانات ديناميكية ودائمة التغيير. فكل منظمة تُعتبر بناءً اجتماعياً يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. ويعتبر علماء السلوك التنظيمي أن المنظمات أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة، مثل المواد الخام، إلى مخرجات منتج نهائي بشكل مستمر. وتستمر دورة العمليات طالما أن المنظمة قائمة، حيث تتحول المخرجات مرة أخرى إلى مدخلات.

3. عدم وجود مدخل مثالي:

يفترض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات. يتفق علماء السلوك التنظيمي على أن هناك عوامل فردية واضحة الأهمية، مثل المهارات والدوافع، ولكن هذه العوامل لا تكفي لتوضيح الصورة الكاملة. يجب أخذ العديد من العوامل الموقفية في الاعتبار، مثل العلاقات الاجتماعية بين الزملاء والعوامل البيئية المحيطة، مثل الاقتصاد القومي. هذه المتغيرات لا تؤثر بشكل منفصل على سلوك الأفراد، بل تعمل بشكل موحد، مما يزيد من تعقيد الموقف⁽¹¹⁾.

¹⁰ (Bennett, R. J., & Robinson, S. P. (2020). "Workplace Deviance: A Review of the Literature". *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1-15

⁽¹¹⁾ الحارثي، ماجد (2019). (العمل الجماعي والابتكار في المنظمات. دار الفاروق. (ص. 60-77):

في الختام يرى الباحثون تساهم دراسة السلوك التنظيمي في تحسين فهم ديناميات العمل داخل المنظمات، مما يعزز من قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة تساهم في تحسين الأداء وزيادة الفعالية.

1.5 النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي:

1. النظرية الكلاسيكية:



تشير النظرية الكلاسيكية إلى الفهم التقليدي للسلوك الإنساني في المنظمات، حيث افترضت مع اختلاف نماذجها أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل. كما اعتبرت أنهم غير عقلانيين وانفعاليين، مما جعلهم غير قادرين على

أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. وبناءً على هذه الافتراضات، اعتُبرت ضرورة السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، مما أدى إلى ضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد على العاملين. سنستعرض فيما يلي النماذج الرئيسية ضمن النظرية الكلاسيكية، وهي نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

أولاً: نموذج الإدارة العلمية:

تعتمد افتراضات نموذج الإدارة العلمية على فكرة أن الأفراد كسالى ومدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال. وقد سعى رواد الإدارة العلمية، مثل فريدريك تايلور

والزوجين فرانك وليليان جلبرت، إلى تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، من خلال مبادئ الإدارة العلمية. يمكن تلخيص هذه المبادئ كما يلي:

1. **تجزئة الوظائف:** يجب تقسيم وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة، ومعرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

2. **اختيار الأفراد:** يجب اختيار الأفراد بطريقة تناسب العمل، وتدريبهم على الطريقة المناسبة.

3. **تنظيم العمل:** يجب تنظيم العمل بين الإدارة والعمال، حيث تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور، ويتولى العمال أداء المهام.

4. **تقديم المحفزات المادية:** يجب تقديم الأجور والحوافز كوسيلة لتحفيز العاملين على الأداء⁽¹²⁾.

تلا ذلك محاولات ناجحة من الزوجين جلبرت في ما يُعرف بدراسات الحركة والوقت، التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال تحليل الحركات التي يؤديها العاملون.

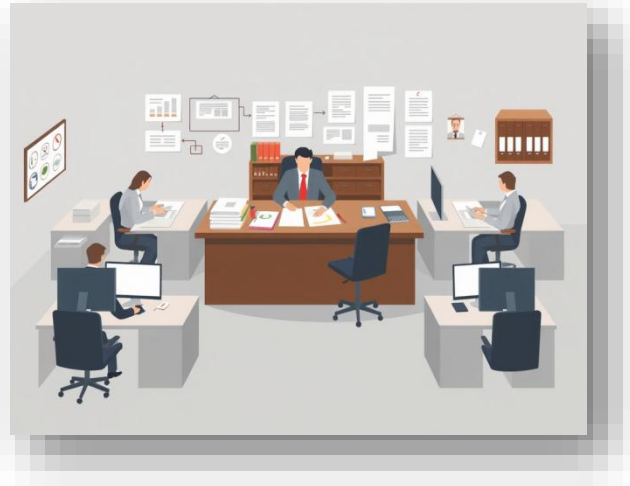
ثانياً: نموذج العملية الإدارية:

تشابهت افتراضات نموذج العملية الإدارية مع تلك التي استندت إليها الإدارة العلمية في تفسير السلوك الإنساني، ولكنها اختلفت في الأسلوب. افترض نموذج العملية الإدارية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتم من خلال قواعد وأوامر إدارية. وقد قسم هنري فايول، أحد رواد هذا النموذج، العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة. بناءً على هذه الأنشطة، وضع فايول أربعة عشر مبدأً للإدارة، منها:

¹² (Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-360.

1. **تقسيم العمل:** تحسين الأداء من خلال تخصيص المهام.
2. **السلطة والمسؤولية:** تحديد الحق في إصدار الأوامر ومقدار المساءلة.
3. **الضبط والربط:** تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب بصورة عادلة.
4. **وحدة الأمر:** كل فرد يتلقى أوامره من فرد واحد.
5. **وحدة الهدف:** يجب أن تساهم كل وحدات التنظيم في تحقيق الأهداف الكلية⁽¹³⁾.

ثالثاً: النموذج البيروقراطي:



يفترض النموذج البيروقراطي أن الأفراد غير عقلانيين وأنهم يتصرفون بشكل انفعالي، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل. وقد اعتُبرت الاعتبارات الجيدة والعقلانية غير موجودة في أداء العمل. وبالتالي، اقترح هذا النموذج وجود نظام صارم من القواعد

والإجراءات داخل المنظمة لضبط السلوك الإنساني. يُعتبر ماكس فيبر من أبرز العلماء في هذا الاتجاه، وقد طور مبادئ البيروقراطية التي تشمل:

1. **التخصيص وتقسيم العمل:** أساسي لتحقيق الأداء الفعال.
2. **التسلسل الرئاسي:** لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهم.

⁽¹³⁾ رجب، محمد أ؛ رجب، أيمن أحمد. (2021). "إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *المجلة العربية للبحوث*، 9(4)، 112-130.

3. نظام القواعد: لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

4. نظام الإجراءات: لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

5. نظام العلاقات غير الشخصية: لضمان الموضوعية والحياد في التعامل.

عيوب النظام البيروقراطي:

رغم أن مبادئ البيروقراطية قد تكون فعالة، إلا أنها تعاني من بعض العيوب، منها:

1. تضخم الأعباء الروتينية.

2. عدم الاهتمام بمصالح المنظمة من قبل العاملين، واهتمامهم فقط باستيفاء الإجراءات.

3. شعور العاملين بأنهم يعاملون كآلات.

4. توحيد السلوك بسبب الالتزام بالإجراءات، مما يؤدي إلى تحجر الأداء.

5. القضاء على روح المبادرة والابتكار.

في الختام يرى الباحثون إن النظرية الكلاسيكية تُبرز أهمية فهم السلوك الإنساني في المنظمات، من خلال النماذج المختلفة التي سعت إلى تفسيره والتحكم فيه. ورغم أن هذه النماذج قد حققت نجاحات في بعض الأحيان، إلا أن لها عيوباً تتطلب البحث عن نماذج أكثر مرونة وملاءمة للواقع المعاصر.

1.5.2 نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى بروز اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية. على عكس النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إقامة علاقات أفضل مع الآخرين، وأن التعاون يُعتبر السمة الإنسانية الجماعية الأكثر أهمية، بدلاً

من التنافس. وقد انعكس هذا الفهم على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ضمن إطار نظرية العلاقات الإنسانية⁽¹⁴⁾.

مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية

"نظرية العلاقات الإنسانية تبرز أهمية التواصل والاعتراف بالاحتياجات الاجتماعية، مما يعزز الدافعية والولاء بين الأفراد في بيئة العمل".

يمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

1. تأثير الاحتياجات الاجتماعية: يتأثر سلوك الأفراد في بيئة العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. أهمية العلاقات الاجتماعية: يشعر الأفراد بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
3. تأثير التخصص على العمل: يؤدي التخصص وتقسيم العمل، مع الاتجاه نحو الآلية والروتينية، إلى فقدان العمل لجوانبه الاجتماعية، مما يسبب الملل والسأم.
4. تأثير العلاقات الاجتماعية: يتأثر الأفراد بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. أهمية مشاعر العاملين: يجب على الإدارة أخذ المبادئ السابقة في الاعتبار عند تصميم سياساتها، مع إظهار اهتمام واضح بمشاعر العاملين.

تأثير النظرية على سياسات المنظمات: The Impact of Theory on Organizational Policies

لقد أثرت هذه النظرية بشكل كبير على سياسات المنظمات في تعاملها مع العاملين. ومن أمثلة هذه

السياسات:

تؤثر النظرية على سياسات المنظمات من خلال تعزيز أهمية العلاقات الإنسانية والتواصل الفعال، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الدافعية. كما تشجع على تبني أساليب إدارة تركز على احتياجات الموظفين، مما يساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية ورفاهية الأفراد.

- أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات.

⁽¹⁴⁾ السليمان، أحمد (2021). (التغيير التنظيمي: استراتيجيات وتطبيقات. دار الفجر. (ص. 45-62)

- أنظمة الشكاوى ووضع أسس لحلها.
- أنظمة الاقتراحات.
- تنظيم الرحلات والحفلات الاجتماعية.

النقد الموجه للنظرية:

رغم الفوائد التي تقدمها نظرية العلاقات الإنسانية، إلا أن هناك بعض العيوب التي يجب الإشارة إليها. من أبرز هذه العيوب:

1. **المبالغة في استخدام العلاقات الإنسانية:** قد يؤدي التركيز المفرط على العلاقات الإنسانية إلى التدليل أو الإفساد.

2. **عدم وجود تأثير واضح على الإنتاجية:** لم تثبت التجارب أن لهذه النظرية تأثيراً فعالاً ومباشراً على إنتاجية العاملين⁽¹⁵⁾.

في النهاية تُبرز نظرية العلاقات الإنسانية أهمية العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على سلوك الأفراد في بيئة العمل، مما يتطلب من المنظمات تبني سياسات تعزز من هذه العلاقات. ومع ذلك، ينبغي أن يتم ذلك بحذر، تجنباً للمبالغة التي قد تؤدي إلى نتائج عكسية.

1.5.3 نظرية العلوم السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة، سعى بعض العلماء إلى تطوير نماذج تأخذ في الاعتبار جميع الجوانب السلوكية للأفراد، مما يتيح تقديم تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على مشاعر الأفراد بشكل مبالغ فيه،

⁽¹⁵⁾ الفيفي، سارة (2020). (القيادة في عالم متغير. دار الجيل. (ص. 20-35)

تحاول النظريات الحديثة تحقيق توازن بين الجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، بهدف استغلال جميع الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. من بين رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور، ورنسيس ليكرت، وإبراهيم مازلو، وفريدريك هزبرج، إلى جانب العديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

المبادئ الأساسية للنظريات الحديثة:

تركز نظرية العلوم السلوكية على فهم سلوك الأفراد داخل المنظمات باستخدام منهجيات علمية، مما يساعد في تحليل وتوجيه العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي. تسهم هذه النظرية في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق استراتيجيات قائمة على السلوكيات والدوافع البشرية.

يمكن تلخيص آراء هؤلاء المساهمين في المبادئ التالية:

1. **اختلاف الحاجات:** يختلف الناس في حاجاتهم، حيث تسيطر الحاجات المادية على بعضهم، بينما يسعى آخرون لتحقيق التقدير أو الذات. إن مساعدة المنظمة للأفراد في تلبية حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكاناتهم إلى أقصى حد.
2. **السعي للنضج والنجاح:** يسعى الأفراد لتحقيق النضج والنجاح في العمل، ويبرزون طاقاتهم عندما يكون العمل مصمماً ومهيئاً لتحقيق النجاح.
3. **الانضباط الذاتي:** يسعى الأفراد إلى أن يكونوا منضبطين في العمل، لكن الرقابة المباشرة قد تضر بشعورهم بالانضباط الذاتي. لذا، فإن الرقابة غير المباشرة مع إظهار المسؤولية يمكن أن تعزز الانضباط الذاتي وتعمق الإحساس بالمسؤولية.
4. **الحماس والدافعية الداخلية:** يتمتع الأفراد بقدر من الحماس والدافعية الداخلية للأداء المميز. يمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة من خلال توفير بيئة وظروف مواتية تعزز طاقات العمل والإنجاز.

5. **تأثير العناصر الأخرى:** تؤثر عدة عناصر في سلوك الأفراد، مثل طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات، وأسلوب الاتصال. يجب على المدير أن يأخذ جميع هذه العناصر في الاعتبار عند إدارة الآخرين.

6. **التوافق بين الأهداف:** يسعى الفرد لتحقيق تقابل بين أهدافه وأهداف المنظمة. إذا لم يكن هناك تعارض بين الأهداف، ستتطلق الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيقها⁽¹⁶⁾.

7. **تغير السلوك حسب الموقف:** يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وكذلك يختلف أسلوب الإدارة. يمكن أن يكون النمط القيادي صارماً مع الأفراد غير المنضبطين، بينما يُفضل الأسلوب الديمقراطي مع الأفراد المنضبطين.

8. **اختلاف السلوك بين الثقافات:** يختلف السلوك الفردي والإداري بين الدول والثقافات. يجب على من يعمل في بيئات متعددة أن يراعي هذه الاختلافات.

9. **ضرورة الاعتراف بالمبادئ:** إذا اعترفت المنظمات بالمبادئ السابقة، فإنها تقتنع بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى معها، مثل المرونة في تصميم العمل، وأنظمة تفويض السلطات، وتنمية المهارات في ممارسة السلطة⁽¹⁷⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن السلوك التنظيمي يمثل عنصراً حيوياً في فهم الديناميات الداخلية لأي منظمة. من خلال دراسة سلوك الأفراد والجماعات، يمكن للإدارات تحقيق تحسينات ملحوظة في فعالية

⁽¹⁶⁾ الجمل، أيمن أحمد؛ إسماعيل، ممدوح. (2021). "تأثير الابتكار على السلوك التنظيمي". *مجلة القيادة والإدارة*، 14(1)، 67-82.

⁽¹⁷⁾ الحارثي، ماجد (2021). *دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء*. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 70-90)

الأداء والتفاعل داخل بيئة العمل. لقد تناولنا مجموعة من التعريفات التي تعكس تنوع الآراء حول السلوك التنظيمي، مما يبرز أهميته في تشكيل الثقافة التنظيمية ونجاح الأهداف المؤسسية.

كما استعرضنا أهمية السلوك التنظيمي في تعزيز فهم الموارد البشرية وتطويرها، وضرورة التعامل مع الاختلافات الفردية بشكل يتماشى مع احتياجات المنظمة. من خلال الأهداف المحددة لدراسة السلوك التنظيمي، يمكن للمديرين استخدام هذه المعرفة للتنبؤ وتحليل سلوكيات العاملين، مما يسهم في مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف.

علاوة على ذلك، قدمنا لمحة عن النظريات المختلفة التي تفسر السلوك التنظيمي، بدءًا من النظرية الكلاسيكية إلى نظرية العلاقات الإنسانية والعلوم السلوكية. كل نظرية تقدم رؤى فريدة حول كيفية تأثير السلوك الفردي والجماعي على الأداء العام للمنظمة.

إن فهم السلوك التنظيمي لا يعد مجرد أداة أكاديمية، بل هو عنصر أساسي لتحقيق النجاح المستدام في عالم الأعمال المعاصر. لذا، فإن الاستثمار في دراسة هذا المجال يعد خطوة استراتيجية يجب أن تتبناها المنظمات لتحقيق التميز والتنافسية في بيئة عمل متغيرة وديناميكية.

أسئلة اختيار من متعدد حول السلوك التنظيمي

1. ما هو مفهوم السلوك التنظيمي؟

(A) دراسة الأنظمة الاقتصادية

(B) دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات

(C) دراسة التقنيات الحديثة

(D) دراسة التسويق

2. أي من التعريفات التالية يتعلق بالسلوك التنظيمي وفقاً لتعريف سيننلافي وواليس؟

(A) سلوك الأفراد في المجتمع

(B) دراسة سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل الوحدات التنظيمية

(C) دراسة القوانين الاجتماعية

(D) دراسة علم النفس الفردي

3. ما هي أهمية السلوك التنظيمي في المنظمات؟

(A) تحسين عملية الإنتاج فقط

(B) فهم تأثير سلوك الأفراد على فعالية المنظمة

(C) تقليل التكاليف فقط

(D) زيادة عدد الموظفين

4. أي من الأهداف التالية لا تعتبر من أهداف دراسة السلوك التنظيمي؟

(A) التنبؤ بتصرفات الأفراد

(B) السيطرة على الأنماط السلوكية

(C) تحسين عملية التسويق

(D) تفسير أسباب حدوث الظواهر السلوكية

5. ما هي الخصائص التي تميز السلوك التنظيمي؟

(A) عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك

(B) التركيز فقط على الأداء المالي

(C) تجاهل العلاقات الاجتماعية

(D) اعتبار الأفراد كآلات

6. أي من النظريات التالية تعتبر من النظريات الكلاسيكية في السلوك التنظيمي؟

(A) نظرية العلاقات الإنسانية

(B) نظرية العلوم السلوكية

(C) نموذج الإدارة العلمية

(D) نظرية القيادة التحويلية

7. وفقاً لنظرية العلاقات الإنسانية، كيف يؤثر السلوك الاجتماعي على الأفراد؟

(A) يقلل من الإنتاجية

(B) يزيد من التنافسية

(C) يعزز التعاون

(D) لا يؤثر على الأداء

8. ما هو الهدف الرئيسي من نموذج الإدارة العلمية؟

(A) تحسين العلاقات الشخصية

(B) زيادة الأجور فقط

(C) السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تصميم العمل

(D) تقليل عدد العمال

9. أي من التالي يمثل أحد عيوب النظام البيروقراطي؟

(A) تعزيز الابتكار

(B) تضخم الأعباء الروتينية

(C) تحسين العلاقات الإنسانية

(D) زيادة المرونة في العمل

10. ما هي إحدى النتائج المحتملة لفهم السلوك التنظيمي؟

(A) تقليل الاستجابة للتغيرات

(B) تحسين التحكم في سلوك الموظفين

(C) زيادة الروتين الإداري

(D) تقليل التفاعل بين الفرق

11. أي من الآتي يعتبر عاملاً مؤثراً في السلوك التنظيمي؟

(A) الثقافة التنظيمية

(B) الاتجاهات الشخصية فقط

(C) التكاليف المالية

(D) القوانين الحكومية

12. كيف يمكن للمديرين استخدام المعرفة بالسلوك التنظيمي؟

(A) لزيادة عدد الاجتماعات

(B) لتحليل سلوكيات العاملين والتنبؤ بها

(C) لتقليل التواصل

(D) لتركيز السلطة في يد الإدارة فقط

13. ما هو أحد المبادئ الأساسية للنظرية البيروقراطية؟

(A) التركيز على الابتكار

(B) نظام من العلاقات غير الشخصية

(C) تعزيز الروابط الاجتماعية

(D) دعم الاستقلالية في العمل

14. ما هو دور القيادة في السلوك التنظيمي؟

(A) تحديد الأجور فقط

(B) التأثير على سلوك الأفراد وتحفيزهم

(C) تقليل التفاعل بين الفرق

(D) تعزيز الروتين الإداري

15. أي من العوامل التالية تعتبر تحدياً لفهم السلوك التنظيمي؟

(A) التفاعل الاجتماعي

(B) الاختلافات الفردية

(C) التوجه نحو الأهداف

(D) الثقافة التنظيمية

مفاتيح التصحيح

(B) دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات
(B) دراسة سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل الوحدات التنظيمية
(B) فهم تأثير سلوك الأفراد على فعالية المنظمة
(C) تحسين عملية التسويق
(A) عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك
(C) نموذج الإدارة العلمية
(C) يعزز التعاون
(C) السيطرة على سلوك الأفراد من خلال تصميم العمل
(B) تضخم الأعباء الروتينية
(B) تحسين التحكم في سلوك الموظفين
(A) الثقافة التنظيمية

(B) التحليل سلوكيات العاملين والتنبؤ بها
(B) نظام من العلاقات غير الشخصية
(B) التأثير على سلوك الأفراد وتحفيزهم
(B) الاختلافات الفردية

الفصل الثاني: محددات السلوك التنظيمي

Chapter Two: Determinants of Organizational Behavior

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- إدراك كيفية تأثير التعلم، الإدراك، والشخصية على سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- فهم أهمية الجماعات، أنواعها وخصائصها، وكيفية تأثيرها على تحقيق الأهداف المشتركة.
- معرفة كيف تؤثر القيادة الفعالة والاتصال الجيد على سلوك الأفراد واستجابتهم في بيئة العمل.
- التعرف على ماهية ضغوط العمل، عناصرها، وكيفية تأثيرها على الأداء والسلوك النفسي للأفراد.
- تطوير مهارات تطبيق المعرفة المكتسبة لتحسين الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية للمنظمات.

تمهيد:

يعد السلوك التنظيمي مجالاً بالغ الأهمية في علم الإدارة، حيث يسعى لفهم كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئاتهم داخل المنظمات. يتمحور هذا المجال حول دراسة العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرسومة.

يهدف هذا الفصل إلى استكشاف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك، حيث تبدأ رحلتنا من دراسة العوامل الفردية، مثل التعلم والإدراك والشخصية الإنسانية. تعتبر هذه العوامل أساسيات لفهم كيف يتفاعل الأفراد مع بيئاتهم، حيث يؤثر التعلم على كيفية اكتساب الخبرات وتطبيقها، بينما يمثل الإدراك الطريقة التي يفسر بها الأفراد المعلومات المحيطة بهم. أما الشخصية الإنسانية، فهي تعكس الخصائص الفريدة لكل فرد، مما يؤثر بشكل كبير على سلوكياته وتفاعلاته مع الآخرين.

علاوة على ذلك، يسلط الفصل الضوء على المحددات الجماعية من خلال دراسة جماعات العمل وأنواعها. فالجماعات تعتبر وحدة أساسية في أي منظمة، حيث تساهم في تعزيز التعاون وزيادة كفاءة الأداء من خلال تبادل الأفكار والموارد. تتنوع الجماعات بين الرسمية وغير الرسمية، الأولية والثانوية، مما يوضح كيف يمكن أن تؤثر الديناميات الجماعية في سلوك الأفراد وأدائهم.

ولن تكتمل الصورة دون استعراض المحددات التنظيمية التي تشمل القيادة الإدارية والاتصال التنظيمي وضغوط العمل. تلعب القيادة دوراً محورياً في توجيه سلوك الأفراد من خلال التأثير والتحفيز، بينما يعد الاتصال التنظيمي عنصراً أساسياً في تبادل المعلومات وتحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد. في الوقت نفسه، يمكن أن تؤدي ضغوط العمل إلى تأثيرات إيجابية أو سلبية على الأداء، مما يستدعي فهماً عميقاً لكيفية إدارتها.

من خلال هذا التحليل الشامل، يسعى الفصل إلى تقديم رؤية متكاملة عن السلوك التنظيمي، مما يمكن المديرين والممارسين من تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة العمل، وتحقيق الأداء العالي. إن فهم هذه المحددات هو الخطوة الأولى نحو بناء منظمات أكثر تفاعلاً وكفاءة، قادرة على مواجهة تحديات العصر الحديث.

2.1 المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

تُعدّ المحددات الفردية من العوامل الأساسية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمات. فهم هذه المحددات يساعد في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز بيئة العمل. من بين هذه المحددات، يبرز التعلم، الإدراك، والشخصية كعناصر رئيسية تلعب دوراً حيوياً في تكوين السلوك الفردي. سنستعرض فيما يلي كل من هذه المحددات بشكل مفصل.

تشمل المحددات الفردية للسلوك التنظيمي العوامل المؤثرة على تصرفات الأفراد، مثل الشخصية والدوافع والخبرات السابقة، بالإضافة إلى القيم والمعتقدات. هذه العوامل تساهم في تشكيل سلوك الأفراد وتؤثر في الأداء العام للمنظمة.

1. التعلم

مفهوم التعلم

إن عملية التعلم تعد عملية معقدة، مما يجعل من الصعب تحديد تعريف شامل ومتفق عليه بين المهتمين بدراسة السلوك الإنساني. يعرف جلفورد التعلم بأنه التغير في سلوك الإنسان نتيجة وجود مثيرات. بينما يعرف السلمي التعلم بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. أما الحناوي، فيعرف التعلم بأنه التغير الدائم في السلوك الناتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تعزيزها بطرق مختلفة⁽¹⁸⁾.

⁽¹⁸⁾ الحربي، صالح (2018). (التفاعل الاجتماعي في بيئات العمل. دار الكتاب العربي. (ص. 100-115)

يتضح من هذه التعريفات أن التعلم هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة. وكلما اكتسب الفرد خبرة وتجربة أكثر، زادت التغيرات في سلوكه وتصرفاته. ومن هنا، نستنتج أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار، منها:

- **الدوام النسبي:** يجب أن يكون التغير في السلوك الناتج عن التعلم مستمراً وله صفة الدوام. لذا، يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل الإجهاد.
- **الخبرة والتجربة:** يجب أن ينتج التغير عن الخبرة والتجربة، وليس عن النمو الطبيعي، مثل قدرة الطفل على المشي.
- **التغير وليس التحسين:** يشمل التعلم التغير في السلوك، وليس بالضرورة تحسينه، حيث يمكن أن يتعلم الفرد سلوكيات سلبية وفقاً لبيئته.

2. الإدراك

يعد الإدراك وجهاً مهماً من أوجه السلوك الفردي في المنظمات.

تعريف الإدراك

تعرف راوية حسن الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لإضفاء معنى على البيئة المحيطة به. بينما يرى صلاح الدين عبد الباقي أن الإدراك هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم، من خلال استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها. أما الدكتور أحمد ماهر فيعتبر الإدراك استقبال المنبثات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد⁽¹⁹⁾.

⁽¹⁹⁾ خيرت، ميار؛ شبات، منال. (2021). "أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة العربية*، 18(2)، 101-120.

خطوات الإدراك

تبدأ عملية الإدراك بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا. وما نراه ليس حقيقة، بل هو متأثر بما نختاره للانتباه إليه. ويمكن توضيح خطوات الإدراك كما يلي:

1. **الإحساس بالمثيرات المحيطة:** يتعرض الفرد لمثيرات متعددة ويستخدم حواسه الخمس، حيث يلعب الجهاز العصبي المركزي دوراً رئيسياً في تحويل المعلومات إلى المخ.
2. **الانتباه:** يتطلب الانتباه توجيه الحواس لاستقبال المثيرات، حيث يمكن أن تكون العين مفتوحة دون أن ترى شيئاً.
3. **الاختيار:** لا ندرك كل ما هو حولنا، بل نقوم باختيار المثيرات التي تهمننا.
4. **التنظيم:** يتضمن وضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة، سواء على أساس التشابه أو التقارب.
5. **التفسير:** يقوم الفرد بتأويل المدركات إلى معاني، مثل فهم تعابير الوجه أو سلوك الأفراد.
6. **السلوك:** يؤدي إدراك المعاني إلى تصرفات محددة، مثل محاولة مساعدة شخص متعب أو مشاركة شخص مبتسم في فرحته⁽²⁰⁾.

3. الشخصية الإنسانية:

تؤثر الشخصية الجذابة بشكل كبير على الآخرين وسلوكهم، ويطمح الكثيرون إلى اكتساب شخصية جذابة. لكن تختلف الشخصيات بين الأفراد، مثل الشخص المتردد، أو الصامت، أو الثرثار.

⁽²⁰⁾ الكعبي، محمد (2019). إدارة الموارد البشرية المعاصرة. دار المناهج. (ص. 50-65)

مفهوم الشخصية الإنسانية

يمكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، حيث تتشكل هذه الخصائص في نظام ديناميكي متكامل، مما يحدد علاقة الفرد مع الآخرين واستجابته في المواقف المختلفة.

مكونات وجوانب الشخصية:

قد يختلف علماء النفس في تعريف معنى الشخصية، لكنهم يتفقون عادة على مكوناتها، والتي تشمل:

1. القيم: تمثل المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى سلوكه وسلوك الآخرين، مثل الأمانة والمساواة.

2. الانفعالات: تشير إلى حالة المزاج والإثارة لدى الفرد، حيث يختلف الأفراد في سرعة استجابتهم.

3. الحاجات: تعبر عن الشعور بالنقص، مما يدفع الفرد لسلوك معين لإشباع هذه الحاجات.

4. القدرات والاستعدادات: تشمل القدرات العقلية والميكانيكية والحركية، والتي تؤثر على أداء الأفراد.

5. الاتجاهات النفسية: تعبر عن نظام المعتقدات والمفاهيم التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة.

6. الميول والاهتمامات: تشير إلى الرغبات أو الكراهية تجاه شيء معين، حيث تختلف اهتمامات الأفراد في العمل⁽²¹⁾.

⁽²¹⁾ سعاد الجهني (2020). العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص.

العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية:

تشير مكونات الشخصية إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر في تكوينها، ويمكن تلخيصها في:

- **العوامل الوراثية:** التي تؤثر على الخصائص الطبيعية.
- **البيئة الاجتماعية:** التي تشكل القيم والمعتقدات.
- **التجارب الشخصية:** التي تؤثر على انفعالات الأفراد وميولهم.

في الختام يعتبر الباحثون المحددات الفردية، مثل التعلم والإدراك والشخصية، جوانب حيوية تؤثر على السلوك التنظيمي. من خلال فهم هذه الجوانب، يمكن للمنظمات تعزيز أداء الأفراد وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

2.2 المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي:

تُعتبر الجماعات جزءاً أساسياً من الحياة التنظيمية، حيث تلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز التعاون بين الأفراد. لفهم ديناميات العمل داخل المنظمات، من الضروري تحديد مفهوم الجماعة وخصائصها، بالإضافة إلى أنواعها وعوامل تكوينها⁽²²⁾.

1. مفهوم الجماعة وخصائصها:

يمكن تعريف الجماعة على أنها "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي فترة زمنية ثابتة نسبياً، وينتقاسمون قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم

⁽²²⁾ هلمي، أشرف. (2021). "إدارة التغيير وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة إدارة الأعمال*، 8(3)، 83-95.

قواعد سلوكية معينة". يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعتها وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها.

الخصائص الأساسية للجماعة:

1. عدد الأعضاء: يجب أن يتكون عدد الأعضاء من اثنين على الأقل.
2. التفاعل والاتصال: يتطلب وجود تفاعل مستمر واتصال بين أعضاء الجماعة، مع تأثير متبادل بينهم.
3. الدوام النسبي: يجب أن تكون هناك استمرارية في العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً.
4. الأهداف المشتركة: يجب أن تجمع الأعضاء أهداف ومصالح مشتركة، حيث يساهم الجميع في وضع أهداف الجماعة والتعاون لتحقيقها.
5. القيم وقواعد السلوك: يجب أن توجد قيم ومبادئ وقواعد سلوكية مرشدة لسلوك الأعضاء، والتزامهم بها.
6. الأدوار المحددة: يتعين على كل عضو أن يؤدي دوراً معيناً، مما يساهم في تحقيق أهداف الجماعة⁽²³⁾.

2. أنواع الجماعات:

استناداً إلى المفهوم السابق، يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات:

²³ (Kahn, W. A. (2021). "The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement". *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 495-507.

1. الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

- الجماعات الرسمية: تتكون بشكل رسمي وتحدد الأدوار وفقاً للوظائف. تشمل نوعين :
 - الجماعات التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين، حيث ترتبط بعلاقة السلطة.
 - الجماعات التي تُشكل لأداء واجب معين.
- الجماعات غير الرسمية: تتكون اختياريًا، حيث يسعى الأفراد للانضمام إليها بإرادتهم. تشمل أمثلة :

- جماعة الصداقة، التي تتكون من أفراد متشابهين في بعض الصفات.
- جماعة المصلحة، التي تجمع أفراداً لتحقيق مصالح متبادلة.

2. الجماعات الأولية والثانوية:

- الجماعة الأولية: جماعات صغيرة تربطها علاقات شخصية قوية، مثل العائلة.
- الجماعة الثانوية: جماعات أكبر حيث يقل التعاطف القوي بين الأعضاء.

3. الجماعات المنفتحة والمنغلقة:

- الجماعات المنفتحة: تتميز بتغير مستمر في العضوية، وتقديم أفكار جديدة.
- الجماعات المنغلقة: تتميز بثبات العضوية، حيث تركز على الأهداف طويلة الأجل⁽²⁴⁾.

3. عوامل تكوين الجماعات:

يمكن تلخيص العوامل التي تدفع الأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالتالي:

1. الأسباب الاقتصادية: توفر الجماعة مزايا اقتصادية مثل زيادة الأجور.
2. الأسباب الاجتماعية: تلبي الجماعة الحاجات الاجتماعية والنفسية، مثل الحاجة للانتماء.

⁽²⁴⁾ أحمد المولد (2019). تأثير العمل الجماعي على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-70)

3. فرص التقدم والمنافسة: تساعد الجماعة الأفراد في اختبار قدراتهم وطموحاتهم.
4. التفهم والمشاركة الوجدانية: توفر الجماعة دعماً عاطفياً لأفرادها.
5. الدفاع عن مصالح الأعضاء: تقدم الجماعة الحماية لأعضائها من الضغوط الخارجية.
6. حل مشاكل العمل: تسهل الجماعة التعلم وتقديم الدعم لأعضائها.

القواعد السلوكية للجماعة:

تحدد كل جماعة قواعد معينة لتنظيم سلوك أعضائها، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة. تختلف درجة امتثال الأعضاء لهذه القواعد بناءً على خصائص شخصياتهم. كما تحدد الجماعة دور كل عضو، مما يعبر عن الواجبات والمسؤوليات المطلوب إنجازها.

خضوع الفرد لضغوط الجماعة:

تؤثر الضغوط التي تمارسها الجماعة على سلوك الأفراد بطرق متعددة. هناك سبع حالات تجعل الفرد أكثر ميلاً للخضوع لهذه الضغوط:

1. بيئة العمل غير مؤكدة: يحتاج الفرد إلى الجماعة للحصول على المعلومات.
2. عدم الثقة بالنفس: يسعى الفرد للحصول على التأكيد من الجماعة.
3. أهمية العضوية: كلما زادت أهمية الجماعة، زادت استعداد الأعضاء للخضوع.
4. التفاعل بين الأعضاء: كلما زادت درجة التفاعل، زادت قوة الجماعة.
5. الضغوط المعتدلة: الضغوط المعتدلة تشجع الأعضاء على الالتزام.
6. العزلة عن الجماعة: الفرد الذي يجد نفسه وحيداً يميل للخضوع.

7. تأثير العقاب: تؤدي العقوبات إلى إعادة النظر في القيم السلوكية للجماعة⁽²⁵⁾.

فاعلية الجماعة:

تتميز الجماعة الفعالة بعدة خصائص، منها:

تتكون الجماعات في المنظمات من نوعين رئيسيين: الرسمية، التي تحدد الأدوار وفقاً للوظائف، وغير الرسمية، التي تتشكل بناءً على إرادة الأفراد. تلعب هذه الجماعات دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف وتعزيز التعاون، حيث تتأثر بعوامل مثل الأسباب الاقتصادية والاجتماعية، وتحدد قواعد سلوكية تؤثر على سلوك الأعضاء.

• تحقيق أهداف الجماعة.

• رفع الروح المعنوية للأعضاء.

• وجود نظام اتصال جيد.

• استجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم.

في الختام تُعتبر الجماعات عنصراً حيوياً في أي منظمة، حيث تسهم في تعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال فهم ديناميات الجماعات وأنواعها وعوامل تكوينها، يمكن للمنظمات تحسين الأداء وزيادة الفعالية.

2.3 المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

تُعتبر المحددات التنظيمية من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المنظمات. تشمل هذه المحددات القيادة الإدارية، الاتصال التنظيمي، وضغوط العمل. سنستعرض في هذا السياق كل من هذه المحددات بالتفصيل.

⁽²⁵⁾ الوهبي، نورة (2020). (التحفيز في بيئة العمل. دار المعرفة. (ص. 30-45)

1. القيادة الإدارية: Administrative Leadership

مفهوم القيادة الإدارية:

تعني القيادة الإدارية، وفقاً لكوتز وادونيل، "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في أداء النشاط التعاوني". بينما يعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلأ بأنها "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم".

من خلال هذه التعريفات، يمكن تحديد العناصر الجوهرية اللازمة لوجود القيادة الإدارية:

- عملية التأثير: التأثير الذي يمارسه المدير على موظفيه ووسائل هذا التأثير.
- توجيه المرؤوسين: ما تؤدي إليه هذه العملية من توجيه وتنظيم جهود المرؤوسين.
- الأهداف الإدارية: الأهداف التي يُراد تحقيقها من خلال هذه العملية⁽²⁶⁾.

2. الاتصال التنظيمي

إن الاتصال يعد عنصراً أساسياً في الحياة التنظيمية، حيث يُعتبر مفتاح التعاون الفعال بين الأفراد.

تعريف الاتصال

تعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى". ويرى مريهيو أن الاتصال هو "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل". بينما يعرف كيت ديفس الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر".

⁽²⁶⁾ الجهني، علي (2021). (السلوك التنظيمي: النظرية والتطبيق. دار الثقافة. (ص. 55-70)

عناصر الاتصال:: Elements of Communication

تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر رئيسية:

1. **المرسل:** الشخص أو المجموعة التي ترغب في نقل الرسالة، ويتأثر إدراكه وخبرته بخصائصه الشخصية.

2. **الرسالة:** الرموز التي تحمل أفكار ومعلومات المرسل، وتأتي بأشكال مختلفة مثل الكلمات، الصور، وتعابير الوجه.

3. **الوسيلة:** تلعب دوراً مهماً في فهم الرسالة، ويمكن أن تكون شفوية (مثل الاجتماعات) أو مكتوبة (مثل الخطابات).

4. **المرسل إليه (المستقبل):** الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة، ويقومون بتنظيم وتفسير المعلومات المستقبلية⁽²⁷⁾.

"ضغوط العمل ليست مجرد تحديات، بل هي فرص للنمو والتكيف، حيث يمكن أن تعزز المرونة وتدفع الأفراد نحو تحقيق إمكاناتهم الكاملة."

3. ضغوط العمل:

تعريف ضغوط العمل

يمكن تعريف ضغوط العمل بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي تؤدي إلى ردود أفعال تظهر في سلوك الأفراد أو حالتهم النفسية والجسدية". تشمل أمثلة هذه الضغوط:

- فصل الموظف.
- ضغط الوقت لإعداد التقارير.

²⁷ (Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-360.

- تعدد المهام الوظيفية.

عناصر الضغوط:

يرى سيزلاجي ووالاس أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تؤدي إلى عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي. تشمل عناصر الضغوط ثلاثة مكونات رئيسية:

1. **عنصر المثير:** الضغوط الناتجة عن مشاعر الضغوط، والتي قد تأتي من البيئة أو الأفراد.
 2. **عنصر الاستجابة:** ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية الناتجة عن الضغوط، مثل القلق والإحباط.
 3. **عنصر التفاعل:** التفاعل بين المثيرات والاستجابات، والذي يتأثر بالعوامل البيئية والتنظيمية⁽²⁸⁾.
- في النهاية تُعتبر المحددات التنظيمية، مثل القيادة الإدارية، الاتصال، وضغوط العمل، عوامل مهمة تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات. من خلال فهم هذه المحددات، يمكن للمنظمات تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الجماعي.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، نجد أن فهم السلوك التنظيمي يشكل حجر الزاوية لنجاح أي منظمة. لقد استعرضنا المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئات العمل. إن التعلم والإدراك والشخصية الإنسانية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك الأفراد، مما يبرز أهمية تطوير هذه الجوانب لتعزيز الأداء الفردي والفرق.

⁽²⁸⁾ العمري، محمد. (2021). "استراتيجيات التواصل وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة التواصل الإداري*، (1)3، 27-39.

كما أن الجماعات، بمختلف أنواعها، تمثل بؤرة التفاعل والتعاون في المنظمات. إن فهم الديناميات الجماعية والتفاعل بين الأعضاء يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. من المهم أيضاً أن نأخذ في الاعتبار المحددات التنظيمية، مثل القيادة الفعالة والاتصال الفعال، التي تؤثر على كيفية استجابة الأفراد للضغوط والتحديات في بيئة العمل.

بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن ضغوط العمل، إذا ما أُدبرت بشكل صحيح، يمكن أن تكون دافعاً لتحفيز الإبداع وتحسين الأداء. لذا، فإن تعزيز الوعي بهذه المحددات وتطبيق الاستراتيجيات المناسبة يمكن أن يؤدي إلى تحسين فعالية المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية.

بالتالي، يمثل فهم السلوك التنظيمي أداة قوية للمديرين والباحثين على حد سواء، حيث يمكنهم من تصميم بيئات عمل أكثر تفاعلاً وفعالية، قادرة على الاستجابة لتحديات العصر الحديث وتحقيق النجاح المستدام. إن هذا الفصل يفتح الأبواب لمزيد من الاستكشاف والتطبيق في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، مما يدعو الجميع للتفكير بعمق في كيفية تحسين سلوك الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف التنظيمية.

أسئلة اختيار من متعدد من محددات السلوك التنظيمي

1. ما هو الهدف الرئيسي من دراسة السلوك التنظيمي؟

- (A) تحسين الأداء التنظيمي
- (B) زيادة عدد الموظفين
- (C) تقليل التكاليف
- (D) تعزيز التسويق

2. أي من العوامل التالية تعتبر محدداً فردياً للسلوك التنظيمي؟

○ (A) القيادة

○ (B) الاتصال التنظيمي

○ (C) التعلم

○ (D) ضغوط العمل

3. كيف يؤثر الإدراك على سلوك الأفراد؟

○ (A) يحدد الشخصيات

○ (B) يفسر المعلومات المحيطة

○ (C) يعزز التعلم

○ (D) يقلل من التعاون

4. ما هي الوحدة الأساسية التي تعزز التعاون في المنظمات؟

○ (A) الأفراد

○ (B) المنظمات

○ (C) جماعات العمل

○ (D) القيادة

5. أي من الأنواع التالية للجماعات تعتبر غير رسمية؟

○ (A) الجماعات الأولية

○ (B) الجماعات الثانوية

○ (C) الفرق العمل

○ (D) اللجان

6. ما هو الدور الأساسي للقيادة في السلوك التنظيمي؟

○ (A) تحديد الأجور

○ (B) توجيه سلوك الأفراد

○ (C) تقليل الضغط

○ (D) تعزيز الروتين

7. كيف يمكن أن تؤثر ضغوط العمل على الأداء؟

○ (A) فقط بشكل سلبي

○ (B) فقط بشكل إيجابي

○ (C) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وسلبي

○ (D) لا تؤثر على الأداء

8. ما هي أهمية الاتصال التنظيمي في المنظمات؟

○ (A) تعزيز المنافسة

○ (B) تبادل المعلومات

○ (C) زيادة الروتين

○ (D) تقليل الإبداع

9. أي من المحددات التالية لا تعتبر جماعية؟

○ (A) التعلم

○ (B) الجماعات العمل

○ (C) الديناميات الجماعية

○ (D) التعاون

10. ما هي الفائدة الرئيسية لفهم محددات السلوك التنظيمي؟

- (A) زيادة عدد الاجتماعات
- (B) بناء منظمات أكثر كفاءة
- (C) تقليل التفاعل الاجتماعي
- (D) تعزيز الروتين الإداري

مفاتيح التصحيح

(A) تحسين الأداء التنظيمي
(C) التعلم
(B) يفسر المعلومات المحيطة
(C) جماعات العمل
(A) الجماعات الأولية
(B) توجيه سلوك الأفراد
(C) يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي وسلب
(B) تبادل المعلومات
(A) التعلم
(B) بناء منظمات أكثر كفاءة

الفصل الثالث: الشخصية والإدراك وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

Chapter Three: Personality, Perception, and Their Relation to Organizational Behavior

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل مايلي:

- إدراك كيفية تعريف الشخصية ومكوناتها وأهميتها في التفاعل داخل بيئات العمل.
- معرفة العوامل الوراثية والاجتماعية والوظيفية التي تؤثر في تشكيل الشخصية.
- استيعاب كيفية معالجة المعلومات وتفسيرها وتأثيرها على سلوك الأفراد.
- إدراك كيف تتفاعل الشخصية مع الإدراك لتشكيل استجابات فردية في مواقف مختلفة.
- تطوير مهارات تطبيق المفاهيم المكتسبة لتحسين الأداء الفردي والجماعي في المنظمات.

تمهيد:

يعتبر فهم الشخصية والإدراك من العناصر الأساسية التي تساهم في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات. تمثل الشخصية مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز كل فرد عن الآخرين، وتحدد كيفية تفاعله مع محيطه. بينما يمثل الإدراك العملية التي يتم من خلالها تفسير المعلومات وتشكيل الاستجابة تجاه المثيرات البيئية.

في هذا الفصل، سنستعرض مفهوم الشخصية وأهميتها في بيئة العمل، بالإضافة إلى المكونات والعوامل التي تؤثر في تكوينها. كما سنتناول الإدراك كأداة لفهم كيف يتم معالجة المعلومات وتفسيرها، مع التركيز على العوامل المؤثرة في عملية الإدراك.

من خلال تحليل هذين المفهومين، نسعى إلى إلقاء الضوء على كيفية تأثير الشخصية والإدراك على الأداء الفردي والجماعي، مما يمكن المنظمات من تعزيز الفعالية والنجاح في بيئات العمل المعاصرة. هذا الفصل يمثل نقطة انطلاق لفهم أعمق للعوامل النفسية التي تشكل سلوك الأفراد، مما يسهل تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل.

3.1 الشخصية Personality:

تعتبر الشخصية من المفاهيم الأساسية في علم النفس، حيث تُعرّف بأنها مجموعة الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية المحيطة به.

1. تعريف الشخصية:

الشخصية تعني الصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين. فكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره، وهي التي تحدد سلوكه عند تفاعله مع الآخرين. يركز جور دون البورت على اعتبار الشخصية نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة الخارجية.

تعريفات أخرى للشخصية: Other Definitions of Personality:

• **دكتور خليفة بركات:** عرف الشخصية بأنها "الطابع الثابت نسبياً للتنظيم التكاملي لصفات الفرد

الناجمة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية، الموروثة والمكتسبة،

وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها."

○ من خلال هذا التعريف، يمكن أن ندرك شيئين :

1. الشخصية وحدة يجب دراستها كتتنظيم كلي.

2. تتكامل مكونات الشخصية وتندمج باستمرار مع بعضها البعض.

• **دكتور شوقي جواد:** يعرف الشخصية بأنها "مجموعة الصفات والأنماط السلوكية والفكرية

الشعورية الثابتة نسبياً التي تميز الإنسان عن أي إنسان آخر⁽²⁹⁾

تتشكل الشخصية من تفاعل عوامل وراثية وبيئية، حيث تلعب التجارب الحياتية والتربية والثقافة دوراً مهماً في تشكيل السمات والسلوكيات. تشمل هذه العملية أيضاً التأثيرات الاجتماعية والعلاقات الشخصية التي تسهم في تطوير الهوية الفردية.

2. كيفية تشكل الشخصية:

تتبلور الشخصية من خلال ثلاث جهات نظر رئيسية:

1. **الوراثة:** ترى هذه الواجهة أن الشخصية نتاج للجينات الوراثية، حيث تُورث سلوكيات مثل الذكاء

والميول والاتجاهات.

⁽²⁹⁾ الزهراني، سعاد (2018). إدارة الأداء المؤسسي. دار النشر الجامعي. (ص. 72-85)

2. **التنشئة الاجتماعية:** تشير إلى أن البيئة المحيطة بالفرد تحدد معالم شخصيته، وأن ما يتعلمه

الإنسان من محيطه هو الذي يساهم في تشكيل شخصيته.

3. **التحليل المتوازن:** ترى أنه يجب أن نأخذ في الاعتبار كلاً من الصفات الوراثية والبيئة المحيطة،

حيث تتشكل الشخصية من تفاعل كلا العاملين⁽³⁰⁾.

3. الغرائز ودورها في الشخصية:

كما يرى فرويد (1989)، أحد علماء النفس، أن الفرد يحمل بعض الغرائز منذ ولادته، مثل غرائز السعادة

وحب الوالدين، مما يؤثر في تكوين شخصيته وسلوكياته.

وفي الختام بناءً على ما سبق، يمكن القول إن الشخصية هي مفهوم معقد يتشكل من تداخل العوامل

الوراثية والبيئية. لفهم الشخصية بشكل كامل، يجب دراسة تفاعل هذه العوامل وكيفية تشكيلها للسلوك

الفرد.

3.2 أهمية الشخصية في مجال الأعمال:

تُعتبر الشخصية عاملاً حيوياً في نجاح المنظمات، حيث تلعب دوراً رئيسياً في تحديد فعالية الأفراد

وتفاعلهم داخل بيئة العمل. تقوم المنظمات بدراسة الشخصية لمواردها البشرية من خلال عدة خطوات

رئيسية:

⁽³⁰⁾ مصطفى، أمل. (2021). "تأثير الضغوط النفسية على السلوك التنظيمي". *مجلة العلوم النفسية*، 4(2)، 44-60.

1. تحديد الوظائف والمطلوبات

تبدأ المنظمات بتحديد وظائفها والمطلوبات لكل وظيفة. يتطلب هذا الفهم العميق للمهارات والصفات الشخصية اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. عمليات الاختيار

بعد تحديد الوظائف، تُجرى عمليات الاختيار. تتم هذه العمليات غالبًا بعد مساواة المتقدمين في المؤهلات، حيث تركز المنظمات على إجراء المقابلات (المعاينات). خلال هذه المقابلات، يسعى صاحب العمل إلى إدراك ملامح كل شخصية، مما يساعده في اتخاذ القرار المناسب بشأن المرشح.

3. إجراء الاختبارات

تجري المنظمات اختبارات متنوعة، سواء كانت عقلية أو نفسية، لتقييم الشخصيات. تُؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات على الشخصية من حيث الاتزان، والتكيف مع المواقف، والقدرة على التخطيط، واتخاذ القرارات⁽³¹⁾.

الشخصيتان المطلوبتان في مجال الأعمال:

- الشخصية الإدارية: تعني الشخصية التي تتمتع بصفات القيادة والخلفية الإدارية. هذه الشخصية قادرة على توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

⁽³¹⁾ أحمد المولد (2019). تأثير العمل الجماعي على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-70)

- **الشخصية الإنسانية:** تشير إلى الشخصية التي تتمتع بسلوكيات إيجابية، مثل التعاطف والقدرة على التواصل الفعال مع الآخرين. تعتبر هذه الجوانب أساسية لبناء علاقات صحية ومثمرة داخل بيئة العمل⁽³²⁾.

إن فهم أهمية الشخصية في مجال الأعمال يساعد المنظمات على اختيار الأفراد المناسبين، مما يساهم في تحقيق الأهداف الجماعية ويعزز من فعالية الأداء العام. تساهم الشخصية الإدارية والإنسانية في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتعاون.

3.3 مكونات أو محددات الشخصية:

تُعتبر الشخصية من العناصر الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد، لذا من الضروري فهم المحددات التي تحدد الإطار العام لمكونات الشخصية. قام علماء النفس بتقسيم هذه المحددات إلى خمسة أنواع رئيسية، والتي تشمل:

1. **المحددات الأولية:** الخصائص الوراثية.
2. **المحددات البيئية:** تفاعل الفرد مع الجماعة وبيئته المحيطة.
3. **محددات الدور الوظيفي:** التصرفات المرتبطة بطبيعة الوظيفة.
4. **السلوكيات في مواقف معينة:** استجابات الفرد في ظروف غير روتينية.
5. **الحاجات الإنسانية:** الدوافع الأساسية للسلوك⁽³³⁾.

³² (Adair, J. (2020). "Leadership and Motivation". *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 359-370.

³³ الطحان، عماد عبد الخالق. (2021). "إدارة الأداء والسلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 5(1)، 99-115.

1. المحددات الأولية:

تتعلق هذه المحددات بالجينات الوراثية التي يحملها الفرد منذ ولادته. تنتقل هذه الجينات من الوالدين، وتؤثر على مجموعة من الصفات مثل الذكاء واللون. تتضمن هذه الصفات صفات موجبة وسالبة، حيث تنتقل الصفات الموجبة مباشرة من الوالدين، بينما قد تتداخل الصفات السالبة مع صفات أخرى. هذه الصفات تصبح ملازمة للشخصية، مما يجعل من الصعب تجاوزها.

2. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة:

تتأثر شخصية الفرد بشكل كبير من العلاقات التي يكونها مع الآخرين. تسهم البيئة المحيطة في تشكيل سلوكيات الفرد، حيث يمكن أن تتبنى جماعات معينة أنماط سلوكية محددة. كما تشير الحكمة إلى أن "كل قرين بالمقارن يقتدي"، مما يعكس تأثير الجماعة على سلوك الأفراد.

3. محددات الدور الوظيفي:

لكل وظيفة سلوكيات معينة تقتضي من شاغلها الالتزام بها. عندما يشغل الفرد وظيفة، فإنه يؤدي دورًا يحدد سلوكه في سياق العمل. غالبًا ما يظهر تباين في تصرفات الأفراد في نطاق العمل مقارنة بتصرفاتهم في حياتهم الشخصية.

4. السلوكيات في مواقف معينة

تشير هذه المحددات إلى كيفية تصرف الفرد في مواقف غير روتينية، مثل الحالات الطارئة أو الحوادث. في هذه المواقف، قد يتجاوز الأفراد الضوابط المعمول بها. على سبيل المثال، قد تنص اللوائح على

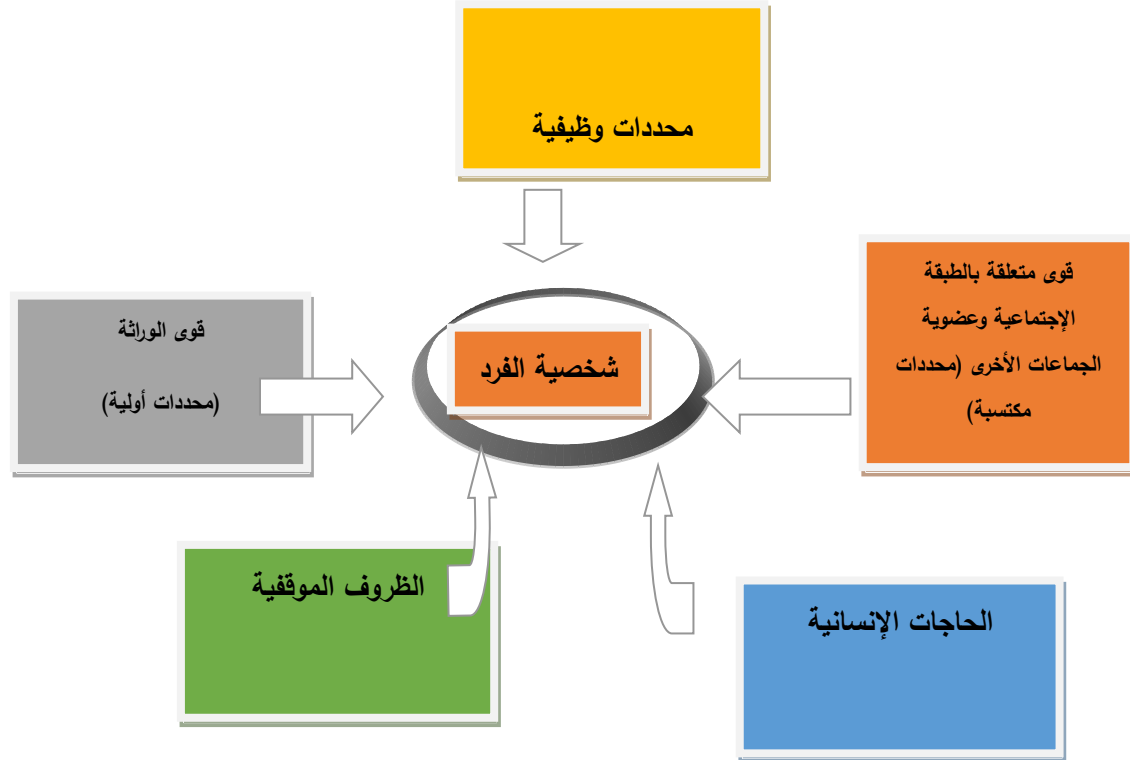
ضرورة الحصول على ثلاث عروض قبل الشراء، ولكن في حالات معينة قد يتعين على المدير اتخاذ قرار سريع يتجاوز هذه الإجراءات لتفادي خسائر أكبر.

5. الحاجات الإنسانية:

تمثل الحاجات الإنسانية دافعاً رئيسياً لسلوك الفرد. تعكس هذه الحاجات الحيوية والطاقة اللازمة لإشباعها، مما يؤثر على الصفات والسلوكيات الشخصية مثل النشاط والكسل. كما تتأثر سلوكيات الشخصية بالقدرات العقلية والعضلية والعاطفية التي يمتلكها الفرد.

في النهاية من خلال فهم هذه المحددات الخمسة، يمكننا أن نحدد طبيعة الشخصية للفرد بشكل أدق. تعكس هذه المحددات التفاعل المعقد بين العوامل الوراثية والبيئية والدور الوظيفي، مما يسهم في تكوين سلوكيات مميزة لكل فرد).

شكل (1) محدّدات شخصية الفرد



3.4 خصائص الشخصية وأثرها في سلوك الأفراد:

تُعتبر الشخصية من العوامل الرئيسية التي تحدد سلوك الأفراد وتفاعلهم في المجتمع. هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز الشخصية، تختلف من فرد لآخر، مما يؤثر في سلوكياتهم. سنستعرض في هذا السياق بعض هذه الصفات ونتناول آثار الحاجة والغريزة وتصورات الشخصية.

1. الصفات المميزة للشخصية:

تشمل الصفات المميزة للشخصية العديد من الجوانب، مثل:

- القدرة على السيطرة: مدى ميل الشخص للقيادة أو الانقياد.
- سمات شخصية: مثل الكبرياء، التواضع، المبادرة، والاستقلالية.
- التفاعل الاجتماعي: مثل اللطف، الرحمة، العدوانية، والشجاعة الأدبية.
- التوازن النفسي: مثل الشخصية المتقلبة، القلقة، الحيوية، أو الجدية.

2. أثر الحاجة في توجيه سلوك الأفراد

النقص في إشباع الحاجات الإنسانية يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد. عندما يتمكن الفرد من إشباع حاجاته بسهولة، تسير الأمور بشكل طبيعي. ولكن عند العجز عن الإشباع، تزداد احتمالات الإحباط.

- الإحباط: يُعرف بأنه إعاقة الفرد في الوصول إلى أهدافه نتيجة للظروف المادية أو الاجتماعية غير المواتية أو نقص القدرات⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ البقمي، عبد الرحمن (2019). (إدارة الفرق في المنظمات. دار البشير. (ص. 40-55)

3. الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية:

الغريزة تعني التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد دون وعي أو إرادة. تعتبر هذه التصرفات جزءاً من التكوين البيولوجي للفرد، حيث تلعب دوراً في سلوكه اليومي.

4. تقسيمات الأفراد من حيث أشكالهم الجسدية:

قسم بعض علماء النفس الأفراد إلى ثلاث مجموعات بناءً على شكلهم الجسدي:

- المجموعة الأولى: الأفراد الممتلئين الجسم، الذين يميلون للاجتماعية والمرح.
- المجموعة الثانية: الأفراد النحيفين، الذين غالباً ما يتصفون بالعصبية والحساسية.
- المجموعة الثالثة: الأفراد متوسطو القامة، الذين يتميزون بالطاقة والحيوية.

5. نظريات الشخصية:

تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية، ومن أبرزها:

أ. نظرية السمات: تعتبر هذه النظرية أن الشخصية تتشكل من مجموعة من السمات والخصائص. وتنقسم الأفراد إلى ثلاث فئات:

1. الفئة المتفاعلة إيجابياً: الأفراد الذين يتفاعلون بشكل إيجابي مع الآخرين.
2. الفئة ذات المصالح الشخصية: الأفراد الذين يسعون للسيطرة على الآخرين.
3. الفئة السلبية: الأفراد الذين يبتعدون عن التفاعل الاجتماعي⁽³⁵⁾.

⁽³⁵⁾ طلائع، محمد السعيد. (2021). "أثر القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي". مجلة الدراسات التنظيمية، (2) 11، 22-37.

ب. نظرية الذات

تُقسم هذه النظرية الشخصية إلى:

1. الذات الشخصية: العمليات النفسية مثل الإدراك والدافعية.

2. الذات الاجتماعية: تصور الفرد للآخرين.

ج. نظريات الأنماط

تقسم هذه النظرية الأنماط الرئيسية للسلوك الإنساني إلى:

1. الأنماط المزاجية: مثل الغاضب، المتشائم، والمتحمس.

2. الأنماط الجسمانية: التي تعتمد على الصفات الجسمانية.

3. الأنماط النفسية: التي تشمل الانطواء والانبساط.

4. الأنماط الاجتماعية: مثل النمط الفكري، العملي، الإنساني، والإحساسي.

6. الإدراك كمحدد لسلوك الأفراد

الإدراك هو عملية اختيار وتفسير وتنظيم المعلومات لتكوين صورة ذات معنى عن العالم. يتأثر الأداء

الفردى بالإدراك، حيث يختلف إدراك الأفراد لنفس الشيء بناءً على حاجاتهم ورغباتهم.

أ. طبيعة العمليات الإدراكية:

تبدأ العمليات الإدراكية عندما يشعر الفرد بمثير، وتعقبها خطوات مثل التسجيل والتفسير والاستجابة.

ب. العوامل المؤثرة في الإدراك:

تشمل العوامل المؤثرة في الإدراك:

1. خصائص الموقف: مثل مدى تعقيد الموقف.
2. الصفات الشخصية: مثل الذكاء والنضج.
3. المعلومات المتاحة: دقتها ووفرته.



7. الفروض الأساسية لتفسير الإدراك

تشمل الفروض التي تساعد في تفسير عملية الإدراك:

1. تنظيم المدركات: يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بطريقة اختيارية.
2. تأثير الخصائص: يؤثر التغيير في المدركات على الإدراك.
3. تأثير الصفات الشخصية: تلعب الصفات الشخصية دورًا في تفسير الإدراك⁽³⁶⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، نجد أن فهم الشخصية والإدراك يمثلان حجر الزاوية في تحليل سلوك الأفراد داخل المنظمات. لقد تناولنا مفهوم الشخصية ومكوناتها، مع التركيز على العوامل المؤثرة في تشكيلها، بالإضافة إلى أهمية إدراك المعلومات وكيفية تأثيره على سلوك الأفراد في بيئات العمل.

⁽³⁶⁾ المولد، فاطمة (2020). القيادة التشاركية في المنظمات. دار القلم. (ص. 27-42)

تظهر أهمية الشخصية في دورها في تحديد كيفية تعامل الأفراد مع الآخرين، وكيف يمكن أن تؤثر على الأداء الوظيفي والتفاعل الاجتماعي. كما أن الإدراك يلعب دورًا حيويًا في كيفية تفسير الأفراد للمعلومات المحيطة بهم، مما يساهم في تشكيل استجاباتهم وسلوكياتهم.

من خلال هذه المعرفة، يصبح من الممكن للمديرين والقياديين تصميم بيئات عمل أكثر فعالية وتفاعلية، قادرة على تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. وبالتالي، فإن تعزيز الوعي بهذه المفاهيم يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحسين فعالية المنظمات وزيادة قدرتها التنافسية في عالم الأعمال المتغير.

إن هذا الفصل يدعو إلى مزيد من الاستكشاف والتطبيق في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، مما يفتح الأبواب لتطوير استراتيجيات مبتكرة تدعم نجاح الأفراد والفرق داخل المؤسسات.

الفصل الرابع: الاتجاهات والقيم والسلوك التنظيمي

Chapter Four: Attitudes, Values, and Organizational Behavior

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- تعريف الاتجاهات ومكوناتها الأساسية، بما في ذلك الأبعاد العاطفية والإدراكية والسلوكية، وكيفية تأثيرها على سلوك الأفراد في بيئات العمل.
- دراسة مفهوم القيم وأهميتها في توجيه سلوك الأفراد، وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرارات والسلوكيات المهنية.
- تحليل كيفية تداخل الاتجاهات والقيم وتأثيرهما المتبادل على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمات.
- تقديم استراتيجيات عملية يمكن للقادة والمديرين استخدامها لتعزيز الاتجاهات الإيجابية والقيم الأخلاقية في بيئة العمل.
- دراسة كيفية تأثير الاتجاهات والقيم على الأداء الوظيفي والالتزام

تمهيد:

يُعتبر فهم السلوك التنظيمي من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في بيئات العمل الحديثة. يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمات بعدد من العوامل النفسية والاجتماعية، ومن بين هذه العوامل تبرز الاتجاهات والقيم كعناصر حيوية تلعب دورًا مؤثرًا في تشكيل سلوك الموظفين وفاعليتهم.

تُعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الأفراد تجاه الأشياء والأشخاص، وتشمل مجموعة من المواقف التي تتبناها الأفراد بناءً على تجاربهم ومعتقداتهم. من جهة أخرى، تمثل القيم المبادئ الأساسية التي تحدد أولويات الأفراد وتوجه سلوكهم نحو تحقيق أهداف معينة.

يسعى هذا الفصل إلى استكشاف العلاقة بين الاتجاهات والقيم، وكيفية تأثيرهما على الأداء الفردي والجماعي في المنظمات. سنقوم بتحليل مكونات الاتجاهات، بما في ذلك الجوانب العاطفية والإدراكية والسلوكية، بالإضافة إلى دراسة مفهوم القيم وأهميتها في توجيه السلوك الأخلاقي والممارسات المهنية.

من خلال فهم هذه المفاهيم، يمكن للقادة والمديرين تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة عمل إيجابية تعزز من الالتزام والتعاون، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. سيكون هذا الفصل بمثابة منصة لاستكشاف كيفية تعزيز الاتجاهات الإيجابية والقيم الأخلاقية كوسيلة لتعزيز الأداء وتحقيق النجاح المستدام.

4.1 الاتجاهات وتأثيرها على السلوك: Tutumlar ve Davranış Üzerindeki Etkileri:

تُعرف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه الأشياء، الأحداث، الأشخاص، أو الأنشطة. يمكن أن تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، وغالبًا ما تتشكل نتيجة لعملية التعلم على مدى فترة طويلة. إذا نمت الاتجاهات، فإنها تبقى داخلية وخاصة بالفرد. وعلى الرغم من أن الكثير من الناس يستخدمون مصطلح

"الاتجاه" بالتبادل مع "الأداء"، إلا أن هناك فروقاً بسيطة بينهما. فالرأي هو التعبير اللفظي للاتجاه ويكون أكثر قابلية للتعبير.

أهمية الاتجاهات في فهم السلوك التنظيمي:

الاتجاهات مهمة لفهم السلوك التنظيمي، حيث تمثل أفكاراً أو مفاهيم ذات أبعاد متعددة نتيجة لتفاعل عدة عوامل مع بعضها. وقد تعرف الباحثون على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات:

الجزء العاطفي: (Affective Component)

يتعلق بالمشاعر التي يحملها الفرد تجاه شيء ما، مثل ما يرغب فيه أو ما يكرهه.

الجزء الإدراكي: (Cognitive Component)

يتعلق بالمعتقدات التي يتبناها الفرد تجاه الشيء أو الحدث، والتي تتكون من الأفكار والمعرفة والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها.

الجزء السلوكي: (Conative Component)

يظهر في سلوك الفرد تجاه الشيء. يعتقد بعض علماء النفس أن اتجاهات معينة تقود بالضرورة إلى سلوك محدد يمكن التنبؤ به.

تُعرّف الاتجاهات بأنها مشاعر الفرد تجاه أشياء أو أحداث، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية: العاطفي، الإدراكي، والسلوكي. تلعب هذه الاتجاهات دوراً مهماً في فهم السلوك التنظيمي، حيث تؤثر على تصرفات الأفراد وتعكس تفاعلاتهم مع البيئة المحيطة بهم.

العلاقة بين الاتجاهات والسلوك:

إذا كان لدى الفرد موقف إيجابي تجاه مادة معينة، مثل السلوك التنظيمي، فمن المحتمل أن يظهر سلوكاً إيجابياً، مثل الحضور الدائم والمراجعة المستمرة. ومع ذلك، لم يتم إثبات أن الموقف أو الاتجاه هو السبب المباشر للسلوك، بل تشير بعض المؤشرات إلى أن السلوك قد يكون سبباً للمواقف⁽³⁷⁾.

الترايط بين المشاعر والأفكار والأفعال

غالباً ما يتم التعامل مع الاتجاهات كوحدة مكونة من مشاعر وأفكار وأفعال مترابطة. على سبيل المثال، إذا أحببت شيئاً ما واعتقدت أنه مفيد، فإنك قد تقوم بالترويج له. بالعكس، إذا كنت تعتقد أن شيئاً ما مضر، فقد تتجنب القيام به. ومع ذلك، في كثير من الأحيان، نجد تبايناً واضحاً بين مشاعر الأفراد واعتقاداتهم وأفعالهم، مما يدل على أن الاتجاهات والأفعال قد تكون متضاربة أحياناً⁽³⁸⁾.

العلاقة بين الاتجاهات والأداء في العمل

أظهر البيّنزي ضرورة اعتبار أمرين هامين:

1. تعدد العوامل المؤثرة على الأداء:

- الأداء نتاج عدد من العوامل مثل القدرة، المعرفة، العادات الاجتماعية، والثواب والعقاب.
- من الصعب قياس دور أي من هذه العوامل بدقة في حالة معينة من حالات العمل.

⁽³⁷⁾ العسيري، عائشة (2021). دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 40-60)

⁽³⁸⁾ البقمي، علي (2021). تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار. دار الفلاح. (ص. 90-105).

لذلك، يجب اعتبار الاتجاهات كعامل واحد ضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر في السلوك.

2. ربط الاتجاهات بالسلوك المحدد:

○ يجب أن يكون الربط بين اتجاهات الفرد وأدائهم في العمل مرتبطاً باتجاه محدد وسلوك محدد. الاتجاهات العامة وحدها لا تكفي للنتيئة بالسلوك في حالات محددة.

في الختام تمثل الاتجاهات جزءاً أساسياً من فهم سلوك الأفراد في بيئات العمل. من خلال التعرف على الأجزاء المختلفة للاتجاهات وارتباطها بالسلوك، يمكننا تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز فعالية التفاعل بين الأفراد.

4.2 تأثير قيم المجتمع على قيم الفرد والمنظمة

تعريف القيم:

تُعرف القيم بأنها المعاني التي يمنحها الفرد أهمية في حياته وسلوكه، مثل المغامرة، العدل، الشجاعة، والغنى. تختلف القيم عن المعتقدات، حيث تشير المعتقدات إلى قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها. وبالتالي، تستند القيم إلى معتقدات معينة، لكن القيم ليست هي المعتقدات.

أهمية القيم:

تتمتع القيم بأهمية كبيرة في تشكيل سلوك الأفراد والتنظيم، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

1. تأثير القيم على السلوك: تتأثر سلوكيات الأفراد بشكل كبير بقيمهم الشخصية.

2. محددات السلوك الاجتماعي: تمثل القيم الاجتماعية مثل الأمانة، النزاهة، والاستقامة مؤثرات

خفية على سلوك الأفراد.

3. تأثير القيم السياسية: تلعب القيم السياسية دورًا في سلوك الأفراد، خاصة في مجالات الخدمة العامة.

4. توجيه الاتجاهات والدوافع: تتأثر اتجاهات ودوافع الأفراد بالقيم التي يؤمنون بها، مما يؤثر على سلوكياتهم.

5. تحديد المقبول أخلاقياً: تحدد القيم ما هو مقبول وغير مقبول أخلاقياً، مما ينعكس على سلوك الأفراد.

6. قيم تنظيمية: تحكم القيم التنظيمية سلوك الأفراد في المؤسسات، مثل الالتزام بالقوانين والولاء.

7. ترابط القيم مع أخلاقيات العمل: ترتبط القيم بأخلاقيات العمل والسلوك التنظيمي⁽³⁹⁾.

العوامل المؤدية لتردي القيم:

توجد عدة عوامل تؤدي إلى تدهور القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، منها:

• سيطرة العلاقات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية .

• التمييز في المعاملة بين الأفراد.

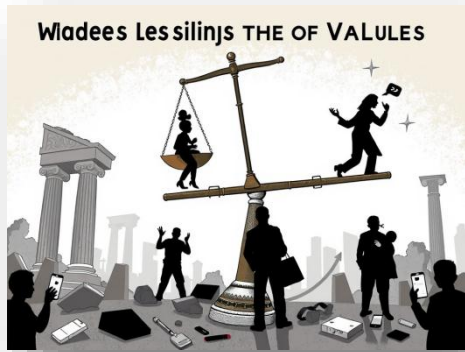
• تردي الأحوال الاقتصادية.

• تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين.

• عدم وجود قدوة حسنة للموظفين.

• ضعف الهياكل التنظيمية وضعف برامج

التدريب.



⁽³⁹⁾ عباس، عبير. (2021). "تأثير العمل الجماعي على السلوك التنظيمي". المجلة العربية للأبحاث، (4)7، 150-165.

أمثلة على القيم المؤثرة في سلوك الأفراد

تتعدد القيم التي تؤثر في سلوك الأفراد، منها:

تؤدي عوامل مثل العلاقات العائلية، التمييز، والظروف الاقتصادية إلى تدهور القيم الأخلاقية في العمل. يتوجب على الإدارة دعم القيم الإيجابية من خلال دراستها وتحديدها لتعزيز الأداء والسلوك المرغوب داخل المنظمة.

- القيم المرتبطة بالتدريب.
- القيم الثقافية والمجتمعية.
- قيم الحرية والاستقلال.
- التميز بالإنجاز وحياء الرضاء.
- تقدير الآخرين.
- حماية الأسرة والبيئة.

دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية

يتعين على الإدارة دعم القيم المتعلقة بالعمل من خلال:

1. دراسة القيم ودعمها أو تغييرها لتناسب أهداف المنظمة.
2. تحديد القيم الإيجابية التي تعزز الأداء والسلوك المرغوب.

القيم في المنهج الإسلامي

يقوم المنهج الإسلامي على تقويم السلوك البشري وتوجيهه بما يحقق المصلحة للفرد والمجتمع. وقد جاء النبي محمد صلى الله عليه وسلم بأخلاق فاضلة وقيم نبيلة، حيث قال: "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق."

تؤثر القيم الفاضلة على سلوك الأفراد في مختلف جوانب حياتهم، بما في ذلك العمل. كما أن القيم تساهم في توجيه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الآخرين⁽⁴⁰⁾.

العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة:

تتفاعل قيم الفرد مع قيم المنظمة والمجتمع، مما يؤثر على الأداء وسلوكيات الأفراد. وقد تصدى العديد من الباحثين لدراسة القيم وتأثيرها على السلوك الإنساني.

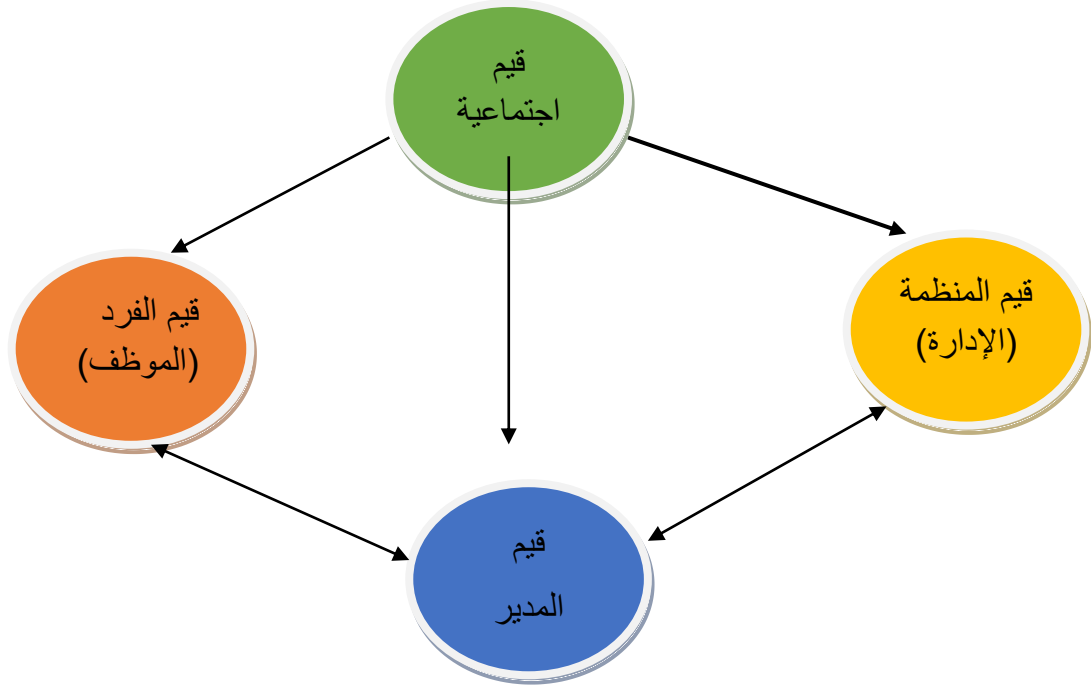
الاهتمام بأخلاقيات العمل:

شهدت السبعينات من القرن الماضي اهتمامًا متزايدًا بأخلاقيات العمل في الدول الغربية، حيث تم وضع تشريعات لضبط سلوك الموظفين. وقد أشار بعض الفلاسفة مثل ماكس شيلر إلى أهمية الأخلاق والقيم في تحديد سلوك الأفراد.

في الختام تمثل القيم جزءًا أساسيًا من حياة الأفراد، حيث تؤثر على سلوكهم وقراراتهم. فهم القيم ودعمها في بيئات العمل يساهم في تحقيق النجاح والتنمية المستدامة⁽⁴¹⁾.

⁽⁴⁰⁾ وديع، أسامة وجدي؛ البناء، حاتم محمد. (2021). "إدارة المعرفة وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة الأعمال والاقتصاد*، 9(3)، 30-47.

⁽⁴¹⁾ السعيد، سارة (2020). *أثر التحفيز على الأداء الوظيفي*. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 30-55)



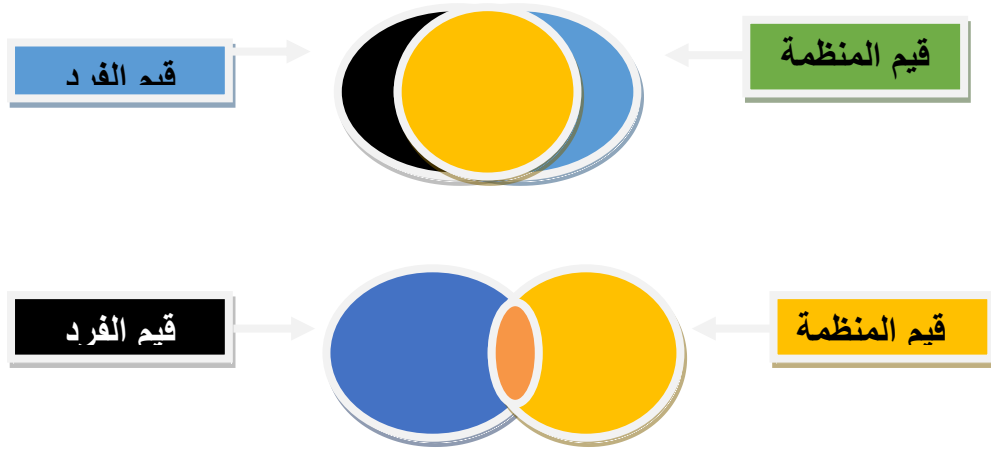
شكل (2) العلاقة التبادلية بين القيم

وبلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم⁽⁴²⁾.

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:

⁽⁴²⁾ غناء، سناء. (2021). "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على السلوك التنظيمي". مجلة الموارد البشرية، (1)6، 89-



شكل (3) التطابق والتناظر في القيم

تأثير القيم المشتركة على الأفراد والمنظمات:

تُظهر الدراسات أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تُعزز من الولاء والنجاح وتساعد في تحقيق الأهداف الكلية. كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، زادت فرص تطابق القيم وتعزيز الالتزام. في المقابل، تباين القيم يمكن أن يؤدي إلى تصادمات داخل المنظمة. وقد بين شميدت وبوزنر أن بعض هذه التصادمات يمكن معالجتها بفاعلية إذا فهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها.

قيم المنظمة:

تمثل قيم المنظمة ثقافتها، والتي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية، وجوانب الموارد البشرية. تشمل هذه القيم:

1. تحقيق الأهداف: تُعتبر الأهداف الأساسية لأي منظمة، سواء كانت إنتاجية أو خدمية، مجموع

رؤى مؤسسيها ورسالتهم.

2. الاستقرار: تسعى المنظمة لتحقيق توازن بين العوائد الكبيرة واستقرارها، لتفادي المخاطر.

3. النمو: تركز المنظمات الملتزمة بالنمو على الإبداع والمخاطرة، مما يعكس قيمة الابتكار.
4. الاستقلالية: تُعطي المنظمة قيمة للاستقلالية، مما يعزز من قدرتها على تقرير مصيرها.
5. السلطة: تُخصص المنظمات مكانة للسلطة في هيكلها التنظيمي.
6. التعاون: يُعتبر التعاون قيمة كبيرة، حيث يعبر عن التزام الفرد بالوظيفة والمنظمة⁽⁴³⁾.

تأثير القيم الأخلاقية على الأداء:

تلعب القيم دورًا بارزًا في تشكيل ثقافة المنظمة، ولها تأثير ملموس على أداء الأفراد، سواء كانت هذه القيم مستمدة من الفرد نفسه أو منظمته. وفقًا لمندل وجوردان، تُستخدم قائمة القيم الإدارية كأداة لفهم العلاقة بين المدير وموظفيه، مما يساعد على تحسين الأداء من خلال التركيز على الاختلافات والتشابهات في القيم.

القيم الأخلاقية من منظور الفكر الإسلامي:

يعتبر الإسلام دين الأخلاق الفاضلة، حيث يعمل على ضبط الغرائز وتركيزها وتنظيمها كجزء من التهذيب السلوكي. يُظهر القرآن الكريم أن الأخلاق ليست مجرد تعبيرات خيالية، بل هي منهج واقعي يستمد قيمه من واقع الإنسان. يُعتبر الفرد مسؤولاً عن أفعاله، ومطالبًا بتحقيق النفع العام لمجتمعه. وقد ورد في الأحاديث النبوية أن النبي صلى الله عليه وسلم بعث ليتمم مكارم الأخلاق، مما يعكس أهمية الأخلاق في الحياة الفردية والاجتماعية. كما تم تأكيد أهمية الأخلاق في العديد من الآيات القرآنية.

⁽⁴³⁾ السعيد، محمد (2019). (استراتيجيات التواصل في المؤسسات. دار الأندلس. (ص. 110-125)

تصنيف القيم الأخلاقية:

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

1. مجموعة القيم الأخلاقية العامة: تشمل القيم التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض

النظر عن المهنة، مثل التقوى، الأمانة، والصدق.

2. مجموعة القيم المرتبطة بالمهنة: تركز على القيم المستمدة من العمل الصالح، مثل العمل

كعبادة والإخلاص والإتقان في العمل.

3. مجموعة القيم الأخلاقية الخاصة بالعمل: تشمل أهمية احترام وقت العمل والعمل كفريضة

تعبدية⁽⁴⁴⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الاتجاهات والقيم ليست مجرد مفاهيم نظرية، بل هي عوامل حيوية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد ونجاح المنظمات. لقد استعرضنا كيف أن الاتجاهات تعكس المشاعر والمعتقدات التي يحملها الأفراد تجاه الأشياء والأشخاص، وكيف يمكن أن تؤثر هذه الاتجاهات على قراراتهم وسلوكياتهم اليومية في بيئة العمل. تتمثل أهمية الاتجاهات في قدرتها على تشكيل سلوك الأفراد، حيث إن الاتجاهات الإيجابية قد تؤدي إلى زيادة الدافعية والمشاركة، بينما الاتجاهات السلبية قد تسبب الإحباط والتقاعد. إن فهم هذه الديناميكيات يمكن أن يساعد القادة ومديري الموارد البشرية على تحسين بيئة العمل من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الاتجاهات الإيجابية ومعالجة الاتجاهات السلبية.

⁽⁴⁴⁾ القحطاني، علي (2022). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص.

أما بالنسبة للقيم، فقد رأينا أنها تعكس المبادئ الأساسية التي تحدد ما يعتبره الأفراد صحيحاً أو خاطئاً. القيم ليست ثابتة، بل تتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية، مما يعني أن إدارتها تتطلب وعياً واهتماماً مستمرين. القيم القوية تعزز من الانتماء والالتزام، وبالتالي تساهم في تحسين أداء الأفراد والمنظمة ككل. تتداخل الاتجاهات والقيم بشكل عميق، حيث أن القيم تؤثر في تشكيل الاتجاهات، بينما يمكن أن تؤدي الاتجاهات إلى تعزيز أو تآكل القيم. هذا التفاعل يعد مفتاحاً لفهم كيف يمكن للمنظمات أن تحقق التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية.

لذلك، يجب على المنظمات أن تتبنى استراتيجيات لتعزيز القيم الإيجابية وتطوير الاتجاهات البناءة. يتطلب ذلك استثماراً في برامج التدريب والتطوير، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة، وتوفير بيئة تشجع على المشاركة والتفاعل الإيجابي. كما ينبغي أن تكون القيم الأخلاقية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة، مما يساهم في توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

في النهاية، يمثل هذا الفصل دعوة للتركيز على أهمية الاتجاهات والقيم في السلوك التنظيمي. إن فهم كيفية تأثير هذه المفاهيم على الأداء يمكن أن يساعد القادة على اتخاذ قرارات مستنيرة تعزز من فعالية المنظمة وتحقيق النجاح المستدام. إن الاستثمار في تطوير هذه العناصر ليس فقط مفيداً للمنظمات، بل أيضاً للأفراد الذين يسعون لتحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.

أسئلة اختيار من متعدد حول الشخصية والإدراك:

1. ما هي الشخصية في سياق السلوك التنظيمي؟

- (A) مجموعة من العلاقات الاجتماعية
- (B) مجموعة من الخصائص والسمات الفريدة
- (C) عملية اكتساب المهارات
- (D) نمط من التفكير الإبداعي

2. كيف يؤثر الإدراك على سلوك الأفراد؟

- (A) يحدد الشخصية فقط
- (B) يفسر المعلومات ويشكل الاستجابة
- (C) يزيد من الضغوط النفسية
- (D) يقلل من التعاون

3. ما هي أهمية فهم الشخصية في بيئة العمل؟

- (A) تحسين العلاقات العامة فقط
- (B) تعزيز الفعالية والنجاح
- (C) زيادة الروتين الإداري
- (D) تقليل عدد الموظفين

4. أي من العوامل التالية تؤثر في تكوين الشخصية؟

- (A) الخبرات الشخصية
- (B) مستوى التعليم فقط
- (C) الأجور
- (D) البيئة الاجتماعية فقط

5. ما هو الهدف من دراسة الإدراك في السلوك التنظيمي؟

- (A) تحسين الأداء المالي
- (B) فهم كيفية معالجة المعلومات
- (C) تقليل التفاعل الاجتماعي
- (D) زيادة المنافسة

6. كيف يمكن أن تؤثر الشخصية على الأداء الفردي؟

- (A) فقط من خلال المهارات الفنية
- (B) من خلال التفاعل مع الآخرين
- (C) لا تؤثر على الأداء
- (D) عبر زيادة الضغوط النفسية

7. ما هو أحد المكونات الأساسية لعملية الإدراك؟

- (A) التعلم
- (B) التفاعل الاجتماعي
- (C) تفسير المعلومات
- (D) الأداء الجماعي

8. كيف تساهم الشخصية والإدراك في تحسين بيئة العمل؟

- (A) من خلال تعزيز الروتين
- (B) من خلال فهم سلوك الأفراد
- (C) من خلال زيادة الضغوط
- (D) من خلال تقليل التواصل

9. ما هو أحد العوامل المؤثرة في عملية الإدراك؟

- (A) الثقافة التنظيمية
- (B) المهارات الفنية
- (C) الخبرة العملية فقط
- (D) الأجور

10. ما هو الهدف الرئيسي من تحليل الشخصية والإدراك؟

- (A) زيادة عدد الاجتماعات
- (B) تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية
- (C) تقليل التفاعل بين الفرق
- (D) تعزيز الروتين الإداري

مفاتيح التصحيح:	
1.	(B) مجموعة من الخصائص والسمات الفريدة
2.	(B) يفسر المعلومات ويشكل الاستجابة
3.	(B) تعزيز الفعالية والنجاح
4.	(A) الخبرات الشخصية
5.	(B) فهم كيفية معالجة المعلومات
6.	(B) من خلال التفاعل مع الآخرين
7.	(C) تفسير المعلومات
8.	(B) من خلال فهم سلوك الأفراد
9.	(A) الثقافة التنظيمية
10.	(B) تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: القيادة الإدارية

Chapter Five: Managerial Leadership

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- إدراك التعريفات المختلفة للقيادة، ومكوناتها الأساسية، وكيفية تأثيرها على الأفراد والمنظمات.
- القدرة على التفريق بين الوظائف القيادية والمهام الإدارية، وفهم كيفية تكامل الاثنين لتحقيق النجاح المؤسسي.
- التعرف على الأساليب القيادية المختلفة (مثل القيادة الديمقراطية، التسلطية، والمتساهلة) وتحديد الأنماط الأكثر فعالية في سياقات معينة.
- معرفة النظريات الأساسية حول القيادة، مثل نظرية السمات، والنظرية الموقفية، وكيفية تطبيق هذه المفاهيم في الواقع العملي.
- اكتساب رؤى وأدوات عملية لتعزيز المهارات القيادية

تمهيد:

تُعَدُّ القيادة من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح أي منظمة، فهي ليست مجرد عملية توجيه أو إدارة، بل هي فن يتطلب مهارات خاصة وقدرات فريدة. يبرز دور القائد في تحديد الاتجاهات، وتخصيص الموارد، وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتصاعد حدة المنافسة وتزداد التحديات، تصبح القيادة الفعالة ضرورة ملحة لضمان البقاء والازدهار.

يتردد كثيراً أن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين، ولكنها في جوهرها تتطلب رؤية واضحة، والتزاماً بالقيم الأخلاقية، وقدرة على التواصل بفعالية. إن القادة الناجحين هم أولئك الذين يستطيعون إلهام فرقهم، وبناء الثقة، وتحفيز الإبداع، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج متميزة.

في هذا الفصل، سنستعرض مفهوم القيادة وأهميتها، وسنلقي الضوء على الفرق بين القيادة والإدارة، ونستكشف الأساليب المختلفة التي يمكن أن يتبناها القادة. سنقوم أيضاً بتحليل النظريات والمداخل المتعددة التي تتناول القيادة، مما سيوفر فهماً شاملاً لكيفية تأثير القيادة على الأداء التنظيمي.

من خلال هذا التمهيد، نهدف إلى توضيح كيف يمكن للقادة أن يصبحوا عوامل تغيير إيجابية داخل منظماتهم، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتطوير ثقافة تنظيمية قوية.

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى ولو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان. فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات. لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام العاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل على أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية

المؤوسين المتميزون على إنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير. والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة.

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضاً.

القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضاً تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها. لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تنتج أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة.

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتساعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزخر بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة الملهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق.

5.1 تعريف القيادة: Liderliğin Tanımı

تُعتبر القيادة نقيضاً للسوق، حيث يُقال: "يقود الدابة من أمامها"، مما يشير إلى أن مكان القائد هو المقدمة، ليكون دليلاً ومرشداً لأتباعه نحو ما فيه صلاحهم.

تعريف القيادة:

1. **القيادة كفن:** تُعرف القيادة بأنها فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع.
2. **القيادة كعملية:** هي عملية تحريك الناس نحو الهدف، حيث تعتمد على المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد والظروف المحيطة.
3. **القدرة على التأثير:** تُعرف القيادة بأنها القدرة على ممارسة التأثير بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال لتحقيق الأهداف.
4. **إيقاظ الرغبة:** هي القدرة على إيقاظ الرغبة لدى الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
5. **العلاقة بين الأفراد:** تُعتبر القيادة العلاقة بين الفرد والجماعة، حيث يقوم القائد بتوجيه السلوك نحو هدف موحد.
6. **التأثير الاجتماعي:** القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي، مما يجعلها موجودة في مجالات متعددة مثل المدرسة، المسجد، الأسرة، والقبيلة.
7. **القيادة في العصر الرقمي:** في ظل التحول الإلكتروني، تُعتبر القيادة هي القائد الذي يظهر للآخرين كيفية قيادة أنفسهم.
8. **القيادة الفعالة:** تتمثل القيادة الفعالة في تعميم حس القيادة بين العاملين، ليكون كل فرد جزءًا من القيادة في مهامه⁽⁴⁵⁾.

⁽⁴⁵⁾ الشمري، هالة (2021). تأثير التدريب على الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-75)

5.2 أهمية القيادة في المؤسسات:

لو تخيلنا مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير، أو دولة بلا رئيس، أو فريق رياضي بلا كابتن، أو جيش دون قائد، لبرز لنا مدى الإرباك والفوضى التي قد تحدث في غياب القائد. من هنا تظهر أهمية القيادة في تنسيق جهود أفراد الجماعة، وتحفيزهم، والتأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

قال النبي صلى الله عليه وسلم: "إذا كنت ثلاثة، فأمرؤ أحدهم"، مما يعكس أهمية وجود قيادة توجيهية. وقد أشار درويش إلى أن قيادة التنظيم هي روح المؤسسة التي تعتمد على فاعليتها وحيويتها واستمرار وجودها. وذكر نوربرت هرمان أن القيادة تمثل القوة الحاسمة وراء نجاح المنظمات، وهي ضرورية للحفاظ على حيويتها وقدرتها على الاستمرار. ينبغي أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية، ولا يُنظر إليها على أنها مجرد جزء من المهمة.

تتجاوز القيادة الإرشاد والتوجيه، فهي تتطلب أيضاً تحمل المسؤولية. تلزم القيادة الإنسان بالتصرف، ويمكن للقادة أن يكونوا رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات لدى أفراد جماعتهم. عبر التاريخ، كان القائد في أي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يلجأ إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة والوضوح، خاصة في أوقات عدم اليقين أو التهديد⁽⁴⁶⁾.

دور القائد

يعمل القائد كدليل عاطفي للجماعة. وقد قال نابليون بونابرت في هذا السياق: "أفضل جيش من الأرناب يقوده أسد على جيش من الأسود يقوده أرنب". وهذا يعكس أهمية القيادة في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

⁽⁴⁶⁾ العتيبي، خالد (2020). (إدارة التغيير في المنظمات. دار الفكر. (ص. 65-80))

كما أشار محمود المساد إلى أن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد أن يباشر بصياغة الرؤية والقيم والرسالة، ثم يقود الآخرين نحو تحقيق هذه الأهداف. يتعين على القائد أن يكون مهندساً اجتماعياً، معنياً ببناء العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها. يتطلب هذا الدور أن يتحلى القائد بصفات فنية، بالإضافة إلى كونه مصمماً ومعلماً، لمواجهة التحديات وتحقيق تكامل الأجزاء في البناء الاجتماعي⁽⁴⁷⁾.

القيادة كحلقة وصل:

تكمن أهمية القيادة في أنها حلقة الوصل بين العاملين وخطط المنظمة ورؤاها المستقبلية. تعتبر القيادة بوتقة تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، مما يساعد في تعزيز القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية. كما تمكن القيادة من السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة لحلها، وتنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة المتغيرات المحيطة.

ختاماً، تتبع أهمية القيادة من دور القائد المحوري في المنظمة في توليد الأفكار، ووضع الرؤية، وتحديد الرسالة، ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم. يسهم ذلك في ترقية الأداء للوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها⁽⁴⁸⁾.

⁴⁷ (Miller, D. (2021). "The Strategy of Organizational Culture". *Strategic Management Journal*, 42(5), 789-805.

⁴⁸ العتيبي، ماجد (2020). دور التواصل الداخلي في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 15-30) أبوزيد، محمد السيد. (2021). "تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي". *مجلة الفكر الإداري*، 10(2)، 56-72.

5.3 القيادة والإدارة: الفروق والتداخلات:

إن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين، حيث يشير روبنتر وكولتر إلى أن المديرين يجب أن يكونوا قادة من الناحية المثالية، إلا أن القادة لا يُفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

الفروق بين القيادة والإدارة:

لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما. فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار، بينما الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بالمركز الإداري.

1. **قوة الرؤية:** يتمتع القادة ذوو الرؤية بكاريزما تفوق الخصائص الأخرى، مما يجعلهم قادرين على جذب التابعين وتحفيزهم.

2. **قوة الخبرة:** تعكس المعرفة والمهارات الخاصة للقائد، مما يجعله قادرًا على تقديم خيارات طموحة وتوجيهات محفزة.

3. **القوة المرجعية:** تعتمد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، حيث يميل الأفراد إلى تقليد سلوك من يحترمونه.

4. **قوة القدرة الأخلاقية:** يمارس القائد تأثيره في إطار من الأخلاقيات، مما يعزز من ولاء العاملين لمؤسساتهم⁽⁴⁹⁾.

⁴⁹ Bennett, R. J., & Robinson, S. P. (2020). "Workplace Deviance: A Review of the Literature". *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1-15.

قوى الإدارة:

تتسم الإدارة بقوى المركز، وهي مصادر خارجية للتأثير تشمل:

1. قوة الشرعية: تنبثق من السلطة الرسمية المقترنة بالمركز الإداري.
2. قوة الثواب: تتجسد في الترقيات والحوافز والدورات التدريبية.
3. القوة القسرية: تشمل العقوبات والجزاءات والحرمان من الحوافز.

أدوات القيادة:

يتعين على القائد الناجح استخدام أدوات متعددة تتناسب مع الظروف المختلفة، ومنها:

1. الرؤية والأسلوب: يجب أن يتمتع القائد بقدرة فائقة على قيادة نفسه قبل قيادة الآخرين.
2. الثقة: تُمثل أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين من خلال الأهداف والقيم المشتركة.
3. الأخلاقيات: تعتبر الأخلاقيات أهم علاقة مع المجتمع، حيث تظل الكفاءة في الأذهان لفترة طويلة.

4. الكفاءة: تعني تعظيم النتائج التي ترضي أصحاب المصلحة.

5. القيمة: تدرك الشركات أن قيمتها السوقية تتحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة.

6. التميز: يتطلب تقديم منفعة لا يستطيع المنافسون مجاراته⁽⁵⁰⁾.

⁽⁵⁰⁾ الشمري، إبراهيم (2018). (السلوك التنظيمي وأثره على الأداء. دار الصفحات. (ص. 15-30)

أساليب القيادة:

تعكس أساليب القيادة طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه. يمكن تصنيف أساليب القيادة إلى:

1. الأسلوب الدكتاتوري: يعتمد على التهديد والوعيد، مما يُحبط المرؤوسين.
2. الأسلوب التسلطي: يتخذ القائد جميع القرارات باستخدام العقاب والثواب.
3. الأسلوب الديمقراطي: يعتمد على الثقة والانفتاح، مما يعزز من فعالية القائد.
4. القيادة المتساهلة: يترك القائد الأفراد يعملون بما يرونه مناسباً، مما يقلل من الفاعلية.

مداخل القيادة:

تتطور مفاهيم وأساليب القيادة من خلال عدة مداخل، تشمل:

1. المداخل المرتكزة على القائد:
 - مدخل السمات: يركز على الخصائص الشخصية للقائد.
 - مدخل سلوك القائد: يهتم بالسلوك الفعلي للقادة في منظماتهم.
 - مشبك القيادة: يعتمد على متغيرين: الاهتمام بالمهمة والعاملين.
2. المداخل المرتكزة على الموقف: تؤكد أن فعالية القيادة تعتمد على الظروف المحيطة.
3. المداخل المرتكزة على المرؤوس: تشمل بدائل القيادة والقيادة الذاتية.
4. المداخل الحديثة المعاصرة: مثل القيادة التحولية، القيادة الكاريزمية، القيادة القائمة على الفريق، والقيادة المدربة.

نظريات القيادة:

تشمل نظريات القيادة :



1. نظريات السمات الشخصية: تركز على

الصفات والخصائص التي يتسم بها القائد.

2. النظرية الوظيفية: تدرس دور القائد في تحقيق

الأهداف.

3. النظرية الموقفية: تؤكد على أهمية الظروف المحيطة.

4. النظرية التفاعلية: تعتبر القيادة عملية تفاعل بين الفرد والقائد والموقف.

5. نظرية الرجل العظيم: تفترض أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة.

ختاماً، تقدم كل من هذه النظريات رؤى مختلفة حول القيادة، ولكنها جميعاً تؤكد على أن فعالية القيادة

تعتمد على تقديم القائد للمنافع لأعضاء جماعته وتلبية احتياجاتهم. القائد الجيد هو الذي يتمتع بالقدرة

على كسب ثقة المرؤوسين من خلال الأفعال والإيجابية التي تعزز من روح التعاون والالتزام⁽⁵¹⁾.

5.5 الاتجاهات الأساسية في القيادة:

تُعتبر القيادة ظاهرة شمولية ومعقدة، تعود أسباب ذلك إلى الأدوار التاريخية التي لعبتها القيادة في تشكيل

المجتمع والشركات بخصائصها وقدراتها المتميزة. هناك أبعاد أساسية متعددة تقدم صورة أوضح لاتجاهات

"القيادة الفعالة تعتمد على القدرة على فهم الاتجاهات الأساسية، حيث توازن بين توجيه الفريق وتحفيزه، مما يخلق بيئة تعزز الابتكار وتحقق الأهداف المشتركة".

القيادة، وهذه الأبعاد تشمل:

⁽⁵¹⁾ الفيفي، فاطمة (2021). أثر القيادة التحويلية على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 60-80)

1. نرجسية القيادة

صاغها عالم النفس النمساوي سيغموند فرويد، وتُشير نرجسية القيادة إلى التركيز على تعظيم الذات والإعجاب المفرط بالخصائص الشخصية. في هذا السياق، يستخدم القائد نجاح الشركة لخدمة رغباته الشخصية، متجاهلاً فضل العاملين الآخرين الذين كانوا مصدر القوة والتميز⁽⁵²⁾.

2. القيادة المثالية:

تمثل القيادة المثالية القدرة على تحقيق الأهداف، سواء المتعلقة بالمهام أو بالعاملين، بأقل الخسائر والتكاليف. تسعى القيادة المثالية إلى تحقيق تميز في الأهداف من خلال فهم طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين، مما يتيح لها استخدام نقاط قوتها لخلق ميزة تنافسية.

3. رومانسية القيادة:

تستند رومانسية القيادة إلى البعد الشعبي للقيادة، حيث يتصرف التابعون بناءً على أفكارهم وتصوراتهم عن القائد ورؤيته المهمة. على الرغم من أن هذه الرومانسية تعزز من دور القيادة، إلا أنها قد تبتعد عن الواقعية وتغفل عن الأخطار والأخطاء المحتملة المرتبطة بها.

4. واقعية القيادة:

تُعتبر القيادة عملية واقعية، حيث لا يُنظر إليها على أنها حالة خارقة أو معجزة. في كثير من الأحيان، تظهر القيادة كجزء من البيئة اليومية التي تواجهها. تعتمد الواقعية على وجود منافع متبادلة بين القادة

⁽⁵²⁾ رائد الحربي (2022). العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص.

والمرؤوسين، مما يُشكل عقدًا اجتماعيًا غير مكتوب بين الطرفين. يتوقع القائد من تابعيه الاحترام والولاء لقراراته، بينما يحصل التابعون على الرؤية والحماية والنجاح المرتبط بالقائد.

5. سيكولوجية القيادة:

تشير سيكولوجية القيادة إلى الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة، والتي تعزز من قدرتهم على التأثير في الآخرين. تلعب هذه الخصائص دورًا مهمًا في تعزيز فعالية القيادة.

6. أخلاقية القيادة

تُعتبر أخلاقية القيادة من أهم الأبعاد، حيث تُمثل القيادة المثالية التي تتسم بالمسؤولية الأخلاقية. يجب أن يكون القائد قدوة أخلاقية، ويجب أن تسهم الأخلاقيات في معايير الأداء، كما تُعتبر شرطًا أساسيًا للقيادة الفاعلة. يُمكن للقادة من خلال تمسكهم بالأخلاقيات ضمان تحقيق توازن وفعالية في الأداء⁽⁵³⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن القيادة تمثل عنصرًا حيويًا في نجاح أي منظمة، حيث تتجاوز مجرد الإشراف أو الإدارة لتصبح فنًا يتطلب مزيجًا من المهارات الشخصية، والرؤية الاستراتيجية، والأخلاقية. لقد تناولنا تعريفات متعددة للقيادة، وميزنا بين الوظيفة القيادية والإدارية، مما يعكس عمق تأثير القيادة على الأداء التنظيمي.

كما استعرضنا الأساليب المختلفة التي يمكن للقادة اعتمادها، بالإضافة إلى النظريات الأساسية التي تفسر ظاهرة القيادة. من خلال فهم هذه الأساليب والنظريات، يصبح من الممكن للقادة تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتساعد في تحقيق الأهداف المشتركة.

⁽⁵³⁾ الفيفي، عبد الله (2021). (إدارة الأزمات في بيئات العمل. دار النشر. (ص. 35-50)

تظهر أهمية القيادة بشكل خاص في فترات التحديات والأزمات، حيث يمكن للقيادة الملهمين أن يكونوا عوامل تغيير إيجابية، تؤثر على ثقافة المنظمة وتوجهها. لذا، فإن الاستثمار في تطوير المهارات القيادية يُعد استثمارًا في المستقبل، مما يساهم في بناء منظمات قوية وقادرة على التكيف مع متغيرات السوق. ختامًا، نأمل أن يكون هذا الفصل قد زود القارئ بفهم عميق لمفهوم القيادة، ومكنه من التفكير في كيفية تطبيق هذه المفاهيم في حياته العملية، ليصبح قائدًا فاعلاً يساهم في تحقيق النجاح المنشود.

أسئلة اختيار من متعدد حول القيادة

1. ما هو الدور الأساسي للقائد في المنظمة؟

- (A) إدارة الموارد المالية فقط
- (B) تحديد الاتجاهات وتحفيز الأفراد
- (C) زيادة عدد الموظفين
- (D) تقليل التكاليف

2. كيف يمكن وصف القيادة في عالم الأعمال المعاصر؟

- (A) فن يتطلب مهارات خاصة
- (B) مجرد عملية إدارية
- (C) نشاط روتيني
- (D) ترف لا ضرورة له

3. ما الذي يميز القادة الناجحين؟

- (A) القدرة على إدارة الوقت
- (B) القدرة على إلهام فرقهم وبناء الثقة
- (C) التركيز على تحقيق الأرباح فقط

○ (D) تحديد الأجور

4. ما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

○ (A) القيادة تتعلق بالتوجيه، بينما الإدارة تتعلق بالتخطيط

○ (B) القيادة تتطلب رؤية، بينما الإدارة تعتمد على العمليات

○ (C) لا يوجد فرق

○ (D) القيادة تتعلق بالمنافسة فقط

5. كيف تسهم القيادة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟

○ (A) من خلال زيادة الروتين الإداري

○ (B) من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد

○ (C) من خلال تقليل التواصل

○ (D) من خلال تقليل عدد الاجتماعات

6. ما هي أهمية القيادة الأخلاقية في المؤسسات؟

○ (A) تعزيز الأداء المالي فقط

○ (B) ضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية

○ (C) زيادة عدد الموظفين

○ (D) تحسين العلاقات العامة

7. كيف يؤثر القادة الفاشلون على المنظمة؟

○ (A) يعززون من أداء الفرق

○ (B) يصنعون حالات الفشل

○ (C) لا يؤثرون على الأداء

○ (D)يزيدون من الإبداع

8. ما هي إحدى السمات الأساسية للقيادة الفعالة؟

○ (A)التركيز على الأهداف الفردية

○ (B)القدرة على التواصل بفعالية

○ (C)تجاهل قيم الفريق

○ (D)تقليل المرونة

9. ما الذي يجعل القادة المتميزين عملة نادرة في بيئة الأعمال اليوم؟

○ (A)تزايد عدد الشركات

○ (B)تصاعد حدة المنافسة والتغيرات السريعة

○ (C)زيادة عدد الموظفين

○ (D)تقليل التكاليف

10. كيف يمكن وصف القيادة الفعالة في فترات الأزمات؟

○ (A)ليست ذات فائدة

○ (B)ضرورة ملحة للبقاء والنجاح

○ (C)تعتمد على الشؤون المالية فقط

○ (D)تعزز الروتين الإداري

مفاتيح التصحيح:

1. (B)تحديد الاتجاهات وتحفيز الأفراد

2. (A)فن يتطلب مهارات خاصة

3. (B) القدرة على إلهام فرقهم وبناء الثقة
4. (B) القيادة تتطلب رؤية، بينما الإدارة تعتمد على العمليات
5. (B) من خلال التأثير الإيجابي على الأفراد
6. (B) ضمان الالتزام بالقيم الأخلاقية
7. (B) يصنعون حالات الفشل
8. (B) القدرة على التواصل بفعالية
9. (B) تصاعد حدة المنافسة والتغيرات السريعة
10. (B) ضرورة ملحة للبقاء والنجاح

الفصل السادس: الاتصالات الإدارية والسلوك التنظيمي

Chapter Six: Managerial Communication and Organizational Behavior

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- إدراك التعريفات المختلفة للاتصال وأهميته في السياقات الإدارية والاجتماعية.
- القدرة على التفريق بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وفهم كيفية استخدام كل منهما بفعالية داخل المنظمة.
- التعرف على المكونات الأساسية لعملية الاتصال، مثل المرسل، المستقبل، الرسالة، ووسائل الاتصال، وكيفية تأثير كل منها على فعالية الاتصال.
- استيعاب العوامل التي تعيق الاتصال الفعال وطرق التغلب عليها لضمان وصول المعلومات بشكل دقيق وفعال.
- اكتساب الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين مهارات الاتصال الشخصي، مما يسهم في تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون داخل الفرق المنظمة.

تمهيد:

يُعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية التي تساهم في نجاح أي منظمة، حيث يعكس مدى فعالية التواصل بين الأفراد والفرق. إن الاتصال ليس مجرد تبادل للمعلومات، بل هو عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً وفهماً عميقاً للسياقات الاجتماعية والثقافية. في عالم الأعمال الحديث، حيث تتزايد التحديات والمتغيرات، يصبح الاتصال الفعال أداة حيوية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تتناول هذا الفصل مفهوم الاتصال بشكل شامل، حيث نبدأ بتعريفه وأهميته في السياقات الإدارية. كما نستعرض أنواع الاتصال المختلفة، سواء الرسمية أو غير الرسمية، ونسلط الضوء على المكونات الأساسية للعملية الاتصالية. سنستكشف أيضاً كيفية تحسين جودة الاتصال داخل المنظمات، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تعترضه وسبل معالجتها.

من خلال هذا الفصل، نهدف إلى تقديم رؤية واضحة عن الاتصال كأداة استراتيجية، مما يمكن القارئ من فهم كيفية تأثيره على الأداء التنظيمي والعلاقات الإنسانية داخل بيئات العمل. كما نأمل أن يوفر هذا الفصل الأساس اللازم لتطوير مهارات الاتصال الفعالة التي تعزز من التعاون والإبداع في المنظمات.

6.1 مفهوم الاتصال: Concept of Communication

يُعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية في الحياة اليومية، حيث يلعب دوراً محورياً في التفاعل بين الأفراد والمجتمعات. فهو ليس مجرد تبادل للكلمات، بل هو عملية معقدة تتضمن تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر، مما يساهم في بناء العلاقات وتعزيز الفهم المتبادل. يتجاوز الاتصال حدود اللغة ليشمل جميع أشكال التعبير، سواء كانت لفظية أو غير لفظية. من خلال فهم مفهوم الاتصال وأهميته، يمكننا تحسين مهارتنا في التواصل وتحقيق نتائج إيجابية في مختلف جوانب الحياة.

التعريف اللغوي:

في اللغة العربية، يُشتق الفعل "اتصل" من الجذر "ص ل"، ويعني الانتماء أو الارتباط بشيء ما. يُستخدم في سياقات متعددة مثل "اتصل إلى بني فلان" للدلالة على الانتماء، و"اتصل بالشيء" للإشارة إلى الارتباط أو التواصل. وبالتالي، يمكن أن نفهم أن الاتصال يعني الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة.

التعريف الإنجليزي

أما في اللغة الإنجليزية، فإن كلمة "Communication" مشتقة من الكلمة اللاتينية "Communes"، والتي تعني جعل الشيء عامًا. يُشير هذا إلى أن الاتصال يعني مقاسمة المعنى وجعله عامًا بين شخصين أو مجموعة أو جماعات.

التعريف الاصطلاحي

1. **الاتصال كعملية**: يُعرف الاتصال بأنه عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تشمل الاستماع، التأمل، التعبير، الاختيار، الشعور، والسلوك. إنه عملية مخطط لها تهدف إلى تحفيز الآخرين وخلق دوافع لديهم لتبني مواقف وممارسات جديدة. تعتمد هذه العملية على تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار بين شخصين، أحدهما مرسل والآخر مُرسل إليه.
2. **الاتصال كالتبادل**: يُعتبر الاتصال تبادل المعلومات ونقل المعاني. إذا لم يُنقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى المُرسل إليه، فإن الاتصال لا يُعتبر قد تم.

3. **الاتصال كعملية تواصل:** يُفهم الاتصال على أنه عملية بين الأشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل⁽⁵⁴⁾.

4. **الاتصال بإطلاق معلومات:** يُعرّف الاتصال بأنه إطلاق المعلومات بشكل يحقق الهدف منها، مع التأكد من أن تلك المعلومات تُفهم بشكل صحيح متخطية العوائق التي قد تواجهها. يتضمن ذلك ثلاث خطوات رئيسية: عملية الإرسال من المرسل، وسيلة الإرسال، وعملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

ختاماً، يُظهر مفهوم الاتصال أنه عنصر أساسي في التفاعل البشري، حيث يتطلب تبادل المعلومات والمعاني بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة.

6.2 تعريف الاتصال الإداري:

يُعتبر الاتصال الإداري عنصراً حيوياً في نجاح أي منظمة، حيث يساهم في تحقيق أهدافها وتعزيز فاعليتها. يشير الاتصال الإداري إلى عملية تدفق المعلومات داخل المنظمة وتبادلها بين الأفراد، بهدف تحويل المعاني إلى الآخرين.

التعريفات المتعددة

1. **الاتصالات الإدارية:** هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة، حيث يتم تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، بهدف تحويل المعاني المقصودة. يتطلب ذلك أن يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يرغب في نقلها إلى المرسل إليه، مما يضمن تفسير الرسالة بنفس المعنى المقصود من قبل المرسل.

⁽⁵⁴⁾ سعاد السليمان (2021). تأثير العمل الجماعي على الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص).

2. **الاتصال الإداري كأداة:** يُعتبر الاتصال الإداري الأداة التي تربط بين جميع أرجاء الجهاز الإداري، سواء داخليًا أو خارجيًا.

3. **تعريف جمعية الإدارة الأمريكية:** تعرف الاتصال الإداري بأنه خلق وإشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد والجماعات.

4. **عملية تشمل جميع الأفراد:** هو العملية التي تشمل جميع أفراد المنظمة الإدارية، حيث تربطهم في تداخل وتشابك اتصالي يهدف إلى إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية.

5. **مدى واسع للاتصالات:** يذهب بعض الباحثين إلى أن مفهوم الاتصالات، إذا استُعمل بمعنى واسع، يمتد ليشمل كافة أوجه العمليات الإدارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة، مما يجعل الاتصالات محور التكامل المنظم.

الاعتبارات الأساسية في الاتصال الإداري:

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة، يمكن استخلاص بعض الاعتبارات الأساسية المتعلقة بالاتصال الإداري:

- **مفهوم العملية:** يُنظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها حالة ديناميكية متغيرة.
- **توافر أطراف الاتصال:** يتطلب الاتصال وجود شخصين على الأقل، أحدهما مرسل والآخر مستقبل.
- **التفهم:** لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وفهمها، حيث يوجد فرق بين سماع الرسالة وفهمها.

- **الغرض من الاتصال:** يسعى الاتصال إلى التأثير في المستقبل لتحقيق الاستجابة التي قصدها المرسل⁽⁵⁵⁾.

ختاماً، يتضح من التعريفات أن الاتصال الإداري هو العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المؤسسة. يتم ذلك من خلال متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها، باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية. كما يتضمن أيضاً تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة لضمان تنظيم دخول وخروج المعلومات.

6.3 أهمية الاتصالات الإدارية: 6.3 Importance of Managerial Communication

تُعتبر الاتصالات الإدارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم، حيث تزود الحياة والحيوية والنشاط له. يلعب الاتصال دوراً حاسماً في مساعدة أعضاء التنظيم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية. ويعزز فهمهم واستجابتهم الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية، كما يساهم

في تنسيق الأنشطة التنظيمية وتحقيق التكيفات المطلوبة.

فوائد الاتصال الإداري:

يساعد الاتصال الإداري الأعضاء في التنظيم على:

- **تحقيق الأهداف:** يساهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية بشكل متكامل.
- **فهم المتغيرات:** يعزز القدرة على فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية.
- **التنسيق بين الأنشطة:** يسهل إجراءات التنسيق بين الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- **تحقيق التكيفات:** يساعد في تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب.

⁽⁵⁵⁾ العسيري، وليد (2020). (القيادة الفعالة: المفاهيم والتطبيقات. دار الخريجي. (ص. 100-115)

- التصدي للمشكلات: يُمكن الأعضاء من التصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل.

تأثير سوء الاتصال:

إن صعوبة وجود مجال إداري يخلو من الاتصال تؤكد أهمية هذه العملية. تنشأ مشكلات خطيرة عندما يُساء فهم التوجيهات، مثل تحول المزاح العارض إلى غضب، أو التأويل الخاطئ للتعليمات الشفهية. تعكس هذه المواقف وجود خلل في أحد مراحل عملية الاتصال.

دور الاتصال في نجاح الإدارة:

لا شك أن نجاح أي إدارة يعتمد بدرجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري. فالعملية ليست مجرد وسيلة إدارية مثل التخطيط والتنظيم، بل هي عملية اجتماعية تتفاعل من خلالها الجماعة، وعملية نفسية تتطلب فهماً عميقاً للنفس البشرية واتجاهات الموظفين. يمكن تحديد أهمية الاتصال الإداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية:

1. تمكين الإدارة العليا: تساعد عملية الاتصال الإدارة العليا على توجيه وتنسيق العاملين، وضبط

الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم، مما يضمن حسن سير العمل.

2. تنمية العلاقات الإنسانية: يلعب الاتصال دوراً في تحسين العلاقات الإنسانية بالمؤسسة من

خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، مما يشبع حاجاتهم النفسية ويعزز مشاركتهم في

اتخاذ القرار.

3. صنع القرار وتنفيذه: يعتمد اتخاذ القرار الرشيد على دقة المعلومات التي تصل من المستويات

التنظيمية المختلفة. يسهم الاتصال أيضاً في نقل القرارات بعد اتخاذها إلى جميع أفراد التنظيم.

4. تأثير الاتصال على سلوك الأفراد: يُعتبر الاتصال أساسًا ترتكز عليه كافة عناصر العملية الإدارية. إذا أحكم أداؤه، فإنه يصبح أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد واكتساب ثقتهم⁽⁵⁶⁾.

ختاماً، تُظهر أهمية الاتصال في حياتنا العامة والوظيفية أن جودة الاتصال تؤثر بشكل مباشر على جودة الحياة. لذا، يجب إدراك قيمة الاتصال الإداري والمضي نحو تحسينه لتحقيق نتائج إيجابية في بيئات العمل.

6.4 أهداف الاتصال الإداري:

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة، خاصة مع ظهور المنظمات الكبيرة وابتعاد المسافات التي تفصل بين العاملين والإدارة، بالإضافة إلى تعدد المستويات الإدارية. يمكن تلخيص أهداف الاتصال الإدارية في النقاط التالية:

1. **معرفة رغبات العاملين:** يمثل الاتصال الضوء الذي يساعد الإدارة على فهم رغبات ومشاكل العاملين، بالإضافة إلى ردود فعلهم تجاه السياسات ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
2. **توجيه العاملين:** يُعتبر الاتصال مصدر إلهام للعاملين، حيث يبين لهم الطريق لتحديد مواقفهم واتجاهاتهم والتزاماتهم نحو العمل، مما يساهم في تعزيز الانتماء والولاء.
3. **اتخاذ القرارات الصائبة:** يساهم الاتصال الجيد في تمكين الإدارة من اتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب. إذ أن عدم وصول المعلومات، أو وصولها متأخرة أو ناقصة، قد يؤدي إلى ضعف القرار الإداري أو تأخيره.

⁽⁵⁶⁾ علميات، ضيف الله؛ الدلاييح، عبد الرحمن. (2021). "أهمية التدريب في تعزيز السلوك التنظيمي". *مجلة البحوث والدراسات*، 15(4)، 112-130.

4. **تقليل التشويش والإشاعات:** يساعد الاتصال الفعّال في تقليل التشويش والإشاعات، وينقل المعلومات بسهولة وحرية، مما يعزز بيئة عمل صحية⁽⁵⁷⁾.

في النهاية إن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد بشكل كبير على جودة الاتصال، مما يستدعي اهتمام الإدارة بتطوير استراتيجيات اتصال فعالة لضمان تدفق المعلومات بسلاسة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين جميع المستويات.

6.5 عناصر الاتصال الإداري:

تعتبر عملية الاتصال الإداري من العمليات الحيوية التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. لفهم هذه العملية بشكل أفضل، من الضروري التعرف على العناصر الأساسية التي تشكلها.

العناصر الأساسية للاتصال الإداري:

1. **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالاتصال، أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
2. **المستقبل:** هو الشخص الذي توجه إليه الرسالة. تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل، أحدهما مرسل والآخر مستقبل، وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.
3. **الرسالة:** تحتوي الرسالة على المعلومات والأفكار، وقد تشمل حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل في نقلها وتبادلها مع الآخرين.

⁽⁵⁷⁾ القحطاني، فهد (2019). (إدارة الأداء المؤسسي. دار الكتاب الجامعي. (ص. 80-95)

4. **قناة الاتصال:** هي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته. تشمل قنوات الاتصال السمع والبصر، كما يمكن أن تتم عبر الحواسيب. تتضمن الاتصالات الشفهية المقابلات والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.

5. **المعلومات الراجعة:** تضمن المعلومات الراجعة للمرسل صحة عملية الاتصال، وتتمثل في تحديد الآثار أو النتائج والتأكد من تحقيق الهدف وإتمام عملية الاتصال⁽⁵⁸⁾.

6. **الهدف:** يمثل الهدف الغاية من عملية الاتصال، لذا يجب على المرسل تحديد الهدف من نقل الرسالة إلى المستقبل، بالإضافة إلى تحديد المستقبل الذي يرغب في توجيه الرسالة إليه بطريقة واضحة ومناسبة.

7. **البيئة:** تشير البيئة إلى المكان الذي تتم فيه عملية التواصل، والتي يمكن أن تؤثر على كيفية استيعاب الرسالة.

8. **التشويش:** هو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في معنى الرسالة، مثل أصوات السيارات كعامل خارجي، أو أفكار قد تشوش المرسل كعامل داخلي.

ختاماً، فهم هذه العناصر الأساسية يمكن أن يساعد في تحسين جودة الاتصال الإداري، مما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

6.6 عملية الاتصال:

مهما كانت الطريقة لمتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها.

⁽⁵⁸⁾ عادل الجهني (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 40-60)

وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها⁽⁵⁹⁾.

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآراءه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً. ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

1: **الاختصار:** الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب ألا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.

2: **وضوح الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.

3: **اللغة السليمة:** يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية⁽⁶⁰⁾.

6.7 الاتصال الإداري: الأهداف والأنواع:

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم، فإن الرسالة يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام. يتحتم على المستلم فهم الرسالة والاستجابة لها. إذا تفحصنا عملية الاتصال، نجد أنها تتكون من ثمانية عناصر رئيسية يتوجب وجودها، وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها.

⁵⁹ (Miller, D. (2021). "The Strategy of Organizational Culture". *Strategic Management Journal*, 42(5), 789-805.

⁶⁰ عجبو، حنان محمود سيد. (2021). "إدارة الأزمات وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة دراسات في الإدارة والاقتصاد*، 8(3)، 75-90.

عناصر الرسالة الجيدة

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآرائه ومشاعره التي يريد بيانها فيما يسمى بالرسالة، ويختار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى بشكل صحيح. تتصف الرسالة الجيدة بالصفات التالية:

1. **الاختصار:** ينبغي أن تكون الرسالة وسيلة لتحقيق الهدف، لذا يجب ألا تكون طويلة إلى درجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الإجحاف.
2. **وضوح الهدف:** يجب أن يكون الهدف واضحًا لتجنب التباسات الفهم على المستلم.
3. **اللغة السليمة:** ينبغي أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

أنواع الاتصالات الإدارية: Types of Managerial Communication

تنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى نوعين رئيسيين: الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية.

1. الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية وفق التسلسل الهرمي للمنظمة، حيث تنقل المعلومات والتقارير من المستويات السفلى إلى القمة، وتوجه القرارات والتوجيهات من القمة إلى المستويات المختلفة. وتنقسم إلى:

- **الاتصالات الهابطة:** تنساب فيها المعلومات والتوجيهات من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، مثل التعليمات والقرارات.
- **الاتصالات الصاعدة:** تصعد المعلومات من المستويات السفلى إلى المستويات العليا، وتتكون من تقارير العمل والمقترحات والشكاوى. تعكس هذه الاتصالات مشاعر واهتمامات العاملين، ويجب على الإدارة العليا تشجيعها لضمان تدفق المعلومات.

2. الاتصالات غير الرسمية:

تعتمد الاتصالات غير الرسمية على مدى قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم. وتتم عبر قنوات تختلف عن تلك الرسمية، وتشمل:

- **الاتصالات الأفقية أو الجانبية:** تتم بين رؤساء الإدارات على نفس المستوى، وتساعد في تنسيق الأنشطة وحل المشكلات وزيادة فعالية مجموعات العمل، بالإضافة إلى إشباع الاحتياجات الاجتماعية.

- **الاتصالات الرأسية:** تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة دون اللجوء إلى التسلسل الهرمي. تساعد هذه الاتصالات في إنجاز المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على تسلسل السلطة⁽⁶¹⁾.

ختاماً، إن فهم أنواع الاتصالات الإدارية وأهدافها يمكن أن يسهم في تعزيز فعالية الاتصال داخل المنظمات، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين بيئة العمل.

6.8 أشكال الاتصال التنظيمي:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي، والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها (الهابطة والصاعدة) والاتصالات الأفقية، ظهرت أشكال مستحدثة أو غير تقليدية، ومن أبرزها الاتصالات الإلكترونية.

⁽⁶¹⁾ السليمان، سمر (2021). (تطوير المهارات القيادية، دار المعارف. (ص. 40-55)

الاتصالات الإلكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية بشكل غير مسبوق في الآونة الأخيرة نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال. تُعتبر آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأساسية في هذا المجال، حيث مكنت المديرين من توزيع التقارير المطبوعة في وقت محدد للغاية.

علاوة على ذلك، زاد استخدام الحاسوب من سرعة عملية الاتصال بشكل كبير، مما أتاح للمديرين القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم الجغرافية.

كما أن التكنولوجيا الحديثة قد سهلت استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد بيانات إلكترونية ضخمة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة⁽⁶²⁾.

في النهاية، إن ظهور الاتصالات الإلكترونية يمثل تحولاً جوهرياً في كيفية تواصل الأفراد داخل المنظمات، مما يسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة في الأداء التنظيمي.

6.9 وسائل الاتصال الإداري ومعوقاته:

تعددت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بفعل التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات والاتصال. يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى نوعين رئيسيين: شفوية وكتابية. وتشمل وسائل الاتصال المقابلات الخاصة، الاجتماعات، المؤتمرات، المكالمات الهاتفية (السلكية واللاسلكية)، التقارير، والنشرات الدورية.

⁽⁶²⁾ الفيفي، حمد (2021). تأثير العمل الجماعي على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 40-60)

1. الاتصالات الشفوية:

الاتصال الشفوي هو الاتصال الذي يتم عبر تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، دون الحاجة لرؤية بعضهم البعض، حيث يمكن الاكتفاء بسماع الأصوات. تعد هذه الوسيلة فعالة لتبادل الأفكار والمعلومات بسرعة. يمكن حصر طرق الاتصال الشفوي في النقاط التالية:

- **المقابلات:** تعد المقابلة من الأساليب الفعالة في الاتصال. لتحقيق الفعالية، يجب أن تكون المقابلة مرتبة وتهيئ الظروف المناسبة لنجاحها. لضمان نجاح المقابلة، يجب مراعاة النقاط

التالية:

تُعتبر المقابلات وسيلة فعالة للتواصل، ويتطلب نجاحها تنظيمًا جيدًا وظروفًا ملائمة. يجب الالتزام بالمواعيد، وتجنب التعصب، وبدء الحديث بروح ودية، مع التركيز الكامل على المحادثة.

1. تحديد موعد واضح.
2. الالتزام بالموعد المحدد.
3. تجنب التأخير حتى لا يتولد شعور بالملل.
4. الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
5. بدء الحديث بروح من الود والبساطة.
6. التفرغ الكامل للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى.

- **الحديث الشفوي:** يتم عن طريق المقابلات وجهًا لوجه أو عبر الهاتف. إذا تضمن الاتصال أوامر أو تعليمات ذات أهمية، يُفضل إلحاق تقرير كتابي بالاتصال الشفوي. من مزايا الحديث الشفوي:

1. سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
2. تأثيره الكبير، حيث يتم وجهًا لوجه.

- **المؤتمرات والاجتماعات:** تُعد من الوسائل الضرورية للكشف عن المشكلات الإدارية وحلها. توفر الاجتماعات فرصة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومروؤسيه، مما يعزز الشعور بقرب الإدارة من العاملين. لضمان فعالية الاجتماعات، يجب أن:

1. يُحدد جدول الأعمال مسبقًا ويشارك في الإعداد جميع الأعضاء المشاركين.
2. تتناول الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء.
3. تُتاح الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
4. تُعد خطة الاجتماع.
5. يُحدد موضوع الاجتماع ويُعد جدول أعمال مختصر.
6. تتم المناقشة بصراحة.
7. تُسجل المناقشات والنتائج وتوزع على الجميع⁽⁶³⁾.

2. الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي يتم عن طريق الكتابة، ويكثر استعمال هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة لضمان إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات بشكل يسهل الرجوع إليها. من طرق الاتصال الكتابي:

- **التقارير:** قد تكون دورية تتضمن إحصائيات وبيانات تُقدم في فترات محددة (شهرية أو سنوية)، أو تقارير عن موضوعات معينة. يجب أن تكون التقارير منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.

⁶³ (Adair, J. (2020). "Leadership and Motivation". *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 359-370.

- **الشكاوى:** تتعلق الشكاوى بمشكلات مثل سوء توزيع العمل أو عدم تنفيذ الإجراءات بالصورة المطلوبة. يجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والعمل على القضاء على أسبابها⁽⁶⁴⁾.

تُظهر وسائل الاتصال الإداري أهمية التفاعل الفعّال بين الأفراد داخل المنظمات. من خلال فهم أنواع الاتصال المختلفة وتطبيقها بشكل صحيح، يمكن تعزيز الفعالية الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل.

6.10 معوقات الاتصال الإداري: Barriers to Managerial Communication

تتجاوز عملية الاتصال مجرد إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص إلى آخر، بل تشمل أيضاً تفاعل مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال والإرسال. تواجه عملية الاتصال معوقات متعددة تؤثر على فاعليتها، مما يستدعي التعامل معها لتحسين كفاءة الاتصال وتحقيق الأهداف المطلوبة. يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى عدة أنواع:

1. المعوقات الشخصية:

تعود هذه المعوقات إلى الأفراد أنفسهم، سواء كانوا مرسلين أو مستقبلين، وتؤثر سلباً على عملية الاتصال بسبب الفروقات الفردية. من أبرز هذه المعوقات:

- **تباين الإدراك:** يختلف الأفراد في إدراكهم للمواقف، مما يؤدي إلى اختلاف في المعاني التي يعطونها للأشياء. على سبيل المثال، قد يختلف فهم الغني للتبرع الخيري عن وجهة نظر العاملين.

⁽⁶⁴⁾ قنديل، رضا حسين محمد. (2021). "تأثير القيادة على السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة والتنمية*، 12(1)، 23-40.

- **الاتجاهات السلبية:** تشمل الاتجاهات السلبية التي يحملها المرسل تجاه نفسه أو الموضوع أو المستقبل، مما قد يؤثر على جودة الاتصال.
- **القصور في المهارات:** يتطلب الاتصال الجيد توافر مهارات معينة مثل التحدث، الكتابة، والتفكير المنطقي، وإذا كانت هذه المهارات ناقصة، فإن ذلك يؤثر سلبًا على فعالية الاتصال.
- **تشويه وترسيخ المعلومات:** سواء كان ذلك عن قصد أو غير قصد، يمكن أن يؤدي التشويه إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.
- **سوء العلاقات بين الأفراد:** تؤثر العلاقات السيئة بين الأفراد على سير عملية الاتصال، مما قد يؤدي إلى معلومات مشوهة أو ناقصة.

2. المعوقات التنظيمية:

تتعلق هذه المعوقات بطبيعة التنظيم، مثل المركزية وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة. من هذه المعوقات:

- **المركزية:** تفرض المركزية على الأفراد الرجوع إلى رئيس واحد، مما يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من احتمالية ضياع المعلومات.
- **تعدد المستويات الإدارية:** يؤدي طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم التنظيمي إلى تأخير مرور المعلومات وزيادة احتمالية التحريف.
- **تجانس الجماعة:** الفهم بين الأفراد ذوي الخلفيات المماثلة يكون أسرع من الفهم بين أناس ذوي خلفيات مختلفة.

5. المعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي

يرتبط الجانب الاقتصادي بحاجات الأفراد، ويشمل عدداً من المعوقات مثل:

- **عدم وجود سياسة محددة للأجور:** يؤدي ذلك إلى صعوبة التنبؤ بمواعيد الدفع، مما يسبب تضارب الالتزامات.
- **عدم وضوح السياسات المتعلقة بالأجور:** يمكن أن يعوق الاتصال بسبب عدم معرفة العاملين بحقوقهم.
- **عدم وجود نظام لقياس الإنتاجية:** يعيق تحديد الأهداف ويجعل اختيار القرار السليم أكثر صعوبة.
- **عدم وضوح نظام العلاوات:** عدم الدقة في كيفية استحقاق العلاوات يمكن أن يؤثر سلباً على الاتصال.
- **العشوائية في اختيار العمل الإضافي:** قد تؤثر على علاقات العاملين ونظرتهم للإدارة.

في النهاية إن فهم معوقات الاتصال الإدارية يعزز من القدرة على تحسين فعالية الاتصال داخل المنظمات. من خلال معالجة هذه المعوقات، يمكن تعزيز كفاءة الاتصال وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية أكبر⁽⁶⁷⁾.

6.11 معالجة معوقات الاتصال:

لكي يتم تذليل الصعوبات التي تصادف التواصل، يجب اتباع مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة، ومنها:

⁽⁶⁷⁾ ماجد الشمراني (2021). دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 60-80).

1. **مشاركة العاملين في عملية التواصل:** يجب إشراك العاملين في مناقشة الرسالة أو المعلومات أو التوجيهات، وشرح وجهات نظرهم بعد التأكد من فهم أهداف تلك الرسالة. يساهم ذلك في تقليل مقاومة العاملين أو عدم فهمهم، مما يعزز التزامهم بتطبيق ما شاركوا في صياغته.
2. **التوفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد:** يميل الأفراد إلى توجيه أنفسهم نحو أنواع المعلومات التي تتعلق باهتماماتهم وحاجاتهم. لذا، يتوجب على الإدارة التغلب على الصعوبات الناتجة عن التواصل من خلال فهم دوافع الأفراد ورغباتهم، وذلك لتحقيق التغيير السلوكي المرغوب.
3. **تجزئة المعلومات:** تقديم كميات كبيرة من المعلومات دفعة واحدة قد يؤدي إلى شعور الفرد بالارتباك. لذا، من الضروري تجزئة المعلومات إلى أجزاء صغيرة وسهلة الفهم، خاصة إذا كانت المعلومات تتعلق بتغييرات هامة.

الوصايا العشر للاتصال الفعال: The Ten Commandments of Effective Communication

لزيادة فعالية الاتصال، اعتمدت أدبيات الإدارة على مجموعة من الوصايا تتضمن:

1. **خطط جيداً قبل الاتصال:** يجب تحليل الفكرة المنوي نقلها ومعرفة أهداف واتجاهات المتلقين.
2. **حدد ما تريد تحقيقه:** اسأل نفسك عن الأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال الاتصال.
3. **تأكد من ظروف الجماعة المستهدفة:** انتبه لتوقيت الاتصال ومدى سرية أو علنية الرسالة.
4. **استشر الآخرين:** احرص على استشارة المعنيين في الأمر، مما يساهم في التزامهم بأهداف الاتصال.

5. **حافظ على لهجتك:** تجنب استخدام الصوت المرتفع أو المنخفض بشكل مفرط.

6. **اخاطب الأفراد بحاجاتهم:** حاول فهم احتياجات الآخرين ومخاطبتهم بناءً عليها.

7. شجع التعبير عن ردود الفعل: امنح الآخرين الفرصة للتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم.
8. انسجم مع الاهتمامات الطويلة الأجل: يجب أن يكون الاتصال متماشياً مع الأهداف المستقبلية للمنظمة.

9. قارن أقوالك بأفعالك: فإن ما يقنع العاملين هو ما يفعله القائد وليس فقط ما يقوله.

ختاماً، تطبيق هذه الاستراتيجيات والوصايا يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية الاتصال داخل المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أفضل⁽⁶⁸⁾.

6.12 مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:

تتسع الاتصالات لتشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام، حيث يمكن تصنيف الاتصالات إلى داخلية، تتم داخل المنشأة، وخارجية، تتعلق بالتفاعل مع الجمهور الخارجي.

1. الاتصالات الداخلية والخارجية: الاتصالات الداخلية تتم رأسياً وأفقياً، بينما الاتصالات الخارجية تشمل تعامل الإدارة مع مجموعات الجمهور ومكونات المحيط العام، وقد تمتد إلى المجال الدولي.

2. مؤثرات عملية الاتصال:

تتأثر عملية الاتصال بعدة عوامل، منها:

أ. طبيعة العمل: تؤثر طبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة بشكل كبير على عملية

الاتصال. في المنظمات العسكرية أو الشرطة، تسود الاتصالات الرسمية وفق مبدأ

التسلسل العسكري، مما يجعل المرتبة عاملاً مهماً في تشكيل العلاقات الاجتماعية. في

⁽⁶⁸⁾ الهادي تهامي، خالد صبيح؛ زيتون، نهى محمود أشرف. (2021). "استراتيجيات السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية". مجلة العلوم الإدارية، (2)17، 45-60.

الأعمال التي تتطلب دقة عالية مثل تسيير الصواريخ، يكون الاتصال دقيقاً ومستمراً. بينما في الأعمال الروتينية، تصبح عملية الاتصال أكثر سهولة.

ب. **التنظيم:** تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة وتوزيعها الجغرافي، بالإضافة إلى نطاق السيطرة الذي يمتلكه الرئيس. فكلما زاد عدد الوحدات وابتعدت عن المركز، ازدادت صعوبة الاتصال، حيث تتناسب كمية المعلومات المتاحة عكسياً مع المسافة بين الفروع والمركز.

ج. **حجم المنظمة:** يتناسب صعوبة الاتصال طردياً مع حجم المنظمة؛ فكلما زاد حجمها، تعقدت عملية الاتصالات. يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات، وتحديد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لتجنب الارتباك.

د. **عمر المنظمة:** يؤثر عمر المنظمة على شكل الاتصالات. فمع التنظيمات الجديدة، تكون الاتصالات أكثر شخصية ومباشرة. ومع تطور المنظمة، تزداد الاتصالات الرسمية ويعتمد الأفراد على التفاهم والاتصالات الشفوية.

هـ. **اتجاهات الرئيس:** تحدد اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونمط العمل في المنظمة. الرؤساء الذين يمتلكون اتجاهات تسلطية قد يؤثر سلباً على عملية الاتصالات، بينما القيادة الديمقراطية تشجع المشاركة وتدعم اتصالات فعالة.

و. **حجم نظام الاتصال:** يشمل حجم نظام الاتصال عدد ونوع العاملين المشاركين فيه. كلما زاد حجم نظام الاتصال، انخفضت كفاءته بسبب احتمال التعرض للشوشرة وتغيير المعاني⁽⁶⁹⁾.

3. عوامل تقليل صعوبات التواصل

⁽⁶⁹⁾ الجهني، عماد (2020). (إدارة التغيير في المؤسسات الحديثة. دار الثقافة. (ص. 90-105)

لتقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، يمكن اتباع الوسائل التالية:

1. التكيف مع عالم المتلقي: حاول فهم تأثير ما تنوي قوله أو كتابته على مشاعر المتلقي

ومصالحه.

2. استخدام التغذية الراجعة: تحقق من فهم الرسالة من قبل المتلقي.

3. الاتصال بالواجهة: تحدث إلى المرؤوسين وجهًا لوجه كلما أمكن، للحصول على ردود فعل

فورية.

4. استخدام لغة مباشرة وبسيطة: استخدم لغة سهلة وواضحة وتجنب المصطلحات المعقدة.

5. تعدد قنوات الاتصال: استخدم مزيجًا من الاتصالات المكتوبة والشفوية لضمان وضوح الرسالة.

6. تقليل مشاكل حجم المؤسسة: حاول تخفيف المستويات الإدارية وتعزيز الاتصالات غير

الرسمية.

7. مهارات الاستماع: استمع جيدًا، حيث أن الاستماع الفعّال هو جزء أساسي من الاتصال الجيد.

في الختام، تتطلب فعالية الاتصالات في المنظمات فهم العوامل المؤثرة وتطبيق استراتيجيات مناسبة

لتقليل الصعوبات. من خلال تعزيز مهارات الاتصال والاستماع، يمكن تحسين العلاقات داخل المنظمة

وتحقيق الأهداف المشتركة⁽⁷⁰⁾.

6.13 فعالية الاتصال في المنظمات:

تقاس فعالية الاتصال، شأنه شأن أي عملية، بمدى تحقيق الأهداف المرجوة. فإذا لم تتحقق تلك الأهداف،

يمكن القول إن ما تم بين الأطراف لا يمثل اتصالاً حقيقياً، بل هو اتصال ناقص أو غير كفاء، مما

يؤدي إلى إهدار الموارد دون تحقيق منافع. تعتمد فعالية عملية الاتصال على اعتبارها عملية متكاملة،

⁽⁷⁰⁾ القحطاني، فهد (2020). تأثير التدريب على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 30-50)

مما يتطلب توفر مقومات الفعالية في جميع عناصر نموذج الاتصال. وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال:

1. الهدف الواضح: تبدأ نجاحات الاتصال الإداري من كونه هادفاً، بمعنى أنه يجب أن يتضمن معلومات وسياسات تستحق التواصل. ينبغي ألا يقتصر الاتصال من الإدارة العليا على تبليغ الأوامر والتعليمات، بل يجب أن يتضمن فكرة المشاركة والتفكير وإبلاغ العاملين بما يهمهم، مما يعزز روح المثابرة والعمل الجاد.

2. الاتجاه الثنائي: يجب أن يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط واتصال صاعد. على الرغم من أن الاتصال الهابط من الإدارة العليا إلى القاعدة هو الغالب، ينبغي أن تولي الإدارة اهتماماً للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل والاستجابة لشكاوى العاملين، مما يسهم في مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار⁽⁷¹⁾.

3. استعداد العاملين: يتوقف نجاح الاتصال على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد من الإدارة العليا. يجب أن يدرك العاملون أن الأوامر التي تتعارض مع معتقداتهم لن تلقى قبولاً، مما يستدعي مشاركة المتخصصين في صياغة تلك الأوامر.

4. وضوح خط الاتصال: يجب أن يكون خط الاتصال معلوماً بدقة، مع تحديد حدود السلطة وطرق الاتصال المعتمدة. يتطلب ذلك الإعلان عن التعيينات الرسمية وتوزيع المسؤوليات بشكل واضح.

5. تحديد العلاقات الرسمية: يجب أن يكون لكل عضو في المنظمة خط اتصال رسمي محدد، مما يعني أن كل شخص يجب أن يتصل بشخص معين، مع وجود علاقة رسمية واضحة بالمنظمة.

⁽⁷¹⁾ الجابر، سعيد. (2021). "أثر التحول الرقمي على السلوك التنظيمي". *المجلة العربية للإدارة*، (44)، 14-18.

6. **الاتصال المباشر والقصير:** يجب أن يكون خط الاتصال مباشراً وقصيراً قدر الإمكان، حيث إن الاتصالات الرسمية غالباً ما تكون كتابية أو شفوية، مما يتطلب تحديد الرسائل بشكل دقيق لتقليل احتمالات سوء الفهم.

7. **استخدام خط الاتصال بالكامل:** يجب أن يمر الاتصال من الإدارة العليا إلى القاعدة بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال، لتفادي الاتصالات المتعارضة وضمان التفسير وتحديد المسؤولية بشكل واضح.

8. **كفاءة الأفراد في مراكز الاتصال:** يتعين أن يتمتع الأفراد في مراكز الاتصال (المديرون والمشرفون) بالكفاءة الكافية فيما يتعلق بعمل المنظمة، مما يعزز فعالية الاتصال.

9. **استمرارية الاتصال:** يجب عدم تعطيل خط الاتصال ما دامت المؤسسة قائمة، حيث أن غياب شاغلي الوظائف يؤدي إلى فشل مؤقت في الأداء.

10. **التحقق من صحة الاتصالات:** يجب أن يكون الشخص الذي يجري الاتصال معروفاً بأنه يمثل فعلاً مركز السلطة المختصة، مما يضمن أن الاتصال يتم ضمن نطاق سلطته.

11. **الوعي بالعوامل الاجتماعية:** على الإدارة أن تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لتحقيق فعالية الاتصالات. يمكنها اختيار الأفراد الذين يتعاطفون مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، وتنظيم برامج تدريبية تشجع على تبادل الخبرات المشتركة⁽⁷²⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الاتصال هو العمود الفقري لأي منظمة ناجحة، حيث يجمع بين الأفراد ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة. لقد تناولنا مفهوم الاتصال بمختلف جوانبه، بدءاً من تعريفه

⁽⁷²⁾ السعيد، هالة (2021). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص.

وأهميته، وصولاً إلى عناصره وأنواعه. كما استعرضنا العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصال، بالإضافة إلى المعوقات التي قد تعرقل سيره.

تُظهر أهمية الاتصال الإداري في تعزيز التنسيق بين الفرق، وتسهيل اتخاذ القرارات، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن تحسين مهارات الاتصال يمكن أن يعزز من فعالية الأداء العام للمنظمة ويزيد من رضى العاملين.

من خلال فهمنا لكيفية عمل الاتصال وأثره المباشر على الحياة التنظيمية، يصبح من الضروري للأفراد والقادة على حد سواء تطوير مهاراتهم في هذا المجال. إن الاستثمار في تحسين قنوات الاتصال وتذليل العقبات التي تعترضها يُعد خطوة حيوية نحو تحقيق النجاح المستدام.

ختاماً، نأمل أن يكون هذا الفصل قد زود القارئ بأدوات ومعرفة تمكنه من تطبيق مبادئ الاتصال الفعّال في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز التعاون والإبداع داخل المنظمة.

أسئلة اختيار من متعدد حول الاتصال

1. ما هو الاتصال في سياق المنظمات؟

- (A) تبادل المعلومات فقط
- (B) عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً
- (C) مجموعة من العلاقات الرسمية
- (D) نشاط روتيني

2. كيف يساهم الاتصال الفعال في نجاح المنظمة؟

- (A) من خلال زيادة الروتين الإداري
- (B) من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية
- (C) من خلال تقليل عدد الموظفين

○ (D) من خلال تعزيز المنافسة فقط

3. ما هي الأنواع المختلفة للاتصال التي يتم تناولها في الفصل؟

○ (A) فقط الاتصال الرسمي

○ (B) الاتصال الرسمي وغير الرسمي

○ (C) الاتصال الشفهي فقط

○ (D) الاتصال الكتابي فقط

4. ما هي المكونات الأساسية للعملية الاتصالية؟

○ (A) الأفراد فقط

○ (B) الرسالة، المرسل، المستقبل، والسياق

○ (C) التكنولوجيا فقط

○ (D) البيئة الخارجية فقط

5. كيف يمكن تحسين جودة الاتصال داخل المنظمات؟

○ (A) من خلال تقليل التواصل

○ (B) من خلال تعزيز مهارات الاتصال الفعالة

○ (C) من خلال تجاهل المعوقات

○ (D) من خلال زيادة الاجتماعات غير الضرورية

6. ما هي إحدى المعوقات التي قد تعترض الاتصال؟

○ (A) وضوح الرسالة

○ (B) الفهم العميق للسياقات الثقافية

○ (C) الضغوط النفسية

○ (D) التفاعل الإيجابي

7. كيف يؤثر الاتصال على الأداء التنظيمي؟

○ (A) لا يؤثر على الأداء

○ (B) يعزز العلاقات الإنسانية ويدعم التعاون

○ (C) يزيد من الروتين الإداري

○ (D) يقلل من الإنتاجية

8. ما هو الهدف الرئيسي من هذا الفصل حول الاتصال؟

○ (A) تقديم معلومات نظرية فقط

○ (B) تقديم رؤية واضحة عن الاتصال كأداة استراتيجية

○ (C) تعزيز المنافسة بين الأفراد

○ (D) تقليل التفاعل بين الفرق

9. كيف يمكن أن تسهم مهارات الاتصال الفعالة في المنظمات؟

○ (A) من خلال زيادة عدد الاجتماعات

○ (B) من خلال تعزيز التعاون والإبداع

○ (C) من خلال تقليل الإبداع

○ (D) من خلال تجاهل التحديات

10. ما هو الدور الذي يلعبه السياق الاجتماعي والثقافي في الاتصال؟

○ (A) لا يلعب أي دور

○ (B) يؤثر على كيفية تفسير المعلومات

○ (C) يقلل من فعالية الاتصال

○ (D) يقتصر على الاتصال الرسمي فقط

مفاتيح التصحيح:
1. (B) عملية ديناميكية تتطلب تفاعلاً مستمراً
2. (B) من خلال تحقيق الأهداف الاستراتيجية
3. (B) الاتصال الرسمي وغير الرسمي
4. (B) الرسالة، المرسل، المستقبل، والسياق
5. (B) من خلال تعزيز مهارات الاتصال الفعالة
6. (C) الضغوط النفسية
7. (B) يعزز العلاقات الإنسانية ويدعم التعاون
8. (B) تقديم رؤية واضحة عن الاتصال كأداة استراتيجية
9. (B) من خلال تعزيز التعاون والإبداع
10. (B) يؤثر على كيفية تفسير المعلومات

الفصل السابع: إدارة الصراع

Chapter Seven: Conflict Management

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي

- تمكين القارئ من التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأنواعه المختلفة، بما في ذلك الصراع الفردي، الجماعي، والتنظيمي.
- تزويد القارئ بفهم شامل لمراحل الصراع، بدءًا من المرحلة الضمنية وحتى المرحلة العلنية، مما يساعده على التعرف على علامات الصراع قبل تصاعده.
- تمكين القارئ من التعرف على الأسباب الداخلية والخارجية التي تؤدي إلى نشوء الصراع، مما يساعده في تحديد النقاط الحرجة في بيئة العمل.
- تزويد القارئ بأفكار حول كيفية إدارة الصراعات بشكل بناء، مما يعزز من فعالية التواصل والتعاون داخل المنظمة.
- تشجيع القارئ على أهمية الحوار المفتوح والتواصل الفعال كوسيلة لتقليل الصراعات وتحسين العلاقات داخل بيئة العمل، مما يعزز من الرضا الوظيفي والأداء العام.

تمهيد:

يُعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية ومتوقعة في بيئات العمل، حيث يظهر نتيجة للاختلافات في الأهداف، القيم، والموارد المتاحة. يتعامل الأفراد والجماعات داخل المنظمات مع مجموعة من التحديات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراع، مما يستدعي فهماً عميقاً لهذه الديناميكيات لتحقيق بيئة عمل أكثر انسجاماً.

لقد تناولنا في هذا الفصل مستويات الصراع المختلفة، بدءاً من الصراع الفردي الذي ينشأ نتيجة لتعارض الأدوار أو عدم إشباع الحاجات، وصولاً إلى الصراع الجماعي والتنظيمي الذي يتجلى في صراعات بين الأقسام أو بين الإدارة والموظفين. كل مستوى من هذه المستويات يحمل خصائصه الفريدة وتأثيراته على الأداء العام للمنظمة.

علاوة على ذلك، استعرضنا مراحل الصراع الأربعة، بدءاً من المرحلة الضمنية حيث يكون الصراع كامناً، وصولاً إلى المرحلة العلنية التي يتم فيها التعبير عن الصراع بشكل واضح. هذا الفهم يساعد على تحديد النقاط الحرجة التي يمكن أن تتطور فيها التوترات، مما يوفر فرصة لأخذ إجراءات وقائية قبل أن تتحول الصراعات إلى أزمات تؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية.

كما تناولنا الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى نشوء الصراع، والتي يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية مثل نمط اتخاذ القرار والفروق في القوة، وأسباب خارجية تتعلق بالتفاوت في الصفات الثقافية والشخصية. هذا التنوع في الأسباب يبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع، حيث أن تجاهل هذه القضايا يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات داخل المنظمة وزيادة التوترات.

ختاماً، يتعين على القادة والموظفين على حد سواء العمل على خلق بيئة عمل تدعم الحوار المفتوح وتعزز من التواصل الفعال. من خلال تبني أساليب إدارة الصراع بشكل بناء، يمكن تحويل الصراعات

إلى فرص للنمو والتطوير. إن تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد واحتياجات المنظمة ليس فقط ضرورياً لرفع مستوى الرضا الوظيفي، بل أيضاً لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

في النهاية، يتطلب النجاح في إدارة الصراعات التنظيمية وعياً مستمراً وتطويراً مهارياً، مما يساهم في بناء منظمات أكثر تنافسية وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

7.1 أطراف الصراع التنظيمي: Parties to Organizational Conflict

عند تناول أطراف الصراع التنظيمي، يجدر بنا أيضاً مناقشة أدوارهم ومكانتهم داخل المصالح والمكاتب التي يعملون فيها. أثناء العمل في ميدان التنظيم، تظهر حالات من الصراع التي تختلف في مستوياتها، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

1. الصراع على مستوى الفرد:

ينشأ هذا الصراع أثناء عملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد خيارات متعددة. كما يحدث عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما. قد ينشأ الصراع أيضاً عندما يتعرض الفرد لموقف يحتوي على عناصر إيجابية وأخرى سلبية، أو عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره. ويمكن إرجاع ذلك إلى الاختلافات في إجراءات الاتفاق على الأهداف.

مستويات الصراع بين الأفراد:

- **تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة⁽⁷³⁾.

⁽⁷³⁾ العسيري، عائشة (2022). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 25-45)

- **عدم إشباع الحاجات:** يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته، مما يدفعه نحو هدف أو حافز معين. وعندما يتعارض تحقيق الهدف مع الحصول على الحافز، يعاني الفرد من الإحباط.
- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها أو يتعذر الوصول إليها، مما يؤدي إلى نوعين من التعارض :

○ أهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يواجه الفرد اختيار هدف واحد من عدة أهداف تؤدي إلى مزايا.

○ أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: يتجنب الفرد اختيار أي بديل لتفادي المشاكل⁽⁷⁴⁾.



2. الصراع على مستوى الجماعة

يدور الصراع بين الجماعات حول ثلاثة مستويات رئيسية:

- الاختلاف على اتخاذ القرارات .
- التباين في الأهداف.
- الفروق الإدراكية.

3. الصراع على مستوى التنظيم

يحدث هذا الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، ويمكن أن يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم. كما ينشأ نتيجة للاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لفئات التنظيم، مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى. يتجلى الصراع في عدة صور، منها:

⁷⁴ (Kahn, W. A. (2021). "The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement". *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 495-507.

- **الصراع الأفقي:** يحدث بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.
- **الصراع العمودي:** يحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدفة.
- **الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:** يحدث حول استخدام الموارد أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء.
- **صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:** حيث تكون المعلومات المنقولة غير واضحة، مما يؤدي إلى بؤر للصراع.

بنائية التنظيم:

- **عدم التجانس في العمالة:** يساهم في خلق مناخ مفعم بالصراعات، حيث يتضح الصراع حول توزيع العمال، الترقية، واحتكار السلطة.
 - **صراع تغير السلوك:** يتجلى من خلال التفاعلات بين الرضا وعدم الرضا عن الأدوار.
 - **صراع تباين الجماعات:** يحدث بين جماعات النفوذ والسلطة، مثل الصراع بين الإدارة والعمال.
- إن فهم هذه المستويات وأبعاد الصراع التنظيمي يعزز القدرة على إدارة الصراعات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية⁽⁷⁵⁾.

⁽⁷⁵⁾ البركاتي، ناصر (2021). القيادة التحويلية وتأثيرها. دار الفاروق. (ص. 60-75)

7.2 مراحل الصراع كعملية ديناميكية

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية تتكون من سلسلة من الأحداث المتعاقبة، يمكن تقسيم مراحل الصراع إلى أربع مراحل رئيسية كما يلي:

1. مرحلة الصراع الضمني

في هذه المرحلة، يوجد مصدر أو سبب للصراع، ولكنه لم يظهر بعد. يبقى الصراع مدفوناً، وتنتج توترات من خلال التواصل في النظام أو من المتغيرات الشخصية المتعلقة بالأفراد العاملين. في هذه المرحلة، لا يدرك الأفراد وجود صراع، ويكون هناك رضا عن الوضع الراهن. وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع، مثل:

تنشأ الصراعات بين الأفراد والجماعات على مستويات متعددة، مثل تعارض الأدوار والأهداف، وتؤثر على فعالية التنظيم. تتطور الصراعات عبر مراحل تبدأ من الضمنية إلى العلنية، مما يتطلب إدارة فعالة لفهم أسبابها وتقليل آثارها السلبية على بيئة العمل.

- السياسات التنظيمية غير المحددة.
- تعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد.
- الاختلاف حول الأهداف.
- صعوبات الاتصال.
- القيم الخاصة بأفراد التنظيم.

2. مرحلة إدراك الصراع:

تتولد في هذه المرحلة مشاعر لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداثاً أو ظروفًا معينة قد تقود إلى خلق الصراع. يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجوده، حيث تلعب المعلومات دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات. وينشأ الصراع بسبب:

• خلل في الاتصالات.

• سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف معين.

3. مرحلة الشعور بالصراع:

تكبر حدة الصراع في هذه المرحلة، مما يؤدي إلى تقليص التعاون بين الوحدات التنظيمية، وهو ما ينعكس سلباً على الفعالية التنظيمية. تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما. تتولد فيها أشكال من القلق التي تشجع على الصراع، مما يجعل الصراع يتبلور بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته. في ضوء ذلك، يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

4. مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة، يمارس الأفراد ومجموعات العمل الصراع بشكل علني، ويتجلى ذلك في صور مختلفة مثل المجابهة والعداوات والمشاحنات العلنية، التي تحظرها القواعد التنظيمية. تُعتبر هذه المرحلة قصيرة، إذ يظهر سلوك كل طرف ليعكس وجود مشكلة متصارع عليها. هنا، يتم التعبير عن الصراع بطرق متنوعة، مثل المشاحنات العلنية والعدوان ووسائل دفاعية أخرى⁽⁷⁶⁾.

تسهم هذه المراحل في فهم كيفية نشوء الصراع وتطوره، مما يساعد في إدارة الصراعات في بيئات العمل بفعالية أكبر.

7.3 أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي: Causes and Manifestations of Organizational Conflict

⁽⁷⁶⁾ الجابر، سعيد. (2021). "أثر التحول الرقمي على السلوك التنظيمي". *المجلة العربية للإدارة*، (44)، 14-38.

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، ويرجع ذلك إلى اختلافهم في جوانب متعددة مثل النوع، العمر، الثقافة، والتعليم، فضلاً عن وسائل الإنتاج، الثروة، والقوة. إضافةً إلى ذلك، تلعب أدوارهم المتنوعة ومكانتهم، بالإضافة إلى اختلاف الملبس، المظهر، والأذواق الترفيهية، دوراً في نشوء هذا الصراع. ويُعزى ذلك أيضاً إلى عدم الثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة. بناءً على ذلك، يمكن تصنيف الأسباب إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

1. الأسباب الداخلية:

تتمثل الأسباب الداخلية في المظاهر السلبية للنظام البيروقراطي الذي يفرض قواعد مجحفة تؤثر سلباً على الأفراد داخل المنظمة. نوضح هنا بعض هذه الأسباب:

أ. نمط اتخاذ القرار

يشير "تايلور" إلى أن العامل مطالب بالتركيز على الإنجاز والتنفيذ، بينما تركز الإدارة على صناعة واتخاذ القرار. وقد أشار كل من "مارش" و"سيمون" إلى أن التنظيمات تعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص. هذا الأمر يؤثر على الفعالية في اتخاذ القرارات، حيث يتجاهل الأفراد في المستويات الدنيا من المشاركة في عملية اتخاذ القرار. ووفقاً لـ "جولدنر"، فإن التطبيق الصارم للقرارات والإجراءات قد يؤدي إلى إقصاء الجوانب الإنسانية، مما يخلق صراعاً بين متخذي القرار ومنفذيهِ.

ب. الفروق في القوة

تؤدي تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها إلى نشوء احتمالات أكبر للصراع بين الوحدات على الموارد. دراسة "هوفستد" في شركة IBM أظهرت أن الاختلافات في القيم تؤدي إلى صراعات، مثل التوزيع غير العادل في مراكز القوة والثقافات المدعومة لقيم معينة.

ج. تشويه الاتصالات الإدارية:

تتسبب سوء الفهم وعدم وضوح خطوط الاتصال في ضعف الروح المعنوية للفرد، مما يؤدي إلى عدم مشاركته في اتخاذ القرارات. وفقاً لـ "ستيفن روبنز"، تتجم الصراعات عن الاتصالات المشوهة وغير التامة، حيث تكون المعلومات غير واضحة وتحتوي على الكثير من الغموض.

د. مشكلات بيئة العمل:

ينشأ الصراع نتيجة لتعارض المصالح الشخصية والفروق الوظيفية. وقد أشار "دالتون" إلى أن الصراع يحدث بسبب الفروق الوظيفية مثل العمر، التعليم، والانتماء إلى جماعات مختلفة.

2. الأسباب الخارجية:

تشمل الأسباب الخارجية عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام، مما يؤدي إلى عدم توافق في الأهداف. من هذه الأسباب:

أ. التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية:

يؤدي الاختلاف في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية إلى صراعات بين الأفراد. الذين يختلفون في شخصياتهم لا يستطيعون التكيف مع متطلبات العمل التنظيمي.

ب. حدوث الازدواجية والتداخل في الأعمال:

يحدث الصراع عندما يُطلب من أكثر من فرد القيام بنفس العمل، مما يؤدي إلى عدم التنسيق وظهور توترات. التغيير في المراكز والوضع قد يسبب صراعات داخل الهيكل التنظيمي، مما يؤثر سلبًا على سير العمل⁽⁷⁷⁾.

مظاهر الصراع التنظيمي:

1. تشكيل النقابات العمالية:

تظهر النقابات العمالية نتيجة للصراعات داخل التنظيم. تسعى النقابات إلى تحقيق مطالب العمال وحمايتهم من القرارات التعسفية. تعتبر النقابة تجمعًا تنظيميًا يضم جميع العمال في صناعة معينة، وتعمل على تحسين ظروف العمل وتحقيق الأمان الاقتصادي للعمال.

2. الإضرابات العمالية:

تشكل الإضرابات مظهرًا من مظاهر الصراع، حيث يعبر العمال عن عدم رضاهم عن ظروف العمل من خلال التوقف عن تقديم الخدمات. يعتبر الإضراب وسيلة للضغط على الإدارة لقبول مطالب العمال، وبعكس حالة من الفوضى والتذمر في بيئة العمل⁽⁷⁸⁾.

⁷⁷ (Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-360.

⁷⁸ المولد، ناصر (2021). تأثير القيادة على الرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 70-90)

نتائج الصراع التنظيمي

تؤدي الصراعات التنظيمية إلى مجموعة من النتائج السلبية، منها:

1. **ضعف الرضا الوظيفي:** تؤدي الاختلافات في القيم والاتجاهات إلى عدم رضا الأفراد، مما ينعكس سلبًا على الروح المعنوية والتعاون بين الأفراد. عندما يشعر الأفراد بعدم الرضا، تنخفض إنتاجيتهم مما يؤثر سلبًا على أداء المنظمة.
2. **دوران العمل:** يعتبر معدل دوران العمل ظاهرة سلبية، حيث يتحمل التنظيم تكاليف استبدال الأفراد الذين يتركونه. الدوران العالي للعمل قد يكون نتيجة لصراعات غير محلولة وبيئة عمل غير مرضية.
3. **تدني أداء الأفراد:** يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى سلوكيات غير لائقة تؤثر على الأداء العام. تحدث صراعات داخلية نتيجة شعور الأفراد بعدم التقدير أو الظلم.
4. **التغيب عن العمل:** يعتبر التغيب عن العمل رد فعل شائع على استياء العاملين من ظروف العمل. قد يُعزى التغيب إلى أسباب غير حقيقية، مما يعكس عدم الرضا عن البيئة التنظيمية.
5. **انخفاض مستوى الإنتاجية:** تؤدي السياسات السلبية في تنظيم العمل إلى انخفاض مستويات الإنتاجية. عندما يشعر الأفراد بعدم العدالة أو عدم الرضا، ينعكس ذلك على قدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية⁽⁷⁹⁾.

الخاتمة:

⁽⁷⁹⁾ السعيد، جاسم (2019). (إدارة الفرق: المفاهيم والأدوات، دار المسيرة. (ص. 20-35)

يُعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية ومتوقعة في بيئات العمل، حيث يظهر نتيجة للاختلافات في الأهداف، القيم، والموارد المتاحة. يتعامل الأفراد والجماعات داخل المنظمات مع مجموعة من التحديات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراع، مما يستدعي فهماً عميقاً لهذه الديناميكيات لتحقيق بيئة عمل أكثر انسجاماً.

لقد تناولنا في هذا الفصل مستويات الصراع المختلفة، بدءاً من الصراع الفردي الذي ينشأ نتيجة لتعارض الأدوار أو عدم إشباع الحاجات، وصولاً إلى الصراع الجماعي والتنظيمي الذي يتجلى في صراعات بين الأقسام أو بين الإدارة والموظفين. كل مستوى من هذه المستويات يحمل خصائصه الفريدة وتأثيراته على الأداء العام للمنظمة.

علاوة على ذلك، استعرضنا مراحل الصراع الأربعة، بدءاً من المرحلة الضمنية حيث يكون الصراع كامناً، وصولاً إلى المرحلة العلنية التي يتم فيها التعبير عن الصراع بشكل واضح. هذا الفهم يساعد على تحديد النقاط الحرجة التي يمكن أن تتطور فيها التوترات، مما يوفر فرصة لأخذ إجراءات وقائية قبل أن تتحول الصراعات إلى أزمات تؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية.

كما تناولنا الأسباب المتعددة التي تؤدي إلى نشوء الصراع، والتي يمكن تقسيمها إلى أسباب داخلية مثل نمط اتخاذ القرار والفروق في القوة، وأسباب خارجية تتعلق بالتفاوت في الصفات الثقافية والشخصية. هذا التنوع في الأسباب يبرز الحاجة إلى استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع، حيث أن تجاهل هذه القضايا يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات داخل المنظمة وزيادة التوترات.

ختاماً، يتعين على القادة والموظفين على حد سواء العمل على خلق بيئة عمل تدعم الحوار المفتوح وتعزز من التواصل الفعال. من خلال تبني أساليب إدارة الصراع بشكل بناء، يمكن تحويل الصراعات إلى فرص للنمو والتطوير. إن تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد واحتياجات المنظمة ليس فقط ضرورياً لرفع مستوى الرضا الوظيفي، بل أيضاً لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

في النهاية، يتطلب النجاح في إدارة الصراعات التنظيمية وعيًا مستمرًا وتطويرًا مهاريًا، مما يساهم في بناء منظمات أكثر تنافسية وقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

أسئلة اختيار من متعدد حول الصراع التنظيمي

1. ما هو الصراع التنظيمي؟

- (A) ظاهرة غير متوقعة
- (B) نتيجة للاختلافات في الأهداف والقيم والموارد
- (C) نوع من التنافس الخارجي
- (D) حالة من التوافق التام

2. ما هي المستويات المختلفة للصراع التي تم تناولها في الفصل؟

- (A) الصراع الفردي فقط
- (B) الصراع الجماعي والتنظيمي فقط
- (C) الصراع الفردي، الجماعي والتنظيمي
- (D) لا توجد مستويات للصراع

3. ما هي المرحلة الأولى من مراحل الصراع؟

- (A) المرحلة العلنية
- (B) المرحلة الضمنية
- (C) المرحلة المتوسطة
- (D) المرحلة النهائية

4. كيف يمكن أن تؤثر الصراعات على الأداء العام للمنظمة؟

- (A) تعزز الروح المعنوية

○ (B) تؤثر سلبًا على الروح المعنوية والإنتاجية

○ (C) ليس لها تأثير

○ (D) تزيد من التعاون

5. ما هي بعض الأسباب الداخلية لنشوء الصراع؟

○ (A) الفروق الثقافية

○ (B) نمط اتخاذ القرار والفروق في القوة

○ (C) التنافس الخارجي

○ (D) عدم وجود أهداف

6. كيف يمكن أن يتعامل القادة والموظفون مع الصراعات بشكل بناء؟

○ (A) من خلال تجاهلها

○ (B) من خلال تعزيز الحوار المفتوح والتواصل الفعال

○ (C) من خلال زيادة الضغوط

○ (D) من خلال تقليل عدد الاجتماعات

7. ما هو الهدف من إدارة الصراعات داخل المنظمة؟

○ (A) تحويل الصراعات إلى أزمات

○ (B) تجاهل المشكلات

○ (C) تحويل الصراعات إلى فرص للنمو والتطوير

○ (D) تعزيز المنافسة فقط

8. ما هي أهمية تحقيق التوازن بين مصالح الأفراد واحتياجات المنظمة؟

○ (A) لزيادة الضغوط النفسية

○ (B) لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية

○ (C) لتقليل عدد الموظفين

○ (D) لتقليل التفاعل بين الفرق

9. ما هو المطلوب من القادة والموظفين لتحقيق النجاح في إدارة الصراعات؟

○ (A) تجاهل الصراعات

○ (B) وعي مستمر وتطوير مهاري

○ (C) زيادة الأعباء

○ (D) تقليل التواصل

10. كيف يمكن أن يؤثر تجاهل قضايا الصراع على العلاقات داخل المنظمة؟

○ (A) يحسن العلاقات

○ (B) يؤدي إلى تدهور العلاقات وزيادة التوترات

○ (C) ليس له تأثير

○ (D) يعزز التعاون

مفاتيح التصحيح:

1. (B) نتيجة للاختلافات في الأهداف والقيم والموارد

2. (C) الصراع الفردي، الجماعي والتنظيمي

3. (B) المرحلة الضمنية

4. (B) تؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية

5. (B) نمط اتخاذ القرار والفروق في القوة

6. (B) من خلال تعزيز الحوار المفتوح والتواصل الفعال
7. (C) تحويل الصراعات إلى فرص للنمو والتطوير
8. (B) لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية
9. (B) وعي مستمر وتطوير مهاري
10. (B) يؤدي إلى تدهور العلاقات وزيادة التوترات

الفصل الثامن: التغيير التنظيمي

Chapter Eight: Organizational Change

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- تمكين القارئ من تعريف التغيير التنظيمي، ومعرفة أنواعه وأهميته في سياق بيئات العمل الحديثة.
- تزويد القارئ بالقدرة على التعرف على العوامل التي تستدعي إجراء تغييرات داخل المنظمة، وكيفية تحديد الأهداف المرجوة من عمليات التغيير.
- مساعدة القارئ في التعرف على المداخل المتعددة للتغيير، مثل المداخل الهيكلية، الثقافية، والتكنولوجية، وفهم كيفية تأثير كل منها على الأداء التنظيمي.
- تمكين القارئ من معرفة المراحل الأساسية لعملية التغيير، وفقًا لنموذج كيرت ليفن، وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.
- تزويد القارئ بالأدوات والمعارف اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة التغيير، مما يسهل عليه التعامل مع التحديات التنظيمية وتحقيق النجاح المستدام.

تمهيد:

يعتبر التغيير التنظيمي أحد العناصر الأساسية التي تحدد نجاح وفعالية المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة. في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، تواجه المنظمات تحديات جديدة تتطلب منها التكيف والتفاعل بمرونة مع الظروف المتغيرة. هذا الفصل يسعى لتسليط الضوء على مفهوم التغيير التنظيمي، وأهميته، ومراحله المختلفة، بالإضافة إلى العوامل التي تؤثر في عملية التغيير.

من خلال استكشاف دواعي التغيير وأهدافه، نستطيع فهم كيف يمكن للمنظمات أن تبني استراتيجيات فعالة تضمن لها الاستمرارية والنمو. كما سنتناول المصادر والقوى المؤثرة في عملية التغيير، سواء كانت داخلية أو خارجية، وكيف يمكن أن تلعب هذه العوامل دورًا حاسمًا في تشكيل خريطة الطريق نحو التغيير الناجح.

سنستعرض أيضًا المداخل المختلفة للتغيير، التي تشمل التغييرات الهيكلية، الثقافية، والتكنولوجية، وكيف يمكن أن تساهم هذه المداخل في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة والابتكار. وأخيرًا، سنناقش مراحل التغيير وفقًا لنموذج كيرت ليفن، الذي يمثل إطارًا عمليًا يساعد الإدارة على إدارة عمليات التغيير بشكل فعال.

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بفهم شامل لعملية التغيير التنظيمي، مما يمكنه من تطبيق هذه المفاهيم في سياق العمل الحقيقي، وتهيئة بيئة تنظيمية مرنة وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

8.1 مفهوم التغيير التنظيمي: Concept of Organizational Change

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، حيث ركز بعض الباحثين على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه، بينما اهتم آخرون بالمنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، كما تناول البعض الآخر الاستراتيجيات والخطط والإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

التعريف اللغوي للتغيير:

من الناحية اللغوية، يُشتق مصطلح "التغيير" من الفعل "غَيَّرَ"، حيث يعني "حوَّلَ" أو "بَدَّلَ". في الآية الكريمة ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، يشير المعنى إلى ضرورة التغيير الداخلي لتحقيق التغيير الخارجي. أما "التنظيم"، فهو مصدر الفعل "نَظَّمَ"، ويعني التآليف وضم شيء إلى آخر.

مفهوم التغيير التنظيمي: Concept of Organizational Change

يعني التغيير التنظيمي إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. يُعتبر التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يتم الانتقال من خلالها من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد. من منظور التنظيم ككيان يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، فإن أي تغيير يحدث في هذه الأنظمة ينعكس تلقائيًا على المنظمة⁽⁸⁰⁾.

⁸⁰ (Cameron, K. S. (2021). "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline". *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 3-12.

أهمية التغيير التنظيمي:

تسعى المنظمات دائماً للحفاظ على توازنها والتعايش مع بيئتها. ومع ذلك، قد تعترض مسيرتها معوقات تستدعي إجراء تغييرات في أنماطها أو هيكلتها أو أنشطتها. لضمان بقائها، يجب على المنظمات فهم المحيط والتغيرات الحاصلة فيه، ووضع استراتيجيات للتأقلم معها. تعتبر نظرية الإدارة الحديثة أن فهم وإدراك التغيير وخلق بيئة مرنة للتكيف معه هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات.

التعريفات الاصطلاحية للتغيير التنظيمي:

يمكن تقديم مجموعة من التعريفات للتغيير التنظيمي كما يلي:

1. **التعريف الأول:** التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن

المستهدفة، مما يعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان".

2. **التعريف الثاني:** التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي

عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع

التغيرات الجديدة في المناخ المحيط به".

3. **التعريف الثالث:** التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة، تركز على

الخطط والسياسات، الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا الأداء".

4. **التعريف الرابع:** التغيير التنظيمي هو "استجابة طبيعية للتغيرات التي تحدث على التنظيمات،

والقدرة على التكيف والاستجابة".

5. **التعريف الخامس:** التغيير التنظيمي هو "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات المناخ التنظيمي"⁽⁸¹⁾.

السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي:

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي:

1. **انحراف عن الماضي:** يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الوضع السابق، وقد يحدث بشكل تلقائي أو مخطط، ويهدف إلى زيادة قدرة الفرد والتنظيم على التكيف.
2. **نظرية النظم كأساس:** تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس، حيث تعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة.
3. **زيادة الفعالية:** يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة مع بيئتها.
4. **إدارة فعالة للتغيير:** تتطلب الإدارة الفعالة للتغيير وجود جهاز لرصد التغييرات في البيئة الخارجية.
5. **استناداً إلى العلوم السلوكية:** يجب أن تستند المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على المعرفة بالعلوم السلوكية.
6. **مسؤولية جماعية:** لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، بل تشمل جميع المستويات الإدارية⁽⁸²⁾.

⁸¹ (Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2021). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, 64(1), 58-74.

⁸² (Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-112.

تعريف التغيير التنظيمي إجرائيًا:

يمكن تعريف التغيير التنظيمي إجرائيًا بأنه جهود مخططة ومدروسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية، هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين. يتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد والاتصالات والعلاقات بين الأفراد والجماعات.

في النهاية، يعتبر التغيير التنظيمي عملية حيوية تساهم في تعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، مما يضمن لها الاستمرارية والتميز في بيئة العمل المتغيرة.

8.2 التغيير التنظيمي: الحاجة والأهداف:

في ظل التحولات العميقة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، والذي وُصف بأوصاف متعددة مثل اقتصاد المعرفة، الاقتصاد الرقمي، واقتصاد المعلومات، أصبحت هذه التحولات واضحة في قطاع الأعمال. لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يعتمد على قرارات فردية يتخذها صاحب المنظمة أو المدير، حيث كانت المعلومات محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبيًا. ومع العولمة، تقلصت دورات حياة المنتجات، وزادت ظاهرة المنظمات العابرة للقارات، مما جعل التغيير التنظيمي ضرورة ملحة.

أولاً: الحاجة إلى التغيير التنظيمي

تظهر الحاجة إلى التغيير في المنظمات، خاصة العمومية، لمواكبة الحركة المستمرة للتغيرات الاقتصادية وقوى المنافسة. من الضروري أن يكون لدى المنظمات دافع ذاتي لإحداث التغيير، حيث إذا لم يعتقد

أعضاؤها بحتمية التغيير، فلن يتوفر لديهم الالتزام بتنفيذه، مما قد يؤدي إلى فشل برنامج التغيير في تحقيق أهدافه⁽⁸³⁾.

تتمثل أهمية التغيير في كونه يعد من أهم متطلبات التقدم والتطور للمنظمات المعاصرة. لم يعد ينظر إليه كوسيلة تستخدمها بعض المؤسسات في ظروف معينة، بل أصبح ضرورة حتمية لتحقيق الاستقرار والنجاح. ومن العوامل التي تولد الحاجة إلى التغيير التنظيمي:

- **العولمة:** تساهم العولمة في تشكيل نظام شمولي يسود العالم، مما يتطلب من المنظمات التكيف مع تغييرات الأسواق العالمية.
- **زيادة حدة المنافسة:** تزايد الانفتاح على الأسواق واندماج الدول في المنظمات العالمية للتجارة يعزز من ضغوط المنافسة.
- **متطلبات الجودة الشاملة: (TQM)** تبرز الحاجة إلى تحقيق جودة عالية في المنتجات والخدمات.
- **قوة العملاء:** تزايد قوة العملاء والمستهلكين يفرض على المنظمات احترام رغباتهم والعمل على إرضائهم.
- **التغير المستمر في رغبات المستهلكين:** يتطلب من المنظمات متابعة التغيرات في أذواق ورغبات العملاء.
- **تحسين مستوى جودة الخدمة:** ضرورة رفع مستوى جودة الخدمة لزيادة رضا المستهلكين.
- **ارتفاع أهمية قطاعات الخدمات:** يتطلب الأمر تحسين الأداء في هذه القطاعات التي أصبحت أكثر أهمية.

⁽⁸³⁾ القحطاني، حمد (2020). (إدارة المعرفة في المؤسسات. دار الأفق. (ص. 75-90)

- متطلبات التجارة الدولية: تقتضي المنافسة العالمية التكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال.
- التغيرات في سوق العمل: تتطلب التغيرات المستمرة في سوق العمل التكيف مع احتياجات الكفاءات الجديدة.

ثانياً: أهداف التغيير التنظيمي:

يجب أن يكون للتغيير المخطط أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها. يمكن تلخيص أهداف التغيير في النقاط التالية:

- رفع مستوى الأداء: تحقيق مستويات عالية من الدافعية والتعاون بين الأفراد، وتحسين أساليب الاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل.
- إحياء الركود التنظيمي: تجنب التدهور في الأداء من خلال تعديل الهيكل التنظيمي.
- التخلص من البيروقراطية: تقليل الفساد الإداري وزيادة الكفاءة.
- تنمية الولاء: خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العمومية وتنمية الولاء لدى العاملين.
- خفض التكاليف: تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.
- زيادة القدرة على الإبداع: تعزيز الإبداع والتعلم داخل المنظمة.
- بناء بيئة ملائمة للتغيير: إنشاء مناخ داعم للتطوير والإبداع.
- تطوير القيادات: إعداد قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.
- تحسين الانطباع الذهني: تعزيز الصورة الذهنية للمنظمة لدى الرأي العام.
- تحقيق التكامل بين الأهداف: ضمان تحقيق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

• **التكيف مع البيئة المحيطة:** زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية⁸⁴.

من الضروري أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة المحيطة بها، مما يجعل من التغيير ضرورة تستوجب إدارة فعالة لتطوير وتنمية حوافز العاملين. وهذا يُعرف بـ "المنظمة المتفاعلة"، حيث تسعى المنظمات إلى تحسين كفاءتها العامة من خلال استجابة فعالة للتغيرات المحيطة.

8.3 مصادر وقوى التغيير التنظيمي:

تظهر الحاجة إلى التغيير كنتيجة لعوامل داخلية وخارجية بالنسبة للمنظمة. تنطلق العوامل الداخلية من احتمالات حدوث اضطرابات تنظيمية، وتشمل معطيات مثل تغيير الأهداف التنظيمية، وانخفاض الإنتاجية، وارتفاع التكاليف، إضافةً إلى المناخ التنظيمي غير المواتي. من جهة أخرى، تشير العوامل الخارجية إلى القوى الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من شأنها أن تفاقم من عدم اليقين الذي ينبغي أن تواجهه المنظمة. تشمل هذه القوى التغيرات في المعرفة، والتقنية، والفرص الاقتصادية، والإطار الهيكلي للقوى السياسية، بالإضافة إلى الاعتبارات البيئية والعوامل الأيديولوجية والثقافية.

يمكن تقسيم القوى المرتبطة بالتغيير إلى قوى داخلية وأخرى خارجية.

أولاً: القوى الخارجية للتغيير:

تُعتبر القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمة من القوى الداخلية، نظراً لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها. هذا الأمر طبيعي نظراً للمتغيرات المتسارعة في البيئة التي تعمل فيها المنظمات، مما يستدعي

⁸⁴ (Bennett, R. J., & Robinson, S. P. (2020). "Workplace Deviance: A Review of the Literature". *Journal of Business and Psychology*.

اهتمام الكتاب والباحثين بهذه القوى التي يصعب التحكم أو السيطرة عليها أو التنبؤ بها. تتعدد مصادر هذه القوى، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. **التغيرات الاقتصادية:** تتعلق بالتغيرات في الظروف الاقتصادية العامة، مثل الركود أو الانتعاش الاقتصادي، والتي تؤثر على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

2. **التطورات التكنولوجية:** تشمل الابتكارات والتطورات في مجال التكنولوجيا، التي قد تؤدي إلى تحسين الإنتاجية أو تغيير أساليب العمل.

3. **التغيرات السياسية:** تتعلق بالتغيرات في السياسات الحكومية والقوانين، والتي قد تؤثر على بيئة الأعمال بشكل مباشر.

4. **العوامل الاجتماعية والثقافية:** تتعلق بتغيرات القيم والمعتقدات في المجتمع، مما يؤثر على سلوك المستهلكين واحتياجاتهم.

5. **الاعتبارات البيئية:** تشمل التغيرات المتعلقة بالبيئة الطبيعية، مثل التغير المناخي واللوائح البيئية، والتي تتطلب من المنظمات تعديل استراتيجياتها.

6. **التنافسية:** زيادة حدة المنافسة في السوق تدفع المنظمات إلى التكيف والتغيير للحفاظ على موقعها في السوق⁽⁸⁵⁾.

تتطلب هذه العوامل الخارجية من المنظمات الاستجابة الفعالة والمرنة للتغيرات المحيطة بها، مما يجعل التغيير التنظيمي ضرورة لا غنى عنها لضمان الاستمرار والنجاح.

⁸⁵ (Miller, D. (2021). "The Strategy of Organizational Culture". *Strategic Management Journal*.

الشكل القوى البيئية المرتبطة بالتغيير



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر: دليل المدير المعاصر - الوظائف - الأدوار، المهارات، الصفات،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص326

ثانياً: القوى الخارجية للتغيير:

تُعتبر القوى الخارجية أكثر تأثيراً في المنظمات من القوى الداخلية، نظراً لاتساع مجالها وصعوبة التنبؤ بأبعادها. ومن أبرز هذه القوى:

1. البيئة الاقتصادية:

تزايد حدة المنافسة الخارجية، خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق، يُعد من أهم العوامل المؤثرة. انضمام العديد من الدول إلى منظمة التجارة العالمية (OMC) والتغيرات في أسعار الفائدة وأسعار العملات تؤثر بشكل مباشر على قواعد المنافسة. يتطلب الانفتاح على الأسواق المحمية تغييرات

استراتيجية وهيكلية وثقافية. لذا، دفعت هذه التغيرات المنظمات إلى الانتقال من الأنظمة البيروقراطية التقليدية إلى هياكل أكثر مرونة تتناسب مع التحولات الاقتصادية العالمية.

2. البيئة السياسية والقانونية:

تتسم هذه البيئة بزيادة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي. تؤثر التغيرات في القوانين أو تعديلها بشكل كبير على فرص العمل، فقد تفرض التشريعات قيوداً أو تهيئ فرصاً جديدة. التغيرات في السياسة الحكومية المالية والنقدية، وكذلك القوانين المتعلقة بالعمل والضرائب، تُعد من العوامل التي تتطلب من المنظمات التكيف مع المستجدات⁽⁸⁶⁾.

3. البيئة التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا أحد أهم مصادر التغيير، حيث يساهم التطور العلمي المتسارع في إعادة هيكلة المنظمات. الانتقال من الهياكل التقليدية إلى منظمات قائمة على المعرفة يتطلب تعديل مناهج التدريب ومعايير الأداء. التقدم في وسائل المواصلات والاتصالات، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، يفرض على المنظمات التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

4. البيئة الاجتماعية:

تتأثر المنظمات بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية، التي تؤثر بدورها على رغبات وأذواق المستهلكين. زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون تتطلب من المنظمات التركيز على تلبية احتياجاتهم.

⁸⁶ (Adair, J. (2020). "Leadership and Motivation". *Leadership & Organization Development Journal*.

5. البيئة الثقافية:

تؤثر الثقافة المحيطة على قيم وسلوكيات الأفراد، مما ينعكس على سلوك العاملين ونمط الإدارة. الثقافة تؤثر في اتجاهات العملاء، مما ينعكس على حجم الطلب وتصميم المنتجات.

ثالثاً: القوى الداخلية للتغيير

تتبع الحاجة إلى التغيير أيضاً من القوى الداخلية في المنظمة. تشمل هذه القوى:

1. **وجود أهداف جديدة:** عند إضافة أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية، يتعين على المنظمة إجراء تغييرات مناسبة لتوفير الظروف الملائمة لتحقيق هذه الأهداف.
2. **انضمام أفراد جدد:** قد يؤدي انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات مختلفة إلى تغييرات داخل المنظمة.
3. **عدم رضا العاملين:** يؤدي عدم رضا العاملين إلى آثار سلبية على الأداء. يجب على الإدارة تشخيص أسباب عدم الرضا وإيجاد الحلول المناسبة.
4. **تدني مستوى الأداء:** في حال اكتشاف تدني مستوى الأداء، يتعين على المنظمة البحث عن الأسباب وإجراء التعديلات اللازمة.
5. **إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي:** يتطلب الأمر أحياناً تعديل الهيكل التنظيمي واللوائح لتصبح أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة للتغييرات⁽⁸⁷⁾.

⁽⁸⁷⁾ الحارثي، عائشة (2021). (استراتيجيات التحفيز في المنظمات. دار الفلاح. (ص. 45-60)

المتغيرات الداخلية الأخرى

تشمل المتغيرات التي تفرزها البيئة الداخلية أيضًا:

- التغيرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- التغيرات في هياكل العمالة ووظائف العمل.
- التغيرات في الإجراءات المتبعة في العمل.
- التغيرات في علاقات السلطة والمسؤولية.
- التغيرات في الوظائف الأساسية للمنظمة.

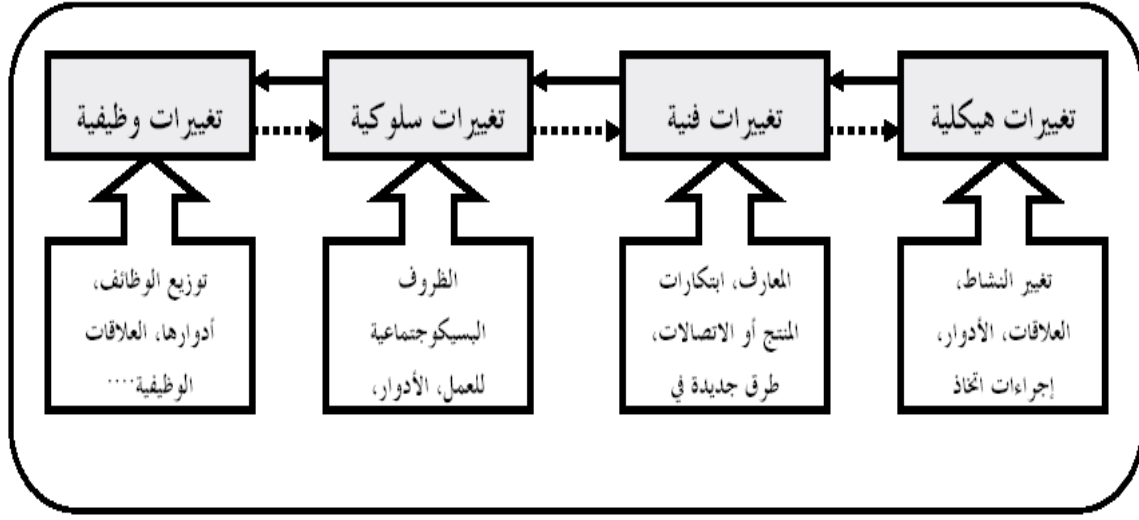
تتبع الحاجة إلى التغيير في المنظمات من قوى داخلية مثل الأهداف الجديدة، انضمام أفراد جدد، وعدم رضا العاملين، وتدني الأداء. يجب على المنظمات التفاعل مع هذه القوى وتبني استراتيجيات مرنة تضمن الابتكار والتطوير لمواجهة التحديات البيئية المتغيرة.

ختاماً، غالباً ما تكون القوى الداخلية والخارجية للتغيير متداخلة، مما يضع المنظمات في مواقف صعبة تتطلب استراتيجيات واضحة للتغيير والتطوير. ينبغي على المنظمات التفاعل الإيجابي مع المتغيرات البيئية ودعم الابتكار والتطوير لضمان الاستمرار والنجاح في بيئة العمل المتغيرة. يتطلب ذلك الخروج عن الأطر التقليدية التي قيدت حركتها وفعاليتها، مما أدى إلى فشل العديد منها، وتبني أسلوب تفكير جديد يقوم على التفاعل الإيجابي مع المتغيرات والمحددات البيئية المحلية والوطنية والعالمية.

8.4 مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة مجالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية:

الشكل رقم (02): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: علي شريف ومحمد سلطان: مدخل معاصر في مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية،

1998، ص330

أولاً: المدخل الوظيفي:

يهتم المدخل الوظيفي بفلسفة رسالة وأهداف وإستراتيجية المنظمة. تعكس الفلسفة القيم العامة التي تتمتع بها المنظمة وتميزها عن غيرها من المنشآت، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

1. تغيير فلسفة رسالة المنظمة

يعتبر تغيير فلسفة المنظمة ضروريًا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل. يتطلب ذلك إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة. تتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها. يجب

أن يتمشى تغيير الرسالة مع التغييرات التي تهيئ فرصاً جديدة يمكن استغلالها أو التي تفرض قيوداً تستدعي إلغاء أو تحجيم أنشطة معينة⁽⁸⁸⁾.

2. تغيير الأهداف والاستراتيجيات

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها استجابة لتغيرات البيئة المحيطة. قد يحدث هذا التغيير في جوانب استراتيجية معينة، مثل تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش. إذا كانت المنظمة مكونة من وحدات أعمال متعددة، فإنها قد تقوم بتغيير توليفة هذه الوحدات من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، أو الدخول في استثمارات مشتركة مع مؤسسات أخرى.

ثانياً: المدخل الإنساني

تركز العديد من الدراسات على أهمية الأفراد في عملية التغيير التنظيمي، وذلك من خلال ناحيتين أساسيتين:

1. التغيير المادي للأفراد: يشمل ذلك الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.
2. التغيير النوعي للأفراد: يتم من خلال رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك عبر نظم التدريب أو قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية⁽⁸⁹⁾.

⁸⁸ (Kahn, W. A. (2021). "The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement". *Journal of Applied Psychology*.

⁸⁹ (

مجالات التركيز:

- **المهارات والأداء:** يشمل ذلك ثلاث مداخل:
 - **الإحلال:** استبدال العاملين الحاليين بأفراد أكثر كفاءة.
 - **التحديث التدريجي:** وضع معايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
 - **تدريب العاملين:** تحسين أداء العاملين الحاليين من خلال إكسابهم مهارات جديدة.
- **الاتجاهات والإدراك والسلوكيات:** تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد والمجموعات.

ثالثاً: المدخل الهيكلي:

يعمل المدخل الهيكلي على إحداث التغيير من خلال تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة. يُعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة وأقسامها وفروعها التي تتبعها". يتكون الهيكل التنظيمي من تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، ونطاق الإدارة.

التغيير الهيكلي:

يمكن أن يشمل التغيير الهيكلي إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية. في بعض الحالات، قد تلجأ المنظمات إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي، وهو ما يُطلق عليه "إعادة التنظيم".

رابعاً: المدخل التكنولوجي

يركز هذا المدخل على إعادة تركيب وتدفق العمل وأنماط وأساليب العمل. يتطلب التغيير التكنولوجي إدخال معدات وأساليب جديدة، ويؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمة⁽⁹⁰⁾.

أشكال التغيير التكنولوجي:

- استخدام تقنيات حديثة لزيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج.
- استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية في النشاط الإداري.

خامساً: مدخل تغيير الترتيبات المادية:

يشمل هذا المدخل تغيير الترتيبات المادية في موقع العمل. يجب أن يكون التصميم الداخلي لموقع العمل منظمًا بما يتناسب مع متطلبات العمل ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية.

أمثلة على التغييرات المادية:

- التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية لفتح المكاتب على بعضها.
- تغيير أسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء.

استنتاجات:

من خلال استعراض مجالات التغيير التنظيمي، يمكن استخلاص ما يلي:

⁹⁰ (Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*.

- أي تغيير في أحد المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير في المجالات الأخرى.
- رغم محاولة حصر مجالات التغيير، إلا أن هناك العديد من المجالات الأخرى التي يمكن أن تؤثر في عملية التغيير.
- يمكن للقيادة في المنظمة تحديد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناءً على فهمها للتغييرات المؤثرة في حياة المنظمة.
- رغم أهمية كل مجال، إلا أن التغيير عبر الأفراد يعتبر الأهم في تعزيز فعالية التغيير التنظيمي⁽⁹¹⁾.

8.5 مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت ليون (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل التغيير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم، فقد ساعد نموذج "ليون" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات.

يصف "ليفن" المنظمة من خلال هذا الشكل بأنها عبارة عن نظام في حالة ثبات من خلال قوى معادلة أو معارضة، فمن ناحية يوجد مدى من القوى الدافعة (الضغوط من أجل التغيير) وهي تضم على سبيل المثال الضغوط التنافسية، انتشار تقنية جديدة، الابتكار والإبداع من داخل المنظمة، والتشريع الجديد، والاهتمامات البيئية وحقوق العمال. ويعادل هذه القوة الدافعة حسبما ذكر "ليفن" عدد من القوى المقاومة

⁹¹ (Cameron, K. S. (2021). "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline". *Academy of Management Perspectives*.

والتي تضم التقاليد وثقافة المنظمة والمناخ السائد؛ وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي كل منها الأخرى، فإن النظام يظل في حالة توازن والنتيجة الطبيعية لهذا النموذج كما يؤكد ليفن أن أية عملية تغيير في المنظمة يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو محدد حديثاً، ويقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل، لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.

الشكل نموذج "ليفن" لمراحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير	- تغيير الأفراد	- تعزيز النتائج
تقليل مقاومة التغيير.	- تغيير الأعمال	- تقييم النتائج
	- تغيير البناء	- إجراء تعديلات
	التنظيمي	بناءة
	- تغيير التقنيات	

المصدر: قيس المؤمن وآخرون: التنمية الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص161

أولاً: مرحلة إذابة الموقف (Unfreezing)

تتمثل هذه المرحلة في محاولة إثارة وعي أفراد وجماعات العمل في المنظمة من خلال إدراكهم لضرورة الحاجة للتغيير. يتطلب ذلك العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والسلوكيات السلبية التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم حالياً.

الخطوات الأساسية في هذه المرحلة:

1. إثارة الوعي: توعية الأفراد بأن السلوك أو الاستراتيجية الحالية لم تعد ملائمة، وأنها تؤدي إلى

تدهور النتائج والأداء.

2. تهيئة الأجواء: خلق دوافع جديدة لدى الأفراد للعمل على استبدال الأنماط السلوكية والقيم القديمة

بأخرى جديدة.

3. إزالة مقاومة التغيير: توفير بيئة آمنة تشجع الأفراد على قبول التغييرات المحتملة، وذلك عبر

إزالة مسببات مقاومة التغيير⁽⁹²⁾.

ممارسات لإذابة الجليد:

- منع دعم أي سلوكيات سلبية تُظهر عدم الرغبة في التغيير.
- انتقاد التصرفات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، مما قد يؤدي إلى إحساس بالذنب.
- تغيير الظروف المحيطة بالتصرفات السلبية، مثل تعديل مواعيد العمل لتقليل التأخر أو الغياب.

ثانياً: مرحلة التغيير (Change)

في هذه المرحلة، يجب التركيز على ضرورة تعلم الأفراد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة. يتطلب ذلك

إدخال تعديلات في الواجبات والمهام والتقنيات والهياكل التنظيمية.

⁹² (Zohar, D., & Luria, G. (2021). "Climate as a Social-Cognitive Construction". *Journal of Organizational Behavior*.

التغييرات الأساسية في هذه المرحلة:

1. تغيير أنماط توزيع السلطة: إعادة النظر في الصلاحيات والارتباطات الإدارية، وقد تشمل هذه العملية إلغاء أو استحداث وظائف جديدة.
2. تغيير التكنولوجيا المستخدمة: إدخال تغييرات في المعدات والأساليب الإنتاجية لتحسين أداء العمل.
3. تغيير العمليات الإدارية: تعديل أساليب اتخاذ القرارات وأنماط الاتصال، مثل الانتقال إلى اتخاذ القرارات بشكل جماعي من خلال تشكيل لجان.

تحذيرات:

ينبغي توخي الحذر من الإقدام على تنفيذ التغيير بشكل متسرع، حيث قد يؤدي ذلك إلى مقاومة شديدة، مما يعرقل مسار التغيير.

ثالثاً: مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):

بعد الوصول إلى نتائج وسلوكيات مرجوة، يجب تثبيت هذه التغييرات. تهدف هذه المرحلة إلى دمج المهارات والأفكار الجديدة التي تم اكتسابها في الممارسات الفعلية.

خطوات الحفاظ على التغيير:

1. المتابعة المستمرة: قياس نتائج تطبيق التغيير التنظيمي ومقارنتها بالنتائج المخططة.
2. توفير سبل اتصالات مفتوحة: تشجيع التواصل بين المشاركين في عملية التغيير وتوفير المعلومات اللازمة.

3. بناء أنظمة حوافز: تعزيز السلوكيات الإيجابية من خلال أنظمة تشجع الأفراد والأقسام الناجحة.

4. تشجيع الاقتراحات: إنشاء أنظمة تساهم في تقديم الاقتراحات للتطوير والتغيير⁽⁹³⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التغيير التنظيمي ليس مجرد خيار بل ضرورة حتمية تفرضها التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. لقد استعرضنا مفهوم التغيير التنظيمي، ودواعيه، وأهدافه، ومصادره، بالإضافة إلى مداخل التغيير ومراحله.

من خلال التعريفات المتعددة، يمكننا أن نرى أن التغيير التنظيمي يتطلب استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمات. وقد تبرز الحاجة إلى التغيير من عوامل داخلية مثل تدني الأداء أو عدم رضا العاملين، وكذلك من عوامل خارجية كالعولمة والتطور التكنولوجي.

كما تناولنا المداخل المختلفة للتغيير، بدءاً من المدخل الوظيفي الذي يركز على الأهداف والرؤية، وصولاً إلى المدخل الهيكلي والتكنولوجي، مما يعكس تعدد الأبعاد التي يمكن أن يتناولها التغيير.

وقد حددنا أيضاً المراحل الثلاث الأساسية للتغيير وفقاً لنموذج كيرت ليفن، وهي: إذابة الجليد، التغيير، وإعادة التجميد، مما يعطي إطاراً واضحاً لإدارة عملية التغيير بشكل فعال ومنظم.

في النهاية، يتطلب التغيير التنظيمي جهوداً مشتركة من جميع مستويات الإدارة، ويستند إلى فهم عميق للسياق التنظيمي والبيئة المحيطة. إن القدرة على التكيف مع التغيير وإدارته بفعالية يمكن أن تكون مفتاح النجاح والتميز التنافسي للمنظمات في عالم دائم التغير.

⁹³ (Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*.

أسئلة اختيار من متعدد حول التغيير التنظيمي

1. ما هو التغيير التنظيمي؟

- (A) عملية ثابتة لا تتأثر بالبيئة
- (B) عنصر أساسي يحدد نجاح وفعالية المؤسسات
- (C) مجرد تحسينات صغيرة
- (D) تغيير في الأفراد فقط

2. ما هي أهمية التغيير التنظيمي في بيئة العمل المعاصرة؟

- (A) تقليل التكاليف فقط
- (B) التكيف مع الظروف المتغيرة والنمو
- (C) الحفاظ على الروتين
- (D) زيادة عدد الموظفين

3. ما هي العوامل التي تؤثر في عملية التغيير؟

- (A) فقط العوامل الخارجية
- (B) العوامل الداخلية والخارجية
- (C) العوامل الاقتصادية فقط
- (D) العوامل الثقافية فقط

4. ما هي المداخل المختلفة للتغيير التي يتم تناولها في الفصل؟

- (A) التغييرات الهيكلية فقط
- (B) التغييرات الثقافية والتكنولوجية
- (C) التغييرات الهيكلية، الثقافية، والتكنولوجية

○ (D) لا توجد مداخل للتغيير

5. ما هو نموذج كيرت ليفن المستخدم في إدارة التغيير؟

○ (A) إطار نظري فقط

○ (B) نموذج عملي يساعد في إدارة عمليات التغيير

○ (C) نموذج لتقليل الضغوط

○ (D) نموذج لزيادة الروتين

6. كيف يمكن أن تساهم المداخل المختلفة في تعزيز قدرة المنظمة؟

○ (A) من خلال زيادة التعقيد الإداري

○ (B) من خلال تعزيز القدرة على المنافسة والابتكار

○ (C) من خلال تقليل التواصل الداخلي

○ (D) من خلال تقليل مستوى التعليم

7. ما هي دواعي التغيير التي يجب فهمها؟

○ (A) فقط لتقليل التكاليف

○ (B) لبناء استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرارية والنمو

○ (C) لتحقيق أهداف قصيرة المدى

○ (D) لتعزيز الروتين الإداري

8. كيف يمكن أن تلعب القوى المؤثرة دوراً في التغيير؟

○ (A) تقبيد التغيير فقط

○ (B) تشكيل خريطة الطريق نحو التغيير الناجح

○ (C) لا تؤثر على التغيير

○ (D) زيادة التعقيد

9. ما هو الهدف من هذا الفصل حول التغيير التنظيمي؟

○ (A) تقديم معلومات نظرية فقط

○ (B) تزويد القارئ بفهم شامل لعملية التغيير

○ (C) تعزيز المنافسة بين الأفراد

○ (D) تقليل التواصل بين الفرق

10. ما الذي يسعى الفصل إلى تحقيقه في النهاية؟

○ (A) تحسين الأداء المالي فقط

○ (B) تهيئة بيئة تنظيمية مرنة لمواجهة تحديات المستقبل

○ (C) تقليل عدد الموظفين

○ (D) زيادة عدد الاجتماعات

مفاتيح التصحيح:

1. (B) عنصر أساسي يحدد نجاح وفعالية المؤسسات
2. (B) التكيف مع الظروف المتغيرة والنمو
3. (B) العوامل الداخلية والخارجية
4. (C) التغييرات الهيكلية، الثقافية، والتكنولوجية
5. (B) نموذج عملي يساعد في إدارة عمليات التغيير
6. (B) من خلال تعزيز القدرة على المنافسة والابتكار
7. (B) لبناء استراتيجيات فعالة لضمان الاستمرارية والنمو

8. (B) تشكيل خريطة الطريق نحو التغيير الناجح

9. (B) تزويد القارئ بفهم شامل لعملية التغيير

10. (B) تهيئة بيئة تنظيمية مرنة لمواجهة تحديات المستقبل

الفصل التاسع: التطوير التنظيمي

Chapter Nine: Organizational Development

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- تزويد القارئ بالقدرة على تعريف التطوير التنظيمي، وأهميته في بيئات العمل الحديثة، وكيفية تأثيره على فعالية المنظمات.
- تمكين القارئ من التعرف على الأهداف الرئيسية للتطوير التنظيمي، وكيفية تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد وأهداف المؤسسة.
- تزويد القارئ بفهم الخصائص الأساسية التي تميز التطوير التنظيمي، مما يساعده في تطبيق هذه المفاهيم في سياق العمل.
- تمكين القارئ من استكشاف المناهج المختلفة المستخدمة في التطوير التنظيمي، وتقييم فعالية كل منها في سياقات متنوعة.

تمهيد:

يشكل التطوير التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية، التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة، حول النظرة الجديدة للإنسان الفرد، واصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطوير التنظيمي. اذ يعرف بأنه التطبيق المنسق للخبرات التي تقدمها العلوم السلوكية واستخدامها لأغراض التغيير المخطط، وكذلك لتعزيز العمل الإستراتيجي بالمنظمات والهياكل والعمليات الأخرى التي من شأنها زيادة فعالية المنظمة، وبالرغم من شمولية هذا التعريف فهو في الحقيقة يعد تعميماً لمفهوم التطوير التنظيمي.

ومن هنا تدارس الباحثون التطوير التنظيمي باهتمام كبير واستخدموا عناوين عديدة مرادفة لمفهوم التطوير التنظيمي، كعنوان التنمية الإدارية والتحديث.... الخ ونتيجة لذلك ظهرت تعريفات كثيرة للتطوير التنظيمي عكس كل منها اهتمام الكاتب بالجانب الذي عليه.

فقد عرف د. زكي هاشم "التطوير التنظيمي يتضمن اشارة إلى مختلف مداخل العلوم السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات الإدارية نحو الانفتاح والعرف.

وقد عرف رينشارد بكهارو التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

كذلك يعرف التطوير التنظيمي هو العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية، بواسطة منظمات الأعمال وذلك بغرض تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، وتحسين أداء المنظمة او لترقية جو العمل او زيادة فاعلية المنظمة. وقد اشار عبد الباري درة في تعريفه إلى أن التطوير التنظيمي يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها من خلال تنمية القوى البشرية، والتركيز على الثقافة التنظيمية، ودعم القيادة العليا والعمل على ايجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دائم للديموقراطية.

وعرفه علي السلمي انه احداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، اوفي اي عنصر من عناصر العمل التنظيمي. مستهدفه أحد امرين هما ملائمة اوضاع التنظيم او استحداث اوضاع تنظيميه واساليب إدارية، اوانه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبق عن غيرها. وعرفه Wendell French بانه مجهودات المنظمة التي تهدف لتحسين قدرات المنظمة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وخلق علاقات متوازنة بينها وبين البيئة، عن طريق استخدام العلوم السلوكية وايضا التطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتحويل ايجابيه، مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، بحيث يتناول المجالات التنظيمية، كالقيم والاتجاهات، والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية، والمناخ التنظيمي وغيرها.

كذلك عرف بانه عملية مخططة للتغيير في ثقافة المنظمات، من خلال الاستفادة تكنولوجيا العلوم السلوكية ونظريتها.

وقد عرف بانه جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعّمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم. مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. كما تم تعريفه كذلك على انه جهد شمولي مخطط، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم. وعن طريق تغيير التكنولوجيا، وكذلك عمليات الهياكل التنظيمية او الهدفين معا اما اندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس فقد عرفا التغيير والتطوير التنظيمي بقولهما " هو عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية، عن طريق توحيد حاجات الافراد للنمو والتطور، مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف واساليب العلوم السلوكية. اما روبنسون عرف التغيير والتطوير بانه التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه إلى وضع اخر أكثر كفاءه وفاعلية.

وعرفه احمد الطاهر بانه خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها، وتغيرها لممارستها الإدارية. وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الاخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية. ومن هنا نلاحظ أن التعريفات لمفهوم التطوير التنظيمي متعددة لكنها لا تختلف في مضمونها، فالتغيير والتطوير هو استجابة، ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف والاستجابة. وهو حالة طبيعية في حياة الافراد، وكذلك المنظمات حيث يعتبر محاولة المنظمات لأحداث التغيير، محاولة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط.

9.1 خصائص التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير برنامجاً وجهداً شاملاً يعنى بتفاعل مختلف أجزاء المنظمة ومكوناتها الرئيسية. حيث يؤثر كل جزء على الآخر ويتأثر به. يركز التطوير التنظيمي على علاقات العمل والعلاقات الشخصية، ويعنى بالبناء المنظمي والعمليات والاتجاهات. كما يهدف إلى تحديد كيفية عمل هذه الأجزاء معاً لتصبح فعالة، مع التأكيد على أهمية ربط وتحقيق الإنجازات.

1. التركيز على عملية الاجتماعات: يولي التطوير التنظيمي اهتماماً خاصاً بكيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويقارن بين المضمون والمحتوى في هذه العمليات.

2. التأكيد على فريق العمل: يعتبر فريق العمل الوحدة الرئيسية التي تعلّم الأفراد أنواع السلوك الأكثر فعالية في المنظمات. حيث يسهم في تعزيز التعاون والتفاعل بين الأعضاء.

4. الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية: يجب أن تتضمن جهود التطوير التنظيمي إدارة ومشاركة جماعية في إدارة فرق العمل، مما يعزز من فعالية الأداء.

5. النظر إلى جهود التغيير كعملية مستمرة: يُعتبر التطوير التنظيمي عملية دائمة تتطلب التكيف والتحسين المستمر⁽⁹⁴⁾.

خصائص نيوستروم وديفز (Neystrom and Davis)

يقدم نيوستروم وديفز خصائص إضافية للتطوير التنظيمي، تتضمن الآتي:

1. الاهتمام بالمنظمات كنظام ككل: التركيز على تفاعل الأجزاء المختلفة وتأثيرها المتبادل.
2. القيم الإنسانية: يعتمد التطوير المنظمي على القيم الإنسانية ومعتقدات إيجابية حول إمكانيات الأفراد ورغبتهم في النمو والتطوير. يشمل ذلك ضرورة إتاحة الفرصة للأفراد للنمو في مناخ يشجع التعاون والاتصال المفتوح والثقة المتبادلة.
3. استخدام وسط متغير: يتطلب التطوير التنظيمي التكيف مع الظروف المتغيرة باستمرار.
4. التأكيد على عملية حل المشكلات: يتم تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلاً من مناقشتها بشكل سطحي.
5. التغذية الراجعة: يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد، مما يساهم في توفير معلومات قيمة تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة.
6. الاتجاه الموقفي (الشرطي): يتميز التطوير بالمرونة، حيث يتم تكيف الاستراتيجيات ووسائل التغيير لتناسب مع الحاجات المحددة للمنظمة.
7. التعلم من خلال التجربة (الخبرة): يتعلم الأفراد من خلال التجربة والخبرة العملية في بيئة التدريب، مما يساعدهم على التعامل مع المشكلات الإنسانية التي يواجهونها أثناء العمل.

⁽⁹⁴⁾ العبدالله، فيصل (2019). (السلوك التنظيمي: نظرة شاملة. دار المعرفة. ص. 100-115)

8. التدخل (التغيير) على مستويات متعددة: يهدف التطوير التنظيمي إلى بناء منظمة أكثر فعالية.

يمكن أن تحدث مشكلات على مستوى الفرد، بين الأفراد والجماعات، أو بين الجماعات والمنظمات، مما يستدعي تدخلات متعددة لتحسين الوضع⁽⁹⁵⁾.

تساعد هذه الخصائص في تعزيز فعالية التطوير التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

9.2 اسهامات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي:

بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى، حيث واجهت هذه المجتمعات العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة. وقد أدى هذا الاهتمام إلى ظهور محاولات متعددة تهدف إلى إيجاد حلول لهذه المشكلات بهدف زيادة الإنتاجية. في هذا السياق، لا بد من الإشارة إلى كل من أصحاب الفكر الإداري التقليدي والسلوكي.

شهدت أوروبا والولايات المتحدة في منتصف القرن التاسع عشر زيادة في النمو الاقتصادي، مما أدى إلى ظهور المؤسسات والمنظمات الإدارية الكبيرة. صاحب ذلك محاولات جديدة للتخفيف من حدة المشكلات التي تواجه الإدارة، مما استدعى استخدام ثلاثة مبادئ إدارية تنظيمية هي: التنظيم، تقييم العمل، والاتصالات والمعلومات.

كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطاً فكرياً ساهم في إرساء قواعد علمية راسخة على أيدي مجموعة من الرواد، كان أبرزهم هنري تاون، الذي قدم مساهمات عديدة في مجال الإدارة، مثل المطالبة

⁹⁵ (Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2021). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*.

بضرورة تبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين، وحساب تكاليف الإنتاج لكل عنصر من عناصره. سعت هذه المحاولات إلى بلورة مفهوم الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين.

مفهوم التطوير التنظيمي:

جدير بالذكر أن الأبحاث والدراسات لم تتوصل إلى بداية واضحة لمفهوم التطوير التنظيمي. ورغم إمكانية النظر إلى هذا المفهوم كتكريس للمدارس السلوكية، إلا أن ذلك لا يعني عدم ظهور بوادر في هذا الاتجاه قبل هذه المدارس. ففي ظل المدرسة التقليدية (نظرية الإدارة العلمية)، كان التركيز في التطوير التنظيمي على الإنتاجية دون إعطاء أهمية لمفهوم البعد الإنساني.

لم يكن ذلك مقصوداً، إذ لكل مرحلة ظروفها الخاصة وبيئتها المختلفة. استمرت جهود هذه المدرسة في التركيز على الإنتاجية كأحد عناصر التطوير التنظيمي حتى أدخلت متغيرات جديدة أدت إلى تغيير الفكر الإداري السائد، والذي تمثل في التركيز على الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية. تضمن ذلك محاولات عديدة، منها تجارب هوثورن التي تناولت العمل الجماعي، حيث أثبتت هذه المحاولات الجديدة أن الاهتمام بالعنصر الإنساني، سواء سلباً أو إيجاباً، يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

تواصلت الجهود في البحث والدراسة، حيث كان هناك ليكرت عام 1961م وهيرزبيرج عام 1966م ثم ماسلو عام 1970م. أظهرت كل هذه المحاولات أهمية العنصر الإنساني في التطوير التنظيمي من خلال السعي إلى تحقيق أهدافها في إحداث تغيير في سلوك المنظمات الإدارية والأفراد. كانت لمساهمات

التدريب المعلمي في المنظمات الصناعية وأساليب التغذية الراجعة الأثر الأكبر في بلورة المفهوم السابق من حيث أهمية العنصر الإنساني⁽⁹⁶⁾.

نظرية الإدارة والبيروقراطية:

لا يمكن إغفال مساهمات النظرية الإدارية والبيروقراطية في محاولة إيجاد تنظيم إداري مثالي يقوم على أساس تقييم العمل الإداري والمكتبي وكيفية تأثير ذلك على المهام والسلوك. حيث ركزت هذه المرحلة على ضرورة تقسيم العمل وفقاً للوائح والتعليمات دون إعطاء أي اعتبار للجوانب أو العوامل الشخصية. سعت نظرية الإدارة إلى إيجاد مبادئ يستطيع الإداري من خلالها وضع هيكل رسمي يساعد على تسهيل القيام بالمهام بدلاً من الاعتماد على الحدس والتخمين.

قدم رواد هذه المرحلة إسهامات كبيرة، حيث دعا فايول إلى ضرورة قيام الإدارة بخمس وظائف رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، والرقابة. كما أكد على أهمية تطبيق القواعد المتمثلة في تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، وتعويض الموظفين، والمركزية، والتسلسل الإداري، والنظام، والعدالة، والاستقرار الوظيفي، والمبادرة، والروح الجماعية.

استمراراً للجهود المبذولة من أجل تطوير المنظمات الإدارية، ظهر على أيدي مجموعة من الرواد مثل دوغلاس ماكغريغور وهيربرت بيرد، حيث شارك هؤلاء في محاولات إيجاد حلول للمشكلات التي واجهت جهود التطوير التنظيمي. أكدوا على ضرورة اشتراك الإدارة العليا وأفراد التنظيم في عمليات صنع القرار وضرورة تطبيق الدراسات والتجارب العلمية على المنظمات الإدارية.

⁽⁹⁶⁾ القحطاني، عائشة (2021). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص).

التطوير التنظيمي المعاصر:

نتيجة لهذه الجهود، ظهر ما يعرف بالتطوير التنظيمي الذي قام على أسس أهمها البحث الموجه، التغذية الراجعة، والتدريب المعلمي. انتشر تطبيق هذا التطوير في عدة دول في أوروبا وأمريكا، وتمثل ذلك بالتدريب المعلمي، والإثراء الوظيفي، وبناء الفريق، والعمل على ضرورة فهم ديناميكية الجماعة وتفاعلها داخل المنظمات الإدارية، والاستعانة بعلم النفس الاجتماعي.

ركزت الجهود على ضرورة استخدام المنهجية العلمية في تطوير أساليب العمل. كان للعلاقات الإنسانية دورها في هذا المجال، حيث ركزت على المحددات الرئيسية لتطوير جماعة العمل وتحديد خصائص الجماعات غير الرسمية، معتبرة المنظمة مجتمعًا إنسانيًا يعتمد فيه التعاون والتنسيق بين جهود الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم.

رأى سايمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات الإدارية، وأن التطوير التنظيمي هو نتيجة لاتخاذ هذه القرارات. أصدر موني ورايلي كتابًا بعنوان "مبادئ التنظيم"، حيث تم التركيز فيه على ضرورة معرفة التدرج الوظيفي كجزء من محاولة شاملة لدراسة التنظيمات.

على الرغم من أن الإدارة كعلم تعتبر حديثة النشأة، إلا أن كيفية التعامل مع منظمات إدارية معقدة والعمل على إدارتها قد لا يكون حديثًا، إذ إن النظريات الإدارية لم تبدأ ظهورها في مجال الإدارة بهدف وضع أسس سليمة يسير عليها علم الإدارة إلا في بداية القرن العشرين⁽⁹⁷⁾.

⁽⁹⁷⁾ الشمري، عادل (2020). تأثير الضغوط النفسية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 22-45)

9.3 أهداف التطوير التنظيمي:

يعتبر التطوير التنظيمي عنصراً حيوياً في تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها. وفيما يلي أبرز النقاط التي تُبرز دوره وأهدافه:

1. **تعزيز الكفاءة والفعالية:** يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها، حيث إن الإنتاجية

تمثل مجموع الكفاءة والفعالية، مما يعني أن التطوير يساهم بشكل مباشر في زيادة الإنتاجية.

2. **تنمية القوى البشرية:** يُعد تحسين أداء القوى البشرية الهدف الأساسي من جهود التطوير

التنظيمي، حيث تركز هذه الجهود على تعزيز المهارات والقدرات الفردية.

3. **استجابة للتغيرات:** يُعتبر التطوير التنظيمي جهداً طويل المدى لدفع قدرات المؤسسات على

معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر عليها، بالإضافة إلى تحسين قدرتها على مواجهة المشكلات الداخلية.

4. **التكامل بين الأهداف:** يسعى التطوير التنظيمي إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة

العامة وحاجات الأفراد، مما يساهم في تنشيط وتجديد الموارد المادية والفنية والبشرية.

5. **خلق مناخ ملائم:** يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد بيئة تشجع الأفراد على النمو وتحقيق

ذواتهم، مما يمكنهم من التأثير على وظائفهم ومنظماتهم وبيئتهم.

6. **تغيير الثقافة السائدة:** يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة المؤسساتية بحيث تسود قيم

التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرووسين بدلاً من التنافس وسيطرة طرف واحد.

7. **القيم الديمقراطية:** يقوم التطوير التنظيمي على فرضيات تتسجم مع القيم الديمقراطية الإنسانية،

مما يجعله يتعارض مع القيم البيروقراطية الآلية.

8. **تركيز على مجموعات العمل:** تُعتبر مجموعات العمل جماعات مرجعية يستمد منها الأفراد قيمهم

ومعاييرهم، مما يجعل التركيز على هذه المجموعات أمراً حيوياً في جهود التطوير.

9. **دعم القيادات الإدارية:** يُعد دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمراً أساسياً لنجاح

هذه الجهود، مما يحفز المستشارين الإداريين على انتزاع حماس القيادات لتبني جهود التغيير.

ختاماً، تشير النقاط السابقة إلى أن جدلاً قائماً حول قصر التطوير التنظيمي على الجوانب السلوكية في

التنظيم، وما إذا كان ينبغي العودة إلى التنظيم غير الرسمي. يتطلب هذا النقاش تحديد موقع التطوير

التنظيمي من الفكر الإداري المعاصر، وفهم تطوره ومسيرته. إن التركيز على العلاقات الإنسانية

والديناميات الاجتماعية يعد جزءاً لا يتجزأ من عملية التطوير التنظيمي، مما يؤكد أهمية هذا المجال في

تعزيز فعالية المنظمات واستدامتها.

9.4 قواعد وأساليب التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي مجموعة من القواعد الأساسية التي تؤكد على أهمية استثمار الفرد، التخطيط

طويل المدى، والمرونة في المستويات الإدارية. فيما يلي أبرز هذه القواعد والأساليب:

1. المرونة:

تعتبر المرونة عنصراً حيوياً في قدرة المنظمات على التكيف مع بيئتها السريعة التغيير. عدم القدرة على

التكيف قد يؤدي إلى فقدان الفرص وخلق فجوة بين التقدم والتخلف. لتحقيق ذلك، يجب مراعاة الأمور

التالية:

- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.

• الالتزام بالتدريب المستمر لتطوير مهارات الأفراد على المستجدات.

• وجود قوة عاملة كفؤة ذات تعلم وتدريب عالٍ، ولديها دافعية قوية للتعليم والتدريب.

2. **التنقل بين الوظائف:** يساهم تنقل الموظفين، وخاصة المديرين، بين الوظائف في الحد من المعوقات التنظيمية والنزاعات داخل المنظمة.

3. **اكتساب مهارات جديدة:** أي تعديل أو تغيير في أهداف المنظمة يُعتبر تعديلاً أو تغييراً في الأفراد أنفسهم، مما يستدعي التركيز على تطوير مهاراتهم.

4. **الالتزام بالتكنولوجيا:** لتحقيق الأهداف طويلة المدى في مجال التكنولوجيا، يجب التخطيط للأمور التالية:

يتضمن التطوير التنظيمي قواعد مثل المرونة والتنقل بين الوظائف، مما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات. يجب التركيز على تطوير المهارات والالتزام بالتكنولوجيا لضمان تحقيق الأهداف طويلة المدى وتحسين الأداء العام.

- الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية اللازمة.
- الالتزام بالاستثمار في البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.
- الالتزام بتوفير القوى العاملة العلمية المتخصصة.

5. **التعليم والتدريب**

يرتبط مستقبل المنظمة بنوعية أفرادها، لذا يجب أن تركز عملية التطوير الإداري على بناء وتنمية منظمات فعالة ترتبط جذورها بالثقافة الإيجابية، من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والاستثمار في البحث والتطوير.

6. المناهج والأساليب في التطوير التنظيمي

يتطلب اعتبار التطوير التنظيمي جهودًا مخططة وشاملة على مستوى التنظيم الإداري، مع ضرورة دعم الإدارة العليا. من بين الأدوات المستخدمة لتحقيق ذلك:

1. **الشبكة الإدارية:** يتكون هذا الأسلوب من ست مراحل تهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد والمنظمات.

يركز على الجانب الإنساني والتنظيمي، ويقدم أنماطًا سلوكية للمساعدة في تجنب المشكلات الإدارية.

2. **أسلوب تدريب الحساسية:** يهدف إلى مساعدة الأفراد على فهم قيمهم ودوافعهم، وتوجيه النقد البناء لبعض الأنماط السلوكية غير المرغوب فيها.

3. **أسلوب بناء الفريق:** يعمل على تنمية وتغيير ثقافة الأعضاء المشاركين من خلال تعريضهم لخبرات عملية ونظرية، مما يعزز الاتجاهات السلوكية الإيجابية.

4. **أسلوب البحث الموجه:** يعتمد على تطبيق المنهجية العلمية باستخدام البيانات لدراسة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وتقديم تفسيرات علمية.

5. **أسلوب تقنية الجودة الشاملة:** يسعى لتحقيق أهداف التطوير التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية وكفاءة المنظمات، وتحقيق الرضا الوظيفي والتعاون⁽⁹⁸⁾.

6. **الإدارة بالأهداف:** يحدد هذا الأسلوب خطوات التخطيط في المنظمة، ويشمل:

- مشاركة جماعة العمل.

⁽⁹⁸⁾ الزهراني، فهد (2019). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود. (ص.

- المشاركة بين المدير والمروءسين.
- تحديد قياسات الإنجاز.
- المراجعة والتقييم.

7. **الإثراء الوظيفي:** يهدف إلى منح الموظفين المتعة في العمل، مما يزيد من استجابتهم للتغيرات. يشمل ذلك تحفيزهم على تخطيط وتنظيم وتقييم الأداء.

8. **معالجة الصراع:** تتعرض المنظمات لصراعات متعددة، وقد تكون هذه صراعات مقبولة أو سلبية.

يجب البحث عن حلول فعالة، وفي بعض الأحيان يمكن الاستعانة بشخص خارجي لتسهيل العملية.

ختاماً، يتم استخدام مجموعة من الأساليب والوسائل المختلفة لتحقيق التطوير والتغيير في المنظمات، ويعود ذلك إلى اختلاف استراتيجيات التطوير التنظيمي بين المنظمات وبيئاتها. تعتمد كل منظمة على الأساليب التي تتناسب مع خصائصها واحتياجاتها، مما يضمن فعالية عملية التطوير التنظيمي⁽⁹⁹⁾.

9.6 استراتيجيات التغيير التنظيمي:

يرى رجال الإدارة وعلومها أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تتضمن ثلاثة محاور رئيسية، وهي:

أولاً: اتجاه التفويض:

يتطلب هذا الاتجاه من الإدارة القيام بدراسة تحليلية للمنظمة الإدارية بهدف تقديم معلومات شاملة عن المجالات المراد إدخال التغيير فيها، سواء في الجانب النظامي أو الجانب الإنساني. كما يتطلب من

⁹⁹ (Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization Development and Change*. 7th Edition. Cengage Learning.

الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بغرض التوصل إلى قرار موضوعي حول إدخال آليات التغيير المطلوبة.

ثانياً: اتجاه استخدام القوة

يتضمن هذا الاتجاه عدة خطوات، منها:

- إجبار الإدارة العليا الإدارة الدنيا: حيث تُلزم الإدارة العليا الوحدات الأدنى في الهيكل التنظيمي بتنفيذ التغيير المطلوب.
- استبدال الأفراد: يشمل ذلك إعادة توزيع الموارد البشرية لضمان وجود أفراد راغبين في التغيير.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: تتطلب هذه الخطوة تعديل الهيكل التنظيمي ليتناسب مع الأهداف الجديدة⁽¹⁰⁰⁾.

ثالثاً: المشاركة بين الإدارة والأفراد:

يتحقق هذا المحور من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة، ثم استخدام المنهجية العلمية لتطوير عدة بدائل. يتطلب ذلك من العاملين المشاركة في اختيار البديل الأمثل من بين الخيارات المطروحة، أو أن تتعاون الإدارة والعاملون معاً لتحديد المشكلة، ومناقشتها، واختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

تُعتبر هذه المحاور أساسية في تحقيق التغيير الفعال داخل المنظمات، حيث تساهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية.

¹⁰⁰ (Weick, K. E. (2021). *Sensemaking in Organizations*. 7th Edition. Sage Publications.

9.7 المبادئ والافتراضات التي يستند إليها التطوير التنظيمي:

تعتمد جهود التطوير التنظيمي، سواء فيما يتعلق بالأهداف أو الاستراتيجيات ووسائل التغيير، على مجموعة من المبادئ والافتراضات والقيم. وهذه الافتراضات تتوزع على ثلاثة مجالات رئيسية:

أ. فيما يتعلق بالفرد:

1. **حاجة النمو والتطوير:** يمتلك الإنسان حاجة ملحة للنمو والتطوير، ويمكن تلبية هذه الحاجة في

مناخ تنظيمي وعلمي مؤازر وذو تحديات.

2. **استغلال الإمكانيات:** لا تُستغل إمكانيات وطاقات معظم الأفراد، بالرغم من قدرتهم على تحمل

مسؤولية أعمالهم والمساهمة بدور إيجابي في أداء المنظمة.

ب. فيما يتعلق بالجماعات:

1. **أهمية الجماعات:** تلعب الجماعات دورًا هامًا بالنسبة للأفراد، حيث تساعدهم على إشباع حاجات

مهمة لديهم.

2. **طبيعة الجماعات:** تعتبر الجماعات أساسًا محايدة، حيث يمكن أن تكون مساعدة أو ضارة في

دعم أهداف المنظمة.

3. **التعاون وزيادة الفعالية:** يمكن للناس من خلال العمل التعاوني زيادة فعالية الجماعات في تلبية

احتياجات الأفراد والمنظمة.

ج. فيما يتعلق بالمنظمة:

1. **تأثير التغيير:** أي تغيير في أي جزء من المنظمة سيؤثر على باقي أجزائها.

2. **ثقافة المنظمة:** تؤثر ثقافة المنظمة على طبيعة ومشاعر واتجاهات الأفراد، مما يؤثر سلباً على

حل المشكلات ونمو الأفراد والرضا في العمل.

3. **تصميم البناء التنظيمي:** يمكن تصميم وتعديل البناء التنظيمي والأعمال في المنظمة بحيث تلبي

احتياجات الأفراد والجماعات والمنظمة على السواء.

4. **مستوى الثقة والتعاون:** في معظم المنظمات، يكون مستوى المؤازرة والثقة والتعاون بين الأفراد

أقل مما هو مرغوب وضروري.

5. **استراتيجية رابح-خاسر:** قد تكون استراتيجية رابح-خاسر في حل النزاعات مفيدة في بعض

المواقف، ولكن معظم مواقف رابح-خاسر ضارة بالمنظمة.

6. **أسباب النزاعات:** كثير من النزاعات الشخصية بين الأفراد والجماعات هي نتيجة تصميم

المنظمة، وليست بسبب الأشخاص المعنيين أنفسهم.

7. **أهمية المشاعر:** عندما تُعتبر المشاعر مهمة، يمكن فتح آفاق جديدة لتحسين القيادة والاتصال

ووضع الأهداف.

8. **توجيه الاهتمام في حل النزاعات:** يساهم توجيه الاهتمام في حل النزاعات، من خلال أسلوب

التهدئة أو المناقشة المفتوحة، في نمو الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة.

تُظهر هذه المبادئ والافتراضات أهمية التركيز على الأفراد والجماعات والثقافة التنظيمية في جهود

التطوير التنظيمي، مما يساهم في تعزيز فعالية المنظمات ونجاحها.

9.8 نظريات التطوير التنظيمي:

توجد عدة نظريات يمكن استخدامها في مجال التطوير التنظيمي، ومن بين هذه النظريات الشائعة نموذج ليون ذو الخطوات الثلاث ونموذج هوس ذو المراحل السبع. سنستعرض كل منهما بالتفصيل⁽¹⁰¹⁾.

أولاً: نموذج ليون ذو الخطوات الثلاث:

يقترح ليون أن التغيير الناجح في المنظمات يجب أن يتم وفقاً لثلاث خطوات رئيسية:

1. إذابة الجليد (Unfreezing)

تعتبر هذه المرحلة ضرورية لإضعاف القيم والاتجاهات وأنماط السلوك القديمة، التي لم تعد فاعلة أو مناسبة للمواقف الجديدة. تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد الأنماط الحالية، مما يسهل عملية التغيير. يجب أن تؤدي الضغوط البيئية، مثل تدني الأداء والإنتاجية، إلى الاعتراف بوجود مشكلة ما. يُعتبر إهمال هذه المرحلة أحد الأسباب الرئيسية لفشل جهود التغيير، حيث تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الأفراد لتعلم مهارات جديدة.

2. التغيير أو الحركة (Changing)

تتعلق هذه المرحلة بتنفيذ تغييرات محددة من خلال تطوير القيم والاتجاهات الجديدة، وخلق أنماط سلوكية تتماشى مع التوجهات المستهدفة. يُحذر ليون من التسرع في هذه المرحلة، حيث إن تغيير الأمور بسرعة غير معقولة قد يؤدي إلى مقاومة للتغيير.

¹⁰¹ (Schneider, B., & Barbera, K. M. (2021). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

3. إعادة التجميد (Refreezing)

تعني هذه المرحلة حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها، والحفاظ على المزايا الناتجة عنها. يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوكيات والاتجاهات الجديدة. تشمل هذه المرحلة أيضاً استخدام التعزيز الإيجابي والتقييم المستمر لقياس نتائج التغيير⁽¹⁰²⁾.

ثانياً: نموذج هوس ذو المراحل السبع:

في عام 1980، قدم إدغار هوس نموذجاً يتكون من سبع مراحل، مستنداً إلى النموذج الأصلي الذي قدمه ليون. إليك تفاصيل المراحل السبع:

أ. **الاستكشاف:** يلتقي مسؤولو المنظمة ومستشار التغيير للتعرف على المهارات التي يمكن أن يقدمها المستشار، حيث يقوم المستشار بجمع البيانات من الأعراض التي تظهرها المشاكل.

ب. **الدخول:** يتفق مسؤولو المنظمة والمستشار على التعاقد، الذي يتضمن توقعات كل طرف بشأن ما سيقدمه للآخر.

ج. **التشخيص:** يقوم المستشار بتشخيص المشاكل التنظيمية استناداً إلى خلفيته التعليمية، ويحدد استراتيجية التدخل المخطط.

د. **التخطيط:** توافق المنظمة على ما قدمه المستشار بشأن أساليب التدخل وخطة العمل، بما في ذلك الجدول الزمني المتوقع وموارد المقاومة المحتملة.

⁽¹⁰²⁾ الزهراني، فهد (2019). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود. (ص.

هـ. **خطة العمل:** يبدأ التدخل وفقاً لخطة العمل المتفق عليها، ويمكن أن تبدأ بأساليب متعددة بشكل متزامن.

و. **التثبيت والتقييم:** تعتبر هذه المرحلة مشابهة لإعادة تجميد النظام في نموذج ليون، حيث يصبح النظام الجديد بمثابة روتين يومي. بعد التثبيت، يتم تقييم عملية التغيير وقياس النتائج بشكل كمي.

ز. **إنهاء العمل:** يقوم وسيط التغيير بالانتقال إلى عمل آخر، حيث تعتبر هذه الخطوة جزءاً من قواعد العمل بالنسبة لمستشاري التغيير، مما يعني بدء مشروع جديد في نفس المنظمة⁽¹⁰³⁾.

خلاصة

تسهم هذه النماذج في فهم كيفية إدارة التغيير داخل المنظمات، مما يساعد على تعزيز فعالية جهود التطوير التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة.

شكل نموذج ليون للتطوير



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003م)، ص358.

¹⁰³ (Adair, J. (2020). *The Leadership of Change*. Pan Books.

شكل نموذج هوس ذو المراحل السبع



المصدر: نيجل كنج ونيل أنرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل اقتصادي للمنظمات، تعريب: د/

حسني ومحمود حسن، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004م)، ص261.

ثالثاً: أسلوب أفينسفش وزملاءه في إدارة التغيير:

يعتبر أسلوب أفينسفش وزملاءه إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي، ويمكن تلخيص هذه الخطوات كما يلي:

أ. قوى التغيير:

تشير هذه الخطوة إلى القوى والمسببات الداخلية والخارجية التي تدفع نحو التغيير. يجب على الإدارة التعرف على هذه القوى لفهم السياق الذي يتم فيه التغيير.

ب. الاعتراف بالحاجة للتغيير:

يمكن لإدارة المنظمة التعرف على حاجتها للتغيير من خلال تحليل التقارير والاحصاءات والمعلومات الواردة من مصادر متعددة. تشمل هذه البيانات المالية، الميزانيات، انخفاض الأرباح، تراجع معدلات الأداء، انخفاض المبيعات، وتدني معنويات العاملين. من خلال هذه المؤشرات، يمكن للإدارة تقييم قوة وكثافة قوى التغيير.

ج. تشخيص المشكلة:

تهدف هذه المرحلة إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء. قد لا تكون المشكلة واضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير يعتبران أموراً حيوية. من أهداف مرحلة التشخيص الإجابة على الأسئلة التالية⁽¹⁰⁴⁾:

¹⁰⁴ (Pfeffer, J. (2021). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.

- ما هي المشكلة بحد ذاتها؟
- ماذا يجب عمله لحل المشكلة؟
- ما هي النتائج المتوقعة من الإجراء؟
- كيف يمكن قياسها؟

يمكن التوصل إلى الإجابات من خلال البيانات المتاحة أو تشكيل لجان أو فرق عمل لجمع معلومات محددة.

د. تطوير بدائل وإستراتيجيات التغيير:

ينبغي على الإدارة أو مستشار التغيير تحديد الاستراتيجية الأكثر احتمالاً لتحقيق النتائج المرجوة، سواء كان ذلك من خلال تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد، أو تغيير التقنيات.

هـ. تعريف المحددات (الظروف المقيدة)

يعتمد اختيار أسلوب التغيير على تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر أيضاً بالمتغيرات والظروف السائدة في المنظمة، مثل مناخ القيادة والتنظيم الرسمي وثقافة المنظمة. يعتبر دعم الإدارة العليا وتحفيزها للتغيير المقترح أمراً ضرورياً لنجاح عملية التغيير. إذا تم تنفيذ التغيير دون اعتبار للمحددات والقيود، فقد يؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات.

و. مقاومة التغيير:

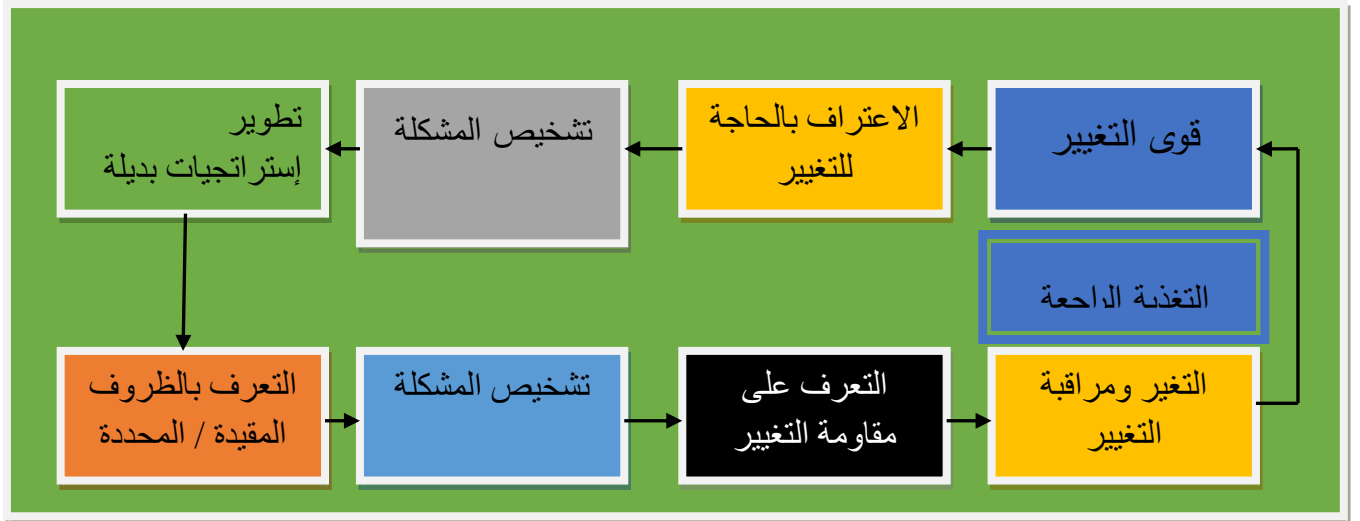
يجب أن تدرك الإدارة أن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية. من المهم التعرف على مسببات هذه المقاومة ومعالجتها بفعالية لضمان نجاح التغيير.

ز. تنفيذ التغيير ومتابعته:

يمكن تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة بسرعة أو على مراحل، وفقاً للاحتياجات. تركز عملية المتابعة على توفير معلومات حول التغذية الراجعة، مما يساعد على تعزيز قوى التغيير. يجب أن تؤخذ في الاعتبار أن التغيير نفسه قد ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

ختاماً، يمكن أن يوفر أسلوب أفينسفش وزملاء إطاراً فعالاً لإدارة التغيير، مما يساعد المنظمات على التعرف على الحاجات، تطوير استراتيجيات مناسبة، وتطبيق التغييرات بشكل مدروس.

شكل أسلوب IVANCEVICH وزملائه



المصدر: حسين مريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد ومنظمات الأعمال، (عمان: دار ومكتبة حامد،

2004م)، ص372.

رابعاً: أسلوب البحث الموقعي وإعادة هندسة المنظمة

1. البحث الموقعي:

يشير البحث الموقعي إلى عملية التغيير التي تعتمد على الجمع المنظم للبيانات، ومن ثم اختيار أسلوب للتغيير استناداً إلى المؤشرات التي تم الحصول عليها. تُظهر أهمية هذه الطريقة في توفير منهجية للإدارة لاعتمادها في التغيير المخطط.

غالباً ما يكون مستشار التغيير من خارج المنظمة، حيث يبدأ عمله بجمع المعلومات حول المشاكل والهموم والتغيرات المطلوبة من أعضاء المنظمة. يشبه هذا التشخيص بحث الطبيب لإيجاد السبب المؤدي إلى آلام المريض. يقوم مستشار التغيير بطرح الأسئلة ومقابلة العاملين ومراجعة السجلات والاستماع إلى همومهم. يتبع ذلك عملية التشخيص التي تشمل تحليل المشاكل التي يركز عليها الأفراد والأشكال التي تظهر بها تلك المشاكل. يقوم مستشار التغيير بتحليل هذه المعلومات إلى عواملها الأولية، مع الانغماس المكثف في أهداف التغيير، مما يتطلب مشاركة الأفراد في تحديد المشاكل وإيجاد الحلول⁽¹⁰⁵⁾.

خطوات البحث الموقعي:

1. المعلومات المرتدة: تتطلب هذه الخطوة مشاركة العاملين فيما تم التوصل إليه من خلال الخطوتين السابقتين. يعمل العاملون، بمساعدة مستشار التغيير، على تطوير خطط لتحقيق التغيير المطلوب.

⁽¹⁰⁵⁾ العبدالله، سارة (2022). تأثير العمل الجماعي على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص.

2. **تنفيذ التغيير:** يقوم العاملون ومستشار التغيير بتنفيذ الإجراءات المحددة لتصحيح المشاكل التي تم تحديدها.

3. **تقييم فعالية خطة العمل:** يتم تقييم فاعلية خطة العمل عن طريق استخدام البيانات التي تم جمعها كمؤشرات لمقارنة التغييرات اللاحقة وتقييمها.

الفوائد الأساسية للبحث الموقعي:

- **تركيز على المشكلة:** ينظر مستشار التغيير إلى المشاكل بموضوعية، مما يساعد في تحديد فعل التغيير بناءً على طبيعة المشكلة، بدلاً من التركيز على الحلول المفضلة.
- **تقليل المقاومة:** مشاركة العاملين بشكل فعال أثناء عملية التغيير تؤدي إلى تقليل مقاومتهم، حيث يصبح العاملون والجماعات المعنية مصدرًا داخليًا لدعم التغيير.

2. إعادة هندسة المنظمة:

يُعتبر مايكل هامر وجيمبي من الرواد الأوائل في مجال هندسة العمليات، والتي تعني إعادة التفكير الأساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء، مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة⁽¹⁰⁶⁾.

مبادئ إعادة الهندسة:

1. **التركيز على عمليات الأعمال:** تعني إعادة الهندسة بعمليات الأعمال بدلاً من العمليات الوظيفية، مما يتطلب التزامًا عاليًا من الإدارة العليا.

¹⁰⁶ (Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2021). *Organizational Behavior*. 7th Edition. Pearson.

2. **التحسين الجذري:** تعتمد إعادة الهندسة على الاختراق (القفزات الكبيرة) بدلاً من التحسين التدريجي، حيث يجب أن تكون التحسينات جذرية، مثل خفض التكلفة بنسبة 50% بدلاً من تحسين تدريجي بنسبة 3%.

3. **توجه الزبون:** تُركز إعادة الهندسة على حاجات الزبون وتحقق أهداف الشركة، مع ضرورة الابتعاد عن الطرق التقليدية التي تمثل الوضع القائم.

4. **استخدام فرق العمل:** تتطلب إعادة الهندسة استخدام فرق عمل متعددة ومتداخلة الاختصاصات مع منحها صلاحيات كافية لتحويلها إلى فرق مدارة ذاتياً، مما يضمن مشاركة جميع الأقسام.

5. **التوافق بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات:** يجب أن تتوافق برامج إعادة الهندسة مع الاستفادة القصوى من الموارد البشرية والتكنولوجيا الجديدة، لضمان إعادة ابتكار العمليات بشكل فعال⁽¹⁰⁷⁾.

خاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتبين أن التطوير التنظيمي يمثل أحد الأعمدة الأساسية لنجاح المنظمات في عالم يتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة. لقد استعرضنا مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه وخصائصه، وناقشنا كيف يمكن أن يسهم في تعزيز الكفاءة والفعالية من خلال التركيز على العنصر البشري وتطوير الثقافة التنظيمية.

كما أن الاستراتيجيات والمناهج المختلفة التي تم تناولها تشير إلى أهمية التخطيط المدروس والمشاركات الفعالة من جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير. إن قدرة المنظمة على التكيف مع الظروف الخارجية والداخلية تتطلب وعياً عميقاً وممارسة مستمرة للتطوير.

¹⁰⁷ (Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence 2.0*. 7th Edition. TalentSmart.

علاوة على ذلك، يظهر أن التعرف على الإسهامات الفكرية المختلفة في مجال التطوير التنظيمي يساهم في فهم كيفية تطور هذا المجال وكيف يمكن استغلال الدروس المستفادة من التجارب السابقة لتحقيق نتائج إيجابية.

في النهاية، يؤكد الفصل على أن التطوير التنظيمي ليس مجرد عملية تغيير عابرة، بل هو مسار مستمر نحو تحسين الأداء وتعزيز التنافسية، مما يتطلب التزاماً قوياً من الإدارة العليا ووعياً من جميع العاملين في المنظمة لتحقيق النجاح المستدام.

أسئلة اختيار من متعدد حول التطوير التنظيمي

1. ما هو التطوير التنظيمي؟

- (A) مجرد تحسينات صغيرة
- (B) تطبيق منسق للخبرات من العلوم السلوكية لأغراض التغيير المخطط
- (C) عملية روتينية لا تتطلب تخطيط
- (D) تغيير غير مخطط في الهيكل التنظيمي

2. كيف يُعرف د. زكي هاشم التطوير التنظيمي؟

- (A) عملية تحسين الإنتاجية فقط
- (B) توجيه المنظمات نحو الانفتاح والعرف
- (C) تركيز على التغييرات التكنولوجية
- (D) تقليل تكاليف التشغيل

3. ما هو الهدف من التطوير التنظيمي حسب ريتشارد بكهارو؟

- (A) تحسين التواصل الداخلي فقط

○ (B) زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة

○ (C) تقليل عدد الموظفين

○ (D) تعزيز الروتين الإداري

4. كيف يُعتبر التطوير التنظيمي من منظور عبد الباري درة؟

○ (A) وسيلة لزيادة الأرباح فقط

○ (B) يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية

○ (C) عملية غير مخططة

○ (D) تركيز على تطوير التكنولوجيا فقط

5. ما هي العناصر التي يتناولها التطوير التنظيمي؟

○ (A) فقط الهيكل التنظيمي

○ (B) القيم، الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية

○ (C) التواصل فقط

○ (D) الأهداف الفردية

6. ما هو التعريف العام للتغيير والتطوير التنظيمي حسب اندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس؟

○ (A) مجرد تحسينات تقنية

○ (B) عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية

○ (C) تعزيز الروتين الإداري

○ (D) تقليل التكاليف

7. كيف يُعرّف أحمد الطاهر التطوير التنظيمي؟

○ (A) خطة قصيرة المدى

○ (B) خطة طويلة المدى لتحسين الأداء الإداري

○ (C) عملية روتينية

○ (D) تغيير عشوائي في الهيكل التنظيمي

8. ما هي العلاقة بين التطوير التنظيمي والتكيف مع التغيرات البيئية؟

○ (A) لا توجد علاقة

○ (B) يعتبر التطوير التنظيمي استجابة طبيعية للتغيرات في المناخ المحيط

○ (C) يعزز من التغيير العشوائي

○ (D) يقلل من القدرة على التكيف

9. ما هي العناصر التي يجب أن تأخذها خطة التطوير التنظيمي بعين الاعتبار؟

○ (A) فقط الأهداف الفردية

○ (B) البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتدخل الخارجي

○ (C) زيادة الروتين الإداري

○ (D) تقليل عدد الاجتماعات

10. ما هو الهدف الرئيسي للتطوير التنظيمي؟

○ (A) تحسين الدخل المالي فقط

○ (B) تعزيز فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

○ (C) زيادة المنافسة بين الأفراد

○ (D) تقليل التواصل بين الفرق

مفاتيح التصحيح:

1. (B) تطبيق منسق للخبرات من العلوم السلوكية لأغراض التغيير المخطط
2. (B) توجيه المنظمات نحو الانفتاح والعرف
3. (B) زيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة
4. (B) يسعى لتحقيق الكفاءة الإنتاجية
5. (B) القيم، الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية
6. (B) عملية تسعى لزيادة الفعالية التنظيمية
7. (B) خطة طويلة المدى لتحسين الأداء الإداري
8. (B) يعتبر التطوير التنظيمي استجابة طبيعية للتغيرات في المناخ المحيط
9. (B) البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتدخل الخارجي
10. (B) تعزيز فعالية المنظمة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات

الفصل العاشر: الإبداع والابتكار

Chapter Ten: Creativity and Innovation

يتوقع من القارئ في نهاية الفصل ما يلي:

- تمكين القارئ من تعريف الإبداع الإداري وأهميته في تعزيز الأداء التنظيمي وتلبية احتياجات العملاء.
- تزويد القارئ بمعلومات حول المكونات الأساسية التي تساهم في تعزيز الإبداع، مثل الفرد المبدع، والبيئة التنظيمية، والعمليات الداعمة.
- تمكين القارئ من التعرف على المراحل المختلفة للعملية الإبداعية وكيفية تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة.
- تزويد القارئ بفهم كيفية تأثير القيادة في خلق بيئة عمل مبدعة، ودور القادة في تحفيز الفرق على الابتكار.
- مكين القارئ من اكتساب الأدوات والاستراتيجيات اللازمة لتعزيز الإبداع الإداري داخل منظمته، مما يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

تمهيد :

في عالم يتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، أصبح الإبداع الإداري جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية أي منظمة تسعى للنجاح والتفوق. إن القدرة على التكيف مع المتغيرات المتلاحقة، سواء كانت تكنولوجية، اقتصادية، أو اجتماعية، تتطلب من المؤسسات التفكير بشكل مبتكر وخلق حلول جديدة لمواجهة التحديات. الإبداع الإداري لا يعني فقط تطوير أفكار جديدة، بل يشمل أيضًا تطبيقها بشكل فعال لتحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية.

تُعتبر المنظمات المعاصرة بيئات ديناميكية تتطلب مستوى عالٍ من المرونة والابتكار. ففي ظل العولمة والتنافس الشديد، أصبح من الضروري أن تُحدث المؤسسات تغييرات مستمرة في أساليبها ومنتجاتها وخدماتها. لذا، فإن الإبداع الإداري لا يعد خيارًا بل ضرورة حتمية للبقاء في صدارة المنافسة.

يتناول هذا الفصل مفهوم الإبداع الإداري من عدة جوانب حيوية. سنبدأ بتعريف الإبداع الإداري وأهميته في تعزيز الأداء التنظيمي. بعد ذلك، سنستعرض مكوناته الأساسية، والتي تشمل الفرد المبدع، البيئة التنظيمية، والعمليات الداعمة للإبداع. كما سنتناول مراحل العملية الإبداعية، موضحين كيف يمكن لكل مرحلة أن تساهم في تطوير الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة.

إضافة إلى ذلك، سيتناول الفصل دور القيادة في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات. فالقادة هم المحفزون الرئيسيون الذين يمكنهم إلهام فرقهم وتشجيعهم على استكشاف أفكار جديدة وتجريبها. إن توفير بيئة عمل مبدعة يتطلب من القادة أن يكونوا مرنين، وأن يتحلوا بالرؤية الثاقبة التي تدفع المنظمات نحو تحقيق الابتكار المستدام.

في الختام، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار عمل شامل لفهم الإبداع الإداري، مما يمكن المنظمات من تبني استراتيجيات فاعلة تسهم في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات عملائها بشكل مبتكر. من خلال استكشاف المفاهيم والأدوات اللازمة لتعزيز الإبداع، يمكن للمنظمات أن تحقق نتائج إيجابية تعزز من قدراتها التنافسية وتساهم في نجاحها المستدام.

10.1 الإبداع الإداري وأهميته في المنظمات المعاصرة:

يُعتبر التجديد جوهر الإبداع الإداري في أي منظمة، حيث يجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمات المعاصرة تواجه ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يستدعي الحاجة الملحة إلى الإبداع الإداري. يُسهم الإبداع في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار، ومواكبة التطورات التقنية الحديثة، وحل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

يمكن فهم الإبداع الإداري باعتباره منظومة متكاملة تشارك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم، بما في ذلك المديرين والموظفين، بالإضافة إلى بيئة المنظمة. تعد الإدارة العنصر الفاعل في أداء المنظمة، مما يستدعي ضرورة التوجه نحو التطوير لتحقيق الأهداف المنشودة.

ومع ذلك، يُلاحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود رتابة وروتين يمارسه الموظفون في أداء مهامهم، مما يقلل من فرص ظهور الإبداع والتميز الذي يمكن أن يُسهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل. عند النظر إلى عناصر العملية الإبداعية، نجد أن حجر الزاوية فيها هو الموظف، حيث تنطلق المنظمة نحو

الإبداع الإداري من خلاله. وبالتالي، فإن تعزيز بيئة العمل وتشجيع ثقافة الابتكار يعدان من الأساسيات التي يجب أن تسعى إليها المنظمات لتعزيز الإبداع وتحقيق التميز في الأداء⁽¹⁰⁸⁾.

10.2 المفاهيم العامة للإبداع: General Concepts of Creativity:

يُعتبر مصطلح "الإبداع" من المصطلحات الأساسية في أدبيات الإدارة المعاصرة. يشير الإبداع إلى القدرة على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة تسهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في المنظمات. في هذا السياق، يُستعرض مفهوم الإبداع من عدة أبعاد، بما في ذلك تاريخه وتعريفاته اللغوية والموضوعية، بالإضافة إلى أهميته ومكوناته.

"الإبداع هو نتيجة تفاعل الأفكار القديمة بطرق جديدة، حيث يشكل التقدم العلمي حجر الزاوية في تطور الحضارات".

الإبداع من الناحية التاريخية:

تتطور مفهوم الإبداع عبر العصور، ويمكن تقسيمه إلى ثلاث مراحل رئيسية:

المرحلة الأولى: العصور القديمة

في هذه المرحلة، ارتبط مفهوم الإبداع بالأعمال الخارقة، وكانت تُعتبر تجليات غامضة يصعب تفسيرها. غالبًا ما كان يُخلط بين الإبداع والعبقرية والموهبة، مع التركيز على دور الوراثة والفطرة في الإنتاج الإبداعي. كما كان يُربط الإبداع بمجالات مثل الفن والهندسة، دون فهم شامل لطبيعته.

⁽¹⁰⁸⁾ الحربي، علي (2021). القيادة الأخلاقية وتأثيرها على السلوك التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص.

المرحلة الثانية: نهاية القرن التاسع عشر

ظهرت في هذه المرحلة نظريات سيكولوجية سعت إلى تفسير الظاهرة الإبداعية. تميزت بتمييز واضح بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، مع انحسار الربط بين الإبداع والخوارق الغيبية. كما بدأ الاهتمام بالإبداع يمتد إلى مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة: منتصف القرن العشرين حتى اليوم

في هذه الفترة، أصبح الإبداع يُنظر إليه كمزيج من العمليات العقلية والمعرفية، بما في ذلك التفكير النقدي والدافعية والبيئة المحيطة. تمت زيادة الأبحاث والدراسات حول الإبداع، وكان من أسباب ذلك الحاجة إلى الابتكار بعد الحرب العالمية الثانية، وزيادة المنافسة في عصر الفضاء.

مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

في اللغة العربية، يُعبر عن الإبداع بأنه استحداث أو ابتكار شيء جديد. وهو نقيض التقليد والمحاكاة، ويُشير إلى قدرة الفرد على إنشاء أفكار أو منتجات أو طرق جديدة. يُعتبر الإبداع عملية ديناميكية تتضمن التفكير النقدي والمبتكر⁽¹⁰⁹⁾.

مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الأبعاد، ولا يوجد تعريف متفق عليه بشكل شامل. ومع ذلك، يمكن تلخيص التعريفات في عدة أبعاد رئيسية:

¹⁰⁹ (Bandura, A. (2020). "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*.

1. السمات الشخصية للمبدع: يُعتبر الإبداع بمثابة القدرة على تجاوز التفكير النمطي.
2. الإمكانيات الإبداعية: تعكس الاختبارات النفسية الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع.
3. العمليات العقلية: يُنظر للإبداع كعملية تتضمن الإحساس بالمشكلات وتطوير أفكار جديدة.
4. النتائج الإبداعية: يُعرف الإبداع أيضاً بأنه القدرة على إنتاج أفكار جديدة قابلة للتطبيق.
5. أسلوب الحياة: يُعتبر الإبداع قوة دافعة لتحقيق الذات.

أهمية الإبداع الإداري:

تتعدد الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري في المنظمات، ومنها:

1. الاستجابة لمتغيرات البيئة: يساعد الإبداع في مواجهة التغيرات المحيطة بشكل فعال.
2. تحسين الخدمات: يُسهم في تطوير الخدمات المقدمة للعملاء.
3. تنمية القدرات الفكرية: يتيح للعاملين فرصة اختبار قدراتهم.
4. استغلال الموارد المالية: يُحسن من استخدام الموارد المتاحة.
5. إحداث التوازن: يُساعد في تحقيق التوازن بين البرامج والموارد.

مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من:

1. مراحل العملية الإبداعية: تشمل الإعداد، الحضانة، الإشراق، التقييم، والتنفيذ.
2. الإنسان المبدع: السمات والخصائص الشخصية والقدرات الإبداعية.

3. المتغيرات التنظيمية: تشمل البناء التنظيمي، الإجراءات، الاتصالات، ونمط القيادة⁽¹¹⁰⁾.

مراحل العملية الإبداعية:

تتضمن العملية الإبداعية عدة مراحل:

1. مرحلة الإعداد: بدء التفكير في أفكار جديدة وجمع المعلومات.
2. مرحلة الحضانة: تحليل الأفكار الناتجة عن مرحلة الإعداد.
3. مرحلة الإشراف: اللحظة التي تتبلور فيها الفكرة.
4. مرحلة التقييم: التخطيط والتنفيذ الواقعي للفكرة.
5. مرحلة التنفيذ: تحويل الفكرة إلى واقع.

حاجة المنظمة للإبداع الإداري

تعتبر الإدارة الإبداعية عنصرًا أساسيًا في جميع نشاطات المنظمات، وخاصة في ظل المنافسة الشرسة وديناميكية بيئة الأعمال. يتطلب الأمر:

1. رفع الكفاءة والإنتاجية.
2. التكيف مع التغيرات.
3. تطوير الحلول الإبداعية.

يتكون الإبداع الإداري من مراحل العملية الإبداعية (الإعداد، الحضانة، الإشراف، التقييم، والتنفيذ)، بالإضافة إلى صفات الإنسان المبدع والمتغيرات التنظيمية مثل البناء والإجراءات.

¹¹⁰ (Kahn, W. A. (2021). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*.

السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون

يتميز الإداريون المبدعون بالقدرة على:

يعتبر الإبداع الإداري ضرورة للمنظمات لتحسين الكفاءة والإنتاجية، والتكيف مع التغيرات. يتطلب ذلك سمات مثل الثقة والجرأة، بالإضافة إلى متغيرات تنظيمية مثل البناء والحوافز، مما يسهم في تحقيق الابتكار وتلبية احتياجات السوق.

1. تخيل البدائل.
2. الثقة بالنفس.
3. المرونة والتكيف.
4. الجرأة على تقديم الأفكار.
5. الاستقلالية الفردية.

القدرات الإبداعية

تشمل القدرات الإبداعية الاستعدادات العقلية التي تساعد الأفراد على القيام بأنواع من السلوك الإبداعي. تختلف هذه القدرات من فرد لآخر، ولا يمكن تحديدها بمصطلح واحد.

المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

تلعب المتغيرات التنظيمية دورًا حيويًا في تعزيز الإبداع الإداري، ومن هذه المتغيرات:

1. البناء التنظيمي: تحديد الأدوار والمسؤوليات وتحفيز الإبداع.
2. أنظمة وإجراءات العمل: تشجيع الإبداع من خلال أنظمة مرنة.
3. الحوافز: تحفيز الأفراد على الإبداع من خلال مكافآت وعوامل تحفيزية.

4. التدريب: تطوير المهارات اللازمة للإبداع⁽¹¹¹⁾.

الابتكار

الابتكار هو تجديد الأفكار وتحويلها إلى تطبيقات عملية. يُعتبر الابتكار جزءًا أساسيًا من الإبداع، حيث يشمل تطوير المنتجات والعمليات.

ختاماً، يُعتبر الإبداع الإداري ضرورة حتمية للمنظمات في العصر الحالي، حيث يساهم في تحسين الأداء وتلبية احتياجات السوق. من خلال تعزيز مكونات الإبداع وتوفير بيئة مناسبة، يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

10.3 الابتكار: أنواعه وتصنيفاته:

يُعتبر الابتكار ظاهرة تاريخية معقدة وعميقة في مسيرة التطور الإنساني. في عصرنا الحديث، أصبحت تجربة الأفراد والشركات ثرية في مجال الابتكار ودلالاته. تتنوع دلالات الابتكار وأنواعه، حيث يمكن تصنيفها إلى عدة فئات:

أنواع الابتكار: Types of Innovation

1. الابتكار الجذري (الاختراق)

يُعتبر الابتكار الجذري بمثابة الفاصل بين عصرين من التكنولوجيا أو المنتجات أو الأساليب. يتمثل في انقطاع التكنولوجيا القديمة لصالح تكنولوجيا جديدة، مثل الانتقال من التلكس إلى الفاكس، ثم إلى البريد

⁽¹¹¹⁾ القحطاني، ناصر (2020). أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص.

الإلكتروني. يُعتبر الابتكار الجذري محركاً رئيسياً للنمو الاقتصادي ومصدراً للمنتجات الجديدة التي تعيد تشكيل الصناعة.

2. الابتكار الجزئي أو التدريجي (التحسين)

يحدث الابتكار الجزئي من خلال إضافات صغيرة وتعديلات جزئية تهدف إلى تحسين استجابة المنتجات لاحتياجات السوق والعملاء. يُساهم هذا النوع من الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

3. الابتكارات المستمرة

تشير الابتكارات المستمرة إلى التغيرات الصغيرة والتدريجية التي تطرأ على المنتجات، مثل توسعات خط الإنتاج أو تحسينات بسيطة في الميزات.

4. الابتكارات المستمرة الديناميكية

تمثل الابتكارات الديناميكية تغييرات أكبر في المنتجات الحالية، وتؤثر بشكل ملحوظ على سلوكيات المستخدمين. مثال على ذلك هو الهواتف الذكية وآلات التصوير ذات التركيز التلقائي.

5. الابتكارات المتقطعة:

تحدث الابتكارات المتقطعة تغييرات رئيسية في التكنولوجيا أو المنتجات السابقة، وقد تؤدي أحياناً إلى تغيير أسلوب الحياة، كما هو الحال مع الابتكارات في مجالات السيارات والطائرات والهواتف والحواسيب⁽¹¹²⁾.

¹¹² (Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2021). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*.

تصنيفات الابتكار

1. ابتكارات العملية

تُركز هذه الابتكارات على تحسين التكنولوجيا والنظام التشغيلي داخل المنظمة.

2. ابتكارات المنتج:

تتجه هذه الابتكارات نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق. بينما تُدخل الابتكارات العملية منتجات صناعية في سوق الإنتاج، تُدخل الابتكارات المتعلقة بالمنتج منتجات استهلاكية في سوق الاستهلاك.

3. الابتكار الداخلي والخارجي:

يُميز بين الابتكار الداخلي الذي يتم تطويره داخل الشركة وقدرتها الذاتية، والابتكار الخارجي الذي يتم الحصول عليه من خلال الترخيص أو شراء الشركة بالكامل التي تمتلك الابتكار.

4. الابتكارات المتجسدة وغير المتجسدة

- الابتكارات المتجسدة: تشمل الآلات والمنتجات الجديدة.
- الابتكارات غير المتجسدة: تتعلق بالنظريات والمفاهيم الجديدة.

تصنيف الابتكار وفقاً لبيرون

صنّف بيرون الابتكارات بناءً على علاقتها بالزبائن إلى أربعة أنواع:

1. ابتكارات الغزلة:

تحدث هذه الابتكارات داخل الشركة دون علاقة مع السوق أو الزبائن، مما يحد من جهود التطوير المستقبلي. تستند استراتيجيات هذه الشركات على المحافظة على الابتكارات الحالية، وتكون عموماً بيروقراطية في توجهاتها.

2. ابتكارات الإلتباع: تستجيب هذه الابتكارات للاحتياجات الحالية في السوق بالاعتماد على بحوث السوق. تتميز بتطوير تدريجي للمنتجات، وتكون استراتيجياتها استجابية وثقافتها موجهة نحو الزبون.

3. ابتكارات التشكيل: تقوم هذه الابتكارات بإنشاء وتشكيل السوق، حيث لا يكون الزبائن واعين لحاجاتهم ورغباتهم. يتميز تطوير المنتج في هذا النوع بوجود فترات من الثبات والانقطاع، وتكون استراتيجيات الشركات حازمة في خيارات التطوير.

4. ابتكارات التفاعل: تتحقق هذه الابتكارات من خلال التفاعل بين التكنولوجيا والسوق أو الزبون، وتعتمد على المحاورة والتفاوض. تُعتبر المعرفة بالسوق الأصل الاستراتيجي الرئيسي في هذه الشركات، حيث يكون تطوير المنتجات واستراتيجياتها تشاركية ومرنة⁽¹¹³⁾.

في النهاية تُظهر هذه التصنيفات المختلفة للابتكار كيف يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على التكيف وتحقيق النجاح من خلال الابتكار. من خلال فهم الأنواع المختلفة للابتكار، يمكن للشركات أن تطور استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات السوق وتدعم النمو المستدام.

⁽¹¹³⁾ الفيفي، فاطمة (2019). تأثير التواصل الداخلي على فعالية الفرق. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص.

10.4 مراحل تطور الاهتمام بالابتكار:

تتطور الاهتمام بالابتكار عبر ثلاث مراحل رئيسية، كل منها تعكس تحولاً في كيفية فهم وإدارة الابتكار ضمن المنظمات والمجتمعات.

1. الاهتمام بالفرد:

في هذه المرحلة، يُعتبر الابتكار مسؤولية فردية تقع على عاتق المبتكر. يعكس النموذج التقليدي للإدارة، الذي يعتمد على الهيكل البيروقراطي، هذه النظرة من خلال ربط الابتكار بالفرد المبتكر. على الرغم من أن هذا النموذج يعزز من السيطرة والرقابة، مما يُعارض في كثير من الأحيان روح الابتكار، فإنه كان يعتمد على تقديم حوافز خارجية مثل المال والقوة والمكانة لتحفيز العاملين، بما في ذلك المبتكرين.

هذا التركيز على الفرد كعنصر رئيسي في الابتكار قد أدى إلى ظهور استراتيجيات تتضمن دعم المبتكرين من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الإبداع، رغم القيود التي يفرضها النظام البيروقراطي⁽¹¹⁴⁾.

2. الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة:

مع تصاعد حدة المنافسة وظهور منافسين جدد، بدأت الشركات في تبني مفاهيم جديدة تتعلق بالابتكار. انتقلت من الاعتماد على الفرد إلى إشراك جميع العاملين في العملية الابتكارية. يتضمن ذلك إنشاء بيئات عمل تفاعلية تشجع على التعاون وتبادل الأفكار، بالإضافة إلى استخدام أنظمة الاقتراحات والإدارة المرئية.

¹¹⁴ (Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2019). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

في هذه المرحلة، وسعت الشركات مفهوم الابتكار ليشمل الابتكار الجذري والتدريجي، وأيضًا لتشمل جميع المجالات، بما في ذلك الابتكارات الإدارية والتنظيمية والتسويقية. يساهم هذا التوجه في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

3. الاهتمام بالابتكار في المجتمع:

تتجه الأنظار في هذه المرحلة إلى الابتكار كممارسة مجتمعية، حيث يشير الباحثون مثل كومنجنس وأولدهام إلى العوامل الاجتماعية المؤثرة في الابتكار. ينظر إلى الابتكار على أنه نتاج تفاعل بين خصائص الأفراد وسياقات العمل، حيث تلعب العوامل التنظيمية دورًا مهمًا.

تتزايد أهمية الابتكار في المجتمع، إذ أصبحت قدرة المجتمع على توليد المبتكرين وابتكار الحلول الجديدة مسألة حيوية للشركات. يشير هذا الاهتمام إلى أن الشركات لم تعد تتنافس فقط مع بعضها البعض، بل تتنافس أيضًا مع المجتمع ككل، مما يجعل تعزيز الابتكار في المجتمع ضرورة استراتيجية لجميع الأطراف المعنية.

تُظهر هذه المراحل الثلاث تطور فهم الابتكار من كونه مسؤولية فردية إلى كونه جهدًا جماعيًا يتطلب مشاركة جميع أعضاء الشركة والمجتمع. يُعتبر هذا التحول ضروريًا لمواجهة التحديات المعاصرة وخلق بيئات عمل تدعم الابتكار المستدام⁽¹¹⁵⁾.

¹¹⁵ (Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 7th Edition. Pearson.

10.5 الابتكار: العلاقة بين التكنولوجيا والتنظيم:

يمثل الابتكار نقطة تحول جوهريّة في عالم الأعمال، حيث يقوم على الانقطاع الجذري عن التكنولوجيا السابقة مع الحفاظ على الاستمرارية التنظيمية. يتجلى هذا الابتكار في تقديم تكنولوجيا جديدة تتطلب الانتقال من الجيل التكنولوجي القديم، ومع ذلك، يتم ذلك غالباً ضمن نفس السياق المؤسسي والتنظيمي. لتحقيق النجاح الكامل، يجب أن يترافق الابتكار التكنولوجي مع الابتكار الإداري والتنظيمي.

الثورة التكنولوجية:

تُعتبر الثورة التكنولوجية مصطلحاً شائعاً يشير إلى التغيرات الجذرية التي أحدثتها التطورات العلمية والتكنولوجية في جميع مجالات الحياة، بما في ذلك الصناعات وآليات العمل. لقد غيرت هذه الثورة الأسس والمفاهيم والأساليب التقليدية، مما أدى إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

الثورة الإدارية والتنظيمية:

إلى جانب الثورة التكنولوجية، تبرز الثورة الإدارية والتنظيمية كعنصر حيوي في تحقيق التطور. تتمثل إنجازاتها في ظهور مؤسسات تنظيمية فعالة وابتكارية، تُعتبر القلب النابض للتقدم. هذه المؤسسات تمثل نموذجاً حقيقياً للإنتاجية، وتضاهي في أهميتها ونجاحها ما حققته الثورة التكنولوجية من إنجازات فنية وهندسية.

وفقاً للاقتصادي د. نورث، الحائز على جائزة نوبل، فإن غياب المؤسسات الملائمة كان السبب وراء الفجوة الطويلة بين بداية الثورة الصناعية والتوسع التكنولوجي والاقتصادي خلال القرن التاسع عشر. كما يشير مؤرخ الأعمال ألفريد تشاندلر إلى أن نصف هذا التحول كان نتيجة للثورة التنظيمية، وليس فقط الثورة التكنولوجية.

التراث الإداري:

تستند شركات الأعمال اليوم إلى تراث عظيم من التطور الإداري، الذي ساهم في تمكين المجتمعات خلال القرن العشرين من التقدم بنفس القدر الذي ساهمت به التكنولوجيا. فقد كانت التكنولوجيا نفسها مدفوعة بشكل كبير من قبل الثورة الإدارية والتنظيمية، التي حققت فوائد عميقة من خلال إدارة البحث العلمي وإدارة التكنولوجيا، مما جعل التطور التكنولوجي أكثر فعالية وكفاءة.

إن الابتكار يتطلب توازنًا بين التقدم التكنولوجي والتنظيمي. فلكي تحقق المؤسسات الأهداف المرجوة، يجب أن تتبنى استراتيجيات تجمع بين الابتكار في التكنولوجيا والابتكار في الإدارة، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية في العصر الحديث⁽¹¹⁶⁾.

10.6 الابتكار الإداري: تعريفاته وأنواعه:

يُعرف الابتكار الإداري بأنه التوصل إلى أساليب جديدة في الإدارة تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. يتنوع الابتكار الإداري إلى عدة أنواع رئيسية، منها:

1. الابتكار الإداري العام:

يمثل هذا النوع من الابتكار المنعطفات الإدارية الكبرى في تطور الإدارة. تشمل المدارس الإدارية التقليدية مثل المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، المدرسة الموقفية، ونظرية النظم. كل من هذه المدارس قد ساهمت في تشكيل مرحلة إدارية متميزة، حيث أدت إلى تطوير مفاهيم وأساليب جديدة في الإدارة ساهمت في تحسين الأداء المؤسسي.

¹¹⁶ (Mintzberg, H. (2020). *Managing*. 7th Edition. Pearson.

2. ابتكار المفاهيم الإدارية:

تعتبر المفاهيم الإدارية الجديدة مصدرًا رئيسيًا لتحسين الكفاءة والإنتاجية. على سبيل المثال، ساهمت نظريات مثل هرم ماسلو في تحسين فهم الإدارة لاحتياجات العاملين، بينما قدمت أساليب بحوث العمليات أدوات لتحسين اتخاذ القرارات. يعد هذا المجال من أوسع مجالات الابتكار الإداري، حيث يشتمل على مفاهيم متعددة مثل إدارة الإنتاجية الشاملة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، والشركة الافتراضية، والغرف الافتراضية. جميع هذه المفاهيم تهدف إلى تحسين الأداء عبر جميع المستويات التنظيمية.

3. إعادة ابتكار الشركة:

يمثل هذا النوع من الابتكار قدرة الشركة على البقاء في السوق والنمو فيه. يتطلب من الشركات إعادة النظر بعمق في افتراضياتها حول البيئة الداخلية، رسالتها، استراتيجيتها، وقدرتها الجوهرية. كما يجب أن تأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية، هيكل السوق، احتياجات الزبائن، المنافسة، والمجتمع. إن القدرة على إعادة الابتكار تعكس مرونة الشركة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة. تعتبر أنواع الابتكار الإداري ضرورية لتحقيق النجاح المستدام في المؤسسات. من خلال فهم وتطبيق هذه الأنواع، يمكن للشركات تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

10.7 نظريات ونماذج الابتكار:

أصبح الابتكار مجالًا واسعًا ومتنوعًا نتيجة التراكمات الواسعة من الابتكارات المختلفة. يتميز الابتكار بعدم وجود شكل أو مدى ثابت له، مما يتطلب تفسيره وتوصيفه من خلال نماذج أو نظريات متعددة تعكس حالاته المختلفة. تتضمن هذه النظريات ثلاث نماذج رئيسية:

1. النموذج الفائق (ما وراء النطاق المادي)

تقوم هذه النظرية على فكرة أن الابتكار يعتمد على نمط خاص من الأفراد يُعرفون بالمبتكرين العباقرة. وفقاً لهذا النموذج، يُفترض أن الشركات يجب أن تبحث عن هؤلاء الأفراد المميزين القادرين على تطوير ابتكارات جديدة. يعكس هذا النموذج الاعتقاد بأن الابتكار يتطلب موهبة فطرية وقدرة خاصة على التفكير الإبداعي، مما يجعل من الضروري تحديد واكتشاف هؤلاء العباقرة داخل المنظمات.

2. النموذج الآلي:

تستند هذه النظرية إلى فكرة أن الحاجة هي أم الابتكار، حيث يظهر الابتكار بسهولة أكبر عندما تواجه الشركة أو الأفراد مشكلة ملحة تحتاج إلى حل. يُشير هذا النموذج إلى أن الابتكارات تنشأ كرد فعل مباشر للمشكلات أو الحوادث التي تحفز الأفراد على توجيه جهودهم نحو تطوير حلول جديدة. على سبيل المثال، تم ابتكار الجسور لمواجهة مشكلة الانتقال بين ضفتي النهر، وظهرت ناطحات السحاب استجابةً لنقص الأراضي في مراكز المدن وارتفاع أسعارها، كما تم تطوير المصاعد لتلبية الحاجة إلى الوصول إلى الطوابق العليا في البنايات الشاهقة⁽¹¹⁷⁾.

3. نموذج التركيب التراكمي:

تقوم هذه النظرية على مفهوم أن الابتكار هو نتاج جهود التفكير المتواصل، والتحليل، والترابط بين الأفكار المختلفة. يُركز هذا النموذج على أهمية التوليفات الجديدة وإضافة مكونات أو سمات جديدة لتحقيق الابتكار. من خلال استنارة وتبصر الأفراد، يتم الوصول إلى توليفات جديدة تعكس الابتكار، مما يشير إلى أن الابتكار يمكن أن يكون نتيجة لتفاعل الأفكار وتحليلها بشكل منهجي.

¹¹⁷ (Kotter, J. P. (2021). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

تُظهر هذه النظريات الثلاث جوانب مختلفة من الابتكار وكيف يمكن أن يتشكل ويتطور استجابةً لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية. من خلال فهم هذه النماذج، يمكن للمنظمات تعزيز قدرتها على الابتكار وتطوير استراتيجيات فعالة تلبي احتياجات السوق وتحقيق النجاح المستدام.

10.8 معوقات الابتكار ومقاومة التغيير

تُعتبر معوقات الابتكار فريدة من نوعها، حيث تختلف عن المعوقات التي تواجه المجالات الأخرى. يعود ذلك إلى التردد الذي قد يصيب المبتكرين نتيجة لاحتمالات الفشل العالية، بالإضافة إلى المخاوف التي تنتاب غير المبتكرين، والمعروفة بمقاومة التغيير. ينظر العديد من العاملين في الشركات إلى الابتكار على أنه تحول من حالة معروفة ومألوفة إلى حالة غير معروفة، مما يؤدي إلى ظهور مقاومة تجاه التغيير. فيما يلي بعض المعوقات التي تعيق الابتكار⁽¹¹⁸⁾:

معوقات الابتكار

1. المعوقات المادية: تتعلق بإمكانيات الشركة وممتلكاتها.
2. القوانين والأنظمة: التي تحد من الابتكار والمبادرة.
3. مقاومة التغيير: التي تظهر من قبل الأفراد تجاه التحولات الجديدة.
4. المناخ التنظيمي: الذي قد لا يشجع على الابتكار.
5. غياب التشجيع: على تجريب الأفكار الجديدة داخل الشركة.
6. الاعتماد المفرط: على الخبراء الخارجيين، مما يحد من التفكير الإبداعي الداخلي.

⁽¹¹⁸⁾ البقي، رائد (2021). العلاقة بين التحفيز والأداء في بيئة العمل. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 30).

7. **عدم مساندة العمل الجماعي:** مما يعرقل التعاون في جهود الابتكار.

8. **قلة المعلومات:** وصعوبة الحصول عليها من داخل الشركة.

9. **التباعد بين الاستراتيجية:** وأهداف إدارة الابتكار في الشركة.

مقاومة التغيير:

تأتي الابتكارات غالبًا بتغيرات كبيرة تثير مخاوف عديدة تؤدي إلى مقاومة التغيير بعدة أشكال. ومن أسباب مقاومة التغيير:

أ. **التغيير كأمر مجهول:** تظهر المقاومة ببساطة لأن التغيير يعني الانتقال إلى حالة غير معروفة. وتكون مصادر هذه المقاومة عقلانية أو عاطفية. العقلانية تتعلق بالقلق من أن التغيير قد يضر بظروف العمل، بينما العاطفية تتعلق بمشاعر سلبية مثل القلق، والإحباط، وفقدان تقدير الذات.

ب. **التغيير يتحدى الوضع الراهن:** قد تُعزى المقاومة إلى وجود مصالح قوية تسعى للحفاظ على الوضع الحالي. عندما يشعر الأفراد بأن التغيير يهدد مصالحهم أو استقرارهم، فإنهم يميلون إلى مقاومته.

ج. **زيادة أعباء العمل:** غالبًا ما يعني التغيير زيادة في أعباء العمل للموظفين المتأثرين، مما يجعل المقاومة أكثر عقلانية من كونها عاطفية. تعتبر هذه المقاومة رد فعل طبيعي على الضغوط الإضافية.

فهم مقاومة التغيير

ليس كل مقاومة للتغيير تستحق العقوبة أو الرفض، كما أن ليست كل مقاومة سلبية ومؤذية. في بعض الأحيان، يمكن أن تساعد هذه المقاومة القائمين بالتغيير على رؤية الجوانب التي قد يغفلونها. لذا، من

الضروري البحث في أساليب فهم واستيعاب مقاومة التغيير لضمان أن يكون التغيير أكثر شمولية ومشاركة، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية⁽¹¹⁹⁾.

يتطلب الابتكار فهماً عميقاً للمعوقات ومقاومة التغيير. من خلال معالجة هذه القضايا، يمكن للمنظمات تعزيز بيئة تشجع على الابتكار وتسهيل الانتقال نحو التغييرات المطلوبة بشكل إيجابي وبناء.

10.9 الفرق بين الإدارة والقيادة في سياق الابتكار:

تتباين الإدارة والقيادة بشكل ملحوظ، حيث تُعتبر الإدارة عملية إنجاز الأعمال وفق قواعد محددة مسبقاً، حيث تُعطى الأوامر لتنفيذ المهام وفق هذه القواعد. في المقابل، تُركز القيادة على تحقيق رؤية طويلة الأمد تسعى إلى تغيير المنظمة وتحفيز الأفراد لتحقيق أفضل ما لديهم من إمكانيات.

القيادة الفعالة الابتكارية

تتميز القيادة الفعالة الابتكارية بأنها تقود أكثر مما تدير، حيث تسعى إلى التأثير في الأفراد لتمكينهم من استغلال قيمهم ومواردهم الذاتية دون التدخل في تفاصيل كيفية أداء أعمالهم. تُمثل هذه القيادة قوة التغيير الحقيقي في بيئة العمل المعاصرة، حيث تطورت من التركيز على المهام إلى التركيز على الأفراد، الذين يتمتعون الآن بقدرات علمية وفنية متقدمة.

¹¹⁹ (Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. 7th Edition. Wiley.

تحديات بيئة الأعمال:

في ظل التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، والتي تتسم بالمنافسة الشديدة وظهور منافسين جدد بأساليب مبتكرة، تبرز الحاجة إلى نوع جديد من القيادة. يجب أن تكون هذه القيادة قادرة على التغيير وتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة، وأن تكون داعمة للابتكار والمبتكرين⁽¹²⁰⁾.

خصائص القيادة الابتكارية:

تُعتبر القيادة الابتكارية أساسية في المنظمات التي تسعى إلى الابتكار، حيث تتميز بالخصائص التالية:

1. الإيمان بقدرة الأفراد على الابتكار: الإيمان بأن كل فرد يمتلك القدرة على ابتكار أفكار جديدة ومفيدة.

2. تشجيع الخيال: السماح للأفراد بالتخيل واستكشاف الأفكار التي قد تبدو غير قابلة للتحقيق.

3. توفير الوقت للتفكير: منح الأفراد فرصة للتفكير بطرق تسمح لهم بإظهار قدراتهم وإبداعاتهم.

4. تجاوز الخرافات: كسر الفكرة السائدة بأن المبتكرين هم أفراد من نوع خاص فقط، بل يمكن للجميع أن يكونوا مبتكرين.

دور القيادة في المنظمة الابتكارية

لا يقتصر دور القيادة في المنظمة الابتكارية على ابتكار الرؤية فقط، بل يمتد إلى تحقيق هذه الرؤية وتحويل البيئة التنظيمية إلى بيئة تحفز الابتكار والمبتكرين. القيادة ليست وصفة جاهزة، ولا هي عصا

⁽¹²⁰⁾ العتيبي، هالة (2020). أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 60-85)

سحرية تحقق كل شيء. بل هي قوة التغيير الأساسية المدعومة بجهود جميع العاملين في المنظمة، مما يجعل التغيير والابتكار مشروعًا شخصيًا لكل فرد⁽¹²¹⁾.

هذا هو النجاح الحقيقي الذي يسعى إليه القادة في المنظمات الابتكارية، حيث يتحول الابتكار إلى ثقافة مشتركة تعزز من تحقيق الأهداف التنظيمية.

الخاتمة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الإبداع الإداري يمثل عنصرًا حيويًا في نجاح المنظمات الحديثة. لقد استعرضنا مفهوم الإبداع الإداري وأهميته في تعزيز الأداء التنظيمي، مع التركيز على كيفية تكامل المكونات الأساسية، مثل الفرد المبدع والبيئة التنظيمية والعمليات الداعمة، في عملية الابتكار.

كما تناولنا مراحل العملية الإبداعية، مما يبرز كيف يمكن لكل مرحلة أن تسهم في تطوير الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة. بالإضافة إلى ذلك، تم تسليط الضوء على دور القيادة في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات، حيث يلعب القادة دور المحفزين والمشجعين على التجريب واستكشاف أفكار جديدة.

إن التوجه نحو الإبداع الإداري ليس مجرد خيار، بل هو ضرورة استراتيجية تضمن استمرارية المنظمات في عالم يتسم بالتغير السريع والتنافسية الشديدة. من خلال تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الإبداع، يمكن للمنظمات تحقيق نتائج إيجابية تسهم في تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية.

ختامًا، يُظهر هذا الفصل أن الإبداع الإداري هو المفتاح لتحقيق النجاح المستدام، مما يتطلب من المؤسسات الالتزام بتطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتفكير الإبداعي.

أسئلة اختيار من متعدد حول الإبداع الإداري

¹²¹ (Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. 7th Edition. Pearson.

1. ما هو الإبداع الإداري في سياق المنظمات؟

- (A) تطوير أفكار جديدة فقط
- (B) القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء
- (C) تقليل التكاليف فقط
- (D) الحفاظ على الروتين الإداري

2. لماذا يُعتبر الإبداع الإداري ضرورة حتمية في عصر العولمة؟

- (A) لأن المؤسسات تحتاج إلى زيادة عدد الموظفين
- (B) بسبب الحاجة إلى تغييرات مستمرة في الأساليب والمنتجات
- (C) لأنه يعزز من الروتين الإداري
- (D) لأنه يقلل من التنافس

3. ما هي المكونات الأساسية للإبداع الإداري؟

- (A) الفرد المبدع والبيئة التنظيمية والعمليات الداعمة
- (B) فقط الأفكار الجديدة
- (C) التكنولوجيا فقط
- (D) الأهداف المالية فقط

4. ما هي مراحل العملية الإبداعية التي سيتم تناولها في الفصل؟

- (A) مراحل غير محددة
- (B) مراحل تساهم في تطوير الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة
- (C) مراحل تركز على التكاليف فقط
- (D) مراحل تنفيذية فقط

5. كيف يمكن للقادة تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات؟

- (A) عن طريق فرض الروتين
- (B) من خلال إلهام الفرق وتشجيع الأفكار الجديدة
- (C) بتقليل التواصل بين الأفراد
- (D) بزيادة الضغوط على الفرق

6. ما هو الهدف النهائي من تقديم إطار عمل شامل لفهم الإبداع الإداري؟

- (A) تعزيز الروتين الإداري
- (B) تمكين المنظمات من تبني استراتيجيات فاعلة لتحقيق أهدافها
- (C) تقليل التكاليف فقط
- (D) زيادة التنافس بين الأفراد

7. كيف يساهم الإبداع الإداري في تعزيز القدرة التنافسية؟

- (A) من خلال الابتكار المستدام وتحسين الأداء
- (B) بتقليل عدد المنتجات
- (C) بزيادة الروتين
- (D) بتقليل الأفكار الجديدة

8. ما الذي يتطلبه توفير بيئة عمل مبدعة؟

- (A) عدم تغيير السياسات
- (B) مرونة القادة ورؤيتهم الثاقبة
- (C) تقليل التواصل
- (D) التركيز على الأهداف الفردية فقط

9. كيف تتعامل المنظمات المعاصرة مع التغيرات السريعة؟

- (A) من خلال الحفاظ على نفس الأساليب
- (B) من خلال الابتكار والتكيف
- (C) بتقليل عدد الموظفين
- (D) بتقليل الإنتاجية

10. ما هي النتائج المتوقعة من تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات؟

- (A) تعزيز القدرة التنافسية والنجاح المستدام
- (B) زيادة الروتين الإداري فقط
- (C) تقليل عدد المنتجات
- (D) تقليل الابتكار

مفاتيح التصحيح:

1. (B) القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحسين الأداء
2. (B) بسبب الحاجة إلى تغييرات مستمرة في الأساليب والمنتجات
3. (A) الفرد المبدع والبيئة التنظيمية والعمليات الداعمة
4. (B) مراحل تساهم في تطوير الأفكار وتحويلها إلى نتائج ملموسة
5. (B) من خلال إلهام الفرق وتشجيع الأفكار الجديدة
6. (B) تمكين المنظمات من تبني استراتيجيات فاعلة لتحقيق أهدافها
7. (A) من خلال الابتكار المستدام وتحسين الأداء
8. (B) مرونة القادة ورؤيتهم الثاقبة

9. (B) من خلال الابتكار والتكيف

10. (A) تعزيز القدرة التنافسية والنجاح المستدام

المراجع

القرآن الكريم

السنة النبوية

1. المراجع العربية:

1. أبوزيد، محمد السيد. (2021). "تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي". *مجلة الفكر الإداري*، 10(2)، 56-72.
2. أحمد المولد (2019). تأثير العمل الجماعي على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-70)
3. البركاتي، ناصر (2021). *(القيادة التحويلية وتأثيرها*. دار الفاروق. (ص. 60-75)
4. البقمي، رائد (2021). العلاقة بين التحفيز والأداء في بيئة العمل. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 30-50)
5. البقمي، عبد الرحمن (2019). *(إدارة الفرق في المنظمات*. دار البشير. (ص. 40-55)
6. البقمي، علي (2021). *(تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار*. دار الفلاح. (ص. 90-105)
7. الجابر، سعيد. (2021). "أثر التحول الرقمي على السلوك التنظيمي". *المجلة العربية للإدارة*، 14(4)، 3-18.
8. الجمل، أيمن أحمد؛ إسماعيل، ممدوح. (2021). "تأثير الابتكار على السلوك التنظيمي". *مجلة القيادة والإدارة*، 14(1)، 67-82.
9. الجهني، علي (2021). *(السلوك التنظيمي: النظرية والتطبيق*. دار الثقافة. (ص. 55-70)
10. الجهني، عماد (2020). *(إدارة التغيير في المؤسسات الحديثة*. دار الثقافة. (ص. 90-105)
11. الحارثي، عائشة (2021). *(استراتيجيات التحفيز في المنظمات*. دار الفلاح. (ص. 45-60)
12. الحارثي، ماجد (2019). *(العمل الجماعي والابتكار في المنظمات*. دار الفاروق. (ص. 60-77)
13. الحارثي، ماجد (2021). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 70-90)
14. الحربي، صالح (2018). *(التفاعل الاجتماعي في بيئات العمل*. دار الكتاب العربي. (ص. 100-115)
15. الحربي، علي (2021). القيادة الأخلاقية وتأثيرها على السلوك التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-75)

16. حمد الفيقي (2021). تأثير العمل الجماعي على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 60-40)
17. خيرت، ميار؛ شبات، منال. (2021). "أهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة العربية*، (2)18، 101-120.
18. خيرت، ميار؛ طنطاوي، بسنت. (2021). "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على السلوك التنظيمي في بيئات العمل". *مجلة الابتكار الإداري*، (3)5، 88-102.
19. الدماطي، علي. (2021). "أهمية القيادة في تشكيل السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة والتطوير*، (2)7، 55-70.
20. رائد الحربي (2022). العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 50-30)
21. رجب، محمد أ.؛ رجب، أيمن أحمد. (2021). "إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *المجلة العربية للبحوث*، (4)9، 112-130.
22. الزهراني، سعاد (2018). *(إدارة الأداء المؤسسي*. دار النشر الجامعي. (ص. 85-72)
23. الزهراني، فهد (2019). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود. (ص. 70-40)
24. الزهراني، فهد (2021). *(استراتيجيات الإدارة الحديثة*. دار الكتاب الجامعي. (ص. 50-33)
25. سعاد الجهني (2020). العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 35-20)
26. سعاد السليمان (2021). تأثير العمل الجماعي على الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 35-20)
27. السعيد، جاسم (2019). *(إدارة الفرق: المفاهيم والأدوات*. دار المسيرة. (ص. 35-20)
28. السعيد، رائد (2022). تأثير القيادة التحويلية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 80-56)
29. السعيد، سارة (2020). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 55-30)
30. السعيد، محمد (2019). *(استراتيجيات التواصل في المؤسسات*. دار الأندلس. (ص. 125-110)
31. السليمان، أحمد (2021). *(التغيير التنظيمي: استراتيجيات وتطبيقات*. دار الفجر. (ص. 62-45)
32. السليمان، سمر (2021). *(تطوير المهارات القيادية*. دار المعارف. (ص. 55-40)
33. السليمان، صالح (2022). تأثير القيادة على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 45-25)

34. الشمراني، هالة (2018). (إدارة الموارد البشرية: التحديات والفرص. دار الجبل. (ص. 55-70)
35. الشمري، إبراهيم (2018). (السلوك التنظيمي وأثره على الأداء. دار الصفحات. (ص. 15-30)
36. الشمري، عادل (2020). تأثير الضغوط النفسية على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 22-45)
37. الشمري، محمد (2019). (القيادة والتحفيز في المنظمات. مكتبة الرشد. (ص. 120-135)
38. الشمري، هالة (2021). تأثير التدريب على الأداء المؤسسي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-75)
39. الطحان، عماد عبدالخالق. (2021). "إدارة الأداء والسلوك التنظيمي". مجلة الإدارة والاقتصاد، 5(1)، 99-115.
40. طلائع، محمد السعيد. (2021). "أثر القيادة التحويلية على السلوك التنظيمي". مجلة الدراسات التنظيمية، 11(2)، 22-37.
41. عادل الجهني (2020). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 40-60)
42. عائشة العتيبي (2022). العلاقة بين الضغوط النفسية والأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 15-30)
43. عائشة العسيري (2022). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 25-45)
44. عباس، عبير. (2021). "تأثير العمل الجماعي على السلوك التنظيمي". المجلة العربية للأبحاث، 7(4)، 150-165.
45. العبدالله، سارة (2022). تأثير العمل الجماعي على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 15-35)
46. العبدالله، سامي (2020). (الإدارة الفعالة: مفاهيم وأدوات. دار المعارف. (ص. 75-90)
47. العبدالله، فاطمة. (2021). "تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار والسلوك التنظيمي". مجلة العلوم الإدارية، 17(1)، 30-48.
48. العبدالله، فيصل (2019). (السلوك التنظيمي: نظرة شاملة. دار المعرفة. (ص. 100-115)
49. العتيبي، خالد (2020). (إدارة التغيير في المنظمات. دار الفكر. (ص. 65-80)
50. العتيبي، ماجد (2020). دور التواصل الداخلي في تحسين الأداء. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 15-30)
51. العتيبي، هالة (2020). أثر الثقافة التنظيمية على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 60-85)

52. عجبو، حنان محمود سيد. (2021). "إدارة الأزمات وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة دراسات في الإدارة والاقتصاد*، 8(3)، 75-90.
53. العسيري، عائشة (2021). دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 40-60)
54. العسيري، ناصر (2020). *(السلوك التنظيمي: الأسس النظرية والتطبيقية)*. دار الفكر. (ص. 45-67)
55. العسيري، وليد (2020). *(القيادة الفعالة: المفاهيم والتطبيقات)*. دار الخريجي. (ص. 100-115)
56. عليّات، ضيف الله؛ الدلابيح، عبد الرحمن. (2021). "أهمية التدريب في تعزيز السلوك التنظيمي". *مجلة البحوث والدراسات*، 15(4)، 112-130.
57. العمري، محمد. (2021). "استراتيجيات التواصل وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة التواصل الإداري*، 3(1)، 27-39.
58. غنا، سناء. (2021). "استراتيجيات التحفيز وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة الموارد البشرية*، 6(1)، 89-105.
59. فهد القحطاني (2020). تأثير التدريب على الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 30-50)
60. الفيفي، سارة (2020). *(القيادة في عالم متغير)*. دار الجبل. (ص. 20-35)
61. الفيفي، عبد الله (2021). *(إدارة الأزمات في بيئات العمل)*. دار النشر. (ص. 35-50)
62. الفيفي، فاطمة (2019). تأثير التواصل الداخلي على فعالية الفرق. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 22-40)
63. الفيفي، فاطمة (2021). أثر القيادة التحويلية على الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 60-80)
64. القحطاني، حمد (2020). *(إدارة المعرفة في المؤسسات)*. دار الأفق. (ص. 75-90)
65. القحطاني، عائشة (2021). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الابتكار. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 34-60)
66. القحطاني، عبد الله (2018). *(الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء)*. دار النشر للجامعات. (ص. 88-102)
67. القحطاني، علي (2022). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 22-36)
68. القحطاني، فهد (2019). *(إدارة الأداء المؤسسي)*. دار الكتاب الجامعي. (ص. 80-95)
69. القحطاني، ناصر (2020). أثر التدريب على تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود. (ص. 30-55)

70. قنديل، رضا حسين محمد. (2021). "تأثير القيادة على السلوك التنظيمي". *مجلة الإدارة والتنمية*، (12)، 23-40.

71. الكعبي، محمد (2019). *(إدارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار المناهج. (ص. 50-65)

72. ماجد الشمراني (2021). دور القيادة في تعزيز الثقافة التنظيمية. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 60-80)

73. مصطفى، أمل. (2021). "تأثير الضغوط النفسية على السلوك التنظيمي". *مجلة العلوم النفسية*، (2)، 44-60.

74. المولد، فاطمة (2020). *(القيادة التشاركية في المنظمات*. دار القلم. (ص. 27-42)

75. ناصر المولد (2021). تأثير القيادة على الرضا الوظيفي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبد العزيز. (ص. 70-90)

76. الهادي تهامي، خالد صبيح؛ زيتون، نهى محمود أشرف. (2021). "استراتيجيات السلوك التنظيمي في المؤسسات الحكومية". *مجلة العلوم الإدارية*، (2)، 17، 45-60.

77. هالة السعيد (2021). العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك فيصل. (ص. 50-70)

78. هلمي، أشرف. (2021). "إدارة التغيير وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة إدارة الأعمال*، (3)، 8-83، 95.

79. وديع، أسامة وجدي؛ البناء، حاتم محمد. (2021). "إدارة المعرفة وتأثيرها على السلوك التنظيمي". *مجلة الأعمال والاقتصاد*، (3)، 9، 30-47.

80. الوهيبي، نورة (2020). *(التحفيز في بيئة العمل*. دار المعرفة. (ص. 30-45)

المراجع الأجنبية:

1. Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. 7th Edition. Pearson.
2. Schein, E. H. (2021). *Organizational Culture and Leadership*. 7th Edition. Wiley.
3. Kotter, J. P. (2021). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
4. Mintzberg, H. (2020). *Managing*. 7th Edition. Pearson.
5. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2021). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 7th Edition. Pearson.
6. Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2019). "Motivation through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
7. Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (2021). "How to Choose a Leadership Pattern". *Harvard Business Review*.

8. Kahn, W. A. (2021). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*.
9. Bandura, A. (2020). "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*.
10. Goleman, D. (2020). *Emotional Intelligence 2.0*. 7th Edition. TalentSmart.
11. Buchanan, D. A., & Huczynski, A. (2021). *Organizational Behavior*. 7th Edition. Pearson.
12. Pfeffer, J. (2021). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Harvard Business Review Press.
13. Adair, J. (2020). *The Leadership of Change*. Pan Books.
14. Schneider, B., & Barbera, K. M. (2021). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
15. Weick, K. E. (2021). *Sensemaking in Organizations*. 7th Edition. Sage Publications.
16. Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organization Development and Change*. 7th Edition. Cengage Learning.
17. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2021). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*.
18. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*.
19. Zohar, D., & Luria, G. (2021). "Climate as a Social-Cognitive Construction". *Journal of Organizational Behavior*.
20. Cameron, K. S. (2021). "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline". *Academy of Management Perspectives*.
21. Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*.
22. Kahn, W. A. (2021). "The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement". *Journal of Applied Psychology*.
23. Adair, J. (2020). "Leadership and Motivation". *Leadership & Organization Development Journal*.
24. Miller, D. (2021). "The Strategy of Organizational Culture". *Strategic Management Journal*.
25. Bennett, R. J., & Robinson, S. P. (2020). "Workplace Deviance: A Review of the Literature". *Journal of Business and Psychology*.
26. Kirkman, B. L., & Rosen, B. (2021). "Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment". *Academy of Management Journal*, 64(1), 58-74.
27. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2021). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 31(2), 100-112.
28. Zohar, D., & Luria, G. (2021). "Climate as a Social-Cognitive Construction". *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 575-596.

29. Cameron, K. S. (2021). "Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline". *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 3-12.
30. Roberts, K. H. (2020). "Some Observations on the Relationship between Organizational Culture and Organizational Performance". *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-360.
31. Kahn, W. A. (2021). "The Impact of Psychological Safety on Employee Engagement". *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 495-507.
32. Adair, J. (2020). "Leadership and Motivation". *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 359-370.
33. Miller, D. (2021). "The Strategy of Organizational Culture". *Strategic Management Journal*, 42(5), 789-805.
34. Bennett, R. J., & Robinson, S. P. (2020). "Workplace Deviance: A Review of the Literature". *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 1-15.