

د. بوفلجة غياث

مقدمة

علم النفس التنظيمي

ديوان المطبوعات الجامعية

محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
9	مقدمة
الباب الأول	
مفهوم التنظيم	
13	<u>1 - مجالات الدراسات التنظيمية .</u>
13	المفهوم اللغوي للتنظيم
14	المفهوم الاصطلاحي للتنظيم
15	مجالات دراسة التنظيمات
16	الخصائص الاجتماعية للتنظيمات
17	أهمية دراسة التنظيمات
18	خاتمة
19	<u>2 - تطور مفهوم التنظيم وخصائصه .</u>
19	أ - المفهوم التقليدي للتنظيم
22	ب - المفهوم الانساني للتنظيم
22	بداية بحوث هاوثورن
23	اختبار حجرة التجمع
24	برنامج المقابلات
25	حجرة مراقبة بنك تجميع الخيوط
25	ج - مفهوم النسق
26	خاتمة

الباب الثاني تفاعل الأفراد داخل التنظيم

29	<u>3- القيادة واتخاذ القرارات</u>
29	مفهوم القيادة
30	مصادر سلطة القائد
31	قوة السلطة
32	سمات القائد الناجح
32	اتخاذ القرارات
33	القيادة واتخاذ القرارات بالدول النامية
34	خاتمة
35	<u>4- الاتصالات داخل التنظيمات</u>
35	عناصر الاتصالات ووسائلها
37	اتجاهات الاتصالات
39	الاتصالات الرسمية وغير الرسمية
40	عوائق الاتصالات
43	بعض مشاكل الاتصالات بالمؤسسات الجزائرية
44	شروط الاتصال الفعال
45	إجراءات تحسين الاتصالات
45	خاتمة
47	<u>5- الصراع التنظيمي</u>
47	مفهوم الصراع
48	مستويات الصراع وانعكاساتها
49	مصادر الصراع وأسبابه
52	كيفية التعامل مع الصراع

الباب الثالث

مواجهة التغير وتنمية التنظيم

6 - التغير التنظيمي

أهداف التغير التنظيمي

مقاومة التغير

مواجهة المقاومة

خاتمة

7 - تنمية التنظيم

تعريف مجال تنمية التنظيم

أهداف تنمية التنظيم

خطوات التدخل في تنمية التنظيم

بعض مجالات تنمية التنظيم

واقع تنمية التنظيم في الدول النامية

خاتمة

المراجع

مقدمة

انتقل مركز ثقل التنظيم الاجتماعي والاقتصادي من الفرد المستقل والاسرة الضيقة الى التنظيمات، والتي أصبحت الوجه الغالب لتنظيم مجتمعاتنا في كل المجالات . فكل فرد في مجتمعنا المعاصر ينتمي الى تنظيمات تحدد دوره ومكانته في المجتمع، كما أنها تشبع حاجاته المختلفة . فالفرد مثلا ينتمي الى جامعة معينة ويعمل في مؤسسة معينة وينتمي الى جمعيات مهنية ورياضية أو ترفيهية مختلفة . لهذا فمن غير المنطقي إهمال دراسة التنظيمات من حيث بنيتها وتفاعلها، وترك عملية تنظيمها وطريقة سيرها الى الارتجال والعفوية، في وقت اتسم بالعلم والدقة في التصميم والتسيير والتحكم .

إن الجهل بطبيعة التنظيمات وتفاعلها يجعل كثيرا من الافراد يستخفون بها ولا يعطونها حقا من الاهمية . لهذا نجد مديرين ومسيرين دون تكوين مناسب، وهو ما يؤدي الى تراكم المشاكل في تنظيماتنا ومؤسساتنا . تتميز التنظيمات بتعقدها وتشابك عناصرها وقوة تفاعلها، تفاعل بين العناصر المكونة للتنظيم، وتفاعل بين التنظيم وعناصر البيئة التي تعيش وسطها . إن دينامية التنظيمات وتغيرها المستمر يجعل من الصعب التحكم في كل جزئياتها وتغيراتها، مما يزيد في أهمية دراسة التنظيمات، رغبة في فهمها والتحكم فيها .

ينقسم هذا الكتاب الى ثلاثة أبواب، يتطرق الأول منها الى مفهوم التنظيم حيث يتطرق الفصل الأول الى مجالات الدراسات التنظيمية، وتطور مفهوم التنظيم وخصائصه .

بينما يهتم الباب الثاني بتفاعل الأفراد داخل الهيكل التنظيمي .
وهكذا تسلط الفصول من ثلاثة الى خمسة ، الضوء على كل من القيادة
و الاتصالات والمصراعات داخل التنظيمات .

في حين يهتم الباب الأخير من هذا الكتاب بالتغير وتنمية التنظيم ، وتتطرق
فصوله الى كل من التغير التنظيمي وتنمية التنظيم .

وقد فضلت التركيز مع الاختصار في تناول موضوعات هذا الكتاب ، وذلك كَرْد
فعل لما لاحظته من اطناب في كثير من الكتب العربية ، ومن عزوف عن المطالعة
والقراءة عند الطلبة والدارسين .

أملني أن أكون قد وفقت في القاء الضوء على هذا المجال الحساس ، ولفت
الانتباه اليه ، في وقت عكفيه المسؤولون الاقتصاديون والسياسيون على
إعادة تنظيم المؤسسات والعمل على الرفع من فعالية التنظيمات وتحسين
أدائها ، والله ولي التوفيق .

١ - مجالات الدراسات التنظيمية

من أهم مجالات الدراسة في العلم الاجتماعي والتسيير، الدراسات التنظيمية. إن التنظيم أصبح سمة من سمات العصر. إن لا يمكن لأي هدف سواء كان مهنيًا أو اجتماعيًا أن يتحقق دون إيجاد نوع من التسبق والتعاون وبالتالي تنظيم المهام من أجل تجسيد الخططات الموضوعية. هذا ما يفسر توسع الاهتمام بالدراسات التنظيمية، وتعدد المجالات العلمية التي تجعل "التنظيم" مركزًا نشغالاتها وبحوثها.

فما هو المفهوم اللغوي والاصطلاحي للتنظيم، وما هي المجالات العلمية التي تهتم بدراسته، وما هي خصائص التنظيمات، وما فوائد دراستها؟

المفهوم اللغوي للتنظيم:

تعتبر كلمته "تنظيم" و "منظمة" ترجمة للمصطلح الإنجليزي والفرنسي "Organisation"، وتكتب عادة في أمريكا "Organization". أما المصطلح العربي فهو من "نظم" "ينظم" "تنظيمًا" ومنها كلمة "التنظيم" وتعمل بنفس معنى "منظمة". ويقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة.

المفهوم الاصطلاحي للتنظيم:

لقد استعمل مصطلح "التنظيم" بنفس معناه اللغوي، إلا أن الباحثين والمهتمين بهذا المجال العلمي، من خلال دراساتهم النظرية والتطبيقية، زادوا في دقة المفهوم وتوضيحه.

يطلق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة، سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو مصالح للخدمات، شرط أن يكون هناك تسبق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.

يعرف جوسر (Gaus : 1936، 73) التنظيم بأنه "ترتيب المستخدمين من أجل تحقيق بعض الأهداف المتفق عليها عن طريق توزيع الوظائف والمسؤوليات". أما بارنارد (Barnard : 1938، 73) فيرى التنظيم بأنه "منظومة من النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر". وقد شرح علي محمد عبد الوهاب (1976، 82) كلمة التنظيم، ووجد أنها "تعني شيئين: وظيفة وشكلا. فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتسبيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متساقطة من الاتصالات بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة لهم، معروفة للجميع. أمّا الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليهلوا بها إلى هدف محدود".

من هنا نستخلص أنّ التنظيمات بطبيعتها تحتوي في معناها على الهياكل والنشاطات الموجهة نحو تحقيق أهداف مشتركة.

مجالات دراسة التنظيمات:

رغم الدراسات والبحوث التي أنجزت في العلم الاجتماعي، والتي لها علاقة بأحد الجوانب التنظيمية، إلا أن دراسة التنظيمات كعلم تطبيقي مستقل، لازالت في مراحلها الأولى .

يمكن دراسة التنظيمات من منظورات متعددة، وذلك حسب القامدة العلمية للفرد الدارس والباحث المهتم . قد ندرسها من الناحية النفسية أو من الناحية الاجتماعية أو من الناحية النفسية الاجتماعية، أو غيرها من الجوانب التي يمكن أن نركز عليها في دراسة التنظيمات . نذكر منها علم النفس التنظيمي وعلم الاجتماع التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي للتنظيم والسلوك التنظيمي ونظرية التنظيم . إن كان علم الاجتماع ينظر إلى التنظيم بمنظور اجتماعي واسع، بكل تفاعلاته ودينامياته، فإن علم النفس ينظر إليه بمنظور أدنى مستوى، أي تفاعل الأفراد داخل التنظيم، بينما يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة جماعات العمل في التنظيم و يكون بذلك موقفه وسطا . من الجدير بالذكر وجود تداخل بين المجالات العلمية المذكورة في كثير من المواضيع، وبمعيار رسم حدود واضحة تفصل فيما بينها . ولتجنب الأخذ والردّ في التخصم الذي له أحقية دراسة التنظيمات من حيث بنيتها وتفاعلها، ظهرت مجالات علمية مستقلة إلى حيز الوجود، وأهمها السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم . يعرف فرانش وساورد (French & Saward : 1975، 1993) السلوك التنظيمي بأنه سلوك الناس عندما يتصرفون كأعضاء في تنظيمات .

أما نظرية التنظيمات فمعرّفانها على أنها مجال المعرفة حول السلوك التنظيمي وبنية التنظيم . بينما يعرف بوج (Pugh : 94:971) نظرية التنظيم بأنها «دراسة بنية وسيروآداء التنظيمات وسلوكيات الجماعات والأفراد داخلها»⁴ من هنا يتبين لنا أن السلوك التنظيمي يركز خاصة على دراسة السلوك البشري في تفاعله داخل التنظيمات . بينما يتمدّد مفهوم نظرية التنظيم هذه الحدود ليشمل أيضا الهياكل التنظيمية وبنيتها . بعد أن تحدثنا عن منظورات التخصصات العلمية المختلفة في دراسة التنظيمات، نعود الى التعرف على الخصائص الاجتماعية للتنظيمات .

الخصائص الاجتماعية للتنظيمات:

أهم خاصية تميز بها التنظيمات هي طابعها الاجتماعي . إذ لا يمكن تصور تنظيم خال من أفراد لهم أنماط متوحّدة، يقتسمون المهام وينسقون فيما بينهم بصورة واعية ومقصودة . يرى جلين (Glen : 1975) أنه من الأهمية بمكان اختبار بنية وديناميات التنظيمات، إذ أننا نطلق اسم تنظيم على الأفراد وليس على كيانات . فالأفراد هم الذين يصنمون القوانين، ويطورون النظم القيّمة ويحدّدون الأهداف ويتخذون القرارات .⁵

وقد حدّد بيديان (Bedeian : 1984، 3) خصائص أربعة مرتبطة بالجانب الاجتماعي للتنظيم، حيث لخصها فيما يلي :

1- التنظيمات هي مؤسسات اجتماعية متكوّنة من مجموعة أفراد، لهم أنماط من التفاعلات .

2- تنمو المؤسسات لتحقيق أهداف محددة . لهذا فالتنظيمات هي منتوجات اجتماعية تتطلب النظام والتعاون .

3- تحتاج التنظيمات إلى تسيق واع وهيكلية مقصودة . كما تصنف النشاطات حسب أنماط منطقيّة . إن التسيق بين المهام الجزئية يتطلب منح سلطة وتقسيم الواجبات .

4- تعتبر التنظيمات وسائل اجتماعية لها حدود واضحة إلى حد ما ، متواجدة بصورة دائمة . يتضح ذلك من خلال التمييز بين أعضاء التنظيم والغيراء عنه ، واستمرارية التنظيم .

إن الصبغة الاجتماعية للتنظيمات تفسر لنا درجة تعقيدها وتفاعلها مع عناصرها الداخلية والخارجية ، مما أدى إلى صعوبة دراستها وفهمها والتحكم فيها .

أهمية دراسة التنظيمات :

لدراسة التنظيمات أهمية كبيرة في مجتمعنا المعاصر ، الذي يتميز بالتعقد والتطور السريع والمتقدم . يمكن تحديد أهمية دراسة التنظيمات فيما يلي :

4- تعقد التنظيمات وتشابهك عناصرها ما أدى إلى الحاجة إلى علم متخصص يبحث في العوامل المؤثرة في التنظيمات وطرق تفاعلها وبالتالي تصميمها بطرق علمية .

2- توسع التنظيمات حيث أصبح التنظيم الواحد ينحصر في وحدة إنتاجية ، أو يشمل مجموعة من الوحدات منتشرة على المستوى الجهوي أو الوطني أو العالمي ، يتحكم في آلاف من الأفراد ، يصعب تنظيمهم وتسييرهم دون دراسة جذبة لخمائس التنظيمات وطرق التحكم فيها .

3- ان وحدة التنظيم وترايط عناصره أدى الى الحاجة الى مجال للبحث يجمع بين مختلف المجالات التقليدية، كعلم النفس وعلم النفس الاجتماعي ولم الاجتماع والتسيير، وغيرها من العلم التي تدرس التنظيمات من جوانب مختلفة . وذلك من أجل اعتبار التنظيم ككيان واحد يحتاج في دراسته إلى نظرة كلية شاملة .

4- الأخذ بما تهدف إليه كل العلم من دراسة وفهم من أجل دقة التوقع وبالتالي التحكم في أدوات التنظيمات . إذ أن فهم العلاقة بين المدخلات (input) والمخرجات (output) ، واعتبار التنظيم كسق مترابط على غرار الاجهزة الميكانيكية ، أدى الى تعميق الفهم للعلاقة المتواجدة بين عناصر التنظيمات ، مما شجّع على دراستها من أجل ضبطها والتحكم في سيرها .

خاتمة :

لقد أصبحت التنظيمات هي الوجه المسيطر على حياتنا ، فنحن نعيش وسطها ونتعامل معها حتى أصبح الفرد عبارة عن رقم ينتمي إلى أحد التنظيمات . لهذا فلا غرابة أن يعتبر التنظيم كيانا مستقلاً يحتاج إلى مجال علمي متخصص لدراسته . ومما عظمت أهمية نتائج البحوث التي أجريت لفهم التنظيمات ، إلا أن أمام منظمي التنظيمات شروط بعيد من الدراسة والبحث قبل أن يملوا إلى التحكم في التنظيمات ، وذلك بسبب طابعها الاجتماعي المتشابك والمعقد .

2 - تطور مفهوم التنظيم وخصائصه

مرّت التنظيمات بعدّة مراحل فكانت لها مفاهيم مختلفة، وكل مفهوم هو نتيجة منظور معين ساهم في توضيح بعض الجوانب الفنية والخصائص التي يتميز بها التنظيم .

هناك تطوّر في مفهوم التنظيم وخصائصه، وذلك حسب تطور البحوث الاكتشافات في مجالي التسيير والتنظيم . يمكن حصر هذه التطورات في مفهوم التقليدي والمفهوم الانساني ومفهوم النسق .

1 - المفهوم التقليدي للتنظيم :

من أولى الدّراسات التي أجريت على التنظيمات وأشهرها، تلك التي قام بها يدريك تايلور (1856 - 1917)، والتي كانت نتيجتها ظهور المدرسة العلمية للتسيير (Taylor : 1911) .

لقد كان هدف تايلور هو الزيادة في كفاءة المؤسسة وريح العامل .
سا كان يهدف من خلال طريقته في تنظيم العمل إلى تخطّي صعوبات
معمل في الصناعة لهدف الحصول على إنتاج أوفر وبتكلفة أقل . وقد أتى
يلور بأربعة مبادئ، وهي :

- تنمية علم حقيقي للعمل .
- الاختيار العلمي والتنمية المتطورة لليد العاملة .
- الجمع بين هلم العمل والأفراد المختارين والمكونين .
- التعاون الدائم المتعمق بين الادارة والعمال .

لقد تمّت دراسة تايلور في ورشة بها 75 عاملا، يقوم كل واحد منهم بنقل 120 طنا من الحديد خلال فترة العمل . إلا أنه لاحظ أنهم يسرقون من حركاتهم

التي يؤدونها بحركات زائدة عن اللزوم، مما يؤدي إلى ضباغ الجهد والوقت والانتاج .

لقد اختار تايلور لتفبذ خطته عاملا مهاجرا طموحا اسمه " سميث "، واقترح عليه العمل بالقطعة بدل الاجر اليومي . كما طلب منه أن ينفذ الأوامر بحذا فرها فكان أن نقل هذا العامل 47.5 طنا من الحديد خلال فترة العمل . كما أدت النتيجة إلى انخفاض عدد العمال من 500 إلى 140 عاملا، وحققت الشركة ربحا مقداره 75 000 دولار في السنة .

لقد أتى تايلور بأشياء جديدة في عصره، حيث دعى إلى القيام بدراسة علمية للعمل وتنظيمه، واختيار العمال وتكوينهم، إلا أنه من مأخذه استعماله الانسان كآلة متاسيا عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس .

لم يكن تايلور وحيدا في وضع مبادئ تسيير التنظيمات، بل عاصره علماء آخرون مثل فايول (1841 - 1925) الذي أتى بـ 14 مبدأ لتسيير التنظيمات وتمثل فيما يلي :

- 1 - تقسيم العمل .
- 2 - السلطة .
- 3 - الانضباط .
- 4 - وحدة التحكم .
- 5 - وحدة الادارة .
- 6 - خضوع الصالح الفردية للصالح العامة .
- 7 - مكافأة .
- 8 - مركزية أولا مركزية .
- 9 - تدزج متسلسل .
- 10 - ترتيب .
- 11 - انصاف .
- 12 - استقرار الامتلاك .
- 13 - خضوع الصالح الفردية للصالح العامة .
- 14 - روح التضامن .

لقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولم يعط للعامل دورا في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات .

وقد حدد فايول التسيير في خمسة عناصر وهي التنبؤ والتخطيط،
التنظيم، الحكم، التنسيق، والمراقبة (Fayol : 1949) .

إلى جانب تايلور وفايول، أتى أورويك (Urwick : 1951) بعدد
من المبادئ لتسيير المنظمات. حيث توصل إلى 29 مبدأ للإدارة، وهو يرى
أن هذه المبادئ يمكن دراستها كمسائل تقنية، كما كانت أهداف المؤسسة
والمستخدمين المكونين لها (أورويك : 1933 ، 43) . كما يرى أن عمل الأفراد
يجب أن يراقب باستمرار من أجل تأمين تحقيق الأهداف بطرق اقتصادية
وفعّالة .

إن الكتاب الذي اهتموا بنظرية التنظيم في تلك الفترة من الزمن، يكادون
يتفقون في آرائهم، التي كانت أساس مدرسة فكرية أطلق عليها المدرسة
الكلاسيكية في الإدارة . وقد سماها وكسلي ويوكل (Wexley & Yukl : 1975)
بأنها المدرسة الميكانيكية في نظرية التنظيم، لأنها تعامل المنظمات
كأنها آلات .

تتمثل خصائص التنظيمات حسب هذه المدرسة فيما يلي :

- سلطة مركزية .
- حدود واضحة لمراكز السلطة .
- تخصص في المهام .
- تقسيم واضح للعمل .
- قوانين وقواعد .
- فصل واضح بين الاطارات والعمال .

رغم المساهمات التي قدمها المهتمون بدراسة التنظيمات في تلك الحقبة من
الزمن، وما كشفوا عنه من أسرار التنظيمات وتفاعلاتها، إلا أنهم أهملوا
الجانِب البشري والانساني في التنظيم ونسوا أن العامل يريد أن يتحمل
مسؤولية عمله، وأن يكون له دور في التصميم والتخطيط والمراقبة والتقييم،
وهو ما تداركته المدرسة الانسانية في التنظيم .

ب - المفهوم الانساني للتنظيم :

لم يتمكن المفهوم التقليدي للتنظيم من فهم خصائص التنظيمات، وذلك لاهماله لعنصر أساسي وفعال، وهو الجانب البشري وما له من أثر على فعالية التنظيمات. اذ لا يمكن الاستغناء عن العمال ولا الحظ من قيمتهم لأنهم جزء لا يتجزأ من التنظيم، يجب اعتبارهم وإعطائهم حقهم من الأهمية، وهو ما اهتدى إليه إلتون مايو وزملاؤه.

إن تفاعل التنظيمات يجعل تنظيمها بطرق رسمية لا يفي بحاجاتها المختلفة والمتنوعة، مما يؤدي الى ظهور أشكال غير رسمية في التنظيم.

للتعرف على بدايات الاكتشافات في حيوية التنظيم وأهمية جماعات العمل وتفاعلها والعوامل المؤثرة فيها، لا بدّ من التطرق إلى دراسات مايو ورفقاؤه.

بداية بحوث هاوثورن :

اشتهرت البحوث التي قام بها إلتون مايو ورفقاؤه، ببحوث هاوثورن، وقد أجريت بالشركة الغربية للكهرباء (Western Electric Company) والتي دامت 5 سنوات (1927 - 1932).

لقد كانت هناك مشكلة انخفاض الربح المعنوية بهذه المؤسسة التي كان عدد عمالها 30 000 عامل. لقد سبقت مايو ورفقاؤه مجموعة أخرى من الباحثين وحاولوا دراسة أثر الإضاءة على العمال. لقد عزلت مجموعتان من العمال، حيث أن الإضاءة غيرت عند مجموعة واحدة بينما بقيت ثابتة بالنسبة للمجموعة الأخرى، إلا أن الفرق في الامر هو أن الإنتاج كان دائما يزيد في كلا المجموعتين، فلم تتعرّف فرقة المهندسين على سبب هذه الزيادة في الإنتاج رغم التغيير في الإضاءة سواء بالزيادة أو النقصان. فكان لا بدّ من تجارب أخرى لاكتشاف هذا العامل المجهول، مما أدّى بإلتون مايو وزملاؤه إلى بداية بحوثهم.

اختبار حجرة التجميع:

لقد اختيرت فستانان، وطلب منهما يدورهما اختبار أربع فتيات أخرى، حتى يكون المجموع ستة وهي جماعة عمل صغيرة. كلفت بجمع خيوط ومعدات الهاتف. خلال مدة التجارب بقي ملاحظ معهن في الورشة، يخبرهن عن سير التجربة طالبا منهن المعلومات والنصائح، وسجلا كل شكواهن. بدأت هذه التجربة بجمع معلومات عن تعاون وتوافق أفراد هذه الجماعة المنجمة.

لقد قدّمت تغيرات متعدّدة كانت خلاصتها وأثارها كما يلي:

- 1 - في الحالة العادية كان انتاج العاملات 2400 وحدة لكل عاملة خلال أسبوع.
- 2 - بدأوا يعملون بالقطعة فزاد الانتاج.
- 3 - قدمت فترتين للراحة طول الواحدة 5 دقائق، واحدة صباحا والاخرى مساء. فزاد الانتاج.
- 4 - زيد في مدة الراحة حيث صارت 10 دقائق فزاد الانتاج مرة أخرى.
- 5 - قدمت 6 فترات للراحة تدم كل واحدة 5 دقائق فانخفض الانتاج قليلا، واشتكت العاملات بتقسيم وتيرة العمل نتيجة لتكرار فترات الراحة.
- 6 - عادت الفتيات إلى فترتين من الراحة، حيث قدمت في الأولى أكلة ساخنة بدون مقابل فزاد الانتاج.
- 7 - انصرفت العاملات على الساعة 4.30 فزاد الانتاج.
- 8 - انصرفت عند الساعة 4 فبقي الانتاج كما كان.
- 9 - عادت الظرب الى طبيعتها الأولى قبل التجربة فكان الانتاج قياسيا. (Brown: 1954)

أما النتيجة التي استخلصت من هذه التجارب، فهي أن العلاقات الحسنة بين العاملات التي كوّنت جماعة منجمة متعاونة ومتفاهمة، وتطابق أهدافها مع أهداف المؤسسة، هي الأسباب الحقيقية لارتفاع الروح المعنوية وتحسن الانتاج. مما أدّى الى زيادة البحث والاهتمام بتنظيم جماعات العمل، والمشاركة الحرة لهذه الجماعات في أعمال وأهداف المؤسسة.

برنامج المقابلات:

لم تتخلص هذه النتائج في حينها، وكان الفرق بين غرفة التجارب وباقي دوائر العمل شيء غريب. لذلك قررت فرقة إلتون مايسو بداية برنامج للمقابلات خارج غرفة الاختبارات. لقد لوحظ من خلال المقابلات أن مجرد إعطاء الفرصة إلى فرد للتحدث عن مشاكله والإفصاح عن شكواه يؤدي إلى تحسين روحه المعنوية. مثلاً عن ذلك المرأة التي اشتكت من نوعية الأكل المقدم في مطعم العمل، والتي عادت بعد أيام لشكر الباحث معنا قام به لتحسين نوعية الأكل، مع أنه لم يقم في الحقيقة بأي شيء في هذا الاتجاه. وقد استنتج من خلال المقابلات أن كثيراً من المشاكل كانت لها أسباب عاطفية بين العمال والإدارة.

حجرة مراقبة بنك جمع الخيوط:

لقد لوحظ أنه تكونت بعض المجموعات التي بدأت تمارس ضغطاً على أفرادها لتحديد نسب ما يجب إنتاجه. لذلك تقررت هذه التجربة، وهي عبارة عن فردين يعمل أحدهما وسط العمال دون أن يلفت الانتباه بأنه ينتمي إلى فرقة البحث. أما الثاني فيعمل على مقابلة العمال خارج الفرقة محاولاً الحصول منهم على بعض المعلومات المتعلقة بموضوع البحث. وقد كانت نتيجة هذه التجربة اكتشافهم لوجود جماعة غير رسمية يقائدها وقوانينها الخاصة، في موازاة التنظيم الرسمي الذي تضعه المؤسسة. كما وجدوا أن التنظيم غير الرسمي كان وراء الضغط للحد من الإنتاج والتحكم في وتيرة العمل.

من أهم مساهمات مايو وزملاؤه في نظرية التنظيم ، تركيزهم على جماعات العمل دون اهتمال الأفراد ، وهكذا اهتموا بالتفاعلات داخل الجماعات ، سواء كانت منظمة حسب قواعد رسمية أم أنها منظمة تنظيميا غير رسمي ، في غياب تدخل الادارة التي تشتغل فيها هذه الجماعات .

لقد كان إلتون مايو هو مؤسس الاتجاه الانساني في التنظيم ، وهو أب علم الاجتماع الصناعي ، وقد استمر الاتجاه الانساني الى يومنا ، وساهم عدة باحثين في تعزيره باكتشافات ونظريات ساهمت جميعها في الفناء الغزواً على التفاعلات التنظيمية والكشف عن أسرارها .

ج - مفهوم النسق :

إن التطور العلمي والتكنولوجي أدى الى تغيرات عميقة في طرق العمل والتسيير وتعميق فهم دينامية التنظيمات . وهكذا نجد أن الفكر التنظيمي قد انتقل في تركيزه من اعتبار الانسان كآلة ، الى الاهتمام بالجانب الانساني والبشري واعتباره أساس العملية الانتاجية في التنظيم . أما الاتجاه الذي تسير نحوه البحوث والاكتشافات في نظرية التنظيم هو التكامل بين مختلف عناصر العملية الانتاجية وضرورة التنسيق بينها ، وذلك من أجل الحصول على انتاج مرتفع وبتكاليف مالية وبشرية منخفضة . كل ذلك أدى الى ظهور مجال علمي جديد والذي يتمثل فيها "المواهمة البشرية" أو ما يعرف بـ "الارغونوميا" (Ergonomie) . وهذا الاتجاه يهدف الى التعرف على قدرات العمال وخصائصهم النفسية والفسيولوجية ، من أجل تحسين تصميم الآلات والظروف الفيزيائية والتنظيمية للعمل ، ومن أجل الرفع من درجة رضا العمال ورفاهية العمل . وهكذا ظهرت مفاهيم علمية جديدة نتيجة لبحوث ميدانية متعدّدة . من ذلك مفهوم "النسق الاجتماعي - التقني" كنتيجة لبحوث تريست و بلانفورت (Trist and Bamforth : 1951) بمعهد تانفستوك بلندن . وكذلك مفهوم "نسق الانسان والآلة" ، والذي يعتبر الانسان والآلة كوحدة لا يمكن التفريق بينهما ، لهذا يجب العمل على تكاملهما وتناغمهما (سنجلتون ، Singelton : 1974) ، (مورال ، Murrell : 1976) .

خاتمة

رغم البحوث التي ركزت على التنظيمات والنشائج التي توصلت اليها، فإننا لا زلنا لم نتمكن من فهم التفاعل التنظيمي بسبب تطور الدائم للتنظيمات وتعقدتها وتطور محيطها . ان طفنان استعمال الحاسوب، والآلات البرمجية، أثر تأثيرا عميقا على الطرق المعاصرة للتنظيم، وهو ما نحن في حاجة الى دراسة آثاره وانعكاساته على التنظيمات وطرق استجابتها لتلك التغيرات.

الباب الثاني

تفاعل الأفراد داخل التنظيم

3 - القيادة واتخاذ القرارات

4 - الاتصالات داخل التنظيمات

5 - الصراع التنظيمي

8 - القيادة واتخاذ القرارات

من أهم الأدوار في أي تنظيم دور القائد . إن خطورة هذا الدور تحدّد مدى نجاح أو فشل أي تنظيم . لهذا أعطيت له أهمية كبيرة ودرس دراسات وافية في علم النفس والتسيير . فما هو القائد ؟ وما هي خصائص القائد الناجح ؟ وكيف تتلخّذ القرارات في ضوء القيادة العصرية ؟ وهي الاسئلة التي سنحاول الاجابة عنها في هذا الموضوع .

مفهوم القيادة :

تطور دور القائد مع تطور الزمن . فالقائد في صورته التقليدية هو ذلك القوي المسيطر الذي يتمتع بالقوة الجسمية والذهنية ، الذي يهبه الآخرون ويخضعون لسيطرته وسلطته . وقد ارتبط اسم القائد قديما بالجيش ، لهذا فان أسلوب القيادة كان كما يحدث عادة في الجيش من تحكم وسيطرة وإملاء الأوامر وتوقع الخضوع من طرف الآخرين . أما مفهوم القيادة في العصر الحديث فيختلف اختلافا جذريا عما كان سائدا . إذ أن القيادة موجودة في كل المجالات من عسكرية وصناعية وإدارية واجتماعية . وقد تطور دور القائد من التسلط الى التنسيق مع الآخرين وأخذ آرائهم والتفتح لانتقاداتهم وملاحظاتهم . وقد لا تتخذ جماعة لنفسها قائدا معينا ، بل قد تنتقل القيادة دوريا بين مجموعة من الأفراد .

من مهام القائد القيام بإدارة الأفراد واتخاذ القرارات ، ألا أن ذلك يتطلب سلطة تساعد على التحكم في غيره من أجل اخضاعهم لأوامره ، فما هي مصادر السلطة ؟

مصادر سلطة القائد :

هناك اختلاف بين القيادة في تفسير شرعيتهم . فالبعض أرجعها الى سلطة دينية، والآخرون الى قدراتهم غير العادية، وآخرون اكتسبوها بطرق قانونية نتيجة معايير موضوعية .

1 - السلطة التقليدية : وبمقتضاها يرى القائد أن مصدر سلطته إلهي ولا يمكن نزعها منه أو تحرر الغير من التزاماتها . من الامثلة عن ذلك ما كان يعتقد فيه الكهان القدامى ورجال الكنيسة، وبعض أمراء الاسلام المتأخرين في عهد تخلف المسلمين . وهو ما نشاهد اليوم أيضا عند رؤساء بعض التيارات الدينية وبعض الملوك، الذين لا يقبلون مناقشة شرعية وجودهم على رؤساء هذه الحركات أو هذه الملكات، لادعائهم أن هناك قوة الهية يستمدون شرعيتهم منها، وتقف بجانبهم لحمايتهم ضد أي تمرد على سلطتهم .

2 - السلطة الكارزمية : وهي السلطة التي يكتسبها الفرد نتيجة الامكانيات الخطابية والمواهب غير العادية التي يتمتع بها القائد، وقدرته على التحليل والتعليل والاقناع، وغيرها من الخصائص القيادية والقدرات غير العادية . من الامثلة على ذلك ما كان لشخصية آية الله الخميني ^{في إيران} من قوة كارزمية ادت الى التفاف الشعب حوله وخرج الشاه من وطنه رغم قوته العسكرية وتدعيم الغرب له .

3 - سلطة قانونية منطقية : وهي السلطة التي يحصل عليها الفرد نتيجة تعيين قانوني يمنح فردا معينا سلطة قيادة أفراد المجموعة، وقد تستعمل بعض المعايير في ذلك، منها الشهادة العلمية والخبرة . كما قد يحصل الفرد على السلطة عن طريق اثبات قدراته وإمكانياته وكسب ثقة الغير وقبولهم لسلطته وخضوعهم لها .

حتى يتمكن القائد من استعمال سلطته وبسط نفوذه، لا بد له من قوة تساعد على تنفيذ أوامره ومقرراته .

قوة السلطة :

يحصل القائد على قوته التي تسمح له بتجسيد سلطاته وتنفيذ قراراته من خلال استعمال عدة وسائل يمكن حصرها فيما يلي :

- القدرة على جزاء الآخرين وتشجيعهم عند تنفيذهم لتوجيهاته وأوامره .

- القدرة على معاقبة الذين يعصون الأوامر ولا يحترمون التوجيهات التي يصدرها القائد .

- القوة المعرفية التي تدفع إلى احترام آراء القائد وقبولها والعمل بها لأنها تسمو إلى درجة الحقيقة التي يجب التعامل معها بجدية .

- القوة الشعبية التي يكتسبها القائد نتيجة حسن معاملاته وسداد رأيه، مما يؤدي إلى الاحترام والتقدير وبالتالي نوع من السلطة على زملائه .

- قوة شرعية يحصل عليها القائد نتيجة منصبه ومكانته مما يخول له بحق قيادة الآخرين وبسط سلطته عليهم .

إن أنجع طريقة وأمثلها في قيادة الأفراد، تتمثل في وجود سلطة شرعية لدى القائد تخوله استعمال صلاحيات واسعة إلا أنه لا يلتجئ إليها . بل أنه ينتزع الاحترام والانصياع لأوامره عن طريق كفاءته وسلوكاته ورضى الناس منه مما يكتسبه سلطة تؤدي إلى امتثال الآخرين لإرادته وأوامره ورغباته .

سمات القائد الناجح :

- ليس كل فرد يتحمل مسؤولية يعتبر قائدا ناجحا، بل هناك سمات يجب أن يتحلى بها القائد حتى يكون ناجحا ويمكن تلخيصها فيما يلي :
- مهارات لغوية وتعبيرية تسمح للقائد بتوصيل رسالته وتسهيل اتصالاته مع الآخرين .
- مهارات اجتماعية تسمح للقائد بالحصول على علاقات اجتماعية جيدة مع الأفراد الذين يتعامل معهم .
- ذكاء حاد يسمح له بفهم المواقف واستخلاص العبر ومواجهة المستجدات والتنبؤ بالأحداث من خلال المعطيات المتوفرة .
- التكوين المناسب في المجال العلمي والمعرفي الذي يشتغل فيه، وهو ما يساعده على فهم سير العمل . كما يتدرب القائد على تنمية قدراته القيادية في المجال الاجتماعي من طرق المعاملات والاتصالات وتسيير الافراد والاجتماعات، وهي شروط ضرورية في القيادة الناجحة و اتخاذ القرارات الفعالة .
- ما تقدم نستخلص أن للقائد سمات نفسية يمكن تمييزها عن طريق استعمال مناهج متعددة منها تكوين الحساسية ودراسة الحالات ولعب الأدوار (غيات، 1984، 43 - 48)، وغيرها من الطرق التي تساهم في الرفع من فعالية القرارات التي يتخذها القائد .

اتخاذ القرارات:

لم يبق القائد هو الأمر والنهي الذي يقوم بكل شيء، بفرده،

والذي يعرف كل صغيرة وكبيرة في محيطه، بينما الآخرون ينفذون توجيهاته وتعليماته ويعملون بملاحظاته . بل تعقدت الحياة وتشابكت نواحيها وأصبحت القرارات عادة ما تتخذ بحضور ومشاركة المسؤولين على تنفيذها . بل أن كثيرا من القرارات لا تؤخذ إلا بعد دراسات ومناقشات ومفاوضات مع الجهات المعنية . فحتى في التنظيمات العسكرية المعروفة بقوة وتسلط قادتها، فإن الجيوش المعاصرة تتطلب قادة ذوي معارف وخبرات ويحتاجون إلى استشارة غيرهم من الخبراء في مختلف المجالات التقنية والاستراتيجية . وهكذا لم يبق القائد مستحوذا على اتخاذ القرارات، يتحكم في جماعته ويسيطر عليها ويفرض عليها آراءه . وإنما أصبح القائد جزءا من جماعة العمل، عبارة عن منسق عليه كسب ثقة غيره والحصول على تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة . وهكذا لم تبق القرارات فردية تسلطية وإنما أصبحت جماعية تعكس آراء المجموعة واقتاعاتها . وهكذا فإن المسؤولية تصبح جماعية، يقيم القائد بدوره المحدد كغيره من أفراد الجماعة الذين يقومون بأدوارهم الفروطة بهم داخل الجماعة .

القيادة واتخاذ القرارات بالدول النامية :

رغم تطور العلم في مختلف المجالات، نجد أن فنّ التسيير والتنظيم في الدول النامية عموما، لا زال في صورته التقليدية . إذ أن القائد في هذه الدول عادة ما يحصل على سلطته ونفوذه نتيجة انتمائه العسكري، أو نتيجة انتمائه الحزبية والقبلية . كما تتوقف عملية منح المسؤوليات للأفراد وترقيتهم على مدى ولائهم للسلطات العليا، ومدى ثقة هذه الأخيرة في ولائهم . وهكذا فإن ركود كثير من الاطارات الكفلة في مناصب ثانوية وتهميشها، أدى بكثير منهم إلى هجرة بلدانهم إلى حيث يستطيعون القيام بأدوار في مستوى قدراتهم واستعداداتهم . وهكذا تخسر الدول النامية كثيرا من القيادة الأكفأ، رغم حاجة دولهم لخدماتهم .

أما القرارات المتخذة في الدول النامية فعادة ما تكون نتيجة تسلط القائد أو مجموعة من الأفراد، وتعطى أهمية كبيرة لحماية نفوذ المسؤولين وسمعتهم وتغطية عيوبهم وتغليب المنفعة الخاصة على المنفعة العامة . كل ذلك يؤدي إلى كثرة الاجتماعات وعمقها وكثرة المناقشات البيزنطية، وإصدار قرارات تعسفية، مما يؤدي إلى بقاء غالبيتها حبرا على ورق لكونها لم تعتمد طرقا ديمقراطية شفافة مبنية على أسس علمية ومنطقية بمشاركة أهل العلم والخبرة . وهكذا بقيت القيادة في الدول النامية وطرق اتخاذ القرارات تعاني من نقائص جمة، وهو ما يساهم في تعزيز التخلف بهذه الدول .

خاتمة :

للقيادة دور متزايد في عصرنا، وقد برزت جامعات ومدارس في تخريج مختلف القادة . كما اهتم المسؤولون بأجراء فترات تدريبية دورية لمسؤوليها لتكوينهم على مختلف التقنيات القيادية .
لم تبق المناصب القيادية حصرا على أصحاب النفوذ والجاه، وإنما أصبحت تقنيات ومعارف ومات شخصية يسمي الأفراد إلى تكوينها وتنميتها من أجل إنجاز التنظيمات واتخاذ القرارات الصائبة بطرق ديمقراطية وفعالة .

4- الاتصالات داخل التنظيمات

الاتصالات عملية دينامية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لانجاحها . لا تتوقف آثار الاتصالات عند العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات ، أو بين المشرفين والمنفذين ، وإنما يتعدى ذلك ليؤثر على المهمة الانتاجية وفعالية التنظيم ككل .

يرى محمد على محمد (1985 ، 200) أن " التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال ، طالما أنه أداة نقل المعلومات ، والوقائع ، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات ، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية " .

تتشمل مهمة التنظيم في اتخاذ القرارات بناءً على مختلف الاستشارات والمعلومات المتوفرة من مختلف المصادر ، وإصدار القرارات والتوجيهات إلى الجهات المعنية بتنفيذها والتعرف على رد فعل المنفذين والعراقيل التي تواجههم ، وكلها عوامل تكوّن أساس عملية الاتصالات ، والتي هي بمثابة الجهاز العصبي داخل التنظيم . وقد قيم هورن وليبتون (Horne and Lupton ، 1952) المدة التي يقضيها المسوّرون في عملية الاتصالات من ارسال واستقبال المعلومات ، بأنها تتراوح ما بين 50 و 90 في المائة من أوقات عملهم .

عناصر الاتصالات ووسائلها :

لفهم الاتصالات ، لا بدّ من التعرف على العناصر التي تتكوّن منها عملية الاتصال ، والوسائل التي يمكن تسخيرها في ذلك ، والطرق المتبعة عادة لايصال المعلومات .

لقد اقتبر شانون و ويفر (Shannon and Weaver 5, 1949) نموذجاً لعملية الاتصال من هندسة الاتصالات لتطبيقها في العلم الاجتماعية، وتشمل في خمسة عناصر: ١- المصدر، ٢- المرسل، ٣- الرسالة، ٤- المستقبل، ٥- الوجهة. مما سبق نستنتج ثلاثة عناصر ضرورية كحد أدنى في أي اتصال. يتشمل العنصر الأول في المرسل، ويدخل في ذلك كل من الإنسان والآلة. أما العنصر الثاني فهو المستقبل، ويتكون بدوره من الإنسان أو الآلة أو الاثنين معاً. بينما يتشمل العنصر الثالث في القناة الموصلة من وسائل الاتصال المختلفة. لهذا فإن فعالية الاتصالات بالمؤسسات ترتبط بمدى فعالية هذه العناصر الثلاثة.

تشمل تكنولوجيا الاتصال وقنواته في كل من الهاتف، والآلة الزاقتة، والتلخيص والتلغراف، وأجهزة التصوير، والنسخ التلغرافي، والحاسوب، والتلفزيون المغلق، وغيرها من أجهزة الاعلام والاتصال التي ينصب عليها اهتمام الباحثين لتطويرها. وقد خطت خطوات عملاقة الى الأمام مع انتشار الأقمار الصناعية وأجهزة البث والاستقبال.

يمكن ايجاز طرق الاتصال المتبعة فيما يلي:

- اتصال مباشر مع المسيرين،
- اعطاء تعليمات سريعة،
- تكوين لجان مختلطة،
- تنظيم جمعيات عامة،
- إجراء لقاءات مع الممثلين النقابيين،
- بعث الرسائل،
- استعمال المعلقات والكتابات،
- اصدار نشرات داخلية،
- بث أشراط عن طريق نسق مغلق للتلفزيون،
- بث الأشاعات.

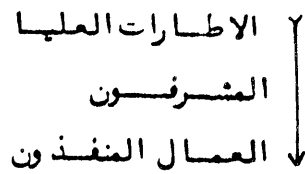
وكلها وسائل وطرق يمكن استغلالها بطرق متفاوتة حسب الحالات والامكانيات المتوفرة، من أجل سهولة الاتصالات وفعاليتها .

اتجاهات الاتصالات:

يمكن حصر الاتصالات حسب اتجاهاتها في أربعة أنماط .

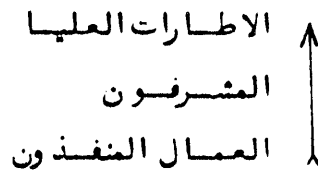
1- اتصالات هابطة : وهي الأكثر شيوعا وانتشارا ، وتكون صادرة عن المديرين والمسؤولين والمشرفين إلى أفراد المستويات الدنيا من السلم الاداري للتنظيم . وتهدف الاتصالات الهابطة خاصة الى نقل الأوامر والتوجيهات والارشادات . وقد حدّد كاتزوكاهن (Katz and Kahn : 1978: 440) أغراض الاتصالات الهابطة فيما يلي :

- 1- توفير التوجيهات والتعليقات الخاصة بالمهام والمهن .
- 2- توفير المعلومات عن عقلنة المهمة .
- 3- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .
- 4- تمدد المرؤوسين التغذية الرجعية عن أدائهم .
- 5- تقديم معلومات ذات طبيعة إديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان .

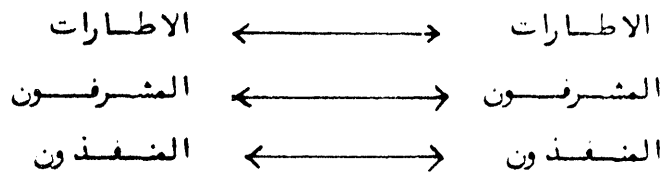


وهكذا نستخلص أن الاتصالات الهابطة تحمل أوامر وتوجيهات ونصائح ضرورية لانجاز المهام الانتاجية . كما أنها أداة نقل التغذية الرجعية اللازمة لتحسين الأدوات والرفع من مردوديتها . إلى جانب ذلك، هناك أفكار إديولوجية تهدف الاتصالات الى ترسيخها لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للتنظيم .

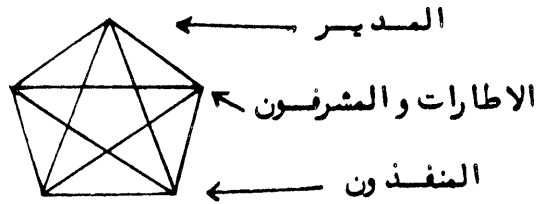
ب - اتصالات صاعدة : وهي الاتصالات التي تصدر عن العمال والنفذيين المتواجدين بأدنى السلم الاداري في اتجاه المسؤولين والاطر داخل التنظيم . لهذا فإن زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها . تحتوي الاتصالات الصاعدة عادة على انشغالات العمال ومشاكلهم المهنية والتطبيقية واقتراحاتهم المختلفة . كما توضح مدى التجارب مع توجيهات الادارة العليا ، فتوفر بذلك التغذية الرجعية اللازمة لضبط العملية الانتاجية والتنظيمية . وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا ، بما يصدر عنه من معلومات . وتعتبر النقاية أحد صور الاتصالات الصاعدة .



ج - اتصالات أفقية : وهي الاتصالات التي تحدث بين أفراد في نفس المستوى الاداري ، مثلما يحدث بين الاطارات أو بين المشرفين أو المنفذين كل على حدة . ويكون ذلك عادة للاشعار والتسيق بين مختلف المصالح والدوائر الإدارية والانتاجية .



د - اتصالات نجمية : وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابهة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة . وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة . وبذلك تساهم في اتصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات .



الاتصالات الرسمية وغير الرسمية :

هناك نوعان من الاتصالات اما رسمية أو غير رسمية . فالرسمية هي تلك التي تحدث عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية . بينما تحدث الاتصالات غير الرسمية بطرق غير مضبوطة وغير مقتصة في النواحي والمقاهي أو بين أفراد جماعة العمل ، بطرق شفوية غير مؤكدة وغير ملزمة . ان عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصالات يؤدي إلى ازدهار الطرق غير الرسمية ، وما يصاحبها من إشاعات وتشويهات للاخبار المنقولة مما يؤدي إلى بروز مشاكل ، أساسها سوء الاتصالات الرسمية . وقد أشار بيدمان (Bedeian : 1984 ، 421) أن للاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة ودقيقة وناجعة . كما أنها تلبي حاجات العمال .

مؤائق الاتصالات:

تعرض الاتصالات داخل التنظيمات إلى صعوبات ومؤائق يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف حسب طبيعتها (تايير، Thayer : 1967).

- مؤائق شخصية : وتشمل في الأسباب الشخصية المعرقللة للاتصال الحسن . قد تكون هذه المعراقيل في صورة ادراكات اختيارية للفرد ، أي أن الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويحببه ويتذكره . بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه ، لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنها لا تعنيه . وبالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها .
- هناك معراقيل شخصية أخرى ، وتشمل في اختلاف كفاءات الافراد وقدراتهم على الاتصال . وهكذا نجد أفرادا يجدون صعوبة في إيصال معلوماتهم إلى غيرهم ، مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة مبتورة .

ب - مؤائق ما بين الأشخاص : وتشمل في الجوالات السائد وسط جماعة العمل . فالجوات المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية ، تؤثر سلبيا على فعالية الاتصال . وقد حدد بيدين (Bedeian ، 1984 ، 424) مؤائق الاتصالات بين الأشخاص في الجوات السائد ، ودرجة الثقة ، والمداقية ، والتشابه بين المرسل والمستقبل .

تتأثر الاتصالات البشرية داخل التنظيم بجوات الثقة السائد في التنظيم . إذ كلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم كلما كان الإتصال ممكنا وسهلا ، بينما تزيد صعوبة الإتصال مع قلة الثقة أو انعدامها . أما النقطة الثالثة بين عناصر الاتصالات ما بين الأشخاص فهي درجة المداقية ، أي أنه كلما كانت درجة المداقية مرتفعة بين الأشخاص موضوع الإتصال ،

كلما زاد الانتباه والادراك وسهل الاتصال والتذكر . أما عدم صداقية أحد عناصر الاتصال فيؤدي الى عدم الاهتمام بمادة الاتصال والخبره وبالتالي الى اهمالها وعدم الاعتماد عليها .

أما النقطة الاخيرة التي تؤثر على فعالية الاتصالات بين الأشخاص فهي درجة التشابه بين المرسل والمستقبل . فكلما كان التشابه كبيرا من حيث السن والمكانة والثقافة والمهنة كلما كان الاتصال سهلا وأكثر فائدة ، بينما تزيد عراقيل الاتصالات مع زيادة الاختلاف بين المرسل والمستقبل .

ج - عوامل تنظيمية : قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية ، ويمكن حصرها فيما يلي :

- اختلاف المكانة : ان اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات ، نتيجة ما قد ينجم عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أوامره ونواهيته نتيجة اختلاف الدرجة العلمية ومدى قدرة العامل البسيط على استيعاب فحوى الاتصالات .

- سلم الاتصال ومداه : يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة وسهولة ، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل والمستقبل . فقد يكون الاتصال بين العامل والمشرف عليه حيث قصر المدى ، وقد يكون الاتصال بين المدير العام والعامل البسيط وهنا يكون المدى واسعا . تتجلى صعوبة الاتصال عند بعد مدى الأرسال عندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة ، فيصعب الحصول على التوضيحات والتفسيرات اللازمة ، لأن ذلك قد يتطلب شهورا من الاجراءات البيروقراطية والاجتماعات ، وخاصة في الدول النامية ، وهو ما يعرقل الاتصالات ودرجة وضوحها .

- حجم الجماعة : لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها .

اذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالامكان تركيز العناية
واستقبال الاستفسارات والرد عليها . بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع
زيادة حجم الجماعة المستقبلية .

ـ مكان المستقبل : لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى استيعابه للمعلومات .
اذ أن العامل وسط ورشة الانتاج قد لا يسمع فعوى الرسالة بتفاصيلها .
كما أن العامل الذي يشتغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال وأقرب
عن طريق مختلف القنوات من شخصية وكتابهة و منشورات ومعلقات وغيرها من
الوسائل ، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين حيث قد تنعدم بعض
وسائل الاتصال الاساسية والضرورية وخاصة المتواجدين بأماكن
ناحية منعزلة .

د ـ عوائق تكنولوجية : تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات
الآخيرة ، وذلك تماثيا مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة
وحاجتها الى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها . من
العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز غير الكلامية
ومدى فعالية قناة الاتصال .

ظهرت صعوبة استعمال اللغة في كثير من حالات الاتصال ، لهذا كان
لا بد من استعمال بعض الرموز غير الكلامية من أصوات وأجسام وأضواء
واشارات ورموز أو غير ذلك من الوسائل المساعدة على التغلب على عراقيل
المحيط من بعد أو ضجيج أو صعوبة التفاهم اللفظي . فكلما زادت هذه
الوسائل المستعملة وضوحا ودقة كلما زادت الاتصالات وضوحا ونجاحا .
كما أن لدرجة تطور القناة الموصلة ـ من خطوط الهاتف وألياف بصرية
أو توكس أو اهلام آلي ، أو غيرها من وسائل الاتصال ـ أثر على فعالية الاتصال .
هذا ما يوضح الفرق في فعالية الاتصال بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة ،
في عصر يمكن نعتة بعصر الاتصال .

بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية :

لقد لاحظ المؤلف من خلال زيارته لمختلف المؤسسات الوطنية الجزائرية ، ومناقشاته المتعددة مع عمالها ومسؤوليها ، أن الكثير منها تعاني من ضعف سيولة الاتصالات وذلك للأسباب التالية :

1- انتشار الأمية : ان انتشار الأمية بشكل واسع وخاصة بالمؤسسات القديمة ، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة ، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات . إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم ، وهجز كثير من العمال عن قراءة الاخبار والتوجيهات المعلقة ، أو المكتوبة على سبورة الاعلانات . كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى نتائج ملموسة في الجمعيات العامة .

2- عدم قيام النقابة بدورها المنوط بها ، إن انتشار الأمية بين العمال ، أدى في كثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين ، وهو ما ينتج عنه ^{عدم} الفهم السليم والكامل لكثير من القضايا المطروحة ، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال . وقد يكون الممثلون من الاطارات المتوسطة ، أو أننا كثيرا ما نجد نوحا من الحاجز النفسي بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون في جدية مساعي ممثليهم . كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن ، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا ، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة . كان ذلك خاصة إبان الفترة السابقة حيث هيمنة الحزب الواحد . كل ذلك يؤثر سلبا على فعالية الاتصالات ودرجة سيولتها .

3- عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات ، رغم أهمية موضوع الاتصالات ، وضرورة العناية بها من أجل الرفع من فعالية التنظيم ، نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعط موضوع الاتصالات حقه من العناية والاهتمام . إذ أن غالبية المحاولات لازالت في بدايتها ، ولم توفر لها الامكانيات الضرورية لانجاحها .

ما تقدم ، نستخلص أن المؤسسات الجزائرية تعاني في غالبيتها من سوء تنظيم قنوات الاتصال وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصالات داخل التنظيم .

شروط الاتصال الفعال :

تكون الاتصالات فعّالة في حالة تركها لآثار إيجابية عند المستقبل ،
وتقبلها منه وتجاوبه معها .
يتميّز الاتصال الجيّد بمجموعة من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي :

- 1 - أن يكون بسيطاً ومفهوماً وواضحاً دون غموض أو تعقيدات لغوية .
- 2 - أن يكون مختصراً ومباشراً .
- 3 - أن يكون نتيجة مشاركة وليس نتيجة سيطرة فرد أو جهة على الآخرين .
- 4 - أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم
ورتبهم في الهيكل التنظيمي .

ليست الاتصالات الناجحة عملية عفوية ، وإنما هي نتيجة خصائص فردية
وكفاءة يمكن الكشف عنها وتميئها لدى أعضاء التنظيم . يرى أرجريس
(Argyris ، 1962) أن الكفاءة تكون متوفرة في الحالات التالية :

- 1 - حين تستطيع الأطراف الاتصال ، وبالتالي تجد المشاكل حلولاً لها ،
- 2 - بطريقة تستمر بها المشاكل محلولة ،
- 3 - دون إلحاق ضرر بالعلاقات .

وهكذا نستخلص أن القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تميئها بتكوين العمال
عامّة والاطارات خاصة ، على تقنيات الاتصال من أجل توضيح الشرح والتبليغ
وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار وتقبل أفكار الآخرين بعيداً
عن الخلفيات والأفكار المسبقة .

يمكن للنقابة المساهمة في تسهيل الاتصالات في حالة التمشيل الحقيقي
للععمال وتوقّر الظروف المناسبة لتأدية مهامها . إذ أن العمال يفهمون مشاكل
العمال أكثر من غيرهم . فهم يتحدثون لغتهم وينزلون إلى مستواهم الفكري والعلمي ،
وهو ما يسهل عملية الاتصال .

إجراءات تحسين الاتصالات:

يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين الاتصالات داخل التنظيم، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل انتشارها.
- تنظيم جمعيات عامة دورياً، هي عادة سنوية، وتعقد كلما دعت الحاجة لذلك. تناقش خلالها قضايا التنظيم التي يسودها الغموض وتحتاج إلى شرح وتوضيحات.
- الاعتماد على المسيرين الأكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات، وتجنيد الأشخاص العدوانيين والمتعصبين لأفكارهم شغل هذه المناصب.
- تسهيل الحصول على التغذية الراجعة والاهتمام بانشغالات العمال والمنفذين، المساعدة إلى المشرفين والمسؤولين، والعمل على تفهيمها والاستجابة لها ما أمكن.
- يمكن الالتجاء إلى استشارة خارجية للمساعدة على التعرف على أي خلل بقنوات الاتصالات داخل التنظيم، وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتمية التنظيم.

خاتمة:

من مسببات كثير من الاضطرابات والمشاكل التي تحدث داخل التنظيمات، سوء التفاهم وسوء قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيمات وفي مختلف درجات السلم الإداري. لهذا يجب تسهيل نقل المعلومات اعتماداً على الطرق الرسمية لتوصيلها. رغم أهمية الطرق غير الرسمية، إلا أنها قد تؤدي إلى انتشار الإشاعات، وما يترتب عنها من تسرب معلومات خاطئة. كما أن سوء الاتصال بين العمال والإدارة يؤدي حتماً إلى سوء العلاقات بينهم، وهو ما يؤثر سلباً على نجاعة التنظيمات ومردوديتها. وهو ما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وارتفاع نسب التغيب وتفشي الصراعات.

5 - الصراع التنظيمي

يعيش العالم مجموعة من التغيرات على مختلف المستويات . يحدث ذلك على مستوى الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض، وداخل الجماعات وبينها، وداخل التنظيمات بين الأفراد والجماعات، وعلى مستوى المجتمعات والأمم والحضارات . إن سرعة التغيرات وارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع وانتشار الديمقراطية، أدوا إلى حق التعبير عن الاختلاف والخلاف، وهو ما أدى إلى بروز الصراعات المهنية بصورة لم يسبق لها مثيل . كل ذلك يوضح الحاجة إلى دراسة الصراعات، والتعريف على أسبابها وانعكاساتها على التنظيمات، وطرق التعامل معها ومواجهتها .

مفهوم الصراع :

تعرف النزاعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم بأنها صراعات . يرى ليكرت وليكرت (Likert and Likert : 1976 ، 7) أنه ينظر للصراعات على أنها نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي ان تحققت، تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء . . بينما يرى مارش وسيمون (March and Simon 1958) أنه يمكن تعريف الصراع بأنه "عرقلة لميكنزمات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة الى ايجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم" .

من هنا نستنتج أن الصراعات تكون عادة نتيجة عدم الرضا عن نتائج القرارات المتخذة، وتناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم . إلا أن هناك كثير من الصراعات التنظيمية، وخاصة في الدول النامية، هي في الحقيقة ناتجة عن أسباب خارج التنظيم . وهو ما يدعو الى الحاجة الى تعريف أكثر اتساعا وشمولية .

إن وجود الصراعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها . يرى تابيا (Tapia : 1980، 139) أن " الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري، وكل تشكيل اجتماعي . فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، كذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا صراعات" و يضيف تابيا (ص 140) أن " الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود " .

كما أن الصّراع قد يساهم في تجديد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للصراع، وهي خسارة للتنظيم . إن الصراع ليس سلبيا في مجمله، لأنه لا يعني العنف والتخشن في مواجهة المواقف في كل الحالات، وإنما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة، لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه . وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة .

من هنا نستخلص أن الصراعات ظاهرة عادية، تساهم في إحداث نوع من التوازن داخل التنظيم، إلا أن عدم التحكم فيها قد يؤدي إلى مشاكل واضطرابات تؤثر سلبيا على سير التنظيم .

مصادر الصراع وأسبابه :

هناك مصادر وأسباب متعددة للصراع داخل التنظيم . فهي إما فردية أو جماعية أو تنظيمية أو اجتماعية .

1 - صراعات فردية : قد تكون الصراعات في أدنى مستوياتها أي بين فردين أو مجموعة محدودة من الأفراد ، لأسباب قد تكون شخصية، وقد لا تكون لأسبابها علاقة بالتنظيم . وإنما تظهر في التنظيم لالتقاء هؤلاء الأفراد في نفس مجموعة العمل . كما قد تكون الاختلافات بين فردين من مختلف

درجات السلم الادابي . كأن يكون الاختلاف بين عامل ومشرف، لأسباب شخصية أو مهنية، دون أن تصل إلى إقحام آخرين في هذا الصراع .
كما أن المعاملات غير المتكافئة داخل التنظيم تؤدي إلى إحباطات . وقد وجد دولايد (Dollard : 1939) علاقة بين الاحباط والاعتداء . فهويرى أن السلوك العدواني غالبا ما يكون ناتجا عن الاحباط، وأن وجود الاحباط يؤدي دائما الى شكل من أشكال الصراع والعدوانية . (Kelly : 1969) .

ب - صراعات جماعية : وهنا قد يكون الاختلاف بين عناصر من نفس جماعة العمل ، نتيجة سوء التفاهم والصراع على النفوذ والسلطة ، أو بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل الجماعة . كما قد يكون الاختلاف بين جماعات العمل المختلفة لتنافسها وتضارب أهدافها . إذ هناك اختلاف في ادراك أفراد الجماعات في ائباعهم لحاجاتهم ، لهذا نجدهم يعانون من حرمان نسبي . إذ أن تقييم رفاهية الفرد لا تكون بصورة مطلقة ، وإنما تكون نسبية ، نتيجة لعدة عوامل ، منها أملاك الآخرين وامتيازاتهم (ميرتون ، Merton : 1957) .

ج - صراعات تنظيمية ، قد يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، كأن يكون بين العمال والادارة أو بين الاطارات المتوسطة والاطارات العليا . كما قد يكون بين مختلف المصالح داخل نفس التنظيم ، كأن يكون الصراع مثلا بين مصلحة الانتاج ومصلحة اختبار الجودة نتيجة الاختلاف حول معايير الانتاج . كما أن الصراعات قد تحدث نتيجة الاختلاف الذي يحدث بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي على مستوى التنظيم ، واتساع الهوة بينهما . يقع الصراع أيضا نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم ، مما يؤدي الى عدم رضا فئات أخرى ، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضاها بمختلف الوسائل والصور المتاحة .

د - صراعات اجتماعية ، قد تتعدى مصادر الصراع وأسبابه حدود التنظيم فتكون جذوره في المجتمع وتنعكس آثاره وامتداداته على التنظيم .

قد تكون أسباب الصراع طبقية ، أي أن طبقة تملك الامكانيات والوسائل وطبقة لا تملك إلا جهد سواعدها ، مما يؤدي إلى الاختلاف والصراع ، ويتمثل عادة في الاختلاف بين أرباب العمل والعمال .

وهكذا تحدث تكتلات ذات دوافع مختلفة . فهي إما على أساس عرقي نتيجة تكتل عناصر وأقليات تدافع عن مصالحها وامتيازاتها . أو تقوم على أساس تكتلات إيديولوجية تدافع عن مذهبها وأفكارها . أو أنها تقوم على تكتلات دينية تدافع عن عقيدتها وتعمل على الرفع من مكانتها وتطبيقها في مختلف مجالات الحياة . أو تكون على أساس الانتماء الحضاري كما هو الحال بالنسبة للفرنسيين والمهاجرين العرب بالمؤسسات الفرنسية . وكلها صور للاختلاف الذي يحدث في المجتمع والذي تكون له انعكاسات ومظاهر للصراع داخل التنظيمات .

هناك أيضا الانتماء القبلي، وخاصة في الدول النامية، وهو سبب لكثير من الاختلافات والصراعات . ففي الجزائر مثلا، أمكن ملاحظة كثير من الصراعات بين مجموعات من العمال لسبب قد يظهر لنا بسيطا، وهو انتماءهم لقبائل مختلفة . وبالتالي ينقسم العمال إلى مجموعات متصارعة تبعا لانتمائهم القبلي . كما قد يرفض مسؤول لسبب وحيد وهو أنه ينتمي إلى قبيلة معينة أو أنه أجنبي عن المنطقة . كما قد يكون العامل أو المسؤول غير مرغوب فيه لأن عاداته وتقاليده غير متماشية مع ما هو سائد في المنطقة (Ghlat ، 1987 ، 1989) .

إلا

ما سبق، نستخلص أنه لا يمكن فهم الصراع داخل سياقه الكامل، بما في ذلك المحيط الداخلي والخارجي للتنظيم، وخصائص علاقات القوة داخل المؤسسة، وأهداف واحباطات الأفراد والجماعات . ليس الاقتصاد والعلاقة بين العمال والمسؤولين هي الأسباب الوحيدة للصراع، بل أن للعوامل الثقافية والاجتماعية والنفسية أهمية لا يستهان بها في هذا المجال .

كيفية التعامل مع الصراع:

لقد وصف كاتز (Katz : 1964) ثلاث استراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع في المنظمات الكبيرة، وتشمل فيما يلي :

- أ - العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة .
- ب - إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع، كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة .
- ج - تغيير هيكل التنظيم حتى نقلل من عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهتها .

أما بليك وموتون (Blake and Mouton : 1964) فقد حددا خمس طرق ممكنة لحل الصراعات القائمة بين المشرفين والمنفذين، وتشمل في الانسحاب، والليونة، والقبول بحل وسط، وإظهار القوة، والمواجهة أي حل المشاكل . وقد وجدوا أن الأفراد والتنظيمات التي تعتمد لدرجة أكبر على المواجهة لحل المشاكل، تكون العلاقات بين أفرادها أكبر نجاعة

وفعالية . نفس النتيجة توصل إليها لورانس ولورش (Lawrence and Lorsch : 1967a ، 1967b) حيث اختبرا استعمال كل من المواجهة وإظهار القوة والليونة كطرق للتعامل مع الصراعات في ستة تنظيمات، وقد استخلصا أن الوجدتين الأكثر فعالية، كانتا تلك التي استعملت فيها طريقة المواجهة إلى حد أكبر مما استعملت في التنظيمات الأخرى .

وقد حدّد وولتون (Walton : 1959) سبعة عناصر للمواجهة الفعّلة :

1 - التحفيز الايجابي المتوازن، وذلك للتأكد أن الجانبين يستفيدان من حلّ الصراع أكثر من استفادتهما من استمراره .

2 - إيجاد توازن بين قسوتي الجانبين، لأنه في حالة عدم التوازن، قد يفتقر القوي بقوته ويرى الصعيّد أنه لا فائدة من البحث عن حلول .

- 3 - إيجاد الوقت المناسب للطرفين لقيامهما بمواجهة المشاكل ، وهو ما قد يسهل عملية البحث عن الحلول المناسبة .
- 4 - إظهار صور الاختلاف والاندماج في خطوات ملائمة، حتى لا تطفئ أوجه الاندماج على الحوار، مما قد يؤدي ^{إلى} تجنب مواجهة المشاكل وبالتالي الفشل في إيجاد الحلول الضرورية لها .
- 5 - تسهيل عملية الانفتاح ، حتى يتمكن المشاركون من الافصاح عن أحاسيسهم وإدراكاتهم ومشاعرهم ، معتمدين في ذلك على بعض المهارات المساعدة على تسهيل الاتصالات بين الأفراد من أجل انجاح الحوار .
- 6 - الرفع من مصداقية إشارات الاتصال نتيجة عدم الثقة في الغير بسبب الصراع القائم . يمكن تدخل طرف ثالث لتوضيح النوايا والرفع من مصداقية الإشارات الصادرة من الطرفين .
- 7 - المحافظة على درجة مثلى من التوتر، لأنّ قلّة التّوتر أو انعدامه قد يؤدي الى غياب الرغبة في التغيير . كما أن كثرة التّوتر قد تؤدي إلى مشاكل وفقدان الرغبة في العمل .

وقد استخلص بورك (Burke : 1970 ، 133) ثلاثة عشر مبدأً لحل المشاكل بين المشرفين والمنفذين ، من خلال مسح نظري لهذا الموضوع . لقد كانت في غالبيتها مشابهة لعناصر وولتون ، وقد رأى ضرورة فهم الصراع أو المشكل من وجهة نظر الفرد الآخر . لهذا يجب القبول بالآخر والاعتراف بالمنطق الواقعي أو الشرعي كمنطلق للحل .

إن تعقد أسباب الصراعات وتشابكها جعل عملية حلها تتطلب مهارة ولياقة وصبرا وحنكة . لهذا نشعر أننا لازلنا في حاجة الى بحوث معمقة لفهم الصراع وأنجع الطرق لحله .

بعض التدخلات المساهمة في حل الصراعات:

هناك عدة مستويات للتدخل والعمل على حل الصراع وذلك حسب قوته ومدى ضرورة الاستجداء بأطراف خارجية للمساهمة في حله. فقد تستغل القنوات العادية المتوفرة داخل التنظيم، أو يجند أفراد للتفاوض المباشر مع الطرف الآخر. وقد يضطر التنظيم إلى الاستعانة بوسيط يعمى إلى الصلح وحل المشاكل، أو الالتجاء إلى مكاتب الدراسة للاستفادة من خبرتها في هذا المجال.

1- استعمال القنوات العادية: بكل تنظيم إدارة تسهر على مواجهة المشاكل والعمل على حلها، وهي عملية روتينية يقوم بها كل مسؤول بالمؤسسة. لهذا يمكن استغلال الامكانيات والطرق والقنوات المصوغة لهذا الغرض وتشيطها للقيام بدورها المنوط بها لمواجهة المشاكل والصراعات في مهدها، وذلك قبل القيام باجراءات إضافية أو استثنائية.

2- المفاوضات: بعد أن تعمل الصراعات والاختلافات إلى مرحلة أكثر تطوراً، يضطر الإدارة إلى تفويض أفراد للنيابة عنها في التفاوض مع الجهات الأخرى. وهنا تستعمل مجموعة من الضغوط من تشديد وتحذير وهدوء أو تسويات، وكلها طرق للضغط على الطرف الآخر. يرى تايا (Tapia: 1980: 147) أن المفاوضات تمر عبر ثلاث مراحل: جرد نقط الاختلاف، الاعتراف بإمكانية التفاهم، والحل المؤقت أو النهائي.

3- الوسيط، وهو تدخل فرد أو مجموعة أفراد محايدين ومقبولين من كلا الطرفين، للوسيط بينهما والعمل على إيجاد نقط التفاهم، التي قد تقتربهما إلى حل مرض للجميع.

4- المستشارون، وينتمون عادة إلى مكاتب مستقلة للدراسة والبحث، ويهتمون بتبينة التنظيمات، منتهجين في ذلك طريق الدراسة والبحث العلمي. وهكذا يقدمون على المشاكل ويقدمون الاقتراحات للحلول المناسبة، كعلاج للاخلل الموجود في هيكل التنظيم، أو في طرق مواصلاته والمساقي الحالية، التي أدت إلى مشاكل داخل التنظيم.

خاتمة :

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك
خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والانسانية . مع
ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها
ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة، وليست كلها مساوي،
بل أن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله و دفع عجلة
التغيير والتكيف إلى الأمام . بينما يؤدي انعدام المراع بالتنظيم إلى
الجمود والخمول . لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه
والتحكم في طرق مواجهته .

الباب الثالث

مواجهة التغيير وتنمية التنظيم

6 - التغيير التنظيمي

7 - تنمية التنظيم

6 - التنفيس والتنظيمي

كس شيء في التنظيم بتغيره وخاصة في السنوات الاخيرة حيث الاكتشافات وحادثة الضائقات، اذ أن البقاء للأصلح . يحدث التغير لمواجهة التغيرات المختلفة بالمحيط ، سواء كانت هذه التغيرات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية . بالرغم من مشاكل التغير التنظيمي ، إلا أنه يهدف إلى الرفع من فعالية التنظيمات ويحتم علينا تصميم تنظيمات تعتمد في وجه التحديات المختلفة .

أهداف التغير التنظيمي :

بالإضافة إلى الأهداف المعلنة لأي تغير تنظيمي والتي تشمل ^{عادة} في الارتفاع والزيادة في الإنتاج والانتاجية، هناك هدفين آخرين وهما

- 1- التغير في الطريقة التي تكيف التنظيمات بموجبهها مع المحيط الخارجي .
- 2- تغييرات أنماط سلوكيات العمال حتى تكيف مع الظروف المتغيرة .

ان عدم قدرة التنظيمات التحكم في محيطها الخارجي يحتم عليها اجراء تغييرات تنظيمية حتى تتمكن من مواجهة التغيرات التكنولوجية والضائقة العادية وخاصة في الدول الرأسمالية . كما يساعد ذلك على مواجهة الاجراءات والقوانين الحكومية ، وحاجات المجتمع ومتطلباته .

يمكن للتغير أن يكون في شكلين . فهو إما تغير استجابي ، أي استجابة لعوامل محيطية ، اضطررت التنظيمات الى الاستجابة لها . أو أن التغير تنبؤي ، أي أنه سبق الاحداث استعدادا لها لهدف التأثير على مجرياتها .

ان كان التغيير الشاق من التغيير التنظيمي أكثر صعوبة، إلا أنه أكثر فعالية، حيث يسهل التنظيم الأحداث عوض انتظار حدوثها للتأثير بها .
 إن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها لكي تتطابق مع أهداف التنظيم . يرى بيدلين (1984: Bodlian) أن التنظيمات، كما هو بديهي، مسيرة من طرف كائيات بشرية، وليس من طرف آلات. أما جرينير وبارنر (1970: Greiner & Barne) فيريان أن "أي تغيير تنظيمي مهما كان نحوه سواءً عن طريق تصميم هيكلية جديدة، أو عن طريق برامج تكيفية، هي في الأساس محاولة دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة وخلفية وقواعد تنظيم العلاقة بين بعضهم البعض . لهذا يجب إيجاد أنماط من السلوك متاسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية التنظيم ضرورة .

مقاومة التغيير:

رغم أن التغيير ظاهرة عالمية لا يمكن تجنبها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة متوازنة . إذ أن مقاومة التغيير رد فعل عاد لمقاومة التغيير ايجابيات عنها دفع المسؤولين الى التحمل في تنفيذ التغيير وزيادة التفكير في ضرورته . غالبا ما يجهل المسببون أسباب المقاومة . وفيما يلي أربعة أسباب تساهم على فهم دوافع المقاومة .

أ- ارتباط بالاعتبار الذاتي : يقام العمال التغيير في حالة اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الافراد المعنيين بالامر يهتمون بأنفسهم فقط، ونادرا ما يفكرون في النفعة العامة للتنظيم التي تترتب عن التغيير . وفيما يلي قائمة، أمدها بيدلين (1984: Bodlian) تمثل الاهداف الشخصية التي غالبا ما تؤدي الى

المقاومة في حالة الشعور بتهددها .

- 1- السلطة : السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي .
- 2- التقدير : الزيادة في المدخول أو ما يشبه ذلك .
- 3- التقدير : الاحترام والقبول من طرف الآخرين .

- 4- درجة الجهد المبذول : تجنب الظروف التي تتطلب مجهودا أكبر .
- 5- الامن : السقاية ضد الخسارة في القوة الشخصية ، والمقام أو العاقول .
- 6- الكفاءة المهنية ، الاحترام من طرف مجموعة العمل لسبب المعرفة وانتحكم التنسي .

ب- قلة الفهم والثقة : ~~بملاء~~ ~~العمال~~ ~~يميل~~ ~~الناس~~ ~~إلى~~ ~~المقاومة~~ ~~عند~~ ~~عدم~~ فهمهم للهدف وميكانزمات وانعكاسات التغير المظهر . يحدث هذا خاصة عند انعدام الثقة بين الاطراف المشروطة في تقديم المشروع واعطاء اقتراحات التعديل . ان تشويه المعلومات الناتج عن عدم الثقة والشك ، يؤدي الى عدم فعالية الاتصالات وفشل التغير . لهذا يجب أن تخلق ظروف مناسبة وسليمة بحيث أن العمال لا يقاومون التغيره فقط نتيجة خوف المستقبل الذي سوف ينتج عن التغير .

ج- اختلاف التقييمات : تكون مقاومة التغير عندما يختلف الأفراد الساهمون في التنظيم حول تقييمهم للصاريف والأرباح الناتجة عن التغير المقترح . ان الاستجابة لمحاولة التغيره كلما كان السواقع تكون لها علاقة بزيادات نظر المجموعات المختلفة ، وتوقعاتهم حول طبيعة الانعكاسات على التنظيم كله . يكون هناك اختلاف في التقييم عندما تكون المعلومات عن التغير غير دقيقة . وهناك يظهر جانب ايجابي للمقاومة ، لأنها تساعد على دفع المدخلين للتحري والبحث عن المعلومات الكاطة والدقيقة ، واعادة الحسابات والتحليلات ، حتى تتوحد التقييمات والتوقعات .

د- انخفاض مستوى التسامح مع التغير : لقد ~~تعد~~ ~~تتلا~~ ~~مع~~ ~~الأجلاء~~ ~~للمقاومة~~ ، ~~التغيره~~ يمكن للمقاومة أن تكون نتيجة قلة التسامح مع التغير . للأفراد قابليات متفاوتة لتقبل التغير . ان الجهل بما سينجر عن التغير قد يؤدي الى تعديد مبالغ

كثير من العمال . وهناك أفراد يقاومون التغيير رغم أنهم مقتنعون بأهميته، حيث يخافون من عدم القدرة على تعلم المهارات الجديدة، والتخوف من الظروف الجديدة للعمل .

مواجهة المقاومة :

لقد تحدثنا عن أسباب مقاومة التغيير، فما هي الطرق والاستراتيجيات المساعدة على مواجهة المقاومة وتسهيل عملية انجاح التغيير التنظيمي .

1 - التربية والاتصالات: تهدف هذه الطريقة الى توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الملابس والنقط الغامضة . كل ذلك يساهم في توضيح الرؤيا وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير التنظيمي .

2 - المشاركة في تخطيط التغيير: احسن طريقة لازاحة أي التباس أو غموض في نوايا المسؤولين هو اشارك العمال في الاعداد لمطية التغيير والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلاتهم وتقديم تحفظاتهم وشرحها وطرح اقتراحاتهم ومناقشتها وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في التنظيم، وهو ما يسهل اجراء التغييرات التي تكون في صالح التنظيم .

3 - الوقوف الى جانب المعنيين بالتغيير: تشمل هذه العطية في أخذ انشغالات المقاومين بعين الاعتبار ومساندتهم والقيام بالاجراءات الضرورية لطمأنة العمال الذين تسهم عملية التغيير وتقديم المساعدة والساندة لهم، من تسهيل تكيفهم واندماجهم في التنظيم الجديد والظروف المستحدثة . إن شعور العمال باهتمام الادارة بهم واقتناعهم بعدم تخليها عنهم، يساهم في طمأنتهم وتسهيل قبولهم للتغيير وتكيفهم معه .

4 - تفاوض التغييرات؛ يمكن إجراؤها مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزمع إجراؤه والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق واجراءات من أجل الوصول الى حل وسط مرصرا لجميع أطراف التنظيم .

5 - المناورة ؛ عند فشل الطرق الاخرى الهادفة الى مساعدة العمال واقبالهم بقبول التغيير التنظيمي ، كثيرا ما يلجأ المسؤولون الى طرق مانسوية من أجل تمرير مشاريع التغيير وفرضها في الواقع ومرصرا الامر الواقع على العمال . وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء اليها الا في حالات الضرورة القصوى ، لان عدم اشراك العمال في صيرورة التغيير ورضهم له كقيد لا يحد من افعالهم لدى العمال وعطهم على انفسهم .

خاتمة :

يعتبر عصرنا بحق عصر التغييرات . تغييرات اجتماعية وسياسية وثقافية وتنظيمية . وما التحولات التي عرفتها الدول النامية بعد استقلالها من دول الكتلة الشرقية بعد انحسار الشيوعية عنها وما ترتب عن ذلك من تغيير في نظم العمل والادارة والسير ، الا أمثلة عن حجم التغيير التنظيمي الذي يعيشه يوميا في مختلف مجالات الحياة .
يميل كثير من الناس الى السركون الى المألوف وعدم المعاصرة من تحول المجهول ، مما يؤدي الى مقاومة التغيير . لهذا يجب اتباع طرق علمية مدروسة من أجل احصاء التغيير التنظيمي والحصول على رضى أعضاء التنظيم .

هـ
ل
ار ت

4 - تفاوض التغييرات: يمكن إجراء مفاوضات وتبادل الآراء حول التغيير المزمع إجراؤه والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طريق واجراءات من أجل الوصول الى حل وسط مرصرا لجميع أطراف التنظيم.

5 - المناورة: عند فشل الطرق الأخرى الهادفة التي مساندة العمال في قبول التغيير التنظيمي، كثيرا ما يلجأ المسؤولون الى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير وفرضها في الواقع ومرصرا لأمرا الواقع على العمال. وهي طريقة يجب تجنبها وعدم اللجوء اليها إلا في حالات الضرورة القصوى، لان عدم اشراك العمال في صيرورة التغيير ورصمهم له كفيلا يائسدا أحيانا لى لدى العمال وعطهم على اقتباله.

خاتمة:

يعتبر عصرنا بحق عصر التغيرات، تغيرات اجتماعية وسياسية وثقافية واسعة وتنظيمية. وما التحولات التي عرفتها الدول النامية بعد استقلالها من الكلفة الشقية بعد انحصار الشهوية عنها وما ترتب عن ذلك من تهريب نظم العمل والادارة والسير، إلا أنثلة عن حجم التغيير التنظيمي الذي يحسه يوسيا في مختلف مجالات الحياة. يميل كثير من الناس الى الركون الى المألوف وعدم المعاصرة في تحول المجبول، مما يؤدي الى مقاومة لتغير. لهذا يجب اتباع طرق علمية دقيقة من أجل اسحاح التغيير التنظيمي والحصول على رضى أعضاء التنظيم.

ت
ل
هـ
ل
م

بدأت الاهتمامات بتنمية التنظيم، ك مجال دراسي مستقل، سنة 1946 من خلال أعمال السيكولوجي الشكلي كورت لوين (Kurt Lewin) ومساعديه بمركز بحوث دينامية الجماعة، بالمعهد التكنولوجي لـ "مانشوساتس" (Massachusetts Institute of Technology) (Williams, 1978, 383).

لقد وجدت التنظيمات صعوبات متزايدة في مواجهة التغيرات السريعة التي تحدث في المحيط، مما أدى الى مواجهة صعوبات وعراقيل في تحقيق أهدافها . كل ذلك أدى الى بروز تنمية التنظيم ك مجال علمي يهدف الى توفير الحلول المناسبة للتنظيمات في مواجهة محيط دائم التقلب والتغير .

تعريف مجال تنمية التنظيم:

تنمية التنظيم منهجية مخططة ومتسقة للتكيف مع التغير، تعتبر التنظيم ككل متكامل . يرى بنيس (Bennis , 1969, 2) أن " تنمية التنظيم هو جواب للتغير، وهو عبارة عن استراتيجية تروية معقدة، تهدف الى تغيير الاتجاهات والقيم وهيكل التنظيمات بحيث تستطيع التكيف أفضل مع التكنولوجيا الجديدة والأسواق والتحديات والسرعة المتزججة للتغير نفسه :

للأفراد بأي تنظيم طرقهم الخاصة في الحياة، لهم تنظيماتهم غير الرسمية، لهم هيكلهم التنظيمي وأهدافهم المشتركة . هذه الثقافة من معتقدات واتجاهات هي جزء لا يتجزأ من شخصياتهم الفردية داخل التنظيم . يحب الناس استقرار أمورهم في الحياة، إلا أن التغيرات التكنولوجية والتنظيمية تشوش هذا الاستقرار . وهكذا فإن تنظيم الانساق يتزعزع ، مما يؤدي الى مرحلة من القلق والصراعات والخوف من المستقبل وانعدام الامن المهني .

فالموقف الاجتماعي - التقني الجديد يحتاج إلى إعادة ترتيب التنظيم،
معتقدات وثقافة تنظيمية جديدة، وعلاقات بشرية ملائمة، وهو ما
تسمى تنمية التنظيم التي تحقيقه (غبات، Ghilat: 1979، 60) .

أهداف تنمية التنظيم:

يهدف مجال تنمية التنظيم إلى تحقيق عدة أهداف، يمكن حصر أهمها
فيما يلي :

- تهدف إلى الزيادة في فعالية التنظيمات من خلال إعادة تنظيمها .
- تحاول خلق محيط مناسب ومرجع للعمل بعد مرور التنظيم بمرحلة من
القلق وانخفاض الروح المعنوية .
- توفر فرصاً لأعضاء التنظيم لتحديد علاقاتهم بالعمل وبالتنظيم
وبالمحيط ككل .
- تحاول خلق جو من الثقة بين الأفراد والجماعات أعلى وأسفل
الهيكل التنظيمي على السواء .
- تهيئ الظروف للفتح على حل المشاكل عبر التنظيم بحيث تواجه
المشاكل وتوضح الاختلافات سواء داخل جماعات العمل أو بينها .
- وخلاصة القول، فإن تنمية التنظيم تؤثر إيجابياً على نتائج التغيير
التكنولوجي والتنظيمي، عن طريق خلق جو من التفاهم والتعاون والثقة
بين أعضاء التنظيم، دون اعتبار لمكلفتهم وموقعهم من الهيكل التنظيمي .

خطوات التدخل في تنمية التنظيم:

رغم اختلاف خطوات تنمية التنظيمات من تدخل الى آخر، إلا أن هناك اتفاق شبه تام على الخطوات التي يمكن اتباعها، و تتمثل في التحري، التشخيص، وضع برنامج التدخل، التدخل النموذجي، ثم التوسع (موران Morin : 1980، 153).

1 - التحري : و تتمثل في الاتصال بأكبر عدد من الافراد الذين لهم علاقة بالمشكل التنظيمي المهتم بدراسته، بما في ذلك المسؤولين والموظفون والمشرفون والمنفذون . تهدف هذه المرحلة إلى تحديد أهداف التغيير، وواقع العلاقات بين مختلف المصالح، والتعرف على نظرة المعنيين بالأمر إلى واقع المشاكل المطروحة، وإلى تصورهم للتغيرات الواجب إحداثها، والحوافز والحواجز التي يمكن استغلالها لتحقيق الهدف من التغيير المرغوب فيه . كما يتعرف المتدخل في هذه المرحلة على أهداف كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي ونقط اختلافهما والتقاءهما . لتحقيق هذه الأهداف، تستعمل الملاحظات المباشرة والمقابلات والاستمارات كطرق لجمع المعطيات .

2 - التشخيص: بعد الانتهاء من المرحلة الاولى، يكون بإمكان الباحث التعرف بدقة على مشاكل التنظيم وإيجابياته وسلبياته . وهنا يجب شرح النتائج المتوصل اليها للمسؤولين واقناعهم بأهمية النتائج المحصل عليها وجدوى تنفيذ المشروع من أجل تقويم النقائص المشخصة .

3 - وضع برنامج التدخل :من خلال المعطيات المتوفرة والمعلومات المحصل عليها، يقوم المتدخل بوضع خطة واضحة ودقيقة، يهدف من ورائها إلى تنمية التنظيم وتجسيد التغيرات والاصلاحات المرغوبة . وفي هذه المرحلة أيضا، يحاول الحصول على نوح من الاجماع على خطته بين المسؤولين والعمال الذين يشملهم التغيير، لأنه يصعب عليه تحقيق هدفه دون قبول أعضاء التنظيم لمخططه، وتعاونهم معه .

4 - التدخل النموذجي : يختار المتدخل في هذه المرحلة - حسب المعلومات المحصل عليها - مهلحة يبدأ فيها تنفيذ مهمته . وهنا يستعمل الطرق والتقنيات المستعملة في تنمية التنظيم ، ومنها اجتماعات المناقشة ، مجموعات العمل ، حلقات دراسية وتكوينية ، مفاوضات من أجل تحديد علاقات جديدة للعمل ، دراسة الحالات ، وغيرها من الطرق المتوفرة ، والتي يمكن الاختيار منها حسب خصوصيات التنظيم ومهارات المتدخلين .

5 - توسيع التدخل : يقوم المتدخل في هذه المرحلة بتوسيع عمله ليشمل مصالحيه ودوائر أخرى ، مستفيداً من خبرته التي يكون قد اكتسبها من خلال تعامله مع أعضاء التنظيم في المراحل السابقة . وبهذا يدخل أهم مرحلة وأخطرهما في عملية تنمية التنظيم .

6 - مرحلة التقييم : إلى جانب المراحل التي سبق ذكرها ، هناك عملية التقييم ، وهي مرحلة تمدنا بالمعلومات عن مدى نجاح عملية التدخل ، وذلك لتحسين فعالية ومردودية التدخلات المستقبلية عن طريق تعزيز العمليات والإجراءات الإيجابية ، وتجنب العمليات الفاشلة والعمل على تعديلها والرفع من فعاليتها .

بعض مجالات تنمية التنظيم ،

من خلال جرد نظري للبحوث التي نشرت في تنمية التنظيم ، صنف جولمبيوسكي وآخرون (1982 ، 1989 ، Colombiowski et al.) تصميمات التدخل المستعملة ، رغم اختلافها وتنوعها ، إلى ما يلي : نشاطات تحليل الصيرورة ، نشاطات بناء المهمة ، نشاطات التشخيص ، نشاطات الوساطة ، نشاطات بناء الفريق ، نشاطات بين الجماعات ، نشاطات تقنية - هيكلية ، وبناء أو تجديد النسق . وهكذا تهدف تنمية التنظيم إلى الرفع من فعالية عدة جوانب ومجالات من التنظيم ، وفيما يلي توضيح لبعضها .

1 - التشخيص، ويعتمد على تحليل المهام واستعمال أدوات جمع المعطيات النفسية والسلوكية كالمقابلات وسبر الآراء والاستمارات. وهكذا يكون التشخيص هو القاعدة التي تبنى على أساسها كل عمليات التدخل لتنمية التنظيم.

2 - بناء المهارات؛ تعتمد تنمية التنظيم على العلاقة الموجودة بين تقديم المعلومات والتوجيهات، والحصول على ردود الأفعال. من أجل نجاح هذه المهمة، لا بد من تمكن الزبون من بعض المهارات كحسن الاستماع ووضوح التعبير والتحكم في الحوار والمناقشة والقبول بهما لحل الخلافات الطارئة. لهذا فإحدى المهام التي يجب تجسيدها هي تنمية مهارات الاتصال لها من أثر إيجابي على تماسك التنظيم.

3 - بناء الفريق؛ ويهدف إلى تحسين فعالية وأداءات الأفراد الذين يعملون معا في جماعة. حيث يوجه الاهتمام إلى تحسين العلاقات بين الأفراد ورفع القدرة على التفاهم والتعاون، من أجل الزيادة في تماسك الفريق، وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم.

4 - لقاءات المواجهة؛ وتهدف إلى حل الصراعات بين العمال والإدارة أو المشرفين، عن طريق المواجهة لحل المشاكل المطروحة، عوض الإبقاء على التوترات وتجنبها. وبهذه الطريقة يمكن حل المشاكل من جذورها والقبول بمناقشتها، وبالتالي العمل على تنقية الأجواء. ويتشمل دور المتدخل هنا في تهيئة الظروف المناسبة، مما يزيد من احتمالات نجاح المواجهة.

5 - تجديد أو بناء النسق؛ ويهدف إلى تحقيق تغيرات معقولة في مناخ التنظيم وقيمه، معتمدين في ذلك على تنمية وبناء جوانب معزلة ومختلفة من التنظيم والتي تؤدي في مجملها إلى تجديد أو بناء نسق متكامل، حسب المتطلبات النظرية والتطبيقية.

واقع تنمية التنظيم في الدول النامية :

تعتبر تنمية التنظيم من المجالات العلمية الحديثة التي ظهرت الى الوجود في الدول الغربية لمواجهة التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، وتسهيل عملية التكيف لمسايرة هذه التغيرات .

أما في الدول النامية، بما في ذلك العالم العربي، فنجد هذا المجال مهملاً . ففي الجزائر مثلاً، ورغم التغيرات والتعديلات التي أجريت على طرق التنظيم والتسيير، حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث، إلى التسيير الذاتي، إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات ثم استقلالية المؤسسة . إلا أنها رغم ذلك، لم تستعمل أي طريقة علمية لتنمية التنظيمات ومساعدة العمال على مسايرة هذه التغيرات . لقد اعتمدت السلطات على الهياكل الحزبية، والتي استغلت الاصلاحات لأهداف سياسية ودعائية . وقد اعتمد المسؤولون الحزبيون على الخطاب الادبيولوجي والعاطفي، وغيرها من الطرق العقيمة واللاعلمية لتقديم التغييرات في طرق الإدارة والتسيير، وهو ما يشرح - في رأيي - فشل كثير من المشاريع التي تدخل فيها الاحزاب السياسية كبديل لأهل العلم والاختصاص، سواء من حيث الإعداد أو الشرح أو التنفيذ .

هذه الصورة تتكرر عادة في الدول النامية التي تعتمد على الخطاب السياسي والعاطفي في اختيار مبادئ التسيير وشرحها وتنفيذها . كما أن اختيار أفراد يؤمنون بالفكر السياسي الذي تصدر عنه القرارات - سواء حقاً أم تلقاً - للإشراف على تقديم الاصلاحات، يؤدي عادة الى صعوبة تقديم الانتقادات وإحراق نقاشات بناءة .

لقد حان الأوان للتخلي عن الطرق التقليدية العتيقة، واعتماد طرق علمية في تنمية التنظيمات . كما يجب تهنيء الظروف المساعدة على الحوار والمناقشة وكسب ثقة المتعاملين باختلاف أفكارهم ورتبهم . يكون ذلك عن طريق الاقناع والفهم والاقناع بعيداً عن كل الضغوط .

خاتمة

إن التغييرات المتكررة والمفاجئة التي تتعرض لها التنظيمات، تساعد على تعميق التناقضات والصراعات داخل التنظيمات . لهذا يتحتم علينا استعمال طرق علمية لحل المشاكل البشرية والتنظيمية، عن طريق التعاون مع الاطارات والعمال للحصول على ثقتهم والتزامهم بتنفيذ التغييرات الضرورية وإنجاحها . هذا ما تهدف "تنمية التنظيم" إلى تجسيده عن طريق تطبيق منهج علمية ومدروسة، من أجل الزرع من فعالية التنظيم وزيادة من تعاون أعضائه .

على الدول الثامية أن تعتمد طرقا علمية في تنمية مؤسساتها وحل مشاكلها، وتجنب الطرق التي تعتمد على الارتجال أو الاكراه في مجالات الادارة والتسيير، لأن هذه الطرق أصبحت عتيقة وقد أثبتت فشلها .