

الفصل الاول

السلوك التنظيمي مدخل مفاهيمي

يتصدى حقل السلوك التنظيمي لحل مشكلات البشر في العمل أو على الأقل التخفيف منها عن طريق توضيح اسباب مختلف السلوكيات والمتغيرات المؤثرة فيها والتنبؤ بما ستكون عليه المواقف لكل من الادارة والعاملين والظروف المحيطة بها، وبالتالي التحكم فيها لمصلحة الأهداف المبتغاة. وطالما كنا بحاجة إلى تفسير سلوك الناس الذين نعمل معهم، فقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن بحاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

أولاً: نشأة السلوك التنظيمي

عما لا ريب فيه انه هنالك مئات من المفكرين والعلماء كان لهم الفضل في بناء حقل السلوك التنظيمي ونمو حداثته الزاهية. وإذا كان من فضل يقال عنه فإنه يعود إلى اربع علماء قد اهتموا بشكل خاص، في ترويج تلك الأفكار البراقة التي كان لها اعظم الأثر في صياغة اتجاه علم السلوك التنظيمي وحدوده، وهم كل من: نيقولا ميكافيللي، آدم سميث، جارلس باييج، وروبرت اوين. اذ وضع نيقولا ميكافيللي بتعابير مثالية في كتابه الأمير الذي نشره عام (1530م) أفكاراً ما تزال عالقة في أذهان عدد من المدراء المعاصرين وفي تطبيقاتهم لها بعملهم. وجوهر المدخل الميكافيللي في السلوك التنظيمي يتمثل في تحديد الأهداف المرغوبة، ومن ثم تحديد الوسائل لإنجازها. وان قيمة الكائنات البشرية تفرضها بأن تخضع لأهداف المنظمة، وبأي طريقة تريدها سعياً للوصول إلى الغاية النهائية، حتى ولو تم اللجوء إلى العنف والإجبار، وبشرط إن تكون المعالجة هذه تستند إلى أسلوب عادل نسبياً. اما آدم سميث فقد شكل اسماً لامعاً في الاقتصاد ورمزاً من

رموز السلوك التنظيمي لمساهمته القيمة والجادة في وضع بعض المبادئ الاقتصادية التقليدية. وما يعيننا هنا ايضاحاته في كتابة ثروة الأمم المنشور عام (1771)، والذي تناول موضوعاً بارزاً يتعلق بفوائد تقسيم العمل او التخصص الوظيفي بالنسبة للمنظمات. ويعد روبرت أوين (1771-1858) صناعي ومصلح بريطاني، وهو أحد المدراء الذين أدركوا أهمية الموارد البشرية في المنظمة. أن إسهامات هذا الصناعي مهمة جداً في بناء تاريخ السلوك التنظيمي بحكم كونه من الأوائل الذين أدركوا كيفية إنشاء النظام المصنعي بالاعتماد على سلوكيات العاملين وتصرفاتهم. بينما انصبت اهتمامات أوين الأساسية حول رفاهية العاملين، اما جارلس بابيج (1792-1871) عالم الرياضيات الإنكليزي فقد أثار الانتباه نحو كفاءة الإنتاج وإسهاماته الأساسية وضحت في كتاب اقتصاديات الماكينة والتصنيع. فهو جاء ليؤكد حماس ما سبقوه أمثال آدم سميث من حيث التوكيد على تقسيم العمل من جهة وضرورة تطبيق الرياضيات على أية مشكلة تتعلق بكفاءة استخدام التسهيلات الانتاجية والمواد. ويمكن تقسيم مراحل تطور السلوك التنظيمي الى عدد من المدارس وهي (العنزوي، 2001: 1-19):

1. عصر المدرسة الكلاسيكية: امتدت هذه المرحلة لمدة ما بين (1900-1930)، وبرزت خلالها نظريات الإدارة الأولى التي وصفت بالكلاسيكية لقدمها، والتي بداها كل من فردريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، ميرري باركر فولت، وشستر بارنارد، والذين كان لهم الفضل في وضع أسس ممارسات الإدارة المعاصرة بشكل عام وتطبيقات السلوك التنظيمي بشكل خاص. اعتمدت نظريات هذه المدرسة على التبرير الاقتصادي للعمل وهنا يكمن سلوك الأفراد في اندفاعهم للعمل هو للحصول على العوائد المادية، وتبعاً لذلك فانهم يطيعون أوامر مدراءهم. ويعد فردريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية (Scientific Management) وهو مهندس ميكانيكي عمل في شركات (Midvale & Bethlehem Steel) بينسلفانيا بدا بتصحيح حالات قصور أداء العمل فيها بتطبيق المنهج العلمي على أرضية المصنع. وقضى أكثر من عقدين متبعاً مبدأ

احسن طريقة لكل عمل يراد أدائه، وتبلورت تجربته الإدارية ومحاولاته السلوكية في كتابة مبادئ الإدارة العلمية عام 1911. اما هنري فايول وهو صناعي فرنسي يعد من أشهر رواد نظرية الإدارة، فقد قسم العملية الإدارية إلى خمس أنشطة هي التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة. وبالإضافة إلى ذلك وصف فايول ممارسات الإدارة بأنها شيء مميز في المحاسبة، المالية، الإنتاج، التوزيع ووظائف الأعمال النموذجية الأخرى. ووضع (14) مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بالإدارة على احسن وجه من بينها تقسيم العمل والتخصص، الصلاحية والمسؤولية، وحدة الأمر، وحدة الهدف المركزية، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة... الخ. بينما ركز تايلور على الإدارة على مستوى المصنع، وفايول ركز على الإدارة العامة ووظائفها، فان عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر قد طور نظرية السلطة ووصف نشاط المنظمات بأنه معتمد على علاقات السلطة، وكان أول من نظر إلى إدارة السلوك التنظيمي من منظور هيكلي. وقد وصف فيبر النوع المثالي للمنظمة والذي اسماءه بالبيروقراطية. وكانت نظام يتميز بتقسيم العمل وذو تسلسل هرمي محدد بوضوح وقوانين وأنظمة مفصلة وعلاقات لا شخصية وتوثيق. اما ميرري باركر فوليت وهي فيلسوفة اجتماعية أدركت إمكانية تصور المنظمات من منظور السلوك الفردي والجماعي، ولأفكارها مضامين واضحة حول السلوك التنظيمي. ورات فوليت أن المنظمات يجب أن تعتمد على الأخلاق الجماعية بدلاً من الفردية ويجب أن تناضل بجدية لمواجهة الاحتياجات الإنسانية للعاملين. ولقد ولدت أفكار فوليت في وقت متأخر من مرحلة الإدارة العلمية عند بداية الثلاثينيات من القرن العشرين، إلا أنها لم تحصل على أية درجة كبيرة من الاعتراف حتى أواسط تلك الفترة. ولقد كان شستر بارنارد ممارساً مثل فايول التحق بدائرة التلغراف والتلغراف الأمريكية عام 1909 وأصبح رئيساً لشركة (New Jersey Bell)، عام 1927، واطلع على قواعد ماكس فيبر وتأثر بها، إلا أنه يحمل فكرة

اجتماعية، وليست فكرة ميكانيكية كما رآها فيبر. اذ اكد على ان المنظمة هي منظومة اجتماعية.

2. المرحلة السلوكية: تميزت هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية والتطبيق واسع الانتشار لبحوث العلوم السلوكية في المنظمات. في حين ان المرحلة السلوكية لم تبدأ بالظهور حتى 1935، فان هنالك ثلاثة حوادث تستحق الإشارة إليها لعبت الدور المهم في تطبيق السلوك التنظيمي وتطويره، هي تشكيل وحدات الأفراد، وولادة علم النفس الصناعي، وظهور نقابات العمل. ان جوهر المرحلة السلوكية هي حركة العلاقات الإنسانية التي اعتقدت ان العنصر الرئيسي للإنتاجية الأعلى في المنظمات هو زيادة رضا العاملين. ولقد أدى بعض العلماء ادواراً رئيسية في نقل رسالة العلاقات الإنسانية وهم التون مايو وزملائه، كيرت لوين، ديل كارنجي، ابراهام ماسلو ودوكلاص مكريكر' التون مايو وروثلسيركر ودكسون وهم الذين قادوا الدراسات في مصانع هاوثرن الأمريكية التي كانت لها أهمية كبيرة دون أدنى شك في حركة العلاقات الإنسانية التي نفذوها عام 1927 واستمرت حتى عام 1932 وشملت تجارب عديدة منها إعادة تصميم الأعمال والتغيرات التي تحدث على طول يوم العمل وخطط الأجور الفردية إزاء الجماعية. ومن بين ابرز الاستنتاجات التي توصلوا إليها هي أن المعايير الاجتماعية كانت إحدى ابرز العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك العمل الفردي. فعلى الرغم من الانتقادات التي تعرضت لها هذه الدراسات إلا أنها حفزت الاهتمام بالعوامل الإنسانية في بيئة العمل. اما ديل كارنجي فقد نشر كتابه المعروف كيف نكسب الأصدقاء ونؤثر في الآخرين خلال منتصف الثلاثينيات وقراه الملايين من الناس ومن الآلاف من المدراء. وكان مغزى كارنجي الرئيسي هو ان الطريق للنجاح يتم من خلال كسب تعاون الآخرين. اما كيرت ليفين وهو أحد رواد علم النفس التنظيمي في أواخر الثلاثينيات الذي طور دراسة ديناميات الجماعة، ولخص المبادئ التي يقوم عليها

هذا المتغير ومن بينها ان للجماعات شخصية محددة شأنها شأن شخصية الفرد لها قيمها ومعاييرها ومعتقداتها ودوافعها وأهدافها، والتي تتكون عن طريق التفاعل والفهم الجماعي المتزايد بين أفرادها. ما ابراهام ماسلو عالم نفس أمريكي مشهور بنظرته للتحفيز باعتباره عملية داخلية ترتبط بحاجات الإنسان الخمسة حسب أهميتها المادية، الأمان، الاجتماعية، الاحترام، وتحقيق الذات. ومن وجهة نظره أكد ان كل مرحلة في التسلسل الهرمي يجب ان تشبع قبل تنشيط الحاجات التي تليها. وتمثل جهد دوكلاس مكريكر بتحليل واسع لسلوك وخصائص العاملين من خلال نظريتي (X,Y) اللتان تقومان على مجموعتين من الافتراضات عن سلوك الفرد ودوافعه نحو العمل وسلوك القيادة المطلوب، اذ تعتمد نظرية (X) على وجهة النظر السلبية للبشر وتفترض بان لديهم طموح قليل ولا يحبون العمل ويتجنبون المسؤولية ويقاومون التوجيه. اما نظرية (Y) فقد اعتمدت على وجهة النظر الإيجابية حول الناس وتفترض انه بإمكانهم ممارسة السيطرة الذاتية وقبول المسؤولية واعتبار العمل أمر طبيعي شأنه شأن الراحة واللعب.

بعض نظريات السلوك التنظيمي: هنالك مجموعة من المنظرين السلوكيين الذين اعتمدوا المنهجية العلمية في دراسة السلوك التنظيمي، ومنهم جاكوب مورينو الذي ابتكر طريقة تحليلية تسمى بالقياس الاجتماعي لدراسة التفاعلات الاجتماعية، وقدم تساؤلات إلى الأفراد عن الناس الذين يحبونهم أو لا يحبونهم أو الذين يرغبون العمل معهم أو لا يرغبون. ومن البيانات التي جمعها عبر مقابلات منظمة عديدة أجراها لهذا الغرض حدد نماذج التجاذب والتنافر واللامبالاة بين أعضاء الجماعة. كما اختبر ديفيد مكلياند قوة دافع الإنجاز الفردي من خلال الطلب من الأفراد بعد تفحصهم لمجموعة معينة من الصور الغامضة نوعاً ما، وكتابة قصة أو تعليق قصير حول كل صورة. ووجد انه بالاعتماد على هذه الاختبارات الاسقاطية يمكن تمييز الأفراد المقعمين بالحاجة العالية للإنجاز. اما فريد فيدلير فقد عمل على الأوجه الحالية للقيادة ومحاولة تطوير النظرية الشاملة حول السلوك القيادي. وقد ساد نموذج الشرطي في

منتصف الستينيات إلى أواخر السبعينيات وانطلق من افتراض أساسي انه من الصعوبة تغير الأنماط القيادية للمدراء التي تساعد على النجاح في أعمالهم. وهناك نوعان من السلوك القيادي عند فيدلر الأول القائد المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية والثاني القائد المهتم بالإنتاج أو الهيكل أو المهمات. وبعد فريدريك هيرزبيرك أحد أبرز المساهمين الأوائل في تطوير المفهوم العملي للاغناء الوظيفي، إذ توصل من خلال الدراسة التي أجراها مع موسر وسنيدرمان على بضعة مئات من المحاسبين والمهندسين في أواخر الخمسينات إلى حقيقة مفادها أن الأفراد يكونون سعداء في عملهم عند اهتمام أداره المنظمة بالعوامل الدافعة بإعطائهم مسؤوليات وظيفية مهمة، ومنحهم استقلالية في صنع القرارات، والسيطرة على الموارد وتقدير الجهود المتميزة وتوفير فرص النمو الشخصي، والتقدم والإنجاز في الوظيفة. ولقد رحب كل من ريتشارد هاكمان و كريج اولدهام بحماس لاستنتاجات هيرزبيرك ، إلا أن المنهجية المستخدمة للتوصل إلى تلك النتائج لاقت ترحيباً أقل. وإن عمل هذين الباحثين في السبعينيات هو الذي وفر تفسيراً لكيفية تفاعل خصائص الوظيفة والحالات المميزة للفرد مع الرضا والدافعية وإنتاجية العمل.

ثانياً: مفهوم السلوك التنظيمي

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطاراً لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك. ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، إدراك، انفعالات. كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات

وغيرها فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم اخرى اهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات. ويعنى السلوك التنظيمي أساساً بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة. وعرف كلا من Greenberg & Baron السلوك التنظيمي بأنه (مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد. وبالرغم من أن السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة، والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل وفي بلاده، إلا أنه ليس علماً بالمعنى المعترف به، فهو ليس مستقلاً، وليس له مجال معرفي محدد خاص به، كما أنه لا يخرج أناساً ذوي مستقبل وظيفي متميز في هذا المجال، فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى، وأهم هذه العلوم المستقرة هي علم النفس، وعلم الاجتماع، ويقدم علم النفس محاولة لتفسير السلوك الفردي، وأهم مجالاته: هي التعلم، والإدراك والحكم على الآخرين، والشخصية، والدافعية، والقدرات، والاتجاهات النفسية وغيرها، أما علم الاجتماع فيقصد به ذلك العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية أو ذلك العلم الذي يدرس الجماعات، وأهم الموضوعات التي يتناولها علم الاجتماع هي: تكوين الجماعة، والتماسك والصراع داخل الجماعات والقوة والنفوذ، والقيادة داخل الجماعات، والاتصالات. ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.

ثالثاً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي
تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة أهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضاً بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة:

1. المنظمة: تتمكن المنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

• فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضاً معرفة طبيعة الضغوط ومماريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

• إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

• وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الافراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة وجدير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد بنى حول أو في ضوء استراتيجيه الموارد البشرية في المنظمة.

2. الفرد: تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

3. البيئة: تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.
- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.
- تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

ويمكن تحديد أهمية السلوك التنظيمي بشكل عام بالآتي:

1. تنمية مهارة الاستماع للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة.
2. الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابيا لصالح عملية التفاوض.
3. إدراك طبيعة ودلالات هذه أصول والثقافات المختلفة.
4. التعرف على وظائف وديناميكية الصمت في الحوار التفاوضي.
5. تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن أوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.
6. وتجنب التوقع داخل الذات والخوف من المواجهة الإيجابية مع الآخرين.
7. تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.
8. تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

الفصل الثاني

الشخصية وإدارة الذات

تعدد مظاهر السلوك الانساني وتختلف مناهج ومداخل دراسة، لتعدد الجوانب التي يمكن ان يشملها. وبسبب الهمية التي تمتاز بها سلوكيات الانسان فانها تنعكس ايجاباً او سلباً على الجوانب الاجتماعية والتنظيمية، وتعد الشخصية من ابرز محددات سلوك الافراد العاملين وابرز متغيرات السلوم الانساني.

اولاً : مفهوم الشخصية

تباينت الاراء والافكار حول تعريف الشخصية بتعدد الكتاب او العلماء الذين كتبوا عن الشخصية، وكمطلق تبدأ أولاً بتوضيح مفهوم الشخصية اصطلاحاً كما ورد في قاموس (Webster's) اذ عرفت الشخصية على انها: تركيب من العناصر التي تميز الشخص او المجموعة او الامة. وعرفت بانها: تنظيم من السمات والاتجاهات والعادات التي تميز الافراد. وهي مجموعة من سلوكيات الافراد او السمات العاطفية. وقد عرف قاموس (Random House) الشخصية بانها: عبارة عن مجموعة من الصفات الشخصية الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد (المدهون والجزراوي، 1995:155). هذا وقد اشار (Allport) عام 1937 من خلال البحث الذي اجراه واستطاع من خلاله جمع اكثر من (50) تعريف للشخصية وضعها علماء النفس، واستنبط من خلالها الخصائص الاساسية على النحو الاتي:

1. ان لكل فرد منا شخصيته الخاصة التي تميزه عن الاخرين.
 2. ان شخصية الفرد الخاصة مركبة من صفات مختلفة وكثيرة جداً.
 3. ان هذه الصفات الخاصة تبقى مصاحبه وملازمة للفرد لفترة طويلة جداً.
- وختاماً فاننا نضع التعريف الذي نراه يتلائم مع ما سبق للشخصية وهي: مجموعة من الخصائص التي تميز شخص عن اخر وتحدد انماط سلوكه، وقد تكون موروثه او مكتسبة. والتي تمتاز بكونها تراكمية اذ تستمر بالتاثير بتطور الظروف التي يمر بها الفرد.

ثالثاً: نظريات تطور الشخصية

في مجال النظريات السيكولوجية يوجد نوعين من النظريات وهما: أولاً النظرية العامة التي تتعامل مع انواع السلوك التي يمكن لها ان تفسر تكيف الافراد بشكل ثانياً النظريات الجزئية والتي تقتصر على تفسير بعض انواع السلوك المحدد والتي

التحكم بمحدوثها (مثل النظريات التي تتعلق بالتعلم والادراك). ويمكن تحديد اهم نظريات الشخصية بالاتي:

1. نظرية السمات: حيث ان الشخصية تعد تركيب يضم مجموعة من الخصائص (السمات) قابلة للقياس، وتنطوي هذه السمات على عدد من العناصر او الصفات المترابطة. فالسمات هي نمط استجابات او ردود فعل يربطها نوع من الوحدة تتصف بنوع من الثبات النسبي ويمكن ان تكون وراثية او مكتسبة، جسمية او معرفية او عاطفية (القربوني، 1993: 69). قد تكون الصفات عامة تؤثر في معظم سلوك الفرد، وقد تكون خاصة تؤثر في مواقف معينة من سلوكه (المدهون والجزراوي، 1995: 163). ويعد (Gordon Allport) احد انصار هذه النظرية فقد عرف الشخصية بانها التنظيم الديناميكي (الاحتمالي) للنظم النفسية للفرد تحدد نمط استجابته الخاصة للبيئة الخارجية. كما وحد مفهوم السمة بالصفات العامة للفرد بينما استخدم مفهوم الميل الشخصي ليشير الى سمة فردية واحدة لدى الشخص، ويقسم مراحل نمو الشخصية الى الاتي (المدهون والجزراوي، 1995: 70):

- مرحلة التكوين: تتمثل بالثلاث سنوات الاولى، ويتم فيها الشعور بالذاتية الجسمية والشعور بالحرية الذاتية والاهمية الشخصية.
- مرحلة التطور ما بين 4-6 سنوات يتم فيها توسع مفهوم الذات والوعي الذاتي والتعامل مع المشاكل بعقلانية.
- مرحلة المراهقة: التي تبدأ فيها القدرة على تحديد النوايا والاهداف بعيدة المدى.

2. نظرية الانماط: يتم من خلال هذه النظرية تقسيم الناس الى انماط معينة حسب سلوكهم ومظهرهم، ومن أكثر النظريات انتشاراً هي نظرية (Sheldon) ونظرية (Yung). اذ تركز نظرية (Sheldon) على النواحي المظهرية او البنائية في الجسم، واعتمدت دراسته على اسلوب المقابلة مع حوالي (9000) شخص وقد توصل

الى تصنيف ثلاثي للشخصيات من حيث الشكل او نمط البنية ونمط السلوك
(جواد، 1992: 68)، (القريوتي، 1993: 64):

▪ ذات الشكل البلوري المستدير: وغالباً ما يكون جسمهم ممتلئ ويميلون الى
الاكل والراحه، ويمتازون بالقدرة على التكيف بسهولة مع المحيط
الاجتماعي.

▪ النمط الجسمي المتمد او المتوسط: تمتاز شخصية هذا النمط بالتناسق
والاعتدال في الوزن والطول والميل نحو ممارسة الرياضة، وتحمل الالم
والتميز بالطاقة والحيوية والنشاط.

▪ الشكل النحيل الذي يميل الى النحافة وطول القامة، ويمتاز بعدم القدرة
على تحمل الاعمال الصعبة وعدم الرغبة بعمل صداقات مع الاخرين
وهم ذوي طبع حساس وعصبي المزاج.

اما نظرية (Yung) فقد ميزت نمطين للشخصية:

▪ الاول: النمط المنبسط (الانفتاح) المنفتح اتجاه الاخرين ويحب الناس والمرح
والاتصال (داغر وحرشوش، 2000: 248) ويشير الى اتجاه العقل نحو الخارج
(الافراد الآخرين والاحداث والاشياء الخاصة) في تفكيره ومشاعره.

▪ الثاني: الانطواء (الانغلاق) يشير الى ميل العقل للاتجاه نحو الداخل في تفكيره
والى حساسية الشديدة تجاه الأفكار المجردة والمشاعر الشخصية، وتعددها
الشخصية اقل موضوعية في الشخصية المنبسطة في نظرتها للأمور والناس.

خامساً: العوامل المؤثرة في الشخصية

هناك عدد من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في شخصية الفرد، ويمكن تحديد اهمها بالاتي (داغر وصالح، 2000: 242):

1. العوامل الوراثية: منذ امد بعيد لاحظ الناس ان الأبناء يشبهوا ابائهم لا في مظهرهم فقط، بل في سلوكهم ايضاً. لذلك قال الرسول محمد (صلى الله عليه وسلم) تنخروا لنطفكم فان العرق دساس، وكما قالت العرب الولد سر ابيه، ومن شابه اياه فما ظلم. وقد اثبتت التجارب اثر العوامل الوراثية في تكوين شخصية الفرد.
2. العوامل البيئية: وتتلف من:

■ العائلة: أكد ذلك فرويد من خلال مدرسة التحليل النفسي، وقد أشار باحث آخر أن الأبوين يؤثران في شخصية أولادهم من خلال ثلاثة طرق هي: التقليد فالأطفال يقلدون أبائهم، فالأبوان يخلقان جو العائلة، فالنشاجر يؤدي إلى انعكاسات نفسية سلبية، يستطيع الأبوان من خلال العقاب والثواب تعزيز أو إطفاء سلوكيات معينة لدى الأولاد.

■ البيئة المادية والهيكلي الاجتماعي.

■ العوامل الثقافية.

■ العوامل الموقفية.

سادساً: إدارة الذات وأهم مكوناتها

هناك آراء ووجهات نظر متعددة بشأن تحديد مفهوم دقيق للمقددرات الجوهرية لإدارة الذات للمورد البشري وذلك بحسب اتجاهات الباحثين والكتاب، إذ تتمثل هذه المقدرات عادة بمقدرة المورد البشري في التوجيه الإيجابي للأمزجة والإندفاعات، بحيث يتم من خلالها السيطرة على الروافد الخارجية وتوجيهها بشكل نافع، وتشكل المقدرات إلى جانب فهم الذات أهمية كبيرة إذ تجعل من المورد البشري نجوماً في الأداء، كما ترتبط المقدرات الجوهرية لإدارة الذات بمقدرات أساسها قواعد الأخلاق والتزاهة وموازنة العمل والقيادة والشخصية ومرونتها والوعي الذاتي بالتطور. ويمكن تشبيه المقدرات الجوهرية لإدارة الذات بمحادثة داخلية (داخل النفس)، وهذه المحادثة هي التي تحررنا من أن نكون أسير شعورنا ونسأل الطرق لتسيير شعورنا نحو جوانب مفيدة وهي قدرة في إدارة الرغبات والشعور الانتقالي كحالات الغضب، والخوف، والإنفعال، فالمورد البشري الذي يفقد السيطرة على إدارة شعوره لا يمكن أن يكون بوضع يسمح له باتخاذ القرارات الجيدة، بينما الأفراد البارعين في هذا الجانب يجدون أفضل السبل في السيطرة على الانتقالات الشعورية وتوجيه ذلك نحو طرق أكثر نفعاً، من خلال الاختيار الواعي للاستجابات الشعورية تجاه كل من الأفراد والمواقف أو الأحداث، فضلاً عن امتلاكهم

إدارة الذات

القدرة على التعامل مع الاندفاعات الشعورية، وتوجيه إيجابي للأهوية وتلطيف وتهذيب النفس والمبادرة، والتكيف بسرعة لتقبل التغيير، وتحويل الحالات السلبية للشعور إلى أخرى إيجابية، وإدارة الإجهاد بفاعلية. وقد تم تعريف المقدرات الجوهرية لإدارة الذات للمورد البشري بعدة تعاريف منها: مقدرة المورد البشري على إصدار الحكم والتفكير المثاني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بأن المقدرات الجوهرية لإدارة الذات تتجلى في مقدرة المورد البشري في السيطرة على سلوكه وطرق تفكيره في المواقف المختلفة التي يواجهها في الحياة، كما تم تعريفها بأنها: مقدرة المورد البشري على رقابة أو إعادة توجيه الأمزجة والاندفاعات، والاستعداد للتفكير وتعليق الحكم قبل إجراء الفعل، نلاحظ من خلال التعاريف أننا إن المقدرات الجوهرية لإدارة الذات تتجلى في قدرة المورد البشري في رقابة وتوجيه سلوكه. وتتجلى أهمية المقدرات الجوهرية لإدارة الذات للمورد البشري في كونها تساعد في السيطرة على حالات الغضب والحزن والخوف، وتؤدي دوراً في المعالجة الجيدة للآزمات الشعورية وتبني المبادرة، وهذا ما يقود إلى قدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي يتعرض فيها الفرد لضغوطات شتى، وبالتالي فإن هذا سينعكس في تعزيز أيمان المورد البشري بقدراته مع تحديد أهم حقوقه، ومن ثم تعزيز وتسرع الخطى تجاه تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. تتضمن المقدرات الجوهرية للمورد البشري لإدارة ذاته مجموعة من المتغيرات يمكن تحديد أبرزها بالآتي (الزبيدي وعباس، 2014: 103-106):

متغيرات إدارة الذات

1. ضبط النفس: فالوارد البشرية الذين لديهم القدرة على ضبط النفس، يجدون طرائق لإدارة مشاعرهم وانفعالاتهم المزعجة ويوجهونها بطرائق مفيدة، لأنهم يحافظون على هدوتهم، وصفاء إذهانهم في ظروف الضغط والآزمات.

2. الشفافية: هي انفتاح حقيقي للمورد البشري على الآخرين مما يتعلق

بمشاعره ومعتقداته وأفعاله، فالموارد البشرية التي يتسمون بالشفافية يعترفون
بأخطائهم ولا يخافون من مواجهة الآخرين بسلوكهم السيء ان وجد.

3. التكيف: تتجلى في مقدرة المورد البشري على الاندماج والعمل في بيئات
جديدة ومواجهة التحديات، والعطاء بصورة مستمرة من دون فقدان الرغبة
في ذلك.

4. التوجه للإنجاز: فالموارد البشرية التي تمتلك تلك الكفاءة تتمتع بمعايير
شخصية تدفعهم للسعي دائماً لتحسين أدائهم، ويضعون أهدافاً قابلة للقياس
ولكنها تمثل تحدياً، وهذه القدرة تكمن في مواصلة تعلم وتعليم طرائق
جديدة لإنجاز أفضل.

5. المبادرة: هي الكفاءة في اغتنام الفرص، أو صنعها بدلاً من مجرد الانتظار،
فالموارد البشري المتمتع بتلك المقدرة يخرق الروتين، ويجب التصدي للحلول
ويسعى دائماً لتلاق فرص أفضل للمستقبل.

6. التفاؤل: فالموارد البشري المتفائل يرى في العقبة فرصة بدلاً من كونها
تهديداً، وينظر للآخرين بإيجابية، ويتوقع منهم الأفضل، ويتوقع أن بإمكانه
أن يحقق هو والآخرين إنجازاً ومستقبلاً أفضل.

الفصل الثالث

الإدراك الاجتماعي

تبدو العلاقة بين السلوك التنظيمي وعملية الإدراك الاجتماعي عملية وثيقة، انطلاقاً من الفهم الانساني بان السلوك الانساني يعتمد على الطريقة التي يدرك الناس فيها طبيعة العالم من حولهم، والاحداث الجارية، وعلاقات البشر الذين يعيشون في هذا العالم، والمشكلة انه قد يتم ادراك العالم الحقيقي من قبل الكثيرين بطرق مختلفة. وقد يكون مفهوم الادراك وطبيعته احد الفوارق الاساسية بين العلوم الطبيعية والاجتماعية اذ ان مادة العلوم الطبيعية مثل الفيزياء والكيمياء لا مجال فيها لاختلاف كبير حول طبيعة الظواهر محل الاهتمام والبحث. بينما تختلف الامور في العلوم الاجتماعية. الله يعطي الناس معاني وتفسيرات وقيم واهداف مختلفة لنفس الاعمال. ويعتمد ما يقوم به الناس من اعمال على طريقة فهمهم لدورهم في المحيط الذي يعيشون فيه وكيفية فهمهم لانفسهم ومحيطهم الاجتماعي والطبيعي على حد سواء (القريوتي، 2012: 123).

اولاً: مفهوم الإدراك الاجتماعي

هناك تباين واضح بين الباحثين والكتاب في تحديد مفهوم الإدراك الاجتماعي، إذ تم تعريفه بأنه: عملية معالجة المعلومات التي تساعد الفرد على القيام بالتحليل الدقيق لنوايا الأفراد الآخرين الذي يتعامل معهم (Pineda, 2001: 2)، وبذات الاتجاه عرف بأنه: القدرة الفردية على بناء الاعتقادات حول الآخرين ونفسه، أي تحديد العلاقات بين الآخرين ونفسه (Wynn at el, 2004: 320)، ويرى كل من (Kreitner & Kinicki, 2007: 207) بان الإدراك الاجتماعي يشير إلى: كيف أن الأفراد يتفاعلوا مع بعضهم البعض وكيف ينظر الأفراد لأنفسهم وللأفراد الذين يتعاملوا معهم، ومن وجهة نظر (القدرة، 2007: 21) يتجلى الإدراك الاجتماعي في قدرة الفرد على تفسير السلوك الصادر عن الآخرين ودلالته الخاصة تبعاً للسياق الذي صدر فيه هذا السلوك، ويرى

(Pelphrey&Carter,2008:283) بأن الإدراك الاجتماعي يستخدم للحالة الى القدرات الأساسية لإدراك وتصنيف وتحليل والتفاهم مع الافراد الآخرين، كما عرف الإدراك الاجتماعي بأنه: "عملية دمج وتفسير المعلومات المتوفرة لدينا عن الآخرين للمسؤول، الى فهم ادق لسلوكهم" (جرينبرج و بارون، 2009:87)، ومن جهة اخرى عرف بأنه: "قدرة الفرد على فهم المشاعر والاحساسات الداخلية او الحالات الوجدانية والعقلية للآخرين" (المنابري، 2010: 37)، ويهتم الإدراك الاجتماعي بكيفية معالجة الافراد للمعلومات الاجتماعية في الحالات الاجتماعية المختلفة، اذ تتضمن المعالجة الإدراكية الاجتماعية فهم وتفسير المعلومات الاجتماعية لتزويد القدرة اللازمة للرد الملائم على المواقف التي يتعرض اليها الافراد (McCagh, 2010:264)، وهو عملية بموجبها يكون الفرد احساس اتجاه الافراد الآخرين او اتجاه نفسه، فهو الإدراك الذي يركز على الكيفية التي يفكر فيها الافراد الاعتياديين اتجاه الآخرين وكيف يعتقدون انهم يفكرون اتجاه الآخرين، وبعبارة اخرى يمثل الإدراك الاجتماعي عملية تفسير المعلومات الخاصة بالافراد الآخرين (جلاب، 2011: 130)، كما يتضمن الإدراك الاجتماعي عمليات المفاوضة التي تعقد من خلال العلاقة التجريبية مع الآخرين بالاضافة الى عمليات التعليم الذاتية التي تسمح ببقاء احساس متماسك مع الذات (Ebisch at el,2012:1). ويرى (Taylor, 1990) ان مفهوم الإدراك الاجتماعي يحوي على ثلاث مهارات هي (القدرة، 2007: 17):

1. القدرة على التمييز بين الحالات النفسية للآخرين.
2. القدرة على التنبؤ بالمواقف الاجتماعية.
3. القدرة على التصرف بصورة تناسب النظام الاجتماعي السائد.

ان المهمة الأساسية للإدراك الاجتماعي تركز على فهم الحالات العقلية والعواطف الشخصية الرئيسية للآخرين (Gini,2005:4)، ويشابه الإدراك الاجتماعي مع الإدراك العاطفي لكن يختلف عنه في نوع الحكم، اذ يتطلب الإدراك العاطفي تقبيل النماذج الاجتماعية مثل تعابير الوجه او صوت النغمة، اما الإدراك الاجتماعي فيتطلب استخدام النماذج الاجتماعية لاستنتاج الاحداث الشخصية مثل الالفة، حالة المزاج

مهارات
للدراك
الاجتماعي

لغرض
دراك
العاطفي
درمائي

والصدق (Sergi et al, 2006:448). وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعريف الادراك الاجتماعي بأنه: "مجموعة من العوامل السلوكية التي من شأنها توجيه سلوك الفرد اتجاه الآخرين وتساعد في الحكم على مسببات تلك السلوكيات".

الفصل الرابع

الجماعات

من خلال تتبع تاريخ البشرية نجد ان اغلب الاعمال التي لا يستطيع الانسان وحده المجازها، فانه يسعى لتكوين جماعات، ومن خلال تفاعل مجموعة افراد تتغير بعض سلوكياتهم وقد يؤدي الى توليد افكار او اكتساب مهارات جديدة. وتبرز ظاهرة الجماعات في منظمات اليوم اذ لا تخلو شركة او منظمة من الجماعات التي تكون لها خصائص مميزة او اهداف مشتركة قد تنجم عن التقارب في العمل او من خلال تفاعل الافراد فيما بينهم. فيستج ما يسمى بديناميكية الجماعة، من خلال التفاعل المستمر والذي يتضمن المظاهر الجماعية منها (تفكير الجماعة، وتماسك الجماعة، وتمايز الدور).

اولاً: مفهوم الجماعة

هناك اختلاف واضح بين علماء النفس وعلماء الاجتماع في وضع تعريف محدد للجماعة اذ يعرف علماء النفس الجماعة بانها: "عدد قليل من الافراد الذين يتفاعلون فيما بينهم، ويستطيع كل منهم الاتصال بالآخر". يوضح هذا التعريف شرطين للجماعة هما: "الحجم المحدود لضمان الاتصال المباشر، تفاعل كل واحد منهم مع الآخرين". اما علماء الاجتماع فقد عرفوا الجماعة بانها: "تجمع من الافراد بغض النظر عن عددهم، يعمل معاً بطريقة متناسقة ومستمرة لبلوغ هدف ما". اما في السلوك التنظيمي فان الجماعة (الجماعة الصغيرة) فهي: "تجمع لعدد قليل من الافراد الذين يتفاعلون فيما بينهم بشكل مباشرة سعياً لتحقيق هدف او اهداف محددة" (داغر وصالح، 2000: 366). او هي شخصين او اكثر يتفاعلون بشكل منظم (نظامي) لانجاز غرض محدد او هدف (Griffin, 1999: 576). ويمكن القول ان عناصر الجماعة هي (العديلي، 2001: 274):

1. تتضمن اكثر من شخص.
2. العلاقة بين اعضاء الجماعة مستمرة.
3. بعض اعضاء الجماعة اكثر تأثيراً من غيرهم.

عناصر الجماعة
خصائص الجماعة
وهي الجماعة

4. للجماعة انماط رفيمة لترشيد سلوك الاعضاء.

5. هناك اهداف تخص الجماعة.

6. الاتصال بين الجماعة له معنى.

7. هدف وجود الجماعة هو اشباع حاجات افرادها.

ثانياً: نظريات تكوين الجماعة

اهتم الباحثون والمتخصصون في الجوانب النظرية التي تؤدي الى تكوين الجماعات، ومن النظريات البارزة في هذا المجال ما يأتي:

1. نظرية القرب: ترى هذه النظرية ما يلي (الشماخ وحمود، 1989:164):

▪ ان الشعور بالانتماء او الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب او الجوار.

▪ حيث تتكون الجماعة غالباً من الافراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، او يعملون على ماكينة انتاجية واحدة، او مكتب خدمي واحد.

▪ اثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على ان التقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات اكيدة في تكوين هذه الجماعات.

▪ عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود لاي خلق مثل هذه الجماعات.

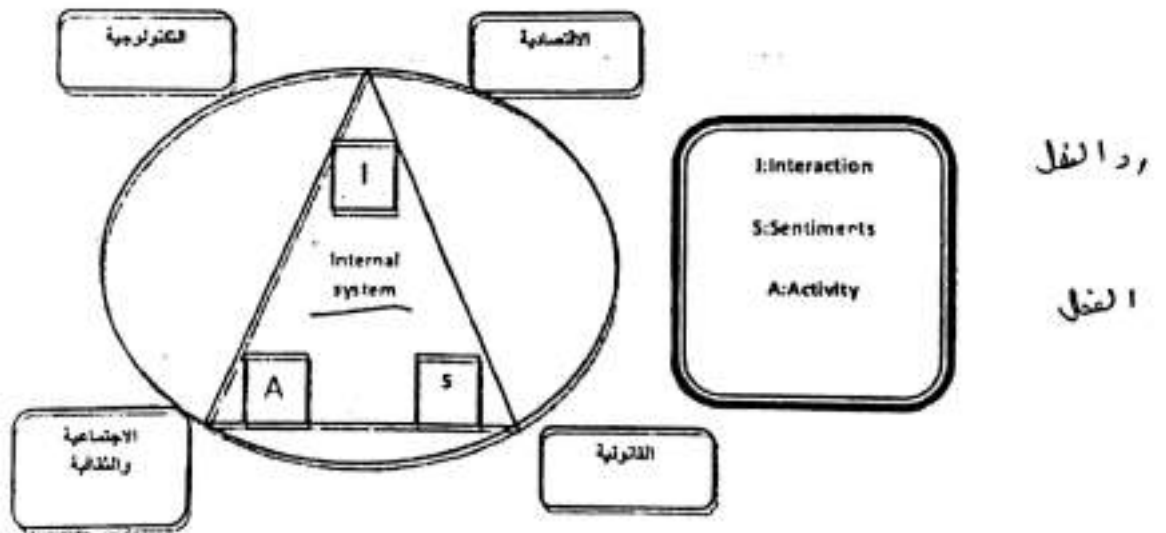
2. نظرية هومانس (التفاعل): يرى هومانس ان الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي والتي تعكس ثلاثة عناصر اساسية هي:

▪ الانشطة: تتمثل بالمهمات والتصرفات والانفعال التي يمارسها الانسان (تصرفات مادية) التي يمكن مشاهدتها والتي يمارسها الفرد داخل المجموعة (الجماعة).

▪ التفاعل: تمثل انماط الاحتكاك بين الاشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لاجاز المهمات داخل الجماعة.

المشاعر: تمثل الاحاسيس التي يشعر بها الافراد وتتولد لديهم القاء
الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم، وتظهر المشاعر بمظاهر متعددة مثل
(العطف، الاحترام، المحبة والفخر) او (العداء، والخوف، والكراهية).

حيث تتفاعل هذه العناصر ببعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق وتكوين حالة
منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الافراد وتدعيم التعاون، وتعد هذه العوامل بمثابة نظام
متكامل من العلاقات بين الافراد وهي تتأثر بمجمل المتغيرات البيئية الاخرى (الشعاع
وحمود، 1989: 165)، و(السلمي، 1976: 196)، (Luthans, 1975: 442)، اذ يعبر
النظام الداخلي عن الجماعة الصغيرة، في حين ان البيئة التي تعمل بها الجماعة هي النظام
الداخلي، وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل:



شكل (1) نموذج Whyte

المصدر: السلمي، علي (1976) السلوك الامتاني في الادارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص 197.

4. نظرية التبادل: تقارب هذه النظرية بين العوائد المتحققة للفرد من وجوده في الجماعة مقابل الكلفة انتمائه لها. كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من انتمائه للجماعة كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها، وكلما ضعفت العوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما ادى ذلك الى تفكك الارتباط الجماعي وهكذا. وقد تكون هناك عدد من المبررات التي تسهم موضوعياً في تكوين الجماعات الصغيرة، كالدوافع الاقتصادية والسياسية والنفسية والاجتماعية (الشماع وحمود، 1989:166)، وايضاً دافع الامان وزيادة اعتبار تحقيق الذات والرضا، كما ور في تجارب هوثورن (Luthans, 1973: 443).

ثالثاً: نشوء الجماعات وتطورها

- افترض الباحثون وجود خمس مراحل لتطور اي جماعة، وهي موضحة في الشكل (2):
1. مرحلة التشكيل: وهي المرحلة الاولى لتطور الجماعة، تبدأ عندما ينظم الافراد معاً لتكوين جماعة ما، يتم في هذه المرحلة تحديد الاهداف وتطوير اجراءات المجاز المهام (داغر وصالح، 2000: 372-373).

2. مرحلة العصف: تتميز هذه المرحلة بصفوط نفسية وعاطفية، فقد يحدث صراع بسبب اختلاف الاهداف والاراء.
3. مرحلة وضع المعايير: تعد مرحلة التكامل الاولى: فشعور الافراد بالرضا، فيحاولون ادامة التوازن فيشعرون بوحدة وتماسك.
4. مرحلة الاداء: تعد هذه المرحلة مرحلة التكامل التام، اذ يتكامل ظهور الجماعة المنظمة والناضجة والعاملة بشكل جيد، فتصبح قادرة على التعامل مع المهام وتحمل عدم الاتفاق بين اعضاء الجماعة.
5. مرحلة الانقضااض: قد يطلب نقض الجماعة، بعد اداء مهمتها او تحقيق هدفها، هذه المرحلة مهمة حيث ان رغبة الافراد بالتفرق بسرعة مع استمرار استعدادهم للعمل معاً متناسق مع ذات الجماعة، هو دليل على نجاح الجماعة.



شكل (2) مراحل تطور الجماعات

Resource: Griffin, Ricky, W (1999) management, 6 Edition, Houghton co .Boston, p 582.

رابعاً: انواع الجماعات

في كل منظمة لديها عدة انواع مختلفة من الجماعات، المنظمة (المفترضة)، الجماعة الوظيفية: هي الجماعة التي تكونها المنظمة لانجاز عدد من المهام محددة بوقت معين، ويمكن تحديد ابرز انواع الجماعات بالاتي:

1. الجماعة غير الرسمية او جماعة المصالح: وهي الجماعة التي يكون اعضائها او تنشأ تلقائياً لغرض او اغراض قد تكون متعارضة او غير متعارضة مع اهداف المنظمة (Griffin, 1999: 576) وتمارس هذه الجماعة تاثير ملموس على سلوك اعضائها في مكان عملهم، وتتكون الجماعة غير الرسمية من القائد والافراد المكونين لها، وهي لا تتقيد بقائد واحد حيث تتوزع القيادة على اكثر من عضو حسب الموقف الراهن، فقد ترى الجماعة شخص هو الاصلح للتكلم باسمها في موقف معين وشخص اخر يكون اكثر صلاحية للنيابة عنها في موقف مختلف (المغربي، 1995: 180).
2. جماعة العمل (فرق العمل): هي جماعة تكونها المنظمة لانجاز هدف قريب المدى، قد تحل الجماعة او تبقى بعد انجاز الهدف (Griffin, 1999: 578) وهي تتكون من افراد ينتمون لمختلف الاقسام، فشركة طائرات مثلاً تشكل فرق يختص بعضهم بالتصميم واخرون بالبناء وغيرهم بالفحص والاختيار لبعض الاجزاء المعدنية في هيكل الطائرة... الخ (المغربي، 1995: 179).
3. اللجان: هي فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة موضوع او موضوعات معينة، بالاضافة الى العمل الرسمي الاصلي لكي عضو من اعضائها، وتعد اكثر انواع الجماعات الصغيرة استعمالاً، مثل لجنة المشتريات، لجنة الجرد، ولجنة الاختيار والتعيين (المغربي، 1995: 180).

الفصل الخامس

فرق العمل

أسهمت التغيرات البيئية والفلسفية في علم الإدارة والتطورات السريعة التي حدثت في العالم في مجال التقنيات والتنظيم إلى التحول الواسع من النموذج الهرمي لمنظمة الأوامر والتركيز على الأداء الفردي إلى نموذج جديد يستند أساساً على العمل الفرقي، والمقصود بالتغيرات البيئية تلك التغيرات الجوهرية التي تقتضي تغييراً أساسياً في أسلوب العمل، بما يعكس تطوراً جذرياً في طبيعة وموضع الوحدة الرئيسة لمناخ وقياس الأداء. إذ تتضح ضرورة التفرقة بين التغيرات التقنية الهامشية (كالتطوير المحدود للمتجات والخدمات) والتغيرات التي تعكس خلخلة تقنية تقتضي تغييراً جوهرياً في التنظيم وأساليب العمل كالتحول إلى منظومة الفريق. ويرى مجموعة من الكتاب أن الفريق يظل دائماً هو الوسيلة وليس الغاية في المنظومة الجديدة. فالهدف يبقى دائماً هو تحسين الأداء وما يتطلبه ذلك من تحديد علاقة بالهيكل التنظيمي للمنظمة ومتابعته وقياسه. وفي عالم سريع التغير تحولت سمات المنظمة المعاصرة الفاعلة، من منظمة تقليدية إلى منظمة أرشاق ذات هيكل تنظيمي مفلطح وشبكي حيث تتشابه وتتكامل جهود فرق العمل فيها، ومن منظمة تضم إدارات تعمل بوصفها جزراً منعزلة إلى منظمة تعمل بروح الفريق، فتضم فرق عمل متكاملة من تخصصاتها ومحفزة في أعمالها (الجميل، 2005:1).

أولاً: نشأة وتطور منهجية فرق العمل

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري، وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المركّزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. لذا ارتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب، والقدرات الكامنة للعاملين بكافة في المنظمة لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر. ويعد اليابانيون من أوائل من طوّقوا إدارة الجودة

الشاملة، وحلقات الجودة. و٤فرق العمل وذلك بتأثير جهود (Edward Deming)، وكذلك يشار الى تأثير كل من (Henery Fayoll) و (Masslow) على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات بوصفهم ان الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها واطلاقها من خلال العمل الجماعي. وفي تقدم واضح نحو جماعية الادارة، والادارة بروح الفريق الواحد، قدم (William Oshi; 1981) نظرية (Z) او ما يعرف بالنموذج الياباني في الادارة، اذ اكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري، وادارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الفريق. ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الاداري، وعولمة المنظمات لا زال الاهتمام باشتراك العاملين كافة في صناعة النجاح، ومنحهم مجالاً اوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية. لذلك نستطيع القول ان التحولات الكبيرة في بيئة عمل المنظمات، والتحولات الكثيرة في الفكر الاداري وشيوع المفاهيم الادارية المتنوعة كانت كلها لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي الى فريق عمل ينسجم بالتعاون وعلى الرغم من الاهتمام بموضوع فرق العمل من قبل الكثير من علماء الفكر الاداري، والباحثين في هذا المجال، الا ان القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة سبقتهما قبل (1430هـ)، اذ ارست دعائم العمل الجماعي واهميته ابتداءً من مواقع العبادة، وانتهاءً بادارة شؤون الدولة. اذ قال سبحانه وتعالى: ﴿وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ﴾ (القرآن الكريم، سورة المائدة، اية 2)، وقال النبي محمد ﷺ يد الله مع الجماعة (حديث شريف).

ثانياً: مفهوم فرق العمل واهميتها

اتجهت مفاهيم ادارة الجودة الشاملة نحو الاهتمام بالعنصر البشري والعمل الجماعي، وكانت فرق العمل احدى المرتكزات الاساسية لها. وتعرف فرق العمل بانها مجموعة من الافراد يرتبطون بنشاط معين ويسعون لتحقيق هدف (او اهداف) محددة، وجميعهم الانسجام الاجتماعي او العقائدي او المهني، ويتبادلون من خلال ذلك المشاعر

والاحاسيس ويتصرفون على وفق منظور مشترك من المعايير والمشاريع (الشعاع وحمود، 144:2000)، كما عرفت على انها: مجموعة اساسها التفاعل لاجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو في اداء مهماته في مجال مسؤوليته (Dubrin, 2002: 188)، وعلى اساس عدد اعضاء الفريق عرفت على انها: فردان او اكثر يتفاعلون فيما بينهم، اذ ان سلوك او اداء احد الافراد يتاثر بسلوك و/او اداء الفرد الاخر (Gipson et al, 2003: 224)، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها: العدد القليل من الافراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين، واهداف اداء محددة، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب، 2011: 342). وفي إطار التأكيد على استراتيجيات التعامل مع فرق العمل، يرى (Mueller) وزملاؤه ان هناك خمسة أبعاد تحكم فريق العمل، هي (الجميل، 2005: 4):

1. البعد التقني: أن المنظمات بحاجة إلى النظر في تقانة الإنتاج وتبادل الاعتمادية بين المهمات، لذلك فإن فرق العمل الفاعلة بحاجة لأن تستخدم وبشكل ذكي لتقانة الإنتاج لأن هذا الفريق سيكون محتاجاً للاعتماد على جودة المواد وعلى موثوقية التجهيز (العرض).
2. البعد الاقتصادي: إن لفرق العمل تأثيراً على الأداء، الذي قد يكون في البداية تأثيراً سلبياً، إلا أنها في الأجل الطويل سيكون لها تأثيرها الإيجابي على تقليص الكلف وكذلك سيكون للفرق ذاتية الإدارة وتأثير على القيمة ينعكس في البعد الاقتصادي لفريق العمل.
3. البعد الاجتماعي: إن فرق العمل الجيدة لكي تطور المهارات والقدرات وذلك بواسطة التدريب والتطوير لها طريقتان الأولى هي المنهج التدريجي الذي يتضمن إدخال مهارات جديدة واختيار أفراد ذوي مهارات معينة لإكمال مهمات معينة وضمن المدى القصير، والثانية هي التطوير الجذري وهو الخيار طويل الأجل.

الملاحظة
في الفريق

4. البعد الثقافي: أي أن تتواءم فرق العمل مع البيئة الثقافية للمنظمة التي تشجع مفهوم فرق العمل.

5. البعد الإداري والتنظيمي: على الرغم من أن المنظمات بحاجة لأن تنظم نفسها هيكلياً على أساس فرق العمل لكي تكون منظمات ناجحة، إلا أنه من الصعب تحقيق ذلك، إذ من الصعب تحويل قائد الفريق من قائد يتصرف على أساس السيطرة وإصدار الأوامر إلى مدرب ومنسق، كما أنه من الصعب إيجاد الأفراد ذوي المهارات المناسبة المطلوبة.

ويمكن توضيح الفرق بين فرق العمل وجماعات العمل من خلال الجدول رقم (2) وكما يأتي:

أهمية اعتماد فرق العمل في المنظمات من خلال المؤشرات الآتية (الحميل، 2005:13)

1. إن فرق العمل هي سمة مهمة للحياة التنظيمية وان القدرة على إدارتها يعد عنصرًا مهمًا لنجاح المدير والمنظمة.
2. ينظر إلى فرق العمل كأداة لإدارة التغيير والتطوير في المنظمات، إذ يعد فريق العمل هو أحد الميزات الأساسية في إدارة الجودة الشاملة وصولاً إلى عملية التحسين المستمر.
3. تتميز فرق العمل بالتعاون والدور وإبداع أعضائها من خلال العمل الجماعي فهو ذو فائدة مهمة للمنظمات التي تواجه منافسة وتحديات وبيئة تشغيل معقدة بصورة متزايدة.
4. تجلب فرق العمل مهارات وخبرات متنوعة لما تحويه من أعضاء ذوي تخصصات مختلفة ومكملة بعضها البعض الآخر.
5. يؤدي استخدام فرق العمل إلى التقليل من اللاتأكد من خلال المشاركة بأقصى حد من المعلومات بين أعضائها وتفعيل عملية الاتصال بينهم.
6. يتوفر لدى فريق العمل ثقافة تنظيمية معينة ضمن ما يتوجب على المنظمات أن تملكها من خلال وجود قيم وتقاليد وأخلاقيات أداء وطقوس معينة.
7. تعمل فرق العمل على تحقيق التكامل بين الأداء والتعلم.
8. إن فريق العمل الذي يقدر وينظم نقاط القوة المختلفة للأفراد يمكن أن يفكر بشكل استراتيجي.

ثالثاً: أنواع فرق العمل وأبرز خصائصها

هناك مجموعة من الخصائص التي تمتاز بها فرق العمل وتميزها عن الجماعات الأخرى الموجودة داخل المنظمة إذ قام كل من (Robbins & Coulter, 1999: 469) بتلخيصها: "الالتزام الموحد، إذ يمتاز أعضاء الفريق بالتعاون فيما بينهم والدراسات في هذا المجال أثبتت أن الأعضاء يقومون بإعادة تقويم أنفسهم. والاتصالات الجيدة، إذ تتميز

الفرق الفاعلة بأن الاعضاء يتمتعون بالقدرة على الاتصال فيما بينهم والاتصالات الفاعلة والصحيحة تؤدي الى فهم المعلومات بصورة صحيحة وحسن تبادلها وتبادل الاعضاء الانكار فيما بينهم. والثقة المتبادلة، تتميز فرق العمل بالثقة المتبادلة بين اعضائها وهذا ينعكس على العلاقات الشخصية والتكامل بينهم. والقيادة الملائمة، ويؤدي قائد فريق العمل دورا مهما في قيادة اعضاء الفريق وتوجيههم واسنادهم ودعمهم من غير السيطرة عليهم اي على القائد تغيير دوره من الرئيس الى المسهل لعمل الفريق ومن اعطاء الاوامر الى العمل لاجل الفريق. والدعم الخارجي والداخلي، وهو دعم المناخ الايجابي وتعزيزه وتوفير الاسس للفريق، كالتدريب الملائم، وتفهم نظام قياس اداء اعضاء الفريق والمستخدم في تقييم ادائهم الكلي، وبرامج محفزة لمكافحة أنشطة الفريق، ونظام موارد بشرية داعمة، وينبغي ان تؤدي هذه الامور الى دعم الاعضاء وتقوية سلوكهم الايجابي. وبالتالي يؤدي الى اداء عالي الجودة. ومهارات تفاوضية، اذ يتطلب بناء الفريق الفاعل ان يتميز اعضاءه بالبراعة والمهارة والتكيف السريع والموازنة الكاملة مع المتغيرات المحيطة بالعملية التفاوضية، والفريق الفاعل ينبغي ان يكون مرنا، وهذه المرونة تتطلب من اعضاء الفريق امتلاكهم مهارات تفاوضية كافية. ومهارات مترابطة، وان اعضاء الفريق الفاعل هم افراد لديهم مهارات متعددة ومتعددة ومتراكبة مع بعضها البعض ولديهم قابليات وكفاءات لغرض المجاز الاهداف المطلوبة، وهذا يبرز بشكل واضح عندما يعمل الاعضاء معاً. ويمكن من خلال الشكل (3) توضيح نموذج فرق العمل الفاعلة:

1. الفرق الوظيفية) تتمثل هذه الفرق بالافراد الذين يعملون معاً، وبشكل يومي،
والتي عادة ما تكون موجودة في الاقسام التشغيلية للمنظمة.

2. فرق حل المشكلات: تتكون هذه الفرق من عدد من الافراد يتراوح ما بين (5 - 12)

من القسم نفسه، والذين يجتمعون لعدة ساعات في الاسبوع، لمناقشة

اماليه، تحسين الجودة، والكفاءة، وبيئة العمل

3. فرق العمل المدارة ذاتياً: تتكون هذه الفرق من (5 - 20) فرداً من ذوي

المهارات المتعددة في اطار اقامة تدوير الوظائف فيما بينهم لتقديم خدمة او

منتج. ويتم الاشراف على هذا الفريق من قبل مسؤول يتم اختياره من قبل

اعضاء الفريق.

4. فرق الوظائف المشتركة: هي فرق تتكون من افراد من المستوى الهرمي نفسه في

المنظمة، ولكن من مجالات عمل مختلفة، يتم جمعهم لاجل انجاز مهمة محددة.

5. الفرق الافتراضية: هي مجموعة من الافراد منفصلين (او متباعدين) جغرافياً، يتم

ربطهم من خلال استعمال التقنية المختلفة لاجل انجاز اهداف محددة، تقوم

الفرق الافتراضية بكل الامور التي تقوم بها وتؤديها باقي الفرق من حيث

مشاركة المعلومات، واتخاذ القرارات، واداء المهمات المحددة، وبامكانهم اشراك

اعضاء من المنظمة نفسها او ربط اعضاء المنظمة مع اخرين من منظمات اخرى.

6. حلقات الجودة: وهي مجموعة صغيرة من الافراد الذين يعملون وبشكل طوعي

بمعدل ساعة واحدة في الاسبوع للتباحث في المشكلات ذات الصلة بالعمل.

7. فرق تحسين العملية: وتختص بتطوير العملية بصورتها الشاملة ويضم في عضويتها

افراد من جميع المستويات.

8. فرق تحسين الجودة: مجموعة من العاملين الذين يلتقون بصورة منتظمة لإيجاد

الطرق التي تحقق الجودة الحقيقية وتغطي هذه الفرق كل المنظمة وتتضمن كل

مستويات العاملين الإداريين وغير الإداريين.

الفصل السابع

الثقافة التنظيمية

اختلفت آراء ووجهات نظر الباحثين بشأن مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها والمعايير المستخدمة في قياسها، فمثلاً يشير (Krocher & Kola kohon) بأن هناك أكثر من (164) تعريفاً للثقافة التنظيمية، وتعود هذه الاختلافات إلى التباين في مستوى التحليل لضمون الثقافة التنظيمية، وكذلك للتباين في الزوايا التي ينظر من خلالها للثقافة التنظيمية، فمثلاً هناك من يركز اهتمامه على أنواع الثقافة داخل المنظمة، وهناك من تناول الثقافة التنظيمية على مستوى الجماعات داخل المنظمة أي على المستوى الجزئي، وهناك من تناول الثقافة التنظيمية على أساس المستوى الكلي أي على مستوى التنظيمية، ومن ناحية أخرى هناك من يركز اهتمامه على دراسة وتحليل عناصر النسيج الثقافي، أو دراسة طبيعة الثقافة المنظمة وأنواعها بوصفها ثقافة ديناميكية أو ثقافة مستقرة (المعمار، 2002: 42).

أولاً: النشأة والتطور للثقافة التنظيمية

تناولت (الدليمي، 1998) بشكل مفصل كيفية نشوء الثقافة التنظيمية ومصدر نشوئها، مشيرة إلى ستة نظريات تعبر عن جذور تطور الثقافة التنظيمية ونشوئها وهي:

1. نظرية المراحل لـ (Schein, 1983): تركز فكرة نشوء الثقافة التنظيمية على وفق هذه النظرية على مفهوم 'الجماعة' والتغير في أهدافها وافتراساتها ومجال تركيزها الذي يسهم في تطوير تفاعلاتها. ومن هذا المنظور يرى (Schein) التنظيمية بوصفها كياناً اجتماعياً تتخذ المجموعات فيها وضمن إطارها التنظيمي مساراً متسلسلاً من المراحل في تقدمها، وتعتمد استمرارية المجموعة وأدامتها على مدى محافظتها على القيم والمعايير المشتركة التي تمثل

تشير كثير من الدراسات الى أن القادة (المؤسسين) هم الذين يقع على عاتقهم تكوين ثقافة التنظيمية من خلال ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات، والناجمة عن خبراتهم وتجاربهم السابقة وبحكم دورهم كقادة في مرحلة حساسة من مراحل تكوين التنظيمية. لقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل نتيجة للتطور الحاصل في الفكر الإداري والذي إنعكس بدوره على إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية. ذكر (الشلوي، 2005) نقلاً عن (اللوزي، 2002) بأنه أوجز مراحل تطور الثقافة التنظيمية بالمراحل الآتية:

1. المرحلة العقلانية: في ظل هذه المرحلة جرى النظر للفرد العامل من منظور مادي بحيث يجري تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه. وكان تايلور من رواد هذه المرحلة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية.
2. مرحلة المواجهة: في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهرت النقابات العمالية والأهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حاله إهمال العنصر الإنساني، وإعطاءه حقوقه وواجباته أدت الى إفراز قيم الحرية والاحترام والتقدير.

3✓ مرحلة الإجماع في الرأي: في هذه المرحلة جرى نقل الأداء من المديرين الى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز (D. McGregor) مفهوم وأهمية القيم الإدارية.

4✓ المرحلة العاطفية: لقد شهدت هذه المرحلة (من خلال تجارب هوثرون) أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان ليس مجرد آلة ميكانيكية.

5✓ مرحلة الإدارة بالأهداف: تركز القيم في هذه المرحلة على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات المنظمة من تخطيط، واتخاذ القرارات، وغيرها، فضلاً عن العمل بشكل جماعي.

6✓ مرحلة التطوير المنظمي: في هذه المرحلة ظهرت قيم جديدة مثل الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والإنفعال، وظهر أيضاً استخدام منهجية البحث العلمي.

7✓ مرحلة الواقعية: تمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور التي مرت بها القيم.

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

يعد مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان (كروبر وكلكهون) ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، وعلم النفس، وعلم الوراثة وبعض الحقول الأخرى. ولقد كان من بين هذه التعاريف تعريف (تابلور) الذي يرى من خلاله أن الثقافة كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع. وعرف (كيرت لوين) الثقافة التنظيمية: بأنها مجموعة من الافتراضات والإعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم.

الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم

تعريف الثقافة التنظيمية

وفي تعريف آخر: مزيج من القيم و الاعتقادات و الافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، و يستخدمونها في توجيه سلوكياتهم و حل مشكلاتهم. وفي تعريف آخر: مجموعة من الخصائص و القيم و الأخلاق و النواحي المادية و التقنية التي تصف منظمة ما و تميزها عن غيرها من المنظمات. وبتركيز على القيم عرفت الثقافة التنظيمية بأنها: الإطار القيمي و الأخلاقي و السلوكي الذي تعتمد عليه المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. وكذلك بأنها: (مجموع القيم و السلوكيات المشتركة، الذهنات و الأعمال التي توجه جهود الأفراد نحو إنجاز الأهداف المشتركة) (faculty.mu.edu.sa/download) (صباح، 2006: 6). وتأتي أهمية الثقافة في كونها أسلوب لتفاعل العاملين لتحسين الأداء التنظيمي ومن ثم التأثير في اتخاذ جميع القرارات. إن ما هو موجود داخل الثقافة هي القيم الأساسية والتي تسيطر على معتقدات العاملين في المواقف الصعبة وتتطلب منهم التحدي. وتغلي هذه القيم سياسة حل المشكلات في الحالات الاعتيادية، وكذلك الاقتراب من ذلك في الحالات غير الاعتيادية. فضلا عن تمثل الثقافة التنظيمية القدرة على تكامل الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة لهم، كما تساعد على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها. ويعد مصطلح الثقافة بمثابة غراء للتماسك (Culture as Cohesive glue) وهي من المسميات المتداولة للثقافة التنظيمية. وتؤكد وجهة النظر هذه على تقاسم القيم والمعتقدات والمعايير مع التركيز على تحليل وتقاسم المظاهر الثقافية. إن كل ثقافة تنظيمية تنفرد في سمات جوهرية مقارنة بثقافات المنظمات الأخرى. ويمكن أن تكون الثقافة العامل الحاسم للنجاح في تنفيذ إستراتيجية التشغيل، كما أنها تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين. وفي أضيق المستويات وجد الباحثون بأن هناك علاقة معنوية بين طبيعة الثقافة السائدة والعديد من المخرجات كالالتزام بالعمل ودوران العمل. واصبحت الثقافة التنظيمية أحد الوسائل الكامنة والقوية في تمكين المديرين عند استخدامها لتحقيق أهدافهم. وقد أوجد الناس ما يسمى بالثقافات والتي يمكن أن يكون لها التأثير القوي في الجانبين الإيجابي والسلبي على اتخاذ الإدارة لقراراتها ومبادراتها. لذا

يجب على المديرين فهم ثقافة منظماتهم وأخذها بالحسبان والتروي في أنشطتهم اليومية والإستراتيجية. إضافة إلى ذلك فإن المديرين الذين يفهمون ثقافة منظماتهم يمكنهم العمل على تغييرها إذا كان ذلك ضروريا. أن ما يميز الاهتمام بالثقافة التنظيمية هو التأكيد على أن الثقافة القوية هي التي تقود إلى الأداء الجيد للإدارة العليا. كما يعتقد الكثير من الأكاديميين والمديرين في المجال العملي بأن أداء التنظيمي يعتمد على مدى الانساع في تقاسم القيم الثقافية القوية. أن الرأي الذي يقول بأن الثقافة التنظيمية ترتبط بالأداء يأتي من ملاحظة أن دور الثقافة يمكن أن يكون بمثابة المولد للميزة التنافسية. وهناك من يرى بأن الطريقة التي تتكون فيها الثقافة التنظيمية يتم فيها تعريف وتوضيح حدود الميزة التنافسية للمنظمة. حيث يتم تحديد الأسلوب الذي يسهل تفاعل العاملين، كما يحدد مجال تبادل المعلومات ومستويات الحصول عليها. وبالمقابل فإن التقاسم القوي والواسع للقيم يمكن الإدارة من التنبؤ بردود أفعال الأفراد للخيار الاستراتيجي، مما يقلل من النتائج غير المرغوب فيها. كما يعتقد الكتاب بأن الميزة التنافسية القابلة للاستحراز تأتي من الإبداع والكفاءة التنظيمية واللذان ترفعان معا من منزلة التنظيمية، وابتعادها عن المحاكاة الكاملة للمنافسين. لذا فإن الثقافة التنظيمية ذات النوعية الفريدة للمنظمة تجعل منها موردا كامنا وقويا لتوليد التميز مقارنة بالمنافسين. وعلى هذا الأساس فإن العديد من الكتاب ينصح المنظمات لاستغلال الميزة المركبة والتي يمكن أن تقدم عن طريق الثقافة بدلا من التركيز على الجوانب الملموسة للمنظمة.

ثالثاً: أنواع ثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية في المنظمات المعاصرة، يمكن تحديد أهمها بالاتي (صباح، 2008: 6):

1. **الثقافة التنظيمية البيروقراطية:** وهي ثقافة تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً ويكون التنسيق بين المصالح

والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.

2. الثقافة التنظيمية الابداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل. وينصهر افرادها بحب المغامرة و المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3. الثقافة التنظيمية المساعدة: وتتميز بالصدقة والمساعدة بين العاملين، فيسود جو الاسرة المتعاونة، وتوفر التنظيمية الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

4. ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيلة بين الافراد والذين يعملون على حماية انفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون اكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله

5. ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من اجل ان تحقق افضل النتائج وباقل التكاليف.

6. ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والادوار وتهتم بالقواعد والانظمة، كما انها توفر الامن الوظيفي والاستمرارية

7. الثقافة الضعيفة: هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف اعضاء المنظمة ولا تحظى بالقبول والثقة منهم وتفتقر التنظيمية الى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيمية او مع اهدافها و قيمها.

8. الثقافة القوية تمثل رابطة متينة تربط عناصر التنظيمية ببعضها البعض كما تساعد التنظيمية في توجيه طاقاتها إلى تصرفات متجهة والاستجابة السريعة

الملائمة لاحتياجات العملاء ومطالب الاطراف ذري العلاقة بها، مما يساعد التنظيمية في إدارة الغموض وعلم التاكيد بفاعلية تمكنها من تحقيق رسالتها واهدافها.

رابعاً، مكونات ثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية على مكونات أساسية أبرزها (شريف، حاجي، 2012: 7-8):

1. القيم: وهي تلك المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها، والتي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها. تكتسب هذه القيم من المجتمع من خلال التعليم، والملاحظة، والإقضاء،... إلخ. وتجدد الإشارة إلى أن هناك قيم فردية وقيم جماعية. تتجسد أهمية القيم في كونها دستوراً مرجعياً يسمح بتصوير القرار والسلوك والفعل، كما يسمح أيضاً بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات، سواء على مستوى تسيير الأفراد أو نظام المكافآت أو مراقبة التسيير.

2. الخرافات أو الأساطير: هي كل ما يروى من قصص وحكايات عن التنظيمية في تاريخها، وهي بمثابة أسس التنظيمية وكل ما يتعلق بإنشائها، تحافظ الأساطير على القيم وترسخها. ومنها حكايات تأسيس التنظيمية.

3. الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمنظمة، ويبرز تطور الرموز والإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً. تمثل الرموز مرجعية التنظيمية في تكيفها وتلائمها مع البيئة.

4. الطقوس: تولد الطقوس من الرموز بشكل يجعلها تحقق تطوير الشعور بالانتماء للمنظمة، وإعطاء أهمية للأحداث التي تحمل القيم الأساسية، وتثبيت وبقاء الثقافة وذلك لتفادي التقلبات الناتجة عن تقلب الأنماط. والطقوس بشكل عام هي عادات وتصرفات مجتمعية ذات جذور دينية أو خرافية أو قبلية، وتمثل الطقوس في التنظيمية عادات وتصرفات يعتاد الأفراد على القيام بها مثل طريقة

إعداد الاجتماعات، الرحلات الجماعية وغيرها من الطقوس التي تهدف إلى تثبيت الثقافة داخل المنظمة.

5. الأبطال أو البطولات: ويقصد بالأبطال، الأفراد سواء كانوا مؤسسي المنظمة أو العاملين بها، والذين يساهمون في نجاح التنظيمية وتميزها، ويجعلون النجاح جزءاً من ذاكرة التنظيمية، ويمارسون تأثيراً مستمراً في التنظيمية.

6. الشبكة الثقافية: تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر التنظيمية بعضها ببعض. تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير، والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة، وربط صداقات وإيجاد مؤيدين ومساندين. ولا تعمل الشبكة الثقافية بشكل جيد إلا إذا توفر شرطان وهما أن تكون للمنظمة ثقافة منسجمة، وأن يصنع الأبطال هذه الشبكة.

خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية

يمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية وظائف أساسية تحدد كالاتي (عبدان، 2009: 8-9):

1. تزود التنظيمية والعاملين فيها بالإحساس بالهوية بحيث يؤدي وجودها إلى تنمية الشعور بالذاتية والهوية الخاصة بالعاملين، وتعطيهم تميزاً. لأن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك

2. خلق الالتزام برسالة الشركة: تلعب دوراً مهماً في خلق روح الالتزام والولاء بين العاملين، ذلك أن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يثر عليهم شخصياً لكن إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة فعند ذلك يشعرون أن اهتمامات التنظيمية التي يتمتعون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم، مما يجعل المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود العاملين في

المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة التنظيمية وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

3. نساهم في تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل. فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء التنظيمية وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. نعمل على تكوين مرجعية لنشاط المنظمة، عبر تحديد سلوك العاملين، كدليل مرشد ومهم بحيث تدعم وتوضح معايير السلوك وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة (بالموظفين الجدد كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا) فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات. وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الأوقات المختلفة.

سادساً: خصائص الثقافة التنظيمية

تستمد الثقافة التنظيمية خصائصها من خصائص الثقافة العامة في المجتمع من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية فيما يلي (العنزي، 2004: 20-23):

1. الإنسانية: رغم أن الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الإنسان لا ينفرد بتكوين المجتمعات، إلا أن الإنسان بقدراته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته. والثقافة التنظيمية لها سمة إنسانية فهي تشكل من المعارف والحقائق

والمدارك والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2. الاكتساب والتعليم: الثقافة ليست غريزة فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زمني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي يتنقل بينها سواء في الأسرة والمدرسة ومنظمة العمل. ويتم اكتساب الثقافة عن طريق التعليم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين. والثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في التنظيمية بعامة أو في أي قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه ومن قاداته أسلوب العمل، والمهارات اللازمة لعمله، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشجع من خلالها طموحاته ويحقق من خلالها أهدافه وأهداف التنظيمية.

3. الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الاستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية. ورغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن. وهذا الإشباع هو الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية، ويؤدي الإشباع إلى تدعيم القيم والخبرات والمهارات. والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين، وتحقيق أهداف

التنظيمية التي يعملون فيها. ويرتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدتها.

4. التراكمية: يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعقد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية لها.

5. الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة وتعجز معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة. هذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى قمبر وزملاؤه أن المجتمع الإنساني يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال مكوناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقاله من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. إن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكماً ثقافياً يخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات. فكل قائد يتقي من العناصر الثقافية ما يزيد في قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه التنظيمية التي يعمل فيها.

6. القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر. ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع

الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات بعضها ببعض. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفاعلاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولاً واسعاً من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وبصفة عامة تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية لها. والثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل الوحدات الإدارية بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.

7. الثقافة: تتميز الثقافة بخاصية التغير استجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الاحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع. ويحدث التغير في كافة العناصر الثقافية مادية ومعنوية، غير أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغير في الأدوات والأجهزة والتقنيات ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، جعل التغير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

8. التكاملية: تميل المكونات الثقافية إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية يحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات. ويستغرق التكامل الثقافي زمناً طويلاً ويظهر بشكل واضح في المجتمعات البسيطة والمجتمعات المنعزلة، حيث يندر تعرض ثقافتها إلى عناصر خارجية دخيلة تؤثر فيها أو تتأثر بها، في حين يقل ظهور التكامل في ثقافة المجتمعات الحركية المفتوحة على الثقافات الأخرى، حيث تساعد وسائل الاتصال، ودور وسائل الإعلام في انتشار العناصر الثقافية من جماعة لأخرى،

ويؤدي ذلك، إلى إحداث التغير الثقافي وفقدان التوازن والانسجام بين عناصر الثقافة، وبصفة عامة يرى جلبي أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام لأن المجتمعات معرضة لإحداث ذلك التكامل. تلك مجموعة من الخصائص الأساسية التي تشترك فيها الثقافة الإنسانية رغم تنوعها. وعلى الرغم من أن الثقافة التنظيمية تتفق مع تلك الخصائص، إلا أن لها بعض السمات التي تميزها باعتبارها ثقافة فرعية للمنظمات الإدارية تشكل مدارك العاملين والمديرين، وتزودهم بالطاقة الفاعلة وتحدد أنماط سلوكهم.

الفصل الثامن

الالتزام التنظيمي

يشتمل هذا الفصل على خمس فقرات رئيسة، تهدف الأولى منها إلى توضيح مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال تناول معنى الأصل الفكري للالتزام، وتعريفه وتمييزه عن المتغيرات القريبة منه، أو المتداخلة معه ومن ثم تحديد مداخل دراسته والنظريات التي تفسره. أما الفقرة الثانية فقد تناولت أنواع وأبعاد ومقاييس الالتزام التنظيمي، واشتملت الفقرة الثالثة على أهمية الالتزام التنظيمي في حين تمحورت الفقرة الرابعة حول العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، وتناولت الفقرة الخامسة والاختيرة بناء ثقافة الالتزام التنظيمي.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

أ) في معنى الأصل الفكري للالتزام

تعد مهمة تحديد معنى المصطلح لغوياً الخطوة الأولى لفهم دقيق لما ينطوي عليه المصطلح من مضامين ودلالات. ونظراً للاستعمال الواسع لكلمة الالتزام فقد تم الرجوع إلى المعاجم العربية والأجنبية لتحديد معناها. إذ أشار معجم قطر المحيط بأن كلمة الالتزام تعود إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته ودارم عليه، والزمه المال والعمل فصار واجباً عليه، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم، لأن الناس يعتقدونه أي يضمنونه إلى صدورهم (البستاني، 1869: 1642 - 1643). ويذهب معجم متن اللغة إلى ذات المضمون فنقول: إن فلانا التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه (رضا، 1960: 173). ولا يتعد معنى الالتزام كثيراً عما تقدم على وفق قاموس (Webster, 1992: 197) فقد حدد معنى الالتزام بأنه: حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق أو فعل ما أو نظرية سياسية أو اجتماعية أو دينية. وعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية ويات من الأمور الأساس التي تقوم عليها، وكان

أدل تركيزاً على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامر الخالق ويسجد لآدم، فكان ذلك عصبان استحق عليه الغضب والنقمة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بتفاسد آدم (خضير وآشرون، 1996: 75-76). وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، حيث قال سبحانه وتعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا صَدِّقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَن قَضَىٰ نَجْبَةً وَمِنْهُمْ مَن يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا﴾ (الأحزاب: آية 23). ويصف الباري عز وجل الوفاء بالعهد بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم: ﴿ثُمَّ بَدَّلْنَا مَكَانَ السَّيِّئَةِ الْحَسَنَةَ حَتَّىٰ عَفَوْا وَقَالُوا قَدْ مَسَّ آيَاتُنَا الْقُرْآنَ وَالسِّرَاطَ فَأَخَذْتُهُمْ بَنَاءً وَهُمْ لَا يُشْعُرُونَ﴾ (البقرة، آية: 177). ويدلنا تاريخنا العربي والإسلامي على شواهد كثيرة تبرز أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عدّ أحد الأسباب الرئيسة لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول (صلى الله عليه وسلم). ولا بد من الإشارة إلى أن الحضارة العربية زاخرة بمعاني الالتزام المستمدة من قيم وتقاليد وعادات المجتمع العربي، والتي عُدت نواحيس تستمد مقوماتها من تمسك المجتمع بها، وإذا كان لكل شعب من شعوب الأرض صفة مميزة، فإنه يمكن عدّ إحدى أبرز صفات الفرد العربي هي الالتزام والوفاء بالعهد، وفي هذا الصدد أشار ابن خلدون في مقدمته: «البيعة هي العهد على الطاعة كأن المبايع يعاهد أميره على أن يسلم له النظر في أمر نفسه وأمور المسلمين ولا يتنازع في شيء من ذلك ويطيعه فيما يكلفه به، فإنه أكيد على الإنسان معرفته لما يلزم من حق سلطانه وإمامته» (ابن خلدون، 1978: 209). وتأسيساً على ما تقدم فإن الفرد العربي عندما يبايع يخلص في بيعته ولا يخون حتى وإن أصبح على خلاف مع من بايعه، وهو مستعد لبذل المال والنفس في سبيل الوفاء بتعهداته، وما يعطي للالتزام مكانة وسموا كونه نابع من إيمان الفرد بعيداً عن مظاهر القسر أو التوثيق الملزم، ولا بد من التأكيد على إن قيم الشعوب وعاداتها تظهر في الأعمال والأنشطة التي يزاوها الأفراد في مختلف المجالات، إذ تعد سمة الالتزام

المعيار التنظيمي
وينسجم التعريف الذي قدمه (Buchanan, 1974: 534) مع التعريف أعلاه
يرى إن الالتزام يعبر عن موالاة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي

- 1- التطابق Identification بين قيم الفرد واهداف المنظمة
- 2- الاندماج Involvement في النشاط الذي يمارسه الفرد.
- 3- الولاء Loyalty من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة.

وقد طرح (Steers, 1977: 46 - 56) أول نموذج عن الالتزام التنظيمي والذي صورته كعملية لها مدخلات تتمثل بمجموعة العوامل التي تؤثر بالالتزام، أطلق عليها المقدمات (Antecedents) وتشتمل على السمات الشخصية، خصائص العمل والخبرات والوظيفية، أما عملية الالتزام والتي تعتمد على قوة تأثير المدخلات فإنها تتمثل بالرغبة والنية بالبقاء والحضور والأداء والاحتفاظ بالعاملين أطول مدة. وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه لم يستوعب جميع العوامل التي قد تؤثر بالالتزام التنظيمي مثل الخصائص التنظيمية ومتغيرات البيئة الخارجية. أما نموذج الالتزام مدى الحياة فإنه يعكس وجهة نظر منظمات الأعمال اليابانية التي ترى إن الالتزام يتمثل بمجموعة مبادلات بين المنظمة والفرد، فالمنظمة من جانبها لا تسرح أو تستغني عن الفرد إلا في الظروف الاستثنائية، وبالمقابل فإن الفرد لن يترك المنظمة للعمل في مكان آخر، وينطبق هذا النموذج على الرجل (دون المرأة)* الذي يدخل المنظمة بعد إنهاء دراسته ولا يتركها إلا عند سن التقاعد (Marsh & Mannar, 1977: 57-58). ويرى (Scholl, 2000: 1) إن الالتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز (Extra role behavior) التي تنصب نحو الأداء المطلوب. ويحاول بعض

(*) يبدو إن السبب في ذلك يرجع الى طبيعة المجتمع الياباني الشرقي، فما يزال للمرأة الدور الاساسي في تربية الاطفال وادارة شؤون الاسرة.