

جامعة ديوان معاهود بالملحة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

محاضرات مقاييس علم اجتماع المنظمات

موجهة لطلبة سنة أولى جذع مشترك

مقدمة:

يعتبر علم اجتماع المنظمات. فرع من فروع الاجتماع العام، فهو يهتم، على غرار بقية التخصصات السوسولوجية، بدراسة الظواهر الاجتماعية، التي تشكلها وتطورها "المنظمات" المختلفة في المجتمع، من حيث البناء وكذلك الوظائف، وكل ما ينبثق عنها من ظواهر متشعبة، ظاهرة وكامنة.

وإزداد اهتمام علماء الاجتماع بدراسة التنظيم بعد أن أصبح له دورا بارزا وواضحا في الحياة الاجتماعية إذ نجد الكثير من التغيرات تحدث داخل المنظمات وتؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية متعددة مما يتطلب دراسة التغير التنظيمي والمشكلات التنظيمية الناتجة عن ذلك وقد أدرك علماء الاجتماع أنه بدون فهم التنظيمات وما يحدث داخلها والنتائج المترتبة عن الحياة فيها لا يمكن فهم الحياة الاجتماعية المعاصرة وحل مشكلاتها ونتيجة لتراكم قدر كبير من المعلومات عن تنظيمات العمل المختلفة واتساع نطاق النمو وفاعلية الدور الذي يؤديه التنظيم في الحياة الاجتماعية ظهرت الحاجة إلى ميدان جديد من ميادين الدراسة في علم الاجتماع تختص بدراسة التنظيمات والمنظمات وكل ما يتعلق بهذا المجال.

محاور المقياس:

المحور الأول: مدخل مفاهيمي لعلم اجتماع المنظمات

المحور الثاني: المدرسة الكلاسيكية في التنظيم

المحور الثالث: المدرسة الإنسانية والسلوكية

المحور الرابع: المدارس المعاصرة في التنظيم

المحور الخامس: القيادة والتنظيم

المحور السادس: ثقافة المنظمة

المحور السابع: الاتصال في المنظمة

المحور الثامن: اتخاذ القرار والتنظيم

المحور التاسع: السلوك التنظيمي

تمهيد:

يعدّ علم اجتماع التنظيم واحداً من ميادين علم الاجتماع الأكثر حداثة لاتصال موضوعاته اتصالاً مباشراً بقضايا علم الاجتماع المعاصر، ويلاحظ أنّ دراسات علم اجتماع التنظيم قد نمت بصورة مطردة مع الانتشار الواسع لاستخدام مفهوم (التنظيم) في الدراسات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المختلفة، ذلك أنّ هذا المفهوم بات يشكل الأساس الذي تشاد عليه الدراسات العلمية في المجالات المختلفة، نظراً لما يتيح من إمكانية تنظيم تصور الإنسان للأشياء المحيطة به، وللظواهر التي يرغب بتحليلها ومعرفة العوامل المكونة لها، والعوامل المؤدية إليها.

أولاً- تعريف علم اجتماع التنظيم:

علم اجتماع التنظيم هو أحد فروع علم الاجتماع، وهو فرع حديث نسبياً، وقد ظهرت الحاجة إليه بعد اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، وظهور العديد من المشكلات الناجمة عن التغيرات التي حدثت داخل التنظيمات في المجتمع.

كان لكتاب أميتاي اتزيوني الذي أطلق عليه (التنظيمات الحديثة) الفضل في إيقاظ الفكرة الداعية إلى ضرورة تخصيص ميدان من ميادين الدراسة في علم الاجتماع لدراسة التنظيمات. ومن العوامل التي ساعدت على نشأة علم اجتماع المنظمات، اتساع نطاق النمو التنظيمي في العصر الحديث، الذي يمكن ان يطلق عليه عصر التنظيمات وحتى أن الكثيرين أطلقوا عليه بالمجتمع التنظيمي.

وهناك تعريفات متعددة لعلم اجتماع التنظيم، حيث يمكن تعريفه بأنّه دراسة العلاقات الاجتماعية داخل المصنع والمنظمات إلى جانب دراسة التأثير المتبادل بينهما وبين المجتمع المحلي.

ويعرف "ميتشل" علم اجتماع التنظيم بأنه تحليل للنظم الصناعية والتنظيمات، وللعلاقات فيما بينها وكذلك للعلاقات بين الظواهر الصناعية والنظم في المجتمع الأكبر.

ويذكر "جيسبرت" أنّ علم اجتماع التنظيم هو العلم الذي يدرس العوامل الاجتماعية والتفاعلية، ويهتم بالعلاقات الإنسانية والصناعية، وبالتنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمات الموجودة بالمجتمع.

ويمكن تعريف علم اجتماع التنظيم بأنّه الدراسة العلمية لمختلف أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات في ضوء آلياته التي تعزز وحدته وتماسكه، وفي ضوء القيم الأخلاقية والمعايير الاجتماعية الضابطة لهذه الآليات في المجتمع والتي من شأنها تحديد أشكال التفاعل بين مكونات التنظيم وعلاقته مع المجتمع المحيط.

ثانياً- أهم موضوعات الدراسة في علم اجتماع التنظيم:

يتمثل موضوع البحث في علم الاجتماع التنظيم في دراسة أشكال التنظيم الاجتماعي من مؤسسات وتنظيمات واتحادات مختلفة، الرسمية منها وغير الرسمية، فالطابع التنظيمي للأداء الإنساني بات منتشراً في المجتمع الحديث بقوة، حتى أخذ يشمل مجمل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وبات من الواضح أنّ الفعاليات ذات الطابع الفردي آخذة بالتناقص التدريجي، حتى غاب العدد الكبير منها ولم يعد له فعالية تذكر.

فالتنظيم الاجتماعي بأشكاله المختلفة ومظاهره المتنوعة على وفق هذا التصور يشكل موضوع علم اجتماع التنظيم بما ينطوي عليه من مشكلات وقضايا تخص أدائه بصورة عامة، وأداء العاملين فيه بصورة خاصة، مما يجعل لعلم اجتماع التنظيم ارتباطاً وثيقاً بموضوع العمل الإنساني الذي يرتبط بأنماط السلوك المهني والتنظيمي ضمن المؤسسات.

وتبعاً لهذا التصور يمكن توصيف موضوعات علم اجتماع التنظيم العامة بالقضايا التالية:

- بنية التنظيم ومكوناته الأساسية، وطبيعة العلاقة بين هذه المكونات.
- قضايا التنظيم من حيث الأهداف، والمعايير، ومشكلات الاتصال، وكيفية اتخاذ القرار.
- السلوك الاجتماعي للتنظيم والعوامل المؤثرة فيه.

وعلى وفق الموضوعات العامة لعلم اجتماع التنظيم يمكن أن نحدد موضوعاته بصورة أكثر دقة وأكثر خصوصية وهي على النحو الآتي:

1. التحليل الاجتماعي لنظريات التنظيم.
2. تحليل أنماط القيادة في التنظيم.
3. التحليل الاجتماعي لوسائل الاتصال وقنواته في التنظيم.
4. دراسة عملية اتخاذ القرارات وتأثيرها على التنظيم.
5. دراسة السلوك التنظيمي.

ثالثاً- تعريف التنظيم:

يعرف « أميتاي إتزيوني » التنظيم بأنه « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين ». وتستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، لأنهما لا يصنفان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم وقد اعتبر " أميتاي إتزيوني " بأن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
- استبدال العاملين.

ويذكر "نيومان" أن التنظيم (عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف).

وينظر "دراكر" إلى التنظيم على أنه (عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات، من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها).

ويرى "بارنارد" أن التنظيم هو (نظام للتعاون، يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم وراغبون في الإسهام بالعمل، لتحقيق أهداف مشتركة).

إن التنظيم من وجهة نظر "محمد علي محمد"، يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً.

وانطلاقاً من هذا التعريف نلاحظ أن الدكتور محمد علي محمد قد ركز على الأساليب والطرق وهي تلك العمليات والقرارات الهادفة التي تنظم السلوك الإنساني ولن يتحقق ذلك حسب رأي محمد علي محمد إلا بمعرفة الظروف السائدة في المجتمع والتي تتكون من "عنصرين أساسيين هما:

1- بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي.

2- والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجهاً السلوك وضوابطه."

بالإضافة إلى ما تقدم هناك تعاريف أخرى يمكن اعتبارها أقل شمولية وأكثر تحديداً لمصطلح التنظيم، حيث يعرفه لويس آلن هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف.

في حين عرفه "مارسال ديموك" بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل وحدة، تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة.

ومن خلال هذين التعريفين نستنتج " بأن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي من خلالها يتم تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".

وقد يميل البعض إلى استخدام مصطلحات محددة مثل "المؤسسة" أو "المنظمة" أو "الهيئة" للإشارة إلى التنظيم أيضاً.

وتعرف المنظمة على أنها "كيان اجتماعي مفتوح ومنسق بطريقة واعية وراشدة، وله حدود شبه معروفة، ويعمل بصورة منتظمة ومستمرة لتحقيق أهداف محددة".

رابعاً- خصائص التنظيم:

نجد أنّ أهم ما يميز التنظيمات اعتمادها على:

- التقسيم الدقيق للعمل، ومراكز السلطة، ونظام للاتصال بين مكوناته المختلفة، وذلك على وفق سياسة متعمدة ودراسة مخططة من أجل تحقيق أهداف التنظيم.

- تتحقق الأهداف المخطط لها عن طريق التوجيه والإرشاد والأنشطة القائمة، وتقويم الجهود المبذولة، ومعالجة جوانب القصور من خلال إعادة بناء الهيكل التنظيمي.

- رفض العناصر غير المناسبة، واستبدالها بأشخاص وأفراد جدد، وبذلك تصبح عملية تجديد القوى البشرية عملية دائمة، ويمكن إعطاء الفرص الكافية لكل الأفراد ضمن التنظيم من أجل الرقي في السلم الوظيفي والنقل والمكافأة لمن يستحقها.

خامساً- أهداف التنظيم:

التنظيم يمثل الحجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا وأهداف متعددة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم الصلاحيات الموكلة إليها وحدود اختصاصها وعلاقتها مع باقي الأقسام والإدارات، كما يتم تحديد الوظائف

الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف، وكذلك تجنباً للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الأعمال".

- التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة، وهذا قصد القضاء على كل أنواع الصراع والتنافر والنزاع أو حتى تضارب في المهام.

- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها، في إطار روح الفريق الذين يقوم على التأزر والمساعدة والابتكار بعيداً عن كل أنواع المصالح الفردية على اعتبار أن روح الفريق يقوي العمل ويزيد من عزيمة الأفراد، وذلك تجنباً للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين كل الوحدات المكونة للمنظمة".

- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال داخل التنظيم، والرقابة الفعالة إنما تكون في إطار بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف المسطرة.

- العمل على إيجاد نوع من التعاون الاختياري بين كل الوحدات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم والذي من شأنه، يعزز مكانة المنظمة ويساعد على العمل وفق الخطة العملية التي سطرت لهذا الغرض".

- انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق.

سادساً- مكونات التنظيم:

يمكن أن نحدد مكونات التنظيم في أربعة مكونات أساسية وهي:

- الأفراد: وهو العنصر الحاسم لكل تنظيم، فعلى أكتافهم يقوم التنظيم وعن طريق سواعدهم وعقولهم يحقق التنظيم أهدافه.

- المهام: وهي الانجازات التي يسعى التنظيم للوصول إليها، إضافة إلى الخدمات المرتبطة بأهداف التنظيم.

- الهيكل: وهو الشكل التركيبي الذي ينظم الأنشطة والوظائف التي يؤديها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف.

- الأدوات والأجهزة: وهي الأدوات والأجهزة التي عن طريقها يسعى التنظيم لتحقيق أهدافه ووظائفه، فهي الوسيلة الضرورية والكفيلة بتحقيق أداء جيد لجميع الأنشطة والمهام المناطة بالتنظيم كليا، ويسعى الأفراد الذين ينتسبون لتلك التنظيمات بكل جهدهم مستخدمين تلك الأدوات والأجهزة من أجل تحقيق أهداف التنظيم المرسومة.

سابعاً- أنواع التنظيمات الاجتماعية:

إنّ دراسة التنظيم الاجتماعي باعتباره بناءً مجتمعياً يشتمل على أنماط عديدة من العلاقات، تمتد من الجماعات الصغيرة إلى التنظيمات الرسمية، يتطلب معرفة طبيعة هذه الجماعات والتنظيمات من حيث البناء والوظيفية والأهداف. وتختلف هذه الجماعات من حيث البناء بطرق متعددة تتطلب معرفة الخصائص المميزة لكل منهما، وسوف نتناول هذه الأنواع بشيء من الإيجاز وكما يلي:

1- التنظيمات غير الرسمية

ويعرف على أنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل التنظيم أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بالعمل داخل التنظيم مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولاتهم وتطلعاتهم.

وهو يتألف من مجموعة عناصر من أهمها ما يلي:

- الجماعات غير الرسمية: وهي جماعات صغيرة من الأفراد تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً. فيها يتولى كل فرد القيام بدور محدد بغرض تحقيق أهداف محددة ومشتركة. وهي تختلف عن الحشود أو الجماهير التي تفتقد سلوكياتها للثبات النسبي والغاية المشتركة، ولا تتأثر بروابط للجماعة.

- القادة غير الرسميين: وهم أشخاص متميزون داخل الجماعة بسبب جملة من العوامل لعل من أهمها: السن، الأقدمية، المعرفة الفنية، بناء الشخصية، والثقافة.

- وجود تنظيم: ويتولى تحديد العلاقات داخل الجماعة غير الرسمية من حيث الحقوق والواجبات والمكانات.

- وجود قوانين: تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة وتحدد سلوكيات أعضائها.

- اتفاق الجماعة: ويعني وجود اتفاق ضمني بين أعضاء الجماعة غير الرسمية على جملة من الآراء، المعتقدات، والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط داخل الجماعة.

- وجود نظام للاتصال: ويعمل هذا النظام على إعلام أعضاء الجماعة بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تم حياة الجماعة وتماسكها.

2- التنظيمات الرسمية

تقوم هذه التنظيمات استجابة للحاجات التي لا يمكن إشباعها من خلال المجتمع المحلي، سواء كانت هذه الحاجات فردية أم جماعية، ولهذا فإن إنشاء هذا النوع من التنظيمات، يشير إلى الحاجة إلى إيجاد نوع من العلاقة المستجيبة المتبادلة بين النظم القائمة والتغير الاجتماعي. وتعد التنظيمات الرسمية جزءاً مهماً من البناء الاجتماعي وهي أكثر تعقيداً من الجماعات الصغيرة، وتتضمن وظائف وأعمال تتباين تبايناً عريضاً، وتكون المكانات فيها مكتسبة، كما تشمل تقسيماً دقيقاً للعمل يسير وفق لوائح مكتوبة. وينبع سلوك الدور أساساً من المكانة التي يحتلها الفرد في التنظيم، وليس على أساس شخصي، وعلى ذلك يكون دور الفرد في التنظيم الرسمي أقل مرونة من دور الفرد في التنظيم غير الرسمي.

والتنظيم الرسمي وسيلة فعالة لانجاز الأعمال الكثيرة المتنوعة التي تتطلبها التطورات الحديثة، فكلما ازداد تطور المجتمع ازدادت التخصصات المطلوبة وتعقدت الوظائف وتنوعت، وازداد بالتالي حجم التنظيم ليصبح تنظيمياً رسمياً. وتتصف التنظيمات الرسمية بمجموعة خصائص أهمها ما يلي:

- العلاقات الرسمية. التنظيم الهرمي للوظائف.

- الحجم الكبير.

- التعقيد النسبي.

- الاستمرار حتى بعد ذهاب الأفراد الذين تتكون منهم.

تمهيد

يطلق تعبير المدرسة الكلاسيكية في الإدارة على عدد من النظريات الإدارية التي ظهرت في أوائل القرن العشرين وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. وتشمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي: نظرية التنظيم العلمي، نظرية العملية التنظيمية، النظرية البيروقراطية.

أولاً - التنظيم العلمي:

يعتبر فريدريك تايلور رائد هذه المدرسة، حيث يطلق عليه اسم الأب الروحي لها، إذ بدأ حياته كمرقب للعمال في شركة لصناعة الحديد والصلب، وتدرج فيها إلى أن أصبح رئيساً للمهندسين. وكان يعتقد أن الهدف الأساسي للمنظم هو: تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل يصاحبها أقصى منفعة لكل عامل، وهذا من خلال الاعتمادية المتبادلة بين الإدارة والعمالين.

ومن خلال تجاربه وأبحاثه التي استغرقت عدة سنوات، حاول تايلور أن يثبت بأن التنظيم السليم هو عبارة عن علم حقيقي يعتمد على قوانين وقواعد محددة بوضوح، يؤدي تطبيقها إلى تحقيق أفضل النتائج سواء على مستوى المنظمة أو الفرد.

ويرى تايلور بأن أحسن طريقة لأداء العمل نعتد على استخدام قوانين الحركة والزمن، إذ دعا إلى ضرورة تقسيم كل عمل إلى عناصر جزئية، ولكل جزء حركة معينة وزمن محدد، وذلك من أجل القضاء على الحركات الدخيلة في العمليات الإنتاجية من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة، ونادي بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هاته المعدلات من خلال نظام الأجور بالقطعة.

ويمكننا تلخيص أهم مبادئ التنظيم حسب تايلور في جملة النقاط الآتية:

- ✓ التخصص العالي في العمل، إذ يرى بأنه يكسب العامل المهارة ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
 - ✓ إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل جانب من جوانب العمل التي يؤديها الفرد محل الحدس والتخمين.
 - ✓ اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية، وتحفيزهم بالاعتماد على نظام الأجر بالقطعة.
 - ✓ تعاون كل من الإدارة والعمالين وفق أسس علمية من أجل تحقيق نتائج فعالة.
 - ✓ تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمالين، بحيث يتولى المدير مسؤولية التخطيط والإشراف، ويعهد إلى العاملين مسؤولية التنفيذ.
 - ✓ التركيز على العلاقات الرسمية في العمل واحترامها، واستبعاد العلاقات غير الرسمية كونها تعتبر في نظر تايلور بمثابة علاقات تبني على حساب العلاقات الرسمية وبالتالي يمكن أن تسيء لها.
- وقد قام تايلور بتدوين دراساته ونتائج أبحاثه في كتاب أصدره سنة 1911 بعنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، إذ يعتبر هذا الكتاب بمثابة أول بداية جادة لتطوير نظرية في التنظيم.

وتزامنت أبحاث تايلور مع أبحاث الزوجين فرانك و ليليان جلابارت اللذين ساهما في تدعيم التنظيم العلمي، حيث قاما بتطوير معدات بغرض دراسة الحركة والزمن، كما اهتمتا بالتصميم الداخلي للمصنع من حيث موقع الآلات والأدوات وعناصر الإنتاج، وكذا أماكن تواجد العاملين أثناء عملهم لأن كل هذا بحسبهم يمكن أن يساهم في زيادة الكفاءة الإنتاجية.

كما تولى هنري جانت وهو مهندس أمريكي وزميل لتايلور مسؤولية متابعة جهود تايلور وتعزيز التنظيم العلمي، حيث ركز أكثر على النواحي الاجتماعية لتنظيم العمل في المنظمة، إذ دعي إلى وضع أجر يومي ثابت للعامل لتوفير حياة كريمة له يزيد بزيادة إنتاجه. كما شدد على الرقابة في الإنتاج إذ وضع خرائط مختلفة لضبط عملية الإنتاج وتحديد الانحرافات بدقة أسماها "خرائط جانت"، والتي طورت فيما بعد إلى إدارة رقابة أكثر فعالية عرفت باسم "أسلوب بيرت".

ثانيا- العملية التنظيمية:

يعتبر هنري فايول رائد هذا المدخل حيث اهتم أساسا بالإدارة العليا بحكم عمله كمدير لمجمع صناعة المعادن والمناجم بفرنسا، لذا يمكن القول أنه تميز على تايلور في جانبين أساسيين هما:

■ **الجانب الأول:** اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد فايول إلى تطوير على خبرته كمدير ممارس.

■ **الجانب الثاني:** ركز تايلور تنظيم العمل في الورشة، بينما سعى فايول إلى تطوير نظرية عامة في التنظيم من خلال تقديم مبادئ تصلح لكل مدير في أي منظمة كانت.

ومن أهم إنجازات فايول ما يلي:

1- وظائف المنظمة: قسم فايول أعمال المنظمة إلى ستة أنشطة وهي:

- ✓ النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
- ✓ النشاطات التجارية (المشتريات, المبيعات والتبادل).
- ✓ النشاطات التمويلية (الموارد المالية, الاستثمارات والمصرفيات).
- ✓ النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
- ✓ النشاطات المحاسبية (تقدير التكاليف والإحصاءات).
- ✓ النشاطات الإدارية (التخطيط , التنظيم والتوجيه, التنسيق والرقابة).

2- المبادئ التنظيمية: وساهم أيضاً فايول في الفكر الإداري الكلاسيكي بمجموعة من المبادئ الإدارية لتوجيه تفكير

المدير نسردها فيما يلي :

- ✓ **تقسيم العمل:** هو تقسيم وظيفة بحيث يكون لها عدد من المهام المختلفة التي تشكل الوظيفة ككل.
- ✓ **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي الحق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة لأي مدير.

✓ **الانضباط:** يجب على الموظفين الالتزام بالقواعد التي تحكم المنظمة واحترامها. الانضباط الجيد هو نتيجة القيادة الفعالة.

✓ **مبدأ وحدة القيادة:** معناه أن لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير .

✓ **مبدأ وحدة التوجيه:** معناه أن كل مجموعة من الأنشطة في المنظمة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة.

✓ **المكافأة أو الأجر العادل:** يجب أن يدفع لجميع العمال أجرا عادلا مقابل خدماتهم.

✓ **المركزية:** يشير المركزية إلى درجة مشاركة المرؤوسين في صنع القرار.

✓ **تسلسل أو تدرج السلطة:** إن التدرج في السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وينبغي أن تتبع الاتصالات في المنظمات هذه السلسلة.

✓ **النظام:** يتعلق هذا المبدأ إلى ضرورة وجود ترتيب منهجي للأفراد والآلات والمواد وما إلى ذلك، بحيث يجب أن يكون هناك مكان محدد لكل موظف في المنظمة.

✓ **العدالة والمساواة:** يجب أن يكون المديرين في تعاملهم مع الموظفين يتميزون بالعدل والنزاهة والمساواة.

✓ **الاستقرار الوظيفي للأفراد:** ارتفاع معدل دوران الموظفين غير فعال.

✓ **التبعية:** أي إخضاع المصلحة الشخصية لمصلحة المؤسسة بمعنى لا ينبغي أن تكون لمصالح أي موظف أو مجموعة من الموظفين الأسبقية على مصالح المنظمة ككل.

✓ **المبادرة:** الموظفين يجب أن يسمح لهم بإنشاء وتنفيذ الخطط ويجب تشجيع الابتكار لأن ذلك سوف يساعد العمال على بذل مستويات عالية من الجهد لتطوير المنشأة.

✓ **التعاون وروح العمل الجماعي:** يجب تعزيز روح الفريق الواحد وتحقيق الانسجام والوحدة بين العاملين داخل المؤسسة.

3- **وظائف الإدارة:** حيث يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة.

وقد لخص فايول أفكاره من خلال العديد من المقالات، أبرزها ما جاء في كتابه " الإدارة العليا والإدارة الصناعية" والذي نشر سنة 1916، حيث شكلت أفكاره القاعدة الأساسية لتخصص إدارة الأعمال.

ثالثا- النظرية البيروقراطية:

كان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أول من درس البيروقراطية رسميا وأدت أعماله إلى تعميم هذا المصطلح. في مقاله البيروقراطية في عام 1922، نشرت في كتابه العظيم الاقتصاد والمجتمع، وصف فيبر العديد من الأشكال المثالية النموذجية للإدارة العامة والحكومة والأعمال.

إن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر (فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية)، هي نظريته الخاصة بهياكل السلطة، وقد قسمها إلى ثلاثة أنواع:

- السلطة الكاريزماتية: هي سلطة ناتجة عن الهام الشخص ومدى تأثيره على الآخرين، مثل شخصيات الرسل والأنبياء والقادة العظماء.
 - السلطة التقليدية: وتستند حسب فيبر إلى الأعراف والتقاليد والحسب والنسب، ولا تعتمد على أية معايير ذات علاقة بالأداء والكفاءة.
 - السلطة القانونية الشرعية: وهي التي تنشأ عن المذاهب والقواعد القانونية، حيث نادى فيبر بتطبيق هذه السلطة في المنظمات لما لها اثر في تقدم ورفي المجتمع.
- ويرى فيبر أن البيروقراطية هي عبارة عن النموذج المثالي للتنظيم، فهو يحقق الدقة والسرعة والوضوح، بالإضافة إلى الاستمرارية والوحدة والانصياع من قبل المرؤوسين. واقترح فيبر الملامح الآتية للنموذج البيروقراطي، وهي:
- ✓ التخصص وتقسيم العمل.
 - ✓ التدرج الهرمي للسلطة.
 - ✓ قواعد ممارسة الوظائف يجب أن تكون على شكل إجراءات عمل رسمية.
 - ✓ الموظفون يعينون ولا ينتخبون، ويتم اختيارهم على أساس المؤهلات الفنية.
 - ✓ اللاشخصية في العلاقات الوظيفية.
 - ✓ فصل الإدارة على الملكية.
- وقد أسهمت البيروقراطية بشكل فعال في تطوير الإدارة العامة وخصوصا في الدول المتقدمة، لكنها أصبحت اليوم كلمة مرادفة للحالة السلبية والروتين والتأخير في انجاز المعاملات والجمود الإداري.
- رابعا- تقييم المدرسة الكلاسيكية:
- لقد لاقت المدرسة الكلاسيكية وأفكارها الكثير من الانتقادات أبرزها:
 - نظرت إلى الإنسان على أنه آلة يمكن برمجتها مسبقا وتوجيهها في أي اتجاه.
 - اهتمت بالجوانب الفنية للعمل وأغفلت الجوانب الاجتماعية والنفسية.
 - اهتمت بالحوافز المادية لزيادة الإنتاجية، وأغفلت حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
 - نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون أي اعتبار للبيئة الخارجية.

تمهيد:

نشأت المدرسة الإنسانية والسلوكية ابتداءً من عشرينات القرن الماضي وقد ظهرت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي لم تهتم بما فيه الكفاية بالعنصر البشري باعتباره أحد العوامل المؤثرة على كفاءة المنظمة حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل من أجل زيادة الإنتاجية وتتضمن هذه المدرسة: مدخل العلاقات الإنسانية، المدخل السلوكي.

أولاً- مدخل العلاقات الإنسانية:

وتشمل مجموعة من الأعمال أهمها:

1- تجارب الهاوثورن: تعتبر محاولة إلتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة باسم تجارب هاوثورن والتي أجريت في شركة "وسترن إليكتريك" بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال.

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال.

وقد توصلت تجارب هاوثورن إلى النتائج التالية:

- ✓ ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- ✓ تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- ✓ أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- ✓ إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- ✓ دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

وخلاصة القول أن هذه التجارب أبرزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، إذ اعتبر رواد هذا الاتجاه أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا، الأمر الذي يوجب على

المديرين والمشرفين بأن يعطوا مزيداً من الاهتمام للجوانب الإنسانية، فقد ولى عهد النظر إلى التنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي، بل أصبح الاهتمام واضحاً بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم.

2- شستر برنارد والأنظمة التعاونية: استمد برنارد أفكاره حول التنظيم من خبرته وتجربته كرئيس لمجلس الإدارة لشركة هواتف نيوجرسي ولخصها من خلال كتابه المشهور "وظائف المدير". إذ يرى برنارد أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي تعاوني، وأن التعاون بين الأفراد هو السبيل الرئيسي لتحقيق النجاح للفرد والمنظمة، وأن هذا التعاون لا يتم بدون الاتصال وتبادل المعلومات بين الأفراد بصورة مستمرة.

ويرى برنارد أيضاً بأن المنظمة تتكون من أنشطة وأناس يجب الاهتمام بكليهما لتحقيق حالة من التوازن، إذ أن الاهتمام بأحدهما دون الآخر لن يمكن النظام من تحقيق نتائج مثلى.

ومن الأفكار التي تنسب إلى برنارد فكرة قبول السلطة، إذ يرى بأن العامل حر في قبول أو رفض أوامر الإدارة، ومن هنا ركز برنارد على دور القيادة في عملية القبول، كما يعتبر من أوائل من اهتم بأهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على العمل.

ثانياً- المدخل السلوكي:

جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. المدرسة السلوكية لاتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

ومن بين أهم النظريات في هذا الصدد نجد:

1- نظرية (X,Y): تعتبر نظرية (X,Y) للكاتب دوقلاس ماكريكور البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في التنظيم، إذ وضع مقاربتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتماداً على خبرته وممارسته الطويلة للاستشارات الإدارية، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الجدول الآتي:

النظرية (Y)	النظرية (X)
معظم الناس يرغبون في العمل كرهنتهم في اللعب والراحة.	الإنسان سلمي ولا يحب العمل.
الفرد العادي يبحث عن المسؤولية ويحتاج إليها.	الإنسان كسول ويكره تحمل المسؤولية.
يمارس الفرد الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف التي يلتزم بإنجازها.	يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يجب أن يفعل.
يعمل الفرد على إشباع حاجاته المادية والمعنوية كحاجات التقدير... الخ.	الأجر والمزايا المادية من أهم الحوافز.
يمارس أعداد كثيرة من الأفراد العمل بدرجة عالية من الابتكار والإبداع.	يعتبر العقاب والتهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل.

إن أهم ما يميز نظرية "ماكريكور" أمر في غاية الأهمية، وهو "السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين" أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم. فالمديرون من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيههم مجالاً من حرية التصرف،

أو الاستقلالية في العمل. وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم. أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويمنحون مجالاً أوسع للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام رؤوسهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل. ويتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة وحرية التصرف والتمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم. وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء رؤوسهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك.

2- نظرية تدرج الحاجات ل: قدم هذه النظرية إبراهيم ماسلو، وترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تدرج بشكل هرم وهي:

✓ **الحاجات الأساسية:** (الفيزيولوجية) (طعام، الأكل) المأوى تشبع من خلال الحوافز المادية.

✓ **حاجات الأمان:** مثل حاجة الفرد لحماية نفسه من الأخطار تشبع من خلال التأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.

✓ **الحاجات الاجتماعية:** كحاجة الإنسان للارتباط والصدقة والانتماء تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف ودعم فرق العمل الاجتماعي داخل المنظمة.

✓ **حاجات التقدير والاحترام:** كحاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية والاستقلالية والقوة والثقة الاعتماد على النفس تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.

✓ **حاجات تحقيق الذات:** يمثل أعلى مراحل الإشباع وهي من أصعب أنواع الحاجات وتشير إلى رغبة الفرد عن التعبير عن ذاته والوصول إلى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره البراءة الاختراع.

ثالثاً- تقييم المدرسة الإنسانية والسلوكية:

1- إسهامات المدرسة:

- تكمل المدرسة التقليدية من حيث اهتمامها وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات، وأتمات اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية.
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودفعهم للعمل.
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات والقيادة وتكوين الجماعات وديناميتها ومقومات نجاحها.

2- أهم الانتقادات:

- اهتمت بالإنسان فقط وأغفلت جوانب هامة في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب والتي تتطلب مدخلاً مترابطاً متكاملًا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية.
- العجز عن الوصول إلى تعميمات لمبادئ الإدارة العامة.
- إغفالها للنواحي القانونية والتنظيمية لهيكل الإدارة.

وهي مجموعة متنوعة من المدارس نشأت مؤخراً لدراسة الإدارة وهي: مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، المدرسة الكمية

1- مدرسة النظم: يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار والنظام هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل مستمر لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها وهذا يعني أن منظمات الأعمال تتكون من أنظمة الفرعية اصغر ليتكون النظام الكلي الأكبر ولهذا فان دراسة أي جزء من أجزاء النظام بمعزل عن بقية الأجزاء لا يعطي الصورة الكلية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة فان المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي مصمم لتحقيق أهداف معينة وهذا النظام يعيش في بيئة أو مجتمع يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية ثم يقوم بتحويل أو معالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات وتقديمها للمجتمع ونتيجة لتبادل هذه المخرجات مع البيئة تتمكن هذه المنظمة من الحصول على الموارد مره ثانية للدورة الإنتاجية القادمة ولذا فان المنظمة تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة كنظام مفتوح.

2- المدرسة الموقفية: تمثل المدرسة الموقفية (الظرفية) في الإدارة اتجاهها حديثا في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس انه ليس هنالك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنشآت وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة.

لقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينيات وتعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية، التكنولوجية، القيم الاجتماعية... الخ، وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنشأة ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة، بمعنى انه ليس هنالك منهج إداري لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

3- المدرسة الكمية: إن الافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون الرياضيات والأساليب الكمية يمكن أن تستخدم في تحسين نوعية القرارات زحل المشكلات في المنظمات، وقد ازداد استخدام مثل هذه الأساليب حديثا خصوصا في ظل التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ويمكننا أن نميز ما بين اتجاهات عدة في ظل هاته المدرسة، أهمها:

● **بحوث العمليات:** يهتم هذا الفرع باستخدام التطبيقات والأساليب الرياضية في حل المشكلات التنظيمية، حيث يعتمد على الطريقة العلمية في صياغة النماذج الرياضية وحلها وتطبيقها. ومن أهم النماذج التي نجحت في حل مشاكل في التخطيط والتنبؤ نجد: البرمجة، الخطية، صفوف الانتظار... الخ.

● **إدارة العمليات والإنتاج:** يهتم هذا الحقل بالتطبيقات العلمية للأساليب الكمية في مجال إنتاج السلع والخدمات، أي بشكل متخصص عن المدخل الأول مثل: التنبؤ بالطلب، اختيار موقع الوحدة الإنتاجية... الخ.

وكتيجة جوهريّة يجب أن نؤكد على أن المدرسة الكمية ساهمت بشكل كبير في تطوير حلول لمشاكل تنظيمية عدة لكنها بالرغم من ذلك تعاني من المحدودية في الاستخدام، إذ لا يمكن أن تكون بديلا للمنظم في حد ذاته بل مساعدا له في اتخاذ قراراته، خصوصا وأن الأساليب الكمية لا يمكنها أن تتعامل مع الكثير من الجوانب السلوكية والقيمية.

لا تزال القيادة تحتل أهمية كبيرة في الفكر الإداري لغاية اليوم، نظرا للتطورات والتحديات وشدة المنافسة التي تشهدها المنظمات. إضافة إلى تزايد المشكلات والعراقيل وتعقدها الأمر الذي يتطلب وجود قيادة تمتاز بالمهارة والكفاءة والقدرة على التكيف مع المستجدات.

1. مفهوم القيادة

1.1 لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة **قود** وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

وفي الفكر اليوناني واللاتيني ذكرت (آرندت) أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)، لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم، يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود... وتعني كلمة قائد (Leader)، الشخص الذي يوجه أو يهدي الآخرين.

2.1 اصطلاحا: من أبرز التعاريف التي اسندت لها نذكر:

✓ يعرف كل من "روست" و"سميث" القيادة على أنها: علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد وأتباعه.

✓ كما عرفها "باص" على أنها: العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه.

✓ والقيادة بمعناها العام كما عرفها "ولمان" بأنها: مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج التعريف الإجرائي الآتي: القيادة هي عملية تربط علاقة بين رئيس ومرؤوسيه، حيث يستطيع الرئيس التأثير المباشر على سلوك مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف مشتركة بينهما. ورغم ما تطرقنا له من تعاريف للقيادة يتطلب منا التطرق للمفاهيم التالية:

✓ **القائد:** هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه.

✓ **المدير:** هو فرد مسؤول، يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، مكلف بممارسة وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ **القائد الإداري:** هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.

2. الفرق بين القيادة والإدارة

حقيقة هناك علاقة بين الإدارة والقيادة ولكن لا يجب أن تستخدم عادتاً الكلمتان بشكل ترادف حيث أنهما عمليتان ليستا متماثلتين. ويمكن تحديد الفرق بينهما في:

- الإدارة أعم وأشمل من القيادة، فالإدارة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. بينما تشمل القيادة الاتصال والتحفيز
- الإدارة تشمل القيادة، وبالتالي فالقيادة جزء من الإدارة ولا يمكن أن تعادل الإدارة.
- يلاحظ أن القيادة توجد في المنظمات الرسمية وكذلك المنظمات غير الرسمية. أما الإدارة فتوجد بشكل رسمي في المنظمات. وبدون القيادة لا يستطيع المدير ضمان تحقيق الأهداف المحددة، فقد يكون لدى المدير مقومات التخطيط، التنظيم، الرقابة، ولكن ليس لديه مقومات القيادة وبالتالي قد لا يتحقق الهدف. ومن ثم فإنه يجب أن يكون المدير قائداً ليتحقق الهدف.

ويمكن أن نوضح أهم الفروقات بين المدير والقائد في الجدول التالي:

الجدول رقم: الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
01 يصبح الشخص مديراً بحكم منصبه.	يصبح الشخص قائداً على أساس صفاته الشخصية.
02 مدير يضع الرؤوسين تحت السيطرة بسبب معرفتهم لو حدث خطأ ماذا ستكون العواقب	القائد يلهم أتباعه ويثق فيهم ويعتقد أن الثقة هي أفضل طريقة للتعامل
03 المدير ينفذ الأهداف عن طريق الثواب والعقاب	القائد ينفذ الأهداف عن طريق إقناع الآخرين والتأثير فيهم
04 المدير يميل إلى الاستقرار	القائد يميل إلى التغيير
05 المدير يخطط التفاصيل	القائد يحدد الاتجاه ويشرك في تخطيط التفاصيل
06 مدير يسعى للحقيقة	القائد يرسخ الحقيقة
07 المدير يسلك الطرق المعروفة للوصول للهدف	القائد مبتكر ومن الممكن أن يسلك طرق جديدة
08 المدير يرضى بالوضع الحالي	القائد يتحدى الظروف دائماً
09 المدير يرى في المشاكل تهديد يجب أن يتجنبه	القائد يرى في المشاكل فرص يتعلم منها

في واقع الأمر قد يوجد عدد كبير من المديرين ليس لديهم المقومات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك قد يكون هناك أفراد لديهم المقومات القيادية ولكنهم لا يشغلون مناصب إدارية وبالتالي فإنه من الأفضل أن يكون لدى المدير مقومات القيادة وإسناد الوظائف الإدارية للأفراد الذين لديهم هذه المقومات القيادية.

3. مكونات القيادة: يمكن تحديد مكونات العملية القيادية في ما يلي:

1.2 القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس، وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الأهداف وهذه المهارات متمثلة في ما يلي:

✓ **المهارات الفنية:** المهارة الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الإنجاز المطلوب.

- ✓ **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على فهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من المقدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف.
- ✓ **المهارات الفكرية:** وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف.
- ✓ **المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين.
- 2.2 **الأتباع:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، ولكل قائد أتباعه المخلصون الذين يلتفون حوله ويؤمنون بأفكاره ويسعون معا لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- 3.2 **الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها، في إطار موقف ما.
- 4.2 **الموقف:** يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من العناصر التالية:
- ✓ **فريق العمل:** ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
- ✓ **طبيعة المشكلة:** المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
- ✓ **القيود الزمنية:** الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك مواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
- ✓ **ظروف المنظمة (بيئة العمل):** تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها.
- 5.2 **التأثير:** يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.
4. **أهمية القيادة:** تتجلى أهمية القيادة فيما يلي:
- حلقة للوصول إلى العاملين و تحقيق الخطط و التصورات المستقبلية؛
 - تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أن الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بد من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها؛
 - مواكبة المتغيرات المحيطة و حسم الخلافات و اكتساب القائد مهارة اكتشاف نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه و توجيههم لتدعيم نقاط القوة و تفادي نقاط الضعف.

- أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات،
- التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

5. أنماط القيادة:

تصنف القيادة وفق معيارين هما سلوك القائد، ومعيار التنظيم.

✓ معيار سلوك القائد: ونجد فيه:

- القيادة التسلطية (الأوتوقراطية): هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.
- القيادة الديمقراطية: القائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.
- القيادة الحرة: يطلق عليها أيضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

✓ معيار التنظيم: وفيه قيادة رسمية وقيادة غير رسمية:

- القيادة الرسمية: هي القيادة التي تنشأ بموجب اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها.
- القيادة غير الرسمية: فهي على عكس النوع الأول، فالقائد لا يستمد سلطاته ومسؤولياته من منصبه الرسمي وإنما بناء على مواهبه القيادية، وقوة شخصيته بين زملائه، وقدرته على التصرف والإقناع.

6. نظريات القيادة الإدارية

تنوعت وتعددت الدراسات حول القيادة، والتي تحدف في معظمها إلى تحديد من هو القائد، فتعددت آرائهم وأفكارهم مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات تقدم تفسيرات يمكن تناولها وفق 04 تقسيمات رئيسية هي:

1.6 النظريات التقليدية في القيادة: تم ظهور النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين وامتدت إلى أواخر الثلاثينات. ومن أبرز من تكلم عن القيادة نذكر

- ✓ نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، يبحث كان الاعتماد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول افلاطون (أن القادة العظماء قد ولدوا عظاما)، ويعتبر فرنسيس جالتون من أكبر دعاة هذه النظرية. وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:
- يمتلك الرجال العظام حرية الإرادة المطلقة؛

- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات مما ينسجم مع رؤيتهم.
 - ✓ **نظرية السمات القيادية:** من رواد هذه السمات Stogdill, Ghisel, Carrell وقد استعرض Ctogdill بناء على البحوث التي قام بها جملة من السمات التي تجعل من شخص ما قائد ، وتميزه على الآخرين، و ومنها: الذكاء، الشخصية، الشعور بالمسؤولية و القدرة على حل المشاكل ، التفاعل الاجتماعي.
 - ✓ **النظريات السلوكية في القيادة:** توصلت دراسات "هوثورن" الى عدة استنتاجات من بينها وجود علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية وتقوم هذه النظرية بدور مهم ليس في إعداد القادة فحسب، بل أيضا في تنبيههم إلى السلوكيات التي سوف تؤدي إلى فشلهم وفشل مشروعهم القيادي كله. تفترض هذه النظرية أن:
 - القادة يمكن أن يصنعوا، بدلا من أن يولدوا؛
 - القيادة الناجحة تقوم على تعلم السلوك القيادي، وصنع الشخصية القيادية.
 - ✓ **النظرية الموقفية:** نظرا لأهمية القيادة الموقفية في العملية الإدارية، فقد تم طرح عدة نظريات تناولت القيادة الموقفية ومن أهمها:
 - **النظرية التفاعلية:** القيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه بنفسه وللآخرين .
 - **نظرية المسار والهدف:** ظهرت سنة 1971 وهي تقوم على دفع المرؤوسين لانجاز المهام المطلوبة وفق القيادة الموجهة، القيادة المساندة، القيادة المساهمة، القيادة الموجهة نحو الانجاز.
 - **نظرية فيدلر:** أنكر وجود اسلوب واحد من القيادة، لان الموقف القيادي له أثر كبير على قرار القائد، ويتأثر الموقف بالعوامل التالية(طبيعة العمل، علاقة القائد بمرؤوسيه).
- 2.6 الاتجاهات الحديثة في القيادة :** اهتمت بدراسة العنصر البشري الذي يعتبر عماد العملية الادارية و نقطة انطلاقها و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي ،والنظر للتنظيم الإداري باعتباره نظاما مفتوحا حيث ينشأ بينه وبين البيئة المحيطة به علاقات تبادلية ينعكس أثرها على السلوك التنظيمي.

وقد جاءت عدة نظريات مفسرة لذلك نذكر منها :

- ✓ **القيادة الكاريزمية:** ومن روادها "رونالد ريقان"، "مارتن لوثر كينغ"، "ديفيد كوريش"؛
- ✓ **القيادة التبادلية :** ومن روادها Jullian، Hollander، Jacobs، Blau؛
- ✓ **القيادة التحويلية:** أسسها Burns عام 1978، وطورها Buners عام 1985

استقطب مفهوم الثقافة اهتمام الباحثين في شتى المجالات، نظرا للأهمية الكبيرة لها كأسلوب وسلوك من ناحية، ومن ناحية ثانية اشتراك جميع العلوم فيها فهي تعتبر أحد المؤشرات المهمة في العلوم الإنسانية والاقتصادية.

1. مفهوم ثقافة المنظمة

1.1 مفهوم الثقافة

1.1.1 لغة: ورد في جميع المعاجم العربية منها والأعجمية مفهوم الثقافة، لعل من أبرزها نذكر:

- جاء في منجد اللغة والأعلام مادة ثغا. ثقل (ثقف: ثَقِفَ - ثَقُفَ - ثَقُفًا و ثَقْفًا و ثقافة : صار حاذقا خفيفاً فهو ثَقِفٌ و ثَقُفٌ و ثَقِفَ و ثَقِفَ و ثَقِيفٌ.

- ثَقِفَ: ثَقُفًا و قَافَةً و ثَقُوفَةً الكلام: حذفه و فهمه بسرعة

2.1.1 اصطلاحا: عرفت الثقافة اصطلاحا على أنها:

✓ يعرفها **Taylor**: بأنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الفرد كعضو في مجتمع معين.

✓ ويرى **Khuckhohm**: الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واختزنتها في ذاكرة أفرادهم وكتبهم وأشياهم لكي تستخدم في المستقبل.

✓ وعرفها **Linton**: بأنها السلوك الإنساني الذي تتعلمه الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار، وتنتقل إلى الصغار.

2.1 مفهوم ثقافة المنظمة: عرفها كل من :

✓ عرفها **Hodge و Anthony 1991** بأنها: مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية. بالشكل الذي يجعل منها موجهها للسلوك وأداة لحل المشكلات.

✓ أشار **Hitt و Al**: مجموعة معقدة من الإيديولوجيات والرموز والقيم الجوهرية التي يتشاركها الأعضاء في المنظمة والتي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة أعمالها.

ومنه فتقافة المنظمة هي ذلك الكل المركب من القيم والعادات والتقاليد والرموز والسلوكيات.. الخ، المستوحاة من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. التي يتبناها الأفراد فتعكس بصورة ملموسة وبصورة محسوسة على أدائهم. فهي من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات. كما أنها تمكنها من الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

2. خصائص وأهمية ثقافة المنظمة:

1.2 خصائص الثقافة المنظمة: لثقافة المنظمة سمات وخصائص تميزها، من أبرز نجد:

أوضح كلا من **Fred Lsafha & Ken Thompson** مجموعة من الخصائص لعل أبرزها:

- ✓ **الاكتساب:** يتم اكتساب الثقافة وتعليمها، فالموظفون مثلا يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة أين يتحصلون على مكافآت لقاء ما يؤدونه بشكل جيد. وعقوبات لقاء سلوكياتهم السلبية. فيصبح الأمر جزءا من ثقافة المنظمة. ناهيك عن عملية التفاعل التي تنشأ بين الموظفين وغيرهم أين يتعلمون يكتسبون ثقافة منهم.
- ✓ **صعبة التغيير:** تغيير الثقافة يعني أن يغير الموظفين سلوكهم، وهذا الأمر غالبا ما يكون صعبا على الموظفين. لأن خبرتهم عادة تكون مستوحاة من أساليبهم الخاصة. وعليه يتطلب من الإدارة العليا المثابرة والانضباط والعمل على إدماج الموظفين، والكياسة والتفهم والتدريب... الخ لغاية تغيير ثقافة المنظمة.
- ✓ **الإنسانية:** تعتبر الثقافة التنظيمية خاصية إنسانية بحتة، فالإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها اشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته.
- ✓ **الاستمرارية:** تحتفظ السمات الثقافية بكيانها لعدة الأجيال، وما يساعد الثقافة على استمرارها هو قدرتها على الاشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، وكذا تدعيم الخبرات والقيم والمهارات..
- ✓ **قابلة للانتشار:** يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات داخل المجتمع الواحد. وهذا الانتشار يكون سريعا وفاعلا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا.
- ✓ **التكاملية:** تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا من السمات الثقافية. ويستغرق التكامل الثقافي وقتا طويلا إذ يظهر في المجتمعات البسيطة ويقل ظهوره في ثقافة المجتمعات الأكثر حركية والمنفتحة على الثقافات الأخرى.

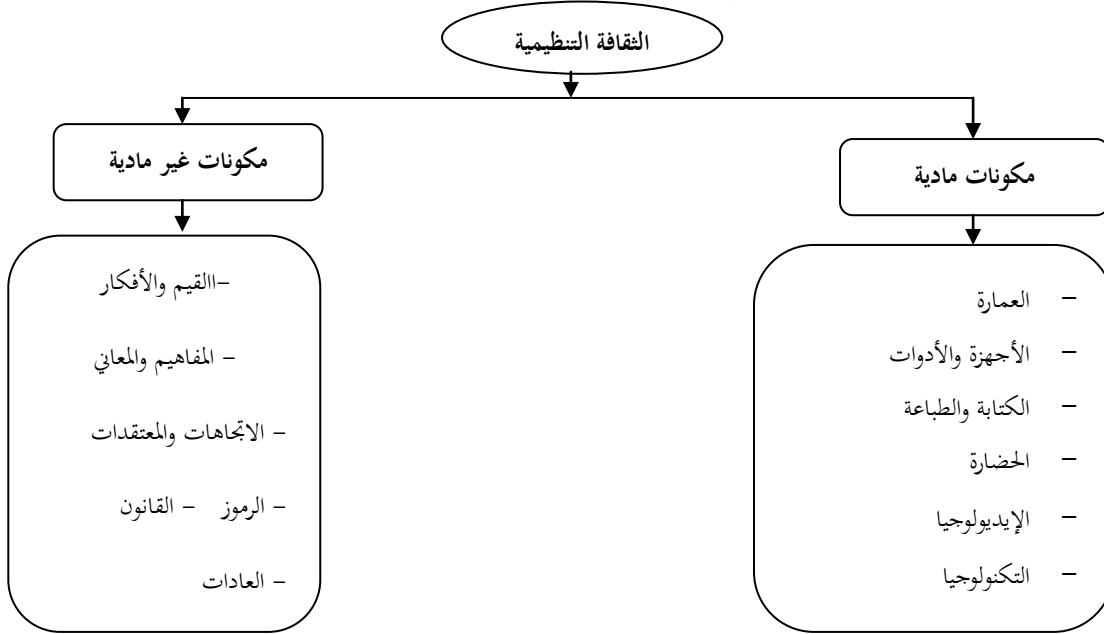
2.2 أهمية الثقافة المنظمة: تتجلى أهمية الثقافة بالنسبة للمنظمات فيما يلي:

- ✓ تنمي الإحساس بالتاريخ، فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة. مما يعزز ثقة الأفراد بالمنظمة وفخرهم بها؛
- ✓ تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء، فتواجه ثقافة متأصلة بالمنظمة يعزز روح الانتماء لدى الأفراد المتواجدين بها؛
- ✓ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها. فلثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات إلى وضع آخر غير مرغوب فيه أو مناقض لأهداف المنظمة
- ✓ تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على أساسه.
- ✓ تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته؛
- ✓ الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها. وتكون الثقافة قوية عند غالبية العاملين بالمنظمة عندما يرتضون قيمها وأحكامها ويجسدون ذلك في سلوكياتهم؛
- ✓ الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة والمديرين، إذ لا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

✓ تعتبر الثقافة القوية ميزة تنافسية للمنظمة حينما تؤكد على سلوكيات ابتكاريه وابداعية.

3. مكونات ثقافة المنظمة: نستطيع أن للثقافة مكونات كثيرة جدا لكن يمكن أن نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (١): مكونات ثقافة المنظمة



1.3 المكونات غير مادية: تتعدد المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية، إلا أننا سنتطرق لأهمها فيما يلي:

✓ **القيم:** يعتبرها waterman & peter أساس نجاح المنظمة، تنشأ من التجارب المعاشة للفرد . وتعتبر دستور مرجعي يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات سواءً على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت ومراقبة التسيير.

✓ **الأفكار:** تلعب دورا هاما في المنظمة عندما يتقبل الكثير منها عند انضمامه إليها. موجود في المنظمة قبل تواجد الفرد بها لذلك نجد أنه يتقبل الكثير منها عند انضمامه إليها.

✓ **المعايير:** مفاهيم نسبية تختلف باختلاف المنظمات وهي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك ولولاها لاستحال وجود المنظمة، فبدون معايير قد يختار الفرد كيف يسلك أو يتصرف عند مختلف المواقف.

✓ **الخرافات والأساطير:** هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن الثقافة التنظيمية والمنظمة وتاريخها، وهي بمثابة أسس تنظيمية وكل ما يتعلق بانشائها، إذ تحافظ الأساطير عن القيم وترسيخها.

✓ **الرموز:** يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كمنط اللباس، المكافآت والعلاقات .. إلخ، وتمثل الرموز مرجعية المنظمة في تكيفها وتلائمها مع البيئة.

✓ **الطقوس:** تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وبشكل هام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية.

✓ **الأبطال والبطولات:** يمكن أن يكونوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح المنظمة وتميزها. ويجعلون النجاح جزءًا من الذاكرة التنظيمية، ويمارسون تأثيرا مستمرا في المنظمة.

2.3 المكونات المادية: من جانب آخر لا يمكن أن ننكر دور تلك الموجودات المادية التي تعطي صورة عن ثقافة المنظمة ولعل من أبرزها نذكر:

✓ **العمارة:** ولعلها تظهر جلية في مبنى المنظمة وتصميمه فهو يعكس توجهات القيمين عليها. ويعتبر المبنى في الكثير من الأحيان مرآة لتوجه أصحابها.

✓ **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا المستخدمة صورة عن المؤسسة وعن مواكبتها للتطورات التي من شأنها تسريع تطور المنظمات.

✓ **الأجهزة والأدوات:** الموجودات المادية والهياكل المتواجدة في المنظمة تصور ثقافتها، كما تعكس رغبة القيمين عليها على تسهيل الاجراءات ودعم وسائل الانتاج.

موضوع الاتصال من أكثر المواضيع التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى ومجالات علمية مختلفة نذكر من أهمها علم النفس والاجتماع والسياسة والأنثروبولوجيا والتاريخ، فضلا على أنه يمثل محور اهتمام المختصين في دراسة العلاقات الدولية والدراسات الأدبية والعلمية والتي تصدت جميعا بالدراسة والفهم والتحليل لهذه العملية.

1. مفهوم لاتصال: اجتهد الباحثون في اعطاء مفهوم لعملية الاتصال اختلفت حسب توجهاتهم فنجد منها:

✓ عني الاتصال فنيا حسب ريتشارد آندي (استجابة نوعية لدى مستقبل نوعي "أي أنه عملية مقصودة، هادفة وذات عناصر متعددة.

✓ ويرى عالم الاجتماع (Charles Collie) بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.

✓ أما Berelson et Steiner فقد عرفا الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

✓ العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفيها

يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين، فالاتصال يقوم على مشاركة المعلومات والصور الذهنية والآراء.

✓ العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه.

من خلال ما سبق ذكره يمكن استنتاج الخصائص التالية للاتصال:

- الاتصال عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أو أكثر، الأول يسمى المرسل و الثاني يسمى المستقبل.
- الاتصال عملية ديناميكية تنظر للأحداث على أنها متغيرة يجب مسايرتها.
- الاتصال عملية إنسانية تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين طرفي الاتصال.
- عملية الاتصال تعتبر عملية مستمرة عبر الزمن.
- الاتصال عملية اجتماعية نفسية يمكن استخدامها في التأثير على الآخرين بغية تحقيق أهداف محددة.

2. أهداف عملية الاتصال

1.2 هدف تعليمي تثقيفي : وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب التطور المستمر في الحياة.

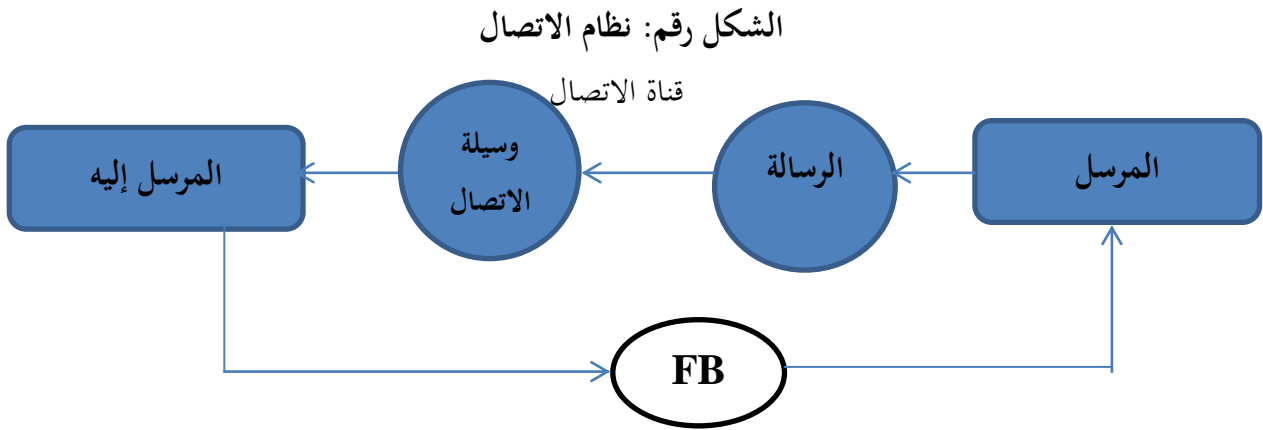
2.2 هدف ترويحي ترفيهي: بمحاولة إدخال البهجة والفرح والاستمتاع إلى الجمهور المستقبل من خلال أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للحياة

3.2 هدف اجتماعي : يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير و تدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية.

4.2 هدف تنظيمي إداري : يعمل على تحسين سير العمل الإداري وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

3. عناصر عملية الاتصال:

عملية الاتصال كغيرها من العمليات فهي عبارة على نظام كامل متعدد العناصر التي تشكل فيها بينها عملية الاتصال. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



1.3 المرسل: عبارة عن شخصاً أو جماعة أو مصدر أو هيئة أو مؤسسة، يقوم بإرسال الرسالة، والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال إلى شخص أو طرف آخر. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال. ولكي يحقق المرسل هدفه وجب:

- أن يعرف المرسل ما يريد توصيله؛
- أن يتأكد المرسل من معرفته للمعني الذي يريد إيصاله للآخر؛
- ينبغي عليه تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة بجميع أشكالها سواء كانت منطوقة، مرسومة ومكتوبة؛
- يجب اختيار الكلمات أو أي وسيلة تعبير بصورة مناسبة بحيث يستطيع الشخص الآخر أن يفهمها؛
- يجب على المرسل أن تكون لديه فكرة عن المستقبل لكي يكون الاتصال فعال؛
- ينبغي على المرسل تشجيع التغذية العكسية؛
- مراعاة عوائق الاتصال عند القيام بالرسالة الاتصالية؛

2.3 المرسل إليه: هو الفرد أو الجماهير، التي يوجه إليها المرسل رسالته، فيقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معانيها. وهو بذلك يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل. وللمستقبل نوعان من الخصائص التي تؤثر في عملية الاستجابة وهي:

- خصائص متعلقة بالجوانب الديموغرافية: كالمستوى التعليمي، الدخل، الجنس... الخ.
- خصائص متعلقة بالجوانب البيكولوجي والاجتماعي، كالاتحاد نحو أفكار مستحدثة، الكفاءة، الشعور بالسيادة.

3.3 الرسالة:

و هي جوهر عملية الاتصال سواء مكتوبة أو غير ذلك، و يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة وان تناسب مع قدرة المستقبل اللغوية، وحتى توفي هدفها هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها وهي:

- أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل، و تناسب مع الهدف.
- صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن انتباه المستقبل وتشوقه لمتابعة .
- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة، فلكي تلقى الرسالة استجابة من المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمان تناسب مع ظروفه.
- أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل، فالرسالة التي تبذل الجهود المضنية في إعدادها مع عدم توفر الوسيلة التي تناسب لنقلها إلى المستقبل تصبح عديمة الجدوى.

4.3 وسيلة او قناة الاتصال: تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الاتصال والمتمثل في توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل، سواء كان كل منهما شخصان او المرسل شخص، والمستقبل جماعة او جماعتين او مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الاتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل واستخدام لهذه الرسالة. كما قد تعني مختلف الطرق التي تنقل بها الرموز او الأفكار بين الناس.

5.3 التغذية العكسية: هي استجابة أو رد المستلم على رسالة المرسل، وتعطي التغذية العكسية (الراجعة) صورة عن مدى الفهم و الإدراك لمضمون الرسالة من قبل المستقبل. وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة ومستخدم وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال، ومن ثم يمكننا اعتبارها أنها عملية اتصال .ولجعل الرسالة ذات معنى أكثر وضوحا فإنه يجب علينا تحديد سرعة وقياس ردود الفعل، فهي مهمة في عملية الاتصال. إذ يتحدد فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

4. أنواع الاتصال: تتنوع طرق الاتصال على حسب عدة معايير ومن أهمها نذكر:

1.4 من حيث اللغة المستخدمة: حيث يقسم إلى:

✓ اتصال لفظي : وهو اتصال يدخل فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة للاتصال، أو لنقل رسالة من المرسل للمستقبل .و لا يجب أن ننسى أن الاتصال اللفظي يجمع بجانب الألفاظ المنطوقة الرموز الصوتية، فعبارة " أهلا وسهلا " قد تقال بنبرة صوت تحملها دلالات مختلفة عن معناها الأصلي.

✓ ا لاتصال غير اللفظي: كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية، مثل :لغة الإشارة :وهي تتكون من مجموعة الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان للاتصال بغيره. وكذا لغة الحركة والأفعال ، لغة الأشياء :مثل ارتداء الملابس السوداء ودلالاتها.. الخ.

2.4 من حيث حجم المشاركين في العملية الاتصالية: حيث يقسم إلى:

- ✓ الاتصال الذاتي: و هو الاتصال الذي يحدث داخل الفرد، أو بين الفرد و نفسه ..أي أنه الاتصال الذي يحدث داخل عقل الفرد و يتضمن أفكاره و تجاربه و مدركاته
 - ✓ ١ الاتصال الشخصي: وهو الاتصال المباشر، أو الاتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم حواسنا الخمس، و يتيح هذا الاتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر، في موضوع مشترك، و يتيح أيضا فرصة التعرف السريع والمباشر على تأثير الرسالة، مما يتيح فرصة أمام القائم بالاتصال لتعديل رسالته لتصبح أكثر فاعلية وتأثير.
 - ✓ الاتصال الجمعي: ويحدث بين مجموعة من الأفراد مثل أف ا رد الأسرة وبين زملاء الدراسة أو العمل، حيث يتيح المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي.
 - ✓ الاتصال العام: ويعنى وجود الرد مع مجموعة كبيرة من الأفراد، كما هو الحال في الندوات والمحاضرات والمسارح.
 - ✓ الاتصال الجماهيري: وهو عملية الاتصال التي تتم عن طريق استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية. ويتميز بقدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات.
- 3.4 من حيث الرسمية: حيث نميز بين:
- ✓ اتصال رسمي: و الذي يحدث بالطرق الرسمية المتفق عليها في المؤسسات المختلفة، يعتمد هذا النوع على: المذكرات، التقارير، الاجتماعات الرسمية و الخطابات... الخ.
 - ✓ اتصال غير رسمي: يحدث حينما يدور بين زملاء العمل أحاديث عن مشاكلهم أو ظروف حياتهم، بعيدا عن جو العمل، و ربما أحاديث عن العمل ذاته، غير أن التفاهم يتخذ طابع غير رسمي.
- 4.4 من حيث اتجاه أو خط سير الاتصال: وينقسم إلى:
- ✓ اتصال هابط نازل: يشمل مختلف الرسائل الصادرة من الإدارة، و التي توجه إلى العمال أو المرؤوسين وتتضمن سياسة المنظمة إجراءات العمل و مختلف التعليمات و التوجيهات الضرورية لإنجاز المهام.
 - ✓ اتصال صاعد: يستعمل من طرف المرؤوسين، يسمح بتحقيق عدة مزايا، حيث أنه يمكن الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها. كما يمكن الإدارة من الحصول على تقارير حول الوظائف.
 - ✓ الاتصال الأفقي: بعكس الاتصال الصاعد و الهابط، يكون الاتصال الأفقي بين الإدارات والمسؤولين في مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية أو إشرافية مختلفة. و يهدف هذا النوع إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال وتحسين الإنتاجية والأداء.

يقول هيربرت سايمون **Herbert Simon** إن القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة. ويعتبر اتخاذ القرار الركن الأساسي في العملية الإدارية؛ حيث إنه يشمل أنشطة الإدارة، ووظائفها جميعها، فعلى سبيل المثال، عند أداء الإدارة لوظيفتها في الرقابة، فإنها تتخذ القرارات لتحديد المعايير المناسبة لقياس نواتج الأعمال، والتعديلات اللازم إجراؤها على الخطة، والحرص على تصويب الأخطاء في حال وجودها، وما إلى ذلك، وبسبب ما تواجهه الأنظمة الإدارية الحديثة من تعقيدات في أهدافها - حيث قد يكون هناك تعارض بينها أحياناً - أصبح هناك ازدياد في المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وعليه فقد ازدادت الحاجة إلى اتخاذ القرارات التي من شأنها مواجهة هذه المشكلات.

أولاً - تعريف اتخاذ القرار:

ورد تعريفه من قبل العديد من الباحثين، وذلك على النحو الآتي:

أورد برنارد تعريفه بأنه: "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية، أو رد فعل مباشر"

عرّفه عبد الكريم درويش بأنه: "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل، والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة"

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على أنّها: اختيار أحد البدائل المتاحة، على أسس علمية، وموضوعية، وضمن مبادئ المنظمة، ومعاييرها المتفق عليها لأجل الوصول إلى هدف أو حل مشكل.

ويجدر الإشارة إلى الفرق بين اتخاذ القرار وصنع القرار فصنع القرار عبارة عن عملية ممنهجة تمر بعدة خطوات محددة، ويسبقها وضع المشكلة قيد الدراسة والبحث العميق للتوصل لاتخاذ القرار بكل حيطة وبقطة؛ لتفادي وقوع الأمور السلبية، أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي عبارة عن رد فعل لما يحيط بالقرار من مؤثرات وقد تكون بصورة مفاجئة ببعض الأحيان إلا أنّ المدير الناجح هو من يكون مستعداً لهذا التوقيت المفاجئ، كما ينصح دائماً بالتروي وعدم التسرع باتخاذ أي قرار حتى لا يعود بالضرر على المنشأة وعملها. فإنّ عملية صنع القرار هي البداية الأولى أو التمهيد لبدء البحث عن عدد من البدائل وتميرها بعدة عمليات كالمعالجة والدراسة والبحث وأخيراً اتخاذ القرار الأنسب من بين مجموعة هذه البدائل المطروحة، أي أنّ اتخاذ القرار مرحلة نهائية لعملية صنع القرار. فاتخاذ القرار يمثل إحدى مراحل صنع القرار، فهو من نتاج عملية صنع القرار.

ثانياً - أهمية اتخاذ القرار:

يرتبط اتخاذ القرار بالحياة اليومية للأفراد، والجماعات، والمنظمات، حيث تبرز أهميته من ناحيتين، هما:

● **الناحية العلمية:** تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها وسيلة ناجحة لتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وأهدافها بشكل موضوعي، كما أنّها تساهم بشكل فعال في إنجاز العمليات الإدارية كلّها، من تنظيم، ورقابة، وتخطيط، وما إلى ذلك من

عمليات، إضافة إلى أنّها تُجسّد الأهداف، والسياسات، وتُفسّرها، وتنقّدها، وهي تجمع المعلومات الضرورية للوظائف الإدارية باستخدام وسائل التكنولوجيا المختلفة.

● **الناحية العملية:** حيث تساعد القرارات على كشف مواقف الرؤساء، والكشف عن العوامل التي تضغط على متّخذي القرار، سواء كانت عوامل خارجية، أو داخلية، ممّا يجعل عملية الرقابة أسهل، إضافة إلى أنّ مواجهة الضغوط في المستقبل تصبح بصورة أفضل، ومن الجدير بالذكر أنّ اتّخاذ القرارات وسيلة تُقاسُ بها مقدرة الرؤساء على أداء وظائفهم، ومهامهم الإدارية.

رابعاً- مراحل اتّخاذ القرار

لا بُدّ لنا قبل توضيح مراحل اتّخاذ القرار من ذكر أنّ عدد هذه المراحل، وترتيبها يختلف من مُفكّرٍ إلى آخر، وفي هذا الصدد حدد **H. Simon** ثلاث مراحل لاتّخاذ القرار: التحري والتصميم والاختيار، ويمكن إجمال الاتفاق حول هاته المراحل من خلال مايلي:

1. **تحديد المشكلة، وتشخيصها:** وذلك عن طريق معرفة المشكلة، وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، وممّا يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.

2. **جمع المعلومات عن المشكلة:** وذلك بتحليلها تحليلاً منهجياً، وإيجاد البدائل، والحلول المتوقعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، وما إلى ذلك.

3. **تحديد البدائل، وتقييمها:** وذلك بتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحدٍ منها، ثمّ ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حلّ المشكلة.

4. **اختيار البديل، أو الحل المناسب:** مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدّة معايير، من أبرزها: قابلية تطبيقه. الأخطار المتوقعة جراء تطبيقه. مدى تحقيقه للفوائد، والمكاسب المتوقعة. الآثار الناتجة عن تنفيذه. تكاليف تنفيذه. مدى اتّفاقه مع أهداف، ومبادئ، وسياسات المنظمة.

5. **تنفيذ القرار، ومتابعته:** وذلك للتعرف على نقاط الضعف، أو العقبات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، ممّا قد يتطلّب تعديل القرار، أو اتّخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.

خامساً- أنواع القرارات :

يتمّ تصنيف أنواع القرارات؛ تبعاً لعدّة أسس، منها:

1. بحسب الهدف، وتُصنّف على النحو الآتي:

● **القرارات الفعّالة:** وهي تعتمد مستوى أعلى من الفهم الفكري؛ أي تهتمّ بمفاهيم إستراتيجية شاملة، ولها تأثير فعّال.

● **القرارات غير الفعّالة:** وهي مفاهيم جزئية لا تُحقّق هدفاً فعّالاً.

2. بحسب الأهمية، وتُقسّم إلى:

- القرارات الإستراتيجية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بالكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة .
- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة وترجمة الخطط، وبناء الهيكل التنظيمي، أو تحديد العلاقات بين العاملين، أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل.
- القرارات التنفيذية: هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري للمنظمة.

3. بحسب البرمجة، وتُقسَم إلى:

- القرارات المبرمجة: تعتبر مبرمجة لان معايير الحكم فيها تكون واضحة، بحيث تتوفر المعلومات الكافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، وهي قرارات روتينية، لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا.
- القرارات غير المبرمجة: تظهر الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة لأول مرة ولا توجد خبرة سابقة بكيفية حلها، لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي.

4. بحسب ظروف اتخاذها، وهي على النحو الآتي:

- القرارات التأكيدية: وهي القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.
- القرارات غير التأكيدية: وهي القرارات التي لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخذ المدير قرارا غامضا.
- القرارات تبعا لدرجة المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فان على متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الوقوع في المستقبل وكذلك درجة وقوعها.

سادسا-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

بعد التفصيل السابق لعملية اتخاذ القرار، لا بُد لنا من ذكر بعض العوامل التي تُؤثر في هذه العملية، وهي عوامل تؤثر في مُتخذ القرار، مما يتسبب في حدوث انحرافات إرادية، ولا إرادية، ومن أبرزها:

1. عوامل نفسية، وشخصية: حيث تتعلق بمتخذ القرار، والمدير، وكل من يشارك في عملية اتخاذ القرار، وهي على نوعين:

- عوامل نفسية، تتمثل في المحيط النفسي لمتخذ القرار، ودور المنظمة في تكوينه، ودوافعه النفسية.
- الشخصية الخاصة بمتخذ القرار، حيث لا بُد من أن يكون مُتصفاً بصفات القائد الإداري، كالخبرة، والحنكة، والمقدرة على تجاهل الحلول الفاشلة، والاستعانة بالتجارب الجيدة، وما إلى ذلك.

2. التوقيت الخاص باتخاذ القرار: حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أن التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصةً إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنه لا بُدّ من أخذ آراء المتأثرين بالقرار في ما يتعلّق بشأنه.
3. التشاركية في عملية اتخاذ القرار: حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنها تُستمدّ من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعدّ النمط السائد في المنظمات الأُمّنية هو النمط الاستبداديّ في اتخاذ القرارات.
4. عوامل تتعلّق بالبيئة الخارجيّة: كالعوامل السياسيّة، والاقتصاديّة، والتكنولوجيّة، والثقافيّة، وغيرها.
5. عوامل تتعلّق بالبيئة الداخليّة: كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشريّة، والماليّة، والعلاقات بين إدارتها، وغيرها.

سادساً- مدخل العقلانية المطلقة ومدخل العقلانية المحدودة:

1. مدخل العقلانية المطلقة:

- لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الاقتصادية الكلاسيكية، حيث يتم في إطارها صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف وتام المعلومات وقدرة كاملة على معرفة جميع البدائل ومعرفة نتائجها وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تؤكد تمام ورشد مطلق.
- وعليه فإن المدير الذي يتخذ قراراته سعياً لتحقيق هدف ما، يكون:
- لديه المعلومات الكاملة المتعلقة بنموذج القرار وأن المشكلة واضحة ليست غامضة.
 - لديه هدف محدد بشكل جيد ولا يوجد تضارب ما بين الأهداف.
 - إمكانية تحديد العواقب الممكنة لكل بديل.
 - إمكانية ترتيب البدائل حسب أهميتها.
 - ثبات درجة الأهمية لكل بديل طيلة الوقت.
 - لا توجد قيود خاصة بالكلفة أو الوقت.
 - اختيار البديل الذي يحقق أعلى العوائد أي أن القرار المتخذ هو الذي يعظم المنافع الاقتصادية للمؤسسة.
- قد تعرض هذا النموذج لعدة انتقادات، منها:
- أنه يفترض بأن متخذ القرار يعمل ضمن نطاق مغلق بعيداً عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية.
 - كون متخذ القرار فرداً يعمل ضمن المؤسسة فهو يتأثر ويؤثر بها وبالتالي فإن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة وبالنتيجة فإن عملية الرشد قد تكون غير مضمونة.
 - أن استخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدرته على التنبؤ في أحداث مستقبلية والحصول على المعلومات المطلوبة وتأمين وقت لدراسة البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل قد تجعل من الصعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.

- يعتبر العنصر الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية وكون أن السلوك الإنساني يخضع لعدد من القواعد والأحكام عند اتخاذ القرار بالتالي قان ذلك يعد تجاهلا للنواحي الرشيدة في السلوك الإنساني.
- أن متخذ القرار يمتلك كافة المعلومات الصحيحة والدقيقة والمتعلقة بموقف القرار وهذا أمر غير ممكن مهما بلغت دقة وسائل التحليل والتنبؤ.
- أن متخذ القرار لديه معرفة كاملة بكل بدائل التصرف والتي يمكن أن تساعد في حل المشكلة في حين أن المعرفة الكاملة لكل البدائل أمر لا يمكن تحقيقه في كثير من الحالات.
- يفترض هذا النموذج أن متخذ القرار باستطاعته تحديد النتائج المتوقعة من كل بديل بدرجة كاملة.
- يفترض هذا النموذج موضوعية متخذ القرار وأنه سيضع مصلحة المؤسسة في المقام الأول حتى وإن تعارضت مع مصالحه الشخصية وهذه العملية غير منطقية كوننا لا نستطيع أن نفصل بين عملية اتخاذ القرار وشخصية متخذه.
- كما أن الافتراضات التي يقوم عليها المدخل التقليدي للقرار تتصف بعدم الواقعية وانتقدت من قبل الكثير من الباحثين في المجال السلوكي لأن قدرة الإنسان محدودة لتجميع المعلومات وتطوير البدائل، لذلك فإن المديرين لا يمكن أن يكونوا على عقلانية تامة في كل الأوقات وبهذا فإن أغلب القرارات تأتي في إطار العقلانية المحدودة.

2. مدخل العقلانية المحدودة:

تجلت نظرية **H.Simon** سيمون الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه: **السلوك الإداري Behaviour Administrative**، وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقليا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من لأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط.

واقترح بأن اتخاذ القرار مقيد بالقدرة المحدودة للمديرين في تشغيل المعلومات، وهذا ما سماه بـ "العقلانية المحدودة"، وتفترض نظريته أن المديرين لا يبحثون عن الحل الأفضل بقدر ما يبحثون عن الحل المرضي، بمعنى أنهم يختارون الحل الذي يكون جيدا لحل المشكلة والتعامل معها.

رغم الجهود التي قدمها هربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها:

- اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار، لكن هذه يعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلبا على متخذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.
- يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط، فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا يهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.

- صعوبة الاختيار بين مجموعة البدائل، تجعل المسؤول في مشكلة ما هي القواعد؟ ما هي المعايير المعتمدة؟

يعتبر السلوك ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث تتفاعل عوامل مختلفة ومتعددة في إثارة سلوكه وتحديد اتجاهاته ولهذا فان السلوك هو مجموعة تتفاعل فيما بينها. فالإداري في المنظمة يسلك سلوكا مشدودا بعوامل فردية شخصية تتعلق بنمط إدراكه وصراعه النفسي ودوافعه واتجاهاته وشخصيته وما إليها من العوامل الفردية التي تميزه عن غيره.

أولاً- مفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي

1- تعريف السلوك:

إن كلمة سلوك مصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب يمكن ان تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات فالسلوك هو استجابة او رد فعل لمؤثرات قد تكون داخلية أو خارجية.

2- تعريف السلوك الإنساني:

يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً كانت ظاهرة أم غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً كان أفعالاً يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوسوس وغيرها.

3- أنواع السلوك الإنساني:

يمكن تقسيم السلوك الإنساني إلى قسمين:

- السلوك الفطري: هو الذي يولد وينشأ مع الفرد منذ ولادته مثل: البكاء.
- السلوك المكتسب: هو الذي يكتسبه الإنسان من خلال ممارساته.

4- تعريف السلوك التنظيمي:

يعرف على أنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.

بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى).

و يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد ، السلوك الفردي والسلوك الجماعي، والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الجماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع.

5- أهداف السلوك التنظيمي:

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

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

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

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

ثانياً- محددات السلوك التنظيمي:

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال، فالمستوى الأول يعني يقيس السلوك الفردي للعمال في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

1- المحددات النفسية (الفردية) للسلوك التنظيمي:

هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعمال داخل المنظمة، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات النفسية هي:

● **التعلم:** وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك. ويعرف التعلم بأنه " عبارة عن التغيرات المتراكمة التي تحدث في سلوك الفرد نتيجة والمران والخبرات السابقة والتكرار وليس كونه انعكاساً للحالة الوراثية".

ومن التعريفات التطبيقية للتعلم " التعلم تغيير ثابت نسبياً في السلوك يحدث نتيجة للتجربة".

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

ويمكن تعريف الإدراك على أنه: " الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه، ويرمز إلى مجموعة العوامل النفسية التي تتوسط المثيرات الخارجية من ناحية وتقييمها والشعور بها من ناحية أخرى".

● **الدافعية:** وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي اكتساب بعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حث ودفع العاملين ورفع حماسهم في إنجاز أعمالهم الموكلة لهم، ويمكن تعريف الدافعية أنها " عملية تبدأ بوجود نقص أو حاجة فيزيولوجية أو نفسية تنشيط وتعد الدافع والباعث في سبيل تحقيق هدف ما"، ويركز هذا التعريف على القوى الداخلية المنطلقة من ذات الفرد، والتي توجه سلوكه نحو تحقيق الهدف.

● **الشخصية:** إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية. وهي موضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم كيف أن المكونات والخصائص الشخصية لها تأثير على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين لأداء السليم،

وتعرف الشخصية بأنها " ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد مع غيره".

● **الاتجاهات:** هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، وتعرف أنها " حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات وكذلك الموافق التي ترتبط بها". وتتكون الاتجاهات من ثلاثة مكونات وهي: المكون الفكري، المكون الشعوري أو العاطفي والمكون الميل السلوكي.

2- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

● **الجماعات:** من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل. وتعرف بأنها " اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

● **القيادة:** ويساعد الموضوع في فهم التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة وفي هذا الإطار يقول (شوقي ناجي مجيد) " القيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين".

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

- **القيم:** وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع و يعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الأصح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد، وتعتبر القيم من بين العوامل الرئيسة التي لا يمكن إغفالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك التنظيمي، ويمكن تعريف القيم بأنها " المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي " وهذه القيم تنمو مع الفرد ويتمسك بها مع مرور الوقت وتؤثر في سلوكه، إن معيار الالتزام بها يختلف من مجتمع إلى مجتمع آخر ومن نظام إلى نظام آخر، وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية،القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.
- **البيئة والثقافة التنظيمية:** البيئة والثقافة التنظيمية هما أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فبالنسبة للبيئة يمكن أن تميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد وأما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم.