جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة حول

محاضرات في
ندوة في التخصص

مقدمة من طرف: د. عمر سرار

موجهة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال

السنة الجامعية: 2020/2019

فهرس المحتويات

مقدمة	1
الوحدة الأولى: السلوك التنظيمي	3
أهداف الوحدة	4
تمهيد	5
أولاً- مفهوم السلوك التنظيمي	5
ثانياً – المشكلة السلوكية في المنظمات	12
الوحدة الثانية: الدوافع	29
أهداف الوحدة	30
أولاً- مفهوم الدوافع	22
ثانياً- النظريات المحركة للدافعية	26
ثالثاً- النظريات المعرفية في الدافعية	31
رابعاً- النظريات العملية للدوافع	41
الوحدة الثالثة: الحوافز	48
أهداف الوحدة	49
أولاً- مفهوم الحوافز	50
ثانياً- تقسيمات الحوافز	56
ثالثاً- فعالية الحوافز وأثرها على أداء العاملين	62
الوحدة الرابعة: تمكين العاملين	67
أهداف الوحدة	68
تمهيد	69
أولاً- مفهوم تمكين العاملين	70
ثانياً- الأساليب المفسرة لمفهوم التمكين	80
ثالثاً- عناصر تمكين العاملين وأبعاده	85
رابعاً – خطوات تمكين العاملين ومتطلبات نجاحه ومعوقاته	92

الوحدة الخامسة: الولاء المؤسسي	101
أهداف الوحدة	102
أولاً- مفهوم الولاء المؤسسي والنماذج المفسرة له	103
ثانياً- الولاء المؤسسي والمصطلحات المتقاربة	107
الوحدة السادسة: الانتماء المؤسسي	115
أهداف الوحدة	116
تمهيد	117
أولاً- مفهوم الانتماء المؤسسي	118
ثانياً- محددات الانتماء المؤسسي	121
ثالثاً- مداخل الانتماء المؤسسي ونظرياته	123
الوحدة السابعة: الإبداع	126
أهداف الوحدة	127
أولاً- ماهية الإبداع ومحدداته	128
ثانياً- مراحل الإبداع ومبادئه وأهميته ومعوقاته	137
الوحدة الثامنة: الوظائف الإدارية للمنظمة	141
أهداف الوحدة	142
تمهيد	143
أولاً- وظيفة التخطيط	144
ثانياً- وظيفة التنظيم	149
ثالثاً- وظيفة التوجيه	152
رابعاً – وظيفة الاتصال	156
خامساً – وظيفة الرقابة	160
الوحدة التاسعة: القيادة	166

أهداف الوحدة.....	167
تمهيد.....	168
أولاً- مفهوم القيادة.....	168
ثانياً- مداخل دراسة القيادة الإدارية.....	171
ثالثاً- عناصر القيادة.....	174
رابعاً – القيادة في الإسلام.....	176
الوحدة العاشرة: ضغوطات العمل.....	179
أهداف الوحدة.....	180
تمهيد.....	181
أولاً- ماهية ضغوطات العمل.....	182
ثانياً- مصادر ضغوطات العمل.....	184
ثالثاً- النماذج المفسرة لضغوطات العمل.....	189
الوحدة الحادية عشر: إدارة الصراع.....	194
أهداف الوحدة.....	195
أولاً- مفهوم الصراع.....	196
ثانياً- مستويات الصراع وآثاره.....	200
ثالثاً- إدارة الصراعات.....	203
الوحدة الثانية عشر: إدارة الأزمات	207
أهداف الوحدة.....	208
أولاً- مفهوم الأزمة وأسبابها.....	209
ثانياً- مفهوم إدارة الأزمات وإستراتيجياتها.....	211

ثالثاً- إدارة الأزمات.....	213
الوحدة الثالثة عشر: الميزة التنافسية.....	217
أهداف الوحدة.....	218
تمهيد.....	219
أولاً- مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة.....	220
ثانياً- القوى المساعدة للجاذبية التنافسية.....	223
ثالثاً- بناء الإستراتيجية التنافسية.....	226
رابعاً – البيئة التنافسية للمؤسسة.....	233
المراجع.....	244

مقدمة

إن نجاح مؤسسة ما مقارنة بأخرى يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد، من خلال السلوك الايجابي الذي يتبناه الفرد العامل المتأثر بقوة القائد الذي يمارس جملة القدرات التي يتمتع بها، وذلك من خلال الربط الصحيح لجملة المثيرات الايجابية، ممثلة فيما تطرحه المنظمة من وسائل حقيقية تستطيع من خلالها استثارة دوافع الأفراد، يتم من خلالها تعزيز كل السلوكات الإيجابية وتعديل السلوكات السلبية.

إن مدى الاستجابة هذه يعود كلية إلى جملة التقديرات التي يضعها الفرد العامل كمؤشر تقاس من خلاله جملة التقديرات يضعها الفرد العامل كعامل تقاس به قيمة العائد والتضحية.

إن جملة قيمة المثيرات الايجابية التي تطرحها المنظمة كاستجابة حقيقية لرغبات الأفراد هي الكفيلة بتحديد حجم التوازن الذي تتركه هذه الأخيرة في نفسية الفرد، فتُوطد بذلك الترابط بينه وبين المنظمة في شكل انتماء استمراري، يشعر من خلاله الفرد أن بقاءه في المنظمة يجلب له مكاسب أكبر من تركها.

إن هذا الترابط يتعاظم عند الفرد عندما يدرك أن مقدار العطاء فاق مقدار التضحية، وإن محصلة ذلك تمثل سلوكات طوعية خارجة عن دائرة الإلزام، وهي أعلى درجات الولاء؛ إذ تمثل درجة إدراك حقيقي للبنة الحاضنة التي تؤمّن للفرد العامل الجو المثالي الذي يفجر فيه كل طاقاته.

إنها إذن درجة التمكين التي من خلالها تتم عملية إزاحة كل العوائق البيروقراطية التي تحُول دونما إخراج الطاقة الكامنة التي يزخر بها دواخل الفرد العامل والتي من خلالها يشعر بحقيقة الانتقال من التفكير العادي إلى التفكير الذي من خلاله ينشئ سلسلة القيم، وذلك من خلال انتقاله فعلاً من العمل عند من يملك إلى العمل فيما يملك، ليهيئ بذلك له حقل الإبداع الذي يمثل السبق في طرح حقيقة ما يتواءم ومطابقة مواصفات المنتوج مع تفضيلات وميولات وتوقعات الأفراد.

إذن هي القوة التي تمتلكها المنظمة للوصول إلى التميز، وهي الخاصية التي تجسد المخاطبة الفعلية لرشادة المستهلك.

إن الوصول إلى هذه المراتب يؤمنه السلوك الإيجابي السوي، أساسه البيئة الحاضنة التي تختفي فيها كل أشكال الإرباك التي تفقد الفرد العامل توازنه.

إن إبعاد الفرد العامل عن كل أنواع الضغوطات المفضية إلى أشكال الصراعات التي تجعل الفرد بعيدا عن مستويات الأداء المطلوب موكلٌ أمره إلى أسلوب القيادة التي يتبعها القائد وقوة تأثيره لما يمتلك من سمات لا توجد في غيره.

على النقيض من ذلك، كل أنواع الأداءات المتدنية هي محصلة للبيئة المنفرة التي ينشط فيها العامل والتي لا تؤمن له جوا ملائما يستغل فيه قدراته؛ فتتعاظم هوامش الخطأ، وتعاق فيها طاقاته، ليظهر الجانب الآخر من السلوكات السلبية، لتفتح مجالات تأثيرها على الأداء؛ إذ يبدو واضحا في الضغوطات المربكة لتوازن الأفراد والتي من شأنها تبعد الأفراد عن الأداءات المطلوبة.

إن الوقوف على مسببات هذا الاستنزاف التي تحد من قدرات الأفراد هي ضمان لتذليل المعوقات نحو إكساب المنظمة القوة لمجابهة نظيراتها، في ظل شراسة اقتصادية لا تقاوم، وإن الضامن الوحيد لتجسيد ذلك مرده إلى الطريقة التي من خلالها يتم انتزاع الأداء الراقي المجسّد لحقيقة درجة إتمام المهام الموكلة للفرد العامل، وذلك من خلال استعمال قدراته في تحويل مدخلات التنظيم إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية المصدر الوحيد للتفوق.

الوحدة الأولى:
السلوك التنظيمي

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف السلوك التنظيمي.
2- يذكر خصائص السلوك التنظيمي.
3- يُحلِّل جذور السلوك التنظيمي.
4- يُناقش الافتراضات الجوهرية للسلوك التنظيمي في الفكر الحديث.
5- يُناقش علاقة السلوك التنظيمي بمختلف القوى والمتغيرات المؤثرة فيه.
6- يُحلِّل أسباب تعقد المشكلة السلوكية في المنظمات.

تمهيد:

إن العديد من الأسئلة التي يطرحها القادة في المنظمات حول السبل التي تجعل الأفراد أكثر إنتاجية وأعظم أداءً وأكثر رضاً عن العمل؛ ومتى وكيف يتم تنظيم الأفراد في شكل فرق عمل؛ وما هي الطرق الأكثر نجاعة لتصميم الوظائف القادرة على احتواء الطرف الثاني في العملية الإنتاجية؛ وما هي مدى قدرة المنظمات على جعل الأفراد العاملين أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التي تفرضها بيئة العمل الداخلية منها والخارجية؛ هي أسئلةٌ عديدة الإجابة عنها بكل وضوح تكمن في أنماط السلوكات التنظيمية التي يتبناها الأفراد من خلال جملة التأثيرات الايجابية التي تُحرك سلوكهم في الاتجاه المطلوب، وهو نتيجة حتمية للربط الصحيح لدوافع الأفراد بجملة المثيرات الإيجابية التي تطرحها المنظمة؛ لاستثارة الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخلهم. هذا ما خلص إليه الفكر الحديث حول توجيه السلوك البشري نحو ما ترتضيه المنظمات الفاعلة.

ولقد تطورت الدراسات الخاصة بالسلوك التنظيمي في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وتطرق المتخصصون في هذا الميدان إلى مجالات عديدة ومتنوعة، تتعلق بسلوك الأفراد

والجماعات داخل المنظمة، لدرجة أنه يمكن القول دون مبالغة: " إن كل المفاهيم المتعلقة بالسلوك في المنظمات تقريباً قد أخذت نصيباً من الدراسة والبحث، ولقد استفاد بثمار ذلك كل المعنيين بجعل التنظيمات أكثر إنتاجية وأكثر جاذبية بالنسبة للعاملين فيها.

أولاً- مفهوم السلوك التنظيمي

1- تعريف السلوك التنظيمي:

يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه: " هيكلٌ لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد، يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها. وبمعنى آخر، فإن المنظمات تتكون من هياكل لوحداتٍ اجتماعية تضم أشخاصاً أو جماعات عمل يتعاونون معاً لتحقيق الهدف المشترك، مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من أجل الربح. أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك في المنظمات، والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية، وهذه المعارف التي يمكن أن تكون غاية السلوك نفسه، كما يمكن أن يستفيد منها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية، وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات[1].

2- خصائص السلوك التنظيمي:

بالرغم من أن مجال السلوك التنظيمي لم يتضح بعد، كما في حالة بعض العلوم الطبيعية، كالفيزياء والكيمياء والتي وصلت فيها المعلومات إلى مستوى النظريات والحقائق العلمية، إلا أن ذلك لا يبرر إهمال الطريقة العلمية في استخلاص المعلومات في مجال السلوك التنظيمي؛ حيث يمكن استخلاص المعلومات المطلوبة باستخدام الطريقة العلمية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام. ومن بين القضايا الهامة التي يمكن أن تجيب عليها نتائج البحوث في مجال السلوك التنظيمي في المنظمات، ويمكن الاستفادة منها عملياً، تكمن في ما يأتي:

- ما هي أفضل السبل التي من خلالها يمكن صياغة الأهداف بالشكل الذي يحسن من أداء العاملين ؟
- ما هي طرق تصميم الأعمال لتعزيز إحساس العاملين بالرضا ؟
- كيف يمكن تسهيل عملية الاتصال من خلال جعل المعلومة أكثر انسياباً ودقة ؟
- ما الخطوات التي يمكن اتباعها لتجنب ضغوط العمل المُفضي الصراعات ؟
- ما الذي يجب أن يفعله القادة لتعزيز فعالية فرق العمل ؟

إن الرغبة في الوصول إلى تفسير واضح لظاهرة السلوك التنظيمي المعقدة والمتغيرة لا يتم إلا من خلال الاعتقاد أن هذا الأخير لا يعتبر مجرد سلوك الأفراد فهؤلاء غالبا ما يعملون معاً في جماعات فيؤثرون ويتأثرون في بيئة العمل.

من هنا يُفهم من السلوك التنظيمي أنه يركز على ثلاثة مستويات للتحليل نوجزها في الآتي: الأفراد- الجماعات – التنظيمات. فعلى المستوى الفردي مثلاً نجد المتخصصين يهتمون بدراسة الإدراك والتعلم والدوافع ومثيراتها والقيم والاتجاهات؛ أما على مستوى الجماعات فيكون الاهتمام بنوع وكيفية الاتصال فيما بينهم، وكيف تتم عملية التنسيق لمجمل نشاطاتهم داخل الجماعة؛ أما

(1) انظر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 7.

بخصوص التنظيم فيتم وصفه ككل من حيث البناء وتفاعله مع البيئة، وكيف تؤثر عملياته في سلوك الأفراد والجماعات بداخله[1].

3- جذور مفهوم السلوك التنظيمي:

إن فترة التحولات الصناعية الكبرى، وكذا التغيرات التكنولوجية في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث معها كان السعي حثيثاً من طرف المهندسين في جعل الآلات أكثر كفاءة، امتدت جهودهم للعنصر البشري لجعله أكثر إنتاجية.

للأمانة التاريخية، تقر الوقائع أن رجال الهندسة الصناعية لهم السبق والفضل في الاهتمام بالسلوك التنظيمي، ويعتبر ***فريدريك تايلور*** (1856 – 1917) الأب الروحي لحركة الإدارة العلمية؛ إذ دفعه عمله إلى دراسة المكونات الفردية لعمل الأفراد، من خلال العمل الذي يؤدونه، وتصميم ما يعتقد أنه الطريقة المثلى لأدائه. هذه خلاصة فكر هذا الرجل الذي استشعر بعض نواحي عدم الكفاءة في أداء العاملين، وهذا من خلال الملاحظات التي سجلها عندما كان يعمل كمشرف في شركة فيلادلفيا، حيث أشار بوضوح إلى ضرورة تجنب بعض الحركات غير الضرورية والمهدرة للوقت. إن فكر تايلور لم يقف عند هذا الحد؛ إذ بعد سنوات قليلة، وحينما كان يعمل كمهندس استشاري لمصنع الصلب بـبتسبرغ، حيث صمم طريقة أكثر كفاءة استبعد من خلالها ضياع الوقت وكذا الحركات غير المجدية، ولقد لخص ***تايلور*** خبراته في كتابه المتميز "الإدارة العلمية "، والذي أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان أقصى رفاهية لأصحاب العمل، إلى جانب أقصى رفاهية كذلك للعاملين، بمعنى تحقيق المصلحة المشتركة.

وبغض النظر عن اهتمام حركة الإدارة العلمية في محاولة رفع كفاءة العمل اليدوي، فقد كانت منفردة في عصرها في التركيز على دور العاملين كأفراد، متبنية في ذلك فكرتين أساسيتين: تفيد الأولى بأن العناية باختيار الأفراد وإعدادهم وتدريبهم على الأعمال التي يؤدونها تجعلهم أقرب إلى درجة الاندماج؛ وبالتالي يسهل احتواؤهم، ويسهل بالتالي توجيههم؛ أما الفكرة الثانية من وجهة ***تايلور*** دائماً أن زيادة أجور العاملين تزيد من دافعيتهم وتحريك قواهم الداخلية للعمل؛ ومن ثم إنتاجيتهم. وبالرغم من أن هذه الفكرة أصبحت غير مقنعة بمعايير هذه الأيام، إلا أن ذلك لا يعني إنكار فضل ***تايلور*** في إبراز أهمية الدافعية في الأداء، وأن هذه الأفكار شجعت كذلك في فتح المجال لمزيد من الدراسات التي مهدت الطريق للوصول إلى علم السلوك التنظيمي.

وتقديراً لتلك المساهمات التي قدمتها حركة الإدارة العلمية، فقد وصف ***بيتر دراكر*** تايلور بأنه أول رجل في التاريخ لم ينظر إلى العمل باعتباره شيئاً مسلما به، بل ينبغي فحصه ودراسته 1. لقد شاطر هذا الفكر العديد من الباحثين الذين أرادوا استكمال البناء الذي أرادت حركة الإدارة العلمية إرساءه، نذكر منهم ***هوجو مونستربيرج*** المهتم بمحاولة جعل العمل أكثر إنسانية، وذلك من خلال شرح كيفية ارتباط مفاهيم التعلم والدافعية بسلوك الناس في العمل. وفي كلمة شهيرة لـ ***ماري باركر فوليت***: " إن المنظمات تستطيع أن تجني الكثير من الفوائد من خلال الاهتمام بحاجات العاملين فيها، كضرورة مراعاة اتجاهات العامل واستعداداته عند تخصيص العمل، ومراعاة التجانس في الخصائص عند تكوين جماعات العمل، والاهتمام بتحسين ظروفهم.

لا أحد ينكر ما قدمته حركة الإدارة العلمية من إسهامات استطاعت من خلالها بناء لبنات حقيقية مهدت الطريق لفهم تأثير السلوك التنظيمي في المنظمات على أداء العاملين، إلا أنها كانت غير كافية؛ على اعتبار أن هناك عوامل مؤثرة عديدة في سلوك الأفراد لم تُعطها حظها من الدراسة. إن إعادة تصميم العمل تؤدي بطريقة أكثر كفاءة، ليس فقط بالاعتماد على الحوافز المادية

(1) انظر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 11-12.

التي لا أحد ينكر فضلها كمثير حيوي في استنهاض دوافع الأفراد، وإن التركيز عليها وحدها جعل العامل يشعر بأنه مدخل كباقي المدخلات لا إنسانية له؛ الأمر الذي دفع بالكثير من المنظرين وكذا العاملين يرسمون حدود مدخل حركة الادارة العلمية.

إن من بين المداخل الجديدة التي نالت حيزا من الشهرة في تلك الحقبة هي حركة العلاقات الإنسانية لمؤسسها ***إلتون مايو*** حيث أقام فلسفته على رفض فكرة حركة الإدارة العلمية القائمة على أن توجيه الأفراد لا يتم خارج البعد المادي والاقتصادي، رافضاً كل التأثيرات الأخرى المحيطة والمشكلة لبيئة العمل بكل أبعادها والتي لها تأثير بالغ في نفسية الفرد، وهو ما أثبتته تجارب مصانع الهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية التي خلصت إلى أن أداء الأفراد يتأثر وبشكل كبير بالعوامل الاجتماعية أيضاً، وخاصة طبيعة العلاقات في جو العمل الذي تُؤمنه بيئة حاضنة حقيقية، والتي لها الدور الكبير في تعزيز السلوكات الإيجابية وتعديل السلوكات السلبية. إنها النتيجة التي لخصت جملة التجارب التي اجراها ***إلتون مايو*** ورفقائه في العديد من المصانع، والتي مفادها أن الاهتمام بتوفير الجوانب المادية فقط نتائجها محدودة بالمقارنة مع تأثيرات العوامل الاجتماعية التي تعد مكوناً أساسياً من مكونات حياة الأفراد، والتي لا تقبل الاختزال[1].

إذن لم يعد مقبولا النظر فقط إلى العوامل المادية وحدها، بل من الضروري التقدير الكامل لاتجاهات الأفراد والكيفية التي يتواصلون بها فيما بينهم. إن إحساس العمال بأنهم محل دائرة الاهتمام يعزز بصفة جدية عامل الانتماء لديهم، نتائجه تظهر بشكل جلي في رفع مستوى الأداء، من خلال استثارة واستنهاض دوافعهم. إنها الحقيقة المتجلية من خلاصة فكر المدرسة الإنسانية رغم ما انتابها من نقص؛ كون اقتصار دراستها على العوامل التجريبية في النتائج، مستثنية في ذلك مجال تأثيرات عوامل أخرى لا تخضع للقياس، ومع ذلك فلا أحد ينكر إسهامات هذا الفكر في حقل السلوك التنظيمي؛ حيث أبرزت أهمية تأثيرات العوامل الاجتماعية على أداء السلوك التنظيمي في الفكر الحديث لقد كانت هناك إشارات واضحة لبزوغ علم جديد نتيجة لما فرضته مواقع العمل من سلوكات فرضتها عوامل فردية وجماعية وتنظيمية والذي تطلب ضرورة الفهم الصحيح لمصادر هذه السلوكات. فنجاح المنظمات مرهون بتعزيز الإيجابي منها وتعديل المنحرف منها.

إن بداية الاهتمام بهذا الموضوع شهدته أواخر الخمسينات وبداية الستينات، حيث كان الاهتمام متزايدا من خلال تبني الكثير من البحوث ودراسة بعض العمليات الأساسية في الموضوع، مثل الدافعية والقيادة وأثر الهياكل التنظيمية، على عكس ما كانت تشهده فترة الأربعينيات وبداية الخمسينيات من نمو غير منتظم في استخدام الطريقة العلمية في القضايا الإدارية والتنظيمية. إن إرساء جذور هذا الفكر تعززت عندما أصبح الاهتمام أكبر ببعض فروع العلوم الإنسانية، وخاصة علم الاجتماع، وهو ما أخذت به مدارس الإدارة كنصيحة من توصيات التقرير الخاص لنتائج الدراسة التي أعدها كل من ***جوردن*** و ***هول*** في أواخر سنة 1959.

ولقد كانت تلك الجهود باعثا على الاهتمام بالسلوك التنظيمي اعتماداً على ما هو موجود في فروع أخرى من فروع المعرفة. ما يستخلص من هذا القول أن هذا العلم بحقيقة اليوم هو علم مهجن، يستمد كيانه من كثير من العلوم الاجتماعية. فعلم النفس - على سبيل المثال - هو الأصل لكل من الشخصية والتعلم، وكذا الإدراك عند الأفراد. بالمقابل، فإن تفاعل الجماعة والقيادة منبعها علم الاجتماع وان دراسات القوة والسياسة في التنظيم للسياسة دور مهم فيها. كما أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يعتمدون على نتائج البحوث في علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة في التنظيم، ليُستخلص من ذلك أن علم السلوك التنظيمي في حقيقة الأمر هو علم متعدد المنابع.

(1) انظر: محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 23-27.

4- الافتراضات الجوهرية للسلوك التنظيمي في الفكر الحديث:

يمكن حصر الافتراضات الجوهرية للسلوك التنظيمي في النقاط التالية[1]:

- يمكن للتنظيمات أن تكون أكثر إنتاجية عند تجسيد بيئة حاضنة، تعكس حقيقة التحسين المستمر لمستوى جودة الحياة للأفراد العاملين داخل المنظمات.
- لا يجب التسليم بأن هناك مدخل وحيد مفضل لدراسة السلوك التنظيمي.
- التسليم بأن الثابت اليوم في الوجود هو التغيير؛ ومن ثم تميز التنظيمات بخاصية الديناميكية أمر لا يقبل التفنيد.
- يمكن للعمل أن يكون منتجاً في الوقت ذاته مصدرا للبهجة والسرور.

إن نظرة العديد من الباحثين الآن أصبح ينتابها الكثير من التفاؤل بخصوص فكرهم حول الطبيعة الإنسانية؛ إذ يرون أن معظم الناس لديهم القدرة على العمل الجاد متى تهيأت لهم الظروف لذلك، كالتقدير السليم لجهودهم، وإعطاء لهم الفرصة للنجاح، من خلال الاهتمام بتأهيلهم وتدريبهم، فحتما الاستجابة تكون طوعية نحو الإنجاز، دونما ضغط أو إكراه.

5- مداخل إدارة السلوك التنظيمي:

يرى المتخصصون المحدثون في مجال السلوك التنظيمي أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل عند مواجهة تلك الظواهر المعقدة، وإن الاعتقاد بغير ذلك يعتبر بعيدا عن المنطق والدقة؛ لأن السلوك في موقع العمل هو نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل، وهذه الحقيقة يبلورها ما يعرف الآن بالمدخل الموقفي الذي أصبح أحد السمات المميزة لعلم السلوك التنظيمي في وقتنا هذا.

فسلوك الفرد في العمل يتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل طبيعة التنظيم، وطبيعة العلاقات الاجتماعية بين أفراده، إلى جانب تأثيرات الخصائص المميزة للبيئة المحيطة وبأبعادها المختلفة الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية، وكذا التكنولوجية. وبالرغم من أن هذه العوامل يمكن أن يؤثر كل منها بشكل منفرد على سلوك الفرد في العمل، إلا أنها في تفاعلها معاً تجعل التأثير أكثر تعقيدا.

6- علاقة السلوك التنظيمي بمختلف القوى والمتغيرات المؤثرة فيه:

للوقوف على طبيعة السلوك التنظيمي بشكل دقيق كأحد العلوم المعاصرة فمن الضروري معرفة العلاقة التي تربطه بمختلف القوى ممثلة في الأبعاد المشار إليها سابقا والتي تميز مجتمع اليوم هذه القوى يمكن إيجازها في النقاط التالية:

أ- العولمة:

إنه ومن المسلمات اليوم والتي لا يرقى الشك فيها إلى ذهن عاقل أن المنظمات اليوم تعمل في بيئة اقتصادية تتدفق فيها الموارد من معلومات وسلع وأموال من كل الجهات وهو ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار لفهم حقيقة السلوك التنظيمي في ظل تعاملات ألغت كل الحد ود الجغرافية لتشمل المجالات الدولية بكل قواها التنافسية وهي ابرز الحقائق الاقتصادية في عالمنا اليوم.

ب- تنوع قوة العمل لفترة وجيزة:

في أواخر الخمسينات فقط كان دور المرأة يختلف تماما عما هو عليه الآن إذ كان يقتصر وفقط على رعاية شؤون الأسرة ليوكل أمر الإعالة بكل ما تحمله معاني هذه الكلمة من تحمل لكافة المسؤوليات لتتغير الصورة تماما الآن وذلك من خلال ولوج المرأة العديد من مناحي الحياة إذ أصبحت تشكل نصف قوة العمل تقريبا ولقد ساعد في ذلك العديد من العوامل منها تزايد قبول

(1) انظر: محمد قاسم القريتوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1999، ص 45-46.

المجتمع لعمل المرأة وخاصة بعد توفر فضاءات لرعاية الأطفال لما وفر من دور للحضانة تحل محل الأسر في أوقات العمل.

ج- ارتفاع متوسط فترة العمل كاستجابة للارتفاع متوسط الأعمار:

إن الانفجار السكاني الذي شهده العالم بعد ما وضعت الحرب العالمية أوزارها وما ترتب عنه من انتعاش اقتصادي صاحبه في ذلك متوسط أعمار الساكنة كذلك من خلال توفير شروط صحية أكثر لتزداد من خلالها فترات العمل بالنسبة للفرد الأمر الذي أصبح يتطلب إعادة النظر في العديد من السياسات التقليدية لإدارة الموارد البشرة مثل ساعات العمل وأوقات الراحة وكذا سن التقاعد.

ه- التطور التكنولوجي:

منذ بزوغ فجر الثورة الصناعية والأفراد يعملون في وظائف تنظيمية وفق تدرج هرمي يطلق عليه مصطلح التنظيم وقد ظلت تلك الصيغة التقليدية مطبقة خلال القرن العشرين ولكن تأثير العديد من المتغيرات وفي مقدمتها التطور التكنولوجي الهائل الذي شهدته الساحة وعلى مختلف الأصعدة. إذن هي متغيرات ملحوظة سواء في الوظائف أو التنظيمات نفسها كان لها الأثر البالغ على سلوك الأفراد فبقدر ما كانت هذه التكنولوجيا سندا أساسيا في مضاعفة الإنتاج وتعظيم الربحية نظرا لما قدمته من وفرة في المال والجهد والوقت بالمقابل قد مت تذمرا معلنا في أوساط العمال حيث أزاحت هذه التكنولوجيا العديد منهم خارج العمالة وأصبح الأمن الوظيفي للباقين في خطر مما يولد حتما حالة من الإرباك الحقيقي لدى الأفراد ينعكس تماما على سلوكهم في المنظمات إن ما يتجه إليه عالم اليوم وما يحويه من شركات إنتاج عالمية هو الحصول على المزيد من التكنولوجيا لما رأت فيها من تخفيض واضح للتكاليف بسبب التسريح الجماعي للعمال من خلال إعادة الهيكلة وجعل المنظمة أكثر بساطة وأقل حجماً.

و- عالم الجودة:

إن عالم البشر ومنذ الأزل يميل إلى تحقيق ما يرغب فيه بإشباع اكبر وبتكاليف أقل. إنها الغريزة الأبدية والأزلية التي تساير حياتهم والى لابد. إن نجاح مؤسسة مقارنة بأخرى يقاس اليوم بما يقدم أو يطرح في السوق من سلع وخدمات لها القدرة على المخاطبة الفعلية لرشادة المستهلك في ميولاته وتفضيلاته وتوقعاته وذلك من خلال مطابقة مواصفات المنتوج لهذه الرغبات إذن إنها القوة التي ينبغي للمنظمات أن تحوزها إذا ما أرادت أن تضمن بقاءها في ظل شراسة اقتصادية ضمن بيئة تتسم بالغموض إن إدراك هذه البيئة تؤمنه إدارة جودة شاملة إذ تعد هذه الأخيرة من أشهر المداخل لبناء الجودة الشاملة والتي تعبر عن الإستراتجية التنظيمية لتحسين رضا العميل الخارجي بتنمية ألأساليب التي تساعد على الإدارة الواعية لجودة المخرجات وهي ليست أساليب فنية خاصة وإنما هي فلسفة وطريقة في الحياة تؤكد الحرص على الجودة في كل شيء يتم عمله وكما يقول إدواردز ديمينج وهو من أشهر المهتمين بإدارة الجودة الشاملة. إن نجاح الجودة الشاملة يحتاج من كل شخص في التنظيم من أدنى مستوى إلى مستوى الرئيس التنفيذي ان يكون لديه التزام تام بإدخال اي تطوير يراه ضروري لتحسين الجودة.

ثانياً- المشكلة السلوكية في المنظمات

إن إشباع حاجت أفراد المجمع من السلع وخدمات المختلفة والموكل إلى عدد الكبير من منظمات التي تمارس النسق الاجتماعي المتكامل لعناصر متفاعلة ومتعاونة، من اجل الوصول إلى هذا الهدف عن طريق ما تقدمه من رفاهية تعكس حقيقة تطور وفعالية هذه المنظمات.

وعلى ضوء هذا التصور للمنظمة تم تعريفها على أساس أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتسقة التي تعمل على تفعيل مجموعة من موارد البشرية والمادية والفكرية من اجل تذليل ما يمكن أن يعترض إشباع الرغبات الإنسانية وهذا بتفاعلها مع النظم الأخرى في البيئة المحيطة.

1- العناصر والسمات التي تمتع بها المنظمة:

حتى يتسنى لنا إظهار المعنى الحقيقي للمنظمة باعتبارها مؤسسة اجتماعية وحضارية أساسية في عالمنا المعاصر يجب تقديم تحليل للعناصر وسمات التي تمتع بها المنظمة.

أ- الأهداف: تعتبر مجموعة الأهداف المحددة من طرف المنظمة هي الدافع الذي تنشأ من اجلها المنظمات سواء المادية منها كإنتاج وتوزيع السلع المادية والمعنوية كتقديم الخدمات من صحة وتعليم وتلعب الأهداف دور أساسيا في حركة المنظمة فهي المرشد الذي يوجه تلك الحركة والمعيار الذي بواسطته تقيم انجازات والنتائج.

ب- الأنشطة: إن ممارسة بعض الأعمال والأنشطة تعد من السمات الرئيسية من أجل تحقيق الأهداف المحددة فبذل الجهد واستنزاف الطاقات لأجل التقرب من الأهداف يضع المؤسسة في الاتجاه الصحيح.

ج- الموارد: إنها مصادر الجهد والطاقة بعبارة أخرى هي الإمكانيات البشرية والمادية والطبيعية ممثلة في الهياكل والموارد وان عملية اختيار هذه الموارد سواء تعلق الأمر بكمها أو بكيفها شرط أساسي للإمكان بقيام المنظمة بالأنشطة التي من خلالها تتحقق الأهداف.

د- البيئة: إنها المسلمة التي تقر بان المنظمة لا تنشأ من فراغ أو تعمل فيه بل هي جزء من البيئة مكتملة تضم كما هائلا من المنظمات الأخرى وهي البيئة نفسها التي تضم الأفراد وجماعات المستفيدة من مخرجتها.

من أجل تحقيق بعض الأهداف التي تمثل الرغبات أو متطلبات لبعض الفئات أو الأجزاء ذلك مناخ المصدر الرئيسي أو الوحيد الذي تستمد منه المنظمة أنواع الموارد اللازمة لعملياتها وعليه فان كفئة وفعالية الأنشطة التي تمارسها المنظمة ونوعية النتائج المحققة تتوقف جميعا على كمية ونوعية الموارد التي يوفرها لها هذا المناخ ليستقبل هذا الأخير مخرجات هذه المنظمات وان نجاحها أو فشلها يتوقف على قبول أو رفض هذه المخرجات دون أن ننسى ما يحتويه المناخ من نظم وقواعد تحكم عمل هذه المنظمات وتضبط علاقتها كتحديد ما يرفض وما يقبل من نشاطات ومجلاتها لتجد نفسها في وضع يحتم عليها الالتزام بتلك النظم والقواعد وهو الالتزام الذي يختلف باختلاف درجة اعتماد كل منها على هذا المناخ.

ه- الاعتماد المتبادل: إن طبيعة العلاقة بين معظم المنظمات يمكن نعتها أو وصفها بأنها علاقات اعتماد متبادل إذا ما نضرنا إلى أنها جزء من المناخ الأكبر الذي يحتوي غيرها من منظمات لتجد نفسها في حاجة لتبادل المنافع فيما بينها كل يعتمد في انجاز عملياته على منظمات أخرى ليتأكد الجزم بأنه من الصعب التخيل وجود منظمة واحدة تنعزل عن غيرها من المنظمات بل في كثير من حالات نجد مخرجات المنظمات هي مداخلات لأخرى وتفرض علاقات الاعتماد المتبادل هذه أن تلتزم المنظمة إلى درجة معينة بالقواعد والإجراءات التي تعتمدها المنظمات الأخرى وتتوقف درجة الالتزام على مدى الاعتماد في كل حالة.

و- القواعد والمعايير: إن جملة من القواعد والضوابط تحددها المنظمة كمسار تنهجه بهدف تنظيم سلوك أفرادها لتحقيق التناسق والتجانس بين الأفراد والجماعات بالإضافة إلى مجموعة من المعايير التي تستند إليها والحكم على الانجازات وتحديد درجة النجاح وفشل في كل حالة.

ز- الحركة: إن النشاط الدائم من اجل تحقيق الأهداف التي قامت من اجلها المنظمات يجعلنا نتأكد من أنها كائن مثل سائر الكائنات الأخرى بل تتصف بالحركة تتعرض من خلال هذه النشاطات إلى الحالات المختلفة من النجاح والفشل يتبعها ظهور معدلات متباينة من النمو أو يصبها حالات من التراجع شأنها في ذلك شأن الكائنات الحية ذات نشاط فإنها معرضة في إي وقت للفناء أو الجمود وهي الحالة التي تنفصل فيه المنظمات عن واقعها وتنعزل عن المناخ المحيط بها لتخرج بذلك على مجال النشاط الطبيعي المحدد لها وتعجز عن تحقيق أهدافها ليتجلى لنا مدى تعقد المنظمات الحديثة ومن ثم تعقد عملية إدارتها وتوجيها.

إن ما يتصف به المجتمع الحديث اليوم أنه مجتمع منظمات التي تقوم بإدارة شؤونه واتخاذ القرارات الأساسية ذات التأثير على حاضره ومستقبله، وترتكز أهمية المنظمات في أنها تسيطر بدرجة واضحة على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتنمية مصادر جديدة للطاقة لاستخدامها في توسيع نطاق السوق المحلي بالدرجة الأولى من خلال توسيع عمليات الإنتاج المادي والمعنوي المختلفة بغرض إشباع حاجات أفراد المجتمع ورفع مستويات الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية.

إن ما يتمتع به المجتمع من استقرار من جهة أو ما يهدده من اضطراب من جهة أخرى في أوضاعه الاقتصادية ومن ثمة الاجتماعية وكذا السياسية تتوقف كلية على هذه المنظمات إذ تعتبر المستخدم الأساسي لقوة العمل في المجتمع وهي القادرة على خلق فرص الاستخدام وإتاحة المجال أمام إعداد متزايدة من طالبي العمل.

وإدارة عمليات الثروة والحفاظ عليها وتنميتها بما يحقق درجات متتالية باستمرار الناتج الوطني الأمر الذي يوفر مقدارا أعلى من الدخل لإتاحة الفرص أمام أفراد المجتمع لإنفاقه واستثماره بما يرضي رغباته المتنوعة.

إنه مستوى التقدم والرفاهية الذين يحققهما المجتمع يعكس مدى تأثير المنظمات في حياة المجتمع من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية.

ولا شك أن أنواعا مختلفة من المنظمات في المجتمعات الحديثة هي المقصودة عند تعرضنا لأهميتها في قطاع الأعمال والأنشطة الاقتصادية تتولى الشركات والهيئات أو ما يسمى بمنظمات الأعمال وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل وتنمية فرص العمل في حين تتولى المدارس والجامعات والمعاهد وغيرها من المنظمات التعليمية مهام التلقين والتثقيف في المجتمع كما أن للأحزاب والاتحادات والنقابات وغيرها من المنظمات الدينية والصحية والرياضية والثقافية دور ملحوظ في التأثير على مقدرات المجتمع في هذا المجال الهام حيث تتولى كل منها بعض تلك الشؤون متعاونة في ذلك مع منظمات أخرى أو متنافسة أو متصارعة معها حسب طبيعة التنظيم الاقتصادي والسياسي المنتهج

2- العوامل المحددة لكفاءة المنظمات:

لما كانت المنظمة هي ذلك النظام الاجتماعي الذي يمارس أنشطة متنوعة باستخدام موارد بشرية ومادية مختلفة بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف تمثل حاجات اجتماعية ذات قيمة مادية ومعنوية وان أعمالها تمارس في إطار مناخ يتشكل من كل المنظمات الأخرى سواء المتعاونة منها أو المنافسة لها الأمر الذي يحتم نسج علاقات تبادلية تخضع للقواعد والنظم التي تفرضها تلك المنظمات وعلى ضوء تلك العلاقات والتفاعلات وعلى قدر ما تقوم به المنظمة من أنشطة يكون النجاح فيستمر بقاؤها ويتسع نموها أو يكون الفشل فيلازمها الضعف والجمود.

وفي ضوء هذا التصور للمنظمة يمكن تحديد عوامل نجاحها وأسباب كفاءتها في مصدرين أساسين يمكن إيجازها في الآتي:

- نوعية الموارد المتاحة وأساليب إدارتها في استخدام تلك الموارد والمحافظة عليها بل واستثمارها.
- الظروف المناخية التنظيمية المحيطة بالمنظمة والتي تمنحها فرصا للنجاح أو تفرض عليها من القيود والضوابط ما يشل حركتها ويحد من فعاليتها.

وبشكل عام فإن التطور في علوم الإدارة يجعلنا نميل إلى الاعتقاد بان عوامل الكفاءة الداخلية أو الذاتية للمنظمة أكثر أهمية وابعد أثرا في تحديد المستوى العام لهذه الكفاءة هذا لا يعني أبدا انه لا تأثير لعوامل المناخ التنظيمي في تحديد هذه الكفاءة بل ما نريد تأكيده هو أن مصادر الكفاءة الذاتية تستطيع أن تعوض الآثار الغير ايجابية لهذا المناخ

إن المتأمل في العناصر ذات التأثير البالغ في تحديد كفاءة المنظمات تعود وبشكل قاطع إلى الأفراد العاملين والجماعات المرتبطين كأعضاء في المنظمة والذين يمارسون واجبات معينة متخذين في ذلك قرارات حاسمة قد تهيئ فرصا للانطلاق الصحيح المفضي إلى النجاح والتميز أو تكون سببا في تكوين عثرات أو نقاط اختناق تنبئ باحتمالات الانهيار.

3- مظاهر تأثير العنصر البشري على كفاءة المنظمات:

يظهر تأثير العنصر البشري في أنماط السلوك الصادرة عن الأفراد والجماعات العاملة والمتعاملة في ومع المنظمات ممثلة في الأفعال والتصرفات التي يمارسها هؤلاء الأعضاء والأفراد والمرتبطين بها أثناء محاولتهم أداء الوجبات المنوطة بهم من ناحية وإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من ناحية أخرى إن أنماط السلوكات هذه هي أهم المؤثرات في كفاءة المنظمات ويمكن ترجمة السلوك الإنساني من وجهة نظر المنظمة واحتمالات تأثيره على كفاءتها في الأشكال التالية:

1- سلوك مؤيد (متعاون) للمنظمة في تحقيق أهدافها كأن يتحد جهود الجميع من اجل تنفيذ ما سطر من برامج وإزالة كل ما يعترضها من تهديدات.
2- سلوك رافض مناقض لأهداف المنظمة ويتجسد هذا السلوك في عملية التباطؤ أو الامتناع عن الانجاز أو تجنب المشاركة الفعالة في حل مشكلات المنظمة أو ابتكار الأساليب المساعدة في التغلب فيما تعانيه من مشاكل كلها من أشكال السلوكات المناقضة لأهداف المنظمة إن السلوكات الرافضة ليست بالضرورة سلوكات معادية بشكل عملي ظاهر للمنظمة بل قد يتخذ شكل امتناع عن تقديم الخبرة والمهارة التي يمتلكها الفرد تكون المنظمة في أمس الحاجة إليها.
3- السلوك المحايد: بمعنى عديم التأثير على كفاءة المنظمة ويعتبر هذا في أنماط الأفعال والتصرفات التي لا تسبب أضرار واضحة بالمنظمة وأهدافها، في نفس الوقت لا تقدم فيه معونة إيجابية ذات قيمة.

لقد دلت الدراسات السلوكية بسرعة عامة أن السلوك إيجابي هو من أهم عوامل نجاح المنظمات على عكس سلوكات السلبية التي تعيق وتأخر كفاءة المنظمات.

4- طبيعة المشكلة السلوكية:

يمكن التعبير عنها بتلك المواقف التي تواجه فيها المنظمة سلوكا منقاضا أو متعارضا مع أهدافها من جانب بعض أعضائها أو من المتعاملين معها كما يمكن تصور'المشكلة السلوكية حين تواجه المنظمة سلوكا غير متعاون لأعضاء هذه الفئة مع المنظمة كما نتصور واجها ثالثا للمشكلة السلوكية ممثلا في السلوك الحيادي أو السلمي إذا كانت السلبية تعني ضياع فرص مفيدة للمنظمة أو تكريس أوضاع غير ملائمة لها.

إن أخطر ما يمكن أن تواجه المنظمة هو أن هذه السلوكات تأخذ شكل سلوك جماعي يتبناه أفراد عديدون بمعنى أنه لا يصدر في كل الأحيان عن فرد واحد وهو ما يفاقم هذه المشكلة إذ أن التفاعل بين الأفراد والجماعات يكون له تأثير في إذكاء المقاومة أو عدم التعاون الأمر الذي يزيد في درجة تناقض السلوك أو يتمكن من تحويل سلوك حيادي إلى سلوك مناقض كما قد ينجم عن هذا التفاعل تحويل سلوك معاون إلى مناقض أو حيادي وعلى هذا الأساس نستطيع تحديد التحادي الذي يواجه المنظمات الحديثة في تعاملها في النقاط التالية:

أ- إن تأكيد وتدعيم أنماط السلوك المعاون وحفز مصادره الفردية أو الجماعية على استمرار في نفس اتجاه الايجابي المحقق لأهدافها وسياستها وهي المحاولات الجادة التي تعمدها المنظمة

ب- استقطاب المحايدين وتحويلهم إلى معاونين: بمعنى أنها تحاول إقناع أصحاب السلوك السلبي غير المؤثر بالمشاركة في نشاطاتها والإسهام من اجل تحقيق أهدافها إن تحيل السلوكات السلبية إلى ايجابية هو أمر ليس بالسهل الحصول عليه إنما الأمر يتطلب دراسة وتحليل أسباب إعراض هؤلاء والعمل عن إزالة تلك الأسباب.

ج- تعديل السلوك المناقض وتحويله إلى سلوك محايد أو معاون :حيث يتطلب الأمر التعامل مع عدد كبير من العوامل والمتغيرات بالإضافة إلى انه يستغرق وقتا طويلا خاصة إذا كانت أسباب ودوافع السلوك المناقض كامنة وغير واضحة حتى بالنسبة للشخص الصادر منه السلوك ذاته.

لذا فان التأمل في خصائص السلوك الإنساني والتأثيرات المحتملة لتلك الخصائص على اتجاهات السلوك فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها والمتصف عادة بالشروط التالية:

- السلوك الإنساني هادف يُرجى من خلاله تحقيق نتائج معينة وتطرح هذه الخاصية احتمال وجود تناقض بين الأهداف التي يسعى إليها الفرد من سلوكه التي تعمل المنظمة على تحقيقها.
- السلوك الإنساني تحركه دوافع متنوعة ومتغيرة ، ومنها العاطفي الذي يستند إلى المشاعر والانفعالات غير الرشيدة والتي قد تهدد باحتمالات التناقض مع متطلبات العمل بالمنظمة وما تفرضه من قيود ، ومنها الانفعالات الرشيدة التي تعتمد على المنطق والتدبير الموضوعي.
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والدوافع المحركة له هذا التغيير الذي يطرح أمام المنظمة مشكلة التنبؤ واحتمالات التوقع، فالاختلاف بين قرارات أو مواقف المنظمة وبين حركة السلوك الإنساني هي نتائج الخطأ في تقديرات التنبؤ والتوقع هذا.

5- أسباب تعقد المشكلة السلوكية:

إن ما يمثل التحدي الأعظم الذي يواجه المنظمات الحديثة يكمن في المشكلة السلوكية وان إيجاد صيغة ملائمة لمواجهة هذا التحدي يصبح المهمة الأشق التي يجب التغلب عليها ، إذ أن الدرجة العالية من التعقيد التي يتميز بها السلوك الإنساني يصبح حلها يبنى على أساس موضوعي يتطلب اهتماما خاصا وخبرة وتأهيل متميزين

ومن أسباب تعقد المشكلة السلوكية نذكر الآتي:

أ- تعدد العوامل والمتغيرات المحددة للسلوك الإنساني وتداخلها في تفاعل مستمر الأمر الذي يجعل الفصل بينها لمعرفة تأثير كل منها على حدة عملية قد تبد ومستحيلة في بعض الأحيان فإلى جانب الدوافع والاتجاهات الفردية والخبرات والتجارب المكتسبة الذاتية للإنسان وأساليبه في الفهم وإدراك هناك مؤثرات اجتماعية تنبع من محيط الأسرة وكل من يتصل بهم الإنسان يمثل ناتجا مؤثرا لتأثير العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المجتمع تلزمه بأنماط من سلوك المقبول اجتماعيا.

ب- صعوبة قياس المتغيرات المحددة للسلوك: إن عدم خضوع الدوافع والاتجاهات وأساليب الإدراك وغيرها من الخصائص النفسية للإنسان لفكرة القياس تبرر مدى صعوبة قياس

المتغيرات المحددة للسلوك عند الإنسان على غرار ما تعلق بالمظاهر والخصائص المادية وذلك أيضا لعدم وضوح الأبعاد بالنسبية للتفاعلات الاجتماعية وأثر المتغيرات الحضارية في تحديد سلوك الأفراد والجماعة.

ج- **الانغماس الشخصي للباحث في المشكلة** بحيث يصبح طرف فيها بلا شعور ووعي منه كتغلغل التفكير الذاتي والرؤية الشخصية له حين يتعرض بالدراسة والتحليل لمشكلات سلوكية تكون له أراء معينة ونظريات محددة بالنسبة لها هذا مما يجعل الدراسات السلوكية أمر معقد يهدد سلامة البحوث في مجلات سلوكية وعند حدوث مثل هذا الأمر تصبح إجراءات البحث كلها وما يمكن أن يصفر عنه من معلومات ونتائج مصطنعة بالتحيز الشخصي لباحث.

ورغم أن العلم الحديث يحترز لمثل احتمالات هذا الخطأ واوجد من الطرق والضمانات ما يجعله في أضيق النطاق حيث كانت النتائج مشرفة عندما اقتصرت هذه الطرق والضمانات على الباحثين المتخصصين الملتزمين بمنهج العلم والمنطق.

إلى جانب ذلك نجد أسباب أخرى في تعقيد المشكلة السلوكية وجعل دراستها عملية شاقة نسبيا نذكر منها:

أ- تقلب السلوك وعدم ثابتة وتجديد العوامل والدوافع المحركة له.

ب- تباين أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثر معين وذلك نتيجة اختلاف المواقف النفسية والاجتماعية للأفراد.

ج- تشابه أنماط السلوك الناشئة بفعل مؤثرات مختلفة وذلك نتيجة لتشابه التكوين النفسي والاجتماعي لبعض الأفراد.

الوحدة الثانية:
الدوافع

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الدافعية.
2- يذكر خصائص الدوافع.
3- يُفرِّق بين الدوافع والحوافز.
4- يُناقش مدخل الرضا عن العمل كمحركٍ للدافعية.
5- يُقيِّم مدرسة العلاقات الإنسانية.
6- يُحلِّل مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيَين.
7- يُناقش نظرية أبراهام ماسلو للحاجات.
9- يُحلِّل نظرية العاملَيْن لـ هرزبرج (1959).
10- يُناقش نظرية التوقُّع.
11- يناقش نظرية العدالة في الدافعية لـ أدامز.
12- يُحلل نظرية إشباع القيمة لـ أودين لوك.
13- يناقش نظرية بورتر و لولير في الدافعية.
14- يذكر نظرية الإدراك.
15- يذكر نظرية الجماعة المرجعية.

أولاً- مفهوم الدوافع

إن من المواضيع التي حازت على قدرٍ كبير من الاهتمامات نجد الدافعية التي نالت قسطاً كبيراً من الدراسات في مجالي علم النفس الصناعي وكذا علم الإدارة؛ ومردُّ ذلك إلى العلاقة المباشرة القائمة بين إنتاجية العاملين من جهة ودافعيتهم من جهةٍ ثانية، إلى جانب العلاقة بينها وبين القيادة الإدارية.

1- تعريف الدافعية:

يرجع مفهوم الدافعية (Motivation) إلى الأصل اللاتيني Movere، وتعني الرغبة على الحركة والعمل.

وقد عرَّف ***روبرت كرايتنر (Robert Kreitner)*** الدافعية بأنها « العمليات الفسيولوجية التي تُسبِّب كلاً من الحركة والاتجاه، وتثبيت العمليات الاختيارية للفرد لتحقيق الأهداف المحدَّدة لديه »[1].

(1) Robert Kreitner, Organization Behavior, Bostton, MA and Richard Irwin, Inc, 1989, P 195.

إن ما يُلاحظ على هذا التعريف، أنه ركَّز على العمليات الفسيولوجية، وعلى قُدرة الأفراد على اختيار السلوك المحقِّق لأهدافهم.

وقد حدَّد ***روبرت كرايتنر*** عناصر الدافعية فيما يلي:

أ- الاحتياجات والرغبة والتوقُّع؛

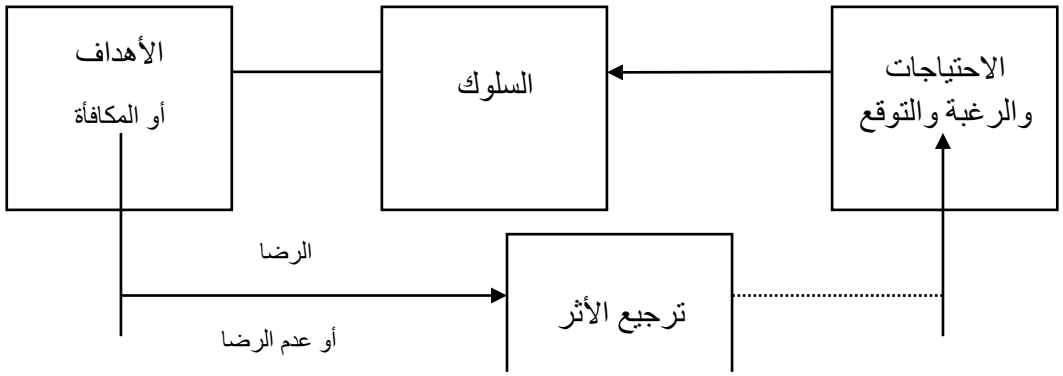
ب- السلوك؛

ج- الأهداف؛

د- ترجيح الأثر.

ويمكن توضيحها في الشكل التالي، حيث يتحقَّق الرضا عند تحقُّق الاحتياجات ولا يتحقَّق عند عدم تحقُّقها.

شكل رقم (1):
عناصر الدافعية حسب *روبرت كرايتنر*



المصدر: Robert Kreitner, Organisation Behavior, Bostton, MA and Richard Irwin, Inc, 1989, P 195.

إن الخلط بين الدافعية وبين العمليات الإنسانية الأخرى في دائرة السلوك الإنساني هي الساحة التي وُجِّهت كإعابةٍ على هذا التعريف. وقد استَخدم البعض الدافع بمعنى الحاجة (Need)، التي تدفع الفرد إلى القيام بسلوكٍ معين يسعى من خلاله تحقيق هدفٍ يُساهم في إشباع هذه الحاجة، لينتقل الفرد من حالة عدم التوازن التي يشعُر بها إلى حالةٍ من الرضا والتوازن. هذا الاتجاه الذي رآه ***كاري جونس (Cary Johns)*** [1] الذي يُعرِّف الدافعية بأنها الرغبة في العمل الجاد والاستمرار فيه، مع ربط سلوك الفرد بتحقيق الأهداف. وعلى هذا، فإن الدافع وفقاً للتعريفين الآخرين في حاجةٍ إلى مُثيرٍ يُحوّله من السكون إلى النشاط؛ فإذا ما أصبح كذلك، أصبح الفرد في حالةٍ من الضيق والقلق والانفعال مُريداً إشباع الحاجة.

(1) Cary Johns, Organization behavior, understanding life at work (Hinois, scot, Foresman and company, Glenview, 1980, P15.

ويُفرّق ***ستيفن (Stephen)***[1] بين الشخص الذي يكون لديه دافع والشخص الذي يفتقده؛ إذ يكون الأول أكثر إنجازاً للعمل من الثاني، وهو ما يجعله ينظر إلى الدافعية على أنها المحدِّدة لقدرة العمل أو الفعل على إشباع الحاجات لدى الأفراد؛ إذ تُعتبر المحدِّدة لرغبتهم في العمل والإنجاز.

وفي تعريفٍ لـ ***محمد الحناوي*** تُعرَّف الدافعية على أنها الحالة أو القوة الداخلية التي تنبُع من الفرد، والتي تُحرِّك وتُنشِّط الطاقات الكامنة في الفرد، وتدفع سلوكه اتجاه أهدافٍ محدَّدة[2].

ومن جملة ما قيل يمكن استخلاص بأن اصطلاح الدافعية يُستخدم للتعبير عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، والتي تعمل على تحريك نشاطه والاستمرار فيه؛ لتحقيق مجموعةٍ من الأهداف المحدَّدة، وذلك من ممارسته للسلوك. أو هي عبارة عن ذلك الشعور والإحساس المُنبعِث من داخل الفرد المحرِّك لسلوكه؛ بهدف تقليل التوتُّر الناتج عن نقصٍ في إشباع حاجةٍ لديه.

2- خصائص الدوافع:

للدوافع مجموعةٌ من الخصائص يُمكن عرضها فيما يلي:

أ- الدافعية عمليةٌ مُعقَّدة التركيب: وذلك للأسباب التالية:

- عدم قابليتها للملاحظة والقياس، فلا يُمكن رؤية الدافع للعمل، بل يُمكن استنباطه استنباطاً.
- التغيُّر المستمر والتضارب في بعض الأحيان للحاجات والتوقُّعات المُتعدِّدة للفرد.
- اختلاف الطرق وتبايُنها في إشباع الأفراد لحاجاتهم؛ الأمر الذي يزيد العملية تعقيداً.
- التعاظم في قوة الحاجة الذي يلي إشباع الحاجة نفسها: بمعنى إشباع حاجةٍ ما للإنسان قد يُؤدِّي إلى زيادةٍ في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفائها.
- من النادر أن نجد دوافع وحاجاتٍ منفصلة، بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات.
- إن السلوك الهادف لا يُشبِع قي جميع الأحوال حاجات الإنسان؛ فكثيراً ما تحدث تحوُّلاتٌ وعقباتٌ مما يُؤدِّي إلى حدوث سلوكٍ آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

ب- الدافعية ظاهرة متميِّزة: ما دامت الدافعية تُمثِّل قوةً داخلية تُحِّرك السلوك وتُوجِّهه عند الفرد، وما دام كل فردٍ يملك خصائص تُميِّزه عن غيره فإن الدافعية تغدو ظاهرةً متميِّزة أيضاً.

ج- الدافعية ذات توجُّهٍ قصدي: والمقصود بذلك أن كل إنسانٍ أو عاملٍ في مؤسسةٍ ما عندما يقوم بعملٍ ما، فإنه يقوم بذلك باختياره، ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابعٍ قصدي.

د- للدوافع وجوهٌ مُتعدِّدة: إن الباحثين قد حلَّلوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة، فمنهم من بحث في كيفية تحرُّكها وتوازنها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهةً معينة، وفريقٌ ثالثٌ تناول العوامل التي تُؤثِّر على ديمومتها أو كيفية إيقافها؛ مما يعني أن للدوافع وجوهٌ مُتنوِّعة.

ه- ثمة نظرياتٌ مُتعدِّدة تُفسِّر الدوافع، وهذه النظريات في النهاية هي التنبُّؤ بالسلوك الإنساني، وهذه الخاصية مرتبطةٌ بالخاصية السابقة؛ فنتيجةً لتعقُّد الظاهرة (الدافعية) ووجود عدة أوجهٍ لها، فإننا نجد عدة أنواعٍ لهذه النظريات التي نستطيع أن نتبيَّن الهدف منها إذا علمنا أن الدوافع هي التي تُسبِّب السلوك وتُحْدِثه، فإذا عرفنا الأسباب فإننا نعرف السلوك المُسبَّب.

ففي هذا المجال يقول ***ناصر محمد العديلي***: « إن دراسة السلوك الإنساني والتنبُّؤ به يحتاج إلى تحديد أسباب دوافعه وأهدافه، وهذا ما يعودنا إلى معرفة الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي »[3].

و- استمرارية الطاقة المعبَّأة: طاقة الكائن الحي تظلُّ معبأةً وفي حالة استعداد لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه الفرد.

3- الفرق بين الدوافع والحوافز:

(1) محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، د.ت، ص 282.
(2) محمد الحناوي، مرجع سابق، ص 282.
(3) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 147.

« تعني الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الإنسان لأن يقوم بالتصرُّف والسلوك؛ وبالتالي فالدافعية هي عبارة عن مُحرِّكاتٍ داخلية غير مرئية، تدفع الإنسان لأن يتصرَّف ويعمل من أجل إشباع حاجةٍ معينة يُحسُّ ويشعر بها »[1].

وتلعب الحوافز دوراً هاماً في تشكيل الدافعية الإنسانية وإشباع حاجاتها، وهي عبارة عن فُرص أو وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد وخلق الدافع لديه؛ من أجل الحصول عليها وإشباعها، من خلال سلوكٍ مرغوبٍ فيه.

وبذلك يتَّضح من معنى الحافز أنه يختلف عن الدافع؛ فالأول خارجي، في حين أن الثاني نابعٌ من داخل الفرد. وتتوقَّف فاعلية الحوافز كما سبق وأن ذكرنا على عاملين اثنين هما: وجود رغبة لدى الفرد للحصول عليه، وارتباطه مباشرةً بالعمل.

إذن، فالدوافع هي مجموعة القوى المُتحرِّكة في نفس الفرد العامل مثيرةً فيه الرغبة في العمل، أي هي دفعٌ من الداخل أو قوةٌ داخلية تكمن في نفس العامل، وتدفعه للبحث عن شيءٍ محدَّد؛ وبالتالي تُوجِّه تصرُّفاته وسلوكه في اتِّجاه ذلك الشيء أو الهدف[2].

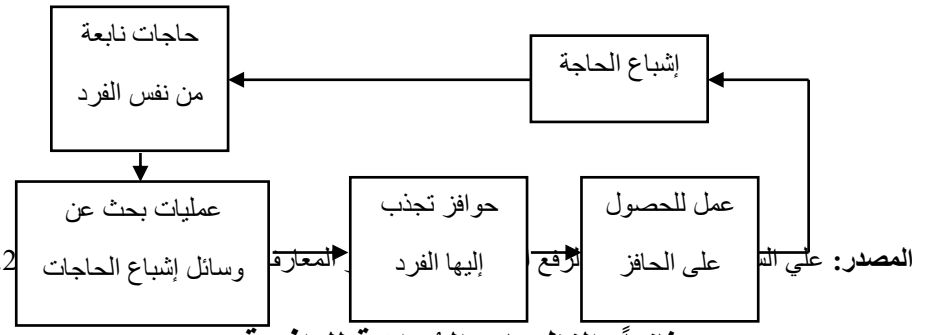
أما الحوافز فهي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية في الفرد والتي تُؤثِّر بشكلٍ مباشر على سلوكه وتصرُّفاته، وبالتالي على مستوى أدائه. فالحوافز هي قوى خارجية تجذب إليها الفرد العامل لا لغرض الاحتفاظ بها فقط، وإنما أيضاً لتكيُّف سلوكه بما يتلاءم وهدفها.

أما الدوافع فهي مُؤثِّراتٌ داخلية كامنة في الفرد تُحدِّد سلوكه وفلسفة اتِّجاهه؛ فتُثير لديه الرغبة في عملٍ ما، لا لغرض الاعتقاد بأهميته، إنما أيضاً نتيجة قوة وهدف الحافز، وتنعدم الغاية من وجوده.

لكن الحقيقة التي لا يُمكن الخروج عنها أن هناك تلازمٌ فطري بين الحوافز والدوافع، أساسها إشباع الحاجات أو الرغبة التي تكون بشكلٍ مستمر ومتلازم لحياة الفرد، ويُمكن أن نُوضِّح هذه العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2)

العلاقة بين الحوافز والدوافع والحاجة



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 213.

ثانياً- النظريات المُحرِّكة للدافعية:

تتضمَّن النظريات المُحرِّكة للدافعية مدخلين هما: مدخل الرضا عن العمل كمحركٍ للدافعية، ومدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيَين.

1- مدخل الرضا عن العمل كمحركٍ للدافعية:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 306.
(2) علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970، ص 213.

والذي يمكن تقسيمه إلى جُزءين هما: الإدارة العلمية لـ***فريدريك تايلور***، والعلاقات الإنسانية لـ***إلتون مايو***.

أ- الإدارة العلمية:

إن معظم الكتابات التي تعرَّضت لحركة الإدارة العلمية، اقتصرت على الجانب المادي والنواحي الإجرائية؛ حيث اتُّهم مُؤسِّس هذه الحركة بالتقليل من شأن العنصر الإنساني؛ حيث اعتَبر أن تكلفته أهم شأنٍ من إنسانيته، رغم أن هناك من يُشير إلى بعض الجوانب الإنسانية في حركة الإدارة العلمية، مستنداً إلى:

1- افترض ***تايلور*** أن **الدافع الأساسي للإنسان هو اقتصاديٌ بالدرجة الأولى**، إلا أن تجاربه الشهيرة والتي أجراها في إحدى مصانع الحديد والصلب، والتي ركَّزت على الحوافز المادية، عندما قام ***تايلور*** بناءً على دراسة الزمن، بتحديد مستوياتٍ معينة للإنتاج؛ بحيث تزيد الأجور إذا زادت الإنتاجية، وتقلُّ هذه الأجور عندما تنخفض الإنتاجية عن هذه المستويات، وهو عكس ما خلُصت إليه نتائجه؛ حيث أظهرت أنه بينما زادت الإنتاجية بنسبة 60%، فإن الأجور كانت وصلت إلى 300%، وهي المفارقة التي أظهرت أن هناك وسيطاً في العلاقة لم يدرسه ***تايلور*** في تجاربه، والمتمثِّل في البعد أو العامل الإنساني، وهو الفضل الذي لا يُنكره أحدٌ في كونه نبَّه وعن غير قصدٍ إلى أهمية العنصر البشري.

2- أهمية ديناميكية الجماعة (Group Organics): في هذا السياق لاحظ ***ميخائيل أرمسترونغ (Michael Armstrng)*** أن العمال التابعين لإحدى شركات الصلب، والتي كان يعمل ملاحظاً للعمال بها، مورس عليهم ضغطٌ كبير ممن حاولوا زيادة إنتاجيتهم؛ الأمر الذي أدَّى إلى إذعان الكثير منهم لهذا الضغط، في الوقت الذي فضَّل فيه الكثير ترك العمل، وهو الضغط الجماعي الذي عجز مُوجِّهو العمال عن إيقافه.

وأمام هذا الرفض المعلَن لأفكار ***تايلور***، لم يحاول هذا الأخير تفسير هذا السلوك من جانبه الإيجابي، بل حاول إضعافه والتركيز على الفرد الذي حاول إقناعه في أن فائدة هذا الإجراء هي فائدةٌ مادية تعود إليه، وهي الأفكار التي رفضها العمال لسببين رئيسيين يمكن إبرازهما في:

- الخوف على مستقبلهم الوظيفي؛ بسبب الاستغناء عن العاملين غير الأكفَّاء؛ نتيجة زيادة وتكدُّس الإنتاج بسبب زيادة الإنتاجية.
- إن الطريقة العلمية التي نادى بها ***تايلور*** كانت محلَّ كُرهٍ من رؤساء العمال الذين سحبت منهم سلطاتهم في اختيار وتحفيز العمال.

إن التبسيط الشديد والنظرة السطحية إلى السلوك البشري هو النقد الأساسي الذي وُجِّه إلى ***تايلور***، إذا ما تم الأخذ بوجهة نظر المدخل السلوكي. ولكن من وجهة نظر مختلفة، فإن القراءة المُتعمِّقة لوجهة نظر ***تايلور*** تُبيِّن أنه كان جاداً لكي يرفع من المستوى المعيشي للعمال؛ وهو ما جعل دراسته للدافعية تقتصر فقط على الأجر كمُثيرٍ للدوافع، وهو الإقرار بفشله في توجيه سلوك العنصر البشري لتطبيق ما كان يصبو إليه.

ورغم اكتشاف ***تايلور*** لأهمية العنصر البشري، وهي الظاهرة التي لم تُقرُّها الدراسة العلمية، كما فعل بالنسبة للجوانب المادية والإنتاجية، وهو ما ظهر في شكل عدم رضا لكثيرٍ من العاملين في المؤسسات على الرغم من زيادة الإنتاج، وهي النتائج التي رسمت حدود هذه الفكر، لتظهر دراساتٌ عديدة اهتمَّت بمشاعر العاملين وميولهم ومُعتقداتهم كاتجاهٍ عكسي لما نادى به ***تايلور***، وهي الدراسات التي بدأت تُظهر أهمية العنصر البشري في المؤسسات.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

إن أداء العمل هو انعكاسٌ لرضا العامل عن عمله، وهو المدخل المُحرّك للدافعية عنده. إنه الافتراض الذي تقوم عليه أفكار هذه المدرسة التي تُقرُّ بأن العامل السعيد هو أكثر أداءً من غيره، وأن السعادة عنده تتحقَّق بالنظر إليه بغير النظرة إلى الآلة، حيث المعاملة والرفع من الروح المعنوية، وغيرها من العوامل غير المادية؛ فبقدر زيادة العوائد والمنافع، يزداد حماس هؤلاء الأفراد في العمل، وهو المُؤشِّر الرئيسي على دافعيته للأداء.

يرى ***أحمد صقر عاشور*** في هذا المجال أن تفسير العلاقة بين الرضا والدافعية للأداء، يتلخَّص في أنه كلما زادت مقادير العوائد والمنافع التي يحصُل عليها الفرد من عمله، كلما زاد امتنانه أو ولاؤه للمؤسسة، بما يدفعه إلى بذل جهدٍ أكبر كتعبيرٍ عن هذا الامتنان.

ووفقاً لهذا المدخل، فإن نقطة البدء في زيادة الدافعية عند الفرد لأداء العمل هو أن تجعل المؤسسة مصدراً لعوائد ومنافع ذات قيمةٍ كبيرة بالنسبة للفرد، طالما أن شُغل الوظيفة هو شرطٌ أساسي للحصول على تلك المنافع والعوائد التي تُقدِّمها المؤسسة للعاملين بها.

إن المحور الرئيسي لمدرسة العلاقات الإنسانية كمفتاحٍ لزيادة الأداء يكمُن في رفع الروح المعنوية للعاملين كمحدِّدٍ لسلوك العمل، وهو ما أقرَّته الدراسات التي أشرف عليها ***إلتون مايو*** بشركة (ويسترن الكتريك) بالولايات المتحدة الأمريكية، كدراسةٍ تجريبية رائدة في إبراز أهمية الروح المعنوية كمحدِّدٍ لهذا السلوك.

فعلى هذا الأساس، وكنتيجةٍ لما أفرزته نتائج هذه الدراسة، تأكَّد افتراض وجود علاقةٍ بين الرضا عن العمل والدافعية للأداء. كما كشفت هذه الدراسات والأبحاث أثناء قياس أثر النواحي المادية، كالإضاءة والتهوية، على إنتاجية العمل، حدوث زيادةٍ غير مُتوقَّعة، حتى عندما انخفضت العوامل المادية المحيطة بالعمل، وقد أرجع ***مايو*** هذه النتائج إلى بعض العوامل العاطفية في زيادة الدافعية[1].

إنه رغم أن التبسيط الشديد في التعامُل مع العنصر البشري يُعتبر من أبرز الانتقادات التي وُجِّهت إلى ما جاءت به هذه المدرسة، إلا أنها ألقت الضوء على أهمية جماعة العمل ودور الفرد داخله بمشاركته وتأثيره الفعال في العملية الإنتاجية، ولم يُصبح عنصراً سلبياً، كما وصفته أو افترضته دراساتٌ سابقة؛ وبالتالي فإن الفرد الراضي عن عمله هو أكثر أداءً من الفرد غير الراضي عن عمله، وهي العلاقة التي تتواجد في الحالات التي يتوقَّف حصول الفرد فيها على مزايا وعوائد في العمل، على مستويات الأداء التي يُحقِّقها هؤلاء الأفراد. بمعنى أن العلاقة إن وُجدت فهي شرطية، أي أن الارتباط بين الرغبة في الأداء والرضا عن العمل مشروطٌ بوجود نظامٍ يربط بين الأداء والحصول على العوائد والمزايا والحوافز التي تُقدِّمها المؤسسة؛ بحيث يجعل الحصول على تلك العوائد والمنافع مُتوقِّفاً على كفاءة الأداء.

الفرع الثاني: مدخل الخبرات السابقة للثواب والعقاب الخارجيَين:

إن قيام الأفراد بأنشطةٍ معينة يتوقَّف على النتائج التي حصلوا عليها في مواقف متشابهة مع نفس الموقف الحالي؛ وبالتالي دافعية الفرد لأداء العمل تتوقَّف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها من البيئة الخارجية، وهو الافتراض الذي بُني عليه هذا المدخل.

فعلى هذا الأساس، حين القيام بنشاطٍ وأُتْبع هذا الفعل بثواب، فإن قرار الفرد لهذا الفعل يزداد في المستقبل؛ على اعتبار أن هذا النشاط جلب له خبرةً سارة سعيدة، أما إذا قام الفرد بفعلٍ معين،

(1) مصطفى مصطفى كامل، « دراسة تحليلية للرضا الوظيفي »، مجلة كلية البحوث العلمية، المجلد 27، 1992، ص 17.

ولم يُتبع هذا الفعل بأيِّ ثواب، بل أُتبع بعقاب، وشكَّلت له خبرةً غير سعيدة؛ فإن احتمال تكرار هذا الفعل سوف يقلُّ في المستقبل.

إن هذا المدخل يعني تفسيراً تاريخياً للدافعية؛ فدافعية الفرد ورغبته للقيام بسلوكٍ معين لموقفٍ معين يحدث الآن، تعتمد على خبرات الثواب والعقاب المُرتبطة بهذا السلوك في الماضي؛ فالدافعية والشعور بالرضا في هذا الموقف هي نتيجةٌ لخبرات الفرد السابقة التي مرَّ بها.

إن الحوافز الخارجية (الثواب والعقاب)، أو ما يُطلق عليها بالمُدعِّمات، تُعتبر بمثابة العنصر الحيوي الذي يُؤثِّر في الدافعية المُوجِّهة لسلوك الفرد. فعند حصول الفرد على حوافز تُحقِّق له خبراتٍ سارة (حوافز إيجابية) بعد قيامه بسلوكٍ معين، فإن هذه الحوافز تقوم بدور المدعِّمات الإيجابية للسلوك؛ وبالتالي زيادة احتمال أن يقوم الفرد بهذا السلوك مستقبلاً؛ فيترسَّخ في ذهن الفرد أن القيام بهذا السلوك هو وسيلة الحصول على الحوافز التي تُحقِّق له خبراتٍ سارة (رضا عالٍ)، يتأكَّد من ذلك أن دافعية الفرد للقيام بهذا السلوك تزداد. أما الحوافز السلبية، فتقوم بدور المدعِّم السلبي للسلوك؛ حيث يَتيقَّن الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبراتٍ غير سارة له، ولهذا فهو يُحاول أن يتلافى حدوث هذه الخبرات بتجنُّب هذا السلوك؛ ليتَّضح أن الحافز المدعِّم يُمثِّل قوة جذبٍ للسلوك في حالة تحقيقه لخبراتٍ سارة (رضا)، وقوة طردٍ للسلوك في حالة تحقيقه لخبراتٍ غير سارة (عدم رضا).

إن فاعلية تأثير الدعم على سلوك الفرد تتوقَّف على جملةٍ من العوامل نوجزها في الآتي:

1- قوة الأثر الذي يُحدثه الحافز:

تزيد درجة الرضا التي يُحقِّقها الحافز كلما زادت فعالية هذا الأخير كمُدعِّمٍ إيجابي، وكلما زادت فعاليته كمُدعِّمٍ سلبي للسلوك كلما زاد عدم الرضا. وتتوقَّف قوة الأثر الذي يُحدِثه الحافز على درجة التوتُّر الذي يشعُر به الفرد نتيجةً لحاجته لهذا الحافز؛ فمن يُعاني مثلاً من انخفاض الدخل لفترةٍ طويلة، رغم تزايد احتياجاته غير المشبَعة، يُحقِّق الحافز النقدي بالنسبة له رضاً أعلى من فردٍ آخر يتمتَّع بدخلٍ مرتفع.

2- عدد مرات التدعيم:

كلما زاد عدد المرات التي يقوم بها الفرد بسلوكٍ معين، وكان هذا الأخير متبوعاً بحافز، زاد احتمال تكرار الفرد لنفس السلوك في المستقبل.

3- شرطية التدعيم:

إن حصول الفرد على التشجيع والتحفيز في الأعمال التي تُوكل له يُؤدِّيها بنجاح تُعطي فاعليةً أكثر بكثيرٍ من أن يتوقَّف إعطاء هذا التشجيع والتحفيز على أداء الفرد في العمل؛ بمعنى فاعلية الحافز تزداد إذا كان هذا الأخير مشروطاً ومُتوقِّفاً على قيامه بسلوكٍ معين.

إن من الأمثلة الكثيرة لاستخدامات الثواب والعقاب الخارجيين كمدخلٍ لدافعية الأفراد وتحقيق الرضا عن العمل، نذكر منها نظام الترقية والعلاوات التي تُمنح على أساس الأداء، إلى جانب نُظم الجزاءات التي تُعاقب المُقصِّر في أداء عمله، وكذا أنماط الإشراف التي تربط بين الأداء والتحفيز الخارجي. إلا أن هناك بعض التساؤلات تُثيرها هذه الفكرة عن مدى فاعلية وحدود صلاحياته؛ فلا شك أن الحوافز الخارجية، سلبيةً كانت أم إيجابية، تُمثِّل جزءاً فقط من مجموع الحوافز التي يمكن أن تُؤثِّر على دافعية الفرد ورضاه، وهي مصادر أخرى للدافعية تَتعلَّق بأداء العمل، وتكون كافيةً في طبيعة ومُكوِّنات هذا العمل، على غير الحوافز الخارجية، كالأجر، والترقية، والجزاءات، ومعاملة الرئيس، والمستمدَّة من البيئة الخارجية المحيطة بهذا العمل؛ لذا فلا

يجب على الإدارة الاعتماد فقط على الثواب والعقاب الخارجيين كوسيلةٍ للتحكُّم في دافعية الفرد وزيادة درجة رضاه؛ إذ لا يمكن إغفال الحوافز الكامنة من نوع العمل ذاته.

ثالثاً- النظريات المعرفية في الدافعية:

يقوم هذا المدخل على اعتبار أن دافعية الفرد للقيام بسلوكٍ معين لا يمكن إعطاء تفسيرٍ متكاملٍ له، من خلال المُدعِّمات الخارجية، ولكن من خلال دراسة أفكار الفرد وتوقُّعاته وحاجاته وطموحاته ورغباته؛ فسلوك الفرد يتضمَّن عنصر الاختيار، ومن ثم فهم الدافعية يتطلَّب تحليل العوامل الكافية في إدراك الفرد المُؤثِّرة بدورها على مفاضلته بين بدائل السلوك وتحديد درجة جاذبية هذه البدائل لديه.

إن كثيراً من الدراسات والأبحاث المتناولة لموضوع الدافعية والرضا أشارت إلى وجود العديد من النظريات التي يمكن أن تندرج تحت المدخل المعرفي، ومنها نظرية ***ماسلو***، و***هربرج***، و***فروم***، وآخرون.

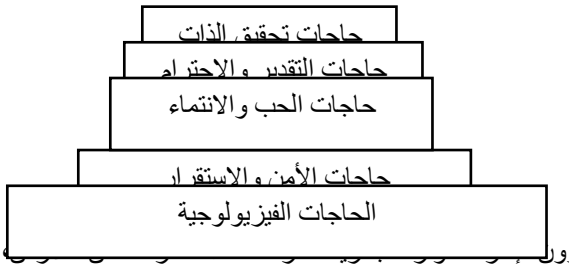
1- نظرية أبراهام ماسلو للحاجات:

يُعتبر **أبراهام ماسلو** من الأوائل الذين اهتمُّوا بتحديد عناصر متكاملة للدافعية، وقد استندت نظريته إلى التجارب التي عاصرها في عيادته النفسية؛ حيث قام بترتيب الحاجات عند الإنسان وصاغها في شكل هرم، قاعدته الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية)، وذكر أنه بمجرد أن يتمَّ إشباع مستوى معين من الحاجات، فإنها تفقد قيمتها كدافعٍ للفرد على اعتبار أنه يُفكِّر فيما هو أعلى من الحاجات والتي لابد من تنشيطها لحثِّ الفرد ودفعه للعمل.

والشكل التالي يُوضِّح الحاجات عند الإنسان حسب ***ماسلو***:

شكل رقم (3)

الحاجات عند الإنسان حسب ماسلو



المصدر: نظمي شحاذة وآخرون، [illegible] ط1، 2000، ص 35.

تُعتبر نظرية هرمية الحاجات لـ***ماسلو*** من النظريات التي مهَّدت الطريق أمام الدراسات النفسية والإدارية في حاجات الإنسان المُتعدِّدة والمُشبعة وفق درجة إلحاحها، آخذةً الشكل الهرمي.

يقول ***أحمد ماهر*** في هذا المجال: « قدَّم ***ابراهام ماسلو*** نظريته في تدرُّج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعةً من الحاجات التي يشعُر بها الفرد وتعمل كمُحرِّكٍ ودافعٍ للسلوك »[1].

أ- الحاجات الفيزيولوجية (المادية): والتي يتصدَّر إشباعها قبل غيرها؛ باعتبارها الدعامة التي تحفظ الإنسان وتصُونه للبقاء والمقاومة والاستمرارية في حياته، لتتصدَّر أقوى حاجات الفرد.

ب- الحاجات إلى الأمان: وهي الحاجات المُتمثِّلة في محاولة تأمين الحياة والحماية من التهديدات، وهي الاهتمامات التي تبدأ مباشرةً بعد إشباع الحاجات الأولى، وإشباع هذه الحاجات يتمُّ عن طريق تواجده في مجتمعٍ آمن يحكُمه النظام، أو من خلال استقراره في العمل، أو الأمن المادي أو العاطفي.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 140.

ج- الحاجات إلى الحب والانتماء: وهي الحاجة التي تُغذِّيها الطبيعة الاجتماعية للإنسان، كحب وجوده بين الآخرين، وربط علاقاتٍ يُحيطها الاعتذار والوُد، إلى جانب محاولة كسب المزيد من المكانة الاجتماعية، من خلال المراكز الاجتماعية التي يحصُل عليها، أو من خلال الهيمنة والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها.

د- حاجات التقدير: إن أهم مكوِّنات هذه الحاجة تكمُن في المكانة الاجتماعية المرموقة، إلى جانب الشعور باحترام الآخرين له؛ لتعزيز إحساسه بالثقة في النفس. وتلعب الحوافز، كالترقيات والألقاب، وكذا الشكر في حالة إنجاز المهام الخاصة في تحقيق هذه الحاجات. ويُعتبر تحقيق الحاجة للاحترام والتقدير مهمةً في خلق الشعور بالثقة في النفس، والقيمة الذاتية للفرد، وقُدراته والشعور بالإنجاز[1].

ه- حاجات تحقيق الذات: وهي محاولة تعظيم استخدام قُدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدرٍ ممكن من الإنجازات التي تُسعده شخصياً.

إن من يبحثون وراء تحقيق هذه الحاجات هم أناسٌ يبحثون عن مهامٍ ذات طبيعة مُتحدِّية لمهاراتهم وقُدراتهم، وقد يتحقَّق هذا في مؤسسةٍ تُعطي فيه إدارتها الوظيفة المناسبة والمتناسبة مع صفات وشخصية هذا الفرد المُريد تحقيق هذه الحاجة.

ويُؤكِّد ***ماسلو*** في هذا الشأن أن الرغبة في إشباع حاجات الفرد الداخلية تحكُمها بعض الاقتراحات الأساسية في نظره[2].

- إن ما يُؤثِّر على سلوك الفرد هي الحاجات غير الملبَّاة، بمعنى الحاجات التي لم يتم إشباعها، وبالمقابل فإن دافعيته للعمل لا تكون عند أو اتجاه الحاجات المُشبعة.
- التدرُّج الهرمي الذي تسلُكه حاجات الإنسان في إشباعها، بدءاً من الحاجات المادية وانتهاءً بالحاجات الراقية، وهذا حسب أهميتها ودرجة إشباعها.
- لا يظهر إلحاح الرغبة في إشباع الحاجات المُوالية في ترتيب ***ماسلو*** دائماً إلا إذا تمَّ إشباع سابقتها بدرجةٍ مُرضية؛ فدرجة رضاه عن إشباع الحاجات المادية تدفعه إلى الرغبة في إشباع الحاجة الموالية.

إن انطباق ترتيب الحاجات على جميع أنواع السلوك البشري هو التأكيد الذي أصرَّ عليه ***ماسلو***؛ مما يدفعه نحو تلبيته للحاجات العليا هو عملية إشباعه للحاجات الأولية بدرجةٍ كافية. بمعنى عملية الانتقال من مستوى إلى مستوى مرهون، لابد أن تُراعى فيها عملية الترتيب للحاجات وإشباعها بكيفيةٍ لائقة.

إن عملية ترتيب الحاجات، واعتماد ***ماسلو*** عليها؛ باعتبارها الحاجات الأساسية التي نجدها عند جميع الأفراد، وذلك باعتماده على الفروض التالية[3]:

- **الفرض الأول:** إن هذا الترتيب جاء حسب الحاجات الأكثر إلحاحاً وأهمية، بدءاً من الحاجات الفيزيولوجية، وانتهاءً بحاجات تحقيق الذات.
- **الفرض الثاني:** إن الحاجة المُشبَعة عند الفرد غير قادرة على دفع السلوك وتحريكه؛ لانعدام التوتُّر الذي نجده في الحالة التي تكون فيها حاجات الإنسان غير مُشبَعة.
- **الفرض الثالث:** لا يمكن الانتقال من مستوى إلى مستوى أعلى منه في تحقيق الحاجات إلا إذا كانت هذه الحاجات قد أُشبعت فعلاً وبإشباعٍ مرضٍ.

---

(1) Peter J. Dowing and Rawdall S. Schuler , Human resource management, Wad (2) Sworth inc, 1994, P 102.

(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 43.

(3) عبد المجيد نشوان، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1987، ص 112.

- **الفرض الرابع:** قد تُسجَّل حالاتٌ عند الفرد، وهو يُحاول الانتقال من مرحلةٍ إلى أخرى، كأن يجابهه نقصٌ مفاجئٌ في إشباع حاجته، تقع في مجموعة أدنى بعدما كانت مُشبعة؛ فيتحوَّل اهتمامه في هذه الحالة إلى التصدِّي إلى هذا الطارئ، للتمكُّن بعدها من التحرُّك نحو الحاجات التي تعلُوها.

إن الرضا والسعادة مُرتبطان بالدرجة التي يكون الفرد قد وصل إليها، بمعنى الأمر يتوقَّف على مستوى الحاجات التي تمَّ إشباعها؛ فمن وصل إلى قمة هذه الحاجات يُعتبر أسعد من غيره الذي لا زال لم يصل بعد إلى هذا المركز، بمعنى من حقَّق فرصته أعلى من غيره يُعتبر أسعد.

« إن من تدرَّج في إشباع حاجاته حتى وصل إلى آخرها، حسب ترتيب ***ماسلو***، يكون أسعد، وبالتالي يعيش في حياةٍ صحية ونفسية أكثر من غيره ممن لا زال يبحث عن نزواته »[1].

إن الفضل في إرساء مجموعةٍ من القيم والأفكار تجعلنا نستنتج حقيقة تأثير الحاجات على سلوك الأفراد، وهو ما جاءت به النظرية، أكثر النظريات شُيوعاً في كتابات المدخل السلوكي لإدارة التنظيم، والتي أثبتت أن تحقيق إشباع الحاجات عند الفرد تأثيرُها يبدو واضحاً على أدائه، إلى جانب الحاجات الأخرى المُتعلِّقة بالعامل الإنساني للفرد بحدِّ ذاته من خلال سلوكه وحاجاته النفسية والاجتماعية، وأن عدم تحقيقها يجعلنا بعيدين عن مستوى الأداء الحقيقي، بمعنى أن الحاجات غير المُشبَعة تجعل الفرد العامل أكثر حساسية اتِّجاه إدراك المثيرات المُتعلِّقة بهذه الحاجات.

يقول ***أحمد صقر عاشور***: « إن حاجات ودوافع الفرد قد تعمل على تشويه ما يُدركه من مثيراتٍ؛ فتجعله يُدرك الأشياء، ويُفسِّر المواقف مُتأثِّراً بحاجاته »[2].

إن فقدان الثقة في المحيط الذي يعمل فيه الفرد هو نتيجة شعوره بفقدان الأمان المادي والأمني في عمله، حتى وإن كانت هذه المتغيِّرات لا تُمثِّل له تهديداً حقيقياً حسب نموذج ***ماسلو*** دائماً.

إن تأثير الحاجات بالغ الأهمية على السلوك الإنساني، وإن قدرة المؤسسة على هذا التأثير مُتوقِّفةٌ على قدرتها في تشخيص وتحديد أكثر الحاجات إلحاحاً يتمُّ على أساسها تحديد أُسس الحوافز لإشباعها.

إن تأكيد ***ماسلو*** على أن معظم السلوك الإنساني يتوجَّه نحو إشباع الحاجات غير المُشبَعة، وإن المجموعات الخمس يمكن تصنيفها إلى مجموعتين كبيرتين: أولاها الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان والمجموعات الثلاثة اللاحقة تمثل المستوى الثاني.

شكل رقم (4): هرمية *ماسلو* للحاجات



(1) عبد المجيد نشوان، مرجع سابق، ص 112.
(2) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 44.

المصدر: خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1991، ص 243.

ومن المفيد أن نتعرَّض لبعض أنماط الترتيبات الأخرى للحاجات الإنسانية لتحديد مدى التقاطُع والتشابُه بينها وبين نظرية ***ماسلو***.

نجد أفكار ***لويس مارنس*** قد تطابقت مع ما جاء به ***ماسلو***، وخاصةً فيما يتعلَّق بأولويات الحاجات الفيزيولوجية، وحاجات الأمان، الحاجات الدنيا، وما بقي من حاجاتٍ فقد أدمجها في مجموعةٍ واحدة لتتجسَّد بذلك الحاجات عنده في:

1- الحاجات الفيزيولوجية؛
2- الحاجات إلى الأمان؛
3- الحاجة إلى تحقيق نوعٍ من التوازن والمُحقَّقة في إشباع الآتي:
أ- درجة كبيرة من التوجيه والاحترام الذاتي؛
ب- درجة عالية من العاطفة والعلاقات المتداخلة مع الآخرين؛
ج- درجة معينة من التأثير المتبادل مع الرؤساء والزملاء.

إن ما ركَّز عليه ***بارنس*** يتمثَّل في حاجات الأمان؛ إذ يرى أن ردَّ الفعل التقليدي لعدم القدرة على إشباع أيٍّ من حاجاته الأخرى، يظهر في شعوره مرةً أخرى بعدم الأمان، وبحاجته الشديدة إلى تحقيق درجةٍ كافية منه[1].

« فيما ذهب ***الدرفر*** في نظريته إلى تقسيم الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة أجزاء رئيسية متمثِّلة في: حاجات البقاء والوجود، وحاجات الخصوصية، وحاجات النمو. تتمثَّل حاجات البقاء في الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمن، وتتمثَّل حاجات الخصوصية في حاجات الحب والعاطفة والانتماء، وتتمثَّل حاجات النمو لدى ***الدرفر*** في حاجات التقدير وتأكيد الذات لدى ***ماسلو*** »[2].

إن ***ماسلو***، ومن خلال عرضه للنظرية، لم يهدف إلى تطبيق هذه الهرمية على حوافز العمل ورضا العاملين في المؤسسات. ولقد كانت محاولاتٌ للقيام بتطبيقها بعد حوالي عشرين عاماً من ظهورها، لتظهر في شكل صورةٍ تقريبية لكيفية تحويل نظرية هرمية ***ماسلو*** للحاجات إلى نموذجٍ تستطيع الإدارة من خلاله زيادة رضا العاملين، وزيادة رغبتهم في أداء الأعمال المنُوطة بهم.

إن النظرة السطحية لشكل هرمية ***ماسلو*** أظهرت منطقية التقديرات المُرتبطة به فيما يتعلَّق بدوافع العمل لدى الأفراد في التنظيمات الحالية، ولكن لم تُزوِّد الأبحاث هذا النموذج بأي شكلٍ من أشكال المساندة والتعضيد.

(1) محمد سعيد حمزاوي، الرضا عن العمل وأثره على كفاءة أداء العاملين القاهرة، 1996، ص 72.
(2) عبد الفتاح جلال، أثر مفهوم إثراء محتوى الوظيفة كمنهج دافعي على درجة رضا العاملين، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998، ص 102.

وتجدُر الإشارة إلى أن ***ماسلو*** نفسه لم يُقدِّم أي دليلٍ قائم على أبحاثٍ تطبيقية للدلالة على صحة نظريته، بل إن بعض الأبحاث أثبتت عدم ملائمة نواحٍ معينة من هذه النظرية؛ بسبب ما طرأ من تغيُّراتٍ على التنظيمات الحديثة.

إن انطباق هرمية الحاجات على جميع أنواع السلوك البشري أُولى المآخذ التي وُجِّهت كانتقادٍ لهذه النظرية التي تُقرُّ بأن الفرد لا يمكن أن ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى أعلى يليه إلا بعد إشباع الحاجة الأولى بدرجةٍ كافية. كما أن دافع الفرد للعمل ورغبته فيه في فكر ***ماسلو*** ينتُج من حاجةٍ غير مُشبعة؛ وبالتالي عندما يتمُّ إشباعها فإنها تصبح لا تُمثِّل دافعاً على العمل أو السلوك.

وهناك انتقاداتٌ أخرى وُجِّهت إلى هذه الهرمية، نذكر منها فيما يتعلَّق بمستوى الإشراف الذي ليس بمقدوره لعب أدوار المحلِّلين النفسانيين القادرين على وجه التحديد معرفة ما هي الحاجات التي إذا حُفِّزت بطريقةٍ مناسبة أثارت في هذا المرؤوس دوافع العمل والإنجاز؛ حيث أن الحاجات الكامنة في الفرد ليس من السهل اكتشافها بمجرَّد التعامل معه في الحياة العملية؛ فالأمر يحتاج إلى مُحلِّلين أكثر تخصُّصاً من مجرد مشرفٍ أو رئيس عمل.

وقد نجد تمسُّك كثيرٍ من الأفراد بالقيم الاجتماعية والتي يأبَون من خلالها خيانة المجموعة غير الرسمية مثلاً التي وضعت حدوداً للإنتاج، مهما كانت المُكافأة والحافز الذي يَعدُهم بها رئيسهم رغم دخلهم الذي يجعلهم خارج إشباع حاجاتهم الطبيعية.

وقد نجد فرداً رغم إشباع حاجاته الأساسية إلى درجةٍ كبيرة جداً، إلا أنها لا زالت المُتحكِّمة في سلوكه ولا يدفعه للعمل غيرها. كما أن للزمن دوراً في تغيير ترتيب الحاجات؛ بسبب تغيُّر كثيرٍ من العوامل المُؤثِّرة على الفرد؛ فما كان يحتلُّ مرتبةً مُتقدِّمة في الوقت الحالي، قد يحتلُّ مرتبةً مُتأخِّرة في وقتٍ آخر. كما أن للبيئة دوراً هاماً في تهيئة الفرصة لإشباع الحاجات؛ فالفرد الذي يكون لديه الحاجة إلى إثبات الذات والدافع للإنجاز، تتحقَّق هذه الحاجة بدرجةٍ كبيرة إذا سمح المجتمع الذي يعيش فيه بتوفير مناخٍ ملائم لإشباع هذه الحاجة، بينما تنخفض هذه الحاجة إذا وقف المجتمع حائلاً أمام طُموحات الفرد.

إنه على الرغم من الانتقادات الكثيرة التي وُجِّهت إلى نظرية ***ماسلو*** للحاجات، فإن إغفال حقِّها من التقدير يجعلنا غير مُنصفين؛ فهي أوَّل من أشارت إلى فكرة هرمية الحاجات، بغضِّ النظر عن تعريف هذه الحاجات أو ترتيبها في الهرم، إلى جانب تبايُن مواقع الأفراد؛ فمنهم من هو في أدنى الهرم، ومنهم من هو في أعلاه؛ وبالتالي فإن أسلوب تحفيز الفرد يختلف عن فردٍ لآخر حسب الحاجة التي يتطلَّع لإشباعها. وبالتالي، فإننا نقول أن هذه النظرية زوَّدت من الباحثين أمثال ***هرزبرج*** بخلفيةٍ معينة ساعدته على تطبيق مبدأ الهرمية على دوافع العمل والرضا عنه في دراساتٍ لاحقة، كان لها الأثر في محاولة معرفة سلوك الأفراد وتوجيهها نحو العمل المرغوب.

2- نظرية العاملَيْن لـ *هرزبرج* (1959):

إن إنجاز العمل والاعتراف بقيمته، وكذا التقدير من الزملاء والرؤساء، إلى جانب الترقِّي الوظيفي، هي مبعثٌ لمشاعر السعادة والرضا عن العمل. تلك هي النتائج التي خلُص إليها عالم النفس ***هرزبرج*** في دراسته لدوافع العاملين ورضاهم، ومراجعة اتجاهاتهم في الولايات المتحدة الأمريكية. مفادُها أن للإنسان مجموعتين من الحاجات أُطلق على الأولى منها اسم العوامل الصحية الوقائية، وهي تتشابه مع حاجات المستويات السفلى لهرمية ***ماسلو***، ووظيفتها هي منع عدم الرضا، أو منع الألم؛ هذه الحاجات المقترنة بعوامل ذات علاقةٍ ببيئة العمل والمتمثِّلة في إجراءات التنظيم، الإشراف وطرقه، العلاقة مع الرؤساء، ظروف العمل المادية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، الضمانات في العمل، وهي العوامل المرتبطة بمحيط الوظيفة وبيئتها، فهي تصل بالدافعية

إلى درجة الصفر النظري؛ وبالتالي تُعتبر حد أمانٍ لمنع أيّ نوعٍ من أنواع الدافعية السلبية أو عدم الرضا. أما المجموعة الثانية، فأُطلق عليها اسم العوامل الدافعة. وتتشابه هذه العوامل مع حاجات المستويات العليا في هرمية ***ماسلو***.

وطبقاً لهذه النظرية، فإن الفرد يجب أن يكون على درجةٍ عالية من الاقتناع بمحتويات عمله المتضمِّن نوعاً من الصعوبة والتحدِّي، مُظهراً في ذلك جانب الإنجاز وحبَّه في تأكيده.

جدول رقم (1)

العوامل الصحية والعوامل الدافعة حسب *هرزبرج*

العوامل الصحية	العوامل الدافعة
- أنظمة إجراءات التنظيم. - الإشراف وطرقه. - العلاقة مع الزملاء والرؤساء. - ظروف العمل الملائمة. - الضمانات في العمل.	- الاعتراف والتقدير من الزملاء. - الإنجاز. - التوق إلى الترقّي. - المسؤولية. - العمل نفسه (أهميته).
- توفّرها يُؤدِّي إلى حياد الاستياء. - عدم توفُّرها يُؤدِّي إلى عدم الرضا (الاستياء).	- عدم توفّرها يُؤدِّي إلى حياد الرضا. - توفرها يُؤدِّي إلى الرضا.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 225.

وفقاً لما ذكر، فإن ما يدفع ويقود إلى العمل هي العوامل الدافعة في فكر ***هرزبرج***، أما العوامل الصحية، فإنها تحمي وتصُون العامل، وهي غير دافعة له، ولا تقُوده إليه، بمعنى إذا كان مصدر الرضا عن العمل هو العمل نفسه، فإن عدم الرضا ينبُع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

يقول ***العديلي*** في هذا الشأن: « إن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالرضا التام عن العمل، لا تُسبِّب الشعور بالاستياء منه، وإن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل، لا تسبِّب الشعور بالرضا التام عنه؛ لأن العوامل التي تُسبِّب الشعور بالرضا التام عن العمل هي العوامل الدافعة، أما العوامل التي تُسبِّب الشعور بالاستياء الشديد في العمل فهي العوامل الصحية، وعندما تزداد درجة الإشباع (العوامل الصحية) يقلُّ الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور درجة الصفر ودرجة الحياد، والتي لا يُوجد فيها شعورٌ بالاستياء، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة، فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا التام »[1].

وتُلقي نظرية ***هربرج*** الضوء على دوافع العمل والرضا؛ حيث ركَّزت الإدارة اهتمامها على تلك العوامل التي أُطلق عليها اسم العوامل الوقائية، فإذا قبلت الإدارة مشكلةً معينة كان نتيجتَها انخفاض الرضا عن العمل، فإنها تلجأ إلى رفع الأجور أو إلى زيادة المزايا العينية، أو إلى تحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي كحلولٍ بديلة لهذه المشاكل. وبالطبع، فإن مثل هذه الحلول قد لا تُؤدِّي إلى تحقيق النتائج المرجوَّة منها بكفاءة، وكثيراً ما اشتكت الإدارة من أنها تُقدِّم أجوراً عالية ومُغرية، ومزايا عينية كثيرة، وتوفير مناخٍ ممتاز وما تجنيه الإدارة من وراء ذالك إلا تراجعٌ في رغبة العمل والأداء.

ويُؤكِّد ***هرزبرج*** بأن تركيز الإدارة على العوامل الوقائية فقط (الصحية) تُفقد قدرتها على دفع العاملين في بذل الجهد والنشاط الكافي لأداء العمل بكفاءة.

ويذكر ***هرزبرج*** بأن أهمية العوامل الوقائية تظهر في منع (عدم الرضا) لا في زيادة الرضا. كما أن هناك القليل جداً من العاملين أو المديرين الذين يشعُرون بأنهم لا يستحقُّون العلاوة التي

(1) ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 45.

حصلوا عليها، بينما يُوجد عددٌ لا حصر له من العاملين والمديرين غير راضين عن العمل؛ بسبب عدم حصولهم على العلاوات. ويرى كذلك بأن العوامل الوقائية ضرورةٌ لا يمكن الاستغناء عنها في أيّ مؤسسة؛ فبمجرد توافرها عند الفرد، يتطلَّع إلى الحاجات الأخرى، كالإنجاز والتقدير والترقية، وهي التي تتوافر في الوظائف التي تُثير اهتمام الأفراد؛ لما فيها من عنصر التحدِّي.

لقد تعرَّضت هذه النظرية لنقدٍ شديد من قبل العديد من الكتاب السلوكيين؛ حيث وجَّهوا جملةً من المآخذ يمكن سردها في الآتي[1]:

1- إن الجدل حول المجموعتين من العوامل والتي دار بشأنها جدلٌ حاد بخصوص تأكيدها على أن العوامل الدافعة هي فقط التي تُؤدِّي إلى الرضا، أما عدم الرضا ناتج عن العوامل الصحية (الوقائية). فمن خلال الدراسة التي قام بها ***إيوان (Iwan)*** لاختيار مجموعةٍ من الفروض لمدى صحة افتراضات ***هرزبرج***، فقد أشارت نتائج هذه الدراسات إلى أن إشباع الأفراد بالعوامل الدافعة تُؤدِّي إلى تحقيق رضا عام أكبر من تحقيق العوامل الصحية أو الوقائية للرضا. ومن ناحيةٍ أخرى، إن عدم إشباع الأفراد بالعوامل الدافعة يُؤدِّي إلى عدم الرضا العام، بدرجةٍ تفوق عدم الإشباع بالعوامل الصحية أو الوقائية، ومن ثم فإن العوامل الدافعة قد تُعتبر مصادر لكل من حالات تحقيق الرضا وعدم الرضا. هذه النتائج التي كانت مُؤيَّدةً من عدة أبحاثٍ، منها دراسة ***فردلندر*** ودراسة ***الندساي***. وقد أشار **إيوان** بأن كلا من مفاهيم الرضا وعدم الرضا تُعتبر مفاهيم غير صحيحة، وأنها لا تُشير بدقة إلى مصادر الرضا وعدم الرضا، واقترح أنه من الأفضل وصف العوامل الوقائية والدفاعية بمصطلحاتٍ معينة، مثل المُتغيِّرات الأولية للرضا، وهي المتغيِّرات التي تُعتبر مصادر قوية لكل من تحقيق حالات الرضا العام أو عدم الرضا العام، والمجموعة الأخرى من العوامل يُطلق عليها المتغيِّرات الثانوية، وهي المتغيِّرات التي تعتمدُ طريقة تطبيقها على مستوى الرضا الناتجة عن المتغيِّرات الأولية.

2- التباين في مفهوم نظرية هرزبرج من وجهة نظر الكثير من الباحثين: حيث أشارت مجموعةٌ من الدراسات إلى الأشكال المختلفة من نقاط التقاطع بين هذه النظرية وأفكارٍ أخرى يمكن سرد هذا التقاطع في النقاط التالية:

أ- النظرية الأولى: ترى أن كل العوامل الدافعة تُؤدِّي إلى تحقيق الرضا بدرجةٍ كبيرة عن تحقيقها لإزالة عدم الرضا، وأن كل العوامل الصحية تُؤدِّي إلى إزالة عدم الرضا بدرجةٍ تفوق تحقيقها للرضا.

ب- النظرية الثانية: تقوم على أساس أن العوامل الدافعة تُؤدِّي إلى تحقيق الرضا بدرجةٍ أكبر مما تُحقِّقه العوامل الصحية، وأن العوامل الصحية تُؤدِّي إلى إزالة عدم الرضا بدرجةٍ أكبر مما تحقِّقه العوامل الدافعة.

ج- النظرية الثالثة: تُقرُّ بأن كل عاملٍ من العوامل الدافعة يكون بصورةٍ مُتكرِّرة في الحوادث السعيدة تُحقِّق الرضا بدرجةٍ أكبر من أي عاملٍ من العوامل الوقائية، وأن كل عاملٍ من العوامل الوقائية، يُذكر بصورةٍ متكرِّرة في الحوادث السيِّئة، أي إزالة عدم الرضا بدرجةٍ تفوق أي عاملٍ من العوامل الدافعة.

د- النظرية الرابعة: تُقرُّ بأن العوامل الدافعة هي فقط التي تُؤدِّي إلى الرضا، بينما العوامل الوقائية هي فقط التي تُؤدِّي إلى منع عدم الرضا.

وحسب رأينا فإن النظرية الأولى والرابعة هي أقرب النظريات إلى فكر ***هرزبرج***. وإن كثيراً من الباحثين يُقرُّون بأن هذه النظرية عملت على تبسيط عملية التحفيز الكلي بدرجةٍ مبالغٍ فيها، إضافةً أن هذه العملية تتَّسم بالتعقيد.

(1) جمال عبد الحميد علي، أثر الدافعية على درجة رضا العاملين، كلية التجارة، القاهرة، 1995، ص87.

3- استخدم أسلوب ***هرزبرج*** مقياساً مُعيناً لقياس اتجاه الفرد نحو عمله، والذي في رأيه إما أن يكون إيجابياً تماماً (رضا تام)، أو سلبياً تماماً (عدم رضا تام). إلا أنه من المنطقي القول بأن هذه الاتجاهات قد تتراوح بين الإيجابية والسلبية، وهذا يعني أن قياس الاتجاهات بطريقةٍ سليمة لا يجب أن يرتبط بنقطتين فقط: الرضا التام وعدم الرضا التام؛ فقد تُجمع النقاط المتوسطة أيضاً.
ولكن، ورغم ما قُدِّم من انتقاداتٍ حول هذه النظرية، فإن الكثيرين لم يُنكروا مساهمة ***هرزبرج*** الفعَّالة في دراسة دوافع العمل والرضا، فقد قام بالتوسُّع في هرمية ***ماسلو***، وقد جذب ***هرزبرج*** الانتباه إلى محتويات العمل، هذا الفكر الذي أضاف الكثير إلى تفهُّمنا لعنصر الرضا عن العمل مُمهِّداً الطريق إلى دراساتٍ لاحقة.

ثالثاً- النظريات العملية للدوافع:

تتضمَّن النظريات العملية للدوافع ست نظريات: نظرية التوقُّع، ونظرية العدالة في الدافعية لـ *أدامز*، نظرية إشباع القيمة، ونظرية *بورتر* و *لولير* في الدافعية، ونظرية الإدراك، ونظرية الجماعة المرجعية.

1- نظرية التوقُّع:

« ترى هذه النظرية التي وضع أُسسها ***فكتور فروم*** **(Vecteur Vroom)** أن دافعية الفرد لأداء عملٍ معين هي محصلةٌ للعوائد التي يحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. وتفترض هذه النظرية أن الإنسان يُجري مجموعةً من العمليات العقلية والتفكير قبل قيامه بسلوكٍ محدَّد »[1].

إن الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية، مفادُها أن قوة دافعية الفرد داخل العمل إنما هي تعبيرٌ عن نتيجةٍ فاحصة متأنِّية يقوم بها تفكيره وشعورُه لهدفٍ يريد تحقيقه؛ لأجل إشباع حاجةٍ معينة لديه، وذلك عن طريق إلزام نفسه سلوكاً أو نشاطاً معيناً يختاره، من خلال تحقيق ما يمكن الفرد من إشباع حاجته الملحة. ليُفهم من ذلك أن الفرد قبل أن يُقدم على سلوكٍ معين لتحقيق هدفٍ أو إشباع حاجةٍ لديه، يقوم عادةً بتحديد النتيجة أو القيمة (العائد) الذي سيحصُل عليه بشكلٍ مسبَّق، وهو لا يكتفي بتقرير القيمة أو الناتج بشكلٍ مُسبَّق فحسب، بل يعمل على تحديد درجة توقُّع حدوث الهدف أو إمكانية تحقيقه له، والحصول على القيمة المُسبَّق تقريرها من جراء التزامه بنشاطٍ أو سلوكٍ معين.

يتَّضح مما سبق أن قوة الدافعية حسب نظرية التوقُّع، إنما تتحدَّد بموجب دراسةٍ فكرية شعورية يُجريها الفرد، وهي ناتجٌ لجداء قيمة النتائج المُعبَّر عنها بالهدف بدرجة أو نسبة توقُّع حدوث الناتج المعبَّر عنه بإمكانية تحقيق الهدف:
« قوة الدافعية = قيمة الناتج × درجة أو نسبة توقُّع حدوث الناتج »[2].
وتجدر الإشارة إلى أن قيمة الناتج قد تكون مكافأةً (نفعاً) أو عقاباً (ضرراً)؛ وعليه فإن:
إن التحفيز بموجب هذه النظرية، يبدأ برغبة الفرد في شيءٍ ما، ربما تحقيق الذات أو المكانة الأعلى، أو الشعور بالإنجاز، أو إطالة وقت الفراغ، وتُسمَّى درجة رغبة الفرد في تحقيق نتيجةٍ معينة بالتكافؤ، والمقصود بها الأهمية النفسية لتلك النتيجة، ويمكن تبويب مجموعتين من المكافآت:
- الخارجية مثل الزيادة في الراتب بسبب الترفيع؛
- الداخلية مثل الشعور بالاحترام والذات وتحقيقها.

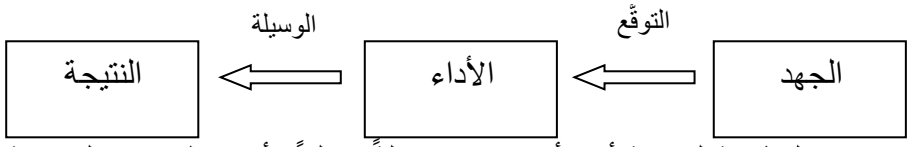
(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 230.
(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 299.

ويعمل الفرد على نهج الكيفية التي يمكن بها تحقيق النتائج المرغوبة؛ فالشعور بالإنجاز مثلاً يمكن تحقيقه بطرقٍ مُتعدِّدة، منها الأداء الأفضل، والتحوُّل إلى مؤسسةٍ أخرى، والاهتمام بالفعاليات الخارجية عن العمل.

إن أمل الإدارة أن يعمل الفرد على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، ولبلوغ الشعور المرغوب بالإنجاز يتوقَّف على الوسائل المُتاحة والمستعملة من طرف الأفراد.

يرى ***خليل محمد حسن الشماع*** في هذا السياقل أن التوقُّع هو تقدير الفرد لاحتمال أن يُؤدِّي جهده إلى الأداء. والجهد هو ليس مرادفاً للأداء؛ فقد يكون الجهد مضنياً، ولكن مستوى الأداء المتحقِّق رديئاً، كالطالب الذي يسهر الليالي أحياناً، ولكن نتيجة الامتحان هي غير جيِّدة. إن الأداء لا يعتمد على الجهد فقط، وإنما كذلك على امتلاك القابلية والسمات الملائمة، مع توجيه السلوك في الاتجاهات الصحيحة، بدلاً من تشتيت الجهد، مع إدراك الفرد للعلاقة بين الأداء بعد تحقيقه وبين النتيجة المرغوبة.

شكل رقم (5)
العلاقة بين الجهد والأداء المتحقق والنتيجة المرغوبة



لقد ذاع صيت هذه النظرية لدرجة أنها أصبحت مقبولةً عملياً كأحد نظريات الدافعية والأداء الشهيرة؛ لإمكان استخدامها في بعض التطبيقات الإدارية، كأن يُوضِّح مثلاً المُشرف العلاقة بين الأداء وبين الحصول على الحوافز أو عوائد معينة، ليمتدَّ مجهود المُشرف إلى تأكيد وتوضيح توقُّعات العاملين، وكيف أن مجهوداتهم تُؤدِّي إلى أداءٍ معين، وكيف يُساهم نشاطهم اليومي في زيادة فعالية الأداء.

2- نظرية العدالة في الدافعية لـ*أدامز*:

إن شعور وإحساس الفرد بأن توقُّعاته قد تحقَّقت في ظل نظام الأجور والحوافز المطبَّقة هو ما أقرَّته هذه النظرية في تحديدها لدافعية الفرد؛ وعليه فكلما شعر بأن ما يتقاضاه من أجرٍ يُعادل ويُكافئ ما يبذله من جهد، ومع ما يحصل عليه زملاؤه في نفس العمل داخل المؤسسة أو في مؤسساتٍ مشابهة، زاد ذلك من درجة رضاه، في حين ينخفض رضا الفرد إذا ساوره شكٌّ بأن ما يحصل عليه لا يُعادل ما يحصُل عليه الآخرون.

« وما يُلاحظ في هذه النظرية أن الفرد يُحاول الحصول على أكبر قدرٍ من العوائد في عمله دونما قيدٍ أو شرط، وإنما تتركَّز محاولته في العوائد العادلة؛ وبالتالي فمدى الفارق بين العائد العادل في تصوُّر الفرد والعائد الفعلي يرتبط عكسياً مع درجة الرضا عن العمل »[1].

ومن جهة المآخذ التي وُجِّهت لهذه النظرية أنها لم تتعرَّض إلى العوامل الأخرى، مثل ظروف العمل، وفُرص الترقِّي والإشراف، مستخدمةً فقط الأجور والحوافز لتوضيح وتفسير الرضا وعدم الرضا.

3- نظرية إشباع القيمة لـ*أودين لوك*:

إن الرضا عن العمل، وهو الحالة العاطفية السارة الناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يُتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة، وهو ما جاءت به أفكار هذه النظرية، بشرط أن تكون هذه

(1) Carv Johns, op.cit, P 132.

القيم متفقةً مع حاجات الفرد. وطبقاً لهذه النظرية دائماً فإن الرضا العام ليس مجرَّد حاصل جمع لحالات رضا الفرد عن العناصر الفردية التي يتكوَّن منها عمله، وإنما يُؤخذ في الاعتبار الأهميةُ النسبية لكل عنصرٍ من العناصر.

وهنا يجب التفريق في نظر ***لوك (Lock)*** بين القيمة والحاجة؛ هذه الأخيرة هي خارجة عن دائرة الاكتساب، بمعنى موجودة غير مكتسبة، بينما القيم هي مكتسبة مؤكَّداً على أن العنصرين يُساعدان الفرد معاً على تحديد الأشياء المهمة في الحياة وتقييمها.

مع أن الفرد من وجهة نظر ***لوك*** دائماً فإنه يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يُدرك أنه يتحصَّل عليه فعلاً، ليحدِّد بعدها القيمة أو أهمية الحاجة التي يُريدها. ومن جملة أهم ما تعرَّضت إليها هذه النظريات من انتقادات، أنها تحتاج إلى مقياسٍ نسبي دقيق تُحسَب بواسطته أهمية القيمة لكل عنصرٍ من عناصر الرضا.

4- نظرية *بورتر و لولير* في الدافعية:

تقوم هذه النظرية على مجموعة فروضٍ انصبَّت حول العلاقة بين الرضا والأداء، هذا الأخير الذي يُحدِّده الجهد المبذول في العمل المتفاعَل مع قُدرات الفرد وإدراكه لمكوّنات ومُتطلَّبات الدور الوظيفي له، في حين يتحدَّد الجهد المبذول بقيمة العوائد ودرجة توقُّع الفرد لحصوله على تلك العوائد، إذا ما بذل هذا الجهد. بمعنى أن الرضا لا يُعتبر محدداً مباشراً للأداء، أو حتى للجهد المبذول في العمل؛ وإنما تأثيرُه طبقاً لهذا النموذج، يقتصر على قيمة ومنفعة العوائد المتوقَّعة؛ وبالتالي فالإشباع الذي تُحقِّقه عوائد معينة، والرضا الذي يتحقَّق منها من واقع خبرات الفرد السابقة، يُؤثِّر على تقييم الفرد لقيمة العوائد، بناءً على خبراته السابقة.

إن الدوافع والرضا والأداء في رأيهم مُتغيّراتٌ مختلفة، والعلاقة بينهما ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية التي ترى أن الرضا عن العمل يقود إلى الأداء.

إن ما ركَّزت عليه هذه النظرية هو ما يحدُث بعد الأداء، أي ما يُتبع من مكافأة؛ لأن طريقة إدراكها هي المحدِّد للرضا؛ مما يعني أن الأداء في نظر أصحاب هذا النموذج يقود إلى رضا العمل.

إن ما تُوضِّحه هذه النظرية كون الجهد (الضغوط والدوافع) لا تقود مباشرةً إلى الأداء؛ لأنها مرتبطةٌ بالقُدرات والسمات الشخصية وطريقة إدراك الدور لكل واحد.

إن الدافعية هي عملية توقُّع تعتمد أساساً على مثل التقويم والتكافؤ والإدراك، وإن هذا النموذج (الدوافع، الأداء، الرضا) يمكن توضيحه بدراسة أبعاده الأربعة المتمثِّلة في الجهد، الأداء، المكافأة، والرضا.

أ- الجهد: ويعني الطاقة المبذولة من طرف الأفراد في أداء مهامهم، جسمية كانت أم عقلية، خلال فترةٍ زمنية معينة. « هذا الجهد يختلف عن الأداء، كما يرى أصحاب هذا النموذج، وهذا الاختلاف يرجع لكون الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء. وإن كمية الجهد هذه، تعتمد على التفاعل بين تقييم المكافأة (الجزاء المادي أو المعنوي)، وإدراك احتمالية مكافأة الجهد، وهذا التقييم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة والتجاذب معها.

إن اختلاف الأفراد في تقييمهم للراتب، والترقية، والتقدير، والاعتراف، وكذا إدراك احتمالية مكافأة الجهد، تُعتبر من المداخل الرئيسية لهذا الأخير، وهو المُتغيّر الذي يُعرَّف بأنه إدراك العامل والاعتقاد أن تعتمد المكافأة على كمية الجهد. وعند توحيد وتفاعل هذين المتغيرين، وتقييم المكافأة، وإدراك احتمالية الجهد، تحدَّد كمية الجهد المبذول؛ فإذا أعطى إدراك العامل تقويماً عالياً للجهد،

وإدراك احتمالية كبيرة بأن جهده سيقُوده إلى هذه المكافأة، فإنه سوف يبذُل جهداً أكبر من عمله، ولكن هذا الجهد المبذول قد لا يقُوده إلى مستوى عالٍ من الأداء.
ب- الأداء: « هو الناتج الفعلي الذي ترغب المؤسسة في قياسه بموضوعية، ونعني به أداء الفرد العامل حين قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوَّن منها عمله»[1].

إن الأداء في مفهوم ***بورتر*** و ***لولير*** يسبقه الجهد، أما التعارض بينهما فيكمن نتيجة لقُدرات العامل وسماته الشخصية وإدراك دوره، فإلى جانب الجهد المبذول الذي يعتمد عليه الأداء، نجد قُدرات العامل، كالمعرفة والمهارات مع إدراكه للدور لما يقوم به؛ فكلُّها عوامل مؤثرة على الأداء.
ج- المكافأة (الجزاء): إن قيمة الجزاء المادي والمعنوي باعتبارهما عائدين مرغوبين فيهما من طرف العمال، آمن بهما ***بورتر*** و ***لولير***، حيث ضمَّناه نموذجهما، في الدوافع والأداء والرضا، إلا أنهما يشعُران بأن المكافأة الداخلية (الجزاء المعنوي) علاقته مع الرضا أكثر من علاقته مع الأداء. كما أن لإدراك عدالة المكافأة تأثيرٌ حيوي على علاقة الأداء والرضا، وأن الإدراك يمكن أن يتأثَّر تأثيراً مباشراً بالتقدير الذاتي للأداء.
د- الرضا: إن الرضا عند الفرد في مفهوم ***بورتر*** و ***لولير*** يحدُث متى قابلت المكافأة إدراك الشخص لعدالتها، أي توقُّعاته، والعكس يحدث عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها. فالرضا متوقفٌ على إدراك الدور الذي ينبغي القيام به من منظور هذه النظرية التي تختلف عن منظور النظرية التقليدية من ناحيتين:
1- أن الرضا يمكن تحديدُه بالمكافأة الفعلية التي تمَّ الحصول عليها فعلياً، وأنه يعتمد على شعور بما ينبغي على المؤسسة (الإدارة) أن تُعطيه من مكافأةٍ مقابل مستوى الأداء المُنجز.
2- أن الرضا يعتمد على الأداء (الإنجاز) أكثر من اعتماد الأداء (الإنجاز) على الرضا، بمعنى أن الأداء يقُود إلى الرضا، وأن هذا الأخير لا يقُود حتماً إلى الأداء.

5- نظرية الإدراك:

« إن الافتراض الذي قامت عليه هذه النظرية هو أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يُؤدِّيه. ويعتقد أيضاً هذا الاتجاه بأن سلوك الفرد ودافعيته للأداء تتوقَّف على درجة إدراك الفرد لطبيعة الموقف الذي يتعرَّض له، وليس للموقف نفسه كما هو واقع »[2].

وهذا يعني أن إدراك الفرد للموقف يتوقَّف على الخصائص الشخصية التي يتمتَّع بها الأفراد، واتجاهاتهم، وسلوكهم، وقيمهم، وتجاربهم الخاصة بهم، وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلِّقة بهذا العمل.

إن ما عيب على هذه النظرية، كونُه من الصعب التعرُّف على حجم الدور الذي يلعبُه الإدراك الفردي في عملية تكوين الرضا، كما أن الاتجاه نحو العمل سواءً بالرضا أو بعدمه، هي أكثر تعقيداً من هذا التفسير المُبسَّط والذي جاءت به نظرية الإدراك.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 98.
(2) مصطفى مصطفى كامل و سونيا محمد بكري، مرجع سابق، ص 15.

6- نظرية الجماعة المرجعية:

إن تأثير الجماعات ومعتقدات وأهداف وتوقُّعات وإدراك الأفراد، وهو ما يراه بعض الباحثين في مجال الرضا عن العمل، وهو الدور الذي تلعبُه هذه الجماعة في توجيه مواقف واتجاهات الفرد؛ حيث أن الفرد الذي يتَّفق مع هذه المجموعة، يميل إلى استخدام نفس المعايير الخاصة في تقييم من حوله، وإن اتجاه الفرد ورضاه وعدم رضاه كما يراه هؤلاء الباحثون سوف يتأثَّر برأي واتجاه المجموعة المرجعية نحو هذا العمل.

الوحدة الثالثة:
الحوافز

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد إتمامه لدراسة هذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الحوافز.
2- يذكر مقدار الحوافز.
3- يشرح طبيعة الحوافز.
4- يُناقش تباين الحوافز.
5- يُقارن بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية.
6- يُفرِّق بين الحوافز الجماعية والحوافز الفردية.
7- يُناقش فعالية الحوافز.
8- يذكر أهداف سياسة الحوافز.
9- يُناقش أثر سياسة الحوافز على أداء العاملين.

تمهيد:

إن الدور البالغ الأهمية الذي تلعبه الحوافز في تأثيرها الملاحظ في تغيُّر سلوك الأفراد جعل من هذا المصطلح يتبوَّأ المكانة العالية باحتلاله الحيّز الكبير في إدارة وتسيير الموارد البشرية، وهذا من منطلق أن الإنسان بحاجةٍ كبيرة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميُّزه عن باقي غيره في المؤسسة.

أولاً- مفهوم الحوافز

إن هناك حقيقة لا تُجهَل - يتَّفق عليها الباحثون - تُقرُّ بأن لكل عمل مكافأة تتناسب معه، إلا أن صور المكافأة تختلف، كما يختلف قبول العاملين لها ورضاهم بها. فكثير ما يحتاج العامل إلى أكثر من نوعٍ واحد من الحوافز ولا يحضى بجميع أنواعها في وقت واحد، فقد يكتفي ببعضها دون

غيرها في زيادة رغبته في أداء العمل، لتصبح من هنا مسؤولية المؤسسات التعرف على احتياجات عمالها فرادى وجماعات من الحوافز المناسبة في أوقاتها الضرورية.

1- تعريف الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز بأنها كل ما تُوفِّره إدارة المؤسسة من فرص أو وسائل وتطرحها أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المُنتِج، في إطار سلوكٍ سليم؛ بغية إشباع الحاجات المُتعدِّدة للأفراد.
إنها إذن تمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي لها القدرة على إزالة أو تخفيف آلام، أو توتُّر، أو قلق، أو نقص يعاني منه الشخص.

فمن خلال الكم الهائل من التعريفات المعطاة لهذا المصطلح ورغم اختلاف الباحثين في إعطاء تعريفٍ موحد لهذا المفهوم، إلا أنهم يتَّفقون في كون الحافز هو كل شيءٍ خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل تستغلُّها الإدارة في جذب الفرد إليها؛ باعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد والتي تُؤثِّر على سلوكه وتصرُّفاته عن طريق إشباع حاجاته.

رغم الاختلاف الملاحظ في كثيرٍ من التعاريف لدى الباحثين في تقديم صيغة واحدة لمفهوم الحوافز إلا أنهم يجمعون على أن الحافز هو كل شيء يوجد في المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد العامل تستغلُّها الإدارة في جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة تثير بها القوى الحركية لديه، والمُؤثِّرة على تصرُّفاته عن طريق إشباع حاجاته.

إن العدد الهائل من التعريفات لمصطلح الحوافز، يجعلنا نقتصر على البعض منها مع تأكيدنا على أنها أكَّدت كلها على أهميتها في كونها الباعث والمُنبِّه للسلوك. وأن ما نسرده من تعريفاتٍ يبقى بعيداً عن الكم الهائل الذي خص هذا الموضوع.

« تعتبر الحوافز مدخلاً إنسانياً يساعد الإدارة على زيادة الإنتاجية، كما أنها وسيلة مهمة وفعالة لحفز العاملين، وخلق الرغبة لديهم لزيادة إنتاجيتهم وللأداء المتميز»[1].

« يرتبط نظام الحوافز بعاملي القدرة على العمل والرغبة فيه، فالرغبة وحدها لا تكفي والقدرة وحدها لا تكفي أيضاً؛ فقد يكون العامل راغباً في العمل غير قادرٍ عليه، وقد يكون قادراً عليه غير راغبٍ فيه »[2].

عرّف ***ديموك DIMOCK*** الحوافز على أنها « العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحوٍ أفضل، ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم »[3].

« الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا دوافع كامنة تحاول به مخاطبتها »[4].

من هنا يظهر دور الحوافز كعاملٍ من العوامل التي تؤثر في الفرد وتدفعه إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقات وقدرات؛ من أجل إشباع حاجاته المُتعدِّدة، وبقدر ما تكون تلك الحوافز متماشية ومتفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد، بقدر ما يرتفع مستوى رضاها عن عمله؛ وبالتالي يرتفع مستوى أدائه.

(1) منصور فهمي، إدارة القوة البشرية، ج1، القاهرة، دار النهضة العربية، ط6، 1989، ص 164.
(2) عبد المنعم جنيد، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، كلية التجارة، جامعة بطنطا، 1995، ص 285.
(3) حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، ط3، 1999، ص 164.
(4) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 289.

فالحافز في مجال العمل يُعبِّر عن الإجراءات التي تتَّخذها إدارة العمل في شكلٍ مادي والمُتمثِّل في النقود، وفي شكل معنوي والمتمثل في التقدير، أو كليهما معاً؛ يهدف حفز العامل، بإخراج الطاقة الكامنة بداخله للرفع من أدائه.

2- مقدار الحوافز:

إن لكل فرد مجموعةٌ من الحاجات المُتعدِّدة والمُتجدِّدة والمُتطوِّرة، تختلف في مدى إلحاحها قبل غيرها من الحاجات ليبدأ في إشباع حاجاته حسب الترتيب الذي حدده مراعيا في ذلك درجة الأوليات.

إن توفير الحوافز المناسبة يتوقف هنا على معرفة الإدارة لهذا الترتيب، والتي يمكن للفرد أن يشبع حاجاته عن طريقها (التوافق والتكامل) وهذا على ضوء أولويات الإشباع التي حددها الفرد أو العاملون لأنفسهم.

يقول ***أحمد صقر عاشور*** في هذا المجال: « إنه كلما زادت مقادير الحوافز المعطاة مع افتراض اتفاق هذه الحوافز مع حاجيات الفرد، كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز»[1].

إن تقدير الفرد للمنفعة التي يحصل عليها من عوائد أو حوافز معينة، لا شك أنه يتأثر بمقادير هذه العوائد، فالحصول مثلا على مكافأة قدرها (1000 دينار) لا شك يختلف أثرها على الفرد وعلى ما يتوقع أن يحققه من منافع عن حالة كون المكافأة (2000 دينار). لذلك يمكن القول أن المؤسسة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل ورفع أداء عمالها، من الواجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم، بوضعها الوسائل المناسبة الكفيلة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل). ليتضح من ذلك أن مقدار الحافز له تأثيره الفعال في نفسية العامل. وخاصة إذا ما حصل التوافق بين هذه الحوافز وتقدير الفرد للمنافع التي يحصل عليها كما جاء على لسان ***أحمد عادل راشد***: « يعد مقدار الحافز أحد المعايير التي لا يمكن تجاهلها أبداً، حيث أنه كلما كان المقدار كبيراً للحوافز المعطاة، على افتراض أن هناك توافق هذه الحاجات مع حاجات الفرد، كلما زاد أثرها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذا الحافز وتقديره للمنافع التي يحصل عليها »[2].

3- طبيعة الحوافز:

يرى كثيرٌ من الدارسين لسلوك الفرد العامل أن الحوافز تختلف من حيث تأثيرها، وهذا تبعاً لحاجات الفرد والتي تتغير بتغير وضعه وموقفه. فالاستجابة للحافز المادي نجدها عندما تكون حاجاته مادية، أما إذا كانت حاجاته معنوية فالاستجابة لا تكون إلا معنوية. كما أن استخدامها استخدامٌ معقول دون إسراف يُبقي على قيمتها وقوتها؛ حيث أن فقدان هذه القيمة يكون في غير اتباع مثل هذه الطرق، وللوقت المناسب أهميته كذلك، وخاصةً في الحالات التي تقلُّ فيها كفاءة الأداء والرغبة في تحسينه.

قد يحدث تعارض بين حافز وآخر أو بين عدة حوافز بالنسبة للفرد الواحد أو مجموعةٍ من الأفراد، فإذا تم الاختيار بين حافزين مُقرَّبين، ففي هذه الحالة سيختار حافزاً واحداً الأكثر جاذبية، والذي يُحقِّق مزيداً من الإشباع لحاجاته.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 104.
(2) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 298.

يقول ***خليل محمد الشماع*** في هذا السياق « يُقصد بالتحفيز سلوك الفرد، أي كيفية اختياره بين البدائل عند تعددها، أو هو قوة سلوك الفرد بعد اختياره للبديل المفضل »[1].

إن جمع الأهداف بين الحوافز المادية والمعنوية في نسيج متوازن من قبل المؤسسة، من شأنه إعطاء دافع قوي للتجاوب بين الأفراد والمؤسسة؛ فمجرد إشراك المرؤوس في تحديد أهداف وتقرير الطرق المناسبة لبلوغها ووضع معايير القياس يعد حافزا معنويا؛ فبهذا المعنى يصبح الأفراد لهم إحساس الانتماء الحقيقي لهذه المؤسسة؛ لاعتبارهم أشخاصا ناجحين يستطيعون التفكير في المستقبل وتتوفر لديهم القدرة، بدرجاتٍ متفاوتة طبعا، على اتخاذ القرارات بناءً على المقاربة والاختيار.

فإلى جانب هذا، تُقرر الإدارة الجوانب المادية لربط كل من الحافزين، بتحقيق الأهداف والنتائج المحددة والمسطرة مع رؤسائهم.

كما أن لجو العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة تأثير بالغ الأهمية في توفير مناخ خالٍ من الصراعات التي غالباً ما تحتدم بين الإدارة والعمال. فهناك علاقة وطيدة بينها وبين الحوافز فلا يمكن أن تحقق الحوافز أهدافها في جو يسوده الصراع بين العمال والإدارة.

وفي هذا السياق، يقول ***علي محمد عبد الوهاب***: « إن مفهوم الحوافز ليس مفهوما ثابتا، وإنما يتغير بتغير الظروف في كل مؤسسة، كما يتغير أيضا تبعا للهدف الذي وُضع من أجله»[2].

4- تباين الحوافز:

لما كانت مهمة الحافز تتمثَّل في إثارة الدافعية لدى الفرد وحثه على العمل ونهجه السلوك السليم لإشباع حاجاته، فإن فاعلية هذا الحافز تكمن في عملية التوفيق الكامل والمكتمل بين الدافع إلى العمل والحافز إليه، بمعنى أنه كلما كان الحافز المعطى يتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد إشباعها كلما زادت فاعلية هذا الحافز.

« فعند تقديم حافز مالي لعامل يريد إثبات نفسه في العمل يعتبر أقل تأثيرا وفاعلية على هذا العامل من إعطائه مرونة أكبر في اختبار ما يناسبه من مهام العمل، مما يحقق استخدام لقدراته ومواهبه »[3].

وأنها تختلف من حيث اتجاهها وقوتها واستمرارها فمنها ما يقصد به تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوكا ترغب المؤسسة في أن يسلكه ومنها ما يقصد بها إبعاد الفرد عن السلوك الذي لا ترغب إدارة المؤسسة أن يسلكه.

أما بالنسبة للقوة فتتمثل فيما يمكن أن يتركه الحافز من أثر في نفسية العامل كأن نجد مثلا حافز الأجر في البلدان النامية والفقيرة يكون أثره قويا لأنه يشبع الحاجات الأساسية المُتعدِّدة للفرد والمسماة بالضرورية كالأكل والشرب والمأوى وهي من أكثر الحاجات قوة.

أما الاستمرارية فهي تعكس استمرارية الحاجة لدى الفرد كحبه إلى المال وحبه لتلبية الحاجات الفيزيولوجية. والمقصود بها هنا الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

أ- الحوافز الإيجابية:

(1) خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، 1999، ص .
(2) علي عبد الوهاب محمد، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985، ص 280.
(3) عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، منشورات جامعة حلب، 1982، ص 284.

يُقصد بها تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوكاً ترغب فيه الإدارة والتنظيم في أن يسلكه. إنها بمثابة المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو العامل الواحد، نظير امتيازه وكفاءته في العمل لتشجيعه وحثه على بذل جهد أكبر.

إذن هي الوسائل التي تستعمل لإغراء العمال من أجل تشجيعهم على الرفع من أدائهم وبأكثر فاعلية ومحاولة التأثير عليهم وجذبهم بجائزة أو ترقية واحترام مشاعرهم وتنمية المشاركة لديهم وتشجيعهم على المنافسة.

« فهي بذلك تحدد الإثابة على العمل، وتحقق الكسب المالي لمؤديه والاعتراف بقدراته وكفايته، وهذا ما يُدعِّم التطبيق الأمثل للحوافز »[1].

ولكن صفة الإيجاب لهذه الحوافز لا يكون لها معنى إذا لم يهيأ الجو المناسب للعمل السليم دون معوقات، وإيجاد الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودفعهم للعمل والرفع من أدائهم بالشكل الذي يحقق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ب- الحوافز السلبية:

ويقصد بها إبعاد الفرد عن السلوك الذي لا تحبذه الإدارة وتُتخذ في ذلك عدة طرق، كأن تعاقب الفرد وتثير فيه الرغبة على أن يتصرف أو يسلك سلوكا ما؛ وبالتالي يبتعد عن السلوك غير المرغوب.

إذن هي تلك الإجراءات التأديبية والرادعة التي تؤخذ من طرف المشرف أو الإدارة في حق العامل المهمل، وهي تتمثل في الحرمان من العلاوات، حرمان العامل من بعض التعويضات، الإنذار، التخويف، خصم الأجور، وقد يصل الحافز السلبي إلى فصل العامل أو توقيفه عن العمل لمدة معينة.

ويستخدم هذا النوع من الحوافز، لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة تظهر أنها مضرة بالجو العام للمؤسسة، ويطلق على هذه الحوافز اسم العقاب الذي ينزل بالعامل بغرض إصلاح أمر ما ومنعه من تكرار الخطأ إن وقع، وهو بمثابة ضمان لجودة العمل وجماعة النخبة المجدة في العمل. كما أن الهدف من هذه الحوافز يكمن في إحداث نفس التأثير الذي تحدثه الحوافز الإيجابية في العاملين من دفع أدائهم، غير أن وسيلتها في ذلك هي الترهيب والتهديد والتخويف.

« إنها إذن الدوافع التي تدفع الأفراد على تجنب إلحاق الإضرار بهم واتقاء شر عواقبها كالقوانين وأساليب الزجر الاجتماعي التي تحملهم كرها على تعديل سلوكهم »[2].

وتنقسم الحوافز السلبية إلى مادية ومعنوية، يحسب الحاجة إليها ومدى تأثيرها أو الوسائل المعتمدة في هذا النوع من الحوافز نذكر منها: الخصم من الرواتب، خطابات التنبيه والإنذار والتوبيخ، تنزيل درجة العامل، الطرد من العمل وهو أقصى أنواع العقوبات.

وما يجب ذكره هو أن الحافز السلبي يجب ألا يكون العقاب بقصد الانتقام والإذلال، بل الإصلاح والتقويم، وأن يكون بمقدار الخطأ المرتكب ولا يتعدَّاه.

ج- مقارنة بين الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

من طبيعة الحوافز أنها تحدد الإثابة والمكافأة على العمل، أما السلبية فهي تحدد العقاب لاستنهاض همة العامل المتخاذل، لشحن همته للرفع من أدائه، لذا فإنها تقوم على تحقيق الكسب المالي للعامل وعلى الاعتراف بمقدرته وكفاءته.

(1) ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، د.ت، ص 210.
(2) المرجع نفسه، ص 210.

أما السلبية فإن أساس العمل بها يقوم على العامل الذي لم ينجز العمل الموكل إليه، فإن حصل هذا فإنه يفقد كسبه وكذا افتقاده لاعتراف الآخرين به. إن الحافز الإيجابي يحقق درجة عالية من الرضا عند العاملين، فعن طريق هذا الحافز يتسنى للإدارة رفع معنوياتهم وتخفيض عدد شكاويهم؛ وبالتالي تخفيف حدَّة المنازعات والاضطرابات في جو العمل.

ثانياً- تقسيمات الحوافز

إن المقولة التي تُقرُّ بأن " لكل عملٍ مكافأة تتناسب معه " هي حقيقةٌ لا يمكن تجاهلها، إلا أن صور المكافأة هذه تختلف اختلافاً كبيراً، كما يختلف قبول العاملين لها ورضاهم بها.

كثيرٌ ما يحتاج العامل إلى أكثر من نوعٍ واحد من الحوافز، وليس معناه أن يحضى بجميع أنواعها في وقتٍ واحد، فقد يكتفي ببعضها دون البعض الآخر في زيادة رغبته في أداء العمل، لكي تصبح مسؤولية المؤسسات أعظم في التعرف على احتياجات عمالها فرادى وجماعات، من الحوافز المناسبة وفي أوقاتها الضرورية وعادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري.

إذن يبقى اختيار تصنيفات الحوافز المناسبة من مسؤوليات المؤسسة والذي عادةً ما تأخذ التصنيفات التالية:

1- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

أ- الحوافز المادية:

وهي التي تُصرف في صورة نقدية، سواءً كانت مجمَّعة أو مجزَّأة على دفعات تشمل إلى جانب الراتب كل ما يحمل زيادةً ملموسة لدخل الفرد، مثل أجر الوقت الإضافي، والعلاوات الدورية الاستثنائية، والمكافآت التشجيعية، ويضاف إلى ذلك الترقية، وإشراك العاملين في الأرباح والتأمينات.

يقول ***صالح عودة سعيد*** في هذا السياق: « للحوافز المادية أنواعٌ ومفاهيم مختلفة تتميَّز باختلاف المفهوم الاقتصادي والاجتماعي لها، ويظهر لنا أولا بأن الأجر المدفوع للعامل عن قوة عمله، والراتب الذي يُدفع للموظف عن مقدار أدائه، هي حوافز تدفع الفرد نحو تقديم الأداء إلى الجهة التي منحته هذا الحافز. وبشكل عام فإن الحوافز المادية قد تأخذ عدة أشكال زيادة على الأجر كالعلاوات والمكافآت. وهي في شكل مبالغ مالية يتسلمها الفرد العامل لقاء قيامه بالإنجازات المخططة من قبل الإدارة في الوحدة الإنتاجية، والتي تتعلق عادة بحجم الإنتاج ونوعيته وتطويره »[1].

وبخصوص مضمون ومحتوى هذه الحوافز، فإنه يمكن التمييز بين نوعين من الحوافز:

- **حوافز مادية مباشرة:** من خلال تشجيع الفرد العامل بالاستفادة من مصلحته المادية في زيادة أجره الأساسي وعلاوته ومكافآته، وهو ما يُعطي للفرد العامل لقاء عمله بعمل متميز وبتحقيق مستوى معين من الأداء، أو تم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما. كما تستهدف هذه الحوافز الاستفادة من المصلحة المادية للأفراد العاملين بالوحدة الإنتاجية بزيادة أرصدة الحفز الجماعي.
- **حوافز مادية غير مباشرة:** وهي لا تظهر بشكلٍ ملموس للفرد، وإنما يعبر عنها في شكل تحسينٍ لظروف العمل، وذلك باستخدام الآلات والمعدات الحديثة، وإدخال التكنولوجيا الأكثر ملاءمة، إلى جانب المشاركة في الأرباح.

ولكي يتمَّ تطبيق نظام الحوافز المادية بنجاح ينبغي توافر مجموعةٍ من الشروط هي:

(1) صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 289.

- أن يتمَّ قياس الأداء بمقاييس صادقة ودقيقة حتى يمكن تقرير مدى استحقاق من يطبق عليهم الحافز المادي وعلى أساس هذا الأداء.
- أن يُصمَّم العمل بحيث يُتاح للعاملين إمكانية التحكُّم في مستويات الإنجاز من خلال تحكُّمهم في الجهد الذي يبذلونه.
- أن تتَّفق الحوافز المادية مع تفضيلات العاملين، وأن تمثل بالنسبة لهم وسيلةً لإشباع حاجاتٍ هامة لديهم؛ حتى تكون لها الفاعلية الكافية في استثارة دافعيتهم للأداء.
- أن يكون نظام الحوافز المطبَّق واضحاً ومفهوماً لدى من يطبق عليهم.

كما يرتكز نجاح تطبيق نظام الحوافز المادية على مجموعةٍ من المبادئ نُصنِّفها كالتالي:

- **مبدأ الوقت المناسب:** إذ يجب تسليم المكافآت للعاملين في الوقت المناسب حتى لا تفقد هذه المكافأة معناها وهذا بعد أداء الأعمال المطلوبة منهم.
- **مبدأ حجم المكافأة:** حيث يجب مراعاة تناسب المكافأة المعطاة مع حجم العمل ومقدار الجهد المبذول.
- **مبدأ المعرفة والتوافق بين السلوك والمكافأة:** إذ يجب التعرف على العلاقة بين السلوك المطلوب في العمل والمكافأة المنتظر الحصول عليها نتيجة تنفيذ هذا السلوك، بالإضافة إلى التوافق بينهم، بمعنى أن إعطاء المكافأة يعتمد على تنفيذ الفرد للسلوك المرغوب في العمل دون غيره من الأشياء. وتطبيقاً لهذا المبدأ، يجب أن نحاول تحديد الأهمية الحقيقية للحوافز المادية في رفعها لأداء العاملين الناتج عن رضاهم والمُتجسِّد في شرطين أساسيين على الأقل، لكي تُنتج هذه العوائد أثراً على رضا العامل:

- أن يكون راغباً في الحصول على عائدٍ أعلى، أي أن تكون الزيادة مرغوبةً في حدِّ ذاتها.
- أن تكون هناك علاقةٌ مباشرة وارتباطٌ إيجابي بين الرضا عن العمل والحصول على زيادةٍ هذه العوائد[1].

وقد اختلفت وجهات النظر الخاصة بتقييم أهمية الحافز المادي في تحفيز الأفراد العاملين كما سبق وقد أشرنا، فمنهم من يعتبر الحافز المادي هو الدافع الرئيسي الوحيد القادر على تحقيق مجموعة الأهداف؛ بسبب قدرته على سدِّ وإشباع الحاجات المادية والروحية، بينما يُظهره البعض بأنه واحدٌ من عددٍ كبير من المُؤثِّرات التي تتحكَّم بسلوك الفرد العامل.

ومهما تكن من وجهات النظر الخاصة بتقسيم أهمية الحافز المادي، فإن القصور في نظام الحوافز كجزءٍ من نظم الحوافز الاقتصادية يتسبَّب في بروز مشاكل إدارية كبيرة تكون منبعا في قيام تناقضاتٍ في المؤسسات من شأنها العمل على تقليل قيمة إمكانياتها الفعلية.

ب- الحوافز المعنوية:

يُقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، وإنما تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلُّعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

« إذن هي تلك الحوافز غير المادية لتلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية الحاجة إلى الانتماء وتحقيق الذات والتقدير والاحترام »[2].

أي أنها العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجةٍ اجتماعية أو ذاتية معينة، ومن أهمها:

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 288.
(2) علي عبد المنعم، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، كلية التجارة، جامعة طنطا، 1995، ص 306.

- **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للفرد العامل هو البداية السليمة للحوافز، وتتبع أهمية الوظيفة المناسبة في كونها المجال الذي يُتيح للفرد إظهار قدراته وإثبات ذاته وتحقيق النجاح الذي يسعى إليه، وعلى ذلك فهي مُحفِّزٌ ذاتي داخلي، غير أنه لكي يتحقق هذا الحافز الداخلي، هناك ثلاث خصائص هامة يجب توفرها في الوظيفة هي إعلام الفرد بنتائج عمله، وإشراكه في تقويم هذه النتائج، وإتاحة الفرصة للفرد أن يستخدم قدراته في الوظيفة، مع إتاحة قدر من الرقابة الذاتية التي تعطيه بعض حرية التصرف.
- **الإثراء الوظيفي:** إذ يُعتبر حافزا مكملا للحافز الأول ومعتمدا عليه، فإذا شغل الفرد الوظيفة الملائمة لقدراته ورغباته وطموحاته، يبقى فقط عملية إفساح المجال أمامه لممارسة هذه القدرات وتنميتها في النواحي التي يمكنه الإبداع فيها.

لذا فإن أسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يُهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته لمتابعة هذه الأعباء والمسؤوليات، ويترتب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمة دوره في المؤسسة التي يعمل بها.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تُعدُّ مشاركة العاملين في القرارات المختلفة حافزاً لهم لإشباع حاجاتهم للاحترام وإثبات الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من درجة رضا العامل عن عمله وتقلل من مقاومته للسلطة الرسمية، كما أنها تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل وتسهل الرقابة على تنفيذها.
- **الترقية:** تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ما اقترنت بالأداء والكفاءة، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب عمل أعلى من منصبهم الحالي تحقيقا لرغبة أو لحاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والأداء، وذلك سعيا وراء تحقيق المكافأة الاجتماعية التي يطمحون للوصول إليها.

« إن فاعلية الترقية كحافز على العمل والإجادة تتوقف على درجة ارتباط الترقية بأداء الفرد وبالتالي إنتاجيته وكفاءته، لذلك يرجع بعض الكتاب، أن المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر عائدية وكفاءة من المؤسسات التي تتحدَّد فيها الترقيات على أساس العلاقات العائلية والشخصية، أو عامل المحاباة والصداقة، وتقوم تلك الفكرة على افتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من طرف الأفراد، وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين أدائهم أملا في الحصول عليها»[1].

إن استخدام الترقية في هذا المجال كحافز يتوقف على السياسة المطبقة من طرف المؤسسة في الترقية لشُغل المناصب الإدارية الشاغرة لديها سواء الداخلية منها أو الخارجية، فإذا كان المصدر الخارجي هو النظام المعتمَد من طرف المؤسسة، الأمر الذي يفقد الحافز وتأثيره، وهذا للضنِّ الكامل أو المعرفة التامة أنهم مهما بذلوا من جهد فإنهم غير معنيين بالترقية؛ لذلك يتوقف استخدام الترقية كحافز فيما إذا كانت سياسة المؤسسة تعتمد على المصدر الداخلي في شغل الوظائف الإدارية الشاغرة.
- **استقرار العمل:**

إن من أهم الحوافز تأثيرا على معنويات العاملين يكمن في الضمان أو الاستقرار الذين توفرهما الإدارة إلى العاملين، ومرد ذلك إلى أن العمل المستقر يضمن دخلا ثابتا للفرد بكيفية تكفيه شر الحاجة، تجعله في موضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من المستقبل.

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 315.

إذن يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصراً أساسياً من العناصر التي تُحفِّز الأفراد على الرفع من الأداء، وحتى لا يفقد هذا العنصر أهميته كحافزٍ على ذلك ينبغي أن لا تبالغ الإدارة في توفير الضمان والاستقرار للعاملين؛ حيث متى أصبح العمل غير مرتبطٍ بالكفاءة والأداء، فَقَدَ الاستقرارُ أثرَه كحافز؛ لذلك ينبغي أن يستمر ارتباط عنصر الاستقرار بهذا بالأداء لبقاء فاعليته كحافز.

2- الحوافز الجماعية والحوافز الفردية:

أ- الحوافز الجماعية:

إن ما يتميَّز به هذا النوع من الحوافز، أنه حافزٌ نفسي اجتماعي؛ كونه يبعث الإحساس بالانتماء للجماعة، ويسود عندها الشعور بالسيادة في العمل، مما يبعث في روح العمل الحماس والإخلاص والتفاني، وكذا الولاء لعمله ولجماعته. ويمكن إجمال الامتيازات المتوخَّاة من هذه الحوافز في كونها تعمل على التفاف العاملين نحو الهدف، والمُتمثِّل في تحقيق الخطة العامة للمؤسسة، إلى جانب رفع روح التعاون بين مجموعة العمل، والتقليل من جانب الرقابة من جانب الإدارة، والتي لا تصبح ضرورية في ظل وجود هذه الروح للمسؤولية عند كل عامل، بإظهار الولاء لعمله أين تنشأ روح الرقابة الذاتية لدى كل عامل؛ فهي بذلك تعمل على:

- تشجيع العاملين على توعية بعضهم البعض، ومساعدة العمال الجدد على تفهُّم العمل، خاصة وأن عائد كل منهم متوقفٌ على الناتج الجماعي؛ وبالتالي فهي أداة جيدة للمراقبة الفعالة.
- لا يتحمَّل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر؛ حيث يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.
- لا تخرج في كونها حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية، المشاركة في توزيع الأرباح، وكذا الأجور التشجيعية الجماعية لمكافأة المردود الجماعي، والاشتراك في الإدارة، وتحسين ظروف العمل، وتقديم الخدمات الاجتماعية، إلى غير ذلك من الحوافز الجماعية الإيجابية.

أما العيوب والمآخذ التي سُجِّلت على هذا النوع من الحوافز،فإنها وفي حالة حدوث نقص في الإنتاج، فإن كل عامل يُلقي تبعية التأخير على الآخرين ويتهرب بذلك من المسؤولية، كما أنها تعمل على كبح حقوق المهارات الفردية؛ لأنها تُعطى على أساس المجموعة ككل ولا يُراعى فيها المجد من غيره.

« وينبغي على الإدارة عند تطبيقها للحوافز الجماعية على مجموعة من العاملين يعتمدون على بعضهم في العمل، أن تدرس آثار ذلك على الجماعات الأخرى؛ لأن تطبيق الحوافز الجماعية بهذه الطريقة يؤدي إلى صراعات وتذمر الجماعات الأخرى التي تحس أنها محقة أكثر من غيرها »[1].

ب- الحوافز الفردية:

يرجع أصل نشأة هذه الحوافز إلى ***فريدريك تايلور*** رائد حركة الإدارة العلمية، حيث كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضتين أساسيتين، هما زيادة أرباح المشروعات وزيادة أجور العاملين في نفس الوقت، وكانت غايته في ذلك زيادة الأداء ورفع كفاءة العاملين عن طريق استخدام

(1) صلاح بيومي، حوافز الإنتاج الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.ت، ص 12.

محفزاتٍ فردية؛ فالحافز الفردي يجب أن يستخدم في حالة إمكان إيجاد علاقة مباشرة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل ومستوى أدائه.

فبذلك يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فاعلية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة أداء العامل بطريقة مباشرة، وتكون هذه الحوافز ذات تأثير عندما يعمل الأفراد في استقلال عن بعضهم البعض، وفي هذه الحالة غالبا ما يكون الإنتاج على أساس القطعة الواحدة أو الوحدة الإنتاجية، والمكافأة هنا تكون في صورةٍ مادية أو معنوية، وغالبا ما تكون في صورة الحافز النقدي، وهذا الأخير يتم على أساس دفع للعامل مكافأة بالإضافة إلى أجره العادي، إذا ما أنتج الحد المقرر له طبعا في أقل من الوقت المحدد لإنتاجها.

ورغم أن هذه الطريقة تعتبر حافزا قويا للعمل، لكي ينجز العمل المطلوب منه بسرعة حتى يحصل على مكافأة، إلا أنها تتطلب في نفس الوقت رقابة صارمة وإشرافاً دقيقاً على نوع الإنتاج، ويشترط في طريقة الحفز أن يرى العامل نتيجة عمله وقيمتَه مباشرة؛ لأن الحصول على المكافأة بعد وقت طويل يُفقده الشعور بها.

وعلى هذا فإن الحوافز الفردية تتناسب إلى حد كبير مع ما يبذله الفرد العامل من جهته فيما إذا بقيت العوامل الأخرى والمؤثرة في الأداء ثابتة؛ فقد يحدث التعارض الذي يمكن أن ينشأ بين الحافز المادي الفردي مع حوافز أخرى قد تكون أكثر أهمية منه نسبياً، كالميل إلى الراحة والرغبة في الحصول على المال بسهولة أو الرغبة في الاندماج مع الأفراد.

إن الحافز المادي لا يُنكر تأثيره في إعطاء فاعلية في الرفع من أداء العاملين بطريقة مباشرة إذا ما أُحسن توجيهها، وهي الصفات الإيجابية التي تظهر آثارها في الرفع من الأداء.

كما أن هناك آثار سلبية لهذه الحوافز تظهر في إثارتها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة في الإنتاج للحصول على المزيد من المحفزات؛ مما قد يتسبب في زيادة معدل المواد المُتلَفة تأثيرها يكون واضحا في زيادة التكاليف، إلى جانب إثارتها للتوتر وسوء العلاقات بين العاملين أحيانا في كافة المستويات؛ الأمر الذي يؤثر بشكل واضح في أدائهم، من خلال التفكُّك الذي يُصيب أواصر القربى بين جماعة العمل؛ الأمر الذي يستدعي إشرافا دقيقا لتفادي حدوث هذه السلبيات.

ثالثاً- فعالية الحوافز وأهدافها وأثرها على أداء العاملين

تُعبِّر الحوافز عن المدخل الإنساني المساعد للإدارة على الرفع من الأداء لدى العاملين؛ وخلق الرغبة لديهم، ليس لزيادة الأداء فحسب، بل لتمييز هذا الأداء؛ وهو الأمر الذي يضع الإدارة في موقفٍ يتطلَّب معه الاهتمام بنظام الحوافز؛ على اعتبار أنه يلعب دوراً فعالاً في معالجة كثيرٍ من مشكلات الأداء عند العاملين؛ إذ يتمُّ رفع هذا الأداء عن طريق وضع منظومة حوافز تكون بمثابة الأداة المقلِّلة للظواهر المعوقة لرفع الأداء، مثل ارتفاع معدل دوران العمل ومعدلات الغياب والتمارض وإصابات العمل.

من هنا يظهر دور الحافز كعامل من العوامل التي تُؤثِّر في الفرد وتدفعه إلى العمل بأقصى ما يمكن من طاقاتٍ وقدرات؛ من أجل إشباع حاجاته المُتعدِّدة، وبقدر ما تكون تلك الحوافز متماشية ومتَّفقة مع أنواع الحاجات التي يشعر بها الفرد[1].

1- فعالية الحوافز:

(1) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1996، ص 298.

إن إثارة دافعية الفرد وحثّه على العمل واتباع السلوك السليم لإشباع حاجاته من المسلمات المعتمدة في فعالية الحوافز مع اهتمامها في ذلك على ناحية مهمة وأساسية هي أنه كلما كان التوافق والتكامل بين الدافع إلى العمل والحافز إليه مكتملا، كلما كانت فاعلية الحافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر. ولتقريب الفكرة أكثر، نقول لو كان الدافع الأساسي للعامل ورفع مستوى الأداء عنده، هو تحسين الظروف المادية للعمل، كالإضاءة، التهوية، التدفئة، فيكون نوع الحافز هنا والذي يجب أن توفره الإدارة لإثارة الدافع لدى العاملين على تحسين أدائهم هو العمل على توفير المناخ الصحي الجيد للعمل. فلو تصورنا أن الإدارة قدمت حافزاً آخر، غير تحسين بيئة العمل، فإن تخصيص ثناءات مثلا وبعض المكافآت، ففي هذه الحالة تكون الإدارة قد فشلت في تحديد الحافز المناسب (التوافق) لإثارة الدافع على رفع الأداء؛ وبالتالي ابتعدت عن التكامل والتوافق بين الحافز والدافع، وبنفس المنطق فإن تقديم مزيدٍ من الثناءات كحافز لرفع أداء الأفراد، لن يُجدي نفعا في تحقيق الهدف إذا كان الأفراد مدفوعين إلى العمل برغبات أخرى.

وفي هذا السياق، يقول ***سليمان فيصل محجوب***: « ويظهر الاختلاف بين الحافز تبعا لدرجة النقص في الإشباع الذي يشعر به الفرد، حيث تؤدي الحاجة غير المشبعة إلى الضعف والضجر عند الفرد، هذا ما يدفعه إلى البحث عن عوامل أخرى لإشباع هذه الحاجة »[1].

نشير هنا أنه ليس بالضرورة أن يكون هذا الإشباع كلياً وتاماً، حتى يتحول الفرد إلى حاجات أخرى؛ فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي، ومع ذلك يدفع المرء إلى الانتقال إلى البحث عن حاجات أخرى.

وتلخيصاً لما قيل يمكن لنا تحديد فاعلية الحوافز في تحقيق منفعة معينة للفرد بعاملين اثنين:
أولاً- مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد، بمعنى أنه كلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجة التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فاعلية هذه الحوافز. فتقديم حوافز مالية لفرد يحاول تحقيق ذاته في العمل، يعتبر أقل أثراً وفاعلية على هذا الفرد من إعطائه مرونة أكبر في اختيار ما يناسبه من مهام والعمل بما يحقق استخدامه لقدراته ومواهبه.

2- أهداف سياسة الحوافز وأثرها على أداء العاملين:

طالما أن العمل السيّئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتأنيب، فالاعتراف عن بذل الجهد وإتقان العمل والإخلاص فيه يصبح من واجبات المؤسسة في حق مُؤدِّيه تشجيعاً له وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

فمن الأهمية بمكان وضوح أهداف سياسة الحوافز عند العاملين، وأن يكون الهدف الأساسي من ورائها هو الرفع بمستوى كفاءتهم؛ وذلك من أجل تحسين مستوى الأداء[2].

وبما أن قدرة الفرد على الأداء تتوقف على مدى إشباعه لحاجاته المختلفة فهذا يؤدي إلى القول أنه ينبغي على الإدارة أن تضع نصب أعينها هذه الإشباعات المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية بقدر الإمكان، وذلك باستخدام أنسب النظم الحافزة لذلك[3].

(1) سليمان فيصل المحجوب، العلاقة التبادلية بين الإنتاجية والحوافز، المجلة العربية للإدارة، المجلد 14، 1990، ص 86.
(2) عبد الحميد عبد الفتاح الغربي، إدارة الموارد البشرية: الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية، جامعة المنصورة، ص 249.
(3) إيمان فوري إبراهيم، تقييم سياسات الاختيار والتدريب، جامعة عين شمس، القاهرة، 1990، ص 94.

غير أنه يمكن القول أن هناك أهدافاً عامة لسياسة الحوافز نذكر منها:

أ- على المستوى الفردي:

- **الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته من التقدير.** يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان الأداء تشجيعا له على الاستمرار في ذلك.
- **أداة للتغذية العكسية:** إن الوقوف على نتائج العمل ورد فعل الغير اتجاهه هو مسعى معظم الأفراد العاملين، استجابة لرغبتهم في معرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم إشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- **تحمُّل المسؤولية:** من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الذات تحتل المسؤولية المكان الأكبر في تجسيد ذلك؛ فالالتزام عنصرٌ جوهري من عناصر تكوين الشخصية، فيبحث الأفراد عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر كلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

ب- على مستوى جماعات الأفراد:

هي تثير حماس جماعة العمل وتُشجع فيهم روح المنافسة بحكم غريزة الأفراد في إثبات ذاتهم وحب المنافسة والتحدي إذا ما توافرت لهم الفرص المناسبة لذلك، كما أنها تُنمي روح المشاركة والتعاون فحب تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوب الحصول عليها، كما أن لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بتقبلهم لها وتفاعلهم مع تنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم، دون أن ننسى الأثر الذي تتركه الحوافز الجماعية في الحفاظ على المهارات وصقلها ونقلها إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب.

ج- على مستوى المؤسسة:

إن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة والذي يعد مطلباً مهماً لتفعيل المؤسسات يتطلَّب الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة، سواءً النواحي الاجتماعية منها أو الاقتصادية أو التكنولوجية، بضمان مكانتها والتي لا يمكن تبوُّؤها إلا بسياسةٍ تحفيزية رشيدة تضمن تهيئة مناخٍ تنظيمي مناسب، هدفه تحقيق جوٍّ من الرضا يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لرفع وتحقيق أهداف المؤسسة.

إن الاعتراف بقيمة ما يُنجزه الفرد لابد أن يقابله جزاءٌ لتحفيز العامل على ما تميَّز به عن غيره طالما المُسيء والمقصِّر ينال جزاءه كذلك من الردع والتأديب. هي السياسة التي تضعها المؤسسة والتي يكون هدفها في بمستوى رفع الكفاءة.

يُعتبر الحافز بمثابة المقابل للأداء المُتميِّز أو الأداء غير العادي الزائد عن المعدل النمطي للأداء، سواءً كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو الوفرة، أو الوقت، أو العمل، أو التكاليف. وهو ما جعل هذا الموضوع يتبوَّأ المكانة المرموقة في كثيرٍ من الأدبيات الاقتصادية على المستويين النظري والتطبيقي. ومما زاد من أهميتها وقوتها العلمية خلال السنوات الأخيرة هو النمو الكبير للقطاعات الاقتصادية المختلفة، والتوسُّع في عملياتها الإنتاجية، وكذا تشعُّب أنشطتها وتعقُّدها، وتزايد عدد العاملين فيها، وما أضفى على نظام الحوافز أهميتها أيضاً أنها لم تعُد مجرد تمثيلٍ لزيادة العطاء والمُتمثِّل أو المقابل لزيادة الأداء ومن ثم الإنتاجية، كان هذا المفهوم التقليدي لنظام الحوافز الاقتصادية. لكن تطوُّر النظم الاقتصادية والاجتماعية قد غيَّر من الغرض العام للحوافز،

فأصبحت لا تُمثِّل فقط زيادة العطاء، وإنما كذلك تعديلاً للقيم الاجتماعية السائدة في محيط العلاقات الإنسانية.

تُعتبر الحوافز بشكلٍ عام من المُكوِّنات الهامة لأيِّ جهدٍ منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالٍ من الأداء مع المحافظة على هذا المستوى؛ ولذلك تدور معظم برامج الحوافز حول مفهوم أساسي هو تأكيد العلاقة بين هذه الأخيرة وبين الأداء وإن الاستخدام العقلاني والأمثل للحوافز مع مراعاة ذلك الوقت والمكان الملائمين، هي من المهام الكبرى التي تقع على عاتق المؤسسة إذا ما أريد بذلك ضمان رفع أداء العمال، بل يصبح هذا الأخير أكيداً إذا ما روعي هذان الشرطان لتظهر أهميتها في:

- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة؛ مما يؤدي حتما إلى زيادة الإنتاج وتحسينه لمواجهة مواقف معينة كعملية التصدير أو مقابلة احتياجات الاستهلاك المتزايد.
- تنمية روح التعاون بين العاملين؛ مما يشجع العمال على الاقتصاد في التكاليف والعمل على التآلف الجماعي.
- جذب العاملين إلى المؤسسة، وتوطيد روح الانتماء والولاء؛ الأمر الذي يعمل على تشجيع الابتكارات لدى الممتازين منهم والمؤدي حتما إلى زيادة رفع أدائهم.
- العمل على تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية، وذلك بتحسين الأحوال المعيشية والظروف المناسبة لهم؛ مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم. وخلق الإحساس بالثقة لديهم وتجنب العداء تجاه الإدارة دون أن ينقص ذلك من تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والمتمثلة في زيادة الإنتاجية؛ وبالتالي رفع دخل العامل، وتحقيق الظروف المعيشية الملائمة »[1].

(1) صلاح بيومي، مرجع سابق، ص 48.

الوحدة الرابعة:
تمكين العاملين

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف تمكين العاملين.
2- يُقارن بين مفهوم التمكين ومفهوم التضمين.
3- يُفرِّق بين مفهوم التمكين ومفهوم التفويض.
4- يُميِّز بين مفهوم التمكين ومفهوم المشاركة.
5- يُناقش أسلوب البعد السيكولوجي لمفهوم التمكين.
6- يُحلِّل أسلوب تفويض السلطة أو الصلاحية لمفهوم التمكين.
7- يُناقش أسلوب القيادة لمفهوم التمكين.
8- يُحلِّل أسلوب تمكين الأفراد لمفهوم التمكين.
9- يُناقش أسلوب تمكين الفريق لمفهوم التمكين.
10- يُناقش أسلوب إدارة الجودة الشاملة لمفهوم التمكين.
11- يُحلِّل أسلوب الأبعاد المُتعدِّدة لمفهوم التمكين.
12- يذكر عناصر تمكين العاملين.
13- يُقيِّم أبعاد تمكين العاملين.
14- يذكر أهداف تمكين العاملين.
15- يُناقش خطوات تمكين العاملين.
16- يذكر مُتطلَّبات نجاح تمكين العاملين.
17- يُناقش مُعوِّقات تمكين العاملين.

تمهيد

إن مجموعة الممارسات التي يتمُّ من خلالها تحرير العاملين من النمط البيروقراطي المتبنَّى من قبل المؤسسات التقليدية، وما ترتَّب عليها من مستوياتٍ متدنِّية من الأداء، هي المقاصد التي يُشير إليها مفهوم التمكين، ومن أهمها الارتقاء بمستوياتٍ أفضل من الأداء.

وبناءً عليه، يمكن القول أن التمكين كمفهومٍ قد يكون حديثاً بظهوره في أواخر الثمانينات، وزاد انتشاراً في أوائل التسعينات، إلا أن هذا المفهوم لم يُولد من فراغ، وإنما هو نتاجٌ للتطوُّر الطبيعي لكثيرٍ من المفاهيم المتشابكة في حقلي التطوير الإداري والموارد البشرية، وقد ساعد على انتشاره الأخذ المتزايد بمنهجه، ولا سيَّما في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ بات يُنظر إليه على أنه الأسلوب الأوحد للمؤسسة لكي تستمرَّ وتتفوَّق في ظل بيئةٍ تتَّسم بالمتغيِّرات المتلاحقة وازدياد حدَّة التنافس بين المؤسسات، سواءً الخاصة منها أو العامة. هذه الأخيرة والتي تُمثِّل كياناتٍ أكثر استقراراً مقارنةً بنظيراتها في القطاع الخاص.

إن الأخذ بالتطوير أصبح أمراً حتمياً، ولا سيَّما في ظل الدعاوي الملحَّة لتخفيض النفقات، والتأكيد على كفاءة الأداء. وإن التطوُّرات والتحديات الهائلة والتي اتَّسمت بها السنوات الماضية؛ إذ كان لها انعكاساتٌ إيجابية على إدارة الموارد البشرية. وفي ظلِّ هذا السياق، جيء بمدخل تمكين العاملين ذي الصلة الأكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمُتعلِّقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المؤسسة، وملاءمته لجميع المؤسسات؛ لكونه أحد المكوِّنات الهامة في الفعاليات التنظيمية، وهو ما أكَّدته الدراسات في مجال القيادة والمهارات الإدارية.

أولاً: مفهوم تمكين العاملين

إن الأوجه والأساليب المُتعدِّدة للإدارة الحديثة ركَّزت في مُجملها على طرح مفاهيم مُتطوِّرة للتعامل ضمن منظومة العمل الإداري، والتمكين هو أحد هذه المفاهيم والذي بدأ ينتشر لتعزيز جهود الجودة الشاملة في المؤسسات.

إن التمكين كمفهومٍ قد يكون حديثاً بظهوره في أواخر الثمانينات من القرن العشرين، وزاد انتشاراً في أوائل التسعينات، إلا أن هذا المفهوم لم يُولد من فراغ، وإنما هو نتاجٌ للتطوُّر الطبيعي لكثيرٍ من المفاهيم المتشابكة في حقلي التطوير الإداري والموارد البشرية، وقد ساعد على انتشاره الأخذ المتزايد بمنهجه، ولا سيَّما في الولايات المتحدة الأمريكية.

1- تعريف تمكين العاملين:

هناك عدة مداخل لتعريف تمكين العاملين نسردها كما يلي:

أ- تعريف التمكين بالمعنى اللغوي:

يُشير التمكين (Empowerment) بالمعنى اللغوي إلى منح السلطة والقوة الشرعية أو القانونية[1]؛ فوفقاً للقاموس القانوني Black، فإن التمكين مفاده منحٌ للسلطة[2].

هذا، وقد عرَّف قاموس أكسفورد الإنجليزي فعل يُمكِّن ***Empower*** على أنه إعطاء القدرة للشخص المُمكَّن، وهو يتضمَّن عامل حفزٍ ودافعية من خلال تمكين الإنسان، وتفعيل قدراته الذاتية.

ب- تعريف التمكين بالمعنى العملي:

التمكين هو إيجابٌ وقبولٌ وممارسة[3]. فهو يُعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة؛ فهو في فكر الكثير من الباحثين يُنظر إليه على أساس أنه وسيلةٌ من وسائل الإدارة، أو ممارسةٌ ثقافية تُشجِّع الأفراد على تحمُّل المسؤولية الشخصية؛ لتطوير الطريقة التي

(1) علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 141.
(2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 54.
(3) علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 141.

يُؤدُّون بها عملهم، من خلال تفويضٍ أوسع للمسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الأدنى، كلما دعت الضرورة لذلك.

تعريف التمكين كاكتسابٍ للقوة:

التمكين عملية يُراد من ورائها اكتساب القوة اللائقة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصةً تلك التي تمسُّ وظيفة الفرد، واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المؤسسة. فهو بذلك نقلٌ حقيقي للسلطة والمسؤولية بشكلٍ مُتكافئ من المُديرين إلى المرؤوسين، ودعوةٌ صادقة للمشاركة في سلطة القرار من طرف العاملين الذين يكونون مسؤولين عن نتائج ما يُقرّرونه أو يُؤدُّونه. فهو عقد إجماعٍ بنقل السلطة، ونشر الرقابة، ونقل قوة اتخاذ القرارات والتصرُّف إلى مستوياتٍ أدنى[1].

وبالرجوع إلى تركيب الكلمة، وبالتركيز على مُكوّن القوة (Power) داخل مصطلح التمكين، يتمُّ تعريف القوة على أنها القدرة على فعل أو أداء مهمةٍ ما؛ فهو يُشير إلى عملية حصول كل فردٍ على القوة التي كانت مُتمركزةً في يد المدير التقليدي، حتى يمكن أداء العمل بشكلٍ أكثر فعالية. وترى وجهة النظر هذه أنه من خلال إعطاء العاملين استقلاليتهم ومشاركتهم في صنع القرار في تحديد أساليب تنفيذه، فإن الحصيلة الكلية للقوة تُؤدِّي إلى المزيد من القوة.

ويتَّفق كتابٌ آخرون مع المنظور السابق؛ حيث يرون أنه لا وجود مطلقاً للقوة؛ فالقوة ليست مورداً في حدِّ ذاتها، وإنما هي حصيلة تفاعل العديد من العوامل والنظم المادية والاجتماعية والشخصية والمركز الاجتماعي، وثقافة المؤسسة والقواعد والإجراءات. ومن ثمَّ فإنه يمكن تعريف القوة بأنها القدرة التي بحوزة العنصر (A) لإجبار العنصر (B) على التصرُّف ضد إرادته، تنطوي على فرضيةٍ أساسية مفادُها أن القوة علاقة ذات اتجاهٍ واحد، أي أن حصول فردٍ على قوةٍ يعني انتقاصاً من قوة الآخر؛ حتى تبقى المُحصِّلة النهائية للقوة ثابتة. ويرى هذا الرأي أن هذه النظرة إلى القوة، على أنها علاقة الكسب مُقابل الخسارة، تمثِّل البيئة والفلسفة التي يقوم عليها الهيكل التقليدي للمؤسسة الذي يسُوده اللا تمكين.

أما القوة في المؤسسة الممكَّنة، فتُشير إلى الثقة الذاتية، والوعي الكامل بالقدرات والإيجابية في التأثير، أو إعادة تشكيل ديناميكية هذه القوة.

ومن ثمَّ يمكن تقديم تعريفٍ جديد للقوة، بحيث يتلاءم مع ثقافة التمكين، على أنها إعادة توجيه القيم والمُعتقدات التي تُوجِّه السلوك؛ بحيث تُدعِّم وتحرِّر الأفراد، بدلاً من انتقاصها لحيِّز التفكير والحركة لديهم؛ فتمكين الفرد يعني وعيه بالعوامل المُؤثِّرة على سلوكه وقُدرته على تحديد العوامل التي تُبلور سلوكاً من غيره.

إنه بذلك يُشير إلى زيادة السلطة والمسؤولية المُوكَلة إلى العاملين في المستويات الإدارية المباشرة؛ بحيث تُعادل أو تكاد تُعادل السلطة والمسؤولية المُوكَلة للإدارة العليا؛ لأجل إنجاح عمليات التفاوض والتفاهم.

تعريف التمكين كمحورٍ هادف:

إن كثيراً من الكتابات تناولت تعريف المفهوم من خلال النظر إلى معيار الهادفية أي الهدف من المفهوم أو أهميته. فالعديد منهم أشار إلى أن التمكين يمثل قوة إرضاء الزبون، والتي يتمُّ بمقتضاها تحويل اتِّخاذ القرار والمسؤولية إلى العاملين لتحديد احتياجات الزبون بسرعة وفعالية.

(1) علي عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 141.

فالتمكين يتمثَّل في قدرتهم على القيام بأية تصرُّفاتٍ من شأنها إرضاء الزبون؛ فرضاؤه يُمثِّل الهدف المحدَّد لنطاق ونوعية السلطة المفوّضة[1].

إن المبدأ الأساسي وفقاً لهذا التعريف هو أن التمكين يتمثَّل في قدرة العامل أن يفعل ما ينبغي عليه فعله في حال إرضاء الزبون حتى وإن كان الإرضاء هو تطويع أو كسر قواعد المؤسسة للوصول إلى هذا الهدف.

كما يُفرِّق البعض بين نوعين من التمكين، بحسب الهدف من كل منهما: فقد يكون الهدف هو إعادة تخصيص السلطة أو القوة بين مُقدِّم الخدمة ومُتلقِّيها كنتيجةٍ لعدم الرضا من قبل هذا الأخير عن الوضع القائم فتكون عملية نقل السلطة هي محور الاهتمام، أو قد يكون الهدف من إعادة التخصيص الرغبة في تحقيق المزيد من التطوير في حالة الرضا عما هو كائن، وشعور مُتلقِّي الخدمة بالاحترام والتقدير لإسهاماته من قبل مُقدِّمي الخدمة فتكون عملية المشاركة هي الأساس.

من خلال هذا يمكن تعريف التمكين على أنه وسيلةٌ لتطوير أداء العاملين من خلال تحويل اتِّخاذ القرار والمسؤولية إلى العاملين؛ مما يُؤدِّي إلى زيادة التقرُّب من مُتلقِّي الخدمة وزيادة الالتزام من قبل العاملين، وذلك لملكيتهم القرارات المُؤثِّرة على عملهم. فهو يساعد على تحقيق درجةٍ عالية من أداء العاملين الفعال؛ بسبب الانتماء والولاء الموجود لديهم الذي يُؤدِّي إلى جعل مُنتَجات المؤسسة ذات جودةٍ عالية تجعل من خلال ذلك إرضاء زبائنها[2].

تعريف التمكين كعملية منظمة:

« إنه المدخل الذي تناول من خلاله العديد من الكُتَّاب موضوع التمكين من خلال النظر إليه كعملية منظمة ذات عناصر مُحدَّدة. فمنهم من نظر إليه على أنه عملية التحوُّل التدريجي للمسؤولية من توجيه المسؤولين إلى مساندتهم؛ فهي إذن رحلةٌ من السيطرة الخارجية إلى الداخلية »[3].

إن التمكين هو منظومة ذات مُدخَلاتٍ عديدة، من أجل تحقيق مُخرَجات مُحدَّدة مُتمثِّلة في مستوى أعلى من الأداء وإرضاء الزبون.

إذن التمكين هو الاستمرار الناتج عن ترك الأمر في يد العاملين، وهو مفهومٌ تمَّ وفقاً لمنظور تنمية المجتمعات، إلا أنه يُمكن الاستفادة منه داخل المنظور المؤسسي؛ فالتمكين داخل المؤسسة يُشير إلى المشاركة بين الإدارة والعاملين في صنع وتنفيذ القرار، وخلال فرق عمل مُدارة ذاتياً. إنه المنظور الذي يُركِّز على الحاجة إلى بناء طاقاتٍ بشرية قادرة على الاستجابة للبيئة المتغيِّرة، من خلال إجراء التغيُّرات الملائمة في الهيكل الداخلي والخارجي والأخذ بالإبداع قدر الإمكان.

ويَتَّفق مع المنظور السابق من يرى أن التمكين هو عملية تخويل الحق في الاستفهام ومناقشة البدائل للمجتمعات المحرومة أو المستضعَفة تقليدياً.

ووفقاً لنفس المنطق، يمكن القول « إن تمكين فردٍ ما يعني عملية تحريره من الرقابة الحادَّة وإعطائه الحرية لتحمُّل مسؤولية أفكاره وأفعال قراراته »[4].

(1) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 11.

(2) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 53.

(3) Steven Macaulay, Perfect empowerment all you need get right first time, London, Arrow books Limited, 1996, P12.

(4) فاتن أحمد أبو بكر، إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 99.

إنه هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم ومن خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات. أو هو إعطاء السلامة للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم[1].

ويُعرِّفه ***مازن عبد العزيز*** على أنه « نقلٌ طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعةٍ أو أفراد لديهم القدرة على التعامُل مع الحالة المناسبة في محيطٍ ممكَّن، ويمتلكون السلطة، والمسؤولية، والمهارة، والقدرة، والفهم، لمُتطلَّبات العمل، والدافعية، والالتزام، والثقة، لإدارةٍ صادقة، في محيطٍ لا يمنع العمل المناسب، والإتاحة الكافية لإطلاق إبداعاتهم وطاقاتهم »[2].

يُفهم من ذلك أن التمكين هو العملية التي يتمُّ من خلالها إعطاء الأفراد سلطة اتِّخاذ القرارات المُتعلِّقة بأداء أعمالهم وأدوارهم، داخل نطاق مجموعةٍ من الأُطر المحدَّدة من قبل التنظيم، مع التأكيد على المسؤولية التامة لما يتَّخذونه من قرارات، أو هو العملية التي يتمُّ من خلالها أو بمقتضاها جعل العاملين أكثر إدراكاً في ممارستهم للسلطة، وأكثر تنمية لمهاراتهم في مساءلة أنفسهم داخلياً، حِيال ما يتَّخذونه من قرارات، بالإضافة إلى جعلهم أكثر دعماً ومساندةً للآخرين داخل المؤسسة.

تعريف التمكين كعملية سيكولوجية:

إن الحفاظ على مستوى معين من السيطرة في بعض أجزاء العمل، مع السماح بالحرية والمسؤولية في أجزاءٍ أخرى، وهو النوع من التوازن بين الحرية والسيطرة، هو المدخل الذي يطرحه أصحاب فكرة التمكين كعملية سيكولوجية، والذين يرون أنه « عملية خلق جوٍّ من التفاهُم بين العاملين أكثر منه مجموعة التقنيات التي تُؤدِّي إلى نتائج مرغوبٍ فيه للعمالة المُمكَّنة »[3].

ووفقاً لهذا المنظور، فإن التمكين هو العملية التي بموجبها يتولَّد الإحساس بالكفاءة الذاتية والتحديد الذاتي والسيطرة الداخلية، بالإضافة إلى الإحساس بالقيمة والثقة بالآخرين. فهو إذن الشعور والالتزام الوظيفي اللصيق الناتج عن إحساس العامل بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمُّل المسؤوليات، مع النظر إليه أنه شخصٌ يُفكِّر في الأداء ويساهم في تطويره، وليس زوجاً من الأيدي تُنفِّذ ما تُؤمر به.

من هنا يمكن القول بأن التمكين هو شعورٌ ينتُج عن الإحساس بالحرية، ووفقاً لوجهة النظر هذه فإن التمكين لا يُمثِّل هدفاً في حدِّ ذاته، وإنما تحرير العاملين هو ما يُمثِّل هذا الهدف. ويشمل هذا التحرير التخلُّص من القيود المؤسسية التي تعوق اتِّخاذ قراراتٍ وأفعالٍ مبادرة، ومن هذا التحرير ينبُع الشعور بالقوة.

ويتَّفق مع الرأي السابق من يرى أن التمكين شعورٌ ينجم عن ممارسة، بل وتملُّك السلطة، تلك الممارسة التي تُفضي إلى التحرير الذاتي للأهداف، وتحقيق الرقابة الداخلية للفرد، بالإضافة إلى الشعور بالقيمة والكفاءة[4].

ولكن مع النقيض من ذلك، فإن هناك من يرى أن التمكين هو الذي يُعطي الأفراد شعوراً بالحرية، بمعنى أن التمكين هو المتغيِّر المستقل هنا وليس المتغيِّر التابع. فالتمكين لا تُؤدَّى نتائجه ما لم يكن مصحوباً بوعيٍ كاملٍ من قبل الأفراد، مديرين وعاملين بتحدِّيات عملهم وظروفها.

---

(1) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 11.

(2) مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004، ص 7.

(3) Karem nutly Smith, The Hippocratic manager, How to enrobe an empowered future, London, Rushmere Wynne, 1997, P78.

(4) Sanjoy T. Menon, Employer empowerment: an integrative psychological approach Applied psychology, January 2001, P158.

وما يُمكن ملاحظته أن وجهتي النظر السابقتين صحيحتان؛ فاعتبار التمكين هو المتغيّرِ المستقل يعني أن اتخاذ القرار وتحمُّل المسؤولية في القيام بما يرونه مناسباً لتحقيق أهداف المؤسسة يجعلهم يشعرون بالحرية، أما اعتبار التمكين هو المتغيّر التابع، فإنه يعني أن تحرير العاملين من القيود التنظيمية ومن اللوائح والإجراءات، يُؤدِّي إلى شعور إيجابي لديهم بالقوة، أي أن العلاقة بين القوة والحرية لا تسير في اتجاهٍ واحد، وإنما في اتجاهين، والزيادة المصاحِبة لأحدهما تُؤدِّي بالضرورة إلى زيادة وتدعيمٍ للطرف الآخر.

إن ما يُمكن استنباطه هو أن كلاً من وجهتي النظر أو المفهومين ينطوي على شقٍّ سلوكي (مادي) وشقٍّ سيكولوجي (معنوي)، فإذا كنا بصدد تناول التمكين كمتغيرٍ مستقل، فإننا نتناول شقه المادي (الإجراءات التي يُستلزم القيام بها من أجل إعطاء العاملين القوة)؛ وبالتالي فإن هذه الإجراءات تُعطي العاملين شعوراً بالحرية (بشقِّها المعنوي)، أما عند الحديث عن التمكين كمتغيّرٍ تابع، فإن الحرية بما تنطوي عليه من إجراءاتٍ لتحرير العاملين، هو ما يتناول الحرية بشقِّها المادي تُؤدِّي إلى شعورٍ لدى الأفراد بالقوة، وهنا القوة تُشير إلى الحاجة النفسية أو المعنوية لديهم.

إن هناك من يرى أن القوة لا تُمنح، وإنما هي شعورٌ ذاتي، حيث أكَّد Downey على كراهيته لاستخدام مصطلح التمكين في سياق الحديث عن دور القائد المُكلَّف بزرع الثقة في العاملين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكامنة، من خلال تقليل مُدخَلاته في أمور عملهم إلى أدنى درجة؛ ويرجع سبب كراهيته للكلمة، اعتقاده أن التمكين للبشر هو حقٌّ مُكتسَب، وليس ممنوحاً من أحد، فلكي يُمكَّن شخصٌ ما، فإن ذلك يعني أن القوة قد تمَّ انتزاعها منه في مرحلةٍ سابقة، وهي فرضيةٌ غير صحيحة.

إذن القائد الذي يُدرك جيداً أن الأفراد العاملين لديهم من القوة والإمكانات الكامنة التي من الممكن أن تتحوَّل إلى دافعٍ فعلي في حالة تسهيل عملية التعبير عنها، فالقائد بذلك لا يُمكِّن الأفراد؛ لأن القوة موجودة لديهم، وإن كانت بشكلٍ كامن لدى بعض الأفراد، وهي تظهر إما نتيجة مبادرة ذاتية، أو كاستجابة لمبادرة أو أوامر آخرين، أي أن القوة تكون كامنة، ولكنها تظهر إذا توفَّرت الظروف الملائمة. والتمكين وفق وجهة النظر هذه يتضمَّن زيادةً في القوة من خلال العمل الجماعي، وزيادةً في القوة من خلال الالتزام بتحقيق هدفٍ مشترك، يتمُّ عن طريقها تحقيق القيم الذاتية من خلال الإنجاز المُؤدِّي إلى زيادة الرضا عن العمل.

وفي هذا الصدد يُقدِّم ***براون (Brown)*** تحليله لوجهين آخرين لمفهوم التمكين: الوجه الأول وهو ما أسماه بتمكين الفرد وهو يتعلَّق بتنمية وتشجيع الفرد لإظهار طاقته الكامنة؛ أما الوجه الثاني فيتعلَّق بتحرير المؤسسة، وذلك بإعطاء أفرادها الحرية في اختيار الكيفية والمكان الذي يُمكن أن يُساهِموا فيه.

من وجهة النظر هذه فإن خلق الأهداف المشتركة وضمان اتصال معلومات مع خلق هيكلٍ إداري مساند وتشجيع الخلاف البناء كلها مُدعِّماتٌ لتحرير المؤسسة، ولفظ التمكين يُستخدَم لما نكون بصدد الحديث عن الفرد، بينما يُستخدم لفظ التحرير في سياق الحديث عن المؤسسة.

وامتداداً لتعريف التمكين من الناحية السيكولوجية، فإن هناك من يرى أن التمكين يُمثِّل التوجُّه الذي يعكس الإيمان والثقة بأن العاملين الذين يقومون بالعمل اليومي، يملكون من المعلومات والرؤية والخبرة ما يُمكِّنهم أن يُخطِّطوا ويُنفِّذوا ويُراقبوا ما يتمُّ أداؤه، هذا إلى جانب قدرتهم على تحمُّل المسؤولية عن الجدول الزمني للعمل والجودة والتكاليف. إذن فالتمكين سيكولوجياً يُعطي الفرد شعوراً بالقيمة والكفاءة في اتخاذ القرارات، والقدرة على الشعور بتأثير إسهاماته على المؤسسة ومن فيها.

2- التمكين والمفاهيم المتقاربة:

التمكين مفهومٌ مرتبطٌ بالسلوك البشري، والسلوك التنظيمي، والسلوك الإداري، وإدارة الموارد البشرية؛ لذلك هناك مفاهيم متقاربة لهذا المفهوم يمكن توضيحها كما يلي:

أ- التمكين والتضمين:

إن كثيراً من الباحثين من يرى أن التمكين هو مرادفٌ لمفهوم التضمين Involment في فرق العمل المُدارة ذاتياً، وجماعات حل المشاكل، والمساءلة عن جودة الأداء ؛ وبالتالي ووفق ما يراه هؤلاء فإن المؤسسة الممكَّنة هي أقل تعقيداً وأكثر مرونة بتوفُّرها على أنواع المشاركة بين الإدارة وعامليها، أي أن التمكين تبعاً لوجهة النظر هذه هو عملية تضمين للعاملين، ويعدُّ العمل في إطار فرق العمل الذاتية والقدرة على اتخاذ القرار والمساءلة عما تمَّ اتخاذه، هي جوهر هذه العملية.

بينما ذهب آخرون إلى ضرورة إظهار نقاط الاختلاف بين هذين المفهومين؛ إذ يرون أن عملية تضمين العاملين مفادها إعطاء الفرد الفرصة في حل المشكلات والتأثير على صنع القرار أما تمكينه فيقتضي قيام كل من العاملين والمديرين بحل المشكلات وصنع القرارات التي كانت تاريخياً حكراً على المديرين فقط.

وترى وجهة نظر أخرى أن التمكين هو التطور الطبيعي لعملية التضمين للعاملين. بمعنى أن تضمين العاملين في عمليات اتخاذ القرار يُؤدِّي إلى شعورهم بالالتزام والارتباط بالمؤسسة؛ الأمر الذي سوف يُؤدِّي بدوره إلى شعورهم بالتمكين الذي يمثل أعلى درجات الالتزام بين العاملين والمؤسسة.

ومن ثم فإن العاملين وفقاً لوجهة النظر هذه يُمثِّل خطوةً أو مُكوِّناً في عملية التضمين، والتي تبدأ بتفويض الإدارة لبعض سلطاتها إلى العاملين، تليها خطوة إتاحة الفرصة للعامل أن يمتلك ما سيقوم به، بمعنى أن يقوم بكل ما هو ضروري من أجل إرضاء الزبون. وفي النهاية تأتي خطوة الثقة بقدرات العاملين من قبل الإدارة في كل ما يقومون به. وتعد كلمة الثقة في هذا السياق مرادفاً لكلمة التمكين، الذي لا يكون بدون ثقة.

إن افتقاد هذا الركن يجعل هناك فصلاً بين المؤسسة والعاملين فيها بكل ما يمثِّله كلاهما من قيمٍ ورؤية وتوجيهاتٍ وأهداف. إن عبارة "هم المديرون ونحن الموظفون" تُفقد الالتحام وتُضعف الشعور بالالتزام بين الطرفين.

ب- التمكين والتفويض:

اعتقد البعض أن التمكين هو المصطلح الجديد لمفهوم التفويض؛ إذ اعتبر كامتدادٍ لفكرة التفويض القاضية بتوزيع ونشر المدير لسلطاته بين العاملين؛ مما يترتَّب عليه أداء أفضل بينهم وقت أكثر اتساعاً لدى المدير لكي يُؤدِّي مهامه والتي لا يمكن لغيره تأديتها[1].

وفيهم من يرى أن التمكين هو تفويضٌ للسلطة إلى غير المديرين لاتخاذ القرارات الجوهرية كل في عمله، ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار أن ذلك يتمُّ في إطار تكوين فرق عمل مسيرة ذاتياً، تُناط بها مسؤوليات، كالتعيين، والطرد، والتدريب، ووضع أهداف للإنتاج، وتقييم جودة المخرجات.

وعلى النقيض من ذلك، نجد من يرى وجود اختلافاتٍ كامنة بين هذين المفهومين، ويكمن جوهر هذا الاختلاف في التحوُّل الذي يحدث في أسلوب الإدارة والذي يتطلَّبه تطبيق مفهوم التمكين؛ فالمدير الذي يفوِّض مهمةً ما إلى العامل يقوم بإعطائه "سلطة ومسؤولية" إتمام هذه المهمة، مع إبقاء المساءلة عن إتمام هذه المهمة واقعة على عاتق المدير. أما في ظل التمكين، فإن

(1) فاتن أحمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 73.

المدير يتخلَّى عن المسؤولية والسلطة والمساءلة، ويقتصر دوره على الإرشاد والتوجيه، بمعنى خارج عن دائرة السيطرة.

إن التمكين لا يُمثِّل فقط مجرَّد تفويضٍ للسلطة، كتأكيدٍ لوجهة النظر السابقة من وجهة مُفكِّرين آخرين، وإنما يمثل المشاركة في المسؤولية تجاه تحقيق هدفٍ ما، مع تحديد الأساليب للوصول إليه، بالإضافة إلى المساءلة المتبادلة عما تحقَّق من أهداف، والوسائل التي تمَّ توظيفها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أي أن التمكين يمثل المشاركة في كل من المسؤولية والمساءلة.

فبالرجوع إلى تعريف التمكين من الناحية اللغوية وفق القاموس القانوني Black، والذي مفاده بأنه منحٌ للسلطة، وليس أمراً بممارسة هذه السلطة، بمعنى التمكين يمثل منحاً للسلطة، وليس إصدار التعليمات لممارسة هذه السلطة[1].

فالتمكين يمنح الإنسان القدرة، وليس تعويضاً للقيام بمهامٍ محدَّدة فحسب. والمَنْحُ هو إعطاء السلطة بصفةٍ أصلية، أما التفويض فهو ندب صاحب السلطة لشخصٍ آخر في ممارسةٍ جزئية ووقتية لجزءٍ من اختصاصات صاحب السلطة الأصلية، ومن ثم يتضمَّن المصطلح الأخير التفويض أمراً بممارسة هذا الاختصاص الجزئي.

فالتفويض يعني تحويل جزءٍ من الصلاحيات إلى الآخرين لتسهيل عمليات التنفيذ؛ فهو لا يُلغي مسؤولية المفوِّض عن النتيجة النهائية للعمل، كما أن التفويض حالةٌ مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تمَّ التفويض لها. أما التمكين فهو الحق في سلطة اتخاذ القرار، ومن يُعطى له الحق يصبح مسؤولاً عن النتائج النهائية.

ج- التمكين والمشاركة[2]:

إن هناك من ينظر إلى التمكين على اعتباره خطوة أبعد من المشاركة وتبرير وجهة النظر هذه مردُّها إلى أن الأفراد قد يشتركون في المشروع ذاته دون أن تكون لهم سلطة حقيقية في اتخاذ القرارات المهمة الخاصة بهذا المشروع.

وهناك من يتَّفق مع هذا المنطق حيث يرى أن المشاركة الكاملة أو الناجحة فقط هي التي تُؤدِّي إلى شعور العاملين بالقوة، وقد حدَّدت وجهة النظر هذه ثلاثة شروط أساسية كنجاح المشاركة ومن ثمة شعور العاملين بالقوة وتتمثل هذه الشروط في الآتي[3]:

- تضمين العاملين وتحمُّلهم مسؤولية التغيير في طريقة عملهم اليومي، وتتراوح وسائل تضمين العاملين من نظام مقترحات إيجابي وفعال إلى تكوين فرق عملٍ تكون مُسيَّرة ذاتياً، بمعنى أن تملك مقاليد اتِّخاذ القرار في داخلها.
- تحفيز العاملين للقيام بالتغيير، وهنا يختلف نظام الحوافز عن الشكل التقليدي الذي يرتبط فيه مستوى الأداء بمقدار المكافأة التي يحصل عليها العامل؛ فالحافزية هنا تتأتى من خلال المشاركة في الأرباح الناجحة عن تطبيق الأفكار الجديدة في العمل.
- تنمية معلومات ومهارات العاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

لا شك أن عملية المشاركة ينمو من خلالها الحس بالقوة والاستقلالية لدى العاملين بتوفير هذه العناصر.

---

(1) عطية حسين أفندي، مرجع سابق، ص 54.
(2) أحمد مكي الدباع، أثر التمكين على أداء العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003، ص 73.
(3) أحمد رشيد حسن، إعادة اختراع الوظائف القاهرة دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 44.

وتأكيداً لوجهة النظر السابقة يتَّفق كل من ***GUNN*** و***CALBER*** على أن المفهوم الأخير - مشاركة العاملين - يُعدُّ أضيق نطاق من التمكين؛ فالأول يشمل بشكلٍ عام نشر بعض المهام الإدارية لمجموعة أكبر من العاملين في المؤسسة وتبدأ هذه العملية بمنحهم صلاحية اتخاذ القرار في بعض التفاصيل المتعلقة بأداء مهامهم المباشرة مثل تحديد جدول زمني لأداء العمل وتوزيع المهام فيما بينهم أو تعديل بعض التفاصيل في العملية الإنتاجية. أما المستوى الأعلى للمشاركة فمن الممكن أن يشتمل إعطاء العاملين مسؤولية أكبر بخصوص الرقابة على الجودة والمشاركة في اختيار وتقييم أداء أقرانهم وتحديد كيفية استيفاء أو تحقيق الأهداف الإنتاجية.

ولكن يبقى في ظل مفهوم المشاركة وجود قيد كبير على إسهام العاملين يتمثل في بقاء وضعيتهم كعاملين لدى أصحاب رأس المال وبالتالي فإن القرارات التي تؤثر مباشرة على أرباح المؤسسة لابد أن تبقى في يد صاحب هذه المؤسسة مع بقاء النظرة التقليدية للأجور على أنها اقتطاع أو انتقاص من هذه الأرباح؛ الأمر الذي من شأنه أن يمثل العنصر الأساسي للصراع بين العاملين وصاحب رأس المال[1].

وإذا ما أردنا إظهار التباين بين هذين المفهومين فالتمكين يقوم على فرضية مفادها أن الأحقية في الإدارة تتأتى من خلال العمل الجاد وليس من خلال الملكية لرأس المال بينما المشاركة أداةٌ يتم اللجوء إليها في حالة ما إذا تمَّ تبرير ذلك بإضافتها قيمة جديدة لأرباح المؤسسة.

إذن فالمشاركة من وجهة النظر هذه لا تتضمَّن بالضرورة تمكيناً للعاملين؛ فبالرغم من أن أسلوب المشاركة يسمح للعاملين بالاشتراك في صنع القرارات، إلا أنه لا يضمن تقبل إسهاماتهم على أساس منتظم، وإن كان هناك من يرى أن التمكين يعد الوسيلة الفعالة لزيادة المشاركة من قبل العاملين؛ وذلك لما تنطوي عليها عملية التمكين من تفويض للسلطات إلى العاملين فيما يخص اتخاذ وتنفيذ القرارات.

ثالثاً: الأساليب المُفسِّرة لمفهوم التمكين

إن التمكين مفهومٌ له تفسيراتٌ متباينة؛ لاختلاف وجهات النظر حول هذا المفهوم المرتبط بالسلوك البشري، والسلوك التنظيمي والسلوك الإداري، وإدارة الموارد البشرية. فهذه الارتباطات المُتعدِّدة أدَّت إلى بروز تفسيراتٍ مُتعدِّدة، ساعدت علماء الإدارة الوصول إلى تحديد المفهوم، وتعريفه بشكلٍ يفهمه كل الأطراف، بعد الوصول إلى رؤيةٍ مشتركة حول مفهوم التمكين كمفهومٍ إداري معاصر.

1- أسلوب البعد السيكولوجي:

إن جملةً من التعريفات المقدَّمة من طرف بعض علماء السلوك التنظيمي ساهمت بشكلٍ واضح في إثراء المخزون المعرفي لمفهوم التمكين، أمثال ***Thomas*** و ***Kanter*** سنة 1989، و***Velthouse*** سنة 1990، حيث أعطوا مفاهيم حول موضوع التمكين من ناحية سيكولوجية، على أنه مفهومٌ تحفيزي يتمحور حول الدافعية عند الإنسان من أجل تحقيق مستوياتٍ عالية من الكفاءة والاقتدار.

2- أسلوب تفويض السلطة أو الصلاحية *(Delegation of Autherity)*:

يُعدُّ تفويض السلطة مفهوماً محدوداً ومقصوراً على مفهوم التمكين ومقتضياته؛ فتفويض السلطة يقتصر على منح المرؤوس سلطاتٍ مُحدَّدة من قبل الرئيس الذي يمكن استردادها في أي

(1) عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة، دار الشروق، القاهرة، 2001، ص 112.

وقتٍ شاء، ضمن أسسٍ وقواعد رسمية مُحدَّدة. كما تفتقد عملية التفويض لمُتطلَّباتٍ أساسية، لا تتوافر إلا في التمكين، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المُناط بالعامل، وتأثير العمل في تحقيق نتائج المؤسسة والآخرين، إضافةً إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرُّف؛ وانطلاق هذا يكون من أعلى إلى أسفل، من خلال التسلسل الرئاسي، ونطاق الإشراف التقليدي، ونجد من ينظر إلى التفويض على أنه جزءٌ من التمكين أو مرحلةٌ ابتدائية له.

3- أسلوب القيادة:

يُعدُّ التمكين من الأساليب القيادية الحديثة التي تُساعد في زيادة فاعلية المؤسسة. هذا الأسلوب القيادي الذي يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، وهو يُشير إلى أن المؤسسة الممكَّنة هي تلك التي تضمن نطاق إشرافٍ واسع، بمعنى أن نسبة العاملين إلى المديرين عالية مقارنةً لهذه النسبة في المؤسسات التقليدية، مع ضمانها لصلاحياتٍ أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة. وهذا الأسلوب يُركِّز بشكلٍ خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.

4- أسلوب تمكين الأفراد:

يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يُسمَّى تمكين الذات. ويبرُز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجُّه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار. هذا وقد توصَّلت ***Spretizer*** إلى أن العاملين الممكَّنين يمتلكون مستوياتٍ أكبر من السيطرة والتحكُّم في مُتطلَّبات الوظيفة، وقدرةً أكبر على استثمار المعلومات والموارد على المستويات الفردية. وهنا يُنظر إلى التمكين على أنه تجربةٌ فردية في التحكُّم والسيطرة وتحمُّل المسؤولية.

5- أسلوب تمكين الفريق:

يكون التمكين في هذا الأسلوب بروحٍ جماعية من خلال فريق عمل بدلاً من الأداء الفردي، وهو أحد المظاهر الجدِّية في إدارة الأعمال الحديثة يكون الطابع الغالب فيها القرار الجماعي المُتَّخذ، والمقترحات مدخلاً للقرارات الاستراتيجية المهمة.

ويرى الكثير من الباحثين أن لتمكين الفريق أهميةً كبرى؛ نظراً لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي؛ لذا فقد يكون التركيز على التمكين الفردي هو تجاهلٌ لعمل الفريق.

وإذا ما تمَّ الوقوف على المراحل المُتطوِّرة لمشاركة العاملين؛ حيث أن فكرة التمكين الجماعي بدأت مع مبادرات حلقات الجودة في الثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة، وتطويرها، وزيادتها، من خلال التعاون الجماعي والشراكة، والعمل معاً. ويُؤكِّد ***Tonington*** سنة 2005 أن عمل فريق العاملين يُعدُّ أسلوباً يُستخدم لتمكين العاملين ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الأداء المؤسسي، وأن تمكين الفريق ينسجم مع المُتغيِّرات الهيكلية في المؤسسات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، والتحوُّل إلى المؤسسة الأفقية والتنظيم المبسَّط، بدلاً من التنظيمات الهرمية.

إن منح التمكين للفريق يُعطي الدور الأكبر في تحسين مستويات الأداء؛ لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تُؤدِّي إلى قيمةٍ كبرى من استقلالية الفرد، كما تتحقَّق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقَّق شروط المهارة والمعرفة لكل عضوٍ من أعضاء الفريق، وعندما يُقدِّم لكل منهم مساهمةً نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي، بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي قد يتعرَّض للخطأ والقصور.

6- أسلوب إدارة الجودة الشاملة:

يرى دعاة الجودة الشاملة ضرورة تغيير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تماشياً مع تمكين العاملين. ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وأفكار ***Edward. D*** حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة الجودة الشاملة على مبدأ أساسي هو عملية

التحسين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المؤسسة ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومُشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح العاملين نوعاً من الحرية في التصرُّف، ونوعاً من الاستقلالية والمساهمة في اتخاذ القرار، وفي تحمُّل أعباء المسؤولية.

يُعرِّف بعض الباحثين التمكين على أنه أحد مفردات أو آليات تطبيق نظام الجودة الشاملة؛ حيث التمكين هو عملية إظهار وتأكيد الثقة والإيمان بقدرات العاملين في التعامل مع ما يواجههم من مشكلاتٍ وتقديم الحلول الناجحة لها، ورغبتهم بالتبعية في بذل قصارى جهدهم في سبيل ما يُمْكِنهم القيام به من عمل.

إن اللاتمكين هي الحالة التي لا يُشجَّع العاملون فيها على تطوير أعمالهم مع اضطرارهم للحصول على العديد من الموافقات الخاصة بما يلزم من موارد لتنفيذ أفكارهم للتطوير. إن بناء ثقافة تحث على مشاركة جميع الأفراد في العمل نحو المزيد من التطوير هي أحد الخطوات الأساسية للتمكين الذي يمكن النظر إليه على أنه وسيلةٌ لتسهيل الأخذ بإدارة الجودة الشاملة التي تقوم على الاهتمام بثلاث دعائم أساسية يمكن حصرها في المستهلك والعملية والعاملين، هذه الدعامة الأخيرة والتي تعد أضعف الدعائم من حيث الاهتمام بها في نظر بعض الباحثين لهذا الموضوع، وذلك وفقا لمراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع إدارة الجودة الشاملة.

وعلى عكس وجهة النظر السابقة التي تناولت تعريف التمكين كمفردٍ في عملية إدارة الجودة الشاملة، فإن هناك من يرى أن التمكين كمفهومٍ هو أكثر شمولاً من إدارة الجودة الشاملة؛ فالتمكين وإن كان يُعدُّ أحد السياسات للموارد البشرية التي تستخدمها مؤسسة تُطبِّق الجودة الشاملة، إلا أنه في ذاته لا يُؤدِّي إلى تحقيق الجودة؛ فشركة هوندا مثلاً والتي أخذت بمنهج الجودة الشاملة قامت بالحدِّ من نظامها الهرمي الجامد، وواكب ذلك مشاركة من قبل العاملين في صنع بعض القرارات؛ الأمر الذي ترتَّب عليه عدم الاستفادة الكاملة من طاقاتهم الكامنة؛ ومن هنا كان الرأي بأن التمكين الكامل قد يُعدُّ أبعد وأكثر شمولاً من الجودة الشاملة(1).

إن الجودة الشاملة كمدخلٍ للتطوير تُركِّز على جودة المُنتَج النهائي وإرضاء المستهلك، فيما نجد التمكين يُركِّز على العملية أكثر منها على المُنتَج النهائي. أي أنه إذا كان منهج الجودة الشاملة يهدف إلى القيام بالعمل من خلال المشاركة بين الإدارة والزبون والإدارة والعمال والمُوزِّع والمُنتَج والمنتِج والمدير والعامل، إلا أن كل ذلك يتمُّ بالتركيز على الزبون ورغباته. أما في ظل التمكين فإن التركيز يكون على العامل؛ وذلك أن هذا الأخير هو الزبون الحقيقي لأية إدارة، وأن الأداء المُتميِّز سيصبح نتاجاً طبيعياً لإرضاء هذا الزبون.

إن التمكين والمُعبَّر عنه بالرقابة الذاتية في مفهوم JURAN والتي رأى وجوب تفويضها للعاملين إلى أقصى درجةٍ ممكنة. ووفقاً لما جاء به نجد أن التمكين كعمليةٍ يتماشى مع المبادئ التالية:

- مبدأ التدريب.
- مبدأ توافر عنصر القيادة.
- مبدأ الابتعاد عن الخوف والقلق وخلق الثقة وبنية ملائمة للإبداع والابتكار.
- مبدأ تقليل المدخلات في الأعمال اليومية من قبل الإدارة.

(1) روبرت هنري يزعة، الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص 172.

- مبدأ تشجيع التعلم والتطور الذاتي لكل العاملين في المؤسسة.

لتظهر مجموعةٌ من الاختلافات بين المفهومين، وذلك من خلال الإشارة إلى ما يُسمَّى بالحقائق الأربعة المطلقة والتي يتضمَّنها منهج إدارة الجودة الشاملة والمشتملة على المبادئ التالية:

- وضوح معايير الأداء المتَّفق عليها والمُتوقَّع الالتزام بها تماماً من قبل العاملين.
- التأكيد على منع حدوث الخطأ وليس تصحيحه.
- الجودة هي تحقيق أداءٍ خالٍ تماماً من الخطأ.
- الاقتصاد في التكلفة من خلال القيام بالعمل الصحيح من أول مرة.

من خلال ما سبق، تتجلَّى لنا أن الحقائق أو التوجُّهات التي يقوم عليها منهج تمكين العاملين تختلف بشكلٍ كبير مع الحقائق السابقة، ولا سيما تلك التي تناولت كيفية التعامل مع الخطأ؛ فحقيقة أن يكون التوجُّه الأساسي للمؤسسة الممكَّنة تكمن في تشجيعها لعامليها على الأخذ بالمبادرة وتطبيق الأفكار الجديدة، فإن ذلك ينطوي بالضرورة على السماح أو قبول الخطأ، باعتباره أمراً يصعب تجنُّبه في ظل هذا التوجُّه؛ ومن ثم تقوم المؤسسة الممكَّنة في هذا الأساس فكرة التعلُّم المستمر والذي ينظر إلى الخطأ ليس بكونه أزمة ينبغي تجنُّبها، وإنما فرصة يمكن التعلُّم منها.

7- أسلوب الأبعاد المُتعدِّدة:

يقول ***Hanold***: « حتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجعة، فلابد أن تقوم على جوانب وأُسسٍ مُتعدِّدة مختزلة في التعليم، القيادة الناجحة، المراقبة الفاعلة، والدعم والتشجيع المستمرين، والهيكلة المناسبة (Structuring)، ووجوب عملية التفاعل بينها جميعاً. إنه يقوم بذلك على الجمع بين الأساليب السابقة، ويرفض اعتماد بُعدٍ أحادي الجانب لتسيير مبدأ التمكين ».

من هنا فإن الجميع يعملون شركاء، ويأخذون زمام المبادرة بشكلٍ جماعي، من خلال تفاعل الفريق المنظم. فعلى هذا الأساس، فإن التمكين ليس شعوراً شخصياً كأن يقول أحدنا: أنا اليوم أشعُر بالتمكين؛ فهذا من غير المجدي دون مُقوِّماتٍ هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة.

إن عوامل الثقة، والمعرفة، والمهارة، والمعلوماتية، والدعم، والحوافز، والقوة، من الأسس المهنية في تكوين فريقٍ وفردٍ متمكِّنين المُشكِّلة لأبعاد التمكين.

في هذا الاتجاه، يُقدِّم كل من ***Brown*** و ***Lowler*** ما يُبرهن على أهمية بعض المقوِّمات التي قد تُعتبر بمثابة عوامل أساسية لنجاح التمكين، والتي صاغاها في شكل معادلة، أحد طرفيها مشكَّلٌ من عوامل أربعة. وحسب هذه المعادلة، فإن حاصل ضرب هذه العوامل يُبيِّن أنه إذا كان أي عنصرٍ من هذه العناصر مساوياً للصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية لا معنى لها. وهذا يُذكِّر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوةً أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية بذكاءٍ وحكمة.

وحسب رأي هؤلاء الباحثين وتجاربهم التي استخلصوها، فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بعث القوة والمعلومات والمكافآت، تمنح العاملين حالةً ذهنية خاصة، وهي حالة التمكين المنبعثة من الإمكانية والقدرة والقابلية.

إن التمكين هو الناتج الحاصل عن تلك الممارسات الإدارية المتوفرة، والتي يشعر من خلالها العامل بالرضا، وبالأهمية، والاستقلالية، والانتماء.

التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت

ثالثاً: عناصر تمكين العاملين وأبعاده

1- عناصر تمكين العاملين:

يمكن حصر عناصر تمكين العاملين في عنصرين هما: مشاركة المعلومات، والإدارة الذاتية.

أ- مشاركة المعلومات:

وتُعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين؛ ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لاتخاذ القرار الإداري، والذي يُؤدِّي إلى تحمُّل المسؤولية من مُنطلقٍ موضوعي، ويكون تفويض الصلاحيات والمسؤوليات، بمعنى أنه يمكن للعامل المفوَّض له، بناءً على المعلومات له، تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطِّيها لتحقيق موازنةٍ بين العوائد والمخاطر لكل تصرُّفٍ يقوم به.

وتتمثَّل المعلومات التي يجب أن تكون في متناول العاملين الممكَّنين في:

المعلومات العامة:

وهي تهدف إلى توضيح أبعاد الصورة العامة للبيئة المحيطة بالمؤسسة، وتشمل:

1- الإدراك والفهم الجيِّد للبيئة المحيطة التي تعيش فيها مؤسستهم، وما تتضمَّنه من فرصٍ وتهديدات.

2- الإلمام بالتغيُّرات التي حدثت وتحدث في البيئة، وتفهُّم الواقع الجديد، وتمحيص المؤشرات لاستشراف المستقبل.

3- استيعاب التغيُّرات العالمية فيما يتعلَّق بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والتعليمية حاضراً ومستقبلاً.

4- تهيئة العاملين نفسياً وذهنياً لتقبُّل المُتغيِّرات لتطوير الممارسات في ظل الانعكاسات الناجمة عن التغيُّرات في البيئة المحلية والعالمية والمؤثرة على المفاهيم التي تُمارسها المؤسسة.

معلومات الصورة العامة للمؤسسة:

الهدف منها هو توضيح أبعاد الصورة العامة للمؤسسة، والقُدرات التي تمتلكها للتكيُّف مع البيئة الخارجية الشاملة على:

1- فلسفة الرسالة الأساسية للمؤسسة، ومجالات عملها ونشاطاتها؛

2- إبراز حقيقة الإمكانيات التي تمتلكُها المؤسسة والمتمثلة في المهارات والخبرات، التكنولوجيا، الموارد، رأس المال؛

3- الإلمام بعمليات التوجيه، والتنظيم، والتنسيق، التي تتَّخذها الإدارة العليا، بإحداث المزج والتفاعل بين الإمكانيات لإنتاج ما يُلبِّي رغبات وتوقُّعات زبائن المؤسسة من الإنتاج والخدمات.

معلومات متعلقة بالأداء:

وهي تلك المعلومات التي تهدف إلى تدعيم العاملين بكيفية حساب المعاملات والمُؤشِّرات المالية الدالة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال تدريبهم على:

1- تحليل نسب مؤشِّرات الأداء؛

2- قراءة قوائم الحسابات والميزانيات وتفهُّم دلالات أرقامها؛

3- التعرُّف على أنظمة الدفع والتعويضات بما فيها الأجور والحوافز؛

4- تقييم فاعلية وقيمة العمليات والأنشطة المتعلقة بها الأقسام التي يعملون بها.

المعلومات الشخصية:

وهي تلك المعلومات التي تهدف إلى إكساب الأفراد المهارات القيادية، ومهارات تقدير نسبة مشاركة كل فردٍ وفريقٍ في النتائج، وذلك من خلال إمداد العاملين بالمعارف التالية:

1- اطلاع الأفراد على الأدوار التي يقومون بها، وعلاقتها بسائر الأدوار الأخرى بالمؤسسة، وكذا تأثيرها على النتائج الكلية لها؛

2- كيفية تقدير الأعمال التي يقوم بها كل فردٍ على المعلومات المتعلِّقة بعمله.

ب- الإدارة الذاتية:

إن تجنُّب الخروج عن الأهداف العامة للمؤسسة، وعدم الوقوع في الفوضى وخلط الأمور، ومن أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإن التمكين يضمن تحديد إطارٍ يمكِّن العاملين من التحريك الذاتي، والإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما هي حدود تصرُّفات العاملين، وما هو نطاق مسؤولياتهم ؟

2- كيف تُوجِّه الإدارة طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية نحو المسار السليم ؟

3- ما هي أنواع الإرشادات والتداريب لدعم قدراتهم ؟

إن إطار الإدارة الذاتية - بمعنى آخر- هو القواعد والنظم للعمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين؛ بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتمُّ من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين، وتوجيه جهودهم، وترشيد قراراتهم؛ بما يُقلِّل درجة الغموض، والتأكُّد؛ ليتجسَّد دور القيادة في فرض النظام والالتزام بحدوده.

2- أبعاد تمكين العاملين:

يُفهم مما سرد من تعاريف التمكين، كونه أسلوباً تحفيزياً يستند إلى أربعة مُدركات، تعكس اتجاهاً إيجابياً نحو العمل، مشكَّلةً في الأبعاد التالية، والتي من شأنها أن تُؤهِّل العاملين على امتلاك قدراتٍ مستقلة تمكِّنهم من صنع القرار، واتخاذ بما يتناسب مع أهداف المؤسسة:

أ- الأهمية:

يُشير هذا العنصر إلى أن المهام التي يُؤدِّيها الفرد ذات معنى وقيمة بالنسبة له وللآخرين. بعبارةٍ أخرى، فإنها تتضمَّن الاعتناء الداخلي للفرد بشأن الوظيفة أو المهنة، لتتجلى بذلك أهمية العمل لدى الفرد والمتأثرة بالعوامل التالية:

- تنوُّع المهارات التي يحتاجها العمل أو الوظيفة؛
- إكمال العمل؛
- أهمية العمل أو الوظيفة.

ولذلك، فإن ما يُصاحب الفرد من فتورٍ للشعور، واللامبالاة، والعزلة، أو عدم الارتباط بالأحداث الجوهرية للعمل أو الوظيفة، مردُّه إلى انخفاض الأهمية عند الفرد لما يقوم به من مهامٍ؛ وعلى العكس من ذلك، فإن الدرجات المرتفعة من الأهمية مآلها الانتماء والمشاركة، والتركيز في بذل الجهد في العمل.

ب- الكفاءة:

وهي الدرجة التي عندها يمكن أن يُؤدِّي الفرد أنشطة العمل بمهارةٍ عندما يحاول أن يعمل ذلك.

وفي دراسةٍ سنة 1977 لـ ***Bundura*** تحت اسم الكفاءة الذاتية (Suff efficacity) لُوحظ أن الكفاءة الذاتية المنخفضة تقود الفرد لتجنُّب المواقع التي تتطلَّب المهارات المرتبطة، وهو السلوك الذي لا يُساعد الفرد في التغلُّب على الخوف وزيادة تطوير قُدراته. وبالتتابع، فإن هذا السلوك الانسحابي يميل لأن يمنع الفرد من مواجهة المخاوف، لكن يمنعه أيضاً من بناء أو تحسين الكفاءة. فضلاً عن ذلك، فقد استنتج أن الأفراد الذين يُواجهون عدم الكفاءة (الفشل) الشخصي بجانب معاناتهم من نقص الخبرة، يُواجهون مصاعب في ثقتهم الذاتية بأنفسهم. وعلى العكس من ذلك، فإن الكفاءة الذاتية المرتفعة تُؤدِّي إلى سلوكيات المبادأة (سلوكيات ابتكارية) وجهدٍ مرتفع، بجانب القدرة المرتفعة على مواجهة المصاعب[1].

ج- القدرة على الاختيار:

(1) خولة خميس عبيد، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، ص 102-103.

يُشير هذا العنصر أو يتضمَّن المسؤولية السببية من الأحداث الشخصية. وإن التركيز على السببية يختلف عن مفهوم أو مصطلح مركز التحكُّم الذي أوضحه ***Rotter*** سنة 1966.
إن مركز التحكُّم يتضمَّن احتمال أو إمكانية حدوث المُخرجات، في حين أن مركز السببية يتضمَّن ما إذا كان سلوك الفرد مُدركاً على أنه محددٌ ذاتي. ويرى ***Deci*** و***Ryan*** أن تقرير المصير، أي القدرة على الاختيار، هو المُقوِّم الجوهري للدافعية الداخلية. وبالمثل، فإن نموذج ***Haclman*** و ***Lidham*** يتضمَّن الشعور بالمسؤولية والذي تنتج عنه الاستقلالية. وقد لاحظ ***Deci*** و***Ryan*** سنة 1985 أن الأساس في التقرير الذاتي للقدرة على الاختيار، ونحن نستخدم مصطلح القدرة على الاختيار هُنا بدلاً من المصطلح الفلسفي المختصر تقرير المصير. لقد لاحظ ***Deci*** و***Ryan*** أن القدرة المُدركة على اختيار التقرير الذاتي تُؤدِّي إلى مرونةٍ أكبر وقدرةٍ على الابتكار ومُبادأة وانتظامٍ ذاتي أكبر؛ وعلى العكس، فإن إحساس الفرد بأن الأحداث تتحكَّم فيه يُؤدِّي إلى التوتُّر، وزيادة العاطفة السلبية، ونقص الثقة بالنفس.

د- التأثير:

يُشير هذا العنصر إلى الدرجة التي عندها يُنظر إلى السلوك على أنه مميَّزٌ في صورة تحقيق الغرض من المهمة أو الوظيفة، كما أنه يُحدث تأثيراتٍ مرغوبة في بيئة عمل الوظيفة الخاصة بالفرد.

3- أهداف تمكين العاملين:

يرجع الاهتمام المتزايد لمفهوم التمكين للأسباب التالية:

- إن تحليل السلطة والرقابة في المؤسسات يُشير إلى أن الأشكال الكلية من السلطة والفعالية التنظيمية تنمو من خلال مشاركة المرؤوسين في السلطة والرقابة.
- إن الخبرة في مجال بناء الفريق تُؤكِّد أن التمكين يلعب دوراً حيوياً في تطوير الجماعة والحفاظ عليها.
- إن تحقيق احتياجات الزبائن وتوقُّعات التنظيم بالنسبة للأهداف يتطلَّب القيام بأدوارٍ أكثر إيجابية من حيث المشاركة في اتِّخاذ القرارات من خلال الأداء، بوجهات نظرهم في مختلف القضايا، تُمكِّنهم من الوصول إلى مشاركتهم كجزءٍ من ممارسة الإدارة بالمشاركة، في بيئة عملٍ تتطلَّب مزيداً من الإبداع والابتكار والتطوير.
- إن الأخذ بالتطوير أصبح أمراً حتمياً، ولا سيَّما في ظل الدعاوي الملحَّة لتخفيض النفقات، والتأكيد على كفاءة الأداء.
- إن التطوُّرات والتحدِّيات الهائلة التي اتَّسمت بها السنوات الماضية كان لها انعكاساتٌ إيجابية على إدارة الموارد البشرية.

إن التحوُّل من النمط التقليدي للهيكل التنظيمي فرضه تزايد معدلات التغيُّر في بيئة المؤسسة؛ مما جعل تبنِّي أسلوب التمكين أمراً حتمياً. وبناءً على ذلك، يكون الهدف من تمكين العاملين- أو بمعنى آخر مُخرَجات عملية تمكين العاملين- وفقاً للمنظور النُّظمي أنه يجعل المؤسسة:

- أكثر قدرةً على الاستجابة للبيئة المتغيرة؛
- أكثر تقديراً لدعم الابتكار؛ فالعمالة الممكنة لديها القوة الممثلة في الموارد، المعلومات، الدعم؛ مما يجعلها أكثر قدرةً على تبنِّي أفكار مُبتكَرة، والتغلُّب على السلم التقليدي للاتصال في المؤسسة؛
- أكثر قدرةً على تفريخ القيادات؛ فالتمكين يُتيح لأي فردٍ داخل المؤسسة أن يكون قائداً.

ومن أهداف التمكين أيضاً نجد:

- أن يسود الشعور بالرضا من قبل العاملين في المؤسسة، وترحيبهم بممارسة أعمالٍ أكبر من حيث المسؤولية والثراء.
- أن يُقدِم العاملون على إبداء أفكارٍ عملية لتحسين الخدمة على نحوٍ أفضل من المديرين ممَّن ليس لديهم تعاملٌ مباشر مع الزبائن[1].

وبشكلٍ أكثر إجمالاً، يهدف التمكين إلى إحداث تحسُّنٍ وتطوُّرٍ في مستوى أداء العاملين؛ ويمكن إرجاع هذا التحسُّن إلى تفعيل التمكين لثلاثة أنواعٍ من الآليات داخل المؤسسة:

- **الآلية الأولى:** تطبيق ما للعاملين من معرفةٍ ومهارة بشكلٍ أكثر فاعلية؛
- **الآلية الثانية:** تزايد المعرفة والمهارة لدى العاملين، من خلال إشراكهم في برامج تدريبية شاملة ومُتطوِّرة، يُؤدِّي إلى اتساع أُفقهم في نظرتهم وتحليلهم للأمور؛
- **الآلية الثالثة:** تتمثَّل في تحفيز التمكين للأخذ بالمبادرات في تطبيق المعارف والأفكار الجديدة التي تمَّ اكتسابها.

وفي النهاية، إن الهدف من تمكين العاملين هو وجود شخصٍ يستطيع الإجابة عن الاستفسارات الفورية، وما يتبعها من قراراتٍ آنية، وهو ما يطلُبه الزبون، وهي الضرورة التي لا يمكن أن يضمنها إلا تمكينٌ حقيقي للعاملين؛ لتحسين جميع العمليات، وتفادي أسباب الأخطاء في حينها.

إن ما تتَّسم به بيئة المؤسسة اليوم من منافسةٍ شديدة يتطلَّب تبنِّي مدخلٍ مختلف للعلاقة بين الإدارة والعامل؛ فهذا التحول الجذري يستدعي تحولا يبدأ بالمدير فيشمل تعبيراً في أفكاره ومعتقداته وتوقعاته، ويمتد هذا التغيير ليشمل كافة الجوانب التنظيمية، ففي ظل هذه المنظومة الجديدة تكمن أهمية المدير في قدرته على التوجيه وليس في قدرته على التحكم والسيطرة على عامليه.

إن إفراط المؤسسة في الاهتمام بتقديم خدماتها إلى الزبون الخارجي مع الإهمال للزبون الداخلي (العامل)، وهي أحد الممارسات المتبناة من طرف العديد من الشركات والتي لا تدرك أهمية عامليها ومدى ما تُمثِّله العمالة الساخطة أو غير الراضية من خطرٍ على بقاء المؤسسة.

إن ما يجب أن تدركه الإدارة اليوم هو أن الزبون الخارجي لا ينبغي أن يدخل ضمن اهتمامات المديرين في المؤسسة، وإنما ينبغي أن تكون ضمن اهتمامات غير المديرين العاملين أنفسهم، هذه الفئة التي تقوم بالإنتاج الفعلي داخل المؤسسة والتي يجب أن يُنظر إليها على أنها الزبون الحقيقي والأولى باهتمامات وخدمات ومساندة الإدارة.

إن العامل في ظل التمكين يجب أن يفعل ما تراه الإدارة مناسباً، بل يكون مطالباً بأن يفعل ما يراه هو مناسباً من أجل رضا الزبون الحقيقي له، والمقصود هنا المستهلك. فالتمكين بما يعكسه من قيمٍ وتوجُّهاتٍ يجعل من السهل على الإدارة امتلاك زبائنها الداخليين، بعبارة أدق امتلاك أيديهم بجانب عقولهم.

إذن التمكين بهذا المنظور هو أفضل طريقة للاستحواذ على عقول وأيدي العاملين؛ فمن خلاله يتمُّ تشجيعهم على التركيز وزيادة الاهتمام بما يقومون به من عمل، وخلق الحس بأهمية التفوُّق والابتكار في تخصُّصاتهم، إلى جانب خلق حافزٍ ذاتي، والشعور بالمسؤولية، والالتزام تجاه نجاح مؤسستهم.

(1) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص 22.

إن العاملين مثلهم في ذلك مثل الزبائن يرغبون في أن يشعروا باهتمام المؤسسة لهم وبرغباتهم، يُجسِّدها النوع الرفيع للعلاقات الفعالة داخل المؤسسة بين الإدارة وبينهم، كخلق مناخ من الثقة في قدرات العاملين وإمكاناتهم تُبرز لديهم الحس بالقيمة تجاه ما يمثلونه بالنسبة للمؤسسة وتجاه قيمة إسهاماتهم فيها وتظهر هذه الثقة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لاتخاذ ما يرونه مناسبا من قرارات والتعبير عن وجهات نظرهم بحرية. وللدليل على مدى أهمية التمكين بالنسبة للعاملين وما يمثله لهم من إدراك لقدراتهم ومساهماتهم داخل المؤسسة أشار أحد الكتاب إلى عبارة بليغة وردت على لسان أحد العاملين يقول فيها « أحد ما وراء بناء الأهرامات ووراء بناء الإمبراطوريات فمثل هذه الأشياء لا تُبنى من تلقاء ذاتها؛ فهناك بالضرورة عمل شاق وراءها. أنا أتمنى أن أرى لوحة عريضة على أحد جانبي مبنى ما تشير إلى أسماء العاملين الذين قاموا بأعمال التشييد ومن ثم يستطيع كل فرد منهم أن يأتي بأولاده ويشير إلى هذه اللوحة ليريهم قيمة إسهاماته في هذا المبنى.

ويستطرد العامل قائلاً: « إن ***بيكاسو*** يستطيع أن يشير إلى لوحة والكاتب يُشير إلى كتاب ولكن أنا كعامل ما الذي أشير إليه. إن كلاً منا يحتاج إلى ما يشير إليه ليُوضِّح إسهاماته للآخرين »[1].

إن التمكين وسيلة لإطلاق طاقات ومحاولات التميز والإبداع لدى العاملين، وهذا نتيجة لإحساسهم بالمسؤولية تجاه ما يقومون به من عمل ومحاولاتهم تبرير الدرجة العالية من الثقة الممنوحة لهم من قبل المدير؛ فيسود الشعور بالتوحد والمشاركة في صياغة الأهداف واختفاء التميز بين المصلحة الذاتية ومصلحة المؤسسة.

رابعاً: خطوات تمكين العاملين ومتطلبات نجاحه ومُعوِّقاته

1- خطوات تمكين العاملين:

إن التمكين ليس اختياراً سهلاً في كل الأحوال، وإذا ما فكَّرت المؤسسات تنفيذ برامجها المتعلِّقة بهذا الموضوع، فما يجب تفهُّمه هو أن عملية التمكين يجب أن تُنفَّذ في مراحل. إذ حدَّد ***Bower*** و ***Lowler*** سنة 1992 ثلاثة مستويات من التمكين تتراوح من التوجُّه للتحكُّم إلى التوجُّه للاندماج. وأوضح ***Coudron*** أن الأسلوب التدريبي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل؛ فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تُعهد للعاملين بعد التأكُّد من حيث أعدادهم.

وركَّز ***Ford*** و ***Folle***r على التنفيذ التدريجي لتمكين العاملين؛ فالأسلوب التدريبي يُركِّز على محتوى الوظيفة ليتمَّ إشراك العاملين لاحقاً في اتخاذ القرارات المتعلِّقة ببيئة الوظيفة، وخلال مرحلة التمكين تتمُّ متابعة تقدُّم العاملين لتقييم استعدادهم ومستوى ارتياح المديرين على التخلِّي عن السلطة، وهذا بمتابعة الإدارة لكل الخطوات المتعلِّقة بذلك.

إن تنفيذ عملية التمكين تتمُّ وفق الخطوات التالية:

أ- تحديد أسباب الحاجة للتغيير:

لماذا يُريد المدير أن يبني برنامجاً لتمكين العاملين. هي أُولى الخطوات التي يجب تقريرها؛ فوضوح السبب أو الأسباب وراء تبنِّي هذا الاتجاه أمرٌ ضروري. هل الأمر مثلاً متعلقٌ بتحسين خدمة الزبائن أم المراد به رفع مستوى الجودة للسلعة ولأداء العامل، أم أن تنمية قُدرات ومهارات

(1) روبرت هنري يزعة، مرجع سابق، ص 118.

العاملين هو المقصود من هذا التغيُّر، وقد يكون الشأن له صلةٌ بمحاولة تخفيف عبء العمل على المدير.

وأياً كان السبب، فإن شرح ذلك يُساعد في الحدِّ من درجة الغموض، وعدم التأكُّد عند العاملين الذين يحدِّدون توقُّعات الإدارة نحوهم وما هو المتوقَّع منهم. إن ما يقع على عاتق المدير في هذه الحالة، هو توضيح الطريقة المُنتهَجة لتفعيل التمكين، والذي من خلاله تحدَّد، وبشكلٍ دقيق، ما يُعهد من مسؤولياتٍ وما يتضمَّنه المستوى من السلطات.

ب- التغيُّر في سلوك المديرين:

في إشارةٍ لـ ***Kizilons*** حول عدم رغبة العديد من المديرين في التخلِّي أو التنازل عن القوة أو السلطة التي أمضى العديد منهم سنواتٍ للحصول عليها أو تبوُّئها؛ وبالتالي يُشكِّل تغيير سلوكيات المديرين للتخلِّي عن بعض السلطات خطوةً جوهرية نحو تنفيذ التمكين. إنها إحدى التحدِّيات الهائلة التي يجب التغلُّب عليها؛ لإيجاد بيئة عملٍ ممكنة تتَّصل بتعلُّم كيفية التخلِّي أو التنازل، كشكلٍ من أشكال الالتزام والدعم من طرف المديرين، كخطوةٍ جادَّة لتنفيذ برنامج التمكين.

ج- تحديد القرارات التي يُشارك فيها المرؤوسون:

إنها النفس البشرية التي تأبى دائماً التنازُل على جملة المُكتسبات وبسهولةٍ، وهي الفطرة التي تجتهد في حماية ما حصل عليه الفرد من تميُّزٍ، تجعل من تحديد نوع القرارات التي سيتخلَّى عنها المديرون للعاملين نوعاً من الترويض؛ للتقليل من شراسة التمسُّك للمسؤوليات. لذا، فإن تحديد نوع القرارات التي سيتخلَّى عنها المديرون للمرؤوسين تُشكِّل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين؛ للتعرُّف على مُتطلبات التغيُّر في سلوكهم؛ فتحديد طبيعة القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون بشكلٍ تدريجي يُخفِّف من وقع التنازل أو التخلِّي عن هذه المسؤوليات.

د- فرق العمل:

إذا ما كان التكتُّل في كثيرٍ من الأحيان هو انعكاسٌ للرفض غير المُعلَن الذي تُمارسه الجماعات للسير نحو تقوية المواقف المعارضة بينها وبين الإدارة، والذي لا يخدم بأية صورةٍ أهداف الطرفين، فإن الموقف الذي تذوب فيه كل هذه التوتُّرات هو النتيجة الحتمية لتمكين العاملين التي تضمن جهوده استخدام أسلوب الفريق.

وحتى يكون للعاملين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلَّق بأعمالهم، فيجب أن يكونوا على وعيٍ وتفهُّمٍ بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمؤسسة ككل. والإدراك في أن يعمل المرؤوسون بشكلٍ مباشر مع الآخرين هو أفضل الوسائل، حتى وإن تطلَّب ذلك إعادة تصميم العمل؛ لتتمكن فرق العمل أن تبرز بشكلٍ أفضل.

ه- المشاركة في المعلومات:

إن الاغتراب الذي قد يشعُر به العامل وهو يمارس وظيفته قد يكون سببُه شحُّ المعلومات التي يتلقَّاها أثناء ممارسة عمله، في الوقت الذي يُحسُّ أن حقَّه أكثر من هذا التقييم لهذه المعلومات؛ فينعكس لا محالة على أدائه. إن اتخاذ قراراتٍ أفضل يعتمد على حجم المعلومات ونوعيتها عن وظائفهم، والمؤسسة التي يعملون فيها؛ إذ يجب أن تتوفَّر فرص الوصول إليها؛ لمساعدتهم على تفهُّم كيف أن وظائفهم وفرق العمل المشتركين فيها تُساهم في إنجاح المؤسسة.

و- اختيار أنسب الأفراد:

إن الاختيار عمليةٌ تنطوي على الرُّشد الاقتصادي المُتمثِّل في الموازنة المنفعية بين البدائل، يُستخدم فيها الجانب المحاسبي كفارقٍ بين العائد والتضحية. إنه المعيار الذي تُقاس على أساسه من يحقُّ له أن يكون من مُكوِّنات الجماعة أو الفريق.

إن اختيار الأفراد الذين يمتلكون القُدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكلٍ جماعي مبنيٌ على عملية الانتقاء التي تمَّت لتسهيل عملية الاندماج التي يجب أن تكون بوتائر مُتسارعة في وسط الجماعات.

ز- التدريب:

يهدف التدريب إلى تحسين المعلومات والمهارات والقدرات الفنية الإدارية والسلوكية لدى العاملين[1]؛ فعمليات الحفاظ على قُدرات العاملين في جعلهم مُواكبين لما يمكن أن يطرأ من تغيُّرٍ حتى لا يستفحل ما يُسمى بغموض الدور، أو حتى يكون الفرد في منأى عن الاغتراب؛ فتكسير مثل هذه الحواجز؛ بتكوينه عن طريق برامج تدريبية لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين، تتمكَّن الإدارة من خلال ذلك إدارة الصراعات بشكلٍ جيِّد.

ح- عدم استعجال النتائج:

إن ما يجب الحذر منه هو المقاومة للتغيُّر، أو الرفض المُعلَن الذي يُبقي العامل خارج دائرة الاندماج، كأن تحاول الإدارة تطبيق برنامجٍ يمكن أن يُضيف على عاتقه مسؤولياتٍ جديدة تُولِّد لديه إحساساً بثقل إضافي يضاعف لديه الإحساس بالامتناع إن لم تُسرع الإدارة في إزالة هذا الغموض. لذا فإن تغيُّر بيئة العمل لا يمكن ضمان نتائجها إذا تمَّت العملية بنوعٍ من التسرُّع؛ لذا فإنه لتبنِّي برنامج التمكين وما يتضمَّنه من تغيير، يجب أخذ بعين الاعتبار التوافق بين الإدارة والعاملين لإجادة المُتطلَّبات الجديدة لبرنامج التمكين؛ وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال النتائج؛ كون التمكين عملية شاملة تأخذ وقتاً.

وفي دراسة استقصاء تبحث في 50 مؤسسة صناعية أُجريت على فئة المديرين حول ماذا نعني عندما نذكُر أننا نُريد تمكين العاملين، وقد انقسمت آراء هؤلاء المديرين إلى مجموعتين[2]:

المجموعة الأولى: اعتقدت أن التمكين هو عمليةٌ تتمُّ من أعلى إلى أسفل؛ حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة للعاملين، وتوضيح الرؤية، وتوضيح خطوط الاتصالات، وشرح الأهداف والخطط اللازمة، ومدِّهم بالمعلومات ومصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم، لتترك لهم فرصة اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلِّقة بعمليات التغيُّر والتطوير. وطبقاً لهذه المجموعة فإن استراتيجية التمكين تتضمَّن عدة عناصر ممثلة في:

- البدء من القمة؛
- توضيح رسالة ورؤية المؤسسة؛
- التحديد الدقيق لمهام وأدوار العاملين؛
- منح السلطات والصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.

ويُطلَق على هذه الاستراتيجية "التمكين من أعلى إلى أسفل" أو "المنهج الكارزمي".

المجموعة الثانية: رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة والسماح بأخطاء العاملين، وقد تمثَّلت استراتيجية التمكين طبقاً لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من أسفل لفهم احتياجات العاملين؛
- تحديد نموذج لسلوك العاملين المُمكَّنين؛
- بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون؛
- الثقة في قُدرة الأفراد على الأداء.

ويُطلَق على هذه الاستراتيجية "التمكين من أسفل إلى أعلى، أو القمة"، أو "المنهج العضوي". وقد انتهت الدراسة إلى أن نجاح عملية التمكين لا يتطلَّب الاختيار بين أحد المنهجين، ولكن يتطلَّب شيئاً أكثر تعقيداً هو الدمج بينهما.

---

(1) فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 71.

(2) فاتن محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 95.

2- مُتطلَّبات نجاح تمكين العاملين:

إن مجموعةً من العوامل المُؤثِّرة يجب توفيرها لإنجاح عملية التمكين يمكن سردها في الآتي:

أ- الثقة الإدارية: تُعتبر من أساسيات عملية التمكين؛ فثقة المديرين في مرؤوسيهم تُعدُّ المبعث الرئيسي لتمكين سلطة الموظف في إطلاق مكنوناته واستعمالها فيما يُعبر عن عظمته في العطاء[1]. فالثقة كما عرَّفها بعض الباحثين هي الشعور المتبادل بين الأشخاص في أن يتوقَّع بأن معلومات أو تعهُّدات شخصٍ أو مجموعةٍ من الأشخاص، هي معلوماتٌ أو تعهُّداتٌ صادقة، ويمكن الاعتماد عليها. فالثقة هي مبعث المعاملة التفضيلية، كالإمداد غير المنقطع للمعلومات، وحرية التصرُّف والاختيار.

ب- الدعم الاجتماعي: هو الشعور بالتمكين الفعلي نتيجة الدعم والتأييد من طرف الزملاء والرؤساء؛ ليُعزِّز الثقة بالمؤسسة، ويرفع من مستوى الانتماء المُفضي إلى الالتزام.

ج- إدراك الأهداف: إن إدراك العاملين لأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات الواجب معاملتها في حينها، وإن استفحالها قد يُبعدُ المؤسسة عن الأهداف المسطَّرة، وشعور الفرد بأن له القدرة على التصرُّف ذاتياً في مثل هذه المواقع بدلاً من انتظار الأوامر درءاً للمخاطر التي قد تنجم عن هذه الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل.

د- فريق العمل: إن من مُتطلَّبات تمكين العاملين وجود ثقافةٍ تنظيمية تُؤكِّد على أهمية العنصر البشري، وتُشجِّع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات، واحترام أفكار فرق العمل.

إن فرق المهام تُعدُّ أكثر فعالية في معالجة الأزمات؛ لأنها تتمتَّع بموارد أكثر، وبمهاراتٍ متنوعة، وبسلطةٍ أكثر في اتخاذ القرارات، إلى جانب منح فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات مع تطبيق التحسينات المقترحة.

ه- الاتصال الفعال: حيث أن فعالية نظام الاتصالات تُنمي عن استغلال التغذية العكسية في تعديل الانحرافات، ولن يكون هناك اتصالٌ فعال إلا إذا عُدِّلت الانحرافات التي قد تنجُم عن عدم منح القدرة على إفراغ الشُّحنات المتوالدة لدى الفرد، والتي تُوحي بأن ما في داخله من أفكارٍ يمكن أن تكون علاجاً لكثيرٍ من المُشكلات التي قد تعجز الإدارة في حلِّها بمفردها؛ لعدم توفُّر معلوماتٍ عن هذه المشكلة. إن من هو منغمسٌ في هذه المشكلات هو أدرى بأسبابها، وإشراكه في حلها يُعدُّ من المؤشِّرات الناجحة في حل الأزمات التي تحاول كل مؤسسة أن تنأى عنها بنفسها.

و- التدريب (التأهيل): إن تمكين العاملين يتطلَّب تدريباً مُكثَّفاً في جميع نواحي العمل؛ فالعاملون قد يحتاجون إلى فهم كيف يُؤثِّر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما يحتاجون إلى تدريبٍ في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين؛ من أجل ضمان أشكال المُشاركة الإدارية[2]. ولعل من الأمور التي على العاملين التدريب عليها أيضاً، هو التدريب على تحمُّل المسؤولية، والتدريب على مبدأ الرقابة الحقيقي، أي الرقابة الذاتية، ونجدها عند تحقيق أعلى درجات التمكين والمختزل في أعلى درجات الالتزام للمؤسسة التي يعمل فيها الفرد.

إن محاولة جعل خصوصيات العمل المطلوب متطابقةً مع خصوصيات العمل المعروض، وذلك لتضييق الهوة بين العامل ووظيفته حتى لا يُحسُّ بالاغتراب هي من أُولى اهتمامات المؤسسة؛ لما لهذا العنصر من تأثيراتٍ على نفسية العامل.

---

(1) محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 138.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 76.

فعملية التدريب أو التأهيل هي أحد الوسائل التي تجعل عمل الفرد العامل متداركاً، وبصفةٍ دائمة، لما يمكن أن يُستحدث من تكنولوجيات ومسيطر عليها. إن ما يفترضه العاملون هو فهمهم لعملهم وامتلاكهم المعرفة له، لتمكينهم من أداء هذا العمل براحةٍ نفسية.

تدريب العاملين يعني زيادة معرفتهم، وزيادة معرفتهم تعني زيادة تمكينهم. فالتدريب هو العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء أعمالهم[1].

ز- نظام عادل للتعيين: قائم على توظيف من يمتلكون مهاراتٍ في مجال العمل.

ح- مكافأة العامل: إن الثناء والاعتراف هو انعكاسٌ للعمل المؤدَّى بشكلٍ مقبول، أو هو رسالةٌ تُوضِّح بأن سلوكه وتصرُّفاته وأدائه للعمل على الطريق الصحيح، وأن المكافآت كأحد ما نُقابل به مثل هذه النتائج تُعتبر أهم مُتطلَّبات التمكين؛ لما لها من تأثيراتٍ لها وقعُها الخاص، سواءً تعلَّق الأمر بالجانب المادي منها، أو الجانب المعنوي[2].

إذن نجاح التمكين يعتمد بشكلٍ أساسي على الاتصال والدوافع والحوافز والمهارات. وبناءً عليه، فإن سياسة التمكين لا تنجح لمجرد أن تُقرِّر الإدارة اتباع هذه السياسة، بل لابد من زيادة طاقات العاملين حتى يتمكَّنوا من القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

إن إدارة شركة تُطبِّق الديمقراطية في تشجيع المرؤوسين على تقديم اقتراحاتهم وأفكارهم، وهو ما أقدمت عليه شركة نوردستروم (Nordstrom) في شكل طلبات من عامليها: " أيها العامل نرجو منك أن تستخدم صلاحياتك وتحكم رأيك في جميع المواقف"، "لا توجد أي قواعد إضافية". وهذه الأمثلة قد تتكرَّر في أي مؤسسة تتوافر فيها الإدارة التي تعامل عامليها على أساسٍ من الثقة التي تعتمد على التمكين والحوافز والمعلومات والمعرفة والخبرة.

3- مُعوِّقات تمكين العاملين:

إن أي تغيُّرٍ - ومهما كانت نتائجه - لابد أن يُقابَل بدرجاتٍ متفاوتة من المقاومة في مراحله الأولى؛ فلهذا يمكن القول أن التغيير نحو تمكين العاملين لا يمكن أن يشذَّ عن هذه القاعدة.

إن ما أشارت إليه كثيرٌ من الدراسات في مجال إدارة التغيير أن الأفراد ينقسمون إلى ثلاث مجموعاتٍ متفاوتة النسب، وهذا عند حدوث أي تغيير داخل المؤسسة:

- مجموعة مُشجِّعة للمُقترَح الجديد؛
- مجموعة رافضة للمُقترَح الجديد؛
- مجموعة مُتردِّدة ويُراد إقناعها.

وفي كثيرٍ من الحالات، نجد أن المؤسسة تُركِّز على الفئة المؤيِّدة لتجنُّب حدوث أي عوائق لإحداث التغيُّر المطلوب، بل يُنظر إلى ما يمكن أن تُؤثِّر به هذه الفئة وبالإيجاب على الفئة الرافضة.

« وتتراوح إدارة التغيير للتغلُّب على المقاومة للتغيُّر، كما ورد على لسان ***عطية حسين أفندي*** من استخدام القوة كأسلوب، وما يتبعُه من تنقُّلاتٍ للعاملين، أو فصل البعض، وتعيين جُددٍ من مُؤيِّدي التغيير، أو استخدام الأسلوب المُتدرِّج للتغيير في حالة توفُّر الوقت الكافي، وللتعامل مع المقاومة وتفتيتها على مراحل، أو قد تلجأ إدارة التغيير إلى استخدام الأسلوبين معاً »[3].

إن جملةً من الأسباب تدعو إلى رفض ومقاومة التغيير نُوردها في شكل نقاط كما يلي:

- تتعلَّق الأولى بشخصية الفرد وتوجُّهاته نحو التغيير بشكلٍ عام؛

(1) صالح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 134.
(2) محمد أحمد عودة، مرجع سابق، ص 138.
(3) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، مرجع سابق، ص ص 33-34.

- أما الثانية، فتتعلَّق بمقاومة التمكين كمتغيرٍ في حدِّ ذاته، سواءً تعلَّق الأمر بالمديرين أو العاملين أنفسهم؛
- أما الثالثة، فتتضمَّن مجموعةً من المُتغيِّرات البيئية، والتي تُؤثِّر على سياسة المؤسسة وطبيعة العمل فيها.

أ- الأسباب المُتعلِّقة بشخصية الفرد وتوجُّهاته:

إن مرحلة الطفولة وما تتركُه من صدى، وخاصةً فيما يتعلَّق برؤية الفرد لنفسه، ومدى تحقيقه لذاته، فإذا كان تركيزُه مُنصباً على ما لديه من نواحٍ إيجابية، فينعكس ذلك احتراماً كبيراً لذاته، وما يشعُر به من تحدٍّ عندما يُوكل إليه من مهام، أما إذا كان تركيزُه مُنصباً على نقاط ضُعفه، فإن نظرته إلى نفسه كإنسانٍ فاشل عديم الثقة بذاته، تجعل منه إنساناً لا يَقوى على أداء المهام الصعبة فهو عديم الجدوى.

إن ما يمكن اكتشافُه كفرقٍ بين النوعين من الأفراد، أن الفئة الأولى تنظُر إلى الأزمة المُتمثِّلة في التغيير الطارئ على أنها فرصةٌ لا يجب تضييعها، في حين يَنظر إليها النوع الثاني على أنها خطرٌ لابد من تجنُّبه.

وفي دراسةٍ قامت بها جامعة "نورث وود" أثبتت رفض المديرين الأخذ بأسلوب التمكين؛ بسبب خوفهم من المهارات الجديدة التي يكتسبُها العاملون، وخشيتهم من عدم المقدرة على ملاحقة التطوُّر لمواكبة ما يحدث من ارتفاعٍ في المستوى المهاري للعاملين، مما قد يُعرِّضهم لفقدان وظائفهم، وهي الفئة المقاومة للتمكين كمتغيِّرٍ نابع من طبيعة الرؤية الذاتية للفرد.

ب- الأسباب المتعلِّقة بمقاومة التمكين كمتغيِّرٍ في حدِّ ذاته:

إن جملةً من المعوِّقات الأساسية المُتعلِّقة إما بالثقافة غير المواتية، أو بدور القائد السلبي، أو بفشل فرق العمل تحُول دون تحقيق أهداف التمكين.

إن تناوُل هذه المُعوِّقات بشكلٍ منفصل هدفُه تسهيل التحليل، فقد نجدها متداخلة؛ فالقيم السلبية للقائد مثلاً، والتي تعوق الأخذ الفعال بالتمكين، يمكن اعتبارها جزءاً من ثقافة المؤسسة. كما أن مقاومة فرق العمل للتغيير يمكن إرجاعها إلى القصور في دور القيادة أو إلى القصور في مستوى أداء هذه الفرق، وأن مردَّ هذا قد يرجع إلى التفاعل الشديد بين هذه المقوِّمات لتشكيل منظومةٍ متكاملة لآلية عملية التمكين. فبالنسبة إلى محور الثقافة على سبيل المثال، فرغم كل محاولات إدخال المفهوم بين أفراد الفريق في مؤسسة ما، إلا أن ما يتمُّ إنجازه من عملٍ يكون ضئيلاً، ومعاناة كل من أعضاء الفريق وقائدهم، وقد يُعزَّى السبب في ذلك إلى مجموعةٍ من الأخطاء التي تتعلَّق بكيفية إدراك المؤسسة والعاملين فيها لمفهوم التمكين والتي تُؤدِّي إلى الفشل في التطبيق، وقد يرجع السبب كذلك إلى تمسُّك أعضاء الفريق بالطرق التقليدية في الأداء، الحالة التي يُطلَق عليها " تفضيل العمل في منطقة الراحة (Zone de Comfort)، وتتكوَّن هذه المنطقة من العادات، والمعايير، ونمط التفكير، والتوقُّعات، والخبرات المكتسبة من تجارب سابقة؛ ومن المؤكَّد أنه متى غرق الأفراد في هذه المنطقة، أصبح من الصعوبة الخروج منها.

وبعبارةٍ أخرى، تكون ثقافة الأفراد غير ممكَّنة إذا كان التركيز على ما لديهم من جوانب سلبية؛ لأن التركيز على المُعوِّقات والانشغال بها يُؤدِّي إلى تفاقُمها، والمزيد من العرقلة في سير العمل، ويمكن تشبيه ذلك بمن يخاف من الوقوع أثناء السير، فيقوم بالنظر إلى قدميه؛ الأمر الذي يُؤدِّي إلى سقوطه فعلاً، بينما إذا كان التركيز قائماً على النظر إلى الأمام، فإن سيره سيتمُّ بشكلٍ أكثر آلية وسلامة؛ فيتحقَّق بذلك وصولُه إلى ما يُريد دون الوقوع في الأخطاء.

ج- الأسباب المُتعلِّقة بالتغيُّرات البيئية المُؤثِّرة على التمكين:

إن جملةً من المُتغيِّرات البيئية لها تأثيرٌ واضح على التمكين يمكن سردها في النقاط التالية:

- **الرغبة الداخلية في التغيير:** إن لدى الكثير من المديرين الجدد ميلاً واضحاً في تغيير الأوضاع السائدة؛ حيث أنهم لا يرغبون أنها تسير وفق ما كانت عليه؛ حتى لا يشعُرون بأنهم مؤتمرون بأفكارٍ ليست أفكارهم.
- **الاندماج:** إن عملية الاندماج التي قد تحدث بين المؤسسات والتي تفرضها استراتيجياتٌ معينة تكون مُعطِّلةً في كثيرٍ من الأحوال لعملية التمكين؛ بسبب الاختلاف في المفاهيم المكتسَبة عن طريق البرامج المطبَّقة من طرف كل مؤسسة قبل عملية الاندماج؛ فقد تتصادم وجهات النظر في بعض الأحيان، ويكون سببُها واضحاً في تأثيرها على عملية التمكين.
- **تقليص حجم العمالة:** وما يتبعُها من الاستغناء على جزءٍ من العمالة، قد تترك انطباعاً سلبياً لدى العاملين، كانخفاض الروح المعنوية، وعدم الشعور بالأمان، وتحمُّل عبء إضافي للمسؤوليات.

يُضاف إلى ما سبق، طبيعة عمل المؤسسات؛ حيث وفقاً لهذه الطبيعة، والتي يصعُب معها النزول بسلطة القرار إلى العمالة، وخاصةً في المستويات الدنيا، كما هو الحال في المؤسسات المالية، فمقدار المخاطرة الكبيرة الكامنة في إمكانية اتخاذ القرار الخاطئ وما ينجرُّ عنه من تحطيمٍ للمؤسسة.

الوحدة الخامسة:
الولاء المؤسسي

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الولاء المؤسَّسي.
2- يُناقش نموذج اتزيوني (Etzioni) لمفهوم الولاء.
3- يُحلِّل نموذج ستيرز (Steers) لمفهوم الولاء.
4- يُناقش نموذج ستاو وسلانيك لمفهوم الولاء.
5- يُناقش نموذج كانتر (Kanter) لمفهوم الولاء.
6- يُحلِّل العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والرضا عن العمل.
7- يُناقش العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والانتماء.
8- يُحلِّل العلاقة بين الولاء المؤسسي والمواطنة التنظيمية.
9- يُحلِّل العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والالتزام الوظيفي.
10- يُناقش العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والانضباط في العمل.
11- يُناقش العلاقة بين الولاء المؤسَّسي وثقافة المؤسسة.
12- يُقيِّم العلاقة بين الولاء المؤسَّسي وأداء العامل.

أولاً: مفهوم الولاء المؤسَّسي والنماذج المُفسِّرة له

1- مفهوم الولاء المؤسَّسي:

لقد تعدَّدت المفاهيم التي تناولت هذا المعنى واختلفت مسمَّياتها، خاصةً الدراسات العربية منها. وسبب هذا الاختلاف راجعٌ إلى الترجمة لهذا المصطلح ومفهوم الولاء ذاته من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية. فمنهم من استخدم مصطلح الولاء Organisational Loyalty، بينما استخدم البعض الآخر مصطلح الولاء المؤسسي ليُشير إلى ترجمة المصطلح الانجليزي Organisational commitment. كما استخدمت بعض الدراسات هذا الأخير ليشير إلى الانتماء المؤسسي، كما أن نفس المصطلح ذهب فريقٌ آخر لاستخدامه في تعريف الالتزام المؤسسي[1].

(1) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 54.

وقد خلُصت هذه الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى المفاهيم التالية[1]:
1- التوحُّد مع المؤسسة: ويُقصد به الشعور بالفخر والاندماج العاطفي بالمؤسسة.
2- الارتباط والاندماج: وهو الاستعداد لبذل الجهد الشخصي لمصلحة المؤسسة.
3- الاستمرارية: وهي الرغبة في البناء لخدمة مصالح المؤسسة.

يُعرَّف الولاء التنظيمي على أنه إظهار الإخلاص الحقيقي والإيمان بالسلطة الشرعية، بينما يرى ***Lamer*** 1992 أن الولاء المؤسسي يقتضي اتخاذ سلوكيات إيجابية مسؤولة تهدف لما هو أفضل لمصلحة المؤسسة.

ويُحدِّد ***Linne*** 1992 ثلاثة عناصر للولاء، ويرى أن هذه العناصر هي عناصر مستقلة، ويُبنى كل منها على الآخر وهي: الامتثال، والاستيعاب أو الفهم، والتوحُّد مع المؤسسة. حيث يُشير الامتثال إلى حالة قبول الفرد للوائح المؤسسة وأهدافها وقراراتها، أما الاستيعاب فيُشير إلى فهم الفرد لأهداف المؤسسة ومهام وظيفته. ويشير التوحُّد مع المؤسسة إلى الشعور بالفخر والاندماج الذاتي والعاطفي بالمؤسسة، ويُقرُّ بأن الولاء كأحد مكوّنات الالتزام المؤسسي يحدِّد درجة الارتباط بالمؤسسة والرغبة في البقاء عضواً فيها[2].

كما عرَّفه ***سيلدون*** Sildonn بأنه التقييم الإيجابي للتنظيم والعزم على العمل اتجاه الأهداف[3].

وقد عرَّفه ***Fullagar et barling*** بأنه الاعتزاز لدى الفرد بعضويته في المؤسسة ومواقفه الإيجابية نحوها وإدراكه لمدى المزايا والفوائد الناتجة من انضمامه لها.

كما عرَّفه ***بورتر*** وآخرون على أنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء اتجاه مؤسسة ما يتَّصف بـ:
- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.
- استعداد لبذل المزيد من الجهد نيابة عن المؤسسة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته بها[4].

يُعرِّفه ***سعد بن عميقان سعد الدوسري*** على أنه : « إحساس العامل بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة، والحرص على القيام بالأدوار التي من خلالها يتمُّ تحقيق أهداف المؤسسة »[5].

وتُعرِّفه ***عايدة خطاب*** بأنه: « الإخلاص الذي يعكس السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المؤسسة وتتوقَّعه من الفرد الذي يعمل فيها »[6].

الولاء هو ذلك الشعور الذي ينمو داخل الفرد العامل بالمؤسسة بالانتماء إليها، وأن هذا الفرد هو جزءٌ لا يتجزَّأ منها، وأن أهدافه تتحقّق من خلال تحقيق أهدافها؛ الأمر الذي يُولِّد لديه رغبةً قوية في المشاركة في تحقيق نجاحاتها.

من خلال ما سرد من تعاريف نستخلص أنه مهما تعدَّدت وجهات النظر حول مفهوم الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، إلا أنه يتضمَّن توحُّد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. إن الولاء هو إخلاص الفرد للمؤسسة ورغبته في تحقيق

(1) آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي على الأداء، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 1، ص 144.
(2) كامل علي متولي عمران، أثر خصائص الوظيفة على درجة الولاء التنظيمي، كلية التجارة – جامعة القاهرة، القاهرة، 1991، ص 41.
(3) يوسف عبد الرحمن درويش، العلاقة بين الولاء التنظيمي والانضباط في العمل، جامعة الكويت، 1999، ص 50.
(4) آدم غازي العتيبي، مرجع سابق، ص 166.
(5) سعد بن عميقان و سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، جامعة نايف الرياض، السعودية، 2005، ص 73.
(6) عايدة خطاب، عايدة خطاب، « الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل »، مرجع سابق، ص 64.

أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتساب إليها، كما أنه يعكس شعوراً عاطفياً بالارتباط بالمؤسسة. فعلى هذا الأساس، يمكن النظر إلى هذا المفهوم على أنه توجُّه يعكس الاهتمام المستمر بالمؤسسة والسعي إلى تحقيق أهدافها، وهو اتِّجاهٌ يعكس قوة الترابط بين الفرد والمؤسسة التي ينتمي إليها.

2- النماذج المفسِّرة للولاء المؤسَّسي:

لقد حاولت العديد من الدراسات البحث في تفسير ظاهرة الولاء المؤسسي، سواءً فيما تعلَّق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعاتها أو المزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخلٍ أو نموذج محدد لدراسة هذا الموضوع. ولتوضيح الصورة أكثر يتمُّ فيما يلي استعراض عددٍ من النماذج المفسِّرة لهذه الظاهرة مع الأخذ بعين الاعتبار الترتيب حسب التسلسل الزمني:

1- نموذج اتزيوني (Etzioni):

تُعتبر كتابات المفكر **اتزيوني** سنة 1961 من الأبحاث الرائدة التي خاضت في هذا الموضوع، ففي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة إدماج الفرد مع المؤسسة، هذا الاندماج أو كما يسمِّيه أحياناً بالولاء أو الالتزام قد يتَّخذ ثلاثة أشكالٍ نوجزها في[1]:

أ- الولاء المعنوي: ويُمثِّل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم معايير المؤسسة التي يعمل بها.

ب- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: والذي يتحدَّد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجات الفرد لأجل أن يخلص لها العمل ويعمل على تحقيق أهدافها لتبرز هنا العلاقة التبادلية بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

ج- الولاء الاغترابي: ويُمثِّل الجانب السلبي في علاقة العامل بمؤسسته التي يعمل بها؛ حيث اندماجه غالباً ما يكون خارج إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة عليه.

2- نموذج ستيرز (Steers) 1977:

إن الخصائص الشخصية وخصائص العمل والخبرات تتفاعل معاً كمدخلاتٍ لتُكوِّن ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته بها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبوله لها، مع توفُّر الرغبة الأكيدة في بذل أكبر جهد تغنيه عن عدم تركه لها ووجود نية صادقة في الاستمرار بها والاندفاع نحو تحقيق أهدافها[2].

3- نموذج ستاو وسلانيك (Staw et Salanick):

حيث ذهب تفكيرهما إلى ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء[3]:

أ- الولاء الموقفي: يُمثِّل هذا النوع وجهة نظر علماء السلوك المؤسسي واصفين إياه بالصندوق الأسود. حيث أن محتوياته تتضمَّن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي، الخصائص التنظيمية، وكذا خبرات العمل، بالمقابل، فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يُحدِّد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرُّب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تُبذل، ومقدار المساندة التي يُقدِّمها الأفراد لمؤسساتهم.

ب- الولاء السلوكي: يُمثِّل هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي؛ حيث تقوم فكرة هذا الولاء على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد وربطه بمؤسسته، ويُوضِّح ذلك ***بيكر Becker*** في نظريته "

(1) سعد بن عميفان و سعد الدوسري، مرجع سابق، ص ص 81-82.
(2) المرجع نفسه، ص 82.
(3) سعد بن عميفان و سعد الدوسري، مرجع سابق، ص 83.

ذظرية الأخذ والعطاء "؛ حيث أن الأفراد يصبحون مقيَّدين بأنواعٍ خاصة من السلوك أو التصرُّف داخل المؤسسات؛ ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافئات التي ترتَّبت على هذا السلوك.

4- نموذج كانتر (Kanter):

إن ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلَّبات السلوك المختلفة التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هو ما رأته هذه الكاتبة ممثّلة في:

أ- الولاء المستديم: ويُشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم مقابل بقاء المؤسسات التي يعملون بها؛ لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من هذه المؤسسات؛ وبالتالي يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب- الولاء التلاحمي: وهو الذي ينشأ بين الفرد ومؤسسته متمثِّلاً في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية والتي تنمو من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، حيث يتمُّ من خلالها الاعتراف بجهود الأفراد العاملين بها وإحساسهم أنهم داخل دائرة الاهتمام.

ج- الولاء الرقابي: إن المعايير والقيم التي تُبنى عليها ثقافة المؤسسة والتي لا يمكن أن تخرج عن قيم ومعتقدات الأفراد تُشكِّل دليلاً واضحاً لتوجيه سلوك الأفراد والمتأثِّرين بهذه المعايير والقيم تكون كافية لأن تُشكِّل لدى الفرد ولاءً رقابياً.

ثانياً: الولاء المؤسَّسي والمصطلحات المتقاربة

يرتبط مفهوم الولاء المؤسسي بالسلوك البشري، والسلوك الإداري، وإدارة الموارد البشرية؛ لذلك هناك مفاهيم متقاربة لهذا المفهوم يمكن توضيحها كما يلي:

1- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والرضا عن العمل:

لعل التباين المشهود بين كل من الانتماء المؤسسي ومصطلح الرضا عن العمل كان قد شد أنظار كثير من الباحثين. ويشير هذا الأخير عند بعضهم إلى ذلك المتغيِّر الحركي الذي يتغيَّر بتغيُّر خبرات الفرد بالعمل وبتغيُّر خصائصه الذاتية، أما الانتماء المؤسسي فيعبِّر عن الاستجابة الإيجابية اتجاه المؤسسة بصفةٍ عامة والارتباط بها ككل.

فالمشاعر الخاصة بالانتماء المؤسسي تنمو ببطء ولكن بثبات وبمرور الوقت وهذا بالنسبة لعلاقة الفرد بالمؤسسة. بينما الرضا عن العمل يُعتبر مقياساً أقل ثباتاً يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة في بيئة العمل.

ولعلَّ من الأسئلة التي تُطرح في ذهن كثيرٍ ممن أثْرَوا هذا الموضوع كانت تتعلَّق بأسبقية أحدها عن الآخر، بمعنى أيُّ المشاعر أسبق مشاعر الرضا أم مشاعر الانتماء ؟ ففي هذا المجال اختلفت آراء الباحثين في ذلك؛ فالبعض يرى أن الانتماء يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا عن العمل، بينما آخرون يرون أن شعور الفرد بالانتماء ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا عن العمل مثل الالتحاق بالعمل، ويستمرُّ باستمرار عمل الفرد، وهذا كلما ساعدت المؤسسة الأفراد على إشباع الحاجات عندهم ليُثير بذلك الانتماء المؤسسي سبباً للرضا وليس نتيجةً له[1].

ونفس الشأن بالنسبة للولاء المؤسسي؛ فتُؤكِّد الدراسات على أنه كلما زاد الولاء عند العاملين قلَّ معدل دوران العمل، وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات إلى جانب انخفاض نسبة التغيُّب، وكذا الحدّ من مشكلة التأخُّر عن العمل يُعزِّز الرضا عن العمل، وهي كنتيجة مفادها أن الولاء أحد المسبِّبات للرضا.

(1) عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ط2، 1999، ص 77.

كما أن العديد من الدراسات المتناولة لهذا الموضوع رأت أن كلا من الولاء والالتزام نحو العمل هو الوجه الآخر للرضا عن العمل، رغم أن تأكيدات الكثير من الباحثين أن هذه الدراسات تُعدُّ من أصعب المواضيع؛ حيث لم تتوصَّل البحوث والدراسات إلى نتائج حاسمة لكونها تعالج الجوانب النفسية أكثر منها السلوكية يصعب فيها قياس مشاعر الكائن البشري، خصوصاً وأن العصر يشهد الإثارة والتغيير في قيمه ومعلوماته ومخترعاته. فلما كان الإنسان هو صدى لعصره تتغيَّر مشاعره واحتياجاته وتوقُّعاته ومتطلَّباته بتغيُّر متغيِّرات هذا العصر.

وما نعتقده في هذا المجال أن الرضا مُسبِّبٌ للولاء أكثر منه نتيجة له؛ لكون الرضا هو قيمة التوازن الناتجة عن إدراك العمال في أن عملهم يقدِّم لهم إشباعاً، وأن التقييم الإيجابي لهذه الإشباعات حتماً تقودنا إلى الولاء.

يُعدُّ الولاء المؤسسي عاملاً أخلاقياً يتعدَّى مجرد رضا الفرد عن العمل داخل المؤسسة بسبب تراكمات العوائد المتحصَّل عليها من حوافز ومكافئات، هذا التقدير الإيجابي لتراكمات هذه القيم يخلق لديه نوعاً من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة المؤسسة والتضحية لدرء كل المخاطر عنها. وعليه فإن هذا النوع من الولاء يكون نابعاً من الإحساس الذاتي للفرد والمرتبط ببعض المظاهر المؤسسية؛ فهو بذلك يُعدُّ أسلوباً قوياً يضبط العاملين على اعتبار هذا الموضوع يُعتبر من أكبر المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في إدارة سلوك عامليها كالحد من المظاهر المتمثِّلة في التسرُّب والغياب والعمل خارج وقت الدوام.

إن درجة الرضا العالية التي يشعر بها الفرد في عمله لدى المؤسسة التي يعمل بها لا يمكن أن يحس بها إلا صاحب الولاء الذي يُعدُّ مؤشِّراً حقيقياً لقياس مدى التوافق بين الأفراد العاملين من جهة وبين المؤسسات التي يعملون بها.

فإذا كان الهدف من الرضا هو كسب الولاء فإن الهدف من الولاء هو تحسين الأداء.

2- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والانتماء:

إن هناك فرقاً بين الولاء والانتماء؛ فالولاء إخلاصٌ يعكس السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المؤسسة وتتوقَّعه من الفرد الذي يعمل فيها، أما الانتماء فهو ظاهرة غدت نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة يبذل الفرد كل ما في وسعه من وقت وجهد بغية المساهمة في تحقيق أهداف تلك المؤسسة.

ويلاحظ أن الجدل الوارد أن الولاء المؤسسي هو جزءٌ من متطلبات أو مقتضيات الانضباط في العمل لأنه يعكس السلوك الرسمي الذي ترغب فيه المؤسسة. ويلاحظ أيضاً أن مفهوم الانتماء المؤسسي هو ترجمةٌ لمفهوم الالتزام المؤسسي المعروف، في حين أن مصطلح الانتماء المؤسسي يشير إلى دمج الفرد نفسه في المؤسسة أو توحُّده مع هويتها.

إذا كان الانتماء هو ظاهرةٌ تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة ويدرك من خلالها أن عمله يقدمه ما يلي رغبته في البقاء في المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها، فالولاء هو الإخلاص الذي يعكس السلوك الرسمي الذي ترغب فيه هذه المؤسسة وتتوقَّعه من الفرد الذي يعمل فيها.

ففي الوقت الذي يُركِّز الانتماء على عضوية الفرد لجماعة ما والاندماج فيها والتوحُّد معها، يتجاوزها الولاء ليشمل فكرة ما أو قضية ما كأن يكون الولاء لجماعة لا ينتمي إليها الفرد. فبينما يركِّز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبِّلاً لها ومقبولاً منها، يُركِّز الولاء على الصلات والعواطف التي تربط الفرد والجماعة أو الفكرة أو القضية. حيث يُركِّز الانتماء على العضوية

ويُركِّز الولاء على المشاعر والعواطف اتجاه الجماعة باعتباره رابطة وجدانية واستعداداً إرادياً يتخذ العديد من الصور منها: الطاعة، الالتزام، الإخلاص، الواجب، الصداقة، فلهذا فهو يقوّي الانتماء وينمّيه. الانتماء يحتوي جزء من الموضوع بالوجود المادي، أما الولاء فيحتوي الموضوع كله وجدانياً وسلوكياً سواءً كان الاحتواء نظرياً أم عملياً[1].

إن الفرق بين الانتماء والولاء هو الفرق بين من يعرف ومن لا يعرف، أي أن بعد الوعي الذاتي الاجتماعي الثقافي، بحيث تشير المعرفة إلى الشعور، وهو البعد الذي يُضاف إلى الولاء ليُميّزه عن الانتماء الذي يقع نسبة كبيرة منه في حيّز اللاشعور.

3- العلاقة بين الولاء المؤسسي والمواطنة التنظيمية:

لقد أخذت دراسة تأثير الولاء المؤسسي على سلوك المواطنة التنظيمية بعداً أكبر في أدبيات الإدارة والسلوك الإداري في الآونة الأخيرة، وأفضت إلى الكثير من الدراسات الميدانية لمعرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما.

عرَّف ***Organ*** سنة 1977 المواطنة على أنها الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون في توجيه سلوكياتهم الابتكارية التعاونية[2]. كما عرَّفها بأنها سلوكياتٍ مرتبطة بالعمل، ولا يتضمَّنها الوصف الوظيفي الرسمي، وهي غير مرتبطة بنظام المكافئات الرسمي وهي تُقوّي وتدعِّم الأداء الفعال للمؤسسة

وفي تعريف لـ ***Mcallisté*** 1989 بأنه سلوك غير مكلف يحتوي على مجموعة من التصرُّفات لا تُعتبر ضمن الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو تنفيذ المتطلبات للعمل الرسمي[3].

يُستنتج من ذلك أن المواطنة التنظيمية بأنها سلوكٌ طوعي خارج دائرة الإلزام لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي والهادف إلى تعزيز أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها وكفاءتها، ولا يمكن لهذه الدرجة أن تحدث إلا عند درجة عالية من الأداء.

فعن فلسفة العلاقة بين الولاء المؤسسي والمواطنة التنظيمية وكيف أن الولاء يُشكِّل محدِّداً مهماً لسلوك المواطنة المؤسسية يُقرُّ ***Bdou*** سنة 1997 بأن الولاء يُحدِّد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقُّعات من نظام الحوافز قليلة فيقلُّ الإيثار عنده، أما إذا زادت شدة ولاء العامل تجاه المؤسسة التي يعمل بها فإن الإيثار عنده (وهو المدى الأكبر لجم المساعدة التي يقدمها العامل إلى علاقته في العمل) يكون عن أشده.

كما أن للعدالة التنظيمية دورها الفعال في تجسيد سلوكيات المواطنة، وخاصة إذا تحقَّقت أبعادها الثلاثة ممثلة في عدالة التوزيع التي تعني مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، أما عدالة الإجراءات فتشير إلى مدى إحساس العامل بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافئات التنظيمية عادلة كاشتراك في الأسس التي تتم بموجبها عملية تقويم أدائه.

أما ما فيما يتعلَّق بعدالة المعاملات، فيُقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقييم الأداء.

---

(1) حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق، ص ص 71-72.

(2) أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الإلزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2004، ص 18.

(3) أحمد بن سالم العامري، « محددات وسلوك المواطنة التنظيمية »، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003، ص 68.

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة كشفت الدراسات عن وجود علاقة قوية بين إحساس العامل بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنة.

4- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والالتزام الوظيفي:

يُعتبر التعريف الذي قدَّمه ***Mowday et all*** سنة 1982 للالتزام المؤسسي من أكثر التعاريف قبولاً. وطبقاً لهذا التعريف، فإن الالتزام المؤسسي يُمثِّل اتجاهاً لدى الفرد يتضمَّن:

- رغبة أو شعوراً قوياً بالبقاء عضواً في المؤسسة.
- استعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح تلك المؤسسة.
- إيماناً كاملاً بالقيم التي تتبنَّاها المؤسسة وقبولاً تاماً للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها[1].

وبهذا المفهوم فإن الالتزام المؤسسي يمكن النظر إليه على أنه توجُّهٌ يعكس ولاء العاملين للمؤسسة المنتمين إليها. ويُمثِّل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولائك العاملون اهتمامهم لإنجاحها وتعد بذلك قوة الترابط بينهما.

إن هذا المفهوم العام للالتزام يحمل في مجمله ولاءً للمؤسسة من قبل العاملين. إن اعتبار الولاء كبعدٍ من أبعاد الالتزام المؤسسي، وهو ما أكدته الكثير من الدراسات التي تطرَّقت إلى هذا الموضوع المحدد للمكونات السلوكية للالتزام، وأنه يمثِّل شيئاً أكثر من مجرد الولاء الكائن، أي أنه يقيس اتجاهات الفرد نحو المؤسسة ولا يصف سلوكه.

يُشير الولاء وبشكلٍ مباشر إلى جوهر الالتزام المدعم للهوية الذاتية؛ إذ يقوِّي الجماعة، ويركِّز على المسايرة، ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، مشيراً إلى مدى انتمائه إليها.

5- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي والانضباط في العمل:

إنما ما توصَّلت إليه الدراسات المبكرة حول دراستها للولاء المؤسسي هو أنه مع تزايد الولاء فإن سلوكيات الانضباط تبدأ في الظهور وتنخفض في المقابل السلوكيات السلبية مثل الغياب ودوران العمل وهو ما توصَّل إليه كل من ***Kochisteers***[2].

لقد توصَّلت الأبحاث إلى أن الولاء المؤسسي يرتبط ارتباطاً سلبياً بالتأخير في الحضور ودوران العمل؛ حيث أثبت أن هناك تأثيراً جوهرياً للولاء على سلوكيات الانضباط في العمل. إن زيادة مستويات الحماس اتجاه العمل وأن الانخفاض الطوعي (الاختياري للغياب) هو نتيجة لزيادة الولاء للمؤسسة وأنه يمكن تفسير غير ذلك من خلال معرفة مستوى ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.

إن ما يمكن استخلاصه هو أن الولاء لدى الأفراد يُؤدِّي إلى تحقيق الانضباط في مكان العمل ممثلاً في الالتزام للأفراد بمقتضى السلوك المتَّفق عليه؛ وعليه فإن الولاء يساعد في التنبؤ بسلوكيات الانضباط في العمل. إن مجموعة الدراسات التي تناولت علاقة الولاء بالانضباط في العمل أثبتت أنه يمكن التوصل أن الانضباط في العمل ممثلاً في انضباط الإدارة والأفراد معاً له تأثير الولاء المؤسسي لدى الأفراد، وأن هناك عدة متغيِّرات تسهم في تحقيق هذا الانضباط نذكر منها: العدالة التنظيمية، موضوعية الإدارة في التعامل مع المديرين، أداء الأفراد والخصائص والصفات الشخصية.

---

(1) عبد الناصر علي حمودة، « أثر بعض العوامل الموقفية في تقرير المشرف للعقوبة »، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بصوهاج، جامعة جنوب الوادي، 1995، ص 15.

(2) محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، « الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة مقارنة »، المجلة العلمية، الاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول، ص ص 119-120.

في المقابل تبين أن الولاء التنظيمي يساهم في التنبؤ بسلوكيات التنظيم في العمل من خلال تأثيره على الأداء والحد من السلوكيات السلبية في العمل.

6- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي وثقافة المؤسسة:

تُشير ثقافة المؤسسة إلى مجموعة القيم والمعتقدات المشكِّلة للسلوك الإنساني لأعضاء المؤسسة. فحسب منظور ***جيرالد جرينبرج*** و ***روبروت براون*** فإن ثقافة المؤسسة إطارٌ معرفي مكوَّنٌ من الاتجاهات والقيم والمعايير للسلوك والتوقُّعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة، وتتأصَّل أية ثقافة للمؤسسة على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المؤسسة.

كما عرَّفها الكاتب ***Gibson*** بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع؛ إذ تتكوَّن من قيم واعتقادات والمدركات والافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، فهي بذلك أنماط سلوكية مشتركة. إن ثقافة المؤسسة هي شخصيتها أومناخها أو الإحساس من خلالها يتم تحديد السلوك والروابط المناسبة في تحفيز الأفراد(1).

لذا تُعدُّ ثقافة المؤسسة من أحدث المداخل في دراسة المؤسسات، وقد قدَّمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء المؤسسي باعتبارها تتمثَّل في القيم الموجودة بها.

إن الافتراضات الأساسية التي تُحدِّد علاقة المؤسسة ببيئتها وبغيرها من المؤسسات الأخرى تُعدُّ المُكوِّن الأساسي للولاء المؤسسي للأفراد، ويُعدُّ هذا الأخير في نظر هذا الفكر أسلوباً قوياً لضبط العاملين؛ على اعتبار أن هذا الضبط يُعدُّ من أصعب المشكلات التي تعاني منها المؤسسات في توجيه سلوك العاملين. فإذا كان الولاء يتضمَّن توحُّد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها، فإنه لا يتمُّ إلا من خلال تطابق هذه القيم مع قيم المؤسسة. وعليه فإن الولاء المؤسسي يُعدُّ عاملاً أخلاقياً يتعدَّى مجرد رضا الفرد عن عمله؛ بسبب ما تُوفِّره المؤسسة من حوافز ومكافئات وزملاء. وهذه كافية بأن توضع الفرد العامل أمام نوع من الالتزام إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة المؤسسة عندما تتعرَّض للخطر. بمعنى أنه كلما كانت ثقافة المؤسسة قوية زاد إيمان الأفراد بالانتماء إليها وولائهم لها، وهي عوامل واضحة في تنمية الدافعية نحو الأداء الأحسن(2).

إن قبول الأفراد العاملين بثقافة المؤسسة التي يعملون بها وهذا للتوافق الحاصل بين قيم وعادات واعتقادات الأفراد بقيم المؤسسة ينعكس في العلاقة الإيجابية بين طول المدة التي يقضيها الفرد وبين ولائه لوظيفته واستمراريته في العمل بها وهذا لما يترسَّخ لديه من ثقة نابعة من حجم التوافق بين الفرد ومؤسسته.

ولعلَّ من مكوِّنات ثقافة المؤسسة لدى المؤسسات هو التركيز على أهمية التدريب السلوكي والمساعدة على زيادة ترسيخ الولاء وتشرُّب الثقافة ممثَّلة في القيم والعادات ومتطلبات المؤسسة التي يعملون بها بذلك من خلال التدريب على المهارات في مجالات العمل المختلفة للحد من الاغتراب، هذه الرعاية تساعد على زيادة التعليم سلوكياً ومهنياً يشعر من خلالها الفرد العامل أنه داخل دائرة اهتمام المؤسسة فيزيد ولاؤه لها.

7- العلاقة بين الولاء المؤسَّسي وأداء العامل:

يُعتبر الولاء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المؤسسات بلوغها لما له من أثر فعال في استمرارية العمالة واستقرار العمل، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة

(1) ج. جيرالد و ر. براون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، ط1، 2006، ص 627.
(2) حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 262.

رضاهم. كما أن من مهامه رأب الصدع في نفوس العاملين الباقين في العمل إذا ما حصفت المؤسسة إلى التقليل من عمالتها تحت تأثيرات العوامل الاقتصادية.

يُمثِّل الولاء المؤسَّسي نمطاً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين، لا سيَّما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء لتحقيق مستوياتٍ أعلى من الإنجاز.

إن درجة توحُّد العاملين مع المؤسسة وكذا درجة الشعور بالمسؤولية والمشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة وكذا الحديث عنها بكل خير والدفاع عنها من أي نقد أو هجوم وعدم التفكير في الانتقال إلى مؤسسة أخرى، وكذا التركيز على حلِّ المشكلات عوض الشكوى الدائمة فيها كلها مؤشراتٌ تجعل من الولاء له من الأهمية ما يجعل المؤسسة عدم ادخار الجهود في إعطائه حقَّه في التفكير.
إذن يُعدُّ الولاء من العناصر الهامة المعزِّزة للجبهة الداخلية للمؤسسة في غرس وتوجيه السلوك لدى عمالها تكون سبباً في تعزيز مصيرها، وذلك بتقوية الشعور لديهم بالانتماء والولاء، وهما مؤشِّران هامان للتنبؤ بفعالية المؤسسة.

كما أنه في اللحظة نفسها يَعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية؛ فهو بذلك يعمل على تعزيز وتدعيم السلوك الإيجابي للعاملين.

إن الاستقرار المتولِّد لدى العامل بفضل ما يربطه من علاقة قوية تجاه مؤسسته نتيجة إدراكه وتعزيزه لقيمة العوائد المكتسبة من انتمائه لهذه المؤسسة لعل من أهم مهامه الحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين أداء العمل، والقضاء على دوران العمل في المؤسسات.

يرى **Tukami et Larson** 1984 أنه مع زيادة مستويات الولاء المؤسسي تتحسَّن مستويات الأداء، ويرى المتتبِّع لدراسات السابقة أن الولاء المؤسسي قد ساهم في تفسير التباين على مستوى أداء العاملين في المؤسسات المختلفة.

إن الدراسات التي أجريت في البيئة العربية كدراسة ***العتيبي سنة*** 1993 أن الولاء المؤسسي قد ساعد في التنبؤ بالأداء والرغبة في البقاء في المؤسسة.

وترى بعض الدراسات أن أداء العامل يُعتبر أحد محدِّدات الولاء المؤسسي، كما أن لهذا الأخير تأثيرٌ معنوي على مستوى أداء العامل.

إن تأثير الولاء المؤسسي على الأداء أقوى من تأثير الأداء على الولاء، وأنه مع زيادة مستوى الولاء المؤسسي يزداد الجهد المبذول في العمل ويزداد الأداء وليس العكس.

لقد أثبتت الدراسات السابقة المتناولة لأثر الأداء على الولاء وجود علاقة تأثير جوهرية للأداء على الولاء؛ ومن ثم فإن القول بأن تأثير الولاء المؤسسي على الأداء أقوى من تأثير الأداء على الولاء المؤسسي أمرٌ يحتاج إلى المزيد من الدراسات[1].

(1) آدم غازي العتيبي، مرجع سابق، ص 171.

الوحدة السادسة:
الانتماء المؤسسي

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الانتماء المؤسَّسي.
2- يُناقش أهداف الانتماء المؤسَّسي.
3- يُحلِّل أبعاد الانتماء المؤسَّسي.
4- يُحدِّد محدِّدات الانتماء المؤسَّسي.
5- يُناقش مداخل مفهوم الانتماء المؤسَّسي.
6- يُناقش النظريات المفسِّرة لمفهوم الانتماء المؤسَّسي.

تمهيد:

حظي مفهوم الانتماء المؤسَّسي باهتمامٍ بالغ من الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأنه هناك علاقة بين العديد من الظواهر السلوكية مثل العلاقة بين زيادات معدلات دوران العمل ونسبة الغياب وبين إحساس العاملين بالانتماء المؤسسي، وهو الشعور الإيجابي الذي يصل في أقصى شدته إلى درجة الاتحاد مع الجماعة والتمسُّك بها؛ حيث يصبح الفرد العامل داخل المؤسسة يدرك أن شيئاً ما يربطه بالمؤسسة وفق التقدير الإيجابي الذي يضعه لنفسه؛ كون المؤسسة التي يعمل بها تمدُّه بما يجعله متفقاً معها وإمكانية التواصل بينهما تظلُّ قائمة ما دام هذا الإدراك لم يتغيَّر.

إن هذه الأسباب تُعتبر أهم المحاور الضرورية لعملية التنمية الإدارية؛ حيث يتحدَّد سلوك الأفراد والجماعات بمدى قبول الطرفين (أي المؤسسة والعميل) بهذا الميثاق، وتقدير كل جانب لقيمة العائد والتضحية.

إن البحث في تعزيز الروابط هذه يُعدُّ من أهم المحاور الضرورية اليوم التي تُركِّز عليها المؤسسات لضمان استقرارها في ظل محيطٍ الثابتُ فيه هو التغيير.

إن قبول الفرد العامل بالتعايش في المؤسسة لا يتمُّ إلا من خلال إدراكه أن محيط عمله يُقدِّم له إشباعاً حقيقياً لجملة ما يطلبه من حاجات بقائه في المؤسسة ببقاء هذا التوافق، والحالة نفسها بالنسبة للمؤسسة، متى رأت أن عمل الفرد العامل لا يرقَ إلى طموحات وتحقيق أهدافها، فإن عملية التخلِّي عنه هي النتيجة الحتمية لذلك. إذن الانتماء هو عمليةٌ استثمارية أو عقد شراكة بين الفرد والمؤسسة متى شعر الفرد أن العائد أقل من التضحية فمصير هذه الشراكة هو الزوال.

إن التوافق بين هذين العاملين والمقصود التقدير الصحيح بين العائد والتضحية يجعل قوة الربط بين الأفراد ومؤسساتهم ذات صلابة، وكذا التقديرات الإيجابية لجملة المكاسب المادية والمعنوية المتراكمة تجعل من الفرد العامل يتفاعل وبشكلٍ إيجابي جداً مع المؤسسة، وهو الشعور الذي ينمو داخل الفرد، ويعتقد أن أهدافه تتحقَّق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة لتتولَّد لديه رغبة قوية في بذل مزيدٍ من الجهد لتحقيق نجاح المؤسسة. فعملية ارتقاء حقيقية لهذا الانتماء إلى الولاء هي أحد العناصر المعزِّزة للجبهة الداخلية لمؤسسة.

أولاً: مفهوم الانتماء المؤسَّسي

لقد اختلف مفهوم الانتماء عند كثير من العلماء؛ حيث تعدَّدت النظريات المرتبطة بهذا المفهوم، سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وذلك من خلال تناولهم لمفاهيمه المختلفة.
لقد تعدَّدت وتباينت مفاهيم الانتماء المؤسَّسي عند علماء العلوم الاجتماعية، فتعدَّدت التعاريف المُفسِّرة لهذا المصطلح. وقد أظهرت الدراسات أن للانتماء المؤسسي أبعاداً الوقوف عندها يُعطي إثراءً حقيقياً للمفهوم.

1- تعريف الانتماء المؤسَّسي:

لما كان تراث العلوم الاجتماعية يتضمَّن من التعاريف الإجرائية للانتماء المؤسسي ما يصعُب حصره أو تصنيفه، هذا فضلاً عن عدم وجود تعريفٍ شامل له؛ لذا سوف نقتصر على جملة من التعاريف التي نراها تُعطي حقاً وافراً لمفهوم الانتماء، وخاصة فيما يتعلَّق التعاريف التي تقوم على قياس اتجاهات الأفراد نحو التنظيم الرسمي.

في هذا الصدد، اهتمَّ ***ريتشارد هال*** و **شيلدون** وعلماء الاقتصاد مثل ***سيمون*** و ***مارش*** بهذا النمط الاتجاهي الذي يحدث عندما ترتبط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي أو عندما تتكامل أهداف المؤسسة مع أهدافه. ويُمثِّل الانتماء المؤسسي الاتجاهي حالة التعرُّف على شخصيته من خلال دراسة خصائص التنظيم الرسمي بعينه وأهدافه النوعية ومدى توافقها مع المتطلبات الشخصية للأفراد ورغباتهم في استمرار عضويتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها.

ويرى ***ريتشارد هال*** و ***شيلدون*** أن الانتماء المؤسسي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه هذا الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز.

ويُعرِّف ***بوشانان Bouchanane*** الانتماء بأنه ارتباطٌ فعال بين الأفراد والمؤسسة بعينها، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للمؤسسة وتطابق أهدافهم مع أهدافه. ومن المنظور السلوكي يُحدِّد هذا الأخير ثلاثة عناصر أساسية للانتماء هي: التوحُّد، والاندماجية في العمل، والولاء إلى المؤسسة.

عرَّف ***Steers*** 1977 الانتماء المؤسسي بأنه قوة ارتباط الفرد بالمؤسسة ومساهمته الفعالة بها[1].

كما عبَّر عنه ***ثورندايك*** بأن الانتماء صفةٌ لجزءٍ ينتسب بشدة لجزءٍ آخر يُكمِّله[2].

وفي تعريف لـ ***Mowday*** 1982 بأنه مدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله مع المؤسسة.

أما ***Cook*** و ***Well*** سنة 1980 فيُعرِّفان الانتماء بأنه رد الفعل لدى العامل بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة التي ينتمي إليها، كما يعي بإحساس العامل بارتباطه بأهداف وقيم المؤسسة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالقيم من أجل مصالحه الخاصة[3].

كما عرَّفته ***عبلة محمود إبراهيم*** بأنه: « شعورٌ إيجابي في أقصى شدته يصل إلى درجة التوحُّد مع الجماعة والتمسك بها »[4].

الانتماء المؤسسي هو ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمؤسسة يبذل فيها الفرد كل ما في وسعه من جهد ووقت بغية المساهمة في تحقيق أهداف تلك المؤسسة لتعلُّقه وولعه الشديد بها[5].

من خلال ما سبق يمكن القول أن الانتماء يُعبِّر عن ذلك الاستثمار المتبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتَّب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقَّع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة ورغبة الفرد في إعطاء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرار المؤسسة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوُّعية وتحمُّل مسؤوليات إضافية.

إذن الانتماء هو قبول الأهداف وقيم المؤسسة الذي يعمل فيها الفرد مع توافر رغبة عالية لديه للحفاظ على الانتماء والعمل قدر المستطاع للحفاظ على مصالح المؤسسة.

2- أهداف الانتماء المؤسَّسي:

لعلَّ البحث عن الاستقرار في المؤسسات وهو المؤشِّر الذي يجعل هذه الأخيرة في منحى من الاهتزازات التي تُفرزها البيئة قبل الباحثين الغرض منها جعل المؤسسات أكثر تبايناً وأقل تأثيراً بما تفرضه المتغيِّرات المحيطة من تغيُّرات. فالبحث فيما يمكن أن يجعل الأفراد العاملين قادرين على الاندماج في العمل هو الاعتقاد الذي لا يؤمِّنه إلا قبول قوى لقيم ومعتقدات وأهداف المؤسسة، مع الاستعداد الكامل لبذل الجهد الفعال لمصلحة المؤسسة وكذا الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

إن البحث فيما يجعل العلاقة بين الفرد والمؤسسة في أعلى درجاتها وهي العلاقة التبادلية التي تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي لقاء ما ينمه هذا الأخير من مكاسب هي النواتج التي تراها المؤسسة ذات قيمة لها تأثيرها البالغ على استقرار الفرد المزيل لجملة من التوتُّرات التي لا نرى نواتجها إلا في أشكال تعكس حالة من الاضطرابات نواتجُه نلمسها في التغيُّب ودوران العمل. إن العمل على جعل الفرد العامل في حالة استجابة دائمة لما تطلبه المؤسسة من الأهداف التي تعمل هذه الأخيرة على تحقيقها، وذلك عن طريق تغذية مشاعر الأفراد ودفعهم إلى قبول قيم المؤسسة وجعلها من بين أولويات ما يدافع عنه الفرد.

إن العمل على نسج علاقة قوية يدرك الفرد العامل من خلالها أن عمله يقدم له ما يتوقَّع من عوائد يكون سبباً في تغذية الرغبة عنده في البناء والاستعداد لتقديم المزيد كلها نواتج وأهداف الانتماء.

3- أبعاد الانتماء المؤسَّسي:

إن تناول موضوع الانتماء المؤسسي بمفهومه العام اقتضته ضرورةٌ خاصة وهي حداثة الموضوع وعدم تبلور الفكر الإداري بالشكل الذي يُلمُّ به من جميع الجوانب. حيث اقتصرت الدراسات الأولى على

(1) معتز خميس مغير، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 76.
(2) نايف بن ناصر المطيري، العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2006، ص 13.
(3) نايف بن ناصر المطيري، مرجع سابق، ص 17.
(4) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مرجع سابق، ص 157.
(5) عايدة خطاب، « الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل »، مرجع سابق، ص 33.

التأكيدات على المفاهيم والتعاريف دون الخوض فيما سواهما من مصطلحات أو عناوين. على غير ذلك، كانت للدراسات اللاحقة نظرة أشمل لهذا المفهوم؛ حيث أقرَّت أنه يبقى مبتوراً إذا لم نحدِّد أبعاده وهي المعالم التي يمكن وضعها لإضفاء على الموضوع القيمة الحقيقية له، فجاءت دراساتٌ أظهرت أن للانتماء المؤسسي أبعاداً الوقوف عندها يُعطي إثراءً حقيقياً للموضوع، وهو ما أكَّده ***Reichers*** سنة 1985 مقسِّماً الأسباب التي أدَّت إلى ظهور أبعاد الانتماء إلى قسمين أساسيين هما[1]:

1- اختلاف الأهداف والتطلُّعات لمجموعة الفئات المكونة منها المؤسسة، ويمكن ذكرها في:

أ- العمال التنفيذيون، الإدارة العليا، والعملاء.

ب- التحالفات الرسمية وغير الرسمية المتواجدة على مستوى المؤسسة والكل يريد الحصول على منافع خاصة من خلال التكتُّل والتجمُّع.

وعلى الرغم من حدوث اتفاق حول تعدُّد أبعاد الانتماء، إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد تلك الأبعاد التي حدَّدها كل ***Stam*** و ***Satamid*** سنة 1977 في بعدين أساسيين:

أ- الانتماء الاتجاهي: ويأتي نتيجة تطابق أهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة تكون حافزاً لزيادة رغبته في البقاء والاستمرار بها.

ب- الانتماء السلوكي: ويُقصد به العمليات التي من خلالها يرتبط الفرد بالمؤسسة الناتجة عن السلوكات السابقة، فجهده الذي يبذله ووقته الذي قضاه بها يجعلانه متمسِّكاً بها وبعضويتها.

إلى جانب ما قيل، فإن هناك تصنيفاتٍ أخرى لأبعاد الانتماء تختلف عما ذكرناه نوجزها فيما يلي:

1- الهوية: إن توطيد الهوية داخل المؤسسة هي من مساعي الانتماء، كما أنها في المقابل هي دليل على وجوده.

2- الجماعة: إن ما تُؤكِّده الروابط الانتمائية هو الميل نحو الجماعة، ويُعبَّر عنها بتوحُّد الأفراد مع الهدف العام للجماعة المنتمين إليها. كما أنها تُؤكِّد على التعاون والتكافل والتماسك والرغبة الوجدانية في المشاعر الدافعة للتوحُّد.

3- الالتزام: يُبرَّر الالتزام عند التمسُّك بالمعايير والنظم الاجتماعية. ومن هذا المنطلق تُؤكِّد الجماعة على الانسجام والإجماع؛ لذا فإنها تُولِّد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية القبول والإذعان كآلية حقيقية لتحقيق الإجماع وتجنُّب النزاع.

4- التواد: يُعدُّ من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات والروابط، بمعنى الحاجة إلى الانضمام والعشرة. كما أنه يُشير إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة والميل إلى المحبة والعطاء والإيثار بهدف التوحُّد مع الجماعة. كما أنه يُنمي لدى الفرد تقديره لذاته وإدراكه لمكانته ومكان جماعته التي يعمل على الحفاظ عليها وحمايتها لاستمرار بقائها مع شعوره بالفخر للانتساب إليها.

5- التمكين: وهو أحد أساليب التفكير والقيادة الذي يُشير إلى الممارسة والأقوال التي يُردِّدها الفرد للتعبير عن إيمانه بتقديرات الأفراد وإمكاناتهم، مع مراعاة الفروقات الفردية بينهم، وأن يشعر بالحاجة إلى التفاهم والتعاون واتباع الأسلوب العلمي في التفكير.

ثانياً- محدِّدات الانتماء المؤسَّسي

هناك جملةٌ من المحدِّدات الأساسية تُؤثِّر على الانتماء المؤسسي يمكن تصنيفها حسب أنواع الانتماء إلى ثلاثة مجموعات:

1- محددات الانتماء العاطفي:

إن جملة من القوانين الداخلية والضوابط المحدِّدة لسير عمل المؤسسة والتي تُحدِّد نوع الثقافة التي يجب التعامل معها. حيث يبنى الانتماء العاطفي على نظرية المصالح المتبادلة بين الفرد العامل والمؤسسة وفق ما حدد من أطر.

(1) معتز خميس مغير، مرجع سابق، ص 80.

ويقترح كل من ***James*** و ***Charle*** سنة 1997 أربعة عشر عاملاً تُؤثِّر على مستوى الانتماء العاطفي ملخصة في المجموعتين التاليتين:

أ- مجموعة العوامل التي تُؤثِّر تأثيراً سلبياً على الانتماء العاطفي تتمثَّل: في غموض الدور، صراع الدور، ضغوط العمل، نقص الموارد والإمكانيات، مخاطر العمل وروتينيته.

ب- مجموعة العوامل التي تُؤثِّر تأثيراً إيجابياً: وتتمثَّل في الإشراف المدعِّم للسلوك، جماعة العمل، عدالة التوزيع، فرص الترقي، الأمن الوظيفي، المكافئات لقاء التميُّز، والرضا عن العمل. كما أن للبيئة الاجتماعية دورٌ مهم في الانتماء؛ حيث زيادة الفرص للعمل خارج المؤسسة وكذا عدم تطابق القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع مع محتوى الوظيفة يُؤثِّر سلباً على درجة هذا الانتماء[1].

2- محدِّدات الانتماء الاستمراري:

إن جملة المتغيِّرات المقترحة من طرف ***James*** و ***Charle*** والتي وضعاها كمحدِّدات للانتماء الاستمراري يبلغ عددها تسعة متغيرات تتمثَّل في: الجهد الذاتي، التدريب، التدعيم الاجتماعي، الإشراف، جماعة العمل، الأسرة، الوالديْن، الأصدقاء، فرص العمل المتاحة[2].

وتعتبر كل من ***Allen et Meyer*** سنة 1990 الاستمرار الذاتي بأنه كمية الموارد المتاحة للفرد من الجهد، الوقت والطاقة التي يبذلها العامل داخل المؤسسة للنهوض بها، ويمكن تفسير ذلك في النقاط التالية:

أ- إن ترك المؤسسة سوف ينتج عنه ضياعٌ للجهد المبذول؛ وبالتالي ضياع الموارد التي استثمرت في المؤسسة، وهي الخسارة التي لا يمكن تجنُّبها إلا بزيادة الجهد والطاقة المولِّدين للانتماء الاستمراري.

ب- الخسائر الناجمة عن عدم إمكانية نقل الخبرات والمعرفة في حالة ترك العمل.

ج- الخسائر النفسية التي تنجم عن ترك العمل إذا ما انتقل العامل إلى مؤسسة أخرى.

كما يمكن تحديد درجة الانتماء الاستمراري التي يمكن أن يظهرها العامل على ضوء عنصرين أساسيين هما: محتوى العمل، وفرص الترقِّي.

3- محدِّدات الانتماء الأدبي:

إن للانتماء الأدبي شقين أساسيين يتمثَّلان في:

1- المعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة في البيئة الثقافية: يرتبط الانتماء الأدبي بالمعتقدات الثقافية الموروثة والمكتسبة في البيئة الثقافية، العائلة، وهذا قبل دخول المؤسسة إلى جانب ما يكتسبه الفرد من معتقدات بعد دخوله المؤسسة.

2- عامل التشغيل: وهو المعاملة بالمثل: وطبقاً لهذا المبدأ فإن الانتماء الأدبي يزيد باستلام المكافئات مع احتمال عدم بعث كل المكافئات لروح الانتماء. هذه المكافئات التي أهمها المكافئات الاجتماعية التي تتمثَّل في: الإشراف، جماعة العمل المشكلة مع التفاعل مع الآخرين في مكان العمل، بالإضافة إلى المكافئات التنظيمية التي تتمثَّل في العدالة، زيادة فرص الترقِّي، الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار الوظيفية، زيادة الأجر، وهي عوامل من شأنها التأثير على الأداء.

ثالثاً- مداخل الانتماء المؤسَّسي ونظرياته

هناك جملةٌ من المداخل والنظريات رسمت حدود الانتماء المؤسَّسي يمكن توضيحها كما يلي:

1- المداخل لمفهوم الانتماء المؤسَّسي:

هناك عدة مداخل للانتماء المؤسسي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- المداخل السلوكية:

لقد كان لعلماء النفس والسلوك والاجتماع السبق في تقديم عدد من المفاهيم للانتماء المؤسسي، وهي كل ما جادت به إسهاماتهم حول السلوك المؤسسي داخل المؤسسات. حيث يرى هؤلاء أن العوامل

(1) راشد سبيب العجمي، « تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية »، مجلة الإدارة، 1998، العدد 72، ص 39.
(2) راشد سبيب العجمي، مرجع سابق، ص 41.

الاجتماعية والنفسية أكثر تأثيراً وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بداخلها. وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الانتماء المؤسَّسي يتمثَّل في نمط السلوك يتخطَّى من حيث القبول اجتماعياً حدود ما يتوقَّعه المؤسسة من سلوك أفراده العاملين بداخلها. وتقوم مفاهيم الانتماء عندها على فرضية أساسية مفادها أن سلوك الفرد داخل المؤسسة قد يتخطَّى حيِّز التوقُّعات المعيارية من جانب هذه المؤسسة، وأن هذا السلوك قد تمَّت تهيئته بشكلٍ مسبَّق على النحو أو الكيفية التي تُحقِّق له ارتباطه القوي والمستمر بأهداف المؤسسة.

يرى علماء الاجتماع مثل ***ريتشارد هال***، و***دوبن***، و ***لولر*** في دراستهم للانتماء المؤسسي وعلاقته بالمكاسب المؤسسية على محصلة ارتباط تلك العلاقة بمتغيرات أخرى مثل الرضا عن العمل وقيم العمل. وفي هذا الصدد يُفرِّق ***كيدون*** بين نوعين من الانتماء المؤسسي هما: الانتماء المحسوب والانتماء الأخلاقي، حيث يُشير النوع الأول إلى رغبة الفرد في البقاء والعمل داخل المؤسسة بعينها لما يقدِّمه من مكاسب تفوق ما تُقدِّمه مؤسساتٌ أخرى.

ب- المداخل التبادلية المحدثة:

تقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة التي أسهم بها كل من ***هارمنز وهربرت سيمون*** و***بيتر بلاز*** و ***مورتيمر*** و ***بيكر*** وغيرهم، على افتراض وجود علاقة تبادلية بين الانتماء والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله، وأن كل عمل يُكلَّف به الفرد يقابله نظيرٌ مادي من قبل المؤسسة. إذن الفكرة ترتكز حول عقد الشراكة المبرَم بين الطرفين؛ حيث كل طرف ملزمٌ بالبقاء ما دام تقديره إلى العائد بشكلٍ إيجابي.

ورغم اتِّفاق كل من علماء الاقتصاد وعلماء الاجتماع على الفكرة المحورية للتبادلية بين الانتماء والمؤسسي والمصلحة، إلا أننا نجد تبايناً واضحاً في أسلوب المعالجة والأدوات المنهجية التي يستخدمها كل فريق منهما في دراسة الانتماء المؤسسي. فعلى سبيل المثال تقوم مناقشات كل من ***مورتير*** و ***بيكر*** حول الانتماء المؤسسي على العلاقة بين متغيِّرات ثلاثة مرتبطة هي: التكلفة والعائد والاستثمار. فمن بنود التكلفة عند ***بيكر*** الحالة التعليمية، ومن بنود الاستثمار عنده المدة التي يقضيها الفرد في التنظيم الرسمي الذي يعمل فيه.

ج- مدخل التنظيمات المتعاظمة:

يقوم هذا المدخل على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي وقيمته تأتي من خلال تعاظم هيمنة هذا التنظيم الرسمي على أعضائه، ليس فقط في محيط العمل، بل حتى على حياتهم الاجتماعية.

د- مدخل البنائية المحدثة:

تدور مناقشات علماء هذا المدخل حول المحدِّدات البنائية للانتماء المؤسَّسي مركِّزين على مبدأ النظرة الانعزالية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد والتنظيم والعلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة أو الفعل والفاعل لا تتَّصف بالانعزالية بل توصف بالديناميكية العالية، وتتمثَّل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي ترتكز على مناقشة العلاقات والرضا عن العمل، جماعات العمل وأخلاقياتها.

2- بعض النظريات المفسِّرة للانتماء المؤسَّسي:

لقد تعدَّدت النظريات المتعلِّقة بهذا مفهوم الانتماء المؤسَّسي، من خلال تناولها لمفاهيمه المختلفة، فمنها من اعتبرته حاجة، ومنها من اعتبرته دافعاً، ومنها من اعتبرته ميلاً، ومنها من اعتبرته شعوراً وإحساساً، وكذا من اعتبرته اتِّجاهاً.

أ- نظرية التنافر المعرفي:

لقد تناولت هذه النظرية موضوع الانتماء على أنه اتجاه نظرية التنافر المعرفي، وهو ما أشار إليه العالم ***ليون مسنجر***. وقد أشارت هذه النظرية إلى أهمية المكوِّنات المعرفية في تدعيم أو تغيير الاتجاه؛ حيث أكَّدت هذه النظرية على ضرورة التناسق المعرفي والذي لن يتحقَّق إلا بإزالة التنافر المعرفي.

ب- نظرية التحليل النفسي:

لقد أكَّدت هذه النظرية على اعتبار الإنسان كتلة من الرغبات والعواطف والأحقاد. ومن رواد هذه النظرية ***ليسجموند***، حيث أكَّد أن الانتماء يُعدُّ اتجاهاً يتحكَّم في المكوِّنات الوجدانية سواءً بالتدعيم أو التغيير.

ج- نظرية الدعم السلوكي:

المعروف عن السلوك هو فعل أو رد فعل، وأن تدعيمه أو تغييره متوقفٌ على حجم الإثارة، وأن عملية الدعم ودوره في تخفيض الحاجات التي يسعى إلى تحقيقها الإنسان المساهم بدوره في تغيُّر السلوك. لقد أشارت هذه النظرية إلى أهمية العملية السلوكية في دعم أو تغيير الاتجاه.

د- النظرية الشخصية الإنسانية:

إن الحياة الاجتماعية السوية لا يمكن أن تستقرَّ إلا من خلال انشغال الإنسان بأنشطة اجتماعية إيجابية؛ على اعتبار أنه كائناً اجتماعياً من الضروري أن يرتبط بالآخرين برباط التقبُّل والاندماج، وهو ما تناولته دراسات العديد من العلماء أمثال ***ألفريد ادلر***، و ***كاربن هوراي***.

ه- نظرية ماسلو للحاجات:

لقد تناول ***ماسلو*** موضوع الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته، واعتبره من أهم الدوافع الإنسانية، حيث توسط هرميته الخاصة بالحاجات الإنسانية.

حيث يرى أن إشباع الحاجات الإنسانية تعبر عن مدى أهمية الحاجة فكانت الحاجة الفيزيولوجية في قاعدة هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن والاستقرار، ليتوسَّط هرمه الانتماء وقارنه بالحب بمعناه الواسع مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها وما أكَّد عليه ***ماسلو*** أن الإنسان قد يصبح معادياً للمجتمع إذا أنكر عليه هذا الأخير إشباع هذه الحاجة الأساسية.

و- نظرية فروم للحاجات:

حيث تناول ***فروم*** الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته للحاجات، واعتبره من أهم الحاجات التي تؤكد اتصال الفرد بالآخرين ليتجاوز عزلته ووحدته وحبه في الانتماء إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك لذاته مؤكداً على أهمية الحب والمشاركة الإيجابية، ليصبح الفرد واحداً من الكل له أنشطته الاجتماعية التعاونية وعلاقته الإنسانية الإيجابية.

ز- نظرية المقارنة الاجتماعية:

حيث اعتبرت هذه النظرية من منظور ***ليون فيسنجر*** أن الانتماء هو اتجاهٌ له أهمية في عملية المقارنة الاجتماعية ذات الأثر على الذات الإنسانية؛ لما لها من دور في تحقيق التوحُّد والاندماج وتماسك أفراد الجماعة.

الوحدة السابعة:
الإبداع

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الإبداع.
2- يذكر خصائص الإبداع.
3- يُعدِّد أنواع الإبداع.
4- يذكر مستويات الإبداع.
5- يُناقش محددات الإبداع.
6- يُحلِّل مراحل عملية الإبداع.
7- يُناقش مبادئ عملية الإبداع.
8- يُقيِّم أهمية الإبداع.
9- يُناقش مقومات عملية الإبداع.
10- يُحلِّل معوقات عملية الإبداع.

أولاً- ماهية الإبداع ومحدداته

لقد أجمع الكل على أن الإبداع هو المصطلح الذي تطرق إليه العديد ممن أرادوا الوقوف على تجسيده، هذا في واقع المنظمات في شكل درجة إتمام المهام الموكلة للفرد العامل، وذلك من خلال استخدام قدراته في تحويل مدخلات النظام إلى مخرجات ذات قيمة اقتصادية ممثلة في الميزة التنافسية، وهي الخاصية التي تنفرد بها المنظمة في مخاطبة الرشادة الاقتصادية للعميل الخارجي، ممثلة في تحقيق الإشباع بأقل التكاليف.

إن الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد عملية استنهاضها بل وتأهيلها تقع على كاهل وعاتق المنظمة المستخدمة الواجب عليها ترجمته في سلوك يضمن استمرار هذه المنظمات، ولا يأتي ذلك إلا من خلال الربط الصحيح بين هذه الطاقات ممثلة في دوافعه وجملة المثيرات الإيجابية، وهو ما توفره المنظمات من فرص أو وسائل يتم طرحها أمام الأفراد العملين لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من

أجل الحصول عليها عن طريق الجهد والسلوك السليم. إذن هي تمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي لها القدرة على إزالة التوترات التي تعيقه عن الانجاز.

في ظل تواجد بيئة تنافسية متميزة يفرض الإبداع نفسه كأحد العوامل الهامة لتثبيت المنظمات في بيئة الثابت فيها هو التغيير.

1- تعريف الإبداع:

تعددت مفاهيم هذا المصطلح بتعدد من أدلوا بدلوهم فيه حيث اختلفت تعاريفهم وفق تصورهم للأبعاد التي توحي إلى هذا المصطلح.

الإبداع هو " إيجاد وتقبل تنفيذ الأفكار والعمليات الجديدة، سواءً تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات ".

كما يمكن تعريفه بأنه: " الاستخدام الناتج لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة "[1].

يتجلى من ذلك أن الإبداع هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها كل من الفرد والعمل وبيئة المنظمة بأبعادها الثلاثة.

إذ يقوم الفرد أو الجماعة أو المنظمة بالبحث والاستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدّي إلى إنتاج شيء جديد أصيل ذي قيمة اقتصادية، سواءً تعلّق هذا الجديد بسلعة أو خدمة أو أسلوب عمل أو وسائل – كقيادة أو أساليب إشراف وأبعاد استراتيجية أو اتخاذ قرارات أو طرق جديدة في تصميم العمل أو الهيكل التنظيمي.

إن الكثير من الدراسات المتناولة لهذا الموضوع تركّزت أفكارها على المحاور الأساسية للإبداع ممثَّلةً في[2].

أ- العملية الإبداعية: وهي محطة المنظمة الجديدة ذات القيمة الاقتصادية النّاجمة عن تجميع عدّة عناصر أو مكونات تعتمد على أنماط تفكير مختلفة يتم من خلالها معالجة المعلومات بما يخدم هذا الهدف.

ب- المبدع: هو ذلك الشخص الراغب في الخروج من نمط التفكير العادي السائد إلى ذلك الذي يمتلك القدرات والمهارات لإحداث سلسلة القيم.

ج- الإنتاج الإبداعي: أو ما يسمى بالرأسمال الهيكلي كجزء حقيقي للرأسمال الفكري حيث يتم التعامل مع الخبرات والقدرات كمدخلات فاعلة يتم من خلالها الحصول على المنتج المرغوب.

د- المناخ الإبداعي: وهو الوفورات البيئية ممثلة في الظروف والمواقف المختلفة التي يتعامل معها ويستعملها الفرد لإبداعاته.

إن عملية الإبداع هي من المظاهر النفسية الداخلية للنشاط الإبداعي التي تبدأ من ولادة المشكلة أو حدوثها، فصياغة الافتراضات الأولية وانتهاءً بتحقيق الناتج الإبداعي، وتندرج هذه العملية في إطار أنشطة التفكير والقدرة على نقل المعلومات وتحديد العلاقة بين العناصر دون إهمال تأثيرات العوامل اللشخصية من عواطف وانفعالات، وهي عوامل مشكلة لمحيط يجب التعامل معها ليستقر الأمر على أن عملية الإبداع هي تعبير عن جميع التفاعلات التي تدور داخل أو تحتويها شخصية المبدع[3].

2- خصائص الإبداع:

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ط3، 2005، ص 389.
(2) حسن حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 285.
(3) " الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز "، المؤتمر العربي الخامس للإدارة الذي نظم في شرم الشيخ، مصر، أيام 27 – 29 نوفمبر 2004.

تتميز ظاهرة الإبداع بجملة من الخصائص نوجزها فيما يلي:

أ- أن ظاهرة الإبداع أصبح بشأنها اختلاف عميق، فهل هي ظاهرة فردية ناجمة عن تميز القدرات والمهارات لأشخاص بعينهم أم هي نتاج لمجهود لظاهرة جماعية بلورتها تفاعلات لعصارة رأس مال الفكري لجماعة العمل المؤمنة بوحدة الهدف كأساس لنجاح المنظمات.

ب- يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية عامة لا ينفرد بها أحد، فظاهرة الإبداع واقع تجسد فيها حياة البشر يلحظونه في حياتهم شبيه بالواقع الذي يعيشونه، بل إنه يمكن القول أن الإبداع من وجهة نظر البعض مساو لمفهوم الحياة من حيث التجدد، فهو بذلك مهارة يومية وأساسية يستمد منها الإنسان سواء تعلق الأمر على المستوى اشخصي لتحقيق شهرة ومكانة ما أو على المستوى العملي لتحقيق التميز في الأداء[1].

بمعنى أن الإبداع لا يقتصر فقط على أصحاب الذكاء الخارق أو على مستويات العليا في العديد من المنظمات، وهو ما يجب أن تدركه هذه الأخيرة أن إحباط الكثير من العاملين وتحويل مجهودهم من فكري إلى عضلي هو خسارة يجب تجنبها إذا ما أريد لها أن تصل بنجاح إلى ما ترغب فيه[2].

ج- إن اعتماد الإبداع على التفكير المتجدد يحيده عن النمطية والتشابه والتكرار، وهي النواقض الحقيقية للإبداع، ولما كان التفكير مهارة مثل غيره من المهارات، فهو قابل للتنمية والتوسيع محصلتها التفكير الإبداعي الجديد المنبثق أساسا من صحة تخزين الأفكار، إلا أن هذا لا يعني نفي العوامل الوراثية لتأثيرها على تنمية الاستعدادات الإبداعية والتي تعطي الإبداع نوعية متميزة، لأن الحل يكمن في منشأ وأصل هذه الأفكار ممثلة في هذه العوامل[3].

3- أنواع الإبداع:

إن خلق الناتج في نهاية الأمر يعتمد على أساليب فكرية تضع الإبداع في أولى الأسباب المحققة لهذا الفارق، سواءً تعلق الأمر بما يسمى الإبداع الإداري أو الإبداع الفني. فتقييم الوظائف أو تخصيصها بمعنى التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي والموكلة إلى الإبداع الإداري وذلك من خلال تحديد السياسات والإستراتيجيات الجديدة، بالإضافة إلى نظم الرقابة وغيرها من الإستراتيجيات، خاصة فيما يتعلق بالأدوار العادية الفاعلة والقدرة على تحقيق القيمة.

أما ما يتعلق بتطوير السلع والخدمات وكذا ما تعلق بالتقنيات التي تستخدمها المنظمة في تغيير فنون وأساليب الإنتاج وما يتطلب من وسائل، فهذا الأمر موكل إلى ما يسمى بالإبداع الفني.

وما يجدر التنويه إليه أنه لا يغلب جانباً عن جانب، لأن حالة التوازن بينهما هي الضامن الوحيد للسير على النهج الصحيح وهو السبيل لضمان أداء راق، وهو ما فسرته الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الفني والإبداع الإداري كان ادؤها أبعد بكثير ممن زادت فيها هذه الفجوة كما كشفت هذه الأبحاث أن الإبداع الإداري كان عاملا قويا في تشجيع الإبداعات الفنية[4].

4- مستويات الإبداع:

يتضمن الإبداع مستويين أساسيين هما:

أ- الإبداع على مستوى الفرد:

هو خلاصة أو عصارة الفرد لما يتميز به من قدرات ومهارات ينفرد بها عن غيره نذكر منها[5]:

(1) عدنان يوسف، تنمية مهارات التفكير الإبداعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 129- 130.
(2) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 390.
(3) سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 295 – 296.
(4) محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ص 309.
(5) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 302.

- **العلم:** وهو المعرفة الناتجة عن بذل الفرد الجهد والوقت الكفيين للوصول إلى درجة الإتقان.
- **الذكاء:** الفرد المبدع ليس بالضرورة خارق الذكاء إنما يتمتع بقدرات تفكيرية تساعده على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- **الشجاعة:** يرى الفرد المبدع في الفشل أو الإنحراف طريقة لتنقيح ومراجعة الفكرة وهي شجاعة نابعة من حبه تحمل المسؤولية عن أعماله.
- **الاستقلالية المثالية:** للفرد المبدع فكر مستقل أصيل له قيمته الخاصة، محفز على المبادءة والابتكار والإبداع الناتجين عن حب التفاؤل والابتعاد عن التشاؤم فالمخاطرة الأشياء المحببة لديه.
- **الاعتماد على الذات:** ممثلة فيما تزخر به دواخله من طاقات كامنة مع إدراكه بأن الأخطار ليست أشياء مثبطة بقدر ما هي أداة داعمة للسير نحو الأصح.
- **الطاقة:** وهي سهولة التعبير عن إنتاجها واكتسابها للطاقة مترجمة في قدرة الصياغة إلى رسائل تتميز بالوضوح.
- **القدرة على التعامل مع االغموض:** والبحث فيما يجعل الأفكار واضحة لما يكتسبه من أبنية معرفية تؤهله لذلك.
- **القدرة على وضع الحلول للمشكلات المستعصية:** ونتائجها تكون في أوجها أو ذروتها إذا ما علم أن ذلك كان في خدمة الإنسانية.
- **المرونة:** تعبر عن درجة الاستجابة لتوجيه الأفكار نحو إحداث القيم الإضافية، وخاصة إذا كان الفرد يمتلك الدرجة العالية من الثقة بالنفس المانحة لتحمل المسؤولية ونقد الذات وتصحيح انحرافاتها.

إن الملكات والقدرات هي خصائص ينفرد بها الشخص المبدع عن غيره بما يحققه من استغلال لهذه الوفورات لتميزه عن غيره من الأشخاص.

ت- الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الخلاصة التي يظهر تأثير هذه الجماعة فيه بما يجمعهما من وحدة الهدف ليضهر إبداع هذه الكتلة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها وما يمكن التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني يتفق بالإبداع الجماعي. فالفكرة الإبداعية تبدأ في ذهن الفرد إلا أن اتجاهها يتطلب مشاركة كل فرد.

إن ما تعارف عليه الباحثون في هذا المجال هو أن إبداعات الجماعة تفوق إبداعات الفردية وهذا نتيجة للتفاعل بينهم. فوحدة الهدف تعد من دواعي التفاني في العمل ومحاولة الوصول إلى الرخاء هو ما يميز العمل الجماعي فروح الفريق يتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة للأسباب التالية[1]:

- **الرؤية:** حيث تزداد اهتمامات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- **البيئة الآمنة:** إن تشجيع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم والذي يشترط بيئة ومناخ يعززان هذا الإبداع.
- **الالتزام بالتميز والأداء:** وهو الهدف الذي يعزز المكانة التي يطمح إليها الشخص ومن ثمة المنظمة وذلك من خلال الالتزام بالآليات التي تحقق التميز والتفوق المشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم الأداء. هذا الأداء الذي يأتي نتيجة إدراك الفرد أن الإبداع والريادة يحتاجان إلى أشخاص ذو تفكير نمطه يختلف عن التفكير العادي وذلك من خلال تقديرهم للقيمة العلمية للأفكار الجديدة.

5- محددات الإبداع:

إذا أريد انتزاع إبداعٍ من أي فرد لابد من البحث فيما يحصل سلوكه وفق ما تراه الجهة الراغبة في ذلك والتي يجب أن تعنيَ تماما أن محصلة هذا الإبداع هي نتيجة للرغبة الجامحة عند هذا الفرد في العطاء، هذه الرغبة التي يتم تجسيدها عن طريق المعرفة الحقيقية لطاقات ودوافع الأفراد التي تزخر بها

(1) حسن حريم، مرجع سابق، ص 285.

دواخلهم وربطها ربطا صحيحا بما توفره الجهات المستخدمة من آليات لتثبيت السلوك أو تعديله؛ فهي بذلك تتمكن من إحداث توازن حقيقي لهذا الفرد يجلب له الرضا التام عن عمله، وذلك من خلال ما يحصل عليه هذا الأخير من جملة مكاسب تجعله قادرا على تشكيل عقد شراكة كقوة يلتزم بموجبها الفرد من تحقيق أداءات راقية طبقاً للمعايير والمواصفات المحددة.

إن رغبة الفرد في الارتقاء بهذا الأداء لا تضمنه إلا توفير محددات تعمل مجتمعة في تشكيل تراكمات للرضا عن العمل، هذه العوامل منها الداخلية ممثلة في:

أ- العمل في حد ذاته: حيث الاعتقاد الراسخ أن هذا الأخير يشكل لدى الفرد نوعا من الرضا عن حياته؛ إذ المكانة الاجتماعية والتي تعتبر من الحاجات عند الإنسان للعمل دور مهم في تحقيقها. إن النظر اليوم للعمل لم يعد يقتصر على المكسب المادي فحسب، بل أصبح يتعداه إلى أبعاد أخرى ممثلة في البعد الاجتماعي والصحي والثقافي.

ب- توافق قيم الفرد مع محتوى العمل: إن إشباعا حقيقيا لحاجة الفرد يكفله توافق قيم الفرد مع محتوى العمل الذي يشغله؛ فتطابق هذا الأخير مع جملة المعتقدات والقيم والأخلاق للفرد العامل والتي لا يمكن التفريط فيها من شأنها أن تعمل على الإثراء الحقيقي لهذا العمل والتقدم فيه؛ مما يضيف قيمة حقيقية لعمله[1] الأمر الذي يشكل لديه بيئة حاضنة للإبداع.

ج- توافق خصوصيات العمل المطلوب مع خصوصيات العمل المعروض: حيث أن المواكبة الحقيقية لمهارات العامل مع ما يتطلبه العمل من خصوصيات تجعل من الفرد في كامل الاستعداد لأن يقدم المزيد من العطاء وتبعده عن الوقوع فيما يسمى بالاغتراب الوظيفي المورّث لجملة من الضغوطات والتوترات، تجعل الفرد العامل في إرباك علني تقحمه في صراعات مستنزفة لطاقاته، المنظمة في أمس الحاجة إليها.

إن ما يصنع هذا التفوق في الحقيقة هو الطريقة المنتهجة في سياسات تخطيط التوظيف؛ فتخصيص الوظائف (توصيفها) بالشكل الذي يخدم كل الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الأمنية من شأنه أن يجعل من القرار المتخذ لبناء إدارة أو منظمة بناءً صحيحا وقرارا فعالا،- وكذا الاعتماد على عملية استقطاب واسعة لمن تتوفر فيهم شروط العمل للالتحاق به، وهي الحالة التي تعمل الجهات الراغبة في أن تكون على نطاق أشمل يكفل العديد من البدائل، تجعل عملية الاختيار مثلى، هذه الأخيرة التي تعبر عن صحة الانتقاء للبديل أو البدائل المثلى تشمل من تتوفر لديهم شروط تطابق خصوصيات العمل المطلوب مع خصوصيات العمل المعروض، بمعني الرُّسو على البديل الأفضل الذي يضعنا أمام اتخاذ قرار فعال. إن من نتائج هذه السياسات هي جعل الفرد داخل دائرة الاندماج الوظيفي بعيدا عن الاغتراب، بل الأكثر من ذلك هو تجنيب الجهة المستخدمة إرهاقات تكاليف التدريب التي تتلاشى بشكل كبير عند تطبيق سياسة توظيف صحيحة.

د- الأجر: إن شروط العمل ممثلة في الأجر وهو العائد الذي يتقاضاه الفرد العامل جراء مساهمته في العملية الإنتاجية أو الوظيفة حيث يمنحه قوة دفع جديدة تكون نتائجها الاقتصادية والاجتماعية ذات أهمية بالغة بالنسبة له، لما يؤمّنه من ضمانات متعددة.

ه- الترقية بأبعادها المختلفة: وهي لا تقل أهمية عن الأجر، حيث تعتبر أكثر أنواع الحافز تأثيرا في دفع وتوجيه الفرد العامل نحو بذل المزيد من الجهد، كما أنها تعد مصدرا لرفع دخل الفرد وكذا المكانة والقيمة الاجتماعية. هذه الأخيرة التي هي من الحاجات الملحة عند الفرد[2].

و- المكافأة والعلاوة: إن العمل المتميز والذي من ورائه يتحقق مستوى معين من الأداء أو ما يتم تحقيقه لأية وفرة في مجال ما، لا بد أن يقابل بعطاء خارج مجال الأجر العادي كالمكافأة، هذا النوع من الزيادات في الأجور هو الوحيد الذي يمكن أن نتصوره كحافز على زيادة الأداء.

(1) صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994، ص 289.
(2) أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 218.

هذه المكافأة التي تختلف عن العلاوة، كون هذه الأخيرة تعتبر كأحد السياسات التي تنتهجها الإدارات لإشعار الفرد العامل أو الموظف أنه داخل دائرة الاهتمام من الجهة المستخدمة حيث تنمي فيه الروح المعنوية لزيادة أدائه.

لذا فإن رسم برنامج الأجور التشجيعية المتضمن للشروط السابقة من طرف الإدارة هو الحقيقة الهادفة التي يُرجى من زبائنها تحقيق الأداء المطلوب الذي يتناسب مع ما يحصل عليه الأفراد من زيادات في الأجور على اختلاف منابعها[1].

ز- العلاقة بين الإدارة والعمال:

إن الدور المحدّد لكل فئة والمتمثل في الحقوق والواجبات، حيث تحدد الإدارة بشكل رسمي مهام جماعة العمل وتثبت حدود الدور بنصوص توضَّح فيها المهام المنفذة وأشكال التدخل.

إن السلوكات المرغوبة من طرف جماعة العمل، وهي الغاية التي ترغب الإدارة أو المؤسسة الوصول إليها، وكذا الدور التي ترغب من خلاله تهيئة النصوص التي تتوافق مع مجموعة السلوك المنتظر، بحيث تكون توقعات الأفراد نحوه هامة لتحقيق الفعالية، وهو الدور الذي يصبح من الصعب تحقيقه إذا وقع التعارض بين هذه التوقعات وبين السلوك المرغوب.

ح- علاقة المشرف بالمرؤوسين[2]:

إن العامل ليس وحيدا في مؤسسته، فهو يعمل في جماعة مختلفة الاتجاهات والمواقف، فالمقترحات المتعددة التي يطرحونها إذا لم يفوض نائبا لطرحها على الإدارة، لتأتي أهمية دور المشرف الذي يكون مركزه في الهرم الإداري وسيطا بين العمال والقيادة الإدارية المسيرة. إن المقترحات والاتجاهات والمواقف هذه والتي يود العمال طرحها وكذلك التعليمات والسياسات والإجراءات التي تود الإدارة إحاطة العمال بها، حيث يتحدد البرنامج الفردي والجماعي لكل منهم تحت إمرته ويساعده في ذلك الاتصال المباشر؛ إذ يسهل بذلك مراقبة أعمال ونشاط جماعته في هذا المجال والتي تعينه في الوصول إلى الهدف المسطر والمتمثل في أداء العاملين.

ط- جماعة العمل: الإنسان الاجتماعي المنغلق بشكل أساسي بعمله لا يستطيع التعبير عن نفسه ولا يمكن إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاطه في إطارها.

إن تواجد التفاعل المستمر بين الفرد وزميله وبينه وبين جماعته لا يمكن أن يجسّد إلا في جماعة، وهي العلاقة التي تفرضها طبيعة العمل التي تشكل النشاط نفسه وهي المفسرة لحسن سير الأداء؛ ومرد ذلك إلى أشكال الرضا السائد والمستمد من هذه الجماعة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

إن اتساع حاجات الفرد من الانتماء التي يسعى إليها من خلال الانتقال من جماعة لأخرى تنمو عن طريق علاقته بأعضاء الجماعة[3].

إن عمل الجماعة كفريق متكامل يُكون جوا أكثر ملاءمة؛ لأنه يحقق أنسق الأداء، وذلك لتمتُّع أعضاء الفريق بولاء مرتفع لبعضهم البعض، حيث الاستعداد الأكبر فيما بينهم للتعاون، على عكس الجماعة التي يكون ولاء أفرادها أقل؛ لنخلص بذلك على أن جماعة العمل المتكاملة تؤمن أداءً مرتفعا.

ي- بيئة العمل: تشير بيئة العمل إلى المكان الذي يضع فيه الأفراد قدراتهم الخاصة بالعمل؛ فحينما يكون المناخ مساعدا لإشباع حاجاتهم ومتمركزا حول الأداء في آن واحد، فإننا نتوقع أن السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف الإدارة يكون في أعلى درجاته، وبالعكس حينما تكون هذه البيئة في غير صالح أهداف الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم، فإننا نتوقع أن كلا من الرضا والأداء يكونان في أدنى مستوياتهما؛ لذا تعتبر بيئة العمل عن ذلك الجو العام الذي يتكون لدى الفرد العامل نتيجة لإدراكه لمختلف العوامل في مكان العمل والمؤثرة فيه لتترك لديه انطباعاً عاما نحو المكان الذي يعمل فيه.

---

(1) المرجع نفسه، ص 218.

(2) صلاح الشبكش، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1994، ص 318.

(3) علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1981، ص 201.

إن معظم مقاييس مناخ العمل تتركز على الجوانب الخاصّة ببيئة العمل والتي يعبّر عنها بعوامل مختلفة ممثلة في:

أ- **استقلال الفرد:** أي حرية الفرد في ممارسة مسؤولياته وحق المبادرة لديه.

ب- مدى إمكانياته التنظيمية المفروظة على العمل: أي المكانة التي تُبنى عليها أهداف العمل وأساليب إنجازه ووسائل الاتصال المتبعة.

ج- تحديد المكافئات: أي الدرجة التي على أساسها تكافئ الإدارة الأفراد العاملين بها تبعاً للجهود والعمل المبذول(1).

د- الاحترام والحماس والدعم والحفز الذي يتلقّاه الفرد من رئيسه.

ه- معايير الأداء التي يقاس بموجبها المرؤوس عن أدائه أمام رئيسه، إذ لابد أن تتميّز بالوضوح.

و- تنمية روح الفريق وعضوية الفرد في الجماعة والشعور بالولاء: كما تؤثر بيئة العمل على سلوك أعضائها نتيجة تأثيرها على توقعاته اتجاه الجهة المستخدمة، سواءً بالسخط أو الرضا، وقد يظهر بذلك من خلال الغياب ودوران العمل، وكمية ونوع العمل المنجز. فالبيئة محصلة لعوامل تنظيمية داخلية وخارجية تخضع إلى درجة ما للرقابة والتأثير من قبل الإدارة؛ مما يستوجب إظهار الأبعاد المختلفة المشتركة للبيئة.

ي- التمكين كأحد شروط الإبداع:

إن وضع العامل الفرد في محيط أكثر اتزانا يدفعه إلى الإبداع مشروطٌ بإبعاده عن الممارسات البيروقراطية وهو ما تبنّاه الفكر التقليدي لعقود من الزمن.

إن الحث على التفكير في أساليب أكثر نجاعة ممثلة في تخليص الفرد العامل من كل أنواع الضغوطات المورّثة لجملة من السلوكات تأثيرها يبدو واضحاً على أداء العاملين سببه انعدام مشاعر الارتياح والإحساس بالوجود والأهمية، وهو ما تبناه الفكر الإداري الحديث، والذي يقصد من ورائه تحرير الفرد العامل من كل العوائق البيروقراطية التي تحُول دون إبراز قدراته ومهاراته المكبوتة والتفكير الإبداعي.

إذن هو الدعوة الصادقة لإشراك العميل الداخلي في إخراج مكنوناته وهذا كنتيجة لما يكتسبه من ثقة في النفس وقناعة لما يمتلك من قدرات معرفية تسُوقه نحو الإبداع تشعره بلذة الإنجاز، وهي الرغبة الجامحة عند الأشخاص يسعون إلى تحقيقها (2).

إن اعتبار التمكين كأساس إيجاب وقبول وممارسة؛ فهو بذلك يعتبر أحد الأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة، فهو في فكر الكثير من الباحثين ينظر إليه على أساس أنه وسيلة من وسائل الإدارة أو ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على إبراز قدراتهم في شكل إبداع، لأن وظيفتها - أي الإدارة - لا تعني فقط مجموعة القواعد والقرارات الرسمية، وأن ما تعنيه أيضا هو الوضع الاجتماعي القائم على التفكير المشترك المفضي إلى الإبداع والتطوير(3).

ثانياً- مراحل الإبداع ومبادؤه وأهميته ومعوقاته

تتم عملية الإبداع على عدة مراحل، وهي ترتكز على عدة مبادئ.

1- مراحل عملية الإبداع:

(1) عبد المجيد عبدون، فهم سلوك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 1994، ص 21.
(2) عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتسيير والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص 54.
(3) محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 138.

يمكن تلخيص مراحل عملية الإبداع فيما يلي[1]:

أ- مرحلة الإعداد والتحضير (جمع المعلومات): وهي تتضمن:

- استحضار الخبرات المعرفية السابقة.
- تحدي المجال المعرفي الذي يتطلب اختلافا إبداعيا.
- الاطلاع المرتبط بالموقف أو القضية من مصادرها المختلفة.
- تجميع الخبرات لأجل استيعاب القضية أو الموقف بشكل دقيق.

ب- مرحلة الاحتضان: وهي المرحلة التي يتم الوصول إليها بعد تحرير الذهن من الأفكار التي ليست لها صلة بالموضوع.

- معالجة الموقف تتطلب مراعاة العوامل المشتتة للذهن منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ...
- التفاعل مع الموقف المطروح وإدراك أهميته.
- الرسو على البدائل المثلى بعد تحديد مجموعة الحلول المقترحة.
- صياغة وبناء الفكر الجديد.

يرى روسمان أن عملية الإبداع تمر عبر المراحل التالية[2]:

- الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة.
- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- تحديد جملة الحلول بتخصيص البدائل المثلى.

2- مبادئ عملية الإبداع:

إن الاعتقاد الذي لا تشوبه شائبة كون الحياة الاقتصادية هي فرص وتهديدات والكل يعمل على احتضان كل فرصة واستخدامها لإحداث الفارق بغرض التميز، وهو مؤشر واضح على أن المنظمة تسير وفق الخط الصحيح. وعلى النقيض من ذلك، فإن التهديدات هي أكبر العوامل التي تجعل المنظمات خارج دائرة النجاح، لذلك فالابتعاد عن هذه التهديدات هو ملاذ يبعد أو ينجي المنظمة من الاعاقة. لذلك فالإبداع المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير في مصادر الفرص الإبداعية وذلك من خلال اتساع المجال لأي فكرة مهما كانت حداثتها كموجود جديد وتوفير الحاضنة لتنميتها وتوسيعها وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح.

إن بداية التفكير في المشكلة والعزم على إيجاد الحلول لها يولد الإبداع الذي يبدأ في مصادر الفرص الإبداعية. ورغم الاتفاق على أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر يختلف من مجال لآخر ومن وقت إلى وقت، فدراسة جميع هذه المصادر وبشكل نظامي يصبح من الضروريات لاستغلال هده الفرص، ولما أصبح الفرد العامل مصدر قوة فعملية تحرره من جميع الضغوطات التي قد تعيقه عن الإفصاح والمبادءة وذلك من خلال جعله كمشارك حقيقي في اتخاذ القرارات، وذلك لضمان تنفيذ هذه الأخيرة وبطرق إبداعية. إن تميز الفرد عن باقي عوامل الإنتاج وذلك لما يملكه من رأس مال فكري حقيقي، قيمة مخرجات هذا الفكر لا تضمنه إلا إماطة مثبطات طاقات الإبداع كتشجيع روح الاستقلالية الفكرية والحث على المغامرة والإبداع، وإحداث بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، وجعل العمل هو مركز حياة الإنسان ممتع له وليس وظيفة فقط بل يعتقد من خلاله أنه ممثل لأحد المدخلات الهامة لسعادته ورضاه عن نفسه لا كعبء يريد التخلص منه[3].

3- أهمية الإبداع:

(1) محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2003، ص 299.
(2) الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، المؤتمر العربي الخامس للإدارة الذي نظم في شرم الشيخ، مصر، أيام 27 – 29 نوفمبر 2004.
(3) محمد قاسم القيروني، مرجع سابق، ص 299.

انطلاقاً من كون الثابت اليوم هو التغيير الأمر الذي يفرض على المنظمات الفاعلة بما تملكه من المرونة الهائلة ممثلة في قدرة الاستجابة لما تفرضه البيئة بكل مكوناتها من تأثيرات.

إن عملية التعايش مع هذا المحيط تفرض امتلاك المنظمة نصيبا من خصائص التفرد، لعل أهمها ما تقدمه كقيمة مضافة والإبداع هو مكون من مكونات هذه القيمة.

فالإجماع تم على أن فاعلية الإبداع تكمن فيما يمكن أن يجسد حقيقة سلسلة القيم التي تدفع بالمنظمة إلى تحقيق الأهداف، فما هو مطلوب من المنظمة هو القدرة على توفير الجو الملائم لعملية الإبداع.

فالإبداع في جوهره التغيير وهو المطلب الحيوي لكثير من المنظمات إذا ما أريد لها أن تضمن لنفسها حيزا في وسط شراسة اقتصادية قوية تفرضها بيئة متسارعة الأحداث، إن أهمية الإبداع تظهر من خلال صناعة الفكر وتهيئة المناخ الذي ينمو فيه تحسبا لمخرجات ممثلة في جملة الإبداعات ووظيفتها الأساسية متجسدة في الارتفاع بالأداء على جميع المستويات، بالإضافة إلى تعظيم الربح الناتج عن التوظيف الأمثل لعناصر الإبداع كالاستعانة بأكفأ الموجودين الأمر الذي يشكل بيئة تزخر بالإبداع والنشاط الحيوي.

الإبداع كأحد مخرجات رأس المال الفكري والمتجسد في رأس المال الهيكلي هوسلعة تباع وتشترى ولها مروجوها ومشتروها.

إن الجهد الواعي المنظم هو القاعدة التي تؤسس من خلالها على انخفاض موانع الإبداع.

4- مقومات عملية الإبداع:

من الضروري توافر عدد من المقومات لعملية الإبداع أهمها:

أ- إدراك حقيقة الثابت اليوم هو المتغير، وأن التعامل مع التغير لا يتم إلا عن طريق الإبداع.

ب- إدراك دور المناخ التنظيمي المشجع على المبادأة ومن ورائها طرح الأفكار التي تكون بيئة حقيقية للإبداع.

ج- الإيمان بوحدة الهدف التي يشيدها إشراك الجميع في تشكيل الأفكار وذلك من خلال الإيمان بمواهب الآخرين.

د- التعامل مع الآخرين من خلال البعد الانساني، ولا يتأتى ذلك إلى بالاهتمام بالأبعاد الانسانية، وذلك بالنظر للعاملين على أساس أنهم أدوات إبداع.

هـ- التفكير الاستراتيجي: إن وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير هي من صلب اهتمامات التفكير الاستراتيجي القادر على إنجاح هذه الخطط وذلك من خلال الابتعاد عن الجهود المبعثرة الناتجة عن عدم وجود أو انعدام المناخ التنظيمي الصحي النابع أساسا عن عدم وضوح رسالة ثقافة المنظمة القادرة على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين الأمر. الذي يزيح من على كاهل المنظمة جملة الصراعات التي إن لم يتم التحكم فيها يكون مصير المؤسسة مهزوز يضعها في مواجهة نتائجها أداءات متدنية لا يمكن معها البقاء على الساحة الاقتصادية.

و- بناء ثقافة المنظمة: إن التركيز على احتياجات العاملين وذلك من خلال النظر إليهم كأعضاء في أسرة هي المعالم التي تتمحور حولها عملية بناء ثقافة المنظمة، وإن الأداء المتميز لعناصرها يكفله مقدار اتساع دائرة اندماج الفرد داخل المنظمة، وذلك من خلال إدراكه أن هذه الثقافة راعت كل جوانب التأثير لديه لتوطيد الثقة وانفتاح قنوات الاتصال بين العاملين ليصبح أحد الفاعلين الحقيقيين لديها[1].

5- معوقات عملية الإبداع:

هناك بعض المعوقات التي تواجه عملية الإبداع تتمثل في:

(1) فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 95.

أ- المعوقات الشخصية الفردية:

إن جملة من المعوقات الفردية للإبداع يمكن إيجازها فيما يلي:

- البحث دائما بجدية عن الجواب الصحيح في أقصر وقت ممكن، الأمر الذي يضعه تحت طائلة الضغط الذي يسبب له نوعا من الأعراض الجانبية الأحسن يكون في غنى عنها.
- المبالغة في الجدية في العمل تجعل من الحرص الشديد مجلبة لكثير من التوترات وتجعله يهمل المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص قد يكون لها دور في تفعيل الإبداع.
- محاولة تجنبه للغموض خوفا من الفشل يجعله غير قابل للمسؤولية فهو بذلك حرم نفسه من قوة التأثير.

ب- المعوقات الاقتصادية:

قد تقف التأثيرات الاقتصادية حائلا دون هذا الإبداع خاصة فيما يتعلق بجانبه المادي ونحن نعرف مدى تأثير المخرجات الفكرية ممثلة في الإدارات المساعدة على الإبداع.

ج- المعوقات الاجتماعية والثقافية:

تقف في كثير من الأحيان جملة المعتقدات والقيم والاتجاهات وكذا التقاليد السائدة في المجتمع بما تحمله من ضغوطات عائقا حقيقيا أمام القدرات الإبداعية لدى الفرد.

د- المعوقات التنظيمية:

- إن الإطار المعرفي المتكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون كلها عوامل تساعد على الإبداع إذا توافقت مع ثقافة المنظمة بالالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات وعدم ترك حرية التحرك وإماطة الضغوطات كلها من شأنها هي مثبطات للإبداع.
- وجود مناخ تنظيمي غير صحي لا يعبر عن طموحات الأفراد.
- الافتقار إلى إدارة تفقد الحكمة في إدارة الصراعات سواءً بين الأفراد داخل المنظمة أو خارجها مع المنظمات الأخرى.
- غياب قيادة إدارية حقيقية تملك من الفن ما يؤثر به على سلوك الأفراد.

الوحدة الثامنة:
الوظائف الإدارية للمنظمة

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف التخطيط كوظيفة في المنظمة.
2- يذكر أنواع التخطيط في المنظمة.
3- يُناقش أهمية وظيفة التخطيط بالنسبة للمنظمة.
4- يُحلِّل المبادئ التي يستند إليها التخطيط في المنظمة.
5- يُعرِّف وظيفة التنظيم في المنظمة.
6- يذكر أنواع التنظيم في المنظمة.
7- يُناقش المبادئ التي يرتكز عليها التنظيم.
8- يُعرِّف وظيفة التوجيه في المنظمة.
9- يُناقش المبادئ التي يقوم عليها التوجيه في المنظمة.
10- يُناقش أهمية وظيفة التوجيه بالنسبة للمنظمة.
11- يُعرِّف الرقابة في المنظمة.
12- يذكر أنواع الرقابة في المنظمة.
13- يُحلِّل المبادئ التي ترتكز عليها وظيفة الرقابة في المنظمة.
14- يُناقش المراحل التي تمرُّ بها عملية الرقابة في المنظمة.
15- يُحلِّل أهمية وظيفة الرقابة بالنسبة للمنظمة.

تمهيد:

إن نجاح عملية التسيير، وبالتالي ضمان استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها، من خلال ما تتميز به من قوة تعجز مثيلاتها عن مجابهة ما تطرحه من سلع وخدمات، تخاطب بها بالفعل رشادة العميل الخارجي في ميولاته وتفضيلاته ورغباته، من خلال جعل مواصفات المنتوج مطابقة تماما لهذه الأخيرة. وإن نجاح هذا الأمر متوقف كلية على نجاعة الوظائف الإدارية التي اختلف بشأنها الكثير من الباحثين في تحديدها. فقد حددها " هنري فايول "، وهو من الأوائل الذين أشاروا إليها، محدداً إياها بخمس وظائف ممثلة في التخطيط، الاستشراف، التنظيم، التأثير، الرقابة. ومنهم من اختلف معه في عدد هذه الوظائف، إلا أن أغلبية الباحثين اتفقوا وبشكل واسع في حصرها في أربع وظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة. وإن كلا من هذه التصنيفات لا تغير من الحقيقة شيئاً؛ إذ أن كل من الوظائف أعلاه تصب في توصيف واحد. فعلى سبيل المثال، فإن وظيفة التخطيط تشتمل على الاستشراف بالمستقبل والتنبؤ، وإن وظيفة التنظيم تشمل التنسيق، وإن وظيفة التوجيه تشمل التأثير، ووظيفة الرقابة تشمل على فعاليات المتابعة والموازنات وتقويم الأداء. وبالتنسيق والتكامل بين كل هذه الوظائف مجتمعة يكمن سر نجاح المنظمات ممثلاً في استمراريتها وتوسُّعها.

أولاً- وظيفة التخطيط

لما كان الثابت اليوم في الوجود هو التغيير، ولما أضحت الحياة فرصاً وتهديدات، فإن ضمان البقاء في ظل شراسة اقتصادية مرهون بقدرة المنظمة على استشراف المستقبل، من خلال إدراكها أنها تتعامل مع بيئة تتسم بالغموض وما يكون عليه المستقبل، لغرض الاحتياط له، ومحاولة تفادي تأثيراته السلبية.

1- تعريف التخطيط[1]:

شهد مصطلح التخطيط عدة تعاريف بتعدد من خاضوا في مفهومه، فذكره " فايول " على أنه: " التوقع بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لمواجهته ". يركز هنا " فايول " على مصطلح التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية.

ويرى " كونت " أن: " التخطيط هو التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن ذلك ومن الذي يقوم بذلك فهو بذلك يغطي الفجوة بين ما نحن فيه وما نطمح في الوصول إليه ". ويقول " جونز " : " إن التخطيط هو اختبار في جوهره تظهر الحاجة إليه عندما يتم العثور على البدائل من التصرفات الممكنة، فهو في جوهره يعتبر عملية اتخاذ القرار".

يقول " تيري " في هذا المجال: " إن التخطيط هو ذلك الاختيار القائم على الحقائق مع وضع واستخدام الفروض المتصلة بالمستقبل ".

يُستنتج من جملة هذه التعاريف أن التخطيط يهتم بالحقائق لاستخدامها في ربطها ببعضها؛ قصد تكوين النشاط الضروري لتحقيق الأهداف المرغوبة.

2- طبيعة التخطيط:

التخطيط عنصر أساسي من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال والأنشطة بشكل جيد دون تخطيط لها[2].

---

(1) انظر: ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 134-135 ؛ عبد القادر حنفي، النظم والإدارة، دار الشروق للنشر، القاهرة، 2000، ص 102.

(2) عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط- التنظيم- إدارة الأفراد- اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 89.

التخطيط هو الإعداد المُسْبق للأعمال المقبلة، وهو يتضمن ما يجب عمله في المكان والزمان اللازمين، وكذا الكيفية التي يتم بها هذا العمل، وذلك من خلال إعداد الوسائل المستخدمة، وحصر البدائل من بين التصرفات المحتملة لتقييمها والرسو على البديل الأمثل. وإن نجاح التخطيط متوقف على نوعية المعلومات ودقتها؛ لأن فعالية اتخاذ القرارات متوقف كلية على هذه الأخيرة، والتي يجب أن تتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي.

3- خصائص التخطيط:

يتميَّز التخطيط بالخصائص الآتية[1]:

أ- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغيير؛ وبالتالي يمكننا التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها، والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها. كما يبين التخطيط أهداف المنظمة بوضوح؛ حتى يستطيع كل أفرادها العمل على تحقيقها والتنسيق بين أنشطتها المختلفة.

ب- يعمل التخطيط على التخفيض من العمل غير المنتج؛ وذلك من خلال اقتصار الأعمال على الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة، وذلك عن طريق دراسة واختيار هذه الأعمال بدقة وعناية، لتحقيق ما سُطر من أعمال.

ج- التخطيط يجبرنا على تخيل الصورة التشغيلية لحجم الموارد اللازم استخدامها كماً ونوعاً، والحرص على الاستغلال الأمثل لها، مع الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات الطارئة.

4- أنواع التخطيط:

يمكن تقسيم التخطيط إلى ثلاثة أنواع تتمثَّل في:

أ- التخطيط الاستراتيجي: من مهامه الاهتمام بالشؤون العامة للمنظمة ككل، توجيهه يتم من طرف المستويات الإدارية العليا بإشراك جميع المستويات الإدارية الأخرى؛ لأجل تحقيق الغايات التالية:

- إعداد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- ضمان مشاركة متعددة المستويات للعملية التخطيطية.
- العمل على تطوير المنظمة، من حيث تآلف وتجانس خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

ب- التخطيط التكتيكي: يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، ويهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستويات الدنيا وكيفية القيام بها، وما هو ضروري منها، لتحقيق ما سُطر على المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية. كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ج- التخطيط التنفيذي: يُستخدم هذا النوع لإنجاز مهام ومسؤوليات عمل المكلف به، ويمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. إن التخطيط الأحادي يطبق على الأنشطة التي تكرر مثل خطة الموازنة، أما الخطط المستمرة الاستخدام فتخص الإجراءات والسياسات.

5- مبادئ التخطيط:

يتوفر التخطيط على بعض المبادئ العامة لكي يكون فعالاً، ومن هذه المبادئ[2]:

أ- الإسهام في تحقيق الأهداف: إن الهدف الرئيسي لكل خطة رئيسية أو فرعية هي تسهيل الوصول إلى أهداف المنظمة، ويعتمد ذلك على طبيعتها الهيكلية للمنظمات. فالهدف الرئيسي يخص المنظمة ككل، أما الأهداف الفرعية تخص كل وحدة وكل فرع وكل قسم في الإدارة، وكلٌ له دوره في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب- الموضوعية: إن نجاح عملية التخطيط تكفلها الحصر الشامل لجميع الوفورات والإمكانيات المقدور على استعماله فعلياً. بمعنى لا يمكن ضمان نجاح عملية التخطيط من خلال الاعتماد على آليات غير مضمونة. إن نجاح عملية التخطيط متوقف وبشكل قطعي على صحة المعلومة المعتمدة؛ لأن فعالية

(1) انظر: بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 89.
(2) انظر: بشير العلاق، مرجع سابق، ص 89-90.

القرارات متوقف عليه؛ وهذا لضمان لعدم هدر الوقت والجهد، وهما العاملان الرئيسيان في إرساء ركائز حقيقية نحو تحقيق الهدف.

ج- شمولية التخطيط (الشمولية): تعني الإقرار بأن المنظمة كيانٌ لنظام كامل، يعبر عن مجموعة الأنظمة الفرعية المكونة لهذا الكل. فمجموعة الأنشطة المشكلة لكيان المنظمة تعمل مجتمعة صوب تحقيق هدف واحد. إذن التخطيط هو وظيفة كل مدير فيها، بغض النظر عن مستواه التنظيمي وعن طبيعة النشاط الذي يريده. فالمدير العام يقوم بالتخطيط، شأنه شأن رئيس العمال، فالأول تُوكل له عملية التخطيط الشامل للمنظمة وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف العامة، ورؤساء الوحدات عملهم منوطٌ بتحديد برامج العمل اليومي اللازم لبلوغ الأهداف التشغيلية. ولما كانت العملية الإنتاجية تعبر عن سلسلة من النشاطات تضمنها مجموعة من الوظائف، عملية التنسيق تصبح أكثر من ضرورة؛ وذالك ضمانا لنجاح المهمة.

د- استمرارية التخطيط: التخطيط من الوظائف المستمرة طوال حياة المنظمة، منها ما تعمل في ظروف غير ساكنة، وتتسم بالتغيير والديناميكية. فالتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية تتطلب دوام الاستعداد لها ومواجهتها، ولا يمكن ذلك إلا بالتخطيط الذي يستمر باستمرار الحياة بحكم الثابت فيها اليوم هو التغيير.

ه- فعالية التخطيط: تُقاس فعالية التخطيط بالقدر الذي يُسهم به في إنجاز الأهداف بعد استبعاد التكاليف وغيرها من النفقات المطلوبة.

و- مرونة التخطيط: يجب أن تكون الخطة مرنة، وهي ضرورة بصفة خاصة في الحالات التي يتصف به المستقبل بالغموض وعدم إدراك حقيقة ما هو متوقع من البيئة المحيطة. ففي هذه حالة الاعتماد على الخطط قصيرة المدى تعتبر هي الأنجع؛ وهذا لتفادي عدم معرفة التأثيرات البيئة الداخلية منها والخارجية. فدرجة الاستجابة عند وضع الخطط قصيرة الأجل تكون أكثر أماناً لقدرة الاستجابة على التغير. إن الأحداث غير المتوقعة هي من المسلمات التي لا يجب اختزالها؛ فدرجة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ لابد من مجابهتها، بما تملكه المنظمات من قدرة على توظيف ما تملكه من صحة للمعلومات وفي حينها.

6- أهمية التخطيط:

يمكن حصر العديد من النقاط التي تعتبر من الأبجديات المشكّلة للأهمية البالغة لعملية التخطيط نوردها في الآتي:

أ- مواجهة التغيير وعدم التأكد: هنا تقع الأهمية على عاتق هذه الوظيفة التي تُوكل لها هذه المهمة للتقليل على الأقل من المخاطر. فمواجهة ما ينطوي عليه المستقبل يتطلب حصر الإمكانيات بما فيها قيمة المعلومة ودقتها؛ لذا أصبح التخطيط أمراً ضرورياً لمواجهة جملة التهديدات وتحويلها إلى فرص حقيقية. فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة، والنتائج المتوقعة، وعلاقة ذلك بجملة أهدافه.

ب- التركيز على الأهداف: تسعى المنظمات للوصول إلى أهداف محددة، وذلك من خلال حصر الإمكانيات وتوجيهها نحو تحقيق هذه الأهداف، مستغلةً كل الظروف التي من شأنها تُخفض القيم؛ إذ من خلال هذه الأخيرة تخفض نفسها من الوقوع في دائرة التكاليف، الانحراف الأخطر المهدد لكيان كل تنظيم. يحدد التخطيط الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف؛ وهو بذلك يساعد كل فرد أو جماعة بالمنظمة على معرفة ما تسعى إليه من أهداف. إن تحديد الأهداف يعني الوصول إلى النهايات أو النتائج المطلوبة، وهو قمة ما ترغب المنظمات الوصول إليه.

ج- الرشادة: إن الابتعاد عن الارتجالية والعشوائية يعني الاستغلال الأمثل للموارد، وهي الأهمية البالغة التي يوليها المهتمون بوضع الخطط إذا ما أرادوا تضييق دائرة الانحرافات عن المنحى المسطر. إن التركيز على كفاءة العملن ورفع درجة الاحتضان للأفراد، من خلال توجيه الجهود بما يتواءم وقدراتهم من شان ذلك تعزيز الرغبة الجامحة. إن الرشادة بالمعنى الأوسع لها تعني الأداء، وإن درجات الارتقاء به يضمنه التركيز على كفاءة العمل، وهي عصارة العملية التخطيطية.

د- تسهيل الرقابة: تعني الرقابة في أوسع معانيها مطابقة النتائج بالأهداف. إذن الرقابة هي الوسيلة التي بواسطتها تتم عملية الكشف عن الانحرافات التي شابت العملية التخطيطية؛ حتى يتسنى للجهة المعنية

التعرف على إنجاز المرؤوسين من خلال ما رسم من أهداف يراد الوصول إليها. وإن نجاعة هذه العملية يعتمد على شروط المعايير المرتكزة على الموضوعية والجدية والثبات والمرونة، وهذه المعايير هي التي تحدد في الأصل عملية التخطيط.

ه- توحيد الجهود: كما أن وضع السياسات المختلفة والقواعد الفعالة من شأنه أن يُوحِّد الجهود ويرشد متخذ القرار من تفادي العشوائية؛ ومن ثمة الابتعاد عن ضغط التهديدات، بالمقابل فإن التخطيط الناجح يضمن خلق روح التعاون بين الأفراد؛ الأمر الذي يقوي لديهم حب العمل الجماعي كفريق، وهو سر نجاح المنظمات اليوم.

و- الاستعداد لمواجهة التغيير: يتطلب النظر إلى المستقبل لاكتشاف الفرص ومواجهة مشاكل استغلالها، فهو يجبر الإدارة على التنبؤ ووضع مقدمات الافتراضات لما يمكن أن يواجه المنظمة من العقبات؛ وبالتالي يساعد على مواجهة التغيير، ويجعلها على استعداد لمواجهته.

ه- حشد الموارد: لكل منظمة موارد نادرة يجب استغلالها بفعالية، والتخطيط يعمل على حشد هذه الموارد والإمكانيات المتاحة، سواءً كانت مالية أو بشرية، واستغلالها استغلالاً يؤدي إلى بلوغ الأهداف؛ وبذلك يساعد على تحقيق الفعالية عن طريق تركيز الجهود على الأنشطة الهادفة.

و- المساعدة في اتخاذ القرار: يوفر التخطيط الإطار العام لاتخاذ القرار الصائب في كل مفاصل المنظمة، حيث أن النتائج غير المثالية هي محصلة حقيقية لغياب هذه الوظيفة.

ز- المساعدة في الاتصال: إن الاستيعاب المنتظم للمعلومات بتعدد مصادره الداخلية والخارجية، وهي الأدوات التي يعتمدها التخطيط في زيادة فعالية هذا العنصر، من خلال تكثيف قنوات الاتصال المعتمدة في كل الاتجاهات.

ح- المساعدة في التنظيم: يساعد التخطيط على بناء الهيكل التنظيمي؛ لأنه يقوم بتحديد الأهداف المتوقعة والإمكانيات اللازمة لبلوغها، وتحديد واجبات كل إدارة في تنفيذ الخطة المعتمدة.

7- معوقات التخطيط:

إن العديد من المعوقات التي تقف كقيود تحُول دونما نجاح هذه الوظيفة أو تُقلل من فعاليتها نوجزها في الآتي:

أ- عدم دقة المعلومات: إن فاعلية القرارات يرجعها الكثيرون إلى صحة المعلومة؛ حيث يتأثر التخطيط بسلامة ودقة المعلومات؛ لذا فإن فشل هذه الوظيفة مرد ذلك إلى الغموض الذي يكتنف البيئة غير المدركة وصعوبة مراقبة مصادر التغيير فيها، حيث التنبؤات لم ترقَ إلى مستويات الدقة الكاملة، من شأن هذا كله يفضي إلى فشل الخطة.

ب- الحواجز النفسية: إن مقاومة التغيير عند الأفراد نابعة من إدراكهم أن أعباءً سوف تضاف على عاتقهم، والذي سوف يفرض في اعتقادهم قيوداً جديدة غير قادرين على تحملها، ويخلق عندهم حالة عدم الاستقرار المُفضي في كثير من الأحيان إلى صراعات بين الوحدات التنظيمية. هذا سببه الخطة الجديدة التي قد تترك آثاراً نفسية على الأفراد العاملين في المنظمات.

ج- تجاهل المبادرة الفردية: يؤدي التخطيط إلى تجاهل المبادرة الفردية؛ لأنه لا يشجع على الابتكار؛ كونها غير مدرجة في عملية التخطيط.

د- التأخر في اتخاذ القرار: يؤدي التخطيط إلى التأخر في اتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة حالة الطوارئ ومعالجة الأزمات غير المتوقعة؛ كونها غير داخلة في العملية المخصصة.

ه- ارتفاع التكاليف: إن التخطيط وما يتطلبه من دقة، مرتفع التكاليف، يهدر الطاقة الإدارية التي تستخدم بفعالية لتحقيق الأهداف. إن الحصول على المعلومات ووضع الخطط والاستعانة بأفراد متخصصين يتطلب أعباءً كبيرة لا تقوى على تحملها إلا المنظمات الكبيرة.

ثانياً- وظيفة التنظيم

1- تعريف التنظيم:

يُعبِّر التنظيم في أبسط معانيه عن الترتيب الحسن للأشياء، أما في أقصى معانيه فهو يعبر عن التوافق الكلي بين خصوصيات العمل المعروض مع خصوصيات العمل المطلوب، بمعنى ضرورة الاحتواء المتبادل لقدرات الأفراد بما تتطلبه الوظيفة من مهام ومسؤوليات ومعارف؛ فهو بذلك يُعد أحد أهم العناصر في العملية الإدارية، حيث كون الإدارة من المنظور التنظيمي هي إنجاز الأهداف من خلال الأفراد وموارد أخرى.

إن الاهتمام الرئيسي بالتنظيم ينصبُّ على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعة العمل المؤهلة لذلك، وتشكيل مراتب السلطة وتوازنها مع المسؤولية. كما أن التنظيم يتضمن تأسيس العلاقات بين نشاطات النظام التي سيتم ممارساتها مع المستخدمين الذين سيمارسونها وبين العوامل المادية والتسهيلات اللازمة لممارسة هذا النشاط؛ وحتى يكون لهذا الأخير فعالية، لابد للمنظم أن يقوم بتصميم بناء رسمي للمهام ولعلاقة السلطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف.

إذن من مقاصد التنظيم الرئيسية هو وضع نظام للعلاقات المنسقة إدارياً، وتحديد الوظائف، وتكوين للوحدات الإدارية المتماسكة. ويُنظر إلى هذه العملية من خلال اتجاهين: الأول الاتجاه البنائي الذي يُقر بأن التنظيم هو تحديد علاقات السلطة، من خلال إيجاد هيكل تنظيمي رأسي وأفقي بين المناصب التي أسندت لها الواجبات المتخصصة اللازمة لتحقيق الأهداف؛ أما الاتجاه الثاني فهو الاتجاه السلوكي الذي يعتبر أن التنظيم هو نظام تعاوني يتقاسم فيه الأفراد الأدوار في إطار تعاوني، لأجل تحقيق أهداف محددة.

يُستنتج من خلال ما طُرح من توضيح لهذا المصطلح أن هذا الأخير يُعبر عن ذلك الترتيب للطاقات الإنسانية والمادية قصد تسهيل تنفيذ الأعمال بغية الوصول إلى الأهداف، وذلك من خلال تحديد المهام الضرورية وإسنادها إلى الأفراد القادرين بمهارتهم وجهودهم على تحقيق الأهداف المسطرة.

2- أنواع التنظيم:

يأخذ التنظيم شكلين هما:

أ- التنظيم الرسمي:

يخضع سلوك الأفراد وتصرفاتهم لنظام من العلاقات الاجتماعية، ويشكل التنظيم الرسمي جزءاً من هذا النظام. ولقد ذكر " بيرنارد " في تعريفه للتنظيم أن هذا الأخير يعتبر رسمياً في استعداد الأفراد في الاتصال فيما بينهم، من حيث رغبتهم في العمل، في إطار وجود هدف مشترك؛ فكان التنظيم الرسمي هو الشائع. فحسب رأيه: " هو معرفة حدود نطاق السلطة وحدود المسؤولية ". إذن هو يعبر وبشكل وضوح عن تلك القنوات الرسمية الواجب الالتزام بها من طرف العاملين، وفق الأوامر والقواعد المنصوص عليها في اللوائح والقوانين المدرجة ضمن فلسفة المنظمة. إذن يشير التنظيم إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين واللوائح والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله أثناء تأدية مهامه، ويكفي أن يعيها ويدركها العمال، وما ينتج عن هذه التدابير تقليص الاختلافات بين الأفراد، وتقليل الرقابة والانسياب في الأعمال، وتضييق النفقات، وتقييد السلوكات، والتنبؤ بها والتحكم فيها؛ وبالتالي تخفيض درجة تنوعها.

ب- التنظيم غير الرسمي:

يظهر داخل التنظيم في الكثير من الحالات أفراد من بين جماعات العمل يمارسون التأثير في أفراد الجماعة، ويتطلع إليهم العمال للتوجيه والإرشاد، وهؤلاء الأفراد يمارسون التأثيرات غير الرسمية، وهم غير رسميون يستطيعون التأثير في سلوك الجماعة، من خلال مهارات وقدرات خاصة تفي بمتطلبات الأفراد العاملين، كقوة الشخصية مثلاً، وكذا الاحترام والتقدير التي يفرضونها. يُعد هذا التنظيم من الأمور الطبيعية في المنظمات؛ إذ يبدو كظاهرة صحية بوجه عام؛ كونه يساعد المنظمة على التكيف مع الواقع. إذن هو يعبر عن السلوكات الصادرة عن جماعات العمل والخارجة تماماً عن اللوائح الرسمية، والتي قد يستعملها التنظيم الرسمي كتغذية عكسية في تصحيح العديد من الانحرافات.

3- مبادئ التنظيم:

من المبادئ التي يرتكز عليها التنظيم ما يلي:

أ- مبدأ وحدة الهدف: يعني لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل، ولكل إدارة أو وحدة في الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، على أن يتم تقييم فعالية الأداء لكل وحدة بالهدف المسطر.
ب- مبدأ الفعالية: يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكاليف، وهما مؤشران تقاس بهما إنتاجية الأفراد، كزيادة الإنتاج مع ثبات المدخلات، أو التخفيض من المدخلات وبقاء المخرجات ثابتة.
ج- مبدأ الشرعية: يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة، بحيث لا تتعارض مع القوانين التشريعات والعادات والأعراف المعمول بها.
د- مبدأ الثبات: هنا لا يُقصد بالجمود المعنى الشائع؛ فالمعروف أن الثابت اليوم هو التغيير، ولكن الأمر يتعلق هنا كون الأهداف محددة بدقة نجاحُها مرهونٌ بالالتزام الكلي والتقيد بالخطوات التي يظن واضعوها أن الحياد عنها يشكل انحرافاً واضحاً يبعدنا عن تحقيق الأهداف. أي أن الأهداف المحددة بدقة، سواءً كان ذلك على مستوى كل إدارة أو منظمة. وما نعنيه أيضاً أن المقصود من الثبات ألا تكون الأهداف جامدة ويصعب تعديلها، بل ضروري الإبقاء على قدرٍ من المرونة للتعامل مع غموض البيئة الخارجية وما تفرضه من تأثيرات.
ه- مبدأ التخصص وتقسيم العمل: من أهم المبادئ على الإطلاق التي تخص هذه الوظيفة هو مبدأ التخصص، وهو المؤشر الأكثر فاعلية على مدى نجاح سياسة التوظيف، حيث التطابق الأمثل بين متطلبات الوظيفة وقدرات الفرد العامل، إلى جانب تقسيم الأدوار من خلال تقسيم العمل، حيث الاستفادة من مزايا التخصص والتعريف على مكونات وعناصره الرئيسية والفرعية؛ وذلك لتحديد المسؤوليات وتسهيل الرقابة على إنجاز العمل، حسب ما أنيط به كل فرد ليُجازى كلٌ حسب أدائه.
و- مبدأ ديناميكية التنظيم: ويُشير إلى الحركية الدائمة التي تعيشها المنظمة بفعل تأثيرات البيئة الخارجية. ولما كانت المنظمات لا تعيش في فراغ بل في صراع دائم لأجل المحافظة على موضع أقدامها في ظل بيئة شرسة مصارعتها ومجابهتها لا تكون إلا من خلال يقظة إستراتجية فعالة.
ز- مبدأ الوظيفية: وتميز حسب الوظائف الأنشطة وليس حول الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليبقى ويستمر بعض النظر الأفراد.
إن نجاح التنظيم مردُّه إلى الاعتقاد الراسخ بأن بقاءه مرهونٌ بنشاط الوظائف التي تملك قوة استمرارها من ذاتية قوتها المستمدة من قوة نشاط وظيفتها وليس من من الأفراد؛ لأن التنظيم جعل ليبقى ويستمر بغض النظر عن الأفراد.

4- أهمية التنظيم:

لا يعد التنظيم في حد ذاته هدفاً وإنما هو وسيلة يتحقق من خلالها عدة فوائد أهمها:
أ- إذ يعتبر الوسيلة المثلى لتحقيق نوع من الانسجام في تنفيذ الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص وتقسيم العمل.
ب- يساعد على تضافر الجهود بين الأفراد في المنظمة على أساس التعاون.
ج- يؤدي التنظيم القائم على أساس عملي إلى تحقيق وفرة من الموارد المادية والبشرية عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد.
د- يؤدي إلى المساعدة على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد والجهات المستخدمة.

ثالثاً- وظيفة التوجيه

1- تعريف التوجيه[1]:

يمكن تعريف التوجيه بأنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهودا تهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك والمقصود بالقيادة في إطار هذا التعريف القدرة على الحصول غلى تعاون ومساعدة الأفراد على قبول توجيه نشاطهم بطريقة اختيارية. إن السلطة التي

(1) انظر: يحيى مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 175.

يتمتع بها القائد إنما تنبع في حقيقة الأمر من الذين يقوم بتوجيه نشاطهم وفق فريق العمل في شكل منسق ومترابط.

ويعرف" الجيوسي" التوجيه على النحو التالي: " عملية الإرشاد لنشاطات أفراد المنظمة في الاتجاهات المناسبة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، بمعنى العملية التي يتم من خلالها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم، والتنسيق بين جهودهم، وقيادتهم لتحقيق الأهداف ".

إذن هو الكيفية التي نتمكن بواسطتها تحقيق التعاون بين العاملين في المنظمة وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

كما يُعرفه آخرون بأنه: "عبارة عن إحدى الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وينطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من المدى القصير وعلى المدى الطويل. كما ينظر إليه على أنه عملية مستمرة لصنع القرارات وتجسيدها في أوامر وتعليمات، سواءً كانت هذه الأوامر أو تلك التعليمات عامة أو خاصة ".

ومن هنا فإن وظيفة التوجيه في المنظمة تعتبر من أهم مقومات الوظائف الأخرى من تخطيط وتنظيم؛ فأي مسؤول في المنظمة من هرم السلطة إلى أدناه لا تكتمل مهمته عند وضع الخطط والتنظيمات وتحديد الاختصاصات والواجبات، وإنما يتطلب ذلك قيادة الأفراد وتوجيههم وتحفيزهم لإنجاز الخطط وتحقيق أهدافها.

2- أسس التوجيه[1]**:**

أيا كان اللفظ الذي يطلق على هذه العملية، فمفاد ذلك أن يعمل شخص على تنفيذ الأوامر والقرارات والخطط والبرامج التي يتم اتخاذها والواجبة التنفيذ؛ قصد الوصول إلى الأهداف المعنية بواسطة الغير، وهم المعنيون بالإنجاز حسب قوة التأثر.

يُستنتج مما سبق أن محور التوجيه يقوم على عنصرين أساسيين هما: الاتصال، والرقابة.

إذن التوجيه يشمل على كل ما يستعمله الموجه من أساليب للتأثير على سلوك معاونيه أو مرؤوسه خلال أعمالهم قصد الإنجاز.

إن الأساس الجيد لممارسة وظيفة التوجيه على النحو المستهدف ينبغي أن يرتكز على العديد من الأسس نوجز بعضاً منها في الآتي:

أ- **ضرورة تحديد الهدف:** إن ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين الأهداف يُعدُّ بمثابة المحور الأساسي للتوجيه داخل المنظمة، من شأنه أن يعطي معنًى حقيقياً للجهود المبذولة على مستوى الأفراد أو الجماعات. كما أن لوحدة الأمر والتوجيه دورٌ هام في تجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة لأجل التنفيذ من طرف المسؤولين كأفراد أو جماعات.

ب- **روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل:** وهي بمثابة دعامة أي عمل ناجح، مردُّه إلى التشبث بمبدأ تطبيق العدالة والمساواة في المعاملة والابتعاد عن حالات التميز في منح الثواب أو توقيع العقاب، بمعنى ضرورة الأخذ عند اتخاذ مثل هذه القرارات. إن تبنِّي هذه القرارات على أسس موضوعية يؤمِّن عملية الاستقرار.

ج- إن حدود طاقة المرؤوسين محدودة ودرجة التحمل لديهم متفاوتة؛ وبالتالي فإن إصدار الأوامر يجب أن تكون واضحة وكاملة وفي حدود هذه الطاقة وقابلة للتنفيذ كذلك؛ لأن أعباء الأدوار وهي الطاقة غير المحتملة نتائجها في نهاية المطاف كثيراً ما تكون عكسية.

د- **تنمية روح الولاء عند الأفراد العاملين:** لا يمكن تجسيده إلا بالتقدير الإيجابي لجملة المكاسب المادية والمعنوية المتحصل عليها. إذن تنمية مفهوم الرقابة الذاتية كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى مرده إلى هذا التجاذب.

(1) انظر: علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 156.

هـ- توفير المعلومات الضرورية: إن فاعلية اتخاذ القرارات مرهونة وبشكل كبير على صحة المعلومات ودقتها كماً ونوعاً واستغلالها، والتي عن طريقها يمكن توفير قاعدة معلوماتية شاملة حول طبيعة العمل وكيفية تطوير أداء العاملين على مختلف مستوياتهم والذي من ورائه يتم تحسين الأداء الوظيفي للمنظمة.

و- تحفيز العاملين: إن تحريك دوافع الأفراد نحو ضمان أداء راق لا يُؤمِّنه إلا ما تطرحه المنظمة من مثيراتٍ إيجابية تستثير بها الطاقة الكامنة التي تزخر بها داخل الأفراد، وفعالية هذه الحوافز تكمن في الربط الصحيح لهذه المثيرات بدوافع الأفراد.

3- ركائز التوجيه:

إن التوجيه بالمعنى السابق الذي أشرنا إليه له ثلاث ركائز أساسية هي: الاتصال، القيادة، ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة. وهذه الركائز متداخلة يصعب تحديد الخطوط الفاصلة بينها، ونستعرض أدناه هذه الركائز أو المكونات المهمة[1]:

أ- الاتصال: يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث وشكاوي وغيرها؛ وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه. ولذا فالمشكلة الأولى في العملية الإدارية هي مشكلة الاتصال باعتباره وسيلة لنقل المعلومات والبيانات والأفكار والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات، لكن هذا التأثير لن يتحقق إلا إذا ما تأخرت الإدارة المعنية بالاتصال، وتأكدت بأن الرسالة قد سلمت إلى المرؤوسين وأنهم فهموا واستوعبوا هذه الرسالة.

ب- القيادة: يرى البعض أن القائد يُولد ولا يُصنع؛ فليس كل مدير قائداً، وإنما يمكن أن يكون القائد مديراً. ويفترض البعض أن هناك ارتباطاً وثيقا بين القيادة والأداء الفعال.

ج- رفع الروح المعنوية للعاملين: إن العمل على إشعار الفرد أنه داخل دائرة الاهتمام من شأنه أن يُؤمِّن اندماجه كلية في جماعة العمل وأنه عنصر لا يمكن اعتباره حيادياً، بل له دوره في خلق القيمة الفعلية التي قد يكون لها الفضل في إكساب القوة التي تستطيع من ورائها المنظمة أن تصنع منها التميز.

4- مبادئ التوجيه:

تقوم وظيفة التوجيه في المنظمة على المبادئ الآتية:

أ- مبدأ تجانس الأهداف: يرتبط هذا المبدأ بالتوجيه، وذلك عن طريق سياسات العمل الإداري والتنظيمي الخاص بالمنظمة الباحثة عن ضرورة توطيد التجانس بين الأهداف الجماعية والأهداف الفردية وكذا الهدف العام للمنظمة. ويعكس هذا المبدأ طبيعة اتساق التعاون بين جميع المستويات، ولا سيما أن داخل المنظمة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث توجهاتها وأهدافها، ولكي تقوم عملية التوجيه بوظيفتها الحقيقية لابد من توظيف هذه الاهتمامات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.

ب- مبدأ وحدة الأمر: إن تشتيت الجهود، وكذا هدر القيم مصدرهما التعارض الذي قد ينشأ من تعدد مصادر الأوامر التي تصدر من مواقع متعددة، فيحدث في ذلك إرباك حقيقي لدى الجهات المنفذة؛ فيصبح ما يسمى بغموض الدور هي الحالة المسيطرة؛ فتتفرق بذلك جهود العاملين وتحجم فاعليتهم وتحيد عن تحقيق الأهداف؛ لذا فإن إيكال الأمر إلى جهة واحدة من شأنها القضاء على تشتيت الجهود للإصغاء بعناية لما يريده المسؤولون.

5- أهمية التوجيه[1]:

(1) انظر: منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 205 ؛ ثابت عبد الرحمن وإدريس جمال الدين موسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 241-242.

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء العملية الإدارية كلها؛ فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات باحترام خصوصيات الوظيفة وما تتطلبه من قدرات التي يفترض أن يتمتع بها الأفراد.

إن ضعف الالتزام تجاه المنظمة مردُّه في كثير من الحالات إلى التباين الكبير بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف ومسؤوليات وبين عجز الأفراد على مواكبة هذه المتطلبات، وهو ما يعكس حقيقة الاختلال في وظيفة التوجيه؛ وبالتالي الأمل يصبح ضعيفاً في تحقيق فعالية الأداء الحتمية المنشودة لتحقيق التميز.

إن وظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها في جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تزداد في المستويات الدنيا، حيث العلاقة تكون مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين أفراداً وجماعات. فعملية الاحتضان تكون أوسع؛ فتظهر بذلك فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم بفضل تزايد أهمية التعليم والإرشاد. إن عملية التوجيه في هذا المستوى هو بمثابة الفرصة التي من خلالها تصبح عملية تبادل الآراء في شأن ما يمكن أن يعيقهم عن أداء مهامهم، فيمكن بذلك تذليل هذه المعوقات، وخاصة ما تعلق بالعمل وطرق إنجازه.

إن ما يجعل عملية التوجيه في بعض الأحيان تشهد نوعاً من الصعاب كون الفاعل فيها بداخله رغبات تصل في كثير من الأحيان إلى درجة التناقض؛ فالميولات والتفضيلات وكذا الرغبات ممثلة في القوة المحركة التي تدفع الأفراد نحو سلوكات ما المنظمة تسعى دائما أن تكون إيجابية بما يخدم مصالحها؛ لذا فالموجه يدرك تمام الإدراك أن نجاح هذه الوظيفة مرهونٌ بما يطرح من وسائل تكون لها القدرة على استثارة هذه الطاقات. إن التعامل مع كتلة بشرية يسودها الغموض كون الإنسان تصطدم في كثير من الأحيان دوافعه المتعددة بالوسائل المحدودة، وهي الحالة التي يصعب فيها التحكم في سلوكه؛ الأمر الذي يتطلب قوة تأثير فعالة لتوجيه الأفراد نحو السلوكات المطلوبة؛ لذا فعملية التوجيه ليست بالمهمة السهلة؛ فالأمر يتطلب الاطلاع وبشكل جيد على بيئة الأعمال التي ينشط فيها الأفراد العاملون، فالتباين في العادات والتقاليد والتي لا يجب اختزالها؛ لأنها تمثل الهوية الحقيقية التي يرفض الأفراد التنازل عنها فتصبح بذلك عملية التوجيه ليست سهلة.

عندما يقوم الموجه في العمل بمراقبة أعضاء الفريق فإنه يعمل على مساعدتهم حيث:

- يسهل التوجيه من مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.
- يوفر التوجيه اتصالاً مباشراً بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياطاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.
- يتيح التوجيه الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من المشكلات في العمل، من خلال التوجيه الدائم الذي يقوم به المدير أثناء متابعة الأداء؛ مما يساعدهم على أداء وظائفهم على نحو أفضل.
- يرشد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لهم الانحراف عن تحقيق الأهداف للمنظمة.
- إن التوجيه في الوقت ذاته يشمل التدريب بطريقة غير مباشرة، فنجد مثلا أن المدير أو رئيس القسم عندما يقوم بتوجيه العاملين معه لتصحيح الأداء فهو بذلك يدربهم ويساعد على تنمية مهاراتهم.

رابعاً – وظيفة الاتصال

إن امتلاك نظام اتصالٍ فعال يضمن نقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيُّرات التنظيمية، وإبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراء معايير الأداء، وكذا التعرُّف على فهم العاملين وردود فعلهم للرسائل المقدَّمة إليهم، هي أحد المُؤشِّرات الحقيقية لنجاح المؤسسة وتماسكها.

1- تعريف الاتصال:

(1) انظر: محمود فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة تنظيم الأعمال ، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ط2، ص 93 ؛ عبد السلام أبو قحف، أسس التنظيم الإداري، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009، ص 121.

« إذا كان التماسك الاجتماعي يُعبِّر عن قوة الروابط التي تقوم بين الأفراد والجماعة، وكان النزاع يُمثِّل التهديد الذي يُصيب هذه الروابط نتيجة التناقض بين سلوك ومواقف الأفراد والجماعات، فإن هناك بعداً ثالثاً لدراسة التفاعلات الاجتماعية غير البعدين السالفين، وهو البعد الذي يُمثِّل انتقال المعلومات التي تتمُّ خلال التفاعلات الاجتماعية، وهو ما اصطُلح على تسميته بالاتصال »[1].

إن أي عملية تفاعلٍ اجتماعي يتمُّ فيها انتقال المعلومات بين أطراف التفاعل، يكون لها تأثيرٌ على مدرَكات هذه الأطراف وعلى سلوكهم؛ فهو بذلك يُعتبر عنصراً في وجود تآلف الجماعات.

« يتَّصل الأفراد والجماعات مع بعضهم بطرقٍ عديدة بخلاف اللغة، ولكن يتضمَّن كل نوعٍ من الاتصالات رموزاً ذات معانٍ مختلفة والتي تختلف من جماعةٍ لأخرى »[2].

إن من أهداف الاتصال تبادل البيانات ووسائل المعلومات مع أجزاء المؤسسة، وكذا المؤسسات الأخرى المختلفة في البيئة المحيطة. يقول في هذا السياق ***جيرالد جرينبلاج و روبرت بارون***: « إن الصورة التي تقفز إلى ذهنك عندما تُفكِّر في اتصال العمال بالمؤسسات ببعضهم البعض، قد يكون ذلك في صورة شخصٍ يأمر آخر بأن يُؤدِّي عملاً ما، ومع ذلك فإن عملية الاتصال في المؤسسات قد لا تُعطي عملاً واحداً، بل سلسلةً من الأحداث، وحتى تعمل هذه الأخيرة بكفاءة، فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق فيما بينهم بعنايةٍ فائقة، هذا التنسيق الذي يعكس تبادل البيانات والمعلومات مع أجزاء المؤسسة »[3].

2- عناصر الاتصال[4]:

يتَّضح من خلال ما سقناه من تعريفاتٍ أن هناك عناصر تتكوَّن منها عملية الاتصال متمثِّلة في أربعة أقطاب: مُرسِل، ورسالة، ووسيلة، ومُرسَل إليه.

أ- المُرسِل:

هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يودُّ أو تودُّ نقل الرسالة (مجموعة الأفكار والمعلومات) إلى طرفٍ آخر، حسب طريقة فهمه وتفسيره وحكمه عليها، وهو ما يُعرف بالإدراك، إلى جانب تأثُّره بالخبرة المكتسَبة لديه لجملة المعلومات المتشابهة والمُكمِّلة ذات الصلة.

ب- الرسالة:

تتمثَّل في الرموز الحاملة لأفكار ومعلومات وآراء المُرسِل، تأخذ عدة أشكال، مثل الكلمات، الحركات، الأصوات، الحروف، الأرقام، الصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسم، الملامسة، الهمسات، المصافحة. ومن الأهمية بمكان أن نُوليَ العناية الكاملة للاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها؛ لتفادي سوء الفهم وتجنُّب العديد من المشاكل، وعلى المرسِل أن يعرف أن صياغة هذه الرموز قد يكون لها معانٍ مختلفة باختلاف الأفراد، وكذا تضمُّنها معانٍ خفية أو ناقصة، مترادفة أو متعارضة، وقد تكون هذه المعاني مقصودةً من طرف المُرسِل.

ج- الوسيلة:

إن الدور البارز الذي تلعبه وسيلة الاتصال في فهم الرسالة متوقِّفٌ على انتقاءٍ واختيار أفضل للوسيلة الأكثر تعبيراً وفعالية، فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والمؤتمرات والندوات، وكذا المكتوبة كالخطابات والتقارير والمجلات والمنشورات وإجراءات العمل المعهودة من وسائل تعبير مختلفة، وهو ما يدخل في إطار الوسائل الرسمية أو المعترَف بها من طرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة، رغم أهميتها وضروريتها في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

---

(1) Paul, Consensus on employée communication personnel periodicals, Divisions American management, New York, May 1987, p 62.

(2) أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطبعة الاستقلال، القاهرة، 1984، ص 11.

(3) جيرالد جرينبلاج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 349.

(4) عبد الغفور يونس، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، (د.ت)، ص ص 374-377.

د- المُرسَل إليه (المستقبِل):

وهو الشخص المستقبل لهذه الرسالة - وقد تكون جماعة - ومن خلال حواسه المختلفة يتمُّ تنظيم واختيار المعلومات، والتي على ضوئها يُعطي لها تفسيراتٍ ومعانٍ ودلالات، وهي مُتأثِّرة هي الأخرى بشخصيته، وأسلوب إدراكه، ودوافعه، وقدراته، وأهدافه، وكذا حالته النفسية، والمنعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

3- أهداف ووظائف الاتصال:

إن نقل وتبادل الأفكار بين الأفراد ومن خلال الرسائل التي يتبادلونها، تُمثِّل أسمى أهداف الاتصال؛ فهو بذلك يسعى إلى تحريك السلوك عند الفرد والذي تهدف من ورائه المؤسسة إلى الرفع من أداء عمالها؛ فقد يكون هذا السلوك ظاهراً أو غير ذلك، ينعكس على اتجاهات الفرد نحو عمله، وعلى قدرته على تقبُّل أفكار الغير، والرغبة في تعديل سلوكه إذا لزم ذلك.

ويشير ***سيسلاجي*** و ***ولاس*** إلى « أن تحديد الوظائف الرئيسية التي تُؤدِّيها عمليات الاتصال تعود إلى ***وليام سكوت***، و ***بيترس متشل***؛ حيث حدَّداها بثلاثة أهدافٍ رئيسية تُوجِّه الاتصال في المؤسسات»:

أ- الجانب الانفعالي (العاطفي):

تتكوَّن شبكات الاتصال عادةً من الأفراد، ويدخل في أغلب ما يتبادله هؤلاء الأفراد ويتناقلونه من جوانب عاطفية، وسواءً كان الاتصال رسمياً أو غير رسمي، فإنه يُعدُّ أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة، وحيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال ببعضهم التعبير عن حالات الشعور بالسخط أو الرضا، كما أنه يُوفِّر للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبِط بعملهم وأدوارهم في مجالات الصراع بين الأفراد والمجموعات.

ب- الدوافع:

وهي الطاقات الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد والتي يُراد تحويلها عن طريق ما تطرحه المؤسسات من ميزاتٍ تستنهض بها هذه الطاقات، ليدخل الاتصال كأحد العوامل الرئيسية في الربط بين هذه الدوافع والمثيرات، وفعاليتُه تكمن في تعديل السلوك وتوجيهه نحو تقويم الأداء.

ج- المعلومات:

يُساهم الاتصال في تقديم المعلومات، بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات؛ فعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، وهو ما ركَّزت عليه البحوث التجريبية في مجال الاتصال كالعمليات الخاصة بمعالجة المعلومات، ولتحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد والمجموعات والقرارات التنظيمية.

4- أهمية الاتصال:

يُعتبر الاتصال الوظيفة الحيوية والضرورية لمُتَّخذي القرارات والجهات التنفيذية في المؤسسة؛ حيث تبرز أهميته في الصور التالية:

1- تفهُّم الفرد للعمل المنُوط به (تفهُّم وإدراك الأدوار).
2- التعرُّف على مشكلات ومُعوِّقات العمل.
3- تدعيم مفهوم العلاقات، وتنمية روح الفريق.
4- تحقيق التناسق في الأداء.
5- تقليل الإشاعات في المؤسسة.
6- تحقيق الفاعلية في عمل الإدارة.
7- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة عن طريق الاتصالات الخارجية والإعلان والترويج.
8- تدعيم العلاقات مع المجتمع، عن طريق التعامل مع الجماعات المختلفة، سواءً موردين، دائنين، أجهزة حكومية، ... الخ.

5- مُعوِّقات الاتصال:

يُعتبر عدم الوضوح واكتمال الصورة من المُعوِّقات المُؤثِّرة على الاتصال والتي تحول دون تحقيق الأهداف. يقول ***أحمد ماهر*** في هذا الشأن: « تتعرَّض عملية الاتصال لبعض المُعوِّقات التي تُقلِّل من

كفاءته، وهذه المُعوّقات تُؤدّي إلى التشويس (عدم الوضوح) على عملية الاتصال وعلى عناصر الاتصال نفسها »[1].

ويمكن أن يتأثَّر الاتصال سلباً بمُعوّقات تحُول دون وصول المعلومة نذكر أهمها[2]:

أ- مُعوّقات عادية:

والمُتمثِّلة في ملازمة الضوضاء للبيئة المادية للعمل والصادرة عن الآلات والمعدات المستخدَمة، وكذا ما يصدر من الزملاء والتي قد تُؤثِّر على الطرف المستقبِل للمعلومة.

ب- مُعوّقات ذاتية وشخصية:

والمُتمثِّلة في الانفعالات الشخصية، سواءً للمرسِل أو للمستقبِل، كالخوف والقلق والتوتُّر.

ج- مُعوّقات تنظيمية:

إن ارتفاع وتضخم الهرم التنظيمي العاكس لطول خط الاتصال، وكذا الطبيعة الانعزالية لرجل الإدارة العليا الرافضين لتقبل معلوماتٍ تتعارض مع ميولهم، هذه المواقف المخلِّفة حتماً لنسبٍ كبيرة من القرارات الهامة والرئيسية، نجدها لا تُبنى على أساسٍ كامل وموضوعي للموقف؛ حيث العزل الواضح للمرؤوسين عن عملية اتخاذ القرار في الوقت الذي يجب فيه معرفة آرائهم والحصول على تعاونهم في هذا الشأن لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكل العمل.

إن الاهتمام بنظام إرجاع الأثر المجسِّد للأداء الفعال المعتمد على شبكة اتصالٍ فعالة للقضاء على الإشاعات المغرضة التي قد تُشيع الفوضى والمُؤثِّرة سلباً على بيئة العمل والمناخ السائد فيها.

« توجد عدة وسائل يمكن بواسطتها التغلُّب على مشاكل الاتصال، وحتى يمكن تحقيق اتصالٍ فعال لا بد من معرفة خطوات عملية الاتصال، باستخدام لغةٍ واضحة ومعرفة التعامل مع إرجاع الأثر، تنمية عادات الاستماع الجيِّد، وفهم انشغالات وتعبيرات الآخرين »[3].

خامساً- وظيفة الرقابة

إن وظيفة الرقابة علاقتها بمختلف الوظائف الأخرى وطيدة بحكم ضرورة تواجدها في كل مرحلة من مراحل تنفيذ أنشطة المنظمة.

يحتاج تحديد مفهوم الرقابة كركن من الأركان الإدارية إلى إيضاح مفهومها، وذلك بغرض توضيح مختلف وجهات النظر التي قيلت في هذا الصدد للوقوف على معنى محدد ومنضبط لهذا المفهوم. كما يحتاج مفهوم الرقابة أيضاً إلى بيان مراحلها، حيث أنها لا تتم بطريقة عشوائية، ولكن في إطار علمي ووفقاً لظروف ومراحل مدروسة تعتمد كل منها على الأخرى، بحيث يؤدي غياب إحداها أو عدم تحققها على نحو سليم إلى فشل الرقابة في أداء دورها أو في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

1- تعريف الرقابة[4]:

هي رابع العمليات الإدارية، وتتولى المسؤولية في اكتشاف الأخطاء التي قد تحدث في إحدى العمليات الإدارية التي سبقتها، والتي تعمل على تحديد نقاط ضعف وانحراف والعمل على تقويمها وتعديلها بالشكل المناسب.

تُشير الرقابة إلى العملية التي تُقاس بها نتائج أعمال المرؤوسين لتعزيز ما هو ما هو مطابق مع الأهداف وتعديل ما هو منحرف عنها، وذلك من خلال استعمال كافة المعارف والخبرات المبنية على المعلومة الصحيحة التي من خلالها يكون قرار هذه الوظيفة فعالاً.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، كلية التجارية، جامعة الإسكندرية، 2003، ص 346.
(2) أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مرجع سابق، ص 11.
(3) عثمان إسماعيل و حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، 1988، ص 359.
(4) انظر: محمد يزيد الصحاف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 341.

يُعرِّف " هنري فايول " الرقابة بأنها: " التحقيق فيما إذا كان كل شيء ينجز طبقاً للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وإن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء – الأشياء – الناس – الأفعال ".

يُعرِّفها " محمود حسن هيثم البردي " على أنها: " العملية التي يتم من خلالها الترصد لعدم الوقوع في الأخطاء، وذلك من خلال تطبيق ما يسمى بالرقابة الذاتية ".

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الرقابة نشاطٌ إداري منظم تقوم به الجهة المسؤولية، يشمل على الملاحظة المستمرة تخص الأداء وقياس أساليبه ومقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقاً؛ لتحديد الانحرافات، وتوخِّي عدم الوقوع في الأخطاء، وتحديد الطرق العلاجية لها عند اكتشافها.

2- أنواع الرقابة[1]:

أ- الرقابة القبلية: يهتم هذا النوع بالتأكد من توفير جميع متطلبات وسائل إنجاز العمل: قبل البدء في التنفيذ، أي قبل بدء الأداء، فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، كما أنها تعمل على التنبؤ بالمشاكل المتوقع حدوثها والاستعداد لمواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها. وبالتالي فإن هذه الرقابة تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي قد تعترض طريق التنفيذ الأحسن. يستنتج من ذلك أن هدف هذه الوظيفة يتمثل في منع المشكلات التي قد تحدث نتيجة الانحراف عن معايير الأداء، ولما كانت الانحرافات هي الوجه الثاني للتكاليف فإن السيطرة عليها يعد بمثابة أولى خطوات النجاح.

ب- الرقابة الآنية: هي رقابة تساير العمل وتراقب مستوى الإنتاج وفق المراحل المخطط لها. إذن هي الرقابة التي تتماشى وتحويل المدخلات إلى مخرجات، حيث عملية التدقيق والتفتيش عند بداية كل مرحلة، وتحييد الانحرافات فيها قبل مباشرة أو الانتقال إلى مرحلة ثانية. إن نجاعة هذه العملية تتأكد أكثر بمدى صحة المعلومات ودقتها التي يزود بها المسؤولون عن أحوال العمل ومستوى الإنجاز.

ج- الرقابة الذاتية: هي رقابة تمارس من طرف أشخاص وصلوا إلى درجة التمكين الفعلي، أي أنهم بالفعل هم أصحاب القرار، حيث إن إدراك الفرد بأنه انتقل فعلاً من العمل عند من يملك إلى العمل فيما يملك، بمعنى أنه أصبح المسؤول عن نتائج الأعمال، وهو من يتحمل تبعاتها. وتفادياً لكل هذه الاحتمالات، يصبح الترصد لعدم الوقوع في الأخطاء هو الشغل الشاغل، وحينها تصبح ذات الفرد هي من تقوم بهذه الوظيفة.

3- مجالات الرقابة:

تتمثل مجالات الرقابة في[2]:

أ- الرقابة على مستوى المنظمة: تتمثل هذه الوظيفة في تقييم الأداء الكلي للمنظمة ككل خلال فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المبرمجة، وذلك من خلال استخدام معايير خاصة مثل: الربحية، معدل العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، ورضا العميل الخارجي.

ب- الرقابة على الإنتاج: هي العملية التي من خلالها تتم مطابقة ما تم إنتاجه مع ما هو مطلوب، بالاستناد على المعايير المعدة لذلك، كعدد الوحدات المتفق على إنجازها، وكذا الطريقة المتبعة في الإنجاز، الوقت المحدد لذلك، بالإضافة إلى أن الرقابة بمعناها الأوسع تشمل المعدات والآلات المستعملة في الإنجاز، وأن استعمالها يتم بالطريقة الأنسب.

ج- الرقابة على جودة المنتجات: تعد هذه المرحلة صلب العملية الرقابية؛ إذ يعتبر المنتوج بما يملك من واجهة تنافسية هو سر بقاء ونماء المنظمة؛ إذ من الضروري جداً أن يحمل هذا المنتوج مواصفات تكون متطابقة تماماً مع ميولات وتفضيلات ورغبات وتوقعات العميل الخارجي.

د- الرقابة على المورد البشري: كون العنصر البشري اليوم هو مصدر كل تغيير وتحديث، وأن الجانب الأكبر في إحداث التفوق منسوبٌ إليه؛ لما يملك من طاقة كامنة لو يتم عملية استنهاضها وتأهيلها بالطريقة

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 446- 449.

(2) انظر: أبو بكر مصطفى يعيرة، " الرقابة الإدارية في المنظمات "، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 273، ص 27-28.

الأنسب من خلال استعمال مهاراته وإبداعاته، وهو دور العملية الرقابية من اكتشاف المهارة البشرية الممثلة للرأسمال الفكري أحد الأصول الذي لا يوجد لها نظير.
وتشتمل الرقابة هنا في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء، ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة للعاملين. وتستخدم عدة معايير للرقابة على الفرد العامل، منها ما هو كيفي وكمي، وهي تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على مرؤوسهم.

4- أهداف الرقابة:

إن المقصود بالرقابة هو تأمين القيادة الناجحة في إدارة المنظمة؛ ومنه فإن الأهداف الأساسية والعمل على تجسيدها هي أولى الأولويات؛ هذه الأهداف يمكن إيجازها في الآتي:

أ- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكيد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم، وأن تنفيذها يسير وفق ما سُطر لها من خلال تنفيذ المهام والواجبات.

ب- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومدى تنفيذ الواجبات.

ج- اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها، واختيار ما يلزم لمنع حدوثها، وذلك من خلال معرفة أسبابها.

5- مبادئ الرقابة:

أ- مبدأ الملائمة والوضوح: يجب أن تلائم مقاييس العملية الرقابية وأدواتها مع الحجم وطبيعة نشاط المنظمة، كما يتوجب أن تكون أهداف الرقابة واضحة المعالم.

ب- مبدأ الموازنة بين العائد والتضحية: أي أن تكاليف العملية للرقابة يجب ألا تفوق عائدات المنظمة؛ حتى لا تكون عبئاً إضافياً على المنظمة ينقص من قدرتها التنافسية، وخاصةً فيما يتعلق بأسعار منتجاتها.

ج- مبدأ المرونة: هي درجة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ بما يتناسب والظروف الراهنة؛ لتصبح المرونة هي المجال الأنسب لمواكبة متطلبات العملية الرقابية بما تملك من وسائل ومعايير وأدوات.

د- مبدأ الفعالية: هي عملية الكشف عن الأخطاء في مراحلها المبكرة، أو تفادي حدوثها ومنعها لتحقيق حدوثها، وتصحيح الانحرافات، بالاعتماد على معرفة الأسباب المؤدية إلى ذلك.

6- مراحل الرقابة:

تمرُّ عملية الرقابة بعدة مراحل متتالية، تعتمد كل مرحلة منها على المراحل السابقة عليها. وترتبط هذه المراحل بالهدف الرئيسي من الرقابة، والمتمثل أساساً في تقويم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من الأداء؛ لذا فإنه من المنطق أن تكون معايير موضوعية مسبقا لتحديد ذلك.

وطبقاً لما تقدم فإن الرقابة تمر بالمراحل الأساسية ممثلة في[1]:

أ- تحديد معايير الرقابة:

لكي يمكن مراقبة أداء المنظمة لأعمالها بطريقة فعالة، فإنه يجب أن تكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، فنجد مثلا بعض المنظمات تحدد رقما معينا كمعيار النتيجة لنشاطها وتعمل جاهدة للوصول إليه، وفي منظمات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد لمكانة المنظمة في السوق، من خلال المحافظة أو توسيع شريحة الزبائن من خلال رضاهم عن مخرجاتها.

فمعايير الرقابة تُشير إلى النتائج المطلوب تحقيقها أو المطلوب الوصول إليها والتي غالباً ما يشار إليها في الخطط والبرامج والسياسات.

ب- تقيم الأداء على ضوء معايير مقررة: تعني هذه المرحلة قياس ومقارنة الأداء الذي يتم فيه المقارنة بالمعايير الرقابية السابق وضعها لتحديد ما إذا كان هناك توافق أو اختلاف.

ج- معالجة الأخطاء والانحرافات: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في العملية الرقابية، والهدف الرئيسي من هذه العملية هو اتخاذ الإجراءات ووضع التدابير التي من شأنها يتم تصحيح الأخطاء.

---

(1) علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 362-366.

7- أساليب الرقابة:

تَستخدم الرقابة عدة أساليب ووسائل وأدوات رقابية؛ وهذا لضمان نظام الرقابة في بلوغ الأهداف التي يرمي لها، وفي مقدمتها قياس الأداء الفعلي ونتائجه. وسوف تتم الإشارة بإيجاز إلى تلك الأساليب والأدوات الرقابية، مع استعراض كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية، ويمكن تقسيم أساليب الرقابة إلى:

أ- التقارير الإدارية: تعد هذه العملية من الأساليب المتعارف عليها لدى جميع المنظمات؛ لأنها تعتبر من أهم الوسائل التي تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة إنجازه؛ وذلك من أجل السماح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة للأداء المخطط، حيث تعمل الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار على تصويبه. وقد تكون هذه العملية دورية، أي تعد بانتظام، حيث تساعد على معالجة الانحرافات في حينها بعد الانتهاء من إنجاز الأعمال.

ب- التقارير الدورية: تكون هذه التقارير بصورة دورية، يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو بعد انتهاء العملية الإنتاجية. ومثل هذه التقارير تكون مختصرة وتحتوي على المعلومات والبيانات الإحصائية، وكذا الحقائق الملموسة. وتكون الجهة المخاطبة فيها هي الإدارة العليا وهذا للوقوف على الإنجازات وما اعترضها من مشكلات.

ج- تقارير التوجيه: لا تقوم تقارير التوجيه فقط بعملية التحليل وتقديم البيانات والتي هي وظيفة تقارير الفحص، بل تقديم التوصيات والاقتراحات والحلول المناسبة بطريقة مقنعة وذات دلالة ملازمة للحقائق والموضوعية، والغرض الرئيسي من هذه التقارير هو تهيئة ظروف أفضل للأداء والمساعدة في حل المشكلات.

د- الملاحظات الشخصية: إن أسلوب الملاحظة يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات، أي أثناء إنجاز العمل، فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها؛ وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية. إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم، وعلى درجة المهارة التي يتمتع بها المشرفون والمدراء.

8- أهمية الرقابة:

ما يمكن استخلاصه من العرض الموجز لجملة أهداف الرقابة هو أن الرقابة ودورها المحوري الذي لا يمكن الاستغناء عنه؛ لما له من دور في تأمين سلامة الأنشطة التي تُشكل كيان المنظمة، سواءً تعلق الأمر بالوظائف التقنية لها أو الإدارية. فنجاح المنظمة مرهونٌ بنجاح هذه الوظائف مجتمعة، مع ضرورة التحسين المستمر، وكذا التطوير المفضي إلى مسايرة ما تفرضه البيئة من تهديدات ومحاولة تفاديها، وهو أمرٌ موكل برمته إلى الوظيفة المحورية ممثلة في الرقابة، وإن فعالية هذه الأخيرة عندما تكون ذاتية.

وتبرز أهمية الرقابة من خلال[1]:

- تمثل إحدى مكونات العملية الإدارية الهامة، وهي ليست نشاطاً مستقلاً، بل هو متداخل مع جميع الأنشطة الأخرى. فاستمرار العملية الإدارية يجعل من الرقابة أيضاً نشاطاً مستمراً، وتظهر أهميتها في كافة النواحي المتعلقة بالعمل الإداري، كما أنها تضمن الالتزام الحقيقي لخطة أو برامج العمل من الناحية الاقتصادية؛ لذا فإنها تكفل حسن تقدير التناسب القائم فيما بين التكلفة والعائد.
- ترتبط الرقابة بالعملية الإدارية ارتباطاً وثيقاً؛ لأن كل من التخطيط والتنظيم والتوجيه يؤثرون ويتأثرون بالرقابة. أي أن هناك تفاعلٌ مشترك بين هذه الأنشطة بما يحقق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

(1) علي شريف، مرجع سابق، ص 366-367.

- تُمثل الرقابة المحصلة النهائية لأنشطة ومهام المنظمة؛ فمن خلالها يمكن قياس كفاءة الخطط الموضوعة وأساليب لتنفيذها.
- ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط؛ لأن التخطيط هو مطلبٌ أساسي للقيام بوظيفة الرقابة.
- إن نجاح عملية الرقابة يتطلب وجود هيكل تنظيمي والمتمثل في أوجه المسؤولية المختلفة للمديرين، وكذا من تُناط إليهم عملية تحقيق الأهداف.
- ضرورة اكتساب الرقابة قدرة التجاوب مع ما تفرضه البيئة المتسمة بالتعقيد؛ فدرجة الاستجابة هنا تكون بنفس درجة التأثير.

الوحدة التاسعة:
القيادة

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف القيادة.
2- يُناقش الفرق بين القيادة والإدارة.
3- يُحلِّل مدخل السمات الشخصية لدراسة القيادة الإدارية.
4- يُناقش المدخل الموقفي لدراسة القيادة الإدارية.
5- يُناقش المدخل التوفيقي (التفاعلي) لدراسة القيادة الإدارية.
6- يُقيِّم عناصر القيادة.
7- يُناقش خصائص القيادة في الإسلام.
8- يُناقش مبادئ القيادة في الإسلام.

تمهيد:

إن ما يشهده عصرنا اليوم من تطورات مذهلة في مجال تطور الإدارة، وذلك من خلال حجم الاستفادة غير المحدودة لما سبق من نظريات وأبحاث خصت مجالات واسعة في مجال تسيير المنظمات على كبر حجمها وتشابك علاقاتها الداخلية وكذا الخارجية والتقنية كذلك، والتي كان الأثر الكبير على العلاقات الإنسانية فيها؛ الأمر الذي جعل التفكير جاداً في البحث عن قيادة إدارية فاعلة قادرة على أن تكون ملمة بكافة العناصر لاحتواء المتغيرات والتفاعل مع المستجدات، فما كان من مهارات بالأمس يكفي لتوجيه المرؤوسين والتأثير فيهم، والتي كانت محصورة فقط وترتكز على السلطة والمراكز الوظيفية، أضحت قاصرة أمام تعاظم وكبر حجم هذه المنظمات التي أصبحت تتميز بعدد عمالها وكذا حجم المدخلات المستعملة فيها، إلى جانب التكنولوجية المطبقة التي تتطلب التعامل معها بضرورة اكتساب المهارة والعلم والمعرفة. وقد ظهرت في هذا المجال عدة اتجاهات لكل منها منطلق وغاية، ومن أحدث هذه الاتجاهات التي أصبح معولٌ عليها في السنوات الأخيرة كتوجه للتخلص من عثرات وسلبيات الفكر الإداري المعتمد على مفهوم السلطة كموجه لسلوك الأفراد، وجعل التأثير في المرؤوسين ينطلق من قاعدة متفق على صلابتها في كل المجتمعات هي القيادة.

أولاً- مفهوم القيادة

1- تعريف القيادة:

يعرف كل من " كونتز واودنيل " القيادة بأنها : " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني "[1].

كما يعرفها " نيومن " بأنها : " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف" [2].

كما عرفها " شيكلر وهدسون " بأنها: " تعني التأثير وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري "[3].

يمكن تلخيص ما سرد من تعاريف لهذا المصطلح على أنه فن التأثير في سلوك الأفراد في أنهم ينحون منحاً ترغبه المنظمة قصد تحقيق أهدافها.

2- الفرق بين القيادة والإدارة:

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه الفرد من سلوك داخل الجماعة داخل المنظمة، وهو ما نتج عنه من محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقاً لعدد من الأبعاد والأنماط، إلا أن هذه التعاريف أهملت جوانب من عمليات التفاعل بين القائد ومن هم تحت إمرته من مرؤوسين والتي تنتج عنها هذه السلوكات. كما أنها تتعامل مع القيادة كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي ثابت لا يتغير بتغير الظروف عند القائد ورغم أهمية التأثير في القيادة، إلا أن هذه التعاريف لم تُعطِ اهتماماً كافياً للعناصر الأخرى في عملية القيادة إلا أنها اهتمت بنتائج التأثير (تحقيق أهداف الجماعة) وأغفلت كيفية حدوث هذا التأثير؛ ففي هذا الشأن يؤكد كل من ***ستارك*** و ***جراي*** أن يؤكدوا على عناصر أخرى حيث أجمعوا على أن القيادة هي عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين بغية إنجاز الأهداف التنظيمية المشتركة.

إن الوقوف على مفهوم واضح محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً لفهم حقيقتها وإدراك مداخلها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الأهمية، لتقدم البحث في هذه الدراسة والقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية معقدة؛ لارتباطها بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما؛ الأمر الذي يطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها غير أن ذلك يمكن أن يكون من خلال استخلاص تعريف للقيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، والتأكيد على علاقة الترابط بينها وجملة الآثار التي تتركها. إنه عنوانٌ بارز لمقال نشر في صحيفة " الوول ستريت " في سنوات العقدين الماضيين التي خلت افتتاحية المقال كانت بعبارة : " لا يريد الناس أن يداروا بل يريدون أن ينقادوا ". هذه العبارة التي استحسنها العديد ممن يريدون البحث، فيما يجعل الوضع أحسن مما هو عليه الآن لو تغيرت طرق معاملة الأفراد.

إن من المواضيع التي صدرت عن مكتب الأبحاث الوطني الأمريكي تحت عنوان " القيادة مقابل الإدارة "، حيث شدد صاحب المقال في الخوض في مجمل البون الشاسع بين هاتين الكلمتين، بل ذهب إلى حد التطرف في القول بأن القيادة والإدارة أسلوبان متعاكسان؛ فبينما تقوم القيادة على الثقة التي تحتضن الجميع، تعمل الإدارة في بيئة مسيطرة مستندة على التخويف والترهيب.

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين الإدارة والقيادة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقا بالسلطة المستمدة من متطلبات الوظيفة أو من الهيكل التنظيمي بتعبير أدق فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة ولوائح وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، وهي تجسيد فعلي للبيروقراطية من

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 97-98.
(2) محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 227.
(3) ظاهر علاوة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997، ص 18.

حيث الارتباطات بالهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساسا بالقائد نفسه وقوة تأثيره على الجماعة سواء أكان ذلك متوافق مع ما هو رسمي أو ما هو غير رسمي. إذن هي الصلاحية الرسمية لإصدار الأوامر وتوجيه المرؤوسين من اجل تنفيذ ما طلب من أعمال إذن الإداري هو الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص لامتلاكه سلطة رسمية اتجاههم[1].

يفهم من هذا أن الإداري يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله والمخولة له من قوة خارجة عن الجماعة (كالتعيين مثلا) فإطاعة الأوامر ليس بالضرورة ناتج عن رضا أو اقتناع بل قد يكونون مكرهين وان الاستجابة كانت تفاديا لا نزال العقوبات بهم على عكس القائد الذي يمتلك الإقناع والتأثير معتمدا في ذلك على أساليب خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين يلخص ***جيب سيسيل*** الفرق بين الإدارة والقيادة في النقاط التالية:

- يتم تلقد القائد موضع الإدارة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة.
- أهداف الجماعة في حالة الإدارة يحددها المدير تبعا لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين اعتبار.
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الإدارة (المدير) وأفراد الجماعة وأن وجد أن تكتسبها. فهو ضعيف عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الإدارة بين أعضاء الجماعة والمدير الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة.
- اختلاف مصدر السلطة بين الإدارة والقيادة حيث أن سلطة الإداري تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها المدير أما سلطة القائد فتنبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته لهم.
- المدير لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لأتباعه عن قناعة وتأثر ويتضح ذلك من خلال اعتماد المدير على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي.
- إن المشروع الذي يدار بطريقة ناجحة ليس من الضروري أن يكون محتويا على الجذور أو الأسس اللازمة للتقدم والرضا فقد يكون التنظيم مثاليا والآلية المطبقة كذلك وظروف العمل حاضنة حقيقية ولكن قد ينقلب نجاح اليوم إلى فشل في الغد لأن الإدارة الواعية تنقصها صفة والتي يمكن للقيادة واحدها.
- إن الإدارة الواعية هي التي تستطيع التكفل بغالبية المشاكل التي تعترضها إنما القيادة الفعالة هي التي تستطيع واحدها مواجهة البقية الباقية من المشاكل والتي يكون تأثيرها بليغا على المنظمة ككل فالمشروع الذي يتم قيادته بطريقة سلمية هو الذي يستطيع استخدام النظم والطرق الإدارية بأسلوب أنساني فالقيادة تستمد نجاحها من اعتمادها على المفاهيم والطرق العلمية السليمة للإدارة والتي تأخذ البعد الإنساني كمنطلق رئيسي ضمن حساباتها لاعتقادها الراسخ انه الممد الرئيسي والمانح للجو الملائم لمزاولة صفاتها الفعالة وكثير ما العديد من القادة يتمتعون بالصفات المثالية للقيادة الفعالة إلا أن القدرة أو الوسائل الأزمة لترجمة تلك الصفة (القيادة) ترجمة واقعية أو موضوعية.

من هنا يتضح الفرق بين هذين المصطلحين (الإدارة والقيادة) هذه الأخيرة القائد فيها هو من يتبعه من الأفراد والذين يعبرون عن نوع من أقدم العلاقات الإنسانية والتي تتميز ببدائيتها وكفاءتها أم المدير ومن يديرهم يعبرون عن نوع مستحدث من العلاقات الاجتماعية.

إن ما يمكن استخلاصه من هذا التباين من خلال ما أجمع عليه عديد المفكرين:

- كل قائد يمكن أن يكون مديرا ناجحا لكن ليس بالضرورة أن يكون كل مدير قائدا ناجحا.

(1) محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996، ص 31.

- القيادة فن تعتمد على البصيرة وقوة الشخصية المفعمة بالروح أما الإدارة يقودها العقل المعتمد على الحسابات الدقيقة والأساليب الإحصائية والمواعيد المضبوطة والروتين القاتل للإبداع انه العلم وضرورة تطبيقه.
- المديرون ضروريون بينما القادة جوهريون أساسيون[1].

ثانياً- مداخل دراسة القيادة الإدارية

إن ما أجمع عليه الكثير ممن خاضوا في هذا المجال أن للقيادة مجموعة من المداخل، وهي صفاتٌ لا تُمنح للجميع، حيث تم حصر هذه الصفات في ثلاثة صنفت على أنها الأكثر شهرة من بين العديد منها نوجزها في الآتي:

1- مدخل السمات الشخصية:

إن مفاد هذا المدخل أن للسمات الفردية أو الشخصية دورٌ بارز إذا ما توفرت في شخص ما كان ناجحا في جميع الظروف والمواقف.

ويعتقد أنصار هذه النظرية أن القيادة سمة صفة مميزة عند الفرد، وأن هناك عدد قليل من الأفراد تتوفر فيهم هذه الصفة، وهم من نُعتو بالرجال العظام، حيث أن هذه الفئة في نظر هؤلاء سمات القيادة فيهم موروثة، بمعنى القائد يولد قائدا؛ لما يتميز من صفات تُبوؤه هذه المكانة، مثل البسطة في الجسم، وأن العمل هو مدخل سعادته ومركز حياته، متحمسٌ له، صادقٌ أمينٌ ودودٌ في جماعته، يكسب من المهارة الفنية والحزم ما يفتقدُها غيره، مؤمنٌ بأن العمل الجاد وحده سرُّ النجاح.

إلا أن العديد من الباحثين أكدوا أن القادة لا يختلفون عن الأفراد العاديين بطرق واضحة، وهم بذلك يختلفون تماماً عن أنصار نظرية الرجل العظيم الذين يؤكدون أن القادة العظام يمتلكون سماتٍ ثابتة عبر الزمن وعبر الجماعات التي يتولونها؛ لأن هذا المدخل ودراسات تحديد السمات لم يتوصل إلى إيجاد فروق واضحة بين السمات الشخصية والسمات القيادية؛ بسبب اختلاف المنهجية، واختلاف الجماعات، والاختلاف في عدد السمات التي تتعدد، ويُستحال توفرها في شخص واحد.

إن ما سُجل من مآخذ على هذه النظرية، هو أن نظرية السمات أهملت الطبيعة الموقفية للقيادة، وأنها نظرية غير واقعية؛ بسبب التركيز على ضرورة توافر جميع السمات في القائد، وحتى وإن اتصف بصفة معينة ليس من الضروري أن يتسم بها في كل المواقف[2].

2- المدخل الموقفي:

لقد كان لإسهامات علماء النفس وعلماء الاجتماع دورٌ بالغ الأثر في تطوير هذا المدخل؛ إذ كان اعتقادهم راسخاً كون القيادة لا تكمن في السمات الشخصية، وإنما في القدرة على إظهار الكفاءة في مواقف معينة، وأن القيادة في نظرهم دالة الموقف الاجتماعي، وهو المحدد لنجاح القادة، بينما السمات فهي من تحدد عظمة القادة، وإن هذا الاختلاف مرده في نظرهم إلى:

- أن اختلاف النظرة للقيادة مرده إلى اختلاف المجتمعات.
- أن اختلاف المواقف الإدارية يتطلب سماتٍ مختلفة من القادة.
- أن تدرج المستويات وما يتطلبها من اختلاف في المسؤوليات يتطلب سماتٍ مختلفة من القادة في هذه المستويات.
- أن سمات القادة الناجحين في مستوى من التنظيم ليسوا بالضرورة أن يكونوا ناجحين في مستويات أخرى.

(1) انظر: محمد أبو الفضل عبد الشافي، مرجع سابق، ص 33.
(2) طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002، ص 149.

إن من أبرز الإسهامات التي لاقت احتضاناً في أوساط المفكرين نجد نظرية ***فريد فلدلر*** والذي يعتقد أن القيادة مرتبطة بالموقف، وأن نجاح القائد يعتمد على قدرته في التحكم بعناصر الموقف وبنمط القيادة الذي يمارسه والمحدد في النقاط التالية:

- علاقة القادة بالمرؤوسين؛
- وضوح العمل المطلوب انجازه وفق البناء التنظيمي المعتمد؛
- أبعاد الوظيفة القيادية ممثلة في حدود الاختصاصات والمسؤوليات، والتي تعطي القائد حق منح الثواب وتوقيع العقاب، وهي السلطة التي يكفلها له منصبه.

من خلال ذلك يتضح أن المدخل الموقفي يؤكد أن توافق سمات القائد مع توافق المواقف هو العنصر المهم، وهذا التوافق هو الذي يحدد نجاح القائد. إن اعتراف هذه النظرية بأهمية سمات القائد وبأن الموقف يحدد كذلك هذه السمات، لتساهم بذلك هذه النظرية في إظهار بعض السمات المناسبة لبعض المواقف الإدارية، مع الجزم بأن توفر هذه الأخيرة لا تعني بالضرورة نجاح القائد، وأن هذا الفشل قد يعود لعدم استخدام هذه السمات المتوفرة في الوقت المناسب[1].

3- المدخل التوفيقي (التفاعلي):

يشير مفهوم هذا المدخل إلى التأثيرات المتبادلة بين مجموعة من المؤثرات التي تتفاعل فيما بينها والتي يجب أن يدرك القائد تأثيرها على نجاح عملية القيادة ككل والمتمثلة في:

- سمات القائد؛
- عناصر الموقف؛
- خصائص الجماعة المرؤوسة.

يؤكد هذا المدخل على أن نجاح العملية القيادية مرهونٌ بتفاعل هذه العوامل فيما بينها. فمثلما السمات القيادية عاملٌ مهم لنجاح القائد، فإن لعناصر الموقف أهمية كذلك لتكريس هذا النجاح؛ هذا الأخير الذي تؤكده خصائص الجماعة بكل ما تحمله من ميولات، وتوقعات، وحاجات، وأهداف، ومستوى احتراف، وإتقان للعمل. فنجاح القائد مرهونٌ بمدى قدرته في التأثير والتفاعل مع أعضاء الجماعة، وذلك من خلال تحقيق القدر الأوفر من هذه الحاجات.

فالنجاح لا يرتبط بما يمتلك القائد من ذكاء، ولكن نجاحه مرهونٌ باعتقاد الجماعة أن سمة الذكاء ضرورية للقائد، للتمكن من تحقيق أهدافها التي تكون كافية لقبول قرارات القائد وتنفيذها؛ وهي إشارةٌ واضحة على حدوث التكامل في جهود الجميع لتحقيق الأهداف، وهي من الإضافات التي أدخلتها هذه النظرية في بعدها الجديد الذي يُركز على دور المرؤوسين ومساهمتهم في نجاح القائد.

ثالثاً- عناصر القيادة

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامع لكل العناصر المكونة له. ومن خلال جملة التعاريف التي سيقت حول هذا المفهوم والتي حاولت أن تدقق فيه ولتشمله من جميع جوانبه حيث إحاطته بالمكونات التالية:

1- العنصر المؤثر (القائد):

هو شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم ينعت بالقائد تحقيق الأهداف هي الغاية الأسمى التي يلتقي من أجلها القائد مع أعضاء الجماعة (المرؤوسين).

(1) شوقي ناجي، إدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2000، ص 305.

القائد هو مركز الثقل في التأثير على سلوك الجماعة؛ لما يملك من قوة تأثير تجعل من هم تحت إمرته في استجابة مطلقة لإدراك هذه الفئة أنهم بحق داخل دائرة اهتماماته فمهمته بذلك تصبح ميسورة الحال فتأثيره يصبح ملحوظا على تركيب الجماعة من خلال اهتمامه بسلوكهم.

2- جماعة العمل (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم ودوافعهم؛ مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة وأن الفرد الذي يملك أكبر تأثير قائدا لها، كما أن للجماعة أهمية كبيرة في صناعة القيادة وأن من يتبوأ هذه المكانة ويريد الاستمرار فيها عليه أن يراعي اهتمامات من يرعاهم لأجل كسب ولائهم وودهم.

3- قوة التأثير:

تشير هذه الكلمة إلى لب القيادة، وهو السلوك الذي يقوم به القائد القصد من ورائه تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يراها أنسب. من هنا يظهر الفرق بين هذا المصطلح ومصطلح القوة؛ حيث يشير هذا الأخير إلى استعمال القوة لإذعان الآخرين، وقد يكون هذا الأخير قسريا. كما يختلف التأثير عن السلطة حيث تشير هذه الأخيرة إلى القوة الشرعية الممنوحة إلى للإداري من اجل إحداث السلوك المرغوب فيه من المرؤوسين والتي تتم في غالب الأحيان بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فاعلية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، وإن بلوغ هذه الدرجة مرهون بفاعلية التأثير على سلوك مرؤوسيه.

ولقد تعددت الطرق التي يستخدما القادة في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته ولعلى أنجعها نوجزه في الآتي:

أ- التأثير القائم على المكافأة: وذلك من خلال الربط الصحيح للمثيرات الايجابية بدوافع الأفراد بمعنى المعرفة الحقيقية لما تزخر به دواخل الأفراد من قوة كامنة يمكن استنهاضها بل تأهيلها عن طريق جملة الحوافز المادية والمعنوية التي تطرحها الجهة المستخدمة.

ب- التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لقيم الأفراد ممثلة في العادات والتقاليد والأعراف التي لا يمكن اختزالها آو تجاوزها والتي تساعده في اتخاذها كمرجع للتأثير فيهم فإذا أدرك القائد أن من هم تحت إمرته يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليد هم الاجتماعية ومواقفهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي توحد اتجاههم نحو ما يرغب هو تحقيقه.

ج- التأثير القائم على المعلومات: إن سيطرة القائد على المعلومات وذلك من خلال استقائه لها من المصادر الصحيحة وخاصة تلك التي يحتاجها هؤلاء وتمكنهم من الانتفاع بها تعطي انطباعا لديهم بأنهم داخل دائرة الاندماج وان قائدهم محل ثقة لديهم الأمر يجعل تطويعهم أسهل وبالتالي سلوكهم الين نحو تحقيق الأهداف.

د- التأثير القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا واضحا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة المكتسبة التي يتمتع بها نتيجة جملة المعارف التي اكتسبها والتي أصبحت تشكل له رصيدا من الاطلاع تجعل مرؤوسيه يذعنون دونما الحاجة إلى التأثير عن طريق الاستمالة أو الاستعطاف التأثير القائم على الإعجاب الشخصي كثيرا ما للسمات والخصائص الجذابة مصدر إعجاب والهام للقائد من طرف مرؤوسيه مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم وهذا لقدرة القائد على استقطاب احترامهم وتقديرهم ويعتبر هذا النوع أقوى التأثير وأدومه؛ لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال سلوكاته المستمدة من أخلاقه.

ه- التأثير القائم على التمكين: بعبر التمكين عن تلك الدعوة الصادقة لإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من خلال إماطة كل العوائق البيروقراطية التي تحول دونما إخراج الطاقة الكامنة التي تزخر بها دواخل الأفراد العاملين فالقائد بهذا السلوك منح كل الثقة في مرؤوسيه لتحمل المسؤولية الشخصية عن العمل وعن النتائج أيضا إذن أنها الحرية والثقة التي تعزز الولاء الذي يكرس العلاقة ويدعمها بينه وبين مرؤوسيه.

و- التأثير القائم على التمكين: يعني اتجاه القائد إلى اشتراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم أنها الحرية إذن التي من خلالها يشعر الفرد تحرر من كل القيود التي تحول دونه وما يريد فيعمد إلى إخراج ما تكنه دواخله من طاقة مجسدة تماما في الأداء الراقي وهو أسمى ما يرغبه القائد.

4- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة:

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف هذه الأخيرة تتنوع كثيرا فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل لذا ترى ماري فوليتانه عند التعارض بين في أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وهذا طبعا يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة.

5- الموقف أو الظرف:

يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف في مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانيا لذلك يمكن القول أن المواقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان إلا انه رغم ذلك يمكن القائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار الصائب الفعال.

رابعاً- القيادة في الإسلام

1- خصائص القيادة في الإسلام:

جاء الدين الإسلامي بمبادئ إنسانية إضافية للاعتراف بالقيم الايجابية في المجتمع العربي الذي سادت فيه الذاتية والفردية واللاتنظيم ومفهوم الرجل العظيم وبما انه الدين الذي جاء صالحا لكل زمان ومكان وملائما لكل نشاط ملازم للعيش الإنساني خاصة فيما يتعلق بأمور الجماعة وتنظيماتها ففيما يخص القيادة فقد حث الإسلام عليها إلزاما ووجوبا فنجد رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم ».

ومما تقدم يمكن أن نصل إلى مفهوم القيادة من وجهة نظر الفكر الإسلامي يقوم على دعامتين هما:

أ- العقيدة: وهي ما يؤمن به القائد وما يرسم له من المثل العليا والأهداف المثلى التي يبذل كل جهد في سبيل تحقيقها وتجعله يضحي براحته ومصالحة الخاصة في سبيل مثله وأهدافه.

ب- الأدوات: وتتمثل فيما يتيسر للقائد من أدوات مادية وفكرية وبشرية مثل السلطة الملائمة وشبكة الاتصال الفعالية والقوى البشرية اللازمة والإمكانات الطبيعية والأموال.

وتتسم القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي بالاعتدال فلا هي متسلطة مستبدة وفق الاتجاه المتطرف في الفكر الحديث ولاهي متسيبة في الاتجاه المعاكس فالقيادة في الفكر الإسلامي ترتكز على أسس وجذور قوية تستمد من القرآن الكريم ومن السنة النبوية المطهرة كما تستمد من سيرة الصاحبة رضوان الله عليهم ويعتمد القائد الإداري المسلم بالدرجة الأولى على النص القرآني: ﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظا غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾.

2- مبادئ القيادة في الإسلام:

أهم المبادئ التي ركز عليها الإسلام في القيادة وتبنتها الإدارة الإسلامية نذكر منها:

أ- العدل:

العدل من أسس الإسلام العظيمة ومن مبادئه القويمة لقوله تعالى: ﴿ إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ﴾، وهو مبدأ هام من المبادئ التي تبنتها الإدارة الحديثة

حيث إن إحساس المرؤوسين بالعدالة نشوة الاعتزاز بالانتماء وهو احد المؤشرات الهامة لتقوية الارتباط بالمنظمة.

ب- الشورى:

لا يستطيع أحد أن ينكر دور الشورى وأهميتها في استخلاص الرأي الأمثل والأفضل والأصوب من بين الآراء الكثيرة والمختلفة وهي بلا شك سبب رئيسي من أسباب نجاح القادة وقد أدركت الأجهزة الحديثة أهمية الشورى والاستشارة فوضعت وصممت أجهزة مختصة ودوائر مستقلة مهمتها فقط تقديم المشورة والرأي وقد سبقت الإدارة في الإسلام الإدارة الحديثة في هذا الأمر وهذا ما جعل القيادة في الإسلام تعتبر الشورى مبدءا أساسيا لها.

ج- القدوة الحسنة:

يمثل القائد القدوة الحسنة لأتباعه في الفكر والسلوك وفي تمسكه بالأخلاق ويحظى القائد الذي يمثل قدوة لأتباعه باحترام الجماعة ويمتاز بالزهد والتواضع في تعامله مع الأتباع.

د- المسؤولية:

أكد الإسلام على أن المسؤولية أمانة ليست مقتصرة على المسئول الحاكم أو القائد ولكن المرؤوس يتحمل كذلك مسؤولية بحيث أضاف الفكر الإسلامي مفهوم المسؤولية المتبادلة لقوله صلى الله عليه وسلم: « كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته ».

يقول الرسول صلى الله عليه وسلم: « لا إسلام إلا بجماعة ولا جماعة إلا بإمارة ولا إمارة إلا بطاعة ». هي رسالة قوية يؤكد عليها الإسلام بوجوب التحلي بهذه الصفة والالتزام المطلق بها إلا ما كان منها معصية للخالق ».

ه- النصح للمرؤوسين:

في أمور دينهم ودنياهم على اعتبار أن القائد المسلم يمتاز بعلمه في أمور الدين والدنيا ويكون أقدر أفراد الجماعة على النصح والإرشاد لأتباعه.

و- إشباع حاجات المرؤوسين المادية والروحية والفكرية:

ذلك أن للناس الذين هم تحت إمرته حاجات لابد من إشباعها منها الروحية والفكرية والمعرفية ويكون هذا الإشباع ضمن إمكانية القائد.

ز- التفويض:

التفويض بهذا المعنى يشير إلى المساهمة في توزيع أعباء العمل من خلال إشراك الجميع في العملية القيادية إذ يعكس الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين ويعزز بعث وتنمية روح الفريق إذ أصبحت هذه العملية في العصر الحديث تمثل ضرورة عملية لابد منها في الإدارات المركزية والإدارات اللامركزية.

ولعل أجمل ما نختم به كلامنا عن القيادة في هذا المقام هو ما ورد عن أمير المؤمنين عمر الفاروق رضي الله تعالى عنه وأرضاه الذي أوجز في أعظم وصف للقائد (الأمير) قوله: « إذا كان في الناس وكان أميرهم كان كأنه واحد منهم، وإن كان واحداً منهم كان كأنه أميرهم ».

الوحدة العاشرة:
ضغوطات العمل

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف ضغوطات العمل.
2- يُناقش عناصر ضغوطات العمل.
3- يذكر أنواع ضغوطات العمل.
4- يُناقش مصادر ضغوطات العمل.
5- يُناقش نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye لتفسير ضغوطات العمل.
6- يُحلِّل نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة لتفسير ضغوطات العمل.
7- يُناقش نموذج كرايتنر و كينيكي لتفسير ضغوطات العمل.
8- يُحلِّل نموذج جيبسون وآخرون لتفسير ضغوطات العمل.

تمهيد:

إن شعور الفرد العامل بالتوتر الناتج عن عدم توازنه هي محصلة تفاعل عدة عوامل ومؤثرات نابعة من مصادر مختلفة تتعلق بمختلف تأثيرات البيئة الداخلية منها والخارجية، كما أن للحياة الشخصية ومتطلباتها دوراً مهما في ذلك، وهي عوامل ذات تأثير واضح في كمية ونوع الجهد المبذول، وكذا لأنماط الأداء الناتج.

إن الضغوطات تختلف وفقاً لكيفية تصنيفها ومراحلها فمنها ما يصنف حسب درجتها إلى إيجابية أو سلبية، وكذا درجة شموليتها، فهي بذلك تولد آثاراً على المنظمة والفرد، كزيادة التكاليف ودرجة الاستياء عند الأفراد العاملين.

إن مواجهة المواقف والظروف العديدة التي تفوق طاقة الفرد الجسمية والنفسية تجعل من الصعب التعايش معها؛ الأمر الذي يصعب الاستمرار والتكيف مع هذه الحالة والتي من شأنها أن تكون مبعثاً للضغوطات التي تمارس على الفرد، وهي أصعب التحديات التي تواجهه في بيئة عمله؛ إذ تتولد عنها المطالبة بأشياء لا يستطيع العامل الاستجابة التلقائية لها؛ الأمر الذي يورث لديه العديد من المظاهر

كالإجهاد والإحباط والقلق والإرهاق المؤثرة حتماً على حالته النفسية وكذا علاقته الاجتماعية والمنعكسة مباشرة على عدم توازنه، وهي أسباب كافية لاستنزاف قدراته وطاقاته؛ وبالتالي تدني مستوى أدائه. ولعل التحكم في أشكال الضغوطات وشدتها ترجع إلى عوامل شخصية منها الحالة الاجتماعية وكذا العمرية، إلى جانب المستوى العلمي، وكذا نوعية المهارات والخبرات المهنية، بالإضافة إلى العوامل التنظيمية مثل سنوات العمل وغياب العلاقات الشخصية وتأثير المناخ التنظيمي المشكل لأحد العوامل الهامة المؤدية إلى الشعور بالضغط؛ لذا أصبح من الضروري البحث من أجل تهيئة بيئة خاصة تبحث في توفير عوامل التوازن لديه، وذلك بالسعي وراء تكييف المحيط العملي لامتصاص صدمات هذه الضغوطات.

أولاً- ماهية ضغوطات العمل

إن الإنسان عاش وعايش الضغوطات منذ وجوده، فالتلازم الأبدي بينه وبين ما يصبو إليه من تحقيق للحاجات المؤمنة لحياته. إذن فالضغوط هي مرادفةٌ للحياة؛ فمجابهته للطبيعة ومكابدته لما استُعصي منها تُورث جملةً من الضغوطات تجعله فرداً غير متوازن، واعتدالُه لا يتم إلا من خلال توازنه، ولا يكون إلا ضمن توفير بيئة حقيقية مجنبة لهذه الظاهرة.

1- تعريف ضغوطات العمل:

لقد اتسمت تعريفات الضغوطات بالتعدد، إلا أنه يمكن تصنيفها ضمن مجموعتين أساسيتين: فمنها ما يعتبرها خاصية أو حدث أو موقف في البيئة، والتي يترتب عنها نتائج سلبية غير مرغوبة، ومنها ما يشير إلى الضغوطات إلى أنها استجابة جزئية لبعض المثيرات وهي أحداث خارجية قد يترتب عنها تهديدات أو نتائج ضارة للفرد؛ ومن هذا المنظور يعد الضغط نتيجة وليس سبباً بين مثير بيئي مسبب للضغط واستجابة يقوم بها الفرد دونما الفرد إلى المواقف والتصرفات باعتبارها مسببات.

عرَّف كل من **بيير (Pier)** و **نيونان (Newman)** ضغط العمل بأنه: " حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد ووظيفته، وتؤدي لإحداث تغيرات داخلية تجعله ينحرف عن مساره الطبيعي "[1].

عرَّف **ران دولف (Ran dolph)** ضغط العمل بأنه: " بعض ظروف العمل بتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تُسبب خللاً في الاتزان البدني والنفسي للفرد "[2].

كما عرَّفه **سيسلاجي (Szilagy)** وآخرون بأنه: " تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسيا وعضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه "[3].

كما عرَّف **Karash** بأن " الضغوطات هي متطلبات العمل التي قد تفوق قدرات وطاقات الفرد"[4].

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، ص 308.
(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 116.
(3) عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، الأردن، ص 16.
(4) علي محمد بن محمد سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات، الرياض، 2003، ص 11.

وعرَّف **سمير عسكر** الضغوطات أنها: " مجموعةٌ من التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد في ردود أفعاله أثناء مواجهته لمواقف المحيط التي تمثل تهديداً له "[1].

من خلال ما سرد من تعاريف يمكن استخلاص التركيز على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيسي للضغوطات التي تواجهه، في حين رأى البعض أن مصدر الضغط الذي يشعر به الفرد باعتباره ناتج عن التفاعل بين الظروف البيئية التي تحيط بعمله والخصائص الفردية للشخص ذاته من حاجات وقدرات وخبرات. وهناك من نظر أن نشأة الضغوطات مكمنُها الصعوبات والمعوقات ممثلة في شكل مطالب يفرض عليه تحملها، بمعنى أن الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، وعلى العكس من ذلك من الممكن أن ينشأ الضغط من فرص يستطيع الفرد أن يستغلها، بمعنى مواقف إيجابية قد تحدث له.

2- عناصر ضغوطات العمل:

يرى كل من **سيسلاجي** و **ولاس** أنه يمكن تحديد عناصر ضغوطات العمل بثلاثة أسباب رئيسة هي[2]:

أ- العنصر المثير: يحتوي هذا العنصر على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوطات، وقد يكمن هذا العنصر في البيئة أو المنظمة أو الفرد.

ب- عنصر الاستجابة: يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يُبديها الفرد، مثل: القلق، والتوتر، والإحباط.

ج- عنصر التفاعل: وهو يبين عوامل الاستجابة، ويأتي التفاعل مع العوامل البيئية والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عنها من استجابات.

3- أنواع ضغوطات العمل:

تختلف ضغوطات العمل وفقاً لكيفية تصنيفها، ولكل نوع خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه. حيث تعتبر الضغوطات مسألة حتمية ومرغوبة في نفس الوقت؛ فهي مسألة أساسية في الحياة، لكن الضغوطات تعتبر قوة محايدة؛ إذ أنه قد تنشأ عنها نتائج مرغوبة وأخرى مذمومة، وهذا بحسب قدرة الفرد ومهاراته على التغلب عليها؛ وبما أنها مستمرة فإنه يجب إدارتها والتعامل معها بدلاً من محاولة تجاوزها، وهذا الضغط يأتي مقترناً بالعمل فمهما كانت طبيعته فإنه حتما يؤثر على أدائه.

وتُصنف ضغوطات العمل حسب الدرجة السلبية أو الإيجابية له، أو حسب درجة شموليتها ومدتها[3].

أ- الضغوطات الإيجابية والسلبية:

- **الضغوطات الإيجابية:** هي الضغوطات التي ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها، وتحويلها إلى مثير يستثير جهده وطاقاته الإبداعية، وتدفعه إلى حالة من الحماس والإقدام. فالضغط شيء طبيعي في الحياة، وقد يواجهه البعض بإيجابية ويكون مصدراً لنجاحهم، وذلك في حالة استخدامهم لهذه الضغوطات كطاقة للتحكم في استجابتهم للضغوطات وتحقيق النجاح. فالضغط في بعض الأحيان يؤدي إلى استثارة الأفراد والقضاء على أي تراجع؛ لذا يجب أن يكون الضغط ضمن الحدود التي يستوجبها العمل، وأن يراعى أثناء ممارسته هذا الضغط قدرة العامل وتحمله له. من هنا نجد أن من أهداف الضغط الإيجابي تنمية قدرة الفرد على العمل الذاتي بحيث يكون قادراً على توجيه مخرجات عمله بنفسه.
- **الضغوطات السلبية:** هي الضغوطات التي تُؤثر بشكل سلبي على كل الرؤساء والمرؤوسين؛ إذ يولد عدداً من المشاكل الإدارية والنفسية، وهي عكس الضغوطات الإيجابية، سواءً من حيث تأثيرها على الشخص أو الأداء؛ فانخفاض الروح المعنوية والإحساس بالضعف هي نواتج هذه الضغوطات، وهي أحد المسببات في تدنِّي كفاءة الأداء عند العاملين.

ب- ضغوطات العمل من حيث الشمولية:

يمكن تصنيف الضغوطات حسب هذا المعيار إلى:

(1) سمير عسكر، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1998، ص 10.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادء السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005، ص 10.

(3) فاروق فلية و عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المنظمات التعليمية، دار المسيرة للنشر واللتوزيع، عمَّان، 2009، ص 308-309.

- **الضغط الكلي:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العاملين، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها الفرد.
- **الضغط الجزئي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمنها الكيان الإداري الذي يعمل به متخذ القرار، حيث تصطدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجبرت متخذ القرار على الانصياع لمطالبها.

ج- أنواع الضغوطات حسب الفترة الزمنية:

تحدد هذه الأنواع من الضغوطات من حيث الفترة التي تدوم فيها الضغط أو التوتر ومدى تأثيرها على أداء العامل نذكر منها:

- **الضغوطات القصيرة:** هي التي تستمر لفترة من الزمن تكون ناتجة عن مضايقات للأفراد العاملين أو موقف يتعرض إليه الفرد العامل ويكون قليل الأهمية.
- **الضغوطات المتوسطة:** تحصل نتيجة لبعض الأحداث مثل: طلب الدوام لساعات إضافية، تكليف الفرد بمهام لا يرغب في إنجازها قد تكون لا تتوافق مع مهاراته وقدراته.
- **الضغوطات الطويلة:** هذا النوع من الضغوطات يكون له أثرٌ كبير على الفرد؛ لأنه قد يكون سبباً في استنزاف حقيقي لطاقته؛ مما يؤثر على حياته العملية أو الخاصة.

ثانياً- مصادر ضغوطات العمل

إن الخوض في مصادر ضغوطات العمل يسوقنا إلى العوامل التي تتفاعل فيما بينها المنتجة لهذه الضغوطات؛ فلما كان لكل فعل رد فعل فإن لكل مثير استجابة، ولما بات الأمر جازما بأن الضغوطات المتعددة حيث أصبح كل شيء داخل محيط العمل وخارجه مصدراً للتوتر الذي يعتمد على إدراك الفرد لهذه الأسباب ممثلة في أبعاد العمل والبيئة المحيطة به.

تُعد الضغوطات تجارب الفرد مع العديد من المواقف والمتطلبات التي اعترضته في حياته جعلته في حالة إرباك حيث تعدد مصادرها والتي نحاول أن نوجز بعضاً منها:

1- الضغوطات المتعلقة بالفرد العامل:

أ- حجم العمل:

إن مقدار العمل المتوقع يعتبر سبباً كافياً للضغط، وقد يكون حجم هذا العمل وزيادة أعبائه سواءً بمبادرة فردية أو بمبادرة الآخرين دون مبررات واضحة كافية لأن تجعل العامل في موقف صعب يُحتم عليه إنجاز العديد من الأعمال في وقت واحد؛ فنتاج هذا السلوك هو الإرهاق والإجهاد، وإن مخلفات هذه النتائج هو استنزافٌ حقيقي لطاقاته.

وفي هذا السياق يقول محمد الصيرفي: " إن ارتفاع ضغوطات العمل ومن ورائه هبوط معنويات المعني المُفضي إلى الابتعاد عن الأداء الفعلي يتطلب توزيع الأعباء بعدل "[1].

ب- الخوف من الفشل:

إن عدم معرفة إمكانيات أو مهارات أو القدرات الفردية للعامل التي يتم على أساسها تكليفه بأعماله يضعه في غاية من الشدة، إذ يراود الفرد مخاوف الفشل وما يتبع ذلك من إخفاء يكون سبباً في حوادث مهنية تجنبُها قد يبعد المنظمة الوقوع في إهدار لقيم حقيقية سواءً على مستواها أو على مستوى خارج نطاقها.

ج- غموض الدور:

(1) محمد الصيرفي، السلوك الإداري:، ص 301.

إن جهل الفرد العامل لحقيقة مسؤولياته وواجباته وكيفية أدائها حسب الأولويات المرتبة والمنظمة لعلاقاتها بالوظائف الأخرى هي كلها مسبباتٌ واضحة لحالات من الضغوطات مصحوبة بخوفٍ غامض غير محدود للبحث عن دفاعات داخلية وخارجية لحماية نفسه.

إن اختلاف تصور كل طرف لطبيعة الدور والمسؤوليات الوظيفية هو مدعاةٌ لاهتزاز البناء التنظيمي للعمل وهبوط لمعنويات العاملين، ولا حل في ذلك إلا بتحديد دور فرق العمل، ووضوح المسؤوليات من خلال الأدوار والحقوق والأهداف.

إن عدم معرفة ما يجب تأديته نتيجة لافتقاده للمعلومات التي تساعده على أداء دوره خاصة فيما تعلق منها بحدود سلطته[1].

د- صراع الدور:

يُعد صراع الدور من أقسى وأكثر الضغوطات التي تُربك الفرد العامل داخل المنظمة. فبمواجهة الفرد لطلبين متعارضين، فالإبقاء على أحدها يتعارض مع تحقيق الآخر. هذا التضاد الذي يحدث حالة من التوتر نتائجه تنعكس بكل وضوح على أداء العامل؛ مما يحفز الفرد في الرغبة على ترك العمل[2].

ومن أمثلة هذه الضغوطات نذكر منها ما هو مشاع، ومن أشهر الأمثلة في ذلك الصراع بين متطلبات العمل ومتطلبات الأسرة؛ فقد تتطلب متطلبات العمل الغياب عن الأسرة نتيجة للسفر لمدة ما يضطر الفرد الغياب فيها وما يتبعه من قلق وإجهاد نتيجة للضغط الأكبر الذي يجعل من الصعب الإبقاء على ما يتطلبه الدور الآخر.

قام **فرانس** و **كيلن** بطرح سؤال على المديرين كانوا يعيشون بأنهم ممزقون بين المتطلبات المتعارضة وعما إذا كان هناك ضغوطات كثيرة لمسايرة الآخرين، وعما إذا كان تكرار حدوث تعارض بين نظرتهم ووجهات نظر رؤسائهم، وعما إذا كانوا حقاً يجدون أنفسهم يؤدون أعمالاً لا يريدون إنجازها. وأظهرت النتائج أن نسبة 48% من المديرين محل الدراسة قالوا أنهم يواجهون أحياناً مطالب متعارضة مع فريقين مختلفين من الأشخاص في العمل، وقال أن 15% أن هذا يحدث بصفة متكررة إذ يمثل وضعاً خطيراً. والنتيجة المستخلصة والرئيسية هي أن الأفراد الذين يعانون من صراع الدور بدرجة كبيرة رضاهم الوظيفي أقل من غيرهم؛ وبالتالي أدائهم، ولديهم توترات متعلقة بالعمل بدرجة أكبر، وعلاقاتهم سيئة مع زملائهم كذلك[3].

ه- متطلبات الوظيفة:

إن اختلاف درجات الضغط وقوتها تختلف باختلاف متطلبات الوظيفة؛ فالطبيب في غرفة العمليات، وقائد الطائرة، ومدير الإنتاج في منظمة ما، ومدير مدرسة، تختلف عندهم درجة الضغط. فأكيدٌ أن درجة الضغط عند البعض تزيد عن الآخرين؛ نتيجةً لصعوبات اتخاذ القرارات والتي قد تكون حاسمة بالنسبة لحياة الأفراد في الأولى والثانية مقارنة بالوظائف الأخرى، حيث الاختلاف واضح في درجة التركيز والجهد المبذول لإتمام المهمة، كلها من دواعي الضغوطات التي يعيشها الفرد.

و- عبء الدور:

إن معدلات الإصابة في العمل، وكذا الميل إلى الإفراط في تشتيت الطاقة والجهد، هي نتائج من يعمل في أكثر من وظيفة. فقيام الفرد العامل بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح؛ الأمر الذي يجعله مضطراً لإكمال هذا العمل في وقت إضافي لا يتحمله، أو يُوكل له عملٌ لا يتوائم مع قدراته ومهاراته حتماً سيتعرض إلى غبنٍ إضافي لا يستطيع مجابهته؛ فيتحول هذا الصراع إلى ضغوطات دائمة نتائجها تبدو جلية على رضاه ومن ثم أدائه[4].

ز- عدم توافق قدرات الفرد وحاجات العمل:

(1) حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 401.
(2) جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوطات العمل، إيترامك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001، ص 27.
(3) عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص 187.
(4) حسن راوية، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 316.

تتحدَّد مواقف الفرد وسلوكياته بناءً على مقدار ما يتمتع به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية؛ لذا يُعدُّ عدم التوافق بين قدراته وحاجات العمل من العوامل المؤدية إلى الضغوطات، ويُعتبر العامل الذي يمتلك المهارات العالية لن يعاني من ضغوطات العمل الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج؛ لذا يُعدُّ التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر على ضغوطات العمل ومستوياتها عند العامل؛ لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنه من التعامل مع هذه الضغوطات، كما تساعد على فهم الجديد منها وإدراكها ومعالجتها[1].

ح- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد من حيث مدى تنوع ما يُطلب منه من واجبات، أو مدى أهمية العمل وكميته ونوعية المعلومات المرتدة من تقييم الأداء، كلها من العوامل التي من المحتمل أن تكون مصدراً أساسياً للإحساس بالضغوطات[2].

وفي دراسة حول الموضوع The national Institute For aecoupatunal Safety heath عن مستوى الضغوطات لأكثر من 130 مهنة تبين أن تعرُّض بعض المهن أكثر من غيرها ولمستويات عالية من الضغوطات وخاصة التي تخص اتخاذ قرارات مصيرية، حيث تعتبر أكبر بكثير على تلك التي تمارس على غيرها من المهن.

ففي دراسة أيضاً لـ **Martinade** سنة 1979 أن هناك اختلافاً بين مسببات الضغوطات لكل وظيفة؛ فالوظائف الإدارية تعاني من مستوى عالٍ من الضغوطات بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة والمحاولة الجادة لإيجاد الحلول لكثير من القضايا؛ وعلى العكس فالوظائف تحت الضغوطات ذات المستويات الفنية غالباً ما يكون أسبابها مشكلاتٌ فنية[3].

2- الضغوطات المتعلقة بالبيئة الداخلية:

تتمثل البيئة الداخلية للمنظمة في تلك العناصر المادية وغير المادية التي تشكل كيان المنظمة، ويرى الكثير من الباحثين أن البيئة الداخلية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للضغوطات؛ لكونها تحتوي على مجموعة من الخصائص لها تأثيرٌ مباشر على الأفراد العاملين في المنظمة، ويطلق على المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة بالمصادر التنظيمية وتتمثل في[4]:

أ- الهيكل التنظيمي:

يحدد موقع الفرد داخل الهيكل اللتنظيمي نوع مسبب لضغوطات العمل الذي يتعرض له؛ فرجل الإدارة يتعرض لضغوطات البيئة الخارجية، بالإضافة إلى ضغوطات بيئة العمل؛ فهو يواجه ظروف المنافسة والتغيير في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية، كما يواجه مشكلة تدبير الموارد واتخاذ القرارات الصعبة ومشاكل العاملين أيضاً[5].

بينما يعاني رجال الإدارة الوسطى من ضغوطات صراع الدور، أما الشكوى العامة عند المستويات الدنيا من التنظيم، فهي تتمثل في عدم التوازن بين السلطات والمسؤوليات، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن شكل الهيكل التنظيمي، والمركزية الشديدة، والإفراط في التخصص وتقسيم العمل، ونطاق الإشراف غير الملائم، كلها مسببة لضغوطات العمل.

تميل المنظمات كبيرة الحجم بالأخذ بالشكل البيروقراطي المقيَّد باللوائح والإجراءات الرسمية، فيتعارض ذلك عادة مع رغبة الأفراد العاملين الراغبين في الاستقلالية والتصرف بحرية، وذلك بإجبارهم على الالتزام بالأنظمة والإجراءات والقواعد الرسمية التي تحدُّ حسب رأيهم من الابتكار والإبداع، وهي كافية لتوليد جملة من الضغوطات.

---

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرؤه على الولاء التنظيم: دراسة تطبيقية على عمال وزارة الداخلية، قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 11.

(2) ميسوم سليم السقا، أثر الضغوطات على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009، ص 11.

(3) المرجع نفسه، ص 12.

(4) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003، ص 163.

(5) جيرالد و روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 2004، ص 261.

ب- جماعة العمل:

في غالب الأحيان يؤدي العامل عمله في المنظمة ضمن جماعة عمل معينة؛ حيث أن لهذه الجماعة تأثيرٌ على الفرد، ومن غير المستبعد أن نجد بعض الضغوطات التي يتعرض لها هذا الأخير مصدرها الجماعة التي يعمل فيها نذكر أهمها:

- الافتقار إلى التماسك بين الجماعة، وكذا افتقار الفرد إلى دعمها.
- الصراع والنزاعات التي قد تنشُب بين أفراد الجماعة لأسباب عدة.
- عدم إظهار المسؤول اهتمامه للفرد؛ إذ يجعله في بيئة اغتراب في وسط الجماعة التي يعمل بها.
- تركيز المسؤول على سلبيات العامل دون ذكر إيجابياته في العمل.
- محاولة الجماعة إظهار قدرات الفرد للحصول على امتيازات، وهذا يؤدي إلى العمل خارج الجماعة.

3- مصادر ضغوطات العمل الناتجة عن البيئة الخارجية:

إن جملة من العوامل المتمثلة في جملة من الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية لها دورٌ واضح في تشكيل جملة العوامل التي تحدث إرباكاتٍ نتائجها تبدو جلية على أداء العاملين في المنظمة.

أ- البعد الاقتصادي والسياسي:

إن القرارات السياسية لا تكون سيادية بالطبع في حالة وجود اقتصاد هش؛ حيث هذه القرارات مرتبطة بقوة الاقتصاد، بمعنى قوة المنظمات وفرص استثمارها، وكذا حجمها ونجاعتها. فالتذبذب في الاقتصاد صعوداً ونزولاً يُفتقد معه التحكم في حجم الاستثمارات التي يمكن أن تمتص حجم العطالة وتوفير فرص الشغل، والتي تُعدُّ أكثر المنغصات للساسة والاقتصاديين مع بعض.

ب- البعد الاجتماعي:

يمثل هذا البعد الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي بين أفراد المجتمع. فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام بها، بل لا يمكن اختزالها أو التنازل عنها، إذ الخروج عنها يمثل انحرافاً واضحاً عن القيم، ممثلة في العادات والقيم والأعراف. فاختراق هذه المعايير قد تصبح سبباً كافياً لإحداث جملة من الضغوطات قد لا يتحملها الفرد؛ إذ تعد مساساً صارخاً بمكنوناته.

ج- البعد التكنولوجي:

لا أحد ينكر دور التكنولوجيا والتحكم فيها في إحداث التميز، بمعنى أنها القوة التي يمكن أن تمتلكها المنظمات للوصول إلى الريادة، بما يمكن أن تُعطيه من إمكانية زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، مع الحفاظ على جودة المنتجات؛ إلا أن مواكبة هذه التكنولوجيا تتطلب مواكبة تغيراتٍ ذهنية متميزة ويقظة مستمرة، وهو إجهادٌ إضافي يُفضي حتماً إلى التوتر. هذا الأخير يتضاعف إذا لم تتحقق القدرة على المواكبة لهذه التكناولوجيا؛ الأمر الذي يفرض على العامل إيجاده في بيئة اغتراب وظيفي حقيقي، حدودُه تنتهي بالاحتراق النفسي، وهو أخطر أنواع الضغوطات[1].

ثالثاً- النماذج المفسرة لضغوطات العمل

وضع عددٌ من الباحثين بعض النماذج التي من خلالها تفسير ضغوطات العمل وتحديد مصادرها نذكر منها:

1- نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye :

قام **Selye** سنة 1974 بأول محاولة علمية لتفسير وتحديد مراحل الضغوطات؛ حيث توصل إلى أن الفرد يمرُّ بثلاث مراحل أثناء تعرضه لضغط ما كما هو موضحٌ في الشكل رقم (1).

المرحلة الأولى: الإنذار (التنبيه بالخطر):

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 242.

تتمثل مرحلة رد فعل الأولى تجاه ضغوطات العمل، والتي تتمثل في التفاعلات الجسمانية والنفسية الداخلية والتي يترتب عنها توتر الأعصاب، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل التنفس. فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغط انتقل الفرد إلى درجة عالية من الشعور بالقلق والتوتر والإرهاق؛ مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغط، وهي المرحلة الثانية من مراحل ضغوطات العمل.

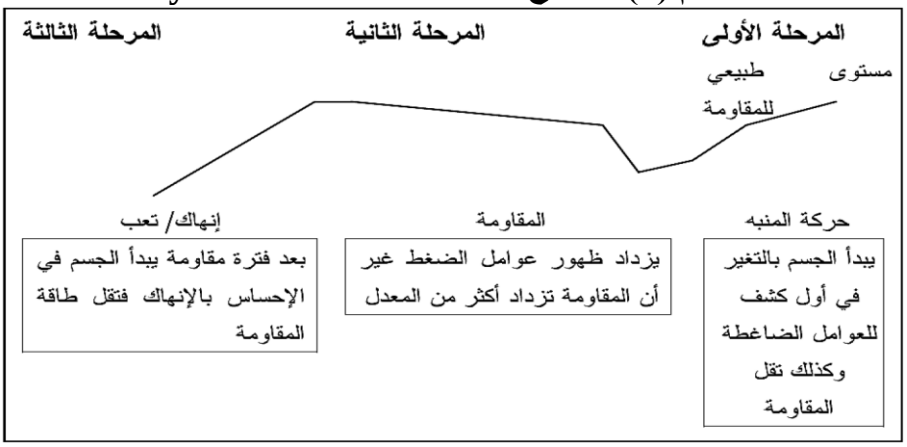
المرحلة الثانية: المقاومة:

تحدث هذه المرحلة إذا استمرت المواقف الضاغطة لمدة طويلة، حيث يقاوم الفرد الموقف وتختفي استجابته للإنذار. وتتم مقاومة هذه المواقف عن طريق التكيف مع ما جرى فعلاً، فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد، وتزداد فرص العودة إلى حالة التوازن؛ أما إذا فشل في ذلك فسوف ينتقل الفرد إلى المرحلة التي تليها والتي تتميز بضعف التركيز أو عدم صفاء الذهن؛ وبالتالي عدم سلامة القرارات المتخذة بسبب عدم إمكانية الفرد السيطرة على متغيرات المواقف المختلفة بإحكام؛ مما قد يؤدي في النهاية إلى انهيار المقاومة، وظهور مجموعة أخرى من المشكلات والأعراض السلبية.

المرحلة الثالثة: الاستنزاف (الإرهاق والتعب):

تظهر هذه المرحلة مع انهيار المقاومة وظهور العديد من الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي مثل: ارتفاع ضغط الدم، أو الصرع المستمر، أو القرحة المعدية، وغيرها من المخاطر التي تمثل تهديداتٍ مباشرة أو غير مباشرة لكل من الفرد أو المنظمة.

شكل رقم (6): نموذج الأعراض العامة للتكيف لـ Selye



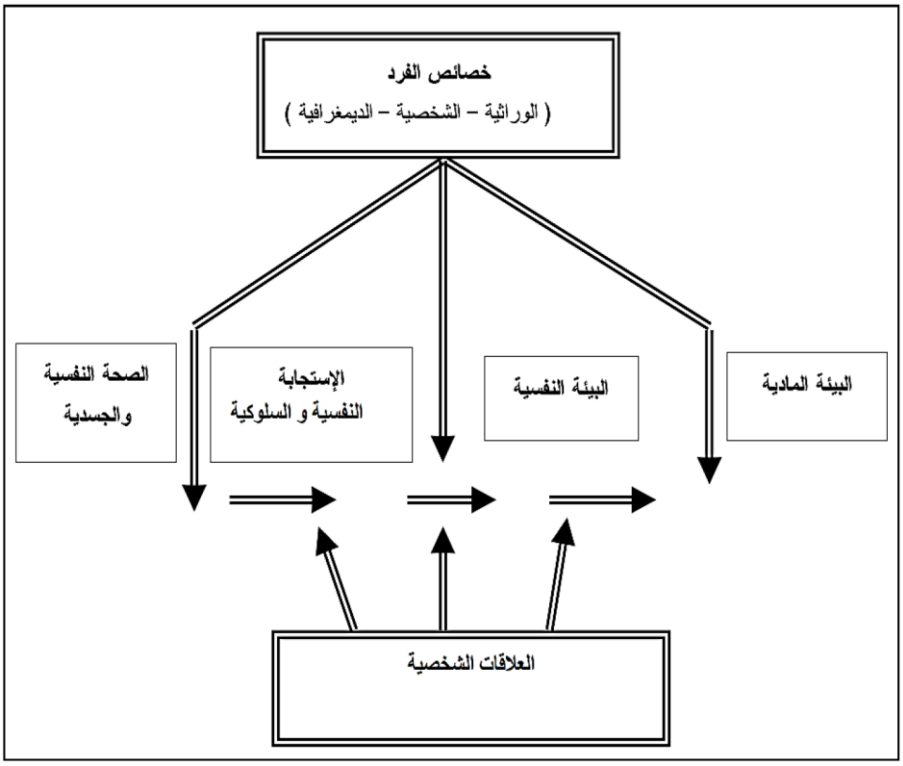
المصدر: خضير كاظم حمود وموسى سلامة وإنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 287.

2- نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة:

يستند هذا النموذج إلى فرضية أن الضغط ينجم عن عدم وجود انسجام بين الفرد والبيئة، بسبب اندماج هذين العنصرين؛ لأن المكونات الخاصة لكل منهما مرتبطة بمكونات العنصر الآخر.

يظهر الضغط وفقا لهذا النموذج عند ملاحظة الفرد أن بيئة العمل غير مناسبة أو أنها لا تلائم رغبته، وهو غير راضٍ عن هذا العمل ليخلق عدم التوازن هذا حالة ضغطٍ تُؤثر سلباً على صحة العامل.

شكل رقم (7): نموذج المواءمة بين الفرد والبيئة



المصدر: المصدر السابق، ص 287.

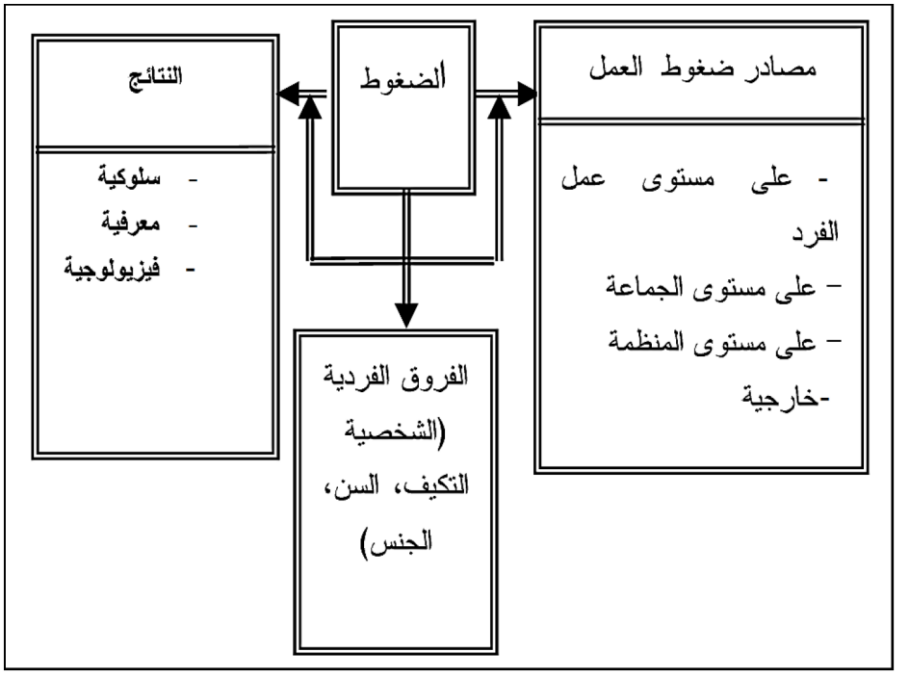
3- نموذج كرايتنر و كينيكي (Kreitner-Kincki):

اعتمد **كرايتنر** و **كينيكي** في تطوير نموذجهما على النموذج الذي طوره **إيفانوفيتش** وآخرون سنة 1979؛ حيث يوضح هذا النموذج مسببات الضغوطات التنظيمية (عمل الفرد والجماعة والمنظمة) ومسببات الضغوطات الخارجية (الأوضاع الاقتصادية والأسرية ونوعية الحياة وغيرها). كما أنه يدرس كذلك الفروق التي تؤثر على إدراك الفرد لمصادر الضغط؛ وبالتالي على مستوى الضغوطات ونتائجها. يناقش هذا النموذج أيضاً إدارة الضغوطات على مستوى الفرد والمنظمة[1]،

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (8): نموذج كرايتنر وكينيكي (Kreitner-Kincki)

(1) خضير كاظم حمود وموسى سلامة وإنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص 287.



المصدر: فراس حاج محمد، أثر ضغوط العمل في مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة ميدانية في مشافي وزارة التعليم العالي بدمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2016، ص 24.

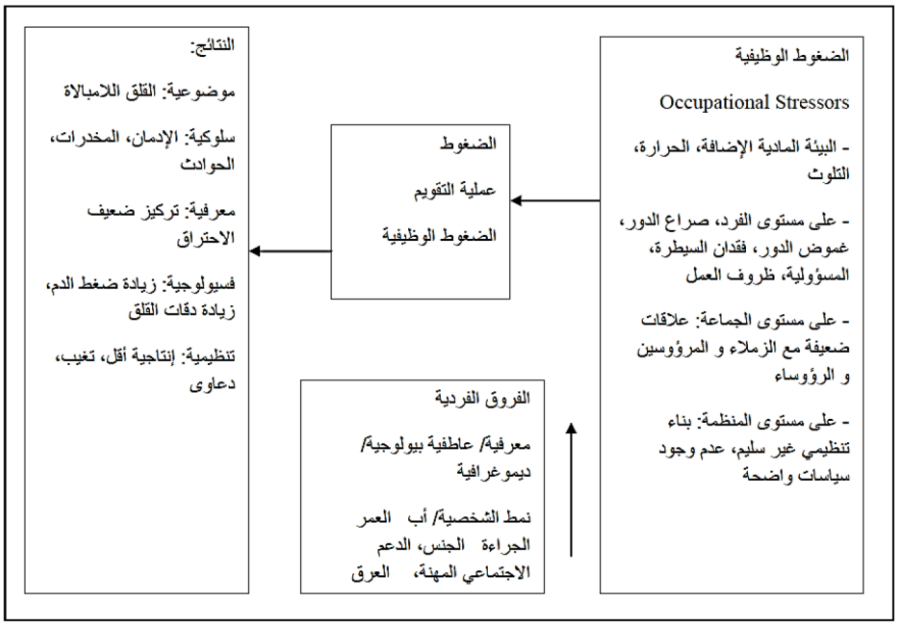
4- نموذج جيبسون وآخرون 1982:

تم تصميم هذا النموذج ليساعد في إيضاح الروابط بين مصادر الضغوطات وحالة الضغط والنتائج المترتبة عليها، وقد تم تقسيم مصادر الضغوطات إلى أربع مجموعات هي:

- عوامل الضغوطات البيئية المادية.
- عوامل الضغوطات الفردية.
- عوامل الضغوطات الجماعية.
- عوامل الضغوطات التنظيمية[1].

شكل رقم (9): نموذج جيبسون وزملاؤه

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 286.



المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 286.

الوحدة الحادية عشر:
إدارة الصراع

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الصراع.
2- يُحدِّد أسباب الصراع.
3- يذكر أشكال الصراع.
4- يُناقش مراحل تطوُّر الصراع.
5- يُناقش مستويات الصراع.
6- يُحلِّل الآثار الإيجابية للصراع.
7- يُحلِّل الآثار السلبية للصراع.
8- يُعرِّف إدارة الصراع.
9- يُقيِّم العوامل المساعدة في إدارة الصراع.
10- يُناقش تخطيط الصراع.
11- يُناقش تنظيم الصراع.
12- يُناقش توجيه الصراع.
13- يُناقش الرقابة على الصراع.

أولاً- مفهوم الصراع

يُعدُّ الصراع في حياة الإنسان من أهم الظواهر الإنسانية، وهو النتيجة الحتمية لبيئة الاختلاف المتواجدة في الذات البشرية الناتجة عن الاحتكاك في التفاعل بين الجماعات الساعية جاهدة إلى تحقيق أهدافها.

1- تعريف الصراع:

تعني كلمة الصراع (Conflit) العراك نسبةً للخلاف أو النزاع الناتج عن تعارض المصالح والأهداف للأفراد والجماعات، والكل يعمل على حسمه لصالحه، وذلك باستعمال كل الوسائل المتاحة.

يُعرِّف ليكيرت (Likert) الصراع أنه: " النزاع من أجل حصول الفرد على ما يريده " [1].

ويرى مارش وسيمون (March et Simone) أن الصراع هو: " حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات بحيث يواجه الأفراد في اختيار البدائل المثلى "[2].

ويُعرِّف سيكيو (Sekiou) الصراع أنه: " نتيجة تعارض في الأفكار أو في المصالح خلال تواجدهم في بيئة عمل واحدة "[3].

إن الصراع هو حالة عدم توازن يتعرض لها الفرد في المنظمة نتيجة لتعارض الأهداف[4].

2- أسباب الصراع:

إن حالة الارتباك الذي تجد المنظمات نفسها فيه والناتج عن حالة عدم التوازن المفضي إلى كثير من السلوكات السلبية دفع الكثير من الباحثين الغوص في الأسباب التي تكون مبعثاً لهذا الصراع للحد من تأججه، وذلك من خلال توفير بيئة حاضنة قادرة على امتصاص الصدمات التي تفقد المنظمات توازنها.

وتختلف الصراعات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمات باختلاف مداخلها، حيث نجد فيها ما تعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين، وفيها ما تعلق باختلاف التنوع الثقافي، وخاصة المتعلق منها بقيم الفرد ممثلة في العادات والتقاليد والأعراف والأخلاق والدين، وهي ثوابت لا يمكن التنازل عنها. وقد يكون التطاول عليها أو تجاوزها سببا كافيا في تصادم الأفراد[5].

ويمكن إيجاز أسباب الصراع في العناصر الآتية:

أ- أسباب الصراع المتعلق بالفرد وعلاقته بالآخرين:

- **الخصائص والسمات الشخصية:**

من المؤكد أن تحديد سلوك الأفراد مردُّه وبشكل صريح إلى شخصية الفرد الفطرية منها والمكتسبة والموجِّهة وبشكل قطعي إلى ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا يُعد سبباً من شأنه أن يغذي الخلاف مع الآخرين، وهو المورث لعملية الصراع المتنوعة[6].

- **أسباب الصراع المتعلقة بالتنظيم:**

إن مصطلح التنظيم كآلية من الآليات التي تعتمدها المنظمة في تحقيق أهداف النظام لا معنى له إن لم يكن كوسيلة تحمي الفرد العامل من أي اهتزاز يكون سبباً مباشراً في إرباكه يَفقد معه كل توازنه[7].

إن الحرص على توفير بيئة حاضنة خالية من هذه التواترات لايضمنها الا إدراك الفرد العامل بأن شروط العمل المادية وكذا علاقات العمل والبيئة التي يعمل بها عوامل المساعدة على الاستقرار الفعلي له داخل المنظمة وبالتالي اعتمدها من شأنه أن يحرر الأفراد ووضعه في بيئة خالية من الصراعات[8].

3- أشكال الصراع:

يأخذ الصراع عدة أشكال، وهذا وفقاً لدرجة حدته، وكذا المستوى الذي يدور فيه، وإن الأفراد والجماعات تتحرك من أجل ضمان تقدم إيجابي في هذا الصراع؛ ولما كان الصراع لا يخرج عن الظواهر السلوكية، فإنه يتميز بالحركية والتدرج المرحلي، وفق مراحل معينة[9].

ويمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع في المنظمة التي يظهر الصراع فيها على عدة أشكال:

---

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 83.

(2) بوملجة غياب، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 143.

(3) Sekiou et autres, Gestion des Personnes, Paris, 2001, p19.

(4) من تعريف الباحث.

(5) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 41.

(6) خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 103.

(7) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004، ص 41.

(8) عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 141.

(9) محمد مصطفى الصامت، كيفية وإدارة الصراعات في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2009، ص 84.

أ- الأشكال الظاهرة للصراع:

- **الإضراب:** يُمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ويُقصد به التوقُّف المؤقت عن العمل المقرَّر من طرف مجموعة من العمال، للتعبير عن التمسك بمطالب معينة.

إن ظاهرة الإضراب داخل مواطن العمل ظاهرةٌ مستمرة نتيجة تعارض المصالح، ويحدث هذا غالباً بين الفئة العاملة والإدارة التي تعتبر مصدراً رئيسياً للصراع من أجل تحقيق أهداف معينة(1).

إن الإضراب وفق تعريف دانيال بيكارد (Daniell Picard) هو: "الحركة القهرية من طرف مجموعة من الأشخاص لأجل معارضة السلطات التي يخضعون لها "(2).

- **الاحتجاج والتظاهر:** تُمثل هذه المرحلة نقلةً نوعية في التعامل مع الطرف الثاني، حيث يصل الصراع إلى أوجِّ حدَّته؛ إذ يلجأ الطرف العازم على التغير بإرغام الطرف الآخر على الانصياع والرضوخ لمطالبه وإجباره على حل الصراع الذي لا يكون إلا بتحقيق مطالب الجماعة التي قامت بالتظاهر والاحتجاج.

ب- الأشكال الخفية للصراع:

- **التغيُّب:** تظهر هذه الحالة عند افتقاد الفرد العامل في ساحة العمل، بمعنى تسجيل عدم حضوره أوقات العمل بغير عذرٍ مبرر، وقد يكون مردُّ ذلك إلى البيئة المنفِّرة التي أصبحت غير قادرة على استقطاب الفرد العامل لعمله. ويُعتبر هذا السلوك من الوسائل المعبرة عن عدم رضا الفرد في عمله.
- **التخريب:** وهي سلوكات سلبية مهما كانت القصد من ورائها لا يلجأ إليها الفرد إلا في ذروة تذمُّره من الوضع، كأن يقوم بإلحاق الضرر بوسائل الإنتاج، الإسراف والتبذير، التعمد في تعطيل العمل.
- **ترك العمل**: يُعد أحد أساليب السلوكية التي يتَّبعها الفرد العامل والتي تنتهي عادة بترك العمل بصفة نهائية، وهي النتيجة التي أفرزتها حالة عدم الرضا التام بسبب وجوده في بيئة متضرِّرة تماماً قد يكون سببها سوء التفاهم بين الفرد والإدارة(3).

4- مراحل تطور الصراع:

يُعتبر الصراع عملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل في استمرارية دائمة، منها: مرحلة الشعور بالصراع، مرحلة الصراع الضمني، مرحلة الصراع العلني(4).

أ- مرحلة الشعور بالصراع: قد تتسبَّب أشكال الشكوك والقلق الفردي والجماعي والتي تكون مدخلاً حقيقيا لحالات الصراع الذي قد يتطوَّر إلى صراعات حقيقية إذا لم تُوضح الأمور لإخراج حالة الشك وإبطالها.

ب- مرحلة الصراع الضمني: إن التباين في الأهداف والذي استحالت معه كل الطرق المقرِّبة لوجهات النظر يُعتبر الصراع في مثل هكذا مراحل شرط موضوعي لحدوث الصراع هذا يحتمل أن يتطوَّر إلى صراع مدرك والذي من خلاله يتم ملاحظة الصراع الذي تلعب المعلومات المناسبة دوراً مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

ج- الصراع العلني: يتمثل في المدركات العلنية الممارَسة بأساليب مختلفة مثل العداوة والمشاحنة، وقد يتطور إلى أساليب عدائية مهيئة إلى العصيان.

5- الصراع وتطور الفكر الإداري:

إن الاختلاف ظاهرة كونية بين البشر، وهذا الاختلاف مصدره التباين المؤكد في اختلاف الرؤى، ومحاولة الأطراف إثبات الذات عن طريق إظهار عناصر التفوق التي تجبر أحقية أمر الآخرين على الالتزام بما يقرُّونه(5).

أ- الصراع في ظل المدرسة الكلاسيكية:

(1) أحمد يعقوب المسير، معالجات أشكال الصراعات بين المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 103.
(2) Daniell Picard, Veille la sociale, Librairie Vuiber, Paris,1991,p91.
(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 53.
(4) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 263.
(5) أحمد مسعود الديلمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية، 2009، ص 94.

إن الفلسفة التي سادت خلال تلك المرحلة ترى أن وجود الصراع في المنظمة دلالة على مرضها وعدم قدرة إدارتها على التسيير، حيث إذا كانت الأهداف واضحة وتم رصد تلك الآليات لتحقيقها بما يوفر من تقنيات لهما وعقلنة توزيع المورد. فوجود الصراعات في مثل هذه الحالات يعد أمرا سلبيا ويجب مجابهته ولو بالطرق الردعية.

من خلال وجهة النظر هذه، فإن محاولات تحجيم الصراع قد ينجح ظاهرياً لكن جذوره لا تزال مشتعلة؛ لأن الأمر يتعلق بالجذور الأصلية والأسباب المغذية له؛ مما يجعل ثورانه وبشكل حاد وأكثر تدميراً حين تتوفر الظروف لذلك الصراع.

ب- الصراع في ظل المدرسة الإنسانية:

إن من إقرارات هذه المدرسة هو أن الأصل في الإنسان هو التآلف ليس الصراع، على اعتبار أنه مخلوق اجتماعي يسعى دائماً إلى تحقيق أفضل مع الآخرين. وإن أفضل طريقة لتحقيق ذلك هو التعاون والتعاضد بين الأطراف؛ وبناءً عليه ينعكس ذلك على كيفية تسيير السلوك الإنساني والتحكُّم فيه، وإن هذا السلوك يتأثر بسلوك وآثار الجماعة ومعتقداتها.

إن التركيز على جماعات العمل الذي أكَّدت عليه المدرسة، وافتراضها أن توازن الأفراد يُؤمِّنه مناخ العمل الداخلي، وإن الصراع مصدره تعارض أهداف الأفراد.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس لم تتطرَّق إلى الصراع كواقع مُعاش، ولم تُعطِ له درجة من الأهمية؛ كونُها اعتمدت مؤشر كون التآلف يؤمِّنه الانتماء لجماعاتٍ رسمية (نقابية) وغير رسمية.

ج- الصراع في ظل المدرسة السلوكية:

إن تهديد كيان النظام من وجهة نظر المدرسة السلوكية يحصل عندما تكون النشاطات غير متجانسة، حيث التنظيم يريد بسط نفوذه وقيمه وأهدافه على الأعضاء العاملين ليحصل الاصطدام على من يريدون بسط اوامرهم ورغباتهم.

إن الصراع في فكر هذه المدرسة هو ظاهرةٌ طبيعية بين الأفراد يجب التعامل معه كواقع ضمني، ويجب إدارته من خلال تحديد مستواه؛ بمعنى يمكن قبوله عملياً في ضوء أهداف وظروف المنظمة، وعملية التدخل ما هي إلا محاولة إحداث التجانس المفقود، فتعمل على تعديل السلوك الفردي والجماعي والتنظيمي وجعلها في اتجاهات غير متضاربة[1].

د- الصراع في ظل المدرسة الحديثة:

إن الاعتقاد الذي أقرَّته هذه المدرسة أن سلوك الأفراد داخل المنظمات محكومٌ بعديد من العوامل التنظيمية الخارجية ذات الأبعاد المختلفة، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار كمحددات السلوك الإنساني في التنظيم؛ وذلك كون حاجات الإنسان تشمل كل منالحاجات 'الاقتصادية منها والفنية والاجتماعية مجتمعةً دون تجزئتها.

وقد انفردت هذه المدرسة على أن الصراع بمستوى معين هو شرطٌ ضروري لاستقرار التنظيم الذي لا يكون إلا بأنواع التحدِّي والتنافس المحرِّك نحو إثارة الاهتمام لتجسُّد الأداء.

ثانياً - مستويات الصراع وآثارُه

إن اتجاهات الفكر الحديث - وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشاره في المنظمات - انصبَّ حول مواجهته بل واستثماره في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال الاستفادة من الجانب الإيجابي لهذا الصراع، وذلك بتحديد مستوياته وما يتميَّز به من خصائص، وتحديد الآثار الإيجابية منه والسلبية.

1- مستويات الصراع:

(1) هاني بناصر إبراهيم، " التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها "، المجلة العربية، جامعة نايف، الرياض، 2008، ص 151.

يحدث الصراع على عدة مستويات منها:

أ- الصراعات على مستوى الأفراد:

إن التباينات في الخلفية الفكرية والثقافية وكذا الاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد هي من المورِّثات الطبيعية للاختلافات التنظيمية والفردية، وإن تقليص هذه الصراعات أو تعميقها يتوقف على مقدار التجارب والخبرات الذاتية للأفراد.

وتبلغ الصراعات على مستوى الأفراد أعلى مستوياتها عندما يتصادم الفرد مع أهدافه، إلى جانب تناقضاته مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة، وكذا المحيط الذي يعيش فيه، وقد يكون للإحباطات والمثبِّطات التي تواجه الفرد في حياته وعمله آثاراً سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون هذا الأخير حائلاً بين الفرد وتحقيق أهدافه؛ فينتج عن ذلك الإحباط وردود أفعال دفاعية مثل الانسحاب أو الانطواء[1].

ب- الصراع على مستوى المنظمة:

تتواجد مثل هذه الصراعات عندما يدرك الأفراد عدم إمكانية توفر البدائل المطلوبة، وهي صراعاتٌ تحصل في المنظمة داخل جماعات العمل[2].

إنه انطلاقاً من الاعتقاد الراسخ أن المنظمة لا تنشط في فراغ، فهي تنشط أو تتفاعل مع غيرها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صفة اعتمادية أو تبادلية، وفي ظل محدودية البيئة الخارجية ممثلة في حجم الأسواق وما يتبعها من هياكل العرض والطلب، وفي ظل الأسعار وغيرها، وفي ظل تأثيرات الأبعاد للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وكذا الثقافية، وكلها أبعادُ توفر بيئة تنافسية حقيقية بين المنظمات تؤدي حتماً إلى بروز صراعات بين المنظمات لأجل تأمين استقرارها يبعدها عن جميع أشكال الاهتزاز[3].

2- آثار الصراع:

إن الاختلاف بين الرؤى في الكثير من الحالات يكون سببه التباين المشهود في القدرات التي تنظر إلى الأمور من زاوية تختلف عما ينظر إليها الآخرون 'فيحصل ما يُسمى بالاحتدام حول من هو أحقُّ بالريادة، وأن هذا الصراع تتوقف نتائجه على عدة عوامل منها حدة الصراع وكذا مدته، وهما عاملان كفيلان بتحديد سلوكات الأفراد تجاه المنظمة، وكذا الهيكل التنظيمي لها وأهدافها، إلى جانب تأثيرات البيئة المحيطة بها.

إنن نتائج هذه الصراعات قد تكون في اتجاهات مختلفة تماماً، فقد نلمس البعد الإيجابي مثلما هو السلبي لهذا الصراع.

أ- الآثار الإيجابية للصراع:

يعد الصراع إيجابيا عندما تُستغل نتائجه كتغذية عكسية يمكن اعتمادها كبعد مصحح للانحرافات التي عجز التنظيم الرسمي في تسويتها وربما كان سبباً في نشأته. إذن يعتبر الصراع أمراً صحياً مرغوباً في نظر الكثير من المفكرين؛ لأنه يُحرك المشاعر في تعزيز التنافسية، إلا أن الإجماع كان على أن حدته وطول مدته يقللان وبشكل واضح من إيجابياته.

تنعكس نتائج الصراع الإيجابية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي:

- **نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الأفراد:**

- إفراغ الأفراد لشحناتهم التي كانت سبباً لضغوطاتهم وما كان لها أن تزول إلا بهذه الطريقة.
- البحث عن أساليب أفضل ينمي حماس الأفراد ويشحذ طاقتهم، من خلال محاولات إيصال مبتغاهم من خلال ما يعرضونه من حلول.
- زيادة التزام الأفراد بعد حل الصراع ليصبحوا أكثر مشاركة، اعتقاداً منهم أنهم كانوا سبباً في حل هذا الصراع.

(1) ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995، ص 346.
(2) خليل محمد حسن الشماع و كاظم محمود، مرجع سابق، ص 304.
(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 216.

- **نتائج الصراع الإيجابية على مستوى الجماعة:**

- من نتائج الصراعات هو معرفة الطرف الآخر بشكل كامل من خلال البوح بكل المعلومات التي اعتمدها كسلاح بغية التفوُّق على الآخرين.
- إن العديد من العبر والدروس تؤخذ كتغذية عكسية تُجنب الأفراد الوقوع فيها مستقبلاً.
- معرفة قوة التأثير للأفراد داخل الجماعة والوزن الذي يتمتَّع به كل فرد فيها من حيث قدرته على التأثير ومواجهة المشكلات على مستوى المنظمة.

- **نتائج الصراع الإيجابية على مستوى المنظمة:**

يكشف الصراع على وجهات النظر المتباينة التي تدفع المنظمة نحو الأفضل بسبب الرصيد المعرفي المتنوّع لأفرادها، والاستفادة من خبراتهم الممثلة في جملة من الأخطاء المصححة، وكشف الانحرافات التي تعتمد كمعلومات لدى صانعي القرار.

ب- الآثار السلبية للصراع:

تنعكس نتائج الصراع السلبية على الفرد والجماعة والمنظمة كما يلي:

- **نتائج الصراع السلبية على مستوى الفرد:**

إن ردود الأفعال والتي تظهر في شكل سلوكات سلبية تجاه محيطه في العمل وخارجه هي نتيجة الضغوطات النفسية المورّثة الحقيقي للصراعات والمحصلة له.

- **نتائج الصراع السلبية على مستوى الجماعة:**

- الصراع المتولِّد عن تباين الأفكار يورِّث تكتلات داخل الجماعة، وكل جهة تريد الاستئثار بمقاليد الريادة، وهي وسيلة تقود الكل نحو التفكك الذي لا يخدم أحداً.
- رغبة الكل في تحقيق أهدافه، إذ يستميت لأجل ذلك، نتائجها إهمال حقيقي لأهداف الجماعة.
- توريث حقيقي لقيم العصبية ومن ورائها الانتقام وهو أكبر تهديد لتماسك روح الفريق والجماعة.
- تلاشي حقيقي لروابط الأفراد، من خلال ضعف قنوات الاتصال؛ بسبب تفشي ظاهرة الأنا التي تُلغي أو تختزل الآخر[1].

- **نتائج الصراع السلبية على مستوى المنظمة:**

من أكبر نتائج الصراع هي حقيقة ما يُورثه من إهدار للوقت ومن ورائه إهدار للفرص الضائعة والتي حتماً تُوقع المنظمة في تهديداتٍ صارخة كان بإمكان المنظمة تجنبها إذا عرفت كيف تُفاوض بجدية لمحاصرة كل أنواع الصراعات التي تنخرُ جسمها.

إن فاعلية القرارات لأي منظمة تُبنى وبشكل صريح على صحة المعلومات المستقاة، هذه الأخيرة تفتقد وبشكل واضح في جو تُخيَّم عليه الصراعات.

ثالثاً- إدارة الصراعات

كل من خاض في السلوك الإنساني كدراسة أثبتت أن الصراع حقيقةٌ واقعة في كل المنظمات ولكن بدرجات متفاوتة وأنه ليس سلبياً دوما بل له قيمة ايجابية، هذه الأخيرة تتوقف على كيفية إدارة هذا الصراع. إذن إدارة هذا الصراع بالطرق التي قد تجعل كل الشنآن في صالح المنظمة أصبحت من الطرق التي تسيطر على هذه الصراعات وتجعلها في صالحها.

1- تعريف إدارة الصراع:

تُعرَّف الإدارة بصفة عامة على أنها: " مجموعة الأنشطة التي يتم بواسطتها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين "[2].

والإدارة بمفهوم أعم هي تلك العمليات المتسلسلة المتكونة من وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وفق اتصال دقيق لمجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق هدفٍ معين.

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 112.
(2) مسعود محمود المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 4.

أما **إدارة الصراع** فهي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها أو المستويات التي تحصل فيها والفاعلين فيها أفراداً أو جماعات[1].

الملاحظ من خلال سرد هذه التعاريف أن محاصرة هذه التهديدات تتم وفق المراحل التي يتم اتباعها للتعامل مع هذه الصراعات، وذلك وفقاً لمراحل عملية تخطيطية وتنظيمية وتوجيهية لتشخيص ومعرفة أسباب هذا الصراع، بغية الوصول إلى إستراتيجية واضحة لإدارة هذا الصراع.

2- العوامل المساعدة في إدارة الصراع:

عندما يصبح الصراع تهديداً صارخاً يحول دونما استقرار المنظمة يصبح من الضروري التحرُّك لتوقيفه أو التخفيف منه، وذلك من خلال الاعتماد على بعض العوامل المساعدة:

- الاعتراف من جانب الإدارة والأفراد بأن الصراع يمكن حدوثه، وهذا طبيعي نتيجة الاختلافات بين الأفراد أنفسهم.
- تقبُّل الصراع كواقع يمكن حدوثه، مع ضرورة مناقشته بصراحة وفقاً لضرورة مبدأ احترام آراء الآخرين.
- تمكين العاملين من إبداء آرائهم؛ وذلك للتقليل من حجم المكبوتات المولِّدة للتوترات.

وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية[2]:

أ- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مكونات أطرافه:

إن من الأخطاء التي تورث الاهتزازات في أوساط العاملين هي محاولة المنظمات تهدئة الصراعات دون معالجة حقيقة أساسية لأسبابه؛ فالجهد والوقت يكونان لا طائل منها إذ أغفلت المنظمة معرفة الأسباب الحقيقية.

ب- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة:

إن محاولة اختزال الأطراف المتنازعة، وكذا الاعتماد على مبدأ المساومة لتغليب مصلحة على أخرى قد تكون نتائجها لا تخدم المنظمة على الإطلاق؛ فهي بذلك تغذي جانب الكراهية وتفاقم الشحنات. وبالمقابل، فإن العمل على البحث في الحلول المقنعة للصراعات، وذلك من خلال تكامل الأفكار والأخذ بأفضلها، وما أجمع عليها الأطراف كحلول وسطية تُشكل بيئة حاضنة تتلاشى معما كانت مسببات هذا الصراع.

3- إدارة الصراع من خلال الوظائف:

تتكون الإدارة عموماً وإدارة الصراع خصوصاً من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة بما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم هذه الإدارة نفس الوظائف التقليدية لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

أ- تخطيط الصراع:

يُعرف التخطيط بأنه: " تصوُّر للمستقبل حيث ينطوي التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلاله مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج، ووضع الأهداف، وصياغة السياسات والبرامج، والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف[3].

إذن التخطيط هو كيف يمكن أن يكون المستقبل مدركاً، هذا الإدراك الذي من خلاله يمكن التنبؤ بأشكال الصراعات قبل وقوعها، وذلك من خلال تذليل كل أنواع التصادمات.

إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه مواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه أو إزالته نهائياً، بل المقصود هو احتواؤه لتوجيهه نحو الأهداف، وذلك من خلال تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة زمنية معينة، وكذا المجالات التي سيشملها العمل، وكذا العلاقات مع الأفراد ومجموعة عمل الآخرين، إلى جانب تحديد البرامج والسياسات التي يجب اتباعها لمواجهة حالات الصراع التي تتزايد فيها عن الحد المرغوب.

---

(1) محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1999، ص 20.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 262.

(3) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

ب- تنظيم الصراع:

يتلخص تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات المتواجدة في المنظمة، ومن ثم تحديد الأنشطة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف إلى تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التأثير في الصراع، وذلك من خلال تحديد الصلاحيات لها، سواءً كانوا قياديين أو أفراداً عاديين.

إن وضع هيكل تنظيمي يأخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات والمتميز بالمرونة ليتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع يعكس حقيقة طبيعة الأنشطة، وذلك بتحديد دقيق لعلاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الأفراد والوحدات داخل المنظمة. إن المرونة المقصودة في هذا المجال تعني الاعتراف الضمني لهذا الصراع.

إن إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة هيكلته أصبح يُقر بضرورة الأخذ بعين الاعتبار لعدة متغيرات في مقدمتها التنظيم غير الرسمي الذي أصبح التغافل عنه لا يخدم المنظمة باعتباره أنه أحد مكونات ثقافة المنظمة التي يجب الأخذ به كمكون رئيسي لا يمكن اختزاله في أي تنظيم؛ إذ يمكن استغلال مخرجاته واستغلالها للحد من الصراعات من خلال تسخير أفراده وما يدور في فكر قادته لدمجهم في التنظيمات الرسمية.

ج- توجيه الصراع:

إن تحقيق الأهداف في المنظمات يرجعها الكثيرون إلى التعديل الحقيقي لجميع السلوكات السلبية، ولا يتم ذلك إلا من خلال التوجيه والذي يتمثل عموماً في عملية الاتصال المستمر بين القادة والأفراد حيث مجالات الصراع تختزل بفعل التقارب بين هاذين المؤثرين.

إذن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته ومدى تأثيراته وكذا الظروف المحيطة به.

إن إعادة الصراع إلى مساره يعتمد على تزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات التي تساهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة.

إن مهام توجيه الصراع في المنظمة تتضمن متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة، وتزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة حول الصراع.

د- الرقابة على الصراع:

هي الإجراءات التي يتم من خلالها قياس وتصحيح أداء الانشطة المسندة للأفراد للتأكد من تحقيق أهداف المشروع والتاكد من الخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت[1].

كما أن الرقابة تهدف الى التأكد من أن الأداء الفعلي يسير وفق ما سُطر له ولا يتم إلا من خلال عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، وأن هذه الخطوات تسير وفقاً لكم المعايير التي من خلالها تتم متابعة الأداء وعمليات التنفيذ. وإن عملية قياس الأداء هي المحدد لمدى الانحرافات التي يجب تصحيحها.

إن تقويم الانحرافات وهي القرارات المستندة إلى البيانات التي يُعتمد عليها في معالجة الصراعات وتوجيهها نحو خدمة المنظمة، كما أن هذا التقويم أعطى الفرصة الكبيرة لعدم الوقوع فيها اعتمادا على تطوير المنظمات لضمان مخرجات صحيحة.

(1) مجلة إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 80.

الوحدة الثانية عشر:
إدارة الأزمات

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُعرِّف الأزمة.
2- يُناقش أسباب نشوء الأزمة.
3- يُناقش مفهوم إدارة الأزمات.
4- يُقيِّم إستراتجيات إدارة الأزمات.
5- يُعرِّف التخطيط لإدارة الأزمات.
6- يُحلِّل دور التنظيم في إدارة الأزمات.
7- يُناقش التوجيه في إدارة الأزمات.
8- يُناقش الرقابة على الأزمات.

أولاً- مفهوم الأزمة وأسبابها

1- تعريف الأزمة:

تعني الأزمة اصطلاحا موقف محدد يهدد مصالح المنظمة وهز صورتها أمام الجميع مم يستدعي اتخاذ قرارات فعالة سريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الأمور إلى مسارها الطبيعي.

كما يعرفها ***فليبس*** بأنها: " حالة طارئة أو حدث مفاجئ يؤدي إلى الإخلال بالنظام المتبع في المنظمة، مما يضعف المركز التنافسي لها ويتطلب منها تحركاً سريعاً واهتماماً فورياً، وبذلك يمكن تصنيف أي حدث بأنه أزمة اعتمادا على درجة الخلل الذي يتركه هذا الحدث في سير العمل الاعتيادي للمنظمة "[1].

ويُعرف **رضا رضوان** الأزمة بأنها: " فترة حرجة أو حالة غير مستقرة تنتظر تتدخلاً أو تغييراً فورياً"[2].

(1) Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 , P. 6.

(2) رضوان ، رضا عبد الحكيم رضوان، " الأمن والحياة "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص 44.

كما أن الأزمة تعني : " نقطة تحول، أو موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع غير مستقرة، وتحدث نتائج غير مرغوب فيها، في وقت قصير، ويستلزم اتخاذ قرار محدد للمواجهة في وقت تكون فيه الأطراف المعنية غير مستعدة، أو غير قادرة على المواجهة "[1].

ويُعرفها **بيبر (Bieber)** بأنها:" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة يمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها أو درء مخاطرها[2].

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف يلخص معنى الأزمة هو موقف حرج خارج عن سيطرة المنظمة أو هو تحول مفاجئ عن النشاط المعتاد لها الأمر الذي يستدعي اتخاذ إجراءات فورية وفعالة لاحتواء الأمر قبل استفحاله.

2- أسباب نشوء الأزمة:

لا تنشأ الأزمات من فراغ بل لا بد من أسباب تكون وراء هذه الظاهرة فتراكم جمل من التأثيرات والتي لا يمكن للمنظمة أن تنجح في إدارتها والتعاطي معها بفعالية إذا لم تشخص بالفعل مكامن أسباب هذه الأزمة فمن خلال هذه المعرفة تتكشف نقاط ضعفها والتعاطي معها لغرض إبطال مفعولها ولقد اختلف الباحثون في هذا المجال حول تحديد أسباب الأزمة حيث ركز بعضهم على الأسباب التالية[3]:

أ- أسباب بيئية:

وهي أسباب تكون خارج إطار سيطرة المنظمة في غالب الأحيان، أو تكون السيطرة عليها محدودة جدا؛ الأمر الذي يجعل المنظمة غير قادرة على تجنبها، بل ما تسعى إليه فقط هو التخفيف من حدتها من خلال بعض الإجراءات والخطط الاحترازية للتقليل من مخاطرها.

ب- أسباب سياسية:

إن وجود هكذا منظمات في بلد وضعه السياسي غير مستقر تنتابه الكثير من الأوضاع غير المستتبة أكيد أن ارتدادات هذه المؤثرات تلقي بضلالها على استقرار هذه المنظمات فتشكل جملة من التأثيرات السلبية تكون سببا كافيا في خلق الأزمات.

ج- أسباب قانونية:

وقد تكون سببا في خلق العديد من الأزمات حتى وان كانت قليلة التأثير إلا أن جملة القوانين المثبطة والغير باعثة على الارتياح في توسيع نشاطاتها كبعض التشريعات المقيدة لتوسيع الاستثمارات بسبب الأساليب البيروقراطية المستنزفة للجهد والوقت.

د- أسباب اقتصادية:

إن كثيرا من الاختلالات الاقتصادية والتي تعد مؤشرا حقيقيا لبداية حدوث أزمات فعلية كالفشل في تشغيل اقتصادي سليم وما ينجر عنه من آثار وخيمة تأثيرها بالغ الأثر كل المتعاملين فالتضخم وانخفاض معدلات الربحية وكذا الكساد وما ينجر عنه من تضييق حقيقي لنطاق السوق المحلي وما ينجر عنه كذلك من إهدار للطاقة الإنتاجية التي يصعب استرجاعها.

ه- أسباب اجتماعية:

إن تفشي الصراعات الاجتماعية نتيجة لتفكك النسيج الاجتماعي والذي مرده إلى تأثيرات الكثير من العوامل السالفة وفي مقدمتها العوامل الاقتصادية والتي تجعل من السوق حالة غير مستقرة كلها مؤشرات تلوح لحدوث أزمات بالإضافة إلى جملة من العوامل الأخرى نوردها في شكل نقاط:

---

(1) جمال الدين محمد حواش ، " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية "، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998، ص 4.

(2) جبر، محمد صدام جبر، " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998، ص 67.

(3) لمزيد من التفاصيل، انظر:

- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 23-28.
- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993، ص 73- 89.

- أساليب وأنماط التسيير الإداري المتبع.
- سوء التعامل مع المشكلات في حينها.
- عدم التأكد من المعلومات وخاصة ما تسرب منها عبر الشائعات.
- عدم الاستعداد الكافي لمجابهة المخاطر وعدم الاستخدام لتطبيقات إدارة المخاطر.
- استنزاف المنظمة لكوادرها وعجزها على الاحتفاظ بهم، وهو السلاح الذي يصبح في يد منافسيها.

ثانياً- مفهوم إدارة الأزمات وإستراتيجياتها

1- مفهوم إدارة الأزمات:

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بإدارة الأزمة بعدد من خاضوا في هذا الموضوع:

إدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة "[1].

كما تعني إدارة الأزمة " التعامل مع الأزمات من أجل تجنب حدوثها من خلال التخطيط للحالات التي يمكن تجنبها، وإجراء التحضيرات للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها في إطار نظام يطبق مع هذه الحالات الطارئة عند حدوثها بغرض التحكم في النتائج أو الحد من آثارها التدميرية " [2].

أما **عبد الرحمن توفيق** فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدراتك [3]".

2- إستراتيجيات إدارة الأزمات:

لا شك أن ما جاءت به العولمة من متغيرات اوجب على الكل الاحتراز من تبعاتها لما لها من تأثيرات بالغة الأثر على من استغفلها فلقد تغيرت الأساليب التي كانت منتهجة في التعامل مع الأزمات إذ لا تعد هذه الأساليب قديمة بمعناها الاصطلاحي غير أن تداولها والعمل بها أصبح محدودا لما يكتنفها من نقائص وقصور وهي ما اندرجت تحت تسمية الإستراتجيات التقليدية ومن بين الأساليب التي انضوت تحتها نذكر الإستراتجيات التالية[4]:

أ- إستراتيجية كبت الأزمة:

إن عملية إخماد هذه الأزمة ووأدها في مهدها يعد الأسلوب الأنجع في نظر المنظمات لإخمادها حتى وان تطلب الأمر استعمال العف لوقف إحداثها والقضاء على مولداتها.

ب- إستراتيجية إفراغ محتوى الأزمة:

في كثير من الأحيان يصعب احتواء الأزمة بالطرق الأولى إما لتماسك الأطراف الأخرى وقوتها أو لكثرة اتباعها بمعنى الحلول الأولى غير مجدية في مثل هذه الحالات فاتباع أسلوب المهادنة وإظهار سمات التسامح كنوع من الاستدراج لاحتواء الأزمة هو أنجع الطرق المتبعة كأحد الإستراتجيات إستراتجية التقليل من قيمة وشان الأزمة وذلك عن طريق إفهام الغير أن الأمور لا تتعدى إشاعات مغرضة يراد النيل فقط من سمعة المنظمة لما حققته من نجاحات وقد تستعمل هذه الأخيرة عدة أساليب منها:

- التعتيم الإعلامي لتفويت الفرصة على الأطراف الأخرى التي تريد تأجيج الوضع.

---

(1) أحمد إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م، ص 32-33.

(2) عاصم محمد الأعرجي و مأمون محمد دقامسة: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى "، الرياض، معهد الإدارة العامة ، المجلد 39، العدد 4، 2000م، ص 777.

(3) عبد الرحمن توفيق : إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004م، ص 18.

(4) محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 17- 25.

- تحصين البقية من هذه التأثيرات وتجنيبهم تقوية الموقف المعارض وشل تأثيراته وعزل القوى الضاغطة وكذا المؤيدة إلى جانب الفئة المهتمة بالأزمة.

ج- إستراتيجية احتواء الأزمة:

يهدف هذا الأسلوب إلى محاصرة الأزمة وطرح وسائل اضمحلالها عن طريق امتصاص الضغوطات المولدة لها وذلك بفصل وتحييد مؤثراتها قصد تشتيت تأثيراتها وتخفيف وهدر قوتها كإبداء الرغبة مثلا في الإصغاء إلى مطالب العمال عبر مفاوضات ذكية إذا كانت الأزمة مصدرها العمال مثلا إستراتجية تصعيد الأزمة وهي إستراتجية خاصة تلجأ إليها المنظمات في الحالات الاستثنائية حيث تعمد المنظمات إلى الزيادة من حد ة الأزمة إلى درجة معينة وذلك بغية تحقيق أهداف محددة أبرزها كشف أطراف الأزمة الحقيقية في حالة الغموض الشديد الذي معه يستحال معرفة الأطراف الفاعلة في الأزمة وكشفهم وتحييد تأثيرهم.

د- إستراتجيات فرق إدارة الأزمات:

إن ما نجنيه من عمل جماعة هو أفضل بكثير من مجموع مما نجنيه من عمل في شكل أفراد هي مقولة تبقى صحيحة إلا أن يثبت العكس وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي فما يحمله أفراد الجماعة من تميز في الطرح والعلاج بحكم مجالات التخصص التي يدركونها تجدها المنظمة حلا جاهزا للازمات الفجائية هذا لم يأت من فراغ وإنما تم حسابه من خلال ما تم إعداده من أفراد وتهيئتهم لمثل هكذا حالات.

ه- إستراتيجية إشراك الجميع في التعامل مع الأزمة:

إن مفاد هذه الإستراتجية أن يطلع الكل خطورة هذه الأزمة ومدى تأثيراتها وان الجميع لا يفلت من عواقبها ولتفادي هذا كله الكل مطلوب بتقديم ما يراه مناسبا إن مثل هذه الإستراتجيات تستخدم غالبا عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها العنصر البشري.

و- إستراتيجية تفريغ الأزمة:

من مضمونها تشير هذه الإستراتجية إلى إفقاد الأزمة لهويتها ومحتواها؛ وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى الأطراف الفاعلة المشاركة فيها، وهي من أنجح الطرق المستعملة؛ كون لكل أزمة مضمون معين فقد يكون سياسيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو دينيا أو إداريا. ففهم هوية الأزمة والإحاطة بجميع تأثيراتها يحمد قوتها سياسة أخذ الحيطة في التعامل مع الأزمة مفاد هذه السياسة أن يتشكل احتياطي تعبوي وقائي يواجه ما قد تأتي به الأيام من اهتزازات تقوض أركان المنظمة، والأمثلة في هذا الموضوع كثيرة، وهي تخص المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة بها في السيولة أو المواد الأولية أو شح في الأيادي الماهرة.

ثالثاً- إدارة الأزمات

إن النجاح في التعامل مع الأزمات هو رهين الاختيار السليم لإستراتجية المواجهة ومنهجها والذي يجب أن يحقق القدرة على التكامل بين مختلف المجالات ومستويات المنظمة وان هذه العملية منوطة إلى وظائف إدارية تعمل مجتمعة بالقدر الذي يحقق الإدراك الكامل بطبيعة الأزمة وكيفية إدارتها من هنا يتضح انه لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية، أو بسياسة رد الفعل وإنما يحتاج التعامل معها على منهج علمي إداري سليم لتأكيد عملية النجاح وحماية كيان المنظمة من أي تهديدات أو تطورات غير محسوبة ويقوم المنهج العلمي الإداري في التعامل مع الأزمة على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة.

1- مفهوم التخطيط:

يعتبر التخطيط الركيزة الأساسية لأي إدارة فعالة للأزمات بغض النظر عن نوعية هذه الأخيرة إذ يتم تطبيق أسس عملية التخطيط على أي نوع من الأزمات المحتملة وان هدف هذه العملية هو المساهمة الفعالة في منع حدوث الأزمات والاستعداد لمواجهتها في حال حدوثها.

تعريف التخطيط:

يعرف التخطيط لإدارة الأزمات على انه عملية منظمة ومستمرة تخضع لضوابط مقننة تتم مبكرا قبل التوقيت المنتظر للأزمات المحتملة.

ويعرف أيضاً على أنه العملية التي يتم من خلالها اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة التي تعمل على منع مسببات الأزمات والعمل على الحد من آثارها السلبية وذلك من خلال التصور الدقيق للواقع والمستقبل، وتوقع الأحداث التي من الممكن أن تتزامن مع ذلك الواقع والتحديد المسبق لما يجب عمله والكيفية التي يتم بها هذا العمل والوقت المحدد لها ومن سيقوم بهذا العمل وكذا الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لذلك.

إنه وببساطة رصد وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تنذر بوقوع أزمة وتحديد الأولويات لمواجهتها في ضوء القيم والمتغيرات البيئية وعلى ضوء ذلك يتم رسم الخريطة العامة لمسرح عمليات الأزمة بوضعها الحالي مع إجراء كافة التغيرات مع وضع كافة الأطراف والقوى التي تم حشدها من قبل صانعي القرار ومن جانب مقاومي الأزمة . وتحديد بؤر وأماكن الأزمة لمحاصرتها وجعل تأثيراتها في أضيق نطاق.

وأيا كانت العملية التخطيطية فانه ونتيجة لضغط الأزمة وما تتسم به من عدم وفرة للوقت الكافي للتخطيط يلجا متخذي القرار في بعض الحالات إلى الحلول الجاهزة والمعدة من قبل لمواجهة مواقف الأزمات الصعبة لاستعمالها كحلول ظرفية تحت ضغط الوقت كما أشرنا.

وتبرز أهمية التخطيط للأزمات في انه يعمل على زيادة فاعلية فريق الأزمات في منع أو تقليل وقوعها وضمان استعداد المنظمة للتعامل الفوري بكفاءة مع الأزمة وذلك من خلال إعطاء ردود أفعال مناسبة من اجل الحد من آثارها.

إن ما يجب ذكره في هذا المقال انه من الصعب وضع خطة موحدة تكون بمثابة وصفة تعالج بها كل الأزمات وذلك كون التخطيط لهذه الأخيرة يوضع ضمن أهداف المنظمة ككل وعلى أساس الإستراتجيات والسياسات التنظيمية السائدة وفي ضوء خطط الطوارئ والإمكانات المادية والمعنوية المتاحة.

2- دور التنظيم في إدارة الأزمات:

يقصد به: التنسيق والتوافق المتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة بتحديد الأعضاء الموكلة إليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بكل عضو والهيئات الخارجية المساندة للأعضاء وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال التي تربط بينهم أن يتم العمل بشكل جماعي وتحديد الأدوات والعناصر اللازمة للتغلب على الأزمة وأماكن المواجهة والتنفيذ.

ويتطلب التنظيم السليم لإدارة الأزمات معرفة إمكانات أعضاء فريق الأزمات والظروف البيئية المحيطة بالأزمة وشرح طبيعة المهمة ووصف العمل نفسه ونطاق التدخل والهدف منه والسلطة المفوضة المزودة بجميع البيانات المعتمد عليها في نجاعة تقسيم الأنشطة لضمان فعاليتها وهي مهام أسست على دراسة واقع نجاحه مرهون كلية بصحة ودقة المعلومة المستقاة من البيئة المحيطة التي يكتنفها الكثير من الغموض وهذه المعلومات التي يعتمد عليها أصحاب القرار في مجابهة خطر الأزمات.

إن ضمان نجاح هذه الوظيفة مرهون بتوفير هيكل تنظيمي خاص بإدارة الأزمات يتم من خلاله توضيح الأهداف العامة وأهداف وظيفة إدارة الأزمات وذلك قصد ضبط الواجبات والصلاحيات في مختلف المستويات لمنع التضارب وصراع الأدوار المفضي إلى تشتيت الطاقات في الوقت الذي يتطلب فيه تجميع الجهود لمواجهة تأثيرات الأزمة.

3- التوجيه في إدارة الأزمات:

أ- التوجيه:

يقصد بالتوجيه إرشاد قائد الفريق الأزمات لخطوات أعضاء الفريق في الأعمال التي ترتبط بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم اتجاه إدارة الأزمة، وتزويدهم بالمعلومات والتعليمات التي يتطلبها التعامل مع الأزمة وخط سير العمل، وحث العاملين على التعاون مع الفريق، وتقديم المقترحات للحيلولة دون انتشار الأزمة واستفحالها.

وتتضمن عملية التوجيه استخدام الأوامر من قائد فريق الأزمات بالقيام بعمل معين أو تعديله لذلك ينبغي أن يكون التوجيه (الأمر) موضوعيا وقابلا للتنفيذ وواضحاً لا غموض فيه، وكاملا مبينا العمل المطلوب تأديته، سواءً من الناحية الكمية أو الكيفية والمكان والوقت؛ بمعنى تشخيص وتوصيف كامل المهمة المسندة لأعضاء فريق الأزمات، مع تحديد كافة الصلاحيات وحدود مسؤولياتها.

ب- التقويم:

يقصد بالتقويم الحكم على خطط طوارئ الأزمات بطريقة شمولية ومعرفة جوانبها السلبية والايجابية في ضوء تطور الأوضاع وتوافر المعلومات واكتساب الخبرات أثناء سير الأزمة ورصد المواقف الأزموية وتحليلها لاستخلاص الدروس المستفادة منها والإفادة منها في التخطيط للازمات المستقبلية وإعادة تقييم وتقدير للظروف البيئة وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات التي كانت مقبولة في السابق بغرض تحسين مقدرة المدرسة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها في المستقبل.

4- متابعة الأزمات (الرقابة على الأزمات):

يقصد بها إشراف قائد فريق على كيفية سير العمل في موقف الأزمة والتأكد من صحة مسارات وتنفيذ خطط الطوارئ وقيام كل عضو في الفريق بدوره، واستخدام الموارد المتاحة بشكل سليم لتقديم الإسناد والتعزيزات اللازمة لمواجهة الأزمة؛ من أجل معرفة مواطن الضعف لتعديلها ومواطن القوة لتعزيزها.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات؛ لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها أو تبرير عمل معين أو توضيح طريقة معينة أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة وحسن توظيفها وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة. ومما لا شك فيه أن عملية المراقبة هي حالة مسايرة للأزمة القصد منها هو الحكم والوقوف على الجوانب السلبية والايجابية في ضوء تطور الأوضاع.

إن جملة من العوائد يمكن جنيها من هذه العملية يتمثل أولها في رصد المواقف المحددة للأزمة وتحليلها واستعمالها كنقاط قوة تحيدنا عن جملة التهديدات التي تعترض المنظمة لاحقا.

إن الرقابة تفيدنا في إعادة تقييم وتقدير للظروف البيئية وقواعد السلوك والمعايير والإجراءات والممارسات المقبولة سابقا بغرض تحسين مقدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات والتغلب عليها مستقبلا.

الوحدة الثالثة عشر:
الميزة التنافسية

أهداف الوحدة:

سيكون الطالب بعد دراسته لهذه الوحدة، قادراً على أن:

1- يُحلِّل نشأة مفهوم الميزة التنافسية.
2- يُعرِّف الميزة التنافسية.
3- يذكر أهداف الميزة التنافسية.
4- يُناقش القوى المساعدة للجاذبية التنافسية.
5- يُناقش إستراتيجية التكاليف المنخفضة.
6- يُحلِّل إستراتيجية التمييز.
7- يُناقش إستراتيجية التركيز.
8- يُعرِّف بيئة المؤسسة.
9- يُحلِّل البيئة الداخلية للمؤسسة.
10- يُناقش البيئة الخارجية للمؤسسة.

تمهيد:

إن مؤسسات اليوم على اختلاف أحجامها هي في مجابهة مستقبلٍ متزايد التعقيدات، وما يجب عليها هو التفاعل مع قوى إستراتيجية تكنولوجية وتنظيمية متنوِّعة على أساس يومي، حيث تعمل هذه القوى مجتمعة لإعادة تحديد الأفق الاقتصادي والتنافسي، ليس فقط في أماكن محدَّدة ولكن رقعتها مسَّت كافة أنحاء العالم. وعلى الرغم من التحدِّيات الإستراتيجية الضخمة التي تفرضها هذه التطوُّرات، فإنها تُمثِّل فرصاً للمؤسسات في كل الأحجام وفي كل الصناعات.

إن المؤسسات ذات الرؤية المستقبلية تسعى دائماً إلى خلق مصادر جديدة للميزة التنافسية عن طريق المشاركة وتشكيل الكيفية التي يمكن بواسطتها تقييم الصناعات فيما يتوالى من الأزمنة. كما أن هذه التحدِّيات نفسها تُصبح مهدِّدةً للمزايا التنافسية الراسخة منذ وقتٍ ليس بالقصير في المؤسسات البطيئة في ردود أفعالها مع التغيُّرات التي تطرأ أو غير القادرة على أن ترتفع إلى مستوى الاستجابة الفعالة.

إن المفهوم الواسع الذي تتميَّز به هذه المواضيع والتي تُغطِّي العديد من المفاهيم وطرق البحث المختلفة يجب أن تَأخذ بعين الاعتبار الكثير من المواد الدراسية في صياغة وتطبيق هذه الإستراتيجية للميزة التنافسية، بما في ذلك تحليل الصناعة، تحليل المنافسين، الأخلاق، حالات القوة وحالات الضعف،

الفرص والتهديدات، خلق القيمة، حالات الابتكار والتكنولوجيات، التطوير والتجديد، توازن حالات أصحاب المصالح المختلفة وكذا التحالفات الإستراتيجية. كل هذه المؤثِّرات تتطلَّب حجماً من العمل الضخم للفهم؛ الأمر الذي يستدعي اتباع طرقٍ جديدة للبحث والتفكير حول الموضوع، وهي الإستراتيجيات في بؤرة الجهود لخلق قيمة للعملاء وهي الاستجابة الحقيقية للتحدِّيات التنافسية تكفي لبناء مؤسسة قوية.

إن وجود المؤسسة في بيئة محدَّدة بالحاجة إلى التنافس في الصناعة، على الرغم من أن الأنماط المحدِّدة للقوى والظروف البيئية تختلف من صناعةٍ إلى أخرى، فإن العديد من القوى البيئية تباشر تأثيراتها على إستراتيجيات المؤسسة، سواءً تعلَّق الأمر بالبيئة الأكثر اتساعاً والبيئة التنافسية في صناعة محدَّدة، وكل منهما له تأثيراته البالغة على تنافسية المؤسسة؛ حيث تشير البيئة التنافسية إلى القوى والظروف المرتبطة مباشرة بالصناعة التي تتنافس المؤسسة المعنية في إطارها. بعبارة أخرى تُركِّز البيئة التنافسية على عوامل محدَّدة مرتبطة بوضع صناعة محدَّدة.

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

1- نشأة مفهوم الميزة التنافسية:

لقد كان مفهوم الميزة النسبية الحجر الأساس في تحديد مسار التجارة الدولية وكذا مجالات التخصُّص وتقسيم العمل بالنسبة للمؤسسات والدول على حد سواء، هذا التفاعل الذي ساد لفترة بغير وجيزة، غير أن التحوُّلات التي عرفها العالم ولا زال على جميع الأصعدة كانت سبباً في ظهور مفهوم جديد يُنعت بالميزة التنافسية يُمثِّل التحدِّي الكبير الذي واجه رجال الاقتصاد والإدارة في كيفية تحويل الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، وهو ما شهدته أواخر سنوات السبعينات من القرن الماضي. حيث لا يمكن تحقيق هذا التحوُّل في نظر الاقتصاديين والإداريين إلا من خلال عدة عوامل منها:

أ- مدى إمكانية وقدرة المؤسسة على خلق عوامل الإنتاج اللازمة لصناعة ما المعتمدة على مهارات بشرية عالية وقاعدة علمية قوية.

ب- التركيز على خلق عناصر الإنتاج المتخصِّصة مع ربط الأبحاث والتعلُّم والمعرفة بصياغة إستراتيجية معينة. بمعنى الميزة التنافسية يصنعها تركيز الموارد العلمية والبحثية وليس التثبيت لهذه الموارد.

ج- العمل على الاستجابة لميولات الطلب المحلِّي من مواصفاتٍ معينة للجودة؛ مما يُعطي للمؤسسة خبرة ودفعاً قوياً لتجديد الابتكار.

د- الاستثمار في تكوين المهارات البشرية وجعلها في تطابقٍ تام، بمعنى تطابق خصوصيات العمل المعروض مع خصوصيات العمل المطلوب، أو بالأحرى مهارات العمال لابد من تطابقها مع مواصفات الوظيفة. لذا أصبح حقل موضوع الميزة التنافسية موضوعاً بحثياً يتَّسم بالعمق والثراء، ولا تزال المؤسسات تواصل تجديدها في المنتجات والتكنولوجيات المتقدِّمة لخدمة العملاء بمعدلات سرعة غير مسبوقة.

إن ما يعرفه عالمنا اليوم من تحوُّلاتٍ نحو ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي من بين ما تعنيه شمولية السوق وما تعنيه من أنظمة الإمداد التي تسمح بتوزيع المنتجات في وقتٍ واحد وفي كافة الأنحاء. بمعنى الاختزال الكلي للمسافات وما ينجرُّ عنه من الاستفادات من اقتصاديات هذه المسافة، وكذا الكميات

التي تنتجها نظم النقل، بالإضافة إلى الاتجاه نحو توحيد البرامج التعليمية والمؤدِّي حتماً بالمستهلكين إلى طلب احتياجاتهم بشكلٍ مماثل.

2- تعريف الميزة التنافسية:

يُقصد بالميزة التنافسية أفضل السبل التي تنتهجها المؤسسة لكي يستلم العميل قيمة متفوّقة على تلك التي تُقدِّمها المؤسسات المنافسة، هذه القيمة التي تعكس الأداء المالي المتفوّق للمؤسسة. إذن هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع العملاء على ما يُحقِّقه المنافسون(1).

كما يُنظر إليها بأنها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لتمكن المؤسسة من تحقيق ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها في السوق(2).

كما تُعرَّف بأنها الجودة والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الأنشطة الإدارية والإنتاجية والتسويقية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أوسع في الأسواق(3).

كما عرَّفها ***علي السلمي*** بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تُقلِّل من نصيب المؤسسة في السوق المحلِّي والعالمي(4).

الميزة التنافسية هي كل ما يجعل المؤسسة محافظة على استدامتها وضمان ربحيتها العالية مع توفيرها لهذه القيمة المتفوّقة، سواء تتجسَّد في خدمة منخفضة التكاليف أو متميِّزة.

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصُّل المؤسسة إلى اكتشاف طرقٍ جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين؛ حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

تُعرَّف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوُّق للمؤسسة يتمُّ تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس.

تتمتَّع الميزة التنافسية بالخصائص التالية من وجهة نظر ***بورتر***:

- يتمُّ تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختصُّ بالفرص المستقبلية.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.
- وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتمُّ الاستناد على الشروط التالية:
- الحسم: أي تعطي الأسبقية والتفوُّق على المنافسين.
- الاستمرارية: لابد أن تكون مستمرة خلال الزمن.
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعُب على المنافس اختراقها.

نستطيع استنتاج مما سرد من تعاريف حول هذا المصطلح أن التطابق الفعلي لمواصفات المنتَج مع ميولات ورغبات وتفضيلات وكذا الوقت الأمثل والسرعة في خدمة العملاء، تُعدُّ من المظاهر الحقيقية للميزة التنافسية، هذه الأخيرة التي تتحقَّق من خلال العديد من العناصر ممثَّلة في القدرة على خلق الاندفاع نحو التجديد؛ فكلما زاد الطلب على السلع حيث الفرص مواتية، وأن عدم مواكبة هذا التحوُّل يضع المؤسسة أمام تهديداتٍ واضحة.

إن المنافسة اليوم لم تعُد تقتصر على أحادية المنتَج وبين قوتي العرض والطلب، إنما تجاوز ذلك إلى المنافسة على أساس الوقت والإمكانيات، وكذا القدرات المتكاملة وصولاً إلى المنافسة بين المنتجات البديلة.

---

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، ص 47.
(2) المرجع نفسه، ص 37.
(3) محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال، الدراسات الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 28.
(4) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000، ص 28.

3- أهداف الميزة التنافسية:

إذا ما أريد للمؤسسات أن تُنافس بفعالية بخدمة عملائها بصورة جيّدة، فإنها تحتاج إلى إقامة سلسلة من العلاقات الإرشادية التي تُركِّز جهودها على مدى فترة زمنية ممتدة، هذه العلاقة تساعد على توضيح الغرض من وجودها، وذلك بالإجابة عن الأسئلة التالية: أين تذهب ؟ وأين تريد أن تكون ؟

إن ارتباط الرؤية بأهداف المؤسسة، وتصف الرؤية هذه بتطلُّعات المؤسسة إلى ما ترغب حقيقة في أن تكوّنه، هذه الرؤية مهمة لأنها مصمَّمةٌ لتوظيف خيال أفراد المؤسسة وتحريك طاقاتهم لتحقيق غاية أعلى. يجب أن تكون لهذه الرؤية جاذبية انفعالية قوية تُشجِّع الأفراد على توظيف كل طاقاتهم وأذهانهم لتحقيق هذه الغاية. فإذا ما تمَّ تبنِّي هذه الرؤية القوية وتنفيذها بالكامل فإن مركز القيادة على مستوى الصناعة هو المكان الأنسب لها من الأمور المحورية لوجود أية مؤسسة يتمثَّل في مدى جودة خلقها للقيمة في أماكن السوق مرهون بمدى ما تُقدِّمه المؤسسة لعملائها من قيمة اقتصادية جذابة عن طريق إنتاج وتقديم سلع وخدمات مرغوبة. وعلى نفس الدرجة من الأهمية، تخلق المؤسسات القيمة فقط إلى حد أن تميّز جهودها عن تلك الجهود التي تبذلها المؤسسات المنافسة، والتي تستطيع أن تخلق ميزة تنافسية فقط عندما يكون العملاء على استعداد لدفع أسعار مقابل منتجاتها والتي تُولِّد عائداً اقتصادياً يكون أعلى من تكلفة رأس المال. إذ هنا التركيز كله منصبٌ على العميل الذي يجب على المؤسسة العمل على خدمته بصورة أفضل وتركيز جهودها على التطوير والتعامل في المنتجات والخدمات التي تلائمه، ليس إلى هذا الحد فقط، بل يجب عليها أن تُطوِّر اقتراح قيمة الذي يدرس ما يريده العملاء حقيقة وما هي المنتجات أو الخدمات التي تقدِّمها بالأسعار المناسبة.

إن العائد الاقتصادي الذي يضع الأساس لكل ميزة تنافسية في المؤسسة لا يمكن أن يأتي إلا عن طريق تطوير وتطبيق اقتراح القيمة ممثلةً في عملاء مناسبين ومنتجات أو خدمات مناسبة.

إن ما تتطلَّبه بناء الميزة التنافسية كذلك في أن تُفضِّل المؤسسات الأشياء بصورة تختلف عن المؤسسات المنافسة لها، وقد يكون التركيز على المنافس أحد الآليات للوصول إلى ذلك. إن اختفاء الأرباح هو نتيجةٌ تحصُل عندما يُقدِّم كل المنافسين في نفس الصناعة نفس المنتجات إلى نفس العملاء؛ الأمر الذي يجعل المؤسسات تبحث وتستمرُّ في ذلك عن طريق منع المؤسسات المنافسة من تقليد جهودها لكي تصبح متميّزة، وهنا يتطلَّب ليس فقط فهم الصناعة ولكن طبيعة المنافسة أيضاً.

ثانياً- القوى المساعدة للجاذبية التنافسية

تحتوي البيئة العامة على قوى وتطوُّرات تُؤثِّر على المؤسسات داخل الاقتصاد ككل، بالإضافة إلى هذه اقوى يجب على إدارة المؤسسة أن تتفاعل مع قوى أخرى تأثيراتها لها وزنها في بيئتها الأكثر تنافسية. كما حدَّد ***مايكل بورتر*** تهديدات الوافدين الجدد، القوى التفاوضية للعملاء، القوى التفاوضية للمُورِّدين. حيث تتحدَّد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الذاتي والذي يُشير إلى العلاقة المتداخلة بين قوى مختلفة مُحفِّزة للسلوك التنافسي للمؤسسات داخل تلك الصناعة، وكيف تتنافس هذه المؤسسات كل منها مع الأخرى لصناعة معينة ترتبط مباشرة بتفاعل كل هذه العوامل وفق منظور ***بورتر*** دائماً.

1- تهديد الوافدين إلى الصناعة:

لعل الوقوف أمام تهديد الداخلين الصناعة يُعدُّ من أهم الإجراءات التي تعمدها المؤسسات إذا ما أرادت أن تحافظ على ريادتها. فوجود عقبات أمام هذه المؤسسات الوافدة تمنعها من الدخول من شأنها العمل على تدعيم اتجاه ربحية المؤسسة إلى أعلى.

إن السماح بدخول هذه المؤسسات إلى السوق يمكن أن يُخفِّض من هذه الربحية؛ لأنها تضيف طاقة إنتاجية جديدة، وتنال من مراكز حصة المؤسسات القائمة في السوق. لذا فالعمل على وضع حوافز أمام الدخول إلى السوق من شأنه تعطيل أو منع الاقتحام بسهولة وقد تكون هذه الموانع ممثلة في[1]:

أ- متطلبات رأس المال: إن المؤسسات التي لا تملك الأموال اللازمة قد تصبح محرومة من الدخول بصورة فعالة وخاصة عندما يكون مبلغ رأس المال لدخول الصناعة كبيراً؛ الأمر الذي يدعم ربحية المؤسسات القائمة في الصناعة، وهذا بسبب الدخول المقيد للمؤسسات الوافدة بسبب عامل متطلبات رأس المال.

ب- اقتصاديات الحجم: إن الفكرة الأساسية لهذا المصطلح مفادها أنه مع النمو المضطرد للحجم تتجه تكاليف الوحدة للإنتاج إلى النزول. بمعنى المؤسسات التي تتمتَّع باقتصاديات الحجم يمكن أن تنتج أحجاماً مرتفعة من المنتجات بتكاليف أكثر انخفاضاً من تلك المؤسسات المنافسة الأصغر حجماً. فمعرفة تلك الحقيقة تُحبط الداخلين الجدد وتنقص من دافع الاقتحام عندهم.

ج- تميُّز المنتَج: إن أحد العوامل الأخرى المقيدة للدخول إلى الصناعة نجده متمثِّلاً في تمييز المنتَج الذي يشير إلى الفروق المادية أو المفاهيمية أو التدعيمات التي تجعل المنتَج خاصاً أو منفرداً في عيون العملاء. إن الانخراط بحيوية في تمييز المنتَج والذي تمارسه المؤسسات الراغبة في وضع حواجز أمام الوافدين لكي تثري معالم منتجاتها ممثلة في الخدمة المنتجة ونصوص الضمان. فهي بذلك تعمل على تدعيم حواجز الدخول بسبب تكاليف التغلُّب على تفضيلات شراء العملاء مع المؤسسات القائمة وكذا إعلان ولائها، كما أن الفروق الحقيقية للمنتَج قد تكون عالية جداً بحيث يصعب على الداخلين الجدد تخطِّيها.

د- تحويل التكاليف: إن النجاح في الصناعة التي يريدها الداخلون الجدد مرهونٌ بقدرتهم على إقناع العملاء الحاليين للتحويل من الموردين القائمين. هذا التحوُّل لا يخلو من تكاليف مالية ونفسية يتحمَّلها المشترون كحاجتهم إلى اختيار المنتَج الجديد، التفاوض حول عقود الشراء الجديدة، التدريب على المهددات من أجل استخدام المنتَج، وعندها تكون تكاليف التحوُّل هذه مرتفعة غالباً ما يتردَّد المشترون في التغيُّر.

2- القوة التفاوضية للعملاء:

إن تأمين أسعار أقل وخدمة أفضل هو المنطلق الذي يمارسه أحياناً المشترون عند تفاوضهم مع المؤسسات عند طلب السلع والخدمات منها. وهذه القوة الدافعة تكون واضحة بصفة خاصة عندما يكون المشتري جيد الاطلاع يدرك قيمة الإشباع للسلع والخدمات وعندما لا يدرك منتج الصناعة على أنه حيوي لإشباع هذه الحاجات للمشترين، كما أن قوة المشتري تكمن أيضاً عندما تستطيع الدخول إلى الصناعة بنفسه وبسهولة معقولة وعليه فإن جملة من الخطوات تخص المنتج من[2]:

أ- معرفة المشتري: إن العجز الملاحظ من المشتري في تفاوضه مع موردي المنتج يكون سببه النقص الواضح في المعرفة حول الجودة والكفاءة، حيث يستطيع المورد الماهر أن يقنع المشتري بدفع سعر أعلى بالنسبة للمنتج الذي قد لا يكون مختلفاً كثيراً عن تلك المنتجات التي لدى المنافسين أرباحاً أعلى بمضي الوقت.

على الجانب الآخر من ذلك، عندما يكون لدى المشترين معرفة ومعلومات كافية، لتقييم العروض التنافسية فإن قوتهم التنافسية تزداد، فيصبح المنافسون أقل قدرة على طلب أسعار متميّزة.

ب- حجم الشراء: يضعُف الحافز عند المشتري بالضغط على المورِّدين لتخفيض الأسعار عند شراء حجم مشتريات أقل وذلك للتأثيرات القليلة على إجمالي تكاليف الشراء حتى وإن كان التخفيض في السعر كبيراً.

---

(1) انظر:
- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، بيروت – كلمة، أبوظبي، ط1، 2010، ص ص 41-63.
- روبرت أ. بتس ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخظامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 138 وما بعدها.

(2) انظر: مايكل بورتر، مرجع سابق، ص ص 65-67.

ج- وظيفة المنتِج: يتدافع المشترون حول دفع أسعار متميّزة للمنتجات التي تُؤدِّي عندهم وظيفة محورية وخاصة. فشراء الدواء مثلاً لشخصٍ مريض أو مصاب سعرُه لا يعني له شيئاً وكذلك بالنسبة لوظائف المنتَجات المشابهة، وهي الحقيقة التي تساهم بشدة في الربحية العالية نسبياً مقارنة بمنتجات وظيفتُها أقل محورية.

د- تركيز المشترين: يستطيع المشترون الحصول على شروط أفضل حول الأسعار والخدمة عندما يكونون أكثر تركيزاً من المورّدين للمنتِج؛ فقدرة تفاوضهم قد تنبُع من تعدُّد البدائل عند البحث عن مشترين جُدد.

هـ- المنتجات غير المتميّزة: تمنح للمشترين قوةً تفاوضية مُؤثِّرة عندما يشترون منتجاتٍ معيارية غير مميَّزة من مورّديهم تحملهم على تغيرهم بسهولة دون تحمُّل تكاليف تحويل كبيرة.

3- القوة التفاوضية للمورّدين:

يستطيع المورّدون من جانب آخر التأثير على ربحية أيّ صناعة من خلال عدة طرق، فباستطاعتهم ممارسة قوتهم التفاوضية على صناعة ما من خلال جعل المنتجات محورية بالنسبة للمشتري، بالإضافة إلى إحداث تكاليف تحويل عالية أو أكثر تركيزاً من المشترين[1]:

أ- المنتجات المحورية للمشتري:

من المحتمل أن تكون قوة المورّد التفاوضية عالية عندما يُزوِّد هذا الأخير المشتري بمنتجات أو مدخلات محورية. فكثيرٌ من المؤسسات تصبح قادرةً على تنمية هوامشها الربحية بصورة لافتة إذا ما استطاعت أن تجعل من صنعتها إغراءً كاملاً لا يمكن التحوُّل عنه من طرف المشتري؛ لأنها تُزوِّده بقيمة اقتصادية لا يجدها عند الآخرين.

ب- منتجات ذات تكاليف تحويل عالية:

يمتلك المورّد قوةً تفاوضية عالية على المشتري عندما يتعرَّض هذا الأخير إلى تكاليف عالية للتحوُّل من مورّد إلى آخر. فعندها لا يستطيع المشتري تحمُّل تبعات هذا التحوُّل نتيجة إما لصعوبة التأقلم أو تكاليف التدريب على التعامل مع هذا المنتَج.

ج- تركيز أعلى للمورد:

يكون المورّد في مركز تفاوضي أفضل عندما يكون هذا الأخير أكثر تركيزاً من المشتري فقد يوافق المنتِج على زيادة الأسعار باستمرار التي يمررها المورّدون.

د- طبيعة المنافسة:

إن من أهم محدِّدات جاذبية وربحية الصناعة نجد كثافة المنافسة حيث تُؤثِّر هذه الأخيرة على كل من تكاليف المورّدين، عملية التوزيع وجاذبية العملاء، ينعكس وبشكلٍ مباشر على ربحية المؤسسة والتي تنخفض عندما لا يكون للصناعة قيادة واضحة وتعدد المنافسين فيها والعمل في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة، مع مواجهة المنافسين لحواجز خروج عالية، إلى جانب إتاحة فرص صغيرة لتمييز عروض المنافسين.

إن من مميِّزات المؤسسة القائدة هو طول نفسها بصفةٍ عامة مقارنةً بنفَس المنافسين الأصغر في حروب الأسعار.

هـ- عدد المنافسين:

إنه مع كثرة عدد المتنافسين يزداد احتمال وجود الخارجين على قيم الصناعة حول كيفية المنافسة بين أعضائها، حيث تتلاشى قدرة القائد على ممارسة ضبط الأسعار مع زيادة عدد المتنافسين في الصناعة وتوقُّع الاتصال فيما بينهم.

و- التكاليف الثابتة:

إن الشعور بالدافع القوي يزيد كلما كانت الأصول الثابتة التي يعمل بها المتنافسون معها عالية، ومن ثم يميلون إلى تخفيض الأسعار عندما تكون لديهم طاقة زائدة.

(1) انظر: مايكل بورتر، مرجع سابق، ص ص 67-69.

إن تخفيض الأسعار يُؤدّي إلى هبوط الربحية في الصناعة؛ لأن المؤسسات تسعى إلى زيادة الإنتاج لتغطية التكاليف التي يجب أن تُدفع بصرف النظر عن الطلب على منتجات الصناعة؛ لهذا السبب تتَّجه الربحية إلى الانخفاض في الصناعات.

ثالثاً- بناء الإستراتيجية التنافسية

لقد حاولت المؤسسات طويلاً بناء الميزة التنافسية من خلال عددٍ لا نهائي من الإستراتيجيات تُصمَّم لمساعدة المؤسسات على نشر سلسلة قيمها وحالات القوة الأخرى لبناء ميزتها التنافسية، طبقاً لتحليل حالات قوتها وحالات ضعفها القيمة التي يمكنها تقديمها، البيئة التنافسية والحافز إلى العملاء، على الرغم من وجود عدد من الإستراتيجيات التنافسية تبدو على أنها خاتمة على المستوى الأكثر اتساعاً. إنها إستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة، إستراتيجيات التمييز، استراتجيات التميُّز.

إذا ما أرادت المؤسسات أن تكون رائدة عليها أن تؤسِّس ميزتها التنافسية على بعض المصادر؛ فهي تبني هذه الميزة عندما تُتخذ الخطوات التي تمكِّنها من اكتساب ميزة فاصلة على منافسيها في جذب المشترين، هذه الخطوات تختلف بطبعها. فعلى سبيل المثال، تصنيع المنتجات الأعلى جودة، توفير الخدمة الأفضل للعميل، الإنتاج بأقل التكاليف، تركيز الموارد على قسم معين، البحث عن المكانة المرموقة في الصناعة بصرف النظر عن الطريقة التي تختارها المؤسسة لبناء هذه الميزة. فما يجب التأكيد عليه هو أن يتسلَّم العملاء قيمة متفوّقة على تلك التي تقدِّمها المؤسسات المتكافئة.

1- إستراتيجية التكاليف المنخفضة:

نقول عن مؤسسة ما أنها تحوز على ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيراتها لدى التنافس.

إن القدرة على توفير سلعة أو خدمة معينة بتكلفة أقل من المنافسين هو ما يجب أن تؤسس عليها إستراتيجيات التكاليف المنخفضة.

إن الافتراض الأساسي التشغيلي وراء قيادة التكاليف المنخفضة يتمثَّل في الحصول على ميزة تكاليف جوهرية على المنافسين الآخرين يمكن تمريرها إلى العملاء للحصول على سوق أكبر؛ لذا تنتج إستراتيجية التكلفة المنخفضة ميزة تنافسية عندما تُحقِّق المؤسسة هامشاً للربح من بيع المنتجات بأسعار السوق الحالية.

إن المؤسسات التي تحاول تنفيذ إستراتيجية التكاليف المنخفضة تهدف إلى بيع المنتَج الذي يحظى بقبول السوق العريض المستهدف في معظم الأوقات. هذه السلع أو الخدمات معيارية إلى أبعد الحدود، ولا تنتج طبقاً لأذواق ومواصفات العملاء كل على حدة.

إن المنطق الاستراتيجي لقيادة التكاليف المنخفضة يعبر عن طريق المنتجات بأقل ما يمكن من التعديلات تستطيع المؤسسة أن تجني من ورائه مزايا تخفيض التكاليف التي تنتج عن اقتصاديات الحجم وتأثيرات الخبرة. كما قد تزدهر هذه الإستراتيجيات في دوائر الخدمات أيضاً، ففي هذا المجال تحاول المؤسسات اعتماد اقتصاديات الحجم في نظم المعلومات، الشراء، الإمداد والتموين، التسويق.

إن هذه الإستراتيجية يمكن أن تُؤسَّس كذلك على حصر مواقع واستخدام القوة الرافعة لكل مصدر من مصادر ميزة التكاليف في أنشطة سلسلة القيمة في المؤسسة.

إذن توجد العديد من الفرص أمام هذه المؤسسات والتي تسعى إلى بناء مزايا التكاليف المنخفضة بين أنشطتها الأولية والمدعمة والمضيفة للقيمة.

إن من يسعى إلى هذه الإستراتيجية ويكتشف مصدراً مهماً لتحسيس وتخفيض التكاليف يجب أيضاً أن يبحث عن طرق التخفيض إلى ما هو أبعد من ذلك بمضي الوقت، ذلك لأن مصادر ميزة التكاليف

المنخفضة ليست ثابتة أو دائمة يجب تحسينها وباستمرار وذلك عن طريق الخوض في البحوث المحسنة، بمعنى البحث في الأساليب الأكثر كفاءة لتوصيل الخدمة.

لذلك يتطلَّب بناء ميزة قائمة على التكاليف، وذلك عن طريق استغلال كل الدوافع المكملة لتخفيض هذه الأخيرة والتي تسمح بكفاءة أكبر في كل نشاط مضيف للقيمة، فدوافع التكاليف تتمثل في عوامل اقتصادية أو تكنولوجية تحدد تكاليف بعض الأنشطة. إن الدوافع المهمة التي تُشكِّل إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة تتضمَّن اقتصاديات الحجم، تأثيرات الخبرة أو منحنى التعلُّم، موقع أداء النشاط[1].

إن عملية الاختيار هي عمليةٌ تنطوي على الرشد الاقتصادي يلعب فيه الفارق المحاسبي للعائد والتضحية الدور الأعظم في تحديد بديل من البدائل. هذه العملية تتطلَّب التضحية وهي التكلفة التي تنجم عن هذا الاختيار. إذن فاختيار إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة بقدر ما تحمل من مزايا فإنها تحمل كذلك عيوباً. فإذا كانت جاذبية إستراتيجية التكاليف المنخفضة تقوم على العلاقة القوية التي تبدو قائمة بين حصة السوق المرتفعة والربحية المتوقَّعة، فلقد أثبتت دراسات متعددة أن المؤسسات ذات الحصة التسويقية المرتفعة تستطيع أن تسيطر على ربحية الصناعة أعلى من المتوسط على مدى فتراتٍ زمنية ممتدة.

إن بعض النتائج العملية التي تبدو أنها تُفسِّر العلاقة بين الحصة التسويقية المرتفعة وبين الربحية تتضمَّن اقتصاديات الحجم، تفادي المخاطر بواسطة العملاء الذين هم على ألفة بالمنتجات القائدة للتكاليف لا يتحوَّلون إلى علاقة تجارية منافسة من نفس المنتج، ما لم تكن تلك العلاقة لديها شيء ما متفرد تقدمه، غير أن هذه الإستراتيجيات ليست بدون عيوب، أهم هذه العيوب المرتبطة بقيادة التكاليف المنخفضة يتمثَّل في المستوى المرتفع في الالتزام بالأصول والأنشطة ذات الكثافة الرأسمالية التي تصاحب غالباً هذه الإستراتيجية لكي تنتج أو توصل خدمات بأسعار منخفضة، تستثمر المؤسسات مبالغ طائلة في أصول جامدة وغير مرنة وفي تكنولوجيات إنتاج أو توزيع والتي من الصعب تحويلها إلى منتجات أو استخدامات أخرى، لتجد نفسها أي الشركات أنها مقيدة داخل أسوار عملية أو تكنولوجية محددة والتي يمكن أن تصبح بسرعة متقادمة. كما أن ما يواجه هذه المؤسسات المنتهجة لهذه الإستراتيجية أن طرق تخفيض التكاليف يسهل تقليدها أو نسخها من المؤسسات الأخرى، وخاصة في المنتجات أو الخدمات المعيارية بكون عمرها قصيراً أو زائلاً.

2- إستراتيجية التمييز:

من المناهج الإستراتيجية الأخرى لبناء الميزة التنافسية العمل على تمييز الإستراتيجية، حيث يُؤسَّس هذا التمييز على تزويد المشترين شيئاً ما يكون مختلفاً أو منفرداً، والذي يجعل السلعة أو الخدمة التي تقدِّمها المؤسسة متميِّزاً عن تلك الخاصة بالمنافسين[2].

إن الافتراض الأساسي وراء تميُّز الإستراتيجية أن يكون العملاء على استعداد أكبر لأن يدفعوا سعراً أعلى للمنتَج، في بعض الحالات تكون القيمة متفوِّقة لأن المنتَج عالي الجودة، والمتفوِّق تقنياً بطريقة ما يُقدِّم خدماتٍ متفوِّقة، أو له جاذبية خاصة بطريقة ما مدركة أو بأخرى.

إن ما يبنيه التميُّز في هذه الحالة هو جعل العميل الخارجي أقل حساسية اتجاه الأسعار بالنسبة لمنتَج معين، وأكثر ولاءً له بألا يبحث عن منتجات أخرى بديلة عند إشباع حاجاتهم.

إن التميُّز قد يتحقَّق بعدد من الطرق، كاحتواء المنتَج على الكثير من التصميمات الجديدة، كما أنه ينتج باستخدام موارد وعمليات جودة متقدمة، أو ببعض الطرق الخاصة التي يباع أو يخدم بها. فغالباً ما يدفع العملاء أسعاراً أعلى إذا كانت السلعة أو الخدمة تقدم قيمة متميزة أو خاصة أو شعورهم بذلك. إن

(1) انظر: شالز و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2006، ص ص 192-196.

(2) انظر: مايكل بورتر، مرجع سابق، ص ص 79-80.

النتيجة الحتمية لذلك هي أن ما يجنى من هذه الإستراتيجية يتجسَّد في ربحية أعلى نتيجة زيادة علاوة السعر على تكاليف تميُّز السلعة أو الخدمة.

إن الفكرة الجوهرية وراء التمييز تتمثَّل في أن تقدم للعميل تدعيماً مهماً للسلعة أو الخدمة. إن بناء ميزة تقوم على التمييز لا يقوم إلا على تصميم وإنتاج سلعة أو خدمة عالية التميُّز أو التفرُّد والتي تخلق قيمة عالية لعملائها داخل المؤسسة، يمكن لمصادر الميزة التنافسية القائمة على التميُّز في الأنشطة المضيفة للقيمة أن تبني من خلال عدد من الطرق توصف بالأنشطة المدعمة نذكر منها[1]:

- البنية التحتية والمقصود التنسيق التام للأنشطة وبدقة بين الوظائف، بناء الجودة في الممارسات التسويقية.
- إدارة الموارد البشرية: التركيز على نظم التحفيز التي تدعم الابتكار أو الجودة.
- تطوير التكنولوجيا: التطوير في الاتجاه الذي يمس عمق التميز.
- الشراء: شراء انتقائي من أفضل الموردين.
- الأنشطة الأولية: استخدام أفضل للمواد الأجزاء والمكونات، التركيز على البراعة، سرعة التوصُّل إلى الموزعين، علاقات خاصة مميزة للمبيعات، التركيز على معاملة العملاء، كضيوف الخدمة.

إن ما يجب أن يدركه المديرون أن التمييز الذي يتناول تدعيم السلعة أو الخدمة لا يعني أن المؤسسة تهمل بناء التكاليف، على الرغم من أن انخفاض تكلفة الوحدة أقل أهمية من تمييز معالم المنتَج بالنسبة لمن تمارس التميُّز. إن تخفيض حساسية السعر لدى العميل الخارجي وزيادة ولائه هي محصلة تنفيذ إستراتيجية التميُّز بنجاح، بما أن نجاح هذه الأخيرة من شأنه العمل على إعدام فرص البحث عن منتجات بديلة مقارنة بالمؤسسات الممارسة لإستراتيجيات قيادة التكاليف المنخفضة.

إن القبول بحصة أقل في السوق مقابل ولاء أعلى للعميل هو الاستعداد الذي نجده عند المؤسسات التي تتبنَّى إستراتيجية التمييز إلا أن هذه الأخيرة وما لهذا النهج من مزايا فلها من العيوب كذلك.

إن العزلة الجزئية من الصراع التنافسي هي المحصِّلة وراء اتباع إستراتيجية التميُّز وهذا نتيجة ما تطرحه من منتجات عالية التميُّز وزيادة الإلحاح في طلبها، فهي بذلك تجنُّب نفسها الدخول في حرب أسعار مدمرة مع منافسيها.

إن من المزايا لهذه الإستراتيجية كذلك هو ترك بصمة واضحة لمجموعتها الإستراتيجية نتيجة تبنِّيها الناجح لمستوى مرتفع من التميُّز مع بعض خصائص المنتج أو حاجة العميل تتمثَّل الميزة اللافتة وراء إستراتيجيات التميز في أن عملاء المنتجات المميزة أقل حساسية للأسعار، بمعنى قدرة المؤسسات انطلاقاً من هذه النقطة على تحرير زيادات الأسعار إلى عملائها[2].

إن وضع حواجز ولاء ضخمة هو ما يترتَّب على هذا التميُّز التي تجعل من المنتجات عالية التميُّز والمنفردة غير مخترقة حيث تجعل من الصعب على الداخلين الجدد أن يتنافسوا مع السرعة والمهارة التي تمتلكها المؤسسات القائمة.

وعلى الرغم من أن إستراتيجية التميُّز فعالة في خلق ولاء العملاء وخلق الاستعداد عندهم بقبول أسعار مرتفعة بأنها لا توصد الأبواب تماماً وبإحكام في وجه الوافدين الجدد وهي مؤسسات أخرى تحاول سحب البساط من تحت أقدام المؤسسات التي تمتلك صفة التميُّز لمنتجاتها، وهذا ربما لاختراق قد يحصل أو ينجم عنه إنتاج منتجات مماثلة أو أفضل فقد تكون عملية الجذب لكثير من العملاء ناتجة عن استغلال التكاثر المتزايد للمنتج قد يجعل العملاء في إرباك أمام التنوُّع الواسع لمخرجات المؤسسة.

---

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 688-689.

(2) روبرت أ. بتس ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخظامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 337.

عندما يصبح المنتَج مألوفاً في السوق بمعنى أضحى أكثر نضجاً فيصبح العملاء أكثر دراية حول ما يريدونه وتقدير حجم القيمة الأصلية له وما هم على استعداد لدفعه فتصبح معه علاوة أو زيادة السعر أمراً صعباً؛ لأن العملاء حصلوا على معرفة أكثر عن المنتَج ففي هذه الحالات يمكن أن يصبح الهيكل القائم على التكاليف العالية المقارنة للمؤسسة التي تمارس التميز، إحدى حالات ضعفها.

إذ أصبح ما تُقدِّمه المؤسسة من سلعة أو خدمة أو قيمة في النهاية أموراً مألوفة أو شائعة وعند دخول المنافسين الجدد السوق، وعندما يصبح العملاء أكثر معرفة بما هو متاح. وبمُضي الوقت تفقد المؤسسات قدرتها على استدامة مبادراتها القيادية القائمة على التمييز، ومع ابتكارات مستقبلية للمنتَج من طرف الغير تجد المؤسسة نفسها في حالة لافتة إن لم تكن أسوأ من عيوب التكلفة، عندها يتحوَّل عددٌ كبير من العملاء في النهاية إلى المؤسسات التي تستطيع أن تنتج نفس السلعة أو الخدمة بتكلفة أقل.

3- إستراتيجية التركيز:

على عكس كل من إستراتيجية قيادة التكاليف المنخفضة وإستراتيجية التمييز المصممة من أجل نطاق أوسع للسوق أو على مستوى الصناعة ككل، جاء تصميم إستراتيجية التركيز لمساعدة المؤسسة على استهداف فئة عملاء معينة داخل الصناعة. إذن تهدف هذه الإستراتيجية إلى الاستجابة إلى فئات ذات وضع معين من العملاء، قد تكون هذه الفئة مجموعة من المشترين المحددين، قسم صغير من خط إنتاجي معين، سوق جغرافي في منطقة معينة، أو فئة ذات ميولات أو تفضيلات معينة.

إن الفكرة الأساسية وراء انتهاج إستراتيجية التركيز تتمثَّل في تخصُّص أنشطة مشتركة بطرق لا تستطيع المؤسسات الأخرى ذات خطوط الإنتاج الموسع أن تمارسها. إن القيمة المتفوقة والربحية العليا تتولَّد عندما لا تستطيع المؤسسات المنتهجة لخطوط الإنتاج العريضة التخصُّص أو تسيير هذه الأنشطة كما تفعله المؤسسات المنتهجة لإستراتيجية التركيز.

إذن تستطيع المؤسسات المنتهجة لهذه الإستراتيجية أن تُطوِّر مجموعة حوافز الدخول الخاصة بها أمام الداخلين الجدد بنفس الطريقة التي تستخدمها المؤسسات الكبيرة المستقرة في الأسواق العريضة إذا كان للفئة أو القسم خصائص متميِّزة ودائمة. إذن الافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هي أن المؤسسة تستطيع جذب عدد متزايد من العملاء الجدد كما تستمر في جذب تكرار حالات شراء العملاء القائمين؛ الأمر الذي يساعدها على التوسُّع والامتداد إلى عملاء جدد مع منحها رقعة أوسع لتقديماتها.

إن تكرار عودة المشترين مهم بصفة خاصة لمتبني هذه الإستراتيجية؛ لكونهم محاطين علماً بما تقدمه المؤسسة وأقل احتمالاً بحساسية السعر وتعبيراً منهم عن التزامهم أو إعجابهم الشديد بسلعة أو خدمة المؤسسة، خاصة إذا كان تصميم هذه السلعة أو الخدمة أو التكنولوجيا من الصعب تقليده. إن المؤسسات التي تتبنى إستراتيجية التركيز تستطيع أن تتبنَّى هذا الأخير بإحدى طريقتين: فيمكنها تبنِّي طريقة التركيز القائم على التكاليف لخدمة فئة أو قسم معين في السوق أو تبنِّي التركيز القائم على التمييز. وتختلف إستراتيجية التركيز عن قيادة التكاليف المنخفضة وإستراتيجية التمييز على نطاق سوق المستهلك، ومع ذلك فإن داخل فئة أو سوق مستهدفة معينة تستطيع المؤسسة المنتهجة لإستراتيجية التركيز أن تمارس الكثير من نفس الخصائص مثل مناهج التكلفة المنخفضة أو التمييز فيما يتعلَّق بفئة السوق أو قسم المنتج المستهدف الأضيق نطاقاً تليها الموارد والمهارات التي تستخدمها المؤسسة.

إن ما تحتاج إليه إستراتيجية التركيز أو التخصُّص هو الوصول إلى موقع أفضل في السوق من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعةٍ معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتَج. فالسمة المميِّزة لهذه الإستراتيجية هي تخصُّص المؤسسة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كله، وتعتمد في ذلك على افتراض أساسي هو إمكانية قيامها بخدمة سوق مستهدف وضيِّق بشكل أكثر فعالية وكفاءة مما هو عليه الحال عند قيامها بخدمة السوق ككل، ويتمُّ تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الإستراتيجية:

1- إما تمييز المنتَج بشكل أفضل يشبع حاجات القطاع السوق المستهدف وذلك من خلال إغراءاتٍ جذَّابة.
2- من خلال تكاليف أقل للمنتَج المقدم لهذا القطاع.

3- التمييز والتكلفة أقل معاً.

كما أن الميزة الناتجة عن استخدام إستراتيجية التركيز أو التخصُّص يمكن لها أن تتحقَّق في الحالات التالية:

1- عند وجود مجموعاتٍ مختلفة ومتميّزة من المشترين ممن لهم حاجات متباينة أو يستخدمون المنتَج بطرق مختلفة.
2- عند عجز أو عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوق المستهدف.
3- عندما لا تسمح موارد المؤسسة إلا بترقية قطاع سوق معين.

إن الكيفية التي يتمُّ بها الدخول في هذه الإستراتيجية تتمُّ من خلال اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات يتمُّ التنافس فيها وكذا تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة وتقرير أي من القطاعات السوقية يتمُّ التركيز عليها يعتمد على تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة حجم القطاع، بحياته، مدى شدة قوة التنافس وكذا الأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين الرئيسيين، وكذا التوافق بين إمكانية المؤسسة وحاجات هذا القطاع. إن الكيفية التي تتحقَّق بها الميزة التنافسية في ظلِّ هذه الإستراتيجية تتمُّ عن طريق تحقيق قيادة التكلفة أو التمييز في القطاعات المستهدفة.

إن المؤسسات التي تمارس إستراتيجية التركيز عادة ما تجعلها قادرة على أن تبقى مرتفعة الأرباح حتى عندما تبدو منتجاتها غير جذابة على نطاقٍ واسع، وذلك راجع إلى اكتشاف وخدمة فئة صغيرة في السوق، وبحثها أيضاً وتركيزها على فئة متميّزة في السوق تتفادى الانحراف عنها وتركيزها على الموارد والجهود في الدفاع عن الحصن الذي اختارته لنفسها يجعل هذه الأصناف بين المؤسسات أقل تعرُّضاً للتغيُّرات الكبيرة في البيئة التنافسية.

إن من مزايا إستراتيجية التركيز هو خدمة فئة معينة ضد المؤسسات ذات خطوط الإنتاج الأكبر والأوسع، وهو ما يجعلها في حصن آمن ضد كل اختراق. كما يمكن لمُتبنِّي هذه الإستراتيجية من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة على أن تساهم كذلك في تحسين وضع التكاليف أو التمييز[1].

إن الحصن الذي أقامته المؤسسة استناداً إلى فئة مختارة من العملاء قد يتحوَّلون تدريجياً إلى خصائص السوق الأوسع والأكثر عمومية. فضعف المذاقات المتميّزة وخصائص المنتَج بضيق الوقت كلُّها عوامل تعمل على اهتزاز هذا الحصن. فعندما تصبح المذاقات والتفضيلات مقبولة على نطاق واسع لتقليدها على أقسام كبيرة في السوق تصبح المؤسسة أمام تهديد واضح لا يمكن درؤُه إلا من خلال قدرة المؤسسة على كسب مشترين يُكرِّرون الشراء بمستوياتٍ مرتفعة مع رغبتهم وحبِّهم في تقديمات منتجات وعروض المؤسسة بدرجة مُغرية يصبحون معها مشترين دائمين لمنتجاتها أو خدماتها، وتُحوِّلهم وبسرعة من هذه الرغبة إذا تغيَّرت إدراكاتهم على السلعة أو الخدمة[2].

رابعاً- البيئة التنافسية للمؤسسة

تتضمَّن البيئة التنافسية القوى الأساسية التي تشكل المنافسة في الصناعة لذلك جاء اهتمام المؤسسات بدراسة الكيفية التي تُؤثِّر بها هذه القوى على هذه الجاذبية التي تشير إلى إمكانية الربحية التي تحاول المؤسسة اقتناصها من التنافس في الصناعة رغم أن لكل جاذبية صناعة أو إمكانية الربحية وظيفة مباشرة لتفاعل قوى بيئية متعددة والتي تحدد طبيعة المنافسة.

1- تعريف بيئة المؤسسة:

لا تنشط المؤسسة في فراغ بل تحيا في بيئة تؤثِّر وتتأثَّر فيها من خلال ما تفرضه من قيود وما تمنحه من فرص، وهي حقائق أملتها ظروف الانتقال من نظام مغلق إلى نظام مفتوح؛ الأمر الذي حتم

(1) روبرت أ. بتس ديفيد لي، مرجع سابق، ص 349.
(2) انظر: مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سابق، ص ص 686-687.

على المؤسسة أن تملك القدرة على التحدي والتعامل مع متغيراتها والتعايش والتكيف مع ظروف بيئتها الحالية والمستقبلية وتحديد القيود التي تفرضها إذا ما أريد لها ضمان بقائها واستمرارها.

إن نجاح المؤسسة لا يتم من خلال تحديد الفرص والتهديدات فقط، وإنما نجاحها يكمن في الدراسة الكافية لجوهر تلك الفرص ومحاولة اقتناصها وتحديد التهديدات ومحاولة تحييدها ومحاصرتها والتكيف معها.

تباينت التعاريف التي تناولت البيئة بشكلٍ عام، وهذا نتيجة للاهتمامات المتزايدة لتأثيراتها المختلفة. المرادف لمصطلح البيئة بالانجليزية هو Ecology أو Environment مشتق من كلمة ocologi التي اقترحها عالم الحيوان الألماني Ernest Haeckel لتعني علاقة الحيوان مع المكونات العضوية واللاعضوية في البيئة.

وبما أن علم البيئة هو الدراسة العلمية لتلاؤم الكائنات الحية مع بيئاتها المحيطة وكيف تتأثر هذه الكائنات بالعلاقات المتبادلة بين الأحياء كافة وبين بيئتها المحيطة، وإذا تمَّ اعتبار المؤسسة كائناً حياً له دورة حياة، فكيف يمكن تحديد مفهوم البيئة بالنسبة للمؤسسة.

يرى ***Jakson*** أن « البيئة هي كل شيءٍ خارج حدود المؤسسة »[1]. يُشير هذا التعريف إلى وجود مجموعة من القوى التي تؤثر في نشاط المؤسسة التي تعتبر جزءاً من الكل، هذا الجزء يتكامل ويتفاعل مع المتغيّرات المحيطة به.

أما ***Daniel*** فيُعرِّف البيئة بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة. ويُقصد بالإطار (المجال أو المحيط) الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل للمؤسسة؛ فهو بذلك كل ما يحيط بالمؤسسة من طبيعة ومجتمعات بشرية وتأثيرات سياسية واقتصادية وثقافية وقانونية واقعة خارج حدود المؤسسة[2].

أما تعريف البيئة من وجهة نظر ***Proctor*** فهي عبارة عن: « ما يتراءى لقائد السفينة، وهي على سطح البحر الذي يشير إلى المتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة (السفينة) »[3].

أما ***Brawn*** فيُعرِّفها على أنها: « الأشياء الكلية التي تحيط بالشيء، وأنها بالنسبة للمؤسسة كل شيءٍ يحيط بها »[4].

حدَّد كل من ***Trist et Emery*** أربعة أنواع من البيئات وأطلقوا عليها مصطلح النسيج السببي، وتتمثَّل في: البيئة الهادفة العشوائية، الهادفة المجتمعة، القلقة المتفاعلة، الهائجة[5].

ومن وجهة نظر ***SKoot***، فإن البيئة مجموعة من المتغيّرات والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تؤثر في على المؤسسة[6].

ويُعرِّفها ***علي الشرقاوي*** بأنها عبارة عن الإطار الذي يشمل مجموعة المتغيّرات أو القيود (المحدِّدات) أو المواقف والظروف التي هي خارج نطاق المؤسسة[7].

تتحدَّد المنافسة داخل صناعة ما عن طريق هيكلها الخاص الذاتي، وهو يُشير إلى العلاقات المتداخلة بين خمس قوى مختلفة محفِّزة للسلوك التنافسي للمؤسسات داخل الصناعة والتي قام بتطويرها ***مايكل بورتر***.

(1) حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 44.
(2) هشام الغريري، إدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 7.
(3) محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 52.
(4) المرجع نفسه، ص 52.
(5) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاسترتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 121.
(6) محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص 56.
(7) المرجع نفسه، ص 56.

من خلال ما سرد من تعاريف يمكن القول أن المؤسسة لا تنشُط في فراغ، وإنما هي نسقٌ فرعي لنسقٍ أكبر أشمل متمثِّلاً في البيئة التي تعتمد عليها في تأمين استمرارها وترتبط معها بعلاقات تفاعل وتأثير متبادلَين.

2- البيئة الداخلية للمؤسسة:

إن اعتماد صياغة إستراتيجية التنافس لتحييد التهديدات في البيئة الخارجية يُبنى على تقييم وبشكل تفصيلي إمكانيات المؤسسة، وإن هذا التقييم لابد أن يلامس وبشكل واضح الجوانب الموضوعية لكي تعطي الصورة الصحيحة عن إمكانيات المؤسسة الحقيقية والتي تعرف بنقاط القوة والضعف؛ حيث تسعى المؤسسة إلى امتلاك أدوات تحليلية ناضجة لذلك لتحديد تلك النشاطات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل من المنافسين. إذ يعد إيجاد وتحديد النشاطات والموارد التي تسمح بإنجاز أعمالها بطرق لا يمكن للمنافسين من مجاراتها.

إن العوامل الاجتماعية والسيكولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة أو وحدة القرار التي تُؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار هي من يشكِّل البيئة الداخلية عند Duncan 1972[1].

ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع والبحث والتطوير والإنتاج والعمليات والموارد الكلية من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة[2].

فالبيئة الداخلية تتمثَّل في مجموعة من المتغيّرات تساهم دراستها في تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة.

إن عملية تشخيص البيئة الداخلية يمكن تحديدها بأنها العملية التي يُحدِّد من خلالها الاستراتيجيون كيفية استثمار الفرص ومواجهة التهديدات التي تُقدِّمها البيئة الخارجية باستخدام نقاط القوة أو الضعف المعدلة بغرض بناء ميزة تنافسية مستقرة للمؤسسة، هذه الأخيرة والتي تعتبر كونها نظاماً منغرساً في نظام أكبر يُوصف بالبيئة الخارجية.

لقد حدَّد ***بورتر*** أربعة عوامل ينصبُّ عليها التحليل الداخلي للمؤسسة نذكر منها:

- الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبناء التحتي للمؤسسة وتشمل الأنشطة المساعدة مثل البحث والتطوير والعلاقات العامة وغيرها.
- الموارد البشرية.
- الاحتياجات المادية.
- التطور التكنولوجي.
- الهيكل التنظيمي.
- الثقافة.
- طبيعة الأعمال.
- الأهداف.

في حين لخَّص آخرون أن المؤسسة تتشكَّل من خمسة أنظمة ثانوية:

- النظام الثانوي الوظيفي.
- النظام الثانوي الاجتماعي.
- النظام الثانوي المعلوماتي.
- النظام المعلوماتي السياسي.
- النظام الثانوي التفاعلي.

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 148.
(2) المرجع نفسه، ص 149.

وقد خلُص ***Jauch et glueck*** 1989 إلى تقييم المجالات الوظيفية وتقييم القدرات المتاحة بوصفها أنظمة ثانوية تتشكَّل منها المؤسسة وفحص جميع الإستراتيجيات الوظيفية في المجالات التالية[1]:

أ- البحث والتطوير: وهو كل ما يتعلَّق بتطوير المعرفة وتصميم المنتجات الجديدة، سواءً تعلَّق الأمر بسطح السلعة أو عمقها، والتي يمكن أن تُعطي فرصةً جديدة في الأسواق، مع مراعاة عمليات الاختلاف التي قد تحدث وذلك بجعل موانع أكثر صعوبة للوصول إلى ذلك.

ب- الإنتاج وإدارة العمليات: من خلالها يبحث الإستراتيجيون في عوامل الإنتاج والعمليات للمؤسسة؛ مما يُشكِّل لها قدرة على تمكين الإدارة في استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تُؤدِّي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمؤسسة[2].

ج- التسويق والتوزيع: يهدف هذا النشاط أساساً إلى إشباع حاجات الأفراد وأن تقييم هذا النشاط يتضمَّن تقييماً للمزيج التسويقي للتحقُّق من وراء ذلك أربعة أهداف:

- تقديم سلعة أو خدمة متطابقة مع ميولات وتفضيلات العميل.
- تحديد السعر والجودة والصورة الذهنية التي يتوقَّعها كل من العميل والمؤسسة.
- تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى العميل المرغوب.
- جعل السلعة أو الخدمة متوافرة في الأماكن التي يتوقَّع العميل أن يجدها.

د- المورد البشري: إن تمتُّع المؤسسة بقوى بشرية ذات كفاءة عالية ينعكس على إدراكاتها انعكاساً مباشراً على اعتبار أن الأفراد موارد يتمُّ من خلالها تنمية الإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي، هذه الإستراتيجيات التي تسعى من خلالها استخدام أمثل للمهارات والقدرات الخاصة بهذه الفئة بطريقة فعالة ترجو من ورائه تحقيق التوازن والمنفعة المتبادلة لكل من العاملين كأفراد والجماعات المؤسسة والمجتمع[3].

هـ- القدرة المالية: تسعى المؤسسات لأن تكون دائماً أقوى مالياً من منافسيها حتى تضمن بذلك التنافس بشكل أفضل بمدة أطول. إن التنبؤ بهيكل رأس المال وكذا تحديد توزيع الموارد ومحاولة الحصول على أموال من الخارج أو زيادتها، وهي بلا شك وظائف حاسمة في تحديد الميزة الإستراتيجية للمؤسسة تجعلها بعيدة عن التهديدات التي قد تأتي مما تتوفر عليه مؤسسات منافسة من قدرة مالية[4].

إن قوة ما تحصل عليه المؤسسة من قدرة مالية مرهونٌ بمدى اكتساب المنتَج والمطروح في الأسواق للميزة التنافسية وهو المؤشر على حجم العائدات الذي يجعل المؤسسة في راحة تامة وهو الشرط الذي يسمح لها أو يمنعها من القيام بالتغيُّرات الإستراتيجية. إن ما يمكن قوله هو بإمكان المؤسسة أن تمتلك الميزة التنافسية بعدد من العوامل التي تم ذكرها إذ تؤدي نواحي القوة (كمية الموارد التي تسمح للمؤسسة أن تكون مرنة تتكيَّف داخلياً أو خارجياً وتطور قابلية المؤسسة على الاختبار أن تكون مرنة من عدد واسع من الإستراتيجيات البديلة.

3- البيئة الخارجية للمؤسسة:

---

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 151.

(2) لمزيد من التفاصيل حول إدارة الإنتاج والعمليات، انظر:
- عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2009، ص ص 19.
- عبد الستار محمد العلي، لإدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الإردن، ط2، 2006، ص ص 25-29.
- مؤيد الفضل وحاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات منهج كمي مع دراسة حالة،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص ص 24-25.

(3) انظر: سعاد نائف برنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر وللتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص ص 225-238.

(4) لمزيد من التفاصيل حول الإدارة المالية، انظر:
- يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران، عمان، الأردن، 1996، ص ص 75-87.
- محمد أيمن عزة الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط3، 1999، ص ص 39-44.
- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 153.

تتضمَّن البيئة الخارجية المباشرة مجموع القوى التي تُؤثِّر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تتشابه منتجاتها والتي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض، هذه القوى المُؤثِّرة سلباً أو إيجاباً على الحصة السوقية للمؤسسة وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وكذا قدرتها على جذب العملاء.

أ- البيئة الاقتصادية:

تشمل عدة متغيّرات يتصدرها دخل الفرد العمل، وهو العائد الذي يتقاضاه جرَّاء مساهمته في العملية الإنتاجية، ومعدلات التضخم وكذا معدلات أسعار الفائدة العاكسة لمقدار التضحية لتوظيف الأموال إلى جانب معدلات البطالة. وكذا السياسات المالية والنقدية، حالات الرواج والكساد، هذه التغيُّرات هي مؤشرات يجب عدم إهمالها إذا ما أريد الوصول بالمنتَج إلى التميُّز.

فحالة الرواج التي تفرضها الظروف الاقتصادية والمسبِّبة لفرص العمل، وفي ضوء قرارات اختيار تتسم بالوضوح والحرية في الاختيار بين البدائل المتاحة وبعيداً عن كل الضغوطات الخارجية، هذه المعطيات كلها من شأنها أن تعطي فكرة عن البيئة التي تتفاعل معها وكيفية اقتناص الفرص لامتصاص الطلب الناتج عن هذا الانتعاش، على الخلاف من ذلك فإن أحوال الكساد التي تتفشى فيها البطالة وما يتبعها من تخفيض لفرص العمل المتاحة أمرٌ لابد من حسابه لأن عزوفاً أكيداً عن المنتجات يحدث بسبب انعدام الدخل(1).

ب- البيئة الاجتماعية والديمغرافية:

إن من الآليات الهامة والأكثر تأثيراً على أداء المؤسسات نجد البيئة الاجتماعية والديمغرافية التي من أهم مكوناتها التغيُّرات السكانية(2).

يصف علم دراسة السكان الخصائص الواسعة للأفراد التي تشكل أي وحدة تحليل ديمغرافية، وتتمثل أهمية التغيرات في الخصائص الديمغرافية في تأثيرها على التشكيل النهائي للقوى العاملة لدى كل مؤسسة، وفي ممارسات الموارد البشرية على التسويق وعلى نمو المؤسسة.

وتلعب التغيُّرات السكانية دوراً هاماً في التأثير على عمل المؤسسات من عدة جوانب نذكر منها:

- **عدد السكان:** لا أحد يشك أن اتجاه بلد ما إلى الزيادة في عدد سكانه يُؤثِّر إيجابياً على الطلب على العديد من السلع والخدمات، خاصة إذا كانت رغباتهم وميولاتهم مزودة بالقدرة الشرائية، وهو مبعث حقيقي على الزيادة في نماء المؤسسة التي تستجيب لهذه الطلبات بزيادة استثماراتها. فمعرفة تعداد السكان الذين يعيشون في منطقة ما واحتمالات نموهم من شأنه العمل على تقييم مخزون هذا السوق والتخطيط للحاجات المحتملة لهم. كما أن للتركيبة السكانية الأهمية القصوى في تحديد مواصفات السوق المستهدف. فتوزيع السكان على الفئات العمرية المختلفة، وكذا معدلات المواليد والوفيات فزيادة الطلب تحدده هذا الاختلاف من الفئات العمرية، ففي الوقت الذي نجد فيه دولاً النسبة الغالبة من سكانها تقع في فئات عمرية صغيرة، فهذا التوزيع يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات الموجهة لهذه الفئة العمرية بينما نجد دولاً يزداد الطلب على السلع والخدمات تصمم خصيصاً لكبار السن على اعتبار أنهم يمثلون النسبة الأكبر من الفئة، العمرية إلى جانب التأثيرات التي قد تنجم من التحركات السكانية الطالبة إلى فرص عمل أرقى وعيش أفضل، وهي تأثيراتٌ لابد من رصد تحركاتها لما لها من تأثير على زيادة الطلب.
- **التجمعات السكانية:** لعل أهم الفوائد عن هذه التجمُّعات هو امتلاك قوة اقتصادية وهذا بفضل انتهاجها لسياسة التكتل الاقتصادي والذي يمكنها من فرض هيمنتها دولياً، وهو ما نراه مجسداً فيما يسمى بالسوق الأوروبية المشتركة حيث مؤسسات الدول المنظمة تحت لواء هذا التحالف تكون أمام فرص سوقية وحصص تسويقية؛ بالمقابل قد تواجه الدول الخارجية عن هذا التكتل تهديدات متمثلة في القيود الجمركية العالية المفروضة من قبل هذا التكتل بغرض منع المؤسسات من دخول أسواقها.

ج- البيئة الحضارية:

(1) انظر: محمد إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 103.
(2) محمد صالح الحناوي، مقدمة في إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 116.

إن ضمان دخول المؤسسات إلى الأسواق الأجنبية بقوة يتوقَّف على المعرفة الكلية لحجم الاختلافات والتباينات الحضارية حيث العادات والتقاليد والمعتقدات، وهي المعطيات الواجب إدراكها حتى تكون منتجاتها مقبولة في أوساط هذه المجتمعات وأن إمكانية نجاحها في التوغُّل في أوساط هذه الأخيرة متوقِّف على قدرة المؤسسة فهم مكونات هذه المجتمعات[1].

د- البيئة الثقافية:

تتكوَّن البيئة الثقافية من المؤسسات والقوى الأخرى التي تُؤثِّر على القيم الأساسية للمجتمع وإدراكاته وتفضيلاته وسلوكاته، فينمو الناس في مكانٍ معين والذي يقوم بتشكيل معتقداتهم وقيمهم الأساسية[2].

إذن تمثل البيئة الثقافية مجموعة من القيم المثلى وخصائص أخرى تميّز أعضاء مجموعة معينة عن مجموعة أخرى؛ إذ يجب أن تعي المؤسسات كيفية تأثير العوامل الثقافية مباشرة على الطريقة التي تدير بها عملياتها التشغيلية.

إن المزيد من الوعي المتنوّع والتدريب لمتغيّرات مكوّنات الأفراد العاملين السريعة أصبحت أحد المؤثِّرات الأكثر أهمية في هذه البيئة، يجب أن تفهم القوى العاملة الإدارة كيف يمكن إدارة بيئة عمل غير متناغمة إلى حد كبير.

إن تطلُّعات وطموحات الأفراد والتي حتماً لها تأثيراتها على المؤسسات تتناسب طردياً مع مستويات التعليم عند الأفراد. بالإضافة إلى ما تطلبه هذه الفئة من سلع وخدمات تتلاءم مع المستوى التعليمي الذي وصلوا إليه. حيث تحقيق مستوى أعلى من الدخول وهو ما يعكس القدرة الشرائية لديهم، وهي مؤشّراتٌ كافية لحجم ونوعية السلع والخدمات التي ينبغي على المؤسسات توفيرها. كما أن الأذواق المرتفعة لهذه الفئة ممثلة أو مجسدة في مستوى معين من السلع وكذا جودتها كالطلب على الأنواع المختلفة للوسائل التعليمية. كما أن تفكير هؤلاء قد يشكل وسائل ضغط على الحكومات وخاصة فيما يجعل حياة البشرية في خطر، كالمطالبة من توفير بيئة نظيفة، والحد من التلوث، ومنتجات بمواصفات تجعل المجتمع في منأى عن التهديدات للمستهلكين.

إن ما يمكن سرده بصفة عامة أن المستوى التعليمي داخل المجتمعات يمكن أن يُؤثِّر بصفة مباشرة في زيادة الطلب الناتج عن زيادة دخول للأفراد، هذه الفئة الأخيرة التي تزيد طموحاتها وتطلُّعاتها نحو المطالبة بتحسين جودة المنتجات، وكذا زيادة التوقُّعات حول السلوك المثالي للمؤسسات، مع الإلحاح في توفير بيئة عمل ملائمة ومستقرة.

4- البيئة التكنولوجية:

إن ما تحمله هذه البيئة أو هذا الوسط يتمثَّل في المتغيّرات المرتبطة بالابتكارات العلمية وما تعكسه من تطوير فني للإنتاج وتحسين مستوى السلع والخدمات. ويشير ***كوتلر (Kotler)*** في هذا الشأن أن المؤسسة يجب أن تتنبَّأ إلى كل ما يحيط بها من تأثيرات تكنولوجية وما تقدمه من إضافات حتى لا تكوون في عزلة عن بقية المؤسسات؛ لذلك عليها أن:

- تحدد الأثر التكنولوجي على المجتمع عامة.
- تحديد قوة المتغيرات التكنولوجية واتجاهاتها وتحديد أثرها على المؤسسة.
- توجيه الإستراتيجيات بما يناسب هذه التطوُّرات للتكنولوجيا التي تمتد لتمس نشاطات المؤسسة بصفةٍ عامة.

(1) علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 267.
(2) فيليب كوتر و جاري أرميسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 210.

- تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيرات جذرية من ناحية الكم والكيف على مزيج المنتجات[1].

يقول ***محمد حافظ حجازي*** في هذا المجال: من المهام التي تتأثَّر بها التكنولوجيا نجد تحسين وسائل الاتصال ومن نتائجها نجد الوصول السهل إلى الزبائن من خلال أساليب الترويج، وكذا الحصول على معلومات تخصُّ خصائص وتفضيلات المستهلكين من خلال طرق ووسائل إجراء بحوث التسويق[2].

وعليه فإن عمليات الرصد المتلاحقة لكل التطورات التكنولوجية تصبح من المهام والوظائف التي ينبغي للمؤسسة أن توليها كل اهتماماتها إذا ما أريد لها أن تبقى في السوق، وذلك من خلال احتضان الفرص والابتعاد عن التذبذبات وهذا ما تضمنه وظيفة البحث والتطوير.

6- البيئة التسويقية:

هي عبارة عن مجموعة من العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في سلوك الإدارة التسويقية وهي تقوم بإعداد خططها وبرامجها التسويقية وتنفيذها وفي مدى قدرتها على إشباع حاجيات ورغبات العملاء وتحقيق أهداف المؤسسة[3].

يرى ***Thomson*** أن البيئة التسويقية هي مجموعة من المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة؛ وبالتالي يجب عليها أن توجه جهودها لتسيير بيئتها التسويقية والمؤسسة معاً[4].

كما عرَّف ***كوتلر (Kotler)*** البيئة التسويقية على أنها مجموعة من القوى والمتغيِّرات الخارجية التي تُؤثِّر على كفاءة الإدارة التسويقية وتستوجب القيام بالأنشطة والفعاليات لإشباع حاجات المستهلكين ورغباتهم[5].

7- البيئة الدولية:

تتمثَّل في التصرُّفات التي تقوم بها الدول كالتركيز على حماية الصناعات المحلية والمنع، والحد من الاستثمارات الأجنبية غير موسِّعة لنطاق السوق المحلي، والعمل الجاد على محاولة الحصول على مركز تنافسي دولي جيد، وذلك من خلال الحصول على رقعة سوقية أوسع ومن خلال زيادة التمويل لإنتاج الصناعات المحلية.

إن وجود آفاق أوسع للعمل الجاد بين المؤسسات على المستوى الخارجي تكفله الحرية والشروط الجيدة للعمل بين الدول. إن الامتيازات الممنوحة من قبل الدول الأجنبية نابعة من قوة علاقات ترابط اقتصادي متين بين الدول، وعلى العكس من ذلك فإن تضييق الآفاق وفرص القيود هو الدلالة الواضحة على أن الفتور في العلاقات بين هذه الدول هو الحالة المميزة، وهو ما ينعكس على نجاح أو فشل هذه المؤسسات النابع من توسيع أو تضييق لنطاق سوق منتجاتها

8- البيئة السياسية والقانونية:

إن عمل المؤسسات لا يمكن أن نجده خارج مجال الدول التي تنتمي إليها حسب الظروف السياسية والقانونية الخاصة والتي تُؤثِّر بشكل مباشر أو غير مباشر على مجمل السياسات الإدارية والقرارات المتعلِّقة بها؛ لذا فإن أعمال هذه المؤسسات تتحدَّد بالظروف السياسية والتشريعات القانونية والتي لا يمكن بحال من الأحوال تجاوزها أو عدم الالتزام بها؛ الأمر الذي يتطلب من المؤسسات تكييف سياساتها وإستراتيجياتها وفقاً للقوانين السائدة في للبلد الذي تنشط فيه.

تُمثِّل البيئة القانونية مجموعة القوانين المُؤثِّرة على عمل المؤسسة تُؤثِّر في مجموعها تأثيراً مباشراً على عمل المؤسسات، ولقد أطلق البعض على هذه الظاهرة اسم التلوُّث القانوني. فالمؤسسة نادراً ما تشرع في القيام بعمل ما إلا ووجهت بعدد من القوانين المفروض أن تراعيها في أداء هذا العمل.

---

(1) حميد الطائي، مرجع سابق، ص 50.
(2) محمد حافظ حجازي، التسويق، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2005، ص ص 342-343.
(3) ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق، (د.ن)، عمان، الأردن، ص 47.
(4) عبد السلم أبو قحف، التسويق مفاهيم معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ص 68.
(5) حميد الطائي، مرجع سابق، ص 68.

ومع وجود هذه القوانين المتعدِّدة لابد أن تأخذ المؤسسة في حساباتها أيضاً مجموعة من المؤسسات والوكالات القائمة على أمر متابعة وتنفيذ هذه القوانين. بصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المؤسسات كعدد من النقاط الأساسية نذكر منها:

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك القوانين التي توجد بغرض منع تلوث البيئة والحفاظ على نظافتها.
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين التي تشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المؤسسة والعاملين بها.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك: وهي تمثل تلك القوانين التي تحمي المستهلك من الممارسات الخاطئة مثل تقديم منتجات ذات آثار جانبية على صحة الأفراد أو الخداع أو الغش التجاري.
- مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي وهي تلك القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات والمنظمة للعمليات التجارية للدولة أو الخاصة بمنع أي فساد فيي الأداء الإداري كالإفلاس.

والواقع أن تعدُّد القوانين وكثرتها يُؤدِّي إلى زيادة التكلفة الخاصة بأداء المؤسسات، وعادةً ما يتمُّ تحويل هذه التكلفة إلى المستهلك من خلال تحميلها على أسعار السلع المباعة. كما أنها تُؤدِّي إلى التقييد من حرية الإداري وقدرته على حرية التجديد والابتكار وجعله أكثر تحفُّظاً في كل القرارات الإدارية التي يقوم باتخاذها.

المراجـــع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1- " الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز "، المؤتمر العربي الخامس للإدارة الذي نظم في شرم الشيخ، مصر، أيام 27 – 29 نوفمبر 2004.
2- أبو بكر مصطفى يعيرة، " الرقابة الإدارية في المنظمات "، المنظمة العربية لعلوم الإدارة، جامعة الدول العربية، العدد 273.
3- أحمد إبراهيم أحمد: " إدارة الأزمات: الأسباب والعلاج"، القاهرة، دار الفكر العربي، 2002م.
4- أحمد بن سالم العامري، « محددات وسلوك المواطنة التنظيمية »، مجلة جامعة الملك بن عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، العدد 2، 2003.
5- أحمد رشيد حسن، إعادة اختراع الوظائف القاهرة دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
6- أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
7- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، مبادئ الإدارة والتنظيم، مطبعة الاستقلال، القاهرة، 1984.
8- أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2003.
10- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، كلية التجارية، جامعة الإسكندرية، 2003.
11- أحمد مسعود الديلمي، تطور الصراع في ظل الفكر الإداري، جامعة نايف للعلوم، الرياض، السعودية، 2009.
12- أحمد مكي الدباغ، أثر التمكين على أداء العاملين، دار النهضة العربية، القاهرة، 2003.
13- أحمد يعقوب المسير، معالجات أشكال الصراعات بين المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
14- آدم غازي العتيبي، أثر الولاء التنظيمي على الأداء، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد 1.
15- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
16- أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الإلزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، جامعة القاهرة، القاهرة، 2004.
17- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
18- بوملجة غياب، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر.
19- ثابت عبد الرحمن و إدريس جمال الدين موسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002.
20- ج. جيرالد و ر. براون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، ط1، 2006.
21- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
22- جمال الدين محمد حواش ، " إدارة الأزمات والكوارث ضرورة حتمية"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، البحث (38)، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1998.
23- جمال عبد الحميد علي، أثر الدافعية على درجة رضا العاملين، كلية التجارة، القاهرة، 1995.
24- جمعة سيد يوسف، إدارة ضغوطات العمل، إيترامك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2001.
25- جيرالد جرينبلاج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
26- جيرالد و روبرت براون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ط1، 2004.
27- حسن حريم، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
28- حسن راوية، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
29- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.

30- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
31- حسين رحيم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
32- حميد الطائي، الأسس العلمية للتسويق الحديث، دار اليازودي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
33- خضير كاظم حمود وموسى سلامة وإنعام الشهابي، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
34- خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
35- راشد سبيب العجمي، « تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية »، مجلة الإدارة، العدد 72، 1998.
36- رضا عبد الحكيم رضوان، " الأمن والحياة "، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
37- روبرت أ. بتس ديفيد لي، الإدارة الاستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكم الخظامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
38- روبرت هنري يزعة، الإدارة في الشركات الأمريكية: دروس نتعلمها من الشركات التي تهتم بالعاملين في المقام الأول، ترجمة علاء عبد المنعم عبد القوي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.
39- سعاد نائف برنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن.
40- سعاد نائف برنوطي، الأعمال والخصائص والوظائف الإدارية، دار وائل للنشر وللتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
41- سعد بن عميقان و سعد الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2005.
42- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
43- سمير عسكر، " متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة "، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد 60، 1998.
44- شالز و جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، ج1، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2006.
45- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1994.
46- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
47- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2005.
48- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
49- صلاح الشبكش، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 1994.
50- طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2002.
51- ظاهر علاوة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
52- عاصم محمد الأعرجي و مأمون محمد دقامسة: " إدارة الأزمات : دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى "، الرياض، معهد الإدارة العامة ، المجلد 39، العدد 4، 2000م.
53- عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، ط2، 1999.
54- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

55- عبد الرحمن توفيق :" إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث"، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2004م.
56- عبد الستار محمد العلي، لإدارة الإنتاج والعمليات مدخل كمي، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2006.
57- عبد السلام أبو قحف، أسس التنظيم الإداري، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2009.
58- عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي للطباعة والنشر، بيروت، 2001.
59- عبد السلم أبو قحف، التسويق مفاهيم معاصرة، مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية.
60- عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية: التخطيط التنظيم إدارة الأفراد اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
61- عبد الغفور يونس، التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، (د.ت).
62- عبد الفتاح جلال، أثر مفهوم إثراء محتوى الوظيفة كمنهج دافعي على درجة رضا العاملين، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998.
63- عبد الفتاح جلال، أثر مفهوم إثراء محتوى الوظيفة كمنهج دافعي على درجة رضا العاملين، جامعة القاهرة، القاهرة، 1998، ص 102.
64- عبد القادر حنفي، النظم والإدارة، دار الشروق للنشر، القاهرة، 2000.
65- عبد الكريم محسن و صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2009.
66- عبد المجيد عبدون، فهم سلوك العمل، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 1994.
67- عبد المجيد نشوان، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1987.
68- عبد المجيد نشوان، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1987.
69- عبد الناصر حمودة، إدارة التنوع الثقافي للعنصر البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
70- عبد الناصر علي حمودة، « أثر بعض العوامل الموقفية في تقرير المشرف للعقوبة »، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بصوهاج، جامعة جنوب الوادي، 1995.
71- عثمان إسماعيل و حمدي مصطفى المعاز، المدخل الحديث في إدارة الأفراد، 1988.
72- عدنان يوسف، تنمية مهارات التفكير الإبداعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2007.
73- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين مدخل للتسيير والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004.
74- عطية حسين أفندي، اتجاهات جديدة في الإدارة، دار الشروق، القاهرة، 2001.
75- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للمسيرين والتطوير المستمر، دار الشروق، القاهرة، 2004.
76- علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، 1970.
77- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2000.
78- علي شريف، مبادئ الإدارة مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 362366.
79- علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
80- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
81- علي عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
82- علي محمد بن محمد سليمان النوشان، ضغوط العمل وأثرها في اتخاذ القرارات، الرياض، 2003.
83- علي محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، القاهرة، 1981.

84- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
85- عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في الفنادق الأردنية فئة الخمسة نجوم (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.
86- فاتن أحمد أبو بكر، إمكانية تطبيق نظم الإدارة المفتوحة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
87- فاروق فلية و عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في المنظمات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
88- فريد النجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
89- فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
90- فيليب كوتر و جاري أرميسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الأول، ترجمة سرور علي إبراهيم، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
91- كاظم نزار الركابي، الإدارة الاسترتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
92- كامل علي متولي عمران، أثر خصائص الوظيفة على درجة الولاء التنظيمي، كلية التجارة – جامعة القاهرة، القاهرة، 1991.
93- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004.
94- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2004.
95- مازن عبد العزيز، التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسسي، عمان، الأردن، 2004، ص 7.
96- مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية أساليب تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، دار الكتاب العربي، بيروت، ط1، 2010.
97- مجلة إدارة الأعمال، المؤسسة العامة للتعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية، 2012.
98- محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات: منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1993.
99- محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، 1996.
100- محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
101- محمد أحمد عودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
102- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
103- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
104- محمد الحناوي، السلوك التنظيمي، المكتب العربي الحديث، (د.ت).
105- محمد الصيرفي، إدارة الأفكار، المؤسسة الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
106- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، (د.ت).
107- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، « الانتماء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة مقارنة »، المجلة العلمية، الاقتصاد والإدارة، جامعة عين شمس، ملحق العدد الأول.
108- محمد أيمن عزة الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط3، 1999.
109- محمد حافظ حجازي، التسويق، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2005.

110- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
111- محمد سعيد حمزاوي، الرضا عن العمل وأثره على كفاءة أداء العاملين القاهرة، 1996.
112- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2003.
113- محمد صالح الحناوي، مقدمة في المال والأعمال، الدراسات الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
114- محمد صدام جبر، " المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات "، تونس المجلة العربية للمعلومات، 1998.
115- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثروه على الولاء التنظيم: دراسة تطبيقية على عمال وزارة الداخلية، قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
116- محمد قاسم القريوي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1999.
117- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2003.
118- محمد مصطفى الصامت، كيفية وإدارة الصراعات في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2009.
119- محمد يزيد الصحاف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
120- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
121- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2005.
122- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر عمان، الأردن، ط3، 2005.
123- محمود فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة تنظيم الأعمال ، الدار الجامعية، القاهرة، ط2، 2009.
124- مسعود محمود المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
125- مصطفى محمود أبو بكر و فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
126- مصطفى مصطفى كامل، « دراسة تحليلية للرضا الوظيفي »، مجلة كلية البحوث العلمية، المجلد 27، 1992.
127- مصطفى مصطفى كامل، « دراسة تحليلية للرضا الوظيفي »، مجلة كلية البحوث العلمية، المجلد 27، 1992.
128- معتز خميس مغير، أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي، جامعة عين شمس، القاهرة، 1999.
129- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
130- مؤيد الفضل وحاكم محسن محمد، إدارة الإنتاج والعمليات منهج كمي مع دراسة حالة،دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
131- ميسوم سليم السقا، أثر الضغوطات على اتخاذ القرارات دراسة ميدانية على المصارف العامة في قطاع غزة رسالة ماجستير كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين، 2009.
132- ناجي معلا و رائف توفيق، أصول التسويق،(د.ن)، عمان، الأردن، (د.ت).
133- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
134- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض 1995.
135- نايف بن ناصر المطيري، العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالانتماء، جامعة نايف، الرياض، 2006.
136- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
137- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.

138- هاني بناصر إبراهيم، " التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وكيفية إدارتها "، المجلة العربية، جامعة نايف، الرياض، 2008.
139- هشام الغريري، إدارة البقاء مدخل استراتيجي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
140- يحيى حداد وآخرون، مؤسسات الأعمال: الوظائف والأشكال القانونية، دار زهران، عمان، الأردن، 1996.
141- يحيى مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، (د.ت).
142- يوسف عبد الرحمن درويش، العلاقة بين الولاء التنظيمي والانضباط في العمل، جامعة الكويت، الكويت، 1999.

ثانياً المراجع باللغة الأجنبية:

1- Daniell Picard, Veille la sociale, Librairie Vuiber, Paris,1991.
2- Cary Johns, Organization behavior, understanding life at work (Hinois, scot, Foresman and company, Glenview, 1980.
3- Cary Johns, Organization behavior, understanding life at work (Hinois, scot, Foresman and company, Glenview, 1980.
4- Henri Savell, Enrichir le travail, Economica, Paris,1989.
5- Karem nutly Smith, The Hippocratic manager, How to enrobe an empowered future, London, Rushmere Wynne, 1997.
6- Norman Phelps: "Setting Up A Crisis Recovery Plan", Journal Of Business Strategy, Vol.6. No.4 , 1986 .
7- Paul, Consensus on employée communication personnel periodicals, Divisions American management, New York, May 1987.
8- Peter J. Dowing and Rawdall S. Schuler , Human resource management, Wad (2) Sworth inc, 1994.
9- Peter J. Dowing and Rawdall S. Schuler , Human resource management, Wad (2) Sworth inc, 1994.
10 Robert Kreitner, Organization Behavior, Bostton, MA and Richard Irwin, Inc, 1989.
11- Robert Kreitner, Organization Behavior, Bostton, MA and Richard Irwin, Inc, 1989.
12- Sanjoy T. Menon, Employer empowerment: an integrative psychological approach Applied psychology, January 2001.
13- Sekiou et autres, Gestion des Personnes, Paris, 2001..
14- Steven Macaulay, Perfect empowerment all you need get right first time, London, Arrow books Limited, 1996.

المراجـــع

Maries Parsons , Julie Gaudet, Ayesha sajjaad, Résolution de conflit : Le Guide ressource,Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse de l' Ontario (MCYS), Canada, 2017.

Mohammed Abdullah Al-Ashwal and Zayed Naji Al-Shawsh, Conflict Management Strategies and their Impact on Organizational Commitment Case Study on Cooperative and Agricultural Credit Bank in Yemen, Islamic University Journal for Economic and Administrative Studies, Volume 26, Issue 4, 2018.

Safa Jamil Al-Ja'afreh, Méthodes de gestion des conflits organisationnels et leurs relations avec la créativité administrative des directeurs d'école publique à Karak, Journal Dirasat (Sciences de l'éducation), Décanat de la recherche scientifique, Université de Jordanie, Amman, Jordanie, Volume 40, n° 2, 2013.

Samir al-Jamal, "Strategies for Organizational Conflict Management by Officials in Education Directorates in Hebron Governorate as Seen by Subordinates", An-Najah University Journal for Research (Humanities), Deanship of Scientific Research, An-Najah National University, Palestine, Volume 29, No. 1, 2015.

Maries Parsons , Julie Gaudet, Ayesha sajjaad, Résolution de conflit : Le Guide ressource, Ministère des services à l'enfance et à la jeunesse de l' Ontario (MCYS), Canada, 2017.

Mohammed Abdullah Al-Ashwal et Zayed Naji Al-Shawsh, Stratégies de gestion des conflits et leur impact sur l'organisation, étude de cas sur la banque de crédit coopératif et agricole au Yémen, Revue d'études économiques et administratives de l'Université islamique, Volume 26, numéro 4, 2018.

Safa Jameel Al-Jaafreh, Méthodes de gestion des conflits organisationnels et leurs relations avec la créativité administrative des directeurs et des directeurs d'école publique du gouvernorat de Karak sous leur angle, Dirasat Journal (Sciences de l'éducation), vol 40, n ° 2, 2013.

Samir al-Jamal, «Stratégies de gestion des conflits organisationnels par les responsables des directions de l'éducation dans le gouvernorat d'Hébron vus par leurs subordonnés», Revue de recherche de l'Université An-Najah (sciences humaines), vol. 29, n ° 1, 2015.