



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد درايعية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في السلوك التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر

تخصص: ادارة اعمال

اعداد الدكتور : بن عبيد عبد الباسط

الموسم الجامعي : 2025 - 2026



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد درايعية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في السلوك التنظيمي

موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر

تخصص: ادارة اعمال

اعداد الدكتور : بن عبيد عبد الباسط

الموسم الجامعي : 2025 - 2026

المحتويات

1 مقدمة

المحور الاول : مفهوم السلوك التنظيمي 2 - 13

1- مفهوم السلوك التنظيمي :

1-1- مفهوم السلوك

1-2- خصائص السلوك الانساني

1-3- تعريف السلوك التنظيمي

2- اهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

2-1- اهمية السلوك التنظيمي

2-2- اهداف السلوك التنظيمي

3- مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحدداته

2-1- اهمية السلوك التنظيمي

2-2- اهداف السلوك التنظيمي

4- تحديات السلوك التنظيمي

المحور الثاني : الشخصية و السلوك التنظيمي 14 - 18

- مفهوم الشخصية

1-1- تعريف الشخصية :

1-2- اهمية الشخصية :

1-3- محددات الشخصية :

2- مكونات الشخصية

2-1- النواحي الجسمية

2-2- النواحي العقلية والمعرفية

2-3- النواحي المزاجية

2-4- النواحي الأخلاقية

المحور الثالث : الاتجاهات والقيم 19 - 25

1-2- أهمية دراسة اتجاهات الافراد في العمل

2- مكونات الاتجاه:

1-2-1-العنصر الفكري (الإدراكي):

2-2-العنصر العاطفي:

2-3-العنصر السلوكي:

3- خصائص الاتجاهات:

ثانيا :- القيم

1- مفهوم القيم

1-1- تعريف القيم:

1-2- مكونات القيم :

2- الفرق بين القيم والاتجاهات

المحور الرابع : الدوافع والحوافز 26 - 36

اولا: - الدوافع

1- مفهوم الدافعية :

1-1- تعريف الدافعية

2- اصناف الدوافع

2-1- الدوافع الفطرية:

2-2- الدوافع المكتسبة:

2-3- الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

2-4- الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

3- نظريات الدافعية:

ثانيا :- الحوافز

1- مفهوم الحوافز

1-1- تعريف الحوافز

1-2- اهمية الحوافز :

- 2-انواع الحوافز
- 2-1- الحوافز المادية
- 2-2- الحوافز المعنوية
- 3- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
- 4- شروط نجاح الحوافز

5- المحور الخامس : الإدراك والتعلم 37 - 44

- اولا : - الإدراك
- مفهوم الإدراك
- 2 - مراحل عملية الإدراك
- 3 - العوامل المؤثرة في الإدراك
- 4 - اثر الإدراك على السلوك والاتجاهات
- ثانيا : - التعلم
- 1-مفهوم التعلم
- 1-1-تعريف التعلم
- 1-2-- خصائص التعلم :
- 2- النماذج الرئيسية للتعلم
- 2-1-النموذج التقليدي :
- 2/ نموذج الأثر :
- 3- مبادئ التعلم:
- 3-1: المبادئ النفسية:
- 3-2 : المبادئ التنظيمية:
- 3- عوامل التعلم

المحور السادس : الرضا الوظيفي 45 - 56

- 1-: مفهوم الرضا الوظيفي
- 1-1-تعريف الرضا الوظيفي
- 2- 2- محددات الرضا الوظيفي .

- 3- أساليب قياس الرضا الوظيفي:
- 4- نظريات الرضا الوظيفي.
- 5-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

المحور السابع : ادراة ضغوط العمل 62 – 57

- مفهوم ضغوط العمل
- 1-1-تعريف ضغوط العمل
- 2-1: أنواع ضغوط العمل
- 2- مراحل ضغوط العمل وأثارها
- 1-2: مراحل ضغوط العمل
- 2-2: أثار ضغوط العمل

المحور الثامن : الصراع التنظيمي 71 – 63

- 1-مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- اسباب الصراع التنظيمي
- 3- أنواع الصراع التنظيمي
- 4- مراحل الصراع التنظيمي
- 5- استراتيجيات الصراع التنظيمي

المحور التاسع التغيير التنظيمي 84 – 72

- مفهوم التغيير التنظيمي
- 1-1 تعريف التغيير التنظيمي
- 2-1 خصائص التغيير التنظيمي
- 3-1 اسباب التغيير التنظيمي
- 2- ابعاد و انواع التغيير التنظيمي
- 1-2- ابعاد التغيير التنظيمي
- 2-2 انواع التغيير التنظيمي
- 3- متطلبات التغيير التنظيمي

- 4- مراحل التغيير التنظيمي
- 5- مقاومة التغيير التنظيمي
- 6-التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي
- 7-تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة

المحور العاشر التعلم التنظيمي 85 – 89

- 1- مفهوم التعلم التنظيمي
- 1-1 تعريف التعلم التنظيمي
- 1-2 : أهمية التعلم التنظيمي
- 1-3 خصائص التعلم التنظيمي
- 2- أنواع التعلم التنظيمي
- 3- أبعاد التعلم التنظيمي
- 4- آليات التعلم التنظيمي

المحور الحادي عشر: سلوك المواطنة التنظيمي 90 – 95

- 1-مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي
- 1-1-تعريف سلوك المواطنة التنظيمي
- 1-2-اهمية سلوك المواطنة التنظيمي
- 2-خصائص وابعاد سلوك المواطنة التنظيمي
- 2-1-خصائص سلوك المواطنة التنظيمي
- 2-2-ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي
- 3- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمي
- 4- عوائق سلوك المواطنة التنظيمية
- 5- النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمي (إيجابيات _ سلبيات)

المحور الثاني عشر : الالتزام التنظيمي 96 – 102

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 1-1- تعريف الالتزام التنظيمي

- 1-2 أهمية الالتزام التنظيمي.
- 1-3 خصائص الالتزام التنظيمي.
- 1-4 مداخل الالتزام التنظيمي
- 2- أنواع الالتزام التنظيمي
- 3- أبعاد الالتزام التنظيمي
- 3- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

المحور الثالث عشر : الابداع التنظيمي 103 - 111

- 1- مفهوم الإبداع التنظيمي
- 1-1- تعريف الإبداع التنظيمي
- 1-2- أهمية الإبداع التنظيمي
- 1-3- خصائص الإبداع التنظيمي
- 2- مستويات الابداع التنظيمي
- 3- عناصر الابداع التنظيمي
- 4- مراحل الابداع التنظيمي
- 5- نماذج الابداع التنظيمي

المحور الرابع عشر: التطوير التنظيمي 112 - 117

- 1- مفهوم التطوير التنظيمي
- 1-1- تعريف التطوير التنظيمي
- 1-2- خصائص التطوير التنظيمي
- 1-3- أهداف التطوير التنظيمي
- 1-4- أهمية التطوير التنظيمي
- 2- أبعاد التطوير التنظيمي
- 3- أنواع التطوير التنظيمي
- 4- مراحل التطوير التنظيمي

قائمة المراجع

مقدمة :

يعتبر مقياس التسيير السلوك التنظيمي من أهم المقاييس التي يجب على طالب علوم التسيير الاطلاع عليها وتحصيل معارفها والتمكن من مفاهيمها؛ خاصة تخصصات الشعبة: إدارة الأعمال؛ التسيير العمومي؛ وتبرز أهمية المقياس من خلال ما يتضمنه من مفاهيم لديها علاقة بإدارة الموارد البشرية؛ هذه الأخيرة التي أصبحت المحرك الرئيسي لنشاط كل مؤسسة مهما كان نوعها؛ لذلك فإن التطلع لمواصلة التكوين في مراحل المختلفة يتطلب حتى طالب إدارة الأعمال المعرفة والتمكن من مفاهيم هذا المقياس.

كما انه يتطلب إمام الطالب المسبق بالمعارف الأساسية حول مبادئ التسيير ووظائفه، والتي يكون قد حصلها في مقاييس مساره التكويني مثل مقاييس: تسيير المنظمات، تسيير المؤسسة، مدخل لإدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية، مدخل لعم اجتماع المنظمات.... الخ ويهدف مطبوعة هذا المقياس الى تمكين الطالب من تطوير الجانب المعرفي في مجال السلوك التنظيمي تمكينه من المفردات المتعلقة بتحليل سلوك الأفراد والجماعات وجعله مفهومًا في العمل وفي التنظيم؛ إضافة إلى تعريف الطالب بأدبيات السلوك التنظيمي ومختلف مواضيعه،

ونظرا لتنوع مواضيع المقياس وكثرتها مقارنة بالمجال الزمني للسداسي فإن أستاذ المقياس يعول كثيرا على العمل الشخصي للطالب للاطلاع على مختلف مراجع المقياس والمطالعة لترسيخ فهمه وتوسيع معارفه؛ إضافة الى استغلال حصص الأعمال الموجهة للتوسع في المواضيع التي تم برمجتها في المحاضرات؛ وكذا التطرق الى المواضيع المستجدة ذات العلاقة بمحتوى المقياس.

د. بن عبید عبد الباسط

المحور الاول : ماهية السلوك التنظيمي

تمهيد :

لقد أصبح المورد البشري يمثل موردا اساسيا من موارد المؤسسة، فهو المحرك الاساسي لمختلف اوجه النشاط فيها، حيث يساهم الفرد بكفاءته ومهاراته وما يتمتع به من رغبة في العمل في الرفع من الكفاءة الإنتاجية والاداء، لذلك وجب التعرف على حاجاته من اجل اشباعها والعمل على تطوير قدراته من خلال التدريب وسياسات الموارد البشرية الاخرى ، ولكن في الواقع تواجه الادارة مشكلات سلوكية في التعامل مع العاملين مما يتطلب دراسة وتحليل سلوكهم العاملين وتصرفاتهم داخل المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يخدم أهدافها.

في هذا المحور سوف نتطرق الى ماهية السلوك التنظيمي من خلال تعريفه وبيان خصائصه ومستوياته وكذا محدداته في العناصر التالية

1- مفهوم السلوك التنظيمي :

1-1- مفهوم السلوك

1-2- خصائص السلوك الانساني

1-3- تعريف السلوك التنظيمي

2- اهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

2-1- اهمية السلوك التنظيمي

2-2- اهداف السلوك التنظيمي

3- مستويات دراسة السلوك التنظيمي ومحدداته

3-1- اهمية السلوك التنظيمي

3-2- اهداف السلوك التنظيمي

4- تحديات السلوك التنظيمي

1- مفهوم السلوك التنظيمي

1-1- تعريف السلوك

- يعد السلوك من المفاهيم التي اختلفت آراء الباحثين في تحديد ماهيته . ومن هذه التعاريف هي :
- السلوك اصطلاحاً هو الظاهرة التي يهتم علم السلوك الإنساني بدراستها، ويعرف بأنه ذلك الجزء من تفاعل الكائن الحي مع بيئته، الذي يمكن من خلاله تحري حركة الكائن الحي، أو حركة جزء منه في المكان والزمان والذي ينتج عنه تغيير قابل للقياس في جانب واحد على الأقل من جوانب البيئة. ويعرف أيضاً بأنه الاستجابة الكلية التي يبديها كائن حي إزاء مواقف يواجهها.¹
 - السلوك هو " أي نشاط يصدر عن الإنسان ذهنياً كان أم حركياً، أي أنه كل ما يصدر عن الفرد من استجابات مختلفة إزاء موقف يواجهه . إزاء مشكلة يحلها، أو خطر يهدده ، أو مشروع يخطط له، أو درس يحفظه ، أو مقالة يكتبها، أو آلة يصلحها، أو أزمة نفسية يكابدها."
 - النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي، نتيجة لتفاعله مع ظروف بيئية معينة لمحاولة تعديلها وتغييرها. وما النشاط الذي يصدر عن الكائن الحي إلا مجموعة من الاستجابات التي يقوم بها، للرد على مثيرات ومنبهات معينة "
 - كما عرف عبد الرحمن عيسوي" السلوك بوجه عام بأنه عبارة عن الاستجابات الحركية والغددية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه"²
 - عرف السلوك الإنساني بأنه "كل ما يصدر عن الفرد من استجابات أو ردود أفعال أو تصرفات نتيجة تعرضه لمثيرات سواء داخلية أو خارجية ف املواقف املختلفة."³
 - يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الإجتماعي، حيث ان السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين؛ أما السلوك الإجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الإجتماعي فهو موضوع إهتمام علم الإجتماع.⁴

¹ حسن شحاته وآخرون ، معجم المصطلحات التربوية والنفسية القاهرة. مصر . الدار المصرية اللبنانية.2003، ص196

² علي سعدي الموسوي ، السلوك التنظيمي ، منشورات كلية الكوت الجامعة، العراق، 2019-2020، ص3،

³ نفيسة محمد ابشري، فوزي شعبان مذكور، رابب فهمي، السلوك التنظيمي ، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 6.

⁴ يوسف عنصر ؛ ناجي لتييم . أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الوادي، المجلد 2، العدد4، 2014، ص 124-144 ص125

ويتضمن السلوك الانساني جوانب هي:

- الجانب الحركي

- الجانب المعرفي

- الجانب الانفعالي

2-1- خصائص السلوك الانساني :

يتميز السلوك الانساني بمجموعة من الخصائص تتمثل في ¹:

سلوك مسبب: اي انه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سبب يؤدي إلى نشأته؛

سلوك هادف: فهو غير عشوائي بل يسعى عادة إلى تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة غير مشبعة لدى الفرد؛

سلوك متنوع: حيث يظهر في صور متعددة ومتنوعة، حيث يمكن أن يتواءم ويتوافق مع الموافق التي تواجهه؛

سلوك مرن: اي انه يتعدل ويتبدل طبقا للظروف والموافق المختلفة التي تواجه الفرد؛

سلوك عقلي: فالفرد لا يقدم على سلوك معين إلا إذا كان سابقا أو مصاحبا له قدر من التفكير؛

سلوك معقد: حيث ينتج عن تفاعل عدد كبير من العوامل منها ما هو متعلق بطبيعة الفرد نفسه، وما هو متعلق بطبيعة المواقف، وما يتعلق بالبيئة المحيطة بالفرد .

3-1- تعريف السلوك التنظيمي :

وتجدر الإشارة الى وجود اختلافات بين المؤلفين في استخدام بعض المصطلحات المتعلقة بالموضوع حيث نجد المصطلحات التالية: السلوك الانساني، السلوك الوظيفي، السلوك الاداري والسلوك التنظيمي، ففي حين يستخدمها البعض دون اعتبار للفرق بينها نجد ان بعض المؤلفين يعتبرها مصطلحات مختلفة المعنى ويجب استخدامها بدقة؛ حيث يعتبرون :

✓ السلوك الإنساني: يشير الى السلوك البشري في العمل (المؤسسات) وخارجه؛

✓ السلوك الوظيفي : سلوك الفرد في العمل

✓ السلوك الاداري: سلوك فئة المدراء (المستويات التنظيمية العليا)

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد واجتماعات ينف الامنظمات، كلية التجارة، جامعة املنصورة، مصر، 2004 ص 9- 10

✓ سلوك تنظيمي: هو سلوك الافراد العاملين وجماعة العمل في كافة المستويات الادارية

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 المنظمة¹.

هو "دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".

أورد الدكتور صلاح عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي أهمها:²

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجهم.
- ينصرف السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة الهيكل التنظيمي البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.
- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.

السلوك التنظيمي هو مجال فرعي من مجالات العلوم الإنسانية والتي يتم فيه دراسة شخصية الفرد ودوافعه للقيام بسلوك معين، بهدف تنظيم هذه الإنفعالات وربطها بأهداف أخرى قابلة للتحقيق، سواء على مستوى الفرد الواحد أو المجموعات.

أى أن السلوك التنظيمي هو علم يقوم على دراسة السلوك الفردي الشخصي واسبابه وعلاقته هذا السلوك بالآخرين، وأثر سلوك الفرد على الآخرين والعكس، وعلاقة هذه السلوكيات بالبيئة المحيطة وتأثير البيئة عليها، من ثم العمل على تنظيم العلاقة بين كل هذه السلوكيات ودفعها نحو تحقيق المنفعة الأكبر للجميع.

السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، المؤلف، القاهرة، 2005م.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية مصر، 2003، ص 11.

السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

وبالتالي فإن السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل رضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.¹

وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة المنظمة ذاتها وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.²

اذن يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو مجال يهتم بدراسة وفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد واجتماعات داخل حميط العمل، من خلال دراسة العوامل الملوثة فيه من جهة، ومدى أثره على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها من جهة أخرى.

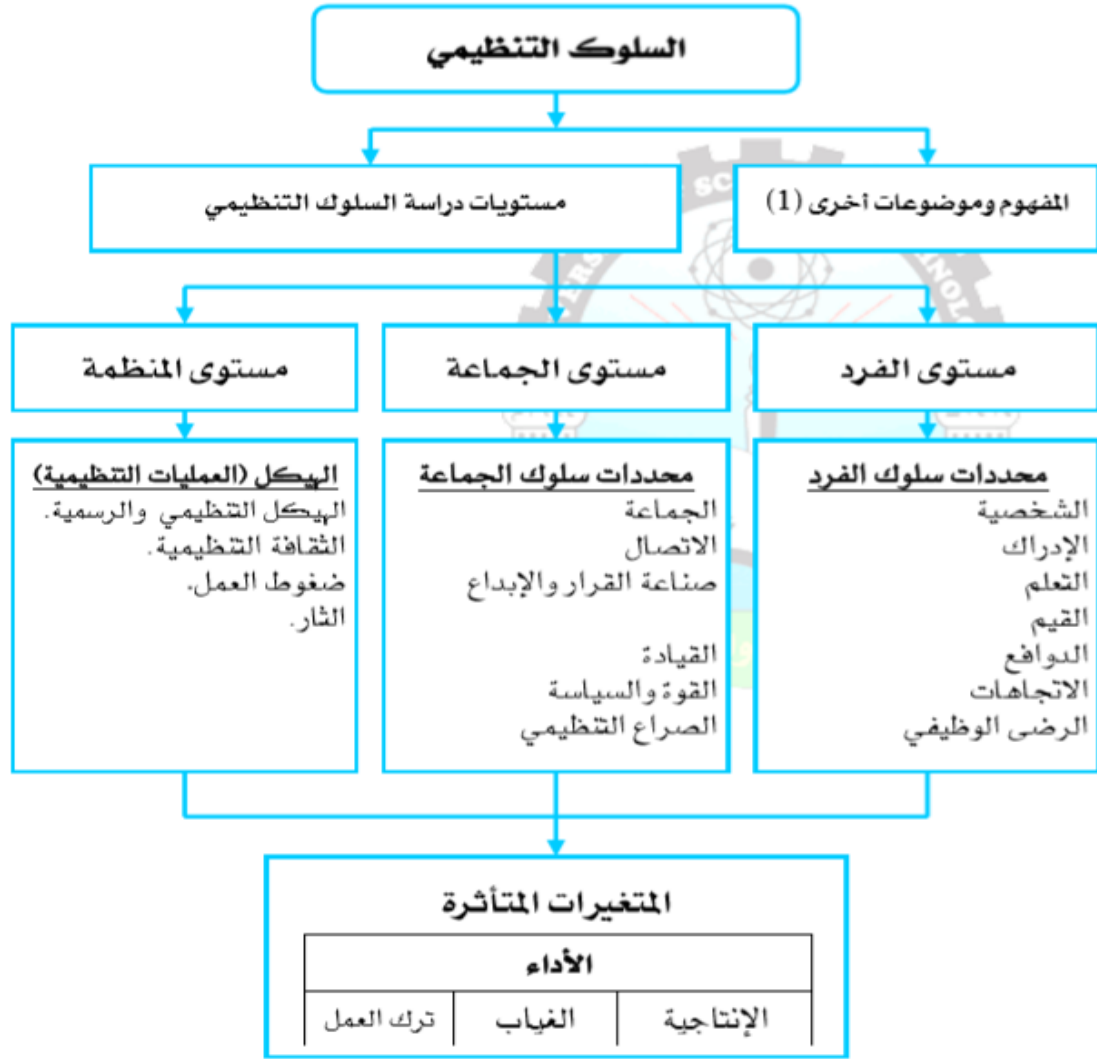
ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضاً من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 12

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2002، ص6

³ خالد يوسف الزعبي وحسين محمد العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة إربد، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة، 2005م.

الشكل 01 - مستويات دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: علي سعدي الموسوي ، السلوك التنظيمي ، منشورات كلية الكوت الجامعة، العراق، 2019-2020، ص5.

2- أهمية وأهداف السلوك التنظيمي:

2-3- أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- ❖ أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- ❖ تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح

لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

❖ تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك.

وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه ، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعرف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني.

4-2 - أهداف السلوك التنظيمي : 1

للسلوك التنظيمي ثلاثة اهداف اساسية تتمثل في :

- التنبؤ بالسلوك
- فهم وتفسير السلوك
- التحكم في السلوك (السيطرة والادارة)

كما يضيف بعض المؤلفين هدف رابع هو وضع استراتيجيه لتنمية وتطوير السلوك .

(1) - التنبؤ بالسلوك التنظيمي:

إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقراننا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه، لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين الممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعدهم على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

(2)- تفسير السلوك التنظيمي:

¹ عبد الحق علي إبراهيم بلل؛ دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل؛ اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، 2015، ص38.

هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ له (3)- التحكم في السلوك التنظيمي وإدارته :

يعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات. (4)- وضع استراتيجية لتنمية وتطوير سلوك الافراد : على كافة المستويات المختلفة في المنظمة .

3- عناصر ومحددات السلوك التنظيمي:

1-3 عناصر السلوك التنظيمي¹:

تتمثل العناصر الأساسية للسلوك التنظيمي في الفرد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا ، والبيئة التي تعمل فيها المنظمة، وهذه العناصر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، ويمكن شرحها كما يلي:

(1)- الفرد: يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد وجمموعات سواء كانت

رسمية أو غري رسمية، وهؤلاء الأفراد حالت متغيرة ومتطورة، فهم خمتلفون ف شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم

ودوافعهم؛

(2)- اهليكل التنظيمي: حيدد اهليكل التنظيمي العالقات الرسمية لأفراد داخل املنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعالقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكالت متعددة حتتاج التنسيق والتعاون واختاذ القرارات لتحقيق أهداف املنظمة؛

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون طبعة، 2004، ص 36-37.

(3) - التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا أسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فأفراد غالباً ال يعملون أبيضهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجيا معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة هلا أثري على الإنتاجية. كما أن هلا أثري على العاملني وسلوكهم في العمل، وكذلك هلا تكلفتها وعوائدها في العمل؛

(4) - البيئة: تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة هبا، وأيضا في بيئة خارجية خاصة ابعلمت مع، وهذه الأخيرة تشمل اجلوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن ابعلمت مع، وهذه البيئة اخلارجية هلا أثري كبري على العاملني في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واجتاهاهتم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة املنافسة، وهذه جيب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنسان في المنظمات.

2-3- محددات السلوك التنظيمي:

يتشكل سلوك العاملين من عدة عوامل مختلفة ما يجعله يتميز بالتعقيد، حيث يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث مجموعات:

- مجموعة العوامل الفردية " التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد".
 - مجموعة العوامل الجماعية " التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة".
 - مجموعة العوامل التنظيمية " التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة".
- ووبالتالي فهذه المجموعات هي التي تحدد سلوك الافراد في المؤسسة وتتمثل في :

- ✓ المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.
- ✓ المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.
- ✓ المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

سوف نتطرق لهذه المحددات باكثر تفصيل في المحاور اللاحقة وهنا نقدم اشارة لها كالتالي:

(1) - المحددات الفردية: (النفسية)

هناك مجموعة من المتغيرات التي تحدد سلوك الأفراد في المنظمة ومنها:

الإدراك - الشخصية - التعلم - الدافعية - القدرات - الاتجاهات

(2) - المحددات الجماعية (جماعة العمل)

الجماعات الرسمية وغير الرسمية - الصراع - القيم -

(3)-المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

القيادة - الاتصال - الهيكل التنظيمي وتصميم العمل - ضغوط العمل - الثقافة التنظيمية

4- تحديات السلوك التنظيمي :

ان المتتبع لتطور السلوك التنظيمي يجد ان هناك مجموعة من التحديات المعاصرة التي تواجه هذا المجال المعرفي ؛ وتتمثل اهم هذه التحديات في:

1. التنوع في تركيبة القوى العاملة بالمنظمات .
2. التغير في حدود وطبيعة عمل المنظمات ،
3. التطورات التكنولوجية في أساليب الإنتاج ووسائل نقل وتبادل المعلومات
4. وظهور مستويات جديدة لدراسة وتحليل السلوك التنظيمي .
5. الإتجاه نحو العولمة في البحوث والدراسات السلوكية
6. التطور في أساليب وأدوات البحث العلمي

(1)- التنوع في تركيبة القوى العاملة

تتصف القوى العاملة في المنظمات المعاصرة بدرجة عالية من التنوع، ويشمل التنوع كل أشكال الاختلاف بين الأفراد من حيث النوع، الانتماءات الدينية والحزبية والسياسية، الطبقة الاجتماعية والتوجهات الثقافية .

(2)- التغير في حدود وطبيعة عمل المنظمات :

إتجاه المنظمات إلى مزيد من تخفيض حجم العمالة؛ وحدوث العديد من عمليات الإندماج والإستحواذ بين المنظمات، وتحقيق مزيد من العولمة . مما نتج عنه أن المنظمات لم تعد تقتصر على السوق المحلية، وظهرت أشكال تنظيمية جديدة مثل المنظمات بلا حدود تتميز باختفاء الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي ليحل محله شبكة أعمال أفقية غالباً ما تكون إلكترونية يتم من خلالها إنجاز العمال وإبرام الصفقات

(3)- التطورات التكنولوجية في أساليب الإنتاج ووسائل نقل وتبادل المعلومات :

يواجه العنصر البشري تحدي إستيعاب وفهم التكنولوجيا كيفية الإستفادة منه.

اصبحت المنظمات تحتاج الى عنصر بشري أكثر قدرة على التحرك واكتساب المهارات وأكثر رغبة في الإبداع والإبتكار . مما أضاف نوع جديد من التحدي في دراسة السلوك التنظيمي إعادة تشكيل الوظائف وإعادة صياغة دور العنصر البشري في المنظمات الأثر على سلوكيات ومعنويات الأفراد. أن التعامل مع الحاسبات الآلية والتكنولوجية كثيراً ما تسبب ضغوط نفسية وذهنية وجسمانية لمستخدميها، و يجعل الفرد معتاداً على سرعة الاستجابة ورد الفعل من الطرف الآخر. ضعف رغبة الفرد في بناء علاقات إجتماعية، ولا يمكن تجاهل مثل هذه الآثار النفسية على سلوك ومشاعر الفرد في المنظمات

(4) - ظهور مستويات جديدة لدراسة وتحليل المنظمات

ظهرت في الآونة الأخيرة مستويات للتحليل لم تكن معروفة من قبل : مستوى مجتمع المنظمات: وهو مستوى كلى للتحليل يكون فيه مجتمع المنظمات المتماثلة أو التي تنتهي لنفس الصناعة هي وحدة التحليل ، ويصلح هذا المستوى دراسة ظواهر النشأة والبناء التنظيمي ، وتقدير درجة التنافس التكامل بين المنظمات ، كما ظهر أيضاً مستوى جديد للتحليل أطلق عليه " هاوس House , 1994 " مستوى التحليل البيئي :إمكانية الربط بين الظواهر التنظيمية على المستوى الكلى Macro والظواهر السلوكية على المستوى الجزئي Micro والفكرة الأساسية لهذا المستوى من التحليل أن كثير من الظواهر السلوكية لا يمكن فهمها عند مستوى وحيد للتحليل بل يفضل فهمها في إطار السياق التنظيمي الذي حدثت فيه

(5) - الإتجاه نحو العولمة في البحوث والدراسات السلوكية

إتجهت بعض البحوث السلوكية إلى محاولة الكشف عن الأبعاد العالمية للسلوك الإنساني في المنظمات بغرض التوصل إلى نظريات سلوكية عالمية غير محملة بأي قيم ثقافية لمجتمع معين ، وذلك لأن معظم نظريات ونماذج الإدارة القديمة والمعاصرة محملة بالثقافة الغربية خاصة الثقافة الأمريكية ، أمثلة هذه دراسات هاوس ورفاقه .

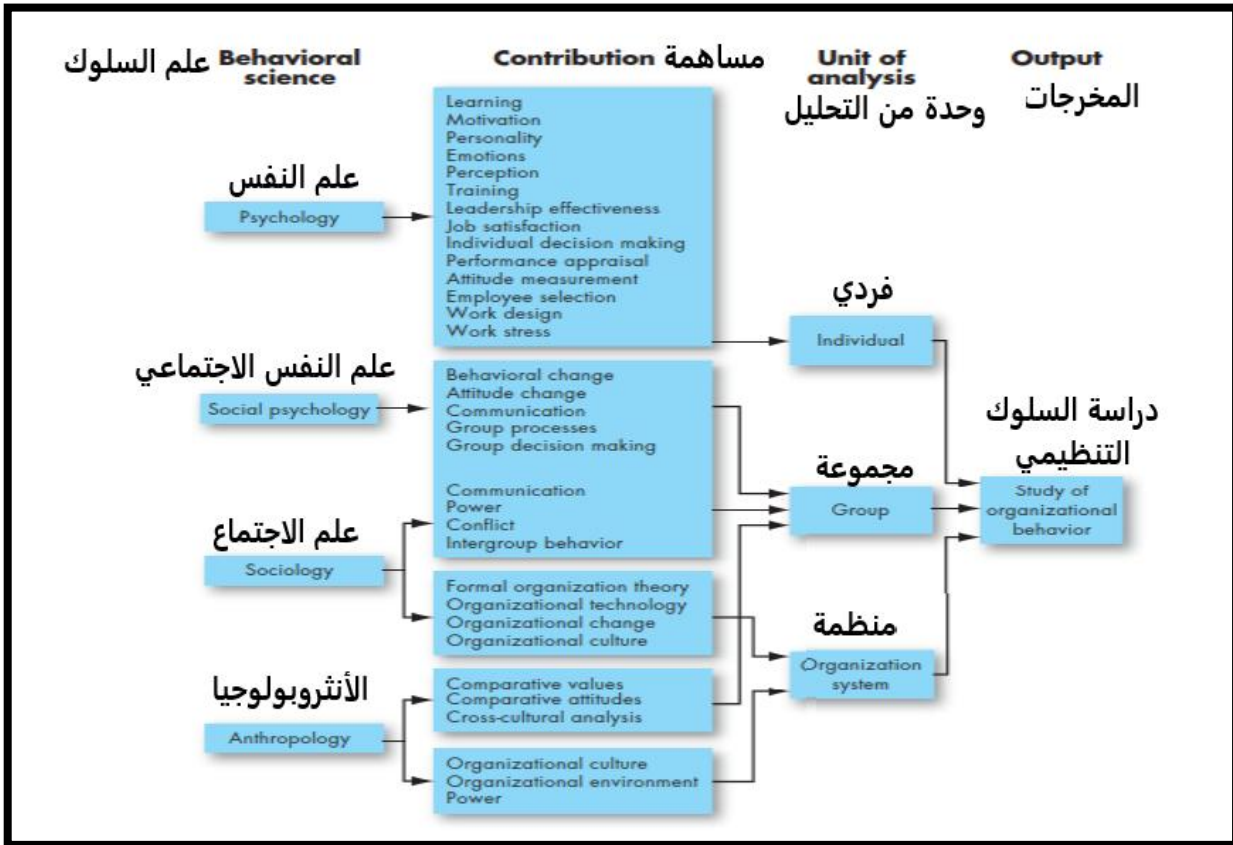
(6) - التطور في أساليب وأدوات البحث العلمي :

لقد تطورت أساليب البحث العلمي المستخدمة في الدراسات التنظيمية والسلوكية خلال العقد الأخير بشكل ملحوظ ، كما تطورت الأدوات والنماذج الإحصائية والرياضية المستخدمة في تحليل البيانات

وإختبار الفروض، كما ظهرت أيضاً العديد من برمجيات الحساب الآلي سهلة الإستخدام /ودقة النتائج، وتمكن الباحثين من إختبار علاقات سلوكية تتصف بدرجة عالية من التعقيد والتشابك مما فتح المجال لبناء وإختيار الكثير من النظريات والنماذج السلوكية الحديثة.

اسئلة المحور :

1. السلوك التنظيمي هو علم ؟
2. ما الفرق بين: السلوك الانساني؛ السلوك التنظيمي؛ السلوك الاداري.
3. ما هي اهداف السلوك التنظيمي ؟
4. ما هي خصائص السلوك التنظيمي؟
5. اشرح مستويات دراسة السلوك التنظيمي ؟
6. اذكر محددات السلوك التنظيمي ؟
7. كيف اثر التطور في أساليب وأدوات البحث العلمي على دراسة السلوك التنظيمي ؟
8. من خلال ما تم تناوله في الحاضرة اكتب مقالا تشرح فيه الشكل التالي :



المحور الثاني : الشخصية والسلوك التنظيمي

تمهيد

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي ، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من الخصائص و السمات على سلوك الفرد داخل المنظمة ، أيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة و تختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد ، فقد يتميز الفرد بالعدوانية و آخر بالولاء و آخر بالطموح ، نتناول في هذا المحور العناصر التالية:

1- مفهوم الشخصية

1-1- تعريف الشخصية :

2-1- أهمية الشخصية :

3-1- محددات الشخصية :

2- مكونات الشخصية

1-2- النواحي الجسمية

2-2- النواحي العقلية والمعرفية

3-2- النواحي المزاجية

4-2- النواحي الأخلاقية

3- علاقة الشخصية بالسلوك

1- مفهوم الشخصية

1-1- تعريف الشخصية :

الشخصية من أكثر الظواهر النفسية تعقيدا ومن أكثر المفاهيم تداخلا، ولهذا نجد تباينا كبيرا في التعاريف التي سعت لتحديد مفهومها بإعطائها تعريفا جامعا مانعا ومن هذه التعاريف نجد:

يرى علماء الاجتماع أن الشخصية وليدة المجتمع وقيمه وعاداته ؛ فالفرد يتأثر بالعالم الاجتماعي والثقافي المحيط به ، فالشخصية لا تنشأ من فراغ ، بل هي انعكاس للمجتمع ، وأن المجتمع هو الذي يحدد معالم شخصية الفرد طوال حياته (من المهد إلى اللحد) ، ولا تتوقف فقط على الخمس سنوات الأولى من عمره .

- تعريف بيسانز: بأنها تنظيم متكامل يقوم على أساس عادات الشخص وسماته ، وهي تنبثق (الشخصية) من خلال العوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية .
- تعريف (أجبرن) و(نيمكوف) : بأنها التكامل النفسي والاجتماعي للسلوك عند الإنسان، وهي تنمو من خلال المواقف المختلفة ، ومن خلال تفاعل الفرد مع الآخرين .
- ويرى باندورا (Bandura) في الشخصية على انها نمط معقد من التفاعل المستمر بين الفرد والسلوك والبيئة¹.

يعرفها ألبورت (G.ALPORT) بأنها: " ذلك التنظيم الدينامي الذي يكمن داخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التوافق مع بيئته.²

وعرفها محمد عويضة فقال: " هي ذلك التنظيم المتكامل من الدوافع والاستعدادات الذاتية الجسمية، الفطرية منها والمكتسبة الثابتة نسبيا، التي تميز فردًا ما وتحدد أساليبه في تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية.³

هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد من الناحية الجسمية والعقلية والنفسية⁴.

ويعرفها سانتروك (Santrock) على انها الافكار والمشاعر والسلوكات الدائمة نسبياً التي تميز الطريقة التي يتكيف بها الفرد مع البيئة.

¹ محمد العمري ، الشخصية : 12-01-2026 (14:30) - <https://www.mohammedameri.com/blog/17>

² محمود عبد الفتاح عنان، مصطفى حسين باهي، مقدمة في علم النفس الرياضة، مركز الكتاب للنشر، ط1، القاهرة، 2000، ص57

³ كامل محمدعويضة، سيكولوجية التربية، مراجعة: د.محمد رجب البيومي، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان، 1996، ص18

⁴ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 2001، ص34

ويُعرفها كل من كوزلين وروزنبرج (Kosslyn and Rosennberg) بأنها: مجموعة متسقة من الخصائص السلوكية التي يظهرها الفرد في المواقف المختلفة وفي الاوقات المختلفة، والتي تميزه عن غيره من الناس. الشخصية هي ذلك النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً والتي يتحدد مبدتهاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة المادية والاجتماعية¹ وتعرف بأنها: مجموعة من أساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة لشخص معين .

يلعب مفهوم الشخصية دوراً كبيراً في مجال العمل حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله وفي تقييمه واستجابته لعمله فسلوك الفرد هو نتائج لتفاعل المستمر بين الفرد والموقف فالخصائص الشخصية تؤثر وتتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل. فالفرد الذي يسعى إلى تحقيق رغبته في شغل مركز معين في المنظمة ينظر إلى العمل على أنه إما أن يسهل أو يعرقل تحقيق رغبته ومن تم يبدي استجابات وردود أفعال تختلف باختلاف نظرتة للعمل وبمدى إسهام العمل في تحقيق رغبته.

1-2-1-اهمية الشخصية :

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي, حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز فيه من بعض الخصائص والسمات على سلوكه داخل المنظمة وأيضاً فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة , وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد , فقد يتميز بالعدوانية أو الولاء أو الطموح , وهذه الخصائص تساعد على مايلي:

- 1- وصف وفهم الشخصية .
- 2- تصنيف الأفراد وفقاً لخصائصهم الشخصي
- 3- تحديد طرق تفاعل الفرد مع الآخرين ومع المنظمة .
- 4- محاولة التنبؤ بسلوك الفرد في بعض المواقف .

1-3-3-محددات الشخصية :

تتمثل محددات الشخصية فيما يلي:²

1 - عبد الحميد الخليل، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سوريا، دون طبعة، 2020، ص 49.
2 نفيسة محمد باشري واخرون ، السلوك التنظيمي ، منشورات كلية التجارة جامعة القاهرة ، مصر ، 2017، ص 128

أ_ العوامل الوراثية: ان كل فرد متفرد في تشكيله الجيني وهذا في جوهره يعنى الصفات الشخصية اى الحالة المزاجية والطباع وايضا درجة توافقه الاجتماعى مع البيئة ومن ثم نجد ان العوامل الوراثية تؤثر على الشخصية.

ب-المواقف المواجهه: ان المواقف التى يواجهها الفردوما يكتسبه من خبرات يمكن أن تشكل او تغير صفات شخصية الفرد وهذا ما يفسر الاختلافات فى الشخصيات العالمية المختلفة.

ت-المؤثرات البيئية: ان التعرض الاكثر للمؤثرات البيئية يؤثر على الشخصية.

2-مكونات الشخصية

حاول كثير من العلماء تقسيم الشخصية وتحليلها إلى وحدات أولية رئيسية ، واتفقوا على أن شخصية الفرد تتكون من أربعة عناصر رئيسية وهي :

1-2-النواحي الجسمية

يقصد بها الشكل الخارجى والداخلى للإنسان (وتشمل حالة الجهاز العصبى ، والحواس المختلفة ، وشكل الجسم العام وقوة العضلات ، والصوت ، الحركة ... الخ) ، فنحن عادة ما يتأثر حكمنا على الفرد بشكله الخارجى ؛ فملامح الوجه الحادة توحى بالشدة والقسوة ، وبعض ملامح الوجه توحى بالطيبة والرأفة .

وتجدر الإشارة أنه أحيانا يكون المظهر الخارجى مضللا ولا يعكس الواقع الفعلى ؛ ولذا نجد بعض المحتالين يستغلون مظهرهم الخارجى (الذى يوحى بالطيبة) للنصب والاحتيال .

2-2-النواحي العقلية والمعرفية

تتأثر النواحي العقلية للفرد بدرجة ذكائه وقدرته على التحصيل والاستيعاب ومواهبه وآرائه ومعتقداته ، ويرجع العلماء القدرات العقلية للفرد إلى عاملين رئيسيين :

- عوامل وراثية واستعدادات فطرية يرثها الفرد من والديه (كالذكاء والقدرات التحصيلية والمواهب الخاصة)

- عوامل اجتماعية مكتسبة (كالآراء والأفكار والمعتقدات) وهى تتأثر بالظروف البيئية والاجتماعية المحيطة ، والتي تشحذ قدرات الفرد وتحثه على المعرفة والتحصيل .

3-2-النواحي المزاجية

ويقصد بها الصفات الانفعالية المميزة للفرد والتي تحدد سلوكه وكيفية تعامله في المواقف المختلفة وطريقة استجابته لتصرفات الآخرين المحيطين به. (مثلا: سرعة الغضب والانفعال)

ويرى (شيلدون) أن هناك ثلاثة أنماط من الأمزجة وهي :

- المزاج الحشوى: يمتاز بالتساهل وحب الراحة والتواصل مع الآخرين والشراهة في الأكل
- المزاج الجسدي: يمتاز بالنشاط العضلي والقوة الجسدية وإظهار الحيوية
- المزاج الدماغى : يمتاز بالكبت والميل إلى إخفاء المشاعر الداخلية والبعد عن الآخرين

4-2-النواحي الأخلاقية :

مجموعة الصفات الأخلاقية التي يتسم بها الإنسان سواء كانت ايجابية أو سلبية مثل الأمانة أو الخيانة، الصدق أو الكذب، والرحمة أو القسوة ... الخ، وهذه الصفات لا تنشأ من فراغ بل تتأثر ببيئة الفرد الاجتماعية والثقافية وأسلوب التربية الذي تعرض له.

وتجدر الإشارة أن الطفل عادة يتأثر بسلوك المحيطين به أكثر مما يتأثر بنصحهم ومواعظهم ، فإذا ما أكد الوالدان على أهمية الصدق وهما يكذبان ، فان الطفل سيتأثر بسلوكهما أكثر مما يتأثر بنصحهما ؛ فالوالدين هما القدوة للأبناء وأخلاقيات الأبناء هي امتداد لأخلاق الآباء .

المحور الثالث : الاتجاهات والقيم

تمهيد:

تعتبر الاتجاهات والقيم من اهم المحددات النفسية (الفردية) للسلوك التنظيمي ، كما انها مفاهيم متداخلة، والملاحظ ان اغلب الدراسات السابقة في السلوك التنظيمي تركز على دراسة اتجاهات العمل وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة نظرا لما لها من تاثير على سلوك الافراد في المنظمات ، لذلك يجب الالمام بهذه المفاهيم لفهم السلوك التنظيمي .

في عناصر هذا المحور سوف نتطرق الى المفاهيم الاساسية المتعلقة بالاتجاهات والقيم كالتالي:

أولا :- الاتجاهات

1- مفهوم الاتجاهات

1-1- تعريف الاتجاه :

1-2- أهمية دراسة اتجاهات الافراد في العمل

2- مكونات الاتجاه:

1-2-1-العنصر الفكري (الإدراكي):

2-2-العنصر العاطفي:

2-3-العنصر السلوكي:

3- خصائص الاتجاهات:

ثانيا :- القيم

1- مفهوم القيم

1-1- تعريف القيم:

1-2- مكونات القيم :

3- الفرق بين القيم والاتجاهات

أولاً :- الاتجاهات

1- مفهوم الاتجاهات

1-1- تعريف الاتجاه :

تعرف الاتجاهات بأنها «مجموعة من المعتقدات، المشاعر والميول السلوكية نحو الأشياء والأفراد أو الأحداث»¹ فالاتجاه عبارة عن توجه الفرد الإدراكي واستعداده للاستجابة نحو موضوع معين أو مجموعة من الموضوعات، أي نزعة الفرد إلى الاستجابة بطريقة محددة سلفاً، فهو تكوين نفترضه نحن لعدم تمكننا من ملاحظته مباشرة، لكننا نستدل عليه من خلال السلوك الملاحظ أو الاستجابة اللفظية، التي تعكس رأي الفرد.²

الاتجاهات هي تلك التصورات التي يتبناها الفرد من مواقف معينة وتحدد طريقة الاستجابة لها وتعرف كما يلي: أنها تنظيم متكامل من المفاهيم والمعتقدات والعادات والميول السلوكية.³

كما تعرف الاتجاهات بأنها: استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة⁴

اذن نستخلص أن الاتجاه يمكن التعرف عليه من خلال السلوك الملاحظ والاستجابات اللفظية للفرد، أي أن الاتجاه من طبيعة نفسية غير ظاهرة ولكن يستدل عليها بالاستجابة أو السلوك الظاهر،

كما تكون الاتجاهات ثابتة نسبياً، ولها تأثيراً واضحاً على سلوك الفرد في المؤسسة،⁵ وبالتالي فإن دراسة اتجاهات الموظفين تساعد في تفسير وتفهم سلوكهم، فمعرفة آراء الموظفين الخاصة بعدة عناصر تتعلق بعملهم وبالمؤسسات التي يعملون فيها، كسياسة المؤسسة، الممارسات الإدارية، الظروف التي يعملون في ظلها، وجميع جوانب العلاقات بين الموظفين والإدارة؛ تمكن هذه المعرفة من الوقوف على مدى رضى الموظفين وروحهم المعنوية، ومدى حماسهم واندفاعهم للعمل، وولائهم لمؤسستهم، ومعرفة العوامل الأساسية التي كونت مثل هذه الاتجاهات لديهم. إن لدراسة الاتجاهات في المؤسسة دلالات وأهمية

1 - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2001، ص135.

2 - عمار الطيب كشرود ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة (إنجليزي-عربي)، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، 1994، ص32.

3 علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف، مصر، 1973 ص 161.

4 يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع - جويلية 2014 ، ص 138.

5 - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 191-192.

تطبيقية بالنسبة لمسيري الموارد البشرية. وقد حظيت الاتجاهات في محيط العمل بقدر كبير من الاهتمام والبحث من طرف علماء النفس والباحثين في مجال علوم التسيير، وذلك لارتباطها بالسلوك. هذه العلاقة بين السلوك والاتجاهات تجعل من واجب إدارة المؤسسة البحث في طبيعة هذه الاتجاهات، والتعرف عليها بهدف تفسير سلوكيات موظفيها والتنبؤ بها، لتستطيع من خلال ذلك التحكم فيها وتعديلها أو تطويرها، ويضمن رضى وولاء الموظفين، بما يخدم أهداف المؤسسة؛ فالإدارة يمكنها أن تكون مواقف وظروف أفضل للموظفين، إذا استطاعت جمع المعلومات الخاصة باتجاهاتهم، فرغم أنه لا يمكنها التأثير على العوامل الشخصية لديهم، إلا أنه باستطاعتها التحكم في عناصر بيئة العمل التي تعد محدداً هاماً في تكوين اتجاهاتهم.

2-1- أهمية دراسة اتجاهات الافراد في العمل

إن الفرد في المؤسسة عبارة عن كيان مادي ومعنوي، يقوم بممارسة عمله في ظروف مادية وتنظيمية معينة، وهو بذلك يمثل نظاماً مفتوحاً، يتأثر ويؤثر في عديد من المتغيرات التي تحيط به، وغالباً ما لا يكون الفرد في محيط العمل محايداً دون مشاعر أو ميول، ودون رأي تجاه موضوع معين أو عنصر من عناصر العمل، فهو يحب أشياء ويكره أشياء أخرى؛ إن مشاعر الحب والكراهية نحو العمل تُظهر تأثيراً واضحاً في سلوك الفرد في العمل، حيث تتحدد الاتجاهات السلوكية وفق طبيعة التفاعل بين المتغيرات البيئية والتنظيمية.

2- مكونات الاتجاه:

يتكون الاتجاه من ثلاثة عناصر أساسية هي: العنصر الفكري أو الإدراكي، العنصر العاطفي والعنصر السلوكي، و نوضح هذه العناصر الثلاثة فيما يلي:⁶

2-1- العنصر الفكري (الإدراكي):

ويشير له البعض بالعنصر المعرفي؛ فمن خلال تفاعل الفرد مع محيطه فإنه تتوافر له معلومات وخبرة وثقافة تساعد في تكوين معارف ومعتقدات لديه تجاه موضوع معين، وهي بالتأكيد تساعد في تكوين ردود فعل في صورة مشاعر وتصرفات تجاه هذا الموضوع.

2-2- العنصر العاطفي:

⁶ - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص192.

يتمثل هذا العنصر في المشاعر التي تتكون بناء على معرفة ومعتقدات الفرد، وتظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل، حب وكرهية، رضى أو استياء.

3-2-العنصر السلوكي:

يعتبر هذا العنصر أهم عنصر في الاتجاه، ذلك أنه يظهر في شكل تصرف بطريقة معينة تجاه عامل من عوامل البيئة المحيط .

في الواقع إن للموظف أنواع مختلفة من الاتجاهات في عمله، منها اتجاهه نحو الأجر الذي يتقاضاه، اتجاهه بالنسبة للرؤساء (المشرفين)، اتجاهه بالنسبة لزملاء العمل، اتجاهه بالنسبة للمرؤوسين، واتجاهه نحو عمله، اتجاهه بالنسبة للمؤسسة ككل.

3- خصائص الاتجاهات:

أن الاتجاهات تتسم بعدد من الخصائص، منها أن الاتجاهات:⁷

- **مُتعلّمة:** أي أن الاتجاهات ليست غريزية أو فطرية مورثة؛ بل إنها متعلّمة، وحصيلة مكتسبة من الآراء والخبرات والمعتقدات. أو بمعنى آخر: أنماط سلوكية يكتسبها الطالب من خلال تفاعله مع بيئته المادية والاجتماعية، ويمكن تعديلها بالتعليم والتعلم؛ ولذلك تُوصف بأنها نتاج التعلّم.
- **تنبئ بالسلوك:** تعمل الاتجاهات موجّهًا للسلوك، ويُستدل عليها من السلوك الظاهري للطالب، فالطالب ذو الاتجاهات العلمية يمكن أن تكون اتجاهاته لحد كبير مُنبئة لسلوكه العلمي.
- **اجتماعية:** تُوصف الاتجاهات بأنها ذات أهمية شخصية – اجتماعية؛ تؤثر في علاقة الطالب بزملائه أو العكس؛ وعلى ذلك فإن للجماعة دورًا بارزًا في السلوك الفردي، وأن الطالب ربما يُؤثر في استجابة الطلاب الآخرين.
- **ثابتة نسبيًا وقابلة للتعديل والتغيير:** من خصائص الاتجاهات أنها ثابتة إلى درجة كبيرة؛ لأنه متى ما تكوّنت - خاصة الاتجاهات المتعلّمة في مرحلة عمرية مبكرة- فإنه يصعب تغييرها نسبيًا؛ لأنها مرتبطة بالإطار العام لشخصية الفرد وبحاجاته وبمفهومه عن ذاته، ومع ذلك فهي قابلة للتعديل لأنها مكتسبة ومُتعلّمة.
- **قابلة للقياس:** يمكن قياس الاتجاهات على صعوبتها وتقديرها، من خلال مقياس الاتجاهات، طالما أنه يتضمّن الموقف التفضيلي في فقرات المقياس، سواء من خلال قياس الاستجابات اللفظية للطالب، أو من خلال قياس الاستجابات الملاحظة له.

ثانياً :- القيم

1- مفهوم القيم

1-3- تعريف القيم:

- القيم هي " مجموعة من القوانين والمقاييس تنشأ في جماعةٍ ما ، ويتخذون منها معايير للحكم على الأعمال والأفعال المادية والمعنوية ، وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة بحيث يصبح لها صفة الإلزام والضرورة والعمومية ، وأي خروج عليها أو انحراف على اتجاهاتها يصبح خروجاً عن مبادئ الجماعة وأهدافها ومثلها العليا⁸

القيم مقاييس تحكم بها على الأفكار والأشخاص والأشياء والأعمال والموضوعات والمواقف الفردية والجماعية ، من حيث حسنها وقيمتها والرغبة بها ، أو من حيث سوءها وعدم قيمتها وكراهيتها

1-4- مكونات القيم :

تتكون القيم من ثلاثة مستويات رئيسية هي :

المكوّن المعرفي ، والمكون الوجداني ، والمكون السلوكي .

أ-المكون المعرفي : ومعياره " الاختيار " ، أي انتقاء القيمة من أبدال مختلفة بحرية كاملة بحيث ينظر الفرد في عواقب انتقاء كل بديل ويتحمل مسئولية انتقائه بكاملها ، وهذا يعني أن الانعكاس اللاإرادي لا يشكل اختياراً يرتبط بالقيم .

ويعتبر الاختيار المستوى الأول في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ، ويتكون من ثلاث درجات أو خطوات متتالية هي :

استكشاف الأبدال الممكنة ، والنظر في عواقب كل بديل ، ثم الاختيار الحر .

ب-المكوّن الوجداني : ومعياره " التقدير " الذي ينعكس في التعلق بالقيمة والاعتزاز بها ، والشعور بالسعادة لاختيارها والرغبة في إعلانها على الملأ .

ويعتبر التقدير المستوى الثاني في سلم الدرجات المؤدية إلى القيم ويتكون من خطوتين متتاليتين هما :

الشعور بالسعادة لاختيار القيمة ، وإعلان التمسك بالقيمة على الملأ .

⁸ أحمد ، لطفى بركات . " في فلسفة التربية " . الرياض : دار المريخ للنشر ، 1986 ، ص250

ج-المكوّن السلوكي :ومعياره " الممارسة والعمل " أو " الفعل " ويشمل الممارسة الفعلية للقيمة أو الممارسة على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة ، على أن تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في أوضاع مختلفة كلما سنحت الفرصة لذلك .

3- الفرق بين القيم والاتجاهات :⁹

الاتجاه عبارة عن نزعة أو ميل إلى القيام أو رد فعل إيجابي أو سلبي أو محايد نحو الأشخاص أو الأفعال أو القيم والأفكار أو المعلومات أو الأحداث أو الأوضاع .

وقد أمكن التمييز بين القيم والاتجاهات من عدة نواح من بينها :

- القيم مفهوم اجتماعي يتعلق بماهية الأشياء ونظرة الجماعات والشعوب لها ، أما الاتجاه فهو مفهوم فردي يتعلق بمواقف الأفراد والجماعات الصغيرة .

- القيم أكثر ثباتاً وديمومة من الاتجاهات ، وأصعب تغييراً وتطويراً .

- القيم غالباً ما يكون قياسها أسهل من قياس الاتجاهات بسبب ميل صاحبها لإشهارها .

- القيم يمكن التعبير عنها بصيغ منطقية وواضحة مثل " أعتقد أن الله موجود " ، أما الاتجاهات فيصعب التعبير عنها باعتبارها نزعات إنسانية وردود فعل المرء العاطفية نحو الأشياء ، فهي تعبير عن المشاعر ومتقلبة " .

- تشكل القيم جزءاً من ثقافة المرء والمجتمع فهي قيم جماعية ، أما الاتجاهات فهي لا تشكل جزءاً من ثقافة المجتمع بل هي نزوع فردي أو جماعي محدود نحو الأشياء والأشخاص .

- لا يمكن إخفاء القيم ويحرص الإنسان على إظهارها في سلوكه ، أما الاتجاهات فيمكن إخفاؤها .

- القيم لا تكون إلا إيجابية وخيرة ، أما الاتجاهات فقد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة .

- تتكون القيم من ثلاثة أبعاد هي المكون المعرفي والمكون الوجداني والمكون الأدائي السلوكي الالتزامي ، أما الاتجاهات فتتكون من بعدين رئيسيين هما المعرفي والانفعالي ، أما المكوّن الأدائي فليس ملزماً

⁹ بلقيس ، أحمد . " الاتجاهات وطرائق تعديلها وقياسها في التعليم المدرسي ، دائرة التربية والتعليم بوكالة الغوث ، عمان - الأردن ، :، 1986 ، ص 12-13

- ينبغي أن تنسجم قيم المرء مع ثقافة وقيم الجماعة التي ينتمي إليها وتعتبر عنصر توحيد معهم ،
أما الاتجاهات فلا تنسجم بالضرورة مع القيم السائدة في مجتمعه أو ثقافة قومه .

المحور الرابع : الدوافع والحوافز

تمهيد :

تُعتبر الدوافع عوامل نفسية تحدد سلوك الافراد في المنظمة؛ وهي مصدراً للطاقة البشرية والأساس في تشكيل العادات والميول والممارسات لدى الأفراد، كما تعد محركاً لتعديل سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف المنشودة؛ وتمثل الحوافز عوامل خارجية تحرك دافعية الافراد نحو اداء سلوك معين.

ان الدوافع والحوافز من المواضيع المهمة التي لا بد ان يحيط بها الطلبة الدارسين للسلوك التنظيمي لذلك سوف نحاول في هذا المحور التطرق الى اهم العناصر المتعلقة بالدوافع والحوافز ؛ وتصدر الاشارة هنا الى اننا لن نركز على النظريات لان الطلبة في علوم التسيير تطرقوا لها في مختلف المقاييس : مدخل لادارة الاعمال وعلم اجتماع المنظمات وادارة الموارد البشرية ، ويتضمن هذا المحور العناصر التالية :

اولا: - الدوافع

مفهوم الدافعية :

اصناف الدوافع

3-نظريات الدافعية:

ثانيا - الحوافز

ثانيا :- الحوافز

1-مفهوم الحوافز

2-انواع الحوافز

3-الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز

4-شروط نجاح الحوافز

اولاً:- الدوافع

1- مفهوم الدافعية :

1-1- تعريف الدافعية

لقد تعددت التعاريف التي حاول من خلالها الباحثين الاحاطة بمفهوم الدافعية لذلك سوف نورد بعض هذه التعاريف .

تعرف الدافعية بأنها: مثير داخلي يحرك سلوك الأفراد، ويوجهه للوصول إلى هدف معين¹

الدافعية هي حالة مؤقتة تنتهي حال تحقيق الإشباع أو التخلص من التوتر الناجم عن وجود حاجة أو تحقيق الهدف²

اذن الدافعية هي القوة التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها المادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له،

وتجدر الإشارة الى ان الدارس لموضوع الدافعية سوف يلاحظ بعض المصطلحات المتداخلة في الادبيات المختلفة اهمها: الحافز؛ الدافع؛ الحاجة والباعث .

• **الدافع:** هو عبارة عن حاجة داخلية غير مشبعة تحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر يدفع الفرد لاتخاذ سلوك باتجاه هدف محدد .

• **الحافز:** هو عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية. فالتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها.

• **الحاجة:** هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقترن بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الإنسان وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة.

• **الباعث:** هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الإنسان للوصول إليه فهو مثلاً، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز. الباعث هو هدف السلوك المنطلق لخفض توترات الحوافز أو الدوافع:

¹ قطامي يوسف وقطامي نايفة، أثر درجة الذكاء والدافعية للإنجاز على أسلوب تفكير حل المشكلة لدى الطلبة المتفوقين في سن المراهقة ، مجلة دراسات العلوم التربوية، العدد 1، المجلد 23، الجامعة الأردنية، 1995، ص 24.

2- اصناف الدوافع :

إن دوافع السلوك الإنساني كثيرة ومتداخلة يمكن تصنيفها الى عدة انواع إلا أن اهم هذه التصنيفات هو تصنيفها إلى صنفين من حيث المنشأ، الأولى تسمى الدوافع الفسيولوجية أو الفطرية، والثانية تسمى الدوافع السيكولوجية أو المكتسبة

1-2- الدوافع الفطرية: (الدوافع الأولية)

هي تلك الدوافع التي يولد الإنسان وهو مزود بها إذ لا يحتاج إلى تعلمها لأنها تستند على أسس تتعلق بالتركيب البيولوجي للإنسان وتظهر على شكل حاجات بحاجة إلى الإشباع وبعض هذه الحاجات تبدأ ببداية حياة الإنسان ؛ هذه الدوافع الأولية هي تلك الدوافع التي تعتمد على التكوين البيولوجي للإنسان وترتبط هذه الدوافع المختلفة بالتكوين العضوي وبأجهزة الجسم المختلفة وهي أهم الدوافع على الإطلاق . و من أمثلة هذه الدوافع : الدافع للأكل أو الشرب أو التنفس وغيرها.

2-2- الدوافع المكتسبة: (الدوافع الثانوية)

وهي تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد نتيجة خبراته اليومية وتعلمه المقصود وغير المقصود أثناء تفاعله مع بيئته ومن أهم الدوافع المكتسبة نذكر:

1- الدوافع الاجتماعية: تقسم الدوافع الاجتماعية إلى قسمين وهما الدوافع الاجتماعية الفردية والدوافع الاجتماعية العامة وبالنسبة إلى الدوافع الاجتماعية الفردية تعني قيام الشخص بشيء معين لذاته أي انها تلك الدوافع التي تحقق الذات إلى الفرد ومن أمثلة هذه الدوافع دافع الكفاءة ويراد به تحقيق أفضل نمو وارتقاء لقدرات الفرد وأيضا دافع الإنجاز اما الدوافع الاجتماعية العامة فيراد بها الدوافع التي تنشأ نتيجة علاقة الفرد بالآخرين ومن ثم تدفع الفرد إلى القيام بأفعال معينة إرضاءً للمحيطين به أو للحصول على تقديرهم أو لتحقيق نفع مادي أو معنوي ومن أمثلة هذه الدوافع دافع الانتماء

2- الدوافع الاقتصادية: ويراد بها تلك الدوافع التي تكون ذات طبيعة مادية مثل دافع التملك

3- الدوافع النفسية: هي دوافع نفسية وجدانية مكتسبة، ثابتة نسبيا تدفع الإنسان إلى القيام بالسلوك الذي يتناسب وموضوع الدافع الوجداني، والذي يمكن معرفته من خلال مظهر السلوك ومحتواه

فبالنسبة إلى المظهر أما يكون إيجابياً كالحب أو سلبياً كالكرهية أما من حيث المحتوى فقد يكون الدافع اتجاه كائن حي كأن يكون إنسان أو نبات أو حيوان أو اتجاه شيء مادي مثل البيت أو الطعام أو اتجاه شيء معنوي مثل المبادئ السامية أو الأخلاق النبيلة ومن التصنيفات الأخرى نذكر:

2-3-الدوافع الفردية والدوافع الاجتماعية:

الدوافع الفردية: تلك القوى الداخلية التي تحرك السلوك الإنساني والضرورية لحياة الفرد وبغض النظر عما إذا وجد في جماعة أو كان يعيش في عزلة وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع هذه الدوافع الفسيولوجية أو الأولية التي سبق ذكرها تعد دوافع فردية

الدوافع الاجتماعية: تلك الدوافع التي يكتسبها الفرد في خلال مراحل التنشئة الاجتماعية أو التي تتأثر بالعوامل البيئية والثقافية التي يعيش في ظلها، وطبقاً لهذا المفهوم فإننا نجد أن جميع هذه الدوافع المكتسبة أو الثانوية دوافع اجتماعية.

2-4-الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية:

الدوافع الشعورية: تلك الدوافع التي تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد حيث يدرك الفرد أو يعي السلوك الناجم عنها وبالتالي فإنه يستطيع توجيهه

الدوافع اللاشعورية: هي تلك الدوافع التي لا تخضع لسيطرة وتحكم وإرادة الفرد وبالتالي فإنه لا يستطيع توجيهها وفي واقع الأمر فإن هذه الدوافع تكون من فعل العقل الباطن مثل كراهية أو حب شخص معين دون مبرر ظاهر.

3-نظريات الدافعية:

أسهم العديد من علماء النفس السلوكي والصناعي، وعلماء الاجتماع، وعلماء الإدارة بنظرياتهم في توضيح أبعاد وعناصر العملية الدافعية لدى الأفراد من أمثال "سكينر Skinner" و"روجرز Rogers" و"واتسون Watson" و"تولمان Tolman" و"ماكلياند McClelland" و"مازلو Maslow"، وغيرهم.

ومن النظريات التي عالجت موضوع الدوافع ما أطلق عليها بالنظرية التقليدية التي كان من أظهر ممثليها "فريدريك تايلور F. Taylor" فرأى أن أسلوب دفع العاملين نحو بذل مزيد من الجهد والجدية في أداء أعمالهم يتم من خلال التحفيز المالي، وهو في ذلك استند إلى مفهوم "الرجل الاقتصادي" الذي جاء به الاقتصادي "آدم سميث".

ظهرت بعد ذلك مدرسة العلامات الإنسانية في العشرينيات من القرن الماضي بزعامة "التون مايو Elton Mayo". ومع بزوغ فجر مدرسة العلامات الإنسانية بدأ الاهتمام بالعامل الإنساني بأخذ مداه كمصدر رئيس للدافعية والتحفيز، مما مهد السبيل إلى بروز نظريات كثيرة أكدت أهمية دوافع العنصر الإنساني في المنظمات، وبالتالي تحفيزه بما ينسجم وهذه الدوافع، وتعتبر نظرية الحاجات لابراهام ماسلو اهم هذه النظريات التي يمكننا هنا التطرق اليها ،

تعتبر نظرية ماسلو المعروفة بسلم الحاجات من اهم النظريات التي حاولت تفسير الدافعية رغم الجدل الذي مازال يثور بشأنها،

لقد ابرز "ابراهام مازلو" أن الانسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى إشباع حاجات معينة، إذ لكل فرد مجموعة من الحاجات تتطلب إشباعاً. وأن هذه الحاجات هي التي تدفع هذا الفرد للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف، وهو الهدف الذي يأمل أن يشبع له حاجاته.

فروض نظرية سلم الحاجات:

تقوم نظرية سلم الحاجات لـ "مازلو" على الفروض الأساسية الآتية:

- 1- يخضع إشباع الحاجات الإنسانية لأولوية تعبر عن مدى إلحاحية الحاجة. فالحاجات الفسيولوجية تهيء أولاً في أولوية الاشباع، تليها حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، فحاجات التقدير والاحترام الذاتي، فحاجات تحقيق الذات. ويتجه سلوك الفرد إلى إشباع الحاجات الأكثر أهمية وهي الحاجات الدنيا (الفسيولوجية) في سلم الحاجات، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية (حاجات الأمن)، وهكذا يتم التدرج في سلم الحاجات.
- 2- إشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في الأولوية.
- 3- لا تقوم الحاجة المشبعة بتحريك السلوك، فالسلوك تنشطه الحاجة غير المشبعة.
- 4- عندما يتجه سعي الفرد لإشباع حاجة في مستوى أعلى، فهذا يعني أن الحاجات الدنيا مشبعة لديه نسبياً.
- 5- يؤدي النقص في إشباع حاجة تقع في مجموعة أدنى بعد أن كانت مشبعة نسبياً إلى تحويل اهتمام وسلوك الفرد في إشباع الحاجات التي تعلوها إلى مواجهة النقص المفاجئ في إشباع تلك الحاجة.
- 6- تتوقف سعادة ورضا الفرد على مستوى إشباعه للحاجات، وكلما تدهور مستوى الإشباع تدهورت الصحة النفسية للفرد.

وفي ظل افتراضات نظرية "مازلو" لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات، هي :

1- الحاجة الجسمية: وهي أهم الحاجات الإنسانية لأنها مرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل المأكل والملبس والمأوى والنوم والراحة والهواء. والوسيلة الرئيسة التي يمكن للمنظمة أن تشبع بها الحاجات الفسيولوجية للعاملين لديها هي النقود سواء أكانت في شكل رواتب وأجور أو مكافآت.

ووفقاً لنظرية "مازلو" فإن الحاجات الفسيولوجية تأخذ مكان القمة في إلحاحها على الفرد حتى يصل إشباعها إلى درجة مناسبة. ولهذا تعتبر هذه الحاجات دافعاً قوياً للعمل. وعندما تصل الحاجات الفسيولوجية إلى درجة معقولة من الإشباع، تأخذ في الهبوط في أهميتها، وترتفع حاجة أخرى لتحتل مكان الصدارة لدى الفرد لإشباعها. ومن ثم تأخذ الحاجة إلى الأمن والسلامة بالارتفاع في أهميتها، وتأخذ المكانة الأولى نحو الإشباع، وهكذا.

2- حاجات الأمن والسلامة: يمكن التعبير عن حاجات الأمن والسلامة في صورة الرغبة في الحصول على وظيفة تتميز بالاستقرار، أو في سعي الفرد لحماية نفسه من الأخطار التي يتعرض لها، أو الحماية من الأذى الجسدي مثل الحريق أو الحوادث وأخطار التهديد، والحرمان من الأمن الاقتصادي.

3- الحاجات الاجتماعية-الانتماء: عندما يتغلب الفرد بشكل مستمر على الجوع، وعندما يشعر بقدر كاف من الأمن تصبح الحاجات الاجتماعية هي المسيطرة. وتتعلق هذه الحاجات برغبة الفرد في أن يشعر بالانتماء للآخرين، وبقبول الآخرين له، وأن يبادلوه الحب والاحترام. وتنبع حاجات الإنسان إلى الانتماء من حقيقة كونه كائناً اجتماعياً، لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه، ويعتمد الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء، والزملاء، وجماعات العمل.

4- حاجات التقدير والاحترام: وهي مرتبطة بالحاجات الاجتماعية

5- حاجات تحقيق الذات: بعد أن يشبع الإنسان الحاجات السابقة، تصبح أهم حاجات يسعى إلى إشباعها هي مجموعة حاجات تحقيق الذات. ويعني تحقيق الذات رغبة الفرد في تحقيق أهدافه وطموحاته، وأن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بنو الإنسان. وتتمثل هذه الحاجات في الآتي: الحاجة إلى استغلال المواهب والقدرات الخاصة، والحاجة إلى الإبداع والتعبير عن الذات في أداء العمل، والحاجة إلى النمو والتقدم في العمل، والحاجة إلى تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات، والحاجة إلى شعور الفرد بأهمية دوره وما يقوم به من عمل في المنظمة.

ثانياً :- الحوافز

1- مفهوم الحوافز

1-1- تعريف الحوافز

تعرف الحوافز بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشجع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين ، 2

تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد ايجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة.3

كما عرفت الحوافز بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية . وهي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها مؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً مما يؤدي الى زيادة الانتاج وبالتالي الى خفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد ، واشباع حاجاتهم4

2-1- اهمية الحوافز:

2-انواع الحوافز

تختلف انواع الحوافز بشكل عام من منظمة الى اخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض لذا سعى الكثيرون لاختصاص الحوافز لتقسيمات وتصنيفات محددة وستتطرق اليها من حيث مادتها(نوعيتها):

1-2- الحوافز المادية:

² المجدوب ، فاروق ، (2002 م) ، الادارالعامة ، العملية الادارية والوظيفية العامة والاصلاح الاداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت - لبنان . ص 342
³ (حسن ، امثال محمد وآخرون ، (2002م) ، مبادئ الاحصاء ، جامعة الاسكندرية ، مطابع كلية التجارة - الاسكندرية . ص 1616) .
⁴ يوسف حجيم الطائي . (2006). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع

وهي ماتمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو اشتراك في الأرباح ، بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش⁵.

ويأخذ الحافز المادي عدة أشكال نذكر منها:

1_ الحافز المادي الايجابي: تستخدم هذه الحوافز لتعزيز السلوك الصحيح للعامل، تعطى هذه العاملين بشكل فردي أو جماعي فقد يتم اعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وقد يتم منح الحوافز لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادات دورية⁶(منوبة، 2012_2013).

الحوافز الفردية: تمنح لكل فرد بذاته نتيجة لمجهوده الشخصي، يساهم هذا النوع من الحوافز من توليد روح المنافسة بين العاملين في المؤسسة واهم هذه الحوافز مايلي:

الاجور والمرتبات: يعتبر الأجر من بين اهم الحوافز المادية التي تحث الافراد على بذل الجهد العمل، اذ تربطهم علاقة طردية فكلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل أكبر جهد.

الترقية: اعادة تخصيص الفرد على وظيفة ذات مستوى أعلى⁷(حجازي، 2005).

الحوافز الجماعية: الفرد كائن اجتماعي لذا وجب جعل الجماعة رسمية من خلال التحفيز الجماعي ومن أشكالها نذكر مايلي:

نظام المشاركة في الأرباح: يستخدم هذا في القطاع الخاص، ويقضي هذا النظام أن يتحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة.

الزيادة العامة في الاجور: هي تلك الزيادة في الاجور التي يحصل عليها العاملين في نفس الوقت، وتلجأ إليها المؤسسة لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال ، حيث أنها لا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمال بل يستفيد منها الجميع وفي نفس الوقت⁸(المجدوب، 2002).

حوافز الخدمات الاجتماعية: تشمل حوافز الخدمات الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين بدون مقابل أو مقابل بسيط، تقدم لجميع العاملين بدون استثناء

2_ الحافز المادي السلبي: يسعى هذا النوع من الحوافز الى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع... الخ أي العمل التأديبي، ويقصد به تلك العقوبات التي تسلط على العاملين الذين يخالفون

⁵ عوض بن سعيد العمري. (2006). أثر الحوافز على الابداع الاداري في المنظمات الحكومية. مجلة كلية الملك خالد العسكرية(العدد 74)

⁶ مزاور منوبة. (2012_2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي _دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية_. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، بومرداس.

⁷ محمد حافظ حجازي. (2005). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

⁸ طارق المجدوب. (2002). الادارة العامة. بيروت: الدار الجامعية.

قواعد العمل أو السلوك ، الهدف من استخدامها هو التلويح بالعقاب كوسيلة لمنع العاملين من القيام بسلوكات غير مقبولة والحافز المادي السلبي يأخذ عدة أشكال من أهمها: (منوبة، 2012_2013) عقوبات بسيطة: تتمثل في الخصم من الأجر ، الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها. عقوبات قاسية: تتمثل في التنزيل ، التحويل ، الاستغناء أو الفصل.

-2-2- الحوافز المعنوية:

هذا النوع من الحوافز يسعى الى اشباع الحاجات العليا من احساس بالتقدير والاحترام....الخ أهم الاشكال التي يأخذها هي:

الحوافز المعنوية الايجابية: وهي حوافز تنمي شعور ايجابي لدى الفرد العامل ومن اهمها :

.تحسين ظروف ومناخ العمل: حيث ان توفر المناخ الملائم للعمل يزيد من اقبال العامل نحو عمله.

. المدح والثناء: المدح الثناء يشعران العامل بالفخر، ويحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الايجابية وروح المنافسة.

.فرص الترقية : الترقية تشعر الفرد بالجدارة والاستحقاق

.الثقة وتفويض السلطة : أي تكليف العامل بمهام صعبة ومسؤوليات مما يولد لديه شعورا بالتحدي والمثابرة.

.التكوين: ويؤدي التكوين الى صقل وتنمية مهارات العامل في المؤسسة.

.الحوافز المعنوية السلبية: يستعمل هذا النوع من الحوافز لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب به كنوع من أنواع العقاب نذكر منها: توجيه انذار شفهي أو كتابي، التحويل الى التحقيق والمجلس التأديب، عزل الفرد مؤقتا عن اتخاذ القرارات والاقتراحات.

3- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها :

عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز

تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات

غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم

عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها

عدم دقة تقويم أداء الأفراد

غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز

سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين

ارتفاع تكاليف الحوافز

عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز

قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها

فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز

نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

4-شروط نجاح الحوافز:

هناك عدد من الشروط الأساسية التي يتعين أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز لزيادة الانتاجية ورفع مردودها منها:(الكرخي، 2018)

أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة سويا .

ايجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع العامل لتحقيق رغباته.

اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.

ضمان استمرارية منح الحوافز وذلك بانتظام تلقي الحوافز.

استناد سياسة منح الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .

اعلام العامل بوجود علاقة بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.

تناسب الحافز مع أداء العمل.

معرفة العاملين للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

وهناك شروط يجب مراعاتها او توفيرها لضمان نجاح نظام الحوافز (د.عبدالوهاب ، علي 2000، ص 56)

لابدّ من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل h

أن ترتبط الحوافز بأهداف الأفراد والمنظمة معا .

اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز

ضمان العدالة والمساواة بمعنى عدم تعميم الحوافز بل تقنينها

إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضع لهم ليكونوا على بينة وعلم بها.

اذن الحوافز هي المحركات والمؤثرات الخارجية التي تستخدمها الإدارة لإثارة دوافع الإنجاز لدى الأفراد العاملين وبالتالي ظهور السلوك والاستجابة

المحور الخامس : الإدراك و التعلم

تمهید :

يعد الإدراك و التعلم من المحددات الفردية للسلوك التنظيمي ، وهي من مفاهيم علم النفس التي تعددت التعاريف التي قدمت لها ؛ نتناول في هذا المحور هذين المفهومين في العناصر التالية:

اولا :- الإدراك

1- مفهوم الإدراك

2 - مراحل عملية الإدراك

3 - العوامل المؤثرة في الإدراك

4 - اثر الإدراك على السلوك والاتجاهات

1- مفهوم الإدراك

1-1 - تعريف الإدراك

يعرف الإدراك بأنه: العملية التي يجري خلالها اختيار وتنظيم وتقويم المنبهات البيئية وجعلها ذات معنى للفرد.

ويعرف Krentiner et Kinicki الإدراك بأنه: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدان على تفسري وفهم ما حيط بنا

أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويرتجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم¹

- الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.² أي هو استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها ثم ينتج عن ذلك استجابة تتمثل في سلوك معين

2-1- أنماط الإدراك

يوجد نمطين من الإدراك هما: الإدراك الحسي والإدراك العقلي:

- الإدراك الحسي: هو ما يدركه الإنسان عن طريق حواسه المختلفة وهي البصر والشم واللمس والسمع.... الخ
- الإدراك العقلي: يأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخض عن المعاني والأفكار.

2- مراحل عملية الإدراك

تتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية³:

الإحساس بالمثيرات المحيطة: تبدأ عملية الإدراك بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس)، ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ، وهنا يلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً هاماً في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات.

¹ محمد ربيع زنتاني، السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، مصر، 2015، ص80

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة

2000، ص55

³ محمد ربيع زنتاني، مرجع سابق، ص 95

الانتباه : نظرا لتوافر المثيرات بشكل كبير ولا نهائي فإن الفرد يوجه اهتمامه لأحد أو بعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها، ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبها كي تستقبل هذه المثيرات فقط.

تسجيل المعلومات وتنظيمها : يوصل الإحساس معلومات خام للمخ، حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

التفسير والتأويل وهي مرحلة تتمثل في الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها ، وفي ضوء شخصيته وقيمه، وخبراته وهنا تلعب اللغة دورا مهما في فهم هذه المدركات وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

الاستجابة السلوكية وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات، وقد تأخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهر أو مستتر يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير، وعادة ما يترتب على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون ايجابية أو سلبية تنعكس على الفرد أو المنظمة أو كليهما.

كما تقدم هذه المراحل بشكل مختلف كالاتي :

1- التعرض للمثير: ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، فالمثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها ، لهذا يختار مثيرا معينا ويستجيب له ويستخدم واحدة أو أكثر من حواسه لتحويل المعلومات الخام عن المثير إلى الدماغ.

2- الانتباه: يمثل اهتمام الفرد بأحد المثيرات المتعددة من حوله ، وتركيزه عليه دون غيره وبالتالي توجه إليه الحواس تمهيدا لإعمال النواحي العقلية والمعرفية.

3- تسجيل المعلومات وتنظيمها : يوصل الإحساس معلومات خام للدماغ ، حيث يقوم بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صور أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات ثم تخزينها في الذاكرة.

4- تفسير المعلومات: يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة ، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة بمثل هذا الموقف. وشخصيته وقيمه وغيرها. وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

5- الاستجابة السلوكية: وتتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه. وقد تتخذ الاستجابة صورة سلوك ظاهري أو سلوك مستتر (تكوين اتجاه) وتعتبر نتيجة السلوك الذي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك .

3- العوامل المؤثرة في الإدراك

✓ أ- دور المثير :

✓ الشدة – الحجم- التباين- الحركة- التكرار- الألفة

✓ ب- دور البيئة في الإدراك

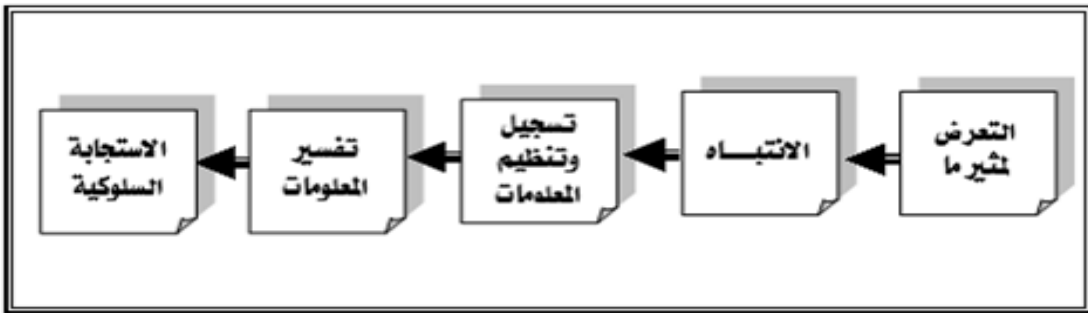
✓ 1- الجانب الطبيعي من البيئة: المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء.

✓ 2- الجانب الاجتماعي من البيئة: إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات

✓ يمكن أن تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد

✓ ج – دور الفرد في الإدراك :

✓ الخبرة السابقة – الجنس – الشخصية – الدوافع – القيم – ثقافة الفرد – الحالة النفسية والجسمانية





رغم تشابه الواقع الذي
يتعامل معه الأفراد إلا أن
إدراك كل منهم لهذا الواقع قد
يختلف. فكل يفهمه بطريقته
الخاصة متأثراً بدوافعه
وخيالاته السابقة.

4- أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات

الأداء والإنتاجية: إدراك الفرد لظروف عمله تؤثر على إنتاجيته أكثر من الظروف الحقيقية نفسها

الغياب وترك العمل .

الرضا الوظيفي .

درجة التفهم وتقدير ظروف المنظمة .

ثانياً :- التعلم

1- مفهوم التعلم

1-1- تعريف التعلم

"التعلم هو تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها"⁴.

2-1- خصائص التعلم:

1. التعلم هو التغير والتعديل.

2. التعلم تغير ثابتا نسبيا: التغير المؤقت يعنى ردة فعل لحالة معينة ويمثل حالة فشل للعملية التعليمية.

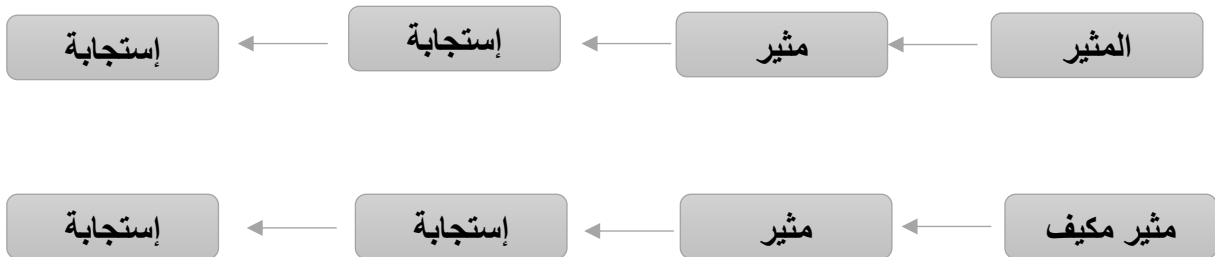
3. هناك علاقة بين السلوك والتعلم: سيكون هناك تعلم اذا كان مصحوبا بالتطبيق.

4. ضرورة توفر قدر من الخبرة لعملية التعلم.

2- النماذج الرئيسية للتعلم

1-2- النموذج التقليدي :

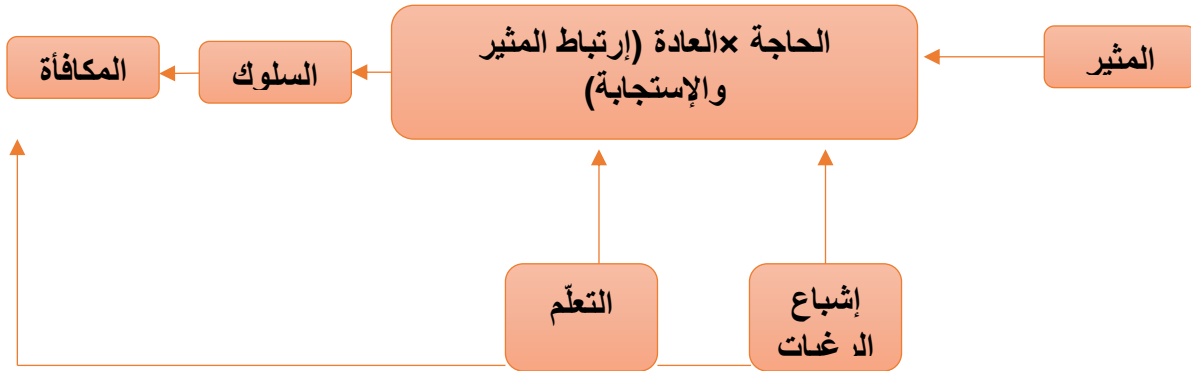
يعرف بالاستجابة المكيفة وهو أن عملية التعلم تتم عن طريق المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي كاللحم مع مثير مكيف كدق الجرس كما فعل العالم الروسي ايفان بافلوف في تجربته مع الكلب .



2/ نموذج الأثر:

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع،

يقوم هذا النموذج على أن السلوك يتحدد بالنتائج فعن طريق ايجاد مكافآت تعقب كل سلوك مرغوب نجد زيادة تكرار هذا السلوك (نتيجة ايجابية) والعكس صحيح.



3- مبادئ التعلم:

3-1: المبادئ النفسية:

- من أهم خصائص الافراد القدرة والقابلية على التعلم.
- تعتبر قدرات الافراد على التعلم متفاوتة وهذا يعود الى الاختلاف في الميول والقدرات العقلية والاتجاهات والقيم والعادات الافراد.
- يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المعلم والمتعلم ويحدث التعلم بطريقة فعالة اذا لم يكن المتعلم في موقف المتلقي.
- تعزيز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة لما تم تعلمه.
- معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد وهذا يؤدي إلى تحسين كفاءة التعلم.
- التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة , بل يتجاوز إلى المهارات الاجتماعية المختلفة

3-2 : المبادئ التنظيمية:

هناك مجموعة من المبادئ والاعتبارات التنظيمية فيما يتعلق بالتعلم وهي:

- يتعين علي الإدارة معرفة الحاجات التنموية للأفراد العاملين وما هو وضع كل فرد قبل القيام بعملية تطوير وتدريب الأفراد والعمل على تحفيز الأفراد من أجل إنجاز عملية التدريب .
- أن يكون التدريب مؤسسياً ومخططاً وفق الحاجات والأهداف . وهذا يقتضي وجود دائرة مختصة بعملية التدريب.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل إنجاز عملية التعلم.

4- عوامل التعلم :

4-1- النضج :

النضج يتعلق بالتطور الجسدي والعقلي والاجتماعي والانفعالي للفرد، وهو شرط ضروري لحدوث التعلم وتطوير المهارات. فهو يؤثر في قابلية الفرد لاكتساب مهارات جديدة ويؤثر في تدريبه، فالتعلم المناسب يحدث عندما يصل الفرد إلى مستوى النضج المطلوب للقيام به

4-2- الاستعداد:

النفسي و الجسدي يشمل الاستعداد البدني والعقلي والعاطفي والاجتماعي، ويشمل الخبرات السابقة الضرورية لتعلم الجديد.

4-3- الدافعية

الوقود الذي يحرك عملية التعلم ويوجه السلوك نحو أهداف التعلم، ويمكن أن تكون داخلية (اهتمام وشغف) أو خارجية (مكافآت أو ضغوط).

4-4- التدريب والخبرة

تساعد الممارسة في إتقان المهارات ومنع نسيانها، وتزيد من مقاومة النسيان؛ تؤثر معرفة الفرد السابقة بشكل كبير على سرعة تعلمه لأي شيء جديد.

المحور السادس : الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي أهم الاتجاهات النفسية للأفراد في محيط العمل. ورغم انه كان موضوع اهتمام الكثير من الباحثين الا انه لم يقدم له مفهوم محدد. كما تضمنته العديد من النظريات فمثلا قررت المدرسة السلوكية أن دراسة الرضا الوظيفي تتطلب دراسة مجموعة من العوامل التي ينتجها العمل كأجر ونمط الإشراف والتقدم الوظيفي.

ونخصص هذا المحور للإحاطة بمختلف المفاهيم التي قدمت للرضا الوظيفي وتمييز مفهومه، وإبراز مختلف النظريات التي تناولته، وتحديد أهم العوامل التي لها علاقة بهذا الاتجاه، وذلك من خلال العناصر التالية:

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 2- محددات الرضا الوظيفي
- 3- أساليب قياس الرضا الوظيفي:
- 4- نظريات الرضا الوظيفي
- 5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي

1-1- تعريف الرضا الوظيفي

من خلال التعاريف المختلفة للرضى الوظيفي فإننا نميز وجهتي نظر، تركز أولاهما على الرضا الوظيفي العام (الكلي)، بينما تشير النظرة الثانية إلى الجوانب المتعددة للرضى الوظيفي (رضى وظيفي جزئي)، أي أن هناك رضا وظيفي عام ورضا وظيفي جزئي.

و من التعاريف التي تركز على الرضا الوظيفي العام نجد:

الديمومة، فهي مشاعر السعادة والسرور التي يكونها الفرد تجاه عمله»¹.

يشير هذا التعريف الأخير إلى أن الرضا الوظيفي يمر بمواقف تتضمن الرضا ومواقف أخرى تتسم بعدم الرضا الوظيفي.

كما أن الرضا الوظيفي « يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله»² إن هذا التعرف يعرف الرضا الوظيفي كنتيجة لمستوى إشباع الفرد الذي يحققه من عمله، فهو لا يشير إلى حقيقة الرضا كاتجاه في محيط العمل، كما أنه لم يحدد الحاجات المتصور إشباعها.

- وعرفه "ستون" (Ston) بأنه « الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها»³.

- أما "لوك" (Locke) فقد اعتبره: «حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يحقق له ممارسة القيم الوظيفية الهامة التي يتصورها»⁴.

- وعرف "هيرزبرغ" (Herzberg) الرضا الوظيفي على أنه « مسألة فردية وتوصف على أنها مشاعر العامل أو المدير نحو عمله، أو شعور الرضا بهذا العمل»⁵.

¹ - محمد حافظ حجازي ، المنظمات العامة، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة، القاهرة، مصر، 2002، ص ص 222-223.

² - عبد الفتاح محمد دويدار ، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 45.

³ - محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 196.

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان نفس المرجع، ص 197.

⁵ - نفيسة محمد باشري ، العلاقات الإنسانية ، مكتبة نضرة الشرق، القاهرة ، مصر، دون تاريخ طبع، ص 228.

عرفه "عمار الطيب كشرود" في معجمه بأنه: « يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل أو الوظيفة التي يشغلها حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية أو حيادية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله أو وظيفته»⁶.

كما يرى "محمد علي شهاب" أن الأجزاء المكونة للرضى الوظيفي تختلف من دراسة إلى أخرى، لكن شاع اعتبار بعض العوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي في أغلب الدراسات والبحوث، وتشمل هذه العناصر:⁷

- الرضا عن الأجر.

- الرضا عن الرؤساء.

- الرضا عن الأنشطة المرتبطة بالوظيفة.

- الرضا عن الزملاء.

إذن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، فهو يتشكل من اتجاهات الموظف نحو عوامل مهمة في عمله، وبالتالي فليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات إيجابية في آن واحد، ولكن الموظف قد يكون مستمتعاً بأداء وظيفته، ولكنه يشكو من سوء معاملة المشرفين له في المؤسسة.

2- محددات الرضا الوظيفي .

حصرها الكثير من الكتاب في ثلاثة محددات هي: التناقض ، العدالة والميول،⁸ (أنظر الشكل (01))، ونوضح هذه المحددات الثلاثة فيما يلي:

1-التناقض (التباعد):

أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريد كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلاً، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل ويتفاعل مع

⁶ - عمار الطيب كشرود ، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة (إنجليزي-عربي)، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قارون، بنغازي، ليبيا، 1994، ص 189.

⁷ - محمد علي شهاب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، 1976، ص230.

⁸ - جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2001، ص296.

الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يجلس على كرسي ويقوم بأعمال مكتبية فقط، فإنه سيشعر بعدم الرضا عن هذه الوظيفة.⁹

2- العدالة:

إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي فهو العدالة، وتتحقق العدالة عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه، كما يدركون العدالة عندما يثقون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات، فمثلاً عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لمجهوده الذي بذله في العمل، وهو يستحقه بالفعل، ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية، فإنه بالتالي يشعر بالرضا. إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.¹⁰

3- الميول أو النزعات:

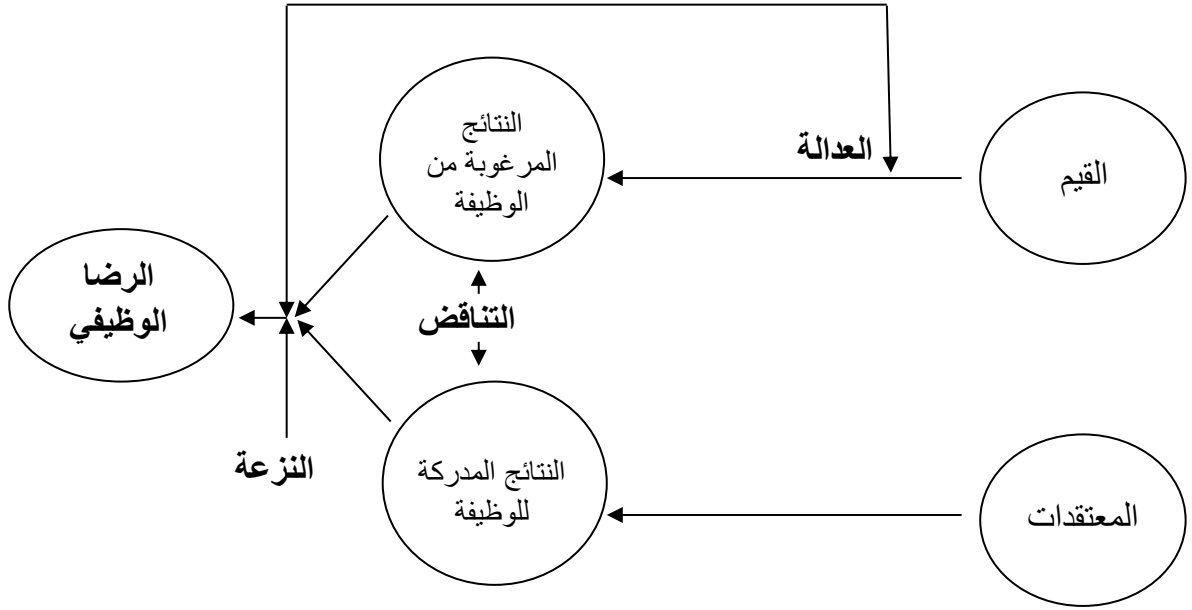
يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمؤسسة إذا تمكنت من التأثير في رضا موظفيها من خلال التغييرات والتحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل. وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي،¹¹

⁹ - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 172.

¹⁰ - نفس المرجع، ص 172.

¹¹ - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 296.

الشكل (01): تأثير التناقض، العدالة والنزعة في الرضا الوظيفي.



المصدر : جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 299.

إذن يشعر الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق الآتي:¹²

- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها، أو تكون تفوق النتائج التي كان يرغبها.
- عندما يدرك أن نتائج الوظيفة التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون.
- عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل.
- عندما تكون له نزعات إيجابية للبيئة المحيطة، وأفكار غير متناقضة عنها.

3- أساليب قياس الرضا الوظيفي:

¹² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 173.

تعتبر عملية قياس و تحليل الرضا الوظيفي في المؤسسة، من العمليات الضرورية لتغيير الاتجاهات، فهي توفر للإدارة المعلومات عن وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين نحو الأجور أو الترقية مثلا، وبالتالي تطوير هذين العاملين لتغيير الاتجاهات.

إن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاه غير ملموس، مما يجعل عملية قياسه مهمة صعبة، لكن نظراً لأهمية هذا الاتجاه فإن المؤسسات و الباحثين حاولوا تطوير أساليب مختلفة لاستنتاجه و تقييمه؛ وهناك ثلاثة أساليب أكثر شيوعاً لقياس الرضا الوظيفي وهي: الملاحظة المباشرة، المقابلة الشخصية، الاستقصاء.

1- الملاحظة المباشرة :

تحاول الإدارة التعرف على درجة رضى موظفيها، من خلال ملاحظة سلوكهم أثناء أداء أعمالهم، إلا أن هذا المقياس يعتبر أسلوباً عشوائياً غير مخطط ، مما يجعله غير دقيق و معرض للخطأ.

2- المقابلات الشخصية :

وهي تتضمن مقابلة الموظفين بصفة شخصية، و يطلب منه الإجابة عن بعض الأسئلة المحددة. إن للمقابلات الشخصية الجيدة و المخططة أهمية واضحة في التعرف على الرضا الوظيفي، إلا أن من عيوب هذه الطريقة أن الموظفين قد لا يفصحوا عن اتجاهاتهم بأمانة،

3- الاستقصاء:

يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس الرضا الوظيفي، نظراً لأنه يحافظ على سرية الإجابات، إضافة إلى أنه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، و يعتمد في الاستقصاء عن الرضا الوظيفي طرق متعددة و مختلفة أشهرها: طريقة الوقائع الحرجة لـ "هيرزبرغ" و طريقة التدرج التجميحي لـ "ليكرت" (Likert).

أ- طريقة الوقائع أو الأحداث الحرجة:¹³

استنتج "هيرزبرغ" هذه الطريقة من فكرة الوقائع الحرجة التي اقترحها " فلاناجان" (Flanagan) لقياس الأداء، و قد استخدم "هيرزبرغ" هذه الطريقة لقياس الرضا الوظيفي في بحثه الذي توصل من خلاله إلى صياغة نظريته عن الرضا و عدم الرضا؛ و تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للموظفين هما:

- تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادتك بعملك، و حدد الأسباب التي خلقت لديك هذا الشعور؟

¹³ - أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان، 1983، ص415 .

- حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك، وصف ما الذي سبب لك هذا الشعور ؟

ومن خلال الإجابة عن هذين السؤالين يصف الموظفون الأحداث التي حققت لهم الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار و فحص الإجابات لاكتشاف مسببات الرضا أو عدم الرضا.

ب- طريقة التدرج التجميعي لليكرت:

في سنة 1932 نشر "رنسيس ليكرت" (R.Likert) موضوعاً تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، اقترح فيه أسلوباً لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما،¹⁴ ويتكون هذا المقياس من عبارات تصف الاتجاه نحو موضوع يراد دراسته، و يطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها، و ذلك بأن يختار من بين خمسة بدائل لدرجة الموافقة.

و تُعطى البدائل السابقة (الإجابات) درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تكون الدرجات للعبارات المؤيدة من 5 إلى 1، أمّا بالنسبة للعبارات المعارضة تكون الدرجات من 1 إلى 5، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (02): مثال يوضح مبدأ طريقة ليكرت لقياس الاتجاهات.

أوافق جداً	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق أبداً
5	4	3	2	1
درجات العبارات المؤيدة:				
1	2	3	4	5
درجات العبارات المعارضة:				

المصدر: إعداد الباحث.

و بحساب الدرجات التي يحصل عليها الفرد في كل عبارة، يمكن حساب القيمة التجميعية الكلية للرضى.

4- نظريات الرضا الوظيفي.

تعددت وتباينت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي، حيث حاولت هذه النظريات في مجملها الإجابة عن سؤالين هامين هما: ما الذي يجعل بعض الأشخاص راضين عن عملهم أكثر من الآخرين؟ وما الذي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟

¹⁴ - مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر، 1992، ص 137.

النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي عديدة، حاولت هذه النظريات أن تقدم تفسيراً لمسببات الرضا الوظيفي، كما أنها تساعد على التنبؤ به ومحاولة السيطرة عليه والتأثير فيه.¹⁵ وتتمثل هذه النظريات في :

- نظرية هرمية الحاجات لـ "إبراهيم ماسلو" (A.Maslow).

- نظرية ذات العاملين لـ "هيرزبرغ" (Herzberg).

- نظرية العدالة لـ "آدمز" (Adams).

- نظرية القيمة لـ "لوك" (Edwin Locke).

- نموذج "بورتير ولولر" (Porter-Lawer).

لكن تعتبر نظرية هيرزبرغ أهم هذه النظريات لذلك سنفصلها في العنصر الموالي.

نظرية ذات العاملين (العنصرين) لـ "هيرزبرغ" (Herzberg).

قام "فريدريك هيرزبرغ" وزملاؤه خلال الخمسينيات بدراسات ميدانية عن الرضا الوظيفي، كمحرك لسلوك الأفراد واندفاعهم للعمل، واستطاع من خلال هذه الأبحاث تطوير نظريته التي عرفت بـ "نظرية ذات العاملين".

إن دراسة "هيرزبرغ" مكنته من الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية هما: الرضا والاستياء، حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء (عدم الرضا).

1 — العوامل الدافعة والعوامل الصحية :

أشار "هيرزبرغ" إلى العوامل المؤدية للرضى بالعوامل الدافعة، أما العوامل التي يتوقف عليها الشعور بعدم الرضا الوظيفي فأطلق عليها "العوامل الصحية"، والجدول (01) يوضح هذه العوامل:

جدول (01): العوامل الدافعة والعوامل الصحية في بيئة العمل .

العوامل الدافعة	العوامل الصحية
- الإنجاز	- الإشراف

¹⁵ - أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، الطبعة السابعة ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2002، ص 236.

- الظروف العمل	- التقدير والاعتراف
- العلاقات بين الأشخاص	- المسؤولية
- الأجر والضمان	- العمل نفسه
- سياسة المؤسسة	- النمو والتقدم

المصدر : أحمد عرفة، سمية شلبي ، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، الطبعة الثالثة، دار الكتب المصرية، مصر، 2002، ص 424.

و سنحاول فيما يلي شرح كلا من العاملين؛ العوامل الصحية(الوقائية) والعوامل الدافعة:¹⁶

أ-العوامل الصحية (الوقائية):

وهي تلك العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بانخفاض عدم الرضا، أي أن إشباعها يحجب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تحقق الرضا بذاتها، إلا أن توافرها يعد شرطاً أساسياً لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو لم تتوافر العوامل الوقائية بشكل مناسب وجيد، فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا، ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، أما إذا توافرت فإنها تحيد مشاعر عدم الرضا.

و يشير "هيرزبرغ" إلى أن العوامل الصحية تعتبر مثيرات خارجية، ترتبط ببيئة ومحيط الوظيفة، انظر الجدول (01).

ب-العوامل الدافعة :

وهي العوامل التي يشعر الفرد عند إشباعها بدرجة من الرضا. كما أنها تسهم في زيادة اندفاعه نحو العمل، وهذه العوامل تتعلق مباشرة بالعمل (عوامل داخلية)، فهي تعبر عن محتوى وطبيعة الوظيفة نفسها، إن العوامل الدافعة هي المحددة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد، فإذا توافرت بالشكل المطلوب فإن الفرد يشعر بالرضا، أما إذا لم تتوافر فإن هذا لا يعني تكوين مشاعر عدم الرضا، بل يعني فقط عدم تكون مشاعر الرضا، وتتضمن العوامل الدافعة في مجملها الحاجات العليا للفرد (انظر الجدول (01)).

5-العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

أشرنا إلى أن الرضا الوظيفي ينتج من الرضا عن عدة عوامل، منها ما هو متعلق ببيئة العمل و منها ما يتعلق بالعمل ذاته ، و عوامل أخرى متعلقة بالموظف نفسه، هذه الأخيرة لا يمكن للإدارة التأثير فيها،

¹⁶ - خليل محمد الشماع ، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2000، ص280.

لذلك لن يتم التركيز عليها في بحثنا هذا ولن نتناولها بالمناقشة المستفيضة، بل سيكون تناولنا لها على سبيل الإشارة، و لذلك نفرد لها المطلب الأول من هذا المبحث، بينما نتطرق في المطالب التي تليه مختلف العوامل التي تؤثر في الرضا و المتعلقة بالعمل أو بيئته ، و هذه العوامل نحصرها في: نظام العوائد؛ نمط الإشراف، سياسة المؤسسة، محتوى الوظيفة، و ظروف العمل المادية و جماعة العمل.

1-5- العوامل الخاصة بالفرد التي تؤثر على رضاه الوظيفي:

تتعدد العوامل المرتبطة بشخصية الموظف والتي تؤثر على رضاه الوظيفي، إلا أن من أهم هذه العوامل نجد: الجنس، العمر، طول فترة الخدمة (الأقدمية)، المستوى التعليمي، شخصية الموظف (التفاؤل و تحمل الضغوط)، الشعور باحترام الذات، و قيم و حاجات الموظف، و نحاول أن نوضح هذه العوامل فيما يلي:

- الجنس: تشير بعض البحوث إلى أن الإناث يتفوقن على الذكور في الرضا الوظيفي، ففي إحدى الدراسات التي شملت 630 فرداً وجد أن 55% من الذكور و 35% من الإناث غير راضين عن أعمالهم، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن حاجات الإناث المالية أقل من الذكور غالباً،¹⁷

- العمر: اختلفت نتائج الدراسات التي أجريت لاكتشاف علاقة عمر الموظف بدرجة رضاه الوظيفي، وقد وجد في بعض هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة عمر الموظف،¹⁸ وهذا يمكن أن نرجعه إلى أن الموظف يصبح أكثر تكيفاً مع وظيفته ، كما أنه تصوراته وتفكيره يصبحان أكثر واقعية.

- طول فترة الخدمة: إن العلاقة بين طول فترة الخدمة والرضا الوظيفي، ترتبط بعلاقة هذا الأخير بالعمر، فكلما زادت الفترة التي يمضيها الفرد في نفس الوظيفة كلما زادت خبرته ومعرفته ودرجة تكيفه مع العمل، و بالتالي زيادة رضاه عن هذا العمل،

- المستوى التعليمي: لقد كانت نتائج الدراسات عن الرضا الوظيفي متناقضة فيما يخص اعتبار المستوى التعليمي من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، إلا أنها أجمعت أن هذه العلاقة تكون واضحة إذا كانت سياسة الدفع و المكافآت و الترقية جيدة، بحيث كلما زاد المستوى التعليمي زادت درجة الرضا الوظيفي.

¹⁷ - عبد الفتاح محمود دويدار ، مرجع سابق ، ص 47-48.

¹⁸ - عبد الفتاح محمود دويدار ، مرجع سابق ، ص 48.

- شخصية الفرد: أشار "فروم" (Vroom) إلى أن الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التكيف والذين يقنعون بما يتاح لهم من إشباعات يكون رضاهم الوظيفي أكبر من أولئك الذين يحتفظون بطموح وأهداف إشباع عالية.¹⁹

- احترام الذات: حيث كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتداد برأيه والثقة بنفسه وبالأخرين، كلما كان أقرب إلى الرضا عن عمله.

- قيم وحاجات الفرد: إن القيم تختلف من مجتمع لآخر، كما تختلف من فرد لآخر، حيث أن أهم القيم الفردية نجد الحرية، الابتكار، الاستقلالية، التعاون، الإلتقان والأمان؛ فإذا كانت بيئة العمل متوافقة مع قيم الفرد وإشباع حاجاته، كلما كانت درجة رضاه عن عمله عالية.

2-5: تأثير نظام العوائد والترقية على الرضا الوظيفي:

تشير الدراسات المعاصرة إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالمكافآت، حيث أن الفرد عندما يحصل على وظيفة فإن هدفه الرئيسي يكون إشباع حاجاته المختلفة من خلال الأداء؛ كما أن للمؤسسات أهداف تسعى لتحقيقها من خلال موظفيها، مما يفرض عليها الاهتمام بحاجاتهم وأهدافهم، والعمل على إحداث التوافق بين أهدافها وأهدافهم، ومن أهم الجوانب التي يجب على إدارة المؤسسة الاهتمام بها، لما لها من أهمية في إشباع حاجات الموظفين،

3-5: أثر محتوى العمل في الرضا الوظيفي:

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤوليات وصلاحيات، ودرجة تنوع المهام، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للموظف.²⁰

إن مضمون العمل ذاته يمكن أن يلعب دوراً هاماً في تكوين مشاعر الرضا لدى الموظفين، بحيث أن تصميم العمل يجب أن يكون متوافقاً مع قدرات الأفراد وميولهم، ويكون أكثر استغلالاً لقدراتهم ومهاراتهم، أي أن يتضمن العمل تحدياً ذهنياً؛ كما أن محتوى العمل يرتبط أيضاً بمدى إشباع العمل للحاجات الاجتماعية وتلك المتعلقة بالمركز الوظيفي.

وقد أشار "هيرزبرغ" (Herzberg) إلى أن العمل الذي يتضمن مهام متنوعة، وذات أهمية من وجهة نظر الموظف، يكون سبباً في رضى الموظف عنه،

¹⁹ - عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سابق، ص 46.

²⁰ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 178.

4-5 تأثير نمط الإشراف على الرضا الوظيفي.

فعندما تكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين علاقة طيبة يسودها الاحترام و العدالة في التعامل، وعند إدراك الموظفين لمدى جودة الإشراف في المؤسسة، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على رضاهم عن أعمالهم، إذن أهم خصائص المشرف الجيد تتمثل في قدرته على تهيئة أنسب مقومات الأداء المثمر للمرؤوسين، وتفهم حاجاتهم كأساس لتوجيههم وحفزهم،

5-5- أثر الاتصال التنظيمي في الرضا الوظيفي:

إن إطلاع الموظفين على خطط المؤسسة و أهدافها يشعرهم بأهميتهم، و اهتمام المؤسسة بهم، بما يشعرهم بالرضا الوظيفي، و يرفع روحهم المعنوية؛ إضافة إلى أن وضوح أهداف المؤسسة ثبت أن له نفس الأثر، حيث تكون المسؤوليات محددة وواضحة داخل التنظيم.²¹

6-5- : أثر الظروف المادية وجماعة العمل على الرضا الوظيفي :

يقصد بظروف العمل "الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعماله، و التي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية و الجسمية، و التي لا يستطيع التحكم فيها، كالحرارة و البرودة، والضوضاء و الأتربة، والدخان و التهوئة و الاهتزازات و الوهج...الخ."²²

إذن عملية تحسين الظروف الفيزيائية للعمل تؤثر من خلال ما تحدثه من أثر نفسي في الموظفين ، أي الظروف السيئة لا تؤدي بذاتها دائماً إلى تخفيض الرضا الوظيفي؛ كما أن الظروف الجيدة قد لا تؤدي بذاتها إلى زيادة الرضا الوظيفي ، بل أن ما يزيد الرضا هو الجو السيكولوجي الذي يرافق تحسين هذه الظروف.²³

2- جماعة العمل:

لقد كشفت تجارب "هاوتورن" أن اتجاهات جماعة العمل تؤثر على اتجاهات أعضائها، كما أكدت أن العمل الجماعي ضروري و حيوي للإنتاج من ناحية، و من ناحية أخرى يحقق الرضا الوظيفي لأعضاء الجماعة؛²⁴ وتبرز أهمية دور جماعة العمل في التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين في جانبين هما: إحساس الموظف بكيانه الذاتي في نطاق الجماع، و أهمية و دور المركز الوظيفي، و الجماعة كإطار للمقارنة.

²¹ - نفيسة محمد باشري ، مرجع سابق ، ص 231.

²² - سعد بشايبية ، تنظيم القوى العاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة منشوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2002 ، ص 254.

²³ - رضا صاحب أبو حمد آل علي ، سنان كاظم الموسوي ، مرجع سابق ، ص 130.

²⁴ - عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 504 .

المحور السابع : ادارة ضغوط العمل

تمهيد :

تعد ضغوط العمل من القضايا البارزة في عالم المنظمات الحديثة , حيث تتزايد التحديات التي يواجهها الموظفون نتيجة لمتطلبات الأداء المرتفعة و التغيرات السريعة في بيئة العمل . تؤثر هذه الضغوط على الصحة النفسية و الجسدية للأفراد , مما ينعكس على مستوى الإنتاجية و الرضا الوظيفي . من هنا تبرز أهمية فهم مصادر ضغوط العمل و آثارها و تطوير استراتيجيات فعالة لإدارتها لضمان بيئة عمل صحية تعزز من أداء الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية .

1- مفهوم ضغوط العمل

1-1- تعريف ضغوط العمل

2-1: أنواع ضغوط العمل

2- مراحل ضغوط العمل و آثارها

1-2: مراحل ضغوط العمل

2-2: آثار ضغوط العمل

1- مفهوم ضغوط العمل

1-1- تعريف ضغوط العمل

تعريف الضغط: والتي تعني ينسحب بشدة مشتقة من اللغة اللاتينية وترجع إلى فقد استخدمت في لقرن 17 بمعنى الشدة أو المحنة أو الحزن أو البلاء.

تعريف العمل: لقد بدأت البشرية في النظر للعمل كوسيلة للبقاء, ولكن قل ما كان العمل هفا نفعيا, فالإغريق اعتبروا العمل ضروريا لتلبية الحاجات المادية.

التعريف ضغوط العمل: هو تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو في المنظمة وبيئة العمل أو الفرد نفسه.¹

2-1 أنواع ضغوط العمل

قسم الباحثون ضغوط العمل إلى عدة تصنيفات:²

1. ضغوط العمل حسب الشدة:

- الضغوط الفائقة أو الشديدة: هي ضغوط قوية يشعر بها خصوصا المدير ويستحيل تجاهلها نظرا لما تفرضه من تهديدات على المنظمة، وهي ضغوط طويلة الفترة فقد تمتد لأشهر أو سنوات.
- الضغوط المتوسطة: وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنظمة وهي بذلك تحكم العمل داخل المنظمة وقد تستمر من ساعات إلى أيام مثل فترة العمل الإضافي.
- الضغوط البسيطة: وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمؤسسة قد تستغرق بعض الساعات تنشأ عادة من المعاملات اليومية وصراعات العاملين في إطار العمل اليومي مثل الضغوط الناتجة عن غياب العاملين.

2. ضغوط العمل حسب موضوعها:

❖ الضغوط المادية: تتصل هذه الضغوط بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين في المنظمة مثل الحوافز والمكافئات.

¹ - عبد المجيد أونس، مدخل لضغوط العمل والمناخ التنظيمي وأداء العاملين، الزورري، ص 07
² - نفس المرجع أعلاه، ص 57-58.

- ❖ الضغوط المعنوية: هي الضغوط التي تتصل بالحالة المعنوية والنفسية للفرد العامل وخاصة المدير، تعتبر هذه الضغوط ضغوطا شديدة التأثير على قرارات المدير فقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.
- ❖ الضغوط السلوكية: هي ضغوط تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير وبالتالي تؤثر على قدرته على اصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية.
- ❖ الضغوط الوظيفية: هي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة والأعمال التي تتم فيها وغالبا ما تكون طبيعة بيئة العمل وما تحتويه سببا في حدوث هذه الضغوط.

2- مراحل ضغوط العمل وأثاره

2-1- مراحل ضغوط العمل

- كانت أول محاولة لعملية تفسير وتحديد لمراحل الضغوط قد قام بها الطبيب والعالم " هانس سيلاي" حيث اقترح أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما وهي كالتالي:
- أ. مرحلة الإنذار: في هذه المرحلة حينما يواجه الفرد ضغطا بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويتم استثارة وسائل الدفاع لدى الفرد مثل زيادة ضربات القلب.
 - ب. مرحلة المقاومة: يحاول الفرد في هذه المرحلة علاج الآثار التي حدثت بالفعل ومقاومة أي تدهور أو تطورات إضافية لمحاولة التكيف مع الحدث فعلا فإذا نجح في ذلك قد يستقر الأمر عند هذا الحد وتزداد فرصة العودة إلى حالة التوازن، أما في حالة الفشل فينتقل الفرد إلى الحالة موالية³.
 - ت. مرحلة الإنهاك: تعتبر هذه المرحلة من أخطر المراحل وأصعبها بتشكيلها تهديدا سواء للفرد أو المنظمة، فباستمرار معاناة الفرد لمدة طويلة في حالة فشله في السيطرة على أسباب التوتر يصبح الجسم عاجزا عن التكيف وتصبح الطاقة منهكة⁴.

³ - فؤاد نعوم، ضغوط العمل، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 3، العدد 1، جامعة الجزائر 2، 2015، 48.

⁴ - حدة متلف، ضغوط العمل وأثرها على أداء عمال الصحة- دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد الصناعي (جزائري)، المجلد 12، العدد 1، جامعة باتنة 1، 2022، ص 405.

2-2- أثار ضغوط العمل

1/ الأثار الإيجابية لضغوط العمل على الفرد العامل

- ❖ التحفيز على لانجاز والتفوق في العمل: بمعنى أن الضغط المهني قد يسهم أحيانا في زيادة دافعية الفرد طاقاته المدفونة ويفتح له المجال للإبداع والابتكار في العمل بإيجاد حلول خلاقية للصعاب التي تواجهه، عليه فإن الأفكار الإبداعية قد لا تظهر حتى في حالات العمل العادية.
- ❖ قد يؤدي الخوف من الفشل نتيجة تنامي ضغوط العمل إلى زيادة تركيز العمال على أعمالهم ويزدهم شعورا بالتحدي وبالتالي إثارة دوافعهم لتحقيق واثبات ذاتهم.⁵

2/ الأثار السلبية:⁶

- أثار ضغوط العمل على الفرد:

- ✓ الأثار الجسدية: يتعرض الفرد في علمه من الأغراض والاضطرابات الصحية منها: ارتفاع ضغط الدم و السكر اضطرابات الجهاز العصبي
- ✓ الأثار النفسية: يترتب على إحساس الفرد بتزايد الضغط عليه في العمل حدوث بعض الاستجابات النفسية التي تؤثر على الفرد وعلاقته بالآخرين ومن أهمها: الحزن، الكآبة، الشعور بالقلق
- ✓ الأثار السلوكية: وتعتبر هذه الأثار أكثر وضوحا من الأثار السابقة الذكر حيث تساعد في تحليل أثار ضغوط العمل على الأداء ومن بين هذه الأثار الغياب عن العمل أو التأخر عنه، الإسراف في التدخين

أثار ضغوط العمل على المنظمة: تتمثل في:

زيادة التكاليف المالية.

تدني مستوى الإنتاج.

صعوبة التركيز في العمل.

⁵ - عدان نبيلة، ضغوط العمل والأداء الوظيفي، مركز الكتاب الأكاديمي بالعلم نرتقي، صفحة (40-41)

⁶ - عائشة بن علا، أثار ضغوط العمل على أداء العاملين دراسة حالة مديرية سونلغاز بتميمون، مذكرة ليسانس مهني، تسيير الموارد البشرية، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2022.

الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.

التسرب الوظيفي والشعور بالفشل.

أنموذج مصادر ضغوط العمل في المكتبات لدى BUNGE

<p>2-عبء العمل في المكتبة: -العمل أكثر من الطاقة. -عدم كفاءة الموظف. -الأعمال المستعجلة. -تأخير العمل.</p>	<p>1-المستفيدون من المكتبة: -الأسئلة وقت الانشغال. -المستفيدون الذين يتكلمون على أمين المكتبة ولا يساعدون أنفسهم. -المستفيدون ذوو المشاكل. -الأطفال في ساعة الحكاية.</p>
<p>4-برنامج العمل اليومي: -الأعمال الكثيرة غير المتجانسة. -البيانات الكثيرة التي تحتاج إلى إدخال. -الأسئلة الصعبة التي لا يمكن توقع إجاباتها. -تجزئ الأعمال. -عدم القدرة على ترتيب الأولويات، لاستحداث أعمال عاجلة.</p>	<p>3-الإشراف والإدارة: -عدم معرفة المشرف. -الإشراف غير الثابت. -المسؤولية بدون صلاحيات. -عدم الأخذ برأي العاملين من ذوي الخبرة.</p>
<p>6-زملاء العمل: -عدم وجود روح الجماعة والتعاون. -الموظفون غير الملتزمين بالعمل. -الأعمال الكيدية من بعض الموظفين.</p>	<p>5-التغذية المرتدة الإيجابية: -عدم الإشادة بالعمل الجيد. -عدم الحصول على معلومات راجعة إيجابية، فقط تسلم الشكاوى. -عدم النظر إلي كمحترف.</p>

	-عدم إدراك المستفيدين لأهمية المهنة. -المرتب المنخفض.
تابع الجدول رقم(1)	
<p>7-الحاجة إلى التدريب وزيادة المعلومات:</p> <p>-الحاجة إلى دورات لتذكر معلومات سابقة.</p> <p>-عدم وجود معلومات لأداء العمل بكفاءة.</p> <p>-قلة خبرة المدربين، وقدرتهم على الإجابة عن جميع الاستفسارات.</p> <p>-ضعف الاتصال مع الإدارة.</p>	<p>8-الملل من روتين العمل:</p> <p>-تنافس الاحتياجات بين العمل والحياة.</p> <p>-عدم القدرة على تخمين ردود أفعال الآخرين.</p> <p>-عدم القدرة على ضبط العمل المكلف به.</p> <p>-ضرورة إظهار البشاشة والمودة في كل وقت.</p>
<p>9-التقنيات والأجهزة المستخدمة:</p> <p>-الأعطال التقنية.</p> <p>-الأعطال في ذروة العمل المتأخر.</p> <p>-الاستجابة البطيئة من النظام.</p>	<p>10-البيئة المادية:</p> <p>-الجو العام لتنظيم المكتبة.</p> <p>-عدم وجود الخصوصية.</p> <p>-بيئة العمل المزدهمة.</p>
<p>11-طبيعة العمل:</p> <p>-عمل روتيني وممل.</p> <p>-عمل خال من التحدي الذهني.</p> <p>-كثرة الإحصاءات والتقارير المطلوبة.</p>	<p>12-التغيير:</p> <p>-التغيير المستمر.</p> <p>-تغيير السياسات وطريقة العمل باستمرار.</p> <p>-تغيير خطة العمل في منتصف المشروع.</p>

المحور الثامن : الصراع التنظيمي

تمهيد :

يعتبر الصراع التنظيمي وادارته من اهم موضوعات السلوك التنظيمي؛ ذلك ان له اثارا مهمة على سلوك الافراد والجماعة وسلوك المنظمة ككل؛ في هذا المحور نبين مفهوم الصراع واهم الجوانب المتعلقة به خاصة استراتيجيات ادارته.

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- اسباب الصراع التنظيمي

3- أنواع الصراع التنظيمي

4- مراحل الصراع التنظيمي

5- استراتيجيات الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

1-1 تعريف الصراع التنظيمي:

- مفهوم الصراع:¹

ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعض ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعد القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي. 2

في بداية السبعينات ، أدرك المتخصصون في السلوك التنظيمي بأن الصراع له نتائج إيجابية وسلبية اعتماداً على طبيعته وشدته. هذا المنظور قدم فكرة مثلت ثورة في مجال الصراع التنظيمي لتلك المنظمات التي تعاني من قمة الصراع، وتشير الدراسات في هذا الموضوع إلى أن الجوانب الإيجابية للصراع تعتمد على الأسلوب الذي يستخدم في إدارته، كما أن أهداف الصراع تكمن في جعله إيجابياً ومفيداً بشكل دائم. 3

من الآثار الإيجابية للصراع والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد والمنظمة، وتنعكس إيجابياً على أهدافها:

*يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

*يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكارية، عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تتيح لهم إيجاد الحلول وهذا ما ينمي قدرة الفرد في مواجهة المواقف الصعبة.

*من الممكن أن نستفيد في حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع إليها مستقبلاً. 4

¹ د. بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 16 / سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 332.

² د. بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بورقلة، مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 16 / سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 332.

³ المعشر، زياد يوسف، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب ادارة الصراع في محافظات الجنوب في الأردن، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد1، العدد2، 2005، ص44.

⁴ إيمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية مذكرة تخرج لنيل درجة الماجستير جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 16.

التعريف الإجرائي: هو عبارة عن خلاف يحدث في حالة وجود أمر غير طبيعي، ومنه تظهر وجهات نظر عديدة ورغبة كل طرف في إبداء رأيه واعتباره هو الرأي الأصح. 5

- الصراع التنظيمي:

يشير إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان آخر يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي بنية أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو المجموعة أو المنظمة. مجتمعي وهو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل وهو تعطيل للعمل ولوسائل اتحاد القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل. 6

ويُعرف الصراع في العمل بأنه موقف ناتج عن تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو السلوكيات بين طرفين أو أكثر، يتجسد في عمليات إدراكية يشعر من خلالها فرد أو جماعة بأن الطرف الآخر يعيق، أو يحاول إعاقة، اهتمامات جوهرية من وجهة نظرهم، مما يؤدي إلى ظهور الاختلاف أو التعارض الفعلي. 7

ولا يقتصر الصراع التنظيمي على مجرد اختلاف بسيط في الآراء، بل قد يمتد ليؤثر على سير العمليات الإدارية، وخاصة عملية اتخاذ القرار، من خلال تعقيد اختيار البدائل المناسبة نتيجة تضارب المصالح أو تداخل الأدوار التنظيمية، وقد يظهر في صورة سلوك تنافسي أو تعارضي بين الأطراف داخل بيئة العمل.

ويُعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل المنظمات، تنشأ بسبب التفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات، خاصة في ظل اختلاف القيم والاتجاهات والمهارات، أو في ظل المنافسة على الموارد المحدودة. وقد يتطور هذا الصراع إلى مستويات مختلفة تبدأ من اختلاف بسيط في وجهات النظر وصولاً إلى نزاعات حادة تؤثر على الأداء التنظيمي. 8

وفي هذا السياق، تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، ومن أبرزها ما يلي: 9:

5. د. بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز بورقلة، مقال منشور بمجلة العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 16 / سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ص 332.

6 أمل جبريل مطلق الزيدانين، "أثر أساليب" حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين"، مقال منشور بالمجلة العربية للنشر العلمي الإصدار الخامس - العدد خمسون تاريخ الإصدار: 2 كانون الأول - 2022م.

7 باشري، نفيسة محمد، وفوزي شعبان مذكور، وريباب فهمي. السلوك التنظيمي. مراجعة عادل محمد زايد، جامعة القاهرة - كلية التجارة، 2017. ص 187

8 ينظر: حلق، بطرس. السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020. ص 92

9 شلابي، زهير بو جمعة. الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011. ص 92-93

يعرفه بولدينج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

ويرى هاني عبد الرحمن صالح الطويل أن الصراع هو "تعطل أو انهيار في سبل وميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء".

في حين يصفه بدر بأنه "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات...".

وفي ضوء ذلك، يمكن تعريف للصراع التنظيمي اجرائيا على النحو الآتي:

هو حالة من التفاعل السلبي أو الإيجابي داخل المنظمة تنشأ بين فردين أو أكثر أو بين جماعات عمل، نتيجة إدراك وجود تعارض في الأهداف أو المصالح أو القيم أو ندرة الموارد، ويظهر هذا الصراع في شكل سلوكيات تنافسية أو تعارضية تؤثر على عملية اتخاذ القرار وعلى أداء الأفراد والجماعة داخل التنظيم

2-أسباب الصراع التنظيمي

يُعد التنافس على الموارد المحدودة داخل المنظمة من أبرز الأسباب المؤدية إلى الصراع التنظيمي، إذ لا توجد منظمة تمتلك موارد غير محدودة، لذلك تنشأ الصراعات غالباً حول توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد.

كما ينشأ الصراع التنظيمي لأسباب متعددة، بعضها يرتبط بالفرد ذاته، وبعضها الآخر يعود إلى طبيعة التنظيم وظروف العمل داخله. ويمكن توضيح هذه الأسباب كما يلي 10:

2-1- الأسباب الشخصية

وترتبط هذه الأسباب بخصائص الفرد النفسية والسلوكية ومركزه الوظيفي، ومن أهمها:

الشعور بالحقد أو الضغينة نتيجة إحساس الفرد بتفوق الآخرين عليه في بعض المزايا أو الصفات .

سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه، وضعف قدرته على تفسير المواقف بشكل صحيح .

ضعف أو سوء الاتصال بين الفرد والآخرين داخل المنظمة .

¹⁰ خميسي، بسمة. "دراسة تحليلية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته في المنظمات". المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، مج. 8، ع. 2،

العلاقات الشخصية غير الجيدة مع الآخرين .

عدم توافق خصائص الفرد وصفاته مع خصائص الآخرين داخل بيئة العمل .

2-2 الأسباب التنظيمية

وتعود هذه الأسباب إلى الظروف التنظيمية داخل المؤسسة، والتي تؤدي إلى خلق بيئة صراعية، ومن أهمها:

التنافس على الموارد النادرة داخل المنظمة .

غموض أو عدم وضوح المسؤوليات والمهام .

اعتماد الإدارات أو الأقسام على بعضها البعض في إنجاز الأعمال والمهام .

نظام المرتبات والتعويضات القائم على التنافس .

رغبة الإدارات والأقسام في التميز عن غيرها داخل المنظمة

3- أنواع الصراع التنظيمي

على الرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات محددة للصراع التنظيمي، إلا أن معظم كتاب

الإدارة قسموه على أربعة أنواع رئيسية وهي:

أولاً: الصراع داخل الفرد نفسه

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتتم عليه أن يختار أحدها، بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً، كأن يرغب الطالب مثلاً بأن يحصل معدل جيد وبنفس الوقت ألا يصرف إلا وقتاً قليلاً في الدراسة، أو عندما يجد الفرد نفسه أمام خيارين لا يرغب بأي منهما، كأن يخير الطالب بين تأجيل دراسته بسبب ظروف مادية صعبة، أو تركها نهائياً والذهاب إلى سوق العمل لتوفير نفقات الدراسة، وقد يكون سبب الصراع هو وجود عديد من البدائل، ولكنها جميعاً مكلفة وغير مضمونة.¹¹

ثانياً: الصراع بين الأفراد

¹¹ القريوتي محمد قاسم (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان، الأردن، دارالشروق للنشر والتوزيع ص 206

يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر أو لاختلاف الشخصيات الفردية، والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية، والاجتماعية والاقتصادية بين الأفراد.

ثالثاً: الصراع على مستوى الجماعات

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما

1-الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

2-الصراع الرأسي: ويقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

رابعاً: الصراع على مستوى المنظمات

إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة، تعود جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة، وخاصة التي تتمثل في القيم العادية أو الإيديولوجية أو الأعراف الاجتماعية السائدة، كما أن نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وعدم الرضا عن العمل تعد بعضاً من أسباب الصراع التنظيمية.¹²

4- مراحل الصراع التنظيمي

يُعد الصراع التنظيمي في طبيعته عملية ديناميكية يصعب تحديد نقطة بداية ونقطة نهاية دقيقة لها، إذ قد يمتد في بعض الحالات لفترات زمنية طويلة، كما قد يتحول من صراع بسيط واضح الأبعاد إلى صراع معقد وغير واضح المعالم.

وعند نشوء الصراع داخل المنظمة، فإنه يمر بعدة مراحل متتابعة؛ حيث إن إدراك أطراف الصراع لوجود هذا الصراع يولد لديهم حالة من التفكير والانفعالات، تدفعهم إلى البحث عن أسلوب معين لكسب الموقف. وينتج عن ذلك سلوك فعلي من أحد أطراف الصراع، يقابله رد فعل من الطرف الآخر، وتتكرر هذه الديناميكية بشكل متتابع خلال مراحل الصراع.

¹² إيمان حفيظ، المرجع السابق ص13

ويرى الباحثون أن الصراع التنظيمي يمر، على مراحل رئيسية هي 13:

تبدأ المرحلة الأولى بما يُعرف بمرحلة الصراع الكامن، حيث يكون الصراع غير ظاهر وغير مدرك من قبل الأطراف المعنية ورغم ذلك، تتوفر في هذه المرحلة ظروف تمهّد لحدوثه، مثل التنافس على الموارد المحدودة، أو استحواذ فرد أو جماعة على جزء أكبر من الموارد على حساب الآخرين، إضافة إلى الرغبة في الاستقلالية والابتعاد عن الرقابة التنظيمية.

أما المرحلة الثانية فهي مرحلة إدراك الصراع، وفيها يبدأ الأطراف في الوعي بوجود الصراع نتيجة العوامل الكامنة السابقة مثل التنافس أو تعارض المصالح أو الحاجة إلى الاستقلال ومع ذلك، قد لا يكون الإدراك شاملاً لكل الظروف المؤدية إلى الصراع، إذ قد يدرك بعض الأطراف وجوده دون فهم كامل لأسبابه. وتأتي بعد ذلك مرحلة الشعور بالصراع، وهي مرحلة أكثر تطوراً من الإدراك، حيث لا يقتصر الأمر على معرفة وجود الصراع، بل يمتد إلى الإحساس به نفسياً، كالتوتر أو القلق أو الانزعاج ومع ذلك، قد لا يؤدي هذا الشعور دائماً إلى تغيير في العلاقات بين الأطراف، إذ يمكن أن يبقى الصراع في حدود غير مؤثرة إذا لم يتفاقم إلى مستوى شخصي.

ثم نصل إلى مرحلة إظهار الصراع، وهي المرحلة التي ينتقل فيها الصراع من الحالة الداخلية إلى السلوك الظاهر، حيث يبدأ كل طرف في التعبير عن موقفه من خلال سلوكيات سلبية أو مضادة، مثل المعارضة أو المنافسة أو حتى العدوان اللفظي أو الجسدي، مما يجعل الصراع واضحاً وملموساً داخل المنظمة.

وأخيراً تأتي مرحلة ما بعد الصراع، وهي المرحلة التي تتحدد فيها نتائج الصراع وفق طريقة معالجته. فإذا تم حل الصراع بشكل يرضي جميع الأطراف، فإنه يؤدي إلى تعزيز العلاقات والتعاون داخل المنظمة أما إذا تم حله بشكل غير مرضٍ، فقد تبقى أسباب الصراع كامنة، مما يجعلها قابلة للظهور مجدداً بصورة أكثر حدة وخطورة في المستقبل.

5- استراتيجيات الصراع التنظيمي

¹³ حائق، بطرس. السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 100-101

تعدد الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات في التعامل مع الصراع التنظيمي، ويختلف اختيارها بحسب طبيعة الصراع، ومستوى حدته، وأهداف الأطراف المتصارعة، ومدى أهمية العلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل. وفيما يلي أبرز هذه الاستراتيجيات:14

أ) استراتيجية التعاون / التآزر

تُعرف أيضاً باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات أو استراتيجية الإقناع، وهي تقوم على مبدأ التعاون بين أطراف الصراع من أجل التوصل إلى حل يُلبّي حاجات جميع الأطراف ويأخذ بعين الاعتبار اهتماماتهم المختلفة لا تفترض هذه الاستراتيجية وجود طرف رابح وآخر خاسر، بل تقوم على فلسفة "الربح/الربح" (Win-Win) أي أن جميع الأطراف يمكن أن تحقق مكاسب من خلال الحل المشترك. وتتطلب هذه الاستراتيجية جمع المعلومات والبيانات بشكل دقيق، وتحليل المشكلة بصورة موضوعية للوصول إلى حلول فعّالة ومستدامة.

ب) استراتيجية التنافس / الإجبار

في هذه الاستراتيجية يسعى أحد أطراف الصراع إلى تحقيق أهدافه ومصالحه الخاصة بغض النظر عن مصالح الأطراف الأخرى ويقوم أساسها على فكرة أن الصراع هو عملية ربح أو خسارة (Win-Lose)، حيث يربح طرف ويخسر الطرف الآخر وغالبًا ما تُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يمتلك أحد الأطراف سلطة أو قوة تمكنه من فرض قراراته. ورغم فعاليتها في حسم بعض المواقف بسرعة، إلا أنها قد تؤدي إلى ضعف التماسك التنظيمي وخلق توتر داخل بيئة العمل.

ج) استراتيجية التسوية

تُعد من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، وتُعرف أيضاً بالتوفيق أو الحل الوسط أو المساومة تقوم على مبدأ تقديم تنازلات متبادلة من الأطراف المتصارعة، بحيث يحصل كل طرف على جزء من مطالبه دون أن يحقق أي طرف كامل أهدافه. وبالتالي فإن النتيجة تكون حلاً متوسطاً لا يحقق الرضا الكامل لأي طرف، لكنه يساعد في إنهاء الصراع بشكل عملي وسريع.

د) استراتيجية التجنب

¹⁴ اللوح، أحمد يوسف أحمد. الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية. إشراف يوسف عبد عطية بحر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008. ص 56-88

تعني تجنب مواجهة الصراع أو الانسحاب من موقف النزاع، حيث لا يسعى أي طرف إلى تحقيق أهدافه أو مواجهة الطرف الآخر. ويلجأ المدير أو أحد الأطراف إلى هذه الاستراتيجية بهدف تهدئة الأوضاع ومنع تفاقم التوتر داخل المنظمة وقد تُستخدم عندما يكون الصراع غير مهم أو عندما تكون كلفته أعلى من فائدته، إلا أنها قد تؤدي إلى استمرار المشكلات دون حل جذري.

هـ) استراتيجية المجاملة / التنازل

تقوم هذه الاستراتيجية على تغليب مصلحة الطرف الآخر على المصلحة الذاتية، بهدف الحفاظ على العلاقات الاجتماعية والتعاون داخل بيئة العمل. وفيها يتنازل أحد الأطراف عن مطالبه لصالح الطرف الآخر، مما يجعلها أقرب إلى فلسفة "الريح/الخسارة (Win-Lose)" وتُستخدم غالبًا عندما تكون العلاقات أهم من النتائج أو عند الرغبة في الحفاظ على الانسجام التنظيمي.

المحور التاسع : ادارة التغيير التنظيمي

تمهيد :

يشهد العالم اليوم تغييرات متسارعة ومتعددة الأوجه، مما يدفع المنظمات إلى التكيف المستمر والبقاء قادرة على مواجهة التحديات الجديدة والفرص المتاحة. إن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة للبقاء في المنافسة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن عملية التغيير التنظيمي تتضمن العديد من التحديات والعقبات التي قد تعيق نجاحها.

يعتبر التغيير التنظيمي عملية أساسية في النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال تعديل هيكلها، وعملياتها في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، يصبح التغيير التنظيمي ضرورة ملحة لمواجهة التحديات الجديدة والتكيف مع متطلبات السوق وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية قائمة على تقييم الوضع الحالي للمؤسسة، تحديد الأهداف المرجوة ووضع استراتيجيات فعالة لتنفيذ التغيرات، في النهاية يمثل التغيير التنظيمي عنصراً أساسياً لاستدامة المؤسسات ونجاحها مما يسهم في تحقيق الأهداف الطويلة الأجل والتكيف مع المتغيرات البيئية،

- مفهوم التغيير التنظيمي

1-1 تعريف التغيير التنظيمي

2-1 خصائص التغيير التنظيمي

3-1 اسباب التغيير التنظيمي

2-2 ابعاد و انواع التغيير التنظيمي

1-1-1 ابعاد التغيير التنظيمي

2-2-1 انواع التغيير التنظيمي

3-3 متطلبات التغيير التنظيمي

4-4 مراحل التغيير التنظيمي

5-5 مقاومة التغيير التنظيمي

6-6 التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي

7-7 تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة

1- مفهوم للتغيير التنظيمي

1-1 تعريف التغيير التنظيمي

له عدة تعاريف نورد اهمها:

التغيير هو مجموعة الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المنظمة لإحداث تطوير أو تحويل في أهداف المنظمة أو رسالتها أو سياستها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم.¹

التغيير التنظيمي هو عملية انتقال المؤسسة من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة من أجل زيادة فعاليتها وتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من خلال أحداث تطور شامل في المناخ السائد في المنظمة

وهو تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع ما تقوم به المنظمة من تطوير أو تحويل تنظيمي في أهدافها أو رسالتها..الخ.²

اذن هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريق حل للمشاكل , وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى اخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية

1-2- خصائص ومراحل التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي امر حتمي :

التغيير التنظيمي امر حتمي وضروري ولازم وهذا يتفق مع طبيعة الأمور والاشاء فلا شيء يبقى على حاله حيث اصبح التغيير قاعدة وليست استثناء في العصر الذي تحمي فيه المنظمات أدائها

التغيير حركة تفاعلية :

أي ان التغيير حركة ارتقائية ضرورية وان المنظمة تنتقل من سلسلة مراحل وخطوات تطويرية تقفز بها من الوضع الحالي نحو المستهدفات او المنشود الذي تأمل الوصول اليه مستقبلا

التغيير التنظيمي عملية مستمرة :

1 - معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي الأسس والمهارات والتطبيقات العملية، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة؛ مصر ، ج 1، ص 23.

2 - معتز سيد عبد الله، المرجع السابق، ص 23.

التغير مسألة مستمرة على مر التاريخ فالتغير حالة مستمرة يحصل بتخطيط مسبق استجابة للظروف البيئية فهو من الظواهر التي تتصف بالديمقراطية والاستمرار ذ

التغيير عملية شاملة :

التغيير عملية شاملة يتماشى مع مفهوم التنظيم الذي يقضي بالنظرية الكلية والشاملة او النظام محل الاعتبار لذا يتعامل التغير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا

1-3- أسباب التغير التنظيمي

يرى ستيف روبنز في كتابه نظرية المنظمة ان هناك أسباب ناشئة داخلية وخارجية تساهم في احداث التغير من أهمها:³

1. القوة الداخلية:

- + تغيير في اهداف المنظمة ورسالتها واغراضها.
- + ادخال أجهزة ومعدات جديدة.
- + ندرة القوة العاملة.
- + ادخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- + الدمج مع منظمات أخرى.
- + تدني معنويات العاملين.
- + ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- + حدوث ازمة داخلية طارئة.
- + تدني الأرباح.

2. القوة الداخلية:

- + اصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- + الاتحادات والنقابات المهنية العمالية.
- + ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة.
- + تغييرات سريعة في أسعار المواد.
- + المنافسة الشديدة.
- + حدوث ازمة خارجية طارئة.

³ الأستاذ بجماء الدين المنجي العسكري و الدكتور انعام الحيايلى، إدارة التغيير في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى، 2015، ص 39_40.

- الحفاظ على الحيوية الفعالة: فالتغيير يؤدي الى انتعاش الامل وسيادة روح التفاؤل وتظهر المبادرات الفردية والجماعية وتظهر الآراء والاقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية وتختفي روح اللامبالاة ويزداد الاستقرار لفترة طويلة
- تنمية قدرة الابتكار : التغيير يحتاج دائما الى جهد التعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف او السلبي بالرفض وكلا النوعين يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الابتكار
- اثارة الرغبة في تطوير وتحسين والارتقاء : يعمل التغيير على تفجير المطالب واثارة الرغبات وتنمية الدوافع والحوافر نحو الارتقاء والتقدم وتحسين وضع الافراد
- زيادة مستوى الأداء : يعمل التغيير على الوصول الى اعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسات التشغيلية من خلال اكتشاف نقاط القوة والضعف والتغيرات التي أدت الى انخفاض الأداء وتأكيد عملية تحسين مناخ العمل

2 أبعاد و انواع التغيير التنظيمي

1-2. أبعاد التغيير التنظيمي

يمكن تصنيف التغيير التنظيمي إلى عدة أبعاد، ولكل بعد خصائصه وتأثيراته الخاصة:

1. البعد الاستراتيجي:

- يتعلق بتغيير الأهداف والرؤية والمهمة الإستراتيجية للمنظمة.
- يشمل تطوير استراتيجيات جديدة وتعديل الاستراتيجيات الحالية.
- يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

2. البعد الهيكلي:

- يتعلق بتغيير هيكل المنظمة، بما في ذلك :

○ تقسيم العمل

○ سلاسل القيادة

- العلاقات بين الإدارات والأقسام
- درجة المركزية أو اللامركزية
- يهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية.

3. البعد التكنولوجي:

- يتعلق بتغيير التقنيات المستخدمة في عمليات الإنتاج والإدارة.
- يشمل تبني تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات.
- يهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.

4. البعد الثقافي:

- يتعلق بتغيير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفراد المنظمة.
- يشمل تغيير قيم المنظمة، ونظم المكافآت، وأساليب التواصل.
- يهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للتغيير.

5. البعد البشري:

- يتعلق بتغيير سلوكيات الأفراد ومواقفهم تجاه التغيير.
- يشمل تدريب الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتغيير أدوارهم ومسؤولياتهم.
- يهدف إلى تحقيق قبول التغيير من قبل الموظفين وزيادة مشاركتهم فيه⁴.

2-2- أنواع التغيير التنظيمي

من المهم تحديد أنواع التغيير التنظيمي قبل وضع وتصميم استراتيجية إدارة التغيير. حيث يساعد ذلك في تنفيذ خطة إدارة التغيير الصحيحة للحصول على أفضل النتائج الممكنة. كذلك ستساعدك معرفة نوع التغيير التنظيمي أيضاً في اختيار أدوات إدارة التغيير المناسبة. و فيما يلي الأنواع الأكثر شيوعاً للتغيير التنظيمي:

اولاً: انواع التغيير الرئيسية:

1. التغيير الاستراتيجي:

⁴ - زيد منير عبوي "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية " دار الشروق لنشر والتوزيع 2006 ص172

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين.
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة.
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة.
- أشار كل من Kotter و Nadler إلى أهمية ربط إدارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

2. التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.
- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

3. التغيير التطويري:

- هو ايسر انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.
- يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

أ. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.

ب. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

- يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.
- يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الأداء في المنظمة.
- يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

4. التغيير التحويلي:

يعد من أعقد أنواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها.

يندرج ضمن هذا النوع ما يلي:

- اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.
- عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.
- تقديم منتجات او خدمات جديدة.

ثانيا: أنواع التغيير الأخرى

• 1- التغيير حسب التخطيط

❖ التغيير المخطط: هو الاجراء الاداري الهادف الى احداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى اساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

❖ التغيير غير المخطط او العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

• 2- التغيير حسب الشمولية

❖ التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.

❖ التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلا تغيير الآلات او الاجهزة يتطلب تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

• 3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

❖ التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الانتاجية او قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي الى احداث تغيير جذري على مستوى الاهداف او العمليات.

❖ التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل الى داخل المنظمة

• 4- التغيير حسب الحالة

❖ التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.

❖ التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

• 5- التغيير حسب مستويات التغيير

❖ التغيير على مستوى المنظمة.

❖ التغيير على مستوى أسلوب العمل.

❖ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

❖ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

• 6- التغيير حسب السرعة

❖ التغيير السريع.

❖ التغيير التدريجي.

3-متطلبات التغيير التنظيمي

و سوف نذكر على سبيل المثال بعض النماذج من أهمها⁵:

1. تحديد طرق وأساليب التنفيذ: عندما تقوم المنظمة بالمباشرة في عملية التغيير عليها أن تكون مستعد للدخول في العملية، وذلك بتحديد سياستها التي ستبناها لتحديد الجهة التي تبدأ بها في إجراء التغيير: مثلا يكون ذلك من القمة والإدارة العليا إلى القاعدة أو العكس أو الاثنين معا في نفس الوقت، و يكون التغيير إما بالتركيز على العمل الجماعي أو الفردي .

2. تحديد زمن بداية ونهاية التغيير: يكون التغيير دائما في فترة زمنية محدد فعلى الجهة المسئولة عن التنظيم إن تختار التوقيت المناسب للمبادرة في التغيير و لا يجب أن يكون لا بعد فوات الأوان و لا قبل أوانه. حيث يجب أن تكون الخطوة التي تخطوها المنظمة محسوبة و أن تكون في الوقت المناسب. وضع خطة و الخطط المفصلة للتنفيذ وهنا يكون كل دور لعمال المنظمة واضحا. بحيث تضع الإدارة العليا خطة توضح لكل فرد مهامه و تكون المسؤوليات محددة بطريقة تسهل عملية التغيير.

⁵ - محمد بن يوسف النمران العطييات، " ادارة التغيير والتحديات العصرية للمدير "دار حامد لنشر والتوزيع، 2006 ص 123-124-125

3. تحديد المساهمين الكبار من الإدارة العليا و الاستفادة من دعمهم: وهي من أهم الركائز لخطوات التغيير بحيث من خلالها تكون عملية الاتصال أكثر فعالية و خاصة في الإدارة العليا التي تعتبر كعامل أساسي لإنجاح عملية التغيير.
4. تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد: و في هذه المرحلة يعتبر التغيير بمثابة مشروع جديد يتم من أجله تجنيد كل الظروف المتاحة من موارد بشرية و مادية لإنجاح عملية التغيير من وضع ميزانية خاصة به و فريق جاهز لغرض لتكفل بعملية التغيير
5. صبغ حجة التغيير بالصبغة الشخصية وربطه بأهدافهم: إن بعض العمال لا يتقبلون فكرة التغيير إلا إذا شعروا بإضفاء صبغة شخصية عليه و ربط ذلك بأهدافهم و وظائفهم. و من هنا يكون دور رؤساء الأقسام هاما لدرجة أنهم يعملون على ترجمة حاجات المنظمة بالنسبة للتغيير إلى واقع لكل فرد منهم. التأكد من مشاركة الغالبية : و في هذه المرحلة يجب للإدارة أن تتأكد بأنها قد قامت باقتحام أغلب العمال و أن تشعرهم إنهم هم الورق الرابحة لإنجاح عملية التغيير الذي سيستفيد منه الكل. لذا يجب السماح للجميع بإدلاء آراءهم و المشاركة.
6. تحفيز و تشجيع القائمين على التغيير: و هذه المرحلة تعتبر الورقة الرابحة لعملية التغيير من خلالها تعمل إدارة المنظمة على زرع و ترسيخ التغيير لدى العمال و هذا ما يضمن نتائج جيدة تكون في صالح المؤسسة.

4- مراحل التغيير التنظيمي

له عدة مراحل.6

1. اذابة الجليد:

تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد وإلغاء الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي ان تختفي الأفكار والاتجاهات والممارسات الحالية، مما يسهل ويساعد على اذابة الجليد (اختفاء السلوك الحالي).

2. التغيير:

⁶ الدكتور حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، الطبعة الرابعة، 1434هـ 2013 ص 375_377.

في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا او يقوم بطريقة جديدة وتتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير.

3. إعادة التجميد:

ويعني ان ما تم تعلمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الافراد على دمج الاتجاهات والأفكار وانماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية.

يقترح (كيرت لوين) ان التغيير التنظيمي مخطط وهو عملية تتضمن ثلاث مراحل

7. 1 مرحلة اذابة الجليد : وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد الاتجاهات والقيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد مما يخلق شعرا بالحالة لتبني أفكار جديدة

8. 2 مرحلة التغيير : تركز على تعلم الفرد الأفكار الجديدة وأساليب جديدة مما يؤدي خلق سلوك جديد في العمل

9. 3 مرحلة إعادة التجميد : وهي تتعلق بدمج الأفكار والمهارات الجديدة التي تم تعليمها في مرحلة التغيير في الممارسات الفعلية , تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره

10.

5-المطلب الأول: مقاومة التغيير

أولا: تعريف مقاومة التغيير

التعريف الأول: يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي بأنه أمر حتمي ورد فعل للأفراد فالإنسان بطبيعته يميل إلى مقاومة التغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها⁷.

التعريف الثاني: كما يعرف زاندر zander مقاومة التغيير بأنه يمثل ردود الفعل السلبي للأفراد تجاه التغييرات إلي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليه⁸.

7 - خليل محمد حسن الشماع خضّر كاظم حمود " نظرة المنظمة" دار المسرة للنشر والتوزيع 2000 ص 385.

8 - خليل محمد حسن الشماع خضّر كاظم حمود، المرجع السابق، ص 385.

ثانياً: أسباب مقاومة التغيير

- احتمال تعارض بين التطوير و التغيير التنظيمي و مصالح العمال الذي قد يكون بمثابة تهديد لمصالحهم و استقرارهم و اعتقادهم أن سيقبل من نفوذهم ومراكزهم.
- عدم وجود الطريقة قوية لإقناع الأفراد بالدوافع الحقيقية للتغيير.
- ميول العمال إلى الاستقرار و عدم وجود ثقافة لدى الأفراد في مجال التغيير التنظيمي.
- وجود العديد من الأسباب التي تدفع العمال إلى عدم قبول التغيير و يمكن حصرها في النقاط التالية:
 - زيادة الأعباء الوظيفية بعد إحداث التغيير.
 - بعد التغيير قد يؤثر على دخل الأفراد داخل المنظمة.
 - التسريح و التخلي على بعض الأفراد.
 - إبعاد الفرد عن الجماعة التي عهد العمل معها ونقله إلى أماكن أخرى.
 - كما يمكن للتغيير التنظيمي أن يقلص فرصة الفرض على الحصول على الترقيات⁹.

6- التحديات التي تواجه التغيير التنظيمي

- إن عملية التغيير التنظيمي ليست بالعملية السهلة، بل تواجه العديد من التحديات التي قد تعوق نجاحها. هذه التحديات تتعدد وتتنوع، ولكن يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹⁰:
1. مقاومة التغيير: قد يشعر الموظفون بالقلق أو عدم الارتياح تجاه التغييرات الجديدة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير. يمكن أن تكون هذه المقاومة ناتجة عن الخوف من المجهول أو القلق بشأن فقدان الوظائف.
 2. نقص التواصل: عدم وجود تواصل فعال حول أسباب التغيير وفوائده يمكن أن يؤدي إلى الشك وعدم الثقة بين الموظفين. يجب أن يكون هناك تواصل واضح ومفتوح لضمان فهم الجميع للتغييرات.
 3. قلة المشاركة:
- عدم إشراك الموظفين في عملية صنع القرار: قد يشعر الموظفون بأنهم ليسوا جزءاً من عملية التغيير.

⁹ - خليل محمد حسن الشماع خضّر كاظم حمود، المرجع السابق، ص 387 - 388.

¹⁰ - حشّن حريم "ادارة المنظمات منظور الكلي" دار حامد لنشر ونشر والتوزيع، 2003 ص 285

- عدم الاستماع إلى آراء الموظفين: قد يؤدي ذلك إلى تجاهل الأفكار المقترحة من قبل الموظفين.

4. نقص الموارد:

- الموارد المالية: قد لا تكون هناك ميزانية كافية لتغطية تكاليف التغيير.
- الموارد البشرية: قد يفتقر المشروع إلى الأشخاص المؤهلين لتنفيذ التغيير.
- الموارد التقنية: قد تكون هناك حاجة إلى تقنيات جديدة أو أنظمة معلوماتية غير متوفرة.

5. القيادة الضعيفة:

- غياب القيادة الحاسمة: قد يتردد القادة في اتخاذ القرارات الصعبة أو في دعم التغيير.
- عدم وجود رؤية واضحة: قد لا يكون لدى القادة رؤية واضحة لأهداف التغيير.

7- تأثير التغيير التنظيمي على أداء المؤسسة

التغيير التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة، سواء بشكل إيجابي أو سلبي. إليك بعض التأثيرات المحتملة¹¹:

أ. التأثيرات الإيجابية

1. تحسين الكفاءة: التغيير التنظيمي قد يؤدي إلى تحسين العمليات والإجراءات، مما يزيد من كفاءة العمل ويقلل من الهدر.
2. زيادة الابتكار: التغييرات في الهيكل التنظيمي أو الثقافة يمكن أن تعزز من بيئة العمل الإبداعية، مما يشجع على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
3. تحسين التكيف مع التغييرات في السوق: المؤسسات التي تتبنى التغيير بشكل مستمر تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغييرات في السوق واحتياجات العملاء، مما يعزز قدرتها التنافسية.
4. رفع مستوى الرضا الوظيفي: التغييرات التي تركز على تحسين بيئة العمل أو تطوير المهارات يمكن أن تزيد من رضا الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الدوران وزيادة الإنتاجية.
5. تعزيز التعاون بين الفرق: بعض أنواع التغيير التنظيمي تشجع على التعاون بين الأقسام المختلفة، مما يؤدي إلى تحسين التنسيق وزيادة الفعالية.

¹¹ - خضّر كاظم حمود "نظرية المنظمة" دار المشرقة للنشر والتوزيع 2005 ط1. ص 377 - 378

ب. التأثيرات السلبية:

1. مقاومة التغيير: مقاومة الموظفين للتغيير يمكن أن تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية، مما يؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة.
2. فقدان التركيز: إذا لم يتم إدارة التغيير بشكل جيد، فقد يؤدي ذلك إلى فقدان التركيز على الأهداف الأساسية للمؤسسة، مما يؤثر سلبًا على الأداء.
3. تعطيل العمليات: التغييرات المفاجئة أو غير المدروسة قد تؤدي إلى تعطيل العمليات الحالية، مما يؤثر على الإنتاجية ويزيد من تكاليف التشغيل.
4. تأثيرات سلبية على الثقافة المؤسسية: التغييرات التي لا تتماشى مع الثقافة السائدة قد تؤدي إلى خلق بيئة عمل سلبية، مما يؤثر على الروح المعنوية والالتزام.
5. عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات: التغيير في الهيكل التنظيمي قد يؤدي إلى عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يسبب الارتباك ويؤثر على الأداء.

المحور العاشر : التعلم التنظيمي

تمهيد :

يعد التعلم التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تركز على العلم والتعلم ونشأة المعرفة نتيجة للثروات العلمية والمعلوماتية والتقنية بحيث يعتبر عملية تحسين أداء المؤسسات من خلال اكتسابها للمعرفة والتكيف مع التحولات يركز على تعزيز القدرة على التعلم وتبادل المعرفة داخل هياكل التنظيمية يلعب التعلم التنظيمي دورا حيويا في تعزيز الابتكار وتعزيز الكفاءة العامة للمنظمة.

1- مفهوم التعلم التنظيمي

1-1 تعريف التعلم التنظيمي

2-1 : أهمية التعلم التنظيمي

3-1 خصائص التعلم التنظيمي

2- أنواع التعلم التنظيمي

3- أبعاد التعلم التنظيمي

4- آليات التعلم التنظيمي

1- مفهوم التعلم التنظيمي

1-1: تعريف التعلم التنظيمي

التعريف الأول: هو تلك العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء بمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز.¹

التعريف الثاني: عملية تفاعل اجتماعي مدروس يحصل من خلاله ترجمة المعارف والمهارات لدى الموارد البشرية في بيئة العمل إلى الآخرين لغرض التحسين المستمر للأداء الجماعي والتنظيمي.²

2-1- أهمية التعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي فيما يلي:³

✚ تيسير وتوسيع دوائر وحلقات الاتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات ومناقشة التجارب الفردية، وبالتالي المساهمة في تكوين مفاهيم وأنماط جديدة من الممارسات والسلوكيات الإيجابية.

✚ تنمية وتعميق استخدام أساليب العمل الجماعي وفرق العمل كأساس للأداء في مختلف عمليات المؤسسة.

✚ تنمية أساليب وحوافز التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، وجلسات للنقاش وغيرها من الآليات التي تعتمدها الإدارة لتحفيز العاملين على التفكير والتدبير.

✚ تنمية فرص وإمكانية استخدام منهجية التفكير النظامي وتشجيع العاملين على المساهمة في قضايا العمل ومشكلاته.

3-1- خصائص التعلم التنظيمي

هناك مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي:⁴

¹ الكسبي عامر الحضير: إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، دط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2004، ص90.

² البغدادي، عادل هادي، العلاقة بين خصائص المنظمة المتعلمة وجاهزيتها للتغير: دراسة المقارنة في كئيتين من كليات التعليم العالي الخاص في بغداد، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد10، العدد، 1، 2008، 58.

³ علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002، ص: 231-232.

⁴ مؤيد سعيد السلام، عبد الرسول الجباني، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة -دراسة حالة في مستشفى الأردن-، المجلة العربية للإدارة، المجلد، المجلد7 يونيو 2007، ص39.

- ❖ ظاهرة جماعية: ينصف التعلم التنظيمي بالعمل الجماعي وروح الفريق ويرتبط بحاجات أعضاء المنظمة ودوافعهم واهتماماتهم والتفاعل الجماعي في حل المشكلات.
- ❖ إن عملية التعلم في المنظمة عملية مستمرة لذا فإن الأفراد العاملين في المنظمة تأتي تتبنى مفهوم التعلم التنظيمي ينظرون إلى هذه العملية على أنها جزء من نشاط وثقافة المنظمة.
- ❖ تحتاج عملية التعلم التنظيمي إلى وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول هدف ومستقبل المنظمة.
- ❖ إن التعلم التنظيمي عملية تتضمن عددا من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات وتخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات وتنقيحها للإستفادة منها في حل مشكلات المنظمة الحالية والمستقبلية، وذلك في إطار ثقافة تنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.
- ❖ عملية التعلم التنظيمي لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون مساندة في قيادة المنظمة التي يجب أن تكون قدوة للآخرين.

2- أنواع التعلم التنظيمي

- أنواع التعلم التنظيمي بحسب المداخل : ويشمل على:5

❖ التعلم الفردي في إطار المنظمة بحيث يمكن أن ينقسم بدوره إلى :

تعلم الإشتراط الكلاسيكي وتعلم الإشتراط العامل. والتعلم اجتماعي، وهو ذلك التعلم الذي يحصل من خلال التفاعل المتبادل بين الأفراد والسلوك والبيئة.

❖ التعلم الإجتماعي على مستوى المنظمة والجماعات المختلفة.

❖ التعلم المعرفي على مستوى المنظمة.

- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مستوى التعلم : الذي يتضمن 3 أنواع وهي كالآتي:

⁵ ابراهيم دهام عبد الستار ، (2007)، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، المجلد 13.

1. تعلم المستوى الأول: وقد أطلقت عليها المسميات الآتية: تعلم الحلقة المفردة، والتعلم التكيفي، والتعلم غير استراتيجي، وتعلم النمو المضاف، والتعلم التحسيني والذي يتضمن تحسين النتيجة.
 2. تعلم المستوى الثاني: وقد أطلقت عليها المسميات الآتية: تعلم الحلقة المزدوجة والتعلم التوليدي والتعلم الاستراتيجي والتعلم الجذري والتعلم الانتقالي والذي يتضمن تجديد النتيجة.
 3. تعلم المستوى الثالث: وقد أطلقت عليه تسمية التعلم ثلاثي الحلقة يتضمن تطوير النتيجة.
- أنواع التعلم التنظيمي بحسب مجال التعلم:

1. التعلم المفاهيمي أو الإدراكي: ينطوي على تصميم مفهوم مجرد (نظري) لتوضيح خبرة أو تجربة معينة ويستند إلى معرفة .
2. التعلم العملي والتشغيلي: ينطوي على تنفيذ التغييرات وملاحظة النتائج ويستند إلى معرفة أي كيفية التعامل مع الأحداث.

3- أبعاد التعلم التنظيمي

هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للتعلم التنظيمي تتمثل فيما يلي:6

- ❖ البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة القوى الفاعلة والطاقات البشرية العاملة، فيها وما تتطلع له من أهداف أو ما تتطلبه من مدخلات من سلع وخدمات أو تمارسه من ضغوطات.
- ❖ الموارد والطاقات المتاحة والمستغلة والكاملة، وعناصر القوة والضعف في عملية الحصول عليها وتوظيفها واستغلال نتائجها، وتحديد مواضع الخلل والهذر فيها لإعادة النظر في الخطط والبرامج والعمليات التي تتضمن حسن إدارة هذه المدخلات بما يحقق كفاءة وفعالية المخرجات.
- ❖ المستقبل القريب والبعيد الذي ينتظر المؤسسة، ودراسة والبحث فيه من أجل وضع الإستراتيجيات الملائمة له، وضمان البقاء فيه ومواجهة التحديات التي قد تحدث فيه بالإعداد والتحسب لمطالباته.

4- آليات التعلم التنظيمي

⁶ علي السلمي، إدارة التميز - نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، مكتبة الإدارة الحديثة، القاهرة، 2002، ص: 231-232.

كيف يتعلم الفرد: يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات أو وسائل يسميها "senge" العلوم الخمسة "the five discipline" تلك الآليات هي:7

- ❖ التعلم ببناء النماذج الفكرية Mental models التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حركتها وتأثيرها.
- ❖ 8 التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين shared vision.
- ❖ التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه personal Mastery.
- ❖ التعلم من خلال العمل كفريق Team learning.
- ❖ التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي systems Thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها، ويرى الجزء من خلال الكل.

⁷ زيد منير عبوي، التخطيط الإداري، د.ط، دار راية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص78-79.

المحور الحادي عشر : سلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد:

يتسم العصر الحديث بتزايد الضغوط المفروضة على الافراد والمنظمات والتي من شأنها ساهمت في رفع مستوى التعاملات الإدارية التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار إضافة الى تحسين الإنتاجية وزيادة الفعالية وتعزيز الولاء والانتماء وكذلك المواطنة تجاه المنظمة ولتحقيق ذلك يجب على الافراد العاملين بالمؤسسة اكتساب أدوار إضافية تتعدى اكتفاء بالأدوار الأساسية المحددة والذي يسمى بسلوك المواطنة التنظيمي،

-مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي

1-1-تعريف سلوك المواطنة التنظيمي

2-1-اهمية سلوك المواطنة التنظيمي

2-خصائص وابعاد سلوك المواطنة التنظيمي

1-2-خصائص سلوك المواطنة التنظيمي

2-2-ابعاد سلوك المواطنة التنظيمي

3-العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمي

4-عوائق سلوك المواطنة التنظيمية

5-النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمي (إيجابيات _ سلبيات)

1- مفهوم سلوك المواطنة التنظيمي

1-1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمي

أولاً: تعريف المواطنة: لغة: منسوبة إلى الوطن وهو المكان الذي يعيش فيه الإنسان .

اصطلاحاً: المواطنة هي شعور وجداني بالارتباط بالأرض وافراد المجتمع 1.

- سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ،ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسمعتها وممتلكاتها ووقتها ومستقبلها وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء ومراجعين وموظفين جدد والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء 2.

- هو تلك السلوكيات التي لا يتم مكافأتها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من قبل نظام المكافأة الرسمي ولكنها تسعى إلى زيادة مستوى الإنتاجية في المنظمة، إدراكاً من الموظف ان عليه واجبا أخلاقياً اتجاه المنظمة يدعوه لبذل ما في وسعه لتحقيق أعلى درجة 3.

من خلال التعريفين السابقين أعلاه يمكن القول بان سلوك المواطنة التنظيمي هو مجموعة التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو محدد رسمياً في المنظمة والتي يقوم بها الفرد نتيجة احساسه بالانتماء لهذه المؤسسة إضافة إلى انه لا يحصل على مكافأة اثناء قيامه به، كما انه لا يعاقب إذا لم يفعله.

2-1- أهمية المواطنة التنظيمية

للمواطنة التنظيمية أهمية كبيرة في المنظمة نذكر منها ما يلي :

- تساهم في جذب واستثمار الموارد البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .
- تؤدي إلى تقليل مقاومة التغيير وسرعة التكيف مع التطورات المحيطة بالمنظمات .
- كما أنها تساهم في تحسين الانتاجية وزيادتها كماً ونوعاً.
- تساعد على بناء مناخ تنظيمي تعاوني إيجابي تسوده علاقات التعاون والمشاركة وتشجيع الابداع والتميز 4.

¹ شلاي وليد ، نفس المرجع السابق ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2016،2015،ص60.

² شلاي وليد،مذكرة ماجستير لدور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية ،2016/2015،ص62

³ زعي حسن ،العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:دراسة تجريبية،مجلة توجهات الحديثة في العلوم الاقتصادية والإدارية،مجلة 02،العدد 02.

⁴ عبد السلام بن شابع الفحطاني،سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، الطبعة الأولى ،دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع،1437هـ، ص43، 42.

كما تبرز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في 5

- يمد سلوك المواطنة التنظيمي الإدارة بوسائل للتفاعل بين الافراد داخل المؤسسة تؤدي الى زيادة النتائج الاجمالية المحققة
- نظرا لندرة الموارد في المؤسسة فان القيام بالأدوار الإضافية التي تتيح من سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها
- يؤدي الى الالتزام وحل المشاكل
- تحسين كفاءة المؤسسة وفعاليتها
- رفع روح المعنوية للعاملين
- تحقق للممارس الأفضلية

2- خصائص وابعاد سلوك المواطنة التنظيمية

1-2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

استنادا الى ما تم ذكره من التعاريف السابقة يمكن استنباط بعض الخصائص لسلوك المواطنة أهمها:

- انه سلوك تطوعي اختياري
- لا يضمن التوصيف الوظيفي
- لا توجد فيه مكافأة او حوافز لصاحبه
- يساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية
- ينبع من الضمير المهني للعامل في تقديم أدوار إضافية
- انها سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة
- سلوكيات تطوعية لا يتضمنها الوصف الوظيفي تستند إلى المبادرة الفردية و لا تعتبر جزء من الواجبات الرسمية .

⁵ سعيد شعبان حامد، اثر علاقة الفرد برئيسه وادراكه لدعم التنظيم، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين كلية التجارة، جامعة القاهرة مجلد 42، العدد 2003، 61

- سلوكيات مهمة جداً ومرغوبة من قبل المنظمة كونها تساهم في رفع فعالية الأداء الوظيفي من المنظور التنظيمي .
- إن الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية .
- تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك برغم كونه سلوك تطوعي .
- تتصف هذي السلوكيات بسمة أساسية وهي أنها موجه نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي وبدون هدف كونها سلوك عقلائي

2-2- ابعاد المواطنة التنظيمية

- الإيثار : وهو عبارة عن سلوك اختياري يؤديه الأفراد طواعية لمساعدة زملائهم في العمل من مثل حل المشكلات المتعلقة بالعمل ، أو مساعدة توجيه العاملين الجدد وشرح لهم كيفية يتم تأدية المهام والقيام بالأدوار .
- اللباقة :ولها مسميات عدة منها الطافة أو المجاملة أو الكياسة ، وتعني مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين ، وعدم استغلال لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.
- واعي الضمير : وهو الضمير الحي الذي يتصرف وفق لما يمليه الواجب المهني ، وكذا الإخلاص للمثاليات التي يضعها الفرد كمعيار محدد لسلوكياته ، فيتجه إلى انجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد على المستوى المعروف ، حيث يقدم الموظف السلوك الذي يفوق متطلبات وظيفته في مجال الحضور واحترام القواعد واللوائح التنظيمية والعمل بجدية .
- الروح الرياضية: وهي مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك .
- السلوك الحضاري : وهي المشاركة البناءة المسؤولة في إدارة المنظمة ، والاهتمام بمصيرها من خلا الحرص على ا
- حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية ، المحافظة على التعبير وابداء الراي ، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنهي سمعة المنظمة .6

⁶ أ.شلابي وليد، أ.قبوب عيسى، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 1،

3- العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمي 7

- ❖ المناخ التنظيمي: ويقصد به كل القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، فالعلاقة بينهما تأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك والعكس صحيح.
- ❖ الروح المعنوية: ويقصد بها ذلك الشعور بالثقة في الجماعة وبثقة الفرد في دوره في الجماعة وكذلك شعور بالولاء اتجاه جماعته والاستعداد لتحقيق أهدافها، فكلما كان هناك نوع من الدافع الذاتي كلما كان الموظف أكثر ميولا لممارسة سلوك المواطنة وذلك لأنها تساعد في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز
- ❖ العدالة التنظيمية: يتكون هذا المفهوم من ثلاثة أبعاد رئيسية (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعاملات) وهذه الأبعاد تبقى مترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى مدى إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف وهذا ما يولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة وبالتالي انخراط في الكثير من الممارسات التطوعية.
- ❖ القيادة الإدارية: وتعرف بأنها عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة وبثقة الإبداع وبذلك تحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة والعلاقة بينهما تقوم على اعتبار أن القائد يعمل دوما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر ما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واهتمام بحاجاتهم.
- ❖ الرضا الوظيفي: يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم فالرضا العالي يفضي إلى ممارسة المواطنة والعكس.

4- عوائق سلوك المواطنة التنظيمي

- ضعف القيادة الإدارية في احتواء العاملين بالأساليب الحديثة في تعزيز الولاء والانتماء مثل عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ولو من باب الاستشارة، وهذا ما يضعف اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الرسمي فما بالك بالتطوعي

7 شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، 2016/2015

- عدم سعي المنظمة الى إرضاء العاملين معنوياً ومادياً مثل تخفيف ضغوط العمل.
- افتقار المنظمة الى إحلال العدالة التنظيمية في تبني سلوكيات المواطنة
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي الى اللامبالاة وعدم الرضا وقلّة الدافعية للعمل

5- النتائج المترتبة على سلوك المواطنة التنظيمي 8

أولاً: الإيجابيات

- امكانية تحقيق المؤسسة أهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لها
- يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي للعاملين
- يعزز مستوى الولاء والانتماء للمنظمة
- يعمل هذا الأسلوب على مستوى خفض نطاق الاشراف والرقابة
- يساهم في زيادة ممارسة الديمقراطية

ثانياً: السلبيات

- يؤدي الى خلق روح الاتكالية على مستوى الجماعة
- تدني مستوى أداء العاملين
- ينتج عن عدم كفاءة الفرد
- ممارسة السلوكيات على حساب وقت الدوام الرسمي

⁸ الجميلي، مهدي خلف علي احمد رسالة ماجستير ناثر المناخ التنظيمي عل السلوك الإبداعي في الجامعات الأردنية، 2018،

المحور الثاني عشر : سلوك الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة، فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها، ومصدر مهم لفاعليتها، لما يتميز به من قدرات ومعارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة، فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير وتعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري. وهنا يبرز لدينا مفهوم الالتزام التنظيمي ودوره، لكون أن الفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها، تتولد لديه الرغبة القوية في أداء عمله، والمحافظة عليه وبذل جهد أكبر للبقاء فيه.

عناصر المحور:

- 1- مفهوم الالتزام التنظيمي.
- 2- أنواع الالتزام التنظيمي
- 3- أبعاد الالتزام التنظيمي
- 4- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي.

1-1- تعريف الالتزام التنظيمي.

هناك عدة تعاريف أهمها:

يعد الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات، كما أن للالتزام التنظيمي آثار مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات.

يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه القوة الداخلية النابعة من اقتناع الفرد بأهداف المنظمة والتي تدفعه للتمسك بالمنظمة والسعي لإنجاحها وتحقيق أهدافها.²

يمكن القول أن الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته إتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالإنتماء إليها والدفاع عنها، والرغبة في الإستمرار فيها.³

وعرف أيضا بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وإرتباطه به ورغبته في بدل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبته القوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة".⁴

تعريف Hall : عرف الإلتزام التنظيمي بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

تعريف الكلايبي: بأنه شعور الموظف الإيجابي نحو منظمته، ومدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء عضواً فيها. ولكن التعريف الأكثر شيوعاً وتكراراً هو التعريف الذي قدمه Mowdy حيث يقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- الاعتقاد القوي على أهداف وقيم المنظمة ومدى تقبلها.

- الاستعداد لبذل جهد في التنظيم.

- النية في البقاء عضواً داخل التنظيم.

¹ عادل محمد عبد الحليم زايد، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر 2003، ص(56/57).

² السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، د/طارق عبد الرؤف-د/إيهاب عيسى المصري، الطبعة الأولى، دار النشر المؤسسة العربية للعلوم والثقافة سنة 2014، ص45

³ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 ص .

⁴ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب"، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 27، 03سوريا، 2011، ص1.

2-1- أهمية الالتزام التنظيمي.5

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية، التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمراريتها في بيئة الأعمال، وقد أكدت العديد من الدراسات على الأهمية البالغة للالتزام التنظيم، وتمثل هذه الأهمية فيما يلي :

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي .
- كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى إلى ارتفاع الروح المعنوية .
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية .
- انخفاض مستويات دوران العمل والغياب .
- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين.

3-1- خصائص الالتزام التنظيمي 6

من خلال ما تم استعراضه من تعريف وأهمية حول الالتزام التنظيمي نستخلص ما يلي:

- *استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
- *رغبة الفرد التي يبديها من خلال التفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء هذا.
- *التطابق والارتباط بالمنظمة من جانب الفرد.
- *يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة تتضمن سلوك الفرد وتصرفاتهم.

4-1- مداخل الالتزام التنظيمي

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي هي:7

1- المدخل السيكولوجي:

⁵ بن حباس عبد الناصر، دور الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الاكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير جامعة محمد بو ضياف، المسيلة ص 26.

⁶ نفس المرجع السابق ذكره، ص 27،

⁷ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك

التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، ص 58

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ، أي أن الالتزام التنظيمي هنا يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة ، و قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم .

2- المدخل التبادلي

وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، أي أنه طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظراً الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

3- المدخل الاجتماعي والسلوكي

حيث أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي . وكذلك يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

2- أنواع الإلتزام التنظيمي: 8

تعددت الدراسات والابحاث حول انواع الإلتزام التنظيمي فكل باحث رأيه الخاص في التمييز بين انواع الإلتزام.

وسنحاول التطرق في هذا العنصر الى أهم هذه الانواع وهي:

الإلتزام الوجداني.

الإلتزام المستمر.

الإلتزام المعياري.

1 الإلتزام الوجداني

. المتمثل بشعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله، كما يعبر عن مدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء فيما يتعمق بالعمل او العاملين.

⁸ بن حباس عبد الناصر، دور الجوافر المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص30

2 الالتزام المستمر

التمثل بشعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده في حالة ترك العمل، اي ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمرار العمل في المنظمة مقابل ما سيفقده عند التحاقه بجهات اخرى، وان العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب انهم محتاجون وليس رغبة منهم.

3 الالتزام المعياري (الاخلاقي)

ويقصد به الاحساس الذي يشعر به الموظف اتجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، ويعزز هذا الجانب الدعم من قبل المنظمة لعاملين فيها وسماع المنظمة لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة والاسهام في وضع الاجراءات وتنفيذ العمل ويحمل الالتزام المعياري نظرة ان العاملين يعتقدون ان البقاء في المؤسسة شيء اخلاقي وصحيح يجب عمله، وهو يعكس شعور او الالتزام للعمل المستمر بالإضافة الى شعوره بالالتزام اتجاه العاملين ويحتم عمله الوفاء للمنظمة.

3- أبعاد الالتزام التنظيمي:9

*الولاء التنظيمي: يرى بوتر وزملاؤه إن الولاء التنظيمي يعرف على أنه قوة تطابق الفرد مع منظمة وارتباطه بها أي الارتباط النفسي الذي يربط العاملين بالمنظمة، مما يدفعهم للاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة، فعندما يكون القائد قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه بدون الولاء التنظيمي، سوف يتزعزع مركز القائد، فعليه لابد من تمثيل الإدارة امام العاملين، وتمثيل العاملين أمام الإدارة.

*المسؤولية اتجاه المنظمة: المسؤولية تعني الإحساس بالالتزام نحو البقاء في المنظمة مقابل الدعم الجيد، الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بمشاركة والتفاعل الإيجابي والمسؤولية، إما أن تكون قانونية أو أخلاقية، فالأولى محاسبة العامل المقصر، والثانية تعني الانتماء ويقظة الضمير والتي يشعر بها اتجاه العمل.

*الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة: إن درجة الالتزام عند هذا البعد يمكن قياسها بالقيمة الاستثمارية، والتي يحققها الفرد عندما يستمر في المنظمة، وبالنتيجة يفقدها لو فكر بترك العمل والالتحاق بالمنظمة اخرى..

⁹ اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة، جامعة تكريت، ص28.

*الإيمان بالمنظمة: ويعني مدى إيمان العاملين بالمنظمة التي يعملون فيها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته الخصائص المميزة بعمله، ودرجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة.

4- الأثار المترتبة على الالتزام التنظيمي 10

لقد تعددت الدراسات الخاصة بالآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ويمكن تقسيمها الى قسمين رئيسيين:

وهو المتعمق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة.

وهو المتعمق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة او خارج النطاق الوظيفي.

1: الاثار الوظيفية للالتزام التنظيمي

بصفة عامة نستطيع أن نقول أن الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات اعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة مباشرة العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.

فمن الممكن ان نتوقع ان الموظف الاكثر التزاما يبدي رضاه عن هذه التوقعات اكثر من غيره من الموظفين الاقل التزاما، فكلما كان الموظف يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، ونظرا لأن هؤلاء الافراد يشاركون التنظيم قيمه وأهدافه فان هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الافراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها، وبالطبع فان ذلك لا يعنى احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها، ولكن هذا يعني أنه نظرا لأن الموظف الاكثر التزاما لديه درجة اكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الاقل التزاما فيتنامى لديه احساس مستمر بان المنظمة_ من المؤكد_ ان تكافئ ولانه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

ومع تسليمنا بالجدل المثار حول طبيعة الاثار المترتبة في الالتزام التنظيمي على المتغيرات الوظيفية للفرد الا اننا نسير مع وجهة النظر الاقوى والاكثر منطقية_ على الاقل من الوجهة النظرية_ وهي التي تنظر الى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ومن المحتمل ان تؤدي الى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي

¹⁰ بن عباس عبد الناصر، دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم لاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص33

لمفرد وتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الاداء والرضا عن العمل وانخفاض معدلات، الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني او الوظيفي

2: الاثار الحياتية للالتزام التنظيمي

ان الاتجاه العام بين الابحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو ابعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، وتشير بعض الدراسات الى ان الموظف يستطيع ان يحافظ على درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق او الاندماج مع اسرته، وعلى النقيض من لاتجاه السابق هناك مجموعات اخرى من الباحثين تشكك في وجود اثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة لمفرد، فمثلا يرى البعض ان الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد على توفيق ادواره الوظيفية مع ادواره في حياته الخاصة، ومن ثم فان الموظف الاكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

المحور الثالث عشر: الابداع التنظيمي

يعتبر الإبداع التنظيمي مجالاً خصباً للدراسة كونه يتناول بالتحليل مستويات مختلفة: الفرد، الجماعة والتنظيم، كما يساهم في تجديد المؤسسات بما في ذلك إستراتيجية المؤسسة والعمليات الإتصالية التي تجري بين الأفراد وفي قلب الأنشطة التنظيمية المختلفة. نظراً لذلك زادت أهمية الإبداع التنظيمية وأصبح من الضروري تشجيع المبادرات الإبداعية فيها وإستغلال العقول المبدعة للموظفين من أجل توليد الأفكار الجديدة والمساهمة في تحسين المؤسسة بشكل مستمر.

الإبداع التنظيمي يعد من العناصر الأساسية التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

عناصر المحور:

- 1- مفهوم الإبداع التنظيمي
- 2- مستويات الابداع التنظيمي
- 3- عناصر الابداع التنظيمي
- 4- مراحل الابداع التنظيمي
- 5- نماذج الابداع التنظيمي

1- مفهوم الإبداع التنظيمي

1-1 تعريف الابداع التنظيمي

الإبداع¹: هو القدرة على الوصول لحل مناسب لمشكلة ما لا يوجد حل لها ، وبطريقة جديدة وفريدة. وهو أيضا النظر إلى الأشياء والظواهر والأحداث بمنظور مختلف يحتوي الكثير من الذكاء وهو لا يكون لدى أي شخص .

أما قاموس أكسفورد فيعرف الإبداع ، بأنه " تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة " .²

يقصد بالإبداع على أنه " فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الانتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين³

فالابداع هو الاختراع على غير مثال سابق ؛ فالمبدع هو المحدث او المنشئ⁴

للإبداع التنظيمي تعاريف متعددة ومختلفة تختلف حسب وجهات نظر المؤلفين لذلك يمكن ايراد مجموعة من التعاريف تمكن من توضيح مفهومه ؛

- عرف الإبداع التنظيمي بأنه: " فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل (الإنتاج والهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين والأنظمة الإدارية".⁵

- وعرفه (Hage, 1999 P,599) على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.⁶

¹ عبدالله حسن محسن ، الإبداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق ، ص 18

² الدكتور عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال ، ص 33

³ - محمد داود، ادارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع،عمان ؛ ط 2020 ، ص 9.

⁴ اسامة خيرى ، ادارة الابداع والابتكار ، دار الراهية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان الاردن ، 2012، ص 40،

⁵ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع ولإبتكار في منظمات الأعمال ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط 2010 ، ص 33.

⁶ - د.عاكف لطفي خصاونة،الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،2010، عمان، الطبعة الاولى،2011م، ص 33.

الابداع عملية ذهنية معروفة، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يكون هذا الشيء سلعة جديدة أو أسلوب جديد أو عملية جديدة وغيرها يعود تطبيقها بالمنفعة للمنظمة وللمجتمع بصورة عامة.¹

كما انه عرف عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، و هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها".⁷

وأخيرا فإن الابداع " عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة لبيئته، شريطة أن يكون هذا الإنتاج نافعا للمجتمع الذي يعيش فيه. وفي رأي كاتب اخر فإن إنتاج أو استجابة استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة".

1-2- : أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي :

- يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسية الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية.
- وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الداخلية أو الخارجية كونه يأتي استجابة للضغوط (المنافسة، ندرة الموارد، طلبات الجمهور...) أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل: اكتساب مهارات مميزة، الوصول إلى مستوى عالي من الطموح... الخ.
- معيار دقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، يعزز بيئة العمل ويوفر الوقت والجهد
- خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعات تحسين إنتاجية المنظمة عبر تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، وانجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي.
- تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض .

3- الجوزي خيرة(2015/05/31)، الإبداع التنظيمي لدى عمال سونلغاز دراسة ميدانية على عينة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة "الجزائر" ص 8
⁷ كتاب ادارة التميز والابداع الاداري . محمد داود صفحة 9

- تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين .
- فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية.⁸

3-1 خصائص الإبداع التنظيمي

- يعكس الإبداع ظاهرة متعددة الوجوه والجوانب، حيث أنه يملك القدرة على الإنتاج الجديد⁹,
- يتصف الإبداع بالمرونة والطلاقة الفكرية والأصالة والحساسية للمشكلات,
- يفصح الإبداع عن نفسه في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع والقابلية للتحقق ويتصف بالفائدة والقبول¹⁰ الاجتماعي,
- جهد الإبداع ليس ظاهرة فردية، بل يمكن ممارسته على مستوى الفرد، الجماعة والمنظمة أيضاً،
- يولد الإنسان وبداخله قدرة إبداعية لكنها تبقى كامنة داخل ثلاثة أشياء (توجهاته، سلوكه وتفكيره)،
- الإبداع سلوك إنساني لا يقتصر على فئة معينة، وإنما هو طاقة كامنة يتصف بها الأفراد جميعهم بدرجات متفاوتة تبعاً للعوامل الوراثية والظروف الموضوعية التي يعيشها ويتفاعل معها، فتعمل على صقل قدراته الإبداعية وتنميتها،
- يمكن إدارة الإبداع وتنميته وتطويره من خلال المهارات الأساسية للإبداع.

2- مستويات الإبداع التنظيمي

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:¹¹

- الإبداع على مستوى الفرد
- الإبداع على مستوى المنظمة
- الإبداع على مستوى الجماعة

⁸ دور الابداع التنظيمي فيتحقيق الميزة التنافسية . اعداد طالبين مسغوني نجوى وقدة حياة . جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي . 2017/2018 صفحة 10

⁹ - يوسف إسماعيل سليمان الزامل، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية، محافظات غزة، 2013، ص57.

¹⁰ - يوسف إسماعيل سليمان الزامل، نفس المرجع، ص57.

11 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط4، ص358.

والأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجمعها ضرورية المعاصرة، وستناقش الأنواع الثلاثة بإختصار.

الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية ومن خصائصه:

- 1-1 المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله،
- 2-1 التعليم: التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع،
- 3-1 الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء،
- 4-1 الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، مستقل، مثابر، عالي الدافعية، متشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسام من الزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- 5-1 الطفولة: طفولته إتسمت بالتنوع، ومن المألوف أن يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاعاً إقتصادية صعبة.
- 6-1 العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل¹² الآراء مع الآخرين.

- 1 **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم أو لجنة،.... الخ)، ويتأثر هذا النوع من الإبداع ب:
 - 1-2 الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
 - 2-2 المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية على أفكارهم (بدون إتهام مضاد)، تعززان الإبداع الناجح.
 - 3-2 الإلتزام بالتميز في الأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

¹² - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط4، ص 358-359.

4-2 دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.

5-2 جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

6-2 تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.

7-2 تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة¹³ الأقل تماسكاً.

8-2 إنسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة الأكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للإنسجام

9-2 عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

10-2 حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع زيادة عدد أعضاء الجماعة.

2- الإبداع على مستوى المنظمة: إذا ما أرادت المنظمة البقاء والإزدهار عليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومي، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر هذه الشروط إقترحها Harold Leavitt:

○ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج الأشخاص ذوي التفكير العميق،

○ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية،

○ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها،

3- عناصر الإبداع التنظيمي¹⁴

■ القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع أن يحلل كل فكرة أو عملية تحليلاً مفتتاً ومبسّطاً ومدروساً بالشكل السهل حتى يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه في العملية التنظيمية.

¹³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ط4، ص 358-359.

¹⁴ منى خالد عكر، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، 20 سبتمبر 2020، ص31

- المخاطرة: الشخص المبدع يأخذ على عاتقه ومسؤوليته تبني أي فكرة جديدة أو مبتكرة ويجازف دائماً للوصول إلى الحلول المناسبة ويخاطر من أجل تحقيق ما يقول.
- الثقة بالنفس: لن تستطيع تطوير نفسك وان ترقى بنفسك إلى الإبداع مادامت ثقتك بنفسك ضئيلة أو معدومة، فكلما وثقت بنفسك وبقدراتك أكثر كلما استطعت أن تبدع وتبتكر بالشكل المطلوب وبأفضل ما يكون.

- 1- القدرة على التحليل: يستطيع الشخص المبدع أن يحلل كل فكرة أو عملية تحليلاً¹⁵ مبسطاً ومدروساً بالشكل السهل الذي يستطيع أن يقدم أفضل ما لديه في العملية التنظيمية.
- 2- المخاطرة: الشخص المبدع يأخذ على عاتقه ومسؤوليته تبني أي فكرة جديدة أو مبتكرة ويجازف دائماً للوصول إلى الحلول المناسبة ويخاطر من أجل تحقيق ما يقول.
- 3- الثقة بالانفس: لن تستطيع تطوير نفسك وأن ترقى بنفسك إلى الإبداع مادامت ثقتك بنفسك ضئيلة أو معدومة، فكلما وثقت بنفسك وبقدراتك أكثر كلما استطعت أن تبدع وتبتكر بالشكل المطلوب وبأفضل ما يكون.

4- مراحل الإبداع التنظيمي

- قدم wallas وصفاً لأربعة مراحل تمر بها عملية الإبداع، وتعتبر مرحلتي التفريخ¹⁶ والإلهام مرحلتين خاصتين بهذه العملية دون غيرهما من العمليات النفسية الأخرى وهي على النحو التالي:
- (1) مرحلة التحفيز: تتضمن هذه المرحلة كل ما يتعلمه الفرد المبتكر خلال حياته والخبرات التي إكتسبها حتى ولو كانت عن المحاولة الخطأ.
 - (2) مرحلة التفريخ: في هذه المرحلة تكون عملية التفكير لدى الإنسان المبدع في حالة عدم النشاط الظاهري ولا يظهر أي تقدم نحو الحل أو الإنتاج الإبداعي.
 - (3) مرحلة الإلهام: يظهر الحل في هذه المرحلة وكأنه جاء بشكل مفاجئ ومن بعيد مصحوباً بحالات عاطفية من النشوة والإرتياح.

¹⁵ - المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات المجلد الأول/ العدد الحادي عشر/ سبتمبر 2020 ص31.

¹⁶ - د. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعتر، عمان، 2014 ص23-24-25

4) مرحلة التحقيق: يختبر المبدع في هذه المرحلة صحة وجودة إبتكاره من خلال تجريبه، وربما تجري في هذه المرحلة بعض التعديلات أو التغييرات على الإنتاج الإبداعي من أجل تحسينه وإظهاره بأجود صورة.

5- نماذج الإبداع التنظيمي

إنطلاقاً من تزايد الاهتمام بالإبداع التنظيمي في الوقت المعاصر، وزيادة إنتشار تعليمه على مختلف الأصعدة¹⁷ العالمية، قام عدد من العلماء والمفكرين والكتاب مجموعة من الأفكار التي أصبحت فيما بعد تسمى بنماذج تعرف بأسماء مؤلفيها، وقد قدمت هذه النماذج آراء ومعالجات مختلفة حول الإبداع التنظيمي:

• نموذج (March & Simon, 1958):

إهتمت هذه النظرية بتحديد المراحل التي تؤدي إلى حدوث عملية الإبداع التنظيمي.

• نموذج (Burnes & Stalker 1961):

يعتبر رواد هذا النموذج أن الهيكل التنظيمي هو العامل الذي يؤدي إلى عملية الإبداع وينموا أكثر من¹⁸ غيرها، لأن ذلك يساعد في تسهيل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

• نموذج (Wilson 1966):

يرى بأن العملية الإبداعية تمر من خلال التغير في المنظمة من خلال ثلاث مراحل وهي: إدراك التغير، إقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه.

• نموذج (Harvey & Mill 1970):

هذا النموذج يجمع بين نظريتي (March & Simon, 1958) و (Burnes & Stalker 1961) فالإبداع التنظيمي يمر بمراحل أو لها إدراك المشكلة، ثم يليها البحث عن حلولها عن طريق التغذية العكسية بوضع حلول روتينية لمشاكل تعرضت لها المنظمة سابقاً أو حلول إستثنائية تبني الهياكل التنظيمية.

إضافة إلى ذلك تناول هذا النموذج العوامل التي يمكن أن تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل: عمر وحجم المنظمة، مستوى المنافسة، مدى إستخدام التكنولوجيا ونمط الإتصال المستخدم داخل المنظمة.

¹⁷ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع وإبتكار في منظمات الأعمال ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط 2010 ، ص50-51.

¹⁸ - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع وإبتكار في منظمات الأعمال ، المملكة الأردنية الهاشمية ، ط 2010 ، ص51-52.

● نموذج (Hage & Aiken 1970):

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع؛ فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت العملية الإبداعية على أنها تغيير حاصل في برامج المنظمة وذلك عن طريق إضافة خدمات جديدة؛ وقد حدد هذا النموذج مراحل الإبداع كالآتي:

✓ مرحلة التقييم: وهي المرحلة التي تقيم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه..

✓ مرحلة الإعداد: وهي المرحلة التي يتم من خلالها الحصول على المهارات الوظيفية اللازمة وكذلك توفير الدعم المال.

✓ مرحلة التطبيق: وهي مرحلة البدء بإتمام الإبداع.

✓ الروتينية: أي سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

المحور الرابع عشر : التطوير التنظيمي

ان موضوع التطوير التنظيمي يحظى بأهمية كبيرة كعملية مقصودة لتطوير امكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد و مهارتهم من أجل التكيف مع التكنولوجيا وتحسين الأداء وزيادة الانتاجية . يتكون التطوير التنظيمي من عدة مراحل بما في ذلك تحليل الوضع الحالي ووضع الأهداف وتطوير الخطط وتنفيذ التغييرات ومراقبة التقدم وتشمل أهدافه تحسين الإنتاجية والجودة وتعزيز الابتكار وبناء ثقافة عمل ايجابية

1- مفهوم التطوير التنظيمي

1-1- تعريف التطوير التنظيمي

1-2- خصائص التطوير التنظيمي

1-3- أهداف التطوير التنظيمي

1-4- أهمية التطوير التنظيمي

2- أبعاد التطوير التنظيمي

3- انواع التطوير التنظيمي

4- مراحل التطوير التنظيمي

1- مفهوم التطوير التنظيمي

1-1- تعريف التطوير التنظيمي

تعددت تعريفات التطوير التنظيمي نورد بعضها في هذا المحور

تعريف wendell french بأنه مجهودات لتحسن قدرات التنظيم على القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

تعريف رتشارد بكمهارو: هو جهد شمولي مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الادارة العليا لزيادة الفاعلية للتنظيم من خلال التدخلات المخطط في العمليات التي تجري في التنظيم المستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

ونستنتج بأنه عبارة عن عملية تغير ايجابية طويلة المدى ومخطط لها تسعى لتطوير قدرات الأفراد و الهياكل التنظيمية نحو الأفضل من خلال التركيز على العلوم السلوكية لمواكبة التغيرات.¹

بعد التطرق الى تعريف التطوير التنظيمي لابد الى الاشارة بينه وبين التغير التنظيمي وأبرز ما نذكره في مجال التفرقة بينهما أن التغير هو عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المنظمة بكليتها أما التطوير فهو عملية تحويل او تبديل جزئي فالتطوير يحمل من التغير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات لكن التغير يشمل كل الجوانب المنظمة.²

1-2- خصائص التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له ومن هذه الخصائص نذكر مايلي:

1- الاهتمام بالمنظمة ككل : فالتطوير التنظيمي برنامج وجهد شامل يعني يتفاعل مختلف اجزاء المنظمة و مكوناتها الرئيسية حيث يؤثر كل منها على الاخر ويتأثر بفهم ومهتم بالعلاقات في العمل او العلاقات الشخصية ويعني بالبناء المنظم والعمليات و الاتجاهات و محور الاهتمام بالتطوير التنظيمي وهو كيف يمكن أن تعمل ان تعمل هذا الاجراء جميعها معا لتصبح فاعلة والتأكيد على كيفية ربط و تحقيق الانجاز المطلوب

2- التركيز على عملية الاجتماعات و المنظمات و كيفية حل المشكلات و اتخاذ القرارات و الاتصالات بالمقارنة مع المنظمة و المحتوى

سعود أمال – أطروحة بعنوان التمكين الاداري والتطوير التنظيمي دكتورا جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2020 صفحة 92¹

د/بلال خلف السكارنه كتاب التطوير التنظيمي والاداري دار المسيرة عمان طبعة الأولى 2009²

3- التأكيد على الفريق العمل كونه الوحدة الرئيسية لتعليم الافراد انواع من السلوك المنظمة الاكثر فاعلية.

4-الاهتمام بالإدارة و المشاركة الجماعية في ادارة فريق العمل

5-استخدام واسطة تغيير مستشار ذو خلفية علمية في علم السلوك

6-النظر الى جهود التغيير على انها عملية مستمرة³

3-1- أهداف التطوير التنظيمي

- ديناميكية التجدد: التطوير عملية مستمرة والتطوير يهدف الى احداث حالة ديناميكية من التحسين المستمر وهذا الاخير يؤدي الى القابلية والتفاعل الدائم مع كافة المتغيرات
- زيادة الكفاءة: للمنظمة المتمثلة في الثقافة والعمليات وايضا الاشخاص وغالبا ما نحتاج للتحسين في الاتجاهين بالتوازي وعلى المطور التنظيمي اختيار ارشد الوسائل لزيادة الكفاءة من خلال تحديد اي تدخلات هي الامثل لتطوير ثقافة المنظمة وقيمها
- التعاون: لا تتحقق القابلية للتجديد والتكيف الدائم مع المستقبل الا بالتعاون جميع عناصر المنظمة في اتساق تكاملي فلا يصح في اطار التطوير التنظيم الا ان تكون المنظمة عبارة عن يد واحدة
- اظهار المشكلات والصراعات وعلاجها: كثير من المديرين والقادة يتجه في ممارساته الى عدم اظهار المشكلات ويتخذ مسارا موازيا لينجح في الاتجاه الاسهل ظنا منه ان احراز بعض النجاحات خير له من حل المشكلات 'ويتفق البعض انها خطة فاشلة فالتطوير التنظيمي يهدف بإظهار المشكلات للتأكد من محورها او تصميم الاهداف والتكيف معها ان كانت مشكلات خارجة عن ارادة المنظمة بمنع تحويلها من مشكلة الى واقع
- التمكين: من اوجه التمكين الفعالة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وليس المقصود هنا مجرد استطلاع رأي المتأثرين بأي من قرارات قبل اصدارها ولكن الاجدى هو تفويض بعض الصلاحيات طبقا للكفاءات المتوفرة فالمعارف و المهارات هي الاساس السليم لاتخاذ القرار وليست الصلاحية السلطوية وحدها كافية لسلامة القرارات.⁴

4-1- أهمية التطوير التنظيمي:

³ بلال خلف السكارنة مرجع سبق ذكره صفحة 28

⁴ محمد علون كتاب احتراف ادارة الموارد البشرية

تتمثل أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي⁵:

_ دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر.

_ تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها ولارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والقدرة على الابتكار ومجارية قدرات وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب.

_ توفتَ مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

_ الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى.

_ العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين .

2- أبعاد التطوير التنظيمي⁶

1-الأفراد:أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصر على الإطلاق،ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وادراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم ،ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

2-جماعات العمل: جماعات العمل مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة.

3-التنظيم نفسه: ويتمثل في تطوير العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات و المعلومات ، ومجموعة من الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم والعمليات الادارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي الى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والادارات والخدمات ، أو المنتجات والتقنية المستخدمة وعلاقات السلطة والاتصالات ، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، وكذلك اجراءات العمل و أساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

3- انواع التطوير التنظيمي

⁵صحراوي ميمية و لعجالي سناء , اثر تمكين العاملين في أبعاد التطوير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية , مذكر لنيل شهادة الماستر ,قسم علوم التسيير , جامعة الشهيد حمة لخضر_ الوادي , السنة الجامعية 2017/2018ص17

⁶ نفس المرجع ص ص18-19

يمكن تقسيم التطوير التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسية ، بناء على التركيز الرئيسي لجهود التطوير

-التطوير الهيكلي: يركز هذا النوع من التطوير على تحسين كفاءة وفعالية الهيكل التنظيمي. قد يشمل ذلك إعادة تصميم وظائف الموظفين، وإنشاء أقسام جديدة، أو تغيير خطوط الإبلاغ.

-التطوير الشخصي: يركز هذا النوع من التطوير على تنمية المهارات والقدرات الفردية للموظفين. قد يشمل ذلك التدريب على القيادة، أو تطوير مهارات التواصل أو تحسين الأداء.

- التطوير الثقافي: يركز هذا النوع من التطوير على تغيير الثقافة التنظيمية. قد يشمل ذلك تحسين التواصل، وتشجيع الابتكار، أو إنشاء بيئة أكثر تعاوناً.

. التطوير التكنولوجي: يركز هذا النوع من التطوير على دمج التكنولوجيا الجديد في المنظمة، قد يشمل ذلك تطوير أنظمة معلومات جديدة، أو تدريب الموظفين على استخدام تقنيات جديدة⁷

4- مراحل التطوير التنظيمي

هي مجموعة مراحل يمر بها الموظف أثناء تطوره الوظيفي حيث سنتطرق الى اهم المراحل الخاصة بالتطوير التنظيمي وهي ستة مراحل⁸:

المرحلة الأولى : إدراك الحاجات إلى التطوير

من الضروري أن يتوافر الدافع الذاتي لإحداث التطوير وذلك من أجل تحقيق أهدافه وتتوقف أساليب تحقيق هذا الإدراك على خصائص ومتطلبات الموافق الذي يم فيه إعداد خطة التطوير .

المرحلة الثانية : اختيار الفريق المسؤول عن عملية التطوير

من الأهمية أن تتم برامج التطوير بالاستعانة بخبرات فنية و تنظيمية ذات كفاءة عالية سواء من داخل أو خارج المنظمة .

المرحلة الثالثة: تشخيص المشكلة

وتتضمن ثلاث مهام وهي : تعريف المشكلة ، تحديد الأسباب ، الحلول الملائمة لها ، ويقوم الخبير بجمع وتلخيص وتفسير البيانات حول المشاكل موضع الدراسة بإتباع أحد الأسلوبين:

⁷ مرجع سبق ذكره ص82

⁸ _ سعود أمال ، التمكين الإداري والتطوير التنظيمي ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، قسم علوم اجتماعية ، جامعة محمد خيضر

_يسكرة ، السنة 2021/2020 ص 99-101

أ/مناقشة البيانات مع مجموعة من المديرين.

ب/يتقدم الخبير الاستشاري بالتشخيص الخاص به بدون التحديد الصريح لإطار تحليل البيانات .

المرحلة الرابعة : وضع خطة التطوير

وتمر عملية وضع خطة التطوير بمرحلتين هما:

1/ اكتشاف فرصة التطوير : وهنا يتم الإجابة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول الأبعاد

أ/ما هي الأهداف المعلنة للمنظمة؟

ب/ما هي فرص التطوير المتاحة (العاجل/الأجل)و(الممكن / غير الممكن)؟

ج/ما هي التكلفة المادية ، الزمن المتاح و المكان المتاح .

2/وضع خطة التطوير : ويتم هنا وصنع إستراتيجية للتطوير مع الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة.

المرحلة الخامسة: التهيئة لقبول التطوير

لا بد أن تضع عملية وضع الخطط للتطوير في اعتبارها التهيئة لهذه الخطط ، لضمان التنفيذ السليم، إذ أن معظم الأفراد العاملين يميلون إلى مقاومة التغيير وهذا يعود إلى عدة أسباب سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو اقتصادية .

المرحلة السادسة: تنفيذ عملية التطوير وإدخال التغيير المستهدف

وينبغي في هذه المرحلة مراعاة مايلي : متابعة أداء الموارد البشرية , متابعة أداء التسهيلات والمعدات , معدل أداء النظم والتنظيمات .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة أحمد دراية أدرار
University of Ahmed Draia Adrar

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences
Department of Management
Scientific Committee
N:/ 2026



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير
قسم علوم التسيير
اللجنة العلمية
الرقم: 2026/221

شهادة إفادة

بناءً على محضر اللجنة العلمية رقم 2026/03 المؤرخ في 2026/05/24

وبناءً على محضر اللجنة العلمية رقم 2026/04 المؤرخ في 2026/06/10

يشهد السيد: رئيس اللجنة العلمية لقسم علوم التسيير

بأن الدكتور: بن عبيد عبد الباسط (أستاذ محاضر - أ-) قد أعد مطبوعة بيداغوجية في
مقياس السلوك التنظيمي خلال الموسم الجامعي 2025-2026 موجه لطلبة: السنة اولى ماستر علوم
التسيير تخصص: إدارة الاعمال ، أين تم تعيين خبراء لتقييمها وتم اعتمادها إستنادا على تقارير
الخبرة الايجابية .

سلمت هذه الشهادة بناء على طلب المعني لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

أدرار في: 2026/06/10

رئيس اللجنة العلمية:

رئيس اللجنة العلمية
لقسم علوم التسيير
أ.د. حاج قويدر عبد الهادي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
University of Ahmed Draia Adrar
Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

المجلس العلمي للكلية

الرقم: 05- / ج.أ.د. / ك.ع.إ.ت.ع.ت / 2026

شهادة إفادة باعتماد مطبوعة بيداغوجية

نحن السيد رئيس المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار:

بناءً على محضر اللجنة العلمية لتسم علوم التسيير رقم 2026/04 المؤرخ في 2026/06/10

نشهد بأن الدكتور: بن عبيد عبد الباسط

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر - أ- بقسم علوم التسيير

اعتمدت له مطبوعة بيداغوجية في مقياس السلوك التنظيمي، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

- بناءً على استيفاء المطبوعة البيداغوجية للشروط الشكلية والمنهجية والبيداغوجية المطلوبة،

- وبناءً على التقارير الايجابية للخبراء بخصوص مضمون المطبوعة البيداغوجية.

سلمت هذه الشهادة بناءً على طلب المعني باستعمالها في حدود ما يسمح به القانون.

أدرار في: 2026/06/10

رئيس المجلس العلمي

