



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

دروس في السلوك التنظيمي

مطبوعة موجهة لطلبة مستوى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية/

إدارة الأعمال

من إعداد الدكتورة: لعيداني نعيمة

السنة الجامعية: 2023/2022

الصفحة	العنوان
2	فهرس المحتويات
6-4	المقدمة
19-8	مدخل إلى السلوك التنظيمي
المحددات الفردية للسلوك التنظيمي	
31-21	الشخصية كعامل محدد للسلوك التنظيمي
40-32	تأثير القيم و الإتجاهات على السلوك التنظيمي
47-41	علاقة الدافعية بالسلوك التنظيمي
56-48	التحفيز و السلوك التنظيمي
65-57	تأثير الإدراك و التعلم على السلوك التنظيمي
المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي	
74-67	ديناميكية الجماعة والسلوك التنظيمي
82-75	تأثير المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي
90-83	تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي
98-91	الإتصال
107-99	القيادة الإدارية
108-115	التفاوض
نماذج عن السلوك التنظيمي	
123-117	الإلتزام التنظيمي
129-124	المواطنة التنظيمية
136-130	مقاومة التغيير
143-137	الصراع التنظيمي
145	الخاتمة

مفصلة

يأخذ السلوك التنظيمي أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر حيث أنه يعتبر أحد الدعائم الأساسية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات و التي تعتبر الفاعل المؤثر على مختلف الأنشطة الإدارية بالمؤسسات. لذا فإن دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة و معرفة أسبابه و التنبؤ بتأثيراته و محاولة توجيهه بما يخدم أهداف المنظمة أصبح ضرورة لاغنى عنها في إدارة الأعمال الحديثة. و تحتوي هذه المطبوعة على دروس نظرية في السلوك التنظيمي و هي موجهة لكل من طلبة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية و تخصص إدارة الأعمال و هذا لتمكين الطالب من التعرف على علم السلوك التنظيمي كأحد الحقول الإدارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و الإحاطة بكل المعلومات الحديثة ذات الصلة بهذا الحقل المعرفي الذي يشهد إنتشارا و اسعا و إعتمادا كبيرا من قبل الباحثين في إدارة الأعمال عموما و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص. حيث أنه صار يدرس في بعض الجامعات كتخصص مستقل بذاته، كما يتم إخضاع العديد من المدراء و المسؤولين لتكوينات متعلقة بالسلوك التنظيمي من أجل تمكينهم من فهم سلوكيات المرؤوسين و معرفة أسبابها و بالتالي التنبؤ بنتائجها و محاولة توجيهها.

أولا: وصف مقرر المطبوعة

و يهدف هذا العمل إلى تقديم مجموعة من المحاور المتعلقة بالسلوك التنظيمي و هذا لتمكين الطالب من الإلمام بمختلف مضامين هذا المجال و لتحقيق ذلك قمنا بتقسيم المطبوعة إلى أربعة محاور حيث نستهل المطبوعة بالمحور الأول الذي يمثل مدخل إلى السلوك التنظيمي أين تم تقديم منطلقات نظرية حول السلوك التنظيمي و هذا لمعرفة ماهيته من خلال ضبط مفهومه، التعرف على خصائصه و أهميته، و كذا دواعي دراسته و علاقته بالعلوم الأخرى بالإضافة إلى إسهامات النظريات الإدارية، الكلاسيكية، النيوكلاسيكية و الحديثة في السلوك التنظيمي، أما المحور الثاني والذي يخص البعد الفردي للسلوك التنظيمي حيث تطرقنا فيه إلى العوامل الفردية المحددة للسلوك التنظيمي و حاولنا إبراز تأثيرها عليه و المتمثلة في الشخصية، القيم و الإتجاهات، الدافعية، التحفيز و الإدراك و التعلم و تطرقنا في المحور الثالث إلى البعد الجماعي للسلوك التنظيمي من خلال تسليط الضوء على كل من الثقافة التنظيمية، المناخ التنظيمي، وديناميكية الجماعات، الإتصال، القيادة، و التفاوض و قد إرتأينا في المحور الرابع و الأخير تحت عنوان نماذج عن لسلوك التنظيمي تقديم مثالين عن السلوك التنظيمي السلبي المتمثلين في: الصراع التنظيمي و مقاومة التغيير و مثالين عن السلوك التنظيمي الإيجابي و المتمثلين في: المواطنة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي.

ثانيا: المتطلبات المسبقة

قبل تدريس هذا المقرر على الطالب أن يكون ملما ببعض الجوانب المتعلقة بالمقرر، من خلال المعارف السابقة التي تلقاها :

✓ معرفة ماهية إدارة الموارد البشرية

✓ معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية.

✓ معرفة وظائف إدارة الموارد البشرية

ويمكن إجراء اختبار للمعارف السابقة والتي تسمح للطلبة بمتابعة دروس المقرر.

ثالثاً: أهداف مقرر المطبوعة

يعتبر مقرر السلوك التنظيمي من المقررات الهامة جدا الموجهة لطلبة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية و أيضا لطلبة ماستر إدارة الأعمال كما يمكن الإستفادة منه من طرف المدرء و المشرفين و مختلف الأشخاص في المراكز القيادية حيث نهدف من خلال هذا المقرر إلى:

- تعريف الطالب بمختلف أبعاد السلوك التنظيمي داخل المنظمة؛
- مساعدة الطالب على إمتلاك القدرة للتأثير على الآخرين؛
- إدراك الطالب لأهم العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد؛
- معرفة الطالب بأهم العوامل المؤثرة على السلوك الجماعي بالمنظمات؛
- زيادة قدرة الطالب على الفهم و التنبؤ بالسلوك الفردي و الجماعي بالمنظمات؛
- تنمية قدرة الطالب على اتخاذ القرارات بناءا على الإدراك الجيد للسلوك الفردي و الجماعي؛
- تنمية الحس الأخلاقي و البعد الإجتماعي لدى الطالب أثناء تعامله مع الأفراد و الجماعات.
- إمداد الطالب بالمعارف و المهارات اللازمة لفهم سلوك الفرد و الجماعات في منظمات الأعمال.
- تعليم الطالب كيفية العمل على تحسين أداء الأفراد من خلال التحفيز و الإتصال وتهيئة المناخ التنظيمي؛
- تنمية المهارات المعرفية لدى الطالب و التي تتعلق بسلوك الموظف و الأسباب و الطريقة المثلى لتغييره و ادارته.
- تنمية قدرة الطالب في التعامل مع التعارض بين الجماعات، ضغوط العمل، الصراع التنظيمي و إدارة التغيير داخل المنظمة.

رابعاً: طرق التقييم

يتم التقييم النهائي عن طريق نوعين من التقييم:

الإمتحان النهائي، والتقييم المستمر والمنتظم.

أ- الإمتحان النهائي: ويغطي كل شئ تم ناوله في الدرس خلال السداسي و تمثل نتيجته 70% من علامة

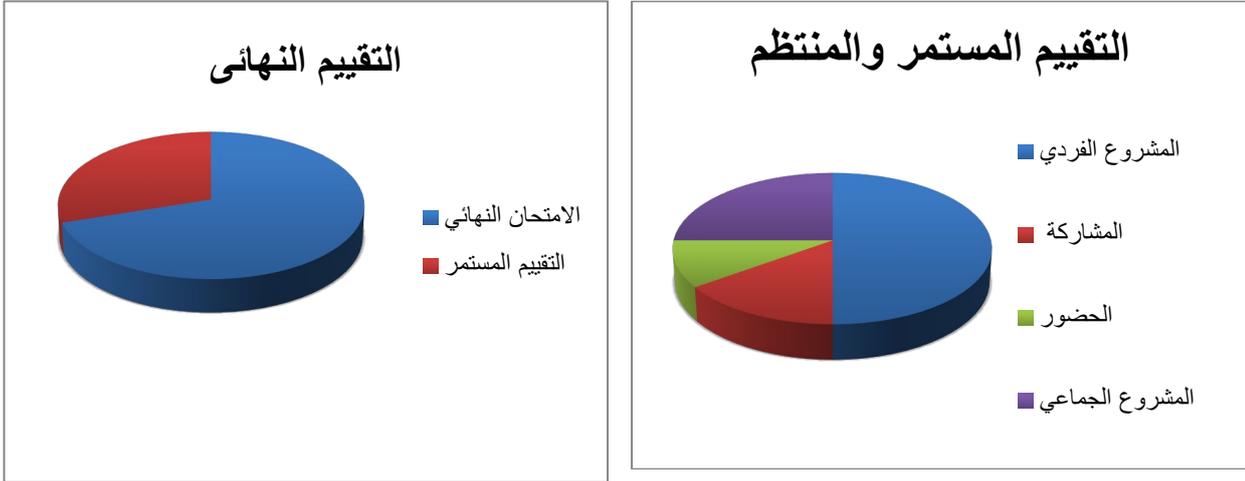
الدورة.

ب-التقييم المستمر والمنتظم: يجرى التقييم المستمر من خلال عدة أشكال:

• المشروع الفردي 50%

• المشروع الجماعي 25%

- المشاركة في القسم 15%
- الحضور 10%



خامسا: أنشطة التعليم

- هناك عدة أنشطة تمكن من إستيعاب مقرر مقياس السلوك التنظيمي تتمثل في:
- يتم نقل المعرفة للطلاب من خلال تقديم محاضرة، والمنتظر منهم تدوين النقاط الأساسية للدرس و التي ستساعدهم على القيام بالأنشطة التعليمية التي تقترح عليهم خلال كل حصة.
 - يتم مطالبة المتعلمين بالحضور والمشاركة في الدرس من خلال الإجابة على الأسئلة التي تطرح عليهم خلال الحصة وهذا لإثارة نقاش حر وهادف يمكن من تعميق الفهم والاستيعاب لكل الحثيات المتعلقة بالدرس.
 - يتم برمجة أعمال موجهة تساعد على اختبار الفهم من خلال القيام بالواجبات وتقديم الأعمال والبحوث سواء كانت فردية أو جماعية.
 - القيام بعرض وتقديم الأعمال الجماعية والبحوث التي تساعد على تنمية الروح الجماعية والعمل في فريق، وتسمح بتعزيز القدرات وتبادل الأفكار التي تضمن جودة العمل وتطوير الإتجاهات العملية.

ملخص إلى السلوك التنظيمي

يمثل السلوك التنظيمي محور العملية التنظيمية في جميع المنظمات، حيث أنه يعد أحد الدعائم الأساسية التي تستند عليها الإدارة الجيدة، لذا أصبح التركيز على فهم و تحليل سلوكيات العنصر البشري داخل المنظمات مطلب حيوي و استراتيجي للإرتقاء بالأداء التنظيمي و زيادة الكفاءة و الفاعلية التنظيمية.

و يحتل السلوك التنظيمي مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر لذا سنحاول من خلال هذه المحاضرة تقديم مدخل للسلوك التنظيمي من خلال إعطاء أهم المنطلقات النظرية المتعلقة به.

أولا: مفهوم السلوك التنظيمي

تتطلب الإحاطة بمفهوم السلوك التنظيمي التعريف أولا بالسلوك الإنساني ثم تقديم أهم التعاريف التي حاولت ضبط ماهية السلوك التنظيمي و بعدها تحديد أهم الخصائص التي تميزه.

1- تعريف السلوك الإنساني:

يمكن تعريف السلوك الإنساني باختصار على أنه مختلف الأفعال و ردود الأفعال الصادرة عن الفرد نتيجة تعرضه لمثيرات داخلية أو خارجية و هو يتضمن ثلاثة جوانب:

- أ- الجانب الحركي: و يشمل الإستجابات الحركية مثل: المشي، الجري، والكتابة، إلخ.....
- ب- الجانب المعرفي: و يتمثل في الإستجابات العقلية مثل: التخيل، التذكر، والإدراك، إلخ.....
- ج- الجانب الإنفعالي: و يتعلق بالإستجابات العاطفية مثل: الغضب، الفرح، والحزن، إلخ.....

2- تعريف السلوك التنظيمي:

قدمت العديد من التعاريف للسلوك التنظيمي يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

- يعرف السلوك التنظيمي أنه دراسة سلوك الأفراد العاملين دخل المنظمة و كذا مختلف المؤثرات على سلوكهم.
- ويعرف السلوك التنظيمي أيضا على أنه محاولة فهم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو المنظمة كوحدة شاملة.

- كما يعرف السلوك التنظيمي على أنه الإهتمام بدراسة سلوك العاملين، اتجاهاتهم و ميولهم والتي تؤثر على أدائهم بمختلف الوحدات التنظيمية، كما يهتم بدراسة تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية على هذا السلوك.

- كما يمكن تعريف السلوك التنظيمي أنه الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل، من خلال الدراسة المنظمة للفرد و الجماعات والعمليات التنظيمية، وهذا بهدف تحسين الفعالية التنظيمية و تحقيق رفاهية الأفراد في المنظمات.

- ويعرف أيضا السلوك التنظيمي أنه دراسة و فهم سلوك العاملين في المنظمة من خلال دراسة أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم و قيمهم، وكذلك ممارساتهم كمجموعات، بالإضافة إلى دراسة تفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة.

- و قد تم تعريف السلوك التنظيمي باختصار على أنه العنوان الشامل لمختلف سلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات المختلفة و في كافة المستويات الإدارية.

يمكن من خلال التعريفات السابقة تعريف السلوك التنظيمي على العموم على أنه الدراسة العلمية لسلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال فهمه، تفسيره، معرفة تأثيره، التنبؤ به و التحكم فيه و محاولة توجيهه بما يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة.

3- خصائص السلوك التنظيمي:

يتميز السلوك التنظيمي بجملة من الخصائص يمكن تحديد أهمها فيما يلي:

- تأثير السلوك التنظيمي على كفاءة و فاعلية التنظيم؛
- إرتباط السلوك التنظيمي بالعديد من المفاهيم كالأداء، الإنتاجية، الرضا الوظيفي،..... وغيرها؛
- تداخل و ارتباط مفهوم السلوك التنظيمي مع بعض المصطلحات الأخرى كالسلوك الإداري الذي يعنى بدراسة سلوك الإداريين داخل المنظمة و السلوك الوظيفي الذي يهتم بدراسة سلوك الموظفين؛
- وجود إتفاق على محاور السلوك التنظيمي مثل: الحوافز، الدوافع، القيادة، التفاوض، الإتجاهات، الإدراك و التعلم و ديناميكية المجموعات، و إدارة النزاعات و التغيير و التطوير التنظيمي.
- إستخدام العلوم السلوكية و أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المختلفة المتعلقة بالسلوك التنظيمي؛
- حداثة نشأة علم السلوك التنظيمي؛
- إستقاء السلوك التنظيمي الكثير من المفاهيم و المصطلحات من العلوم الأخرى: مثل علم النفس، علم الإجتماع، علم السياسة و علم الإنسان؛
- إهتمام السلوك التنظيمي بدراسة سلوكيات العاملين داخل المنظمة على عكس علم النفس و الإجتماع و علم الإنسان الذين يهتمون بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.
- إعتبار السلوك التنظيمي علم و فن حيث أنه يعتبر علم لأنه يعتمد على نظريات السلوك التنظيمي في تفسير السلوك و التنبؤ به و يعتبر أنه فن لأنه يعتمد على الخبرات السابقة في التعامل مع الآخرين.

ثانياً: دواعي دراسة السلوك التنظيمي

- تزايد الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي بسبب العديد من العوامل يمكن اختصارها فيما يلي:
- كبر حجم المنظمات و عدد العاملين بها و ماينتج عنه من مشاكل إنسانية و تنظيمية التي تتطلب ضرورة التنسيق بين الأهداف؛
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية الأمر الذي يتطلب فهم و تحليل هذه الإختلافات لإيجاد طرق التحكم فيها؛
- الطبيعة الديناميكية للمنظمات و التي تتطلب دراسة تأثيراتها المختلفة على سلوكيات الأفراد؛
- زيادة الإهتمام بالصحة النفسية للعمال لما لها من تأثير على أدائهم؛
- إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة؛
- إدارة عمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد؛
- الإتجاه لتحسين و إدارة الجودة الشاملة؛
- الإتجاه لتحسين مهارات الأفراد لما له من تأثير على كفاءة و فاعلية المنظمة؛
- الإتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين؛
- التعامل مع حالات التغيير المستمرة؛
- الرغبة في التجديد و الابتكار؛
- الإتجاه لتحسين و تطوير السلوك الأخلاقي.

ثالثاً: أهداف السلوك التنظيمي

يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- 1- تفسير السلوك: إن التنوع الكبير في المسببات المسؤولة عن السلوك يتطلب دراستها وتحليلها من أجل التمكن من فهمها وبالتالي تفسير السلوك، فمثلاً أسباب قيام العمال بالتغيب عن العمل قد يختلف من عامل لآخر، فمنهم من يتغيب بسبب تعرضه

للتنمر في العمل و منهم من يتغيب عن العمل بسبب انخفاض رضاه الوظيفي الناتج عن نقص الأجر، إذ يساعد هنا معرفة أسباب التغيب في فهم هذا السلوك و تفسيره؛

2- التنبؤ بالسلوك: تساعد دراسة السلوك التنظيمي باستخدام الأساليب العلمية و المنهجية في التنبؤ الدقيق بالسلوك المستقبلي للأفراد داخل المنظمة، حيث يساعد تفسير سلوك الأفراد من خلال معرفة أسبابه في التنبؤ بالسلوكيات المحتملة التي يمكن أن تحدث نتيجة لنفس الأسباب، فمثلا انتشار ظاهرة التنمر الوظيفي يجعلنا نتنبأ بقيام العامل الضحية بالتغيب عن العمل، كما يسمح أيضا التنبؤ بالسلوكيات التنبؤ أيضا بالنتائج المترتبة عنها فمثلا في حالة القيام بتغيير تنظيمي فإن معرفة اتجاهات الأفراد تسمح لنا بالتنبؤ بدرجة مقاومة التغيير التي يمكن أن نواجهها؛

3- توجيه السلوك: تهدف من خلال دراسة السلوك التنظيمي إلى التحكم في سلوك الأفراد و محاولة توجيههم بما يتناسب مع أهداف المنظمة وهذا من خلال التأثير في مسببات السلوك من أجل تعديل السلوك أو تجنب حدوثه، فمثلا يساعدنا القيام بتحسين نظام التعويضات في المنظمة في القضاء على سلوك التغيب الناتج عن تدني الرضا الوظيفي المرتبط بنقص الأجر كما يساعد القيام بتكوين الأفراد قبل القيام بالتغيير التنظيمي في تفادي مقاومة التغيير الناتجة عن الاتجاهات السلبية التي قد تكون لدى الأفراد نحو التغيير؛ ونشير هنا إلى ضرورة تعزيز السلوكيات الإيجابية في المنظمة كسلوك الإبداع من أجل ترسيخه.

رابعاً: أهمية السلوك التنظيمي

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- معرفة أسباب ردود أفعال الأفراد المتباينة اتجاه مختلف المثيرات و المواقف و بالتالي معرفة مصادر التأثير عليه لتوجيه سلوكه نحو الأفضل؛

- إختيار نمط القيادة الأكثر جاذبية و تأثيراً على العمال؛

- بناء نظام حوافز فعال من خلال معرفة الفروق الفردية مما يساعد في اختيار الحوافز الملائمة؛

- معرفة الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة وبالتالي إتاحة فرص التقدم والنمو لهم؛

- زيادة معرفة و إدراك الأفراد لذاتهم ما يجعلهم يعملون بشكل أفضل؛

- تحسين و تنمية مهارات الموظفين و استخدام معارفهم بكفاءة؛

- توقع الأحداث التنظيمية كالصراعات التنظيمية من خلال التنبؤ بسلوكيات الأفراد المستقبلية؛

- خلق مناخ تنظيمي صحي و أخلاقي في المنظمة؛

- الإستخدام الأفضل للموارد البشرية من خلال فهم أفضل لأسلوب التعامل مع العمال؛

- زيادة مستوى الأداء و الفاعلية؛

- تحقيق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض دوران العمل؛

- إنجاح عمليات التغيير و التطوير التنظيمي من خلال الحد من مقاومة التغيير؛

- فهم و احتواء التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة؛

- الكشف عن الإنحرافات السلوكية والعمل على تعديلها؛

- فهم المتغيرات البيئية المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية و تأثيراتها الإيجابية و السلبية على سلوك الأفراد؛

- تعزيز السلوكيات الإيجابية في المنظمة من خلال المكافأة.

خامساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

يرتبط السلوك التنظيمي ببعض العلوم السلوكية الأخرى أهمها:

1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس:

توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي و علم النفس لأن الكثير من القضايا التي يبحث فيها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها في علم النفس حيث يسعى علم النفس إلى تفسير سلوكيات الأفراد و التنبؤ بها و تعديلها من خلال التأثير في دوافع هذا السلوك و هي نفس محاور اهتمامات السلوك التنظيمي؛ و هنا تظهر العديد من فروع علم النفس ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي مثل:

أ-علم النفس الصناعي:

يختص علم النفس الصناعي بدراسة المشاكل النفسية للعمال الذين يعملون في تجمعات كبيرة كالمصنع، مثل التوتر الناتج عن الضوضاء، و الصراعات الناتجة عن العلاقات الإنسانية المتعددة، حيث تساعد هذه المفاهيم المرتبطة بعلم النفس الصناعي في التحكم في السلوكيات المختلفة للعمال سواءا من خلال التوجيه أو التجنب.

ب-علم النفس الاجتماعي:

يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الأفراد في المجتمع من خلال معرفة تأثيرات سلوكه على المجتمع و كذا تأثير المتغيرات الاجتماعية على هذا السلوك، و هذا مايساعد في فهم سلوكيات الأفراد الناتجة عن القيم و الإتجاهات و حتى الشخصية المكتسبة من تفاعله في مجتمعه.

ج-علم النفس الإداري:

يبحث علم السلوك الإداري في دراسة سلوكيات الإداريين في المنظمة و التي من شأنها التأثير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة مثل علاقة القيادة السامة و سلوك الإنسحاب النفسي من العمل، كما يبحث أيضا في مختلف المشاكل السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العمال مثل سلوك مقاومة التغيير عند القيام بالتغيير التنظيمي.

د-علم النفس العلاجي:

يهتم علم النفس العلاجي بمعالجة المشاكل النفسية للإنسان مثل: اضطراب القلق، عدم التوازن النفسي، الخجل المفرط، حيث يساعد تبني هذه المفاهيم السلوك التنظيمي في المحافظة على الصحة النفسية للعمال وبالتالي تجنب العديد من السلوكيات السلبية ذات التأثير السلبي على المنظمة.

2-علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع:

يدرس علم الاجتماع التركيب الاجتماعي للمجتمعات و مختلف العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد ضمن المجتمع، حيث توجد العديد من القضايا المشتركة المدروسة ضمن علم الاجتماع و السلوك التنظيمي مثل: الجماعات الرسمية و الجماعات غير الرسمية، الصراعات، و غيرها. إذ يستفيد السلوك التنظيمي من نظريات علم الاجتماع في فهم سلوكيات الأفراد و سلوك الجماعات على اعتبار أن المنظمة عبارة عن كيان اجتماعي.

3-علاقة السلوك التنظيمي بعلم الأنثروبولوجيا:

يسمى علم الأنثروبولوجيا بعلم الإنسان أو علم الأجناس حيث يهتم بدراسة أصول الإنسان ومراحل تطوره عبر العصور وكذا الأنماط الحضارية و مميزاتها كاللغة و القيم، و قد استفاد السلوك التنظيمي من هذه الدراسات في العديد من المجالات المتعلقة بسلوكيات الأفراد مثل تأثير العادات و التقاليد على الثقافة التنظيمية للمنظمة.

4-علاقة السلوك التنظيمي بعلم السياسة:

استخدم السلوك التنظيمي العديد من المفاهيم المرتبطة بعلم السياسة مثل: دراسة الصراعات، القوة و السلطة، التفاوض.... وهو ما ساعده في فهم العديد من السلوكيات وتوجيهها.

سادسا: أبعاد السلوك التنظيمي

يتطلب دراسة السلوك التنظيمي بالمنظمة أن يشمل ثلاثة مستويات والتي تمثل أبعاد السلوك التنظيمي و هي:

1- السلوك التنظيمي الجزئي:

يتم فيه دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة من خلال التركيز على عدة محاور مثل: الإدراك و التعلم، الشخصية و الاتجاهات، ضغوط العمل، وغيرها.... وهذا نظرا لتأثيرها على سلوكه، وهنا يتم الإعتماد بصفة أساسية على علم النفس.

2- السلوك التنظيمي الوسطي:

يهتم السلوك التنظيمي في هذا المستوى بدراسة السلوك الجماعي داخل المنظمات حيث يركز على سلوكيات الأفراد في شكل جماعات عمل و يهتم بالمجالات المتعلقة بالجماعة مثل: ديناميكية الجماعة، القيادة، الإتصالات، الصراع التنظيمي، إلخ.... و يستمد مفاهيمه في العموم من علم النفس الإجتماعي و علم الإجتماع .

3- السلوك التنظيمي الكلي:

يركز السلوك التنظيمي في هذا المستوى على موضوعات تتعلق بالمنظمة ككل على اعتبارها كيان إجتماعي مثل: الهيكل التنظيمي والعلاقات الرسمية، المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية، و نظم الحوافز و أنماط الإتصال والقيادة التنظيمية ، ويتم في هذا الإعتماد على نظريات علم الإجتماع و الأنثروبولوجيا و السياسة.

سابعا: أساليب دراسة السلوك التنظيمي

يتم دراسة السلوك التنظيمي باستخدام العديد من الأساليب العلمية نلخص أهمها فيما يلي:

أ-دراسة الحالة:

يتم القيام بدراسة تاريخ الانسان و مختلف المؤثرات الإيجابية و السلبية على سلوكه و بعد ذلك يتم تعميم ذلك على الحالات المشابهة، و من سلبيات هذا الأسلوب أنه يحتاج إلى وقت و جهد كبيرين وكذا إلى خبرة واسعة لمن يقوم بهذه الدراسة؛

ب-تعبئة الإستمارة:

يتم تحضير إستمارة تحتوي على قائمة من الأسئلة ليقوم الفرد أو الجماعة المراد دراسة سلوكهم بتعبئتها و بعد ذلك يتم جمع الاستمارات وتفرغها ثم تحلل وتعالج تلك الإجابات بهدف الوصول إلى استنتاجات مفيدة، و لنجاح هذا الأسلوب لا بد أن تكون الأسئلة متوافقة مع الهدف المراد الوصول إليه و أن تكون سهلة الفهم حيث يفضل تجنب الأسئلة المفتوحة و الإبتعاد عن أسئلة نعم و لا و الإعتماد على الأسئلة التي تضمن انتزاع الأجوبة المراد معرفتها من المستقصى منه .

ج-التجربة العلمية:

يتم القيام بالتجربة العلمية من خلال تثبيت جميع العوامل والمتغيرات ماعدا عامل أو متغير واحد للتمكن من قياس درجة تأثيره على الظاهرة السلوكية محل الدراسة.

د-المقابلة المباشرة:

يتم إجراء المقابلة مع فرد واحد و هذا لتوجيه الإهتمام نحوه ومراقبة سلوكه بدقة؛ وعلى الرغم من أن هذه الطريقة مكلفة و تأخذ وقت طويل غير أنها تعتبر الأسلوب الأمثل لدراسة السلوك التنظيمي، و من أجل نجاح المقابلة لا بد من توفر الشروط التالية:

-تخصص المقابل في العلوم السلوكية؛

-إمتلاك المقابل الخبرة اللازمة؛

-تمتع المقابل بالقدرة على التأثير في الآخرين؛

-تحلي المقابل بالموضوعية في جمع المعلومات؛

-منح الفرد الذي تجري معه المقابلة الثقة والراحة والأمان والحرية الكاملة في الإجابة؛

-تصميم أسئلة واضحة لا تقبل التأويل.

كما يمكن ان تكون المقابلة جماعية، حيث تتميز المقابلة الجماعية عن الفردية بخلق جو من الراحة يشجع الأفراد على الإجابة.

هـ- الأسلوب الإسقاطي:

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات عن الفرد كتلك المتعلقة بشخصيته و قيمه و اتجاهاته لتحليلها واستخدامها في فهم سلوكه؛

حيث تستخدم العديد من الطرق في ذلك:

-طريقة الصور الغامضة، يتم عرض صور وأشكال مبهمه على الفرد و يطلب منه التعليق عليها؛

-طريقة استكمال الصور، حيث يتم إعطاء الفرد المراد دراسة سلوكه صورة مؤلفة من شخصين أحدهما يقول عبارة معينة ليرد هو

على العبارة المكتوبة في الصورة على أساس أنه الشخص الثاني؛

-طريقة استكمال القصة، يتم إعطاء الفرد المراد دراسة سلوكه قصة ناقصة و يطلب منه إكمالها؛

-طريقة إكمال الجمل؛ يعطى الفرد جملا ناقصة ذات علاقة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها و يطلب منه إكمالها؛

-طريقة تزامن الكلمات؛ يعرض على الفرد جملة أو كلمة و يطلب منه الإجابة بسرعة عليها؛

-الأسئلة الموجهة، يتم إعطاء أسئلة للفرد و إجابات متماثلة من حيث الشكل و لكنها في الحقيقة عكس ذلك، حيث تضمن

هذه الطريقة أن الفرد سيختار الإجابة التي تعبر فعلا عن حقيقته.

يحتاج الأسلوب الإسقاطي إلى تكلفة كبيرة إذ يتطلب الإستعانة بمهارات و كفاءات متخصصة في علم النفس، كما أنه يحتاج إلى

وقت كبير

ثامنا: مجالات دراسة السلوك التنظيمي

يتحدد سلوك الأفراد بمجموعة من المحددات منها ما ترتبط بالفرد و منها ما ترتبط بالجماعة وأخرى ترتبط بالمنظمة.

1- بالنسبة للفرد:

تتمثل في مجموع المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وهي:

أ- الإدراك: يفيد دراسة الإدراك في فهم كيف يتصور و يفهم ويفسر الآخرون ما يتعرضون له من مواقف و أحداث، و كيف يؤثر

هذا الإدراك على حكم الأفراد على الآخرين وعلى ردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات؛

ب- التعلم:

وهو أحد المعايير السيكولوجية التي تسمح بفهم كيفية اكتساب السلوك، و كيفية التمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من

السلوك؛

ج- الدافعية:

تعتبر الدافعية عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد حيث أنها تمثل القوة الداخلية الدافعة لسلوكيات الأفراد، ومن ثم فإن دراسة

الدافعية يسمح بفهم سلوكيات الأفراد وتوجيهها؛

د- الشخصية:

تعتبر مكونات وخصائص الشخصية أحد المحددات الرئيسية المتحكمة في سلوك الأفراد، لذا فإن فهم ودراسة الشخصية يسمح بفهم سلوك الأفراد في مواقف معينة و التنبؤ بها و أيضا التمكن من توجيهها.

هـ- القيم:

تمثل القيم مجموع المعتقدات التي يحملها الشخص و المسؤولة عن التمييز بين السلوك المقبول و المرفوض، ومن ثم فإن لها أهمية كبيرة في دراسة السلوك التنظيمي و هذا لتأثيرها الكبير على اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم ومواقفهم اتجاه المتغيرات المختلفة التي يتعرضون إليها؛

و- الإتجاهات:

تعتبر الإتجاهات أحد المحددات الرئيسية التي تتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي، حيث أنها تعبر عن الإتساق في الإستجابة لموقف أو موضوع معين، وبالتالي فهي تسمح بفهم السلوكيات التنظيمية والتنبؤ بها وحتى التحكم فيها.

2- بالنسبة للجماعة:

تتمثل في المتغيرات والعناصر المؤثرة و المكونة للسلوك الجماعي، و تتمثل في:

أ-دينامكية الجماعة:

تمارس معظم الأنشطة داخل المنظمة في جماعات العمل؛ حيث يتفاعل أعضاء الجماعة فيما بينهم و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي بسبب إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة، لذا فإنه يمكن التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال التأثير على أنشطة و سلوكيات الجماعة؛

ب-القيادة:

يشير مصطلح القيادة إلى قيام الفرد بالتوجيه أو التأثير في أفكار، مشاعر و أفعال الآخرين لتأدية المهام الموكلة إليهم؛ حيث يبحث السلوك التنظيمي في فهم و معرفة كيفية اكتساب الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الأفراد داخل المنظمة؛

ج-الإتصال:

يعد الإتصال نشاطا أساسيا في تحديد نوع السلوك داخل المنظمة، حيث يتصرف الأفراد على حسب المعلومات التي يتلقونها، و لذلك يهتم السلوك التنظيمي بكيفية تحسين فعالية الإتصال من خلال إيجاد الطرق التي تسمح برفع مهاراته و التقليل من معوقاته؛

3-بالنسبة للمنظمة:

تتمثل محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالمنظمة في:

أ-بيئة المنظمة:

تؤثر بيئة المنظمة بمتغيراتها المختلفة سواء الداخلية أو الخارجية في سلوك الأفراد، حيث يعتبر دراسة هذه المتغيرات مدخلا مهما في فهم وتفسير تشكيل السلوك التنظيمي؛

ب- الثقافة التنظيمية:

تمثل الثقافة التنظيمية الموروث القيمي للمنظمة الذي يحكم سلوك الأفراد و الجماعات، حيث أنه من الضروري التركيز عليها في دراسة السلوك التنظيمي كونها تعد مرشدا أخلاقيا لسلوك الأفراد.

تاسعا: السلوك التنظيمي في النظريات الإدارية

حاول العديد من الباحثين منذ ظهور الفكر الإداري دراسة سلوك الأفراد في المنظمة غير أن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر فعلياً إلا في بداية القرن العشرين، و سوف نعرض في هذا العنصر مجموع إسهامات النظريات الإدارية في مجال السلوك التنظيمي:

1- السلوك التنظيمي في النظرية الكلاسيكية:

افتترضت النظرية الكلاسيكية العمال على أنهم كسالى و أنهم انفعاليين وغير عقلانيين و أنهم لا يؤدون أعمالهم بطريقة سليمة وفعالة لذا لا بد من السيطرة و التحكم في سلوكهم من خلال فرض نموذج عقلائي و رشيد وقوي على العاملين؛ و سنعرض فيما يلي كل من نموذج الإدارة العلمية لـ **فريدريك تايلور**، نموذج العملية الإدارية لـ **هنري فايول** و النموذج البيروقراطي لـ **ماكس وبر**.

أ- نموذج الإدارة العلمية:

حاول رواد هذه النظرية و على رأسهم **فريدريك تايلور** دراسة سلوك العمال حيث قام بالعديد من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها أين حاول دراسة الحركة و الزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل، و قد توصل إلى تفسير سلوك العمال والتنبؤ به و السيطرة عليه من خلال افتراض أن الأفراد كسالى و أنهم مدفوعون للعمل فقط من الناحية المالية، وبالتالي يمكن السيطرة على سلوكهم عن طريق التصميم المثالي للوظائف و الحوافز المالية المتمثلة أساساً في الأجر؛ وعلى هذا الأساس ظهرت مبادئ الحركة العلمية المتمثلة في:

- تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة و تحديد أنسب الطرق لأداء كل مهمة؛
- تدريب الفرد على أداء الوظيفة بالطريقة المصممة و السليمة التي تتناسب مع العمل؛
- تقسيم العمل بين الإدارة و العمال حيث تتولى الإدارة تصميم الوظائف و الأجور ويتولى العمال أداء المهام الموكلة إليهم؛
- تقديم الحوافز المادية للعمال المتمثلة في الأجر لدفعه لأداء العمل بالطريقة المطلوبة.

ب- نموذج العملية الإدارية:

تشابهت الافتراضات التي قام عليها هذا النموذج مع افتراضات الإدارة العلمية حيث أنه اعتبر هو الآخر سلوك العمال غير عقلاني و غير رشيد، غير أنه اختلف معه في الأسلوب المعتمد للسيطرة و التحكم في هذا السلوك، فقد افترض أنه يمكن السيطرة على سلوك العمال عبر العملية الإدارية من خلال التصميم الدقيق و المحكم للعمليات الإدارية؛ و من أشهر رواد هذا النموذج العالم الإداري الفرنسي **هنري فايول** الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق و الرقابة، كما وضع **14** مبدأ للإدارة و هي:

- **تقسيم العمل و التخصص:** حيث يتم تقسيم العمل وتخصيص كل فرد للقيام به؛
- **السلطة و المسؤولية:** تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن السلطة؛
- **الإنضباط:** من خلال تطبيق أنظمة الجزاء و العقاب بصورة عادلة؛
- **وحدة التوجيه:** أي مشاركة كل وحدات التنظيم في تحقيق هدف واحد وفق خطة واحدة؛
- **وحدة الأمر:** إذ يجب أن يتلقى العامل تعليماته من رئيس واحد؛
- **أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:** بمعنى تغليب صالح المنظمة على صالح الأفراد؛
- **مكافأة العاملين:** أي مناسبة الأجر لكل من العاملين و المنظمة؛
- **المركزية:** وهي احتكار السلطة لدى المدراء؛
- **التسلسل الرئاسي:** أي تدرج السلطة بين الرؤساء؛

-النظام: حيث يجب أن تكون الموارد في مكانها لضمان الإستخدام الامثل لها؛

-العدالة: من خلال توفير معاملة عادلة للعمال؛

-إستقرار العمالة: أي المحافظة على العمال للحد من دوران العمل؛

-المبادأة: و هي تشجيع الإبداع و الابتكار لضمان تطوير المنظمة؛

-تنمية روح الجماعة: أي تشجيع العمل كفريق.

ج-النموذج البيروقراطي:

يعتبر ماكس فيبر عالم الإقتصاد الألماني صاحب هذا النموذج حيث أرجع أن سوء إستخدام المدراء لسلطتهم و عدم وجود أنظمة و قواعد حاكمة للسلوك يؤدي إلى سيادة الإعتبارات الشخصية في العمل و بالتالي سوء الأداء؛ وقد نادى بضرورة وجود قواعد صارمة و إجراءات ملزمة داخل المنظمة، و يمكن إجمال المبادئ التي يقوم عليها هذا النموذج فيما يلي:

-التخصيص و تقسيم العمل و التسلسل الرئاسي؛

-إلغاء الطابع الشخصي و التصرف بعقلانية؛

-تحديد واجبات و حقوق العمال بدقة؛

-التعيين والترقية على أساس الجدارة؛

- الفصل بين حياة الموظف الخاصة و عمله في المؤسسة؛

لم يقدم كل من نموذج الإدارة العلمية و نموذج العملية الإدارية و النموذج البيروقراطي نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:

-أنها تنظر للعامل كآلة بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها؛

-إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل القيم و العادات.

و قد أدت هذه النماذج إلى ظهور العديد من التأثيرات السلبية على سلوك العمال:

-تضخم الأعباء الروتينية و بالتالي عدم اهتمام الموظفين بصالح المنظمة؛

-شعور العمال كأنهم يعاملون كآلة و بالتالي القضاء على روح الإبداع و الابتكار؛

-تجبر السلوك بسبب لالتزام بالإجراءات الدقيقة و الصارمة.

2-السلوك التنظيمي في النظرية النيوكلاسيكية:

يعد السلوك الإنساني هو المجال الرئيسي لإهتمامات هذا المدخل حيث استهدفت أبحاث رواد هذه النظرية اكتشاف طرق جديدة

لتعديل سلوك الفرد و سلوك الجماعة و قد شملت مجموعة من النظريات هي: نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، نظرية

الحاجات الإنسانية لابراهام ماسلو، ونظرية X&Y لدوغلاس ماجريجور:

أ-نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو أهم رواد هذه النظرية حيث أكد من خلال التجارب التي أجراها بمصانع هاوثورن على إنسانية الإنسان و أنه

يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار التنظيمي الرسمي و أن التحفيز المعنوية و الإلتناء إلى الجماعة و إشباع الحاجات

الإجتماعية يؤدي إلى الإبداع كما ركزت على ضرورة تحسين بيئة العمل وهي تقوم على المبادئ التالية:

-إعتبار أن التخصص و الإتجاه نحو الروتينية يؤدي إلى الملل و السأم لدى العمال؛

-شعور العمال بأهميتهم من خلال العلاقات الإجتماعية مع الآخرين؛

-تأثر سلوك الأفراد داخل العمل بعلاقاتهم الإجتماعية مع الزملاء أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية و الحوافز المعنوية؛
-ضرورة اهتمام الإدارة بمشاعر العمال.

غيرت هذه النظرية النظرة في كيفية تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به و التحكم فيه و لقد تبنت العديد من المؤسسات هذه النظرية من خلال الإعتماد على أنظمة المشاركة و أنظمة الشكاوى و الإقتراحات، و أيضا الإهتمام بالأنشطة الإجتماعية كتنظيم الرحلات و الإحتفالات.

ب-نظرية الحاجات الإنسانية:

تعد نظرية الحاجات الإنسانية لابراهيم ماسلو نقلة نوعية في علم الإدارة وهذا لأن الحاجات تولد ضغوطا تؤثر في عمل و سلوكيات العاملين، حيث أشار ابراهام ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات ووضعها في تسلسل هرمي إبتداء من الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجات الإجتماعية، الحاجة إلى الإحترام و التقدير و انتهاء بحاجات تحقيق الذات؛ و تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما: مبدأ الحرمان من الإشباع حيث أنه لا أثر للحاجات المشبعة في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد و تدفعه للبحث عن إشباعها؛ و مبدأ التدرج في إشباع الحاجات أي أنه لا يمكن الإنتقال إلى إشباع الحاجات في المستوى الأعلى دون إشباع الحاجات الموجودة في المستوى الأدنى؛ و في إطار الفكر السلوكي فإن نظرية ماسلو ترى أن التأثير على سلوك العمال يكون من خلال مساعدة المدراء للعمال في إشباع حاجاتهم المهمة وهذا ما ينعكس إيجابا على الأداء و الإنتاجية.

ج- نظرية x et y:

يعتبر دوغلاس ماجريغور رائد هذه النظرية و هي تعتبر بداية الإنطلاق للمدخل السلوكي الحديث، حيث افترضت نظرية X بأن العمال لا يحبون العمل و لا يرغبون في تحمل المسؤولية و لا طموح لديهم و يحفزون بالحوافز المادية فقط، و بالتالي فإن المدراء يتصرفون بطريقة محددة في إطار الأمر و الرقابة، وهذا ما أدى إلى خلق مناخ سلبي في العمل و شعور العمال بالتبعية المطلقة حيث يؤدون عملهم وفق الأوامر الموجهة إليهم دون التمكن من إبداء آرائهم و هذا ما أدى إلى القضاء على روح الإبداع في العمل، أما نظرية Y فيفترضون أن العمال يحبون العمل ومستعدين لتحمل المسؤولية وقادرين على ممارسة الرقابة الذاتية كما أن لديهم قدرات إبداعية عالية، لذا فإن المدراء يعملون على إشراكهم في وضع الأهداف و صنع القرارات و تحميلهم جزء من المسؤولية و هذا ما يخلق لدى العاملين الشعور بالرضا و التقدير و تحقيق الذات وبالتالي رفع الأداء.

3-السلوك التنظيمي في النظرية الحديثة:

إن تطور الفكر الإداري و ظهور المدارس الحديثة جاء مستندا على الإفتراضات التي قامت عليها المدارس السابقة ومن أهم مداخل المدارس الحديثة التي اهتمت بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة نذكر على سبيل المثال لا الحصر مايلي:

أ-نظرية النظم:

تعرف المنظمة حسب هذه النظرية بأنها نظام متكامل يشمل أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف و أنشطة لتحقيق هدف مشترك، حيث يتكون النظام من:

-المدخلات: و هي مصادر النظام تتمثل في المدخلات البشرية، المادية، و المعنوية؛

-العمليات: وهي مجموع الطرق و الأساليب التي تتولى معالجة مدخلات النظام؛

-المخرجات: و هي النواتج النهائية التي يحققها النظام؛

-بيئة المنظمة: و هي مجموع المؤثرات الداخلية والخارجية في عناصر النظام؛

-**التغذية الراجعة:** وهي عملية ضبط النظام من خلال مقارنة المخرجات الفعلية مع المخرجات المخططة و تحديد الإنحرافات من أجل القيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة.

تعتبر نظرية النظم أن المنظمة نظام إجتماعي ولقد ركزت على ضرورة الأخذ بالحسبان جميع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية في دراسة السلوك التنظيمي باعتبار أن لها تأثير على المنظمة وبالتالي على سلوك الأفراد.

ب- النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، و بالتالي لا يمكن وفقها تفسير سلوك الأفراد والتحكم فيه و التنبؤ به من خلال عنصر واحد فقط بل من الضروري دراسة كل العناصر المرتبطة بالموقف الخاص بذلك السلوك و التي يمكن أن تتعلق بالفرد مثل: إدراكه، عمره، جنسه، تعليمه، مهاراته، حاجاته، شخصيته و اتجاهاته،.... أو تلك التي تتعلق بالجماعة و التي تؤثر عليه مثل: التماسك و التعاون، الصراع، الإتصال و القيادة،..... و أيضا العناصر التي تتعلق ببيئة المنظمة مثل: العادات و التقاليد، الظروف الإقتصادية و السياسية.

و عليه يمكن القول أنه يجب على المدير الناجح أن يأخذ كافة عناصر الموقف، الفرد، الجماعة، المنظمة، و البيئة في الحسبان عند محاولته التأثير في سلوك مرؤوسيه، و هذا لأن سلوك الأفراد لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط بل محصلة لكل العناصر سابقة الذكر والتي تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك.

ج- النظرية اليابانية:

تستند النظرية اليابانية على فلسفة التحسين المستمر و البحث عن أفضل مستويات الأداء من خلال إيجاد أفضل الطرق لتخفيض التكاليف و الحد من هدر الموارد، وقد أكدت على ضرورة الإهتمام بالعامل و اعتباره أهم مورد في المنظمة، لذا ركزت على أهمية التعاون بين الإدارة و العمال و ضرورة توفير الإستقرار الوظيفي للعامل مدى الحياة مع اعتماد معايير موحدة لتقييم الأداء من أسفل الهرم إلى أعلاه، كما نادى بحل المشاكل التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية مع الحث على الرقابة الذاتية بحيث يستطيع العامل أن يصحح أخطائه بذاته.

لقد ساعدت النظرية اليابانية العمال على توجيه السلوك التنظيمي نحو الهدف المطلوب من خلال جعل العامل أكثر ولاء للمنظمة وكذا تشجيعه على الإبداع و الابتكار.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2020.
- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- عبد الرزاق الرحاحلة و آخرون، السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل - دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم-، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2015.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- محمد ربيع زناطي، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، بدون سنة نشر، مصر.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، المعتر للنشر و التوزيع، 2015ز
- <https://pedia.svuonline.org>

المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

تلعب الشخصية دورا رئيسا في السلوك التنظيمي حيث تؤثر شخصيات الأفراد في طريقة تفكير الأفراد و طريقة شعورهم و طريقة اتخاذ القرارات و هو ما يسمح بتوجيه فعال لسلوكياتهم.

أولا: تعريف الشخصية

يعد من الصعب تحديد مفهوم مصطلح الشخصية بدقة، و هذا كونها تأخذ أبعاد فلسفية و نفسية، غير أننا سنحاول فيما يلي تقديم بإيجاز أهم التعاريف الخاصة بها:

- تعرف الشخصية على أنها البناء الخاص لصفات الفرد الذي يميز سلوكه المنفرد في طريقة تكيفه مع البيئة، و الذي يتحدد باستجابته للوراثة، أسلوب التنشئة خلال مرحلة الطفولة، و الخبرات التي تكتسب عن طريق التعلم.
- تعرف الشخصية أيضا أنها مجموعة ما يميز الفرد من سلوك ظاهري وباطني، بحيث تمكن معرفة هذا السلوك من تنبؤ ردود أفعال الفرد في المواقف المختلفة التي يتعرض إليها؛
- يمكن اعتبار الشخصية أنها النظام الكامل من الإستعدادات الجسمية والعقلية والنفسية الثابتة نسبيا التي تميز الفرد و التي يتحدد بمقتضاها أسلوبه الخاص في التكيف مع البيئة؛
- تعتبر الشخصية أنها التنظيم الديناميكي للعوامل السيكولوجية و الفيزيولوجية التي تحدد أشكال التكيف الخاصة بالفرد مع البيئة.

ثانيا: خصائص الشخصية

تتميز الشخصية بالخصائص التالية:

1- الشخصية تكوين افتراضي:

تعتبر الشخصية تكوين افتراضيا حيث يستدل على مكوناتها من خلال المظاهر السلوكية التي تظهر في العديد من المواقف و الظروف المختلفة؛

2- الشخصية نظام ديناميكي:

تعتبر الشخصية نظام ديناميكي غير جامد وهذا لعدم ثباتها و تعرضها للتغير نتيجة العديد من العوامل المؤثرة فيها، كعمر الإنسان، الظروف البيئية،..... وغيرها .

3- الشخصية نظام داخلي:

تعتبر الصفات الشخصية للفرد صفات نابعة من النظام الداخلي له، أي أنها ليست مفروضة عليه جبرا من النظام الخارجي، حيث أنها تمثل محصلة لتفاعل نظامه الفيزيولوجي والنفسى مع مختلف المثيرات الأخرى.

4- النظرة التكاملية للشخصية:

تعني النظرة التكاملية للشخصية أن الإنسان لا يملك نفسا فقط بمعزل عن الأعضاء الفيزيولوجية، كما أنه لا يملك أعضاء فيزيولوجية بمعزل عن النفس، فالوحدة والتكامل يتطلب الشقين معا فما يؤثر في الجسم تتأثر به النفس وما يؤثر في النفس تتأثر به الأعضاء.

5- توافق الشخصية مع البيئة:

يعتبر تحقيق التوافق المطلب الأساسي الذي يجعل الفرد يشعر بإنسانيته وكيونيته وسط المجال الاجتماعي المحيط به، حيث يتفاعل الأفراد مع بيئتهم بطريقة تختلف من فرد لآخر وذلك حسب صفاتهم الشخصية، فلكل فرد طريقة ينفرد بها عن الآخرين في الوصول إلى التوافق مع بيئته.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الشخصية

توجد ثلاثة عوامل تتدخل في تكوين الشخصية و هي العوامل الوراثية، العوامل النفسية والعوامل البيئية بحيث تتفاعل معا بطريقة ديناميكية:

1-العوامل الوراثية:

تعد العوامل الوراثية من أهم العوامل التي تحدد بشكل واضح معالم شخصية الفرد منذ بداية حياته، و التي توفر له الإستعدادات فيما بعد لاستقبال المثيرات الخارجية، و يمكن تحديد العوامل الوراثية فيما يلي:

أ-**الجهاز العصبي:** يتدخل بطريقة مباشرة في تحديد طبيعة و خصائص شخصية الفرد.

ب-**جهاز الغدد:** يعد نشاط جهاز الغدد من العوامل التي تؤثر في شخصية الفرد حيث يتعدى تأثيره تأثير الجهاز العصبي.

ج-**الذكاء:** و هو القدرة العقلية الفطرية العامة الموروثة والتي تؤثر في تحديد خصائص و سمات شخصية الفرد، إذ من الممكن عن طريق اختبارات الذكاء إعطاء تشخيصا معقولا للشخصية.

2-العوامل النفسية:

يتميز التكوين النفسي بتعقيده وتشعبه وتنوعه إلا أننا يمكن أن نميز بين تنظيمين جوهريين في الحياة النفسية للفرد هما:

أ-**التنظيم الإدراكي العقلي:** و هو ما يتعلق بالذكاء و القدرات العقلية الخاصة كالقدرة اللغوية، القدرة الحسائية، القدرة الفنية و القدرة العملية، كما يتضمن العمليات العليا كالصور و التخيل، التذكر، و المهارات العقلية المكتسبة التي ترتبط بمواقف التعلم و الإكتساب.

ب-**التنظيم الوجداني الإنفعالي:** ويتضمن المثيرات الداخلية كالذواضع، العواطف، الميول و الإتجاهات.

3-العوامل البيئية:

و تشمل كل المؤثرات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل: البيئة الجغرافية، البيئة الثقافية، البيئة الإجتماعية، البيئة السياسية، و البيئة الدينية.

رابعا: قياس الشخصية

يمكن قياس خصائص شخصيات الأفراد من خلال:

1-الإختبارات الموضوعية والإسقاطية:

تشمل الإختبارات الموضوعية و الإسقاطية لقياس الشخصية قوائم المحتويات، و التي تعتمد على عرض مثيرات غامضة على الفرد ليقوم بتفسيرها ومن ثم التمكن من الوصول إلى استنتاجات عن الجوانب المهمة لشخصيته؛

2-**المقابلات:** تعتبر المقابلات من أهم الطرق التي يعتمد عليها السيكولوجيون في جمع المعلومات عن شخصية الأفراد و هذا

كونها تتيح للمفحوص حرية التعبير عما يرغب فيه وتسمح للفاحص بالمتابعة من خلال الإثارة و الملاحظة؛

3- **الإستبيان:** يشمل الإستبيان مجموعة من الأسئلة أو العبارات التقريرية و التي تكون حول الأبعاد الإنفعالية و الوجدانية

للسلوك في الماضي أو الحاضر أو في المستقبل، و يتم تقدير درجات الإستبيان بطريقة موضوعية؛

4-**مقاييس التقدير:** تعتمد هذه الطريقة على وضع رتبة رقمية أو معدل كمي لسمة معينة أو سلوك معين ليقوم الفاحص و

الذي قد يكون نفسه المفحوص للقيام بتقدير الدرجة التي تنطبق على المفحوص من عدة درجات يتضمنها مقياس متدرج، كما

يمكن الإعتماد على مجموعة من المحكمين الملاحظين و يؤخذ متوسط أحكامهم لتحديد خصائص الشخصية المدروسة بكل

موضوعية؛

5- قوائم الصفات: تقدم قائمة من الصفات للمفحوص لتحديد الصفات التي تميزه حيث يمكن أن يستخدم الفرد قوائم الصفات لوصف نفسه أو لوصف فرد آخر يعرفه جيدا؛

6-الإختبارات السلوكية: تقيس سلوك الفرد للإستدلال على شخصيته دون أن يكون واعيا بإمكانية تأثير سلوكه في التفسير و تقسم هذه الإختبارات إلى أربعة أقسام هي: المقاييس الفيزيولوجية، المقاييس النفسية الحركية، مقاييس التعلم و التذكر، و المقاييس الإدراكية المعرفية؛

7-الطرق الإسقاطية: تقوم الطرق الإسقاطية على فرضية أنه لا يمكن الكشف عن نزعات الفرد وانفعالاته المختلفة من خلال الحديث المباشر، لذا يفضل تقديم منه غامض للمفحوص كبقع الحبر، الجمل الناقصة أو الكلمات، ومطالبته بتأويله أو إعطائه معنى، فتعكس استجابات المفحوص دوافعه وحاجاته الخاصة ونزعاته وتفسيراته الذاتية الحقيقية؛
و بصرف النظر عن طبيعة المقياس المستخدم في دراسة الشخصية يجب توفر شرطين أساسيين فيه هما:
أ-الإعتمادية: وهي درجة حصول الإختبار على نتائج منتظمة وثابتة عند استخدامه في فترات زمنية مختلفة؛
ب-الصلاحية: و هي درجة الإستفادة الفعلية لإختبار الشخصية.

خامسا: نظريات الشخصية

تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالا للبحث و الدراسة، وسوف نورد فيما يلي بعض هذه النظريات:

1-نظرية السمات:

تشكل الشخصية حسب هذه النظرية من مجموعة من السمات التي يتميز بها الفرد في استجاباته مع الآخرين، حيث يمكن تحديد ثلاث فئات وفقا لسمات الأفراد:

أ-الفئة المتفائلة إيجابيا:

وهم الأفراد الذين يتفاعلون إيجابيا مع الآخرين حيث أن لهم إستعداد لتكوين صداقات مع الغير و التعاون معهم؛

ب-الفئة المسيطرة:

تسعى هذه الفئة للسيطرة على الآخرين حيث يكون تعاملها مع الآخرين مرتبطا دائما بمصالحها الخاصة؛

ج-الفئة السالبة:

تتصف هذه الفئة بالإنطوائية حيث أنها لا ترغب في بناء العلاقات الإجتماعية ويكون سلوكها دائما سلبيا من حيث التعاون و التفاعل مع الآخرين؛

2-نظرية الذات:

تعتبر نظرية الذات من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي، حيث ترى هذه النظرية أن هناك مجالين للشخصية هما:

أ-الذات الشخصية: وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من دافعية، إدراك وتعلم؛

ب-الذات الإجتماعية: و تعني تصور الفرد للآخرين؛ و ما يعتقد هو عن كيفية تصور الآخرين له.

3-نظرية الأنماط:

قسمت هذه النظرية الشخصية إلى أربعة أنماط هي:

أ-الأنماط المزاجية: و التي تشمل:

-الغامض، متقلب المزاج، وحاد الطبع؛

-الصامت، الحزين، المكتئب، و المتشائم؛

-جاف الطبع، و بارد الأحاسيس؛

-المتحمس والطموح؛

ب- الأنماط الجسمانية: حيث ينقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية إلى:

-ذوي السمنة؛ و نجدهم عادة يمتلكون روح الجماعة و يميلون للمرح؛

-ذوي النحالة؛ حيث أنهم غير إجتماعيين و يميلون للعزلة؛

-ذوي البنية العضلية؛ يتميزون بحب السيطرة و لديهم روح المغامرة؛

ج- الأنماط النفسية:

ينقسم الافراد حسب الأنماط النفسية إلى:

-ذوي النزعة الإنطوائية، الذي يوجهون نشاطهم نحو ذواتهم؛

-ذوي النزعة الإنبساطية، و الذين يفتحون و يتفاعلون مع غيرهم؛

د- الأنماط الإجتماعية: و تشمل:

-النمط الفكري، و يضم العلماء و الفلاسفة؛

-النمط العملي، و يضم عمال الزراعة و الصناعة و الأمن؛

-النمط الإنساني، و يضم المعلمون، الأطباء، و رجال الدين؛

-النمط الحسي؛ و يضم رجال الفن؛

1-نظرية الصفات: قسمت صفات الشخصية حسب هذه النظرية إلى ثلاث مجموعات:

أ-الصفات المسيطرة: و هي الصفات المهيمنة على الفرد التي يعرف بها الشخص بها و تكون مرادفة لهم حيث تعتبر صفات نادرة مثل: الشخص الجريء.

ب- الصفات المركزية: و هي الصفات الغالبة التي يتصف بها الفرد حيث يمكن استخدامها لوصف عدة أشخاص مثل: الشخص المرح.

ج-الصفات الثانوية: و هي الصفات التي تظهر في مواقف معينة أو تحت ظروف معينة مثل: الشخص العصبي.

2/نظرية العوامل الخمس للشخصية:

ركزت هذه النظرية على خمس صفات رئيسية للشخصية الإنسانية و هي:

1-الفتوح: و تعني الدرجة الإجتماعية في التفاعل مع الغير و يعكسها الإنطوائية؛

2-اللطف و اللين: و هي درجة الود و التعاون مع الآخرين و حب إنشاء الصداقات؛

3-الإستقرار العاطفي: و هي درجة السيطرة على الإنفعالات العاطفية حيث يتميزون بثقة عالية في النفس و احترام الذات و يعكسها العصبية و القلق التي تسبب العدوانية و الإحباط؛

4- الوجدانية و أصحاب الضمائر: و هم يتصفون بالجدية و حب النظام كما أن لهم ثقة كبيرة في النفس؛

5-المرونة: و هي درجة الإستعداد لتبني أفكار جديدة و الميل للإبداع و التجديد.

3/نظرية التحليل النفسي:

ركز صاحب نظرية التحليل النفسي **سيجميد فرويد** أن الشخصية تفاعل لثلاثة عناصر هي:

أ-الهوى أو الآنا غير الواعية: حيث تهتم بالإشباع الفوري للحاجات المادية الأساسية و هي تعمل خارج نطاق الوعي.

ب- الذات العليا الأخلاقية: تسمى بالبوصلية الإجتماعية حيث تهتم بالقواعد و الأخلاق الإجتماعية و هي الموجهة لسلوك الأفراد بحيث تحدد الصحيح و الخطأ؛

ج-الذات العقلانية:و هي الجزء الواعي و الذي يسعى لتحقيق التوازن؛

5-نظرية التعلم الإجتماعي:

ترى هذه النظرية أن شخصية الأفراد يتم بناؤها عبر عمليات التعلم الإجتماعي و التي تحدث من خلال المراحل التالية:

أ-الإنتباه: و هو ملاحظة الفرد لسلوك معين حيث يحدد مدى تأثير السلوك و جاذبيته؛

ب-الإحتفاظ: و هو القدرة على تذكر السلوك؛

ج-الإستتساخ: و هو القدرة على استتساخ السلوك المعياري أو النموذجي؛

د-الدافعية: و هو وجود دافع و سبب يحرك الرغبة في تقليد السلوك.

6- النظرية التكاملية:

تنظر هذه النظري نظرة أوسع عند دراسة الشخصية حي تقول أن الشخصية إتحاد الخصائص النفسية كالعواطف و التوقعات و الخصائص الجسمية مع العوامل الموقفية التي يتعرض لها الافراد.

7-نظرية النضج:

تفترض نظرية النضج أن الفرد يصل مع الوقت إلى مرحلة النضوج النفسي و الجسدي، حيث أن التقدم في السن و زيادة الخبرة يجعل من الفرد أكثر تفهما لذاته كما يزيد من وعيه و معرفته مما يؤدي إلى تطور شخصيته وهو ما يؤثر على سلوكه في التنظيم بحيث يتعد عن التبعية السيكولوجية بطريقة تسمح له بالإنتقال من الحالة السلبية السلوكية إلى الحالة الإيجابية.

نمط الشخصية	صفات الشخصية	خصائص بيئة العمل	الوظائف المناسبة
الشخص الواقعي: يفضل الأعمال المادية التي تتطلب المهارة، و التنسيق.	عملي/مادي/مستقر/خجول	العمل اليدوي، التفاعل مع الآلات، الإهتمام بالنتائج المادية.	مختص في الهندسة الميكانيكية و الكهربائية، عامل في البناء، عامل في مصنع، إلخ....
الشخص المحقق: يفضل الأعمال التي تتضمن التفكير، الفهم و التنظيم.	التحليل/ التحفظ/ حب الإستطلاع/ الإستقلالية	العمل الذي يتطلب الإكتشاف، جمع و تحليل المعلومات، حل المشاكل التنظيمية	خبير إقتصادي، خبير رياضي، صحفي، طبيب أسنان، محلل إحصائي، إلخ...
الشخص الفنان: يفضل الأعمال الغامضة التي تسمح بالإبداع.	الإبداع، الخيال، عاطفي، حساس ، مثالي	عمل يشمل خلق وابتكار أفكار و منتجات جديدة	صحفي، مهندس ديكور، مصمم إعلانات و ملابس، رسام، موسيقس و فنان
الشخص الإجتماعي: يفضل الأنشطة التي تشمل مساعدة و خدمة الآخرين.	اجتماعي، يحب الصداقة، متعاون، متفهم، يحب الصحة	عمل يشمل خدمة و مساعدة الآخرين والعمل ضمن فريق	عامل في جمعية ذات نشاط إجتماعي ، مدرس، مستشار، معالج نفسي، ممرضة، ممسوق

الشخص المغامر:	الثقة بالنفس، الميل للتأكيد، الحيوية، الحاجة للقوة، الطموح و أحيانا الإستبداد،	عمل يشمل قيادة الآخرين، تحقيق الأهداف من خلال الآخرين	محامي، مكاتب بيع عقارات، مختص في العلاقات العامة، سياسي
الشخص التقليدي:	محل ثقة الآخرين، ملتزم بالنظام، عملي، كفؤ، غير خيالي، مرونة ضعيفة.	عمل يشمل معالجة بارعة ومنظمة للبيانات و المعلومات	محاسب، ماسك دفاتر ، امين صندوق

سادسا: أنماط الشخصية

بالرغم من تعدد النظريات المفسرة للشخصية أكد علماء النفس على ضرورة وضع نموذج وصفي يشمل الأبعاد الأساسية للشخصية، وذلك عن طريق تجميع الصفات المتشابهة و المترابطة و تصنيفها تحت نمط واحد يمكن تعميمه على مختلف الأفراد الذين يشتركون في نفس تلك الصفات، حيث يمكن وفقا لذلك تحديد ثمانية أنماط للشخصية هي:

1- النمط الإنبساطي المفكر:

يميل هذا النوع إلى أن يكون عمليا واقعيا، حيث يأخذ الحقائق الخارجية الموضوعية و يعتمد على التجارب و تطبيق نتائجها في الحياة العملية الواقعية.

2- النمط الإنطوائي المفكر:

يتميز أصحاب هذا النمط باتسام أفكارهم بالطابع النظري التأملي، حيث يغرقون في التفكير واستنباط المعاني، و يميلون إلى العزلة و البعد عن إقامة علاقات ودية مع الناس.

3- النمط الإنبساطي الوجداني:

يعرف أصحاب هذا النوع بقدرتهم على الإنسجام مع العام الخارجي و رغبتهم في تنمية العلاقات الودية مع الآخرين و المشاركة الوجدانية مع غيرهم من خلال التعبير عن حياتهم الإنفعالية، و بذلك يحققون نزعتهم الإجتماعية.

4- النمط الإنطوائي الوجداني:

يميل أصحاب هذا النوع إلى العزلة و عدم الإنصال بالناس، حيث أنهم يغرقون بأحلامهم ومشاعرهم، و مع ذلك فهم غير قادرين على التعبير عن النواحي الوجدانية الخاصة بهم إذ يركزون على تحقيق الإنسجام مع عالمهم الداخلي فقط.

5- النمط الإنبساطي الحسي:

يركز أصحاب هذا النمط على المؤثرات الحسية المحيطة بهم، فكلما ازدادت هذه المؤثرات وتنوعت زادت حيويتهم ونشاطهم، ويعرف أصحاب هذا النمط بسرعة شعورهم بالملل إذا ماقلت المؤثرات المحيطة بهم، مايجعلهم لا يقيمون علاقات إنسانية عميقة و دائمة.

6- النمط الإنطوائي الحسي:

يميل أصحاب هذا النمط إلى تأمل المحسوسات و الإستمتاع بالفنون و المناظر الطبيعية، حيث يجعلون في ذلك إنعكاسا لحالاتهم النفسية والوجدانية و إسقاطا لمشاعرهم وانفعالاتهم الداخلية.

7- النمط الإنبساطي الحدسي:

يتصف أصحاب هذا النمط بحب المغامرة و اقتحام مجالات تتميز بالمخاطرة مع الإيمان القوي بإمكانية النجاح .

8- النمط الإنطوائي الحدسي:

لا يهتم أصحاب هذا النوع بالمؤثرات الحسية الخارجية فهم ينساقون في انفعالاتهم بشدة ويصدرون أحكامهم بسرعة على أسس واهية دون أدلة حسية واقعية.

سابعا: أهمية دراسة الشخصية في السلوك التنظيمي

- فهم الشخصية يمكن من فهم نمط تفكير و إدراك الأفراد؛
- التعرف على نقاط القوة و الضعف لدى العاملين؛
- التمكن من استغلال قدرات الأفراد المختلفة بشكل صحيح؛
- تحديد الفروق الشخصية المختلفة للأفراد المحددة لسلوكياتهم؛
- فهم تأثيرات أنماط الشخصية على العوامل الأخرى المؤثرة في سلوكيات الأفراد؛
- تحقيق الإستقرار الوظيفي عن طريق حل الصراعات الناتج عن اختلاف شخصيات الأفراد؛
- تحديد تأثير أنماط الشخصية على الجماعات داخل المنظمة؛
- زيادة كفاءة توجيه سلوكيات الأفراد.

ثامنا: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

يلعب مفهوم الشخصية دورا كبيرا في مجال السلوك التنظيمي حيث تؤثر الشخصية في طريقة إدراك الفرد لبيئة عمله و في تحديد قيمه واتجاهات و في مختلف الإستجابات وردود الأفعال التي تصدر عنه في المواقف المختلفة، فسلوك الفرد هو نتاج للتفاعل المستمر بين الفرد و الموقف و الخصائص الشخصية التي تؤثر و تتأثر بالعوامل المختلفة في مجال العمل. وتتم مقاييس الشخصية و منها مقاييس الميول والقدرات بالتعرف على بعض الخصائص الأساسية للشخصية، حيث يساعد ذلك في تحديد الخصائص التي تتناسب مع متطلبات عمل معين، فكل عمل قد تناسبه خصائص ومواصفات معينة ينبغي توافرها في شاغله، فمثلا رجل المبيعات الناجح لابد أن تكون درجاته في مقاييس العاطفة و الحساسية لمشاعر الآخرين عالية، وذلك لأن هذه الخصائص مهمة للتمكن من التواصل مع الزبائن و إقناعهم بشراء المنتجات، أما وظيفة السكرتير فلا يشترط فيمن يشغلها أن يحصل على درجات عالية جدا في اختبارات الذكاء و اختبارات الإنفعال وهذا لأن التعامل مع أدوات الإعلام الآلي لساعات طويلة ولسنوات طويلة يحتاج إلى قدرات بعيدة عن الإستثارة الإنفعالية و إلى حالة مزاجية هادئة. و سنحاول فيما يلي تحديد أهم الخصائص الشخصية و تأثيراتها في سلوك الأفراد داخل المنظمة:

1- الرغبة في الإنجاز:

يتميز الأشخاص ذوي الرغبة في الإنجاز بإستعدادهم لبذل مجهود متميز لإتمام العمل بنجاح والتفاني فيه و السيطرة على مشاكل العمل بشرط أن يكون مناسباً لقدراتهم، لذا لابد من توفير فرص التحدي من خلال تكليفهم بأعمال تحمل صعوبة مناسبة و تزويدهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل و كذلك تقدير مجهودهم المتميز؛ و عليه فإن العمل الروتيني كالعمل الكتابي و المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيرا لدوافع الإنجاز لدى هؤلاء الأشخاص بينما العمل الإداري و الفني و الذي فيه شئ من التغيير و يحتاج إلى إبداع يعطي بعض من التحدي و يطلق دافع الإنجاز لديهم؛

2- الحساسية للعلاقات الإجتماعية:

هناك مجموعة من الخصائص التي تشير إلى مدى حساسية الفرد لعلاقاته الإجتماعية كقدرته على التعبير العاطفي و ليونته في التعامل مع الآخرين، حيث أن الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه الخصائص يتوقع منهم أن يكونوا ناجحين في

الوظائف ذات الطبيعة الإجتماعية و أن يكونوا مقبولين من أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها، و من أمثلة الوظائف التي تحتاج إلى هذه الصفات مندوب المبيعات و الإحصاء الإجتماعي؛

3- النزعة للسيطرة و الهيمنة:

يرغب الأشخاص الذين لديهم النزعة للسيطرة و الهيمنة في الوصول إلى مراكز لامعة و عالية في التنظيم، حيث توجد خصائص معينة تظهر هذه النزعة لديهم مثل: القدرة الجسمية، الصفات القيادية وحب الظهور، لذا فإن الأشخاص الذين يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في قيادة و إدارة الآخرين على الأخص في الحالات التي تتعرض فيها جماعات العمل للضغوط و للصراعات التنظيمية،

4- الإستقرار و الإعتمادية:

يتسم بعض الأشخاص بأن سلوكهم تقليدي و ثابت حيث أنهم مستقرون في أنماط تصرفاتهم بحيث يمكن توقع ردود أفعالهم، لذا يمكن الإعتماد عليهم في تكوين جماعات العمل و الإلتزام بقيم و قواعد الجماعة و ضمان تماسكها، على عكس الأشخاص الهوائيين متقلبي المزاج و دائمي التغير الذين ينظر إليهم كمصدر متاعب للجماعة التي ينتمون إليها.

5- الميل للمنافسة مع الآخرين:

يتميز الأشخاص الذين يميلون إلى منافسة الآخرين بارتفاع نسبة الطموح لديهم و اقتصر اهتمامهم داخل نطاق العمل فقط، و يؤدون أعمالهم بسرعة و قوة و انطلاقة لذا يستحسن تكليفهم بالأعمال التي تتطلب المبادرة و الإبداع على عكس الأشخاص الذين ليس لهم الرغبة في المنافسة فهم يتميزون بالهدوء و تأدية الأعمال بالتدرج و دون استعجال و هو ما يناسب الأعمال الروتينية.

6- القدرة على تحمل المخاطر:

يختلف الأشخاص في مقدار قدرتهم على تحمل المخاطر، حيث يتميز الموظفون الذي يتمتعون بدرجة عالية من القدرة على تحمل المخاطر باتخاذ قرارات العمل بثقة و بسرعة و باستخدام معلومات قليلة، في حين يأخذ الموظفون ذوي القدرة المنخفضة على تحمل المخاطر وقتا أكبر و يحتاجون معلومات أكثر من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

7- القدرة على الإقناع و المناورة:

يعتبر الأشخاص الذين لديهم القدرة على المناورة و اقناع الآخرين و التأثير عليهم من أكثر الأشخاص قدرة على التفاوض و إجراء المقابلات، حيث أنهم يستخدمون عند الإتصال الشخصي الحيل و العلاقات الشخصية و إثارة المشاعر و الإنفصالات للوصول إلى أهدافهم.

8- الميكيا فيلية:

إرتبط ظهور نمط شخصية الميكيا فيلية بالفيلسوف الإيطالي ميكيا فيلي الذي أصدر كتابا في القرن 16 تحدث فيه عن كيفية اكتساب و استخدام القوة؛ و تتسم الشخصية ذات الميكيا فيلية العالية بأن أصحابها نفعيون عمليون لا يهتمون كثيرا بالعواطف، كما يرون بأن الغايات تبرر الوسائل، فهم يحاولون دائما إقناع الآخرين بوجهات نظرهم من أجل تحقيق مكاسبهم. لذا يتم توجيه أصحاب هذه الشخصية إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض و تلك التي يكون مطلوبا فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التأكيد على أهمية الجانب الاخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء و الإنجاز.

تاسعا: التعامل مع أنماط شخصيات الموظفين

يتعامل الرؤساء في بيئة العمل مع أنماط سلوكية مختلفة من الموظفين و هذا حسب خصائصهم الشخصية، و فيما يلي سنتطرق إلى بعض هذه الأنماط و كيفية التعامل معها:

1-الموظف الناقد: يمكن اعتبار الموظف الناقد أنه نمط إيجابي إذا كان النقد يتسم بالموضوعية، لذا يجدر بالرئيس استثماره لمصلحة العمل من خلال تكليفه بالأعمال التي تحتاج إلى تقييم و تقويم.

2- الموظف السلبي: يعتبر الموظف السلبي ذو شخصية محبطة، لذا فهو دائم التذمر و السخرية حيث أنه يقلل من إنجازاته و إنجازات الآخرين مهما كانت أهميتها، و يمكن التعامل مع هذا الموظف من خلال القيام باجتماعات فردية معه لاكتشاف الجوانب الإيجابية فيه، و معرفة المهام التي يمكن أن ينجح فيها مع الحرص على تشجيعه أمام الآخرين؛

3-الموظف المتعالي:

يتملك الموظف المتعالي شخصية نرجسية حيث يتصف بالغرور و التعالي على زملاء العمل، إذ تجده يمارس العديد من السلوكيات السلبية كعدم رد التحية على الزملاء، رفض المشاركة في فرق العمل لشعوره بأنه أعلى مستوى من أعضاء الجماعة، و توجيه الحديث فقط للرؤساء أثناء الاجتماعات و تجاهل بقية الزملاء؛ و يتعين على الرئيس التعامل مع هذا النوع من الموظفين من خلال تكليفه بالمهام التي تختبر حقيقة قدراته و إجباره على المشاركة في اللجان و فرق العمل كعضو و ليس كرئيس؛

4-الموظف الإنقيادي:

يعتبر سلوك الموظف الإنقيادي سلوك سلبي حيث يوافق رئيسه على كل شيء، ولا يفترض من الرئيس قبوله بل يجب إفهام هذا الموظف أن موافقته على قرارات الرئيس بطريقة آلية لا تستوجب التقدير و الإحترام له، و يجب على الرئيس تشجيع تعدد الآراء و تقدير الآراء الموضوعية المختلفة التي تسهم في تحقيق كفاءة و فاعلية العمل؛

5-الموظف الباحث عن الشهرة:

يركز هذا الموظف على البحث عن الأضواء حيث يمارس هواية التواجد في المناسبات و الظهور في صورة بطل المناسبة على الرغم من دوره الشكلي، و هذا ما يؤثر سلبا على علاقاته مع زملاء العمل، و للتعامل مع هذا النمط من الموظفين يستحسن تكليفه بعمل حقيقي مشعب بالأضواء كرئاسة لجنة لتنظيم ندوة أو مؤتمر لتكون بمثابة الإختبار الحقيقي لقدراته، فإن نجح فهو يستحق الأضواء، و إن إعتذر عن القيام بالمهمة و هو الراجح فهذا سيحد من سلوكه السلبي مستقبلا؛

6-الموظف المبادر:

يتملك الموظف المبادر صفات الحماس، والرغبة الصادقة في المشاركة و تقديم الإقتراحات و الحلول لمشاكل العمل، لذا يجب على الرئيس الترحيب أفكاره و تشجيعه على إبداء رأيه من خلال دعوته للمشاركة في الاجتماعات التي يتم تنظيمها لمناقشة قضايا العمل؛

7-الموظف غير المنتج:

يعتبر الموظف غير المنتج عبء على المؤسسة، و لهذا يجب أن يخضع لتقييم مستمر لتحديد مشكلة انخفاض أدائه، و العمل على تكوينه، أو إرساله للعمل في قسم آخر، و إذا لم يحصل أي تغيير فرما من المستحسن نصحه بأن ينتقل إلى بيئة عمل أخرى، أو إلى القيام بعمل خاص؛

8- الموظف المتميز:

يتصف هذا النمط من الموظفين بقيامه بالرقابة الذاتية وشغفه بالعمل و إنجاز مهامه في الوقت المحدد، كما أنه يتميز بعلاقته الجيدة مع الرؤساء والزملاء، والتعاون مع الجميع لمصلحة العمل، و يجب على الرئيس تقدير الموظف المتميز و تحفيزه بكل أشكال الحوافز أو بتكليفه بمنصب قيادي إذا كان يمتلك الصفات القيادية؛

9-الموظف الكسول:

يعتبر سلوك الموظف الكسول خطر على المنظمة فقد تنتشر عدوى الكسل في بيئة العمل، لذا من الضروري معالجة هذه المشكلة من خلال تحديد أسبابها وحلولها، حيث يمكن أن تكون أسباب الكسل نفسية أو صحية أو لها علاقة بطبيعة العمل؛

10-الموظف الباحث عن الاخطاء:

يعمل هذا الموظف على البحث عن الأخطاء حتى لو كانت صغيرة، و يمكن تحويل هذا السلوك السلبي إلى سلوك إيجابي من خلال الإستفادة من ملاحظاته شريطة أن تكون موضوعية و تقدم بطريقة مهنية، فعلى سبيل المثال يمكن تكليفه بمراجعة برامج العمل و تدوين ملاحظاته ومقترحاته لدراستها و إرسالها للإعتماد.

قائمة المراجع:

- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- كاظم، علي مهدي، نموذج العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، المجلة المصرية للدراسات النفسي، المجلد الحادي عشر، العدد 20، 2001.
- عبد الحميد عبد الله الهنداوي، العلاقة بين أنماط الشخصية وسلوكيات الإدمان الوظيفي، 23 أكتوبر 2018.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي. <https://pedia.svuonline.org>
- محمد مقداد، عبد الله، أنماط الشخصية وعلاقتها بالمبول المهنية لدى طلبة الثانوية في مملكة البحرين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 14، 2014.

تحدد القيم و الاتجاهات السلوك الإيجابي أو السلبي بالمنظمة لذا من الضروري دراستها و الإهتمام بطبيعة وجودها لدى العاملين حتى لا يكون هناك تعارض بين قيم و اتجاهات الأفراد و المنظمة، فكلما كان هناك توافق و انسجام كلما إنعكس ذلك إيجابا على سلوك الأفراد و بالتالي رفع مستوى الأداء بالمنظمة.

المحور الأول: القيم

سنتناول في هذا المحور أهم المنطلقات النظرية حول القيم.

أولاً: تعريف القيم

1- لغة:

تظهر الأصول اللغوية أن كلمة القيمة مشتقة من الفعل "قوم" الذي تتعدد موارده ومعانيه ، فقد استخدمت العرب هذا الفعل ومشتقاته للدلالة على معان عدة منها ثلاثة:

أ- **الديمومة و الثبات:** وهو ما يشير إليه الفعل "قوم" الذي يدل على دوام الشيء والثبات عليه، حيث جاء في قوله تعالى "عذاب مقيم" الشورى 45 أي عذاب دائم؛

ب- **السياسة والرعاية:** حيث تقول العرب عن الذي يرضى القوم ويسوسهم **القيم** وهو السيد و سائس الأمر؛

ج- **الصلاح و الإستقامة:** حيث أن قيمة الشيء بصلاحه واستقامته، إذا جاء في قوله عز وجل "دينا قيماً" الأنعام 161، أي دينا مستقيماً؛

وتتفق هذه المعاني اللغوية الثلاثة مع المدلول العام الذي تحمله مفردة قيمة، فالقيمة تتسم بالثبات وفيها معاني الرعاية و الصلاح و الإستقامة.

2- إصطلاحاً: قدمت العديد من التعاريف لمصطلح القيمة:

-التعريف الأول:

تعرف القيم بأنها مجموع المعتقدات الثابتة نسبياً التي يتبناها الفرد أو الجماعة أو المجتمع و يعتقدون بأهميتها و يلتزمون بها و هي التي تحدد لهم الصواب من الخطأ و الجيد من السيء و المقبول من المرفوض في السلوك.

-التعريف الثاني:

تعرف القيمة على أنها مجموعة الأحكام التي يصدرها الفرد بالترتيب أو عدم التفضيل للموضوعات وذلك في ضوء معتقداته التي كونها بناء على معارفه و خبراته و تفاعله مع المجتمع؛

التعريف الثالث:

تعرف القيمة على أنها مفهوم ضمني يشمل أحكام عقلية تحدد درجة تفضيل الأفراد للأشياء و المواضيع و المعاني المختلفة؛ يمكن تعريف القيمة عموماً على أنها المعيار الذي يحكم اتجاهات الأفراد نحو مواضيع معينة والتي تجعلهم يحكمون بما هو صح أو خطأ، مقبول أو مرفوض، مرغوب أو مكروه.

ثانياً: خصائص القيم

من خلال التعاريف السابقة للقيم يمكن تحديد أهم خصائصها فيما يلي:

-النسبية، حيث تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم؛

-التأثير على الاتجاهات و الأنماط السلوكية للأفراد داخل التنظيم؛

-تجريدية، حيث تتسم القيم بالموضوعية وليس بالآراء الشخصية للأفراد؛

- التردد، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا إذ تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر.
- إنسانية، حيث لا يمكن قياسها كالموجودات المادية؛
- معقدة، حيث يصعب دراستها دراسة علمية؛
- متدرجة، حيث تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها؛
- تؤثر القيم في الاتجاهات و الأنماط السلوكية للأفراد؛
- مألوفة، معروفة ومرغوبة اجتماعيا حيث أنها محل إتفاق الجميع؛
- ملزمة فعلى أساسها يتم الجزاء والعقاب.
- الذاتية، حيث أنها معنوية و صعبة القياس، حيث يتم الإستدلال عليها بناء على اتجاهات الأفراد

ثالثا: تصنيف القيم

- قدم العديد من الباحثين تصنيفات مختلفة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن أكثرها قبولا هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني سبرانجر حيث صنفها في سبع مجموعات:
- أ-القيم الفكرية: و تتمثل في الأحكام الفلسفية للفرد المتعلقة بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها؛
 - ب-القيم الاقتصادية: و هي التي تركز على الجوانب الإقتصادية و النتائج المادية؛
 - ج-القيم الاجتماعية: و هي التي تتعلق بالعلاقات الإنسانية و تفاعلات الأفراد؛
 - د-القيم الجمالية: و هي الخاصة بالجوانب الفنية من حيث التشكيل و التنسيق و الإنسجام؛
 - هـ-القيم السياسية: و هي الخاصة بمظاهر القوة و النفوذ و السيطرة؛
 - و-القيم الدينية: و هي المتعلقة بالجانب العقائدي والديني للأفراد؛

رابعا: أهمية القيم

- تعتبر القيم أحد العوامل المهمة التي تؤثر السلوك التنظيمي حيث:
- تشكل أساسا لفهم دوافع الأفراد و اتجاهاتهم؛
 - تؤثر على إدراكات الأفراد؛
 - تعتبر قوة محركة و منظمة للسلوك؛
 - تعد القيم معيارا لإجراء المقارنة بين البدائل السلوكية؛
 - تعد القيم عامل موحد للثقافة التنظيمية؛
 - خلق التقارب والتفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين؛
 - دعم فرص العدالة التنظيمية حيث أنها أساس الجزاء و العقاب؛

خامسا: شروط القيم

- أن تكون القيم واقعية لحد ما أي قابلة للتحقيق؛
- أن تكون إيجابية وتستفيد من النظريات الخاصة بترشيد السلوك.

سادسا: مكونات القيم

تتكون القيم من ثلاث مكونات رئيسية:

1-المكون المعرفي:

و يمثل معتقدات الفرد و أحكامه على موضوع القيمة، حيث يقوم بإنتقاء القيمة من بين بدائل مختلفة بحرية كاملة بحيث يتحمل مسؤولية انتقائه، ويتم ذلك من خلال ثلاث خطوات متتالية هي: إستكشاف البدائل الممكنة، النظر في عواقب كل بديل، ثم الإختيار الحر.

2-المكون الوجداني:

و يقصد به تعلق الفرد بالقيمة التي اختارها و الإعتراف بهذا الشعور، حيث يتشكل من خطوتين هما: الشعور بالسعادة لاختيار القيمة، و إعلان التمسك بالقيمة أمام جميع الناس.

3-المكون السلوكي:

يتمثل في الممارسة الفعلية للقيمة أو التصرف على نحو يتسق مع القيمة المنتقاة، بحيث تتكرر الممارسة بصورة مستمرة في جميع المواقف، و يتضح ذلك من خلال الخطوتين التاليتين: ترجمة القيمة إلى ممارسة، و بناء نمط سلوكي متناسق مع القيمة.

سابعا: أثر القيم على السلوك التنظيمي

-تعتبر القيم محركة و منظمة لسلوك الأفراد داخل المنظمة حيث تمثل الإطار المرجعي للسلوك؛

-تعتبر القيم كمحدد للأهداف إذا يتم وضع أهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم؛

-تساعد القيم في تنمية وعي الموظفين و تأكيد ضرورة إلتزامهم مما يؤثر إيجابا على أدائهم؛

-تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية حيث تساعد في تعزيز شعور انتمائهم للمنظمة.

ولابد أن نشير إلى بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الموظفين و المتمثلة في:

-قيم إجتماعية و سياسية:كالأمانة، الإستقامة، العدالة، النزاهة، المساواة في المعاملة، المسؤولية إتجاه الآخرين، الحرص على المصلحة العامة، إلخ.....؛

-قيم تنظيمية: كالكفاءة، الولاء، إحترام التسلسل الإداري، الإلتزام التنظيمي، الحرص على مصالح المنظمة، إلخ.....؛

-قيم مهنية: تنمية المهارات، الإلتزام بالمواثيق و المعايير المهنية، التعاون، إحترام الزملاء في التخصص، إلخ.....؛

ثامنا: أسباب تدني مستوى القيم بالمنظمة

توجد العديد من العوامل المؤدية إلى تدني القيم داخل المنظمة منها:

-سيطرة النزعة العشائرية و الولاءات العائلية و الحزبية على العلاقات الإجتماعية و التنظيمية داخل المنظمة؛

-غياب العدالة التنظيمية و التمييز في المعاملة بين الموظفين؛

-عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل المنظمة؛

-سوء المناخ التنظيمي وانعدام الرضا الوظيفي؛

-عدم الإهتمام بأخلاقيات العمل وعدم وجود الإجراءات التأديبية الرادعة لمخالفاتها؛

-ضعف برامج التكوين المتعلقة بأخلاقيات العمل.

-تردي الأحوال الإقتصادية للأفراد؛

-تفضيل المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.

تاسعا: أساليب تكوين القيم

1-جذب إنتباه العامل نحو القيمة من خلال عرض القيمة و محاولة إثارة الرغبة لديه لتبنيها؛

2-تقبل القيمة من خلال الإستجابة السلوكية لها؛

3- تفضيل القيمة من خلال الإلتزام المتكرر في السلوك المرتبط بالقيمة؛

4- تنظيم القيم في نسق متسلسل للتغلب على الصراعات التي تنشأ بين القيم الشخصية و القيم التنظيمية؛

5- تثبيت القيمة لدى الفرد حيث يمكن للآخرين التنبؤ بسلوكه في المواقف المختلفة.

عاشرا: مصادر القيم

تنبع القيم من مصادر عديدة أهمها مايلي:

1- الدين، حيث تتباين القيم من مجتمع لآخر وذلك حسب توجهات الدين الذي تعتقد به وتؤمن به، فعلى سبيل المثال فإن

القيم و المبادئ التي تنبع من ديننا الإسلامي تختلف عن تلك التي تنادي بها الديانات الأخرى؛

2- الإطار الثقافي، إذ يتأثر الأفراد بالبيئة الثقافية التي يعيشون فيها وما تحمله من عادات وتقاليده و مختلف الممارسات السلوكية المتكررة التي تتحول إلى قيم.

3- الثقافة التنظيمية، و تتمثل في القيم التنظيمية التي تختص بها المنظمات و التي تختلف من منظمة إلى أخرى،

4- المجتمع، و الذي يفرض مجموعة من القيم المجتمعية على الأفراد منبثقة عن خصائص المجتمع الذي ينتمون إليه؛

5- جماعات العمل: تكون جماعات العمل مع مرور الوقت قيما خاصة بما يتبناها أعضاؤها حيث يتأثر الفرد بهذه القيم إما طوعا أو بصفة إلزامية بسبب عضويته فيها؛

5- الأسرة، إذا تعد اللبنة الأولى في بناء قيم الأفراد حيث يتعلم منها الصواب و الخطأ و المقبول و المرفوض؛

7- الخبرة: حيث تستمد القيم أهميتها و ترسخ لدى الفرد بناء على تجاربه و الخبرات التي إكتسبها

المحور الثاني: الاتجاهات

سنقوم في هذا المحور بدراسة تحليلية للاتجاهات.

أولا: تعريف الاتجاه

هناك العديد من التعاريف المقدمة للاتجاه:

-التعريف الاول:

يعرف الاتجاه بأنه موقف الفرد اتجاه الأفراد و الأحداث و الأشياء و الأفكار الأخرى، سواء كان هذا الموقف إيجابيا أو سلبيا، أي أنه يمثل وجهة النظر التي يمتلكها الفرد حول ما يحيط به؛

-التعريف الثاني:

يمكن تعريف الاتجاه أنه نمط فكري و ميل مستقر إلى حد كبير يسمح بالاستجابة بطريقة متسقة اتجاه بعض الأشياء والمواقف و الأفراد،

-التعريف الثالث:

يعرف الاتجاه على أنه المحرك الرئيسي لدوافع الأفراد في المنظمة؛

يمكن القول أن الاتجاه هو عبارة عن مزيج من العواطف و الأفكار و الميول التي تنتهي بسلوك يوضح اتجاه الفرد نحو موضوع معين أو حادثة معينة؛

ثانيا: خصائص الاتجاهات

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص و الصفات نجملها فيما يلي:

-تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة؛

-ترتبط الاتجاهات بالمشاعر و الإنفعالات؛

-الثبات النسبي؛

-تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير؛

-الذاتية؛

ثالثاً: أنواع الاتجاهات

يمكن تقسيم الاتجاهات إلى مايلي:

- 1- **عامة و خاصة:** قد تكون الاتجاهات عامة بمعنى أنها لا تتغير بتغير المواقف كما يمكن أن تكون خاصة حيث تتعلق بظروف معينة؛
- 2- **إيجابية أو سلبية:** يقصد بالاتجاهات الإيجابية تأييد الفرد وقبوله لموضوع معين، أما الاتجاهات السلبية فهي رفضه ومعارضته لموضوع ما؛
- 3- **جماعية و فردية:** قد يكون الإتجاه جماعيا بمعنى أنه موجود عند غالبية الناس كما قد يكون فرديا بحيث يتعلق بفرد معين؛
- 4- **علنية و سرية:** يقصد بالاتجاهات العلنية تلك التي يستطيع الفرد إظهارها أمام الغير دون إحراج أو تحفظ أما الإتجاهات السرية فهي التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها و إعلانها أمام الآخرين؛
- 5- **قوية و ضعيفة:** يقاس قوة و ضعف الإتجاه حسب قوة نزوع الفرد لها؛

رابعاً: مكونات الإتجاه

تتكون الإتجاهات من ثلاث مكونات رئيسية هي:

1-المكون المعرفي:

يتضمن معتقدات الفرد نحو موضوع الإتجاه والتي تتحدد حسب درجة ثقافته و تعليمه، خبرته، وحسب المعلومات التي يمتلكها المتعلقة بموضوع الاتجاه مما يسهم في تهيئته للإستجابة لمختلف المواقف المشابهة بنفس التفكير النمطي.

2-المكون الوجداني:

و يتمثل في الشحنة الإنفعالية التي تصاحب تفكير الفرد النمطي حول موضوع الاتجاه مما يسهم في تعزيز الإتجاه وتثبيتته؛

3-المكون السلوكي:

يتمثل في انعكاس اتجاه الفرد في سلوكه مما يؤكد قبوله أو رفضه لموضوع الإتجاه بناء على تفكيره النمطي حوله و إحساسه الوجداني؛

خامساً: دور الاتجاهات

يتلخص دور الاتجاهات في الوظائف التالية:

- 1- **وظيفة معرفية:** تلعب الإتجاهات دور مهم في تنظيم معلومات الفرد حول المواضيع المختلفة بحيث يستطيع اتخاذ موقف بالإيجاب أو السلب نحوها؛
- 2- **وظيفة الدفاع عن الذات:** تعمل الإتجاهات على تخفيض التوتر لدى الأفراد حيث تساعده على تحديد إختياراته بما يخدم أهدافه ومصالحه؛
- 3- **وظيفة التعبير عن القيم:** تعكس الإتجاهات القيم التي يحملها الفرد حيث يميل الفرد إلى الحفاظ على الإتجاهات التي تتفق مع قيمه؛

- 4- وظيفة التأقلم: تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم و التكيف مع الحياة العملية ومتطلباتها و استيعاب المتغيرات الجديدة و التعامل مع المواقف المتعددة، فإعلان الفرد عن اتجاهاته يظهر مدى تقبله لمبادئ الجماعة والتنظيم الذي ينتمي إليها؛
- 5- وظيفة إشباع الحاجات: تلعب الاتجاهات دور مهم في إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية للفرد حيث تحقق إنتماء الفرد للجماعة و للتنظيم ككل؛

سادسا: العوامل المؤثرة في الاتجاهات

- 1-عوامل بيئية: الثقافة، الإعلام، العادات و التقاليد، إلخ.....
- 2-عوامل شخصية: التجارب، الخبرات، الإدراك، القدرة على التحليل و الإستنباط، إلخ.....

سابعا: أساليب تغيير الاتجاهات

يتطلب تغيير سلوك الفرد تغيير اتجاهاته و من أهم الطرق المستخدمة في ذلك:

1- تغيير الجماعة:

يمكن تغيير سلوك الفرد بتغيير الجماعة التي ينتمي إليها و إدماجه في جماعة جديدة ذات اتجاهات مختلفة أو متباينة عن الجماعة القديمة؛

2-تغيير المعتقدات:

يتم تغيير الاتجاهات عن طريق تغيير معتقدات الأفراد من خلال تزويدهم بمعلومات جديدة حول موضوع الاتجاه، و يجب أن تكون المعلومات صحيحة و موثوقا بما حتى تكون قادرة على تغيير المعتقدات و بالتالي الاتجاهات؛

3-تغيير الموقف:

تتأثر الاتجاهات بتغير المواقف التي يمر بها الفرد في حياته، فتغيير ظروف الفرد و نقله مثلا من مستوى وظيفي معين إلى مستوى آخر من شأنه جعل اتجاهاته تتغير؛

4-إثارة المخاوف و الشكوك:

يسمح خلق شعور بالخوف من إتجاه الفرد حول موضوع معين بتغيير الفرد لرأيه و اتجاهه حول هذا الموضوع؛

5-الإتصال المباشر بموضوع الإتجاه:

يسمح الإتصال المباشر بموضوع الإتجاه بالكشف عن جوانب عديدة له تمكن من تحديد الجوانب الإيجابية له أو السلبية مما يؤكد الإتجاه السابق أو يؤدي إلى تغييره؛

6-تأثير الأحداث الهامة:

تؤثر الاحداث الهامة أو الخطرة مثل الأزمات والكوارث والثورات في تغيير اتجاهات الأفراد؛

7-تأثير رأي الأغلبية أو الخبراء:

يؤثر الإقناع في تعديل وتغيير الإتجاه خاصة إذا كان مصدر الإقناع الخبراء و المتخصصين أو إذا كان صادرا عن أغلبية الناس؛

-تغيير المعلومات و الحقائق المبني عليها الإتجاه؛

سابعا: أوجه التشابه و الاختلاف بين القيم و الإتجاهات

1-أوجه التشابه:

-تساهم كل من القيم و الإتجاهات في تكوين شخصية الفرد و تشكيل سلوكه؛

-تمثل كل من القيم و الإتجاهات أساس الدوافع المحركة لسلوك الفرد؛

-تتكون كل من القيم والاتجاهات من نفس العناصر والتي تتمثل في المكون المعرفي، المكون العاطفي، و المكون السلوكي .

2-أوجه الاختلاف:

- القيم أعم و أشمل وأكثر ثباتا من الاتجاه؛
- صعوبة تغيير القيم مقارنة بالاتجاه؛
- سرعة تغيير الاتجاهات مقارنة بالقيم؛
- قابلية الاتجاهات للتعديل و التغيير المستمر؛
- عدم حاجة الاتجاهات إلى الموافقة اجتماعية عكس القيم؛

الشكل رقم: الفرق بين القيم والاتجاهات

القيم	الاتجاهات
مفهوم اجتماعي	مفهوم فردي
أكثر ثباتا و ديمومة وأصعب تغيير	أقل ثبات وأسهل تغيير
يمن التعبير عنها بصيغ منطقية و واضحة مثل: أعتقد	يصعب التعبير عنها لأنها نزعة إنسانية وردة فعل عاطفية وتعبير عن المشاعر
يسهل قياسها وملاحظتها في السلوك	يصعب قياسها لأنه لا يظهر في سلوك الفرد
تكون دائما إيجابية وخيرة	قد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة

ثامنا: تغيير الاتجاهات في المنظمة

يمكن تغيير الاتجاهات السلبية لدى العمال من خلال اتباع مجموعة من الإجراءات يمكن إجمالها فيما يلي:

- تلبية حاجات العمال المختلفة؛
- تحسين أداء العمال من خلال زيادة كفاءة و فاعلية التكوين؛
- مساعدة العمال الجدد على التعرف على وظائفهم؛
- إعطاء العمال فرصا للتطور والترقي داخل المؤسسة؛
- توفير الأمان الوظيفي للعمال؛
- الحرص على توظيف العمال ذوي الاتجاهات الإيجابية؛
- إشراك العمال في تقديم مقترحات لتطوير المؤسسة و حل المشاكل التنظيمية و تطبيقها؛

تاسعا: مراحل تكوين الاتجاه

يمكن حصر مراحل تكوين الاتجاهات فيما يلي:

- إستيعاب الموقف؛
- درجة الحساسية تجاه الموقف؛
- سلوكه المترتب على استعداده المسبق اتجاه الموضوع؛

عاشرا: أساليب قياس الاتجاهات

تستخدم الأساليب التالية في قياس الاتجاهات:

1-مقياس التوافق الاجتماعي:

يتكون من 7 درجات تدرج من الرفض المطلق إلى القبول المطلق مثال عن ذلك قياس العنصرية؛

2- مقياس تريستون:

يتكون من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع معين و يتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة مثلاً:

ترغب المنظمة في معرفة اتجاهات العاملين نحو نمط القيادة المتبعة فتقوم بالتالي:

-تصميم مجموعة من العبارات لمعرفة آراء العاملين اتجاه أسلوب القيادة؛

-عرض العبارات على مجموعة من الخبراء للتأكد من وضوحها، و سهولتها؛

-إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ثم بحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة؛

3- مقياس ليكرت:

يتكون من مجموعة من العبارات تتعلق بآراء الفئة موضوع الدراسة حول موضوع معين، و يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لأنه

يعطي حرية للفرد في اختيار تعابير تتفق مع ميوله مثل: موافق بشدة، موافق، لأدري.

قائمة المراجع:

- بكوش ليلي، القيم التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد30، سبتمبر 2017 .
- بومنقار مراد، بوعطيط فايزة ، دور القيم الشخصية في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد، دراسات وأبحاث، المجلد7، العدد21، 15-12-2015.
- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، نسوريا 2020 .
- رابح كعباش، ريمة طباع، القيم التنظيمية ضمن المجال الإداري، الباحث الإقتصادي، العدد 13، 2017.
- علي سعد الموسوي، السلوك التنظيمي، 2022/11/15.
- [Https://www.researchgate.net/publication/342674480](https://www.researchgate.net/publication/342674480)
- منصور محمد اسماعيل العريقي، السلوك التنظيمي، ط2، دارالكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- موزة عبد الله الخميسانية ، القيم و الاتجاهات وتعليمها ، ورقة عمل، 17/2/2016.

تعد الدافعية من أهم المواضيع التي تناولها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بالدراسة و التحليل، و هذا كونها المحرك الرئيسي لسلوكيات الأفراد في المنظمة، و سنحاول في هذه المحاضرة الوقوف عند أهم النقاط المتعلقة بها لإبراز تأثيراتها المختلفة على السلوك.

أولاً: مفهوم الدافعية

قدم العديد من الباحثين في مجال علم النفس و الإدارة تعاريف تصب في نفس المفهوم للدافعية، لذا سنقتصر على بعضها فقط:

التعريف الأول:

تعرف الدافعية على أنها ميل أو نزوع الفرد لبذل الجهد لتحقيق أهدافه؛

التعريف الثاني:

تعرف الدافعية على أنها مجموع العوامل التي تدفع الفرد و توجه سلوكه نحو هدف معين؛

التعريف الثالث:

يمكن تعريف الدافعية أيضاً أنها القوة الذاتية المحركة لسلوك الفرد من أجل تحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها حيث تستثار هذه القوة المحركة بعوامل تنبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه الشخصية، ميوله، اهتماماته)، أو من بيئته الخارجية المادية أو المعنوية (الأشياء، الأشخاص، المواضيع المختلفة، الأفكار).

عموماً يمكن القول أن الدافعية هي الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تعمل على إستثارته ليسلك سلوكاً معيناً في بيئته الخارجية ليتكيف معها، ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو تحقيق هدف معين؛ فهي حالة داخلية يصعب ملاحظتها بصورة مباشرة و إنما يستدل عليها من خلال المواقف السلوكية التي يسهل ملاحظتها.

ثانياً: خصائص الدافعية

تتميز الدافعية بالخصائص التالية:

أ-البقاء و الإستمرارية: تعد الفترة الزمنية لبقاء الدوافع من أكثر الخصائص إستخداماً في وصفها حيث تتباين درجات بقائها الزمني عند الفرد فبعض الدوافع تستمر فترات زمنية طويلة لتحقيقها بينما بعضها الآخر تأخذ فترة زمنية قصيرة جداً و سرعان ماتنتهي.

ب-الطابع الدوري: تمر الدوافع بدورة كاملة تبدأ بالشعور بالحاجة الشديدة ثم الإشباع وخفض التوتر ثم يولد الشعور مجدداً بالرغبة في إشباع حاجة أخرى وهكذا دواليك،

ج-السكون: وتعني بها أن بعض الدوافع قد تتسم بالسكون بصورة تامة لفترات زمنية ثم تعاود الظهور فجأة بقوة كبيرة وهذا حسب تغير الظروف.

ثالثاً: عناصر الدافعية

تتضمن الدافعية خمس عناصر رئيسية هي:

-محددات الدافع: تعبر محددات الدوافع عن الحاجات غير المشبعة التي تؤثر بشكل مباشر في تشكيل السلوك؛

-حالة الدافع: يقصد بها شدة قوة الدافع المرتبطة بمقدار التوتر الناشئ عن عدم إشباع الحاجة؛

-السلوك: و هي الإستجابة التي يبديها الفرد من أجل خفض التوتر و تحقيق الهدف؛

-تحقيق الهدف: وهي مرحلة تحقيق إشباع الحاجة المطلوبة؛

-إستعادة التوازن: و هو الأثر الذي يقع بتحقيق الإشباع و المتمثل في إزالة أو خفض التوتر.

رابعاً: نظريات الدافعية

إهتمت مختلف النظريات الإدارية بدراسة الدافعية على اعتبارها المحرك الأساسي لسلوك الفرد و فيما يلي أهم هذه النظريات:

4-نظرية العاملين:

قدم الباحث **فريدريك هرزبرغ** سنة 1959 تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال تصنيف العوامل المتحركة في الرضا الوظيفي إلى عوامل أساسية و عوامل دافعة:

أ-العوامل الأساسية: و تسمى بالعوامل الصحية وهي تتمثل في: سياسة المنظمة، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الأجر، التأمين الاجتماعي، حيث أنها مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا وبالمقابل فهي ليست مسؤولة عن الشعور بحالة الرضا؛

ب-العوامل الدافعة: تتمثل في الإحتراف بالإنجاز، احتمالات النمو في الوظيفة و المسؤولية، التكريمات، الإشراف في إتخاذ القرارات و العوامل الدافعة هي المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا عن العمل وبالتالي فهي التي تولد الدافع إلى العمل، و العوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية غيابها لا يؤدي إلى عدم الرضا و كذلك هي غير قابلة للإشباع و بالتالي كلما زادت درجة إشباع هذه العوامل تزداد درجة الرضا وبالتالي تزداد الدافعية للعمل.

لذا على المنظمة إشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بحالة عدم الرضا، و بعدها يتم الإنتقال إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة لزيادة الدافعية للعمل.

2-نظرية الإنجاز:

قامت نظرية الإنجاز للباحث **ماك كليفلاند** التي صدرت سنة 1961 في تحليلها للدافعية على وجود ثلاث فئات أساسية من الحاجات الدافعة للعمل وهي:

أ-الحاجة إلى القوة: حيث يسعى الأفراد الذين لديهم هذه الحاجات إلى العمل للحصول على المركز والسلطة؛

ب-الحاجة إلى الإنتماء: يسعى الأفراد الذين لديهم الحاجة إلى الإنتماء إلى إقامة علاقات إجتماعية في المنظمة بحيث يميلون إلى المهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الإجتماعي؛

ج-الحاجة إلى الإنجاز: يرغب الأفراد الذين لديهم الدافع إلى الإنجاز في تقديم نتائج جيدة و متميزة حيث يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدراً كافياً من المسؤولية و الاستقلالية كما يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبياً لرغبتهم في التحدي كما أنهم يشعرون بالرضا حتى و إن لم يحصلوا نتيجة أدائهم للعمل على مكافآت مادية.

1-نظرية التوقع:

أسس هذه النظرية الباحث **فكتور فروم** سنة 1964، حيث تشير هذه النظرية أن دافعية الفرد محصلة لثلاث عوامل أساسية بحيث اعتبرت أن دافع الفرد على العمل يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، حيث تتضمن نظرية التوقع ثلاث عوامل أساسية هي:

أ-العزم: و يشير إلى العلاقة بين المجهود المبذول والنتيجة المحققة، فإذا كان الفرد يعتقد أن العلاقة ضعيفة بين الجهد المبذول و النتيجة المرجوبة فإن قوة الدافع على العمل تقل؛

ب-التوقع: و يشير إلى العلاقة بين النتيجة المتوقعة و المكافأة التي سيحصل عليها الفرد، فكلما كانت العلاقة قوية كلما زاد الدافع على العمل؛

ج- قوة الجذب: تتعلق بدرجة إلحاح الحاجات غير المشبعة لدى الفرد وفعالية المكافأة في إشباع هذه الحاجات، إذ أنه كلما زاد إلحاح الحاجات وفعالية المكافأة في إشباعها كلما زادت الدافعية على العمل؛ و للتأثير على دافعية الأفراد للعمل تقترح هذه النظرية:

- ضرورة مقابلة المكافأة للحاجة غير المشبعة لإثارة الدافع إلى العمل؛

- ضرورة أن يوضح الرئيس للمرؤوسين العلاقة المباشرة بين النتيجة المتوقعة و المكافأة؛

- ضرورة أن يحدد الرئيس نتائج واقعية ويوضح للمرؤوسين أنه بإمكانهم تحقيقها.

5- نظرية x et y:

أوضح **ماغريغور دوغلاس** من خلال هذه النظرية أن سلوك الإدارة اتجاه الأفراد في العمل يتحدد وفقا للتصور الذي تكونه الإدارة عن طبيعة المرؤوسين، فإذا كانت تتعامل مع أفراد النموذج **x** أي أفراد لديهم كراهية متأصلة للعمل، يفضلون أن يوجهوا من الغير و يتهربون من المسؤولية، و قليلي الطموح فإنها ستنتهج سلوكا بيروقراطيا يقوم على الرقابة و إصدار الأوامر.

و على نحو مخالف إذا كان الأفراد الذين تتعامل معهم الإدارة من نموذج **y** الذين يتصفون بحب العمل، تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية، الإلتزام بتحقيق الأهداف، القدرة على التفكير و الإبداع، تحمل المسؤوليات فإنه يجب على الإدارة لذا فالمنظمة الإستغلال الأمثل لهذا النوع من الأفراد من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات، اتباع مبدأ الإثراء الوظيفي، و الإعتراف بالإنجاز.

3- نظرية الحاجات:

تعد نظرية ابراهام ماسلو البداية العلمية و المنظمة في دراسة الدافعية حيث تم التركيز فيها في تحليل الدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، إذ يمكن تصور آلية الدافعية وفقا للخطوات التالية:

- الحاجة غير المشبعة تؤدي إلى حالة التوتر واللاتوازن الداخلي؛

- نشوء قوى داخلية دافعة إلى إنتهاج الفرد لسلوك هادف يسعى من خلاله إلى البحث عن وسيلة الإشباع المناسبة؛

- إستخدام وسيلة الإشباع لتحقيق الهدف و زوال حالة الشعور بالحاجة.

و قد قسم ابراهام ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت في هرم حيث تدرجت من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم و هي الحاجات الأكثر إلحاحا إلى حاجات تحقيق الذات في قمة الهرم و هي الحاجات الأقل إلحاحا. وفيما يلي سنورد هذه الحاجات بالترتيب:

أ- الحاجات الفيزيولوجية: تعد نقطة البداية في نظرية الدافعية و هي تشمل الحاجات الأساسية كالأكل والشرب، و هي تعتبر الحاجات المسيطرة فهي تشكل دافعا للفرد حتى و إن كانت باقي الحاجات غير مشبعة؛

ب- الحاجة إلى الأمن: تتضمن حاجات الأمن كل ما يضمن سلامة و أمن الفرد و حمايته من المخاطر، حيث تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي للإستهلاك و الإيداع، التأمين الإجتماعي، إلخ.....

ج- الحاجات الإجتماعية: تتمثل هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات إجتماعية كعلاقات الصداقة و الإلتزام إلى الجماعات المختلفة، إلخ.....

د- حاجات الإحترام و التقدير: تتمثل في رغبة الفرد في تكوين سمعة طيبة، الرغبة في الحصول على احترام الغير، إلخ.....

هـ- حاجات تحقيق الذات: تتعلق بالإنجازات الشخصية و الابتكارات، إلخ..... و حاجة الفرد إلى تحقيق الذات تزداد كلما زاد تحقيقه لها.

حيث أن الفرد يقوم بإشباع حاجاته بشكل تسلسلي حيث لا يمكن الانتقال في إشباع مستوى معين من الحاجات قبل إشباع المستوى الذي يأتي قبله،
و استنادا إلى هذا التحليل فإنه يجب على المسير أو الرئيس الكشف باستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين للتمكن من توجيه سلوكهم، و يمكن أن نضع تصورا عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المنظمة وفقا لمايلي:
-**الحاجات الفيزيولوجية:** يتم إشباعها بالأجر الكافي و الإمتيازات المادية المتنوعة؛
-**حاجات الأمن:** يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة، الوظيفة الدائمة، والتأمينات المختلفة (التأمينات الصحية، التأمينات ضد المخاطر، التقاعد المضمون).

-**الحاجات الإجتماعية:** يتم إشباعها بتنمية روح الفريق، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين، تفعيل الإتصالات غير الرسمية.
-**حاجات التقدير:** و يمكن تحقيقها عن طريق الإعتراف بإنجازات، تكليف الأفراد بأنشطة مهمة، إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، تفويض السلطات.
-**حاجات تحقيق الذات:** تشجيع المنظمة للإبتكار و الإبداع، إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية والفنية، تكوين الأفراد لتحسين كفاءاتهم،.....

خامسا: مراحل الدافعية

تمر ديناميكية الدافعية بالمراحل التالية:

- حدوث تغيرات في نشاط الفرد مثل بعض التغيرات الفيزيولوجية التي ترتبط بالدوافع الأولية مثل دفع الجوع؛
- نشوء إستشارة عن هذا التغير، بحيث تقوم هذه الإستشارة بتوجيه سلوك الفرد للحد أو التقليل من حالة التوتر الناشئ عن وجود الدافع، و تستمر حالة الاستشارة طالما لم يتم إشباع الدافع؛
- إستهداف تحقيق غايات معينة من إشباع الدافع.
-البحث و الإختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات؛
-القيام بالسلوك الهادف لإشباع حاجة الفرد؛
-ربط الفرد بين السلوك و النتيجة المحققة في إشباع الحاجة.

سادسا: دوافع السلوك للعمل

تساعد دراسة الدوافع في التنبؤ بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وبالتالي التمكن من ضبه وتوجيهه، ومن أمثلة دوافع السلوك للعمل نجد:

-دوافع العمل النفسية:

يعتبر الشعور بالأمان شرطا أساسيا وضروريا للمحافظة على الصحة النفسية للفرد، حيث يساعد العمل في شعور الفرد بالإطمئنان على مستقبله ومستقبل أولاده و ضمان حصوله على مختلف التأمينات الإجتماعية؛

-دوافع العمل الإجتماعية:

وهي رغبة الفرد في أن يكون موضع تقدير واحترام الآخرين و أن تكون له مكانة و قيمة اجتماعية في المنظمة و المجتمع، حيث يعزز التقدير الإجتماعي الرغبة في العمل الجماعي؛

-العمل على تحقيق الذات:

تعتبر هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته و إثبات شخصيته من خلال توجيه كل طاقاته و إمكانياته في العمل للوصول إلى تحقيق طموحاته و أهدافه المسطرة؛

-دوافع الإنجاز:

تتمثل في شعور الفرد برغبة لتأكيد ذاته في عمله من خلال مايقدمه من ابتكارات وتطورات وتحسينات في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة؛

-دوافع الاستقرار:

تتمثل في حاجة الفرد العامل إلى الشعور بالإستقرار في العمل من خلال توفير العدالة التنظيمية، إنشاء علاقات إنسانية في العمل و الرضا عن الزملاء والرؤساء وبيئة العمل؛

سابعاً:وظائف الدافعية

تلعب الدافعية الوظائف التالية:

-تعبئة الطاقة لدى الفرد و تدفعه نحو تحقيق الهدف؛

- إختيار السلوك المناسب لتحقيق الأهداف؛

-تحرير الطاقة الإنفعالية داخل الفرد المثيرة للسلوك؛

-توجيه السلوك من خلال تحديد الوسائل المحققة للهدف المطلوب؛

-المحافظة على دوام و استمرار السلوك إلى غاية إشباع الحاجة؛

ثامناً: المتغيرات المؤثرة في الدافعية

يمكن تقسيم المتغيرات المؤثرة في الدافعية إلى:

1-متغيرات متعلقة بالفرد: و هي تلك التي تتعلق باتجاهات الفرد و اهتماماته وحاجاته، حيث أن لها تأثير بالغ على دافعية الفرد و سلوكه، حيث يعتمد سلوك الفرد داخل المنظمة على تفاعل حاجاته الداخلية مع توقعاته و اتجاهاته؛

2-متغيرات متعلقة بطبيعة العمل: تؤثر ظروف العمل كذلك المتعلقة بالظروف المادية المحيطة بالعمل بشكل واضح على مستويات الدافعية لدى الفرد.

3-متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية: ويقصد بها العوامل المتعلقة بإدارة المنظمة، كمنط الإشراف، طبيعة السلطة، العلاقات الوظيفية و جماعات العمل التي ينتمي إليها الفرد.

تاسعاً: علاقة الدافعية بالسلوك

تظهر علاقة الدافعية بالسلوك في النقاط التالية:

-تقدم شرحاً حول معوقات الأداء و عدم الرضا الوظيفي؛

-تحديد الخلل المسبب للشعور بالروتين و الملل؛

-تحديد مقدار الطاقة الكامنة لدى الفرد و التي يمكن استغلالها في توجيه الأداء؛

-تطوير العمل المنظمي من خلال توجيه السلوك الإنسان لتحقيق أهداف المنظمة.

عاشراً: أشكال السلوك الدافعي

يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك حيث يتم تقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:

1-السلوك المتمم أو الكامل:

يعتبر أكثر أشكال السلوك الدافعي وضوحاً، حيث يقوم بالإشباع الكلي لحاجة معينة، و من أمثلة هذا السلوك و الحوافز المرتبطة به: تناول الطعام بسبب الجوع، الإلتحاق بعضوية نادي بسبب الرغبة في الإلتقاء؛

2- السلوك الإجرائي أو الواسيلي:

يتميز هذا السلوك بعدم إشباعه للحاجة بصورة مباشرة فمثلاً الإتجاه إلى المطعم أو الإلتحاق بفريق كرة قدم بالكلية يمثلان سلوكيات هادفة لإشباع الجوع و الإلتقاء، غير أن السلوك هنا ماهو إلا وسيلة للحصول على الطعام أو على الأصدقاء، و لكن لايعني بالضرورة أن الحاجة قد أشبعت.

3- السلوك الإحلالي:

يعتبر سلوك دافعي يصعب وصفه بدقة يستخدم هذا السلوك حينما يفشل شخص في إشباع حاجة معينة فينتقل إلى إشباع حاجة أخرى بديلة عنها.

إحدى عشر: مشاكل دراسة الدافعية

كثيراً ما يصعب الاستدلال على الدافع من خلال ملاحظة سلوك معين، فمثلاً سلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم قد لا يكون دائماً بسبب الجوع و إنما قد يكون بسبب إرتباط إسم المطعم بذوي المراكز الإجتماعية الراقية؛ حيث تظهر أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع من خلال ملاحظة السلوك في الأسباب التالية:

-يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى ومن فرد لآخر؛

-تعبّر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة؛

-تعبّر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة؛

-قد تتخذ الدوافع أشكالاً غير واضحة؛

-قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعدد.

-يعتبر الدافع ذو طبيعة غير الملموسة حيث يتم الإستدلال عليه من خلال السلوك؛

-تتغير الدوافع بصورة مستمرة و قد تتضارب مع بعضها أحياناً؛

-يختلف الافراد في الوسائل المستخدمة لإشباع حاجاتهم؛

-لا يؤدي السلوك الموجه نحو الهدف بالضرورة إلى إشباع الحاجة.

قائمة المراجع:

- جديدي عفيفة، الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم، مجلة معارف، العدد17، ديسمبر 2014.
- عبد الفتاح بوخمخم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، العدد15، جوان 2001.
- مريم عثمان، الدافعية و علاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 42 ديسمبر 2014.
- مجاهد رشيد، أثر دوافع العمل والتحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة، مجلة الإقتصاد و الإحصاء التطبيقي، العدد 2، 22ديسمبر 2014.
- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- [Htpps://kenanaonline.com](https://kenanaonline.com)

تعتبر الحوافز من الموجهات الأساسية لسلوك الأفراد، حيث تعد وسيلة لدعم السلوك المطلوب و التحكم في السلوك غير المطلوب، وستتناول في هذه المحاضرة أهم المفاهيم المتعلقة بنظام الحوافز وتأثيراته على السلوك التنظيمي.

أولاً: مفهوم الحوافز

تعددت التعاريف المقدمة لنظام الحوافز سنحاول فيما يلي الإقتصار على أهمها:

التعريف الأول:

يعرف التحفيز بأنه عملية إدراك واستقبال المؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي لسلوك الفرد أو تعديل سلوكه السلبي؛

التعريف الثاني:

تعرف الحوافز على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته و رغباته الداخلية؛

التعريف الثالث:

يمكن تعريف الحوافز أنها مجموعة الوسائل و الأساليب الخارجية التي توفرها المنظمة لإثارة وتحريك دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم بالشكل الذي يحقق رغبات وحاجات العاملين و يرفع إنتاجيتها و مستوى أدائها في نفس الوقت.

التعريف الرابع:

و يعرف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه دفع الفرد لاتباع سلوك معين، إيقافه، أو تغيير مساره، للوصول إلى تحقيق أهداف معينة.

إذن يمكن في العموم إعتبار الحوافز أنها مجموع المؤثرات الخارجية التي تحرك دافعية الأفراد و توجه سلوكياتهم بالنحو المطلوب، فهي بالتالي تعتبر وسيلة للتحكم في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

ثانياً: مبادئ نظام الحوافز

يبني نظام الحوافز على مجموعة من القواعد تتمثل في:

- وضوح الهدف و الغاية من نظام الحوافز على المدى القصير و البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف الفرد، الجماعة، و المنظمة إلى تحقيقه؛

- المساواة و العدالة، حيث يجب أن يحصل كل فرد على نصيب متساوي من الحوافز عند إستوفاء الشروط المطلوبة؛

- ربط الحوافز بتميز الأداء المرتبط بزيادة الإنتاجية و خفض تكلفة ووقت الإنجاز؛

- ربط الحوافز بالإبداع و الابتكار حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على براءات الإختراع أو يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشاكل العمل؛

ثالثاً: نظريات الحوافز

تناولت أغلب النظريات الإدارية موضوع الحوافز بالدراسة وفيما يلي أهم هذه النظريات:

1- نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو:

استند ابراهام ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و التي تعمل كمحرك ودافع لسلوكه، حيث تتلخص فرضيات هذه النظرية فيما يلي:

- تسبب الحاجات غير المشبعة توتراً لدى الفرد مما يؤثر على سلوكه؛

- تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات؛

- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأولية الفيزيولوجية ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجة إلى الإنتماء ثم الحاجة إلى التقدير و أخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات؛
حيث يتم حسب هذه النظرية التأثير على سلوك الأفراد و تحفيزهم من خلال التأثير على مستويات إشباع الحاجات، و قد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير إلا ان التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الحاجات.

2- نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ:

صنف فريدريك هيرزبرغ العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد إلى مجموعتين هما:

أ-العوامل الوقائية:

حيث يؤدي عدم توفر هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الإستياء وعدم الرضا لدى الفرد و لكن لا يؤدي توفرها إلى زيادة الدافعية أو زيادة الرضا الوظيفي وقد أطلق على هذه العوامل إسم العوامل الوقائية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة لتحقيق الرضا، و من بين هذه العوامل نذكر: سياسات المؤسسة و إدارتها، العلاقات مع المرؤوسين، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء، الإستقرار في العمل، الأجر،.....

ب-العوامل المحفزة:

هي العوامل المرتبطة بمحتوى الوظيفة حيث يؤدي توفرها إلى تحفيز الأفراد على زيادة الأداء، و لكن لا يؤدي عدم توفرها بالضرورة إلى حالة عالية من الإستياء وعدم الرضا لدى العاملين و أهم هذه العوامل: الإعتراف و التقدير، التمكين، المشاركة، تحميل المسؤولية،.....

اسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى من غير الأجر لتحفيز العمال وزيادة دافعيتهم وتوجيه سلوكهم نحو الهدف المطلوب؛

3- نظرية التوقع لفبكتور فروم:

تعتبر نظرية التوقع من أحدث النظريات الإدارية التي تناولت الدافعية والحوافز و أكثرها قبولا من الناحية العملية، حيث اعتبرت أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاثة متغيرات هي:

أ-التوقع:

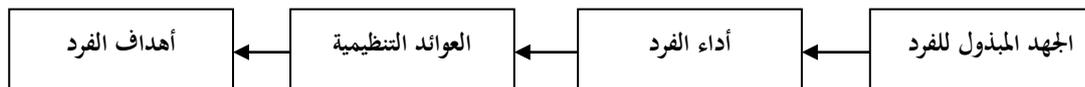
يتمثل في تقدير الفرد لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله و بين الأداء المطلوب الوصول إليه، حيث يتوقع كلما بذل جهد أكثر كلما حقق أداء أفضل؛

ب-الوسيلة:

تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة تحقيقه الأداء المطلوب، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد؛

ج-جاذبية العوائد:

تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد عند حصوله على عائد معين، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر فالشكر و التقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض و قد لا تمثل أي قيمة للبعض الآخر، و على هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته. و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:



تعتبر نظرية التوقع بسيطة للفهم و ممكنة التطبيق في ميدان العمل، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل التالية: الدافعية = التوقع × الوسيلة × منفعة العوائد؛ حيث تتوقف قوة دافعية الفرد للأداء على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيقه لأهدافه، بمعنى هل إذا ما حقق الفرد الأداء ستمت مكافأته بطريقة مناسبة، و هل المكافأة التي سيحصل عليها ستشبع أهدافه وحاجاته.

5- نظرية x & y لدوغلاس ماجريجور:

تعتبر نظرية دوجلاس ماجريجور تحليلاً مقارناً بين مدارس الإتجاه التقليدي ومدارس الإتجاه السلوكي في موقفها من عملية قيادة الأفراد، حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للإفتراضات المتعارضة هما:

أ- نظرية x:

تقوم هذه النظرية على الإفتراضات الأساسية التالية:

- أن الفرد بطبيعته سلمي و لا يحب العمل؛
- الفرد كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل؛
- الفرد يرغب دوماً في أن يكون منقاداً وموجهاً من طرف آخر؛
- أن الفرد يتأثر بالعقاب؛
- أن الفرد يحتاج للرقابة الشديدة و الدقيقة في العمل؛
- أن الأجر و المزايا المادية أهم الحوافز المؤثرة في الأفراد.

ب- نظرية y:

يمكن إبراز الإفتراضات الأساسية التي قامت عليها نظرية y في ما يلي:

- عدم تعارض حاجات الفرد مع حاجات المؤسسة؛
- قدرة الفرد على تحمل المسؤولية؛
- قابلية الفرد لتوجيه سلوكه وتغييره؛
- تفضيل الفرد أن يكون قائداً و ليس تابعا؛

تقوم نظرية y على مبدأ التكامل و الذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية من خلال تركيز جهودهم على تحقيق أهداف للمنظمة، حيث ركزت بالتالي على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، و إشراك العمال في الإدارة.

6- نظرية الإدارة العلمية لفرديريك تايلور:

يعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، حيث افترض ان العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجر و الحوافز المالية فقط، غير أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب النفسي و الاجتماعي والذي يمكن ان يكون لها أثراً مساوياً للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز الأفراد.

7- نظرية العلاقات الإنسانية:

ركزت نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو على دراسة تأثير العوامل غير المادية في العمل، حيث تلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد بزيادة الرضا الوظيفي و أن هذا الأخير يتحقق نتيجة إهتمام الإدارة باحتياجات ومشاعر العمال ودعمهم للجماعات التي يشكلونها و إتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل؛ و هكذا اعتبرت

نظرية العلاقات الإنسانية أن المحرك الأساسي لدوافع العمل مبني على أساس العلاقات الإنسانية، حيث يمكن تحفيز العمال من خلال التأثير على العلاقات الإنسانية؛

رابعاً: أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز إلى:

1- الحوافز الإيجابية: و هي الحوافز التي لها تنمي روح التحسين و التجديد لدى الأفراد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية:

تتمثل الحوافز المادية في: الأجور، العلاوات السنوية، الزيادات في الأجور المقابلة لزيادة نفقات المعيشة، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الزيادات المرتبطة بالأداء وكذلك المزايا الاجتماعية ذات القيمة المادية مثل التأمين الصحي؛.....

ب- الحوافز المعنوية:

تتمثل الحوافز المعنوية في الترقية، تقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، الإستقرار الوظيفي، تفويض الصلاحيات؛....

2- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم فرضها على المرؤوسين والتي تؤدي إلى تغيير الموظف للسلوك السلبي الذي عوقب عليه حيث يمكن أن تكون مادية: كالمخصومات من الأجر، الحرمان من المكافآت، كما يمكن أن تكون معنوية مثل: التعرض للتوبيخ، عدم المشاركة في إتخاذ القرارات،.....؛

3- الحوافز الفردية أو الجماعية: نجد:

أ- الحوافز الفردية: حيث توجه هذه الحوافز لفرد بعينه حيث أنها أسلوب لتوجيه السلوك التنظيمي الفردي و التي يمكن أن تكون مادية أو معنوية كما يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية؛

ب- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي توجه لمجموعة من العاملين في المنظمة، حيث تساعد على تحقيق الإلتزام الجماعي للعمال لتحقيق أهداف المنظمة كما تزيد من الرقابة الذاتية للعمال.

خامساً: أهداف نظام الحوافز

يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق مايلي:

- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اشباع حاجيات العمال؛

- تنمية المهارات والطاقات الابداعية؛

- زيادة أرباح المؤسسة؛

- ربط الاجر بالأداء و مكافأة الأداء المتميز؛

- تحسين الانتاجية؛

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية،

- رفع الروح المعنوية للعمال وتنمية المشاركة والتعاون؛

- التقليل من دوران العمل والمحافظة على الكفاءات؛

سادساً: مراحل تصميم نظام الحوافز

يمكن تحديد مراحل تصميم نظام التحفيز في ثلاث خطوات:

1- مرحلة الدراسة و الإعداد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة العوامل الإنسانية، الإدارية، الإقتصادية و القانونية المؤثرة على دوافع وحاجات الأفراد، و سياسات الحوافز المطبقة في المؤسسات الأخرى، كما يستلزم الوقوف على توقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز و مفهوم الحقوق والواجبات؛

2-مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة الأولى ثم يتم وضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً؛
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي؛
- تحديد معدلات الحوافز على ضوء طبعة العمل في المنظمة؛
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة؛
- تحديد ميزانية الحوافز أي المبلغ الاجمالي المخصص لنظام الحوافز.

3-مرحلة تجريب الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية قبل وضع الخطة موضع التنفيذ بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها للتطبيق في المنظمة و يفضل اختيار أحد اقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم اتجاه الخطة ومدى استجابتهم لهم للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة؛

4-مرحلة التنفيذ و المتابعة:

تقوم إدارة الموارد البشرية على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة بمتابعة تنفيذ خطة نظام الحوافز للوقوف على فجوات التنفيذ لتقوم بإجراء التعديلات اللازمة على خطة نظام الحوافز لضمان نجاحها.

سابعا: مقومات فاعلية نظام الحوافز

يتطلب نجاح نظام الحوافز القيام بما يلي:

- دراسة محددات السلوك التنظيمي المختلفة، كالشخصية، مستوى الإدراك، مناخ العمل،.....
- اختيار مزيج من الحوافز الإيجابية والسلبية و الفردية و الجماعية؛
- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين و إقناعهم بمزاياه؛
- التقييم المستمر لنظام الحوافز و تحديد النقائص و القيام بالتعديلات اللازمة؛
- الحرص على أن تكون عوائد نظام الحوافز أكبر من تكلفته؛
- الحرص على مرونة نظام الحوافز بحيث يستجيب لمختلف المتغيرات الإقتصادية و الاجتماعية التي تؤثر على حاجات ورغبات العاملين.

ثامنا: أسباب فشل نظام الحوافز

توجد عدة أسباب قد تؤدي إلى فشل نظام الحوافز في المؤسسة نذكر منها مايلي:

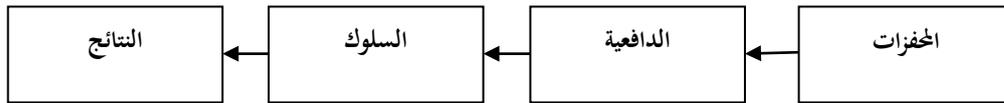
- عدم وجود معايير واضحة ودقيقة للأداء؛
- خوف العاملين من رفع معايير الأداء في المستقبل؛

- صعوبة قياس الأداء؛
- زيادة الصراع بسبب زيادة المنافسة بين الأفراد على إبراز الأداء الأفضل؛
- تطبيق نظام حوافز نمطي في عدد كبير من المؤسسات؛
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم؛
- عدم الدقة والشفافية في تقييم أداء الأفراد؛
- غموض بعض المواد القانونية المتعلقة بنظام الحوافز؛
- ارتفاع تكاليف نظام الحوافز؛
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة و العائد من الحوافز؛
- قصور المتابعة و تقييم فاعلية نظام الحوافز؛
- نقص المهارة لدى المدراء لتطبيق نظام الحوافز

تاسعا: العلاقة بين الحوافز و الدوافع

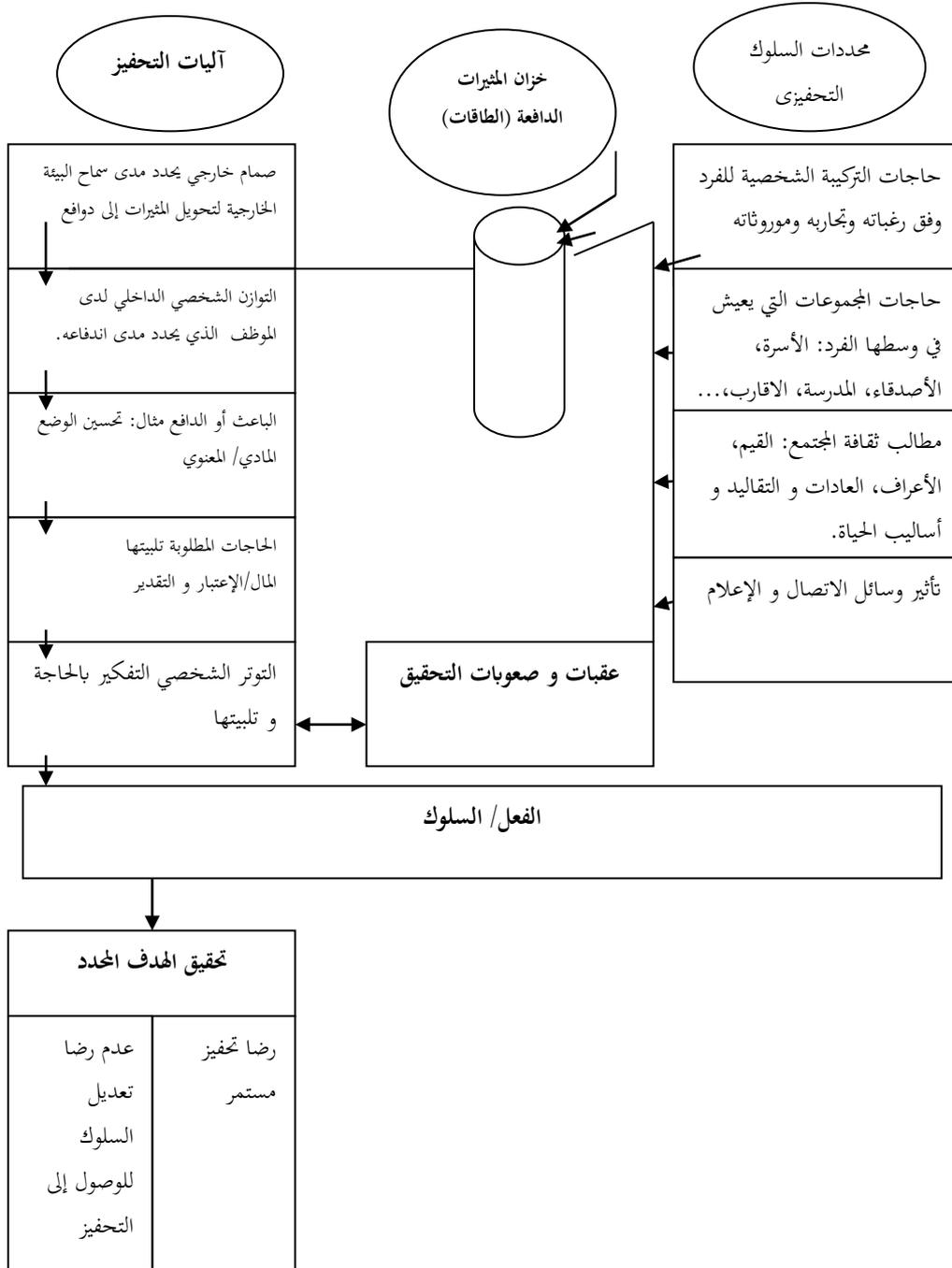
- تؤثر كل من الحوافز و الدوافع على العديد من الظواهر السلوكية في المنظمة، وعليه سيتم التركيز على دراسة العلاقة القائمة بينهما من خلال إجراء مقارنة بين محتوئهما والوقوف على نقاط التشابه والاختلاف والتكامل إن وجدت:
- يشترك كل من الحوافز والدوافع في كونهما عاملين أساسيين محددين للسلوك الإنساني داخل المنظمة؛
 - يعتبر مصدر الدوافع داخلي حيث أنها تمثل مجموعة القوى الداخلية التي تمثل رغبات الأفراد التي تحرك وتوجه تصرفاتهم باتجاهات معينة من شأنها التقليل من التوتر الناتج عن نقص إشباع الحاجات؛ في حين يعتبر مصدر الحوافز خارجي حيث يتكون من مجموعة العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة على سلوكه؛
 - الحافز وسيلة لإثارة الدوافع حيث تزداد قوة الحافز كلما حرك أكبر عدد من الدوافع في نفس الوقت؛
 - يؤثر الحافز على دافعية الفرد حيث يدفعه باتجاه سلوك معين ليقود إلى نتائج معينة و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم: توقع الدافعية و الحوافز في معادلة السلوك



العلاقة بين الحوافز و الدوافع والسلوك

- توجد علاقة تكاملية بين كل من الحوافز و الدافعية، حيث يعمل التحفيز على توليد الدافعية لدى الأفراد داخل المنظمة كما تؤثر الدافعية على نوع الحوافز المؤثرة في الأفراد وتحديد توقيتها المناسب، و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:



حيث تمر عملية التفاعل بين الدافعية و الحوافز بما يلي:

- البدأ بظهور المثبرات الداخلية الملحة التي تتمثل في التوتر وعدم التوازن النفسي؛
- إختيار الوسيلة التي تهدف إلى تلبية الحاجات؛
- تحديد هدف ممارسة السلوك من خلال رصد البدائل، الفرص المتوفرة و العوائق؛
- التقييم و المراجعة من خلال التغذية العكسية التي تحدد الفجوة بين الأهداف و النتائج المحققة.
- تقوم الحوافز بإشباع الدوافع الظاهرة كما تستثير الدوافع الكامنة؛

عاشرا: إفرازات علاقة التحفيز بالدافعية على السلوك التنظيمي

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى زيادة إنتاجية وأداء العامل و اللذين يتحددان بالقدرة على العمل و بذل الجهد والرغبة في العمل؛

حيث ترتبط القدرة على العمل بمؤهلات الفرد العلمية الفكرية و الجسدية بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة، وتعد هذه القدرة شرط أولي في نظام التحفيز إذ يستحيل تحفيز فرد غير مؤهل أصلا للعمل.

أما بالنسبة للجهد فيقصد به تسخير الطاقة و الوقت اللازمين من طرف الفرد في أداء واجبه إذ أن توافر المؤهلات دون الاجتهاد يجعل الدافعية منخفضة و بالتالي إنخفاض قدرة تأثير التحفيز عليها.

كما يعتبر عنصر الرغبة في العمل الهدف الأساسي الذي يسعى التحفيز لبلوغه بتأثيره على الدافعية، فكلما ارتفعت الرغبة لدى الفرد كلما زادت فرص التحفيز وعليه يجب على المنظمة معرفة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها من العمل من أجل التمكن من التأثير على دافعتهم المرتبطة بالرغبة في العمل وهو ما يحقق السلوك الإيجابي.

وبالرغم من أن العلاقة التي تربط بين الدافعية والحافز تعتبر بسيطة وواضحة إلا أنها ومن الناحية السلوكية فهي معقدة وذلك بسبب إنتماء الفرد إلى المنظمة حيث أن إشباع حاجاته مرهون ومرتبطة أولا بتحقيق أهداف المنظمة إذ يكمن موطن الصعوبة هنا في كيفية اختيار الحوافز التي تؤثر على دوافع الفرد الذاتية و الموضوعية التي تحقق أهداف الفرد والمنظمة معا؛

حيث أن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يريد من ولائهم لهاته المنظمة و يساعدها في الوقت نفسه على تحقيق الربح و البقاء.

قائمة المراجع:

- برو هشام، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال، مجلة طينة للدراسات العلمية الأكاديمية، المجلد 4، العدد 1، 2021.
- تافليس وهيبية، تأثير الحوافز و الدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 1، العدد 2، 2016.
- صادفي جمال، خثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة إقتصاديات شمال إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، 2020.
- فيروز بوزورين، المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، بحوث و دراسات، المجلد 5، العدد 14، 2019.
- مجمع عبد العالي، دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، المجلد 7، العدد 1، جوان 2018.

إن معظم السلوكيات البشرية ماهي إلا نتيجة الإدراك و التعلم، لذلك حظيت ظاهرة الإدراك و التعلم بإهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي على إعتبارهما محددان رئيسيان لسلوك الأفراد في المنظمة.

المحور الأول: الإدراك

يعتبر الإدراك من أهم المحددات الفردية للسلوك التنظيمي وهذا ماسيتم توضيحه من خلال العناصر التي سيتضمنها المحور الأول من هذا الدرس.

أولاً: تعريف الإدراك

قدمت العديد من التعاريف للإدراك سنورد أهمها فيما يلي:

- يعرف الإدراك على أنه العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معاني للأشياء المحيطة بهم؛
- يعرف الإدراك على أنه التفسيرات التي يقدمها الفرد لمختلف المثيرات بناء على تجاربه وخبرته؛
- الإدراك هو الطريقة التي يرى بها الفرد محيطه، و يتم ذلك من خلال استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها ومن ثم تفسيرها بناء على التجارب و الخبرات السابقة المخزنة في ذاكرة الفرد،
- يمكن عموماً تعريف الإدراك على أنه العملية التي يقوم الأفراد من خلالها بتفسير الإنطباعات التي تتكون عن طريق حواسهم الخاصة من أجل إعطاء معنى لبيئتهم؛

ثانياً: خصائص المدرك و المدرك

توجد بعض الخصائص المحددة للمدرك أو المدرك وهي كما يلي:

-الشخص المدرك:

- معرفة الفرد لذاته تسهل من رؤيته الآخرين بشكل دقيق؛
- تأثر خصائص الفرد بالخصائص المدركة لدى الآخرين؛
- إرتفاع مستوى تحقيق الذات إلى رؤية الجوانب الإيجابية للأفراد الآخرين؛

-الشخص الذي يتم إدراكه:

توجد بعض الخصائص التي تتعلق بالشخص الذي يتم إدراكه و التي لها تأثير على الإدراك الإجتماعي نذكر منها:

- تؤثر الحياة الشخصية للفرد الذي يتم إدراكه بشكل كبير على إدراك الآخرين له؛
- تؤثر المزايا المرئية للفرد الذي يتم إدراكه على إدراك الآخرين لذلك الشخص؛
- تعتبر عملية الإدراك الإجتماعي عملية معقدة حيث يتوجب على الدارسين لها معرفة أن إدراكهم للشخص الآخر يتأثر بشكل كبير بخصائصه و خصائصهم أيضاً.

ثالثاً: مراحل الإدراك

تمت عملية الإدراك وفق خطوتين أساسيتين:

- إستقبال الحواس للمثيرات الخارجية من ثم ترجمتها إلى سيالة عصبية تنتقل إلى مختلف المراكز العصبية للإنسان؛
- يتم ترجمة المشاعر و الأحاسيس إلى مجموعة مفاهيم وذلك من خلال اختيار وتنظيم المعلومات بناء على الخبرة السابقة؛

رابعاً: العوامل المؤثرة في الإدراك

تقسم العوامل المؤثرة في الإدراك إلى عوامل داخلية و أخرى خارجية:

1-العوامل الداخلية: تشمل:

- الخبرة: تتأثر عملية الإدراك بالخبرات السابقة للأفراد، إذ تمثل إطار مرجعي لتفسير مختلف ما يتعرض له الفرد من مشيرات، فكلما زادت هذه الخبرات كلما ساهم ذلك في توسيع عملياته الإدراكية؛
- الدوافع: تعمل الحاجات غير المشبعة على إثارة الشخص كما تؤثر على إدراكه لحقائق الامور؛
- الشخصية: تتحدد طبيعة إدراك الأفراد للمؤثرات المختلفة تبعاً للميزات الشخصية التي يتمتعون بها؛
- الضغوط النفسية: يتأثر الإدراك بالضغوط النفسية للأفراد، حيث يتم تفسير مختلف الأمور على حسب الحالة النفسية لهم؛
- القدرات الجسمانية والذهنية: تزيد القدرات الجسمانية و الذهنية للأفراد من من فعالية إدراكهم لمختلف المؤثرات التي يتعرضون لها؛
- الانتقائية: حيث ينتقي الفرد المؤثرات التي تثير انتباهه ويتركز عليها من أجل تفسيرها؛
- الإهتمامات: يتأثر الفرد بالأشياء التي تدخل ضمن دائرة اهتماماته؛
- التوقعات: يرتبط إدراك الأفراد بالتوقعات التي يضعونها مسبقاً حيث أن الفرد لا يرى إلا ماتوقعه سواء كان يمثل الحقيقة أم لا؛
- الثقافة: يؤثر المستوى الثقافي على إدراك الأفراد و قد تؤدي إلى تشويه وانحراف في رؤية الأمور على حقيقتها؛
- أثر الهالة: تؤثر انطباعاتنا عن الأشياء بسبب جانب واحد على إدراكنا للجوانب الأخرى المرتبطة به.
- 2-العوامل الخارجية:**

تتعلق بالمثيرات الخارجية التي تمثل محل الإدراك، وتتمثل في:

- شدة القوة: تجذب المثيرات شديدة القوة الانتباه أكثر من المثيرات الأقل شدة، فمثلاً الضوضاء الشديدة تجذب إنتباه الفرد أكثر من الأصوات الضعيفة؛
- كبر الحجم: كلما زاد كبر حجم المثير كانت فرصة إدراكه أكبر، فمثلاً الأخبار الموضوعية في الصفحة الأمامية الأولى للجريدة تكون أكبر إدراك من الأخبار المندرجة في الصفحات الأخرى؛
- الإختلاف: حيث أنه كلما كانت المثيرات الخارجية مختلفة عن الأشياء المألوفة كلما كانت فرصة إدراكها أكبر؛
- التكرار: يؤدي تكرار المثير و إعادة عرضه لأكثر من مرة إلى جذب الانتباه وزيادة مستوى الإدراك له؛
- الديناميكية: تزيد حركية المثيرات من قدرتها على لفت الانتباه وبالتالي زيادة مستوى الإدراك.

خامساً: عوائق الإدراك الإجتماعي

يمكن تحديد العديد من العوائق التي تعرقل العملية الإدراكية، و هي:

-القوالب النمطية:

و هي تعميم صفة معينة أو انطباع خاص على مجموعة من الأفراد على نطاق واسع، حيث يتم إسناد مجموعة من الصفات المسبقة بناء على سمات الفئة التي تم تحديدها، حيث عادة ما نلاحظ ثلاثة أنواع من القوالب النمطية في المؤسسة: العمر، العرق، والجنس فمثلاً يعتقد الأفراد أن كبار السن يكونون أثر مقاومة للتغيير، أقل إبداعاً، أقل مخاطرة،....؛ إذ يمكن لهذه القوالب النمطية أن تنافي الحقائق الفعلية مما يؤدي إلى ضعف فاعلية الإدراك؛

-الانتقائية:

هو الإنتقاء المنهجي للمعلومات التي نرغب في سماعها و استبعاد تلك التي لانريد سماعها على الرغم من أهميتها، و التي تحدد بناء على خبراتنا، دوافعنا و إتجاهاتنا فمثلاً يركز مديرو خطوط الإنتاج بشكل أساسي على مشاكل الإنتاج و لا يهتمون بالمشاكل التنظيمية الأخرى مما يؤدي إلى نقص فاعلية الإدراك؛

-الدفاع الإدراكي:

نميل من خلال الدفاع الإدراكي إلى عدم تصديق المعلومات التي تهددنا شخصياً، فمثلاً يتجاهل العمال القلقون رسالة أن المصنع قد يضطر إلى الإغلاق ويختارون بدلاً من ذلك الاعتقاد بأن إدارة المؤسسة تروج شائعات كاذبة لصالح عدم زيادة الأجور، كما يشمل الدفاع الإدراكي إبعاد الفرد عن الأحداث التي تواجهه مباشرة و التي ليس له الرغبة أو القدرة في التعامل معها، حيث يتم توجيه إنتباه الفرد إلى أشياء أخرى بديلة لتشتيت عواطفه؛

سادساً: الإسناد كمحدد رئيسي للإدراك

يبحث الأفراد على تحديد الأسباب الكامنة وراء أحداث معينة، و هذا للتمكن من التأثير أو التحكم في الأحداث المستقبلية، فمثلاً قد ترجع أسباب الحصول على الترقية الجهد المبذول من قبل الفرد نفسه، و بناءاً على هذا الإستنتاج يتخذ الفرد اختيارات حول السلوك المستقبلي إما مواصلة بذل الجهد أو التوقف عن ذلك لإعتقاده بعدم وجود علاقة سببية بين الجهد والحصول على الترقية؛

و توجد ثلاثة عوامل مؤثرة على طبيعة الإسناد هي:

-الإجماع:

و الذي يشير إلى مدى توافق سلوك الفرد مع سلوك أقرانه في المجموعة، حيث يكون الإجماع كبيراً عندما تشابه تصرفات الفرد تصرفات المجموعة وبالمقابل يكون الإجماع منخفضاً في الحالة المعاكسة؛

-الثبات:

يتعلق بمدى تصرف الفرد بطريقة ماثلة في جميع المواقف المشابهة في ظروف و أوقات مختلفة، حيث تكون درجة الثبات عالية عندما يتصرف الفرد بشكل متكرر بنفس الطريقة عند مواجهته لمحفزات متشابهة؛

-التمييز:

يقصد به مدى تصرف الفرد بشكل متميز غير رتيب أو متكرر عند مواجهته لمواقف مختلفة، حيث يكون التمييز منخفضاً عندما يتصرف الفرد بطريقة متماثلة في ظروف مختلفة، و بالمقابل توجد درجة عالية من التمييز عندما يغير الفرد استجاباته طبقاً للحالات أو الظروف المختلفة؛

سابعاً: دور الإسناد في تحديد طبيعة العوامل المؤثرة على الإدراك

-في حالة الإجماع المرتفع، الثبات المرتفع و التمييز المرتفع تكون أسباب السلوك خارجية؛

-في حالة الإجماع المنخفض و الثبات المرتفع والتمييز منخفض فتكون أسباب السلوك داخلية؛

يمكن أن يقع الأفراد بأخطاء معينة عند تفسير أو تأويل أسباب السلوك، أهمها:

- خطأ النسب الجوهرى أو الأساسى: و هو الميل إلى التركيز على الأسباب الشخصية أو الداخلية، وبالتالي عند حدوث

مشكلة معينة في المنظمة يتم لوم العمال عوض التركيز على مناخ و ظروف العمل؛

-الإغماز الذاتي: حيث يوجد ميل لدى بعض الأفراد لنسبة النجاحات لمجهوداتهم الخاصة بينما ينسبون للفشل للآخرين.

ثامناً: عوامل تحقيق فاعلية الإدراك

تساعد العوامل التالية على تعزيز قوة الإدراك و هي:

-تحديد الأهداف الواضحة و الدقيقة؛

-المشاركة و الإلتزام الجماعى في تحقيق الأهداف؛

-إستراتيجية وسياسة المنظمة؛

-طبيعة العلاقة و مقدار التأثير بين المدرك و الشخص الآخر؛

-مقدار المعلومات المتوفرة للمدرك؛

المحور الثاني: التعلم

حظيت ظاهرة تعلم الأفراد داخل المنظمات باهتمام الباحثين خصوصا في مجال السلوك التنظيمي حيث أن معظم السلوكيات تتحدد بالتعلم.

أولا: مفهوم التعلم

توجد عدة تعاريف قدمت للتعلم نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف التعلم أنه عبارة عن التغير شبه الدائم في السلوك و الذي يحدث نتيجة التجربة والخبرة؛

التعريف الثاني: هو عملية تفاعل مع مواقف معينة يتغير على أساسها سلوك الفرد؛

التعريف الثالث:

يعرف التعلم التنظيمي بأنه القدرة على الأنشطة المختلفة و اكتساب المعرفة وتطبيقها؛

التعريف الرابع:

التعلم التنظيمي هو عملية مستمرة مستمدة من قدرة أفراد المنظمة على خلق أفكار جديدة وتعزيزها وتعميمها و تخزينها للإستفادة منها في حل المشاكل التنظيمية؛

و عليه فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها.

ثانيا: خصائص التعلم

تحمل عملية التعلم مجموعة من الدلالات هي:

-يحمل التعلم مفهوم التغيير؛

-يكون التغيير المرتبط بالتعلم ثابتا نسبيا؛

-هناك علاقة بين التعلم و السلوك؛

-تتحقق الخبرة من خلال التعلم.

ثالثا: أهمية التعلم

تمثل أهمية التعلم فيما يلي:

-زيادة المهارات و القدرات؛

-تغيير الإتجاهات والسلوكيات؛

-تحسين الأداء؛

-تفعيل حلقات الإتصال في المؤسسة بحيث يتيح للأفراد عملية تبادل الخبرات وتبادل المعلومات، و بالتالي المساهمة في تكوين

أنماط جديدة من الممارسات و السلوكيات الإيجابية؛

-تعميق إستخدام أساليب العمل الجماعي و فرق العمل كأساس للأداء في مختلف أنشطة المؤسسة؛

- تنمية أساليب التفكير في حل مشكلات العمل، وذلك من خلال حلقات البحث، جلسات النقاش وغيرها من الآليات المستخدمة في إشراك العاملين في حل المشاكل التنظيمية؛
- خلق جو من الشفافية بين العاملين و هذا من خلال إتاحة المعلومات الكاملة حول ظروف العمل، الأهداف المرجوة،....
- المساهمة في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد في إدراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم؛
- تحقيق أهداف الفرد في الحصول على المكافآت والمكانة الإجتماعية و السلطة؛
- مواكبة التغير و مواجهة التحديات المستقبلية؛
- التحسين المستمر للكفاءة، الجودة و الإبداع؛
- تحويل المعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية ؛

رابعاً: مراحل التعلم التنظيمي

توجد أربع مراحل للتعلم التنظيمي هي:

1- إكتساب المعرفة:

يتم إكتساب المعرفة وتوليد معارف جديدة من خلال الإحتكاك مع أهل الخبرة، الدورات التكوينية، و تفعيل الإتصالات، و غيرها.....

2- توزيع المعلومات:

يتم نشر المعلومات بين وحدات المنظمة والعاملين فيها من خلال طرق مختلفة رسمية وغير رسمية، كالبرامج التعليمية الجماعية وحلقات التعلم، و كلما اتسعت عملية توزيع المعلومات بالعمومية زاد فعالية التعلم؛

3- تفسير المعلومات:

يجب ترجمة المعلومات وتفسيرها بأساليب محددة، وواضحة ومشاركة لكي يتسنى للعاملين مشاركتها؛

4- الذاكرة التنظيمية:

هي ذلك المستودع الذي تخزن فيه معارف المنظمة، تجارب وخبرات العمال، أفضل الممارسات بهدف الإستخدام المستقبلي، فكلما كانت الشركة فعالة في استخدام هذا المستودع كلما كان ذلك مؤشر دال على فاعلية التعلم التنظيمي؛

خامساً: مجالات التعلم التنظيمي

توجد عدة مجالات للسلوك التنظيمي نذكر منها:

- في مجال ظروف العمل: يتعلم الفرد مواعيد العمل، مواعيد الحصول على الأجر، صلاحيات و مسؤوليات الرؤساء،...
- فيما يخص الأداء: يتعلم الفرد كيفية تأدية أعماله، الأداء المطلوب تحقيقه، الأداء الذي يستحق المكافأة،....
- فيما يتعلق بالجانب الإجتماعي: يتعلم الفرد كيفية التعامل مع الآخرين، السلوك المقبول و غير المقبول، كيفية التعامل عند الإنتماء للجماعة؛
- فيما يتعلق بالمسار الوظيفي: يتعلم كيف يتقدم في عمله، المهام الواجب أدائها، صلاحياته و مسؤولياته.

سادساً: أنواع التعلم التنظيمي

يمكن تصنيف التعلم التنظيمي إلى:

1- التعلم الفردي:

يتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال خمسة آليات ووسائل هي:

- التعلم ببناء النماذج الفكرية التي تلخص للأفراد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر حركتها؛
- التعلم من خلال تكوين مفاهيم ووجهات نظر مشتركة مع الآخرين؛
- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لإمتلاك المعرفة في مجال التخصص و التعمق فيه؛
- التعلم من خلال العمل في فريق؛
- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة ويحدد العلاقات بينها ويرى الجزء من خلال الكل.

2-التدريب:

يعتبر التدريب الأسلوب الأكثر فعالية في التأثير على دوافع الأفراد و سلوكياتهم، حيث يقصد بالتدريب كافة الجهود المخططة و المنفذة لتنمية قدرات، معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة بمختلف مستوياتهم و تخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم وهذا بما يعظم فعالية أدائهم و يحسن مستوياتهم لبلوغ أهدافهم الشخصية وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية؛

3-التعلم التكويني:

يقوم التعلم التكويني على التغذية العكسية و تقييم النتائج و إكتشاف الأخطاء و إجراء التعديلات الضرورية من خلال إعادة توجيه السلوك بما يحقق و يتلاءم مع الأهداف المخطط لها؛

4-التعلم التنبؤي:

يتمثل في التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق و الأساليب للإستفادة منها؛

5-التعلم التفاعلي:

و يعني التعلم من خلال العمل ، حيث يرى المنظرين للتعلم التفاعلي أن الواجبات والمهام الوظيفية وسيلة فاعلة للتعلم حيث أن الفرد يتعلم من خلال تعامله و تفاعله مع الآخرين، حيث تدعم فريق العمل و الإجتماعات الدورية المبرمجة و غير المبرمجة، و المناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين عملية التعلم التفاعلي؛

6-التعلم الجماعي:

و هو التعلم الذي ينتج من خلال التفاعلات و الممارسات الجماعية و الذي يسمح بتطبيق المعرفة بكفاءة أكبر، كما يؤدي إلى زيادة اكتشاف فرص التعلم.

سابعا: أبعاد التعلم التنظيمي

يمكن تصنيف أبعاد التعلم التنظيمي إلى:

1-البعد الإستراتيجي: يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

-الرؤية المشتركة بين أعضاء المنظمة:

تؤدي الرؤية المشتركة لأعضاء التنظيم من خلال توحيد الأهداف إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم و التصرف بما يتفق مع المصالح العامة للمنظمة؛

-متابعة التغيرات البيئية:

و تعني توقع التغيرات البيئية المستقبلية و الإستعداد لها من خلال وضع الخطط البديلة للتكيف معها، و هذا من أجل التخفيف من حدة تأثيراتها المختلفة،

-إستراتيجية التعلم:

يجب أن يكون لدى المؤسسة خطة داعمة للتدريب والتعلم و الابتكار مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية و المحافظة عليها؛

2-البعد التنظيمي: يحتوي البعد التنظيمي على العناصر التالية:**-العمل من خلال الفريق:**

يشجع العمل في فريق على الحوار بين أعضاء المؤسسة وتبادل الافكار والمعارف والمهارات بينهم، كما يخلق القدرة على توليد أفكار جديدة للتعامل مع المشاكل التنظيمية و الإستجابة لمختلف التغيرات الطارئة؛

-الهيكل التنظيمي المرن:

يتطلب تحقيق التعلم التنظيمي الإعتماد على هيكل تنظيمي مرن مثل: هيكل المصفوفة، هيكل الفريق، فهو يعطي للعمال الحرية في التجريب و الابتكار كما يؤدي إلى سهولة إنتقال المعلومات للأفراد التي تسمح بإتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

-خلق المعرفة ونقلها بين الأعضاء:

يتضمن هذا العنصر إكتساب المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل هذه المعارف بين أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى نقل التجارب الناجحة التي حققتها المؤسسة في الماضي و الإستفادة من التجارب الناجحة للمؤسسات الأخرى المنافسة؛

3-البعد الثقافي: يتكون من:**-تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة:**

حيث تعتبر الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام فرصة ووسيلة للتطوير والتعلم من الأخطاء؛

-البيئة المساندة للتعلم:

وتعني القدرة على إيجاد المعلومات و المعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والمشاكل التي تواجه المؤسسة، كما يتضمن كذلك مراجعة الوضع الحالي للتنظيم و الممارسات المستخدمة فيه وتشجيع الأفراد في إيجاد طرق و أفكار جديدة و إدخال التحسينات في أساليب العمل ومكافأة الافراد المبدعين؛

-الجودة الكلية للتعلم:

تتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا مايتطابق مع المفاهيم لاساسية للتعلم.

ثامنا: مساهمة التعلم التنظيمي في تنمية سلوكيات الأفراد

يساهم التعلم التنظيمي في تطوير العمليات العقلية و الإدراكية وترشيد السلوك الذهني و العقلي لدى العاملين، حيث يمكن تحديد أثره على سلوكيات الأفراد من خلال:

-التأثير على المعرفة:

يعد التعلم مصدر المعرفة، حيث يتم تحويل البيانات سواء الفطرية أو المكتسبة إلى معلومات، والتي تستخدم في حل مشكلة معينة أو تطوير رؤية معينة حول منتج أو أسلوب عمل و الت يمكن أن تحقق في الأخير قيمة مضافة و التي تسمى بالمعرفة سواء في شكله الضمني أو الصريح؛ إذ يمثل التعلم التنظيمي بمستوياته الفردية و الجماعية بنوعيه الرسمي وغير الرسمي دعامة أساسية لتطوير المعارف من خلال الانفتاح الدائم للتعلم و الإلمام بكل المستجدات؛

-التأثير على المهارة:

يؤثر التعلم الذي يركز على التجريب في تثبيت طريقة العمل بصفة آلية في اللاوعي بما ينجم عنه إحترافية في الأداء، كما يؤثر التعلم على المهارة العلائقية إذ يساعد على تشكيل صورة ذهنية للموقف، ما يمنح الفرد فرصة التدقيق فيها، و بالتالي إدراك آليات التعامل مع الموقف الذي يواجهه بالسلوك الذي يتلاءم معه، كما يعمل التعلم التنظيمي على تنمية المهارة الإدراكية لنمذجة المواقف والصعوبات التي تواجه الفرد أو التي سوف تواجهه مستقبلا، وتوفير حلول لهذه المشاكل.

-التأثير على السمات:

يؤثر التعلم على فعالية السمات الشخصية، حيث يزداد ذكاء الفرد نتيجة تعلمه العمليات الحسابية، كما يؤدي لزيادة القدرات الإستيعابية و يعمل كذلك على ضبط الذات التي تنعكس على السمات بمعنى أنه يعمل على تعديل السلوك من خلال التأثير على السمات الشخصية.

قائمة المراجع:

- سلمى عمارة، مريم بوخضرة، التعلم التنظيمي كأسلوب لتطوير الكفاءات والمهارات البشرية بالجامعة الجزائرية، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد2، العدد1، جوان2019.
- شهرزاد محمودي، كمال محمودي، محددات سلوك الفرد في المنظمة، المجلة الجزائرية للابحاث و الدراسات، المجلد4، العدد1، جانفي، 2021.
- علة مراد، التعلم التنظيمي في ظل الإدارة المعرفية، مدخل للمنظمات المتعلمة في عصر المعرفة، دراسات و أبحاث، المجلد4، العدد 15 سبتمبر 2019.
- علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة و القيادة، ط1، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، 2011.
- فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي و الإدارة، ط 1، دار المعارف، القاهرة، 2066.
- <https://Kenanaonline.com>
- وهيبة مغربي، عوائق الإدراك الإجتماعي في المؤسسات، 3مايو2020، السلوك التنظيمي في المؤسسات، أكاديمية حسوب Academy.hsoub.com
- ياسين قويدر جلول، التعلم التنظيمي و أثره في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسة، مجلة المنتدى للدراسات الإحصائية والأبحاث الاقتصادية، المجلد 6، العدد1، 2022.
- الإدراك <https://uomustansiriyah.edu.iq>

المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

يعد سلوك الجماعة المحدد الأساسي لسلوك الأفراد و إنضباطه داخل المنظمة فهي التي تساعد على اكتساب سلوكيات معينة، لذا كانت دراسة ديناميكية الجماعة من أهم المتغيرات المتعلقة بالسلوك التنظيمي، و هذا ما سيوضح لنا من خلال هذه المحاضرة.

أولاً: مفهوم الجماعة

تعرف الجماعة على أنها مجموعة من الأفراد لا يقلون عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية خلال فترة زمنية ثابتة نسبية، حيث يتقاسمون فيما بينهم قيماً و اتجاهات متقاربة، و يتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة مشتركة و يهدفون لتحقيق أهداف مشتركة.

ثانياً: خصائص الجماعة

- وجود عدد من الافراد لا يقل عن اثنين؛
- وجود تفاعل و اتصال مستمر بين افراد الجماعة؛
- وجود ثبات نسبي للجماعة، وهذا يختلف عن مفهوم الجماعات الطارئة؛
- وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة بين أعضاء الجماعة؛
- وجود عدد من القيم و المبادئ و القواعد التي تحكم السلوك؛
- وجود أدوار محددة لأفراد الجماعة.

ثالثاً: أنواع الجماعات

تنقسم الجماعات إلى:

1- الجماعات الرسمية و الجماعات غير الرسمية:

- أ- **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي، كما يتحدد دور كل عضو منها بصفة رسمية بحيث يمكن التنبؤ بسلوك أعضائها، و هنا تميز بين نوعين من الجماعات الرسمية:
 - **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس و المرؤوسين:** حيث يكون أساسها السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين، وتمثل العلاقة بين أعضائها في إصدار الأوامر من الرئيس و التزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ؛
 - **الجماعات الرسمية التي تنشأ بين مجموعة من المرؤوسين:** حيث تنشأ هذه الجماعات لأداء إلتزام و واجب معين، و تكون تحت رئاسة شخص محدد.

ب- الجماعات غير الرسمية:

- تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، حيث يمكن للفرد الدخول و الإنسحاب منها بإرادته، حيث تتشابه القيم الإجتماعية لأعضاء هذه الجماعة و يشتركون في نفس الأهداف، و من الأمثلة الشائعة لهذا النوع من الجماعات:
 - **جماعة الصداقة:**

تتكون من أفراد يتشابهون في بعض الصفات: كالسن، الوظيفة، الديانة، و ليس من الضروري أن تتشابه الوظائف الرسمية لأعضائها؛

- جماعة المصلحة:

تتكون عادة من افراد يلتقون معا لتحقيق مصالح متبادلة، أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالبا ماتتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح المنظمة الكلية؛

2- الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية: نجد:

أ-الجماعات الأولية:

هي تلك الجماعات الصغيرة التي تجمع أعضاؤها أواصر الحب و الصداقة، وتربطهم علاقات مباشرة، و يشعرون بالولاء و الإلتزام لها، و من أمثلة ذلك: جماعة الأسرة، جماعة الأقارب، و جماعة الأصدقاء.

ب-الجماعة الثانوية:

و يطلق هذا المصطلح على الجماعات التي لا يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها و يقل شعور التعاطف القوي فيها بالرغم من وجود علاقات تبادلية بين أفرادها، مثل: النقابات، أصدقاء العمل، و عادة مايتواجدون مع بعضهم طوال الوقت، و يتم الإتصال بينهم بطريقة سريعة؛

3-الجماعات المفتوحة و الجماعات المغلقة:

يمكن تصنيف الجماعات أيضا طبقا لدرجة إنفتاحها أو إنغلاقها و يمكن تمييز الجماعات المفتوحة عن المغلقة بما يلي:

أ-ثبات العضوية:

تتميز الجماعات المفتوحة عن المغلقة بالتغيرات المستمرة والسريعة في عضويتها بينما تتميز الجماعات المغلقة بالثبات في العضوية.

ب-أهمية الوقت:

تكون الأهداف المرجوة من الإنضمام إلى الجماعات المفتوحة قصيرة المدى و سريعة بينما يكون العكس في الجماعات المغلقة؛

ج-الإطار الفكري:

نظرا للتغير المستمر في الجماعات المفتوحة فإن الأعضاء الجدد عادة مايجلبون أفكار و قيم واتجاهات جديدة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة، و على عكس ذلك تتميز الجماعات المغلقة بتحجر أفكارها.

رابعا: أساس تكوين الجماعة

بسبب تنوع الجماعات التي ينظم إليها الأفراد فإن هناك أسباب متعددة لتفسير رغبة الأفراد في الإلتحاق بالجماعات، أهمها:

-الضمان أو الأمان:

يساعد إنضمام الأفراد إلى الجماعات في تقليل الإحساس بعدم الأمان، حيث يساعد مثلا إنضمام الفرد للنقابات في الإحساس بالأمان في العمل؛

-المكانة الإجتماعية و التقدير:

يحقق الإنضمام إلى الجماعة شعور الفرد بأن له مكانة أمام الناس و يشعره بالإحترام والتقدير؛

-النفوذ:

تمثل الجماعة قوة يمكن ان تستغل كمصدر ضغط لإحداث التغيرات المطلوبة والحماية من التصرفات البروقراطية من الإدارة؛

-أهداف الجماعة:

تبرز أهمية الإنضمام إلى الجماعة في الحصول على الخبرات المختلفة التي تمكن من مواجهة المواقف المختلفة؛

خامسا: مفهوم ديناميكية الجماعة

تعرف على أنها ميدان الدراسة في طبيعة الجماعات و في قوانين نموها وارتباطها بالأفراد والجماعات الأخرى في المجتمع؛ و تعرف أيضا أنها صور التفاعل بين أعضاء الجماعة وهو عبارة عن نظام متكامل من العلاقات التي تتأثر بجملة من المتغيرات الداخلية تتعلق بالجماعة نفسها وخارجية تتمثل في البيئة التي تحيط بالجماعة.

حيث يحمل مفهوم ديناميكية الجماعة الدلالات التالية:

-مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة؛

-هذه التفاعلات ترتبط بموقف معين؛

-يتم توجيه الجماعات من خلال توجيه هذه التفاعلات؛

-يستهدف الأخصائي في عملية توجيه التفاعلات إحداث التماسك في الجماعة؛

-يعتمد تماسك الجماعة على مقدار جاذبية الجماعة للأعضاء؛

-يؤدي تماسك الجماعة إلى تفعيل ديناميكية الجماعة؛

سادسا: محددات ديناميكية الجماعة

توجد نوعين من محددات ديناميكية الجماعة:

1-المحددات الداخلية:

من أهم العوامل الداخلية التي تحدد درجة حركية الجماعة مايلي:

-حجم الجماعة:

يلعب حجم الجماعة دورا مهما في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة، فكلما زاد حجم الجماعة كلما أصبحت العلاقات أكثر

تعقيدا، حيث يؤدي كبر حجم الجماعة إلى:

-تزايد إحساس أفراد الجماعة بالتوتر و إنعدام المشاركة مما قد يؤدي على إضعاف العلاقة بين الأعضاء و ربما الخروج منها، أوعدم

الإلتزام الكافي بأهدافها و أنشطتها؛

-عرقلة مناقشة الأمور المطروحة على جدول أعمال الجماعة بصورة معمقة مما يجعل القرارات سطحية؛

-تقليل فرص الإجماع حول القرارات بسبب عدم التمكن من الحوار التام لضيق الوقت؛

ونشير في هذا الصدد أنه لا يوجد أي إجماع حول الحجم الأمثل للجماعة حتى تكون حركتها فعالة و أدوارها مؤثرة إلا أن هناك

اتجاها يشير إلى أن الحجم الافضل هو خمسة أشخاص، و لا يمكن تحديد حجم الجماعات إلا في حالة الجماعات الرسمية و بذلك

يتوقع وجود جماعات غير رسمية كبيرة الحجم؛

-بيئة الجماعة:

تلعب البيئة المادية المتمثلة في: التهوية، الإضاءة، الضوضاء والبيئة الإجتماعية المتمثلة في: نمط القيادة، طريقة الحوار دورا حاسما في

تحديد نتائج المناقشات، و لذلك تجدر مراعاة جميع هذه العوامل وترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة واجتماعاتها و إحداث

التفاعلات المطلوبة؛

-أنماط الإتصال:

يعتبر نظام الإتصال بجميع وسائله و مهاراته أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة، فكلما كانت قنوات الإتصال ووسائله فعالة

ومتاحة ومفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع فعالا، وكلما كانت حركية الجماعة عالية والعكس صحيح؛

-المشاركة:

يعتبر الإندماج العضوي و النفسي السيكولوجي لأفراد الجماعة من أهم مقومات فعالية ديناميكية الجماعة، لذلك يجب زيادة

فرص المشاركة خاصة في القرارات الأساسية المتعلقة بشؤون الجماعة، و كذلك من الضروري تنظيم الحوار على قواعد ديمقراطية

وموضوعية و منح الوقت الكافي للأفراد لإبداء رأيهم؛

-شروط القبول في عضوية الجماعة:

و يقصد بذلك المستوى الإجتماعي أو الإقتصادي الذي تضعه الجماعة كشرط للإخراط فيها، و يصبح بذلك معيارا من معاييرها، حيث يتم تحديد مستوى الأداء الذي تتوقعه الجماعات من أعضائها وتفترض فيهم عدم الإخراط عنه بالزيادة أو النقصان، كما يتم تحديد أنماط السلوك التي تنتظر من أعضائها الإلتزام بها كشرط لدخولهم إلى الجماعة و بقائهم فيها؛ لذا يجب أن تكون مستويات الأداء ومستويات السلوك محددة بوضوح ومفهومة من جميع أعضاء المنظمة، ومن المستحسن مشاركة جماعات العمل على مشاركة جميع الاعضاء في وضع هذه المعايير حتى يتعرفوا على أبعادها و يعملوا على تنفيذها و الإلتزام بها بصورة تتفق مع أهداف المنظمة؛

-الضبط الإجتماعي:

يتطلب استمرار تماسك الجماعة وفعاليتها توفير قدر كاف من الضبط الإجتماعي لأعضائها و يقصد بذلك أمرين:

- أن يكون أعضاؤها قادرين على تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها بارتباطهم بهذه الجماعة؛
 - أن تكون الجماعة قادرة على إلزام أعضائها بمعايير الأداء والسلوك التي تم وضعها وذلك عن طريق تقوية عوامل الجذب تارة وعن طريق عوامل الحساب والمعاقبة باشكالها المختلفة الممكنة تارة أخرى.
- و يشترط أن تكون هذه الضوابط معروفة ومفهومة لدى الأعضاء و أن يتم تطبيقها بعدالة دونما تمييز؛

-الشعور بالإتحاد داخل الجماعة:

يعتبر هذا العامل من أهم عوامل تماسك الجماعة و فعاليتها، لأن هذا الشعور يمكن الجماعة من التحرك بقوة متحدة نحو أهدافها مما يصعب على إدارة المنظمة مواجهتها وتفكيكها، حيث تصبح في الكثير من الأحيان مضطرة للإنصياع لرغباتها و مطالبها، حيث يتعزز هذا التوحد بإنسجام أهداف العضو مع أهداف الجماعة التي تعمل فعلا على تحقيقها أو بالترابط بين قيم و إتجاهات العضو مع فلسفة الجماعة او بالتجانس العضوي الذي يتعزز بين الأعضاء بحكم الخبرات و التفاعلات المباشرة في علاقاتهم الشخصية والرسمية؛

-أدوار الجماعة:

تعتبر الأدوار عاملا أساسيا للتحكم في ديناميكية الجماعة، حيث أنه كلما كانت أدوار الجماعة أساسية و مهمة كلما إزدادت مكانة الجماعة و يصبح الدور عاملا منسبطا جدا لحركيتها و العكس بالعكس، وتزداد أهمية الأدوار كلما إزدادت درجة وضوحها لأعضاء الجماعة و درجة إستيعابهم لها و قدرتهم على ممارستها و عدم وجود تصارع بين هذه الأدوار، إذ يمثل تصارع الادوار عاملا منسبطا ومحبطا لديناميكية الجماعات لذلك تجدر ملاحظته و التحوط له دائما ضمانا لإستمرار ديناميكية الجماعات؛

-مهارات العمل الجماعي:

ترتبط قوة الجماعة بقوة مهارات العمل الجماعي ويضعف بضعفها، كما تتحدد أيضا بطريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم، ومدى وجود الإحترام المتبادل بينهم سواء على المستوى الشخصي أو الوظيفي، فالحوار الموضوعي و احترام وجهات النظر والعمل على الإستفادة من خبرات و أفكار الغير و المشاركة الإيجابية و التعاون الجاد كلها عوامل تؤدي إلى تنمية روح العمل الجماعي الذي يمثل أساس ديناميكية الجماعة؛

-التجانس:

يتطلب تحقيق تماسك الجماعة وجود تجانس بين أعضائها من حيث أهدافهم و قيمهم و اتجاهاتهم الرئيسية وانسجامهم مع أهداف المنظمة و فلسفتها، و هذا لا يتعارض مع تنوع مهارات وخبرات و قدرات أعضائها التي تعتبر عاملا مهما في تفعيل ديناميكيته؛

-تقييم الجماعة:

يلعب التقييم الفعال المنظم أهمية كبيرة في دفع أعضاء الجماعة نحو الإرتقاء بمستويات أدائهم، وبالرغم من اختلاف أساليب التقييم إلا أن أكثرها فعالية تلك التي تقوم على الرقابة الذاتية، حيث يقوم الأعضاء بتقييم أنفسهم و بتقييم الجماعة التي ينتمون إليها.

-أهداف الجماعة: تؤثر أهداف الجماعة على ديناميكيتها على النحو التالي:

- كلما ازداد الهدف وضوحا كلما أدى ذلك إلى زيادة إدراك الجماعة له و العمل على تحقيقه؛

- تزيد الأهداف الصعبة من مستوى ديناميكية الجماعة للتمكن من تحقيقها؛

- تساعد الأهداف المشتركة المتفق عليها على تماسك الأهداف؛

-خصائص أعضاء الجماعة: تؤثر خصائص أعضاء الجماعة على ديناميكيتها من خلال:

- كلما زاد تجانس أعضاء الجماعة من حيث الخصائص الجسمية، العقلية، النفسية، الإقتصادية و الإجتماعية كلما زاد تماسك الجماعة؛

- يختلف أعضاء الجماعة من حيث تجاربهم وخبراتهم الخاصة الشعورية منها أو اللاشعورية؛

- تتأثر ديناميكية الجماعة بالخبرات الجماعية السابقة لأعضاء الجماعة؛

-قيم الجماعة:

يؤثر نظام قيم الجماعة على درجة تماسكها فإذا كان هناك توافق بين قيم أعضاء الجماعة زاد تماسكها، في حين يؤدي إختلاف هذه القيم إلى تفكك الجماعة؛

-الهيكل المادي للجماعة :

توجد عوامل مادية تؤثر على ديناميكية الجماعة نوردتها فيما يلي:

- كلما زاد حجم الجماعة كلما قل تماسكها؛

- كلما اتسع المكان الذي تشغله الجماعة كلما قل تماسكها؛

- كلما كانت الظروف المادية مناسبة لمكان إنعقاد إجتماعات الجماعة كلما تم أخذ بقرارات فعالة؛

-نمط القيادة: يوجد نوعين من نمط القيادة:

-قيادة إستبدادية: يركز القائد في هذا النوع من القيادة على إشباع حاجاته فقط و لا يهتم بإشباع حاجات الجماعة، إلى كما

لا يهتم بتحقيق التفاعلات الإيجابية بين أعضاء الجماعة؛

-قيادة ديمقراطية: يتوقف نجاح القائد في هذا النوع من القيادة مدى قدرته على إشباع حاجات الجماعة، حيث يحرص على نمو

الجماعة و زيادة التفاعلات الإيجابية بين أعضائها؛

-الظروف الطارئة:

تختلط وتتفاعل شخصية كل عضو من أعضاء الجماعة مع شخصية كل من الأعضاء الآخرين، مما يجعل الحياة الجماعية أكثر

تعقيدا، حيث يؤدي التفاعل الجماعي للشخصيات المختلفة إلى زيادة ديناميكية الجماعة وظهور أنماط سلوكية بدرجات عديدة

ومتفاوتة على حسب المواقف المختلفة؛

2- الديناميكيات الخارجية للجماعة:

تعتبر البيئة الداخلية و الخارجية ثنائية تلازمية تؤثر في ديناميكية الجماعات حيث تتأثر الجماعات بالعوامل الموجودة في البيئة

الخارجية، حيث تؤثر البيئة الخارجية على ديناميكية الجماعة، فكلما زاد تقبل المجتمع الخارجي للجماعة و زادت درجة الإتصال

بينهما كلما كان زادت مكانة الجماعة الإجتماعية و بالتالي تزيد جاذبية الجماعة للأفراد و يزيد تبعاً لذلك تماسكها ونضجها و فاعليتها؛

و من أهم العوامل الخارجية التي تؤخذ بعين الإعتبار في هذا المجال:

- نظام القيم السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه الجماعة، و مدى انسجام الجماعات مع هذه القيم، فكلما كانت درجة الإنسجام عالية كلما ساعد ذلك على فعاليتها وحركيتها و العكس صحيح؛
- أهداف الجماعة ومدى إنسجامها أو ترابطها مع أهداف المجتمع من حولها، فالترابط بين الأهداف هو أساس فعالية الجماعات؛
- إرتباط الجماعة مع الجماعات الأخرى في المجتمع الخارجي ومدى التصارع أو التنافس بين الأدوار التي تحددها كل جماعة لأعضائها، فكلما زادت الصراعات بين الأدوار ضعفت الجماعات و شلت فعاليتها.

سابعا: سلوك الجماعة داخل المنظمة

توجد أربع حالات تصف العلاقة بين سلوك الجماعة و الأهداف التنظيمية، يمكن إيجازها فيما يلي:

-الحالة الأولى: تتميز بمايلي:

- درجة عالية من تماسك و ارتباط الجماعة؛
- قبول و موافقة الجماعة للأهداف التنظيمية؛
- يعتبر سلوك الجماعة إيجابيا من وجهة التنظيم الرسمي؛

-الحالة الثانية: تتميز ب:

- درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة؛
- أهداف الجماعة غير متفقة مع أهداف التنظيم الرسمي؛
- يعتبر سلوك الجماعة سلبيا من وجهة التنظيم الرسمي؛

-الحالة الثالثة: و تتميز بمايلي:

- درجة تماسك الجماعة منخفضة؛
- أهداف أعضاء الجماعة لا تتفق مع أهداف التنظيم الرسمي؛
- سلوك الجماعة سلبي من وجهة التنظيم الرسمي؛

-الحالة الرابعة: تتميز بما يلي:

- درجة تماسك الجماعة منخفضة؛
- وجود اتفاق بين أهداف الجماعة و أهداف التنظيم؛
- سلوك الجماعة إيجابي من وجهة نظر التنظيم الرسمي.

ثامنا:توازن الجماعة

تقوم فكرة توازن الجماعة على أساس الإفتراضات التالية:

- وجود اتجاهات إيجابية بين الأفراد نحو أنفسهم أو نحو موضوع معين؛
- توافق اتجاهات الأفراد السلبية نحو موضوع معين؛
- وجود اتجاهات إيجابية لشخص ما نحو شخص آخر وموضوع معين؛

كما يساعد تحليل المناخ التنظيمي من خلال التعرف على معنويات العمال ودرجة الولاء و الإلتزام وعدد حوادث العمل ومستويات الغياب و عدد التأخرات المسجلة من طرف العمال، ومستويات دوران العمل في إزالة حالات عدم التوازن التي يمكن أن تعاني منها الجماعة.

تاسعا: أهمية دراسة ديناميكية الجماعة

يسهم دراسة ديناميكية الجماعة في فهم العوامل المؤثرة فيها و التي يمكن استخدامها في التأثير على سلوك الجماعة وبالتالي سلوك الفرد، عموما يمكن تحديد أهمية دراسة ديناميكية الجماعة في النقاط التالية:

- الوقوف على التفاعلات المختلفة في الجماعة الإيجابية منها و السلبية؛
- معرفة درجة نمو سلوك أعضاء الجماعة؛
- معرفة التغيرات الطارئة على أعضاء الجماعة؛
- تحديد سلوكيات أعضاء الجماعة؛
- بث القيم المساعدة على تطور و نمو الجماعة؛
- معرفة ميول ورغبات أعضاء الجماعة ومساعدتهم على تلبيةها؛
- معرفة المشاكل التي تواجه أعضاء الجماعة وإيجاد حلول لها؛
- اكتشاف قدرات و إمكانيات أعضاء الجماعة؛
- خلق الإستعداد لدى الأفراد لإكتساب الخصائص الاجتماعية لتحقيق الإلتزام للجماعة؛
- تعديل أهداف الجماعة بما يتوافق مع أهداف المنظمة و مصالحها؛
- تحقيق التوازن السوسيوتنظيمي؛
- تحديد السمات الشخصية للأفراد؛
- توجيه التنافس وتجنب الصراعات التنظيمية؛
- اكتشاف الأنماط القيادية داخل الجماعة و العمل على وتنميتها؛
- إكتشاف نقاط ضعف تماسك الجماعة والعمل على تقويتها؛
- التعرف على أنماط الإتصال داخل الجماعة سواءا كانت رسمية أو غير رسمية.

قائمة المراجع:

- علايقة زهير، أثر جماعات العمل على سلوك الأفراد في المؤسسة الجزائرية، دراسات اقتصادية، المجلد 15، العدد 3، 2021.
- شطي أمينة، الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية جماعة العمل، ماجستير علم اجتماع وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013-2014.
- دودو نوري نورالدين، قاسي فتيحة، ديناميكية الجماعة ودورها في بناء الثقافة التنظيمية، مجلة حقائق للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 5، العدد 18.

تؤثر عناصر المناخ التنظيمي على مخرجات السلوك التنظيمي، حيث نلاحظ ظهور سلوكيات إيجابية في ظل المناخ التنظيمي الإيجابي و العكس صحيح، و هذا ماسيتجلى لنا من خلال هذه المحاضرة.

أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

قدمت العديد من التعاريف للمناخ التنظيمي حيث سنحاول التطرق إلى بعضها:

التعريف الأول:

يعرف المناخ التنظيمي على أنه البيئة الاجتماعية الكلية لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد و الذي يشمل: الثقافة التنظيمية، القيم القيم التنظيمية، الأنماط السلوكية، طرق العمل حيث تؤثر على الأنشطة الإنسانية و الإقتصادية داخل المنظمة.

التعريف الثاني:

يعرف المناخ التنظيمي على أنه نماذج السلوك المتكررة التي تتسم بها الحياة التنظيمية، فهو يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك الموجودة بالمنظمة؛

التعريف الثالث:

هو مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمات حيث يشمل كل من: التدريب، الثقافة التنظيمية، و ظروف العمل بحيث يؤثر في سلوكيات ومدركات واتجاهات العاملين بها.

يمكن القول عموماً أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم لوصف بيئة العمل والخصائص التي تميزها و التي تؤثر في قيم واتجاهات و إدراك الأفراد العاملين و سلوكهم.

التعريف الرابع:

يعرف المناخ التنظيمي على أنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد و الجماعة؛

التعريف الخامس:

و يمكن تعريف المناخ التنظيمي على انه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات بحيث تؤثر على سلوك العاملين لديها؛

التعريف السادس:

المناخ التنظيمي هو مجموع السمات التي يمكن إدراكه داخل المنظمة أو قسم خاص بها؛ هو شخصية المنظمة حيث يتضمن متغيرات ثابتة نسبياً في بيئة العمل؛

ثانياً: أبعاد المناخ التنظيمي

حدد الإطار العام للمناخ التنظيمي بالأبعاد التالية:

-الإستقلالية: و تعني إدراك الفرد لإستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل دون وجود ضغوطات إدارية عليه؛

-درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل المنظمة بما في ذلك إستعداد الأعضاء لتقديم المساعدة لبعضهم البعض؛

-الثقة: أي إدراك الفرد مدى قدرته على الإتصال بحرية ووضوح مع أعضاء المنظمة في المستويات الإدارية العليا ومناقشتهم في كل الأمور بطمأنينة دون الخوف على مستقبله الوظيفي؛

-ضغوط العمل: أي إدراك الفرد لضغوط العمل المتعلقة بوقت إنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء المطلوب؛

-الدعم: ويعني إدراك الفرد لدرجة تحمل الإدارة مسؤولية التحكم في سلوك الأفراد؛

-التقدير: أي إدراك العضو أنه سيحصل على الإعراف والتقدير مقابل الإنجاز المحقق؛

-العدالة: وهي إدراك الفرد لوجود عدالة تنظيمية داخل المؤسسة؛

-الإبداع: أي درجة تشجيع التجديد و الابتكار و الإبداع داخل المنظمة؛

وذكرت دراسة أخرى لأدبيات المناخ التنظيمي وجود أربعة أبعاد للمناخ التنظيم و هي: الإتصالات، الحوافز، الأنماط القيادية، و اتخاذ القرارات:

1-الإتصالات:

تعرف الإتصالات الإدارية بأنها عملية تبادل المعلومات بين المرسل و المستقبل و إدراك مضمون هذه المعلومات، حيث تساعد الإتصالات على ضمان تدفق و انسياب المعلومات داخل المنظمة مما يزيد من كفاءة العمل وكذا تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية؛

2-الحوافز:

و هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد بهدف توجيه السلوك الإنساني بشكل يدفعه لتطوير أدائه وزيادة إنتاجيته لتحقيق أهداف المنظمة؛

3 القيادة:

تعرف القيادة بأنها القدرة على إقناع الآخرين و التأثير في سلوكياتهم و توجيههم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يسعى القائد للحصول على المشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة، وقد توصلت العديد من الدراسات على أن السلوك المدعم من القائد يعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للإنتاجية.

4-إتخاذ القرار:

ويقصد به مدى مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الجماعية، حيث أن تلك العملية من المتغيرات السلوكية التي بدأ الباحثون الإهتمام بها و استخدامها في التنبؤ بسلوكيات المواطنين التنظيمية؛ ومن خلال ماسبق يمكن القول بأن الأفراد يرون المناخ التنظيمي وفق مدركاتهم الخاصة و التي قد تخالف ماهو موجود بالفعل مما قد يؤثر بطريقة مباشرة في سلوكهم .

كما أن المناخ التنظيمي يتضمن بعدين أساسيين هما:

-البعد الإنساني: والذي يظهر في نمط تفكير الأفراد و إدراكهم لمختلف الممارسات الإدارية؛

-البعد التنظيمي: يتعلق بالقواعد و الإجراءات الإدارية المختلفة، والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين، الإلتناء التنظيمي، ضغوط العمل، و الدافعية للعمل.

ثالثا: المؤشرات السوسيو تنظيمية للمناخ التنظيمي

يمكن تحديد مكونات المناخ التنظيمي من خلال المؤشرات السوسيو تنظيمية التالية:

1-التدريب:

يعتبر التدريب من أهم المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي حيث تسعى المنظمات إلى الإهتمام بتنمية عمالها عن طريق تمكينهم من الإلتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمتها سواء داخل منظمتها أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم؛ حيث يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في مايلي:

-تحسين الفعالية و الكفاءة والرفع من مستوى الأداء؛

- سد الفجوة بين الأداء المتوقع و الأداء الفعلي؛
- زيادة الرغبة لدى الأفراد للعمل؛
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته من خلال توضيح أهداف المؤسسة؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة تنمية قدراتهم لأداء العمل المطلوب؛
- ضمان إستمرارية العمل ومرونته من خلال التكيف مع المتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل؛
- خفض تكاليف العمل المتعلقة بالوقت و الجهد؛
- خفض أخطار العمل و نقص معدلات الحوادث المهنية.

2-الثقافة التنظيمية:

- تمثل الثقافة التنظيمية في مجموع القيم و المعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة و التي تميزها عن باقي المنظمات، حيث تعد دعامة أساسية لنجاحها إذ تظهر أهميتها فيما يلي:
- تعزيز القيم التنظيمية للمؤسسة؛
 - تشكيل أنماط السلوك داخل المؤسسة؛
 - تحقيق التكامل الداخلي بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛
 - التكيف السريع مع البيئة الخارجية للمنظمة؛
 - إكساب الأفراد الهوية التنظيمية مما يعزز روح الإنتماء لديهم؛
 - تحقيق الإلتزام الجماعي من خلال توحيد الأهداف؛
 - ضمان التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة.

3-ظروف العمل:

ترجع الدراسات الأولى التي اهتمت بظروف العمل إلى الدراسات التي قام بها **إلتون مايو** في مصانع هاوثورن و التي مهدت فيما بعد لظهور تيار العلاقات الإنسانية، حيث أجريت بعد ذلك الكثير من الدراسات في مجال علم النفس و علم الاجتماع و العلوم الإدارية والسلوكية التي سلطت الضوء على ظروف العمل و تأثيرها على أداء العاملين و المنظمات، و يمكن تحديد مؤشرات ظروف العمل فيما يلي:

أ-ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في الإضاءة و التهوية والنظافة و نقص الضوضاء و فترات الراحة، حيث تؤثر هذه العوامل في مستوى أداء الفرد وكفاءته في عمله، إذ لابد من توفر حد أدنى من ظروف العمل المادية و إلا سيضطر العمال للخروج من المنظمة وترك عملهم.

ب-ظروف العمل الإجتماعية:

نقصد ببيئة العمل الإجتماعية نوعية حياة العمل في المؤسسة و التي تتحدد حسب نمط القيادة و الإشراف المتبع وطبيعة العلاقات الإنسانية الموجودة، و كذا أنظمة الإتصالات السائدة حيث ثبت من خلال التجربة و الممارسة أن ظروف العمل النفسية و الإجتماعية السيئة تمارس ضغوطا على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف البيئة المادية للعمل و من أهم هذه الأخطار نجد: عدم الشعور بالرضا المهني، الفتور و الحمول، اللامبالاة.

رابعاً: أنماط المناخ التنظيمي

يمكن تمييز ستة أنماط من المناخ التنظيمي:

1-المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بوجود قيادة ديمقراطية،استقلالية العامل، المشاركة في المعلومات و إتخاذ القرارات، و انتشار الإتصال في جميع الإتجاهات، حيث يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ بروح معنوية عالية و بمستويات عالية من الرضا الوظيفي.

2-المناخ المستقل:

يتميز بممارسة قدر منخفض من السيطرة على الأفراد حيث يتسم بوجود الألفة و بالتعاون بين الأفراد و إشباع الحاجات الإجتماعية و الحرية في أداء الأعمال.

3-المناخ المراقب:

يهتم هذا المناخ بالتركز على الإنتاج حيث أن العلاقات بين الأفراد تكون منفصلة، كما يقوم المدير بالتوجيه المباشر ويتم تسيير الأعمال وفق القواعد التنظيمية المحددة.

4-المناخ العائلي:

يمتاز هذا المناخ بوجود جو عائلي و علاقات ودية بين الأفراد، حيث يهتم بتلبية الحاجات الإجتماعية الإهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة، كما يمتاز بالانفصال في مجال العمل أي عدم وجود ترابط بينهم .

5-المناخ الأبوي:

يمتاز هذا المناخ بالتركيز على الإنتاج، كما لا يوجد علاقات إنسانية بين الأفراد بحيث يكون المدير بمثابة الأب و يكون هو المبادر الوحيد في العمل و هذا ما يؤدي إلى عدم إشباع الحاجات الإجتماعية.

6-المناخ المغلق:

يتم التركيز في هذا المناخ على الإنتاج حيث لا يسمح للأفراد بإشباع حاجاتهم الإجتماعية، و يتميز بإنخفاض الروح المعنوية، و إنعدام المبادرة، عدم الرضا الوظيفي والروتين في العمل.

خامسا: أهمية دراسة المناخ التنظيمي

تتمثل أهمية المناخ التنظيمي في:

- توصيف السلوك الأخلاقي و الوظيفي للعاملين؛
- تشكيل وتعديل أنماط السلوكيات المختلفة؛
- مساعدة الإدارة و الباحثين في وصف خصائص المنظمة؛
- تقييم المنظمة من خلال تحديد جوانب القوة و الضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى؛
- المساعدة في إختيار نظام الحوافز المناسب؛
- تشخيص عوامل الصراع و تسهيل عملية السيطرة عليه؛
- تعزز قدرة و قوة المنظمة على تجاوز المشاكل التنظيمية من خلال توفير المعلومات الضرورية؛
- تحقيق فعالية و كفاءة الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة؛
- مؤشر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على أداء الأفراد؛
- تحقيق التطوير التنظيمي من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء؛
- تحديد العلاقات الإنسانية داخل المنظمة؛

- التأثير على سلوكيات الأفراد في كافة المستويات.
- التأثير على فاعلية وكفاءة الأداء الفردي و الجماعي و الأداء الكلي للمنظمة؛
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها،
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي و فرص للتطور الذاتي؛
- تنمية الفكر الابتكاري و الحس الإبداعي.

سادسا: مستويات المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم مستويات المناخ التنظيمي إلى:

1- مستوى متعلقة بخصائص سلوك العاملين: نجد:

- التباعد:** ويشير إلى أن العمال لا يعملون سويا كفريق متكامل وكل منهم يعمل في اتجاه مختلف عن الآخر حيث يتميزون بأنهم كثيرو الشكوى و التذمر؛
- الإعاقاة:** يشير هذا المستوى إلى إحساس العاملين بأن قائد المنظمة يثقل كاهلهم بالأعمال الروتينية التي يعتقدون أنها غير ضرورية لذا فهم يشعرون أن المدير يحاول تعطيلهم عن أداء الأعمال الحقيقية التي يكلفون بها؛
- الإنتماء:**

و يشير هذا البعد إلى الروح المعنوية المسيطرة على عمال المنظمة، حيث يشعر العمال بالرضا و الإنتماء للمنظمة نتيجة لإشباع حاجاتهم الإجتماعية، ويشعرون بالإستمتاع عند تأدية و إنجاز الأعمال التي يكلفون بها؛

-**الألفة:** تشير إلى وجود علاقات طيبة بين العمال فيما بينهم و بين الإدارة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

2- مستوى يتعلق بقائد المنظمة:

و يشمل:

-الشكلية في العمل:

و يشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسم بالشكلية دون الإهتمام بالعلاقات الشخصية و الإجتماعية، فهو يطبق القوانين و اللوائح تطبيقيا حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة؛

-التركيز في العمل:

و يشير إلى أن قائد المنظمة يوجه اهتمامه نحو إنجاز العمل ومن تم فهو دائم الإشراف و التوجيه للعمال، حيث يكون الإتصال في اتجاه واحد بمعنى أنه لا يحاول الإستفادة من آرائهم و افكارهم؛

-القدوة في العمل:

ويشير هذا البعد إلى أن قائد المنظمة يساعد أعضاء الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس من خلال الإشراف والتوجيه المباشرين، و إنما عن طريق إعطاء المثل والقدوة بنفسه في العمل؛

-النزعة الإنسانية:

يشير هذا البعد إلى ان قائد المنظمة يعامل العمال معاملة ودية و إنسانية فهو يحاول ان يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.

سابعا: طرق قياس المناخ التنظيمي

يتم إستخدام المداخل التالية لقياس المناخ التنظيمي:

1-مدخل القياس المتعدد-الصفات التنظيمية:

يعتمد هذا المدخل على مجموعة من المقاييس التنظيمية و التي يمكن قياسها، مثل: حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية،...

2-مدخل القياس الإدراكي-الصفات التنظيمية:

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، و التي تركز على المقاييس التنظيمية أيضا مثل: حجم المنظمة، الأدوار،...

3-مدخل القياس الإدراكي-الصفات الشخصية:

يعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس المدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة، و التي تركز على المقاييس الشخصية، مثل: قدرات الأفراد، الدافعية للعمل،.....

ويعتبر المدخل الثاني و هو مدخل القياس الإدراكي-الصفات التنظيمية أكثر المداخل استخداما في الدراسات الحديثة للمناخ التنظيمي نظرا لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الأول كما يتجاوز التركيز الكبير على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث.

ثامنا: تحسين التنظيمي

يتم خلق مناخ التنظيمي الفعال من خلال الإعتماد على العناصر التالية:

-الإهتمام بالهيكل التنظيمي:

حيث تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من خلال تقسيم و إستحداث الوحدات التنظيمية، تجميع الوظائف بصورة تخدم كلا من أهداف المنظمة و أهداف العاملين، تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالإنسجام و تتميز بدرجة عالية من التفاعل؛

-الإهتمام بالسياسات التنظيمية :

يتم وضع سياسات تتميز بالمرونة في إتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية كما أنه من الضروري أن تتصف هذه السياسات بالثبات و الإستقرار والوضوح و ألا تكون عرضة للتغيير السريع لكي لا تؤثر على العاملين؛

-الإهتمام بتدريب العاملين:

تسهر الإدارة على تطوير كفاءات و مهارات العاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطويرية حيث من شأن ذلك خلق الولاء و الثقة لدى الأفراد بالمؤسسة و تعزيز الشعور بالإنتماء الوظيفي؛

-الإهتمام بنظم الإتصال:

تعمل الإدارة على تفعيل عملية الإتصال بكافة الإتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة و الأفقية و هذا لتسهيل الحصول على المعلومات و إنتقالها بين أجزاء المؤسسة في مختلف الإتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الأفكار و الآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المؤسسة؛

-عدالة التعامل:

الحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال وضع أنظمة عادلة تخص المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات، و التدريب مما يعزز الولاء للمؤسسة و يساهم في تحقيق اهدافها و تحسين نوعية الإنجاز المستهدف؛

-النمط القيادي:

يتم تبني نمط قيادي قائم على دعم المرؤوسين ومساعدتهم وتوجيههم بطريقة إيجابية وإشراكهم في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل مما يساهم في خلق الثقة بالنفس و الإستقرار النفسي و تشجيع الإبداع و بالتالي القضاء على جميع مظاهر التسبب و التذمر و التغيب و التمارض؛

-أساليب الرقابة:

تعتبر الرقابة وسيلة فعالة من أجل التأكد من الإنجاز و التحقق من أسباب الإنحرافات في الأداء واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأنها و هو ما يساهم في تحسين المناخ التنظيمي و الإرتقاء بمستوى الاداء؛

-المسؤولية الإجتماعية:

يتطلب تحسين المناخ التنظيمي ضرورة الإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية، فخلق التوازن الهادف بين المؤسسة و المجتمع و حاجات كل منهما من شأنه ان يعطي صورة إيجابية عن للمناخ التنظيمي بما يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة.

تاسعا: مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم على السلوك التنظيمي

تنعكس حالة المناخ التنظيمي غير الملائم سلبا على سلوك الأفراد و المؤسسة، حيث يظهر ذلك في:

-عدم الإكتراث بالواجبات و المسؤوليات الوظيفية؛

-توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها إلتزامات حقيقية؛

-تدني مستوى الرضا الوظيفي و إنخفاض الدافعية للعمل؛

-زيادة حالات التغيب و اختلاق الأعذار للتهرب من العمل، و التسبب أثناء ساعات العمل الرسمية،

-إرتفاع حالات الضغط الإداري و التوتر العصبي و القلق و انعدام الثقة و التعاون بين العاملين و الإدارة أو بين العاملين

انفسهم،

- اللامبالاة في أداء العمل و إنخفاض مستوى أداء المؤسسة.

قائمة المراجع:

- آسيا هيري، خولة جلجلي، المناخ التنظيمي و ضغوط العمل علاقة مركبة بين الحتمية و ضرورة العلاج، المجلة الجزائرية للعلوم الإجتماعية و الإنسانية، المجلد 9، العدد 2021، 1.
- بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للمورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المدينة، 2021.
- بحار حمزة، هتهات المهدي، المناخ التنظيمي و علاقته بالثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 11، العدد 2 ديسمبر 2022.
- شنتاحة عائشة، ريم عماد، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 10، العدد 18، 30 جوان 2017.
- عاطف محمد عبد الباري بروك، المناخ التنظيمي و أثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، 2018/10/9.
- فريده محمد غزالي، سالم الأندونيسي، المناخ التنظيمي و علاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14 م 2019.
- كبير عمر، بن علي عبد الرزاق، أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 9، العدد 2، 31 ديسمبر 2019.
- ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، العدد 18، المجلد 1، 2018.
- هشام بوخاري، عتيقة حرايرية، المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، المجلد 10، العدد 4، 2019.

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة ودورها الفعال في تشكيل قيم الأفراد ودوافعها و اتجاهاتها، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا لأنماط السلوك التنظيمي داخل المنظمة.

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

قدمت العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية نذكر منها:

التعريف الأول:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المبادئ و المعتقدات و القيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.

التعريف الثاني:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها مجموع المعاني، الرموز، المعتقدات، الطقوس والممارسات المستقرة نسبيا والتي تميز المنظمة و تحدد أنماط السلوك بها؛

التعريف الثالث:

كما يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك فيها العاملون بالمنظمة؛

التعريف الرابع:

تعرف الثقافة التنظيمية أنها نظام متكامل و مستمر من العناصر المادية و غير المادية، الذي يسعى للبرمجة الجماعية للعقل البشري لنقل التجارب و المعارف حيث يساعد على تحقيق الاندماج و الولاء لدى أفراد المؤسسة و هذا مايكسبها الميزة الإنفرادية. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي حصيلة الأنماط السلوكية و قيم و إتجاهات الأفراد قبل انتمائهم للمؤسسة و ما أضافته المؤسسة لهؤلاء الأفراد من قيم تنظيمية، خصائص وأساليب العمل، و هذا مايجعلها تتميز و تختلف عن باقي المنظمات الأخرى؛

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدد من الخصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- الثقافة التنظيمية نظام مركب: تعتبر الثقافة التنظيمية مزيج من الثقافات الفرعية و التي تختلف باختلاف الأفراد المنتمين إليها حيث تتفاعل هذه الثقافات الفرعية لتشكل الثقافة الرئيسية للمنظمة؛
- الثقافة التنظيمية نظام مفتوح: حيث تتأثر الثقافة التنظيمية بمختلف المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية؛
- الثقافة التنظيمية نظام متغير و متطور: عادة ماتكون ثقافة المنظمة قابلة للتغيير و التطوير تماشيا مع المتغيرات البيئية و الخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؛
- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي: حيث يتم توريث الثقافة التنظيمية عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة و تزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما يضيفه الأجيال من خصائص جديدة؛
- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر منسجمة في نمط متناسق حيث يؤثر أي تغيير على أحد هذه العناصر في باقي مكونات النمط الثقافي؛
- الثقافة التنظيمية نظام من: تتكيف الثقافة التنظيمية معا لمتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة وهذا لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة؛

ثالثا: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية في أربعة أبعاد كما يلي:

-القيم التنظيمية: تعبر عن المبادئ والقواعد المشتركة للأفراد و الجماعة؛

-المعتقدات التنظيمية: و تتمثل في الثوابت الفكرية و الإيديولوجية لدى الفرد و الجماعة و التي تحكم طريقة النظر للأشياء؛

-الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مجدية و مفيدة، مثلا الإلتزام بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المؤسسة؛

-التوقعات التنظيمية: تتمثل في مجموعة التوقعات غير المكتوبة و التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر.

رابعا: مكونات الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية إلى مجموعتين هما:

1- الإشارات الثقافية: وتشمل:

-القيم التنظيمية:

و هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب، المرغوب و غير المرغوب، و بين مايجب ان يكون و ماهو كائن، حيث تمثل مرشد لمراقبة السلوك الإنساني، و من أهم هذه القيم: الإلتزام بوقت العمل، العدالة التنظيمية، الإهتمام بالأداء، إحترام الآخرين،..... و غير ذلك.

-المعتقدات:

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال و المهام التنظيمية، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي، وغيرها.....

-الاعراف و التوقعات:

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة غير الملموسة التي تبني تصور الأفراد حول منظمتهم، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يمثل ماينتظره الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال ، ومثال ذلك التوقعات المتعلقة بالتقدير والإحترام المتبادل، توفير بيئة تنظيمية داعمة لإحتياجات الفرد العامل النفسية و الإقتصادية؛

-الرموز:

هي عن عبارة عن الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة والتي تكون في شكل إشارات متميزة، نمط لباس معين، النمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستخدمة داخل المنظمة، و غير ذلك من الأشكال التي تعكس طابع الرموز المميز للمنظمة؛

-الطابوهات:

يمكن تعريفها بأنها كل شئ لايجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الإجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات و الأزمات التي تحل بالمنظمة، حيث يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة؛

-الأساطير:

هي كل مايروى من قصص وحكايات عن المؤسسة في تاريخها داخل المؤسسة، حيث يتقبلها جميع الأفراد دون خضوعها إلى الإستفسار، و الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل مثلا صور لأشخاص مثالية عن سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، و يسمى الاشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة؛

-الطقوس الجماعية:

الطقوس عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة، مثل: اللغة المستعملة، طريقة إستقبال موظف جديد، الإحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة، وذلك بهدف تأكيد و نقل مجموعة من القيم إلى العاملين بالإضافة إلى تقوية الشعور بالإنتماء للمنظمة؛

2-الموروث الثقافي:

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة مايلي:

-المؤسسون:

حيث تعكس الثقافات التنظيمية قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس قيمهم و إتجاهاتهم في منظماتهم ليتم توريثها بعد ذلك حتى بعد مغادرتهم المنظمة؛

-سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العمال يقومون بمحاكاة سلوك القادة حيث يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه؛

-تاريخ المنظمة:

يتعلق بسلسلة الاحداث الهامة والبارزة في حياة المنظمة والذي يشكل تراكما لتجارب مختلفة و التي تعد معايير مرجعية تاريخية للأداء؛

-الأبطال: و هم كل شخص متميز ترك بصمة واضحة في حياة المنظمة حيث عادة ما يكون مؤسس أو رائد تنظيمي تروى عنه القصص والأساطير ويتداولها العمال؛

-المهنة:

و هي مجموعة المعارف التي يجيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كلا من التكنولوجيا، المعرفة بالأسواق، القدرة التنظيمية، و التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق ثابتة لأداء الاعمال؛

خامسا: مراحل تشكيل الثقافة التنظيمية

قام العديد من الباحثين باقتراح آليات لتشكيل الثقافة التنظيمية، وسنحاول في هذا العنصر تقديم نموذجين:

1-النموذج الأول:

يتم تشكيل الثقافة التنظيمية عبر الخطوات التالية:

1-التدريب الحسي:

تغيير السلوك نتيجة احتكاك غير مقصود بين أفراد مجموعة العمل؛

2-بناء الفريق:

تطوير أداء الفريق من خلال تطوير قدرات الأعضاء و اكتشاف حواجز الأداء من خلال معرفة كل عضو لأسلوب عمل وتفكير الأعضاء الآخرين؛

3-الإسترجاع المعرفي: من خلال قياس التصرفات ومستويات الإدراك و إكتشاف الفروقات بين الأفراد من خلال جمع المعلومات عن طريق الإستبيانات أو المقابلات؛

4-التطوير السلوكي للمجموعة:

تغيير رؤية وإدراك وتصرفات وحساسية الأفراد تجاه بعضهم البعض؛

5-الإشارة:

يتم الإستعانة باستشارة خارجية لإكتشاف العوامل المؤثرة على أداء الأعمال؛

6-تحليل قنوات الإتصال:

يتم التركيز على محتوى ومضمون قنوات الإتصالات والتبادل بين أفراد ومجموعات العمل؛

2-النموذج الثاني:

يمكن حصر الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية فيما يلي:

-إختيار الموظفين:

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة أساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الإختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات و أنماط سلوكية و خلفيات ثقافية و استعدادات و توجيهات تُخدم أهدافها؛

-الممارسات الإدارية:

يتضح من خلال الممارسات الإدارية أنواع السلوك التي يتم مكافأتها والسلوكيات التي يتم إستنكارها ومعاقبتها و يشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين يتم الإلتزام بها؛

-الثبيت:

يتطلب تثبيت الثقافة التنظيمية لدى العاملين أن تهتم المؤسسات بعملية التدريب، حيث أنه نوع من التطبيع الإجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المنظمة و أهميتها و قيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، كما يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم و واجباتهم، ومزايا عملهم، مما يؤدي إلى تثبيت الثقافة التنظيمية؛

سادسا: أهمية الثقافة التنظيمية

تظهر أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

-تمييز المنظمة عن غيرها من المنظمات؛

-إكساب العمال الهوية التنظيمية؛

-خلق الإلتزام و الإلتواء التنظيمي؛

-تشكيل إطار مرجعي لسلوكيات الفرد؛

-تحقيق التنسيق بين أفراد المنظمة وذلك من خلال خلق الشعور بالهوية المشتركة؛

-فهم وتفسير سلوك الأفراد والتمكن من التنبؤ به و توجيهه؛

-ترسخ قيم و سلوكيات تنظيمية فعالة مثل: التفاني في العمل، إحترام الآخر، الإلتزام التنظيمي،.... و لكنها قد تكون سلبية إذا

أكدت على سلوكيات روتينية كالطاعة بالتامة للإلتزام الحرفي بالقواعد و الإجراءات،

سابعا: تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها

يوجد عديد من أوجه تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة و العاملين بها و أهمها مايلي:

-توجهات المنظمة و العمال:

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون متوافقة مع توجهات المنظمة والعمال أي تشكل قوة إيجابية، كما يمكن أن تكون متعارضة معها أي تشكل قوة سلبية؛

-الإنتشار:

يشير الإنتشار إلى الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى إنتشارها بينهم مما يمهد لبناء ثقافة تنظيمية قوية؛

-القوة:

تشير قوة الثقافة إلى مدى قدرتها على التأثير على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق الكفاءة و الفاعلية والوصول إلى الأداء المطلوب؛

-المرونة:

تسمح الثقافة التنظيمية المرنة للمنظمة و العاملين بها التكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة،

-الإلتزام و الإنضباط:

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الإلتزام و الإنضباط التي يظهرها الأفراد حيث يشير الإلتزام إلى درجة الولاء و الإلتزام للمنظمة؛

ثامنا: تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك التنظيمي

تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك الأفراد في عدة جوانب منها:

-الإلتزام، الإنضباط و الإبداع؛

-التوحد مع أهداف المؤسسة؛

-التحفيز و الرضا عن العمل؛

-الشعور بالإلتزام الوظيفي؛

تاسعا: أنواع الثقافات التنظيمية المحددة للسلوك التنظيمي

سنحدد في هذا المحور أنواع الثقافات التنظيمية المحددة لسلوك الأفراد.

1-ثقافة ضبط و توجيه سلوك العمال:

و يسمى هذا النمط من الثقافة التنظيمية بالثقافة البيروقراطية التي تعنى بضبط و تحديد المهام و المسؤوليات بصورة دقيقة جدا، بحيث نلاحظ تنسيقا بين مختلف وحدات المنظمة، مع تسلسل للسلطة و انتقال المعلومات بشكل هرمي، مع التزم و صرامة شديدة في توجيه سلوك الأفراد حيث أن وجود قيم الثقافة التنظيمية التي تعزز و تؤكد ماتنص عليه التعليمات و تؤكد السياسات يعطي الدعم للتعليمات فيصبح تصرف العامل غير المتفق مع هذه التعليمات أمرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة و بالتالي يحرص الأفراد على الإلتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط و لكن انسجاما مع القيم السائدة.

2-الثقافة التنظيمية المدعمة للمشاركة:

يحرص هذا النوع من الثقافة على تحقيق جودة العلاقات، و تشجيع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء، مع التركيز على بناء فرق وجماعات العمل ذات التماسك العالي، كما تتسم بيئة العمل بالصدقة و مساعدة العاملين بعضهم لبعض، المساواة و الروح الودية، ويتم التركيز فيها على الجانب الإنساني في التعامل؛

3-الثقافة التنظيمية المنمطة للسلوك :

يوجه هذا النوع من الثقافة التنظيمية أقوال العاملين و أفعالهم، فتحدد بوضوح ماينبغي فعله في كل ظرف و في كل حال، حيث يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الأفراد و الجماعات في المنظمة، و بذلك فهي تمثل أداة للرقابة الإجتماعية حيث يلتزم الافراد باتباع أنماط سلوكية معينة لايجدون عنها؛

4-الثقافة التنظيمية المبنية على الدور:

تكمن ثقافة الدور في تحديد التخصصات الوظيفية، بحيث تتميز بسيطرة القوانين و الإرشادات و الإجراءات وتعتمد الترتيبات على أساس الكفاءة في العمل حيث أن الوصف الوظيفي في هذا النوع من الثقافات أكثر أهمية من الإبداع ، حيث لا يتم تشجيع أو تمييز الأداء الذي يتعدى حدود الدور المطلوب، و تعتمد هذه الثقافة في سيطرتها على مجموعة من الأساليب الرقابية المباشرة؛

5- الثقافة التنظيمية المحددة للأهداف:

يعرف هذا النمط من الثقافات التنظيمية بثقافة المهمة حيث تهتم بتحقيق الأهداف ، و ليس بالطريقة أو الوسيلة التي تحققت بها هذه الأهداف ، حيث يتم حث قادة فرق العمل على وضع أهداف مؤسسية ذات اتجاهات صحيحة تجذب إنتباه الأفراد وتحث على بذل الجهود و تقوي من الإصرار على العمل؛

عاشرا: تغيير الثقافة التنظيمية

يحمل تغيير و تعديل الثقافة التنظيمية العديد من الأبعاد يمكن إنجازها فيما يلي:

- تغيير قادة المنظمة البارزين: و ذلك بدخول قيادة عليا جديدة تحمل مجموعة قيم تنظيمية بديلة؛

- عمر المنظمة: حيث تكون الثقافة التنظيمية أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة العمر؛

- قوة الثقافة الحالية: فكلما زاد إجماع العاملين و شدة تمسكهم بالثقافة الحالية زادت صعوبة تغييرها؛

- التغيير التدريجي للثقافة التنظيمية: ضرورة التغيير النسبي للثقافة التنظيمية دون التأثير على السمات الأساسية لها.

حادي عشر: شروط فعالية الثقافة التنظيمية

من أجل تأسيس ثقافة تنظيمية فعالة يشترط مايلي:

1- الوعي بعملية تكوين الثقافة التنظيمية:

تمثل مرتكزات الوعي بتكوين الثقافة التنظيمية في فهم: فلسفة المنظمة، القيم التنظيمية، الأدوار، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، حيث ينتج عن هذا الوعي الأقوال والمصطلحات المهنية والتصرفات والمشاعر المشتركة؛

2- فهم آلية نشوء الثقافة التنظيمية

تنشأ الثقافة التنظيمية عندما يتقاسم و يشترك أفراد المنظمة في طرق التعامل مع القضايا التالية:

- قضايا التكيف الخارجي: وهي تلك التي تتعلق بمواضيع التكيف مع بيئة المنظمة، حيث تتمثل في: رسالة المنظمة، الإستراتيجية؛ أهداف المنظمة؛ الوسائل (الهيكل التنظيمي، نظم المكافآت،.....).

- قضايا التكيف الداخلي: وهي التي تؤسس لبناء علاقات عمل تفاعلية بين أعضاء المنظمة، ومن أهم هذه القضايا مايلي:

- اللغة و المفاهيم، طرق الإتصال وتطوير المعاني المشتركة؛ حدود الجماعة و معيار العضوية فيها،

3- تكوين ثقافة إيجابية للمنظمة:

تعمل إدارة المنظمة على تكوين ثقافة تنظيمية مرغوبة و إيجابية تمتلك قوة التأثير في السلوك و توجيهه لصالح المنظمة؛

بالإضافة إلى الشروط السابقة يجب الحرص أيضا على:

- تأسيس رسالة المنظمة و القيم التنظيمية الداعمة لها؛

- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد؛

- تدعيم الثقافة التنظيمية وتقويتها بما يجعلها مصدرا للمزايا التنافسية؛

- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة للنجاح في الأجل الطويل؛

- يجب أن تكون الثقافة التنظيمية ذات قيمة حيث تؤدي إلى مخرجات تزيد من القيمة المالية؛

-ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة على المنظمة وحدها وان لاتكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة.

قائمة المراجع:

- أمال، دور الثقافة التنظيمية في تعديل السلوك التنظيمي، مجلة مقاربات، المجلد 5، العدد 2.
- أميرة عبد الباقي، فريد كورتل، أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة حالة مؤسسة الصيانة الصناعية سوناطراك، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2020.
- عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، 2014.
- قصير أحمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المسيلة، 2017.
- يحيى عبد الملك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 2، العدد 1، 6 جانفي 2017.

بعد الإتصال وظيفة هادفة حيث أنه من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها حيث يتعامل كافة الأفراد مع بعضهم البعض من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة التنظيمية ومن ثم فهو وسيلة مهمة للتحكم في سلوك الأفراد داخل المنظمة.

أولاً: مفهوم الإتصال التنظيمي

تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الإتصال التنظيمي حيث توصلوا لوضع العديد من التعاريف نذكر منها:

- يعرف الإتصال التنظيمي بأنه عملية الإتصال داخل المنظمة وهو يتمثل في نشر المعلومات بين الأفراد و الجماعة في إطار سياسة المنظمة وذلك للوصول إلى تحقيق أهدافها؛

- يعرف الإتصال التنظيمي أيضاً أنه عملية إيصال المعلومات من عضو لآخر حيث يمكن أن يمر من مركز إتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل أو إيصال المعلومات من مراكز التنفيذ إلى أصحاب إتخاذ القرارات مما يسمح بتوجيه سلوكيات الأفراد و الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية؛

- يعرف الإتصال التنظيمي أنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على سلوكه.

ثانياً: عناصر الإتصال التنظيمي

تتمثل عناصر الإتصال التنظيمي في:

1- المرسل:

و هو الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة، حيث تتأثر عملية الإتصال بالعديد من العوامل المتعلقة بالمرسل مثل: شخصيته، اتجاهاته، طريقة إدراكه، دوافعه، قدرته في التقييم و الحكم، قدرته على التذكر والربط، ومهارته في اللغة والتعبير الشفوي؛

2- صياغة الرسالة:

تتمثل في العملية التي تتضمن تحويل الآراء، الأفكار، والمشاعر إلى كلمات، عبارات، خرائط، بيانات إحصائية و..... غيرها،

3- الرسالة:

تتضمن نتائج الصياغة المتحققة في الخطوة السابقة و تكون الرسالة على نوعين هما :

أ- الرسالة المكتوبة: و هي التي تكون مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها؛

ب- الرسالة الشفوية: وتتمثل في الرسالة غير المكتوبة، و يمكن أن تظهر على عدة أشكال هي: الصوت، النظرة، ملامح الوجه،

إلخ.....

4- وسيلة الإتصال:

تمثل الوسيلة أو القناة التي يعتمد عليها في إيصال الرسالة و التي تأخذ عدة صور سنتناولها في العنصر الموالي؛

5- المرسل إليه:

ويمثل الشخص الذي يقوم بتسليم الرسالة، و يمكن أن يصبح مرسلًا في حالة قيامه بإرسال الرد أو الجواب على الرسالة نفسها؛

6- التغذية العكسية:

تتمثل في المعلومات المرتدة أو الراجعة بعد تسليم الرسالة، حيث يعكس الرد على الرسالة بشكل صحيح تأكيداً دقيقاً على

إدراكها و إستيعاب مدلولها؛

7- الضوضاء أو التشويش:

وهي تمثل الإنزعاج الذي يؤثر في كفاءة إدراك المقصود من الرسالة، و هو يشمل على كل ما يؤثر في كفاءة وفاعلية وصولها، حيث قد تأتي هذه المؤثرات من المرسل أو المرسل إليه، و قد تأتي من البيئة الخارجية، حيث تلعب هذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة دورا حاسما ومهما في التأثير على عملية الإتصال.

ثالثا: وسائل الإتصال التنظيمي

توجد العديد من الوسائل المستخدمة في عملية الإتصال التنظيمي نذكر منها :

1-الوسائل الكتابية:

و هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه عن طريق الكلمة المكتوبة، مثل: الأنظمة، المنشورات، التقارير، المذكرات، المقترحات، و الشكاوى؛ حيث توجد أربعة شروط للرسالة المكتوبة و هي أن تكون: كاملة، مختصرة، واضحة، و صحيحة، و تتميز الرسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الإحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة، حماية المعلومات من التحريف، و قلة التكلفة أما من أهم عيوبها فهي البطء في إيصال المعلومات و زيادة إحتمال الفهم الخاطيء لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى؛

2-الوسائل الشفهية:

وهي الأدوات التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الرسائل المسموعة، الندوات، الإجتماعات والمؤتمرات ويعتبر هذا الأسلوب الأنسب لتفادي التحريف وسوء الفهم؛

3-الوسائل غير اللفظية:

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات وتعبيرات الوجه و نظرة العينين و تحريك اليدين و طريقة الجلوس وهو ما يطلق عليه بلغة الجسد، وقد تكون هذه التعبيرات مقصودة أو غير مقصودة و هي في العادة تتعلق بنقل الإنفعالات و الأحاسيس؛

-وسائل الإتصال الإلكتروني:

يتم استخدام الوسائط الإلكترونية لنقل البيانات مثل: الصور، الرسومات البيانية، ملفات الصوت، الخرائط، البرمجيات، الرسائل او المكالمات الصوتية و المرئية وذلك باستخدام مختلف أنواع وسائل الإتصال الإلكتروني مثل:صفحة الويب، البريد الإلكتروني، المنتديات، الرسائل النصية الفورية، شبكات التواصل الإجتماعي، ودردشة الفيديو، إلخ.....

رابعا: أنواع الإتصالات التنظيمية

يوجد نوعين من الإتصال التنظيمي، التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

1-الإتصال التنظيمي الرسمي: يقصد به مجموع القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات و المحددة في الهيكل

التنظيمي حيث يتم من خلال خطوط خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة؛

حيث ينقسم إلى:

أ-الإتصال التنظيمي النازل:

و هو ذو الإتجاه من الأعلى إلى الأسفل أي من الادارة العليا إلى الإدارة الدنيا، حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين و هو يتكون من مجموعة من العناصر تتمثل في:

-تعليمات الوظيفة: حيث يوضح الرؤساء للمرؤوسين جميع مايتعلق بأبعاد الوظيفة؛

-التبرير: ويقصد به تبرير أسباب اتخاذ القرارات و هو يرتبط بشخصية الرؤساء فإذا كانت نظرتهم تشاؤمية للمرؤوسين فقد يستغنون عن تبرير قراراتهم؛

-الإيديولوجية: وهي امتداد لفكرة التبرير، حيث يسمح الإتصال القائم على الإقناع كفلسفة لتبرير أهداف المنظمة وتفسير التصرفات التي تؤثر على المرؤوسين بنشر الإيجابية في مناخ العمل؛

-المعلومات: تلعب المعلومات دورا هاما في الإتصال التنظيمي الرسمي، حيث أنها تسمح بزيادة نسبة التأثير على المتصل به؛

-الرد: يعتبر الرد وسيلة للتعرف على تقبل الفرد للرسالة الموصلة إليه، حيث أن تقاعس الفرد عن الرد و الإلتزام بما جاء في الرسالة يجعله يتعرض لإجراءات وصور التأديب المختلفة؛

ب-الإتصال التنظيمي الصاعد:

وهو ذو الإتجاه من الأسفل إلى الأعلى أي أنه يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها، حيث تتضمن المعلومات في هذا النوع من الإتصال معلومات شخصية عن العامل، أدائه، مشاكل العمل، ومعلومات حول نجاعة السياسات والإجراءات التنظيمية و مختلف الإقتراحات.

ج-الإتصال الأفقي:

و يتمثل هذا النوع في الإتصال الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية في المستوى التنظيمي المماثل، أو بين الأفراد أنفسهم في الوحدة التنظيمية نفسها، و يتصف هذا النوع من الإتصال بكونه استشاري يشجع على التعاون والتكامل بين العاملين في المنظمة.

د-الإتصال المتعدد الإتجاهات:

تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل.

2-الإتصال غير الرسمي:

هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد و الجماعات بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة أو ملزمة، حيث برزت أهمية الإتصالات غير الرسمية على إثر تجارب هاوثورن و أفكار أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، الذين أكدوا على الدور الهام الذي تلعبه الإتصالات التنظيمية غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة و هو يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

-اللقاءات العفوية بين زملاء العمل؛

-الحوار المتبادل داخل المكاتب؛

-الإتصال المباشر من شخص لآخر من الفم إلى الأذن والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية؛

وتوجد عدة دوافع لظهور التنظيم غير الرسمي هي:

-وجود حاجات ورغبات إجتماعية للأفراد يرغبون في إشباعها؛

-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة في السيطرة على الأفراد الآخرين؛

-إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية و المركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد؛

-عدم إتباع التنظيمات الرسمية بسبب عدم وضوحها؛

-عدم تمتع لتنظيم الرسمي بالمرونة الكافية للتطور مع المستجدات البيئية؛

و يمكن أن يكون للإتصال التنظيمي غير الرسمي بعض الآثار السلبية حيث قد يؤدي إلى:

- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء و على العلاقات داخل المنظمة؛
- إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بسبب الإشاعات.
- ظهور بعض الصراعات التنظيمية الناتجة عن سوء الفهم وتضليل المعلومات.

لهذا ينبغي على المنظمة الإستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الإتصال التنظيمي غير الرسمي الموازي للإتصال التنظيمي الرسمي من أجل الاستفادة من إيجابيات الإثنين حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وتواجد الإتصال التنظيمي الرسمي دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه يجد من الإبداع والمبادرة و الرغبة في التجديد.

خامسا: أهمية الإتصال التنظيمي

يلعب الإتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق التنسيق في العمل داخل وخارج المنظمة، حيث يمكن تحديد دور الإتصال في المنظمة فيما يلي:

-الوصول إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة حيث يسمح بتظافر جهود مختلف العمال فيما بينهم ومع الإدارة التي تسيروهم؛

-إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين و تعرف المرؤوسين على توجيهات العمل و الأهداف المراد تحقيقها؛

-نقل المعلومات إلى مختلف الافراد والمجموعات والأقسام داخل المنظمة مما يسمح بالعمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة؛

-تحقيق الكفاءة و الفاعلية في إنجاز الأعمال والرفع من مستوى الإنتاجية و الأداء؛

-ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛

-تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة في المنظمة؛

-توطيد الثقة بين المنظمة و العمال مما يخدم المصالح المشتركة ؛

سادسا: تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي

يعتبر الإتصال التنظيمي وسيلة مهمة لتوجيه سلوكيات الأفراد حيث سنركز هنا على أهم الوظائف التي يلعبها في ذلك:

-السيطرة على السلوك حيث أن الإتصال الرسمي يجعل الأفراد ملزمين بالعمل والتصرف وفق إرشادات رسمية محددة وواضحة،

فعلى سبيل المثال يلزم العمال بالإتصال برئيسهم المباشر بكل مايتعلق بمشاكل العمل وإتباع مواصفات دقيقة في العمل؛

-توجيه السلوك من خلال الإتصال اللارسمي، ويظهر ذلك مثلا في حالة توجيه النقد لأحد أعضاء الجماعة من قبل الأعضاء

الآخرين بسبب إنخفاض مستوى الإنتاجية مما يجعل بقية الأعضاء يتعلمون لارسميا ويبحثون عن زيادة مستوى إنتاجيتهم؛

-تحريك دوافع الأفراد حيث أن وضع أهداف محددة والمعلومات المرتدة حول التقدم باتجاه تحقيق الهدف وتقارير الأداء يسمح

للأفراد بالعمل على التخلي عن السلوكيات السلبية المؤثرة في الأداء وتعزيز السلوك الإيجابي المرغوب؛

-إطلاق المجال للأفراد للتعبير العاطفي عن المشاعر و مدى رضاهم الوظيفي مما يساهم في إشباع الحاجات الإجتماعية و تحسين

التفاعل الإجتماعي؛

-تسهيل و ترشيد عملية إتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات عن مختلف البدائل التي يحتاجها الافراد والجماعات لاتخاذ

القرارات؛

-توجيه و تغيير سلوك الأفراد حيث يعد وسيلة فعالة لتعليم و تكوين و تطوير الأفراد و الجماعات في المنظمة؛

سابعا: مبادئ الإتصال التنظيمي الفعال

يتحقق الإتصال التنظيمي الفعال من خلال توفر المبادئ التالية:

1- مبدأ الدقة و الوضوح:

تقع مسؤولية تحقيق هذا المبدأ على المرسل، حيث يجب عليه تصميم وصياغة الرسالة بطريقة مفهومة سواءا بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، حيث يجب استخدام الألفاظ بلغة يفهما المرؤوسين والرؤساء على حد سواء؛

2- مبدأ الإهتمام و التركيز:

حيث لا بد من إعطاء الإهتمام الكامل للرسالة من أجل الفهم الدقيق لمحتواها من جهة وإشعار المتصل بأهميتها من جهة اخرى وهذا لا يكون إلا عن طريق تحسين مهارة الإستماع و القراءة؛

3- مبدأ التكامل والوحدة:

يعتبر الإتصال أنه وسيلة لضمان تحقيق و الحفاظ على التعاون بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بعضهم البعض كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، لذا يتعين على المدير أو الرئيس المباشر عدم الإكتفاء بنقل الرسالة بل يجب عليه تفسيرها وإيضاحها لضمان تحقيق الغاية من الإتصال؛

4- مبدأ استخدام التنظيم غير الرسمي:

تعتبر الإتصالات غير الرسمية حاجة ملحة داخل المنظمة لا يمكن تجاهلها، بل لا بد من العمل بها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي الذي قد يعاني من فقدان الثقة أو قد لا يكون ملائماً لنقل كل أنواع المعلومات؛

5- الثقة و المهارة:

يعد وجود ثقة متبادلة بين المرسل و المرسل إليه أساس نجاح العملية الإتصالية، كما يجب ان تتوفر لدى المرسل إليه مهارات إتصالية عالية بحيث يكون ملماً بمحتوى رسالته و مؤهلاً لتصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراك مضمونها؛

6- التأثير على الدافعية:

حيث يؤكد علماء النفس أن الفرد على إستعداد دائم لإدراك ما يريد إدراكه و ترك مالا يريد إدراكه، وذلك تبعاً لدوافعه، أو الحاجات التي يريد إشباعها، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما زاد مستوى إدراكه لها؛

7- كفاءة نظام المعلومات:

إذ يجب توفير نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات المنظمة مع ضرورة تحقيق الارتباط و التكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات لتحقيق كفاءة الإتصال؛

8- تنمية مهارات الإتصال:

حيث أنه من الضروري العمل على تنمية مهارات الاتصال و تنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع و الإنصات لدى جميع العمال في مختلف المستويات الإدارية،

ثامناً: معوقات الإتصال التنظيمي الرسمي

تواجه العملية الإتصالية العديد من العوائق التي تحد من فاعليتها والتي يمكن تصنيفها في ثلاث معوقات:

1- المعوقات النفسية:

تتعلق بالعوامل النفسية المرتبطة بالمرسل و المستقبل و التي تحدث أثراً سلبياً في نجاح عملية الإتصال، و أهم هذه العوامل مايلي:

أ- تباين الإدراك:

يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروقات الفردية والبيئية في التفسيرات التي يعطونها للأشياء في عملية الإتصال، حيث قد تكون الكلمات المتضمنة في الرسالة ذات دلالات ومعاني مختلفة من فرد لآخر؛

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه مثلاً في الأسباب التالية:

- تأثير التوقعات و الحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمضمون الرسالة؛

- عدم تناسب مضمون الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه؛

- درجة غموض محتوى الرسالة حيث يصعب فهم الرسائل ذات المحتوى غير المألوف الذي لا يتفق مع خبرة المرسل إليه؛

ب- الإدراك الإنتقائي:

حيث يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وآرائه و العمل على إعاقاة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وآراء و أفكار؛

ج- الإنطواء: يؤثر الإنطواء على عملية تحقيق الإتصال بسبب:

- عدم مخالطة الآخرين وبالتالي عدم التمكن من تبادل المعلومات معهم؛

- تشويه المعلومات بسبب عدم وجود تفاعل بين الأفراد مما يؤدي إلى انحراف الإتصال عن تحقيق هدفه؛

د- اللغة:

قد تتحول اللغة إلى عقبة في تحقيق الإتصال حيث أن الإختلاف في مستوى التعليم و الثقافة يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص؛

هـ- الإنفعالات:

تحدد الحالة الإنفعالية لكل من المرسل والمرسل إليه مدى إرسال ووصول الرسالة بمعانيها الصحيحة، حيث يمكن للإنفعالات أن تشكل حاجزاً أمام نجاح الإتصال التنظيمي؛

و- الإختلافات الوراثية:

تؤثر الإختلافات الوراثية لكل من مرسل المعلومات وملتقيها في شخصية كليهما وطريقة إدراكه للأمر وبالتالي في مدى وصول الرسالة على النحو المطلوب؛

ز- وسيلة الإتصال:

تؤثر طبيعة وسيلة الإتصال على مدى وصول المعلومات بشكلها الصحيح دون تعديل أو تزييف، فقد يلجأ المرؤوسين إلى إخفاء أو تعديل المعلومات المرسل إلى المرؤوسين في حالة غياب الرقابة الإدارية؛

ح- التجريد:

تعني عملية التجريد إهمال التفاصيل المحيطة بالأشياء بحيث قد يقتصر الإتصال على الحقائق كما يتم إدراكها وليس كما هي موجودة في الواقع؛

2- معوقات إجتماعية - ثقافية :

يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الإجتماعية للأفراد والبيئة التي تحيط به داخل التنظيم أو خارجه، حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- التباعد الاجتماعي:

يعد هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعاً أمام الإتصال التنظيمي، حيث أن الاختلاف في البيئة لاجتماعية لأطراف الإتصال بسبب إنتمائهم إلى مناطق مختلفة يؤدي إلى نشوء الفوارق اللغوية العرقية، الدينية، والفكرية مما يؤدي إلى صعوبة التنسيق فيما بينهم؛

ب-الإختلافات الثقافية:

يلعب العامل الثقافي دورا كبيرا وهاما في تحقيق فعالية الإتصال التنظيمي حيث أن التمايز و التباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة و التي ترتبط بثقافة المجتمعات مما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة؛

3-المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية وخطوط الإتصال بين العاملين فيها حيث يمكن تقسيم هذا النوع من العوائق إلى ما يلي:

أ-التدرج الهرمي:

حيث أن عدم كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث تحديد المستويات الإدارية التي تمر بها خطوط الإتصال يؤدي إلى تشويه المعلومات بسبب طول المسافة بين قاعدة و قمة هرم الهيكل التنظيمي وكذا يؤدي إلى الإختلاف في توزيع حجم المعلومات بين المستويات الإدارية وبالتالي عدم كفاءة عملية الإتصال؛

ب التخصص في العمل:

يمكن أن يشكل التخصص في العمل عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة، حيث تشكل في محيط العمل جماعات متباينة مما يؤدي إلى صعوبات في عملية الإتصال و التي تؤثر على سيرورة العمل؛

ج-درجة الرسمية:

يؤدي كبر حجم المنظمات إلى الإعتماد على الإتصال التنظيمي الرسمي الذي يحمل العديد من السلبيات المتمثلة في:

- غياب عنصر التحفيز؛
- التركيز على المعلومات التقنية الكمية و إغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين مختلف الفاعلين في المنظمة؛
- البطء وعدم المرونة في التأقلم السرعة في الظروف الإستثنائية؛
- زيادة إحتتمالات التحريف و تشويه المعلومات؛
- عدم توفر التغذية الرجعية و عدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة او إجراء مناقشات فيما يخص القرارات المتخذة كتابيا؛

د-التنظيم الإداري:

يمكن أن يشكل التنظيم الإداري عائقا أمام تحقيق كفاءة الإتصال بسبب:

- عدم التخطيط للإتصال التنظيمي؛
- التداخل بين مهام الإدارة التنفيذية و الإستشارية مما يؤدي إلى خلق عداء بينهما؛
- زعة العلاقات الإجتماعية بين مختلف الفاعلين بسبب عدم الإستقرار التنظيمي؛
- العجز والقصور في ربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

قائمة المراجع:

- بشار حزي، الإتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، <https://pedia.svuonline.org/>
- حجاب، منير، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- خالد خالفي، حكيم خلفاوي، الإتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في عملية إتخاذ القرار، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، المجلد3، العدد 1، 2022.
- ساسبي، بلال، فعالية الإتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الإقتصادية، مجلة الحكمة للدراسات الإجتماعية، الجزائر، المجلد3، العدد50، 2015 .
- سميرة مراح، تأثير الإتصال على السلوك التنظيمي للأفراد في المؤسسة، العدد الثامن، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، الحجم 3، العدد 8، 201/02/01.
- فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر ، 2021.
- لوكيا، الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، قسنطينة: دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006 .

تعتبر عملية القيادة الإدارية من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي حيث أنها تؤثر على دافعية الأفراد للأداء و ذلك من خلال التأثير على اتجاهاتهم النفسية ورضاهم الوظيفي، حيث أنها تعتبر محورا رئيسا في تحديد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة الأمر الذي يؤثر على السلوك التنظيمي.

أولا: مفهوم القيادة

-تعرف القيادة بأنها قدرة تأثير الفرد على الآخرين وتوجيههم بطريقة تسمح بكسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة؛
-وتعرف القيادة الإدارية أيضا أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف معينة؛

ثانيا: القيادة الإدارية

-القيادة الإدارية هي الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التعاون بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؛
-تعرف القيادة الإدارية أيضا أنها محصلة التفاعل بين شخصية القائد وخصائص أتباعه و طبيعة المهمة و سمات النسق التنظيمي والسياس الثقافي المحيط بالمنظمة؛

ثالثا: خصائص السلوك القيادي

يتميز السلوك القيادي بالخصائص التالية:

1-التفاعل الإيجابي وتحقيق هدف الجماعة:

من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة و تحقيق التعاون و مساندتها في حل المشاكل الخاصة بها من خلال التخطيط الجيد، التوجيه والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج؛

2-اليقظة و الشجاعة:

يقصد بها الإنتباه و الإستعداد الدائم وسرعة المبادرة بالتغلب على الخوف و القدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة؛

3-قوة الشخصية:

وتعني القدرة على التأثير في أفراد الجماعة و تحفيزهم لتحقيق الأهداف والتحكم فيهم واتخاذ القرارات المناسبة، حيث ترتبط قوة الشخصية بالثقة بالنفس، بعد النظر، حسن الخلق، الجاذبية وحسن المظهر.

4-التخطيط والتنظيم:

وتعني القدرة على تنسيق وتوجيه الجهود في خطة وفقا لضوابط زمنية محددة؛

5-الحكمة و الذكاء:

أي القدرة الذهنية العالية على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم والوصول إلى قرارات رشيدة و سديدة؛

6-العدالة والديمقراطية:

يجب أن يكون القائد عادلا و منصفا في معاملة جميع مرؤوسه من خلال المساواة وعدم المحاباة في الثواب أو العقاب، و أن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالمؤسسة؛

7-التوافق النفسي الاجتماعي:

يتحقق التوافق النفسي من خلال خصائص معينة كالثبات، التواضع، الروح المرحة، ردود الفعل المناسبة، الإعتراف والتقدير واللباقة في التعامل،.....

8-الولاء والمشاركة الوجدانية:

من خلال تنفيذ التعليمات و القوانين طوعا، الدفاع عن المرؤوسين، حل الصراعات والمشاكل بين أعضاء الجماعة، تخفيف حدة التوتر و مشاركة الآخرين في مشاعرهم سواء في الأفراح أو الأحزان؛

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية توفر العناصر التالية:

-توفر جماعة منظمة:

تتميز الجماعة بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها يتميز بقدرته على التوجيه و التأثير في أعضائها، و التعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة؛

-عملية التأثير الإيجابي:

يقوم القائد بالتأثير على أعضاء الجماعة بهدف توجيه نشاطهم و جهودهم في اتجاه معين، من خلال إستخدام العديد من الوسائل مثل: المكافأة، تنمية قدرات أفراد الجماعة، تقوية ثقتهم بأنفسهم و توسيع مداركاتهم حيث تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة و فعالية وسيلة التأثير المستخدمة في توجيه الجماعة و تغيير سلوكها؛

-تحقيق الأهداف المرغوبة:

تبرز صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة أو أهداف المنظمة ، و هنا يقوم القائد بتحليل هذا التعارض و يعيد ترتيبها من جديد بشكل يسمح بتحقيق أهداف كل من الأفراد، الجماعات، القائد والمنظمة؛

-عملية التنسيق:

يتطلب نجاح العمل المشترك وجود تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة وهذا لتوحيد جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك.

خامساً: أهمية القيادة الإدارية

تكتسي القيادة الإدارية بمختلف صورها أهمية كبيرة في المنظمة من خلال:

-الربط بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية؛

-تحقيق الانسجام بين مختلف المفاهيم و الإستراتيجيات و السياسات الإدارية؛

-تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

-السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسم الخلافات؛

-تنمية و تدريب و رعاية العمال؛

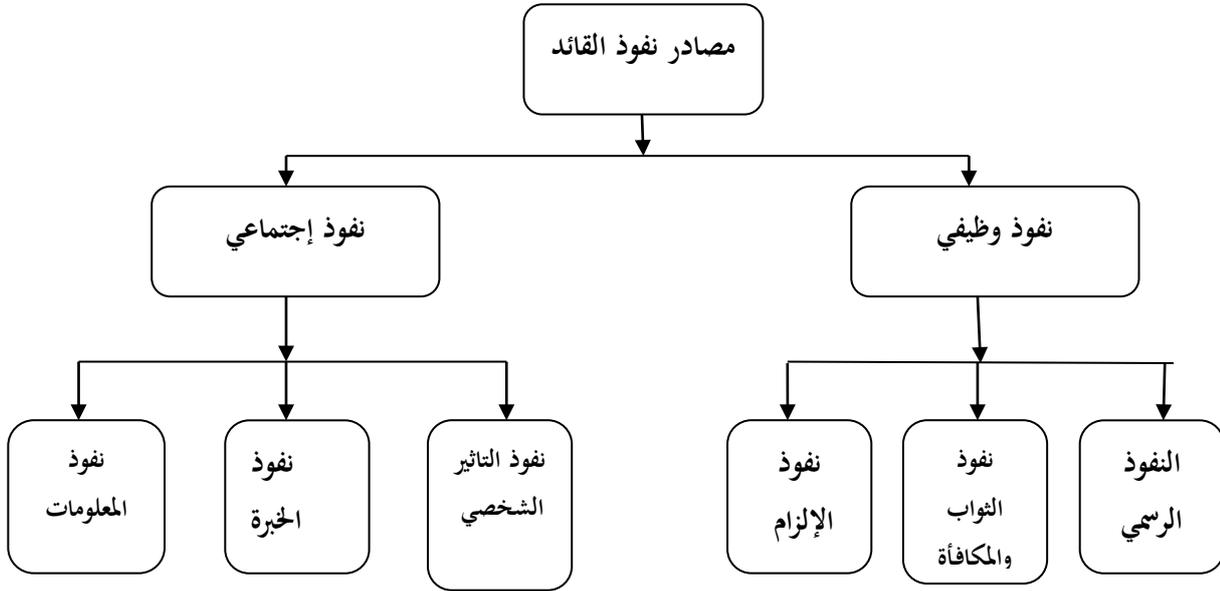
-مواكبة المتغيرات البيئية؛

-تحقيق الأهداف المخططة؛

سادساً: تأثير القيادة على السلوك التنظيمي

يعتبر التأثير جوهر السلوك القيادي، حيث تمتلك القيادة القدرة على التأثير على الآخرين و من ثم السيطرة عليه و ذلك من خلال استخدام السلطة الرسمية أو بالإعتماد على تأثير سمات شخصية القائد مثل: المهبة، قوة الحضور و الجاذبية الشخصية. و يوضح الشكل التالي المصادر الرئيسة للنفوذ التي يقوم عليها تأثير القائد على السلوك:

الشكل رقم: 1 تأثير القائد على السلوك



1- النفوذ الوظيفي: ينقسم إلى:

- النفوذ الرسمي: يعتمد على السلطة المستمدة من المركز التنظيمي للقائد؛
 - نفوذ الثواب و المكافأة: ينبع من إدراك المرؤوس لقدرة القائد على تقديم الحوافز و المكافآت؛
 - نفوذ الإلزام أو القسر: يقوم على خوف المرؤوس و إدراكه لقدرة القائد على عقاب من يخالف توجيهاته؛
- 2- النفوذ الاجتماعي: حيث نجد:

- نفوذ التأثير الشخصي: يعتمد هذا النفوذ على خصائص شخصية القائد مثل جاذبيته وقبوله الشخصي؛
- نفوذ الخبرة: يستمد هذا النفوذ من مهارات القائد وخبراته أو مواهبه الخاصة في مجال معين؛
- نفوذ المعلومات: ينتج هذا النفوذ من قدرة القائد على تجميع معلومات عن علاقات أو موارد أو أنشطة معينة.

سابعا: الأساليب القيادية في التأثير على السلوك التنظيمي

يمكن تحديد أهم الأساليب القيادية في التأثير على السلوك التنظيمي فيما يلي:

1- السلوك النمذجي:

يتم التأثير على الأفراد من خلال تقديم القائد كنموذج لسلوك إيجابي يحتذى به، وهنا يجب أن تنطبق أفعال القائد مع أقواله؛

2- الوضوح و الإيجابية:

يجب أن يكون القائد إيجابيا وواضحا في اتجاهاته مما يزيد من قدرته في التأثير على الآخرين؛

3- المنطقية:

وهذا يعني التفكير العقلاني المنطقي أي أن القائد يوضح حقائق الموقف لأعضاء المجموعة لحثهم على أداء شئ معين؛

4- التودد:

يوظف القادة مهاراتهم لكسب ود الأفراد و هذا لجعلهم متعاونون عند الحاجة؛

5- تبادل المصالح:

يلجأ القادة الذين يفتقرون للنفوذ الرسمي أو نفوذ الخبرة أو التأثير الشخصي لاستخدام علاقة المصلحة المشتركة و المساومة مع رؤوسهم كلما كان ذلك محققا لمطلبهم.

6-المزاح:

يلجأ القائد أحيانا إلى استمالة الأفراد باستخدام المزاح في إطار محدود دون الإخلال بالنظام حيث تساعد روح الدعابة القائد على تخفيف حدة التوتر والصراع في بيئة العمل بالإضافة إلى كسر الروتين و الملل؛

7-تمكين الموظفين:

يقضي الإتجاه الحديث للقيادة بإشراك العمال في النفوذ والسلطة و هذا مايزيد من المسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج و يعزز مشاعر الموظفين عن أنفسهم و أدوارهم مما يزيد من مستوى أدائهم؛

ثامنا: الإتجاهات الحديثة في القيادة

يمكن التمييز بين المداخل التالية للقيادة:

1-القيادة الكاريزمية:

وتعرف القيادة الكاريزمية أنها القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال من أجل الوصول إلى مستويات من الأداء تفوق التوقعات،

تتميز القيادة الكاريزمية بقدرة القائد على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يساوي أو يفوق ما هو متوقع، حيث يمتلك القائد في هذا النمط من القيادة القدرة على التأثير على الآخرين لإستخدام أقصى طاقة لديهم و الإلتزام تجاه المنظمة التي يعملون بها من أجل الصالح العام.

يمكن بلورة عدة مكونات أساسية للقيادة الكاريزمية نذكرها كالتالي:

-الرؤية المستقبلية:

و هي الصورة المستقبلية للمؤسسة بحيث يجب أن تكون جذابة ومحفزة بكل تفاصيلها؛

-القيم و المعتقدات:

و هي مجموع المبادئ و المعايير السامية التي تمثل الإطار المرجعي عند إتخاذ القرارات والمفاضلة بين عدة بدائل ممكنة لمواجهة موقف معين؛

-التحفيز:

هو عملية إثارة الحماس لدى الأفراد من خلال التأثير في دوافعهم وجعلها متناسقة مع الأهداف المراد الوصول إليها؛

-القدوة الحسنة:

و هو العامل الذي يجعل الأفراد يحترمون قائدهم و يضعون ثقتهم فيه و يعملون معه من أجل تحقيق الأهداف المرجوة حيث يجب على القائد في هذا النمط أن يكون ملما بالمهارات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة إلى جانب المهارات السلوكية و الذهنية كمهارة التفاوض و المشاركة في إتخاذ القرارات و الذكاء العاطفي وقراءة المواقف؛

2-القيادة التبادلية:

تعرف على أنها أسلوب قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به الرؤوسين و كيفية أداء هذا العمل و المكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها بسبب عدم تحقيق الأداء

المطلوب. حيث سميت بالقيادة التبادلية كونها تقوم على تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين وكذلك بوجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة-القائد و الأفراد_المنظمة.

يقوم القائد ضمن هذا السياق بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم و يضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب و كذلك العناية ببناء علاقات جيدة مع المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية.

و يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

-المكافأة المشروطة:

يتضمن هذا النمط إلتزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عند تحقيق مستوى أداء معين، وهذا لتعزيز التفاعل و التبادل الإيجابي مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها؛ حيث يصاحب ذلك زيادة في مستوى الرضا الوظيفي، زيادة النمو المهني،

-الإدارة النشطة:

في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط حيث يقضي وقتا كبيرا بالمراقبة وفحص الأنظمة و العمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها و هذا لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، حيث تلعب التغذية الراجعة دورا مهما في إنجاح هذا النمط من الإدارة فعلى أساس ماتفرزه من معلومات يتم تقييم مستوى الإنتاجية و تحديد ما إذا كان الوضع يحتاج إلى تدخل من قبل القائد أو لا؛

-الإدارة الساكنة:

يتابع القائد في هذا النمط من الإدارة ما يحدث من عمليات روتينية دون أن يقوم بأي تدخل إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني ان القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون فقط عند حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب؛ حيث يلجأ بعض القادة لهذا النوع من النمط عندما يكونون مطالبين بالإشراف على عدد كبير من المرؤوسين حيث يكتفون بمطالبتهم بتقديم تقارير عن الأداء من أجل تقييمها وتصحيح الأخطاء مع اتخاذ الإجراءات العقابية اللازمة إذا اقتضى الموقف ذلك؛

3-القيادة التحويلية:

تعمل القيادة التحويلية على التأثير في المرؤوسين بأفضل الطرق الممكنة للإرتقاء بأداء المنظمة، و أهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، حيث تشبه القيادة التحويلية القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين و اهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وسنحاول في درسنا هذا التركيز على القيادة التحويلية:

اولا: مفهوم القيادة التحويلية

تمثل القيادة التحويلية مدخل من المداخل الحديثة للقيادة الإدارية، حيث تسعى لإحداث تغييرات إيجابية وجادة ومحفزة في طريقة العمل، ولقد قدمت عدة تعاريف لها سنقتصر على بعض منها:

-**التعريف الأول:** تعرف القيادة التحويلية على أنها القيادة التي تعمل على تحويل إهتمامات المرؤوسين الشخصية إلى إهتمامات تخدم المصلحة العامة للمنظمة.

-**التعريف الثاني:** القيادة التحويلية هي عملية دفع المرؤوسين وتنشيطهم نحو تحقيق الأهداف من خلال تعزيز القيم الأخلاقية العليا لهم؛

-**التعريف الثالث:** تعرف القيادة التحويلية على أنها مجموعة من العمليات تتضمن خطوات متتالية تشمل الإعراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة و جعل التغيير نشاطا رئيسيا؛

ثانيا: خصائص القيادة التحويلية

تتميز القيادة التحويلية بمجموعة من الخصائص التي تسمح بتحويل المساعي الشخصية للأفراد إلى مساعي عامة وتحريك دوافعهم لخدمة الجماعة وبالتالي المنظمة ككل و التي يمكن إجمالها في النقاط الآتية:

-القدرة على خلق رؤية ورسالة المنظمة و إيصال هذه الرؤية بطريقة تدفع المرؤوسين لتبنيها؛

-التمتع بقدرة عالية على نقل قيمه واتجاهاته للآخرين؛

-الخلو من الصراعات الداخلية؛

-القدرة في بناء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة؛

-القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة؛

ثالثا: أبعاد القيادة التحويلية

تمثل أبعاد القيادة التحويلية القواعد التي يركز عليها القائد التحويلي في قيادته للآخرين، حيث يمكن تحديدها فيما يلي:

1-التأثير المثالي: يتمتع القائد التحويلي بمستويات أخلاقية عالية مما يجعله يحظى بالإحترام و الثقة من قبل المرؤوسين، حيث يصبح نموذجا يسعى التابعون لمحاكاته و تقليده؛

2-الدافعية الإلهامية: يتميز القائد التحويلي بالقدرة على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين و التعبير عن الأهداف المهمة بطريقة سهلة و بسيطة مما يساعد على زيادة الفهم و الإدراك المتبادل للأهداف المرجوة؛

3-التشجيع الإبداعي: ينمي القائد التحويلي علاقاته مع مرؤوسيه حيث يساعدهم على الإبداع و الابتكار في طرق العمل و البحث عن حلول مشاكل العمل بأساليب جديدة؛

4-الإتجاهات الفردية: يحمل القائد التحويلي إتجاهات خاصة يأخذها بعين الإعتبار في قيادته للآخرين حيث يعمل على تكييفها بطريقة فردية تلائم كل عامل على حدا على حسب اختلافاتهم الفردية؛

رابعا: القائد التحويلي

يعرف القائد التحويلي على أنه ذلك الشخص الذي يملك القدرة في التأثير على المرؤوسين ودفعهم للأداء و العمل بمستويات تفوق المتوقع منهم، وذلك من خلال القيام بتغيير قيمهم واتجاهاتهم وجعلهم يركزون على الأهداف الجماعية بدلا من التركيز على المصالح الخاصة، حيث نلاحظ وجود صنفين من القادة التحويليين هما:

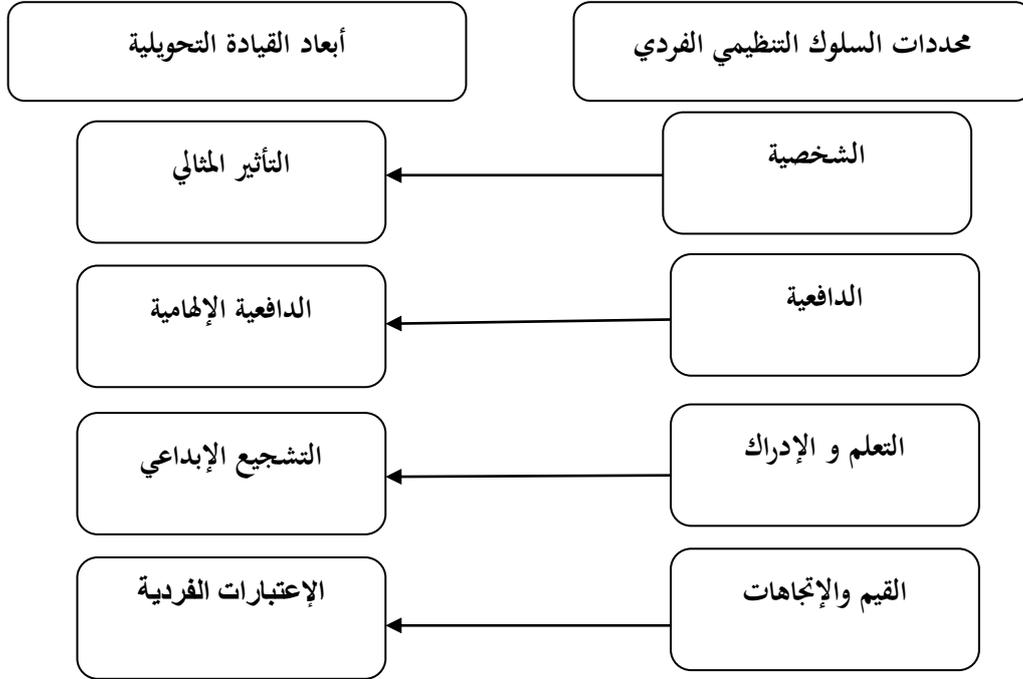
-**القائد التحويلي المصلح:** يعمل على إحداث تعديل في الإتجاهات الحالية للأعضاء حتى تتفق مع مبادئ و قيم المنظمة؛

-**القائد التحويلي الثوري:** هو الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة؛

خامسا: أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على أبعاد القيادة التحويلية

تؤثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على أبعاد القيادة التحويلية حيث سنحاول فيما يلي تحديد العلاقة بينهما من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: علاقة محددات السلوك التنظيمي الفردي بأبعاد القيادة التحويلية



تظهر علاقة محددات السلوك التنظيمي الفردي مع أبعاد القيادة التحويلية في تأثير خصائص هذه المحددات على القائد التحويلي، حيث نجد:

- 1- **تأثير الشخصية:** تمثل الشخصية أحد أهم المحددات الفردية للسلوك التنظيمي فكلما كانت متميزة وفريدة كلما كان القائد التحويلي قدوة للآخرين و أكثر قدرة في التأثير على الآخرين والتمكن من إقناعهم و النجاح في تغييرهم؛
- 2- **الدافعية:** كلما إرتفعت الدافعية لدى القائد التحويلي كلما إزدادت لديه قوة الدافعية الإلهامية التي تظهر من خلال زيادة حماس مرؤوسيه و إرتفاع الروح المعنوية و العمل الجماعي مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؛
- 3- **الإدراك و التعلم:** يساعد إقبال القائد على المزيد من التعلم في اكتساب خبرات جديدة وزيادة مستوى الإدراك لديه كما تتولد لديه القدرة على نقل هذه الخاصية للمرؤوسين مما يزيد النشاط الإبداعي لديهم؛
- 4- **القيم و الاتجاهات:** حيث تعتمد معاملة القائد التحويلي للمرؤوسين على قدرته على الإمام بجميع الفروقات الموجودة بينهم المرتبطة بقيمهم واتجاهاتهم والتي تتحدد بقيم و اتجاهاته الشخصية؛

سادسا: مشاكل القيادة الإدارية

يمكن تحديد المشاكل التي تعترض القيادة الإدارية في الجوانب التالية:

-المشاكل الإدارية:

تتعلق بالمركزية الشديدة، عدم تفويض السلطة، ممارسة السيطرة، تعقيد الهيكل التنظيمي، تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسامه ووحداته، وجود تنظيمات غير رسمية؛ البيروقراطية، تعقد الإجراءات وعدم وفرة المعلومات،.....

-المشاكل البيئية:

و هي تلك المتعلقة بالبيئة السياسية، الإجتماعية، الثقافية، مثل عدم الإستقرار السياسي، العادات والتقاليد الجامدة، غموض القوانين و التشريعات،.....

-المشاكل القيادية:

تتعلق بعدم توفر الكوادر ذات الكفاءة، الإختيار غير السليم للقيادات الإدارية، عدم استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار،...

قائمة المراجع:

- أحمد مصنوعة، عبد الله قويدر، دور القيادة التبادلية في تعزيز الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 1 أكتوبر 2020.
- بكار أمال، أثر محددات السلوك التنظيمي الفردي على القيادة التحويلية، التكامل الإقتصادي، المجلد 5، العدد 1، 30 مارس 2017.
- سومية سعال، اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة: الأنماط و الأسس ، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 1، مارس 2023.
- عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية: مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، مجلد 6، العدد 2، 31 ديسمبر 2013.
- يوسف عطية، دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات، مجلة دراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، 2022.

يعتبر التفاوض من أهم الوسائل المستخدمة في ضبط السلوك حيث أنه يسمح بعرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات النظر من اجل التحكم في السلوكيات السلبية.

أولاً: تعريف التفاوض

توجد العديد من التعاريف التي قدمت لضبط مفهوم التفاوض، حيث أنه بالرغم من كثرتها إلا أنها تصب في نفس المعنى:

-التعريف الأول:

التفاوض هو لقاء طرفين أو أكثر بهدف الوصول إلى اتفاق لحل نزاعات قائمة؛

-التعريف الثاني:

يعرف التفاوض على أنه الحوار الذي يجري بين طرفين أو أكثر و الذي توظف فيه مهاراتهم لكسب المساومات القائمة بينهم بالشكل الذي يحقق الرضا و يحافظ على المصالح المشتركة لكل الأطراف المتفاوضة؛

-التعريف الثالث:

هو عملية اتصال بين شخصين أو أكثر بهدف إيجاد حلول مناسبة و مقبولة للمشاكل الموجودة بينهم و بلوغ الأهداف التي يسعون إليها من المفاوضات؛

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التفاوض على أنه عملية تفاعل بين الأطراف المتنازعة يتم التوصل فيها إلى قرار مشترك يخدم المصالح المشتركة بينهم، فالتفاوض يشمل الكلمات المحورية الدالة التالية:

-لقاء يعني اجتماع بين طرفين أو أكثر؛

-نوع من الحوار؛

-وجود قضية نزاعية أو أكثر.

ثانياً: عناصر التفاوض

يشمل التفاوض عدة عناصر رئيسية أهمها:

1-المعلومات:

يعتبر توفر المعلومات عنصراً أساسياً في عملية التفاوض إذ لا بد من الإحاطة الدقيقة بكافة جوانب القضية محل التفاوض؛

2-الوقت:

يعتبر الوقت عنصر ضاغط على أطراف التفاوض خاصة إذا كان هناك موعد محدد لإنهاء المفاوضات، لذا يستحب عدم تحديد موعد لإنهاء المفاوضات لتجنب الإرتباكات؛

3-موضوع التفاوض:

إذ لا بد أن يكون هناك مصالح مشتركة و صراع حول هذه المصالح من أجل القيام بالتفاوض.

ثالثاً: أسس التفاوض

هناك مجموعة من المهارات الأساسية التي يجب توفرها لنجاح التفاوض من أهمها:

-مهارات في إعداد جدول أعمال المفاوضات؛

-مهارات في تسيير المفاوضات؛

-مهارات في إدارة النقاش داخل قاعات التفاوض؛

-مهارات في أسلوب الحوار التفاوضي؛

- مهارات في عرض مشروع حل القضايا محل التفاوض؛
- مهارات في التعامل مع اقتراحات الطرف الآخر حول القضايا محل التفاوض؛
- مهارات في إعداد الصيغة المؤقتة أو النهائية للاتفاق الناتج عن التفاوض.

رابعاً: خصائص التفاوض

- يتميز التفاوض بمجموعة من الخصائص تتمثل في:
- وجود طرفين أو أكثر في عملية التفاوض؛
- وجود صراع بين أطراف التفاوض؛
- التفاوض عملية إرادية تتم وفقاً لرغبة الأطراف في الوصول إلى اتفاق حول النزاع القائم؛
- التفاوض يهدف إلى حل النزاع والوصول إلى اتفاق حول القضية محل التفاوض؛
- التفاوض عملية نفسية معقدة تتأثر بإدراكات و توقعات و اتجاهات و مشاعر و دوافع و شخصيات المفاوضين؛
- التفاوض عملية متكاملة تعتمد على التخطيط الجيد و التنظيم و التوجيه و القيادة و المتابعة و التقييم؛
- التفاوض عملية مستمرة و ليس حدثاً طارئاً أو موقفاً عارضاً أو نشاطاً مؤقتاً كما أنه يتأثر بالخبرة المتراكمة.

خامساً: أهمية التفاوض

- تنشأ أهمية علم التفاوض مما يلي:
- الأهمية المتعلقة بالقضية محل التفاوض؛
- معالجة القضية التفاوضية و الوصول إلى حل مرضي لجميع الأطراف؛
- إزالة، تدوير، و تقريب الاختلافات القائمة؛
- تغيير اتجاهات و آراء الطرف الآخر؛
- كسب تأييد و دعم الطرف الآخر و القوى المؤثرة فيه؛
- دفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك معين؛
- الإستفادة من رد فعل الطرف الآخر.
- الوصول إلى الاتفاق الذي يحقق أفضل المنافع لجميع أطراف التفاوض.

سادساً: مبادئ التفاوض

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، و التي يجب على الأطراف المتفاوضة أن تأخذها بعين الإعتبار و التي تتمثل في:

1-مبدأ القدرة الذاتية:

أي تناسب قدرات و مهارات المفاوض مع الموقف التفاوضي؛

2-مبدأ المنفعة:

حيث يسعى كل طرف من أطراف التفاوض إلى تحقيق مجموعة من المنافع من عملية التفاوض؛

3-مبدأ الإلتزام:

إذ يجب أن يلتزم كل طرف بالعمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجهة التي يمثلها من ناحية و بتنفيذ ما يتم التوصل إليه من اتفاقيات مع الطرف الآخر بعد التفاوض في المواعيد المحددة من ناحية أخرى؛

4- مبدأ العلاقات المتبادلة:

يعكس هذا المبدأ أهمية العلاقات المتبادلة بين أطراف التفاوض خاصة في حالة تكرار التعامل بينهم كما يراعي هذا المبدأ المحافظة على هذه العلاقات في المستقبل؛

5- مبدأ أخلاقيات التفاوض:

و يعني هذا المبدأ الإلتزام بأخلاقيات التعامل الإنساني في عملية التفاوض؛

سابعا: خطوات التفاوض

يتضمن التفاوض الإداري خطوات عملية يتعين القيام بها والتي تتمثل في:

1- تحديد و تشخيص القضية التفاوضية:

تعتبر أولى خطوات العملية التفاوضية حيث يتعين معرفة و تشخيص القضية المتفاوض بشأنها و معرفة كافة عناصرها و عواملها الثابتة و المتغيرة و تحديد كل طرف من أطراف القضية الذين سيتم التفاوض معهم، حيث يمكن القيام بمفاوضات تمهيدية بهدف تحديد المواقف التفاوضية و نوايا الطرف الآخر؛

2- تهيئة مناخ التفاوض:

تعتبر هذه الخطوة مستمرة و ممتدة في كافة مراحل التفاوض، حيث يحاول كل طرف من أطراف التفاوض خلق جو من التجاوب و التفاهم مع الطرف الآخر بهدف تكوين إنطباع مبدئي عنه و اكتشاف استراتيجيته و توقع ردود أفعاله أمام مقترحات حل النزاع محل التفاوض، و تكون هذه المرحلة عادة قصيرة و تقتصر عادة على لقاءات غير رسمية بعيدة عن طاولة التفاوض؛

3- قبول الخصم للتفاوض:

يعتبر قبول الطرف الآخر الجلوس إلى مائدة المفاوضات عنصرا أساسيا لنجاح التفاوض، حيث يجب هنا التأكد من صدق رغبة و نوايا الطرف الآخر في قبول التفاوض على أساس إقتناعه أنه الحل الوحيد لحل النزاع و ليس من قبيل المناورة و كسب الوقت فقط؛

4- التمهيد لعملية التفاوض الفعلية و الإعداد له تنفيذيا: يتم في هذه المرحلة القيام ب:

- إختيار أعضاء فريق التفاوض و تحديد صلاحياتهم و تدريبهم على القيام بعملية التفاوض؛
- وضع الإستراتيجيات التفاوضية و اختيار السياسات التفاوضية المناسبة لكل مرحلة من مراحل التفاوض؛
- الإتيافاق على المواضيع، العناصر و النقاط التي سيتم التفاوض بشأنها و أولويات تناول كل منها بالتفاوض؛
- إختيار مكان التفاوض و تجهيزه و إعداده و جعله صالحا و مناسباً للجلسات التفاوضية و توفير كافة التسهيلات الخاصة به.

5- بدأ جلسات التفاوض الفعلية:

حيث تشمل هذه الخطوة العمليات الأساسية التالية:

- إختيار التكتيكات التفاوضية المناسبة لكل عنصر من عناصر القضية التفاوضية؛
- الإستعانة بالأدوات التفاوضية المناسبة و بصفة خاصة تجهيز المستندات و البيانات و الحجج و الأسانيد المؤيدة لوجهات النظر و المعارضة لوجهات نظر الطرف الآخر؛
- ممارسة الضغوط التفاوضية على الطرف الآخر سواء داخل جلسة التفاوض أو خارجها و تشمل هذه الضغوط العوامل التالية: الوقت، التكلفة، الجهد، عدم الوصول إلى نتيجة، الضغط الإعلامي، و الضغط النفسي، إلخ...

-تبادل الإقتراحات و عرض وجهات النظر في إطار الخطوط العريضة لعملية التفاوض و دراسة الخيارات المعروضة و الإنتقاء التفضيلي لها؛

-إجبار الطرف الآخر على اتخاذ موقف معين أو القيام بسلوك معين أو الوصول إلى اتفاق بشأن عنصر من عناصر القضية التفاوضية؛

6- الوصول إلى الاتفاق الختامي و توقيعه:

يتم تجسيد نتائج التفاوض في شكل اتفاقية موقعة و ملزمة للطرفين المتفاوضين و يجب الحرص بأن تكون الإتفاقية تفصيلية لنتائج التفاوض مع مراعاة اعتبارات الشكل و المضمون من حيث جودة و صحة و دقة اختيار الألفاظ و التعبيرات لتجنب العراقيل أثناء التنفيذ الفعلي للإتفاق التفاوضي

عاشرا: صعوبات التفاوض

هناك صعوبات جمة تقف في وجه المتفاوضين و نجد على رأسهم:

-عدم وجود تكافؤ في النفوذ التي تحدد علاقات القوة في التفاوض و الذي يؤثر على وتيرة و مدة التفاوض حيث ترجح الكفة دائما لصالح الطرف الذي يتمتع بالنفوذ الذي يؤهله للإستغلال الأمثل لرأسماله الاجتماعي (شبكة العلاقات الاجتماعية) في تحقيق الأهداف الخاصة؛

-عدم وجود تكافؤ في الموارد، حيث أن التمتع بالموارد النادرة سواءا بالنسبة للمؤسسة المتمثلة في: الأجر، العلاوات، السكن، السيارة، و التي لايمكن أن نجدها في المؤسسات الأخرى، أما بالنسبة للعمال فتتمثل مواردهم في: المهارات، الأداء، الكفاءة العالية، إذ أنه من يملك الأكثر من هذه الموارد هو من يفرض نفسه على طاولة المفاوضات؛

-عدم تكافؤ مهارة التفاوض بين الأطراف المتفاوضة، حيث أن نقص ثقافة الحوار و تعصب أحد الأطراف في الرأي و عدم قبول الرأي الآخر و نقص حسن الإصغاء و كذلك نقص كفاءة اطراف التفاوض في إقناع الطرف الآخر، يؤدي إلى عرقلة و فشل التفاوض.

عاشرا: شروط نجاح التفاوض

يقتضي نجاح التفاوض توفر الشروط التالية:

- إعتراف كل طرف من أطراف التفاوض بالآخر؛
- احترام كل طرف للآخر و عدم استخفاف أي منهما للآخر بسبب منزلته، ثقافته، جنسه و لونه؛
- الإيمان بالندية و المساواة في منزلة أطراف التفاوض؛
- الإنتفاع على الآخر نفسيا و فكريا و عدم وضع شروط و أحكام مسبقة حول موضوع التفاوض؛
- الرغبة في التفاوض و الثقة به و البحث عن الوصول إلى أهداف مشتركة لصالح جميع أطراف التفاوض؛
- توفر قدر من الليونة و المرونة و التنازل و التسامح أثناء إجراء الحوار و التفاوض للوصول إلى نقطة التوافق الإيجابي المحتملة؛

ثامنا: أنماط المتفاوضين

يمكن أن نلاحظ وجود عدة أنماط من المتفاوضين مختلفين في صفاتهم الشخصية و في طبيعة سلوكهم، نذكر منهم:

1- المتفاوض العلمي:

تتميز خصائصه الشخصية ب: يستثمر وقته بكفاءة، نشط، منظم و مرتب، واقعي، واعي بالبيئة المحيطة بالموقف التفاوضي، بعيد عن المثالية، ذو كفاءة عالية في الأداء.

أما من مظاهر سلوكه: يقدم مقترحات واقعية، يطرح حقائق واقعية، لا يهتم بالوعود البراقة، يعمل بجدية و نشاط و تعاون مع الطرف الآخر، يقدر ظروف الموقف و الأطراف و يستجيب إيجابيا لها؛

2-المفاوض المنبسط:

تتميز خصائصه الشخصية ب: منفتح على الآخرين، يميل إلى الصداقة، صريح في الغالب، تحكيم المشاعر العاطفية، يتمتع عادة بروح الفكاهة أو الدعابة، منجز لأهدافه.

أما مظاهره السلوكية: ينمي صداقات كثيرة، يتخذ القرارات بسرعة، غير متردد في إبداء رأيه، يبدأ الحديث بشكل جيد و لكن لا يجسن إنهاء الحديث ، يناقش القضايا بصراحة واضحة ، يلقي الكلمات الفكاهية من فترة لأخرى أثناء الحوار، يرد على جميع الأسئلة و على جميع المكالمات التلفونية التي ترد إلى مكتبه ، مكتبه غير منظم، لا يتابع الأمور جيدا.

3-المفاوض المحلل:

تتميز شخصيته ب: فضولي، متأني في الرد، يميل إلى التفاوض، يهتم بالتفكير و التحليل، يربط الأشياء ببعضها البعض، يركز على الموضوعية و المنطق، يستبعد المشاعر و العواطف في تحليلاته.

أما مظاهر سلوكه: يفكر عميقا في مضمون السؤال و دلالاته قبل الإجابة عليه، يميل إلى تحليل الأمور باستخدام تفاصيل كثيرة، يكون سعيدا عندما يجعلك تخمن او تحلل مايقوله، يعتمد أن يستخدم الخدع العقلانية، يطرح الأسئلة بكثرة، و يطلب باستمرار تزويده بالمعطيات و الحقائق؛

4-المفاوض البطيء:

تتمثل خصائصه الشخصية في: بطيء الحركة، متبلد التفكير أحيانا، غير عاطفي، هادئ، ممل و رتيب، لا يتفاعل بسرعة. و مظاهر سلوكه هي: مستمع جيد، لا يظهر اعتراضاته بشكل علني، لا يستجيب لمقترحات الطرف الآخر بسرعة، يتحدث ببطء، يستهلك وقتا طويلا و غير حريص على استثمار وقته؛

5-المفاوض المشاغب:

تتميز شخصيته ب: يثير المشاكل و يضع الصعوبات، غير مستقر عاطفيا، يميل إلى حب الظهور، يحب التقليد و غير ابتكاري، يحب المجادلة.

أما مظاهر سلوكه: يتسبب في ضياع الوقت، يعترض دائما، يهتم بالتفاصيل، يفعل عندما لا يستجاب لطلباته و آرائه، يميل إل الشعب و إثارة العقبات بدون أسباب موضوعية.

6-المفاوض المقاتل:

تتميز خصائصه الشخصية ب: عنيف و عدواني و لكن سرعان مايلجأ للهدوء، سهل الغضب، مكافح أو مناضل، مندفع، يجادل كثيرا، متوتر الأعصاب و يفتقر إلى التوازن العاطفي.

مظاهر سلوكه هي: يهاجم بشدة في البداية ، يتراجع فجأة عند نقطة معينة و بسرعة و بدرجة كبيرة ، يحاول ترويع الطرف الآخر في البداية، يثير قضية من لاشئ أحيانا، يقوم بالإستسلام في النهاية....

7-المفاوض العدواني:

تتمثل خصائصه الشخصية في: مهاجم، سريع الغضب، متوتر، جارح، عنيد، متصلب الرأي، يميل إلى الحيل، لا يحترم الآخرين. أما مظاهر سلوكه: مساموم، كثير المقاطعة للحديث، يتصرف تصرفات عدوانية، يتمسك برأيه مع التلويح بالتهديد أو التخويف، يستخدم الصوت العالي.

8-المفاوض المغرور:

تتمثل خصائصه الشخصية في: يحب الظهور، يميل للتعالي على الآخرين، لديه ثقة مفرطة في نفسه، يجب أن يرى نفسه كثيرا في المرآة، يدعي المعرفة بكل شيء، متغطرس.
أما مظاهر سلوكه: يجلس بطريقة متعالية، يتحدث بكبر مع الآخرين، يحاول أن يعلم الآخرين عملهم، يفتخر كثيرا بنفسه و يمدح في خبراته و تصرفاته، يبدي اعتراضات كثيرة لإشباع غروره و ادعائه بالمعرفة ، لا يظهر الإحترام للآخرين، جاف في ردوده، يستهزئ بالآخرين.

9-المفاوض المتردد:

تتميز شخصيته ب: كثير القلق، مرتاب و متشكك، قليل الثقة بالنفس، غير مستقر، غير متوازن، و غير حاسم.
أما مظاهر سلوكه: يثير الصعوبات، يميل إلى عدم اتخاذ القرارات بسرعة، يميل إلى تأجيل القرارات، كثير الوعود عن المستقبل، يسأل كثيرا للحصول على المزيد من المعلومات، يحتاج إلى مزيد من التأكيدات و الوعود و الإثبات أو البراهين من أجل الإقناع.

10-المفاوض الودود:

تتمثل خصائص شخصيته في: محبوب، إجتماعي، متفائل، لا يميل إلى إيذاء الآخرين، يميل إلى السلام، طيب القلب.
أما مظاهر سلوكه: يتحدث كثيرا و خاصة في الإجتماعات، يشجع السلوك الودي، لا يحافظ على مواعيده، لا يهتم كثيرا بالوقت أو تخطيطه، يتعامل مع الآخين كأهم زائرين أو ضيوف، يحافظ على العلاقات و لا يعمل على انقطاعها.

تاسعا: إستراتيجيات التفاوض

تعتبر الإستراتيجيات التالية أهم الإستراتيجيات المستخدمة في عملية التفاوض:

1- إستراتيجيات منهج المصلحة المشتركة:

يقوم هذا المنهج على أساس التعاون المشترك بين أطراف التفاوض و أهم الإستراتيجيات الفرعية التابعة لها:

أ- إستراتيجية التكامل:

تقوم على الحرص على تطوير العلاقة بين طرفي التفاوض إلى درجة أنهما يصبحان شخصا واحدا مندمج المصالح و الفوائد و ذلك بهدف الإستفادة من الفرص المتاحة أمامها؛

ب- إستراتيجية تطوير التعاون الحالي: تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العليا التي تعمل على تطوير المصلحة المشتركة بين طرفي التفاوض و توثيق و تعزيز أوجه التعاون بينهما؛

ج- إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة:

تقوم هذه الإستراتيجية على الوصول لتعميق العلاقات بين الأطراف الذين تجمعهم مصلحة معينة؛

د- إستراتيجية توسيع النطاق للتعاون :

تعتمد هذه الإستراتيجية على أساس الواقع التاريخي الذي يجمع بين طرفي التفاوض من حيث التعاون القائم بينهما، و هنالك أسلوبين لتحقيق هذه الإستراتيجية:

-توسيع نطاق التعاون في مجال زمني جديد من خلال الاتفاق بين الأطراف المتفاوضة على فترة زمنية جديدة أو تكثيف و زيادة التعاون و تحقيقه خلال الفترة أو المرحلة المقبلة؛

-توسيع نطاق التعاون إلى مكان جديد، أي الانتقال إلى مكان جغرافي جديد؛

2- إستراتيجيات منهج الصراع:

يتميز هذا المنهج بأن الأطراف المتفاوضة تعلن ظاهريا رغبتها في تحقيق المصالح المشتركة غير أنها تعتمد على الخداع و التمويه، حيث نجد الإستراتيجيات الفرعية التالية:

أ- إستراتيجية الإنهاك أو الإستنزاف: و تقوم على استنزاف وقت الطرف الآخر عن طريق:

-التفاوض حول مبدأ التفاوض ذاته و مدى إمكانية استخدامه و استعداد الطرف الآخر للتعامل به؛

-التفاوض حول التوقيت المناسب للقيام باللقاءات التفاوضية التي تم الإتفاق بشأنها؛

-التفاوض حول مكن التفاوض أو أماكن التفاوض المحتملة أو الأماكن البديلة؛

-التفاوض حول الموضوعات التي سوف يتم التفاوض عليها؛

-التفاوض حول أولويات كل موضوع من المواضيع محل التفاوض.

ب- إستنزاف جهد الطرف الآخر إلى أقصى درجة ممكنة: وذلك عن طريق:

-إثارة العقبات القانونية المتعلقة حول كل عنصر من عناصر القضايا المتفاوض عليها؛

-استنزاف أموال الطرف الآخر و ذلك عن طريق زيادة معدلات إنفاقه في فترة التفاوض؛

ج- إستراتيجية التفكيك أو التشتيت:

تعتبر من أهم إستراتيجيات منهج الصراع التفاوضي و تقوم على فحص و تشخيص و تحديد أهم نقاط الضعف و القوة عن طريق

التفاوض و بناء على ذلك يتم رسم سياسة لتفكيك وحدة و تكامل فريق التفاوض و هذا لتشتيت جهده و تمتاز هذه

الإستراتيجية بأنها ضمن إستراتيجيات الدفاع المنظم في التعرض لضغط تفاوضي عنيف او مبادرة تفاوضية جديدة لم يحسب لها

حساب من قبل؛

د- إستراتيجية الإخضاع للسيطرة: تقوم على حشد كافة الإمكانيات التي تكفل السيطرة الكاملة على جلسات التفاوض وذلك

عن طريق:

-القدرة على التنويع و التعديل والتذليل للمبادرات التفاوضية؛

-القدرة على الحركة السريعة و الإستجابة التلقائية والفورية و الإستعداد الدائم للتفاوض؛

-الحرص على إبقاء الطرف الآخر في مركز التابع؛

قائمة المراجع:

-مولاي علي الزهرة، فن التفاوض و الحوار داخل المؤسسة الجزائرية، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 33، الجزء الرابع/ ديسمبر 2019.

-زواوي نوال، دور التفاوض في إدارة الأزمات، مجلة المداد، 22 جوان 2021.

-غيث الربيعي، إستراتيجيات التفاوض، مجلة العلوم السياسية، العدد 38،

نُعالِجُ عَنْ السُّلُوكِ التَّنْظِيمِي

حظي موضوع الإلتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حيث ركزت أبحاثهم بصفة عامة حول مسببات ومحددات الإلتزام التنظيمي وما قد يترتب عليه من نتائج سلوكية تؤثر على المنظمة.

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات الباحثة في موضوع الإلتزام التنظيمي حيث قدمت على أساسها العديد من التعاريف له يمكن ذكر أهمها فيما يلي:

-التعريف الأول:

يعرف الإلتزام التنظيمي أنه درجة إنغماس العامل في عمله و مقدار الوقت و الجهد الذي يكرسه لهذا الغرض و إلى أي مدى يعتبر العمل جانبا رئيسا في حياته ؛

-التعريف الثاني:

يعرف الإلتزام التنظيمي أيضا على أنه قوة إيمان الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و بذل قصارى جهده لتحقيق أهدافها وفخره و اعتزازه بالإنتماء إليها؛

-التعريف الثالث:

تم تعريف الإلتزام من منظور نفسي على أنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه إلى الإندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في إنتاجيتها وفعاليتها؛

-التعريف الثالث:

يقصد بالإلتزام التنظيمي أنه تأييد الفرد للمنظمة التي يعمل بها، و هو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر:

-التماثل: ويقصد به تبني العاملين لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهداف وقيم ذاتية لهم؛

-الإهتمامك: و يعني إستغراق العاملين في الأنشطة المختلفة للمنظمة؛

-الولاء: و يشير إلى شعور العاملين بالإرتباط العاطفي القوي اتجاه المنظمة؛

يمكن في العموم القول أن الإلتزام التنظيمي هو ذلك السلوك الإيجابي الذي يبديه العامل والذي يعكس رغبة الفرد في البقاء في المنظمة التي يعمل بها طول حياته.

ثانياً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

إتفقت معظم الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي في المنظمات و هي:

1-الإلتزام العاطفي المؤثر:

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، و قرب الرؤساء من المرؤوسين و توجيههم، كما يتأثر أيضا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة مما يشعره بالإنتماء لها؛

2-الإلتزام المعياري الأخلاقي:

و يقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا مايعزز هذا الشعور حصوله على الدعم التنظيمي والسماح له بالمشاركة و التفاعل الايجابي، و يعبر عنه أيضا بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هو الموظفون اصحاب الضمير الحي الذين يعملون وفق مقتضيات المصلحة العامة؛

3-الالتزام المستمر:

يقصد ببعد الإلتزام المستمر أنه ما يحققه العاملون من قيمة إقتصادية في حال استمرارهم العمل في منظماتهم مقارنة مع ما سيفقدونه عند التحاقه بمنظمات أخرى؛

ثالثاً: العوامل المساعدة في تكوين الإلتزام التنظيمي

توجد العديد من العوامل التي من شأنها خلق الإلتزام التنظيمي بالمنظمة والتي تتمثل في:

1- السياسة التنظيمية:

يتطلب تكوين الإلتزام التنظيمي تبني سياسات تنظيمية داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين مما يصاحب ذلك الشعور بالرضا الوظيفي و الإلتزام ثم الولاء و ما يصاحبهم من إتباع نمط سلوكي إيجابي في المؤسسة؛

2- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي، فكلما كانت الأهداف واضحة ودقيقة كلما كانت عملية إدراك الأفراد لرسالة المنظمة أعمق وشعورهم بالإلتزام الوظيفي أكبر؛

3- مشاركة العمال:

يساعد إشراك العمال في وضع الأهداف واتخاذ القرارات في جعل الأفراد أكثر إرتباطاً بالمؤسسة التي يعملون بها مما يساهم بشكل كبير في زيادة الإلتزام التنظيمي لديهم؛

4- المناخ التنظيمي:

يسمح توفر مناخ تنظيمي ملائم يسوده التعاون والعدالة و المساواة يخلق جو عمل إيجابي يتسم بالإستقرار ما يعزز الثقة المتبادلة بين العمال و الإدارة و يرفع من الروح المعنوية و يزيد درجة الرضا و الولاء الوظيفي و يدعم الشعور بالتنظيمي؛

5- نظام حوافز فعال:

يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال إلى إرتفاع معدلات الأداء و زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي؛

6- الثقافة التنظيمية:

إن الإهتمام ببناء ثقافة تنظيمية قائمة على ترسيخ مبادئ الإحترام المتبادل و مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة و تماسك المنظمة و زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي بها؛

7- القيادة الإدارية:

يعتمد نجاح القيادة الإدارية على قدرة القائد على كسب التأييد الجماعي للعمال من خلال استخدام أنظمة حوافز مناسبة و تكليف العمال بالمهام المناسبة و كذلك إسناد مزيد من المسؤوليات لهم مما يسمح بخلق الإلتزام التنظيمي لديهم؛

8- المكانة الإجتماعية:

يتمتع الأفراد بمكانة إجتماعية في المنظمة التي ينتمون إليها، و التي تتحدد حسب الدرجة الوظيفية الرسمية ، الأقدمية، نمط العمل المسند إليهم و ظروفه، المهارات التي يتمتعون بها، و مستوى الأجور، حيث يسعون للمحافظة على مكانتهم وتنميتها مما يعزز من الإلتزام التنظيمي؛

9- الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي مشاعر الفرد نحو عمله، و الذي ينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة و ما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي مما يدعم الإلتزام التنظيمي؛

10- الصفات الفردية:

تساعد الصفات الشخصية كطباع الفرد و ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعاته الفرد للوظيفة أو إرتباطه النفسي بالعمل أو بالمنظمة في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد داخل المنظمة؛

11-نظام التعويضات:

يساعد نظام التعويض العادل على إقامة علاقة من الإحترام والتقدير المتبادل بين العمال و الإدارة حيث من شأنه أن يحفز الأفراد أيضا على البقاء مع المنظمة لفترة أطول؛

12-الإستقرار الوظيفي:

يتحقق الإستقرار الوظيفي عندما يشعر الأفراد بأن مناصبهم آمنة حيث يمتنعون بذلك عن التفكير في وظائف بديلة و يركزون على وظائفهم الحالية و يبحثون عن تطويرها، مما يجعل الإلتزام التنظيمي خيارا جذابا في هذه الحالة؛

13-الإلتصال الفعال:

يخلق الإلتصال الواضح و المنتظم و ثنائي الاتجاه إيجابية في مناخ العمل مما يعزز الإلتزام الوظيفي ويرسخ الإلتزام التنظيمي لديهم.

رابعا: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي حيث أجمع أغلبها على تحديد المتغيرات التالية: العمر، الجنس، الأقدمية، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، ومعتقدات الفرد:

1-متغير العمر:

يوجد ارتباط إيجابي بين التقدم بالعمر و الإلتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر إرتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه حيث يعتبر العمال الأكبر سنا أكثر حرصا وظيفيا؛

2-الأقدمية:

توجد علاقة طردية إيجابية بين الإلتزام التنظيمي والخبرة حيث يؤدي تقادم وجود الفرد في محيط العمل إلى زيادة خبرته وإكتساب الأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء و التابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفته متقدمة والحصول على إمتيازات وظيفية الاخرى جديدة؛

3-مستوى التعليم:

يرجح وجود إرتباط سلبي بين التأهيل العلمي للعامل و معدل الإلتزام التنظيمي، وذلك نتيجة إرتفاع معدل التوقع و الطموح لدى الفرد المؤهل من خلال سعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، بالإضافة إلى تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمامه؛

4-الجنس:

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر إستقرارا والتزاما من المرأة في حين أن البعض الآخر أكد أن المرأة هي أكثر إلتزاما و إرتباطا بوظيفتها؛

5-العلاقات الإجتماعية:

أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي و الحاجة إلى العلاقات الإجتماعية حيث يرغب الأفراد في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية التي تم بناؤها في مكان العمل؛

6-نطاق الوظيفة:

يؤدي زيادة نطاق الوظيفة إلى زيادة التحدي المرتبط بها الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي؛

7-صراع الدور:

تشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين غموض الدور و الإلتزام التنظيمي، حيث يؤدي غموض الدور إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على التزام الأفراد،

8-عبء العمل:

يؤدي شعور الفرد بزيادة عبء العمل إلى شعوره بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي؛

خامسا: مراحل الإلتزام التنظيمي

توجد ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي هي:

1-مرحلة التجربة:

تمتد هذه المرحلة لمدة عام واحد، نكون قبل مباشرة العمل بصفة رسمية، حيث تعتمد على مايتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، توقعات الفرد، ظروف العمل، و طبيعة البيئة التنظيمية و ماتحملة من قيم و اتجاهات، ففي هذه المرحلة يهدف الفرد إلى الحصول على القبول من التنظيم، والتأقلم مع بيئة العمل الجديدة؛

2-مرحلة البدء في العمل:

تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها الخصائص المميزة للشخصية، الخوف من العجز، وظهور قيم الإلتزام التنظيمي؛

3-مرحلة الثقة:

وتبدأ من السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل، حيث تظهر الإتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الإلتزام التنظيمي ويتم تعزيزها بمرور الوقت؛

ثالثا: أهمية الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز السلوكيات الإيجابية التي قد تظهر بالمنظمة، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة لإلتزام التنظيمي لما له من انعكاس ايجابي على بقاء المنظمة و استمرارها و تتجلى أهميته في:

-زيادة الإنتاجية، يساعد الإلتزام التنظيمي في زيادة الإنتاجية حيث يجعل العمال يؤمنون برؤية و رسالة و أهداف المنظمة؛

-تقليل التغيب، حيث يرغب العمال الملتزمون في الذهاب إلى العمل و أداء مهامهم والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

-ترسيخ روح العمل الجماعي، يرغب العمال الملتزمون في التعاون و العمل في فرق عمل مما يساهم بشكل كبير في زيادة أداء الفريق،

-الحصول على دعماء أقوىاء: يؤمن العمال الملتزمون تنظيميا بمؤسستهم وبالتالي فهم مؤيدون فعالون وإيجابيون لها خاصة في وقت الأزمات؛

-الحفاظة على الكفاءات، تشجع المستويات العالية من الإلتزام التنظيمي الأفراد على البقاء في المنظمة، مما يقلل معدل دوران العمل؛

-تحسين الأداء التنظيمي، يهدف الأفراد الملتزمون إلى تحقيق أهداف المنظمة وبذل جهدهم لزيادة أدايمهم و من ثم أداء المنظمة؛

-تحقيق التطوير التنظيمي: تؤدي المستويات العالية من الإلتزام التنظيمي إلى زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات و قدرتها على المنافسة،

-تحسين سمعة المنظمة، يسمح الإلتزام التنظيمي بتحسين سمعة المؤسسة من خلال الرسائل الإيجابية التي يشاركها العمال الملتزمون مع الموظفين المحتملين و كذلك مع العملاء.

خامسا: إجراءات تحقيق الإلتزام التنظيمي

لتحقيق الإلتزام التنظيمي يجب القيام بما يلي:

1-تقييم مستويات الإلتزام داخل المنظمة:

يساعد تقييم المستويات الحالية للإلتزام التنظيمي في تقييم مدى نجاعة إستراتيجية المنظمة وتحديد المجالات التي تتطلب لتحسين، و يتم هذا التقييم باستخدام الإستبيانات أو لقيام بعقد إجتماعات؛

2-التركيز على العمل الجماعي:

يشعر الأفراد بمستويات أعلى من الإلتزام التنظيمي عند العمل كفريق و هذا لوجود جو من التعاون يساعد الأفراد على تحسين أدائهم لتحقيق نجاح المنظمة؛

3-غرس قيم و أهداف المنظمة:

يؤدي خلق الإرتباط العاطفي بين الفرد و المنظمة من خلال جعل الفرد يتبنى قيم و أهداف المنظمة إلى جعل الأداء أكثر فاعلية و الذي من شأنه تحسين الإلتزام لتنظيمي؛

4-التحفيز و المكافأة:

يساعد تبني المنظمة لنظام حوافز و مكافآت متنوع و فعال: المدح، جوائز لمسابقات أسبوعية، التعويض النقدي، فرص عمل جديدة، تنظيم حفلات، إلخ..... في تحسين الرضى الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لفترات طويلة من الزمن؛

5-تعزيز الثقة:

يحقق الأفراد الذين يشعرون بأن لديهم علاقة صادقة مع منظماتهم مستويات عالية من الإلتزام التنظيمي، و لخلق الثقة بين الإدارة و العمال يمكن الإعتماد على نظم إتصالات فعالة و التي تسمح بربط مختلف قضايا المنظمة بالعمال و كذلك إشراكهم في إتخاذ القرارات المهمة بالمنظمة؛

6-توحيد القيم و الإتجاهات:

يتطلب بناء ثقافة عمل جماعي قوية توحيد قيم و إتجاهات الأفراد لجعلهم أكثر تماسكا و تعاونا حيث يساعد ذلك توفير بيئة عمل صحية مما يعزز الإلتزام التنظيمي؛

7-توضيح الأهداف للعمال:

تزيد رغبة العمال عند شعورهم بالإلتزام للمؤسسة في البقاء لفترة أطول فيها، و يتطلب ذلك ضرورة توضيح الأهداف لهم و جعلهم على دراية بتوقعات المنظمة؛

8-الإلتزام بالشفافية:

يزيد إلتزام المنظمة بالشفافية من خلال مشاركتهم في قراراتها و كذلك النتائج التي تم تحقيقها من فرص شعور الموظفين بالتقدير و زيادة الشعور بالإلتزام و بالتالي تحسين الأداء و تعزيز الإلتزام التنظيمي؛

9-الإلتزام بأخلاقيات العمل:

يضمن إلتزام المنظمة بأخلاقيات العمل الجيدة شعور العامل بالرضا و الأمان الوظيفي مما يحقق الإلتزام التنظيمي؛

10-تشجيع الإبداع:

يعتبر تشجيع الإبداع أفضل طرق خلق الإلتزام التنظيمي لدى العمال حيث أنه يسمح برفع طموح العامل و تحفيزه على الإستمرار في البحث دائما عن إيجاد أساليب ووسائل إنجاز الأعمال بشكل مختلف و أفضل؛

11-التقييم المستمر للأداء:

يسمح التقييم المستمر لأداء العمال بتقديم الإنتقادات البناءة كلما دعت الضرورة لذلك، حيث يمكنهم ذلك من تصحيح الأخطاء و البحث عن التحسين المستمر لأدائهم مما يحقق الإلتزام التنظيمي؛

12-تفويض المهام:

يعتبر من الضروري نشر ثقافة التفويض في المنظمة إذ أنه لا يمكن القيام بكل العمل من قبل شخص واحد، حيث أن توزيع العمل بكفاءة يساعد على التخلص من إرهاق العمل مما يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي؛

قائمة المراجع:

- حمادات محمد، قيم العمل و الإلتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس، مكتبة حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- خيرية محمد بن عصمان، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، 2018، جامعة بنها ليبيا.
- عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير تنظيم و عمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- علاء فوج حسن رضوان، واقع ممارسات الإدارة بالتجوال و تأثيرها على الإلتزام التنظيمي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 2018، المجلد6، العدد 10، الجزء الثاني، 2020.
- صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الإلتزام التنظيمي دراسة حالة على العاملين في بلدية غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
- محمد السيد حمزاوي، السلوك الإداري والتنظيم يفي المنظمات المدنية و الأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 2008.
- مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ط2، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، جدة، 2007، ص 119.
- محمد تيسير، الإلتزام التنظيمي: التعريف، الفوائد، وكيفية تحسينه في المؤسسة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، (<https://blog.ajsrp.com/p/391132023/05/22>)

Qaisar ,Muhammad, Safdar, Rahman and Mohanad Sufyan, 2012, **exploring erect of organization commitment on employees, performance** , interdisciplinary journal of contemporary research in business 13(11):248

نقوم من خلال هذه المحاضرة بدراسة تحليلية لمفهوم المواطنة التنظيمية على إعتباره أحد السلوكيات الإيجابية ذات التأثير الكبير و الإيجابي على المنظمة.

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

قدمت العديد من التعاريف لسلوك المواطنة التنظيمية، وسنحاول هنا ذكر أهمها:

التعريف الأول: عرفت المواطنة التنظيمية أنها عرفة سلوك تطوعي يقوم به الموظف بصفة إختيارية دون أن يكون هذا السلوك مرتبطاً بشكل مباشر بجوافز المنظمة و مكافآتها؛

التعريف الثاني: قد تم تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنها مجموعة تصرفات غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تعتبر ذات فائدة للمنظمة؛

التعريف الثالث: كما تعريف المواطنة التنظيمية أيضاً على أنها ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد في المنظمة و الذي يتجاوز التوقعات الرسمية لمتطلبات وظائفهم؛

وبالرغم من تعدد الدراسات و التعاريف حول سلوك المواطنة التنظيمية إلا أنه يمكن تعريفها باختصار على أنها سلوك تطوعي يقوم من خلاله الموظف بأعمال خارج المتطلبات الوظيفية الخاصة بالوظيفة الملزم بها في المؤسسة وذلك بهدف الصالح العام للمؤسسة.

و نلاحظ أن جميع التعاريف السابقة تشترك في المفاهيم التالية:

-سلوك طوعي، حيث أنه غير مدرج بشكل رسمي ضمن الوصف الوظيفي؛

-سلوك خيري، حيث يهدف لتحقيق المصلحة العامة للمنظمة.

-سلوك هادف، إذ يعمل على التشجيع على الاندماج في المنظمة؛

-سلوك غير مفروض، حيث لا يجاز ولا يعاقب عليه الموظف؛

ثانياً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

ركز الباحثون في مجال السلوك التنظيمي على خمسة أبعاد للمواطنة التنظيمية حيث أجمعوا على أهميتها و التي تتمثل في:

1-الإيثار:

و هو ذلك السلوك التطوعي الهادف لمساعدة اعضاء المنظمة سواء الرؤساء أو الزملاء في المهام المتعلقة بالعمل أو تقديم المساعدة لهم لحل المشاكل الشخصية، ومن أمثلة ذلك:

-مساعدة زميل العمل في مشروعه الخاص أو في إنجاز مهمة صعبة؛

-تحويل العطل و الإجازات الرسمية إلى زميل آخر؛

-مساعدة الزملاء الجدد على أداء أعمالهم و التكييف مع المنظمة؛

-مساعدة الزملاء في حل مشاكل العمل وكذا المشاكل الشخصية التي تواجههم؛

-مشاركة الزملاء في الأساليب الجديدة لأداء الأعمال؛

2-الضمير الحي:

ويقصد به إنجاز الأعمال وفق ما يمليه الضمير، بمعنى حرص الموظف على حسن إستغلال وقت العمل والعمل بجديّة، و الإلتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية للعمل، و من أمثلة السلوكيات التي تعكس الضمير الحي مايلي:

-العمل بعد الوقت الرسمي للعمل؛

- عدم الغياب مطلقا عن العمل إلا في الحالات القاهرة؛
- الحضور إلى العمل بشكل مبكر، و الدقة في مواعيد الأعمال؛
- عدم قضاء الوقت المخصص للعمل في قضايا ومحدثات شخصية؛
- إتباع قواعد وتعليمات الرسمية للمنظمة؛

3-الروح الرياضية:

- يمكن تعريف بعد التحلي بالروح الرياضية على أنه مدى إستعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية الناتجة عن تفاعل العاملين داخل المنظمة أو بسبب العمل ضمن جماعة معينة دون إحباط أو شكوى، بحيث يحافظ على بقاء الإتجاهات الإيجابية لديه حتى لو كان العمل يسير بأسلوب مخالف لأسلوبه، إذ تظهر الروح الرياضية في المنظمة فيما يلي:
- العمل دون إبداء الشكوى أو التذمر و الضجر؛
 - عدم تصيد أخطاء الرؤساء أو زملاء العمل؛
 - تحمل الظروف الصعبة في العمل؛
 - التضحية بالمصالح الشخصية من أجل المصلحة العامة.

4-الكياسة:

- تعكس الكياسة مبادرة الفرد في إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم، و تزويدهم بالمعلومات الكافية المتعلقة بتلك القرارات، و تبدو أهمية هذا المكون واضحة في الحالات التي يتطلب فيها أداء العمل ضرورة التنسيق بين مجموعة أفراد أو مجموعات عمل مختلفة وما يترتب على ذلك من تدعيم روح التعاون البناء بدلا من الاستغراق في مناقشات جدلية غير مفيدة وتشمل عادة السلوكيات التالية:
- إحترام حقوق الزملاء الآخرين وخصوصياتهم،
 - الإشعار المسبق عن الحالات السلبية التي تضر بالآخرين؛
 - تقديم الإقتراحات و تمرير المعلومات لتسهيل إجراءات العمل؛
 - فتح باب النقاش و المشاركة.

5- السلوك الحضاري:

- يتضمن هذا البعد تلك السلوكيات التي يبيدها الفرد للإندماج في المنظمة من خلال انغماسه ومشاركته البناءة في الحياة الإجتماعية للمنظمة وأنشطتها غير الرسمية، بحيث يتضمن هذا البعد السلوكيات التالية:
- قراءة المراسلات التنظيمية والرد عليها وحضور الندوات والإجتماعات التي تعقدتها إدارة المنظمة؛
 - تقديم مقترحات جديدة لتطوير طرق العمل و المساهمة في مناقشة مختلف المواضيع و القضايا التي تخص المنظمة؛
 - التحدث عن المنظمة بطريقة إيجابية و الدفاع عنها خصوصا أمام الغير؛
 - قراءة الإعلانات الصادرة عن المنظمة و الإهتمام بمضمونها؛
 - الإهتمام والإنسجام مع القضايا الهامة المتعلقة بالمنظمة؛
 - المحافظة على سمعة المنظمة من خلال العمل على التحسين المستمر للأداء؛

ثالثا: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية

يساعد إدراك المدراء لمفهوم و أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في تحفيزهم على خلق العوامل المؤثرة فيها والمتمثلة فيما يلي:

1-الإلتزام التنظيمي:

يقصد بالإلتزام التنظيمي الرغبة القوية في بقاء الفرد عضواً في منظمة معينة وتبنيه لقيمتها وإتجاهاتها، حيث يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوكيات المواطنة التنظيمية إذ يكون الفرد على إستعداد لبذل مستويات عالية من الأداء لتحقيق أهداف المنظمة؛

2-الدعم التنظيمي:

تعد عملية الدعم التنظيمي للعاملين مهمة لخلق سلوك المواطنة التنظيمية، حيث أن شعور الأفراد بدعم منظماتهم لهم من خلال تلبية حاجياتهم و السعي لتحقيق رفاهيتهم يجعلهم يقومون بأداء أدوار إضافية من السلوكيات الإيجابية التي تخدم صالح المنظمة.

3-القيادة الإدارية:

حظيت القيادة الإدارية باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي، و قد تم تأكيد العلاقة الإيجابية بين القيادة الإدارية و سلوك المواطنة التنظيمية لوجود تأثير كبير للقيادة الإدارية على سلوك الأفراد من خلال الجاذبية النفسية من جهة و أنظمة التحفيز من جهة أخرى؛

4- الخصائص الفردية:

تلعب الخصائص الشخصية للعاملين دوراً كبيراً في بروز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة، وهي تختلف من شخص لآخر، ويمكن تحديد الخصائص الشخصية المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية كالآتي:

-الأشخاص ذو الدرجة العالية من صحوه الضمير؛

-الأشخاص المتفائلون، الذين لهم نظرة مستقبلية إيجابية للحياة؛

-الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية ويغلبون المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية؛

-الأشخاص العاطفيون الذين يقدمون المساعدة للآخرين؛

5-الرضا الوظيفي:

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة العاطفية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه وظيفته و الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها من وظيفته أو المناخ التنظيمي و أسلوب القيادة، أو علاقاته مع زملاء العمل؛ حيث توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و ظهور سلوك المواطنة التنظيمية؛

6-الثقافة التنظيمية:

يؤثر وجود ثقافة تنظيمية مشجعة و داعمة للسلوكيات التطوعية في المنظمة على سلوك الأفراد، حيث من شأن ذلك التشجيع على ظهور على سلوك المواطنة التنظيمية والعكس صحيح؛

السن:

يلعب عمر الموظف تأثيراً واضحاً على سلوكيات المواطنة التنظيمية، ففي الوقت الذي يهتم فيه صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها يتم الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون عليه من مردود ، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الإجتماعية و الأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن؛

رابعا: الآثار التنظيمية للمواطنة التنظيمية

أكدت العديد من البحوث والدراسات السلوكية على التأثير الكبير الذي يلعبه سلوك المواطنة التنظيمية على أداء الفرد و الجماعة و المنظمة ككل، حيث يمكن إبراز هذه الآثار فيما يلي:

1-تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاجية العمال:

ينعكس أثر المساعدة التي يقدمها الزملاء لبعضهم البعض في الإرتقاء بمستوى الأداء المهني من خلال تبادل الخبرات و المهارات الفنية مما ينعكس إيجاباً على المنظمة، و يعظم الإستفادة من الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة؛

2- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى إنتاج الإدارات المختلفة:

يساعد سلوك المواطنة التنظيمية في فتح المجال للعمال للمنافسة و المبادرة في تقديم اقتراحات من شأنها تطوير العمل و الانجاز بدل أن إضاعة الجهود في الصراعات والمشاكل الشخصية التي من شأنها إستنزاف موارد المنظمة مما ينعكس سلباً على الأداء الكلي لها؛

3- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على توفير موارد المنظمة:

يشجع سلوك المواطنة التنظيمية الإدارة على إسناد مهام إضافية للعمال وتحقيق سياسة التمكين مما يسمح بتوفير الوقت والتقليل من الموارد إذ يتم توفير جزء كبير من الميزانية المخصصة لتدريب الموظفين الجدد؛

4- تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الفعالية التنظيمية:

تسمح المواطنة التنظيمية من تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال:

- توفير قدر من المرونة و عدم التقييد بحدود الأدوار الرسمية مما يسمح بالتكيف مع المتغيرات البيئية؛
- تنشيط و تفعيل التنظيم الإجتماعي داخل المنظمة؛
- تقليل النزاعات و الصراعات داخل التنظيم؛
- نشر روح التعاون و المساعدة الوظيفية داخل المنظمة؛
- الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛
- المحافظة على ممتلكات المنظمة؛
- إستقطاب الكفاءات و المحافظة عليها؛
- إنخفاض معدل دوران العمل من خلال تقليل المخاطر المهنية والشكاوى العمالية؛

خامساً: معوقات ظهور المواطنة التنظيمية

- يعترض تبني سلوك المواطنة التنظيمية العديد من المعوقات يمكن إيجازها فيما يلي:
- إنقطار القيادة الادارية للأساليب الحديثة التي تعزز من الولاء و الإنتماء الوظيفي؛
- عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة التي تمم المنظمة؛
- إنخفاض مستوى الرضا الوظيفي وعدم فاعلية نظام التحفيز بالمنظمة؛
- عدم وجود بيئة مشجعة للعمل الجماعي؛
- عدم توافق القيم الشخصية مع القيم التنظيمية للمنظمة؛
- عدم وجود العدالة التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات السلبية.

سادساً: أساليب خلق سلوك المواطنة التنظيمية

توجد العديد من الإجراءات التنظيمية التي يمكن للمؤسسات القيام بها للرفع من مستويات ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لعل من أبرزها مايلي:

- تقدم برامج تكوينية للتوعية بأهمية سلوك المواطنة التنظيمية؛
- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي للمنظمة؛
- الإختيار الجيد للعمال ذوي القيم المهنية المرتبطة بسلوك المواطنة التنظيمية؛

-
- الإهتمام بمهارات الاتصال والعلاقات الانسانية للعاملين؛
 - تتمين السلوكيات الإيجابية التطوعية في المنظمة؛
 - فتح المجال للموظف للإندماج اجتماعيا في المنظمة من خلال تنظيم النشاطات الاجتماعية بالمنظمة؛
 - التركيز على إشراك العمال في اتخاذ القرارات، حيث أن ذلك يدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق فاعلية الأداء؛
 - التوجه نحو اللامركزية في الإدارة و التأكيد على الإدارة الذاتية مما يتيح حرية التصرف واخذ المبادرة.

قائمة المراجع:

- أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018.
- أبو دية عزيزة، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، المجلد 20، العدد 2.
- حمزة معمري و منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفاعلية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية و العجتماعية العدد 14، ، 2014.
- شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2015.
- عطية مصلح، الإدارة بالتحوال ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، مج 42، ع 4، ديسمبر، 2022، فلسطين.
- عمار بن يحيى، حليلة بوجيت، معوقات سلوك المواطنة على مستوى المنظمة، دراسة نظرية تحليلية، دراسات في حقوق الإنسان، المجلد 6، العدد 1، جوان 2022.
- مريم ضبع، بن كيهول محمد، قيم المواطنة التنظيمية لدى الاستاذ الجامعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 11(03)، 2019.
- يرقي حسين، بن عودة مصطفى، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية 23 (1)، الجلفة، 2010.
- Armstrong et schlosser , f (2011) **perceived organizational membership and the retention of older workers**, journal of organizational behaviour, 32(2) .

تعتبر مقاومة التغيير ظاهرة إجتماعية يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الإجتماعية حيث تظهر كذلك في المؤسسة والتي يصطلح عليها مقاومة التغيير التنظيمي، و هي تعد أحد مظاهر السلوك السلبي في المنظمة إذ تشكل عائقا نحو تحقيق التغيير الهادف لتطوير المؤسسة، و في مايلي سنحاول تسليط الضوء على مختلف الجوانب المتعلقة بهذا السلوك التنظيمي.

أولا: مفهوم مقاومة التغيير

قدمت العديد من المفاهيم لمقاومة التغيير نكتفي بذكر ثلاث منها:

-المفهوم الأول:

قيام العمال بإجراءات مناقضة لعمليات التغيير بسبب إحساسهم بالتهديد أو نتيجة تجارب فاشلة للتغيير؛

-المفهوم الثاني: تعني مقاومة التغيير إمتناع العمال عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و الرغبة في المحافظة على الوضع القائم لإعتقادهم أن هذا التغيير يضر مصالحهم الشخصية؛

-المفهوم الثالث:تعرف مقاومة التغيير على أنها موقف سلبي يقوم به أفراد أو جماعات بوعي أوغير وعي يقضي بمعارضة التحولات وتأثيراتها المرتبطة بالتغيير والرغبة في الإبقاء على الوضع الحالي.

يمكن في العموم تعريف مقاومة التغيير على أنها إمتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة و الرغبة في المحافظة على الأوضاع القديمة؛

ثانيا: أصناف مقاومة التغيير

يمكن تقسيم مقاومة التغيير حسب العديد من المعايير:

1-من حيث جماعية و فردية المقاومة:

-المقاومة الفردية:وتعني قيام فرد أو جماعة صغيرة برفض التغيير و القيام بمقاومته؛

-المقاومة الجماعية: وهي المقاومة التي تأخذ طابعا جماعيا، حيث يقوم جميع العمال باختلاف مستوياتهم بمقاومة التغيير؛

2-من حيث الإفصاح عن مقاومة التغيير:

تأخذ درجة الإفصاح عن مقاومة التغيير شكلين:

- المقاومة السرية: حيث لاتظهر بصفة مباشرة وإنما يتم الإستدلال عليها من خلال بعض المؤشرات كإنخفاض مستوى الأداء؛

- المقاومة العلنية: وهي التي يعبر عنها بطريقة علنية كالقيام بالإضراب عن العمل؛

وتتحدد سرية و ظاهرية مقاومة التغيير حسب فلسفة القيادة و المناخ العام للمنظمة، و يبقى التعامل مع المقاومة العلنية أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، نظرا لصعوبة تحديد الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لايمكن معرفة أطرافه أو أبعاده؛

3-من حيث إيجابية وسلبية مقاومة التغيير

-المقاومة الإيجابية: تتمثل إيجابية مقاومة التغيير في كون التغيير المقترح سلبيا، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة و عدم الإمتثال لهذا التغيير يصب في مصلحة الإدارة، كما يمكن أيضا من خلال مقاومة التغيير الكشف عن بعض عيوب ونقائص التغيير و بالتالي العمل على إصلاحها؛

-المقاومة السلبية: تتمثل مقاومة التغيير السلبية في مقاومة التغيير الإيجابي و جعل الإدارة تتحمل تكاليف إضافية من أجل مقاومتها والحد منها؛

ثالثا: أشكال مقاومة التغيير

تأخذ مقاومة التغيير عدة أشكال و التي تظهر في العديد من السلوكيات منها:

- قيام الفرد بالتهجم على الآراء و الأفكار الجديدة؛
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد حول قضايا التغيير؛
- السكوت و عدم إبداء الرأي بخصوص التغيير؛
- الشعور بالإنزعاج أثناء العمل؛
- الدفاع عن الأساليب الحالية في العمل؛
- الإصرار على عدم عدالة التغيير؛
- إثارة النتائج السلبية حول المقترحات الجديدة الخاصة بالتغيير؛
- محاولة إبراز عدم حاجة المؤسسة للتغيير؛
- محاولة إظهار الموافقة على التغيير مع خلق أعذار لتنفيذه؛
- زيادة العداء نحو المبادرين باقتراح التغيير؛
- إنخفاض الأداء والصراع التنظيمي؛
- الميل نحو أنشطة نقابات العمل؛
- زيادة معدلات الغياب والتأخير.
- كثرة الأخطاء،
- البطء في تنفيذ إجراءات التغيير؛
- كثرة الغياب و العطل؛
- كثرة التجمعات والكلام خارج إطار العمل؛
- كثرة الاستقالات؛
- كثرة الشكاوى؛
- إنخفاض روح المبادرة؛
- الإضرابات و الإحتجاجات؛
- ظهور النزاعات العمالية؛
- تدني جودة الإنتاج و الإنتاجية
- شروع القيم السلبية مثل الإتكالية، اللامبالاة، الاستهزاء، الاستخفاف، عدم احترام التعليمات والأوامر.

رابعاً: أسباب مقاومة التغيير

تنشأ في إطار ممارسة التغيير في المنظمة قوة معاكسة لقوة التغيير وهو ما اصطح عليه تسمية مقاومة التغيير، وتوجد العديد من الأسباب المؤدية إليها والمتمثلة في:

1-العادات التنظيمية:

تتمثل العادات التنظيمية في الطرق التي تعود عليها الأفراد لأداء الأعمال و الأنشطة المختلفة في المنظمة، والتي يتم إكتسابها بالتعلم والممارسة، حيث يظهر الجمود في العادات التنظيمية عادة بسبب نمط القيادة الإداري و الذي يعرف بالنمط التحفظي أو

البيروقراطي المتميز بالحرص على الاحتفاظ بالسياسات و الإتجاهات التقليدية للمنظمة، و بقاء الوضع على ما هو عليه، و عدم السعي لإدخال تغييرات داخل المنظمة و ببطء حركة التغيير؛ إن تمسك الأفراد بالعادة و عدم رغبتهم في تغييرها يجعلهم يرفضون التغيير حتى إن كان التغيير إيجابيا، مما ينشئ مقاومة للتغيير؛

2- إهمال النظام الاجتماعي:

يتكون النظام الاجتماعي من مجموعة أجزاء تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، حيث أن تغيير في جزء منها يؤثر على الجزء الآخر، وتشمل هذه الأجزاء: الأفراد، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات والرقابة، النظام الإداري و التكنولوجيا، فإدخال الرقمنة مثلا يترتب عليه سلسلة من التغييرات تشمل التفاعل بين الأفراد، تخصيص الواجبات، تدفق المعلومات و التنظيم، والتي قد تحدث إنقلابا في موازين القوى داخل المنظمة فيصبح من لا يملك القوة يملكها ومن يملكها يفقدها و هو ما يدفع الأخير بمقاومة التغيير، هذا ما مأيؤكد ان إدخال التغيير دون مراعاة التأثير في جميع جوانب النظام الاجتماعي قد يؤدي إلى مقاومته و إعاقته تنفيذه؛

3- الإتجاهات الفردية:

تتمثل الإتجاهات في مجموعة المعتقدات الموجودة في ذهن الفرد نحو الأشياء المحيطة به والتي تؤثر على سلوك الشخص اتجاه هذه الأشياء، حيث أن عدم إحساس الأفراد بالحاجة للتغيير و احساسهم بعدم قدرة المنظمة على إحداث التغيير أو إعتقادهم بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به خاطئ يجعلهم يرفضون التغيير و يبدوون مقاومة له؛

4- فقدان الثقة في القائمين على التغيير:

تزداد مقاومة التغيير عندما لا يثق الأفراد في قدرات القائمين بالتغيير، خاصة في حالة التغيير المعقد الذي يتطلب مهارات قيادية خاصة، حيث ستكون الإستجابة للتغيير هنا ضعيفة أو منعدمة، كما سيتطلب في هذه الحالة وقت كبير لإحداث التغيير والذي يعد بمثابة تكلفة إضافية؛

5- مركز الفرد في المنظمة:

يؤدي التغيير إلى إعادة توزيع السلطات بين الأفراد، وهو ما يشكل تهديدا لعلاقات القوة داخل التنظيم و ما يتولد عنه من إحساس الأفراد بفقدانهم لمراكزهم الوظيفية، و هذا ما يؤدي إلى ظهور سلوك مقاوم للتغيير من الأفراد لحماية أنفسهم.

6- الخوف من المجهول:

إن إدخال التغيير قدي نتج عنه خوف من المجهول و شعور بعدم الأمان الوظيفي سواء المادي أو النفسي، حيث تتجسد مظاهر الخوف في: الخوف من الإستغناء عن نسبة من العاملين، نقل بعض الأفراد لوظائف أخرى، شعور الفرد بعدم أهمية وظيفته بعد إدخال التغيير وهو ما ينتج عنه مقاومة للتغيير؛

7- التكلفة و العائد:

تتعلق مقاومة التغيير بعامل التكلفة التي يتحملها الأفراد و العائد المتمثل في المنافع التي سيحصلون عليها جراء التغيير، حيث أنه كلما كانت تكلفة التغيير أكبر من العائد كلما ظهرت مقاومة للتغيير؛

8- التنسيق ونظام المعلومات و الإتصال:

ترجع أسباب مقاومة التغيير أحيانا إلى ضعف مستويات الإتصال و نقص توفر المعلومات و سوء التنسيق بين القائمين على التغيير و المنفذين، حيث يؤدي ذلك إلى سوء فهم و إدراك الأفراد لأهداف التغيير و اختلاف التحليلات بين المدراء و العمال الأمر الذي ينتج عنه مقاومة للتغيير.

رابعا: مراحل مقاومة التغيير

يقوم الفرد بالعديد من ردود الأفعال التي تعبر عن مقاومته للتغيير والتي تتم في سبعة مراحل هي:

- 1-الصدمة: و هو الشعور الحاد بعدم التوازن، و عدم القدرة على التصرف؛
- 2-عدم التصديق: الشعور بعدم واقعية وموضوعية سبب التغيير؛
- 3-الذنب: و هو شعور الفرد بأنه ارتكب خطأ كان السبب وراء التغيير؛
- 4-الإسقاط: و هو محاولة لوم الآخرين و تأنيبهم على التغيير الذي حدث؛
- 5-التبرير: من خلال وضع بعض المبررات و الأسباب الخاصة بالتغيير؛
- 6-التكامل: يكون عن طريق إحتواء التغيير و الإندماج معه، و التركيز على مزاياه؛
- 7-القبول: و هو عبارة عن خضوع و تقبل الفرد للوضع الجديد المرتبط بالتغيير.

خامسا: أصناف مقاومي التغيير

تختلف مقاومة التغيير ودرجاته من فرد لآخر حيث توجد عدة أصناف للأفراد المقاومين للتغيير و التي يمكن تحديدها فيما يلي:

- 1-المتجارب: و هو الذي يدعي أن له خبرة و تجارب طويلة في موضوع التغيير، و يحكم على التغيير بالفشل؛
- 2-المتسائل: و هو الذي يحاول توجيه مجموعة من الأسئلة في محاولة منه لتأكيد مآل التغيير إلى الفشل،
- 3-المتسلق: و هو الذي يحاول الوصول إلى القيادات العليا و التأثير عليهم بإقتناعهم بفشل التغيير وذلك من خلال بناء علاقات معهم؛
- 4-المعمم: و هو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة و يحكم من خلالها على فشل التغيير؛
- 5-الثرثار: و هو الذي يكثر الكلام حول فشل التغيير ولا يترك المجال للآخرين لإبداء آرائهم؛
- 6-الملتقط: و هو الذي يلتقط بعض الكلمات من الغير ليستعملها في خدمة و تعزيز مقاومته للتغيير؛
- 7-المركب: و هو الذي يركب الكلمات و الأحداث و المواقف لتصبح عبارة عن دليل لرفض التغيير؛
- 8-المسوف: و يعتبر من أخطر أنواع المقاومي إذ يمدح فكرة التغيير و في نفس الوقت يقول أن الوقت غير مناسب للتغيير؛
- 9-المشاجر: الذي يعبر عن مقاومته للتغيير بالمشاجرة و العراك؛
- 10-المنسحب: يعبر عن مقاومته لفكرة التغيير عن طريق الانسحاب عند كل مرة يفتح فيها النقاش حول موضوع التغيير؛
- 11-المهاجم: و هو الذي يحاول الهجوم على صاحب فكرة التغيير و يشوه صورته و ذلك لرزعقة الثقة في التغيير و القائم عليه؛
- 12-المساوم: و هو الذي يساوم المغير حتى يتم التوصل إلى حل وسط أو حل يشوه التغيير و يخرج من مضمونه؛

سادسا: إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

يعتبر البحث عن إدارة مقاومة التغيير و التحكم فيها و محاولة الحد حتمية ضرورية لإنجاح عملية التغيير حيث يتم العديد من الإستراتيجيات لتقليص مقاومة التغيير نذكر منها:

1-إستراتيجية التعليم و الإتصال:

تركز هذه الإستراتيجية على التقليل من مقاومة التغيير من خلال تفعيل نظم المعلومات و الإتصال، حيث تفترض هذه الإستراتيجية أن سبب مقاومة التغيير يكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الإتصال بين الإدارة و العمال، وبالتالي فإنه يمكن التقليل من مقاومة التغيير من خلال توفير المعلومات و تحسين الإتصال من خلال المناقشات المباشرة، المذكرات، التقارير، أو العرض

الجماعي، و من أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية أنها تسمح بإقناع العاملين بالتغيير وبالتالي ضمان مساهمتهم في تطبيق التغيير، أما من سلبياتها فهو إستغراقها لوقت طويل خاصة عند كبر حجم المنظمة وعدد عمالها؛

2- إستراتيجية المشاركة و الإدماج:

تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة نقص المعلومات المطلوبة لتصميم التغيير، حيث يسمح للأفراد من كافة المستويات المشاركة في وضع أهداف التخطيط وتقديم الإقتراحات حول كيفية تطبيقه مما يجعلهم ملتزمين بتنفيذ التغيير، وتحتاج هذه الإستراتيجية هي الأخرى إلى وقت طويل مما يجعلها غير مناسبة في حالة التغيير السريع أو في حالة المنظمات كبيرة الحجم؛

3- إستراتيجية التسهيل والدعم:

تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتناسب مع متطلبات التغيير وتقديم الدعم اللازم له من خلال توفير التجهيزات المادية اللازمة و ظروف العمل المناسبة مما يرفع من مستوى أداء المشاركين في برنامج التغيير، إضافة إلى توفير الدعم النفسي و العاطفي الذي قد يساعد على تقليل مقاومة التغيير، وبالرغم من إيجابيات هذه الطريقة غير أنها تتطلب وقتاً طويلاً هي الأخرى بالإضافة إلى تكلفتها العالية؛

4- إستراتيجية التفاوض والاتفاق:

تقوم الإدارة بالتفاوض مع العمال في حالة إصرارهم على مقاومة التغيير، حيث تعتمد في ذلك على نظام الحوافز لإقناع العمال بالتغيير كما يمكن لها أيضاً القيام ببعض التنازلات سعياً للقضاء على التخوف الموجود لدى مقاومو التغيير، تعتبر هذه الإستراتيجية ملائمة لتجنب المقاومة العنيفة و من سلبياتها إرتفاع تكلفة تطبيقها؛

5- إستراتيجية التهديد الضمني والصریح:

يلجأ المدراء أحياناً إلى إستخدام القوة والسلطة لجعل الأفراد يتقبلون التغيير و القيام بتهديد الأفراد الذين يقومون بمقاومة التغيير بفقدان وظائفهم أو تقليل فرصة الترقية لديهم أو إجراء تغيير في الوظائف بما يتناسب مع مخطط التغيير، ومن إيجابيات هذه الإستراتيجية أنها تقضي على مقاومة التغيير بسرعة أما من سلبياتها فإنها يمكن أن تؤدي إلى الإحساس بعدم الأمان الوظيفي و ماينجر عليه من نتائج سلبية على المنظمة؛

سابعا: عوامل نجاح إدارة مقاومة التغيير

يتطلب إنجاح إدارة مقاومة التغيير توفر مجموعة من العوامل نجملها فيما يلي:

1- الإلتزام:

يعتبر الإلتزام عنصراً رئيسياً في تجنب مقاومة التغيير وجذب القوى المساندة للتغيير، إذ يجب تعميم الإلتزام نحو مخطط التغيير ومختلف الإجراءات المتعلقة به على جميع المستويات التنظيمية العليا منها والدنيا وكذلك من الضروري توفير نموذج قيادي ليكون قدوة للعمال في عملية التغيير؛

2- التغيير السلوكي:

يعتمد نجاح التغيير و الحد من مقاومته على تغيير سلوكيات الأفراد من خلال تكريس ثقافة الرقابة الذاتية التي تسمح بتوجيه الإهتمام للتمتع في الأخطاء و في الأسباب الداعية للتغيير و هو ماينعكس على الروح المعنوية للأفراد وزيادة إدراكهم للحاجة للتغيير؛

3- الثقافة التنظيمية:

يجب العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تحمل قيم الجودة والتطوير مما يجعل الأفراد على إستعداد دائم للتحسين ويتقبلون التغيير دون وجود أي مقاومة؛

4-التكوين:

يستدعي إنجاح عملية التغيير و الحد من مقاومة التغيير تحسين مهارات الأفراد و القيام بتكوينهم من أجل الرفع من أدائهم و التخلص من التخوف من عدم إمكانية نجاح التغيير لديهم؛

5-الإتصال:

يأخذ الإتصال أهمية بالغة في إنجاح التغيير حيث أنه يسمح بتقديم المعلومات الضرورية للأفراد المتعلقة بالتغيير و التي تساعد على خلق الفعالية لديهم حول التغيير، و كذلك يحقق التنسيق و يوحد الجهود بين الأفراد للقيام بإجراءات التغيير؛

6-المشاركة:

يضمن إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف سلامة تنفيذ إجراءات التغيير و الحد من مقاومته، حيث أنه يعطي الطبيعة التضامنية في اتخاذ القرارات، و يعكس مبدأ معادلة السلطة للمسؤولية؛

7-تقسيم المنافع:

إن اقتسام المنافع الناتجة عن التغيير يسمح بالشعور بالأمان الوظيفي ويقلل من مقاومة التغيير، لذا من الضروري التوضيح للأفراد النتائج الإيجابية للتغيير التي تعود على المنظمة و عليهم؛

8-ترسيخ قيمة العمل الجماعي:

تلعب الروح المعنوية التي تربط أعضاء المؤسسة سواء على مستوى الإدارة العليا أو الدنيا أو العاملين أهمية كبيرة في إنجاح التغيير، حيث أن العمل الجماعي من شأنه أن يعطي متعة للعمل، و يؤدي إلى الإلتفاف حول قرارات التغيير التي تتخذها المؤسسة، و يجد من مقاومة التغيير؛

9-التأكيد على العلاقات الإنسانية:

إن سيادة العلاقات الوظيفية على حساب العلاقات الإنسانية يجعل من العمل ذو طابع ميكانيكي ويتسبب في تدهور العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية ويولد رفضا ومقاومة لعملية التغيير، لذا فإن النجاح في مقاومة التغيير يتطلب الإهتمام بالعلاقات الإنسانية للأفراد داخل العمل، ودعم التفاعلات الإيجابية بينهم؛

10-إنشاء مديرية التغيير:

يتطلب القيام بالتغيير إنشاء مديرية للتغيير إستجابة للمتطلبات البيئية والتغيرات الحاصلة فيها، حيث يسمح ذلك بالتمكن من استخدام الطرق العلمية في إدخال التغيير وتحديد الإستراتيجية والآليات التي تحقق أهداف التغيير،

11-عوامل أخرى:

إضافة إلى ماسبق هناك عدة عوامل أخرى تساهم في إدارة مقاومة التغيير، منها:

-التدرج في تطبيق التغيير وإدخاله على مراحل؛

-إختيار الوقت المناسب للتغيير؛

-تحفيز الأفراد لقبول التغيير.

قائمة المراجع:

- سماتي حاتم، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام ل م د من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- شواي سارة، بغداد تركية، الإستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص، مجلة البحوث والدراسات التجارية، العدد الثاني، سبتمبر، 2017 .
- عباش قويدر، إبراهيمي عبد الله، إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي، المجلد 4، العدد 1 جانفي، 2013، جامعة الأغواط.
- قريشي محمد، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات من منظور بطاقة الأداء المتوازن، من أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
- كينغ، نيغل وأندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير « دليل انتقادي للمنظمات » ترجمة محمود حسن حسني، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004.
- لانا خالد خلف الحسبان، التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير، الإصدار السادس، العدد 2، 2023، 2، المجلة العربية للنشر العلمي.
- محمد مصطفى القصيمي، إعتقاد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير، مجلة تنمية الافدين(20)، 2008.

-Mdletye,mbongeni A. and coetzee,jos and Ukpere,Wilfred ,**the Reality of Resistance to Change Behaviour** at the Department of Correctional Service of SOUTH Africa. Mediterranean journal of social Science .Rome-Italy,2014.

-Benoit Grouard et Francis Meston ,**l'entreprise en mouvement conduire et reussir le changement** , dunod , 3eme édition, 2000

يعتبر التفاعل المتواصل بين الأفراد و جماعات العمل ضرورة حتمية في المنظمة حيث قد تظهر بسبب ذلك بعض الاختلافات في العوامل الشخصية والتنظيمية مما يؤدي إلى حدوث صراع داخل المنظمة والذي قد ينعكس سلبا على أدائها؛ لهذا سنحاول من خلال هذا الدرس تسليط الضوء على هذه الظاهرة التي تعتبر من بين السلوكيات السلبية في المنظمة.

أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للصراع التنظيمي حيث لم يتفقوا على تعريف موحد له، و فيما يلي سنقوم بتقديم أهم التعاريف:

1-التعريف الاول:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه وضع تنافسي يرغب فيه كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر؛

2-التعريف الثاني:

يعرف الصراع التنظيمي على أنه الاختلاف الحاد بين جهتين سواء أفراد أو جماعات في أهدافهم ورغباتهم، حيث تكون هذه الأهداف في شكل مطالب مادية أو الرغبة في الحصول أو الحفاظ على السلطة و النفوذ، كما قد تكون المطالب معنوية كالرغبة في الحصول على الإحترام و التقدير؛

3-التعريف الثالث:

يعرف الصراع التنظيمي أيضا أنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات وأهداف الأفراد أو المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات؛

4-التعريف الرابع:

يعرف الصراع التنظيمي أيضا أنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل الفرد أو بين الجماعات، مما يؤدي إلى حدوث التفاعل العدواني؛

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

على ضوء التعريفات المقدمة يمكن استخلاص بعض الخصائص المتعلقة بالصراع التنظيمي و المتمثلة فيما يلي:

-وجود أهداف غير متكافئة لدى أطراف الصراع؛

-نشوء حالة من التوتر و إمكانية القيام بسلوك عدائي؛

-إعتبار ان الصراع حالة حتمية، مؤقتة و عابرة؛

-إرتفاع تكلفة حل الصراع التنظيمي؛

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع عملية ديناميكية و هو يمر بالمراحل التالية:

1-مرحلة الصراع الضمني:

تتوفر في هذه المرحلة مسببات الصراع التنظيمي غير أن الفرد لا يدرك فيها وجود صراع، حيث يبقى الصراع كامناً إلى غاية توفر فرص مناسبة لظهوره؛

2-مرحلة إدراك الصراع:

يتولد في هذه المرحلة الإحساس لدى الأفراد بوجود ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع؛

3-مرحلة الشعور بالصراع:

تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، حيث يتبلور الصراع التنظيمي في هذه المرحلة بشكل واضح وأكثر تعبيرا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه؛

4-مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد ومجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يظهر في عدة صور كالعداوات والمشاحنات العلنية؛

رابعا: أنواع الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم الصراع التنظيمي حسب العديد من المعايير:

1-التصنيف الأول: حسب المستويات

تم تقسيم الصراع التنظيمي إلى خمس مستويات:

1-صراع على مستوى الفرد:

يقصد به صراع الفرد مع ذاته ويتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه ومع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه وقد يكون نتيجة للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته؛ كأن يجد الفرد نفسه في حيرة في إتخاذ القرار المناسب في ظل وجود العديد من البدائل؛

2-الصراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين فرد و آخر بسبب إختلاف السمات الشخصية، و مستويات الإدراك، والخبرة،.....

3-صراع بين الأفراد والجماعات:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يتعامل الأفراد مع الضغوط المفروضة عليهم من قبل جماعات العامل التي ينتمون إليها؛

4-الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:

و يتمثل في الصراع الذي يحدث بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة بسبب مثلا عدم الإتفاق على أسلوب موحد لتأدية العمل؛

5-الصراع بين المنظمة و غيرها من المنظمات:

و يتمثل في الصراع الذي يحدث نتيجة المنافسة بين المنظمة و غيرها من المنظمات والذي عادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتحسين و تطوير منتجاتها؛

2-التصنيف الثاني: حسب الإتجاه

ينقسم إلى:

أ-الصراع الأفقي: يحدث بين الوحدات التنظيمية الموجودة على نفس المستوى التنظيمي؛

ب-الصراع العمودي: يحدث بين مستوى إداري أعلى مع المستوى الإداري الأدنى منه أي بين الرؤساء والمرؤوسين؛

3-التصنيف الثالث: حسب فلسفة الصراع

يمكن تقسيم الصراع حسب ثلاث إتجاهات :

أ-الإتجاه الإيجابي:

ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه فرصة جيدة للكشف عن مواطن الضعف في المنظمة و من ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة مع تشجيع عملية الإبداع؛

ب-الاتجاه السلبي:

ينظر إلى الصراع التنظيمي نظرة سلبية حيث أنه يستهلك تكلفة كبيرة، يشتت الجهود ويتسبب في زيادة ضغوط العمل؛

ج-الاتجاه المتوازن:

ينظر إلى الصراع التنظيمي نظرة واقعية حيث أن بعض الصراعات مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بهو ذلك حسب الظروف المحيطة به؛

4-التصنيف الرابع: حسب التنظيم

يتضمن نوعين:

أ-الصراع المنظم:

وهو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن المواقف التي تتطلب التضامن مثل: صراع النقابات العمالية مع المنظمة؛

ب-الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي العفوي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عنه مثل: الشكوى، التذمر، السلوك العدواني، التأخر عن العمل، التغيب،.....

4-التصنيف الرابع: حسب الطبيعة

نجد:

أ-الصراع غير العلني:

يظهر بصفة غير مباشرة مثل: التغيب، السلبية في العمل، الإستقالة،.....

أ-الصراع العلني:

ويظهر في صفة مباشرة حيث تتجلى مظاهره في: الإحتجاجات، الشكاوى، الإضراب،.....

خامسا: أسباب الصراع التنظيمي

توجد العديد من الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي والتي من الصعب حصرها، لذا سنحاول تقديم أهمها من خلال تقسيمها إلى أسباب تنظيمية و أخرى شخصية:

1-الأسباب التنظيمية:

ترتبط هذه الأسباب بالمناخ التنظيمي للمنظمة، و تتمثل في:

أ-نمط إتخاذ القرار:

يؤدي أحيانا إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات إلى إتاحة الفرصة لظهور الصراعات التنظيمية الناتجة عن الإختلاف والتعارض في آراء الأفراد.

ب-الإعتماد على موارد محدودة:

يزداد الصراع بين الوحدات التنظيمية عندما يتم الإعتماد على نفس الموارد المحدودة، حيث تتنافس حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لتحقيق أهدافها؛

ج-إختلاف الأهداف:

يعتبر من أكثر أسباب الصراع التنظيمي حدوثا، حيث تؤدي حالة التمايز في الأهداف إلى خلق صراع في توجيه موارد المؤسسة؛

د-العلاقات الإعتمادية:

تؤدي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد و الجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم و أداء نشاطاتهم إلى زيادة فرص نشوب الصراع التنظيمية؛

ه- تفاوت معايير تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

يقود تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و في صرف المكافآت إلى بروز الصراع التنظيمي بسبب الإحساس بعدم وجود العدالة التنظيمية؛

2- الأسباب الشخصية:

تعود الأسباب الشخصية إلى مايلي:

أ- التركيب النفسي للفرد:

يختلف الأفراد من حيث التركيب النفسي لهم فمنهم من يميل إلى العدوانية، عدم التعاون مع الآخرين، حدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور الصراعات التنظيمية؛

ب- طبيعة إدراك الفرد:

تلعب التفسيرات الخاطئة للأمر و سوء إدراك الأفراد للمواقف دورا كبيرا في خلق الصراعات داخل المنظمة؛

ج- سوء العلاقات مع الآخرين:

يؤدي سوء العلاقات الشخصية إلى وجود تفاعل سلبي بين الأفراد مما يساهم في بروز الصراعات التنظيمية؛

د- تباين القيم و الإتجاهات:

يعتبر الاختلاف في معتقدات الأفراد و الجماعات و خلفياتهم الإجتماعية، الثقافية، السياسية و الدينية أحد أهم الأسباب الأساسية للصراع التنظيمي؛

ه- سوء الإتصال:

يؤدي سوء الإتصال بين الأفراد و الجماعات و عدم وضوحه إلى سوء الفهم و مايتسبب عنه من صراعات تنظيمية؛

سادسا: آثار الصراع التنظيمي

يؤدي الصراع التنظيمي إلى العديد من النتائج ذات التأثير السلبي على المنظمة غير أنه قد يحمل بعض الآثار الإيجابية التي يمكن أن تساعد في تحسين أداء المنظمة، وفيما يلي سنحاول الكشف عن هذه الآثار:

1- الآثار السلبية للصراع:

يؤدي الصراع التنظيمي إلى جملة من الآثار السلبية منها:

- تدني مستوى الرضا الوظيفي و ماينجر عنه منه سلوكيات سلبية: التغيب عن العمل، الدوران الوظيفي، إلخ.....

- نقص فاعلية التنظيم بسبب هدر موارد المنظمة في حل الصراع؛

- ضعف التنسيق بين الأفراد و جماعات العمل مما يؤثر سلبا على الأداء؛

- تدهور العلاقات الإنسانية في العمل مما يعيق العمل التعاوني الجماعي؛

- إحداث إحتلال و اضطراب في المناخ التنظيمي؛

- إنخفاض الإنتاجية و نقص الأداء؛

- سوء الصحة النفسية للعمال و ماينجر عنها من سلوكيات سلبية؛

2- الآثار الإيجابية:

قد يؤدي الصراع التنظيمي إلى بعض الآثار الإيجابية نذكر منها مايلي:

-الكشف عن المشاكل التنظيمية الخفية؛

-فتح بعض القضايا التنظيمية للمناقشة؛

-إجراء التحسينات الضرورية في نظم الإتصال؛

-يحافظ على حيوية الجماعات والنقد الذاتي و الإبداعية؛

-زيادة الإهتمام بأخلاقيات العمل داخل المنظمة؛

سابعا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إنفق الباحثين في مجال الإدارة على وجود خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي هي:

1-أسلوب التجنب:

يتم وفقا لهذا الأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة حل الصراع تفوق العوائد المحققة من حله؛

2-أسلوب المواجهة:

تقوم بموجب هذا الأسلوب الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها و التعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقييمها واختيار الأنسب منها، يفيد هذا الأسلوب كثيرا في حل المشاكل المعقدة التي يسودها سوء الفهم والتقدير الخاطئ حيث تسمح بتوضيح المشكلة و بالتالي سهولة إيجاد الحلول لها؛

3-أسلوب الحل الوسط:

يتصف بقدر معتدل من الحزم، التعاون، و يتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات؛

4-أسلوب الإجبار:

يلجأ المدير إلى إستخدام قوة السلطة لحل الصراع و الذي يكون في صالح أحد الأطراف، حيث يتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار بخصوص قضايا طارئة و التي تتطلب حل سريع؛

5-أسلوب التعاون:

يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حيث يتم التركيز على نقاط الإتفاق وتجنب نقاط الخلاف، وهو يتميز ببعدي التعاون و العلاقات الإنسانية؛ ونشير هنا أنه لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي الذي يكون داخل الفرد، ذلك أن شخصية الفرد و أسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار وهذا ما يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي؛ و عادة مايلجأ الفرد إلى إستخدام وسائل دفاع سيكولوجية التي تعد جزءا رئيسا من شخصيته ، كما يمكن تزويد الفرد بالقيم و الإهتمام بالتنشئة الإجتماعية السليمة من أجل تجنب حدوث الصراعات الذاتية؛

و لإختيار الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي يجب أولا تحليل الصراع للتعرف على أسبابه وآثاره وتحديد أطرافه للتعرف على أهدافهم ثم دراسة البدائل المتاحة لإختيار الأنسب منها في حل الصراع، و كثيرا ما يعتمد في حل الصراع على نمط شخصية الفرد، فإن كان إنسحابيا مثلا أخذ بأسلوب التجنب و إن كان قويا أخذ بأسلوب الإجبار، وهكذا.....

سابعا:عوامل نجاح إدارة الصراع التنظيمي

يجب على الإدارة الإستعانة بالعوامل التالية في إدارة الصراعات التنظيمية:

- 1-الرؤية: يجب إقناع جميع العمال بوجود رؤية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها؛
- 2-الأهداف: يجب أن تكون الأهداف واضحة، محددة و قابلة للتطبيق؛
- 3-الإتصال: يجب تطوير قنوات الإتصال بين جميع الأطراف داخل المنظمة لضمان تفاعل جيد بينهم؛
- 4-القيادة: يجب توفير نمط قيادي جذاب للتمكن من التأثير الإيجابي على سلوكيات الأفراد؛
- 5-الشفافية: يجب الكشف عن كافة المعلومات لذوي العلاقة مما يسمح بدعم الثقة بين الإدارة و العمال.

قائمة المراجع:

- بوهورور نجلة، الصراع التنظيمي: مقارنة نظرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، العدد 10، المجلد ب، 2017.
- زرفاوي آمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013.
- زهير بوجمة شلابين، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- سوهام بادي، أسماء قرزيز ، الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 17، 2019.
- سارة زويقي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلته، آثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة أبحاث نفسية و تربوية، العدد 7، ديسمبر 2014.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- عبد الكريم قريشي، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 1، 30 جوان 2015، 2015.
- ليثيم ناجي، فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق للعلوم، الحجم 1، العدد 2016.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.

خاتمة

تعتبر المنظمة كيان إجتماعي، لذا فإن دراسة سلوك الأفراد في إطار العلاقة التفاعلية بينهم و بين باقي عناصر المنظمة يعد ضرورة حتمية للحفاظ على المنظمة وضمان إستمرارها. حيث تعد ظاهرة السلوك التنظيمي ظاهرة معقدة ما، فهو حصيلة تفاعل للعديد من المحددات الفردية والجماعية و التي ترتبط بصفة أساسية بتفاعل الطبيعة الإنسانية للفرد مع البيئة التنظيمية للمنظمة. لذلك، فإن دراسة السلوك التنظيمي تتطلب إلى جانب إستخدام النظريات الإدارية الإستعانة بنظريات علم لنفس و الإجتماع وحتى علم السياسة، من أجل التمكن من فهم و تفسيره وبالتالي توجيهه. و يتميز السلوك التنظيمي بكون مجال شاسع للدراسة، حيث يغطي العديد من المواضيع، ولقد تناولنا في هذه المطبوعة أهمها، وسنقوم بإقتراح البعض منها لتكون مشاريع بحثية يقوم الطلبة بالبحث فيها.ذ

مواضيع مقترحة:

- العدالة التنظيمية.
- تأثير التكوين في تعديل السلوك التنظيمي.
- تأثير ضغوط العمل على السلوك التنظيمي.
- الإنسحاب النفسي من العمل.
- الإحتراق الوظيفي.
- التنمر الوظيفي.