

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة طاهري محمد- بشار  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مطبوع بيداغوجي بعنوان:

# محاضرات في السلوك التنظيمي

موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية والسنة الأولى

ماستر تخصص إدارة الأعمال

إعداد

د. حاجي كريمة

السنة الجامعية: 2019/2020

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	<b>قائمة المحتويات والأشكال والجداول</b>
	مقدمة
07-01	<b>الحاضرة رقم 01: ماهية السلوك التنظيمي</b>
01	أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي
03	ثانياً: أهمية واهداف السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم الأخرى
06	ثالثاً: نماذج دراسة السلوك التنظيمي
12-08	<b>الحاضرة رقم 02: الشخصية والسلوك التنظيمي</b>
08	أولاً: مفهوم الشخصية
09	ثانياً: تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي
20-13	<b>الحاضرة رقم 03: الاتجاهات والقيم</b>
13	أولاً: الاتجاهات
16	ثانياً: القيم
25-21	<b>الحاضرة رقم 04: الدوافع والحوافز</b>
21	أولاً: الدوافع
23	ثانياً: الحوافز
24	ثالثاً: نظريات الدوافع والحوافز
31-26	<b>الحاضرة رقم 05: الإدراك والتعلم</b>
26	أولاً: مفهوم الإدراك
29	ثانياً: مفهوم التعلم التنظيمي
43-32	<b>الحاضرة رقم 06: إدارة ضغوط العمل</b>
32	أولاً: مفهوم ضغوط العمل
34	ثانياً: أنواع ضغوط العمل للموظفين
36	ثالثاً: مصادر ضغوط العمل
38	رابعاً: مراحل وأثار ضغوط العمل
49-44	<b>الحاضرة رقم 07: سلوك جماعات العمل والعلاقات الإنسانية في المنظمات</b>
44	أولاً: مفهوم جماعات العمل
46	ثانياً: ديناميكية جماعات العمل
48	ثالثاً: العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال

## قائمة المحتويات والأشكال والمداول

52-50	<b>الحاضرة رقم 08: القيادة الإدارية</b>
50	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
52	ثانياً: خصائص القيادة الإدارية وتأثيرها على العاملين
56-53	<b>الحاضرة رقم 09: إدارة الصراع التنظيمي</b>
53	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
55	ثانياً: طرق إدارة الصراع في المنظمات
63-57	<b>الحاضرة رقم 10: الاتصالات التنظيمية</b>
57	أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته
58	ثانياً: أنواع الاتصال التنظيمي
61	ثالثاً: مبادئ وكفاءة الاتصالات التنظيمية والجوانب المحيطة بها
69-64	<b>الحاضرة رقم 11: إدارة التغيير التنظيمي</b>
64	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
67	ثانياً: مفهوم مقاومة التغيير
69	ثالثاً: مجالات إدارة التغيير
76-70	<b>الحاضرة رقم 12: الرضا الوظيفي</b>
70	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
71	ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي
83-77	<b>الحاضرة رقم 13: سلوك المواطننة التنظيمية</b>
77	أولاً: تعريف وأبعاد سلوك المواطننة التنظيمية
79	ثانياً: آثار سلوك المواطننة
81	ثالثاً: محددات سلوك المواطننة التنظيمية
89-84	<b>الحاضرة رقم 14: الالتزام التنظيمي</b>
84	أولاً: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي
85	ثانياً: أهمية ومدخلات الالتزام التنظيمي
87	ثالثاً: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي
97-90	<b>الحاضرة رقم 15: الإبداع التنظيمي</b>
90	أولاً: مفهوم الإبداع والمفاهيم المتعلقة به
91	ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وأهميته
93	ثالثاً: عناصر ومرتكزات وأنواع الإبداع التنظيمي
98	خاتمة
105	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
04	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	01
06	علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا	02
09	تأثير الفروقات الفردية في مجال العمل	03
14	العناصر الأساسية للابحاث	04
20	التعارض القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية	05
22	دافع السلوك	06
24	أنواع وتقسيمات الحوافز	07
34	عناصر ضغوط العمل	08
39	مراحل ضغوط العمل	09
41	تكليف ضغوط العمل	10
54	مراحل عملية الصراع التنظيمي	11
66	خصائص إدارة التغيير	12
72	نظريّة مجموعة العوامل (نظريّة ذات العاملين هيرزبرغ)	13
73	تدرج الحاجات وفقاً لنظرية إبراهام ماسلو	14
74	عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريّة الحاجات ماسلو وألدفر	15
74	عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريّة الحاجات ماسلو وألدفر	16
75	نظريّة الحاجات الثلاثة ( حاجات الانجاز) لماكيلاند	17
86	مداخل الالتزام التنظيمي	18
96	أنواع الابداع التنظيمي	19

قائمة المداول

الصفحة	العنوان	الرقم
34	الفرق بين الضغوط السلبية والاباحية لضغط العمل	01
38	الفرق بين نمط الشخصية(أ) ونمط الشخصية(ب)	02
45	الجماعات الرسمية وغير الرسمية	03
68	بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها	04
79	أبعاد سلوك المواطن التنظيمية	05

## المقدمة

في ظل التغيرات البيئية المستمرة في محيط المنظمة كالعولمة وانفتاح الأسواق الدولية وزيادة حدة المنافسة أصبح من الصعب ضمان استمرارية المنظمة إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية باعتباره أصل هام من أصول المنظمات.

يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة دراسة سلوكياً لهم ومعرفة أسبابها، ويعتبر السلوك التنظيمي أحد أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على ذلك، حيث يهتم السلوك التنظيمي بدراسات سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات لتفسيره وتحليله والتبيؤ به وإحداث تغيير ايجابي فيه والتحكم فيه، بعرض إجراء تحسينات شاملة في سلوكهم داخل المنظمة، لتحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين.

ويتناول موضوع السلوك التنظيمي دراسة عناصر السلوك الفردي (الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية الاتجاهات النفسية والقيم، الضغوط النفسية ونواتج سلوك الأفراد داخل العمل على الأداء والإنتاجية ورضاه عن العمل)، بالإضافة إلى دراسة السلوك الجماعي (جماعات العمل، الاتصالات التنظيمية، القيادة الإدارية، إدارة التغيير التنظيمي،...)

فنجاح المنظمات أصبح يرتبط ب مدى قدرتها على تسيير مواردها البشرية واستغلال قدرات أفرادها وتجمیع جهود جماعات العمل للأفراد العاملين فيها بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة بأقل التكاليف والوقت والجهد.

انطلاقاً مما سبق سنتطرق من خلال هذا العمل المتواضع إلى المواضيع الأساسية التي يتناولها برنامج مقياس السلوك التنظيمي، حيث يضم مجموعة من المحاضرات الموجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال، ونتمنى أن يكون هذا العمل مفيد للطلبة.

## الحاضرة رقم 01: ماهية السلوك التنظيمي

ترتبط كفاءة وفعالية \*أى منظمة\* بكمية العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال والركيزة الأساسية لنشاط المنظمة، فلا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين فيها.

يهتم السلوك التنظيمي بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكييفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال دراسة العنصر البشري وسلوكه في المنظمات.

### أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي

يرى بعض الباحثين أن السلوك التنظيمي على مستقل بذاته، وبيراه بعض الباحثين أنه حقل من علم الإدارة وبأنه محصلة لعلوم أخرى، قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرف مفهوم السلوك الإنساني.

**1-مفهوم السلوك الإنساني:** بصورة عامة السلوك هو: أي فعل أو رد فعل أو قول أو تفكير أو مشاعر يقوم أو يشعر بها الإنسان أثناء تعامله مع الآخرين.

المقصود بالسلوك الإنساني: هو مجموعة التصرفات التي ترتبط بعوامل نفسية تسمى العوامل الداخلية وعوامل اجتماعية تسمى العوامل الخارجية و التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من أجل إشباع حاجاته ورغباته، ويتضمن السلوك الإنساني جوانب هي:

**1.1- الجانب الحركي:** مثل الاستجابات الحركية : المشي ، الكتابة ،...

**2.1-جانب المعرفي (العلقي):** السلوكيات التي يمارسها الفرد بناء على المعلومات و التعلم والخبرة والثقافة المكتسبة سابقا، مثل: التخيل ، التذكر ، الإدراك ، التمييز ،.....

**3.1-الجانب الانفعالي:** أي الانفعالات مثل: الغضب ، الفرح ، الشعور بالارتياح ، الحزن ، الكره.....  
السلوك الإنساني هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال: أقوال ، أفعال ، سياسات ، قرارات ، ضغوط ، علاقات ،.... الخ وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل ، و تؤدي إلى استجابات مختلفة تتتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات الأخرى للفرد.

وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل ، أو التنظيم الذي يعمل فيه ، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي .

\* كفاءة الأداء: هي القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقه.

فعالية الأداء: هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكhanات المستخدمة في ذلك، فهي تقلل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف الخددة.

• يقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي يتمتع الفرد إليها، وتحدّد إلى تقديم نوع وقيمة جديدة، كالصناعات والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها

**2-تعريف السلوك التنظيمي:** يعرف بأنه: "السلوك الذي يشمل جميع العلاقات لأية منظمة سواء كانت هذه العلاقة داخلية رسمية أو غير رسمية، أفقية أو عمودية أو خارجية مع كل ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد"<sup>1</sup> كما يعرف بأنه: "سلوك الأفراد داخل المنظمات."<sup>2</sup>

ويعرف بأنه: "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئه المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن تم إنتاجيهم."<sup>3</sup>

يرى الدكتور ( عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون ) أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، السلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع "<sup>4</sup>.

يتعلق السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد والجماعات وتأثيره على المنظمات مثل: الأداء، الغياب الابتكار، اتخاذ القرارات، التعاون، الالتزام بأهداف العمل، والصراعات التنظيمية، وغيرها....، وكذلك يدرس تأثيرات البيئة على المنظمة و على مواردها البشرية وأهدافها.

- 3-خصائص حقل السلوك التنظيمي**<sup>5</sup>: من أهم الخصائص التي تميز السلوك التنظيمي ما يلي:
- السلوك التنظيمي ليس علمًا مستقلاً بذاته وإنما حقل فرع ينتمي إلى علم الإدارة.
  - السلوك التنظيمي حديث النشأة نسبياً.
  - السلوك التنظيمي يستقي الكثير من المفاهيم والمفردات من العلوم الأخرى، مثل علم النفس، علم الاجتماع، علم الإنسان.

-يدرس السلوك التنظيمي سلوكيات العاملين داخل المنظمة، على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

هناك مفاهيم قريبة من مصطلح السلوك التنظيمي مثل: السلوك الإداري والذي يدرس فننة الإداريين الذين لديهم سلطة المدراء ورؤساء الأقسام والمش畏ين، والسلوك الوظيفي الذي يدرس سلوك الموظفين، وهذه المفاهيم متداخلة ومتابطة، فالمدير هو موظف في النهاية.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن، 1999، ص.39.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص.23.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 5002 ، ص. 31 .

<sup>4</sup> عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط)1، مكتبة المجتمع العربي للنشر - والتوزيع، عمان، 2011 ، ص.5.

<sup>5</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص.69.

**4-أبعاد السلوك التنظيمي:** لكي تتم دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بطريقة صحيحة متكاملة لابد أن تشمل ثلاثة مستويات تسمى أبعاد السلوك التنظيمي وهي<sup>1</sup>: الفرد، الجماعة، الهيكل(المنظمة).

**1.4-الفرد العامل *Individual*:** فهو يمثل الأساس ونقطة الارتكاز حيث يتم دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة أبعاد:(الإدراك، التعلم، الشخصية والاتجاهات، ضغوط العمل... إلخ)، نظراً لأن تأثيرها على أدائه وسلوكه في العمل بالاعتماد على علم النفس.

**2.4-الجماعات *Groups*:** يهتم السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات حيث يركز على سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جمادات عمل، و يهتم ب مجالات مثل: (динاميكية الجماعة، القيادة الاتصالات، الصراع التنظيمي،....)، ويستمد مفاهيمه من علم النفس الاجتماعي.

**3.4-الهيكل *Structure*: أو المنظمة:** حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتسلسق بين المجموعات الوظيفية، يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على موضوعات مثل:(قوة ونفوذ المنظمة، البيئة التنظيمية، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية،.....)، من خلال تدعيم السلوك المرغوب بين العاملين وبناء نظم المحفزات الملائمة وكذلك اختيار نمط الاتصال، وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تحفيز المناخ الوظيفي الجيد للعمل لتخفيف الضغوط، وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأثربولوجيا والسياسة،..الخ.

### ثانياً: أهمية وأهداف السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم الأخرى

يهدف السلوك التنظيمي إلى تحليل السلوك الإنساني، وتكون أهميته في إحلال الطريقة العلمية محل الاعتماد على الخبرة والتجربة، وستند في ذلك على عدة علوم أخرى.

**1-أهمية السلوك التنظيمي:** يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

- تعدد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متماشية تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

<sup>1</sup> محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المؤسسات، مكتبة المتنبي، بدون سنة نشر، مصر، ص 16-17.

<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر، بدون سنة نشر، ص 15.

**2-أهداف دراسة السلوك التنظيمي**: إن دراسة السلوك التنظيمي يهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه، تفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه.

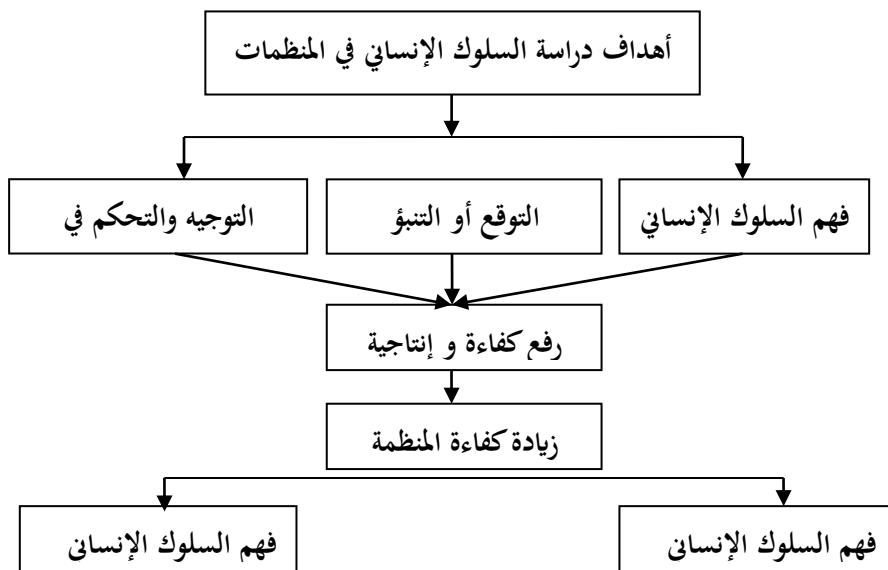
**1.2-التفسير**: أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلاً: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر، أو الملل الوظيفي، أو عدم رضاهم عن زملائهم، وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.

**2.2-التنبؤ في حالة التعرف على المسببات**: يسعى المديرون لتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناجمة عن اتخاذ تصرفات أو قرار معين ويعملن للمدير التنبؤ بالاستجابات السلوكية للأفراد و ذلك بناء على المعلومات المستمدة من علم السلوك التنظيمي، ومن ثم يستطيع أن يتخد المدير قراراته بطريقة صحيحة.

**2.3-التجييه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات**: يعد من أهم وأصعب الأهداف فعندما يفكر المدير كيف يجعل فرد من الأفراد أن يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالتحكم في السلوك ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف التحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة في أداء المهام.

من الأخطاء الشائعة بين المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، لذلك فان دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ضروري باعتباره أسلوب علمي منهجي يساهم في تفسير المشكلة السلوكية واتخاذ القرارات الملائمة لحلها.

### الشكل رقم(1): أهداف دراسة السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 18.

**3- العلاقة بين السلوك التنظيمي و بعض العلوم:** يرتبط السلوك التنظيمي ببعض العلوم السلوكية أهمها:

**1.3- علم النفس:** يعتبر علم النفس الأكثر قرباً من السلوك التنظيمي ويعرف علم النفس بأنه دراسة سلوك الأفراد والجماعات في المجتمع الإنساني، ويتبع عن العلاقة بين السلوك التنظيمي وعلم النفس مفاهيم فرعية مثل<sup>1</sup>:

**أ- علم النفس الصناعي:** يختص بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين وهو المصنع.

ويهتم المديرين عادة بـالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة.

ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي-حيث يساعد ذلك على زياد الإنتاجية-التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الموارف، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر، الضوضاء، العلاقات الإنسانية، الأداء وعلاقة بيئه العمل بالمنتج.

**ب- علم النفس الاجتماعي:** يختص بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

**ج- علم النفس الإداري:** يختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

**د- علم النفس العلاجي:** يختص بـمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي.

ومن أهم المفاهيم التي اعتمد عليها حقل السلوك التنظيمي في تفسير سلوك الموظف تدرس في علم النفس أيضا وهي: الشخصية، الإدراك، التعلم، الدافعية، القيم، الاتجاهات.

**2.3- علم الاجتماع:** يدرس علم الاجتماع المجتمع وال العلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع، واستعار حقل السلوك التنظيمي مفهوم الجماعات الرسمية وغير الرسمية من علم الاجتماع، على اعتبار أن المنظمات تتكون من مجموعات بشرية .

**3.3- علم الأنתרופولوجيا:** يسمى أيضا علم الأجناس أو علم الإنسان : يُعرف بأنه دراسة الأنماط الحضارية والقيم السائدة في المجتمعات ومقارنتها مع بعضها البعض، واستعار السلوك التنظيمي مفهوم الثقافة التنظيمية- الذي يعني منظومة القيم والعادات والتقاليد التي تميز المجتمعات أو المنظمات- من علم الإنسان.

ويمكن تقسيم علم الأنתרופولوجيا إلى قسمين:

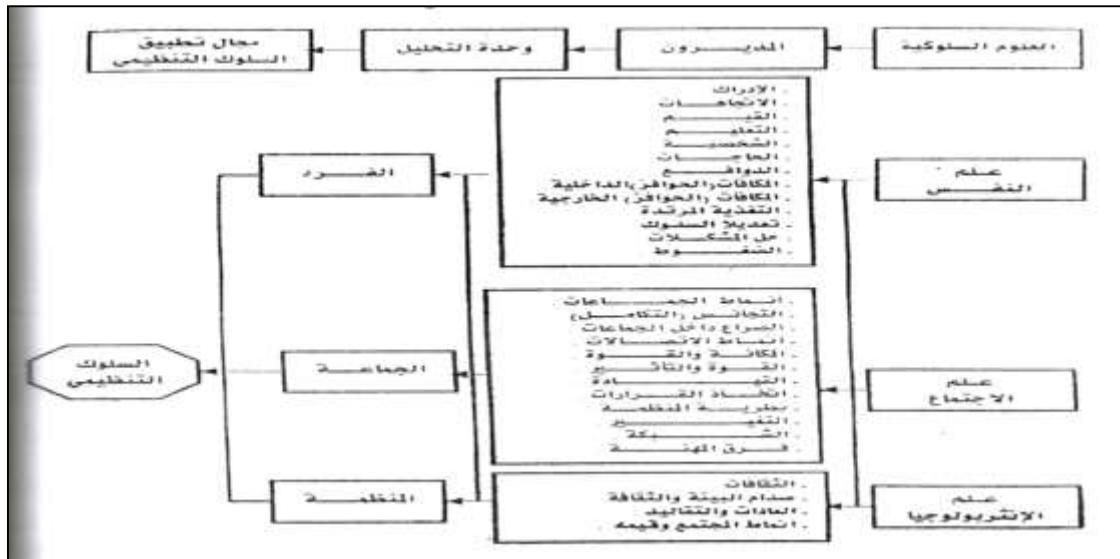
<sup>1</sup> عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص 43.

**أ- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية :** يختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، و تشريحه ومعرفة وظائف أعضائه، والبحث عن أصول الإنسان ومراحل تطوره عبر العصور.

**بـ- الأنثروبولوجيا الحضارية:** وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة، ويشمل علم الأنثروبولوجيا الحضارية: دراسة الآثار والحضارات القديمة- دراسة البناء الاجتماعي والتراكم والتفاعل بين الأفراد- دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.

**4.3-علم السياسة:** ساهم علم السياسة في معرفة السلوك الإنساني في التنظيم، من خلال دراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية، ومن مواضيعه المحددة دراسة الصراعات Conflits والقوة Power وكيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.<sup>1</sup>

**الشكل رقم(02): علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والانتربولوجيا**



**المصدر:** محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

### **ثالثاً: نماذج دراسة السلوك التنظيمي<sup>2</sup>**

هناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي:

**1-نموذج السلوك الفردي:** يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

**١.١-مبدأ السببية:** ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فلكل سلوك سبب ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل السبعة التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

<sup>1</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلف بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية 2003.

<sup>2</sup> محمد صلاح عبد الباقي، **السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر**، مرجع سبق ذكره، ص 37.

**2.1- مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

**3.1- مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

**2- نموذج السلوك بين فردين:** الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه، ويعني ذلك أن سلوك الفرد ما يؤثر على سلوك الفرد الآخر، فسلوك الفرد لا يتحدد فقط بظروفه ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه.

**3- نموذج سلوك الجماعة:** في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها، و السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتحدد من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه، إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية: الجماعة، المنظمة التي توجد بها الجماعة، المناخ والظروف الاجتماعية، ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

**4- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني:** يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

#### 1.4- العوامل الخاصة بالفرد: وتشمل:

**أ- إدراك أو تفكير الفرد:** فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة عن أفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

**ب- دوافع الفرد:** يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها، وعلى ذلك فيمكن تفسير سلوك الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.

**ج- اتجاهات الفرد:** تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوكه، لذلك يتم تفسيره عن طريق معرفة اتجاهاته.

**د- خصائص شخصية الفرد:** إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني، وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

**4.2- العوامل الاجتماعية للإنسان:** الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

وللخص مما سبق أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك ظروف عمله في المنظمة التي يعمل فيها.

## الحاضرة رقم 02: الشخصية و السلوك التنظيمي

إن معرفة المدير المسئولة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكّنه من التنبؤ مسبقاً بتصرّفّاتهم وردود أفعالهم المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكّياتهم وتصرّفّاتهم وفق الفروقات الفردية بينهم.

### أولاً: مفهوم الشخصية

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تميّز به من خصائص على سلوكه وعلى طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وتحتّلّ الشخصيّة مكانة مُتميّزة باختلاف الأفراد، فقد يتميّز الفرد مثلاً بالعدوانية أو الولاء أو الطموح... الخ.

**1-تعريف الشخصية:** اختلفت الآراء وتعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم الشخصية كل حسب تخصصه واهتمامه، حيث يتميّز هذا المفهوم بالتعقيد الشديد.

تعرف الشخصية بأنّها: "أنماط السلوك المميّز للفرد متضمناً الأفكار والعواطف التي تخص كل فرد، وتعمل على تواافقه مع البيئة في مواقف الحياة المختلفة"<sup>1</sup>، حيث يركّز جوردن البرت على النظر إلى الشخصية الإنسانية بأنّها نظاماً مفتوحاً *Open System* أي متفاعلاً مع البيئة المحيطة.

وتعرف بأنّها: "مجموعة من الخصائص التي يتميّز بها فرد معين والتي تحدّد مدى استعداده للتّفاعل والسلوك"<sup>2</sup> فكل إنسان هو في وقت واحد شبيه بالأفراد الآخرين من جماعته الاجتماعية الثقافية ومتقدّم عنهم بفعل خصائصه الشخصية، كأساليب التفكير والتصرف والتخاذل القرارات والمشاعر المتّصلة والفردية الخاصة به. من خلال ما سبق يمكن تعريف الشخصية بأنّها تمثل مجموعة من الخصائص المتميّزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض.

**2-محددات الشخصية :** تتشكلّ شخصية الفرد من خلال تفاعل العوامل الوراثية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية و البيئية وهذه العوامل تميز سلوك كل فرد عن الآخر.

**2.1-العوامل الوراثية:** هي تلك العوامل الموروثة التي تدخل في تركيبة الإنسان كبنية الجسم، الجاذبية، والمزاج ومستوى طاقاته الكامنة، وهي تكتسب من أحد الوالدين أو أحد الأجداد.

**2.2-العوامل البيئية والاجتماعية:** التي يكتسبها الفرد نتيجة احتكاكه وتفاعلاته مع المجتمع، وتلعب البيئة دور هام في تكوين شخصية الفرد.

**2.3-العوامل الموقفيّة:** هي العوامل التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع الأحداث أو المواقف المختلفة التي يتعرّض لها في حياته كما تعني المواقف الظروف المختلفة التي يعيشها الفرد مثل الظروف الاقتصادية من فقر أو

<sup>1</sup> فاروق عبده فيليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص 175.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص 167.

غنى وأسرية كفقد الأب أو الأم أو كليهما، فكل موقف مختلف عن الآخر ويستدعي طرق معينة من التصرف، مما يؤثر في شخصية الفرد وتكوينها.

تعتبر بيئه العمل من أهم العوامل التي تؤثر على شخصية الفرد العامل، لذلك فإن دراسة شخصية الأفراد العاملين و معرفة كيفية التعامل معهم وتوفير بيئه العمل الملائمه لهم يمكن الإداره من تحقيق أهدافها المسطره.

### ثانياً: تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي

إن التفهيم الواضح لشخصيات الأفراد العاملين في المنظمة بعما للفرق الفردية بينهم يمكن من توجيههم وتحفيزهم وتشجيعهم والاستفادة منهم بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة.

**1- الخصائص الفردية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:** تؤثر الفروق الفردية الناتجة عن الخصائص الشخصية للأفراد على كيفية أدائهم لأعمالهم، لأن سمات الفرد وخصائصه تؤثر على سلوكه في العمل وعلى كمية وجودة أدائه من خلال عدة أبعاد وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم(03): تأثير الفروقات الفردية في مجال العمل



موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة [Source: http://www.tceg.cko.gov.eg/user](http://www.tceg.cko.gov.eg/user)

تاريخ الاطلاع: 2018/03/12

هناك بعض الخصائص الشخصية التي لها تأثير قوي على السلوك داخل المنظمات الأعمالي منها:

**1.1- الرغبة في الإنجاز:** يتميز الموظف ذي دافع الإنجاز بالرغبة في أداء مهمته الوظيفية بنجاح، كما أنه يتصف ببذل مجهود متميز والسيطرة على مشاكل العمل والتفايي في أداء وظيفته بشرط أن تكون مناسبة لقدراته، وأن يكون العمل به شيء من التحدي لهذه القدرات، فالعمل الروتيني المتكرر لا يكون مثير لدافع الإنجاز لديه لذلك يجب تعيين أو ترقية هذا النوع من الموظفين في الوظائف التي تحتاج إلى إنجاز وإبداع و تحدي<sup>1</sup>.

**1.2- الحساسية للعلاقات الاجتماعية:** توجد مجموعة من الخصائص يمكن قياسها في شخصية الموظف تشير إلى مدى حساسيته للعلاقات الاجتماعية مع زملاء المهنة، وهناك أفراد يميلون للعلاقات الاجتماعية وبالتالي

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 204.

ينجحون في مجالات الوظائف الاجتماعية لأنهم مقبولين من أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويسعون إلى التفاعل مع هذه الجماعة في صورة أعمق وأفضل من الموظفين الانطوائيين.

**3.1-السيطرة والهيمنة:** يختلف الناس في حبهم ونزعتهم للسيطرة والسيادة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية في التنظيم، وتوجد مقاييس يتم بوجها تقييم هذه الخصائص، فالآفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في القيادة وإدارة الآخرين.

**4.1-الاستقرار والاعتمادية:** يتمس بعض الموظفين بإمكانية الاعتماد عليهم، وتكون أحاط تصرفاتهم مستقرة ويمكن توقع سلوكهم لأنه سلوك تقليدي، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفين يميلون لأن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات عامة ومتماضكة، والالتزام بقيم وقواعد هذه الجماعات، أما الموظف الهوائي والتقلب المزاج الدائم التغيير ينظر إليه كمصدر للمتابعة والمشاكل في الجماعة التي ينتمي إليها.<sup>1</sup>

**5.1-الميل للمنافسة مع الآخرين:** إن الموظف الذي لديه قدرة على المنافسة مع الآخرين يؤدي عمله بسرعة وقوة وانطلاقاً، ويكون لديه طموح، وليس لديه أية اهتمامات جانبية أخرى خارج نطاق العمل، أما الموظف الذي ليس لديه القدرة على المنافسة فنجد أنه هادئ ومستكين، وغير مستعجل، ولا يحب أن ينافس الآخرين، وهو يؤدي عمله بثقة، دون استعجال، ويحب أن يؤدي الأشياء الواحدة تلو الأخرى ببطء وبالتدريج.<sup>2</sup>

**6.1-تحمل المخاطر:** يختلف الموظفون في درجة تحملهم للمخاطر، الموظف الذي يتميز بدرجة عالية من تحمل المخاطرة يميل إلى اتخاذ قرارات العمل بسرعة واستخدام معلومات أقل، ويشق بدرجة عالية في قدرته على اتخاذ القرار، أما الموظف الذي يتميز بعدم تحمل المخاطر، فإنه بطء عند اتخاذ قرارات العمل، كما أنه لا يشق بدرجة عالية في قدراته عند اتخاذ أي قرار.<sup>3</sup>

**7.1-القدرة على الإقناع والمناورة:** إن الموظف الذي لديه قدرة عالية على المناورة وإقناع الآخرين والتأثير عليهم من أكثر الأشخاص قدرة على التفاوض وإجراء المقابلات، وذلك عند الاتصال الشخصي المباشر مع الآخرين حيث إنه يستخدم أحياناً الحيل وال العلاقات الشخصية وإثارة المشاعر والانفعالات للوصول إلى ما يصبو إليه.<sup>4</sup>

**8.1-الميكافيلية<sup>5</sup> Machiavellianism:** وتنسم الشخصية ذات الميكافيلية العالية بأن أصحابها نفعيون عمليون لا يهتمون كثيراً بالعواطف كما يرون بأن الغايات تبرر الوسائل ويسعون للمناورة وتحقيق مكاسب كبيرة يحاولون دائماً إقناع الآخرين بوجهات نظرهم، وهي تمثل نمط للشخصية ارتبط ظهوره بالفيلسوف الإيطالي ميكافيلي الذي أصدر كتاباً في القرن الـ16 تحدث فيه عن كيفية اكتساب واستخدام القوة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 206.

<sup>2</sup> مدحت محمد الدبي، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الرياض، مجلد رقم 11، العدد الثالث، 1987م، ص 16.

<sup>3</sup> أحمد محمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996م، ص 116.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مراجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>5</sup> محمد ربيع زناتي، مراجع سبق ذكره، ص 87-89.

يجب عدم انتهاج الصمت في مواجهتهم، وتوجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض والأعمال التي يكون مطلوبا فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التأكيد على أهمية الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والإنجاز.

**2- التعامل مع أنماط شخصيات الموظفين<sup>1</sup>:** يتعامل الرؤساء في بيئة العمل مع أنماط سلوكية مختلفة من الموظفين تنطوي إلى بعض الأنماط وكيفية التعامل معها:

**1.2- الموظف الناقد:** نمط إيجابي إذا كان النقد يتسم بالموضوعية، يفترض بالرئيس استثماره لمصلحة العمل فمن يمارس النقد هو شخص مفكر، وحين يتكون فريق العمل من أشخاص مفكرين يجب الاستفادة من قدرتهم بتكليفهم بالأعمال التي تحتاج إلى تقييم وتقويم.

**2.2- الموظف السلبي:** هو الذي يمارس الإحباط على نفسه وعلى الآخرين، يهجو الجميع ولا يستثنى نفسه، هذا الشخص لا يتفاعل مع حماس الآخرين، ويقلل من أي إنجاز مهما كانت أهميته، ويُسخر من المهام والمسؤوليات لأنها في نظره بلافائدة.

يمكن التعامل مع هذا الموظف بالمجتمعات الفردية، واكتشاف الجوانب الإيجابية فيه، و ومعرفة المهام التي يمكن أن ينجح ويبعد فيها مع متابعة وتشجيع وخاصة أمام الآخرين.

**3.2- الموظف المتعالي:** سلوكه نرجسي يمارس صاحبه الغرور والتبعالي على زملاء العمل، قد يقابلك في المرات ولا يرد التحية، وقد تتحدث إليه في الاجتماع فيوجه كلامه للرئيس ولا يلتفت إليك، وأكثر من ذلك قد يرفض المشاركة في فريق عمل لأنه لا يليق بمستواه، أو يقبل بوجود اسمه ولا يشارك.

كيف يحطم الرئيس هذا الغرور؟ من خلال المهام التي تختبر حقيقة قدراته، وإجباره على المشاركة في اللجان وفرق العمل كعضو وليس كرئيس، ومن ثم تقييم هذه المشاركة والاجتماع به لمناقشة هذا التقييم، قد يكون هذا الموظف متميزاً في عمله ولكن هذا لا يبرر سلوك التعلّي والغرور لديه.

**4.2- الموظف الموافق:** حين يوافق المسؤول رئيسه على كل شيء فهذا سلوك غير واقعي ولا منطقي، ولا يفترض من الرئيس قبوله لأنه سلوك غير مفيد، يجب إفهام هذا الموظف أن موافقته على كل آراء وقرارات الرئيس لا تعني التقدير والاحترام له، ويجب على الرئيس تشجيع تعدد الآراء، وتقدير الآراء الموضوعية المختلفة، فالرئيس الناجح هو الذي يجد من يساعدته بأفكار وحلول جديدة، الموظف الموافق هو موظف سلبي لا يخدم الرئيس ولا العمل ولا يساهم في تحقق الإثراء الفكري.

**5.2- الموظف الذي يبحث عن الأضواء:** وقد يتحقق هذا الهدف عن طريق ممارسة هواية التوادد في المناسبات والظهور في الصورة حتى يبدو للناظر وكأنه هو بطل المناسبة رغم أن دوره شكلي أو لا دور له، وهذا سلوك يؤثر

<sup>1</sup> يوسف القبلان، التعامل مع أنماط الموظفين، نشر في 2016/10/16، على الموقع التالي: <http://www.alarabiya.net/ar/saudi-> تاريخ الاطلاع: 2018/03/12

سلباً على العلاقات مع زملاء العمل، الحل هو تكليفه بعمل حقيقي مشبع بالأضواء كأن يرأس لجنة لتنظيم ندوة أو مؤتمر لتكون الاختبار الحقيقي لقدراته، فان نجح فهو يستحق الأضواء، والمرجح أنه سيعتذر عن تنفيذ المهمة.

**6.2-الموظف المبادر:** هذا الموظف يملك صفات الحماس، والرغبة الصادقة في المشاركة وتقديم الاقتراحات والمبادرات والحلول، دور الرئيس الترحيب والتشجيع مع أهمية تقديم المبادرات بطريقة علمية واضحة الأهداف وآلية التنفيذ وألا تكون مجرد عرض للمشكلات دون حلول.

**7.2-الموظف غير المنتج:** من المهم دراسة المشكلة، هل هي مشكلة معرفة أم سلوك، وهذا يجب أن يخضع لتقدير الأداء، وتحديد المشكلة والاحتياجات التدريبية ومتابعة تطور أدائه، أو إعطاؤه فرصة أخرى للعمل في قسم آخر، وإذا لم يحصل أي تغيير فربما ينتقل إلى بيئة عمل أخرى، وربما ينجح في عمل خاص.

**8.2-الموظف المتميز:** يقوم بالرقابة الذاتية، والشغف بالعمل، والإنجاز في الوقت المحدد، والعلاقة الجيدة مع الرؤساء والزملاء، والتعاون مع الجميع لصلاحة العمل، تقدير المتميز ضرورة تفرضها مصلحة العمل وتحفيزه ضروري، وقد يعتقد الرئيس أن تقدير هذا الموظف يتمثل بتكليفه بمنصب قيادي، هذا تقدير لا ينبع مع الجميع فليس كل متميز في عمله يملك الصفات القيادية أو يرغب بمنصب قيادي، قد تكون الدورات التدريبية في مجال عمله أهم بالنسبة له من المنصب القيادي.

**9.2-الموظف الكسول:** يجب معرفة سبب كسله، هل السبب من الموظف أم من الإداره ؟ وفي كلتا الحالتين الكسل لا يفيد الموظف ولا الجهة التي يعمل بها، وإذا كانت الإداره هي السبب فقد تنتشر عدوى الكسل في بيئة العمل أما إذا كان الكسل خاصاً بموظف معين فهنا تعالج مشكلته على حدا لتحديد أسبابها وحلوها، وقد تكون الأسباب نفسية أو صحية أو لها علاقة بطبعه العمل.

**10.2-الموظف الباحث عن الأخطاء:** سلوكه البحث عن الأخطاء حتى لو كانت صغيرة، رغم أنه من حقائق الحياة أن الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، فالأخطاء البشرية واردة من كل إنسان وفي كل مجال. طريقة التعامل مع هذا السلوك هو تحويله إلى سلوك إيجابي، على سبيل المثال يجتمع المدير بالموظفي ويقول له: أعلم أنك غير راض عن البرنامج ولديك بعض الملاحظات، أريد منك مراجعة البرنامج بدقة وتدوين ملاحظاتك ومقترناتك قبل إرساله للاعتماد.

وأخيرا لا بد من القول إن بيئة العمل الطبيعية هي التي تتتنوع فيها الشخصيات، التنوع ظاهرة طبيعية وصحية المهم هو كيفية التعامل مع هذا التنوع من الناحية المهنية و السلوكية بما يحقق أهداف العامل والمنظمة.

### المحاضرة رقم (03): الاتجاهات والقيم

تعتبر الاتجاهات والقيم من أهم المواضيع المتداولة في مجال الإدارة نظراً لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد في العمل فالغياب عن العمل مثلاً له علاقة بالاتجاه نحوه، ثقة أحد العمال بعدالة المدير سيدفعه للعمل بجد ويغير من

ابجاهه الكسول،... كما أن الخلل في سلوكيات الأفراد يرتبط بالقيم التي يتمسك بها والتي قد تعكس طموحات شخصية لا تنسجم مع أهداف المنظمة.

### أولاً: الاتجاهات

تشكل الاتجاهات سلوك العاملين داخل المنظمة لذلك يجري الباحثون دراسات مستفيضة لقياس اتجاهات العمال نحو العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي كعلاقتهم بالرؤساء والمسرفيين، ظروف العمل الأساليب القيادية المطبقة أنظمة الأجور والحوافر المتّعة، وغيرها من للعاملين.

**1-تعريف الاتجاهات:** تعتبر الاتجاهات أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسّر وتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، وتعرف الاتجاهات عموماً بأنّها نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميل سلوكي نحو موقف معينة.

يعرف (Chein) الاتجاهات بأنّها: "استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة"<sup>1</sup> حيث يكون الفرد مستعد للاستجابة بناء على خبراته السابقة لمثيرات معينة: مواقف، أحداث، أفراد، مواضيع شيء معين، بطريقة محددة.

ويعرف الاتجاه بأنه: "استعداد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة مفضلة أو غير مفضلة"<sup>2</sup>، فاستجابة الفرد مبنية على خبراته السابقة، لكن في بعض الأحيان قد لا يتفق سلوك الفرد مع اتجاهاته، وذلك لوجود معطيات بيئية تفرض على الشخص تصرفاً معيناً.

ما سبق يمكن تعريف الاتجاهات بأنّها تنظيم متّكامل من المفاهيم والميول السلوكيّة، فهي الموقف الذي يتخذه فرد تجاه أشخاص أو قضايا أو أشياء معينة، ويغير عنه من خلال سلوكيات معينة كالأقوال والأفعال مثلاً. لا تتسم الاتجاهات بالثبات فهي قابلة للتتحول والتتعديل مجارة مع أي تغيير قد يحدث في البيئة، فالمنظمات يمكنها تعزيز الاتجاهات الإيجابية لموظفيها، وإنقاذهنهم بتغيير الاتجاهات السلبية التي تتعارض مع أهدافها.

**2- العوامل المؤثرة في الاتجاهات<sup>3</sup>:** هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اتجاهات الفرد، منها ما هو متعلق بالفرد نفسه ومنها ما تعلق بالوسط الاجتماعي الذي يتفاعل معه:

**1.2- عوامل بيئية:** البيئة الثقافية التي يتفاعل معها الفرد على مستوى الأسرة، المدرسة، الوسط الإعلامي، العادات والتقاليد السائدة،.....

**2.2- عوامل خاصة بالفرد ذاته:** تجارب الفرد، خبراته، مستوى الثقافى والتعليمي، مستوى إدراكه، قدراته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته، .... الخ.

<sup>1</sup> يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوسociologique المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع - جويلية 2014، ص138.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مراجع سبق ذكره، ص86.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص88-89.

**3.2-عوامل لها علاقة بالحدث أو الموقف موضوع الاتجاه:** الفرد بطبيعته مدفوع لإشباع حاجاته وذلك للتخفيف من حدة التوتر الناتج عن هذه الحاجات، الفرد يتكون لديه اتجاه ايجابي نحو كل الموقف والأحداث والأشخاص المساهمين إيجاباً في سبيل إشباع رغباته، بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعادت تحقيق هذا الهدف، هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة تأخذ أشكالاً عدوانية ، إعادة المحاولة، أو الانسحاب.

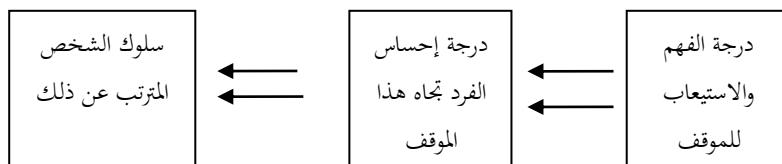
**3-مكونات الاتجاه:** يتتألف مفهوم الاتجاه لدى الأفراد من ثلاثة عناصر هي:

-فهم واستيعاب وإدراك الموضوع، الموقف أو الحدث من طرف الفرد.

-شعور الفرد الإيجابي أو السلبي نحو الموضوع.

-سلوك الفرد المترتب على استعداده المسبق تجاه هذا الموضوع.

**الشكل رقم (04): العناصر الأساسية للاتجاهات**



المصدر: عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 89.

يظهر هذا الشكل أن مدى الاستيعاب الذهني لموضوع الاتجاه يؤثر على إحساس الفرد تجاه الموضوع، ثم يؤثر إحساس الفرد تجاه هذا الموضوع على سلوكه.

**4-توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي:** تحتاج المنظمات إلى التحكم في اتجاهات الأفراد العاملين فيها من أجل تغيير سلوكياتهم وتحقيق أهدافها.

إن الاتجاهات عبارة عن استعداد نفسي يوجه سلوك الأفراد، لذلك فإن فهم اتجاهات الأفراد يسهل على المنظمة:

-تحديد الأسباب التي تدفع شخص إلى سلوك ما.

-التنبؤ بسلوك الفرد إذا عرفت اتجاهاته.

-محاولة التحكم في هذا السلوك من خلال إحداث التغيير الممكن في ميوله بتعزيز ما هو مستهدف مثلاً زيادة الدافعية للإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق نظام فعال للحوافر والدوارع، والتقليل من ما هو غير مرغوب فيه بالنسبة للمنظمة كغياب العمال وتأخرهم.

-إن تطوير المنظمة يحتاج إلى إحداث تغييرات في سلوك الأفراد العاملين فيها، وبالتالي يجب التحكم في اتجاهاتهم وتنميتهما بالفضيل والارتياح لهذا التطوير والتغيير والإمكان فاشلاً.

- تقدم المنظمة للعاملين معلومات تثير فيهم الجوانب العقائدية والعاطفية والميل السلوكي حتى تولد فيهم اتجاهات ايجابية محققة لأهدافها حيث تقوم بـ :

**1.4-استشارة عنصر العقيدة:** للتأثير على سلوكهم التنظيمي حيث تعامل مع جوانب يقدسها الأفراد وتمس نواحي ذات أهمية خاصة لديهم .

**2.4-استثمار الجانب العاطفي :** تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى استشارة عواطف أفراد المنظمة كي يكتسبوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المنظمة، مثل : التركيز على استثمار حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في منظمة وطنية لها تاريخ مشهود، استشارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المنظمة، استشارة عاطفة الخوف من فقد العمل .

**3.4-تحريك الميل إلى السلوك:** حيث تقوم الإدارة بإتاحة الفرصة أمام العاملين كفرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف المسؤولية عن النتائج .

**5-أساليب قياس الاتجاهات:** استعمل الباحثون طرق لقياس اتجاهات الأفراد في موضوعات مختلفة منها:

**1.5-مقياس التوافق الاجتماعي لـ (بوقاردس Bogardus):** اهتم بقياس المسافات الاجتماعات بين الأفراد استعمله بوقاردس عام 1926 لقياس اتجاهات الأمريكيين تجاه الجنسيات الأخرى، يتكون من سبع درجات تدرج من الرفض المطلق إلى القبول المطلق (العنصرية) .

**5.2-مقياس (ثرستون Thurston):** يتدرج من الايجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة، يتكون من خطوات :

- تعميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي المتبع بالمنظمة.

- عرضها على خبراء للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من الغموض والتأنيات غير المقصودة.

- إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ووفقاً لحالة الاتجاه من حيث الايجابية، السلبية ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

**5.3-مقياس (ليكرت Likert):** أكثر المقاييس شيوعاً واستخداماً، توضع فيه مجموعة من العبارات المتعلقة بآراء العينة حول موضوع معين، وتكون الإجابات بـ : موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة.

**4.5-مقياس (أوسجود Osgood):** استخدمت فيه ثلاثة أبعاد لدلائل المعاني: أبعاد قوة(قوي/ ضعيف) (كبير/صغير)،...الخ-أبعاد تقييمية(ناجح/فشل)، (سار/غير سار)،...الخ، أبعاد نشاط( سريع/بطيء ) (نشيط/كسول)

**5.5-الاختبارات الاسقاطية (Projective Tests):** تعتمد على مفهوم التحليل النفسي حيث تكشف الاختبارات عن شخصية الفرد واتجاهاته عن طريق : الصور، بقع الحبر، الرسم، تكميلة الجمل،...الخ.

ثانيا: القيم

تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقتهم، وهي بذلك توفر الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها.

**1-تعريف القيم:** ليس هناك اتفاق حول تعريف محدد و دقيق لمفهوم القيم بين الباحثين، لكن بالرغم من الاختلافات في تعريفاتهم إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمنون.

القيم هي المعاني التي يعطيها الفرد الأهمية الكبرى والتقدير الأكبر والأولوية في حياته، فهي معتقدات راسخة في الذهن، حيث تعمل القيم كضابط وموجه أو مرشد لسلوك الأفراد في تصرفاتهم.

يرى بوسنر و مونسن <sup>1</sup> Munson و Posner أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب أو غير مرغوب فيه، فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء، نقاش، وتحليل خيارات، تحطيط أنشطة، اتخاذ قرارات، حل خلافات، تغيير وضع قائم وإحداث تغيير.

إن لكل فرد إطاره القيمي الخاص به الذي يميزه عن غيره، وتكون هذه القيم ذات ثبات واستمرار نسبي فهي قابلة للتغير نتيجة للتفاعل المستمر بين الفرد والبيئة، لكنها أكثر رسوحا وأقل احتمالا للتغيير من الاتجاهات.

**2-أنواع القيم:** هناك عدة تصنيفات للقيم يمكن تلخيصها على النحو الآتي<sup>2</sup>

**1.2-القيم الأخلاقية الإنسانية:** والمقصود بها القيم التي ترتبط بمعايير الصواب والخطأ، والخير والشر في ضوء المعتقدات الدينية والأعراف الاجتماعية الموروثة في كل المجتمعات بغض النظر عن الدين أو الجنس مثل الصدق والأمانة، والنزاهة، المساواة، العدالة و التسامح.

**2.2-القيم الاجتماعية:** والمقصود بها القيم التي ترتبط بمعايير علاقة الفرد مع الآخرين في مجتمع معين، مثل التعاون، والمساعدة، والعاطف، والاحترام، والاستماع، واحترام الكبير.

**2.3-القيم المعرفية أو العقلية:** والمقصود بها القيم التي تمثل الأخلاق العلمية والسمات العقلية مثل الفضول، والعقلانية، والدقة، وال موضوعية.

**4.2-القيم الوطنية:** ويعبر عنها المواطنة الصالحة، وفضيل المصلحة العامة مقابل المصلحة الشخصية، والتضحية في سبيل الوطن.

**5.2-القيم الشخصية:** القيم التي تعبّر عن صفات خاصة بالفرد، مثل الصبر مقابل التهور، وتحمل المسؤولية مقابل اللامبالاة، والثقة مقابل الخوف، والشجاعة مقابل الجبن.

<sup>1</sup> محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

<sup>2</sup> ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، القاهرة، 1991، ص 54.

**6.2-القيم الجمالية:** والمقصود بها اهتمام الفرد بكل ما هو جميل الشكل أو متناسق، ويتميز الأفراد الذين يفضلون هذه القيم بميل للفن والإبداع والتناسق.

**3- مصادر القيم :** القيم التي يحملها الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتمثل وبالتالي:

**1.3-التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، قال رسول الله عليه الصلاة والسلام: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنـه<sup>1</sup>، وكذلك حثّ الرسول الكريم على عدم الغش بقوله: "من غش فليس منا"<sup>1</sup> وهناك أحاديث كثيرة تهدف إلى زرع القيم الحميدة في الأفراد، ومنها قول الرسول عليه السلام : " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" ، فحثّنا الرسول الكريم على إعطاء أجراً العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

**2.3-البنية الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته وتبدأ مع الأُم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه وقد نجد أفراداً يفضلون العيش منعزلين عن المجتمع والعكس صحيح .

**3.3- الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجن الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنّه عانى من كبت وإهانة حريته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرماته منه .

**4.3-الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** إن انتفاء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدراً آخر للقيم، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه، فنجد أحياناً أشخاصاً نشئوا نشأة دينية ونتيجة دخولهم في جماعة لا تتحتم بالقيم الدينية فإن قيمهم الدينية ستتغير، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة.

**4-مفهوم القيم التنظيمية:** القيم هي أحد المقاييس والمعايير السوسنولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ما هو الصالح وما هو الخطأ وما هو السيء وما هو الجيد.

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "الاعتقاد الذي تبني عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، المهم وغير المهم"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الخزاعلة عبد الله عقلة مجلـي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارـة التـربـوية، دار الحـامـدـ، الأرـدنـ، دون طـبعـةـ ، دون سـنةـ نـشرـ صـ

.74

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 45.

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، في مكان أو بيئة العاملين، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء، احترام الوقت،... الخ.<sup>1</sup>"

كما تعرف بأنها: "مجموعة من المعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يختارونها هؤلاء المديرون لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي يتبعونه في انجازهم لأعمالهم وإدارتهم لمنظماهم و اتخاذهم لقراراتهم<sup>2</sup>"

وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبعها العامل والتي تحدد سلوكياته التنظيمية ومنها القيم الفكرية القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم السياسية، القيم الدينية، القيم الجمالية والأخلاقية.

### 5- خصائص القيم التنظيمية:

تتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص ذكر منها:<sup>3</sup>

- تختص القيم الإدارية بتعميم الجانب الروحي وتعامل الفرد بالإنسانية السامية التي تشاركه في اتخاذ القرارات حسب الاستعداد الفكري والمقدرة العقلية.

- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تتحتم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي و تعمل على تحقيق الطاعة بها.<sup>4</sup>.

- تعتبر القيم التنظيمية عامل إنسانيا يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية و يجعله فردا مسؤولا عن قراراته في التنظيم ومطينا للإجراءات الرسمية فيه.<sup>5</sup>

- يجب أن تكون القيم متسبة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامه.
- يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبذلة للجهود ومربيكة.
- يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصير ضعيفة، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحبة.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط 1، جزء 2، دار وائل، عمان، 2009، ص 68 .

<sup>3</sup> عبد الله عقلة، مجلـي الخـاعـلة، مرجع سبق ذكره، ص 45 .

<sup>4</sup> الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإنداـمـاج في إقـصادـ المـعـرـفـةـ وـ الكـفـاءـاتـ الـبـشـرـيـةـ، جامعة ورقـلةـ، كلـيـةـ المـقـوـقـ وـ العـلـومـ السـيـاسـيـةـ، 2004ـ، صـ 25ـ .

<sup>5</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط 5، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 178 .

- ينبغي أن تعزز القيم الأداء فهي عبارة عن وسيلة ت McKayنية فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

- يجب أن تكون جذابة وتدعوا للفخر ليرتقى الموظفون من خلال قيم المنظمة.

- تكون قيم العمل قابلة للتدوين حتى تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها، إن القيام بتدوين القيم له ثلاثة فوائد: إذ هو يؤدي إلى توضيح الصورة العقلية لهذه القيم، كما أنه يثير النقاش حولها، ويزود أعضاء المنظمة برسالة قابلة للاتصال."

- يجب أن تكون القيم عبارة عن قواعد ومبادئ متناسقة فيما بينها ومنسجمة ومعدودة حيث تخدم نفس الأهداف وبفعالية عالية وتشعر الموظفين بالفخر عند تبنيها فكلما زادت قيمة وأهمية هذه القيم لديهم ازدادت فعالية أدائهم وتحسن سلوكياً نحو الإدارة وفيما بينهم ،إضافة إلى تدوين هذه القيم في لوائح تساعد في الالتزام بها ومعرفتها من قبل جميع الفاعلين داخل التنظيم.

**4-القيم وأخلاقيات العمل:** توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:

- افتقار الموظف للقدرة الحسنة داخل العمل - وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة.

- تردي الأحوال الاقتصادية مما زاد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة.

- كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل .

- عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب. - تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقـة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.

- ضعف الرقابة.

- ضعف الروادع القانونية.

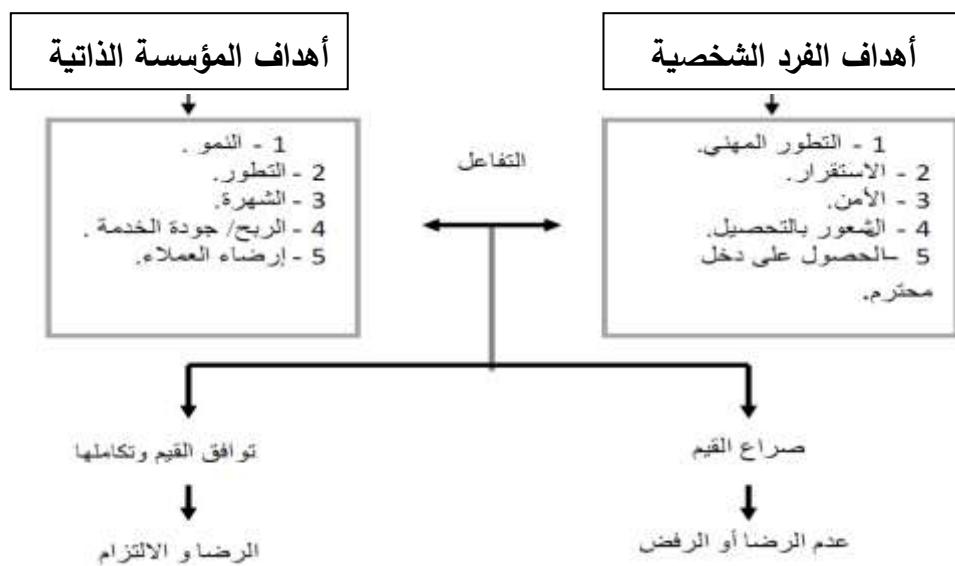
**5-القيم الشخصية والقيم التنظيمية:** يجب التفريق بين القيم الشخصية للعامل أي التي ترتبط به والقيم التنظيمية أي قيم العمل، وهي التي ترتبط بالمنظمة، ومن الضروري خلق التوازن بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

القيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحکامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، فهي المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشدًا عاماً للسلوك ومن أبرز القيم الشخصية: الإتقان، والمبادرة، الأخلاق، والتطوير الذاتي، والمهارة والتخصص، والأمانة.

أما القيم التنظيمية فهي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة التي تعبّر عن فلسفتها وتمثل البنود العريضة لتجهيز السلوك التنظيمي وصنع القرارات فيها، ومن أبرز القيم التنظيمية: الجودة، والتنافس والعدالة، والنمو والتطوير، والكفاءة ووحدة السلطة.

وإيجاد التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية يتم من خلال إيجاد توافق بين القيم والاعتقادات التي يتبنوها الأفراد، وبين القيم السائدة في المنظمة بما يحقق ثقافة تنظيمية واحدة متماسكة من القيم تدفع عملية السلوك الإداري نحو الاستقرار والرضا والنجاح، والشكل التالي يوضح نتيجة التوافق القيمي بين الأفراد والمنظمة.

### الشكل رقم(05): التعارض القيمي بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية



المصدر: محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقى لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004، ص.33.

إن المدير الناجح هو الذي يتعرف على شخصية العاملين معه وقيمهم واتجاهاتهم ليحدد أساليب التعامل معهم، كما يجب أن يراعي عند اختيار المدير أو القائد أن يكون ذو شخصية متزنة، قادرة على المواجهة والتحمل والتأثير في الآخرين، بالإضافة لذلك يجب أن تكون قيمه واتجاهاته تتواافق مع قيم واتجاهات العاملين والمجتمع.

### المحاضرة رقم (04): الدوافع والحوافز

يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فلابد للمديرين من أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل، ويسعون لتحفيزها لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

**أولاًً : الدوافع**

**1-تعريف الدوافع :** اختلفت وتفاوتت مفاهيم و تعاريف الباحثين لمفهوم الدوافع حسب وجهات نظرهم.

تعرف الدوافع بأنها: "محركات أو مسببات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين والدوافع ما هي إلا الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.<sup>1</sup>

الدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها، فالدافعة هي حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه ويمثل الدافع السبب وراء السلوك.

وتعرف الدوافع بأنها: "طاقة جسمية ومعنوية داخلية محركة لسلوك الفرد، متولدة عن تفاعلات نفسية داخلية، هذه الطاقة تنبئها الحوافز، ويشيرها الضغط والتوتر الناتج عن حاجات الفرد المتنوعة وغير المشبعة فيحدث لديه الدافع والاستعداد العام للقيام بسلوك معين لإشباع هذه الحاجات".<sup>2</sup>

حسب هذا التعريف الدافع هو مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة، فمثلاً الطالب يعمل في بحثه طوال الليل والمهدف من ذلك أن يكون بحثه مميزاً، إذا فالتميز كان دافعاً له للعمل.

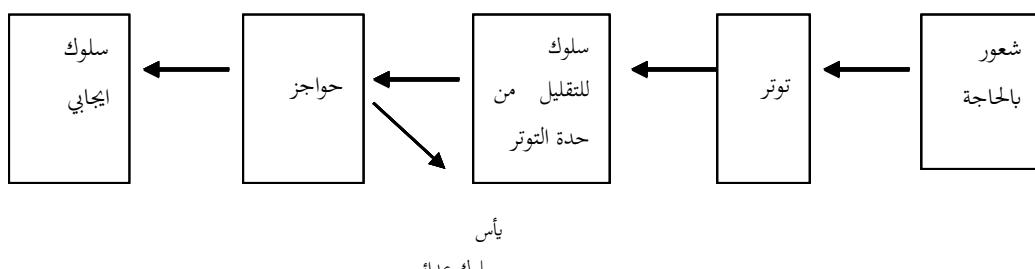
يعرف سلوك الدافعية بأنه القوة التي تحرّك وتثير الفرد؛ لكنّي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمها لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل.<sup>3</sup>

ويعرف ميلفين الدافعية بأنها: "مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجّهة لتصرّفات الإنسان".<sup>4</sup> يمكننا القول بأنّ السلوك أو الأداء هو محصلة لكلّ من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أنّ :

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{ظروف العمل}$$

والغاية الأساسية من دراسة الدوافع هي معرفة مسببات السلوك من أجل تفسيره ومحاولة ضبطه على اعتبار أنّ الإنسان لديه حاجات داخلية عديدة تؤثّر في تصرّفاته المرئية.

### الشكل رقم (06): دوافع السلوك



يأس  
سلوك عدائي  
انسحاب

<sup>1</sup> فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع والنشر، إعادة المراجعة

<sup>2</sup> أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.

<sup>3</sup> ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016، ص.69.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة.

**المصدر:** عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم- النظرية- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية 2003، ص 109.

من خلال الشكل فإن نقطة البداية والانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو مطلب أو رغبة وهذا يسبب حالة من التوتر والقلق وعدم الارتياح لدى الفرد، و هذه الحالة تخلق لديه دافعاً معيناً موجهاً للحصول على ما يتحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر، وإذا ما وقف عائق أمام تحقيق ذلك يصاب الفرد بالإحباط وخيبة الأمل، وقد يكون ذلك سبباً في رد فعل معين يصدر منه.

**2-وسائل خلق الدافعية في العمل:** من أهم الوسائل خلق الدافعية الحوافر بأنواعها المختلفة حيث تلجأ الإدارة إليها من أجل تحسين مستوى الأداء والقضاء على روح التسبيب وعدم الاتكاث لدى بعض العاملين، ومن أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في هذا الشأن مايلي :

**1.2-الأجر النقدي:** ولكن يشترط في هذا الأسلوب أن يتحقق شرطين هما ، أن يرتبط الأجر بصورة مباشرة مع مستوى الأداء، وأن يحقق الأجر شعورا بالعدالة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها ومقارنته بالأعمال المشابهة في منظمات أخرى.

**2.2-المشاركة بالإدارة:** أي المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة الالزامية لتحقيق الأهداف.

**3.2-إثراء العمل:** ويقصد به جعل الأعمال وما تنتهي عليه من مهام أكثر جاذبية للأفراد.

**د-الأمن والاستقرار في العمل:** فالشعور بالأمان يعتبر حافزاً للأداء الجيد والفعال.

**هـ-المباريات الفردية والجماعية:** حيث تزيد دافعية الأفراد للقيام بالسلوك المرغوب فيه.

**3-توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي:** تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة، وتمثل فائدة معرفة دوافع الأفراد في أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافر وتحقيق الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي في المنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبّر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فاعلة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوى محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتفقة مع أهداف المنظمة.

وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء والتعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي، وتببدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافر والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار.

**ثانياً: الحوافر**

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمونها، تلك التي يطلق عليها الحوافر.

### **1-تعريف الحوافر:** تدل الحوافر عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الأفراد.

تعرف الحوافر بأنها: "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق

<sup>1</sup>الأهداف المرسومة"

يهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الاقتصادية المثلثة من المنظمة، لذلك لابد من كشف وتحديد الدوافع الخاصة بكل فرد ودرجة الأهمية بالنسبة له لتصميم سياسات تحفيزية تحقق الإشباع لدى هؤلاء الأفراد. يتمثل الفرق بين الدوافع والحوافر في أن الدوافع داخلية ويطلق عليها الحاجات أو الرغبات أو الغرائز أما الحوافر فهي عوامل خارجية، أي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحاور صلة وثيقة كالتالي تربط المثير والاستجابة.

### **2-أنواع الحوافر:** هناك عدة تقسيمات للحوافر، حسب طبيعتها، ونوعها، و عدد الأفراد المستفيدون منها.

#### **2.1-تقسيم الحوافر حسب طبيعتها:** حيث تقسم من حيث طبيعتها إلى:

**أ-الحوافر المادية :** مثل زيادة الرواتب والمكافآت.

**ب-الحوافر المعنوية :** مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق.

#### **2.2- تقسيم الحوافر حسب طبيعة المستفيددين:** حيث تقسم حسب الأفراد المستفيددين منها إلى:

**أ-الحوافر الفردية :** مثل تقديم مكافآت لأفضل موظف أو خطاب شكر للموظف المثالي.

**ب-الحوافر الجماعية :** تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

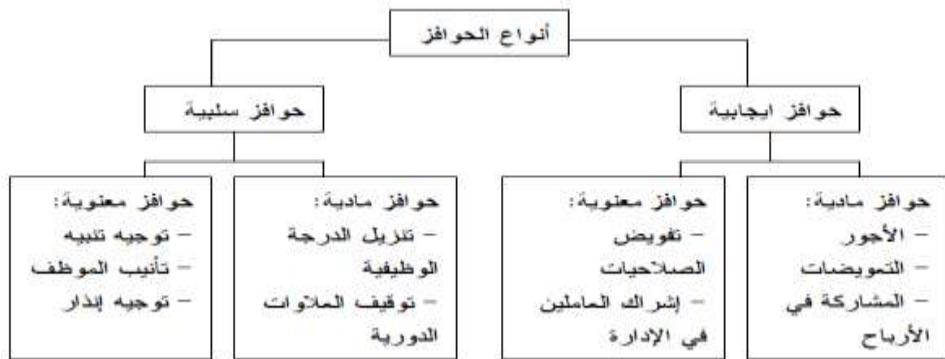
#### **2.3- تقسيم الحوافر حسب نوعها:** حيث تقسم حسب نوعها إلى:

**أ-الحوافر الإيجابية:** مثل تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين يعتبر حافر مادي إيجابي.

**ب-الحوافر السلبية:** مثل الخصم من الراتب يعتبر حافر مادي سلبي، الإنذار هو حافر معنوي سلبي.

**الشكل رقم(07): أنواع وتقسيمات الحوافر**

<sup>1</sup> زويلف، مهدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: منظور كمي، ط1، دار مجلداوي، عمان، 1994.



المصدر: زويلف مهدي، إدارة الأفراد وال العلاقات الإنسانية: منظور كمي، ط 1، دار مجلداوي، عمان، 1994، ص 94.

**3-شروط فعالية الحوافر في المنظمات:** إن عدم توفر الحوافر المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا وبالتالي ينخفض مستوى أداء الوظيفي.

- ولكي تكون الحوافر المادية للعاملين فعالة وتحقق أهداف المنظمة يجب أن تضم الركائز التالية:
- أن يكون الحافر عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
  - أن يكون مناسباً لما بذله العامل من جهود في العمل.
  - أن يكون متوفقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
  - أن يكون مثبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
  - يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة صعوبته وتعقياته.

**ثالثا: نظريات الدوافع والحوافر:** صيغت مجموعة من النظريات للدوافع والحوافر. وفيما يلي تعريف بأهم هذه النظريات

**1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية traditional theory):** صاحب هذه النظرية هو "فريدرick تايلور" وقد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي ، كل همه أن يزيد دخله المادي فقط ، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيته مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تأتي عن طريق الأجر.

**2- نظرية تغيير السلوك (Behavior Modification):** يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين، و تستند وجهة نظر السلوكيين في تفسير السلوك على ما يسمى "بقانون الأثر"، فالسلوك الذي تترتب عليه نتائج سارة للفرد هو السلوك الذي سيقوم الفرد بعد ذلك بتكراره، أما السلوك الذي يتربّع عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.

**3-نظريّة ذات العاملين (Two factors Theory):** لفريديريك هيرزبرغ تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية لفهم شعور العاملين المتعلق بالأعمال التي يؤدونها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فنتين من العوامل: الفئة الأولى العوامل الدافعة، والفئة الثانية: العوامل

الوقائية، تشمل العوامل الدافعة: الشعور بالإنجاز، إدراك الشخص لقيمة عمله، أهمية العمل نفسه وكونه إبداعياً وفيه نوع من التحدي، المسؤولية، مدى تحكم الشخص في وظيفته، ومدى مسؤوليته عن الآخرين، إمكانية التقدم في الوظيفة، أي مدى ما توفره الوظيفة من فرص الترقى في السلم الوظيفي، التطور والنمو الشخصي الفئة الثانية وهي العوامل الوقائية **Hygienic Factors** فتشمل: سياسة المؤسسة وإدارتها، نط الإشراف السائد فيها العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل وطبيعته، الراتب أو الأجر، المركز الاجتماعي، الأمان الوظيفي.

**4-نظيرية الحاجات الإنسانية Human Needs Theory** أشهر النظريات عن دوافع الإنسان قدمها إبراهام ماسلو في عام 1943، وتقوم نظرية ماسلو على عدد من الافتراضات هي: الحاجات الأساسية (فيسيولوجية) (المأكول ، المشرب المسكن ، الملبس)، الحاجات الأمنية أو الحاجة للأمن (الحماية ضد الأخطار ، الأمان الوظيفي - التأمينات)، الحاجات الاجتماعية (الصدقة والانتماء ، العلاقات الاجتماعية)، حاجات تقدير الذات (المركز ، احترام النفس ، احترام الآخرين)، حاجات إثبات الذات أو تحقيق الذات (التقدم ، الإبداع)، يتضح من من العناصر في هرم ماسلو أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس حاجات تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية ثم تنتقل إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى .

**5-نظيرية التوقع Expectancy Theory** تقوم هذه النظرية لـ ( فروم، وبورتر، ولوتر ) على افتراض أن سلوك الفرد مبني على عمليه إدراك وتحليل ومقابلة بين البديل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة للكلفة والفائدة المتوقعتين لكل بديل من تلك البديل ، ويسلك الفرد بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يتحقق له أكثر الفوائد بأقل التكاليف ، وأقل الصعوبات واستمرارية الأداء والدافع تعتمدان على قناعة العامل ورضاه، وهو محصلة إدراكه لمدى العلاقة الإيجابية بين المكافأة التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه.

**6-نظيرية مستوى الطموح:** يرى دعاة هذه النظرية ( ليفين ) Lewin أن هدف الفرد وطموحه قد يشكل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل ، حيث يفسرون الدافعية بأنها محصلة التفاعل بين خبرات الإنجازات السابقة ، والهدف الذي يسعى إليه الفرد من وراء تحقيق تلك الإنجازات ، وما يولده ذلك من مشاعر النجاح . فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المرتقب ، الذي يتوقع العامل أن يصل إليه في مهمة عادية ، مع معرفته بمستوى إنجازه سابقاً، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى "فرق الهدف" ، والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو "فرق الإنجاز" ، وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل لدى الإنسان.

في الأخير يمكننا القول أن الدوافع والحوافز تعتبر من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا.

## الحاضرة رقم (05): الإدراك والتعلم

## أولاً: مفهوم الإدراك

يختلف فهم وإدراك الأفراد العاملين في المنظمات للظروف الواقع الذي يتعاملون معه فتتأثر سلوكياتهم حسب ادراكتهم للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، كما تختلف القدرة على التعلم من عامل آخر حسب الفروقات الفردية بينهم.

**1-تعريف الإدراك:** يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي، حيث يمثل الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي يتعرض لها ويستقبلها من خلال حواسه، ويختلف تعريف الباحثين للإدراك حسب وجهات نظرهم.

ويعرف الإدراك *Kinicki et Krentiner* بأنه: "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا أما Robbins فيعرف الإدراك بأنه: "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم"<sup>1</sup>

يعرف الإدراك بأنه عملية تنظيم وتفسير المعطيات الحسية التي تصلنا من الأحاسيس لزيادة وعيينا بما يحيط بنا وبذواتنا، فالإدراك يشمل التفسير وهذا مالا يتضمنه الإحساس.<sup>2</sup>

كما أن الإدراك هو العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها، فالأفراد المختلفين قد ينظرون إلى نفس الشيء، وبالرغم من هذا يدركونه بطريقة مختلفة والحقيقة لا يوجد أحد من يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع.<sup>3</sup>

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباها لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها وندركها وليس كما هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة للانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.<sup>4</sup>

نستنتج مما سبق أن الإدراك هو عملية استقبال المعلومات المتعلقة بالمثيرات وتنظيمها وتفسيرها بإعطائها معنى خاص والتصرف وفق هذا المعنى.

<sup>1</sup> محمد ربيع الرناتي، مرجع سبق ذكره، ص80.

<sup>2</sup> محمد فتحي عكاشه، علم النفس العام، دار الجمهورية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص286.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية – مصر ، 1995 ، ص69.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر، 2005، ص33.

**2-خطوات عملية الإدراك:** تتم عملية الإدراك بصورة عامة عند أي إنسان وفق الخطوات والمراحل التالية<sup>1</sup>:

**1.2-الإحساس بالثيرات الحية:** 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 دورا هاما في عملية تحويل المعلومات عن المثيرات.

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

**2.3-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.

**4.2-التفسير والتأويل:** وهي مرحلة تمثل في الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائهما معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها، وفي ضوء شخصيته، وقيمه، وخبراته وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات، وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

**5.2-الاستجابة السلوكية:** وهي مرحلة التصرفات السلوكية التي تمثل 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 يتربّط على السلوك الظاهر أو المستتر نتائج قد تكون ايجابية أو سلبية تعكس على الفرد أو المنظمة أو كليهما.

عملية الإدراك المتكاملة تتم كالتالي<sup>2</sup>:

-يشعر الإنسان بالثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الإنسانية.

-يجتذب الإنسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له استشعارها.

-يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته، ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة.

**3-العوامل المؤثرة في الإدراك:**<sup>3</sup> هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدراك الأفراد وهي:

**1.3-العوامل الداخلية:** وهي مجموعة العوامل التي تؤثر في الشخص المدرك أثناء عملية الإدراك، والتي تبع من ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل بين العمليات الجسمية، العقلية، والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها، وتتحدد هذه العوامل في:

<sup>1</sup> محمد ربيع زناتي، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 92.

<sup>3</sup> نذير زبيبي وآخرون، إدارة البيئة الحضارية وأثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ديسمبر 2000، ص 48-49.

**أ-الحالة النفسية للشخص المدرك:** أي الحالة التي يشعر بها الشخص المدرك أثناء استقباله لمثير ما وتفاعلاته معه، هل هو في حالة من الرضا والسرور، أم في حالة من الضيق والاكتئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بادراك هذا المثير، أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو آخر، كما تتأثر الحالة النفسية للفرد أثناء إدراكه للمثيرات المختلفة بما لديه من ميول أو اتجاهات وقيم تجاه الشيء المدرك.

**ب-توقع الفرد للمثير من عدمه:** أي أن إدراك الفرد لمثير ما يتناول بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع ل Encounter لهذا المثير بكيفية معينة، أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن يتظاهر، فكلما كان الفرد مهيئا لاستقبال مثير معين كلما كان تهيئه لهذا في صالح عملية الإدراك ذاتها، حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية الإدراك نتيجة الارتباطات العصبية المكونة حالة التهيئ تلك.

**ج-خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد:** أي ان ما لدى الفرد من معلومات وصور عقلية مختلفة ومحترنة لديه بما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة (مثيرات تتدخل بشكل حاسم في تحديد هوية المثير المدرك)، وكلما كان هذا المثير المدرك جديدا وليس له صورة ذهنية سابقة كلما كانت عملية الإدراك أصعب وتحتاج إلى جهد أكبر .

**2.3-العوامل الخارجية:** ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتصل بالثير المدرك نفسه، والتي تحيط بالفرد وتsem في تحديد ردود فعله (سلوكه) وهي :

**أ-شدة المثير:** إن إدراكتنا للصوت المرتفع يكون أسرع من إدراكتنا للصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى، كما أن إدراكتنا للضوء المبهر أسرع من الضوء الخافت وهكذا.

**ب-تكرار المثير:** إن عرض إعلان معين على مسافات محددة ولعدد كبير من المرات يترك اثر اكبر على إدراك الشخص (ما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو مرات غير منتظمة.

**ج-درجة الاختلاف بين المثير وعدد من المثيرات الخيطية به:** إن الفرد يسهل إدراكه لبنية من عشر طوابق بين مجموعة من المنازل لا يتعدى ارتفاعها ثلاثة طوابق، كما انه يسهل علينا أن نميز الشخص طويلا القامة بين مجموعة قصار القامة مثلا.

**د-حركة المثير:** فالإعلان الذي يتضمن مجموعة من الصور المتحركة يكون أسرع في الإدراك مما لو تضمن الإعلان نفس المجموعة من الصور وبشكل ثابت.

**ه-حداثة المثير:** يسهل على الفرد أن يلتفت إلى المثيرات التي تقابلها لأول مرة مقارنة بالمثيرات التي تعود على التعامل معها، مما يساعد على سرعة عملية الإدراك.

**4- الإدراك والسلوك التنظيمي:** يختلف الأفراد العاملين في فهمهم وإدراكمهم للظروف التي تحيط بهم والمثيرات التي تتضمنها، فتختلف سلوكياتهم الضمنية المستترة أو الظاهرة حسب تأثيرهم بادراكتهم وفهمهم للظروف الواقع

والمشيرات الحية بهم في المنظمة، حيث أن هذه المشيرات التي يتلقاها الأفراد في المنظمات من خلال حواسهم والتي تتم من خلال عمليات إدراكية، تنتهي بتكوين تفسيرات ومعانٍ معاينة تختلف من عامل لآخر، فت تكون انطباعات ذهنية لدى الأفراد عن كل ما يحيط بهم في المنظمة من مناخ تنظيمي، وفي ضوء هذه الانطباعات والادراكات تتحدد اتجاهات الأفراد و تأثر على سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فمن المهم أن يتم التعرف على هذه العوامل والعمليات والمشيرات المختلفة التي تكون انطباعات وادراكات الأفراد العاملين في المنظمة، لفهم ومعرفة الاختلافات في ادراكات الأفراد، وردود أفعالهم المختلفة بالرغم من عملهم في نفس المنظمة.

### ثانياً: مفهوم التعلم النظيمي

يحتل مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني يعتبر التعلم أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كأساس لقياس السلوكات التنظيمية للعاملين ب مختلف المنظمات.

**1-تعريف التعلم:** يمثل التعلم العملية التي من خلالها يمكن إحداث تغيير دائم في السلوك من خلال الممارسة والتجارب.

يعرف التعلم بأنه: "عملية اكتساب المعرفة ونشر المعلومة والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة"<sup>1</sup>  
يعرف التعلم بأنه الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يائتها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب.<sup>2</sup>

عرف Argirs التعلم التنظيمي بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء وتصحيحها.<sup>3</sup>  
وقد عرف Huber التعلم التنظيمي على أنه توظيف للمعلومات والمعرفات المكتسبة للتغيير الأنماط السلوكية.<sup>4</sup>

كما عرفه فايل بأن العملية المؤدية إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الفضلى والفهم الأحسن ، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم. أما هربرت سامون فيعطي معنى أكثر شمولًا حيث عرف التعلم الوظيفي بأنه التبصر وتعریف المشكلات التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضاً على العناصر الهيكيلية والمخرجات التنظيمية. <sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص.55.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص.144.

<sup>3</sup> Argyris Chris, **Douple Loop Learning**, Harvard Business Review, Sep, 2009,115.

<sup>4</sup> James G. March, **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor 1991, pp. 88-115

<sup>5</sup> درة عبد الباري، **المنظمة الساعية للتعلم المستمر**، المفهوم والدلائل للمؤسسات الأكادémية والتربية العربية في أوائل القرن الحادي والعشرين رسالة المعلم، المجلد 43، العدد 1.

ومنه يمكن تعريف التعليم التنظيمي بأنه العملية، أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتبعية العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعة.

## 2- مبادئ التعلم: هناك مجموعة من المبادئ للإدراك تتمثل في:<sup>1</sup>

- يسهل التعلم للفرد كلما كان راغباً في ذلك.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي الثقافية أكثر من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفه مثلاً.
- يرتبط تعلم الفرد للشيء الجديد على ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة الفرد نفسه، بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلباً أو إيجاباً.
- كلما توافرت المعلومات عن أداء الفرد ساعده في كفاءة التعليم.
- الاهتمام بتدريب الموظفين هو ضمن مسؤوليات أي مدير.
- يتطلب التعليم ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليته يعني أن تتاح للفرد المتدرب إمكانية تطبيقه لما تدرب عليه.
- تفاوت قدرات الأفراد في التعليم من فرد لآخر نتيجة الفروق الشخصية في الميول والقدرات الفعلية والاتجاهات والقيم التي تتكون لكل فرد.
- لا يقتصر التعليم على النواحي الفنية فقط وإنما هنالك ضرورة تعلم المهارات الاجتماعية والاتجاهات والصفات الشخصية.

## 3- نظريات العلم: يحتل التعلم مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني لما له من أثر على هذا السلوك، وهناك العديد من نظريات التعلم نذكر منها:

**1.3- نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي<sup>2</sup>:** هو عملية يتعلم من خلالها الفرد أن يربط بين المعلومة التي حصل عليها عبر جهازه العصبي مع المبهات التي تسببت في حدوث استجابة معينة، دون سواها علماً أن هذه الاستجابة قد لا تكون تحت السيطرة الارادية لذلك الفرد.

وترجع أصول هذه النظرية إلى العالم النفسي الروسي *Ivan Pavlov* أثناء عمله مديرًا للمعمل الفسيولوجي في معهد الطب التجاري عام 1890 كمتخصص في دراسة وظيفة الغدد الـلـعـاـية في المـضـمـ، عندما حاول دراسة كمية اللعاب الذي تفرزه الغدد الـلـعـاـية والعصارات الهضمـية التي تفرزها المـعـدـة عند تقديم الطعام للكلاب، اذ لاحظ أن هذه الحـيـوانـات تـبـدا باـفـراـز اللـعـابـ عندما تـقـدـمـ لها قـطـعـةـ من اللـحـمـ، فالـطـعـامـ هو منـبـهـ طـبـيـعـيـ وـسـيـالـانـ اللـعـابـ هو استـجـابـةـ طـبـيـعـةـ لـمـنـبـهـ طـبـيـعـيـ، لقد لـاحـظـ آثـنـاءـ تـكـرـارـ هـذـهـ التـجـرـيـةـ انـ الـكـلـبـ يـفـرـزـ اللـعـابـ قـبـلـ انـ

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 50.

<sup>2</sup> حلب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.

يصل الطعام إلى فمه، بل أن اللعب يبدأ بالسيلان عندما يسمع الكلب وقع خطى الشخص الذي كان يحمل إليه الطعام في غرفة الاختبار، وأعاد "بافلوف" صوت الجرس مع النور ، وقام بتقديم الطعام للكلب عندما لاحظ إن لعب الكلب بدا يسهل بمجرد إضاءة المصباح دون سماع صوت الجرس(الاشتراض عالي الدرجة)، عندها استنتج أن المنهج الشرطي الأول(الجرس) أصبح منها طبيعيا وليس شرطيا، وأصبح الضوء (مثير محايد) منتها شرطيا، ومن هنا استنتج أن التلازم بين المثير الطبيعي والمثير المحايد قد أدى إلى انقلاب المثير المحايد إلى ما يطلق عليه مثير شرطي، بمعنى الاستجابة أصبحت مشروطة بوجود مثير كان في الأصل محايده وأصبح الآن مؤديا إلى الاستجابة نفسها.

**3.2-نظريّة الارتباط الوسيلي(الإجرائي):** وفق هذه النظرية فإن الإنسان يتوجه إلى إتباع السلوكيات التي يرغب بالحصول منها على النتائج وينسى السلوك الذي يسبب له عدم الرضا، هذه النظرية تتكون من (البيئة، السلوك الإجرائي، التدعيم)، والتدعيم ماهو إلا تعزيز أي خطوة يقوم بها الإنسان وتوصله إلى الهدف ضمن البيئة التي يعمل بها، أو في الظروف المحيطة به، بينما السلوك الإجرائي يقصد به كافة الاستجابات التلقائية دون ارتباطها بمثيرات محددة والتي ينجزها الإنسان للوصول إلى الهدف.

**3.3-نظريّة التعلم باللحظة والتقليل:**أي أن الإنسان يلاحظ سلوك الآخرين ويتعلم السلوك الأفضل، عن طريق الملاحظة والتقليل، حيث أن هذا التعلم يحدث تغييرا في سلوك الإنسان وبما يتناسب مع طبيعته وقيمته وثقافته، وعملية التعلم هنا تبدأ باللحظة، ثم التحليل، ثم التفكير، ثم إيجاد الحل حيث يعتمد هذا التفكير على تنظيم المشكلة، تحليلها، تفسيرها.

**3.4-نظريّة التعلم عن طريق المحاولة والخطأ:**أتباع الإنسان سلوكيات مختلفة عن طريق التجربة، التكرار، والمحاولة والوقوع في الخطأ، وتنطلق هذه النظرية من أن الارتباط بين المثير والاستجابة يتشكل حسب خبرة الإنسان بنتائج المحاولات ويتعلم السلوك الأفضل من خلال المحاولة والخطأ ويخلى عن السلوك الخاطئ.

## الحاضرة رقم (06): إدارة ضغوطات العمل

يواجه الإنسان ضغوطاً مختلفة في حياته سواء كانت ضغوط وظيفية أو ضغوط عائلية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ضغوط أخرى ناجحة عن محيط الفرد كزحمة المرور مثلاً.

ضغوطات العمل من المواضيع التي تحظى باهتمام متزايد من الباحثين، في مختلف العلوم الاجتماعية والطبية والإدارية وغيرها من العلوم قصد معرفة كيفية إدارتها ومعالجتها.

### أولاً : مفهوم ضغوط العمل

تحمل ضغوطات العمل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر<sup>\*</sup> مما يؤثر على أدائه الوظيفي وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته النفسية والجسدية، وتشمل ضغوطات العمل جميع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة، ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد اهتمامات المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية.

**1-تعريف ضغوط العمل :** لم يتفق الباحثين على مفهوم دقيق ومحدد لضغط العمل، ويمكن هنا أن نورد بعض التعريفات كما يلي:

يعرف الضغط بأنه: "حالة مزاجية معقدة يشعر بها الفرد، وتؤثر على تصرفاته، وتغير من طريقة تفكيره"<sup>1</sup> يركز هذا التعريف على أن الضغط هو حالة نفسية شعورية أكثر من كونها ناجحة عن مؤثرات خارجية. تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق النفسي والبدني الذي قد يصل إلى الإحراق<sup>\*</sup>، كما تتسنم بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة.<sup>2</sup>

إن ضغوط العمل السلبية هي مجموعة من ردود الأفعال التي يديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئه العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه من مجموعة المتغيرات الفسيولوجية والنفسية للشخص ذاته ويتفق الجميع تقريباً على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل، لذلك فإن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي لضغط العمل.<sup>3</sup>

\* هناك بعض المصطلحات ترتبط بمفهوم الضغوط منها: القلق هو نتيجة نفسية لعرض الفرد للضغط وهو حالة نفسية تعب عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، الإحراط هو نتيجة للضغط وهو شعور داخلي يحس به الفرد نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه، الجهاد هو نتيجة فسيولوجية للضغط وهو عدم قدرة الفرد على تحمل ومواجهة الضغوط.

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا احمد العزام، مرجع سبق ذكره، ص 137.

\* الاحتراق الذاتي أو النفسي: شعور الفرد بالتعب والإرهاق وعدم وجود دافع ويشعر بأن ما يقدمه غير مرغوب به وغير مهم، من أمراض العصر التي باتت تورق الكثرين بسبب كثرة الضغوط في عصر السرعة، وهذا ما يؤدي إلى عواقب وخيمة.

<sup>2</sup> اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقرى، الرياض، 2001 ص 12.

<sup>3</sup> محمد صالح الدين أبو العلا، ضغط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين 2009، ص 8.

نما سبق يمكننا أن نستنتج أن ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتوارد في بيئة عمل الأفراد والتي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية أو في أدائهم لأعمالهم.

**2-عناصر ضغوط العمل:**<sup>1</sup> نتيجة لضغط العمل الذي يواجهها الفرد في عمله والتي تتفاوت من فرد لأخر بعضها يكون شديد أو متوسط أو خفيف وقد تكون دائمة أو مؤقتة وكل فرد يستجيب لهذه الضغوط حسب شخصية وقدراته في الاستجابة والتكيف ومدى تحمله، وتظهر على الفرد أعراض مألوفة مثل: التوتر القلق، الأرق، وعدم القدرة على التكيف والصعوبات في الجهاز الهضمي وارتفاع ضغط الدم، وقد بين والاس وسيز لاحي أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة والشخص) عناصر رئيسية للضغط في العمل تتتمثل في:

**1.2-عنصر المثير:** يمثل المثيرات الأولية الناجمة عن مشاعر الضغوط ويكون مصادرها البيئة أو المنظمة أو الفرد.

**2.2-عنصر الاستجابة:** يمثل ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية التي يديها الفرد مثل القلق والتوتر والإحباط.

**2.3-عناصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

وبهذا يكون ضغط العمل يتكون من ثلاثة عناصر هي: المشاعر وردود الفعل والتفاعل، بحيث يشعر الفرد بالثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية حacula بذلك تفاعلاً بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.<sup>2</sup>

وهناك من يضيف عنصرين آخرين لضغط العمل هما عنصر الإدراك و عنصر الفروق الفردية.

**أ-عنصر الإدراك:** يتمثل الإدراك في استقبال المثيرات وتقديرها وترجمتها إلى سلوك محدد، فمن خلال عملية الإدراك يستطيع الفرد أن يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

**ب-عنصر الفروق الفردية:** تمثل الفروق الفردية في تلك المتغيرات الشخصية التي تؤثر في سلوك الأفراد مثل: السن، الجنس، الخبرة.. الخ.<sup>3</sup>

لقد ثبتت الدراسات ان للفروق الفردية تأثير كبير في درجة اختلاف استجابات الفرد لضغط العمل وفي التعامل معها والسيطرة عليها.<sup>4</sup>

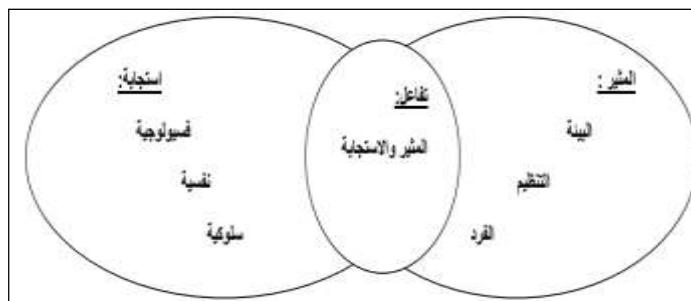
<sup>1</sup> من محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغط العمل، دار الحامد، الأردن، ص 112.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 112.

<sup>3</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دارسة ميدانية بمجموعة إنتاج الكهرباء - سونلغاز منكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 79.

<sup>4</sup> فاروق عبده فله، محمود عبد الجبار السيد، مرجع سابق ذكره، ص 306.

## الشكل رقم (08) عناصر ضغوط العمل



المصدر: اندرودي سيلزلاقي، ماك جي، الاس، السلوك التنظيمي وتقدير الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإداره العامة، دون سنة نشر، ص 180.

ثانياً: أنواع ضغوط العمل للموظفين: لضغوط العمل عدة أنواع ومجموعة من العناصر، سيتم التطرق لها فيما يلي:

**1- أنواع ضغوط العمل:** هناك أنواع متعددة لضغط العمل يمكن تصنيفها وفق عدة معايير منها:<sup>1</sup>

**1.1- وفق الآثار المترتبة عنها:** وتنقسم إلى نوعين:

**أ- الضغوط الايجابية:** وهي الضغوط المفيدة التي لها انعكاسات ايجابية حيث يشعر الفرد بالقدرة على الإنتاج وانجاز المهام بسرعة وحسن، كما أن لها أثار نفسية وايجابية تمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور ويعكس هذا في مجمله على إنتاجية العمل، حيث أن المهام التي تنفذ بتفوق هي المحددة بإطار زمني لتنفيذها، أما غير المحددة فهي حتى ولو أنجزت بدون إطار زمني فإن انجازها يمكن أن يكون بطريقة سيئة وغير مقبولة.

**ب- الضغوط السلبية:** هي الضغوط المؤدية ذات الانعكاسات السلبية على صحة ونفسية الإنسان ومن تم تعكس على أدائه وإنتاجيته في العمل مثل تلك الضغوط ندفع في الواقع ثمنها بالإحباط وعدم الرضا عن العمل.

## الجدول رقم(01) الفرق بين الضغوط السلبية والايجابية لضغط العمل

الضغط السلبية	الضغط الايجابية
١- تسبب الخطايا في الروح	١- النجاح دافعاً للفرد.
٢- تولد ارتباك	٢- تساعد على التفكير.
٣- تدعى للتفكير في المجهود المبذول.	٣- تحافظ على التركيز على النتائج.
٤- يجعل الفرد يهتم بالراكم العمل عليه.	٤- يجعل الفرد يهتم بالعمل يتجدد.
٥- تشعر الفرد بان كل جهوده ممكثة انت باطلاعه وبطريقه عليه.	٥- النوم جيداً.
٦- الشعور بالارق.	٦- القدرة على التعبير على الانفعالات.
٧- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	٧- تجنب الاحساس بالملامة.
٨- الاحساس بالقلق.	٨- تحافظ على التركيز على العمل.
٩- تؤدي إلى الشعور بالفشل.	٩- تجنب الشعور بالاندان.
١٠- تسبب الفرد انزعاج.	١٠- جد الفرد بالقوة والثقة.
١١- الشعور بالاستيبل.	١١- التفاوض بالاستيبل.
١٢- عدم القدرة على الرسخ في الحالة النفسية الطبيعية عند المريض بصربيه غير سارة.	١٢- القدرة على الرسخ في الحالة النفسية الطبيعية عند المريض بصربيه غير سارة.

المصدر: عبد الرحمن بن أحمد محمد الميجان، ضغط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط 1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض، 1998 ص 30.

<sup>1</sup> علي بن حمد بن سلمان النوشان، ضغط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

يبين من المجدول السابق أنه ليست الضغوط كلها سلبية، وإنما لها ايجابيات كثيرة، رغم أنه عند النظر الضغوط يتبادر للذهن فقط الجوانب السلبية للضغط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها لذلك من الأفضل الاستفادة من الجوانب الاجباجية فيها.<sup>1</sup>

### 2.1-من حيث الشمول: قسمت ضغوط العمل إلى:

**أ-ضغط كلي شامل:** وهو الضغط السائد على كل شيء من اهتمامات العامل، ويسطير على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

**ب-ضغط جزئي فرعي:** يرتبط بمصلحة فئة من الفئات التي يضمها الكيان الإداري الذي يعمل به متخدما القرار، حيث تصدم مصالحه مع أهدافه نتيجة لممارسة الضغط عليه، فكلما كانت هذه الفئة مؤثرة كلما أجرت متخدما القرار الانصياع لمطالبه.<sup>2</sup>

### 3.1-حسب معيار المصدر: تصنف إلى:

**أ-الضغط الناتجة عن البيئة المادية:** تشكل الضوضاء والحرارة وسوء التهوية مصدرًا للضغط بالنسبة للفرد ويؤول دون قيام الفرد بمهامه ومسؤولياته بالشكل المطلوب.<sup>3</sup>

**ب-الضغط الناتجة عن البيئة الاجتماعية:** وتظهر نتيجة تفاعل الفرد مع الزملاء في مجال العمل مثل: الصراع داخل المؤسسة، اختلاف المهارات بين الأفراد.

**ج-الضغط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لأخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغط من الشخص المادي.<sup>4</sup>

**4.1-من حيث الفترة الزمنية التي تستغرقها الشدة أو التوتر ومدى تأثيره على الصحة البدنية:** تقسم الضغوط النفسية للإنسان إلى:

**أ-الضغط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضائقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

**ب-الضغط المتوسطة:** وتقتد من ساعات إلى أيام وتنجم عن بعض الأمور كفترة عمل إضافية أو زيارة شخص مسئول أو غير مرغوب فيه.

<sup>1</sup> علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات - دراسة مسحية على القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 14.

<sup>2</sup> مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص 21.

<sup>3</sup> قاسم علوان وخوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 131.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 138.

**ج- الضغوط المضاغفة:** وهي التي تستمر لأسابيع وأشهر وتنجم عن أحداث كبيرة كالنقل من العمل أو الإيقاف من العمل أو موت شخص عزيز.<sup>1</sup>

### ثالثا: مصادر ضغوط العمل<sup>2</sup>

تتعدد مصادر الضغوط والتوتر في العمل ما بين العوامل الداخلية والخارجية والتي تترك أثراً لها على مستويات الأداء، وعلى حالة الفرد النفسية وعلى العلاقات الشخصية مما يؤدي للقلق والأمراض وهي على النحو التالي:

**1- غموض دور الفرد في المؤسسة:** ويقصد بذلك شعور الفرد بصعوبة العمل الذي يؤديه، وقد ينبع شعور الفرد بالضغط لعدة أسباب أهمها:

- عدم فهم الفرد لأبعاد وجوانب عمله.
- عدم توافر المعلومات التي يحتاجها الفرد في عمله.
- قصور قدرات الفرد.
- توتر العلاقات بين الأفراد في العمل.
- عباء العمل الزائد كثيراً أو القليل جداً.
- فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات.
- غموض مناخ عمل غير آمن.

**2- ظروف العمل المادية:** وتمثل الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:

- بيئه العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
- مستوى الإضاءة.
- درجة الحرارة والرطوبة.

وتمثل صعوبة العمل نفسه بما يلي:

- عدم معرفة الفرد للدور المطلوب منه.
- عدم وجود وصف وظيفي.
- معدلات أداء عالية لا تتناسب مع الوقت المحدد للعمل.
- كمية العمل انبر من القدرات المتاحة للفرد.

**3- مسببات الضغوط الناشئة عند جماعة العمل:** تتمثل في:

- الافتقار إلى تماسك الجماعة.

<sup>1</sup> الهاشمي لوكا وفتيحة بن زروال، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربية، جامعة متوري، قسنطينة، دار المهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 15-16.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، مرجع سابق ذكره، ص 114-117.

- افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.
- التنافر والصراع بين الأفراد والجماعة.

**4- الضغوط التي تسببها المنظمة:** حيث تسبب المنظمة ضغوطاً كثيرة لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، وبعضها بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة والتخاذل القرارات.

وقد صنفت المسببات المنظمة للضغط على النحو التالي:

#### **4.1- عوامل تتعلق بسياسات المنظمة:** وتتضمن:

- تقييم أداء العاملين بصورة ارجحية وغير منصفة.
- عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.
- إجراءات غير واضحة.
- تنقلات متكررة بين العاملين لواقع مختلفة.

#### **4.2- الهيكل التنظيمي** ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

- المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.
- درج عالية من التخصص الوظيفي.

#### **4.3- العمليات:** وتتضمن:

- اتصالات ضعيفة.
- تغذية راجعة محدودة وضعيفة نحو الأداء.
- نظم رقابية غير عادلة ومعلومات غير رسمية.

**5- مسببات الضغوط خارج المنظمة:** وتكون ناشئة لعوامل ومؤثرات وظروف ليست لها علاقة بعمل الأفراد أو الجماعة أو المنظمة التي يعمل فيها، فقد تتعلق بحياة الفرد الخاصة وما يتعلق له من أحداث شخصية أو انفعالية المستمرة من وظيفة ومن بلد إلى آخر والتي تؤدي إلى مشكلات عائلية بسبب عدم رغبة الزوجة بالانتقال معه

**6- صراع الدور:** ينشأ هذا النوع من التوتر نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين.

**7- الاختلاف بين الرؤساء والمرؤوسين:** لعدة أسباب منها الصراع على السلطة.

**8- العوامل الشخصية:** التي تتعلق بحالة الفرد ومن الأمثلة على ذلك: وفاة عزيز، قرب إحالة على التقاعد.

-نقل إلى مكان عمل آخر.

ويتفاوت العاملين في شخصياتهم وخصائصهم وسماتهم وموتهم ومدى قابليتهم للضغط وكيف يتم معها ومدى شعور الفرد بقدراته على السيطرة على زمام الأمور والأحداث.

لذلك نتج نوعان من الشخصية:

**أ-نمط شخصية أ:** وهي الشخصية الحيوية المستلزمة والجادة في طباعها والتي تتميز بالرغبة في العمل الدوري والسباق مع الزمن، والعدوانية والمنافسة، والتي تشعر باستمرار ضغط الوقت، وتمتاز بعدم الصبر ودائمية الحركة.

**ب-نمط شخصية ب:** تتميز بالهدوء والصبر والثبات والتوازن المزاج وهذه أقل عرضة للضغوط.

ولقد حاول لوثانس 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من خلال وصف

سلوكيات كل منهما كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02) الفرق بين نمط الشخصية(أ) ونمط الشخصية(ب).

نمط الشخصية(ب)	نمط الشخصية(أ)
-ليس في عجلة من أمره دائمًا	-مستعجل دائمًا
-متأنٍ في مشيه	-يمشي بسرعة
-يستمتع بوقته دون الحساس بذنب	-غير صبور بسبب ضياع الوقت
-صبور ولا يؤنّب نفسه كثيراً على ضياع الوقت	-يعمل شيئاً في آن واحد
-ليس لديه مواعيد نهاية الأجاز العمل	-لا يستمتع بوقت الفراغ
-يلعب من أجل المتعة وليس من أجل الكسب	-مشغول بالأرقام
- ذو أسلوب لطيف في الحياة	-يقيس النجاح بكمية
لا يهتم بالوقت	-شديد وعنيف
	-منافس
	-يشعر دائماً بأنه تحت ضغط العمل.

المصدر: عبد الرحمن بن أحمد محمد الهيجان، مرجع سابق ذكره، ص 106.

#### رابعاً: مراحل و آثار ضغوط العمل

يتم تحديد مراحل ضغط العمل التي ينتج عنها ردود فعل يتعرض لها الفرد مما يؤدي إلى آثار تتعكس عليه وعلى المنظمة.

**1-مراحل ضغوط العمل:**<sup>1</sup> إن ضغوط العمل لا تكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل لابد من أن يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمهما لمراحل، إلا أنها بشكل عام تتفق على وجود أربعة مراحل وهي:

**1.1-مرحلة التعرض للضغط:** هي مرحلة الإحساس بوجود الخطر، وذلك عند تعرض الفرد لمثير داخلي أو خارجي، حيث يؤدي هذا المثير إلى حدوث ضغوط معينة يترتب عليها بعض المظاهر، والتي من خلالها يمكننا

أحمد حسن خبيس أبو رحمة، ضغط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002، ص.33.

معرفة تعرض الفرد لضغوط ألم لا، واهم هذه المظاهر هي زيادة ضربات القلب، القلق، الأرق، توتر الأعصاب، وسوء استغلال الوقت، والحساسية للنقد.

**2.1-مرحلة رد الفعل (التعامل مع الضغوط):** وتبدأ هذه المرحلة بعد حدوث التغيرات السابقة، ويأخذ رد الفعل أحد الاتجاهين، إما المواجهة للتغلب على عليها أو محاولة الهروب ومحاولة التخلص منها، وبذلك يعود الفرد إلى حالة توازن، وإن لم ينجح ينتقل للمرحلة التالية حيث يكون قد أصبح بالضغط.

**3.1-مرحلة المقاومة ومحاولات التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت مقاومة أي تطورات إضافية، ومحاولات التكيف مع ما حدث فعلاً، وإذا نجح قد يستقر الأمر ويصبح هناك أمل في الرجوع إلى حالة توازن، أما في حالة الفشل ينتقل الفرد للحالة التالية.

**4.1-مرحلة التعب والإرهاق:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغط لفترة طويلة، حيث يصاب بالإجهاد بسبب محاولته المتكررة للمقاومة والتكيف، حيث يمكن أن نستدل على هذه المرحلة من خلال بعض الآثار، أهمها الاستياء من جو العمل، انخفاض معدلات الانجاز، والتفكير في ترك الوظيفة والإصابة ببعض الأمراض النفسية مثل: النسيان المتكرر، والسلبية، والاكتئاب وحتى الإصابة ببعض الأمراض العضوية كالقرحة المعدية وضغط الدم.

#### الشكل رقم (09) مراحل ضغوط العمل



المصدر: محمد حسن خميس أبو رحمة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

**2-آثار ضغوط العمل:**<sup>1</sup> لقد بينت بعض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالمنطق، وإنما يوجد للضغط المهنية ايجابية عند حد ملائم، ولكن إن زادت الضغوط عن الحد الملائم يصبح لها آثار سلبية وهي موضحة كالتالي:

**1.2-الآثار الايجابية:** يمكن تحديد أهم الآثار الايجابية كما يلي:

-تنمية المعرفة لدى الفرد، بالإضافة إلى إثارة الدوافع القوية نحو القيام بالعمل إلى تحقيق متطلباته المختلفة رغبة في تحقيق الذات.

<sup>1</sup> فاروق عبدالله فليه، محمد عبد الجبار، مرجع سبق ذكره، ص 309.

- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك المستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من أجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات ثوّر في العاملين كافة.

- رفع الروح المعنوية والثقة المتبادلة بين العاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا، وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والإصرار بالقيام بعمل له أهمية على الرغم من ضغوط العمل المرتبطة به.

- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري الذي يقوم به، والوقوف على جوانب القصور عند القدر ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

- تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميًا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل قنوات اتصال واستخدامها بشكل فعال، من أجل مواجهة تلك الضغوط وتحقيق أهداف المنظمة.

**2.2- الآثار السلبية:**<sup>1</sup> يرتب على الإحساس بتزايد ضغوط العمل بعض الآثار السلبية الضارة للفرد والمنظمة وأهمها ما يلي:

**أ- الآثار الفسيولوجية:** كشفت العديد من الدراسات أن هناك علاقة قوية بين الضغط المهني والاضطرابات الفسيولوجية كما أوضحت نتائج البحوث الطبية أن الأمراض التي يواجهها الفرد يرتبط أصلًا بالضغط التي يتعرض لها خلال حياته. وتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب السكري، ضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد ثبتت العديد من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن زيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليستيرول.

**ب- الآثار النفسية:** تتضمن معظم الأعمال درجة أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها في حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك، ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغط فإنهم يعانون من أمراض نفسية عديدة أهمها الاحتراق النفسي الذي هو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغط ويكون من ثلاث عناصر أساسية:

**ب1- الاستنزاف العاطفي:** ويعتل في حالة مزمنة من الإرهاق البدني والعاطفي حيث يشعر الفرد بالإرهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.

**ب2- تحول الشخصية:** حيث يتتاب الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفي، حيث يشعر الفرد بأنه لا يعمل شيئاً له قيمة وإن الآخرون يرون ذلك أيضاً.

<sup>1</sup> عبد القادر احمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، مذكورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 21.

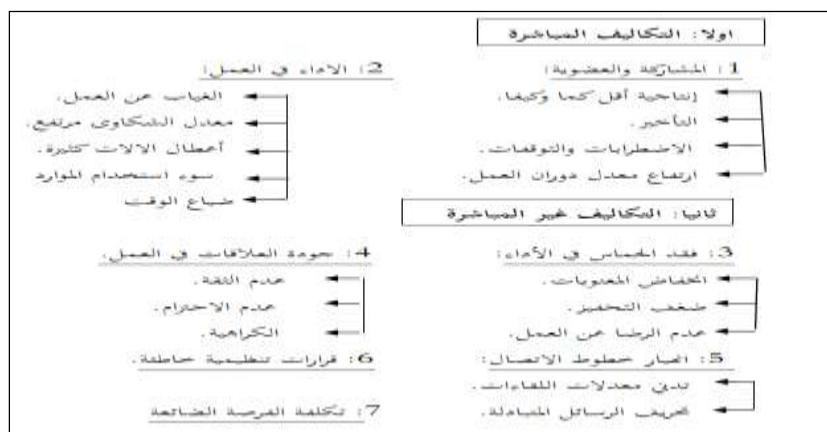
**بـ 3-انخفاض مستوى الانجاز:** حيث يكون تقييم الفرد لانجازه في العمل تقييما سلبيا. وينظر على انه لم يفعل شيئاً ذا قيمة في الماضي مما انه لا يأمل أن ينجز شيئاً له في المستقبل أيضا، الشكل التالي يوضح عناصر الاحتراق النفسي.

**جـ الآثار الاجتماعية:** تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السلبية، منها الشعور بالاغتراب مجال عن العمل الذي يتمنى إليه الفرد، فعلى الرغم من وجود الشخص في مكان العمل لكنه لا يشعر بالانتماء إليه، وإنما يتحول إلى إنسان غريب عنه ويؤدي العمل المطلوب منه بدون رغبة وفي مواقف أخرى دون مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة.

ومن الآثار الاجتماعية الأخرى التي تتركها ضغوط العمل على علاقات الفرد الأسرية والعائلية كالتأثير السلبي في العلاقات العائلية، والعجز عن مواجهة المشكلات المترتبة عن ضغوط العمل، فيبدأ بإسقاطها في منزله بشكل غضب أو إصدار أوامر صعبة أو فرض سيطرة، الأمر الذي قد يؤثر في العلاقة الزوجية والأطفال.

**دـ الآثار التنظيمية:** تؤكد الدراسات أن الآثار الناشئة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده إما تتعكس أيضاً على المنظمة التي يتمنى إليها، وطالما كان العنصر الإنساني وهو أهم وأغلى عناصر الإنتاج في المنظمة فإن الخلل الذي يصيب العامل ينعكس بشكل مباشر على أداء المنظمة وقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

### الشكل رقم(10): تكاليف ضغوط العمل



المصدر: سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغط العمل وعلاقتها باللواء التنظيمي- دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 35 2005.

يظهر الشكل تأثير ضغوط العمل على العاملين وانعكاساتها على المستوى التنظيمي حيث أنها تؤدي إلى تكاليف مباشرة وغير مباشرة تتحملها المنظمة نتيجة: التأخر عن العمل، الغياب، الإهمال، العدوانية والتخرّب

وعدم احترام الأنظمة والقوانين الموجودة في المنظمة، ارتكاب أخطاء في العمل، اتخاذ قرارات غير سليمة الصراعات بين الأفراد وعدم التعاون مع بعضهم، مقاومة التغيير، تبرير الأخطاء، انخفاض أخلاقيات الفرد.

إن الضغط بحد ذاته ليس حالة سيئة دائماً، فهناك إيجابيات للضغط على المستوى الفردي والتنظيمي إذ إنه ربما يكون دافعاً لـإجادة العمل والمنافسة والتفوق، أو فرصة جيدة للتحسين والابتكار، لذلك هناك قدرًا مقبولًا أو صحياً للضغط ينبع عنه آثاراً إيجابية فإن قلت الضغوط أو زادت عن هذا المستوى أصبحت ضارة وخطيرة، لذلك يجب إدارة ضغوط العمل لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

#### **خامساً: استراتيجيات التغلب على ضغوط العمل:<sup>1</sup>**

يمكن لضغط العمل أن تكون لها آثار إيجابية وسلبية لذلك على المنظمة والأفراد العاملين فيها إدارة هذه الضغوط للحد من آثارها السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية لتحقيق أهدافهم.

**1-على مستوى المنظمة:** يقع الإداري في المنظمات في نطاق مسؤوليتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث أن الحد من المشكلات وضغوطها وتقليلها في مساحة محدودة منطقياً يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئه العمل، ومستوى خبرتهم وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة، وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكييف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية، وتشمل طرق إدارة الضغوط المتعلقة بالعمل في المنظمات العديد من الجوانب، على أن أهمها:

**1.1-تحليل أدوار الأفراد:** يقصد بتحليل أدوار الأفراد تحديد مكوناتها وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.

**2.1-إعادة النظر في تصميم الأعمال:** هذا يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفر المزيد من المسؤولية والاستقلالية والاعتراف بالجهد، وفرص التقدم الوظيفي.

**3.1-المؤازرة الاجتماعية:** من خلال توفير علاقة اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملائه يؤازرهن ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونها، يشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل المشكلات، ويشركونه في أنشطتهم، مما يجدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

**4.1-تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد:** بحيث يكون الفرد على علم ودرأة بتدرجها ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.

**5.1-برامج مساعدة العاملين:** وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية مساعدة الأفراد وإنقاذهما بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2001 ص 195.

**6.1-الإرشاد:** يهدف إلى إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقلياً، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، بأنه قادر على مواجهة متطلبات الحياة، والإرشاد ثلاثة أنواع هما:

**أ-الإرشاد الموجه:** وفيه يتم الاستماع إلى مشكلة الموظف، ويقر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب ، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح، وهذا الإرشاد هو تعامل مباشر مع الموظف بالاستماع إلى مشكلته وتقرير الحل المناسب لها، ويمكن للمرشد أيضاً أن يتابع حالة الموظف بشكل مباشر وعلى فترات.

**ب-الإرشاد غير الموجه:** وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرًا من كبيرة من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة ، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة إذ التركيز في هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كناصح وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها.

**ج-الإرشاد التعاوني:** وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والمسترشد)، يحتل الإرشاد التعاوني مكانة بين الإرشاد الموجه وغير الموجه، فالإرشاد التعاوني يركز على جهود مشتركة بين الموظف(المسترشد) والمرشد، فهو علاقة متبادلة بين المرشد والموظفي، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول إلى حل المشكلة، وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظفي، فهو وسيلة لتقريب وجهات النظر للوصول إلى حل المشكلات في إطار إرشاد تعاوني، فهذا النوع من الإرشاد يجمع بين الإرشاد الموجه وغير الموجه.

**2-على مستوى الفرد:** يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل عده منها:

**أ-التمارين الرياضية:** أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة: مثل المشي والركض ، والسباحة، وركوب الدراجات وغيرها هم أقل عرضة للتوتر والضغط.

**1.2-شبكة العلاقات:** وذلك بتشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة وتوثيق الصداقة والعلاقات بينه وبين زملائه في العمل وغيرهم خارج العمل، بما يساعد في توفير المساندة الاجتماعية له.

**2.2-الاسترخاء:** إن جلوس الفرد مستريحًا وهادئًا يؤدي إلى تحقيق حالة من المهدوء والراحة الجسمية وتتوفر الفرصة كي يوقف أنشطته اليومية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم ، ويعني هذا أن يتتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

إن وضوح قيم المؤسسة المنعكسة على فلسفتها وبنائها وتصميمها ستتعكس بالضرورة على العاملين داخل هذه المؤسسة، فان توافقت قيم المؤسسة مع قيم الفرد فيها سيشعر بالراحة فيها وان حدث العكس سيظهر على الفرد أثاراً عددة للضغط والتي تعكس وبالتالي على أدائه وشعوره بعدم التكيف.

والمدير الذي يؤمن بفكرة أن الضغط العالي ضروري لتحسين الأداء قد يعرض للتوتر والإحساس بالضغط المرتفع نتيجة لهذه الفكرة، وبذلك لن يتمكن من العمل بأقصى طاقاته على المدى البعيد لكن ربما أنجز أعمالاً كثيرة خلال فترة محدودة لكنه سرعان ما يعاني من الضغط والتوتر بسبب استنزاف طاقاته وقدرته على التكيف.

## الحاضرة رقم (07): سلوك جماعات العمل

### والعلاقات الإنسانية في المنظمات

تعتبر جماعات العمل والتي تعتمد على العلاقات الإنسانية أحد المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، فهي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات لذلك تسعى المنظمات لتحليل سلوك جماعات العمل وخلق التعاون بين أفرادها بما يضمن تحقيق الأهداف على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي.

#### أولاً: مفهوم جماعات العمل

إن تجمع الأفراد في أماكن العمل بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاءات المباشرة يساهم في تكوين جماعات عمل تربط أفرادها عدة علاقات.

#### 1-تعريف جماعة العمل: اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم جماعات العمل كل حسب وجهة نظره .

تعرف جماعة العمل بأنها: "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وفي إطار الخصائص التالية: يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة-تبين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء".

تعرف جماعة العمل بأنها: "فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتحارس الأنشطة المتماثلة، وغالباً ما تتواجد هذه المجموعة يومياً في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجهاً لوجه مع الآخرين"<sup>1</sup>.

يمكن تعريف جماعة العمل بأنها مجموعة من الأفراد، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح المنظمة التي يعملون بها، وكلما توافقت أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة كانت النتاج إيجابية، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المنظمة ومع سياساتها وأهدافها تكون النتائج سلبية.

إن التفاعلات الموجودة بين أفراد الجماعات قد ينتج عنها سلوكيات سلبية قائمة على الصراع والنفور والنبذ والكراهية أو إيجابية قائمة على الانسجام والتفاهم والتعاون والتوافق والتسامح.

من خصائص جماعة العمل<sup>2</sup>: محدودية الحجم للتماسك وسهولة التفاعل، وجود هدف مشترك متفق عليه تربطهم عوامل مشتركة(تخصص، اهتمامات)، كيان مستقل، التفاعل وجهاً لوجه، اعتراف متبادل بأهمية الدور القيادة ويروز شخصية معينة، إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة.

أمثلة لمجموعة الجماعات التنظيمية في العمل<sup>3</sup>: الإدارات، اللجان، الأقسام، الوحدات، الجماعات الدينية والخيرية، جماعات مهن وحرف، فرق رياضية، أحزاب سياسية.

<sup>1</sup> كاظم حود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 104، 105.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 110.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 109.

**2-أنواع جماعات العمل:** تصنف جماعات العمل إلى عدة أصناف، حيث تصنف حسب طبيعة العمل إلى جماعات رسمية وجماعات غير رسمية.

### الجدول رقم(03): الجماعات الرسمية وغير الرسمية

جماعات غير رسمية	جماعات رسمية
<p>تشاً وتنمو بشكل طبيعي وغافوي، عضوية اختيارية دون أي توجيه من إدارة المنظمة.</p> <p>وتنقسم الجماعات الغير رسمية إلى:</p> <p><b>أ-جماعات المصالح:</b> تجمعهم مصلحة مشتركة مثل النقابات، الإتحادات، الجمعيات، النادي.</p> <p><b>ب-جماعات الصداقة:</b> تجمعهم مصلحة مشتركة معنوية، أفراد ينجدبون (جاذبية مشتركة) لبعضهم البعض، مثل العصبة، والشلة.</p>	<p>يتم تأسيسها وتصميمها بشكل معتمد من قبل المنظمة؛ لتوجيه أعضائها نحو هدف تنظيمي هام.</p> <p>العضوية فيها إجبارية، وتنقسم الجماعات الرسمية إلى:</p> <p><b>أ-الجماعات الوظيفية:</b> تتبع التسلسل الرئاسي تظهر على الخريطة التنظيمية، مثل الأقسام والإدارات، تتميز بالدؤام النسبي.</p> <p><b>ب-جماعات المهام:</b> تصمم بغرض تحقيق مهمة محددة، تضم أعضاء من موقع تنظيمية مختلفة، قد تكون مؤقتة، مثل اللجان، وال المجالس.</p>

المصدر: موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مقارنة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية، تاريخ النشر: 2011/11/02 <https://hrdiscussion.com/hr36935.htm> تاريخ الاطلاع: 2018/11/12.

ينشأ التنظيم غير الرسمي من التنظيم الرسمي ويكملان بعضهما لتحقيق أهداف المنظمة، فالتنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات تنشأ وتستمر نتيجة وجود العاملين في مكان واحد للعمل وتفاعلهم المستمر.

**3-فريق العمل شكل من أشكال جماعات العمل:** يمثل فريق العمل حالة خاصة من جماعة العمل، ويعتبر من العوامل التي تساهم في نجاح وتميز المنظمات.

**1.3-أسباب تشكيل فرق العمل<sup>1</sup>:** من أهم أسباب تشكيل فرق العمل في المنظمات ما يلي:

- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات.
- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات.
- نوع المهارات والخبرات اللازمة لمكافحة المشكلات.
- الحاجة لتنوع وجهات النظر لمواجهة المشكلات.
- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق.
- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 154.

**3.2- مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد:** يكتسب العامل في المنظمة عدة مزايا عند انتماهه لفريق العمل منها:

**أ- مزايا تنظيمية:** تماسك التنظيم، تناق الجهد، الفهم الواضح لأهداف المنظمة.

**ب- مزايا مهنية:** هوية مشتركة، تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات.

**ج- مزايا علمية:** اكتساب معارف ومهارات جديدة، النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع.

**د- مزايا نفسية:** الانتماء والولاء، الشعور بالتقدير، الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.

**هـ- مزايا اجتماعية:** العلاقات العميقة بين الأفراد، الاحترام المتبادل، ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة.

### ثانياً: ديناميكية جماعات العمل

يتناول علم النفس الظواهر النفسية الفردية، بينما يدرس علم الاجتماع الظواهر الاجتماعية، أما علم النفس الاجتماعي يهتم بدراسة تأثير الفرد على الجماعة والجماعة على الفرد، باعتباره كائن اجتماعي يعيش في مجتمع يتفاعل فيه مع الآخرين يتأثر بهم و يؤثر فيهم، ومن أهم المعرفات التي تفرعت عن علم النفس الاجتماعي ديناميكية الجماعات، وهو علم يدرس سلوك الجماعة.

**1- تعريف ديناميكية الجماعة :** يعتبر كورث لوين الأب الروحي لديناميكية الجماعة، حيث أنه أول من وضع مصطلح ديناميكية الجماعة والذي تم تداوله لأول مرة سنة 1944، حيث استغير مفهوم الديناميـك Dynamic من المجال الفيزيائي والذي يقصد به القوة والحركة والحيوية ونقايـصه الثبات والسكنون، وتعنى الديناميكية في المجال السـيـكـوـاجـتـمـاعـي مختلف القوى الإيجابـية والسلـبـيةـ التي تـتـحـكـمـ فيـ الجـمـاعـةـ وـتـسـاعـدـهاـ عـلـىـ التـواـزنـ وـالـتـطـوـرـ وـالـانـدـمـاجـ أوـ الـانـكـماـشـ وـالـتـشـتـتـ وـالـتـاـحرـ.

تعرف ديناميكية الجماعة بأنـها: "أحد فروع علم النفس الاجتماعي، و موضوعها الرئيسي هو الدراسة العلمية للجماعات الصغيرة من حيث تكوـنـهاـ وـ نـمـوهـاـ وـ نـشـاطـهاـ وـ إـنـتـاجـهاـ وـ أـدـائـهاـ لـوـظـائـفـهاـ المـخـلـفـةـ بـهـدـفـ التـوـصـلـ إـلـىـ القـوـانـينـ الـعـلـمـيـةـ المنـظـمـةـ لـهـذـهـ الـجـوـانـبـ، وـ ماـ يـرـتـبـطـ بـهـاـ مـنـ جـوـانـبـ أـخـرىـ".<sup>1</sup>

وتعرف بأنـها: "العملية الاجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجهاً لوجه في الجماعات الصغيرة"<sup>2</sup>

ما سبق يمكن تعريف ديناميكية الجماعة بأنـها مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في العلاقات و التفاعلات داخل الجماعة والتي تؤدي إلى اخلالها أو تماسـكـهاـ.

**2- تماسك الجماعة:** يعتبر التماسك الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة بعضـهمـ البعضـ وـ يؤـثـرـ فيـ سـلـوكـ وأـدـاءـ الجـمـاعـةـ، وـيـمـثـلـ التـماـسـكـ درـجـةـ انـجـذـابـ أـعـضـاءـ الجـمـاعـةـ لـبعـضـهـمـ البعضـ.

<sup>1</sup> زين العابدين دروش، علم النفس الاجتماعي: أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 120.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 204.

بقصد بالتماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة ومسكهم ببعضيتها، ومن مميزات الجماعة المتماسكة:

- تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.
- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.
- بناء معاييرها على أساس موضوعية.
- شعور بين الأعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية.
- انخفاض حدة الصراع.
- وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

غالباً ما تكون زيادة التماسك وحتى التفكير الجماعي في صالح أهداف المنظمة، وفي قليل من الحالات قد يؤدي إلى سلبيات منها :

- التماسك الشديد قد يؤدي إلى الموافقة وعدم إبداء الرأي رغم عدم القناعة.
- إن وجد المعارض تمارس عليه الضغوط
- انعدام للاختلافات ، والحرمان من الاستفادة من الرأي الآخر.
- رفض أي انتقادات خارجية.

**3-سلوك الجماعات في المنظمة:** تعتبر الجماعات في المنظمات سلاح ذو حدين إن جاز التعبير، إذ يتطلب التعامل معها الكثير من الخبرة والمعرفة بسلوك تلك الجماعات وآلية تكوينها ومراحل نموها بغية التمكن من إدارتها بالشكل الأمثل، وتعتبر الجماعات الغير رسمية الأكثر خطورة على نجاح المنظمات نظراً للتأثير الشديد لهذه الجماعات على سلوك أعضائها من جهة ولصعوبة التنبؤ بسلوك تلك الجماعات وآلية التأثير عليها من جهة أخرى.

**1.3-السلوك الإيجابي للجماعات:** توفر الجماعات المنسجمة (بغض النظر عن نوعها) سلوكيات إيجابية للمنظمات أهمها حسب معظم الدراسات التي تناولتها هي:

- تتعاون جماعات العمل المتفقة في الميل والقيم الاتجاهات عادة مع بعضها فيزيد ذلك من احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية.
- تعمل على تشجيع روح المنافسة الشريفة بين أعضائها .
- تساعده على تنفيذ التغيير والتطوير بنجاح .
- تساعده قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
- تشبع ولو بشكل نسي الحاجات الاجتماعية والنفسية لأفرادها مما يقلل من مظاهر التذمر وعدم الرضا عن العمل.

- تساعد على خفض معدلات دوران العمل وحالات الغياب والتأخير كما تساعد على تخفيف ضغوط العمل على أفرادها مما يقلل من الأمراض النفسية والجسدية المرافقة لضغط العمل.
- توفر بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.
- تمكن الجماعات الإدارية من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبياً مما لو كانت تعامل كل فرد على حدة، كما تسهل عملية الإشراف بالنسبة للمدير وتسد بعض الثغرات في قدرات المدير.
- وبناءً على كل هذه المزايا أو الفوائد يمكن القول إن الجماعات المنسجمة تساعد على زيادة الإنتاجية للمنظمة من خلال خفض تكاليف العمل وزيادة الإنتاج.

### **1.3-السلوك السلي للجماعة: قد يكون سلوك الجماعات سلي في المنظمة كـ:**

- الصراع مع الإدارة وذلك إذا كانت قيم ومبادئ وأهداف الجماعة غير منسجمة مع قيم ومبادئ وأهداف الإدارة
- الصراع السلي مع الجماعات الأخرى في المنظمة.
- إذا كانت الجماعة غير منسجمة ومفككة (أفرادها مختلفون في القيم و العادات والميول و القدرات والأهداف والخبرات و....) فإن ذلك قد يبعث على التراخي والكسل وعدم المبالاة أو التعاون مع باقي أعضاء الجماعة.

### **ثالثا: العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال**

تسود بين الأفراد والجماعات في المنظمات علاقات إنسانية يختلف شكلها من منظمة لأخرى.

- 1-تعريف العلاقات الإنسانية:** لقد اختلف الباحثون حول مفهوم العلاقات الإنسانية فمنهم من ركز على أسس العلاقات الإنسانية ومنهم من ركز على طبيعة نشاطات العلاقات الإنسانية داخل المنظمات.
- تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: " عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني ، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية.<sup>1</sup>

عرف كيث ديفر العلاقات الإنسانية بأنها: "مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت، وتحمیع الجهود و الموهاب البشرية، وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي.<sup>2</sup>

ما سبق يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها روابط تربط الأفراد والجماعات لتوحيد جهودهم والتعاون للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

- 2-مبادئ العلاقات الإنسانية:** يرى كيث أن هناك مبادئ أربعة تقوم عليها العلاقات الإنسانية هي<sup>1</sup>:
- 1.2 الكرامة الإنسانية:** حيث يتم احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين بالمنظمة بصرف النظر عن المركز

<sup>1</sup> صلاح الشناوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990، ص 5.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليه، محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 104.

الوظيفي الذي يشغلها، وعلى رئيس العمال أن يضع في اعتباره أن كل فرد من العاملين له كرامته، وأن هذا الفرد يجب أن يعمل بطريقة تجعله يشعر باحترامه كأدمي.

**2.2 - الفروق الفردية:** التي تقع بين العاملين ووضع هذه الفروق في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشكلاتهم.

**2.3-المصلحة المشتركة:** التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة د-الحوافز: فالفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة أو هذا التعاون.

**3-العلاقات الإنسانية الفعالة وأثرها على السلوك والإنتاجية:** إن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل المنظمة تعكس إيجابياً على سلوك وإنتاجية العاملين.

يمكن إيضاح أهم التغيرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:<sup>2</sup>  
-إنما توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

-إنما تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أدائه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.

-تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسخير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين، فسيكون عامل سلبياً مؤثراً على معنوياتهم ومستوى أدائهم.

-تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة للبذل المزيد من الجهد وتحقيق الانجاز المتميز، والإبداع في العمل.

-إنما تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والخذلان والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم وسيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.

-إنما تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والحبة والتعاون والصدق والأمانة.

-إنما تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب بحالة التسيب في العمل.

-إنما من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدریب والنشر، 2012 ص 88-89.

## الخاصة رقم(08): القيادة الإدارية

للقيادة دور مهم في حياة المنظمات، فالنمط القيادي يؤثر على سلوك الأفراد العاملين في المنظمات وعلى تنسيق جهودهم وأدائهم مما ينعكس على نجاح المنظمة.

### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم السلوكية التي أثارت جدلاً بين الباحثين وقد اختلف الباحثون في تعريفها كل حسب وجهة نظره.

**1-تعريف القيادة الإدارية:** اختلفت تعاريف الباحثين للقيادة الإدارية حسب وجهات نظرهم واهتماماتهم نستعرض أهمها.

إن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والجامعة وظروف التنظيم، إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعة وإنقاذهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيق لأهدافهم الشخصية<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسمى بها كسب طاعتهم واحترامهم ولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".<sup>3</sup>

إن المنظمات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يتطلب الإستعانة بمدراء قياديين يتمتعون بالنظرية الإستراتيجية، وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المنظمة بعد تنفيذ التغيير.<sup>4</sup>

تعتبر القيادة بعدها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطوير والتحسين وعلى الأمد البعيد من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> نبيل عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد 12، العدد 42، 1990، ص 72.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقى، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>4</sup> زيد منير عبوى، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 39.

عرفها كونتر واد ونيل: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مروءوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>1</sup>

يعرف لي T.Lee **القيادة بأنها:** "عملية توزيع المهام المختلفة على الأفراد المختلفين".<sup>2</sup>

كما تم تعريف القيادة على أنها: "عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة برغبة وطوعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة".<sup>3</sup>  
مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة لتغيير ثقافتهم وإقناعهم وتحفيزهم على بذل جهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة من خلال منهجية الجودة الشاملة.

**2-أنماط القيادة:**<sup>4</sup> يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى ناطرين رئيسين وهما القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والقيادة الديمقرatية.

**1.2-القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:** وفي هذا النمط يحجب القائد عن تفويض سلطاته لمروءوسيه ويتخذ بنفسه كافة القرارات دون أدنى مشاركة من جانبهم والقائد المستبد يحمل الأفراد التابعين على العمل وفقاً لإرادته مستخدماً أساليب مختلفة بما فيها التخويف والتهديد، فالمهم عند القائد مصلحة العمل دون مراعاة مصالح الأفراد أو مشاعرهم.

وبصرف النظر عن طبيعة الموقف الذي يحتم استخدام هذا النموذج القيادي فإن أسلوب القيادة الاستبدادية يؤثر سلباً على معنويات العاملين ويشعرهم بعدم الثقة في أنفسهم، ولا يتاح لهم فرصـة المبادأة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يؤدي هذا الأسلوب تقليلاً روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنشأة وزيادة نسبة التذمر والسطح مما يؤثر في النهاية على مستوى الإنتاجية.

**2.2-القيادة الديمقرطية:** يعد نمط القيادة الديمقرطي عكس النمط الاستبدادي، ففي هذا النمط يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويسود جو من الاحترام المتبادل بين القائد ومروءوسيه، وبذلك تنمو روح المبادأة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجـماعة.

ويؤدي المناخ الديمقرطي في القيادة إلى إحساس المروءوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثان من القادة، يختلف الصـف الأول في حالة غيابه لأي سبب، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرصة له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد، إلا أن الديمقرطية في الإدارـة لا يجب أن تؤدي إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطـته، فيجب أن تشعر الجـمـوعـة أن لها رئيساً يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسـق العام لـهـذه الأمـور وخلاصة القول أن القيادة الديمقرطية تتيح درجة عالية من المشاركة للمروءوسين في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> نواف كتعان، القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، 1995، عمان، ص 147.

<sup>2</sup> حفظـ أحـمـد جـودـة، مـرـجـع سـيـق ذـكرـه، ص 91.

<sup>3</sup> نفس المـرـجـع، ص 92.

<sup>4</sup> محمد ربيع الزناتي، مـرـجـع سـيـق ذـكرـه، ص 306.

## ثانياً: خصائص القيادة وتأثيرها على الأفراد العاملين

يؤثر نمط القيادة على المرؤوسين حيث أنه يؤثر على المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة بصفة عامة.

**1-تأثير النمط التسيبي (الفووضي) على الأفراد:** يتمثل في قيام القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباكاً في الأداء، كما يقوم بإعطاء الحرية للمرؤوسين وتقويض اغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسيب، يسبب هذا النمط شعور بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة، يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتلون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية.

**2- تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد :** تؤدي القيادة الديكتاتورية إلى: ظهور أفراد يميلون إلى التملق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكتلات بدل فرق العمل، المركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين مما يجعلون يشعرون بعم القيمة، ظهور علاقات مبنية على الشك والخوف والقلق والغضب.

**2- تأثير القيادة التشاركية على الأفراد:** تؤدي إلى زيادة روح الجماعة والاهتمام للمنظمة، اشراك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، غرس قيم التعاون والاتفاق حول القيادة و تشجيع الإبداع والابتكار

**3-خصائص القيادة الإدارية الفعالة:** من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:  
-إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.

-تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، مع تزويدهم بالموارد والتدريب.

-التأكد على التطوير بدلًا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائمًا للتطوير.

-التأكد على الوقاية بدلًا من العلاج.

-تشجيع التعاون بدلًا من التنافس، وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.

-الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل.

-النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.

-محاولة تفعيل الاتصالات، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات للأفراد العاملين و إثبات الالتزام نحو اتقان العمل واحترام الآخرين.

-اختيار الموردين على أساس الجودة، وليس على أساس الأسعار. وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.

إن القيادة الفعالة تتطلب أن يعلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب.

## الحاضرة رقم (09): إدارة الصراع التنظيمي

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع وكذلك المارسين للإدارة بمختلف المنظمات، ويرجع السبب لتأثير الصراع على سلوك وأداء العاملين.

### أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المجتمع لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، نتيجة تفاعل الأفراد والجماعات فيها.

**1-تعريف الصراع التنظيمي:** اختلف آراء الباحثين حول تعريف الصراع التنظيمي باختلاف وجهات نظرهم.

يعرف الصراع<sup>\*</sup> على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة للخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف<sup>1</sup>.

يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "الموقف الذي يوجد فيه أهداف و مدركات و مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني"<sup>2</sup>.

ما سبق يمكن أن نعرف الصراع التنظيمي على أنه صورة من صور التفاعل داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات، و ينتج عن عدم اتفاق وجهات النظر أو التعارض في الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات...الخ.

من أهم أسباب الصراع التنظيمي: تباين السمات الشخصية للأفراد كالسن والجنس والاتجاهات والقيم تعارض المصالح والأهداف، اختلاف الطرق والأساليب، نقص التعاون، السلطة، المنافسة على الموارد المحدودة، عدم الالتزام بالقواعد والسياسات،...الخ، حيث تختلف العوامل حسب طبيعة المنظمة والأفراد.

**2-أنواع الصراع التنظيمي:** قد يحدث الصراع وفق عدة مستويات بحيث يمكن تصنيف مستويات الصراع التنظيمي إلى: صراع داخلي شخصي بالنسبة للفرد، صراع بين أفراد التنظيم، وصراع بين الجماعات داخل التنظيم.

**1.2-الصراع داخل الفرد:** بالرغم من أن هذا النوع من الصراعات يحدث داخل الفرد إلا أنه ينعكس على سلوكه و علاقاته و تحقيقه لأهداف المنظمة، و يحدث هذا المستوى من الصراع نتيجة تعارض الأدوار أو عندما يطلب من الفرد إنجاز بعض المهام أو الأدوار التي لا تتوافق و خبراته أو اهتماماته أو أهدافه أو قيمه وأخلاقه.

\* يختلف مفهوم الصراع عن مفهوم التنافس، فالتنافس بين الأفراد والجماعات والمنظمات يحدث عند محاولة طرف الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تتطوّي على اتجاه عدائي غالبا، كما لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بمصالح الآخرين على عكس الصراع الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع، لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون والتكميل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح والأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، ولكن لا يسبب كل اختلاف الصراع.

1 محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995، ص 48.

2 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 318.

**2.2-الصراع بين الأفراد:** يحدث بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع: الصراع بين المدير ومرؤوسيه، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري أو بين العامل والإدارة، أو بين عامل وعامل آخر، ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب التفاعل الدائم للأفراد مع بعضهم البعض.

**2.3- الصراع بين الجماعات:** تشهد المنظمات صراعات مستمرة بين جماعات العمل المختلفة، بسبب تعارض أهدافها أو مصالحها، من الأمثلة على هذا النوع: كالصراع بين الإدارية والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة حول أسلوب تأدية العمل.

إن الصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسيا بين أطراف تنتهي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الرئيس والمؤوس، أو افقيا يحدث بين أطراف تنتهي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد.

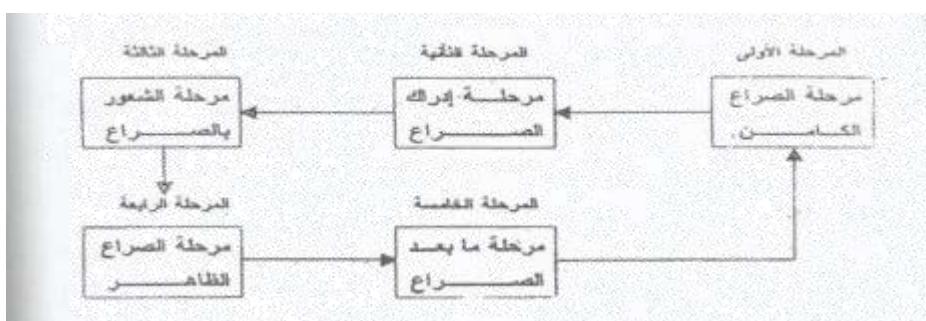
إن الفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع التنظيمي حتمي واجب في بعض الأحيان، ولا يجب التخلص منه نهائيا وإنما على الإدارة التدخل في إحدى الحالتين:

-إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فعلى الإدارة التدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

- في حال انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن من واجب الإدارة تشجيع الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

**3-مراحل الصراع التنظيمي:** يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل كما يظهر الشكل التالي:

الشكل رقم(11): مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص263.

هناك نماذج متعددة تبين مراحل الصراع التنظيمي، ويعتبر نموذج *Pondy* أكثر النماذج شهرة وشمولاً وحسب هذا النموذج يمر الصراع بخمسة مراحل هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي- دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص28-29.

**1.3-مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد المتاحة والاعتمادية \* في العمل بين الأفراد والجماعات،... وغيرها من الأسباب التي تساهم في ظهور الصراع بشكل ضمني غير معنون.

**2.3-مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يدرك ويلاحظ الأطراف وجود صراع فيما بينهم.

**ج-مرحلة الشعور بالصراع:** يتبلور الصراع ويظهر في أشكال القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع وتصبح طبيعة ومسببات الصراع أكثر وضوحاً.

**3.3-مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العداوة والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ أشكال أخرى كالانسحاب، اللامبالاة.

**4.3-مرحلة ما بعد الصراع العلني:** في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع من طرف المنظمة، فإذا حاولت كتبته سيخفي الصراع مؤقتاً ويعود مجدداً للظهور بعد ذلك أكثر حدة.

#### ثانياً: طرق إدارة الصراع في المنظمات

تعتبر مهارة إدارة الصراع من أهم المهارات التي يجب تربيتها عند المديرين والأفراد العاملين لضمان نجاح واستقرار المنظمة.

**1-طرق تنشيط واستشارة الصراع:** عندما يكون الصراع في المنظمة منخفضاً جداً أو معدوماً فإن هذا يؤدي إلى حالة من السكون والركود، وفي هذه الحالة فإن المديرين يكونون مطالبين باستشارة الصراع البناء بين الجماعات وفيما يلي أهم طرق استشارة الصراع:

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة أو الوحدة، حيث يتربّط على ذلك دمج أو فصل بعض الوحدات التنظيمية أو تغيير حجم المسؤوليات أو تغيير نظم الإشراف وعلاقات السلطة.

- تشجيع المنافسة وذلك من خلال نظم جديدة للحوافز سواء المادية أو المعنوية مما يدفع البحث عن طرق جديدة للتميز والابتكار.

- اختيار مديرين جدد و الذين يرجون باختلاف وجهات النظر ويشجعون على الابتكار.

- تشجيع العمل والمهام المشتركة من خلال اشتراك أكثر من إدارة أو أكثر من وحدة تنظيمية معًا عند وضع الأهداف.

**2-طرق تقليل الصراع :** وهي تستهدف تحفيض حدة العداء الناتج عن الصراع ومن أهم هذه الطرق :

-تبادل الموظفين حيث أن انتقالهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويساهم في خبرات جديدة.

\* الاعتمادية في العمل تعني توقف أداء فرد أو جماعة أو أكثر لها معاها من حيث الوقت أو جوده الانجاز أو كمية الانجاز على ما يقوم به فرد أو جماعة أخرى أو أكثر.

- تشجيع الجهد المشترك في تحقيق أداء المهام التنظيمية بين جماعات العمل بما يقلل من حدة الصراع.
- توحيد الجماعات لمواجهة تحديات معينة أو مواجهه منافس خارجي، أو افتعال أزمة معينة تتضافف الجماعات حولها لإيجاد مخرج لها.

**3-أساليب إدارة الصراع:** يوجد عدد من الأساليب لإدارة الصراع في البيئة التنظيمية منها حسب المواقف والأطراف منها:

- أسلوب استخدام القوة لإجبار الطرف الآخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق الأنظمة والقوانين.
  - أسلوب التكيف عن طريق التنازل عن المطالب وقبول مطالب الطرف الآخر.
  - أسلوب التوفيق والتهدئة، محاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل بعض المطالب مقابل تضحيه الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
  - التعاون، محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها وطرح بدائل ومناقشتها و اختيار البديل الذي يحقق مصالح الأطراف مع التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.
- وتجدر الإشارة إلى أن البعض لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكن يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابياً أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قوياً أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون.

هذا ويعتبر الصراع بين الأفراد والجماعات أمر حتمي سواء كان صراعاً إيجابياً أو سلبياً ينبغي على الإدارة أن تدرك ذلك، كما ينبغي عليها أن تديره بالشكل الذي يقوي التنافس والصراع الإيجابي وينهي أو يضعف الصراع السلبي.

### الخاصة رقم(10): الاتصال التنظيمية

تعتبر عملية الاتصال من الظواهر التي تحدث بين الأفراد، المجتمعات وحتى المؤسسات في مختلف الميادين وال مجالات، كما يعتبر الاتصال وسيلة لنقل الأفكار وتبادل المعلومات واكتساب المنافع.

**أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته**

يعتبر الاتصال التنظيمي وظيفة رئيسية في تسيير حياة المؤسسات نظراً للتعقيد الذي تشهده اليوم، لذا أصبح من الضروري الاهتمام به والعمل على تحسينه وتطويره في المؤسسة ومحاولة دمج أساليبه داخلها، حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لتحقيق النجاح والفعالية.

**1-تعريف الاتصال التنظيمي:** تعني الكلمة الاتصال *communication* التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين.

وهي تتطوّي على عنصر القصد والتدبر، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني *Communis* بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائعاً وأمّا مؤلف الكلمة فهو الأصل الإنجليزي *Common* بمعنى عاماً ومشترك ومن هذه المفاهيم يتضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة ما لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

تعددت تعاريف الاتصال التنظيمي من باحث إلى آخر كل حسب نظرته، لكن كلها تحمل معنى واحد للاتصال:

عرف الاتصال التنظيمي بأنه نقل البيانات والمعلومات الازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً.<sup>2</sup>

الاتصال التنظيمي بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير.<sup>3</sup>

الاتصال التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت.<sup>4</sup>

الاتصال الداخلي عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.<sup>5</sup>

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصال التنظيمي يتضح لنا أنه عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لآخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخصاً أو جماعة من أجل تحقيق الهدف الذي تسعى لأجله.

**2-أهمية الاتصال التنظيمي:** تبرز أهمية الاتصال التنظيمي من خلال الدور الذي يلعبه في دراسة سلوك الفرد في المؤسسة، و ذلك في الحالات التالية:

<sup>1</sup> Claude Vermont Gaud, *mobiliser pour gagner*, edition Liaison, Paris, 1993, P 23.

<sup>2</sup> محمد ياسين عطوف، *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي*، دار النهار، بيروت، 1981، ص 239.

<sup>3</sup> اهواري سيد محمود، *الإدارة الأصول والأسس العلمية*، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1973، 96.

<sup>4</sup> فؤاد شريف، *نظام الاتصال وعملية الإدارة*، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967، ص 07.

<sup>5</sup> إبراهيم أبوعرقوب، *الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي*، دار مجدهاوي، الأردن، 1993، ص 163 .

**1.2- اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال التنظيمي دورا هاماً في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.

**2.2- التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه و يحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.

**2.3- التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المؤسسة.

**3- خصائص الاتصال التنظيمي:** تتميز العملية الاتصالية الداخلية بعدة خصائص وهي :

**1.3- الديناميكية والتفاعلية:** المقصود هنا أن كل من المرسل والمستقبل هما طرفان في رسالة واحدة، يؤثر كل منهما على الآخر وتتميز هذه العملية بالتغيير الدائم والتفاعل مع جميع الظروف والأوقات.

**2.3- عملية دائيرية:** هنا يكون الاتصال في شكل حلقة أو دائرة بين الأفراد يتم فيها الأخذ والعطاء حول الموضوع المتداول.

**3- عملية إدراكية و تفسيرية:** لضمان نجاح العملية الاتصالية يجب أن تخلو من الشوائب والغموض، فعلى المرسل أن يقوم بإعداد الرسالة بشكل واضح ودقيق وصياغتها بالطريقة التي تمكن المستقبل من إدراكها كما لو كان هو المرسل، وهذا الأخير عليه أن يفهم الرسالة بمحتواها التام، إلا أن عملية الإدراك تتأثر بمجموعة من العوامل مثل: الميل، شخصية المستقبل، ظروفه، قيمه و معتقداته.

### ثانياً: أنواع الاتصال التنظيمي

تصنف الاتصالات الداخلية إلى نوعين أساسين، يشير كل نوع إلى الاتجاه الذي تسلكه المعلومات المنقولة من المرسل إلى المستقبل، ومن هنا سوف نتطرق لهذه الأنواع:

**1- الاتصال الرسمي:** هو الاتصال الذي يكون في إطار الأسس والقواعد التي تحكم المؤسسة، فهو الذي يتم في إطار التنظيم أي له إجراءات وقواعد رسمية يسير وفقها، وتكون واضحة ومبينة لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ما شابه ذلك والجدير بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون صاعداً أو نازلاً أو أفقياً بين العاملين، ويتم عبر التسلسل التنظيمي للمؤسسة وهذا التنظيم هو الذي يحدد المسؤوليات وتقسيم العمل وال العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة تشمل الإدارة والعمال ويحمل كل ما تريد جهة معينة إيصاله إلى جهة أخرى.

ويتصف الاتصال الرسمي عادة بما يلي: <sup>1</sup> قانوني، مكتوب، يتعلق بالعمل مباشرة، ويتم داخل التنظيم ويتعلق بما هو ملزم للأطراف.

<sup>1</sup> رحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية دور كل منها بحسب طبيعة ومهام المؤسسة، وفي الغالب تأخذ اتجاهات التالية:

**1.1- الاتصال النازل:** يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية و التي تمثل التنظيم بما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تعدد في ظله المستويات الإدارية، أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكلاً للدائرة التي يتوسطها المدير و يعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على كافة قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه فهو محور كل الاتصالات.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا و التي تتضمن نقل التعليمات الالزمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين، إذ بدون هذه الاتصالات يتذرع على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويرى تاييلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات و ترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغاً يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم.

و لا تخلو الاتصالات النازلة من وجود بعض المعوقات أو القيود التي تؤثر في فاعليتها والتي منها:

- تحديد المعلومات و معناه إجراء أو إحداث تعديلات في تفسير محتوى الاتصال وإعادة نقله وإرساله وكذا نشر المعلومات.
- نقص الفهم و المعرفة من جانب المرؤوسين.
- مصداقية المصدر تزيد مصداقية محتوى الرسالة من طرف المشرف على عملية الاتصال فالمشرف إذا كان منصبه عال يزداد ثقة المستقبل فيه.
- التوقيت حيث يجب أن يتم الاتصال في وقته المحدد.

**1.2- الاتصال الصاعد:** ويتم هذا الاتصال من المستويات الدنيا "القاعدة" إلى المستويات العليا "القيادة" في المؤسسة، وعلى الرغم من انتشار الاتصال النازل، إلا أن الاتصال الصاعد لا يقل أهمية عنه لأنه يعبر عن مدى ديمقراطية المؤسسة وإدارتها وتكون في المادة المنقولة أو المرسلة من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوى واقتراحات ولاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا أنه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالباً ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كان تتحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج، بالإضافة أيضاً إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابلها عزلة الرؤساء ويمكن للمدراء زيادة فعالية الاتصال الصاعد وذلك من خلال إظهار المزيد من الاهتمام والاستعداد لتقبل الاتصالات وإتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن مواقفهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة.

**3-الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكميل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>1</sup>

ويتم هذا النوع من الاتصال بين الموظفين بغية تحقيق التعاون وحل المشكلات وتبادل الأخبار والأفكار ووجهات النظر والمعلومات والخبرات شفهيا وبطريقة مباشرة دون أي عوائق إدارية، ومن الوسائل التي يعتمد عليها هذا النوع من الاتصال، اللقاءات، تبادل الزيارات، الاجتماعات، اللجان والسلوكيات المختلفة أثناء العمل.

كما أن الاتصال الأفقي يخدم العديد من الأغراض أهمها:<sup>2</sup>

-تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.

-المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.

-زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة.

-إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

**2- الاتصال غير الرسمي:** هذا الاتصال لا يخضع لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مثبتة ومرسمة ومكتوبة ومتفرق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبا خارج عن القنوات الرسمية داخل التنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية.

لا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الإتصالات الشخصية واللقاءات والخلافات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، و يجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي ايجابياً وعدم السماح له بالتأثير سلبياً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشعاعات الكاذبة وغيرها.<sup>3</sup>

### ثالثاً: مباديء وكفاءة الاتصالات التنظيمية و الجوانب المحيطة به

إن عملية الاتصال محاطة بعدة جوانب تقرر مصيرها و تحدد فعاليتها ، وحتى يتم الاتصال بكفاءة وفعالية يجب تحقيق الهدف المحدد له، وتعني كفاءة الاتصال القيام بالاتصال بأقل التكاليف الممكنة ويتم ذلك من خلال نقل الرسالة سواء : معلومات، قرارات، أوامر عبر قناة اتصال بأقل تكلفة وبالشكل والمعنى الذي أراده المرسل إلى المرسل إليه.

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عمل لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 619.

<sup>3</sup> محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص 2.

**1- مبادئ الاتصال التنظيمي:** تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام واضح للاتصالات وذلك بالتركيز على الجوانب الأربع المتعلقة وهي: نوعية الرسالة وظروف استقبالها، الحفاظ على أشكال الجهود المنظمة والاستفادة من مزايا التنظيم غير الرسمي، وسوف نتطرق إلى أهم المبادئ:

**1.1- مبدأ الوضوح:** لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة وال المصطلحات الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل بتصميمه وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام والمخاطب، ويتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة والمفهومة لدى الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والتقليل وعدم وضوح عناصرها وال الحاجة إلى توضيحها، بحيث لا تحتمل الرسالة إلا مضموناً وتأويلاً واحداً وهو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

**2.1- مبدأ الاهتمام و التركيز :** أي إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الرسالة، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويطلب مزيداً من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتنافس فيما بينها، ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز، والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز، كعدم الاهتمام، نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجدهاته.<sup>1</sup>

**3.1- مبدأ التكامل و الوحدة:** يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالباً ما يتتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر بالعاملين، ولكن مثل هذه الحالات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذا كانت الظروف تستدعي اتصال فوري كأمر بإخلاء مبني مباشر، أو الحماية من خطر أو هجوم ... الخ، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة، وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المراكز الوظيفية للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرئيسية وهذا تدعيم لسلطته.

**4.1- مبدأ سرعة و كفاية انتقال المعلومة :** المقصود هنا ضمان انتقال الرسالة في الوقت والمكان المناسبين وبالوسيلة المناسبة، وعلى الرسالة أن تحوي معلومات واضحة وكافية لفهم موضوعها فهماً كاماً ومشتركاً بين طرفى الرسالة.

**5.1- مبدأ المشاركة:** لضمان نجاح العملية الاتصالية يجب مشاركة جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ومختلف الأقسام حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 269، 270.

**2- كفاءة الاتصالات التنظيمية:** تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية: السرعة وتقديمها معلومات مرتبة، تسجيلها وتخفيضها على شخص معين، ملائمة شكلها لموضوعها وبقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، وسوف تتناول كل عنصر بشكل مختصر:

**1.2-السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة، و هنا كبعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

**2.2-الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتبة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطبيعة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتبة إلى أطراف الاتصال.

**2.3-التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات ، وذلك مثل الخطابات والمذكرات، والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها أو الاحتفاظ الرسمي بها.

**2.4-الكثافة:** تتميز بعض وسائل الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثلا الخطابات و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة كعرض الواقع أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة وبالتالي كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

**2.5-الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أو يمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، كإعلان فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

**2.6-التكلفة:** كل ما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع، والبريد، والهاتف وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسي يقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد الحقيقة منها.

**3-الجوانب المحيطة بالاتصال التنظيمي:** لا تتم عملية الاتصال في عزلة، حيث توجد عدة جوانب تحيط بها وذلك بالتأثير عليها وتقرر مصيرها وتحدد درجة فعاليتها، ويمكن جمعها في:

**1.3-الجانب الفني:** يتم في هذا الجانب استخدام وسائل الاتصال الحديثة المتمثلة في الحاسوب، شبكة الانترنت الهاتف، التلكس وغيرها، مما سهل عملية نقل المعلومات والرسائل بسرعة وفي الوقت المناسب.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق ذكره، ص 344.

**2.3-الجانب النفسي والاجتماعي:**يشمل هذا الجانب عملية الإدراك والدافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذا تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى الاختلاف في تفسير التوجهات والتعليمات.<sup>1</sup>

**3.3-الجانب التنظيمي:** يتعلق هذا الجانب أساسا بالتنظيم داخل المؤسسة، أي توزيع المهام والسلطات واتخاذ القرارات، فلو كان التنظيم مركزي يتطلب دوما الرجوع إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة وبؤدي إلى بطء عملية الاتصال، أما إذا كان التنظيم لا مركزي فيمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصال نتيجة تفويض السلطة والصلاحيات للمرؤوسين، للتصرف في ضوء ما يتوافر لديهم من معلومات دون الرجوع للمركز في كل مرة.

### الحاضرة رقم(11): إدارة التغيير التنظيمي

أصبحت المنظمات في حاجة ضرورية للتغيير لتبث عن مكانتها في ظل التغيرات السريعة المتواتلة في بيئتها الخارجية، والتي من الصعب التنبؤ بها والتحكم فيها.

**أولاً : مفهوم التغيير التنظيمي**

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 3 ، دار خوارزم العلمية للنشر ، السعودية، 2010 ، ص 181

يعتبر التغيير التنظيمي العملية التي تقوم بها المنظمة للتحرك من مستوى إلى مستوى مستقبلي أفضل أكثر كفاءة وفعالية.

**1-تعريف التغيير التنظيمي:** اختلفت آراء الباحثين حول مفهوم التغيير التنظيمي، كل حسب اهتمامه ونخصصه.

التغيير هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعمل باتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والتكنى للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين بعضهما تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليه الحالة الراهنة.<sup>1</sup>

يعرف التغيير التنظيمي بأنه: "العملية المقصودة التي تقوم من خلالها المنظمة بالانتقال من حالتها الحالية إلى حالة مستقبلية مرغوبة وذلك من أجل فاعليتها"<sup>2</sup>

التغيير التنظيمي هو في أساسه خطة إيجابية لتطوير أداء المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة للتغيرات البيئية والحياة المتغيرة دائماً، لأن المنظمة العمل يجب أن لا يظل جاماً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه، وإن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين حين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فاعليتها وأداء وإنتاجيتها ويهدف هذا التغيير في الدرجة الأولى إلى التأثير في المديرين والمشرفين، بغية تغيير طرق تفكيرهم المرتبطة بالعديد من مجالات نشاطاتهم في المجال الإداري والتي تكونت نتيجة المفاهيم التقليدية التي أثرت فيهم لعديد من السنوات.<sup>3</sup>

كما قد تم تعريفه بأنه: "عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن الحصولة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".<sup>4</sup>

فالتغيير التنظيمي هو: "عملية مدروسة ومحضطة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتقنيات الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص 06.

<sup>2</sup> ظاهر محسن الغالبي، التطوير التنظيمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 40.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط 1، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، 1995، الدار الجامعية، الإسكندرية 1987، ص 323

<sup>4</sup> Wind، J and Main، Y : Driving Change – How The Best Companies Are Preparing For The 21 ST Century، kogah page، London؛ 1999، p 18

<sup>5</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362

عرف التغيير التنظيمي بأنه "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"<sup>1</sup>.

يقصد بالتغيير التنظيمي من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً بأحد الأمرين الأساسيين:<sup>2</sup>

- إحداث نوعاً من الانسجام بين التنظيم والمحيط بغرض ملائمة التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في مناخ المحيط التنظيمي أي خلق ظروف مناسبة للتكامل والتلاقي بينهم.
- المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب جديدة تساعدها على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية وبناء عليه فإن التغيير التنظيمي في عموميته يستهدف إما تعديل في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف وأوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتافق مع الأهداف والإمكانات المتوفرة في الإدارة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف شامل للتغيير التنظيمي:

هو كل مجهود تقوم به أي منظمة تطمح بتحسين قدراتها وتطويرها وتنمية قدرات العاملين في تلك المنظمة وذلك عبر مراحل معينة كما أنه عبارة عن نشاط مستمر يعمل على زيادة الفعالية التنظيمية وتحسين الهيكل التنظيمي الأداء في بيئه العمل فهو في الأخير الانتقال من حال إلى حال أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة وتقاسماً، كفاءة وفعالية، شفافية واستدامة.

يختلف التغيير التنظيمي ومفهوم التطوير التنظيمي، حيث يهدف التطوير إلى الإبقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات، وبعد أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي.<sup>3</sup>

**2- خصائص التغيير التنظيمي:** يتميز التغيير التنظيمي بمجموعة من الخصائص باعتباره عملية إدارية تحقق فاعليته ممثلة في:

- 1.2- الاستهدافية: يتم التغيير في إطار حركة منظمة تستهدف تحقيق هدف معين.
- 2.2- الواقعية: يرتبط التغيير بالواقع العملي للمؤسسة ويتم حسب إمكانياتها ومواردها.
- 3.2- التوافقية: يجب أن يكون هناك توافق بين عملية التغيير ومتطلبات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4.2- الفاعلية: يجب أن تكون إدارة التغيير فعالة، حيث تكون قادرة على التأثير والتوجيه نحو تحقيق المدفوع من عملية التغيير.
- 5.2- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى تفعيل المشاركة بين كل الأطراف في المؤسسة.

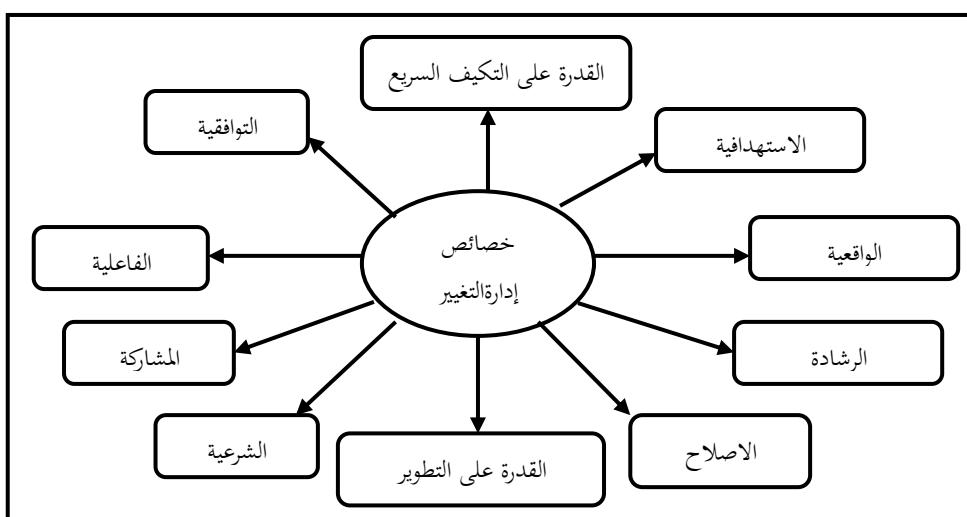
<sup>1</sup> عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000، ص. 9.

<sup>2</sup> يوسف السعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجبهوية بقسنطينة الجزائر، بدون سنة نشر، ص 05.

<sup>3</sup> محدث أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 20.

- 6.2-الشرعية:** من الضروري أن يتم التغيير في الإطار الشرعي و القانوني والأخلاقي للمؤسسة.
- 7.2-الإصلاح:** لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تهدف إلى إصلاح الاختلالات والعيوب التي تعاني منها المؤسسة.
- 8.2-القدرة على الابتكار والتطوير:** تهدف عملية التغيير إلى تحسين الوضع الحالي وتطوير المؤسسة والعمل نحو الارتقاء والتقدم.
- 9.2-القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** من الضروري أن تتفاعل وتتوافق إدارة التغيير مع الأحداث بشكل دوري.

الشكل رقم(12): مخطط يوضح خصائص إدارة التغيير



المصدر: زيد منير عبوى، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007 ص 22

**3-استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:** هنالك العديد من الاستراتيجيات لإحداث التغيير في المنظمات منها:

**1.3-استراتيجيات المعايير وإعادة التعلم (Normative – Reeducative):** تستند هذه الاستراتيجيات على أن سلوك الفرد وأفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، حتى يتم التغيير لأسلوب أو ممارسة معينة يجب أن يغير الفرد قيمه ومعاييره تجاه الممارسة والأسلوب القديم.

**2.3-استراتيجيات الإكراه / القسر (Power – Coercive):** تتضمن استخدام القوة والقهر والإذعان لإرغام الأفراد على إحداث التغيير.

**3.3-استراتيجيات / مناهج التغيير العقلانية التجريبية أو إستراتيجية الرشد والتطبيق العلمي Empirical (Rational) :** الافتراض الأساسي الذي تستند عليه هذه الإستراتيجية أن الإنسان عقلاني وراشد وأنه سيطبق التغيير المقترن إذا ماتم إقناعه به.

وهذا يتطلب من قادة التغيير تبني حملة إقناع فاعلة (*Persuasion campaign*) عند بدء عملية التغيير حيث يكون العاملين في مرحلة الشعور بالخوف وعدم التأكد وذلك لإقناعهم بالحاجة الفعلية للتغيير للاستمرار والبقاء ، ويتم ذلك من خلال استراتيجية اتصال مكونة من أربعة أجزاء أو مراحل فقبل البدء بالإعلان النهائي لحظة التغيير لابد لقادة التغيير من وضع مرحلة لقبول التغيير ، وتستند هذه المرحلة على بيان مدى الحاجة إليه والعواقب المترتبة على عدم الأخذ به ، تليها مرحلة وضع إطار يتم من خلاله شرح المعلومات المتعلقة بالتغيير وتوصيل المعاني المراد أن يستوعبها العاملون وذلك بعد إعلان خطة التغيير من خلال السeminars وللقاءات بالعاملين.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم مقاومة التغيير

يبين الواقع أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله.

**1-تعريف مقاومة التغيير:** مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من أهم أسبابه:

- الخوف، فأول شيء يفعله الأفراد عندما يسمعون بالتغيير، أنهم يحولونه إلى اهتمام شخصي، ويساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم. (الخوف من فقدان الوظيفة وتحديد المصالح الشخصية -الخوف من الفشل بالقيام بالأشياء الجديدة ( لأن التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلمها وتطبيقها، والتغيير قد يعني مزيداً من أعباء العمل فالأفراد لا يرغبون في تحمل المسؤولية والإلتزام).
- سوء فهم مبررات التغيير.
- مناخ عدم الثقة في الإدارة أو الأفراد.
- عدم الثقة في إدارة الجودة الشاملة.

**2-أشكال مقاومة التغيير:** من أهم أشكال مقاومة التغيير:

- الامتعاض وعدم الموافقة بصمت.
- النباطؤ في العمل.
- رفض تنفيذ إجراءات التغيير.
- التحرّب والعنف السلي.
- إضراب العاملين.

<sup>1</sup>David A. Garvin and Michael A. Roberto , Change Through Persuasion, Harvard Business Review , 2005 pp106-111.

أما أهم أساليب الحد من مقاومة التغيير: إعلام العاملين مسبقاً، شرح فوائد التغيير، دعم وتأييد المؤيدين للتغيير، إشراك القوى المعاقة للتغيير وتقديم الحواجز لهم، تدريب الموظفين، التهديد بالعقاب.

**3- علاج مقاومة التغيير:** إن ما تحتاج المؤسسة القيام به هو توقع مقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه مقاومة وتحديد أنساب الطرق للتغلب عليها.

و يبين الشكل التالي بعض الحالات المتوقعة لمقاومة التغيير وإرشادات للتغلب عليها:

**جدول رقم (04): بعض القضايا المحتملة لمقاومة التغيير وكيفية التغلب عليها**

المدخل أو الحل المقترن	القضايا المحتملة / المتوقعة
إننا ندرك الآن أهمية وقيمة العاملين لدينا، ومن خلال إدارة الجودة الشاملة فإننا نرغب في أن نشرك العاملين بالمنظمة في عملية صنع القرار بالنسبة للقضايا التي تؤثر على وظائفهم وأعمالهم، إنّ الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة.	أنّ الإدارة غير مهتمة
إنّ مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية. إنّ هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، وهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظمتنا.	لا أعتقد بأنّ إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظمتنا.
نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كلّ منا يضحي بوقته الثمين، وسنؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الاستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أنّ هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.	ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.
نعم فزيادة معدل الدوران في كلّ المستويات الإدارية يمثل دائماً مشكلة، فإذا أظهرنا النجاح مبكراً ووضعنا أنفسنا على الطريق الصحيح، فلن يوجد في المستقبل من يستطيع أن يجادل في نجاحنا الواضح، وأننا نستطيع أن نستمر في عملية تحسين إدارة الجودة الشاملة.	لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.

المصدر : جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بيك مصر، 1996، ص 119.

### ثالثاً: مجالات إدارة التغيير

إن عملية التغيير ماهي إلا نتاج الاستجابة للمتطلبات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة، حيث يمكن أن يشمل التغيير الأنظمة والأفراد، ويطرأ التغيير على عنصر أو عدة عناصر منها:

- 1-إستراتيجية المنظمة:** وتشمل إما الإستراتيجية الكلية للمنظمة كالتغيير في الأهداف المسطرة مثل: استهداف أسواق جديدة، أو التوسع في تشكيلة المنتجات، أو الاستراتيجيات الفرعية، أو الاستراتيجيات الوظيفية.
- 2-ثقافة المنظمة:** وتتمثل عددة عناصر في المنظمة منها: طريقة التعامل اليومية، قواعد العمل، قيم العمل، وفي إطار الجودة الشاملة، تشمل ثقافة الجودة عددة جوانب وهي: التركيز على العميل-أداء العمل الصحيح من المرة الأولى-التفاني في العمل-احترام الآخرين-الصدق في التعامل مع الآخرين -الخطأ هو فرصة للتطور-عدم التقيد بالعلاقات الرسمية بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية-اعتبار التمييز كنهج.
- 3-المهيكل التنظيمي:** يكون التغيير الهيكلي نتاجاً للتغيير في إستراتيجية المنظمة، بإعادة تصميم الوظائف وتقييم وتقسيم العمل أو التعديل في آليات التنسيق ونماذج الاتصال والسلطة، أو في حال اندماج المنظمة مع منظمة أخرى أو توسيع نطاق الإشراف للتحول إلى الهيكلة المسطحة.
- 4-سياسات وإجراءات وطرق العمل:** وذلك بإلغاء السياسات القائمة وإدخال أخرى جديدة أو تعديلها وتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء<sup>1</sup>، وبشمل التغيير العمليات المتمثلة في أساليب العمل والرقابة تصميم العمليات، ترتيب الوظائف، تفويض الصالحيات، ونظم المكافآت، ونظم دعم الإدارة.
- 5-الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة:** حيث تستخدم في العمليات لتحويل المدخلات إلى منتجات أكثر جودة وتطور.
- 6-أسلوب الإدارة:** يجب أن يتتصف بالمرنة، وزيادة مساحة الاستقلالية، والمشاركة في وضع الأهداف والتخاذل القرارات، وتشجيع اندماج العاملين ... حيث يعتبر الأسلوب الديمقراطي في الإدارة أكثر ملائمة من الأسلوب الديكتاتوري في ظل تطبيق مفهوم الجودة الشاملة، ويجب الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية لزيادة فعالية الاتصالات بين الإدارة والعاملين، ويزيل العمل الجماعي وفرق العمل في ظل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## المحاضرة رقم 12: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، يشمل الرضا بمحيط العمل وجماعة العمل وكل ما يرضي طموح العامل ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبّع حاجاته.

<sup>1</sup> زيد منير عبوبي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## أولاً مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي من خلال تعاريف مختلفة إضافة إلى أهم الأبعاد التي تحدد الرضا الوظيفي للعاملين :

**1-تعريف الرضا الوظيفي:** أورد الباحثون تعاريف عديدة تحاول توضيح معنى الرضا الوظيفي، ولكن ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة وعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمنية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالباً ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسيي أي لأن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، فمثلاً عن كون الرضا عن هذا الشيء قد يكون تاماً أو يعني جزءاً من هذا الشيء ولذلك سوف يتم التطرق لأهم التعريفات التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

عرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أني راض في وظيفتي.<sup>1</sup>

بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكولوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترافق التكافؤ،<sup>2</sup> بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تتحققه نواتج الوظيفة للعامل في مقابل ما يجب عليه من جهود ومهام يبذلها أو يتحملها.

وفي نفس السياق يرى الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة.<sup>3</sup>

ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام؛ بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، ومثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلة لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 195.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 196.

<sup>3</sup> ME·Sermpene et Al·Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur journal of Industrial psychology 2002,(2)28,p.23.

<sup>4</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 169.

يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مفهوم مركب وله عدة أوجه، وأنه حالة ذهنية ونفسية والذى يستمد من محیط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويتحقق رغباته ويتنااسب مع ميله وقدراته ويشبع حاجاته.

أو بتعبير آخر هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمـة التي تمكنـه من القدرة على أداء عملـه و الاستمرار فيه، بل وتطوـيره والإبداع فيه، حيث يسـهم في بـعث الطـمأنـينة إلى قـلـبه، وبـه تـسمـو روـحـه، ويـصـفوـ فـكـرهـ فـيلـهـبـ حـمـاسـهـ وـيرـكـرـ فيـ عـملـهـ فـيـتـجـ وـيـدـعـ.

**2- أبعاد الرضا الوظيفي:** من خلال ما أشارت إليه أهم أدبيات الموضوع التي تناولت العوامل أو الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مرتبط ببيئة العمل والظروف التنظيمية التي تعتمدها المنظمة .

وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال رضا الزبون الداخلي (الموظف) أو العام عن المنتج الداخلي (الوظيفة)، وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي :<sup>5</sup>

**1.2-الأجور و المكافآت:** ويضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهد التي يبذلها والتميـزـ فيـ الأداءـ، وـ تـبعـاـ لـطـبـيـعـةـ الـوـظـيـفـةـ وـظـرـوـفـ الـعـمـلـ.

**2.2-طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام و المسؤوليات و الشروط(القدرات، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتتيـحـهـ العملـ للعاملـ منـ إـظـهـارـ مـهـارـاتـ وـموـاهـبـ وـفرـصـ المـبـادـرـةـ وـالـإـبدـاعـ.

**2.3-الإشراف و العلاقة مع الزملاء:** ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمسؤوليه، والتفاعل بين العاملين والمعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

**2.4-المحيط المادي للعمل:** ويتعلق ببيئة المادية للعمل، وكل مستلزمات و متطلبات انجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.

### ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي

اهتم الباحثون بتفسير الرضا الوظيفي منذ القدم، ففي البداية كان مفهوم الرجل الاقتصادي الذي نادى به المدرسة الكلاسيكية بقيادة فريديريك (Fréderic Taylor) هو المفهوم المسيطر لمدة طويلة، حيث يرى هذا المفهوم أن العوائد المادية هي الأساس في زيادة الرضا الوظيفي، تم تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو ( Elton Mayo ) وأعقب ذلك نظريات كثيرة تفسـرـ الرضاـ الوظـيـفيـ.

<sup>5</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 176.

**1-نظيرية مجموعة العوامل:**<sup>8</sup> في الدراسة التي أجرتها أحد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم أن يتذكّر الأوقات التي كان يسيطر عليه فيها إحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل وما الأسباب وراء ذلك.

وقد خرج "فريديريك هيرزبرغ" (Fréderic Herzberg) من نتائج الدراسة بنظريته المسمّاة: (two factor theory) ومضمون النظيرية: هو أن مجموعة العوامل التي تسبّب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

وبين الشكل التالي مكونات النظيرية:

شكل رقم(13): نظيرية مجموعة العوامل (نظيرية ذات العاملين هيرزبرغ)



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 225

المجموعة الأولى من العوامل (عوامل الرضا) ترجع إلى مضمون العمل ذاته (طبيعة العمل، الإنجاز في العمل، فرص الترقية، فرصة النمو والشهرة)، وقد أطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعة. وترجع المجموعة الثانية (مجموعة عدم الرضا) إلى الظروف الحبيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمان، نوع الإشراف والعلاقة بالآخرين) وقد أطلق على هذه العوامل أسم "العوامل الوقائية".

<sup>8</sup> جيرالد بينيرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، كلية التجارة، جامعة المنصورة 2006 ص 208 .

**2-نظيرية إشباع القيمة:** نظرية القيمة تعتبر من النظريات الهامة في الرضا الوظيفي ووفقا لها فإن درجة رضا الفرد عن عمله أو عنصر من عناصره (الأجر أو الترقية...) تحكمها ثلاثة نواحٍ:

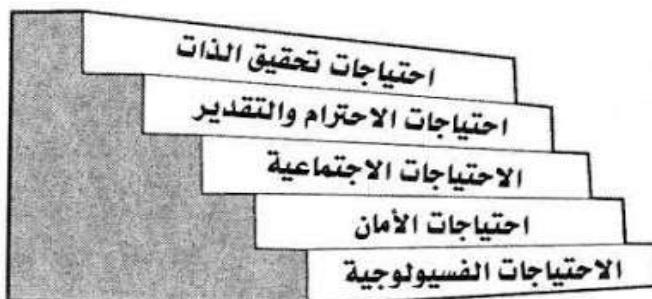
- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.
- مقدار ما يحصل عليه فعلاً بالنسبة لهذا العنصر.
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يرى "أدوين لوك" (Edwin Locke) أن المسابقات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، ولكن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "ماسلو" وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بالعوائد التي يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقاً لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقاً لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له.<sup>9</sup>

**3-نظيرية إشباع الحاجات:** تركز هذه النظرية على أن تحقيق الرضا الوظيفي يكون من خلال توفير الحاجات الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية.

**1.3-نظيرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو (Abraham Maslow):** يعتبر إبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا يعتبر الوظيفي، حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي :

شكل رقم(14) تدرج الحاجات وفقاً لنظرية (إبراهام ماسلو)



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدراة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ،ص 70.

<sup>9</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سابق ذكره، ص 299 .

### 2.3- نظرية الحاجات و تفسير الرضا الوظيفي لألدرف (Alderfer):

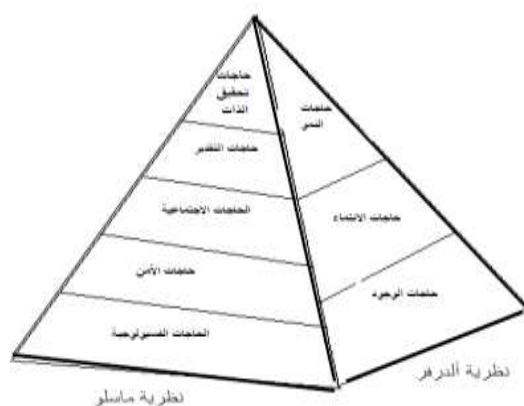
قدم ألدرف نظريةه أخدا بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجتمعات هي<sup>10</sup>:

أ- الحاجة للوجود: وهي تمثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ب- الحاجة للانتماء: وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج- الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام و حاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

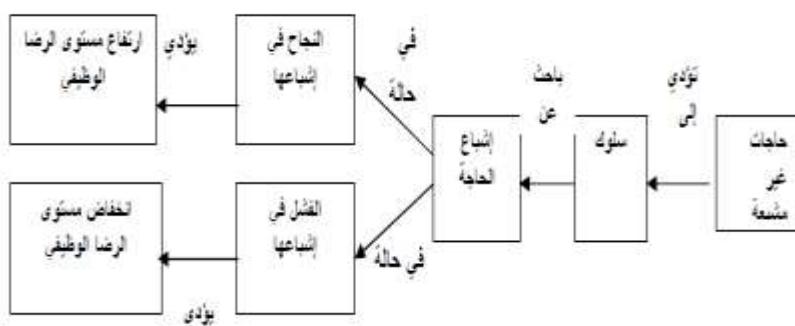
شكل رقم(15) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية الحاجات ماسلو وألدرف.



المصدر: جيرالد جربيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 168.

والشكل التالي يلخص عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية الحاجات ماسلو وأدفر :

شكل رقم(16) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية الحاجات ماسلو وألدرف.



المصدر: شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير جامعة بومرداس 2010، ص 21.

3- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) ماكليلاند (*Three Needs Theory*): قدم ماكليلاند عام 1973 نظرية المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجتمعات .

<sup>10</sup>Claude Lévy, Leboyer, La motivation au travail: modèle et stratégie, 3<sup>eme</sup> ed, Edition édition d'organisation , paris 2006, PP 41- 42.

### شكل رقم(17) نظرية الحاجات الثلاثة( حاجات الإنجاز ) مـاـكـلـيـلـانـد



Source : Nancy L.Adler **Comportement organisation** , traduction de Jaque Constantin ، édition Goulet ، T.N.C ، Québec ، 1994 ، P169.

ويمكن تفسير الشكل الآتي :<sup>11</sup>

أـ الحاجة لـلـفـوـة : الرغبة في ممارسة السلطة وهي شكلين شخصية وإنـجـامـيـة.

بـ الحاجة لـلـإنـجاز : الرغبة في التميز .

جـ الحاجة لـلـإنـتمـاء : رغبة المورد البشري في تشكيل عـلـاقـة صـدـاقـة وـودـ معـ الآخـرـين.

4.3 - نظرية الإدراك: كثيرا من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، لأن هذه النظرية تشير إلى أن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل، إن الإدراك ما هو إلا عاماً (متغيراً) وسيط بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد من ناحية أخرى.<sup>12</sup>

#### ثالثا: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظراً للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينبع عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقعة ولذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا، وفيما يلي بعض النتائج:<sup>13</sup>

1 - الانسحاب من العمل : الشعور بعدم الرضا لدى العاملين، يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين : الغياب ، الاستقالة أو ترك العمل نهائياً.

11 طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص ص 645 - 646.

12 خالد نصر أحمد المدير، علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، دراسة وصفية تحليلية بالجامعة الحمدية مالانج، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، الجامعة الحمدية، مالانج، 2017، ص 55.

13 منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الواقع و الحوافر، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

**1.1- الغياب:** يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، و هو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة ولا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض النقص الذي يتركه الغائبون. وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، و هذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا.

**1.2- ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة أي التكاليف الخفية في الموارد البشرية مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية .

### ثانياً: التمارض والإصابات

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج.

**1.1- التمارض:** التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبير في الغالب عن عدم رضا العامل؛ وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تقريباً من الواقع المعاش أو للتقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

**1.2- الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة.

**3- التظلمات (الشكوى وعدم الاهتمام):** وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشراً مباشراً لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والتقييدات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار.

### **الحاضرة رقم 13: سلوك المواطننة التنظيمية**

تعتبر التحديات التي تواجهها المنظمات اليوم من الأسباب الأساسية التي تدفع بها إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وتحية بيئة عمل مناسبة له باعتباره عامل أساسي توقف عليه نجاح المنظمة وتطورها، وفي هذا السياق ظهر ما يسمى بمصطلح سلوك المواطننة التنظيمية.

#### **أولاً:تعريف وأبعاد سلوك المواطننة التنظيمية**

يعتبر مفهوم المواطننة التنظيمية من المفاهيم الإدارية المعاصرة، حيث لقي اهتمام الكثير من طرف الباحثين في مجال الإدارة، فهو يعتبر من الدعائم الأساسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها، بغية تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية.

**1-تعريف سلوك المواطننة التنظيمية:** تعددت الكتابات التي تhtm بدراسة وتفسير سلوك المواطننة التنظيمية، وتنوعت الدراسات التي تناولت هذا المفهوم بالوصف والتحليل.

وقد أطلقت على هذا النمط السلوكي عدة مسميات منها: "السلوك غير المكلف" و "سلوك الدور الإضافي" و "سلوك الموالة" أو "التأييد الاجتماعي".

يعرف سلوك المواطننة التنظيمية بأنه: السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يدرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والمألف إلى تعزيز أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها<sup>1</sup>.

كما يعرف بأنه: "مجموعة الأفعال التطوعية التي تصدر من الموظف في مجال عمله والتي تتجاوز الأدوار الوظيفية المطلوب منه أداؤها رسمياً، والمألفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"<sup>2</sup>.

أن ممارسة الفرد لسلوكيات المواطننة التنظيمية قد يضر بأداء الفرد لعمله الرسمي، حيث أنه مثلاً مساعدة الفرد لزملائه في العمل قد يؤدي إلى إضاعة وقته وانخفاض أدائه؛ أنها سلوكيات تطوعية لا يمكن أن يعاقب الفرد إذا امتنع عن أدائه.<sup>3</sup>

ويعرف بأنه: "السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنياً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المطلبات الرسمية للوظيفة".<sup>4</sup>

ويعرف سلوك المواطننة التنظيمية بأنه: "السلوك التقديرى الزائد عن الدور الرسمي للفرد وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطننة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007، ص.23.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص.24.

<sup>3</sup> رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطننة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف المحمول موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015 ، ص.222.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة.

ويعرف أيضاً بأنه: "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المؤسسة."<sup>2</sup>

ما سبق يمكن أن نعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه السلوك الذي يقوم به الفرد بصفة اختيارية والهادف لتقديم المساعدات وخارج عن الإطار الرسمي للعمل.

**2-أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية<sup>3</sup>:** يمكن تقسيم أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي: الإيثار، اللياقة واللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، وعي الضمير:

**1.2-الإيثار:** و هو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل، و مساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، مساعدة زملاء العمل في إقامة أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب، فهو سلوك موجه لمساعدة الآخرين داخل المنظمة لأداء وظائفهم دون توقع أي مكافأة.

ومن سلوكيات الإيثار: مساعدة الآخرين الذين عليهم أعباء عملية زائدة، والمساعدة بتوجيه الأشخاص الجدد وتعليمهم حتى عندما لا يسألون، وتغطية عمل الزملاء عند غيابهم أو استئذانهم ، وتوفير بعض الزمن لمساعدة الآخرين في العمل، والتطوع للمشاركة في اللجان دون أن يطلب منه ذلك، والتطوع للعمل في الزمن الإضافي عند الحاجة، والرغبة فيأخذ مسؤوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.

**2.2-اللياقة واللطف:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، ويعكس مدى محاولة الشخص منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل وإدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

**3.2-الروح الرياضية:** وتعكس مدى تحمل الشخص لأي متابعة شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وادخار الطاقة الموجهة مثل ذلك لإنجاز العمل.

**4.2-السلوك الحضاري:** و يعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في الحفاظة على سمعة المؤسسة.

**5.2-وعي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور احترام اللوائح والأنظمة، واستراحات العمل بجدية.. الخ

<sup>1</sup> حمزة معمرى، بن زاهى منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، مارس 2014، ص 47.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة.

<sup>3</sup> رشيد مناصريه، فريد بن ختو، مرجع سابق ذكره، ص 223-224.

و قد صنف Clapham & Virlee الأبعاد الخمسة في بعدين كالتالي : سلوك المواطنـة التنظيمية الموجه نحو الأفراد: ويشمل هذا السلوك كلا من الإيثار واللياقة واللطف؛ سلوك المواطنـة التنظيمية الموجه نحو المؤسسة : ويشمل هذا السلوك على كل من وعي الضمير، الروح الرياضية والسلوك الحضاري.

#### **الجدول رقم(05): أبعاد سلوك المواطنـة التنظيمية**

البعد	مثال
الإيثار	مساعدة الزملاء، تبديل أيام العطل مع الآخرين دون تدخل أحد.
الكياسة	تحمل الآخرين لتجنب المشكلات عدم الانفجار غصباً عن الإنارة.
وعي الضمير	عدم التخلف عن العمل والحضور في الوقت المحدد، الذهاب للعمل مبكراً عندما يقتضي الأمر ذلك، عدم صرف وقت العمل في المصالح الشخصية.
الولاء التنظيمي	القيام بالمحافظة على ممتلكات المؤسسة الخاصة.
الروح الرياضية	العمل دون شكوى، التماس العذر للمؤسسة، وعدم إظهار تقصيرها.
السلوك الحضاري	المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية، قراءة التوجيهات، معرفة المعلومات الجديدة أول بأول

المصدر: محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 64

#### **ثانياً: آثار سلوك المواطنـة**

هناك العديد من آثار سلوك المواطنـة التنظيمية نذكر منها:

##### **1- الآثار الإيجابية لسلوك المواطنـة التنظيمية:**<sup>1</sup> تمثل آثار سلوك المواطنـة فيما يلي:

تسعى المنظمـات المعاصرـة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التـحدـيات والتـحوـلات العـالـمية والـمـحلـية، وهي بذلك في حاجة إلى مزيد من الأدوار الإضافـية لـجـمـيع العـاـمـلـين بها، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنـة التنظيمية. وقد تناول الكـثـير من البـاحـثـين دراسـة آثر سلوك المواطنـة التنظيمية على فـعـالـيـة المنـظـمـات وكـفـاءـة مـخـرـجاـ. فـكـشـفت الـبـحـوث والـدـرـاسـات عن عـدـد من الآـثـار الإـيجـابـية لـسـلـوكـ المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ عـلـىـ الأـدـاءـ وـتـحـقـيقـ الفـعـالـيـةـ التنـظـيمـيـةـ، وـمـنـ ذـلـكـ:

- أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ.

- أن سلوك المواطنـةـ التنـظـيمـيـةـ قد يـسـهمـ فيـ التـحـفيـزـ لـلـجـوـانـبـ الـاجـتمـاعـيـةـ لـلـمـنـظـمـةـ، وـيـوـفـرـ المـرـونـةـ الـلاـزـمـةـ لـلـعـمـلـ، وـيـحـافـظـ عـلـىـ التـواـزنـ الدـاخـلـيـ لـلـتـنـظـيمـ.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

- أن سلوك المواطن التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة، وتقليل الاحتكاك، وزيادة الكفاءة.
  - يؤدي سلوك المواطن التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية.
  - يساعد سلوك المواطن التنظيمية على تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة.
  - يؤدي سلوك المواطن التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية.
  - يساعد سلوك المواطن التنظيمية على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.
  - يسهم سلوك المواطن التنظيمية للمرؤوسين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.
  - يؤدي سلوك المواطن التنظيمية إلى المساعدة في تنسيق أنشطة مجموعات العمل
  - يسهم سلوك المواطن التنظيمية في زيادة الاستقرار في أداء المنظمة، وتمكين المنظمة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية.
  - أن سلوك المواطن التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين يظهرون مستوى منخفضاً من سلوك المواطن التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح. أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطن التنظيمية في المنظمة.
  - يساعد سلوك المواطن التنظيمية على زيادة جودة وكمية العمل المنجز، وكلما كان سلوك المواطن والتنظيمية أكثر كلما أدى ذلك إلى زيادة العمل وإنقاذه.
  - يؤدي سلوك المواطن التنظيمية إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.
  - يؤدي سلوك المواطن التنظيمية إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.
- 2- الآثار التنظيمية للمواطن التنظيمية:**<sup>1</sup> أن لسلوك المواطن التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطن تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.
- وأشارت دراسة أخرى من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئية العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة

<sup>1</sup> شلبي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بوالية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 72.

الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم.

### ثالثاً: محددات سلوك المواطننة التنظيمية<sup>1</sup>

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطننة التنظيمية في حياة المنظمات، وبحثاً عن أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء هذا السلوك حاول العديد من الباحثين في دراساتهم إلى إيجاد تفسير لهذه الظاهرة، ومن أهم هذه العوامل التي كشفت عنها الدراسات ما يلي :

**1-الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله فيما يتعلق بالحوافز، أسلوب الإشراف، الزملاء، المناخ العام.... وأجريت العديد من الدراسات للكشف عن العلاقة بين الرضا وسلوك المواطننة التنظيمية، وأكّدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطننة التنظيمية.

ويمكن تفسير هذه العلاقة إلى أن الموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية، أو أن السلوك التطوعي ما هو إلا عملية تبادلية لأولئك الذين أحسنوا إليه ). ويعزز هذه النتائج أيضاً التصنيف النظري الذي قدمه كوبيلمان لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطننة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجودانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تتعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

**2-الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعريفات الولاء التنظيمي بتنوع المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوّة ارتباط الفرد وتفاعلاته مع منظمة العمل"، وفريق آخر يراه بأنه "الاستعداد والرغبة في زيادة طاقة العمل والولاء للنظام الاجتماعي" وفريق ثالث ينظر إليه على أنه "الاعتقاد القوي في قيم التنظيم وأهدافه، والاستعداد لبذل مزيد من الجهد لمنطقة العمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة".

وعليه فالولاء التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بقيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، ودرجة استعداده لبذل الجهد في سبيل نجاح واستمرار المنظمة، يرافق ذلك كلّه الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطننة التنظيمية بعداً كبيراً في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محدداً مهماً لسلوك المواطننة التنظيمية، حيث يرى أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسؤول عن السلوك الذي لا يعتمد أساساً على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإثارة عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> حجزة معمرى ، بن زاهى منصور، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.

**3-العدالة التنظيمية:** يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية: عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات وعدالة التعاملات، تعني عدالة التوزيع مدى شعور الموظف بأن ما يحصل عليه مساوٍ لما يبذل من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتّبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلّق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى متربطة ومترابطة ومتداخلة وتؤدي في النهاية إلى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمات.

ولقد كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة قوية بين إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية وسلوك المواطنات التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابياً في مكونات سلوك المواطنات التنظيمية، وذلك لأن إحساس الموظفين بالمساواة والإنصاف سواء فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية تجاه منظمة العمل، وبالتالي القيام بالكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية أو سلوك المواطنات التنظيمية.

**4-القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنات التنظيمية التي يقوم بها القادة المسؤولون انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال سلوك المرؤوسين الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم، وفي هذا الصدد كشفت بعض الدراسات عن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنات التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوماً على حفز موظفيه للقيام بأكثر ما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسه فيه، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

**5-السن:** بینت بعض الدراسات أن عمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوكيات المواطنات التنظيمية من خلال التأثير على بعض المتغيرات الوسطية، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرته للعمل، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.

**6-الأقدمية:** إن ملءة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنات التنظيمية أو اختفائها، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنات التنظيمية وتبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب في ذلك إلى أن الموظف الجديد لم يتمكن بعد من معرفة وتحديد واجباته بدقة، وبالتالي يحددها بشكل واسع، وبمرور الزمن يتكيف مع

النظام الاجتماعي للمنظمة ، وتقل درجة الغموض لديه يصبح أكثر قدرة على تحديد أدواره بدقة مما يتربّع عليه التقليل من النشاطات التطوعية الإضافية التي يقوم بها.

**7- الدوافع الذاتية:** يقصد بالدوافع الذاتية حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطن التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بمارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمه ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميلاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطن التنظيمية، وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة بالإنجاز وتحقيق الذات.

**8- الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات ويعرفها بأنها: "نسق من الافتراضات الأساسية التي أوجدت أو اكتشفت أو طورت بواسطة جماعة معينة من الأفراد من أجل مواجهة مشكلات التكيف الخارجي والتكامل والتنسيق الداخلي، والتي استطاعت الثبات لفترة طويلة من الزمن، وعملت بشكل مرض لأفراد الجماعة، مما جعلها من الثوابت الراسخة التي يتم تلقينها وتدريسها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل".

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكات التطوعية، ويشعرون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسيعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظف بما هو مطلوب منه فقط، فإن حجم الممارسات التطوعية محدوداً للغاية، وعليه فإن الثقافة التنظيمية تؤثر إما سلباً أو إيجابياً على سلوك المواطن التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

**9- السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الهدافـة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في الموقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية.

ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعى الشخص أو الجماعة لتحقيق المصالح الذاتية والسيطرة على الآخرين والنظر إلى الأمور بعين المنافسة التي ينبغي أن يكون فيها طرف خاسر وآخر رابح.

هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطن التنظيمية حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظراً لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام، وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي ترتبط جميعها ارتباطاً قوياً بسلوك المواطن التنظيمية.

## الحاضرة رقم 14: الالتزام التنظيمي

يعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواضف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنمط سلوكهم، فإذا تكونت لديهم مشاعر سلبية فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الفراغ والتوتر الذي سوف يؤدي إلى تدني وانخفاض في مستوى الالتزام والاستمرار، أما إذا كانت مشاعر الأفراد إيجابية فإن ذلك يشجع وينمي عامل الالتزام لديهم ومن ثم يرتفع إنتاجهم وتحقق المنظمة أهدافها وتحافظ على استمراريتها وبقائها.

### أولاً : مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي.

تشير العديد من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها: الولاء والاتسماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المنظمة، والمحافظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

**1-مفهوم الالتزام التنظيمي:** يعتبر *Smith, Porter Becker* أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرفه بأنه: "النزعية المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها".<sup>1</sup>

وعرفه *Weiner* على انه: "الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة".<sup>2</sup>

فالالتزام التنظيمي هو "الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء أعضاء في المنظمة، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها" وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

-الاعتقاد القوي بقول أهداف وقيم المنظمة.

-الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

-رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>3</sup>

و يعرف العلمنان (*meyer & allen*) الالتزام التنظيمي بأنه حالة تنشأ من العلاقة العاطفية لأفراد بالمنظمة ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد بنى عيسى ، رياض أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة علوم إدارية، المجلد 41 العدد 2، 2014، ص363.

<sup>2</sup> Vecchio, Robert P. **Organizational Behavior** Orlando, theDryden Press, 1991, p20

<sup>3</sup> محمد الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، شهادة الماجستير تخصص أدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016 ،ص 30 .

<sup>4</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen **TCM Employee Commitment Survey** Academic Users Guide 2004 The University of Western OntarioLondon, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه: "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى".<sup>1</sup>

**2-خصائص الالتزام التنظيمي:**<sup>2</sup> ومن خلال الاستعراض السابق لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص المشتركة التالية والخاصة به وهي:

-يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

-يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

-يعمل الالتزام التنظيمي على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

-يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الربط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة و الاستمرار والبقاء في العمل، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

-يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتحسده مدي ولائهم لمنظمتهم.

-يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنّه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلّي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

-يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

-تمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

### ثانياً: أهمية ومداخل الالتزام التنظيمي

إن للالتزام التنظيمي أثراً مختلفاً على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، وأن سلوك العاملين في المنظمات سلوك عقلاني مقيد فإن ذلك لا يعني ضمنياً أن هذا السلوك موجه دائماً نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأشخاص يكافحون لإعطاء الأولوية لأهدافهم الشخصية التي ليست بالضرورة يجب أن تتوافق بالكلية مع الأهداف المنظمة

<sup>1</sup> محمد الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، 2011 ص 173.

<sup>2</sup> سامي حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

**1-أهمية الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:** إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الhamة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في:

- إنه يمثل عنصر هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم مؤشراً أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

- كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملًا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها لذلك تولي المنظمات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي للأسباب التالية:

- ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والخصائص النادرة.

- تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي يتبعون إليها.

- أن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق الموظفين من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية.

- كلما زادت درجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأى تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

**2-مداخل الالتزام التنظيمي<sup>2</sup>:** هناك ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي هي:

### الشكل رقم(18): مداخل الالتزام التنظيمي



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات

المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال،

جامعة القاهرة، 2003، ص 58

<sup>1</sup> سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، اطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019، ص 28.

<sup>2</sup> أميرة حواس، مرجع سابق ذكره، ص 58 - 59.

**1.2-المدخل السيكولوجي:** حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم، حيث يرى sheldon (1971) أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهًا يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى mowdyporter (1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمه وارتباطه بها، وكذلك عرف بأنه بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

**2.2-المدخل التبادلي:** وطبقاً لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى (hrebinial & alutto) أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى (angle & perry) أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتباذل والمقايضة، أي أنه طبقاً لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

**2.3-المدخل الاجتماعي والسلوكي:** حيث يرى (kanter) أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي. وكذلك عبر (salanick) عن الالتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيداً بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

### ثالثاً: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي

تحتفل صور التزام الأفراد بآباء المنظمات باختلاف القوة البااعة والحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدها واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد

**1-أبعاد الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:** هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي ، مثل أبعاد الالتزام التنظيمي عند (جوردن وإيتا Gordon Eta, 1981) اللذان قاما بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في أربع عوامل هي (الولاء التنظيمي ، المسؤولية ، الرغبة في العمل والاستمرار فيه ، الإيمان بالمنظمة ) و سوف نعتمد في بحثنا هذا على أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج (ماير وأنلن Meyer and Allen 1990 ) و الذي لقى انتشاراً واسعاً لدى مختلف الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، و الذي قام بدوره بتقسيم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي :

**1.1-الالتزام العاطفي(الوجوداني):** و يشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها و يعبر أيضاً عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

<sup>1</sup> ماحي الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بن أحمد وهران 2، 2015-2016، ص 43.

**2.1-الالتزام المعياري:** و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي) ، وقد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

**3.1-الالتزام المستمر:** و يقصد به ما يتحقق العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى ، و هذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم محتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها.

**2- أهمية وطرق قياس الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>:** تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة، خاصة منها ما يلي :

- يقدم الالتزام التنظيمي للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترات سابقة من الزمن.

- عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.

- قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد كون الأفراد يتولد عندهم شعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.

- تحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي قياس مؤثرات رفع أو خفض الالتزام للعاملين في المنظمة.

تستخدم المنظمات مقاييس عدة للتعرف على مستوى الالتزام لدى العاملين لديها، فمنها ما هو موضوعي وذاتي، فالمقاييس الموضوعية ما هي إلى طرق بسيطة تستخدمنها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبّر عن مدى ولائه، مثل رغبته في البقاء ومستوى الأداء ودوران العمل وحوادث العمل، في حين تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر استخداما لدى المنظمات والباحثين لسهولتها.

وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية التي أوردتها ويزو منها:

<sup>1</sup> محمد الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، 2014، ص 21-23.

**1.2-مقياس ثورنن :** الذي تضمن 8 فقرات سدايسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خمسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

**2.2-مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه إسبانه الالتزام التنظيمي ويكون من 15 فقرة تستهدف قياس:  
-درجة التزام الأفراد بالمنظمة.  
-ولائهم وإخلاصهم لها.

-الرغبة في مضايقة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقوفهم لقيامها.

واستعان بمقاييس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

**3.2-مقياس مارش وماوري:** الذين قدموا مقياساً للالتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويكون من 4 فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس:

-إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدي الحياة.

-تعزيز استحسان المنظمة.

-وتحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

-الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

-إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

**4.2-مقياس جورج وزملاءه:** وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:

-استخدام المعرفة والمهارة.

-زيادة المعرفة في مجال تخصصه.

-العمل مع زملاءه بكفاءة عالية.

-بناء سمعة جيده كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

-المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

**5.2-مقياس كوردن وزملاته:** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خمسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها بـ 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية واستطاع تحديد 30 فقرة خمسية الاستجابة وهي : 16 فقرة منها تتعلق بالولاء، 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها، 3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

## الحاضرة رقم 15: الإبداع التنظيمي

يعتبر الإبداع مفهوماً شاملاً يتعلق بالفرد وقدرته ومهاراته الذهنية في التفكير خارج المألوف والبحث عن التميز والإبداع يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم التي قد يعتقد البعض أنها مرادفة له.

### أولاً: مفهوم الإبداع والمفاهيم المتعلقة به

يعتبر تعريف الإبداع من التعريفات المعقدة نظراً لاختلاف الجوانب والمداخل التي يتناول العلماء الإبداع منها، ونظراً لتعقد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث، فإن أي محاولة للوصول لتعريف محدد للإبداع يعارض مع فكرة الإبداع نفسه.

#### 1- تعريف الإبداع: يوجد العديد من التعريفات للإبداع، لذلك سيتم تناول مجموعة منها كما يلي:

يعرف الإبداع بأنه: "هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينبع عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".<sup>1</sup>  
ويرى آخرون بأن الإبداع: "عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل وذي قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشاكل والمناهج".<sup>2</sup>

كما يعرف الإبداع بأنه: "انفجار مفاجئ لفكرة جديدة، تم توجيهها نحو إحداث شيء أو إثبات شيء جديد ملائم لاحتياجات العمل المتنامية وتمكن الفرد من صد مشاكل العمل".<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأنه "القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلولاً وخدمات ومنتجات أو طرق وأساليب عمل سيستفاد منها في المؤسسة".<sup>4</sup>

2- مفاهيم متعلقة بالإبداع: هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم التي يتم غالباً الخلط بينها وبين الإبداع كونها متشابهة ومترادفة فيما بينها إلى حد ما، فمن أبرزها ما يلي:

2.1- الإبداع والابتكار: في غالبية الأحيان تدل الأديبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع هما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بينهما، فالابتكار يتعلق باستكشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لربانها. إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة ونشاطها الإنتاجي والتسوقي، من هذا المنطلق يمكن القول بأن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة.

<sup>1</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.8.

<sup>2</sup> طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2004، ص.15.

<sup>3</sup> Brian Clegg, Creativity and innovation for managers, 1<sup>st</sup> Ed, Butterworth-Heinemann, London, 1999, page02.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 14-13.

من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين، التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه إذن وحتى لو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص، فإنه يعتقد أكلاً متأزماً ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما<sup>1</sup>.

**2- الإبداع والتغيير:** في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع، يظهر التغيير، خاصة التغيير التنظيمي كشكل من أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي نقصد به التغيرات الإدارية المخطط لها بشكل رسمي وقى المؤسسة ككل أو بعض أقسامها، فالملاحظ أن التغيير على عكس الإبداع لا يهتم بالفرد أو مجموعة العمل.

إضافة لذلك يلاحظ استقطاب موضوع الإبداع عدة فروع علمية منها علم التسيير أو الإدارة، علم النفس، علم الاجتماع... بينما يعتبر التغيير التنظيمي من اختصاص علم الإدارة فقط.<sup>2</sup>

**3- خصائص الإبداع:** لا يوجد اتفاق معين لدى العلماء حول خصائص محددة لعملية الإبداع بل أن هناك بعض الظواهر التي يستدل من خلالها على إمكانية تحقيق الإبداع وهي:

- القدرة على التخييل والحدس والتي لها علاقة بالترابط اللاشعوري حيث يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض للوصول إلى أفكار جديدة أكثر تطوراً.

- الشجاعة أو الثقة بالنفس وهي من الصفات الجيدة التي يتميز بها الأفراد.
- الاستقلالية وعدم الانصياع للسلطة.

- النزوع والقيام بالتجربة للتوصول إلى النتائج.
- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
- القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها.
- العقل المستنير والخلق.<sup>3</sup>

### ثانياً: مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه وأهميته

لعل الإبداع التنظيمي يعتبر من بين أهم وأبرز الإبداعات التي تلقى اهتمام في عالم الأعمال والمنظمات حيث يضمن تأدية المهام والأنشطة وتعدد التعريف الواصفة لمفهوم الإبداع التنظيمي والخصائص التي تميزه عن غيره

<sup>1</sup> بروش زين الدين، بالهدى عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرجات عباس، سطيف، الجزائر 08 و09 مارس 2005، ص ص 259-260.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 259-260.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 303.

## **1- مفهوم الإبداع التنظيمي:** هناك عدة تعريفات للإبداع الإداري يذكر أهمها:

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: " إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتالقة والعمل الخلاق، تمس شتى مجالات الحياة وتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلاً عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون".<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً على أنه: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير".<sup>3</sup>

**2- خصائص الإبداع التنظيمي:** يأخذ الإبداع أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات العملية الإبداعية التي تكون ضمن أشكال متعددة كالتالي:

**1.2- الإبداع يعني التمايز:** وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتمفردة عن طريق الإبداع.

**2.2- الإبداع يشمل الجديد:** وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

**2.3- الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

**4.2- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجرئي) فإن صاحب التحسين يكون أول من يدخل تعديلات على المنتج، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد؛ - الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤوية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة - السوق الجديد غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه -، وهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرأي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 39.

<sup>3</sup> عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2013، ص 29.

<sup>4</sup> ماجد عبد المهدى مساعدة، إدارة المؤسسات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013، ص 376-377.

- 3- أهمية الإبداع التنظيمي :** يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:
- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
  - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
  - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لها في اختبار تلك القدرات.
  - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحالية.
  - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
  - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: عناصر ومتذكرة وأنواع الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي مجموعة من العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تنفيذ العمل الإبداعي، كما يتميز ويتتنوع بجموعة من الأنواع يتم توضيحها على النحو التالي:

**1- عناصر الإبداع:** هناك عناصر للإبداع لابد من التعرف عليها لكي نتعرف على الإبداع بشكل أكثر تحديداً فلقد تعددت آراء الباحثين في تحديد عناصر الإبداع، لكن هناك خصائص يمكن القول بأن كثيراً من الباحثين متفقون حول وجودها كعناصر للإبداع وهي:

**1.1- الحساسية للمشكلات (*Sensitivity to Problems*):** ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحقق من وجودهم في الموقف أو بمعنى آخر: "يقصد بالحساسية للمشكلات هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلما أزجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة فالفرد لا يدع إلا في مجال تخصصه"<sup>2</sup>.

ويمكن القول بأنها قدرة يجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقة تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبيين هذا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 15.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 16.

<sup>3</sup> الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نادي جازان الأدبي، الرياض، 1997، ص 33.

حيث أن المبدع يمتلك حساسية مفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها والتعرف على أسبابها ويعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون أخرى ويدرك الأهداف التي دفعته للتفكير ويؤمن بها<sup>1</sup>.

**2.1-الطلاقة (Fluency):** وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متوفّق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سهولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>2</sup>.

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص قادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى<sup>3</sup>.

**3.1-الأصالة (Originality):** ويقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار الحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

ويقول الصيرفي الأصالة: "أن يتبع الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة – فالأخلاص هي نتيجة للتخيّل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف"<sup>4</sup>.

وهي قدرة الفرد على إنتاج استجابات أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي يتميّز إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوخ الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>5</sup>.

وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا وإنما مقلداً<sup>6</sup>.

**4.1-المرونة (Flexibility):** تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتتشعب معها حاجة إثبات الذات عند الموظف<sup>7</sup>.

ونظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات والتي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكييف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع

<sup>1</sup> عباس سهيله، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 153.

<sup>2</sup> عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض" رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2003، ص 43.

<sup>3</sup> حسن ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2004، ص 121.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>5</sup> جروان فتحي، الموهبة والتفوق والإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 1998، ص 98.

<sup>6</sup> عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 118.

<sup>7</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

المنظمات على تبنيه والعمل به، وذلك على عكس ما إذا كان هذا الإبداع لا يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه<sup>1</sup>.

**5.1-المخاطرة والتحدي:** ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجه<sup>2</sup>. وهو السلوك المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بلاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

**6.1-القدرة على التحليل:** تعني القدرة على تجزئة المشاكل إلى رئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها ويسهل التعامل معها. ويعتبر الشخص المبدع "شخصاً مخالفًا في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس، الذين يكرهون التغيير ويفضّلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنّه مرتبط بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة".<sup>3</sup>

**2-مرتكزات الإبداع التنظيمي:** هناك ثلاثة مرتكزات لا يستقيم الإبداع الإداري إلا بوجودها وهي:  
**1.2-العامل الفسيولوجي:** يتمثل في قدرة الأفراد على التفكير، ويشتمل على القدرات الإبداعية لديهم ويتصنف المبدعون بعدة سمات منها: المرونة، والطلاقة، والإحساس بالمشكلة، وتحمل الضغوط، والمخاطرة، والقدرة على المثابرة.

**2.2- العامل البيئي:** المتمثل في المناخ السائد في المنظمة المتعلق بظروف العمل، وظروف العاملين، ومعتقداتهم، وأنمطتهم السلوكية، حيث إن تفاعل هذه العوامل يعمل على تشكيل مناخ تنظيمي يؤثر كثيراً في الإبداع الإداري.

**3.2-العامل السيكولوجي:** ويتمثل في العوامل التي تعمل على دفع العاملين في المنظمات للإبداع الإداري وتكون ممثلة في الحاجة إلى الجودة، وال الحاجة إلى الإنجاز، وال الحاجة إلى تحقيق الذات، وال الحاجة إلى الاجتهاد، وحب الاستطلاع، وال الحاجة إلى النظام.

وأوضح الصيرفي أن بيتر ووترمان قد حدد ركائز للتفوق والإبداع وهي: التركيز على الأداء، والتعريف بالقيم التنظيمية وتعزيزها، وتشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداعية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة، ومعاملة العاملين بكرامة، وتبسيط الإجراءات الإدارية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن، المدخل الإبداعي حل المشكلات، ط 1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص 45.

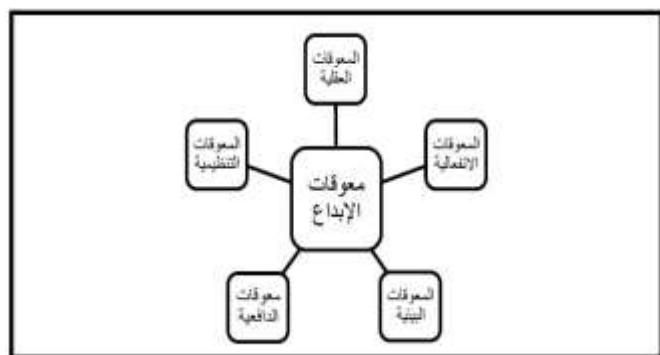
<sup>2</sup> النمر سعود محمد، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، يناير، 1992، ص 94.

<sup>3</sup> القريوتى محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردى والجماعى في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 305.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق ذكره، ص 259.

**3- أنواع الإبداع التنظيمي:** هناك عدة تصنيفات للإبداع التنظيمي وذلك ما يتم توضيحه في الشكل كما يلي:

### الشكل رقم (19): أنواع الإبداع التنظيمي



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 23.

ويتبين أن هنالك أربع أنواع رياضي على النحو التالي:

**3.1- الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

**3.2- الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجيا الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

**3.3- الإبداع التخصصي:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام قليل في السوق ومستوى الطموح دون المطلوب.

**3.4- الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عالٍ في الأسواق<sup>1</sup>.

### ثالثاً: معوقات الإبداع التنظيمي

يواجه الإبداع التنظيمي أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، وقد صنف كثير من الباحثين معوقات الإبداع التنظيمي في خمس مجموعات، هي معوقات عقلية، ومعوقات اجتماعية، ومعوقات انفعالية، ومعوقات تنظيمية، ومعوقات دافعية.

**1- المعوقات العقلية:** حيث أن إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله قد يتعرض لبعض المشكلات مثل: ضيق الإدراك، أو خطأ الإدراك، أو خداع الإدراك، أو ضعف التذكر.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 24.

**2-المعوقات الانفعالية:** حيث يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية لتوفر عدة عوامل انفعالية لكي يحقق أهدافه مثل: الثقة بالنفس، والمخاطرة، والاكتفاء الذاتي، واستقلالية التفكير، ومن المعوقات الانفعالية على سبيل المثال الخوف من ارتكاب الأخطاء وعدم القدرة على تحمل الغموض والميل لتقديم الأفكار بدل توليدها.

**3-معوقات الدافعية:** يكون هناك غالباً عوامل تدفع المبدع للتفكير واكتشاف ما يحتويه مجال معين من قصور في بعض الجوانب، وكذلك تدفعه للتفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال، وهذا يتطلب رغبة حقيقة من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون مدفوعاً ببذل الجهد الإيجابي لتحقيق للإبداع.

**4-المعوقات التنظيمية:** تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة.

**1.4-سيادة نمط إداري تقليدي:** حيث تتركز السلطة بيد الرؤساء ولا يسمح للعاملين مناقشة أوضاع العمل وخططه، ويتهرب العاملون من المسئولية خوفاً من العقاب والفشل.

**1.4-سوء الصحة التنظيمية:** وتنتج من عدم الاستقرار التنظيمي والازدواجية، وبسبب تضخم الهيكل التنظيمي وعدم إعداد دليل تنظيمي للوحدات الإدارية.

**1.4-ضعف القوى الحافرة للإبداع:** ويؤدي لذلك عدم إحساس الفرد بأهميته وقصر التفكير في المشاكل المعقده والتخوف من تحمل المسئولية.

**1.4-سوء نظام الاتصالات:** وتعتبر من أبرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية قدراتها الإبداعية والتي تتمثل بصعوبة نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، فالمهدف الأساسي من الاتصالات أن تصبح الفروق على مستوى السلوك أقل ما يمكن، وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة بتفعيل الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات.

**5-المعوقات البيئية:** حيث تلعب دواراً هاماً في تشجيع الإبداع أو الحد منه، فلو كانت البيئة تحترم حرية الفرد في التفكير، وتعطي الفرصة لتجريب الأفكار، ففي تلك الحالة يمكن اعتبارها بيئه تساعد على الإبداع. أما إذا كانت تضغط على المفكرين، فإن الفرد سيميل للتصرف وفق الطريقة التي يتوقعها منه الآخرون، وبالتالي تجنب التفكير الإبداعي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> صلاح علي محمد حبش، أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجister، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 44-46.

## الخاتمة

من خلال هذه المحاضرات التي تطرقنا إليها عبر هذا المطبوع البيداغوجي المتعلق بمقاييس السلوك التنظيمي نستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمي يعتبر حقل من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارية، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

إن دراسة السلوك التنظيمي يساهم في التعرف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية منظمة وخاصة مشكلة إشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم، ودراسة وتحليل سلوك جماعات العمل داخل المنظمة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي لها.

كما استخلصنا أن معدلات أداء أية منظمة يتوقف على تفاعل كافة العوامل السلوكية من إدراك الفرد واتجاهاته وشخصيته وكيفية إشباع دوافعه المتعددة، ولا يأتي ذلك إلا من خلال توافر القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الاتصالات الكاملة داخل إدارات المنظمة .

في الأخير أتمنى أن يستفيد طلبتنا الأعزاء من هذا العمل المتواضع، والذي يظل كأي جهد بشري عرضة للنقض، ونأمل من القراء إفادتنا بأي ملاحظة أو إقتراح أو إضافة تشي هذا المطبوع البيداغوجي ، ولكل منا جزيل الشكر والتقدير، وآخر دعونا أن الحمد لله رب العالمين.

## المراجع

أولاً: باللغة العربية

## 1- الكتب

- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، الأردن 1999.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبد الرزاق الرحالة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط)1 مكتبة المجتمع العربي للنشر - والتوزيع عمان، 2011.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- محمد ربيع زناتي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، مصر، بدون سنة نشر.
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة نشر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلف بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودي، 2003.
- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد الجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر.
- أحمد محمد عبد الخالق، الأبعاد الأساسية للشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- ضياء زاهر، القيم في العملية التربوية، مؤسسة الخليج العربي، القاهرة، 1991.
- الخزاعلة عبد الله عقلة مجلبي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد الأردن، دون طبعة ، دون سنة نشر .
- وائل محمد صبحي ادرسي و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقىم المتوازن، ط1، جزء2، دار وائل، عمان، 2009.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- محمد صدام، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه إداري حديث، الكتاب التوثيقى لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004.
- فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للتوزيع والنشر، 2011.
- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016.
- زويلف مهدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: منظور كمي، ط1، دار مجذلاوي، عمان، 1994.

- محمد فتحي عكاشه، علم النفس العام، دار الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر 1995.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- جلال إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقرى، الرياض، 2001.
- اندرودي سيزلاقي، ماك جي، الاس، السلوك التنظيمي وتقدير الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، دون سنة نشر.
- عبد الرحمن بن أحمد محمد الهيجان، ضغط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض 1998.
- منع محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغط العمل، دار الحامد، الأردن.
- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- الهاشمي لوكا وفتحية بن زروال، الإجهاض، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة متوري، قسنطينة، دار المدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006.
- محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2001.
- كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2008.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي: أسسه وتطبيقاته، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- صلاح الشنوا尼، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
- نبيل عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، المجلد12، العدد42 1990.
- قاسم نايف علوان، ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 2000:9001، الطبعة الأولى، الاصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زيد منير عبوى، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الطبعة الخامسة، الجامعة الأردنية، 1995، عمان.
- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.

- محمد ياسين عطوف، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار النهار، بيروت، 1981.
- الهواري سيد محمود، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1973.
- فؤاد شريف، نظام الاتصال وعملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967.
- إبراهيم أبوعرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجذلاوي، الأردن، 1993.
- رجحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004.
- محمد فريد الصحن، سعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- أحمد عبد الله الصباب وأخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، ط 3، دار خوارزم العلمية للنشر، السعودية، 2010.
- محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط 1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
- ظاهر محسن الغالبي،  التطوير التنظيمي، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط 1، معهد الإدارة العامة، إدارة البحوث، ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 362.
- عثمان فاروق السيد، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000.
- يوسف السعدون، علم الاجتماع دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجمهاوية بقسنطينة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- منير عبوبي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007.
- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافر، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بيتك مصر، 1996.
- محمد الصيرفي، السلوك الاداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- جيرالد بينيرج، روبرت بارن، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، كلية التجارة جامعة المنصورة، 2006.
- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- جيرالد جرنيرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004.
- طارق طه، إدارة الأعمال، منهج حديث معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.

- جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبدئ الإبداع، الطبعة الثالثة، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية 2004.
- مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.
- أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، الطبعة الأولى، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، نادي جازان الأدبي، الرياض، 1997.
- عباس سهيله، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيقة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- حسن ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكتبى للنشر والتوزيع، إربد، الأردن 2004.
- جروان فتحي، الموهبة والتفوق الإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 1998.
- عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.

## 2- المقالات العلمية

- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض" رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية الرياض، 2003.
- مدحت محمد الدibe، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الرياض، مجلد رقم 11، العدد الثالث، 1987
- يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكوبوسسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية -جامعة الوادي، العدد السابع -جوالية 2014.
- نذير زبيبي وآخرون، إدارة البيئة الحضارية وأثرها على السلوك الإنساني، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، ديسمبر 2000.
- درة عبد الباري، المنظمة الساعية للتعلم المستمر، المفهوم والدلالات للمؤسسات الأكادémية والتربية العربية في أوائل القرن الحادي والعشرين رسالة المعلم، مجلد 43، العدد 1.
- رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنـة التنظيمية وأهميتها في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقـلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 8. 2015.
- حمزة معمرى، بن زاهي منصور، سلوك المواطنـة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، مارس 2014.
- أحمد بنى عيسى، رياض أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة علوم إدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

- محمد الحشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، الجلد 27، العدد 3، 2011.

- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، 2013.

### 3-أطروحة الدكتوراه ومذكرات الماجستير

- سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2019.

- عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بحثة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا.

- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين 2009.

- شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعة دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص، إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بمودراس 2010.

- علي بن حمد بن سليمان النوشان، ضغط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات، دراسة مسحية على القيادات الادارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

- محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2002.

- عبد القادر احمد مسلم، مصادر الضغوط المهنية وأثارها في الكليات التقنية في محافظات غزة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي-دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي-دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

- خالد نصر أحمد المدير، علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، دراسة وصفية تحليلية بالجامعة الحمدية مالانج، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، الجامعة الحمدية، مالانج، 2017.

- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطن التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

-شلبي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة الأخلاقية بولاية ميسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2015-2016.

-حمد الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

-محمد الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

-سامي حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.

-أميرة حواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطن التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة القاهرة 2003.

-ماحي الأمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة محمد بن أحمد وهران، 2015-2016.

-محمد الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.

-عطية التوفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

-صلاح علي محمد حبش، أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

#### **4-المقتنيات العلمية**

- الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندا مج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2004.

-بروش زين الدين، بالمهدي عبد الوهاب، إدارة الابتكار في المنظمة من منظور إدارة الموارد البشرية، الكتاب الجامع للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 08 و 09 مارس 2005.

#### **4-المواقع الالكترونية**

-موقع جريدة الرياض السعودية -  
<http://www.alarabiya.net/ar/saudi->

-موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية،  
<https://hrdiscussion.com/hr36935.htm>

-موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة  
<http://www.tceg.caoa.gov.eg/user>

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

## -الكتب 1

- Veccbio, Robert P. **Organizational Behavior** Orlando, theDryden Press, 1991.
- Claude Vermont Gaud, **mobiliser pour gagner**, edition Liaison, Paris, 1993.
- Nancy L.Adler **Comportement organisation**, traduction de Jaque Constantin, édition Goulet 'T.N.C ' Québec ' 1994 ' P169.
- Wind' J and Main' Y: **Driving Change – How The Best Companies Are Preparing For The 2l ST Century**, kogah page' London; 1999.
- David A. Garvin and Michael A.Roberto , **Change Through Persuasion.**, Harvard Business Review , 2005.
- Brian Clegg, **Creativity and innovation for managers**, 1<sup>st</sup> Ed, Butterworth-Heinemann, London, 1999.
- Veccbio, Robert P. **Organizational Behavior** Orlando, the Dryden Press, 1991.
- John P. Meyer and Natalie J. Allen **TCM Employee Commitment Survey** Academic Users Guide 2004 The University of Western OntarioLondon, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004
- John P. Meyer and Natalie J. Allen **TCM Employee Commitment Survey** Academic Users Guide 2004 The University of Western OntarioLondon, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004

## -المقالات العلمية 2

- Argyris Chris, **Douple Loop Learning**, Harvard Business Review, Sep, 2009,115.
- James G. March, **Organization Science**, Vol. 2, No. 1, Special Issue: Organizational Learning: Papers in Honor 1991, pp. 88-115
- ME·Sermpene et Al·Job **Satisfaction in Relation to Organizational Cultur** journal of Industrial psychology2002·(2)28· p.23.