الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة البليدة-2-

University of Blida 2

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

الشعبة: علم النفس

التخصص: علم النفس العمل والتنظيم

مطبوعة بيداغوجية

دروس في وحدة السلوك التنظيمي

الطور: ليسانس

السنة : الثالثة

السداسي: الخامس

من إعداد الأستاذة الدكتورة شملال صفية

أستاذ محاضر -ب-

السنة الجامعية 2025-2026

فهرس المحتويـات

الموضوع	الصفحة
المحاضرة الأولى	
مفهوم السلوك التنظيمي	**5**
تعريف السلوك التنظيمي	**5**
أهداف السلوك التنظيمي	**5**
مستويات دراسة السلوك التنظيمي	**7**
المحاضرة الثانية: نظريات السلوك التنظيمي	
نشأة السلوك التنظيمي وتطوره	**10**
المدخل الكلاسيكي	**10**
المدخل الإنساني	**11**
المدخل السلوكي	**12**
المدخل الحديث في الادارة	**17**
المحاضرة الثالثة	
مستوى التحليل الفردي	**19**
الشخصية	**20**
المحاضرة الرابعة: القيم و الاتجاهات	
القيم	**23**
الاتجاهات	**25**
المحاضرة الخامسة: الدوافع في العمل	

مفهوم الدافعية	**27**
نظريات الدافعية	**28**
المحاضرة السادسة	
مفهوم الادراك	**31**
أهمية الادراك	**34**
المحاضرة السابعة : القدرات	
تعريف القدرة	**36**
أنواع القدرات العقلية	**37**
المحاضرة الثامنة : الضغط و التوافق المهني	
تعريف الضغط النفسي	**40**
تعريف الضغط المهني	**41**
التوافق المهني	**42**
المحاضرة التاسعة : الرضا في العمل	
مفهوم الرضا	**44**
خصائص الرضا	**45**
المحاضرة العاشرة : على مستوى جماعة العمل	
مفهوم الجماعة	
أنواع الجماعات في المنظمة	
المحاضرة الحادية عشر : الاتصال	
مفهوم الاتصال	**54**
عناصر الاتصال	**54**

المحاضرة الثانية عشر : الصراع التنظيمي	
مفهوم الصراع التنظيمي	**59**
إدارة الصراع التنظيمي	**62**
المحاضرة الثالثة عشر	
تعريف التغيير والتطوير التنظيمي	**65**
مجالات التغيير التنظيمي	**68**
المحاضرة الرابعة عشر : الثقافة التنظيمية	
ماهية الثقافة التنظيمية	**72**
ابعاد الثقافة التنظيمية	**75**
المحاضرة الخامسة عشر : القيادة	
تعريف القيادة	**78**
نظريات القيادة	**80**
المحاضرة السادسة عشر : الدعم التنظيمي	
تعريف الدعم التنظيمي	**84**
ابعاد الدعم التنظيمي	**86**
وظائف الدعم	**89**
المحاضرة السابعة عشر : الالتزام	
مفهوم الالتزام	**91**
النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي	**96**
قائمة المراجع	**103**

السنة الثالثة ليسانس عمل وتنظيم

محاضرات السلوك التنظيمي

المحاضرة الأولى

1- مفهوم السلوك التنظيمي:

يعد السلوك التنظيمي أحد فروع العلوم الإدارية الحديث، اذ يهتم بدراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات، وكيفية تفاعلهم مع الهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة.

يركز هذا المفهوم على فهم تصرفات العاملين ودوافعهم واتجاهاتهم، وانماط التواصل بينهم بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

يعتبر السلوك التنظيمي مجال من مجالات العلوم الإنسانية يتم فيه دراسة شخصية الفرد ودوافعه للقيام بسلوك معين.

فالسلوك التنظيمي هو دراسة السلوك الانساني عن طريق تحليل ومعرفة قدرات وميولات الفرد وأدائه واتجاهاته.

2- تعريف السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي على أنه دراسة السلوك الإنساني في المنظمات وكيفية تفاعل الافراد والجماعات فيما بينهم وتأثير ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذا التعريف يتضح أن السلوك التنظيمي لا يقتص على وصف السلوك فقط بل يتعداه الى تفسيره والتنبؤ بيه ومحاولة توجيهه.

- ✓ هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، من خلال دراسة منهجية لهذا السلوك.
- ✓ هو علم يهتم بدراسة سلوك الفرد العامل داخل المنظمة من حيث فهم هذا السلوك وتفسيره والتنبؤ به بغرض التحكم فيه

هو محصلة التفاعل بين ثلاث مستويات: مستوى متعلق بالفرد، مستوى متعلق بجماعة العمل، مستوى متعلق بالمنظمة ككل (الهيكل).

3- أهداف السلوك التنظيمي:

نسعى من خلال دراستنا للسلوك التنظيمي الى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي تمكن الإدارة من فهم السلوك الإنساني داخل المنظمة والتعامل معه بفعالية، ومن أهدافه:

1.3. تفسير السلوك الإنساني:

يهدف السلوك التنظيمي الى تفسير تصرفات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، من خلال دراسة العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المؤثرة في السلوك، مثل الشخصية، الدوافع، الاتجاهات، الادراك، العلاقات الإنسانية. ويساعد هذا التفسير الادارة على فهم أسباب السلوك الإيجابي والسلبي داخل بيئة العمل.

2.3ـ التنبؤ بالسلوك:

يسعى السلوك التنظيمي الى التنبؤ بسلوك العاملين في مواقف مستقبلية، مثل ردود أفعالهم اتجاه القرارات الإدارية، التنظيمية، او نظام الحوافز ويعد التنبؤ بالسلوك أداة مهمة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استشرافية تقلل من المشكلات التنظيمية المحتملة.

3. 3. توجيه السلوك:

من أهداف السلوك التنظيمي التأثير في سلوك الافراد وتوجيهه بما ينسجم مع أهداف المنظمة، وذلك من خلال استخدام أساليب التحفيز، القيادة الفعالة، الاتصال الجيد ونظم الحوافز. ويهدف هذا التأثير الى تعزيز السلوكيات الإيجابية مثل التعاون والانضباط، والحد من السلوكيات السلبية كالصراع

3. 4. التحكم في السلوك وضبطه:

يساعد السلوك التنظيمي الإدارة على التحكم في سلوك العاملين وضبطه داخل اطار القوانين والأنظمة التنظيمية، وذلك من خلال وضع سياسات واضحة، وقواعد عمل محددة، وأليات رقابة مناسبة. ويهدف هذا التحكم الى تحقيق الانسجام والاستقرار داخل المنظمة.

3. 5. تحسين الأداء والإنتاجية:

يساهم السلوك التنظيمي في تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي، من خلال وضع احتياجات العاملين والعمل على اشباعها مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاجية وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

3. 6. تحقيق الرضى الوظيفي والاستقرار التنظيمي:

يهدف السلوك التنظيمي الى تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين، عن طريق تحسين ظروف العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية، وبناء علاقات إنسانية إيجابية. ويساهم ذلك في تقليل الغياب والدوران في العمل، وتحقيق الاستقرار داخل المنظمة.

3. 7. دعم اتخاذ القرارالاداري:

يوفر السلوك التنظيمي معلومات علمية تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بالموارد البشرية، مثل التعيين، الترقية، التدريب، وتقييم الأداء، مما يزيد من فعالية القرارات الإدارية.

4- مستويات دراسة السلوك التنظيمي:

يتم تحليل السلوك التنظيمي من خلال عدة مستويات مترابطة، تهدف الى فهم السلوك الإنساني داخل المنظمة بصورة شاملة، ابتداءا من الفرد وصولا الى المنظمة ككل وتتمثل هذه المستويات فيمايلي:

- **المستوى المتعلق بالفرد:**

يهتم هذا المستوى بدراسة سلوك الفرد داخل المنظمة باعتباره الوحدة الأساسية فيها، حيث يسعى الى فهم الخصائص الشخصية والنفسية التي تؤثر في سلوك الفرد وأدائه الوظيفي.

ويشمل هذا المستوى دراسة مجموعة من المتغيرات، من أهمها:

- الشخصية: السمات النفسية التي تميز الفرد عن غيره وتؤثر في طريقة تعامله مع الاخرين.
- الادراك: كيفية تفسير الفرد للمواقف والاحداث داخل المنظمة
- الاتجاهات: مشاعر الفرد ومواقفه تجاه العمل، الزملاء، والرؤساء.
- الدافعية: القوى الداخلية والخارجية التي تحفز الفرد على العمل وبذل الجهد
- التعلم: اكتساب الفرد للمعارف والمهارات والسلوكيات السلبية داخل المنظمة.

❖ **المستوى المتعلق بجماعة العمل:**

يهتم هذا المستوى بدراسة سلوك الجماعات داخل المنظمة، حيث لا يعمل الافراد بشكل منفرد، بل في اطار جماعي يتسم بالتعاون والتفاعل.

ويشمل هذا المستوى دراسة:

- الجماعات الرسمية وغير الرسمية
- فرق العمل وكيفية تكوينيها وفعاليتها
- القيادة وأنماطها وتأثيرها على سلوك الافراد
- الاتصال داخل الجماعة
- الصراع التنظيمي وطرق ادارته
- دينامية الجماعة، الأدوار، المعايير الجماعية.

يساعد هذا المستوى الإدارة على تعزيز التعاون والعمل الجمعي، حل النزاعات، تحسين العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

❖ **المستوى المتعلق بالمنظمة:**

يهتم هذا المستوى بدراسة المنظمة ككل، من خلال تحليل العوامل التنظيمية التي تؤثر في سلوك الافراد والجماعات.

من اهم عناصر المستوى المتعلق بالمنظمة:

- الهيكل التنظيمي وتوزيع السلطات والمسؤوليات.
- الثقافة التنظيمية وما تتضمنه من قيم ومعتقدات ومعايير
- السياسات والإجراءات التنظيمية
- نظم الحوافز والرقابة

يهدف هذا المستوى الى تحقيق التوافق بين اهداف المنظمة وسلوك العاملين، وتحسين فعالية الأداء التنظيمي وضمان قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية.

المحاضرة الثانية

نظريات السلوك التنظيمي

1-نشأة السلوك التنظيمي وتطوره:

ظهرعلم السلوك التنظيمي نتيجة تطور المنظمات الحديثة وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره المورد الأساسي في المنظمة، وقد مر بعدة مراحل:

- **المدخل الكلاسيكي:**

يضم هذا المدخل عدة نظريات تتفق في افتراضاتها حول ماهية سلوك الفرد داخل المنظمة وركزت على الجوانب المادية والإنتاجية في العمل وينضوي تحت لوائها كل من نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور والنظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبير، ونظرية المبادىء الإدارية التي جاء بها فايول.

قامت المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من الافتراضات الأساسية من أهمها:

- النظر الى الانسان على أنه ألة وانه كائن اقتصادي عقلاني يسعى الى تحقيق أكبر منفعة مادية ممكنة.
- التركيز على العمل والإنتاج أكثر من التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية.
- الاعتماد على القواعد والإجراءات الرسمية لضبط السلوك داخل المنظمة.
- اعتبار النظام نظاما مغلقا يمكن التحكم فيه من خلال القوانين والتعليمات.

1 -الإدارة العلمية لتايلور:

أحدثت نظرية تايلور ثورة فكرية في العلاقة بين الإدارة والعمال كان الهدف الأساسي لهذه النظرية هو زيادة إنتاجية المنظمات واهم ماجاء به تايلور هو اعتماد طريقة مثلى لأداء العمل كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وكذلك أهمية الاختيار والتدريب في تحقيق الفعالية داخل التنظيم.

2- البيروقراطية لماكس فيبر:

قدم ماكس فيبر مبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها من وجهة نظره الى زيادة كفاءة التنظيم ومن اهم المبادئ التي قدمها ماكس فيبر مبدا التدرج في السلطة وضرورة الالتزام بالخط الرسمي للسلطة ووجود معايير معينة للتوظيف، المركزية في اتخاذ القرار.

3- مساهمات هنري فايول:

قدم فايول مبادئ عامة للإدارة تتصف بالمرونة ولكنها ليست مطلقة ولكن ركز على التخصص ووحدة الامر ووحدة التوجيه، وكذلك التدرج في الوظائف والمركزية في اتخاذ القرارات.

رغم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، الا انها أسهمت بشكل كبير في ظهورعلم السلوك التنظيمي، حيث مهدت الطريق لظهور مدارس لاحقة ركزت على الانسان

- **المدخل الانساني:**

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية من ان الفرد كائن اقتصادي، واعتبر هذا المدخل ان الفرد العامل هو كائن اجتماعي بالدرجة الاولى يرغب في العمل في جو يسوده العلاقات الطيبة والشعور بالانتماء. ومن أبرز رواد هذا الاتجاه نجد:

❖ **العلاقات الانسانية لاتون مايو:**

كانت دراسات التون مايو في بداية الامر تهدف الى اظهار اهمية العلاقات بين العوامل المادة كالإضاءة، ساعات الراحة، طرقة دفع الأجور ...الخ وبين إنتاجية العامل. كانت التوقعات توحي بوجود علاقة ايجابية بين هذه المتغيرات المادية و الإنتاجية. بمعنى أن الاستمرارية في زيادة قوة الضوء سيصاحبه زيادة في الأداء من جانب العمال وبالعكس. ونفس النتيجة الايجابية بالنسبة للمتغيرات الأخرى. لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت خلاف ما كان متوقع، فلم تكن لتلك العوامل المادية الأثر الايجابي على إنتاجية الفرد، بل أثبتت التجارب الاعتبارات الاجتماعية والإنسانية أكثر تأثيرا على معنويات العمال وبالتالي إنتاجيتهم .ويمكن تلخيص اهم نتائج هذه الدراسات فيما يل

- ✓ الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإقامة علاقات أفضل مع الآخرين
- ✓ إن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس
- ✓ شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء لذلك بجب تشجيع جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم الافتراض أنها تعمل ضد مصالح التنظيم.
- ✓ إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

➢ **المدخل السلوكي:**

جاءت المرحلة السلوكية لتطوير أفكار العلاقات الإنسانية، حيث اعتمدت على العلوم السلوكية مثل علم النفس وعلم الاجتماع

يقوم المدخل السلوكي على دراسة سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات مع التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية التي تؤثر في الأداء، مثل الدافعية والقيادة، الاتجاهات، الاتصال والصراع التنظيمي.

يفترض هذا المدخل أن الانسان كائن اجتماعي يتأثر بالبيئة التنظيمية وبالعلاقات الإنسانية، وأن تحسين هذه الجوانب يؤدي الى رفع مستوى الأداء والانتاجية.

1. الأسس الفكرية للمدخل السلوكي:

يركز المدخل السلوكي على مجموعة من الأسس، من أهمها :

- الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية المؤثرة في السلوك.
- الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين
- اعتبار السلوك التنظيمي متغيرا وقابلا للتعلم والتطوير
- الربط بين اشباع حاجات الافراد وتحقيق أهداف المنظمة

2. رواد المدخل السلوكي:

1-نظرية (X – Y) لدوغلاس ماكغريغور:

الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية x :

الإنسان كسول بطبيعته ولا يحب العمل، يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل– العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل، فالإنسان يعمل خوفا

من العقاب وليس حبا في العمل–لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل، الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

إن **الأسلوب الذي تفترضه نظرية x** في الإدارة يعتمد على مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فالمدير لا يثق إلا بنفسه، وهذا ما نسميه **مبدأ إدارة التحكم والسيطرة:** يتخذ المدير القرارات دون الرجوع إلى الآخرين– يهيمن على سير العمل– يسعى لتحقيق الأهداف التي وضعها بشتى الأساليب– يسعى إلى استعمال النظام لضبط سير العمل– لا يقبل النقد من الآخرين.

الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية y :

الناس تستمتع دائمًا بالعمل – العمل كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل – تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تمامًا للعامل – العمال ملتزمون بطبيعتهم – العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة – إن أهم مكافأة للفرد هي الرضا الشخصي وإشباع حاجة تحقيق الذات .

ما **تفترضه نظرية y في الإدارة،** الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين، فالمدير هنا يفوض العاملين باتخاذ ما يرونه مناسباً لإنجاز العمل بالشكل المطلوب، وهذا ما نسميه **بمبدأ إدارة تفويض العاملين.**

2. نظرية سلم الحاجات لماسلو:

ركز **ابراهام ماسلو** على دراسة الحاجات في علم الإدارة، فالحاجة هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه . حسب ماسلو الحاجات تولد ضغطا تؤثر في أداء وسلوك العاملين داخل المنظمة.

تمثلت هذه الحاجات فيمايلي:

1.حاجات تحقيق الذات لإنجاز متميز واستخدام الطاقات الذاتية للإبداع والتفرد بأعمال استثنائية

2.الحاجة للتقدير الحاجة إلى الاحترام أو التقدير من قبل الآخرين والاعتراف بالجهود المبذولة

3.الحاجات الاجتماعية الحاجة للحنان والانتماء إلى مجوعة ضمن المجتمع الذي نعيش فيه

4.حاجات الأمان الحاجة للأمان والحماية والاستقرار كالأمن الشخصي، والحماية من الأمراض والبطالة.

5.الحاجات الفيسيولوجية مثل الغذاء والماء.

التدرج في إشباع الحاجات، أي أن الفرد يشبع حاجاته المتعلقة بالغذاء قبل أن يفكر في حاجاته المتعلقة بتحقيق الذات.

يعتبر **تحقيق الذات** في قمة حاجات الإنسان، أمرا بالغ الصعوبة، فأقربنا إلى تحقيق ذاته هو ذلك الشخص المستقل عن ثقافته و بيئته نسبيا، و هذه من سمات المصلحين الاجتماعيين و عظماء التاريخ. لديه القدرة على النظر إلى الحياة بموضوعية و لديه حاجة إلى الخصوصية و الوحدة، قادر على تقبل خصائصه الشخصية و نقد نفسه موضوعيا و تقبل الآخرين على علاتهم بسهولة، إدراكه للواقع فعال و أحكامه على الآخرين دقيقة، يضحي من أجل الآخرين، و يسخر نفسه لخدمة القضايا العامة. يهتم بالآخرين ويتعاطف معهم، يبدع في مجاله وقادر على التمييز بوضوح بين الوسائل والغايات. مستمتع بحياته، ديمقراطي في تعامله ويحترم الآخرين بغض النظر عن العرف أو الدين أو الجنس أو اللون أو المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي....

يتحدد السلوك حسب هذه النظرية بمحاولة الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ الشكل الهرمي، ويشير ماسلو ان الإنسان يعمل من اجل تحقيق خمس حاجات رئيسية:

- الحاجات الفيزيولوجية
- الحاجة للأمن وخاصة الأمن الوظيفي

- الحاجة للانتماء للجماعة
- الحاجة لتقدير الذات
- الحاجة لتحقيق الذات

3- دور المدخل السلوكي في تطور السلوك التنظيمي:

- ✓ أسهم المدخل السلوكي اسهاما جوهريا في تطور علم السلوك التنظيمي، إذ مثل نقطة تحول أساسية في الفكر الإداري من التركيز على الجوانب المادية والتنظيمية الى الاهتمام بالإنسان وسلوكه داخل المنظمة. وقد جاء هذا المدخل استجابة للقصور الذي اتسمت به المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير السلوك الإنساني تفسيرا علميا متكاملا.
- ✓ عمل المدخل السلوكي على ابراز أهمية الانسان كعنصر فاعل في المنظم، وليس مجرد أداة انتاج، حيث ركز على دراسة الدوافع والحاجات النفسية والاجتماعية للافراد وأوضح أن سلوك العاملين يتأثر بعوامل داخلية وخارجية متعددة، مما ساهم في تعميق الفهم العلمي للسلوك التنظيمي.
- ✓ يمكن القول أن المدخل السلوكي شكل حجر أساس في تطور علم السلوك التنظيمي، اذ نقل هذا العلم من مرحلة الوصف البسيط للسلوك الى مرحلة والتحليل والتفسير العلمي.

➢ **المدخل الحديث في الإدارة:**

هو عبارة عن مجموعة من الاتجاهات والنظريات الإدارية المعاصرة التي ظهرت استجابة لتعقد المنظمات وتسارع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. حاولت هذه المقاربة ايجاد توازن بين الفكر الكلاسيكي الذي يرى ان البناء التنظيمي هو جوهر الإدارة وبين الفكر الإنساني الذي بالغ كثيرا في التركيز على حاجات العامل النفسية والاجتماعية على حساب الأهداف التنظيمية وتنطوي على نظريتين أساسيتين، نظرية النظم والنظرية الموقفية.

1-نظرية النظم :

- تعد هذه النظرية من احدث النظريات في الإدارة لها نظرة شمولية تتميز بتأكيدها على أن المجتمع نظام عام يتكون من وحدات اصغر
- تعتبر هذه النظرية المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع [حيث يأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالكائن الحي.
- إن مدرسة النظم تركز على العناصرالاساسية التالية : المدخلات •العمليات الإدارية • المخرجات •التغذية الراجعة او العكسية.
- تنظر الى التنظيم نظرة شمولية
- فهم العلاقات بين الاجزاءالمختلفة للتنظيم
- دعم التخطيط الاستراتيجي.

2-النظرية الموقفية:

أكدت هذه النظرية على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية في التعلم الإداري وانه لا يوجد منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب ان نختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة او الحالة التي تمر بها المنظمة

- تتأثر بطبيعة العمل
- حجم المنظمة
- التكنولوجيا المستخدمة والبيئة الخارجية.
- الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإقامة علاقات أفضل مع الآخرين
- إن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس
- شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء لذلك بجب تشجيع جماعات العمل غير الرسمية أو على الأقل عدم الافتراض أنها تعمل ضد مصالح التنظيم.
- إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل

المحاضرة الثالثة

1/ مستوى التحليل الفردي:

يقصد بالسلوك الفردي مجموع الأفعال والتصرفات وردود الأفعال التي تصدر عن الفرد داخل المنظمة نتيجة تفاعله مع بيئة العمل الداخلية والخارجية.

ويعكس هذا السلوك شخصية الفرد، اتجاهه، دوافعه، وادراكه للمواقف التنظيمية

يعد السلوك الفردي محورا أساسيا في السلوك التنظيم، لان الفرد يشكل اللبنة الأولى والاساسية في بناء المنظمة أو فشلها بدرجة كبيرة على طبيعة سلوك الافراد العاملين فيها.

2/ أهمية دراسة السلوك الفردي:

تتجلى أهمية دراسة السلوك الفردي داخل المنظمة في العناصر التالية:

- فهم تصرفات العاملين وتفسيرها تفسيرا علميا
- تحسين الأداء الفردي والجماعي
- تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار المهني
- التقليل من السلوكيات السلبية مثل الغياب ودوران العمل
- مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات الفعالة التي تتعلق بالموارد البشرية.

3/ محددات السلوك الفردي:

السلوك الفردي هو نتاج تفاعل معقد بين عوامل داخلية (بيولوجية ونفسية) وعوامل خارجية (اجتماعية وثقافية) ولا يمكن تفسير سلوك الفرد اعتمادا على عامل واحد فقط وانما يتحدد السلوك الفردي داخل المنظمة بمجموعة من العوامل المتداخلة.

3- 1. الشخصية:

تعرف الشخصية على أنها: هي مجموعة الصفات النفسية والسلوكيةالتي تميز الفرد عن غيره" "أنماط السلوك التي تميز الفرد عن غيره" "صفات وخصائص الفرد التي تحدد سلوكه وطريقة تفاعله"مع الاخرين داخل المظمة.

- **مكونات الشخصية:**

تتكون الشخصية من عدة عناصرمتداخلة

- السمات وهي صفات ثابثة نسبيا مثل الانبساط، العصبية، الانضباط.
- القيم وهو ما يعتبره الفرد مهما بالنسبة له (العدالة، الالتزام، الإنجاز).
- الاتجاهات وهي مواقف الفرد تجاه العمل ، الإدارة، والزملاء
- الدوافع وهو ما يدفع الفرد لسلوك ما (النجاح، السلطة،الانتماء)

- **محددات الشخصية:**

تتحدد الشخصية بالعوامل التالية:

- الوراثة ونعني بيها العوامل التي يرثها الفرد ولا يمكن التحكم بها مثل الجينات والعوامل الفزيولوجية، المزاج، سرعة الانفعال ...الخ.
- البيئة وهي العوامل التي تؤثر في بناء شخصية الفرد والمستمدة من بيئته ومجتمعه كالعوامل الدينية، المعتقدات، العادات والتقاليد.
- العوامل الموقفية وهي الأحداث التي تمر على الفرد وتغير شخصيته وسلوكه كالحوادث، الضغوطات، حالات الوفاة، الفقر، الغنى

❖ **نظريات الشخصية في السلوك التنظيمي:**

- **نظرية السمات:** تركز نظرية السمات على تحديد السمات الأساسية التي تميز الافراد وتعتمد على نموذج العوامل الخمسة الكبرى :

. الانبساطية: شخص اجتماعي، نشيط، يحب العمل الجماعي

. القبول: متعاون، متسامح، يميل للانسجام

. الضمير الحي:منظم، مسؤول، دقيق

. الاستقرار العاطفي:هادئ، متوازن، يتحكم في الضغوط

. الانفتاح على التجربة:مبدع، متقبل للافكار الجديدة

- **نظرية التحليل النفسي لفرويد:**

قسم فرويد الشخصية الى ثلاثة اقسام:

. الهو:يتمثل في الغرائز

. الانا: يمثل التوازن

. الانا الأعلى:القيم والأخلاق

في المنظمة الصراع بين الرغبات والقوانين يؤثرعلى السلوك الوظيفي

- **أنماط الشخصية في بيئة العمل:**

ـ الشخصية القيادية: حازمة، مؤثرة، تتحمل المسؤولية

ـ الشخصية التعاونية: تفضل العمل الجماعي

ـ الشخصية الانعزالية: تفضل العمل الفردي

المحاضرة الرابعة

القيم والاتجاهات

1- القيم:

- ✓ القيمة هي ما نعتقد أنه صحيح
- ✓ ما تتفق عليه المنظمة وتعتبر أنه صحيح.
- ✓ المعتقدات التي يعتقدها أصحابها ويلتزمون بها .
- ✓ المعايير المقبولة والمعترف بها بالمنظمة والتي تتبناها في توجيهنا للأفراد .
- ✓ معايير تحكم وتوجه تصرفات الأفراد نحو اتخاذ قرار معين.
- ✓

- **مصادر القيم:**

✓ الخبرة، العلاقات، المنظمات، الاسرة، المجتمع، الدين، الخبرة والتعلم.

- **خصائص القيم:**

✓ متجانسة: لا تتعارض القيم الفردية أو التنظيمية مع بعضها البعض.

✓ مكتسبة: تأخذ بالتعلم لا بالوراثة.

✓ مؤثرة: تأثيرها قوي تدفع للالتزام

✓ تحدد الاتجاهات :تحدد السلوك

✓ تتصف بالثبات النسبي: يصعب تغييرها ، يحتاج التغيير إلى موقف قوي وزمن طويل

- **تصنيفات القيم حسب سبنجر:**

✓ اقتصادية: قيمة تعظيم الثروة

✓ الاجتماعية: التعاون/ التكافل وتقوية العلاقات

✓ الدينية: الالتزام بمعايير الدين.

✓ القيم النظرية: الثقافة (التراكم العلمي والمعرفي التراكم العلمي والمعرفي)

✓ القيم الجمالية (الشكلية): قيمة المظاهر، الابداع

✓ القيم السياسية: القوة، السيطرة، التحكم

- **تصنيفات القيم :**

يمكن تصنيف القيم أيضا لـ :

ـ نهائية وسيطة

ـ فردية .مجتمعية .تنظيمية

- **أهمية القيم:**

- القيم تأثر على الادراك "تفسر الادراك ."

- القيم تشكل أخلاقيات المجتمع/ المنظمة

- القيم تتحكم وتوجه السلوك.

2. الاتجاهات:

تعريف الاتجاه: " حالة استعداد نفسي مكتسبة، توجه استجابة الفرد نحو موضوع أوموقف معين بالقبول أو الرفض.

- ✓ استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد بالقبول وعدم القبول
- ✓ الاستعداد للاستجابة لمواقف معينة بالتأييد أو المعارضة
- ✓ حالة من الاستعداد التي تثير الدافع
- ✓ وجهة نظر الفرد حيال موضوع معين

مكونات الاتجاه:

- ✓ المكون المعرفي الافكار والمعتقدات
- ✓ المكون العاطفي المشاعر والاحاسيس
- ✓ المكون السلوكي التصرفات الفعلية

العوامل المؤثرة على الاتجاه:

- ✓ عوامل ذاتية
- ✓ عوامل بيئية
- ✓ عوامل موقفية

تصنيف الاتجاهات:

- ✓ حسب الموضوع: اتجاهات عامة وأخرى نوعية

- ✓ .حسب الشمولية: اتجاهات فردية وأخرى جماعية
- ✓ .حسب الهدف: اتجاهات ايجابية وأخرى سلبية .
- ✓ حسب الظهور: اتجاهات علنية وأخرى سلبية
- ✓ .حسب الشدة: اتجاهات قوية وأخرى ضعيفة

الفرق بين القيم والاتجاهات:

- ✓ القيم أكثر ثبات من الاتجاهات
- ✓ الاتجاهات سهلة التغيير على عكس القيم
- ✓ القيم أعمق وأشمل من الاتجاهات
- ✓ القيم أقل من الاتجاهات من حيث الكم
- ✓ القيم لا ترتبط بهدف
- ✓ الاتجاهات ترتبط بهدف أوموقف معين

المحاضرة الخامسة

الدوافع في العمل

مفهوم الدافعية:

"الدافعية هي القوى الداخلية والخارجية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه نحو تحقيق اهداف معينة"

هي العامل الأساسي الذي يفسر لماذا يبذل الافراد جهودا مختلفة في أداء المهام، ولماذا يستمرون في العمل أو يتوقفون عنه.

أهمية الدافعية:

- ✓ زيادة الجهد المبذول: تحفز الافراد لبذل اقصى مالديهم
- ✓ رفع مستوى الأداء والانتاجية: الأشخاص المحفزون غالبا ما يكونو أكثرانتاجية
- ✓ تحقيق الرضى الوظيفي: اشباع الحاجات والرضا يزيد الالتزام
- ✓ الحد من السلوكات السلبية:مثل الغياب المتكرر، الانسحاب
- ✓ تعزيز الابتكاروالابداع: الافراد المتحفزون أكثر استعدادا لتقديم أفكار جديدة

أنواع الدافعية:

1. الدافعية الداخلية:

تنبع من داخل الفرد نفسه وترتبط بالرضا الشخصي والشعور بالانجاز وكأمثلة نجد حب التعلم، تحدي الذات، الإنجاز الشخصي

2 الدوافع الخارجية:

تأتي من بيئة العمل أو المنظمة ترتبط بالمكافاءات والحوافز والعقوبات

أمثلة عن ذلك الراتب، المكافأت المالية، التقديرالرسمي،الترقيات

نظريات الدافعية:

اختلفت نظريات الدافعية فمنها من ركز على الحاجات ومنها من ركز على الرضا للفرد العامل ومنها من ركز على توقع الفرد لذلك سنتطرق لاهم النظريات في مجال الدافعية:

1/نظرية الحاجات لماسلو:

يشير ماسلو ان حاجات الانسان تتدرج من الأساسيات الى تحقيق الذات

. الحاجات الأساسية الفيسيولوجية مثل الطعام والشراب

. حاجات الأمان مثل الاستقرار الوظيفي

. حاجات الانتماء مثل العلاقات الاجتماعية

. حاجات التقدير والاحترام والاعتراف والإنجازات

. حاجات تحقيق الذات تنمية القدرات والابداع

2/ نظرية هرزبرغ :

ترنكز النظرية على مفهومين الرضا وعدم الرضا

. عوامل الرضا تتمثل في الإنجاز، الاعتراف، طبيعة العمل، المسؤولية والترقية

. عوامل عدم الرضا وهي سياسات المنظمة، الرقابة، الأجور وظروف العمل

الفكرة الأساسية لتحسين ظروف العمل وحدها لا تكفي لرفع الدافعية بل يجب تعزيز العوامل المحفزة.

3/ نظرية ماغريغور (x و y):

النظرية ترتكز على مفهومين:

. النظرية x ترى ان الانسان كسول بطبعه ويجب مراقبته وتحفيزه بالقوة

. النظريةy ترى ان الانسان يحب العمل ويمكن ان يكون ملتزما ومسؤولا إذا اتيحت له الفرصة

4/ نظرية التوقع:

. سلوك الفرد يعتمد على توقعه بأن جهوده ستؤدى الى أداء جيد وأن هذا الأداء سيؤدي الى مكافاءات مرغوبة

. التركيز على العلاقة بين الجهد والأداء والمكافأة

5/ نظرية العدالة:

. الدافعية حسب نظرية العدالة تتأثر بإحساس الفرد بالعدالة مقارنة بزملاءه

. إذا شعر الفرد بعدم العدالة في المكافات أو التقدير يقل تحفيزه ويزهر السلوك السلبي

استراتيجيات تعزيز الدافعية:

- ✓ توفير المكافات المناسبة المالية والمعنوية
- ✓ تقديم فرص التدريب والتطوير لتعزيز النمو الشخصي والمعني
- ✓ تحسين ظروف العمل بيئة أمنة ومريحة

- ✓ تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار كمنح الموظفين دورا في التخطيط والتنفيذ
- ✓ التقدير والاعتراف بالإنجازات كلمات شكر أومكافات رمزية
- ✓ تقديم تحديات وفرص للإبداع حيث تكون المهام محفزة تناسب الفرد

المحاضرة السادسة

الادراك

1/ مفهوم الادراك:

- ✓ هو العملية الذهنية والمعرفية التي تمكن الفرد من استقبال المعلومات الخارجية وتفسيرها
- ✓ هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة النظام السلوكي تمهيدا لترجمتها إلى معاني ومفاهيم
- ✓ هو تفاعل الفرد مع المثيرات الخارجية والذي يترتب عنه سلوك معين.

2/ تعريف الادراك :

ظهرت في علم النفس العديد من التعاريف المختلفة لعملية الإدراك بشكل عام، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:

هو عملية عقلية يتم من خلالها تعرف الفرد على محيطه الخارجيّ، عن طريق استقبال المنبهات الخارجية بحواسّه، ومن ثمّ تأويلها وتفسيرها حسب الاتجاهات الذاتية.

هو عمليةٌ من العمليات النفسية التي يقوم الفرد من خلالها بالتعرف والوصول إلى معاني الأفراد، والأشياء، والمثيرات المختلفة، وفهم دلالاتها، بتنظيم المثيرات الحسية

أمّا التعريف الشامل للإدراك فهو: عمليةٌ عقليةٌ نفسيةٌ، تساعد الإنسان على معرفة عالمه الخارجي، والوصول إلى معاني ودلالات الأشياء، وذلك عن طريق تنظيم المثيرات الحسية، لتفسيرها وصياغتها في كليات ذات معنى.

3/ عناصر عملية الادراك:

تعتبر عملية الإدراك من العمليات العقلية المعقدة التي تتداخل بها العديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي لها الأثر الكبير في سير عملية الإدراك، وقد قسم العلماء العوامل المؤثرة في عملية الإدراك إلى عوامل داخلية ذاتية وعوامل خارجية بيئية، وهي كالآتي:

1.3/ العوامل الداخلية:

الذاكرة: يدرك الإنسان بشكل مباشر المثيرات أو الأشياء التي تعرّض لها بشكل سابق، أي المثيرات المخزنة في ذاكرته في دائرة خبراته السابقة، وبمعنى آخر إن عملية الإدراك للأشياء والمنبهات المعروفة والمألوفة للفرد تكون أسهل من عملية إدراكه لمثيرات وخبرات ومنبهات جديدة.

اتجاهات الفرد: يظهر بشكل أساسي أن ثقافة واتجاهات الفرد وميوله ومعتقداته لها الأثر الكبير في آلية إدراكه للمثيرات المختلفة وكيفية تفاعله مع موضوعات العالم الخارجي.

الأمراض العضوية، والاضطرابات النفسية: والتي لها الأثر الكبير في سير عملية الإدراك، فمثلاً قد يتأثر الإدراك البصري السليم عند الأشخاص الذين يعانون من أمراض عمى الألوان وبعد النظر وغيره

2.3/ العوامل الخارجية:

هناك الكثير من العوامل الخارجية التي تؤثر في عملية الإدراك، ومن أهمها مقدار شدة المثير، ومقدار مدى استيفاء المعلومات المطلوبة لظهور مثير معين، وهو ما يطلق عليه عامل الإغلاق، بالإضافة إلى عوامل التشابه بشكل المثير وحجمه وسرعته وشدته.

4/ الفرق بين الادراك الحسي والادراك العقلي:

تظهر الفروق بين الإدراك العقلي والإدراك الحسي من خلال التعرف عليهم، ومن أهم المعلومات التي تفصل هذه المواضيع ما يلي:

1.4/ الادراك الحسي:

يُعرّف الإدراك الحسي بأنّه عبارةٌ عن مجموعة الاستجابات الكلية للمنبهات الحسية الصادرة عن المثيرات الخارجية المختلفة، والتي يستقبلها الفرد عن طريق الأعصاب الحسية الموجودة في الأعضاء الحسية. تتمّ عمليّة الإدراك الحسيّ نتيجةً لاستثارة وتحفيز الأعضاء الحسية، عن طريق المنبهات الخارجية؛ بحيث تعمل على ترجمة وتفسير الإحساسات الخارجية إلى مدركات من خلال الخبرات السابقة، أي أنّ تفسير وإدراك الانطباعات الحسية يكون اعتماداً على الخبرات والمعارف المخزنة في الذاكرة سابقاً. يمكن القول إنّ عملية الإدراك الحسي هي عمليةٌ عقليةٌ حسيةٌ انفعاليةٌ بالغة التعقيد؛ حيث إنّها تتداخل مع الشعور، وعمليات التذكر، والتخيل، والانتباه، والوعي، واللغة. يرى البعض الإدراك الحسي على أنه الإحساس والشعور بالأشياء كالمنبهات المادية، وقد يشمل إدراك الأشياء المادية بمسمياتها وأبرز مهامها الجوهرية، وقد يشمل المعاني المختلفة وأشكال العلاقات التي تحكم بعض المثيرات المادية. من الممكن تعريف الإحساس على أنه نقل العناصر الأولية لعملية الشعور ويكون ذلك بإيصال المنبهات من أعضاء

الحس عبر الأعصاب الحسية إلى الدماغ، ويظهر أن إضافة الصور الذهنية لخلق معانٍ ذاتية أو عامة لهذه المنبهات يجعل من الإحساس عملية إدراكية حسية.

2.4/ الادراك العقلي:

تجلى الفروق بين الإدراك الحسيّ والعقلي من خلال التوسع في مفهوم الإدراك العقلي، ويظهر ذلك

ان الإدراك العقليّ هو إدراك المفاهيم، والمسلّمات، والحقائق، والمعاني الكلية العامة، كمفاهيم الحياة والمنطق، فهو من أبرز ما يميّز الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أن الإدراك العقليّ هو من أعمال العقل والدماغ، والذي يعتبر هو المسؤول عن تكوين المفاهيم العامّة المجردة والبعيدة عن المحسوسات المادية. أطلق البعض مسمى الحس الباطن على مفهوم الإدراك العقلي وتم شرحه من خلال كيفيات النفس الخاصة بالمعاني المجردة، أو ما يُطلق عليه الوجدانيات الداخلية ويكون ذلك عن طريق المحسوسات المادية التي تعتبر من أدوات هذه النفس. يعتبر الإدراك العقلي عملية عقلية تقوم على استنباط واستخراج المعاني الكلية المجردة من الصور الخيالية التي تنتج بشكل أساسي من عملية الإدراك الحسي والصور الحسية.

5/ أهمية الادراك :

من خلال الادراك يمكن تفسير سلوك الاخرين وفهم دوافعم وهذا من خلال :

- ✓ تحديد كيفية استجابة الفرد للمواقف المختلفة في العمل
- ✓ تحسين التواصل والاتصال التنظيمي
- ✓ المساهمة في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة

- ✓ تعزيز القدرة على حل المشكلات والتكيف مع التغيرات التنظيمية
- ✓ تحسين التواصل والاتصال التنظيمي
- ✓ المساهمة في اتخاذ قرارات سليمة وفعالة

6/ علاقة الادراك بالسلوك التنظيمي:

تظهر العلاقة بين الادراك والسلوك التنظيمي من خلال:

- اتخاذ القرار: الادراك الدقيق يؤدي لقرارات أكثر صوابا
- التواصل: فهم المواقف بشكل صحيح يحسن التفاعل مع الزملاء والرؤساء

7/ أمثلة عملية للإدراك في المنظمة:

- تفسير تعليمات المدير بشكل خاطئ بسبب ضغوط العمل يؤدي الى أداء منخفض
- التقدير الإيجابي لأداء موظف بناء على تقييم شامل وليس مجرد مهمة واحدة
- فهم سلوك زميل جديد عن طريق مراقبة تفاعلاته بدلا من الاعتماد على انطباع أول

المحاضرة السابعة

القـــــــدرات

تمهيد

زود الله الإنسان بقدرات متعددة عقلية و بدنية لها أهمية كبيرة في حياة الفرد الحالية والمستقبلية، فضلا عن حياته الدراسية و المهنية و الاجتماعية. ونحتاج إلى معرفة تلك القدرات التي يمتلكها الفرد لتنميتها وبالتالي توجيه الفرد للدراسة أو للعمل الأكثر ملاءمة له.

تعريف القـدرة

- **القدرة** هي ما يستطيع الفرد أن يقوم به فعلا، أي ما يمكن إنتاجه بطريقة ملموسة بناء على التدريب والتعلم، والقدرة مبنية على الاستعداد. فإذا وجدت قدرة معينة عند شخص في ناحية خاصة فلابد ان يكون لديه الاستعداد في هذه الناحية.
- فما معنى الاستعداد ؟ هو قابلية الفرد للقيام بنشاط عقلي معين بناء على تكوينه الطبيعي الموروث، أي هو موهبة فطرية، وقد يظهر أثرها إذا وجدت الظروف المساعدة، و قد يظل الاستعداد كامنا لا يظهر أثره إذا لم تهيئا له الظروف.

معني ذلك أن القدرة مكتسبة أما الاستعداد فهو فطري، فقد نجد الاستعداد ولا نجد القدرة.

أنواع القدرات

القدرات الاجتماعية	قدرات التكيف مع الحياة المهنية	قدرات اتخاذ القرارات	القدرات العقليّة	القدرات البدنية
هي القدرة على التواصل مع الآخرين والتقّرب منهم وحسن التعامل معهم، وهي تختلف من شخص لآخر.	*هي القدرة على العيش والتوافق مع كل محتويات المنظمة التي ينتمي إليها من ظروف مادية: كمحتويات المهنة، الظروف الفيزيقية المتوفرة، موقع المنظمة...الخ، و مع الظروف النفسية كالزملاء و الرؤساء .*	هي القدرة على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهه في المهنة و على اتخاذ القرارات المتعلقة بمسؤولياته المهنية.	*هي أحد الصفات التي تميّز الإنسان عن باقي الكائنات الحيّة، وهي من أهم أسلحة الحياة، وهناك قدرات كثير.*	*هي القدرات التي تتدخل في الكفاءة البدنية ترتبط بـ* *-**القوة:** القدرة على بذل قوة عضلية.* *-**المرونة:** القدرة على الانهماك في مهام مختلفة تتطلب تغيير موضع الجسم أو تحريكه في اتجاه معين.* *-**التوازن:** القدرة على حفظ توازن الجسم في وضع ثابت أو في حالة الحركة.* *-**التنسيق:** القدرة على التنسيق في حركة الجسم ككل.* *-**قوة التحمل:** القدرة على الاستمرار في بذل الجهد لساعات متواصلة.*

أنواع القدرات العقلية

القدرات العقلية ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، و تتفاوت الحاجة إليها باختلاف الوظائف:

- ***القدرات العقلية العامة** : تتمثل في الذكاء*

الذي استعمل كلمة Cicron ***الذكـاء:*** *يرجع مفهوم الذكاء إلى الفيلسوف الروماني* ***شيشرون*** *و التي تعني لغويا (عقل أو فهم أو حكمة)، رغم جهود العلماء منذ قديم الزمان إلا أن ذلك Intelligence لم يؤدي إلى تعريف محدد للذكاء، من بينهم:*

تعريف الذكاء

تعريف Wechsler	تعريف Fycher	تعريف Spenser
هو القدرة الكلية على التفكير العاقل و السلوك الهادف الذي يؤثر في البيئة تأثيرا فعالا.	*هو قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع ما يستجد في الحياة من علاقات.*	***هو*** *قدرة الإنسان على التكيف والتوافق مع البيئة الخارجية.*

- ***القدرات العقلية الخاصة***

تلعب دورا هاما في تحديد مستقبل الأفراد خاصة في المجال التعليمي والمهني فالتخصصات المختلفة تعتمد على وجود الاستعدادات العقلية المناسبة لكل تخصص.

صنف Gilford القدرات العقلية الخاصة إلى صنفين، قدرات تتعلق ***بالمحتوى*** *وقدرات تتعلق* ***بالعمليات العقلية:***

أ. نماذج من قدرات المحتوى:

الميكانيكية القدرة	***القدرة اللغوية اللفظية***	***القدرة الرياضية***
تدور هذه القدرة حول التعامل مع الآلات وكيفية فكها وتركيبها، وإدراك العلاقات	*تتكون هذه القدرة من القدرة على فهم المواد اللفظية ، و التعبير اللغوي المناسب، و*	*قدرة مركبة من عدة قدرات مستقلة تنقسم القدرة الرياضية إلى:* ***القدرة الرياضية الحسابية و الجبرية:*** *تتكون من قدرة عددية و قدرة استدلالية استنباطية استقرائية،*

بين أجزائها، والعمل على إصلاحها وصيانتها. لها علاقة كبيرة بالنجاح في الهندسة والحرف الميكانيكية وغيرها، وتتطلب تلك القدرة، مهارة يدوية خاصة، توافق حركي، تصور بصري.	*السهولة و الطلاقة في التعبير.*	***القدرة الرياضية الهندسية:*** *تتكون من قدرة حسابية جبرية وقدرة مكانية.* تعتمد العمليات الرياضية على معرفة القواعد والقوانين وتذكرها وعلى الانتباه والاتزان الانفعالي كما تتطلب الذكاء العام والقدرة المنطقية والقدرة على الفهم، للنجاح في مسائل التفكير الرياضي.

ب. العمليات العقلية:

تشمل العمليات العقلية كل من التفكير والاستدلال، التعلم، الإدراك، الانتباه، الذاكرة والنسيان ....

المحاضرة الثامنة

الضغـط والتوافق المهنيين

تمهيد:

يتعــرض العمــال الــى حــوادث وأمــراض مهنيــة كمــا يتعرضــون الــى مــا هــو أخطــر أيضــا والمتمثل في ضغوط العمل الراجعة لعوامل نفسية.

تعريف الضغط النفسي:

يعرف بأنه عبارة عن حالة من الإجهاد النفسي والبدني تنتج من الأحداث المزعجة أو من المواقف المحبطة، حيث تظهر بعض الانفعالات غير السارة مثل التوتر والغضب والإحباط.

مراحل الضغوط النفسية :

يمر الضغط النفسي بثلاثة مراحل أساسية وهي:

مرحلة استجابة الإنذار أو مرحلة الخطر	مرحلة المقاومة	مرحلة الإنهاك أو الإرهاق
يستدعي الجسم كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر، حيث تحدث له مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية كارتفاع نسبة السكر في الدم وتسارع النبض وارتفاع الضغط الشرياني، فيتأهب من أجل التكيف مع الفاعل المهدد.	تأتي هذه المرحلة عندما تستمر مرحلة الإنذار، وتشمل الأعراض الجسمية التي يحدثها التعرض المستمر للمنبهات والمواقف الضاغطة	عندما يطول تعرض الفرد لضغوط متعددة ولفترة أطول، يصل إلى نقطة يعجز عن الاستمرار في المقاومة ويدخل في مرحلة الإنهاك ويصبح عاجزا عن التكيف بشكل عام لاستنزافه طاقة التكيف.

تعريف الضغط النفسي المهني

- هي حالة يتعرض فيها العامل للتوتر بشكل دائم بسبب مواقف تتجاوز قدرته على التحمل.

أسباب ضغوط العمل:

1. **زيادة الحمل الوظيفي**، قد يتجاوز طاقة الفرد إذا تعلق الأمر بالجانب الكمي و يتجاوز قدرات و مهارات الفرد إذا تعلق الأمر بالجانب الكيفي.
2. **قلة الحمل الوظيفي**، إذ لا يكون حجم العمل ونوعه كافيا لشغل وقت وقدرات الفرد فيجد نفسه عرضة للملل.
3. **طبيعة العمل**، إذ تتفاوت المهن من حيث المسؤوليات كمسؤولية الحفاظ على حياة الناس أو استشفائهم.
4. **صراع الدور**، عندما يجد الفرد نفسه تحت أكثر من قائد يطلبون منه القيام بمهام متناقضة
5. **العمل في غير مجال التخصص**
6. **تحمل المسؤولية**
7. **الصلة بأفراد مضغوطين**
8. **العمل الروتيني** و غياب فرص للتطوير المهني و للترقية
9. **الظروف الفيزيقية** للعمل غير المناسبة كالحرارة والتهوية والضوضاء...الخ

آثار الضغوط النفسية المهنية :

ليست بالضرورة أغلب الآثار المترتبة على ضغوط العمل سلبية، لأن هناك بعض الآثار الإيجابية، قد تدفع بالعامل نحو الإنجاز و التفوق و تكون حافزا للتنافس، لكن الضغوط الحادة و المزمنة تؤدي إلى الإنهاك المهني. تتباين آثار الضغوط من فرد لآخر تبعا للفروق الفردية و اختلاف ظروف العمل ومتطلباته، و يمكن حصرها في :

- الغياب والتأخر عن العمل،

- نقص مشاعر الولاء،
- ضعف الاتصالات بين الأفراد واضطراب العلاقات، مما يترتب عنه ظهور الكراهية والحقد والصراع بين الزملاء.
- **الآثار النفسية** كالشعور بالحزن والكآبة والقلق وغياب القدرة على التركيز والتردد واللامبالاة والعدوانية ...الخ.
- **الآثار الفسيولوجية** كأمراض الجهاز الهضمي، أمراض الجهاز التنفسي وأمراض الجهاز التناسلي (البرود الجنسي) ...الخ.
- **الآثار السلوكية** : المعانات من الأرق الدائم أو المؤقت ،الإدمان على الكحول واستخدام الأدوية المهدئة، الإفراط في التدخين وفقدان الشهية ومن ثم اضطرابات في الوزن، العدوانية والتخريب، عدم احترام الأنظمة والقوانين في المنظمة.
- **الآثار السيكوسوماتية** الأمراض المزمنة، أمراض القلب، التوتر العصبي، الصداع، التقرحات المعدية الحادة والمعوية، الربو، السكري .

التوافق المهنـي

يعتبر التوافق المهني مجالا من مجالات التوافق الاجتماعي، يعد مؤشرا للنجاح في أي مهنة، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهام عمله على أكمل وجه، وحسب ما هو مطلوب منه، وعن طريقه يقاس مدى رضا الفرد عن مهنته، والعكس صحيح.

مفهوم التوافق:

التوافق هو عملية **المواءمة بين حاجات الفرد و مطالب البيئة**، أي للتوافق عنصرين أساسيين و هما الفرد بحاجاته و دوافعه و آماله ورغباته، والبيئة و مكوناتها المادية و الاجتماعية و القيمية.

مفهوم التوافق المهنـي:

يعتبر مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق، وترجع هذه الأهمية لعاملين أساسيين أحدهما :أن **الفرد يقضي معظم وقته في ميدان العمل** والثاني هو **الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد ومكانته.**

تعريف Scott	تعريف خليل سامي
هو توافق الفرد مع بيئة عمله، يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات.	هو العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين الوظيفة التي يؤديها.

<u>كيفية التغلب على الضغوط النفسية و تحقيق التوافق</u> :

يسأل الفرد عن سبب انفعالاته غير السارة كالتوتر والغضب والإحباط، فيرجعها لأسباب مختلفة كالظروف المهنية والاجتماعية والاقتصادية أو متطلبات والتزامات الحياة العائلية أو الحاجة للوقت للقيام بعمل ما أو إلى المال لحل مشكل ما.

بينت الدراسات الحديثة أن سبب الضغوط النفسية ترجع إلى **نمط التفكير الذي يتبعه الفرد** في التعامل مع ما يواجهه من أزمات ومشكلات، والتي تسبب له ضغوطا نفسية.

فنظرة الإنسان للأمور و طريقة تفكيره فيها تزيد من ضغوطاته بل و قد تخلقها، لهذا على الفرد أن يسأل نفسه أمام أي وضعية تسبب له نوعا من الإزعاج، تساؤلين أساسيين و هما :

1. **ما هي الأهمية الفعلية التي تمثلها هذه المشكلة لي؟**
2. **كم سأبقى متذكرا لهذه المشكلة 3 ساعات، 3 أيام، 3 شهور، 3 سنوات؟**

وهذا ما سيساعدنا على النظر للأمور بواقعية وبالتالي التقليل من الضغوط النفسية التي نعانيها.

- كما أنّ **عدم القدرة على تحمل ومواجهة الأمور والمصاعب قد يسبب ظهور الضغوط**، إذ يتجه الفرد للموقف بفكرة أنّه مجهد ومتعب ولا يقدر على تحمله وبالتالي يزداد توتره.
- **تتدخل أيضا الافتراضات السلبية التي يضعها الفرد للأمور والمبالغة في تعميم الأمور.**

المحاضرة التاسعة

الرضا في العمل

مفهوم الرضا:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين بشر كثير من الباحثين الى ان العقود الثلاثة الأولى هي البداية على الرغم من تعدد الدراسات الذي تناولت الرضا الوظيفي إلا انه ما زال هنالك اختلاف حول تحديد تعريف او مفهوم واضح ومحدد بهذا المصطلح .والسبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الفرد الذي غالبا ما يصعب تفسيرها لانها متغيرة بتغير مشاعر الافراد في المواقف المختلفة حيث ان النفس البشرية تميل للعمل . فمل دام هنالك شخص يعمل فهو اما ان يكون راضيا عن عملة وأما ان يكون غير راضي عن هذا العمل، الرضا موضوع فردي بحت، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، لكون كل فرد يتمتع بحاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، وهذا ما جعل تعريفه متنوع.

تعريف الرضا في العمل:

اختلف الباحثين في تعريف الرضا لذلك سوف نتعرض للبعض منها والتي من بينها :

- يعرفه Vroom بالاتجاه الإيجابي للفرد نحو العمل الذي يمارسه.
- أما Mumford فيعرفه بالحب الذي يظهره الفرد نحو مجموعة من مظاهر وجوانب العمل والتي تفوق تلك التي لا يحبها.
- نستخلص، بأن الرضا إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لمهنته التي يعمل بها، حيث ينتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام .

عوامل الرضا في العمل :

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الرضا في العمل إلى:

1. **الحوافز:** هي جميع الحوافز المادية والمعنوية: الأجر المكافآت التشجيعية، الترقية.

2. **نمط الاشراف:** الإشراف الجيد يؤدي الى زيادة الرضا.
3. **ظروف العمل المادية:** تتمثل في الحرارة والتهوية والنظافة ووسائل العمل .
4. **التدوير الوظيفي:** يقصد به تحريك العامل باستمرار أو بشكل منتظم من وظيفة لأخرى، ويستخدم لغرض كسر الروتين.

خصائص الرضا الوظيفي

يمكن ان تحدد اهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي:

1ـ تعدد المفاهيم وطرق القياس:

اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون الى الرضا الوظيفي وهذا يشير الى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي

2ـ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لآخرى وبالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لإنها تصورت الظروف المتباينة التي اجريت في ظل تلك الدراسات.

3ـ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حاله من القناعة والقبول نشأت عن تفاعل الفرد من العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات الرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الاداء والإنتاج لتحقيق هداف العمل وغاياته .

4ـ للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصله للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وأدارته ويستند هذا التقرير بدرجه كبيره على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الاسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.

ما يمكن ان نشير اليه رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافيا عن رضاه عن ا لعناصر الاخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك عند الاخر وإن فعل ذلك فليس بالضرورة ان يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.

مظاهر الرضا عن العمل:

هي عبارة عن مجموعة من الصور يمكن من خلالها اكتشاف وجود أو غياب الرضا عن العمل لدى العامل، ويمكن تلخيصها في الجدول التالي:

معدل الدوران	عدم اللجوء للتنقل بين المكاتب والزملاء دون سبب فعلي لذلك
معدل التأخرات	يصل مبكرا للمنظمة إلا ناذرا و لظروف طارئة قد تجعله يتأخر.
معدل الغياب	غيابه قليل وقد يكون منعدم.
معدل الإصابات و الحوادث المهنية	لا يتعرض بسهولة للإصابات و الحوادث، فهو يأخذ بعين الاعتبار كل الإجراءات الأمنية المتعلقة بوظيفته.
معدل الأداء	أداؤه مرتفعا، ويتحصل على إنتاج عال من الناحية الكمية

أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- ان ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى انخفاض نسبه غياب العاملين في المؤسسات المختلفة
- ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة

- ان الافراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون اكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك اكثر رضا عن الحياة بصفة عامه
- ان العاملين الاكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا مما ادى الى زيادة الانتاج

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من اهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض ان المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حضها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملين بالرضا ، مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عملة هو اكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق اهداف المنظمة كما انه يكون اكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز اهمية دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الانسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

المحاضرة العاشرة

على مستوى جماعة العمل:

1/ مفهوم الجماعة:

تعرف الجماعة بانها مجموعة من الافراد يتافعلون فيما بينهم بصورة منتظمة، تربطهم علاقات اجتماعية وتنظيمية، ويسعون الى تحقيق اهداف منظمة داخل المنظمة

ولايعمل الافراد داخل المنظمة بصورة منفردة، بل في اطار جماعي يؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وادائهم الوظيفي

2/ أهمية الجماعات في المنظمة:

تتجلى أهمية الجماعات داخل المنظمة فيما يلي:

- تسهيل تحقيق اهداف المنظمة
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي
- اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للافراد

.التاثير في اتجاهات وسلوك العاملين

.تحسين الاتصال داخل المنظمة

3/ أنواع الجماعات في المنظمة:

- الجماعات الرسمية:

هي الجماعات التي تنشئها المنظمة رسميا لتحقيق اهداف محددة مثل:

.الاقسام الإدارية

.فرق العمل

.اللجان التنظيمية

- الجماعات غير الرسمية

تنسا تلقائيا نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الافراد، وتهدف الى:

.اشباع حاجات الانتماء

.تقديم الدعم النفسي

.تبادل المعلومات

4/ تكوين الجماعات وتطورها

تمر الجماعات يعدة مراحل، من أهمها:

1.مرحلة التكوين: يتعرف الافراد على بعضهم البعض

2.مرحلة الصراع: تظهر الخلافات حول الأدوار والقيادة

3.مرحلة التنظيم: تتضح القواعد والمعايير الجماعية

4.مرحلة الأداء: تحقق الجماعة أهدافها بكفاءة

5.مرحلة الانحلال: في انتهاء مهمة الجماعة

5/ **خصائص الحماعة**

1.حجم الجماعة

يؤثر حجم الجماعة في مستوى التفاعل والأداء، حيث يفضل الحجم المتوسط لتحقيق الكفاءة

2.التماسك الجماعي

هو درجة ارتباط افراد الجماعة ببعضهم ببعض، ويئدس ارتفاعه الى زيادة الالتزام

3.الادوار

تمثل الأنشطة المتوقعة من كل فرد داخل الجماعة

4. المعايير الجماعية

هي القواعد غير المكتوبة التي تحكم سلوك افراد الجماعة

6/ **فرق العمل**

1. مفهوم فرق العمل

فرق العمل هي مجموعات صغيرة من الافراد يمتلكون مهارات كاملة، يعملون بروح الفريق لتحقيق اهداف محددة

2. أهمية فرق العمل

. رفع مستوى الأداء

. تشجيع الابداع والتفكير

. تعزيز الالتزام التنظيمي

3. أنواع فرق العمل

. فرق العمل الوظيفية

. فرق حل المشكلات

. الفرق المؤقتة

. الفرق الذاتية الإدارة

المحاضرة الحادية عشر

الاتصال

1/ مفهوم الاتصال

الاتصال التنظيمي : هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الافراد والجماعات داخل المنظمة، بطريقة منظمة تهدف الى تحقيق اهداف مشتركة ورفع كفاءة الأداء

ويعتبر الاتصال جوهر الإدارة الناجحة، لأنه الوسيلة الأساسية لتنظيم العمل، وحل المشكلات، وتحفيز العاملين، وضمان التنسيق بين جميع مستويات المنظمة

2/ اهداف الاتصال التنظيمي:

. توضيح السياسات والإجراءات للموظفين

. توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف

. تحفيز الأداء الفردي والجماعي

. تقليل سوء الفهم وسوء التفسير داخل المنظمة

. تعزيز التعاون بين الإدارات والفرق

. جمع المعلومات الازمة لصنع القرار

3/ عناصر الاتصال التنظيمي:

يتكون الاتصال من عدة عناصر مترابطة:

1.المرسل(Sender): الشخص الذي يبدا عملية الاتصال ويختار الرسالة المناسبة

2.الرسالة(Message): المعلومات او الأفكار او المشاعر المراد نقلها

3.الوسيلة(Channel): الطريقة التي تنفل بها الرسالة (شفهية، كتابية، الكترونية)

4.المستقبل(Reciever): الشخص الذي يستقبل الرسالة ويقوم بفهمها

5.التغذية الراجعة: (Feedbaaak): رد فعل المستقبل الذي يساعد المرسل على معرفة مدى فهم الرسالة

أي عوامل قد تعيق وضوح الرسالة او فهمها، مثل الضوضاء البينية، او سوء الصياغة، او التفسيرات

6.الضوضاء(Noise)الخاطئ

4/ أنواع الاتصال:

4ـ 1ـ من حيث الاتجاه:

الاتصال العمودي: من الإدارة العليا الى المرؤوسين (توجيه) او العكس (تغذية راجعة)

الاتصال الافقي: بين الأقسام او الموظفين على نفس المستوى الوظيفي

الاصال الخارجي: مع العملاء والموردين والشركاء الخارجين

4ـ 2ـ من حيث الوسيلة

الاتصال الشفهي: الاجتماعات، المناقشات، المكالمات الهاتفية

الاتصال الكتابي: التقارير، المذكرات الرسمية

الاتصال غير اللفظي: لغة الجسد، الايماءات، تعابير الوجه، نبرة الصوت

5/ الاتصال الرسمي وغير الرسمي

الاتصال الرسمي: يتم وفق هياكل وقنوات رسمية

الاتصال غير الرسمي(الشائعات): يتطور طبيعيا بين الافراد خارج القنوات الرسمية، وله تاثير على المزاج التنظيمي والتفاعل الاجتاعي

خامسا: معوقات الاتصال

تؤثر عدة عوامل على فعالية الاتصال، أهمها:

1. مشاكل في الرسالة نفسها: عدم وضوحها او طولها او تعقيدها

2. مشاكل في المرسل او المستقبل: ضعف مهارات الاتصال او سوء التفسير

3. العوائق التنظيمية: كثرة المستويات الإدارية او البيروقراطية

4. الضوضاء او التشويش: بيئي او نفسي او اجتماعي

5. الفروق الثقافية والاجتماعية: اختلاف الخلفيات او اللغة او العادات

سادسا: مهارات الاتصال الفعال

لكي يكون الاتصال فعالا، يجب ان يمتلك الافراد عدة مهارات:

الاستماع النشط: فهم الرسالة قبل الرد

التعبير الواضح: اختيار الكلمات واللغة المناسبة

الفدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية: لغة الجسد والتعابير

التغذية الراجعة البناءة: الرد بطريقة تعزز الفهم والتعاون

القدرة على التكيف: مع اختلاف المستمعين والسياق التنظيمي

سابعا: دور الاتصال في السلوك التنظيمي

يؤثر الاتصال بشكل مباشر على عناصر السلوك التنظيمي التالية:

تحفيز الأداء الفردي والاجتماعي: من خلال توصيل التوقعات والمكافات

تحسين اتخاذ القرار: عبر توفير المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب

تعزيز التعاون والعمل الجماعي: بتوضيح المهام وتوزيع المسؤوليات

الحد من الصراعات وسوء الفهم: من خلال تبادل الآراء وحل المشكلات

رفع الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة: عندما يشعر الافراد بانهم مفهومون ومستمع اليهم

ثامنا: امثلة عملية على الاتصال الفعال

1. عقد اجتماعات دورية بين المديرين والموظفين لمناقشة الأهداف

2. ارسال تقارير قصيرة وواضحة لجميع الأقسام لتوحيد المعلومات

3. استخدام البريد الالكتروني او تطبيقات التواصل الداخلي لنقل القرارات الرسمية بسرعة

4، إعطاء تغذية راجعة مستمرة بعد تقييم الأداء لتوضيح نقاط القوة والضعف

خلاصة المحاضرة الخامسة

الاتصال التنظيمي عنصر جوهري في السلوك التنظيمي، حيث يضمن توجيه سلوك الافراد والجماعات، تنسيق الجهود، تحقيق اهداف المنظمة، ورفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي.

المحاضرة الثانية عشر

الصراع التنظيمي

1/مفهوم الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي: هو حالة من التعارض او التباين في المصالح او الاهداف او القيم او الموارد بين الافراد او الجماعات داخل المنظمة، مما يؤدي الى صراع في السلوك و التصرفات

ويعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في أي منظمة، ويؤثر على ديناميكية العمل، ويشكل تحديا لادارة الموارد البشرية والقيادة الفعالة

2/ اهمية دراسة الصراع

فهم اسباب النزاعات داخل المنظمة

تحسين العلاقات بين الافراد و الجماعات

تعزيز مهارات الإدارة والتفاوض

المساهمة في اتخاذ قرارات اكثر فعالية

استخدام الصراع بطريقة إيجابية لتحفيز الابداع والابتكار

3/مصادر الصراع التنظيمي:

1. مصادر فردية

اختلاف الشخصية او القيم والمعتقدات

الاختلاف في الحاجات والدوافع

2. مصادر جماعية

التنفس بين فرق العمل او الأقسام

عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات

اختلاف الأهداف قصيرة المدى والطويلة المدى

3. مصادر تنظيمية

تضارب السياسات والإجراءات الإدارية

نقص الموارد (مالية، بشرية، معدات)

ضعف الاتصال وسوء نقل المعلومات

القيود التنظيمية البيروقراطية الزائدة

4. مصادر بيئية وخارجية

التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية

المنافسة في السوق

توقعات العملاء او الشركاء الخارجين

4/ انوع الصراع التنظيمي:

1. الصراع الوظيفي (Functional Conflict)

يكون إيجابيا ويحفز على تحسين الأداء

مثال: النقاشات البناءة بين الفرق لتطوير مشروع جديد

2.الصراع غير الوظيفي (Dysfunctional Conflict)

يكون سلبيا ويؤدي الى تدهور الداء وانخفاض الرضا الوظيفي

مثال: صراعات شخصية بين موظفين تؤدي الى تعطيل العمل

3. الصراع الافقي

بين الافراد او الأقسام على نفس المستوى الوظيفي

4. الصراع العمودي

بين الإدارة و المرؤوسين بسبب اختلاف الرؤية او أسلوب القيادة

5. الصراع بين الجماعات

بين فرق العمل او الأقسام المختلفة لتحقيق اهداف متضاربة

5/ مراحل الصراع التنظيمي:

المرحلة الكامنة: وجود اختلافات محتملة دون ظهورها بشكل واضح

المرحلة المتصاعدة: ظهور التوترات والنزاع بين الأطراف

المرحلة الكامنة: وجود اختلافات محتملة دون ظهورها بشكل واضح

المرحلة المتصاعدة: ظهور التوترات والنزاع بين الأطراف

مرحلة المواجهة: التصادم المباشر او الجدال بين الأطراف

مرحلة الحل او الانهاء: محاولة الإدارة او الأطراف للتوصل الى حل

كرحلة مابعد الصراع: تفييم النتائج واستخلاص الدروس لتجنب النزاعات المستقبلية

6/ إدارة الصراع التنظيمي:

6ـ1ـ استراتيجيات إدارة الصراع:

التجنب: تجنب المواجهة مؤقتا لتقليل التوتر

التسوية: تقديم تنازلات للوصول الى حل وسط

التعاون: العمل معا لحل المشكلة بشكل يرضي جميع الأطراف

الاكراه: فرض الحل بواسطة السلطة، عادة في حالات الطوارئ

التكيف: تعديل السلوك لتقليل حدة الصراع دون حل جذري

6ـ 2ـ خطوات عملية لادارة الصراع:

1. تحديد مصدر النزاع بدقة

2. تحليل مواقف الأطراف وتاثيرها على الأداء

3. اختيار استراتيجية مناسبة للتعامل م الصراع

4. تطبيق الحل ومتابعة النتائج

5. توثيق الدروس لتحسين إدارة الصراعات المستقبلية

7/اثر الصراع التنظيمي على السلوك التنظيمي:

- **الاثار الإيجابية:**

✓ تعزيز الابداع والابتكار

✓ تحسين الأداء عند التعامل مع النزاعات بطريقة بناء

✓ زيادة الوعي بالمشكلات التنظيمية وطرق حلها

- **الاثار السلبية:**

✓ انخفاض الأداء الفردي والجماعي

✓ زيادة الغياب و الاستقالات

✓ توتر العلاقات داخل المنظمة

✓ ضعف الالتزام والانتماء التنظيمي

8/ الصراع والتحفيز واتخاذ القرار:

التحفيز الجيد يقلل من الصراعات السلبية ويزيد الالتزام بالقرارات

إدارة الصراع بفعالية تساهم في بيئة عمل محفزة ومنظمة

القرارات العادلة والمصنفة تحد من شعور الافراد بالظلم وتقلل النزاعات

الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل أي منظمة. يمكن تحويله الى عنصر إيجابي لتحسين الأداءوالابداع اذا ادير بفعالية. إدارة الصراع تتطلب فهم مصادره وانواعه واستراتيجيات التعامل معه، لضمان بيئة عمل صحية ومنظمة.

المحاضرة الثالثة عشر

التغيير والتطوير التنظيمي

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي

تتعدد مفاهيم التغيير وتختلف باختلاف وجهات نظم الباحثين ، فالبعض يعرف التغيير من زاوية أسباب التغيير ، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير ويعرف بيسكارد التغيير بانه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ، بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تعيينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

أما فرنش وبلFRENCH ، BELL فيعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تعيين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية 1وفعالة المناخ التنظيم وتعطي تأكيد خاصا للعمل الجماعي الشامل أما روبنسون(ROBONSON(فيعرف التغيير بأنه : تحرك وانتقال من الوضع الحالي الذي نعيشه الى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية ويعرف أحمد طاهر . التغيير بأنه خطة طويلة المدى لتعيين الأداء المنظمة في طريقة حل للمشاكل وتجديدها وتغييرها للممارسة الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهودات تعاوني بين الإداريين

والتغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه مقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.

كما يمكن اعتبار التغيير والتطوير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

ويعرف التغيير أيضا على انه تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات بيئة التنظيم.

❖ **أسباب التغيير التنظيمي:**

1ـ الأسباب الداخلية:

وهي إدراك المديرون للتغيي، يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذها مما يؤدي الى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على هدارة المنظمات فممكن أن تقوم الغدارة بتعيين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتوج جديد

- **زيادة طموحات وحاجات العمال:**
- عادة ما تلجأ المنظمة الى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل.
- **نمو المنظمة وتطورها:** تلجأ المنظمة الى تغيير أهدافها واستراتيجياتها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المنظمة مع تطورات الحاصلة على مستوى الداخلي للمنظمة أو الخارجي.

2ـ الأسباب الخارجية: وهي أسباب تظهر حسب التفاعل المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية.

- **التطور التكنولوجي:** إن استجابة المنظمات للتطورات الحاصلة التكنولوجيا من الأسباب الرئيسة التي تؤدي الى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي الى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتعيين النوعية.

- التغيير في ظروف السوق إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المنظمة وبقاءها بالأسواق ، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة جذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم.
- **زيادة عدة المنافسة :** وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة بإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتوج جديد وهذا من طرف إحدى المنظمات، مما يدفع المنظمات الأخرى الى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تعيين قدراتها وفعالياتها.

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما توجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير والتي تتمثل فيما يلي:

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** ما يؤدي إلى الأمل والتفاؤل، وبالتالي تظهر المبادرات الفردية والجماعية، وتختفي روح اللامبالاة والسلبية.
- **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائما إلى الجهد للتعامل معه عن طريق إيجاد وسائل وطرق مبتكرة.
- **إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء :** وما يستدعيه ذلك من تطوير وتحسين متلازم في كل المجالات كزيادة الإنتاجية وتحسين وضع الأفراد المادي والمعنوي.

- **التوافق مع متغيرات الحياة:** بزيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ومواقف غير ثابتة.
- **زيادة مستوى الأداء:** بالوصول إلى أعلى درجة من الآداء وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها.
- **معرفة نقاط القوة وتأكيدها:** كعمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل وزيادة الرغبة في التفاعل الايجابي مع العاملين والولاء والارتباط بالعمل.

مجالات التغيير التنظيمي:

يظهر التغيير التنظيمي في المجالات التالية:

- **التغيير على مستوى الاستراتيجيات:**

مع تزايد الاهتمام بالتغيير الخطط منذ الستينات حاول الكثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي ، تطوير استراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المنظمات وذلك من خلال حشد التغيير وتقسيم نتائجه ، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة الى إجراء التعديلات والتغييرات على استراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغييرات البيئية المحيطة بها

- **التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي:**

توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي ، وقد تلجأ منظمات الأعمال في غالب الأحيان الى إحداث التغيير داخل المؤسسة والذي يهاجمه تغيير

على مستوى الهيكل التنظيمي الى إعادة تحديد المسؤوليات أو إعادة توزيع مع التغييرات الحاصلة .

- **التغيير على مستوى أنماط القيادة:**

- إن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير ويعتبر أهم الوسائل، وذلك من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغيرية أو بالتأثير غير مباشر من خلال أثر القدرة التي تسعى القيادة لدى العمال.

- **التغيير على مستوى الثقافة :**

وتعرف الثقافة على انها مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد المنظمة ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات وبالتالي فالمنظمة تلجأ الى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافة المنظمة من أجل تحقيق أهداف بشكل أساسي في مجال التغيير ومحاولة إحداث التغييرات المستهدفة من التغيير.

❖ **مقاومة التغيير**

مقاومة التغيير لها أسباب نذكر منها: الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة.

❖ **الجوانب الإيجابية في مقاومة التغيير**

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية تؤدي إلى ما يلي :

- ✓ إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل .
- ✓ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- ✓ إن إحالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة منها أو غير المباشرة.
- ✓ تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.

❖ **تصاميم التغير**

يعتبر اهتمام علماء الاجتماع وعلماء الانتروبولوجيا بالتغير التنظيمي حديث العهد. يرى **بيرنو** Bernoux في طرحه أن الفاعل(العامل) في المنظمة له مجال من الحرية، فالفاعلون في المنظمة لهم مشارعهم الخاصة وأهدافهم، مما يعطي تفسيرا لأفعالهم: فالتغيير عموما معرض للفشل إذا لم يأخذ بعين الاعتبار إلى من هو موجه إليهم، حتى ولو استعمل فيه الاتصال بشكل فعال. فالتفاعل بين الفاعلين أنفسهم هومن يحقق النتيجة وليس الوسائل أو التكنولوجيا المستعملة.

- **تصاميم التغير: النموذج الياباني**

يعتبر **النموذج الياباني** في وقتنا المعاصر الأكثر نماذج بروزا ونجاحا في مجال تسيير الموارد البشرية من وجهة نظر علم الاجتماع. السمة الرئيسية لهذا النموذج هي ضمان الربط بين نتائج نشاط الإنتاج والأهداف

طويلة المدى للمنظمة، فالعمال حسب هذا النموذج لا ينبغي إجبارهم على العمل ولكن يجب أن تتوفر لهم الشروط المناسبة لأداء مهامهم. وتتمثل هذه الشروط في :

1. العلاقة بين المستوى التعليمي والوظيفة في المؤسسة.
2. الأجور.
3. التأمين الاجتماعي.
4. نظام الترقية.
5. مشاركة العمال في ملكية المؤسسة و في تسيير المؤسسة و في الأرباح.

- يؤكد النموذج الياباني في تسيير الموارد البشرية على أنه يجب الاستثمار في المورد البشري، وبعد ذلك خلق رأس المال والتكنولوجيا. ففي الوعي الياباني المؤسسة الاقتصادية هي في نفس الوقت مؤسسة إنتاجية ومؤسسة اجتماعية، وهي الضامن لوجود العمال وأسرهم، فالعمل له أهمية قصوى في حياتهم.

النموذج الياباني لتسيير الموارد البشرية في المنظمات هو محاولة التوفيق والجمع بين التقاليد والإنجازات العلمية الحديثة والممارسة الاجتماعية. وهو يستند على مفهوم العلاقة القوية بين اتحاد وتحالف أفراد المنظمة ونجاح هذه الأخيرة، و هذا يعتبر من أهم أسباب نجاح النموذج الياباني وأهميته في علم الاجتماع.

المحاضرة الرابعة عشر

الثقافة التنظيمية

ماهية الثقافة التنظيمية:

لقد حظي موضـوع الثقافة التنظيمية في آلونـة ألخـيرة باهتمـام كبـير من منظـري إلدارة إلستراتيجية والسلوك التنظيمية و إدارة الموارد البشرية ،وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل ألساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات ألعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة ألعمال بتغيرات سريعة ، من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة قوية تمكن أعضاءها من االلتزام واالنضباط وإلبداع واالبتكار و المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. .

1تعريف الثقافة :

قدم العديد من الكتاب تعار يف متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل تايلور على أساس كالسيكي بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن و ألخالق و القانون العادة، وأية قدرات يكتسبها إلنسان كعضو في المجتمع . في حين يعرفها (Linton(بأنها " مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات إلنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار" ، كما يعرف قاموس (Random(الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل .تعرف بانها مجموعة خاصة من القيم و ألعراف و القواعد السلوكية التي يتقاسمها ألفراد و الجماعات في المنظمة و التي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض

، و الـتي يتعاملون بهـا مـع باقي ألفراد ذوي المصلحة ، حيث أن قيم المنظمة تشكل المعتقدات و ألفكار المرتبطة بأنواع ألهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنييها و معايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الاهداف.

2/تعريف الثقافة التنظيمية:

عرفها محمد قاسم القريوتي بأنها: مجموعة الرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة بالتنظيم ، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من ألعضاء فيه . كمـا أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من االفتراضـات واالعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة إلنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها .فثقافة شيء ال يشاهد وال يحس ولكنه حاضر ومتواجد في كل مكان، وهي كالهواء حيط بكل شيء في المنظمة .وعرفت أيضا بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعالت أفراد المنظمة فيما بينهم، من ألطراف وذي العالقة خارج المنظمة ويمكن أن تكون نقطة قوة ميزة تنفسية أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة .خ. كمـا تتجلى الثقافة التنظيمية حسـب شـاين)2011 schein ("في مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير المشتركة، تكمن مهمتها في التأثير على طريقة تفكير، شعور وسلوك الموظفين في مكان العمل ، كما ان الثقافة عادة ما تنتقل الى أعضاء المنظمة من خالل التأهيل للحياة االجتماعية ، التدريب ، شبكات االتصال الطقوس ، الشعائر والرموز پ. اهمية و خصائص الثقافة التنظيمية تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في تشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وكذا اتجاهاته، فهي تعد بمثابة الورقة الرابحة لدى أي منظمة اضافة الى كونها لها اهمية كبيرة في التأثير على سلوك ألفراد، فهي تعد احدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية . فالثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية

والثابتـة الـتي تقف عليهـا المنظمـات لمواجهـة التغيرات المتسـارعة في االسـواق المحلية والعالمية، في ظل انفتـاح االسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتالت االقتصـادية والتجمعات االقليمية واندماج المنظمات. وتظهر اهمية الثقافة التنظيمية كما يجمع عليه معظم الكتاب في : ان الثقافة التنظيمية تخلق ضـغوطا على االفراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما للتفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة بالمنظمة

اهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص اهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية ➢ : نهـا بمثابة اإلطـار الفكري الـذي يوجـه أعضـاء المنظمـة، وينظم أعمـالهم و عالقاتهم و إنجازاتهم ➢ .بما أن العاملين ال يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون وإنما في إطـار تنظيمي واحـد، لـذلك فإن الثقافة التنظيمية بمـا تحتويه من قيم وقواعد سـلوكية، تحـدد لهـؤالء العاملين السلوك الـوظيفي المتوقع منهم وتحـدد لهم أنمـاط العالقات بينهم وبين بعضـهم وبينهم و بين الجهات ألخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات ألداء ومنهجيتهم في حل المشكالت و التي تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها و تكافؤهم عليها ➢ . تعتبر الثقافة التنظيمية من المالمح المميزة للمنظمـة، ومصـدر فخـر واعتزاز للعاملين بهـا، خاصـة إذا كـانت تؤكـد قيمـا معينـة، االبتكـار و التمـيز والريادة و التغلب على المنافسين ➢تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصـرًا فعاً ال ومؤيـدًا ومسـاعدًا لهـا على تحقيـق أهدافها وطموحاتهـا و هذا عنـدما تكـون الثقافة التنظيمية قوية مقبولـة من طـرف غالبية العاملين ويرتضون بقيمها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعالقاتهم ➢ . الثقافة التنظيمية القوية تسـهل مهمـة إلدارة فال تلجـأ إلى إلجـراءات الرسـمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب ➢ . تعتبر

الثقافة التنظيمية نافعة إذا كـانت تؤكـد على سـلوكيات خالقة كالتفاني في العمـل وخدمة اآلخرين ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة و االلتزام بالرسميات

أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن القول بأن أبعاد الثقافة التنظيمية هي:

– البعد التنظيمي : ويعرف بأنه الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات و آراء العاملين في المنظمات ، وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر أداء العاملين ، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته– .

البعد اإلداري : وهو كل سلوك)فرد أو جماعة(، يتصل باإلدارة والنشاط اإلداري والتوقع والفكر اإلداري وبشكل مختصر ، هو نشاط اإلنسان وتصرف في موقع العمل.

– البعد اإلنساني : يتناول هذا البعد ، أثر الثقافة داخل المنظمات ، على الجانب اإلنساني من حيث العالقات سواء كانت بين المدير والموظفين أو مع الجمهور ، فضال عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤثر إنساني

مكونات الثقافة التنظيمية : تعتبر الثقافة التنظيمية اساس تطور مختلف المنظمات ، وهي اساس تحقيق الميزة التنافسية وتتنقسم مكونات هذه االخيرة بين مادية واخرى غير مادية

المكونات المادية للثقافة التنظيمية –الطقوس والعادات التنظيمية : وتتمثل في ألحداث واألنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات ألساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع إذا رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي و هذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال . وكذلك طريقة تحضير وإدارة االجتماعات وطريقة الكالم والكتابة ، وبالتالي زيادة الشعور باالنتماء إلى المنظمة وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية – .الرمmmوز : والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كاألسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع ألثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة ، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس واالنسجام بين عمال المنظمة.

المكونات غير مادية للثقافة التنظيمية –القيم التنظيمية : وهي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم ألشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهمستها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع والمعبر عنه من خالل القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصور القرار ويسمح بالتعبير عن إلدراك الحسن من السيئ في السلوكيات – . المعتقدات التنظيمية : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة االجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي و إيجابي وهنا تكمن مسؤولية إلدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات إليجابية لألفراد كالصداقة والتقدير والوالء التنظيمي والسعي من أجل التخلص من المعتقدات السلبية –الموروث الثقافي للمنظمة : وهي تلك ألحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو إيجابي والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز لألفراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض أحد المنتجات

إلى بعض العيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق

المحاضرة الخامسة عشر

القيادة

مفهوم القيادة :

القيادة فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس اخالص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الافراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه فعندما يمارس شخص ما التأثير في الآخرين فإنه يجعل شعورهم ومداركهم بالأهداف تتمشى تماما كما لو كانت أهدافه الشخصية ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين هما:

ـ التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداؤه

ـ ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم

1/ تعريف القيادة:

عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

تعددت تعريفات القيادة في أدبيات العلوم الإدارية:

- ✓ عرف كونز konnntz القيادة على انها " القدرة على التاثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف "
- ✓ وعرفها كيلي و لازر kelly& lazer على أنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف ".

✓ ويرى فيتنر Fittner ان القيادة هي "فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف معينة".

❖ **متطلبات القيادة وعناصرها:**

متطلبات القيادة هي

1ـ التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

2ـ النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

3ـ السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

لذلك يمكن القول أن عناصر القيادة هي:

أ. وجود مجموعة من الأفراد

ب.الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها .

ج. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة

❖ **الفرق بين القيادة والإدارة:**

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر، ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة وتركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي :

التخطيط، التنظيم، الإشراف، التوجيه

بينما تركز القيادة على ثالث عمليات رئيسية هي:

✓ تحديد الاتجاه و الرؤية .

- ✓ حشد القوى تحت هذه الرؤية
- ✓ التحفيز وشحذ الهمم
- ✓ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- ✓ تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
- ✓ يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

نظريات القيادة:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد وتطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة، منها التالي:

- ❖ **المدرسة التقليدية:**

تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

1ـ نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل فيً القرن التاسع عشر، مؤكدا على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا موكدا سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالا عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها

2ـ نظرية السمات الشخصية:

تقوم هذه النظرية على افتراض بان:

- ✓ هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض،وتكون ما يمكن تسميته بالشخص العظيم
- ✓ هناك صفات ومظاهر جسمية فيزيولوجية تميز الشخص القائد مثل الشكل الوسامة، نبرة الصوت، الحجم .....الخ
- ✓ صفات نفسية كالحماس والثقة بالنفس القدرة على المبادأة،القدرة على التفكير والتحليل .

ما يؤخذ على هذه النظرية:

- ✓ أنها تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية ومن ثم تجمع المواصفات التي تتجمع في هذه الشخصيات.
- ✓ لا تلعب دورا في خلق وتطوير القادة وانما تنتظر مجيئهم.
- ✓ لا تستطيع ان تحدد بشكل عملي المواصفات والسمات التي تحقق حقيقة القيادة.

1. النظرية الموقفية:

تندرج هذه النظرية ضمن الفكر السلوكي لذلك فالقيادة حسب هدا المنظور:

- ✓ محصلة عوامل موقفيه
- ✓ تتصل القيادة بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد
- ✓ اي فرد سوي عادي يمكن ان يصبح قائدا اذا ما وجد نفسه في موقف ازمة يستدعي الحل.

يوحي محتوى هذه النظرية من الناحية العملية بان

- ✓ على الإدارة آن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع.

- ✓ الادارة حسب هذا المنظور لا تنتظر ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية غير متفق عليها حتى الآن.
- ✓ من العناصر التي تعزز مهارة القيادة الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين.

2. النظرية التفاعلية :

يرى أنصار هذه النظرية بان القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بانها :

- ✓ محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.
- ✓ القيادة هنا تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة.
- ✓ حشد التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج او نمط العمل او بالمناخ التنظيمي.

تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية توجب الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومحاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار موهبته ومنه اكتساب القدرة على التأثير في الآخرين.

اساليب القيادة:

النمط هو سلوك الفرد كما يراه غيره، ليس كما يراه هو، فطريقتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه نمط بشكل عام. أما النمط الإداري فهو الذي يتشكل مع مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحدة بعضها ببعض والمحددة بطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، ليبقى النمط القيادي، والذي نحن بصدده، هو مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة .وبهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن تلك المكونات المساهمة في أحداث وان ذلك يجعلنا سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي

يؤدي بها عمله .ننظر إلى النمط بأنه الطريقة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه وصولا إلى الأهداف المشتركة .وسوف نتناول مجموعة من الأنماط وهي:

- **الاسلوب الفردي في القيادة:**

يعتبر الفرد هنا مركز اتخاذ القرار ولا يعطي اهتماما كبيرا للمرؤوسين ونميز بين نوعين من الفردية المتشددة والتي يستخدم فيها القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة، وبين نوع الفردية الخيرة هنا يستخدم وسائل ترغيبيبة كالثناء و المديح ويلجا أحيانا إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

- **الاسلوب الديموقراطي في القيادة:**

لايصدر القائد في اطار هذا النمط من القيادة الاوامر الا بعد مناقشة الامور محل البحث مع المرؤوسين يعتمد على المشاركة وليس احتكار سلطة اصدار القرار والقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرار.

- **الاسلوب المتساهل في القيادة:**

يتميز هذا الاسلوب بتنوع السلوك وتذبذبه تظهر في هذا الاسلوب مظاهر التسيب فرغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخده الادارة طريقا لها فان رضا العاملين عن اعمالهم في ظل هذه القيادة منخفضة

المحاضرة السادسة عشر

الدعم التنظيمي

1. مفهوم الدعم التنظيمي:

يعد الدعم التنظيمي المدرك من الموضوعات الحديثة الت نالت اهتمام العديد من الباحثين، اذ ان إدراك أهمية العلاقة التبادلية بين المنظمة والعاملين بها سوف يجعل من هذه المنظمات أكثر قدرة على تحقيق الفعالية وبالمقابل سوف نجد الموظفين أكثر التزاما اتجاه منظماتهم، فحصول الفرد على المزيد من المزايا سوآءا المتعلقة بالراتب والترقيات والتكوين والتي تدل على التقييم الإيجابي للمنظمة لمساهمتهم الذي بدوره يزيد من توقعات الموظفين بان الأداء العالي سوف يحظى دائما بالمكافئة، و ما يمكن ان نشير اليه ان هناك اختلاف وتنوع في التعاريف التي تناولت الموضوع بحسب التوجهات والإطار النظري لكل دارس وباحث. لذلك توالت جهود كثيرة من طرف العلماء في البحث عن موضوع الدعم التنظيمي، وأثمر ذلك عن العديد من التعريفات والمفاهيم المتعلقة بها وسنحاول التطرق لبعض منها:

<u>تعريف الدعم التنظيمي:</u>

حظي مفهوم الدعم التنظيمي داخل المنظمات باهتمام كبير من قبل الباحثين لذلك سنذكر بعض اهم التعاريف:

-حيث يعرف (Wayane and shore , 1993) الدعم التنظيمي بانه السياسات والإجراءات التنظيمية التي تتبناها الادارات العليا للمنظمة لتخفيف الضغوط على العاملين.

في حين يرى (Eisenberger Et All , 1986 الدعم التنظيمي يمثل معتقدات الافراد التي تتعلق بدرجة)

تقدير المنظمة لمساهماتهم واهتمامها برفاهياتهم. فحسب هذا الباحث فان الافراد الذين يتوقعون من منظماتهم المعاملة بالمثل فم ينتظرون تقديرا لمساهماتهم وانهم يولون أهمية كبيرة لاهتمام منظماتهم بهم في كل الاحوال والظروف التي يمرون بها في اثناء تواجدهم في المنظمة.

في Eisenberger Et All , 1990) أشار الى ان الدعم التنظيمي هو الدرجة التي يدرك عندها دراسة اخرى (

الفرد ان المنظمة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعتني به وترعاه.

–في حين يرى (المغربي،2003) ان الدعم التنظيمي يعبر عن التحسن المستمر في أداء الإدارة من خلال اتباع الأساليب العلمية في العمل. ثم بعد ذلك أشار المغربي في دراسة سنة (2007) الى انه القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضاءها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات، والانصات لشكواهم.

ما يتضح لنا من خلال التعاريف التي قدمها المغربي ان العدالة التنظيمية تعتبر كمحدد و احد مقومات الدعم التنظيمي التي تشير الى تحقيق التوزيع العادل و تنمية العلاقات المعاملاتية كما تعزز الإجراءات العادلة للجزاء و العقاب على الجميع دون استثناء لحدوث ادراك الدعم، حيث تعزز ثقتهم عند احساسهم بالمساواة و العدل و هذا ما يزيدهم شعورا بالرضا الوظيفي و هو محدد كاف للاستمرار و البقاء في العمل داخل النسق التنظيمي.

من جهة أخرى نجد بعض من الباحثين ربط بين الدعم التنظيمي بجملة من الممارسات الإدارية او القيادية و الإجراءات التنظيمية الداعمة التي تقوم بها فئة الإدارة ما يجعل هذه الممارسات تؤثر على مستوى الأداء في العمل و مستوى استمرارية الموظف في وظيفته و حتى في مستوى الدافعية الانجاز لدى الموظف (حالة الأستاذ الجامعي في هذه الدراسة)، و منه تحقيق اكبر قدر من الموائمة مع البيئة التنظيمية و هذا ما يجعلنا ناكد على الأهمية الكبيرة التي يمكن ان تلعبها الممارسات القيادية الداعمة و دورها في حياة المنظمات بشكل عام، لذلك نجد الزغبي(2012) قد عرفه على انه مختلف السياسات و الإجراءات التنظيمية التي تتبناها الإدارة العليا للمنظمة للتخفيف عن العاملين.

وفي نفس الاتجاه يشير ماضي احمد (2014) الى ان الدعم التنظيمي هو ما تقدمه المنظمة من دعم للعاملين وما ستحصل على مقابل له بطرق عديدة تحقق اهداف المنظمة وهذا ما يجعل المنظمة تسعى للتنويع في طرق دعمها لموظفيها عن طريق تطبيق العدالة التنظيمية وانتهاج القادة لسلوك مساند لمرؤوسيهم، كذلك مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار الخاص بمنظمتهم ودعم وتأكيد الذات لدى العاملين.

أبعاد الدعم التنظيمي:

رغم اختلاف الباحثين في دراستهم لموضوع الدعم الا ان جل الدارسين والباحثين قد اتفقوا على وجود ابعاد ومحددات يمكن من خلالها الدلالة على دعم الموظفين (Rhoades eisenberger,2002) (Yaghoubi et al 2012) (المغربي 2003).

وفيما يلي استعراض لاهم ابعاد الدعم التنظيمي:

العدالة التنظيمية:

وفقا لنظرية العدالة التي قدمها (Adams ,1965) فان الافراد يقارنون أنفسهم بالأخرين من خلال زاويتين هما المدخلات والمخرجات وتتضمن المدخلات كل ما يقدمه الفرد للمنظمة من خبرات ومهارات وتعليم وابداع. اما المخرجات فهي كل ما تقدمه المنظمة للأفراد من اجور ومكافئات وترقيات ومكانة وامن وظيفي ومشاركة في اتخاذ القرارات. لذلك فان العدالة التنظيمية تعني بالطرائق التي يجري من خلالها معاملة الافراد (yaghoubi 2012والى أي مدى يدرك الافراد بان إجراءات العمل و مخرجاته وتفاعلاته منصفة بحقهم كما وردت عدة تعريفات للعدالة التنظيمية حيث يرى أبو تاية (2012) ان العدالة التنظيمية هي العدالة المدركة من قبل الافراد للتبادلات التي تنشا عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقات الفرد مع مدراءه والموظفين وزملائه بنفس رتبة العمل.

لذلك يمكن النظر للعدالة التنظيمية على انها الدرجة التي يدرك عندها العاملون بانهم يعاملون بشكل عادل في مكان العمل، حيث يعتقد معظم الباحثين بان ادراك الموظف للعدالة التنظيمية أو عدمها هو أحد العوامل الرئيسية في تكوين اتجاهاته و بلورة سلوكه نحو منظمته التي يعمل بها.

وحسب الادبيات الخاصة بالعدالة التنظيمية تمت الإشارة الى ثلاثة أنواع من العدالة، يتم ذكرها كالاتي:

أ-العدالة التوزيعية: يشير مفهوم العدالة التوزيعية شعور العاملين بالعدالة بخصوص ما يحصلون عليه من مخرجات قد تكون على شكل أجور وترقية وحوافز مقابل جهودهم في العمل فالموظفون لا يركزون فقط على كمية المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

كما يعرفها فهداوي وقطاونة (2004) بانها عدالة المخرجات التي يحصل عليها الموظف.

ب-العدالة الإجرائية: يشير مفهوم العدالة الإجرائية الى مدى إحساس العاملين بعدالة الأساليب التي يتم اتباعها في تحديد نواتج جهودهم، ونزاهة المعايير، وسلامة الإجراءات المتبعة في الحكم على المخرجات، كإجراءات تقييم الأداء، والمعايير المستخدمة في ذلك.

ويشير فهداوي والقطاونة (2004) بأنها درجة الشعور المتوكد لدى العاملين إزاء عدالة الإجراءات التنظيمية التي تستخدم في تحديد المخرجات.

بينما يرى اليعقوبي (2012) بانها تصورات الافراد حول عدالة القواعد والإجراءات التي تنظم العمل.

ج-العدالة التفاعلية: تشير الى نوعية المعاملة التي يتلقاها الافراد الذين يعملون في المنظمة (اليعقوب،2012)، كما نجد ان مفهوم العدالة التفاعلية يعكس مدى إحساس العاملين بعدالة التفاعلات الشخصية في المنظمة التي يعملون فيها أثناء تنفيذ الإجراءات الرسمية للقرارات

<u>سلوك القادة لمساندة المرؤوسين:</u>

اختلفت تعريفات الباحثين والدارسين للإدارة في إعطاء مفهوم دقيق للسلوك القيادي.

حيث عرفه القريوتي (2009) بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الاخرين بالشكل المرغوب فيه من خلال ابداعه في مجال عمله مستندا الى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر اعجاب وقدرة على التأثير في الاخرين.

وما يمكن استخلاصه انه ينبغي على القيادات الإدارية فهم الدور المؤثر في سلوكيات المرؤوسين من خلال انتهاج سلوك قيادي معين. وهذا بتبني منهج سلوكي يوفر الدعم والتشجيع وبناء الثقة والانفتاح، ومنح المرؤوسين الاستقلالية والسلطة للإدارة الذاتية والتحكم في بيئة العمل.

القادة المساندون في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية او انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد.

او ارتفاع مستوى الخوف من الفشل حيث تعمل القيادة على الاقلال من مستوى القلق ورفع مستوى الثقة لدى الفرد مما يؤدي الى زيادة الجهد ومواصلة أداء العمل.

حيث يتدخل القادة المساندون في حالة ارتفاع مستوى صعوبة المهام الوظيفية او انخفاض مستوى تقدير الذات لدى الفرد.

او ارتفاع مستوى الخوف من الفشل حيث تعمل القيادة على الاقلال من مستوى القلق و رفع مستوى الثقة لدى الفرد، مما يؤدي الى زيادة الجهد و مواصلة أداء العمل.

المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار أكبر من ان ينفرد بها المدير وحده. حيث تحتاج الى جهود كثيرة من الافراد فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الاخرين المحيطين به وكذلك طبيعة البيئة التي يعمل بها.

اثبتت الدراسات ان اشتراك الافراد في صناعة القرارات لا يؤدي فقط الى زيادة فعالياتهم وانما أيضا يؤدي الى زيادة درجات الرضا عن العمل.

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات على توافر عاملين جوهريين.

أ-رغبة العاملين في تحمل المسؤولية الخاصة بالمشاركة وتوفر المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

ب- يجب ان تؤمن الإدارة بان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات أمر واقعي وحقيقة ملموسة باشراك العاملين في اتخاذ القرارات لا يؤدي فقط الى زيادة فعالياتهم وانما تؤدي الى رفع درجات الرضى عن العمل.

دعم وتأكيد الذات لدى العاملين:

يشير مفهوم تقدير الذات الى التقييم العام (سلبي أو ايجابي) لدى الفرد لذاته بحيث ينعكس هذا التقييم في ثقته بذاته وشعوره نحوها وفكرته عن مدى أهميتها وجدارتها ويشير العديد من الباحثين الى وجود علاقة ايجابية بين دعم وتقدير الذات لدى العاملين وكل من الدافعية، الأداء، الرضى الوظيفي، والالتزام الوظيفي(ايزنبرغر،2002).

وظائف الدعم التنظيمي:

1- يسهم إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي (شاهين، 2002).

2- يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (Eisenberger, et al.,1986)

3- العمل على تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدى إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار (شاهين، 2002).

4- ينمى إدراك الدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة (Eisenberger, et al.,1990)

5- تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فلقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط سالبة بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب

6- زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فقد أثبتت دراسات أن هناك ارتباطا إيجابيا بين الالتزام التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي، فكلما كان هناك إدراك للدعم التنظيمي لدى الأفراد زادت درجة الالتزام التنظيمي الوجداني لديهم.

7-اهتمام المديرين بدعم وتنمية تابعيهم، فالمنظمات التي تبذل جهدها لتنمية مديريها تحقق منافع مزدوجة عن طريق جعل المديرين أكثر التزاما من جهة، وأكثر ميلا لتنمية تابعيهم من جهة أخرى (شاهين ،2002).

8-تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي 0الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه.

المحاضرة السابعة عشر

الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام:

يمثل مفهوم الالتزام في علم النفس الدافع للبقاء في علاقة والعمل عليها، فليس من المستغرب أن نبقى في علاقات وهي مرضية للغاية ولكن لماذا نبقى في علاقة لم تكن مرضية مؤخرًا؟ قد يختار الناس المثابرة عندما تصبح الأمور صعبة لأنهم استثمروا الكثير، أو لديهم بدائل سيئة، أو يرغبون في البقاء وفية لقيمهم الشخصية، علاوة على ذلك يمكن أن تصبح العلاقة بمرور الوقت جزءًا كبيرًا من نفس الشخص وبالتالي فهي ليست شيئًا يمكن تجاهله بسهولة. (عباس. نعيمة.1996: ص 77)

يسمح مفهوم الالتزام في علم النفس والعمل خلال فترات قصيرة من الملل أو الضيق للناس بجني ثمار علاقة محبة طويلة الأمد، حيث يعزز مفهوم الالتزام في علم النفس إطالة عمر العلاقات الاجتماعية والشخصية من خلال تحفيز الناس على الرؤية والتفكير والتصرف بطرق تساعد على الحفاظ على العلاقة، على سبيل المثال يمكن للشركاء والأصدقاء أحيانًا التصرف بشكل غير مرغوب فيه، بدءًا من العادات الصغيرة المزعجة إلى التجاوزات، حيث أن الأشخاص ذوو الالتزام العالي هم أقل عرضة لملاحظة السلوك السلبي السيئ وهم أكثر ميلًا إلى تبرير السلوك الإنساني إذا لوحظ هذا بسبب أنها كانت يومًا سيئًا في العمل.(حمادات.محمد.2006:ص 27)

<u>1-2-مفهوم الالتزام التنظيمي:</u>

يعدّ مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صعوبة، حيث تعدّدت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدّد العوامل المؤثّرة فيه، واختلاف مداخل راسته ونتائج الدراسات التي تناولته. ويدل مفهوم الالتزام في اللغة إلى الاندماج أو الرغبة أو القبول والاستعداد، وكان لعلماء الاجتماع السبق في البحث في هذا المجال لأن

الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الآخرين وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية، ومن هنا ندرك أنّ الالتزام جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه **.(الخرشوم.مصطفى.2011:ص 173)**

يعرفه كيتون :(Keyton)لالتزام التنظيمي هو عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد وقد عرف أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعقاد على المنظمة ويريدون التغيير فيها **(keyton.2008 :p124)**

ويعرف" بورثر " (Pother)وآخرون أنّه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد الذي يظهر مستوى عال من الالتزام التنظيمي اتجاه المنظمة لديه الصفات التالية:

-الاعتقاد قوي بتول أهداف وقيم المنظمة.

-الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

-رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة

ومن أوائل من قدّموا تعريفا للالتزام التنظيمي كان" بورتر "و" سميث (Smith)"سنة1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفوه بأنه توجه يتسم بالانفعالية والايجابية نحو المنظّمة.

ويركّز" أ واريلي "و" شاتمن(**Chatman**) "على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنّه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظّمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أنّ هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي وهي:

-الإذعان

-تحديد الهويّة

-الشرب أو الاستيطان

ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظّمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهويّة فيعود إلى مدى الأهميّة التي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظّمة أما التشرب فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظّمة

أما بوشنانBuchanan) فيرى بأنّ مفهوم الالتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشّراته الثلاث : التطابق و الإنشاء والولاء، وقد عبّر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظّمة وقيمها والرّغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عفويته فيها .

-بالتالي يمكن القول أنّ الالتزام التنظيمي حالة شعورية نفسية تتمثل في تمسك الفرد بمنظّمته واقتناعه بأهدافها، الأمر الذي ينعكس على سلوكه حيث يسعى إلى إنجاح هذه المنظّمة، وبذل قصارى الجُهد، والالتزام لتحقيق ذلك.

- الالتزام التنظيمي بأنه وجهة نظر نفسية عضو المنظمة تجاه ارتباطه بالمنظمة التي يعمل بها. يلعب الالتزام التنظيمي دورًا محوريًا في تحديد ما إذا كان الموظف سيبقى مع المنظمة لفترة أطول من الوقت ويعمل بحماس نحو تحقيق هدف المنظمة.

إذا تم تحديد الالتزام التنظيمي فإنه يساعد على التنبؤ برضا الموظف ، ومشاركة الموظف ، توزيع القيادة والأداء الوظيفي وانعدام الأمن الوظيفي وما شابه ذلك من الصفات. من المهم معرفة مستوى التزام الموظف تجاه عمله / عملها من وجهة نظر الإدارة حتى يتمكن من معرفة تفانيهم في المهام الموكلة إليهم على أساس يومي.

أبعاد الالتزام الوظيفي:

- **الالتزام العاطفي (المؤثر):**

يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعلم وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم، كما يتأثر أيضًا بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف.

- **الالتزام المعياري (الأخلاقي):**

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبًا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الاخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

- **الالتزام المستمر:**

ويقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حالة استمرارهم العمل في المنطقة مقابل ما سيفقده عن التحاقه بجهات عمل أخرى، وأن العاملين الذين لديهم مستوى عالي من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة بسبب إنهم محتاجون وليس رغبة منهم في البقاء.

إن ما يمكن قوله عن ابعاد الالتزام التنظيمي هو أنه:

- يرتبط بالعاطفة من خلال:

ان الالتزام المؤثر (العاطفي) يستند على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة، فهو القوة النسبية لاقتران الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الانتماء بالعبارات التالية :

أ- لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها .

ب- أشعر أنني مرتبط عاطفية بهذه المنظمة .

ت- أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة .

ث- سأكون سعيدا بان أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة.

- الالتزام المعياري هو نوع آخر من الالتزام، ويعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بقيم المنظمة، ويكون ناتجة عن التأثر بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.
- ان الالتزام المستمر يستند على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي ويمكن أن تتأثر هذه المنافع إذا ترك الفرد المنظمة

النماذج النظرية المفسرة للالتزام التنظيمي :

حاولت العديد من الدراسات البحث في ظاهرة الالتزام التنظيمي وتفسيرها سواء من حيث أسبابها أو نتائجها أو مكوناتها وذلك من خلال تقديم عدة نظريات ونماذج

نستعرض أهمها فيما يلي:

4- 1- نظرية المراهنات الجانبية لبيكر (Becker) سنة 1960 :

عرفت ب نظرية الرهان الجانبي وتعتبر هذه النظرية أول التصورات التي وضعت لمفهوم الالتزام، والتي نظر فيها" Side- bet Theory " ، لهذا الأخير كمفهوم بنائي تراكمي ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات في المنظمة،(Becker) فالجدلية الأساسية لهذه النظرية هي أن الأحداث السابقة لها آثار في الحاضر، وتبعا لذلك تقيد الخيارات المتاحة للفرد ، بمعنى أن هناك أشياء حدثت في الماضي يخشى الفرد أن يفقدها ويرغب في استمرارها ويراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، وهي جانبية لأنها قد لا تتعلق أحيانا بصلب السلوك(العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد وذات قيمة عالية، مما يضطره لاحقا(سواء بإدراك منه أو دون إدراك)إلى التقيد والاندماج بسلوك ثابت، مستمر، متجانس، ومتوافق، هذا السلوك هو الالتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية .ويحدث الالتزام التنظيمي حسب هذا المفهوم نتيجة مراهنات جانبية ناشئة عن الشخص نفسه يبرز فيها دور المعايير الثقافية والاجتماعية السائدة كالرهان على حسن السيرة أو السمعة المهنية، أو الرهان على الحفاظ على الانطباعات الأولية الجيدة التي قدمها الشخص نفسه للآخرين.

(صلاح الدين عبد الباقي.2004: ص 122)

أو يحدث الرهان الجانبي بفعل الإجراءات التنظيمية حيث أن الفرد إذا أراد أن يترك المنظمة يجاد نفسه غير قادر على ذلك بسبب الخسارة المادية المرتبطة بحقه في التقاعد، فَقْد مكانته أو أقدميته في المنظمة الحالية التي توعده بإحراز التقدم فيها، وكذلك سهولة أدائه لعمله كونه نجح في التكيف مع ظروف عمل معينة ،ورغم أن هذه النظرية هي أولى محاولات البحث العلمي في مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنها لم تستطع أن تفسر الظواهر الأخرى المرتبطة بسلوكيات الالتزام كالتوحد والولاء، كما أنها لم تقدم أي مقياس لقياس الالتزام التنظيمي. **(الشمري.محمد بن الحميدي.2013:ص 69)**

2-نظرية Etzioni سنة 1961: وتطورت هذه النظرية سنة 1975:

(Etzioni)الإطار المرجعي لبعض كتابات الباحثين في الالتزام التنظيمي منذ تقديمها وحتى الآن، ويركز في نظريته على اتاه وقوة اندماج الفرد في المنظمة، ويعرف الاندماج على أنه الشحنة العاطفية التي يوجهها الفرد نحو موضوع معين موصفة بشدة واتاه معينين، وتتراوح قوة الاندماج من مرتفع إلى منخفض.

ووفقا لهذه النظرية توجد ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي:

انعزال تنظيمي ويشير إلى قوة التوجه السلبي نحو المنظمة وهو **(Etzioni) اندماج سلبي** :ويطلق عليه أشد ما يكون في القوة وأقصى ما يكون في الاتجاه السالب، ويوجد بين الأفراد في السجون ومنظماتهم، وبين الجنود والقادة في التدريبات الأساسية...الخ، حيث يعتقدون أن السلطة تعمل دائما ضد مصالحهم.

التزاما أو اندماجا حسابيا ويسميه: **الاندماج من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل** :ويسميه

وهو يتغير من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل حسب قوة الحوافز والمكافآت التي يتلقاها الفرد مقارنة بالمساهمات التي يقدمها للمنظمة اندماجا أدبيا أو التزاما تنظيميا، ويمثل قوة التوجه الإيجابي للفرد نحو **اندماج إيجابي. (درويش محمد أحمد2008: ص 200)**

درويش. محمد أحمد .(2008) ، نظرية الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر.

أشد ما يكون في القوة وأقصى ما يكون في الاتجاه الموجب وينقسم إلى نوعين:

-**التزام أدبي بحت** : ويركز على استيعاب واعتناق الفرد ذاتيا للمعايير والقيم التنظيمية والإيمان بها وكأنها قيمه الخاصة به.

-**التزام اجتماعي** : ويقوم على ضغط الجماعة على الفرد بهدف اعتناه لقيم الجماعة ومعاييرها.

أن العوامل التي تؤثر في الاندماج(الالتزام التنظيمي)تتمثل في:

-نمط القوة المستخدم.

-تماسك الجماعة.

-المناخ القيادي.

-عوامل الخلفية(الخصائص الشخصية.)

ووفقا لهذه النظرية فإنه لا يمكن أن يكون للموظف الواحد إلا شكلا واحدا من أشكال الالتزام التنظيمي

من أشكال الالتزام التنظيمي في المنظمات إلا أن معالجته للعوامل داخل المنظمة، ورغم أهمية ما قدمه (Etzioni) المؤثرة في هذا المفهوم غير كافية وينقصها التدعيم بدراسات ميدانية.

3-نظرية Kanterسنة 1968:

تقترح في نظريتها وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الالتزام التنظيمي تتواجد مجتمعة في آن واحد داخل المنظمة الواحدة(المثالية) وتتمثل في:

الالتزام المستمر :ويشير إلى المدى الذي يقوم أو يستطيع فيه الموظف التضحية بالكثير من جهوده واستثماراته لصالح المنظمة التي يعمل فيها مقابل البقاء فيها، ولذا يرى هؤلاء الموظفون أنفسهم جزءا من المنظمة، وبالتالي يصعب عليهم الانسحاب منها أو تركها

الالتزام التلاحمي :ويتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي يتم تعزيزها عن طريق إجراءات الانضمام لعضوية المنظمة أو المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمة والتي تعترف وتقدر فيها جهود الأفراد العاملين بها مما يعزز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

الالتزام الرقابي الانضباطي أو الموجه :وهو نوع من الالتزام ينشأ عن إذعان الموظفين وتقيدهم بالقيم والمعايير الموجودة في المنظمة والتي تمثل نبراسا ودليلا موجها لسلوكياتهم داخل المنظمة

(بن عميقان سعد، الدوسري سعد 2005: ص28-30)

4-نموذج :Steers skm 1977

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، و تُكوِّن ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه

وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه Steers ينشدها، قد بين من سلوك متبعا منهج النُظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات

5-نموذج Slanick سنة 1977:

يركز هذا النموذج على تصرفات وسلوك الفرد بدرجة أكبر وأهم من التركيز على اتجاهاته، وهو يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الحال التي يصبح الفرد فيها مقيدا بإطار سلوكه وأفعاله المحددة النابعة من تفكيره ومعتقداته التي قد تقيد وتحدد نشاطاته وارتباطاته، وبذلك تكون أقل درجات الالتزام هي مجرد الاتجاهات(المشاعر والعواطف)والاعتقادات، بينما يكون السلوك المؤيد والمساند للاعتقاد أعلى درجة في الالتزام، ورغم أن هذا النموذج لا ينشأ بسبب المحفزات والمكافآت المادية بشكل أساسي بقدر ما يكون التزام الموظف ناشئ عن رغبته في البقاء في حالة انسجام نفسي يوفرها له هذا التعهد أو الالتزام، إلا أن هذا النموذج يندرج في مفهوم الالت زام السلوكي المستمر أو المحسوب لأن هذه الحالة من الانسجام تمثل عين الاستثمار الذي يخشى الموظف فقده والذي سيحمله تكاليف وخسائر نفسية في حالة التراجع والانسحاب من المنظمة.

في نموذجه هذا سمات السلوك الملتزم والذي يجاب أن يتسم بدرجة من الصراحة والوضوح Slanick ويبرز أو العلانية، والثبات والتكرار وبما يدعم عد التراجع في السلوك مع وجود القدرة على ذلك وحرية الإرادة في اختيار وممارسة السلوك، وأن ارتفاع هذه السمات يدل على مستوى التزام أكبر، كما يرى Slanick أن المنظمة بإمكانها أن تضغط باتجاه الحصول على التزام إجباري للموظف باستخدام أدوات ضغط معينة، كاستثمارات الموظف(مركزه الوظيفي في المنظمة، عدد سنوات خدمته)، أو باستخدام

(قرابين)أو(طقوس) تنظيمية معينة، كحث الموظف على تقديم ثمن(قربان)معين للانخراط في عضوية المنظمة، أو كالإجراءات(الطقوس)المصاحبة لدخول وانضمام الفرد للمنظمة

العوامل المؤثّرة في الالتزام التنظيمي :

توصّلت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجالْ إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لمدى العاملين والّتي يمكنُ تقسيمها إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية:

5-1- العوامل التنظيمية:

-المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :من الطبيعي أن تسعى أيّ عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمّهُ في المنظّمة التي تعمل فبها، وتحاول أن يحقّقها، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة داخل المؤسّسة، كما يسعى أن تكون مقدرا ومحبوبا، بالإضافة إلى الانتماء إلى الجماعة وتحقيق ذاته من خلالها، فالتنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين يعتبر تنظيما فاشلا، لأنّ النتيجة الحتمية لذلك هيّ أن بترك العامل تلك المؤسّسة سعيا إلى إشباع حاجاته في تنظيم أخر

-وضوح الأهداف والأدوار : كلّما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم كلّما ا زدت درجة الالتزام التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف جعل العاملين أكثر قدرةً على فهمها وتحقيقها، وكذا بالنسبة لتحدد الأدوار التي تعمل على خلق الالتزام عند العاملين نظرا لما تترتب عليها من استقرار وتجنّب للصّراع.**(عبودي.زيد.2006:ص 115)**

-مشاركة العاملين في التنظيم : المشاركة تزيد من ولاء والالتزام للعاملين، حيث أن مساهمتهم وتشجعهم لتحمل المسؤولية من شأنهِ تقوية الروابط، حيث تعرف المشاركة أنّها اندماج الفرد العقلي والعاطفي في عمل الجماعة يعدّ أن تتيح له الجماعة الفرصة في الإسهام في الأهداف، والمشاركة في المسؤولياتْ

أي نظام مناسب للحوافز : تعتبر الحوافز الأسلوب أو الأداة الّتي تقدّم للفرد الاشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته النّاقصة، وتركّز نظريّة حوافز العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع ال ناس إلى العمل أو التي تدفعهم لترك العمل **(القريوني.1994:ص 115)**

-الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، لذا فإنّ التنظيمات والعاملين على حدّ سواء يسعون لإيجاد مناخ تنظيمي جاد لكليهما، فالتنظيمات ذات البيئة المتسلطة التي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرّب العاملين وتقلّل من درجة ولائهمْ، لذا على المؤسّسات خلق مناخ تنظيمي جيّد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين .

-العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة :أيْ أنّه تجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتجاجاتهم والعمل على إشباعها ثم التعامل معهم على أنّهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي سعى المسؤول عنها إلى خلق وترسخ مقاييس متميزة للأداء عن أعضاءها من خلال التدريب الكافي والاحترام بين العمّال.

5-2- العوامل الشخصية:

و تتمثّل في العمر كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت" تايلور "وجود علاقة موجبة بين العمر و الالتزام التنظيمي، كذلك الجنس والمستوى التعليمي فكلّما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلّما زادت طموحاته وتوقّعاته، الحالة الاجتماعية التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثّر على الت ا زم العامل الخبرة المهنية فزيادة مدّة عمل الفرد داخل المؤسّسة تؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنّها تمكنّه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية و حريّة في العملْ والمجتمع الذي تعتبر المكان الذي تنتمي إليه العامل (الريف-المدينة)من العوامل المؤثّرة كثير اعلى سلوك العامل.

قائمة المراجع

1. *أحمد عبد اللطيف (2011)، **اتجاهات علم النفس النظرية وتطبيقاته**، عالم الكتاب الحديث، الأردن.*

2. *أحمد سيد مصطفى (2005)، **إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل**، القاهرة.*

3. أحمد ماهر (2014)، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)** دار النشر: الدار الجامعية – الإسكندرية

4. إسماعيل فندي، (2009)، **الشخصية بين الايجابية والسلبية** ، منتدى نافذة مصر للتنمية البشرية.

5. **أميرة عبد الرحمن برهمين، (2016)،علم تنظيم الشغل أو العوامل البشرية** أو **عوامل الإنسان (الإرجونوميكس) مجلة الجودة الصحية.**

6. إحسان محمد الحسن،(2005)،**علم الاجتماع العسكري**، دار وائل للنشر و التوزيع.

7. *بدر الدين عامود (2001)، **علم النفس في القرن العشرين**، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، الجزء الأول.*

8. *بوبكر منصور(أفريل 2005)، **سيكولوجيا العمل ،مجلة سيكولوجيا**، العدد الأول.*

9. *جيرالدجرينبرج، ترجمة رفاعي محمد رفاعي(2004)، **إدارة السلوك في المنظمات**،دار المريخ للنشر.*

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

راوية حسن (2002)، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .

11. عبد الباسط أحمد ابو ناموس،(2014)، **الحرب النفسية التي استخدمتها المقاومة الفلسطينية في مواجهة العدو الاسرائيلي.**

12. *عبد الفتاح محمد دويدار(2003)، **أصول علم النفس الصناعي وتطبيقاته** دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .*

13. *عبد الرحمن محمد عسوي (2003)، **علم النفس والإنتاج**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية .*

14. *عبد السلام أبو قحف (2001)، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الاسكندرية.*

15. *علي عسكر(2005)، **الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل**، دار الكتاب الحديث.*

16. عبد العزيز صديق جستنيه(2010)، **السلوك التنظيمي**، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، قسم الإدارة العامة.

17. عبد الله معتز، (1998)، **الحرب النفسية والشائعات**، دار غريب للنشر والتوزيع.

18. عبد اللطيف محمد خليفة،(2000)، **الدافعية للانجاز**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

19. عبد الرحمان محمد العيسوي (2004)، **الحرب النفسية و الدعاية** ، منشورات الحلبي الحقوقية.

20. علي السلمي، **تحليل المنظمة السلوكية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

21. عماد لعلاوي،(جوان 2013)، **الدافعية في المنظمة بين الماضي و الحاضر**، مجلة العلوم الانسانية جامعة قسنطينة ، العدد 39 .

22. فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان(1999)، **علم النفس الاجتماعي-رؤية معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة-مصر.

23. *فرج عبد القادر طه (2001)،**علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة ، الطبعة التاسعة.*

24. *مجدي أحمد عبد الله (2005) **علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية*

25. -عطية غادة عادل (2019)، أثر الدعم التنظيمي على سلوكيات الانسحاب الدور الوسيط للتوحد التنظيمي في ظل توافر الثقة في المنظمة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة -جامعة الإسكندرية-مصر.

26. ماضي احمد ديب محمد (2014): أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع لأونروا الجامعة الإسلامية رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

1. Augustinos ،M. (2006), **Social Cognition an Integrated Introduction** . London: Sage Publications Ltd.
2. Banysa L. (1998).**Modèles conceptuels du stress en psychologie : apports et limites Travail réalisé dans le cadre de l'étude INRS "Stress au travail** : diagnostic, évaluation, gestion et prévention" (PER 1998-A.8/3.009)
3. François Lelord ;(1996).***Comment gérer les personnalités difficiles.*** Odile Jacob, Paris.
4. Michel petit,Audrey Klesta ; (2000). **Management d'équipe .concepts & pratiques,** dunod. Paris.
5. Miyamoto ،Y.; Kitayama, S. (2002). **Cultural variation in correspondance attitude diagnosticity of socially constrained behaviour**. Journal of Personality and Social Psychology .1248-1239 :**83** .
6. Pierre-Yves Gomez ;(2016).**Intelligence du travail**. Desclée de Brouwer.
7. Ponnele S et Lancry A. (1993). **Les déterminants cognitifs de la tâche induisant un état de stress ; le cas des sapeurs-pompiers**. Congrès de la SELF (Société d'Ergonomie de la langue Française.
8. Vincent Cristallini ; (2009).**L'habileté managériale: Réalisme et courage en management, EMS**.

9. -Bai,Billy:Peak,k,Brewer : smmon Gail swesdlow, organizational, commitement and internal service Quality: a case study of las vegas hotel casmio industry , journal of resources in hospitality and tourism ,Vols issue 2.

10. -Bentler, P. M. (1990): Comparative fit indices in structural

11. -Bentler, P. M. (1995): *Eqs structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.

12. -Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993): Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen, and J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.

13. -Chen, Zhixa, eisengeber,Robert,Johnson , Kelly suchanski, Ivan; Aselage, Justin (2009) perceived organizational support and extra Role performance: which leads to which? Journal of social psychology.vol 149.