

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: 2020/2019

قائمة المحتويات

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

## قائمة المحتويات و الأشكال والجداول

52-50	المحاضرة رقم 08: القيادة الإدارية
50	أولاً: مفهوم القيادة الإدارية
52	ثانياً: خصائص القيادة الإدارية وتأثيرها على العاملين
56-53	المحاضرة رقم 09: إدارة الصراع التنظيمي
53	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
55	ثانياً: طرق ادارة الصراع في المنظمات
63-57	المحاضرة رقم 10: الاتصالات التنظيمية
57	أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته
58	ثانياً: أنواع الاتصال التنظيمي
61	ثالثاً: مبادئ وكفاءة الاتصالات التنظيمية والجوانب المحيطة به
69-64	المحاضرة رقم 11: إدارة التغيير التنظيمي
64	أولاً: مفهوم التغيير التنظيمي
67	ثانياً: مفهوم مقاومة التغيير
69	ثالثاً: مجالات إدارة التغيير
76-70	المحاضرة رقم 12: الرضا الوظيفي
70	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
71	ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي
83-77	المحاضرة رقم 13: سلوك المواطنة التنظيمية
77	أولاً: تعريف وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
79	ثانياً: آثار سلوك المواطنة
81	ثالثاً: محددات سلوك المواطنة التنظيمية
89-84	المحاضرة رقم 14: الالتزام التنظيمي
84	أولاً: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي
85	ثانياً: أهمية ومدخل الالتزام التنظيمي
87	ثالثاً: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي
97-90	المحاضرة رقم 15: الإبداع التنظيمي
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

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

قائمة الجداول

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

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 البشري باعتباره أصل هام من أصول المنظمات.

يتطلب الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة دراسة سلوكياتهم 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 والتنبؤ به وإحداث تغيير إيجابي فيه والتحكم فيه، بغرض 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 و الإنتاجية ورضاهم عن العمل)، بالإضافة إلى دراسة السلوك الجماعي (جماعات العمل، الاتصالات التنظيمية، القيادة الإدارية، إدارة التغيير التنظيمي،...).

فنجاح المنظمات أصبح يرتبط بمدى قدرتها على تسيير مواردها البشرية واستغلال قدرات أفرادها وتجميع 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.

## المحاضرة رقم 01: ماهية السلوك التنظيمي

ترتبط كفاءة وفعالية\* أي منظمة\* بكفاءة 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 وتكيفها 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، ويراها بعض الباحثين أنه حقل من علم الإدارة وبأنه محصلة لعلوم أخرى، قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرف مفهوم السلوك الانساني.

**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 اجل إشباع حاجاته ورغباته، ويتضمن السلوك الإنساني جوانب هي:

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

**2.1- الجانب المعرفي (العقلي):** السلوكيات التي يمارسها الفرد بناء على المعلومات و التعلم والخبرة والثقافة المكتسبة سابقاً، 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 تتنوع 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 النفقة.

فعالية الأداء: هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

\* ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمى الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنادي 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 بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم." <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 علماً مستقلاً بذاته وإنما حقل فرعي 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 فئة الإداريين الذين لديهم سلطة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين، والسلوك الوظيفي الذي يدرس سلوك الموظفين، وهذه المفاهيم متداخلة ومتشابكة، 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، 5002، ص 31.

<sup>4</sup> عبد الرزاق الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1)، مكتبة المجتمع العربي للنشر- والتوزيع، عمان، 2011، ص 5.

<sup>5</sup> محمود سلمان 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 Individuel:** 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)، نظرا لتأثيرها 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 جماعات عمل، و يهتم بمجالات مثل: (ديناميكية الجماعة، القيادة الاتصالات، الصراع التنظيمي،....)، ويستمد مفاهيمه من علم النفس الاجتماعي.

**3.4- الهيكل Structure أو المنظمة:** حيث يحدد الهيكل التنظيمي شكل العلاقات الرسمية والتنسيق 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 الحوافز الملائمة وكذلك اختيار نمط الاتصال، وأسلوب القيادة المناسب، ومحاولة تهيئة المناخ الوظيفي الجيد للعمل لتخفيف الضغوط، وترجع أصوله إلى علم الاجتماع والأنثروبولوجيا والسياسة... إلخ.

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

يهدف السلوك التنظيمي إلى تحليل السلوك الإنساني، وتكمن 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 مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

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

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



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

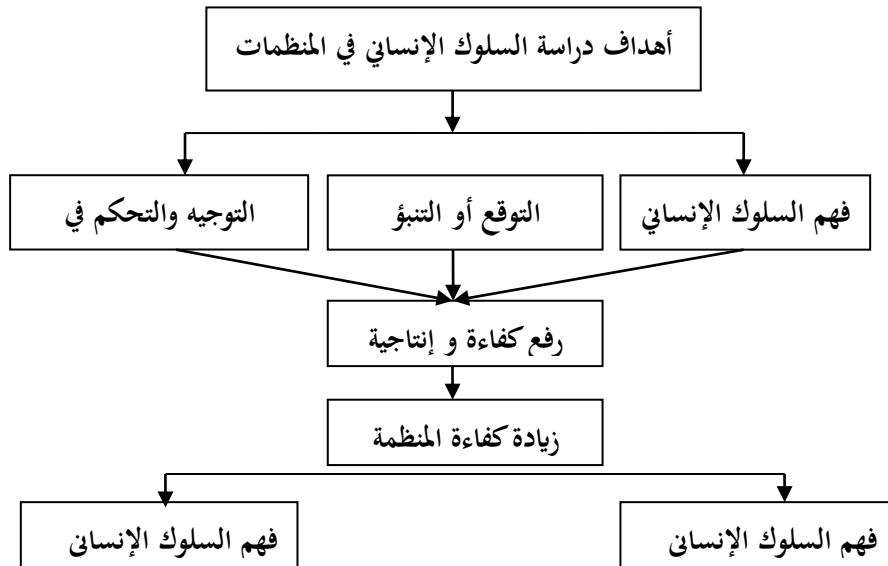
**1.2-التفسير:** أي تحليل أسباب حدوث ظاهرة ما في المنظمة مثلاً: ترك العاملين لوظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر، أو الملل الوظيفي، أو عدم رضاهم عن زملائهم، وعند ذلك يمكن للمديرين اتخاذ الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.

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

**3.2-التوجيه 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 فإن دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات ضروري باعتباره أسلوب علمي منهجي يساهم في تفسير المشكلة السلوكية واتخاذ القرارات الملائمة لحلها.

#### الشكل رقم(01): أهداف دراسة السلوك التنظيمي



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

2003، ص18.

### 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، وينتج 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 بالمفاهيم 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 الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر، الضوضاء، العلاقات الإنسانية، الأداء وعلاقات بيئة العمل بالمصنع.

**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 بمعالجة 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 أيضاً وهي: الشخصية، الإدراك، التعلم، الدافعية، القيم، الاتجاهات.

**2.3-علم الاجتماع:** يدرس علم الاجتماع المجتمع والعلاقات 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 الأنثروبولوجيا:** يسمى أيضاً 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 الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

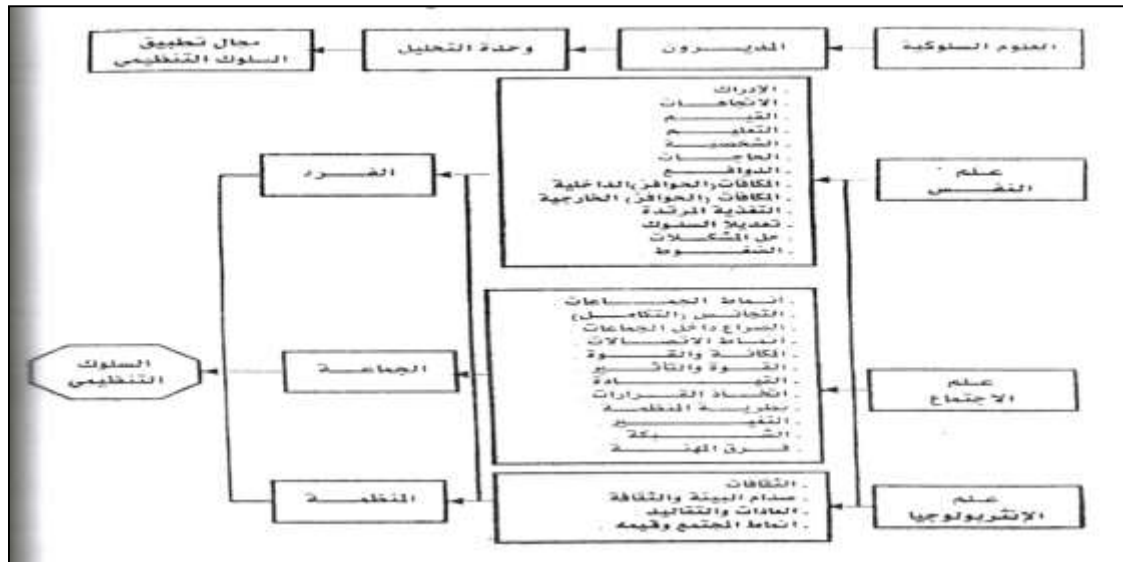
<sup>1</sup> عبد الحق علي ابراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، ص43.

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

ب- **الأنثروبولوجيا الحضارية:** وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة، ويشمل علم الأنثروبولوجيا الحضارية: دراسة الآثار والحضارات القديمة-دراسة البناء الاجتماعي والترابط 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 Conflicts والقوة Power و كيفية استخدامها لتحقيق مصالح شخصية أو حزبية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (02): علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا



المصدر: محمد ربيع زناقي، مرجع سبق ذكره، ص42.

### 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:

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

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

<sup>2</sup> محمد صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص37.

**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 ويتخذ 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.

**2.4- العوامل الاجتماعية للإنسان:** الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأ أسرة، 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.

ونلخص 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.

## المحاضرة رقم 02: الشخصية و السلوك التنظيمي

إن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ مسبقاً بتصرفاتهم وردود أفعالهم المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بينهم.

### أولاً: مفهوم الشخصية

تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي، حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز به من خصائص على سلوكه و على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة، وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد، فقد يتميز 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 يتميز هذا المفهوم بالتعقيد الشديد.

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

وتعرف بأنها: "مجموعة من الخصائص التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك"<sup>2</sup> فكل إنسان هو في وقت واحد شبيه بالأفراد الآخرين من جماعته الاجتماعية الثقافية ومختلف عنهم بفعل خصائصه الشخصية، كأساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة الخاصة به. من خلال ما سبق يمكن تعريف الشخصية بأنها تمثل مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض.

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

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

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

**3.2-العوامل الموقفية:** هي العوامل التي يكتسبها الفرد أثناء تعامله مع الأحداث أو المواقف المختلفة التي يتعرض 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 ص175.

<sup>2</sup> علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، بدون سنة نشر، ص167.

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

تعتبر بيئة العمل من أهم العوامل التي تؤثر على شخصية الفرد العامل، لذلك فإن دراسة شخصية الأفراد العاملين و معرفة كيفية التعامل معهم وتوفير بيئة العمل الملائمة لهم تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها المسطرة.

### ثانياً: تأثير الشخصية على السلوك التنظيمي

إن التفهم الواضح لشخصيات الأفراد العاملين في المنظمة تبعاً للفروق 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



Source: <http://www.tceg.caoa.gov.eg/user> موقع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

تاريخ الاطلاع: 2018/03/12

هناك بعض الخصائص الشخصية التي لها تأثير قوي على السلوك داخل المنظمات الأعمال 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 والتفاني 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>.

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

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



ينجحون في مجالات الوظائف الاجتماعية لأنهم مقبولين من أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون 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 بموجبها تقييم هذه الخصائص، فالأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في القيادة وإدارة الآخرين.

**4.1- الاستقرار والاعتمادية:** يتسم بعض الموظفين بإمكانية الاعتماد عليهم، وتكون أنماط تصرفاتهم مستقرة ويمكن توقع سلوكهم لأنه سلوك تقليدي، وبالتالي فإن هؤلاء الموظفين يميلون لأن يكونوا أعضاء مثاليين في تكوين جماعات عامة ومتماسكة، والالتزام بقيم وقواعد هذه الجماعات، أما الموظف الهوائي والمتقلب المزاج الدائم التغيير ينظر إليه كمصدر للمتاعب 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 وانطلاقة، ويكون لديه طموح، وليس لديه أية اهتمامات جانبية أخرى خارج نطاق العمل، أما الموظف الذي ليس لديه القدرة على المنافسة فنجدته هادئ ومستكين، وغير مستعجل، ولا يحب أن ينافس الآخرين، وهو يؤدي عمله بثقة، ودون استعجال، ويجب أن يؤدي الأشياء الواحدة تلو الأخرى ببطء وبالتدرج<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، ويثق بدرجة عالية في قدرته على اتخاذ القرار، أما الموظف الذي يتميز بعدم تحمل المخاطر، فإنه بطيء عند اتخاذ قرارات العمل، كما أنه لا يثق 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 أحيانا الحيل والعلاقات الشخصية وإثارة المشاعر والانفعالات للوصول إلى ما يصبو إليه<sup>4</sup>.

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 206.

<sup>2</sup> مدحت محمد الديب، 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، مرجع سبق ذكره، ص 205.

<sup>5</sup> محمد ربيع زناقي، مرجع سبق ذكره، ص 87- 89.

يجب عدم انتهاج الصمت في مواجهتهم، وتوجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض و الأعمال التي يكون مطلوباً 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 تنطرق 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 وتقييم.

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

يمكن التعامل مع هذا الموظف بالاجتماعات الفردية، و اكتشاف الجوانب الإيجابية فيه، و معرفة المهام التي يمكن أن ينجح ويبدع فيها مع متابعة وتشجيع وخاصة أمام الآخرين.

**3.2- الموظف المتعالي:** سلوكه نرجسي يمارس صاحبه الغرور والتعالي على زملاء العمل، قد يقابلك في الممرات ولا يرد التحية، وقد تحدث 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 سلوكه التعالي والغرور لديه.

**4.2- الموظف الموافق:** حين يوافق المرؤوس 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 يساعده بأفكار وحلول جديدة، الموظف الموافق هو موظف سلبي لا يخدم الرئيس ولا العمل ولا يساهم في تحقيق الإثراء الفكري.

**5.2- الموظف الذي يبحث عن الأضواء:** وقد يحقق هذا الهدف عن طريق ممارسة هواية التواجد 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، فإن 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 مهارة أم سلوك، ولهذا يجب أن يخضع لتقييم 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 لمصلحة العمل، تقدير المتميز ضرورة تفرضها مصلحة العمل وتحفيزه ضروري، وقد يعتقد الرئيس أن تقدير هذا الموظف يتمثل بتكليفه بمنصب قيادي، هذا تقدير لا ينجح 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 الإدارة ؟ وفي كلتا الحالتين الكسل لا يفيد الموظف ولا الجهة التي يعمل بها، وإذا كانت الإدارة هي السبب فقد تنتشر عدوى الكسل في بيئة العمل أما إذا كان الكسل خاصاً بموظف معين فهنا تعالج مشكلته على حدا لتحديد أسبابها وحلولها، وقد تكون الأسباب نفسية أو صحية أو لها علاقة بطبيعة 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 بالموظف ويقول له: أعلم أنك غير راض عن البرنامج ولديك بعض الملاحظات، أريد منك مراجعة البرنامج بدقة وتدوين ملاحظاتك ومقترحاتك قبل إرساله للاعتماد.

وأخيراً لا بد من القول إن بيئة العمل الطبيعية هي التي تتنوع فيها الشخصيات، التنوع ظاهرة طبيعية وصحية المهم هو كيفية التعامل مع هذا التنوع من الناحية المهنية والسلوكية 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 احد العمال بعدالة المدير سيدفعه للعمل يجد ويغير من

اتجاهه الكسول،... كما أن الخلل في سلوكيات الأفراد يرتبط بالقيم التي يتمسك بها والتي قد تعكس طموحات شخصية لا تتسجم 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 و المشرفين، ظروف العمل الأساليب القيادية المطبقة أنظمة الأجور والحوافز المتبعة، وغيرها من للعاملين.

**1-تعريف الاتجاهات:** تعتبر الاتجاهات أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكيل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين داخل حيز المنظمات، وتعرف الاتجاهات عموماً بأنها نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة.

يعرف (Chein) الاتجاهات بأنها: " 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.

مما سبق يمكن تعريف الاتجاهات بأنها تنظيم متكامل من المفاهيم والميول السلوكية، فهي الموقف الذي يتخذه فرد تجاه أشخاص أو قضايا أو أشياء معينة، ويعبر عنه من خلال سلوكيات معينة كالأقوال والأفعال مثلاً. لا تتسم الاتجاهات بالثبات فهي قابلة للتحويل والتعديل مجارة مع أي تغيير قد يحدث في البيئة، فالمنظمات يمكنها تعزيز الاتجاهات الإيجابية لموظفيها، وإقناعهم 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، مستواه الثقافي والتعليمي، مستواه إدراكه، قدراته على التحليل والاستنباط، مدى استقلاليته،.... الخ.

<sup>1</sup> يوسف عنصر، ناجي لبيتم، أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع - جويلية 2014، ص 138.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 88-89.

**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 المواقف والأحداث والأشخاص المساهمين إيجابا في سبيل إشباع رغبته، بينما يتخذ موقف مضاد من الأشياء التي أعاققت تحقيق هذا الهدف، هذا الاتجاه السلبي قد يدفع الفرد إلى أنماط سلوكية متعددة تأخذ أشكالا عدوانية ، إعادة المحاولة، أو الانسحاب.

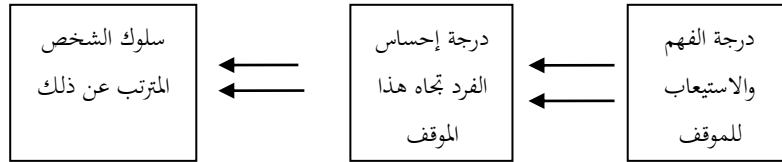
**3-مكونات الاتجاه:** يتألف مفهوم الاتجاه لدى الأفراد من ثلاثة عناصر هي:

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

-شعور الفرد الايجابي أو السلبي نحو الموضوع.

-سلوك الفرد المترتب على استعداداته 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 مثلا زيادة الدافعية للإنجاز وتحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز والدوافع، 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 وتنميتها بالفضيل والارتياح لهذا التطوير والتغيير و إلا كان فاشلاً.

-تقدم المنظمة للعاملين معلومات تثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية والميول السلوكية حتى تتولد فيهم اتجاهات ايجابية محققة لأهدافها حيث تقوم بـ :

**1.4-استشارة عنصر العقيدة:** للتأثير على سلوكهم التنظيمي حيث تتعامل مع جوانب يقدها 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، مثال : 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 مواضيع مختلفة منها:

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

**2.5-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 والتأويلات غير المقصودة.

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

**3.5-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 ثلاث أبعاد لدلالات المعاني: أبعاد قوة(قوي/ضعيف) (كبير/صغير)،...الخ-أبعاد تقييمية(ناجح/فاشل)، (سار/غير سار)،...الخ، أبعاد نشاط(سريع/بطيء) (نشط/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، تكلمة الجمل،...الخ.

ثانياً:القيم



تعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد واتجاهاتهم وعلاقاتهم، 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 للمفهوم إلا أن هناك اتفاقاً بينهم من ناحية المضمون.

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 *Posner و Munson 1979*<sup>1</sup> أن القيم تعني تصديق الفرد بما هو صحيح 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، تخطيط 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 رسوخاً وأقل احتمالاً للتغير 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، والتعاطف، والاحترام، والاستماع، واحترام الكبير.

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

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

**5.2-القيم الشخصية:** القيم التي تعبر 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 بالميل للفن والإبداع والتناسق.

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

**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 يتقنه"، وكذلك حث 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"، فحثنا الرسول الكريم على إعطاء أجر العامل دون تأخير وهذه تعتبر قيمة عظيمة للأفراد.

**2.3-التنشئة 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 الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والجيران وزملاء اللعب، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصا لهم 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 فالسجين الذي لم يذوق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه .

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

**4- مفهوم القيم التنظيمية:** القيم هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية 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 السيئ وما هو الجيد.

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

<sup>1</sup> الخزاعلة عبد الله عقلة مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد، الأردن، دون طبعة، دون سنة نشر ص 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 و الاتجاهات التي توجه سلوك المديرين نحو غايات أو وسائل يتشاركونها هؤلاء المديرون لإيمانهم بصحتها و تحدد النهج الذي ينتهجونه في انجازهم لأعمالهم و إدارتهم لمنظمتهم و اتخاذهم لقراراتهم"<sup>2</sup>

وهناك الكثير من التصنيفات للقيم التي يتبناها 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 نذكر منها:<sup>3</sup>

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

- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكلي التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها."<sup>4</sup>

- تعتبر القيم التنظيمية عاملاً إنسانياً يحاكي في الفرد وعيه وينمي فيه قدراته الفكرية ويجعله فرداً مسؤولاً عن قراراته في التنظيم ومطيعاً للإجراءات الرسمية فيه.<sup>5</sup>

- يجب أن تكون القيم متسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.

- يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود ومربكة.

- يجب أن تكون القيم عملية فالقيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب أن لا تلزم الإدارة نفسها بقيم مستحيلة.

1 محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 112 .

2 وائل محمد صبحي ادريسي و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، ط1، جزء2، دار وائل، عمان، 2009، ص 68 .

3 عبد الله عقله، مجلي الخزاعلة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

4 الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2004، ص 25 .

5 محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 178.

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

- يجب أن تكون جذابة وتدعو للفخر ليرتقي 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 وتحسنت سلوكياتهم 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 للقدوة 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 والصداقة لها الأولوية على اعتبارات المصلحة العامة.

-ضعف الرقابة.

- ضعف الروادع القانونية.

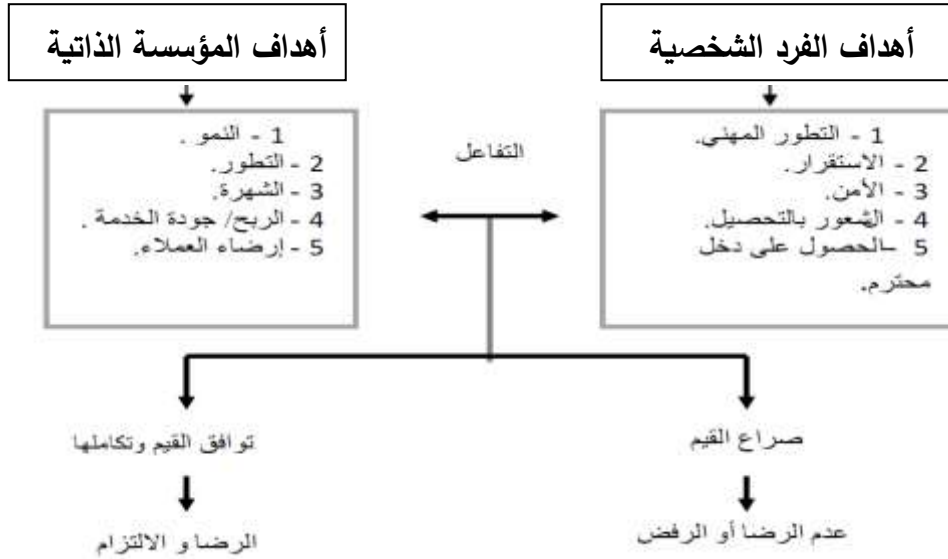
**5-القيم الشخصية والقيم التنظيمية:** يجب التفريق بين القيم الشخصية للعامل أي التي ترتبط به والقيم التنظيمية أي قيم العمل، و هي التي ترتبط بالمنظمة، ومن الضروري خلق التوازن بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية.

القيم الشخصية هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم، فهي المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً 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 تعبر عن فلسفتها وتمثل البنود العريضة لتوجيه 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 يتبناها 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 التوثيقي لندوة الإدارة بالقيم، معهد الإدارة العامة، سلطنة عمان، 2004، ص33.

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 تتوافق مع قيم واتجاهات العاملين والمجتمع.

#### المحاضرة رقم (04): الدوافع والخوافز

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

#### أولاً: 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، فالدافعية 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، ويثيرها 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، فمثلا الطالب يعمل في بحثه طوال الليل والهدف من ذلك أن يكون بحثه مميزا، إذا فالتميز كان دافعا له للعمل.

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

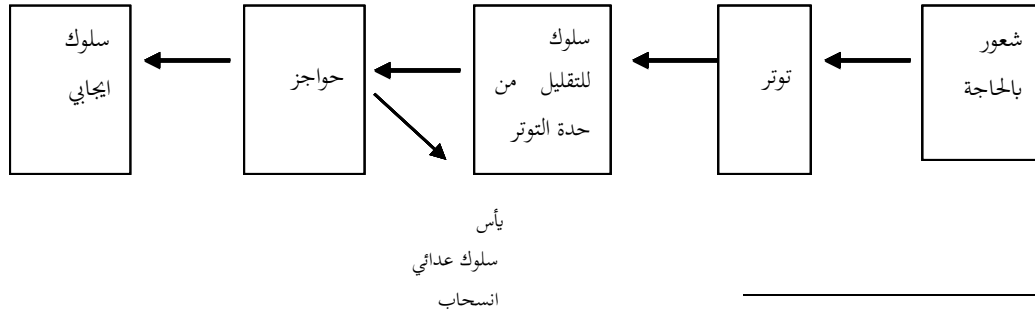
ويعرف ميلفين الدافعية بأنها: "مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان".<sup>4</sup>

يمكننا القول بأن السلوك أو الأداء هو محصلة لكل من الدافعية والقدرة وظروف العمل أي أن :

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

والغاية الأساسية من دراسة الدوافع هي معرفة مسببات السلوك من أجل تفسيره ومحاولة ضبطه على اعتبار أن الإنسان لديه حاجات داخلية عديدة تؤثر في تصرفاته المرئية.

### الشكل رقم (06): دوافع السلوك



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

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

<sup>3</sup> نائر 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 الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودي 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، وهذه الحالة تخلق لديه دافعاً معيناً موجهاً للحصول على ما يحقق 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 لخلق الدافعية الحوافز بأنواعها المختلفة حيث تلجأ الإدارة إليها من أجل تحسين مستوى الأداء والقضاء على روح التسيب وعدم الاكتراث لدى بعض العاملين، ومن أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في هذا الشأن مايلي :

**1.2- الأجر النقدي:** ولكن يشترط في هذا الأسلوب أن يحقق شرطين هما ، أن يرتبط الأجر بصورة مباشرة مع مستوى الأداء ، وأن يحقق الأجر شعوراً 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 اللازمة لتحقيق الأهداف.

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

**د- الأمن والاستقرار في العمل:** فالشعور بالأمان يعتبر حافز 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، وتتمثل فائدة معرفة دوافع الأفراد في أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي في المنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر 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 المتوافقة مع أهداف المنظمة.

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

**ثانياً: الحوافز**

لا يوجد سلوك دون دافع يكمن و راءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجبها الأفراد ويتمنونها، تلك التي يطلق عليها الحوافز.

### 1-تعريف الحوافز: تمل الحوافز عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الأفراد.

تعرف الحوافز بأنها: "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"<sup>1</sup>

يهدف تحفيز الأفراد إلى رفع كفاءتهم وزيادة ولائهم للمنظمة والتأثير في سلوكهم وتوجيه هذا السلوك بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الاقتصادية المثلى 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 والحوافز في أن الدوافع داخلية ويطلق عليها الحاجات أو الرغبات أو الغرائز أما الحوافز فهي عوامل خارجية، أي المثير الخارجي الذي يحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين، والصلة بين الدافع والحوافز صلة وثيقة كالتى تربط المثير والاستجابة.

### 2-أنواع الحوافز: هناك عدة تقسيمات للحوافز، حسب طبيعتها، ونوعها، و عدد الأفراد المستفيدين منها.

#### 1.2-تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: حيث تقسم من حيث طبيعتها إلى:

أ-الحوافز المادية : مثل زيادة الرواتب والمكافآت.

ب-الحوافز المعنوية : مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق.

#### 2.2- تقسيم الحوافز حسب طبيعة المستفيدين: حيث تقسم حسب الأفراد المستفيدين منها إلى:

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

ب-الحوافز الجماعية : تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

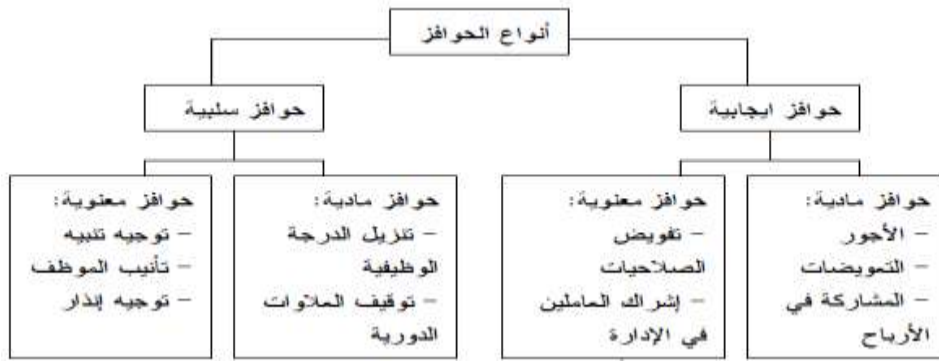
#### 3.2- تقسيم الحوافز حسب نوعها: حيث تقسم حسب نوعها إلى:

أ-الحوافز الايجابية: مثل تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين يعتبر حافز مادي إيجابي.

ب-الحوافز السلبية: مثل الخصم من الراتب يعتبر حافز مادي سلبي، الإنذار هو حافز معنوي سلبي.

الشكل رقم(07): أنواع وتقسيمات الحوافز

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



المصدر: زويلف مهدي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: منظور كمي، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1994، ص94.

3- شروط فعالية الحوافز في المنظمات: إن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى الرضا الوظيفي وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماسة والإحساس بأهمية العمل، فتتخفف روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهذا بالطبع ينعكس على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي. ولكي تكون الحوافز المادية للعاملين فعالة وتحقق أهداف المنظمة يجب أن تضم الركائز التالية:

- أن يكون الحافز عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

- أن يكون مناسباً لما بذله العامل من جهود في العمل.

- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.

- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.

- يتوافق مع طبيعة العمل ودرجة صعوبته وتعقيداته.

ثالثاً: نظريات الدوافع والحوافز: صيغت مجموعة من النظريات للدوافع والحوافز. وفيما يلي تعريف بأهم هذه النظريات

1- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) *(traditional theory)*: صاحب هذه النظرية هو "فريدريك 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 الأجور.

2- نظرية تغيير السلوك *(Behavior Modification)*: يسمى أصحاب هذا الفكر من علماء النفس بالسلوكيين، وتستند 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 يترتب عليه نتائج غير سارة، فإن الفرد سيتوقف عنه.

3- نظرية ذات العاملين *(Two factors Theory)*: لفريدريك هيرزبرغ تركز هذه النظرية على دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، حيث قام بدراسة استطلاعية لفهم شعور العاملين المتعلق بالأعمال التي يؤديونها وقد توصل من تلك الدراسة إلى تصنيف فئتين 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، نمط الإشراف السائد فيها العلاقات مع الرؤساء، ظروف العمل وطبيعته، الراتب أو الأجر، المركز الاجتماعي، الأمن الوظيفي.

**4-نظرية الحاجات الإنسانية Human Needs Theory** أشهر النظريات عن دوافع الإنسان قدمها إبراهيم ماسلو في عام 1943، وتقوم نظرية ماسلو على عدد من الافتراضات هي: الحاجات الأساسية (فسيولوجية) (المأكل ، المشرب المسكن، الملابس)، الحاجات الأمنية أو الحاجة للأمن (الحماية ضد الأخطار ، الأمن 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 هلم ماسلو أن الإنسان مدفوع لإشباع سلسلة من خمس حاجات تبدأ بإشباع الحاجات الأساسية ثم تنتقل إلى الحاجات الأعلى أو الأرقى.

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

**6-نظرية 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 إنجازاته سابقاً، والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح، يسمى "بفرق 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 دوراً هاماً وحيوياً 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.

المحاضرة رقم (05): الإدراك والتعلم

## أولاً: مفهوم الإدراك

يختلف فهم وإدراك الأفراد العاملين في المنظمات للظروف والواقع الذي يتعاملون معه فتتأثر سلوكياتهم حسب ادراكاتهم للظروف المحيطة بهم وما تحتويه من مثيرات، كما تختلف القدرة على التعلم من عامل لآخر 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 *Kinicki et Krentiner* الإدراك 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 وعينا بما يحيط بنا وبدواتنا، 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 منا يرى الواقع كما هو، ولكن ما نفعله هو تفسير لما نراه والذي نطلق عليه الواقع.<sup>3</sup>

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا 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 إعطائها معنى خاص والتصرف وفق هذا المعنى.

<sup>1</sup> محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> محمد فتحي عكاشة، علم النفس العام، دار الجمهورية، الاسكندرية، مصر، 2000، ص 286.

<sup>3</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية - مصر، 1995، ص 69.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر، 2005، ص 33

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

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

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

**3.2- 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 تتمثل في الانتقال من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها، وفي ضوء شخصيته، وقيمه، وخبراته وهنا تلعب اللغة دوراً مهماً في فهم هذه المدركات، وتعد هذه المرحلة أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.

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

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

- يشعر الإنسان بالمشاعر الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس الإنسانية.

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

- يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات والمعاني المختزنة 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 تنبع 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 زناقي، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

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

<sup>3</sup> نذير زربي وآخرون، إدارة البيئة الحضرية 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 وتفاعله معه، هل هو في حالة من الرضا و السرور، أم في حالة من الضيق والاكتئاب، هل هو في حالة عقلية أو جسمية تسمح له بإدراك هذا المثير، أم أن قدراته العقلية أو الجسمية تكاد تكون عاجزة عن إتمام عملية الإدراك لسبب أو لآخر، 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 يتناثر بما إذا كان هذا الفرد في حالة توقع لتعرضه لهذا المثير بكيفية معينة، أم أن هذا المثير قد واجهه بشكل مفاجئ لم يكن ينتظره، فكلما كان الفرد مهيبا لاستقبال مثير معين كلما كان تهيؤه هذا في صالح عملية الإدراك ذاتها، حيث تتم العمليات الذهنية الداخلية في عملية الإدراك نتيجة الارتباطات العصبية المكونة لحالة التهيؤ تلك.

**ج-خبرة سابقة حول المثير المدرك من جانب الفرد:** أي ان ما لدى الفرد من معلومات وصور عقلية مختلفة ومحتزنة لديه عما 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 بالمثير المدرك نفسه، والتي تحيط بالفرد وتسهم في تحديد ردود فعله(سلوكه) وهي:

**أ-شدة المثير:** إن إدراكنا للصوت المرتفع يكون أسرع من إدراكنا للصوت المنخفض لو تساوت الظروف الأخرى، كما أن إدراكنا 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(مما يؤدي إلى فهم الرسالة التي يعبر عنها الإعلان) مما لو كان الإعلان لمرة واحدة أو لمرات غير منتظمة.

**ج-درجة الاختلاف بين المثير وعدد من المثيرات المحيطة به:** إن الفرد يسهل إدراكه لبناية من عشر طوابق بين مجموعة من المنازل لا يتعدى ارتفاعها ثلاث طوابق، كما انه يسهل علينا أن نميز الشخص طويل 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.

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

**4- الإدراك والسلوك التنظيمي:** يختلف الأفراد العاملين في فهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم والمثيرات التي تتضمنها، فتختلف سلوكياتهم الضمنية المستترة أو الظاهرة حسب تأثرهم بإدراكاتهم وفهمهم للظروف والواقع

والمثيرات الحيطية بهم في المنظمة، حيث أن هذه المثيرات التي يتلقاها الأفراد في المنظمات من خلال حواسهم والتي تتم من خلال عمليات إدراكية، تنتهي بتكوين تفسيرات ومعاني معينة تختلف من عامل لآخر، فتتكون انطباعات ذهنية لدى الأفراد عن كل ما يحيط بهم في المنظمة من مناخ تنظيمي، وفي ضوء هذه الانطباعات و الإدراكات تتحدد اتجاهات الأفراد و تأثر على سلوكهم التنظيمي، وبالتالي فمن المهم أن يتم التعرف على هذه العوامل والعمليات والمثيرات المختلفة التي تكون انطباعات وإدراكات الأفراد العاملين في المنظمة، لفهم ومعرفة الاختلافات في إدراكات الأفراد، وردود أفعالهم المختلفة بالرغم من عملهم في نفس المنظمة.

### ثانيا: مفهوم التعلم التنظيمي

يحتل مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني يعتبر التعلم أحد المقاييس والمعايير السيكلوجية التي تؤخذ كأساس لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف 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 مزيدا من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها 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 والمعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية.<sup>4</sup>

كما عرفه فايول بأنه العملية المؤدية و إلى تحسين العمل من خلال المعرفة الفضلى والفهم الأحسن ، وهو بذلك يوصي بتوظيف المعرفة والاهتمام بالتعلم. أما هيربرت سايمون فيعطي معنى أكثر شمولاً حيث عرف التعلم الوظيفي بأنه التبصر وتعريف المشكلات التنظيمية بنجاح من قبل الأفراد وتنعكس أيضا على العناصر الهيكلية والمخرجات التنظيمية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص55.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص144.

<sup>3</sup> Argyris Chris, Double 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> دة عبد الباري، المنظمة الساعية للتعلم المستمر، المفهوم والدلالات للمؤسسات الأكاديمية والتربوية 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 علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الخارجية أو الداخلية، وتعبئة العاملين، ليكونوا أكثر حماساً ودافعية.

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

- يسهل التعلم للفرد كلما كان راغبا في ذلك.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي الثقافية أكثر من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفة مثلا.
- يرتبط تعلم الفرد للشيء الجديد على ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة الفرد نفسه، بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلبا أو إيجابا.
- كلما توافرت المعلومات عن أداء الفرد ساعدت في كفاءة التعليم.
- الاهتمام بتدريب الموظفين هو ضمن مسؤوليات أي مدير.
- يتطلب التعليم ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليته بمعنى أن تتاح للفرد المتدرب إمكانية تطبيقه لما تدرب عليه.
- تتفاوت 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 المنبهات التي تسببت في حدوث استجابة معينة، دون سواها علما أن هذه الاستجابة قد لا تكون تحت السيطرة الارادية لذلك الفرد.

وترجع أصول هذه النظرية الى العالم النفسي الروسي *Ivan Pavlov* أثناء عمله مديرا للمعمل الفسيولوجي في معهد الطب التجريبي عام 1890 كمتخصص في دراسة وظيفة الغدد اللعابية في الهضم، عندما حاول دراسة كمية اللعاب الذي تفرزه الغدد اللعابية والعصارات الهضمية التي تفرزها المعدة عند تقديم الطعام للكلاب، اذ لاحظ أن هذه الحيوانات تبدا بافراز اللعاب عندما تقدم لها قطعة من اللحم، فالطعام هو منبه طبيعي وسيلان اللعاب هو استجابة طبيعية للمنبه الطبيعي، لقد لاحظ أثناء تكرار هذه التجربة ان الكلب يفرز اللعاب قبل أن

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص50.

<sup>2</sup> جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص20.

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 يسيل بمجرد إضاءة المصباح دون سماع صوت الجرس (الاشتراط عالي الدرجة)، عندها استنتج أن المنبه الشرطي الأول (الجرس) أصبح منبها طبيعيا وليس شرطيا، وأصبح الضوء (مثير محايد) منبها 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 محايدا وأصبح الآن مؤديا إلى الاستجابة نفسها.

**2.3- نظرية الارتباط الواسيلي (الإجرائي):** وفق هذه النظرية فإن الإنسان يتجه 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- نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد:** أي أن الإنسان يلاحظ سلوك الآخرين ويتعلم السلوك الأفضل، عن طريق الملاحظة والتقليد، حيث أن هذا التعلم يحدث تغييرا في سلوك الإنسان وبما يتناسب مع طبيعته وقيمه وثقافته، وعملية التعلم هنا تبدأ بالملاحظة، ثم التحليل، ثم التفكير، ثم إيجاد الحل حيث يعتمد هذا التفكير على تنظيم المشكلة، تحليلها، تفسيرها.

**4.3- نظرية 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.

## المحاضرة رقم (06): إدارة ضغوط العمل

يواجه الإنسان ضغوطاً مختلفة في حياته سواء كانت ضغوط وظيفية أو ضغوط عائلية أو اجتماعية أو اقتصادية أو ضغوط أخرى ناتجة 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

تجعل ضغوطات العمل الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر\* 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 ممرضين 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 لضغوط 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 ناتجة عن مؤثرات خارجية.

تعرف الضغوط بأنها حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور بالإرهاق النفسي والبدني الذي قد يصل إلى الإحترق\*، كما تتسم بالشعور 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 يبدئها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة 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 لضغوط العمل.<sup>3</sup>

\* هناك بعض المصطلحات ترتبط بمفهوم الضغوط منها: القلق هو نتيجة نفسية لتعرض الفرد للضغوط وهو حالة نفسية تعبر عن عدم شعور الفرد بالراحة أو السعادة اتجاه المستقبل، الإحباط هو نتيجة للضغوط وهو شعور داخلي يحس به الفرد نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه، الإجهاد هو نتيجة فسيولوجية للضغوط وهو عدم قدرة الفرد على تحمل ومواجهة الضغوط.

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

\* الاحترق الذاتي أو النفسي: شعور الفرد بالتعب والإحناك وعدم وجود دافع و يشعر بأن ما يقدمه غير مرغوب به وغير مهم، من أمراض العصر التي باتت تفرق الكثيرين بسبب كثرة الضغوط في عصر السرعة، وهذا ما يؤدي إلى عواقب وخيمة.

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

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

مما سبق يمكننا أن نستنتج أن ضغوط العمل هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد و التي 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 لضغوط العمل الذي يواجهها الفرد في عمله والتي تتفاوت من فرد لآخر فبعضها 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 لاجي أن الضغوط تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد وهي تكون نتيجة العوامل في البيئة الخارجية (المنظمة والشخص) عناصر رئيسية للضغوط في العمل تتمثل في:

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

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

**3.2-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 بالمثيرات الأولية ثم ينتج عن ذلك الشعور ردود فعل فيزيولوجية ونفسية وسلوكية حاصلا بذلك تفاعلا بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.<sup>2</sup>

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

**أ-عنصر الادراك:** يتمثل الادراك في استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها الى سلوك محدد، فمن خلال عملية الادراك يستطيع الفرد ان يحدد وضعيته اتجاه ضغوط العمل.

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

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

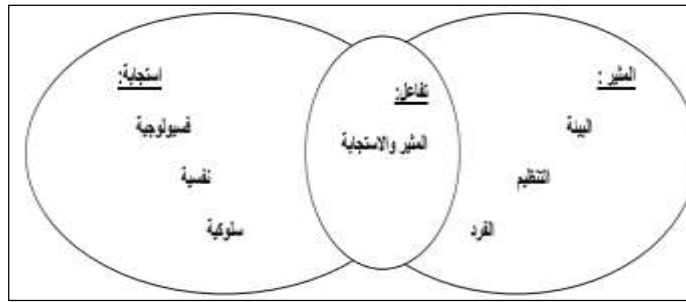
<sup>1</sup>معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، الأردن، ص112.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص112.

<sup>3</sup> شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دارسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء- سونلغاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص، إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010، ص79.

<sup>4</sup>فاروق عبده فله، محمود عبد المجيد السيد، مرجع سبق ذكره، ص306.

## الشكل رقم (08) عناصر ضغوط العمل



المصدر: اندرودي سيزلاقي، ماك جي، الاس، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، دون سنة نشر، ص180.

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

1-أنواع ضغوط العمل: هناك أنواع متعددة لضغوط 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 وحسم، كما أن لها آثار نفسية وإيجابية تتمثل فيما تولد لديه من شعور بالسعادة والسرور وينعكس 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 تنعكس 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 لضغوط العمل

الضغوط السلبية	الضغوط الايجابية
1- تسبب اختفاضا في الروح	1- تمنح دفعا للفرد.
2- تولد ارتباكاً.	2- تساعد على التفكير.
3- تدعو للتفكير في الجهد المبذول.	3- تحافظ على التركيز على النتائج.
4- تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه.	4- تجعل الفرد ينظر الى العمل بتحد.
5- تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن ان يقاطعه ويغش عليه.	5- النوم جيداً.
6- الشعور بالارق.	6- القدرة على التعبير على الانفعالات.
7- ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها.	7- تمنح الاحساس بالمتعة.
8- الاحساس بالقلق.	8- تحافظ على التركيز على العمل.
9- تؤدي الى الشعور بالفشل.	9- تمنح الشعور بالانجاز.
10- تسبب للفرد الضعف.	10- تمد الفرد بالقوة والثقة.
11- التشاؤم من المستقبل.	11- التفاؤل بالمستقبل.
12- عدم القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.	12- القدرة على الرجوع الى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة.

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية الرياض، 1998 ص 30.

<sup>1</sup> علي بن حمد بن سلمان النوشان، ضغوط 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، ص14.



يتبن من الجدول السابق أنه ليست الضغوط كلها سلبية، وإنما لها إيجابيات كثيرة، رغم أنه عند النظر للضغوط يتبادر للذهن فقط الجوانب السلبية للضغوط، وبما أن الضغوط حالة طبيعية في الحياة ولا يمكن تجنبها لذلك من الأفضل الاستفادة من الجوانب الإيجابية 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، ومسيطر على كافة العوامل في المنظمة التي يعمل بها.

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

## 3.1- حسب معيار المصدر: تصنف إلى:

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

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

ج- **الضغوط الناتجة عن النظام الشخصي للفرد:** وترجع إلى الخصائص الشخصية للفرد وهي تختلف من شخص لآخر، حسب طباعه ونمط شخصيته، مثلا: شخص سريع الغضب يكون أكثر عرضة للضغوط من الشخص الهادئ.<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- **الضغوط البسيطة:** وتستمر من ثوان معدودة إلى ساعات طويلة، وتكون ناجمة عن مضايقات صادرة عن أشخاص تافهين أو أحداث قليلة الأهمية في الحياة.

ب- **الضغوط المتوسطة:** وتمتد 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، ضغوط 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، ص14.

<sup>2</sup> مبارك بن فالح مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص21.

<sup>3</sup> قاسم علوان ونجوى أحمد، إدارة الوقت مفاهيم عمليات تطبيقات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص131.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص138.

**ج-الضغوط المضاعفة:** 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 أثرها 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 ينتج 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.
  - عبء العمل الزائد كثيرا أو القليل جدا.
  - فقدان سيطرة الفرد على عمله من حيث وتيرة العمل وتدفق العمل واتخاذ القرارات.
  - غموض مناخ عمل غير آمن.
- 2-ظروف العمل المادية:** وتتمثل الظروف التي تسبب الإرهاق والتوتر والشعور بالقلق بعدة نواحي:
- بيئة العمل المادية وطريقة تصميم مكان العمل.
  - مستوى الإضاءة.
  - درجة الحرارة والرطوبة.
  - وتتمثل 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 والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 15-16.

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

-افتقار الفرد إلى دعم الجماعة ومؤازرتها.

-التنازع والصراع بين الأفراد والجماعة.

#### 4-الضغوط التي تسببها المنظمة: حيث تسبب المنظمة ضغوطا كثيرا لأعداد كبيرة من العاملين فمنها ما يتعلق

بالمهيكل التنظيمي، وبعضها بثقافة المنظمة، والبعض الآخر له علاقة بعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات.

وقد صنفت المسببات المنظمة للضغوط على النحو التالي:

#### 1.4-عوامل تتعلق بسياسات المنظمة: وتتضمن:

-تقييم أداء العاملين بصورة ارتباطية وغير منصفة.

-عدم المساواة بين العاملين في الرواتب والحوافز.

-إجراءات غير واضحة.

-تنقلات متكررة بين العاملين لمواقع مختلفة.

#### 2.4-المهيكل التنظيمي ويتضمن العوامل والجوانب التالية:

-المركزية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

-درج عالية من التخصص الوظيفي.

#### 3.4-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 وميولهم ومدى قابليتهم للضغوط وتكيفهم 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، وتتميز بعدم الصبر ودائمة الحركة.

**ب- نمط شخصية ب:** تتميز بالهدوء والصبر والثبات والتوازن المزاج وهذه اقل عرضة للضغط.

ولقد حاول لوثانس 1985 أن يفرق بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من خلال وصف لسلوكيات كل منهما كما هو موضح في الجدول التالي:

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

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

المصدر: عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، مرجع سبق ذكره، ص 106.

#### رابعا: مراحل و آثار ضغوط العمل

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

**1- مراحل ضغوط العمل:**<sup>1</sup> إن ضغوط العمل لا تكون بين ليلة وضحاها، وإنما هناك مراحل لا بد من أن يمر بها الفرد حتى يظهر اثر تلك الضغوط عليه، وقد اختلفت الدراسات والأبحاث في تقسيمها 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

<sup>1</sup> محمد حسن خميس أبو رحمة، ضغوط 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 أم لا، وأهم 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 أصيب بالضغوط.

**3.1- مرحلة المقاومة ومحاولة التكيف:** في هذه المرحلة يحاول الفرد علاج الآثار التي حدثت مقاومة أي تطورات إضافية، ومحاولة 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 والإرهاك:** يصل الفرد لهذه المرحلة بعد تعرضه للضغوط 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 بغض الدراسات أن الضغوط المهنية ليست سلبية بالمنطق، وإنما يوجد للضغوط 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 عبده فلي، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 309.

-تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسات والمنظمات المختلفة، حيث تتطلب تلك الضغوط وجود الاتصال والتعاون المشترك والمستمر بين القائم بالعمل وبقية الزملاء من اجل المساعدة في مواجهة الضغوط، أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر 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 القرد ومحاولة تجنبها من خلال إكسابه المهارات التي تكسبه القدرة على مواجهة ضغوط العمل.

-تنمية الاتصال بين العاملين بالمؤسسة أو المنظمة سواء كان هذا الاتصال رسميا أو غير رسمي، حيث تتطلب ضغوط العمل قنوات اتصال واستخدامها بشكل فعال، من اجل 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 أصلا بالضغوط التي يتعرض لها خلال حياته. وتتمثل أهم الأمراض التي تتركها الضغوط المهنية في أمراض القلب السكر، ضغط الدم، وغيرها من الأمراض العضوية الأخرى التي يطلق عليها أمراض التكيف، لأنها لا تنشأ عن طريق العدوى، وقد اثبت العديد من الدراسات السلوكية والتنظيمية، أن وزيادة عبء العمل وغموض الدور يؤديان إلى زيادة ضربات القلب وارتفاع نسبة الكوليسترول.

**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 للضغوط فإنهم يعانون من أمراض نفسية عديدة أهمها الاحتراق النفسي الذي هو عبارة عن التعرض لفترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاث عناصر أساسية:

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

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

<sup>1</sup>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، ص21.

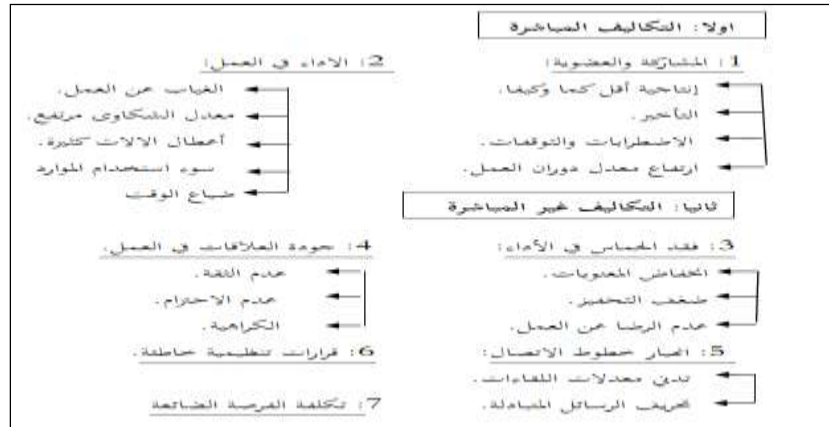
**ب3-انخفاض مستوى الانجاز:** حيث يكون تقييم الفرد لانجازة في العمل تقييما سلبيا. وينظر على انه لم يفعل شيئا ذا قيمة في الماضي نما انه لا يأمل أن ينجز شيئا له في المستقبل أيضا، الشكل التالي يوضح عناصر الاحتراق النفسي.

**ج-الآثار الاجتماعية:** تؤدي ضغوط العمل الحادة إلى كثير من الآثار الاجتماعية السلبية، منها الشعور بالاغتراب مجال عن العمل الذي ينتمي 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.

**د-الآثار التنظيمية:** تؤكد الدراسات أن الآثار الناشئة عن الضغوط المهنية لا تقتصر على الفرد وحده إما تنعكس أيضا على المنظمة التي ينتمي إليها، وطالما كان العنصر الإنساني وهو أهم وأعلى 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 عفيقان سعد الدوسري، ضغوط 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 ص35.

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 والتخريب



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 دافعا لإجادة العمل والمنافسة والتفوق، أو فرصة جيدة للتحسين والابتكار، لذلك هناك قدرا مقبولا أو صحيا للضغط ينتج عنه آثارا ايجابية فإن قلت الضغوط أو زادت عن هذا المستوى أصبحت ضارة وخطيرة، لذلك يجب إدارة ضغوط العمل لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

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

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

**1-على مستوى المنظمة:** يقع الإدارة في المنظمات في نطاق مسؤولياتها دور كبير لتحفيز العاملين على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث أن الحد من المشكلات وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقيا يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم وفهمهم لأبعاد هذه المشكلة، وعدم الاعتماد فقط على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف 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 ايجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بان زملائه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، يشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل المشكلات، ويشركونه في أنشطتهم، مما يبدد شعور الفرد بالعزلة والاغتراب.

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

**5.1-برامج مساعدة العاملين:** وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية مساعدة الأفراد وإقناعهم 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 ص195.

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

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

**ب- الإرشاد غير الموجه:** وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدرا من كبريا من المشاركة، وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقدير الحلول المناسبة إذ التركيز في هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كمنصيح 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 احد 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 والموظف، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول إلى حل المشكلة، وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظف، 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 عدة منها:

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

**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 مسترخيا وهادئا يؤدي إلى تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية وتوفر الفرصة كي يوقف أنشطته اليومية، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى الراحة العقلية هي شيء يترتب على راحة الجسم.

إن وضوح قيم المؤسسة المنعكسة على فلسفتها وبنائها وتصميمها ستعكس بالضرورة على العاملين داخل هذه المؤسسة، فان توافقت قيم المؤسسة مع قيم الفرد فيها سيظهر بالراحة فيها وان حدث العكس سيظهر على الفرد أثارا عدة للضغوط والتي تنعكس بالتالي على أدائه وشعوره بعدم التكيف.

والمدیر 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 أعمالا كثيرا خلال فترة محدودة لكنه سرعان ما يعاني من الضغط والتوتر بسبب استنزاف طاقاته وقدرته على التكيف.

## المحاضرة 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 و الجماعي و التنظيمي.

### 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-تباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف و الأعضاء".

تعرف جماعة العمل بأنها: " فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة، وغالباً ما تتواجد هذه المجموعة يومياً في أداء نفس الأنشطة المناطة بها ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها 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 النتائج ايجابية، 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 والكرهية أو إيجابية قائمة على الانسجام والتفاهم والتعاون والتوافق والتسامح.

من خصائص جماعة العمل<sup>2</sup>: محدودية الحجم للتماسك و سهولة التفاعل، وجود هدف مشترك متفق عليه تربطهم عوامل مشتركة(تخصص، اهتمامات)، كيان مستقل، التفاعل وجها لوجه، اعتراف متبادل بأهمية الدور القيادة وبروز 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 حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص104، 105.

<sup>2</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2008، ص110.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص109.

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

**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.

**3.1-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 لمعالجة المشكلات.
- الحاجة لتنوع وجهات النظر لمواجهة المشكلات.
- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات.
- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق.
- الشعور المتبادل بالفخر والانجاز بما يؤدي الى تقوية المنظمة وتماسكها.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص154.

### 2.3- مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد: يكتسب العامل في المنظمة عدة مزايا عند انتمائه لفرق العمل منها:

- أ- مزايا تنظيمية: تماسك التنظيم، تناسق الجهود، 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.

### ثانيا: 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 ويؤثر فيهم، ومن أهم المعارف 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 استعير مفهوم الديناميك *Dynamic* من المجال الفيزيائي والذي يقصد به القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون، وتعني الديناميكية في المجال السيكولوجي مختلف القوى الإيجابية والسلبية التي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج أو الانكماش والتشتت والتناحر.

تعرف ديناميكية الجماعة بأنها: "أحد فروع علم النفس الاجتماعي، و موضوعها الرئيسي هو الدراسة العلمية للجماعات الصغيرة من حيث تكوينها، ونموها، ونشاطها، وإنتاجها، و أدائها لوظائفها المختلفة بهدف التوصل إلى القوانين العلمية المنظمة لهذه الجوانب، و ما يرتبط بها من جوانب أخرى".<sup>1</sup>

وتعرف بأنها: "العملية الاجتماعية التي بواسطتها يتفاعل الأفراد وجها لوجه في الجماعات الصغيرة"<sup>2</sup> مما سبق يمكن تعريف ديناميكية الجماعة بأنها مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة والتي تؤدي إلى انحلالها أو تماسكها.

**2- تماسك الجماعة:** يعتبر التماسك الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض و يؤثر في سلوك وأداء الجماعة، ويمثل التماسك درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض.

<sup>1</sup> زين العابدين درويش، 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 وتمسكهم بعضويتها، ومن مميزات الجماعة المتماسكة:

- تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.

- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.

- بناء معاييرها على أسس 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 الايجابي للجماعات:** توفر الجماعات المنسجمة (بغض النظر عن نوعها) سلوكيات ايجابية للمنظمات أهمها حسب معظم الدراسات التي تناولتها هي:

- تتعاون جماعات العمل المتفقة في الميول والقيم والاتجاهات عادة مع بعضها فيزيد ذلك من احتمال جدية الأداء وزيادة الإنتاجية.

- تعمل على تشجيع روح المنافسة الشريفة بين أعضائها .

- تساعد على تنفيذ التغيير والتطوير بنجاح .

- تساعد قائدها في الوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وأقصر الطرق.

- تشبع ولو بشكل نسبي 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 لضغوط العمل.
- توفر بيئة جيدة للمنافسة البناءة بين أعضائها من جهة وبين الجماعات الأخرى من جهة ثانية.
- تمكن الجماعات الإدارة من التعامل مع الأفراد داخل المنظمات بشكل أسهل نسبياً مما لو كانت تتعامل 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 السلبي للجماعة: قد يكون سلوك الجماعات سلبي في المنظمة كـ:

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

### ثالثاً: العلاقات الإنسانية في منظمات الأعمال

تنسود 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، وتجميع الجهود والمواهب البشرية، وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني والذي يشعر فيه العاملون بالراحة والرضا الوظيفي والاقتصادي والاجتماعي.<sup>2</sup>

مما 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 الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1990، ص5.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص104.



الوظيفي الذي يشغله، 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 ميالا للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق هذه المصلحة

**د- الخوافر:** 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 تنعكس إيجابيا على سلوك وإنتاجية العاملين.

يمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:<sup>2</sup>

- إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غابا ما يكون حاجزا بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين و تنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين، فسيكون عاملا سلبيا مؤثرا على معنوياتهم و مستوى أدائهم.
- تشكيلها العنصر الايجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة للبذل المزيد من الجهود وتحقيق الانجاز المتميز، والإبداع في العمل.
- إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد و التحاسد لان العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي، وبالتالي فهم فسيكونون متساوون في الحقوق والواجبات، فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو ايجابي وخصوصا ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- إنها تؤجج الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
- إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تسبب بحالة التسيب في العمل.
- إنها 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 بدوره 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 للتدريب والنشر، 2012 ص 88-89.

## المحاضرة 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 ويجفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة لمركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم 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 بالنظرة الإستراتيجية، وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المنظمة بعد تنفيذ التغيير.<sup>4</sup>

تعتبر القيادة بعداً مهماً 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 الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

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

<sup>5</sup> قاسم نايف علوان، إدارة 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 مرؤوسيه لإقناعهم و حثهم 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 وطواعية، 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 نمطين رئيسيين وهما القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية.

**1.2-القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:** وفي هذا النمط يحجم القائد عن تفويض سلطاته لمرؤوسيه 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 لمصالح 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 يتيح لهم فرصة المبادرة أو المشاركة في اتخاذ القرارات، كما يؤدي هذا الأسلوب تقليل روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنشأة وزيادة نسبة التذمر والسخط مما يؤثر في النهاية على مستوى الإنتاجية.

**2.2-القيادة الديمقراطية:** يعد نمط القيادة الديمقراطي عكس النمط الاستبدادي، ففي هذا النمط يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويسود جو من الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة.

ويؤدي المناخ الديمقراطي في القيادة إلى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثان من القادة، يخلف الصف 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 الديمقراطية في الإدارة لا يجب أن تؤدي إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطته، فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيساً يواجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور وخلاصة القول أن القيادة الديمقراطية تتيح درجة عالية من المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

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

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 92.

<sup>4</sup> محمد ربيع الزناتي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

## ثانيا: خصائص القيادة وتأثيرها على الأفراد العاملين

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

**1- تأثير النمط التسبيبي (الفوضوي) على الأفراد:** يتمثل في قيام القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباكا في الأداء، كما يقوم بإعطاء الحرية للمرؤوسين وتفويض اغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسبب، يسبب هذا النمط شعور بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة، يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون 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 والانتماء للمنظمة، اشراك العاملين في حل المشكلات واتخاذ القرارات، غرس قيم التعاون والالتفاف 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.

- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائماً للتطوير.

- التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.

- تشجيع التعاون بدلاً 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 يُلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب.

## المحاضرة رقم (09): إدارة الصراع التنظيمي

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

### أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية 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\* على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف و جماعات من أجل هدف واحد و تعتبر هزيمة للخصم شرطاً ضرورياً 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>.

مما 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 و الاتجاهات 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 طرفي الصراع تحقيق هدف معين دون إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي غالباً، 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 والتكامل 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، ص48.

2 محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص318.

**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 الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة حول أسلوب تأدية العمل.

إن الصراع التنظيمي ضمن المنظمة إما أن يكون رأسياً بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الرئيس والمرؤوس، أو أفقياً يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد.

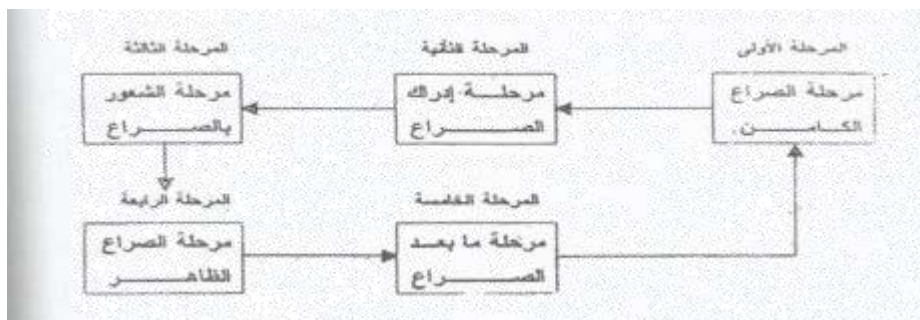
إن الفكر الإداري الحديث يرى أن الصراع التنظيمي حتمي وإيجابي في بعض الأحيان، ولا يجب التخلص منه نهائياً وإنما على الإدارة التدخل في إحدى الحالتين:

- 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 تنشيط 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، ص 263.

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

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمان 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، ص 28-29.

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

**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 وضوحا.

**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 العدوان 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 كبتة سيختفي الصراع مؤقتا ويعود مجددا للظهور بعد ذلك أكثر حدة.

#### ثانيا: طرق إدارة الصراع في المنظمات

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

**1-طرق تنشيط واستثارة الصراع:** عندما يكون الصراع في المنظمة منخفضا جدا أو معدوما فإن هذا يؤدي إلى حالة من السكون و الركود، وفي هذه الحالة فإن المديرين يكونوا مطالبين باستثارة الصراع البناء بين الجماعات وفيما يلي أهم طرق استثارة الصراع:

- إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة أو الوحدة، حيث يترتب 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 يرحبون 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 تخفيض حدة العداء الناتج عن الصراع ومن أهم هذه الطرق :

- تبادل الموظفين حيث أن انتقائهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

\* الاعتمادية في العمل تعني توقف أداء فرد أو جماعة أو أكثر لمهامها 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 تهديدات معينة أو لمواجهة منافس خارجي، أو افتعال أزمة معينة تتكاتف المجموعات 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، لمحاولة التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود مصالح مشتركة، عن طريق التنازل ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الآخر ببعض مطالبه أيضاً.
  - التعاون، محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها و طرح بدائل ومناقشتها واختيار 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 ولكنه 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.

### المحاضرة رقم(10): الاتصالات التنظيمية

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

**أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته**

يعتبر الاتصال التنظيمي وظيفة رئيسية في تسيير حياة المؤسسات نظرا 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 كلمة الاتصال *communication* التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين.

وهي تنطوي على عنصر القصد والتدبير، وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني *Communis* بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة بمعنى شائعاً ومألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة الى الأصل الانجليزي *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 تعريفات الاتصال التنظيمي من باحث إلى آخر كل حسب نظريته، لكن كلها تحمل معنى واحد للاتصال:

عرف الاتصال التنظيمي بأنه نقل البيانات والمعلومات اللازمة 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 وتقوية 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 المجالات 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> الهواري سيد محمود، الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1973، 96.

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

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

**1.2- اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال التنظيمي دوراً 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.

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

**3.3- 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: الميول، شخصية المستقبل، ظروفه، قيمه و معتقداته.

### ثانياً: أنواع الاتصال التنظيمي

تصنف الاتصالات الداخلية إلى نوعين أساسيين، 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 ومبينه لجميع أفراد المؤسسة، لأنها غالباً ما تكون موثقة بصورة مكتوبة ورسمية، فهو يعتمد على المذكرات أو التقارير أو الاجتماعات الرسمية أو الخطابات أو ماشابه 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 والعلاقات 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> ربحي مصطفى عريان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999، ص 77.

وتأخذ شبكة الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتجاهات مختلفة تتوافق وتبرز أهمية ودور كل منها بحسب طبيعة ومهام عمل المؤسسة، وفي الغالب تأخذ الاتجاهات 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 تتعدد في ظله المستويات الإدارية، أما الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكلا 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 اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين، إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويرى تايلور أن من مهام المديرين جمع المعلومات و ترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين وصيغا يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم.

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

- تجديد المعلومات ومعناه 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 المستقل فيه.

- التوقيت حيث يجب أن يتم الاتصال في وقته المحدد.

**2.1- 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 المرسل من القاعدة إلى القيادة عبارة عن تقارير وشكاوي واقتراحات وملاحظات إلى الإدارة العليا.

وعلى الرغم من هذه الأهمية، إلا انه يواجه مشاكل وعقبات حيث غالبا ما يحول بعض المدراء دون وصول المعلومات إلى الرئيس الأعلى، وخاصة إذا كان تتحمل أخبار تسيء إلى المؤسسة أو تسبب له الإزعاج، بالإضافة أيضا إلى بعد المسافة التي تربط بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية الدنيا وانتشار ظاهرة الخوف لدى المرؤوسين الذي يقابله 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.

**1.3-الاتصال الأفقي:** ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات 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 شفهيًا 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 ومكتوبة ورسمية ومتفق عليها، كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويتم غالبًا 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 يمتد إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية، ويجب على الإدارة استغلال الاتصال غير الرسمي إيجابيًا وعدم السماح له بالتأثير سلبًا على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة، كالإشاعات الكاذبة وغيرها.<sup>3</sup>

### ثالثًا: مبادئ 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.

1 لوكتيا الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص219.

2 جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص619.

3 محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2004، ص2.

**1- مبادئ الاتصال التنظيمي:** تساعد مبادئ الاتصال المدير في بناء نظام واضح للاتصالات وذلك بالتركيز على الجوانب الأربعة المتصلة 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 و المصطلحات الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام و التخاطب، ويتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة والمفهومة لدى الرؤساء و المرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا وتأويلا واحدا 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، فأى اتصال لا يمكن أن ينجح إذا لم يمكن مفهوما، ويتطلب مزيدا من الاهتمام، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس 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 وأيضا تطوير عملية الاستماع والقراءة ويشعر المتصل بالفخر نتيجة مجهوداته.<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 وليست غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة فغالبا ما يتجاهل 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 مبنى 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 المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيما 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 فهما كاملا ومشاركا بين طرفي 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 لمعلومات مرتدة، تسجيلها وتخصيصها على شخص معين، ملائمة شكلها لموضوعها وبقائها في الذهن، تأثيرها على السلوك، وتكلفتها المنخفضة، وسوف نتناول كل عنصر بشكل مختصر:

**1.2- السرعة:** إن مدى السرعة أو البطء فينقل 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 مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة 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 الشفهية فيصعب تسجيلها أو الاحتفاظ الرسمي بها.

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

**2.5- الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، كإعلام 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، وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والتحليل والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المحققة 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 سبق ذكره، ص 344.



- 2.3- الجانب النفسي و الاجتماعي:** يشمل هذا الجانب عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال، من صراعات وتوافق، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذا تباينت مستويات الإدراك يؤدي إلى الاختلاف في تفسير التوجهات والتعليمات.<sup>1</sup>
- 3.3- الجانب التنظيمي:** يتعلق هذا الجانب أساساً بالتنظيم داخل المؤسسة، أي توزيع المهام والسلطات واتخاذ القرارات، فلو كان التنظيم مركزي يتطلب دوماً الرجوع إلى قمة الهرم التنظيمي في المؤسسة ويؤدي 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.

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

أصبحت المنظمات في حاجة ضرورية للتغيير لتبحث عن مكانتها في ظل التغيرات السريعة المتوالية 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 ونخصه.

التغيير هو عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعمل باتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والتقني للعمل وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوة دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوة مقيدة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين بينهما 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 ونجاحا وملائمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائما، لأن المنظمة العمل يجب أن لا يظل جامدا حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري والغير مرغوب فيه، وإن منظمات العمل سواء الخاصة أو العامة تحتاج بين الحين والآخر إلى التغيير إلى الأحسن لزيادة فعاليتها 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 المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته".<sup>4</sup>

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

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة التغيير، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص06.

<sup>2</sup> ظاهر محسن الغالبي، التطوير التنظيمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص40.

<sup>3</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، 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 الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص362

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 والتناسق بينهم.

-المساهمة في استحداث ظروف تنظيمية وأساليب جديدة تساعد التنظيم على تحقيق التطور على غيره من التنظيمات، وبالتالي تمكنه من انجاز أهدافه الاقتصادية وبناء عليه فإن التغيير التنظيمي في عمومياته يستهدف إما تعديل في أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف و أوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة أو محاولة استشارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق 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 بيئة العمل فهو في الأخير الانتقال من حال إلى حال أفضل لتحقيق الأهداف المرجوة. حيث يقصد بالتغيير التنظيمي إيجاد منظمة أكثر سرعة وتماسكاً، كفاءة وفعالية، شفافية واستدامة.

يختلف التغيير التنظيمي ومفهوم التطوير التنظيمي، حيث يهدف التطوير إلى الإبقاء على الوضع الراهن مع القيام بمجموعة من التعديلات، ويعد 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 متمثلة 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 الهدف 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، ص9.

<sup>2</sup> يوسف السعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة الجزائر، بدون سنة نشر، ص05.

<sup>3</sup> مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص20.

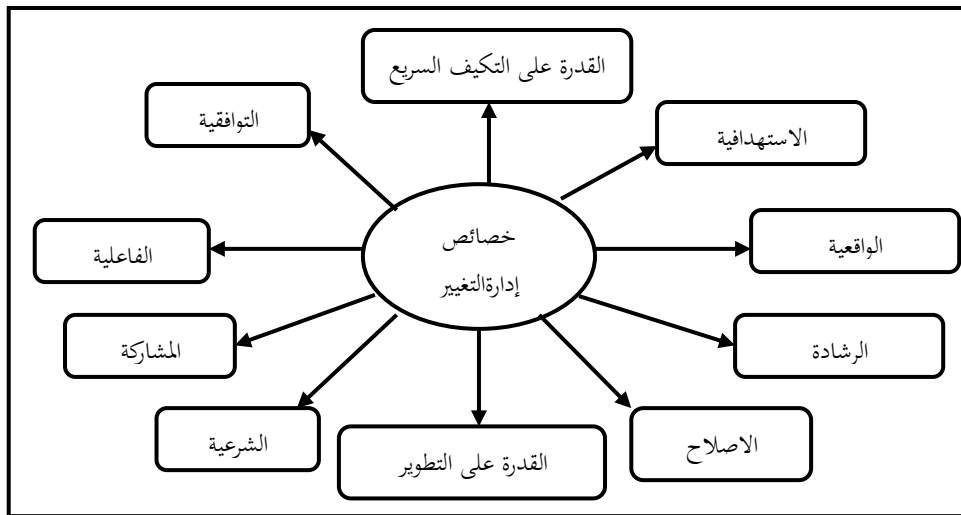
6.2-الشرعية:من الضروري أن يتم التغيير في الإطار الشرعي و القانوني والأخلاقي للمؤسسة.

7.2-الإصلاح:لكي تنجح إدارة التغيير يجب أن تهدف الى 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 عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن 2007ص22

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 و أفعاله تتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، وحتى 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-إستراتيجيات /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 المقترح 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 السمنارات واللقاءات بالعاملين.<sup>1</sup>

### ثانيا: مفهوم مقاومة التغيير

يبين الواقع أن الأفراد في المؤسسة قد يقاومون التغيير الذي ترغب الإدارة في إحداثه، و قد 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، ويتساءلون عن كيفية تأثير التغيير عليهم. (الخوف من فقدان الوظيفة وتهديد المصالح الشخصية -الخوف من الفشل بالقيام بالأشياء الجديدة ) لأنّ التغيير، يعني أداء الأشياء بشكل مختلف وإيجاد معرفة جديدة ومعلومات إضافية يجب تعلّمها وتطبيقها، والتغيير قد يعني مزيدا من أعباء العمل فالأفراد لا يرغبون في تحمّل 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:

- الامتناع وعدم الموافقة بصمت.

-التباطؤ في العمل.

-رفض تنفيذ إجراءات التغيير.

- التخريب والعنف السلبي.

-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 وتأيد المؤيدين للتغيير، إشراك القوى المعيقة للتغيير وتقديم الحوافز لهم، تدريب الموظفين، التهديد بالعقاب.

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

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

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

القضايا المحتملة / المتوقعة	المدخل أو الحل المقترح
أن الإدارة غير مهتمة	إننا ندرك الآن أهمية قيمة 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، إن الإدارة المشتركة تعتبر مبدأ أساسياً لإدارة الجودة الشاملة.
لا أعتقد بأن إدارة الجودة الشاملة يمكن أن تصلح في منظمنا.	إن مبادئ وأدوات إدارة الجودة الشاملة قد طبقت بنجاح في المئات من المنظمات السلعية والخدمية. إن هدفنا هو تعلم أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ولهذا فإننا نستطيع أن نضرب المثل وأن تكون لنا قصص للنجاح من داخل منظمنا.
ليس لدينا موارد لدعم هذه المبادرة.	نعم، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة سيجعل كل منا يضحى بوقته الثمين، وسنؤدي عملاً مضاعفاً ولكن هذا الإستثمار سوف يؤدي إلى عوائد كبيرة. كما أن هذه المبادرة سوف تؤدي فعلاً إلى توفير أموالنا ووقتنا في الأجل الطويل وستجعلنا أكثر قدرة على المنافسة.
لا يوجد استمرارية للقيادة لدعم هذه المبادرة.	نعم فزيادة معدل الدوران في كل 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.

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:** وتمثل عدة عناصر في المنظمة منها: طريقة التعامل اليومية، قواعد العمل، قيم العمل، وفي إطار الجودة الشاملة، تشتمل ثقافة الجودة عدة 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 التميز كنهج.
- 3- **الهيكل التنظيمي:** يكون التغيير الهيكلي ناتجا 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 للتحويل إلى الهيكل 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>، ويشمل التغيير العمليات المتمثلة في أساليب العمل والرقابة تصميم العمليات، ترتيب الوظائف، تفويض الصلاحيات، ونظم المكافآت، ونظم دعم الإدارة.
- 5- **الموارد المادية والتكنولوجيا المستخدمة:** حيث تستخدم في العمليات لتحويل المدخلات إلى مخرجات أكثر جودة وتطور.
- 6- **أسلوب الإدارة:** يجب ان يتصف بالمرونة، وزيادة مساحة الاستقلالية، والمشاركة في وضع الأهداف واتخاذ 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، ويرز 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 محيط العمل وجماعة العمل وكل ما يرضي طموح العامل ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

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



## أولا مفهوم الرضا الوظيفي

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

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

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

بينما يتفق ماسلو وبورتر على أن الرضا الوظيفي رهن إشباع الحاجات السيكلوجية، أما الأستاذ فروم فيرى أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا تترادف التكافؤ،<sup>2</sup> بمعنى المساواة في الشعور بالانسجام والارتياح الذي تحققه 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، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلا 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 الإداري و العلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص195.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص196.

<sup>3</sup>ME•Sermpe 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 والذي يستمد من محيط العمل والجماعة التي يعمل معها والعامل نفسه الذي يرضي طموحه ويحقق رغباته ويتناسب مع ميوله وقدراته ويشبع حاجاته.

أو بتعبير آخر هو أحد العناصر الأساسية للرضا العام، الذي يمد الفرد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله و الاستمرار فيه، بل وتطويره والإبداع فيه، حيث يسهم في بعث الطمأنينة إلى قلبه، وبه تسمو روحه، ويصفو فكره فيلتهب حماسه ويركز في عمله فينتج ويدفع.

**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 الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء، و تبعا لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.

**2.2- طبيعة ومضمون العمل:** ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات و الشروط(القدرات، الاستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها، والمدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادرة والإبداع.

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

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

### ثانيا: نظريات الرضا الوظيفي

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

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

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

وقد خرج "فريدريك هيرزبرغ" (Frédéric Herzberg) من نتائج الدراسة بنظريته المسماة: (two factor theory) ومضمون النظرية: هو أن مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل. وبين الشكل التالي مكونات النظرية:

**شكل رقم(13): نظرية مجموعة العوامل (نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ)**



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 المحيطة بالعمل (ظروف العمل، الأجر، الأمن، 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- نظرية 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 ثلاث نواح:

- مقدار ما يأمل الحصول عليه بالنسبة لهذا العنصر.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

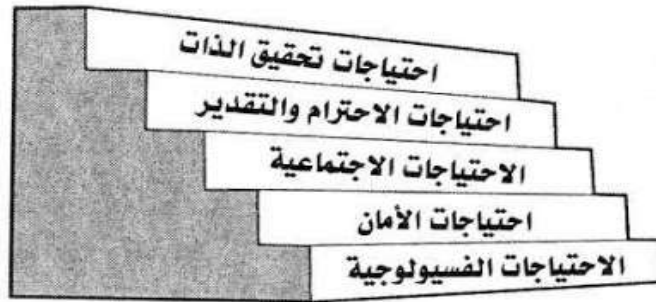
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

يرى " أدوين لوك " (Edwin Locke) أن المسببات 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 راضيا عن العمل، ولكن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات "لماسلو" وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بالعوائد التي يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير العوائد المادية والأمان أي عوائد أخرى يراها مناسبة له<sup>9</sup>.

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

**1.3- نظرية تدرج الحاجات لإبراهيم ماسلو (Abraham Maslow):** يعتبر أبراهام 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 :

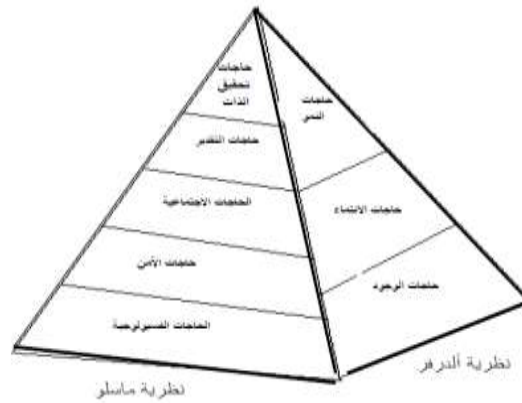
شكل رقم (14) تدرج الحاجات وفقا لنظرية (إبراهيم ماسلو)



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

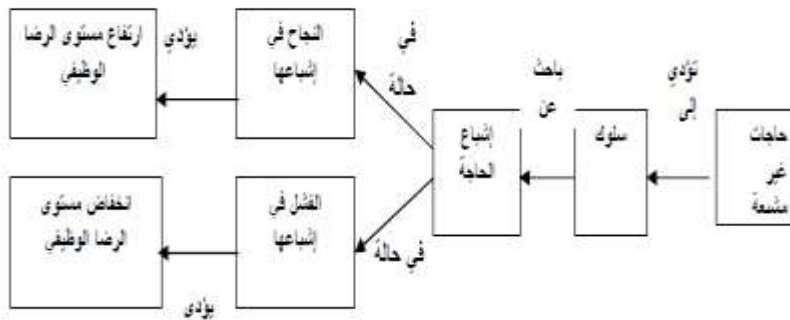
<sup>9</sup> أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 299.

- 2.3- نظرية الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي لألدرفر (Alderfer): قدم ألدرفر نظريته أخذاً بعين الاعتبار الانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي:<sup>10</sup>
- أ- الحاجة للوجود: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.
- ب- الحاجة للانتماء: وهي تماثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
- ج- الحاجة للنمو: وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.
- شكل رقم (15) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وألدرفر.



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

- والشكل التالي يلخص عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وألدرفر :
- شكل رقم (16) عملية تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظريتي الحاجات لماسلو وألدرفر.



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

- 3.3- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز) لماكلياند (Three Needs Theory): قدم ماكلياند (MacLelland) عام 1973 نظريته المعروفة باسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات .

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

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



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>

أ- الحاجة للقوة : الرغبة في ممارسة السلطة وهي شكلين شخصية وإجتماعية.

ب- الحاجة للإنجاز : الرغبة في التميز .

ج- الحاجة للانتماء : رغبة المورد البشري في تشكيل علاقة صداقة وود مع الآخرين.

**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 عاملا (متغيرا) 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، نظرا للأهمية البالغة في نجاحها وفعاليتها، و لكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا 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 و الأفعال من أجل رد الاعتبار مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل و الذي يأخذ أحد الشكلين التاليين : الغياب ، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

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

<sup>12</sup> خالد نصر أحمد المدير، علاقة القيم التنظيمية في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة التعليمية، دراسة وصفية تحليلية بالجامعة

المحمدية مالانج، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، الجامعة المحمدية، مالانج، 2017، ص 55.

<sup>13</sup> منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الخوافر، 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 ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية و الإجازات 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 الى ضعف العلاقة بين الغياب و عدم الرضا.

**2.1- ترك العمل:** يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من منظمته طوعية، 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 .

### ثانيا: التمارض والإصابات

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

**1.1- التمارض:** (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر 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 تهربا 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 (الشكاوى 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 مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار.



**المحاضرة رقم 13: سلوك المواطنة التنظيمية**

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

**أولاً: تعريف وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية**

يعتبر مفهوم المواطنة 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 المواطنة التنظيمية:** تعددت الكتابات التي تهتم بدراسة وتفسير سلوك المواطنة 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 الموالاة" أو "التأييد الاجتماعي".

يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: السلوك التطوعي الاختياري الذي لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة، والهادف 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 أدائها رسمياً، والهادفة إلى تعزيز أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>

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

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

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

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة 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، ص23.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص24.

<sup>3</sup> رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد8، 2015، ص222.

<sup>4</sup> نفس المرجع والصفحة.

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

مما 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 واللفظ، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي 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 إتمام 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 في أخذ مسؤوليات إضافية، وإقراض المال لزملاء العمل الذين لديهم صعوبات مالية.

**2.2- اللياقة واللفظ:** وهناك من يطلق عليه الكياسة، و يعكس 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 متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك وإدخار الطاقة الموجهة لمثل 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 المحافظة 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 معمري، بن زاهي 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 سبق ذكره، ص 223-224.

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

#### الجدول رقم(05):أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

البعد	مثال
الإيثار	مساعدة الزملاء، تبديل أيام العطل مع الآخرين دون تدخل أحد.
الكماسة	تحمل الآخرين لتجنب المشكلات عدم الانفجار غضبا عند الإثارة.
وعى الضمير	عدم التخلف عن العمل والحضور في الوقت المحدد، الذهاب للعمل مبكرا 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

#### ثانيا: آثار سلوك المواطنة

هناك العديد من آثار سلوك المواطنة التنظيمية نذكر منها:

#### 1- الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية:<sup>1</sup> تتمثل آثار سلوك المواطنة فيما يلي:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية لمواجهة التحديات والتحولت العالمية والمحلية، وهي بذلك في حاجة إلى مزيد من الأدوار الإضافية لجميع العاملين بها، وهو ما يطلق عليه سلوك المواطنة التنظيمية. وقد تناول الكثير من الباحثين دراسة أثر سلوك المواطنة التنظيمية على فعالية المنظمات وكفاءة مخرجها. فكتشفت البحوث والدراسات عن عدد من الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة التنظيمية على الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية، ومن ذلك:

- أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية قد يسهم في التحفيز للجوانب الاجتماعية للمنظمة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحافظ على التوازن الداخلي للتنظيم.

<sup>1</sup> محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمنظمة، وتقليل الاحتكاك، وزيادة الكفاءة.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تعزيز قدرة المنظمة على الجذب والاحتفاظ بأفضل الكوادر البشرية.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية، ويوجهها بشكل أكبر إلى أهداف أكثر إنتاجية.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على خفض التكاليف والخدمات والمصروفات التشغيلية.

- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية للمرؤوسين في تكوين صورة إيجابية لدى المديرين نحوهم ونحو التزامهم بتحقيق أهداف المنظمة.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى المساعدة في تنسيق أنشطة مجموعات العمل

- يسهم سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة الاستقرار في أداء المنظمة، وتمكين المنظمة من التأقلم بفعالية مع المتغيرات البيئية.

- أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤثر بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالموظفين الذين يظهرون مستوى منخفضاً من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة، والعكس صحيح. أي أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة.

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على زيادة جودة وكمية العمل المنجز، وكلما كان سلوك المواطنة والتنظيمية أكثر كلما أدى ذلك إلى زيادة العمل وإتقانه.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتياً.

- يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وتحسين رضا العملاء والمستفيدين من خدمات المنظمة.

**2- الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية:**<sup>1</sup> أن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى وهذا ما أكدته العديد من البحوث والدراسات السلوكية، أن لسلوك المواطنة تأثير كبير على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فانه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والمحافظة عليها والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل.

وأشارت دراسة أخرى من اجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية والبقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، وما تحتاجه من تقديم السلع والخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة

<sup>1</sup> شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص72.

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.

### ثالثا: محددات سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>

انطلاقاً من أهمية سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية، وأكدت هذه الدراسات على أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لسلوك المواطنة 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 أيضا التصنيف النظري الذي قدمه كوبلمان لأهم السلوكيات المؤدية إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي يعد سلوك المواطنة التنظيمية أحد ركائزها الأساسية، وأن الاهتمام بالنواحي الوجدانية والشعورية للموظف مع ضرورة توفير بيئة مواتية لتحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي تنعكس إيجاباً في نشر هذه السلوكيات في المنظمة.

**2-الولاء التنظيمي:** لقد تعددت تعريفات الولاء التنظيمي بتعدد المداخل الفكرية لأصحابها فهناك من يعرفه "بمدى قوة ارتباط الفرد وتفاعله 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 لمنظمة 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 كله الرغبة القوية في الاستمرار في العمل بهذه المنظمة. لقد أخذت دراسة تأثير الولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية بعدا كبيرا في أدبيات السلوك التنظيمي وذلك بقصد معرفة طبيعة ودرجة العلاقة بينهما وكيف أن الولاء يشكل محددًا مهما لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث يرى أن الولاء يحدد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة، كما إنه مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب وبالتالي فإن سلوك الإيثار عند الموظف يشير إلى شدة ولاء الموظف للمنظمة التي يعمل فيها.

<sup>1</sup> حمزة معمري ، بن زاهي منصور، مرجع سبق ذكره، ص48-50.

**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 مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه، في حين يقصد بعدالة الإجراءات مدى إحساس الموظفين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة كاشتراكه في مناقشة الأسس التي يتم بموجبها عملية تقويم أدائه، أما ما يتعلق بعدالة التعاملات فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء، وهذه الأبعاد تبقى مترابطة 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 المواطنة التنظيمية، فالعدالة التنظيمية تؤثر إيجابيا في مكونات سلوك المواطنة 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 المواطنة التنظيمية.

**4-القيادة الإدارية:** تعد القيادة الإدارية أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، والتي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك فإن للممارسات التطوعية أو سلوكيات المواطنة 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 المواطنة التنظيمية على اعتبار أن القائد التحويلي يعمل دوما على حفز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم واحترامهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجاته الشخصية مما يعظم من مستوى ثقة مرؤوسيه فيه، وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية عندما يكون مستوى ثقته برئيسه عالية والعكس صحيح.

**5-السن:** بينت بعض الدراسات أن لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال التأثير على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة 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 لمدة خدمة الموظف بالمنظمة دور في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه، فقد أثبتت بعض البحوث الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين الأقدمية وسلوك المواطنة التنظيمية و تبين 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 يترتب 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 المواطنة التنظيمية من خلال قيام الموظف في النهاية بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسمياً في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك. وبالتالي يمكن القول بأن الموظف الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالاً أكثر من غيره إلى ممارسة سلوك المواطنة 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 وتدريبها للأعضاء الجدد باعتبارها المنهج الصحيح للإدراك والتفكير والشعور عند التعامل مع تلك المشاكل".

إن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطاً من السلوكيات التطوعية، ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس 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 إيجاباً على سلوك المواطنة التنظيمية تبعاً للاعتقادات التي تقوم عليها هذه الثقافة.

**9- السياسة التنظيمية:** تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى تطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة، فالسياسة التنظيمية هي القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية.

ويتسم الوجه السلبي للسياسة التنظيمية بسعي 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 المواطنة 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 المواطنة التنظيمية.



### المحاضرة رقم 14: الالتزام التنظيمي

يعيش الأفراد في مجتمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط 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 بمعان مختلفة منها: الولاء والانتماء 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 و Becker* أول من تناول الالتزام التنظيمي، حيث عرفه بأنه: "النزعة المستمرة للمشاركة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة استثمار الفرد داخلها، مما يخشى فقدانه إذا قام بتركها".<sup>1</sup>

وعرفه *weiner* على أنه: "الشعور الداخلي الذي يضبط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة".<sup>2</sup>

فالإلتزام 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 الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي:

- الاعتقاد القوي بقرول أهداف وقيم المنظمة.
  - الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
  - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>3</sup>
- وعرف العالمان (*meyer & allen*) الإلتزام التنظيمي بأنه حالة تنشأ من العلاقة العاطفية لأفراد بالمنظمة ورغبة الأفراد في المحافظة على العضوية التنظيمية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد بني عيسى ، رياض أبازيد، دور الإلتزام 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, the Dryden Press, 1991, p20

<sup>3</sup> محمد الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص30.

<sup>4</sup> John P. Meyer and Natalie J. Allen **TCM Employee Commitment Survey** Academic Users Guide 2004 The University of Western Ontario London, 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 يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
  - يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة و للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
  - يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط 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 وتحمسهم ومدى ولائهم لمنظمتهم.
  - يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي 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.
  - تتمثل 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 مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولأن سلوك العاملين في المنظمات سلوك عقلائي مقيد فإن ذلك لا يعني ضمناً أن هذا السلوك مُوجه دائماً نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يكافحون لإعطاء الأولوية لأهدافهم الشخصية التي ليست بالضرورة يجب أن تتوافق بالكلية مع الأهداف المنظمة

<sup>1</sup> محمد الحشروم، 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 الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في:
- إنه يمثل عنصر هاماً 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 الملتزمون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً 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 عاملاً هاماً 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 والتخصصات النادرة.
  - تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصاً منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
  - أن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولاً وأخيراً على عاتق الموظفين من خلال جهودهم وإبداعاتهم 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 لأي 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، مذكر 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 سبق 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 اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى *(mowdyporter)*، & *(steers)* (1982) أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وكذلك عرف بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

**2.2- المدخل التبادلي:** وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع، ويرى *(hrebiniel & alutto)* أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة.

ويرى *(angle & perry)* أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام التنظيمي.

**3.2- 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 مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

### ثالثا: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، 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، 1981، *Eta, Gordon*) اللذان قاما بتحديد أبعاد الالتزام التنظيمي في أربع عوامل هي (الولاء التنظيمي، المسؤولية، الرغبة في العمل والاستمرار فيه، الإيمان بالمنظمة) و سوف نتمتع في بحثنا هذا على أبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج (مايرو آلان 1990، *Meyer and Allen*) والذي لقي انتشارا واسعا لدى مختلف الباحثين المهتمين بهذا الموضوع، والذي قام بدوره بتقسيم أبعاد الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد وهي كالتالي:

**1.1- الالتزام العاطفي (الوجداني):** ويشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها ويعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما وذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى وكذلك 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 يحققه 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 يحتاجون 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 مايلي :

-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 ومعنوية وإنسانية تتمثل 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 ومعرفة 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 لمؤثرات 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 تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر 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 لسهولة استخدامها.

وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية التي أوردتها ويبرز منها:

<sup>1</sup> محمد الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 21-23.

**1.2- مقياس ثورنتن :** الذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني .

**2.2- مقياس بورتر وزملائه:** وقد أطلق عليه إستبانه الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

- وولائهم وإخلاصهم لها.

- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.

واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

**2.3- مقياس مارش ومافري:** الذين قدما مقياساً للالتزام مدي الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات. وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدي الحياة.

- تعزيز استحسان المنظمة.

- وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.

- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

**2.4- 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 جيدة كأستاذ، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.

- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.

وقد استخدم من اجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

**2.5- مقياس كوردن وزملائه:** 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 خماسية

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 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة ذات

مؤشرات سلبية و استطاع تحديد 30 فقرة خماسية 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.

## المحاضرة 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 لتعدد ظاهرة الإبداع ذاتها كموضوع للبحث، فإن أي محاولة للوصول لتعريف محدد للإبداع يتعارض مع فكرة الإبداع نفسه.

### 1- تعريف الإبداع: يوجد العديد من التعاريف 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، ينبج 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 وذو 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 ومتداخلة فيما بينها إلى حد ما، فمن أبرزها ما يلي:

**1.2- الإبداع والابتكار:** في غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما 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 لزبائنها.  
إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمؤسسة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي، 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 السويدي، 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, page 02.

<sup>4</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13-14.



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 أنهما متلازمان ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما<sup>1</sup>.

**2.2- 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 المخططة بشكل رسمي وتمس 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 التخيل 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 بالتجريب للتوصل إلى النتائج.
- إن الإبداع يتطلب توجيه اللوم والنقد الذاتي للفرد عند الفشل.
- القدرة على التحليل للمعلومات وتجميعها.
- العقل المستنير والخيال<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 التعاريف الواصفة لمفهوم الإبداع التنظيمي والخصائص التي تميزه عن غيره

<sup>1</sup> 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، 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 تعريف 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 المتألفة والعمل الخلاق، تمشي شتى مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل. فضلا عن أن الإبداع ناتج تفاعل متغيرات ذاتية أو موضوعية أو شخصية أو بيئية أو سلوكية، يقودها أشخاص متميزون"<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا 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 إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير"<sup>3</sup>.

## 2- خصائص الإبداع التنظيمي: يأخذ الإبداع أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات العملية الإبداعية التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي:

### 1.2- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المنفردة 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.

### 3.2- 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 تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) 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 نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج في خلق طلب فعال ولاكتشاف أسواق جديدة - السوق الجديد غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه وخصائصه-، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد محمد سعيد الشيايب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 14.

<sup>2</sup> أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الرياء 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 المهدي مساعدة، إدارة المنظمات 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 لتغيرات 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 تتواءم مع التطورات الحديثة.
  - 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 ومرتكزات وأنواع الإبداع التنظيمي

للإبداع التنظيمي مجموعة من العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تنفيذ العمل الإبداعي، كما يتميز ويتنوع بمجموعة 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 أزعج الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة فالفرد لا يبدع إلا في مجال تخصصه"<sup>2</sup>.

ويمكن القول بأنها قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين 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 متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها<sup>2</sup>.

إن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر 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 المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات.

ويقول الصيرفي الأصالة: " أن يتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدية كي يستكشف الأفكار الأصيلة – فالأصالة هي نتيجة للتخيل 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 ينتمي إليها الفرد، لهذا كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها<sup>5</sup>.

وأما الشخص الذي ينقل عن الآخرين دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعاً وإنما مقلد<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 وتشجع 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 للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع

<sup>1</sup> عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص153.

<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، ص43.

<sup>3</sup> حسن ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2004، ص121.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص19.

<sup>5</sup> جروان فتحي، الموهبة والتفوق الإبداع، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 1998، ص98.

<sup>6</sup> عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج والخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص118.

<sup>7</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص18.

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 الناتجة 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 بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها وتحمل المخاطرة في سبيل دعمها.

**6.1- القدرة على التحليل:** تعني القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية 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 ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل، ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه 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 ويتصف 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، وأنماطهم 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 متمثلة في الحاجة إلى الجودة، والحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى تحقيق الذات، والحاجة إلى الاجتهاد، وحب الاستطلاع، والحاجة إلى النظام.

وأوضح الصيرفي أن بيتر ووترمان قد حددا ركائز للتفوق والإبداع وهي: التركيز على الأداء، والتعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها، 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 لحل المشكلات، ط1، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999، ص45.

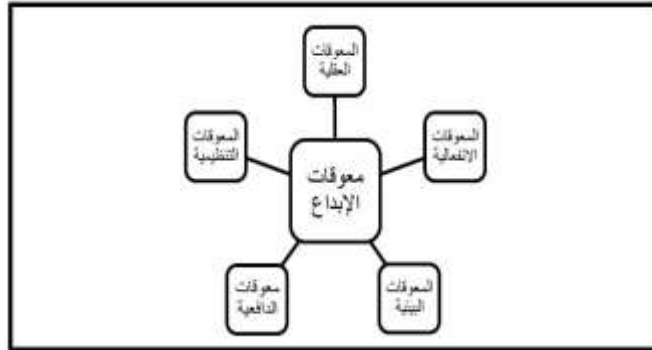
<sup>2</sup> النمر سعود محمد، الإبداع الإداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، العدد 117، يناير، 1992، ص94.

<sup>3</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص305.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص259.

### 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، ص23.

ويتبين أن هنالك أربع أنواع الريادي على النحو التالي:

**1.3-الإبداع الجزئي:** وهو يتعلق بأن يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في الأسواق.

**2.3-الإبداع الجديد الداخلي:** وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية 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 ودون المطلوب.

**4.3-الإبداع العالمي الجديد:** يتعلق الإبداع في حالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال 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 لتقييم 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 حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون مدفوعاً لبذل الجهد الإيجابي المحقق 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 وخطئه، ويتهرب العاملون من المسؤولية خوفاً من العقاب والفسل.

**1.4-سوء الصحة التنظيمية:** وتنتج من عدم الاستقرار التنظيمي والازدواجية، وبسبب تضخم الهيكل التنظيمي وعدم إعداد دليل تنظيمي للوحدات الإدارية.

**1.4-إضعاف القوى الحافزة للإبداع:** ويؤدي لذلك عدم إحساس الفرد بأهميته وقصر التفكير في المشاكل المعقدة والتخوف من تحمل المسؤولية.

**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، فالهدف 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 دوراً هاماً في تشجيع الإبداع أو الحد منه، فلو كانت البيئة تحترم حرية الفرد في التفكير، وتعطي الفرصة لتجريب الأفكار، ففي تلك الحالة يمكن اعتبارها بيئة 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 ماجستير، 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 بمقياس السلوك التنظيمي نستخلص مما سبق أن السلوك التنظيمي يعتبر حقل من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا 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 كأني جهد بشري عرضة للنقص، ونأمل من القراء إفادتنا بأي ملاحظة أو إقتراح أو إضافة تثري هذا المطبوع البيداغوجي، ولكم منا جزيل الشكر والتقدير، وآخر دعوانا 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 الرحاحلة وآخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، (ط1) 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 فيليه، السيد محمد عبد المجيد، 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 مجلي، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد الأردن، دون طبعة، دون سنة نشر.
- وائل محمد صبحي ادوسي و طاهر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم 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 التوثيقي 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 مجدلاوي، عمان، 1994.

- محمد فتحي عكاشة، 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.
- جلاب إحسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط، مكتبة الشقري، الرياض، 2001.
- اندرودي سيزلاقي، ماك جي، الاس، السلوك التنظيمي وتقييم الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، الرياض، معهد الإدارة العامة، دون سنة نشر.
- عبد الرحمان بن أحمد محمد الهيجان، ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة الفهد الوطنية، الرياض 1998.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط 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 والتوزيع، الأردن، 2009.
- الهاشمي لوكا وفتيحة بن زروال، الإجهاد، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى 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 دروبش، 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 الشنواني، 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، المجلد 12، العدد 42، 1990.
- قاسم نايف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001:2000، الطبعة الأولى، الاصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- زيد منير عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، 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 و عملية الإدارة، المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، الطبعة الثانية، 1967.
- إبراهيم أبوعرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، الأردن، 1993.
- ربحي مصطفى عليان، وسائل الاتصال وتكنولوجيا التعليم، الطبعة الأولى، دار الصفاء، عمان، 1999.
- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان 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 وآخرون، 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 الرحمان 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 ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية بقسنطينة، الجزائر، بدون سنة نشر.
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- جوزيف جابلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بميك مصر، 1996.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري 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 جرنبرج، 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 أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ 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 الشيايب، عنان محمد أحمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- أسامة خير، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراجية 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 سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- حسن ماهر محمد صالح، القيادة: أساسيات ونظريات ومفاهيم، الطبعة الأولى، دار الكندي 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 للرياض، 2003.
- مدحت محمد الديب، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الرياض، مجلد رقم 11، العدد الثالث، 1987.
- يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السيكو سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية - جامعة الوادي، العدد السابع - جويلية 2014.
- نذير زربي 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 الأكاديمية والتربوية العربية في أوائل القرن الحادي والعشرين رسالة المعلم، مجلد 43، العدد 1.
- رشيد مناصريه، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 8، 2015.
- حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 14، مارس 2014.
- أحمد بني عيسى، رياض أبازيد، دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة علوم إدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.

-محمد الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 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- أطروحات 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 إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجاري 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 غزة - فلسطين 2009.

-شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دارسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص، إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2010.

-علي بن حمد بن سلمان النوشان، ضغوط 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، ضغوط 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 خيس أبو رحمة، ضغوط 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، ضغوط 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 الرحمان 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 المحمدية مالانج، رسالة ماجستير قسم الإدارة الإسلامية، الجامعة المحمدية، مالانج، 2017.

-محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة 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.

-شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص: علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، 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 حنونة، 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 المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، مذكر 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 وهران2، 2015-2016.

-محمد الغرابوي، 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-الملتقيات العلمية

- الطيب داودي ، أثر الإدارة بالقيم في التنمية البشرية المستدامة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج 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 والادارة <http://www.tceg.caoa.gov.eg/user>



## ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

## 1-الكتب

- 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 21 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 Ontario**London, 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 Ontario**London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, 2004

## 2-المقالات العلمية

- 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, Sempene et Al, Job **Satisfaction in Relation to Organizational Cultur** journal of Industrial psychology 2002, (2)28, p.23.