



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت



كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

ميدان : العلوم الاجتماعية .

مسار : علم النفس

تخصص : علم النفس العمل والتنظيم

السنة الأولى ماستر : السداسي الثاني .

مطبوعة بيداغوجية

وحدة التعليم الأساسية : السلوك التنظيمي

اعداد :

د / صدقاوي كمال

السنة الجامعية 2021 / 2022

[توطئة]

كان لتطور العلوم السلوكية " علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا.. أثرا بارزا في تطور الإدارة من حيث مفهوما، نظرياتها، مبادئها وسياساتها المختلفة، من خلال ماقدمته من مساهمات متنوعة تتعلق بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي ودراسة المنظمات . تلك المساهمات ساعدت الإدارة الحالية على فهم وتفسير ومحاولة التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في السلوك الإنساني وتوجيهه الوجهة التي تخدم عملية تحقيق الفعالية التنظيمية.

وكوننا نحتاج إلى تفسير سلوك الناس الذين نعمل معهم، قد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقها في محاولة فهم الآخرين بل حتى في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضا السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه . وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والمؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية أحمد ماهر (2005). ومنه نقول أن مجال السلوك التنظيمي يعتبر من المجالات الحديثة التي تطرق إليها الباحثون خاصة في مجال الإدارة ، وتبرز أهميته كونه يعتبر مدخلا يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية للمعرفة ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الوسائل والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج بعض المشكلات التنظيمية. ومنه كان هذا السند خلاصة لمسيرة الباحث البيداغوجية والبحثية في تغطيته لهذا المقياس منذ سنوات ، بالاطافة إلى توظيفه لخبرته الوظيفية التي عايشها ومارسها طيلة 20 سنة كمستشار رئيسي للتوجيه ، ثم كمدير مركز التوجيه المدرسي والمهني ، و آخرها مفتشا للتربية الوطنية للتوجيه و الارشاد المدرسي والمهني. وتركيزي على مقياس السلوك التنظيمي وانجاز هذا السند العلمي أملا أن يفيد طلبة السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية عبر مختلف جامعاتنا، وكذا المشرفين الاداريين، والأفراد والجماعات والمنظمات الانتاجية التي يمكنها الاستفادة منها وبهذا تتحقق الغايات التي يصبو إليها مقياس السلوك التنظيمي في فهم وتفسير السلوك وكذا التنبؤ والادارة وهذا كله بهدف أخير وهو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness.

فهرس المحتويات

الصفحة	المواضيع	المحاور
02		توطئة
03		فهرس المحتويات
08		فهرس الجداول والأشكال .
10	المحور 01- الجانب الرسمي المحدد لمقياس السلوك التنظيمي	
11	01- اطار وأهداف التكوين في الماستر ل م د .	
11	01-01 التنظيم العام للتكوين: مكانة المشروع(حق إجباري)..	
11	02-01 بطاقة تنظيم السداسي للتعليم التخصصي ل م د .	
12	03-01 توصيف مقرر السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماستر.	المحاضرة الأولى
12	04-01 البرنامج المفصل الرسمي لمقياس السلوك التنظيمي السداسي الثاني الماستر .	
12	02- محتوى المادة (مقياس السلوك التنظيمي).	
12	03- طريقة تقييم المادة (مقياس السلوك التنظيمي).	
13	04- نواتج التعلم المرتبط بالمقياس (السلوك التنظيمي).	
14	المراجع المعتمدة	
15	✳️ مدخل عام لدراسة السلوك الإنساني .	
16	01- مدخل للسلوك الإنساني .	
17	02- الخصائص العامة للسلوك الإنساني .	
19	03- أنواع السلوك الإنساني.	
21	04- جوانب السلوك الإنساني.	المحاضرة الثانية
21	05- مجالات الدراسة في السلوك الإنساني.	
24	06- دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .	
26	07- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني .	
27	المراجع المعتمدة	
28	✳️ مدخل عام لدراسة المنظمة .	
31	01- مفهوم المنظمة .	
34	02- خصائص المنظمة.	
35	03- مداخل دراسة نظرية المنظمة.	
37	04- أنواع المنظمات .	المحاضرة الثالثة
38	05- الاتجاهات الادارية الحديثة في دراسة المنظمات.	
39	06- أهمية دراسة المنظمات في العصر الحالي .	
40	07- مجالات استفادة المنظمات من دراسة السلوك التنظيمي .	
42	08- التحديات التي تواجه المنظمات .	
43	المراجع المعتمدة	

45	✱ مدخل عام لدراسة السلوك التنظيمي .	
46	01- مفهوم وطبيعة السلوك التنظيمي .	
49	02- محاور السلوك التنظيمي.	
51	03- مستويات تحليل السلوك التنظيمي .	
52	04- مجالات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي .	
53	05- مبررات دراسة السلوك التنظيمي.	المحاضرة الرابعة
54	06- أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي .	
56	07-مراحل تطور السلوك التنظيمي .	
57	08- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.	
61	09- بعض التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي.	
62	المراجع المعتمدة	

63	المحور 02- نظريات التنظيم	
64	01- مداخل الفكر التنظيمي.	
66	02- نظريات التنظيم .	
66	1-02 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المغلق .	
67	2-02 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المفتوح .	
68	03- مراحل تطور الفكر التنظيمي .	
69	1-03 المرحلة الأولى " الفترة ما قبل الميلاد " .	
69	2-03 المرحلة الثانية " الفترة ما بعد الميلاد " .	المحاضرة الخامسة
69	3-03 المرحلة الثالثة " فترة التاريخ المعاصر " .	
70	أولا : المدرسة التقليدية الكلاسيكية .	
70	01- نظرية الادارة العلمية .	
74	02- النظرية البيروقراطية.	
79	03- نظرية التقسيمات الادارية .	
83	○ مقارنة عامة لنظريات المدرسة الكلاسيكية .	
84	المراجع المعتمدة	

89	ثانيا : المدرسة السلوكية .	
91	أ -مدخل العلاقات الانسانية	
91	01- مدرسة العلاقات الانسانية	
95	02- نظرية ماري باركر فوليت	
98	ب -مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية،	المحاضرة السادسة
98	03- نظريتي العاملين X و Y (مدرسة الفلسفة الادارية).	
102	04- نظرية سلم الحاجات لابراهام ماسلو.	
109	05- نظرية رنسيس ليكرت	
115	المراجع المعتمدة	

119	ثالثا: المدرسة الحديثة .	
119	أ - المدرسة الكمية في الإدارة	المحاضرة السابعة
119	01- نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد	
123	02- نظرية اتخاذ القرارات	
130	ب- المدخل النظري	
130	03- نظرية النظم	
132	ت- المدخل الموقفي الشرطي.	
132	04- النظرية الموقفية .	
135	05- نظرية الإدارة بالأهداف.	المحاضرة الثامنة
146	06- التجربة اليابانية ونظريتها في الإدارة.	
149	07- مدخل إدارة الجودة الشاملة	
153	08- مدخل التفوق الحديث	
156	المراجع المعتمدة	
161	المحور 03- الدافعية و الرضا في العمل	
162	1-03 الدافعية في بيئة العمل.	
164	1-1-03 أهمية الدافعية في بيئة العمل ..	
165	2-1-03 المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية.	
166	3-1-03 أهم تصنيفات الدافعية .	
167	4-1-03 الخصائص الأساسية للدافعية .	
167	5-1-03 نظريات الدافعية..	
172	6-1-03 تطبيقات نظريات الدافعية في مجال ادارة السلوك التنظيمي ..	المحاضرة التاسعة
173	2-03 مدخل للرضا في العمل.	
173	1-2-03 مدخل مفاهيمي للرضا في العمل .	
175	2-2-03 أهمية الرضا في العمل .	
176	3-2-03 خصائص الرضا في العمل .	
177	4-2-03 عوامل الرضا في العمل .	
179	5-2-03 آثار الرضا في العمل .	
179	6-2-03 العلاقة بين الرضا في العمل والأداء .	
180	7-2-03 نظريات الرضا في العمل .	
183	المراجع المعتمدة	
186	المحور 04- القيم والاتجاهات	
186	1-04 القيم .	
186	1-1-04 مدخل مفاهيمي للقيم في بيئة العمل.	المحاضرة العاشرة
187	2-1-04 أهمية القيم في بيئة العمل .	
189	3-1-04 وظائف القيم في بيئة العمل.	
189	4-1-04 مصادر القيم .	

190	5-1-04 خصائص القيم .
191	6-1-04 تصنيف القيم.
194	7-1-04 القيم وسلوك الفرد.
195	2-04 الاتجاهات .
195	1-2-04 مدخل مفاهيمي للاتجاهات في بيئة العمل.
196	2-2-04 أهمية الاتجاهات في تفسير السلوك .
197	3-2-04 وظائف الاتجاهات .
198	4-2-04 مصادر الاتجاهات .
199	5-2-04 مكونات الاتجاهات .
200	6-2-04 عناصر وخصائص الاتجاهات .
202	المراجع المعتمدة

204 المحور 05. الثقافة التنظيمية

205	1-05 مدخل تاريخي ومفاهيمي للثقافة التنظيمية .
206	2-05 أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة .
207	3-05 خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة .
209	4-05 عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة .
209	5-05 محددات الثقافة التنظيمية في المنظمة .
210	6-05 أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة .
213	7-05 وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة .
213	8-05 أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة .
215	9-05 نماذج حول الثقافة التنظيمية في العالم .
217	المراجع المعتمدة

المحاضرة الحادية عشر

219 المحور 06. الفعالية التنظيمية

220	1-06 مفاهيم الفعالية التنظيمية .
222	2-06 علاقة الفعالية التنظيمية بمفاهيم أخرى .
223	3-06 أهمية دراسة فعالية المنظمات .
223	4-06 خصائص الفعالية التنظيمية .
224	5-06 أشكال الفعالية التنظيمية .
225	6-06 مؤشرات الفعالية التنظيمية .
228	7-06 مستويات الفعالية التنظيمية .
229	8-06 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية .
231	9-06 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .
233	10-06 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية .
234	المراجع المعتمدة

المحاضرة الثانية عشر

237	المحور 07_ الالتزام التنظيمي	
237	1-07 مفاهيم الالتزام التنظيمي .	
238	2-07 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي .	
239	3-07 أهمية الالتزام التنظيمي .	
240	4-07 أنواع الالتزام التنظيمي .	
242	5-07 مراحل تطور الالتزام التنظيمي .	المحاضرة الثالثة عشر
243	6-07 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .	
243	7-07 خصائص الالتزام التنظيمي .	
244	8-07 طرق قياس الالتزام التنظيمي .	
245	المراجع المعتمدة	
248	المحور 08_ سلوك المواطنة التنظيمية	
248	1-08 التأصيل النظري و الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية.	
250	2-08 التحديد المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.	
252	3-08 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.	
254	4-08 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.	المحاضرة الرابعة عشر
255	5-08 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.	
257	6-08 خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية.	
258	7-08 تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.	
259	8-08 المعوقات و المشاكل التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية.	
261	المراجع المعتمدة	
263	المحور 09_ العدالة التنظيمية	
264	1-09 التحديد المفاهيمي لمفهوم العدالة التنظيمية .	
265	2-09 أهمية العدالة التنظيمية .	
266	3-09 المتغيرات الخارجية و أثرها على العدالة التنظيمية .	
267	4-09 مكونات العدالة التنظيمية .	المحاضرة الخامسة عشر
268	5-09 أبعاد العدالة التنظيمية .	
270	6-09 محددات العدالة التنظيمية .	
273	7-09 تأثير العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية .	
278	المراجع المعتمدة	
281	الخاتمة	

فهرس الجداول و الأشكال

الصفحة	فهرس الجداول و الأشكال	رقم الجدول	المحور
11	التنظيم العام للتكوين و مكانة المشروع .	01	المحاضرة الأولى
11	بطاقة تنظيم السداسي للتعليم التخصصي ل م د.	02	
12	البرنامج المفصل (الرسمي) و محتوى مقياس السلوك التنظيمي.	03	
12	المحاور الأساسية للسلوك التنظيمي .	04	
16	تفاعل الفرد مع البيئة.	05	المحاضرة الثانية
17	نموذج السلوك الانساني .	06	
19	الخصائص العامة للسلوك الانساني.	07	
20	التكوين الذاتي للفرد.	08	
21	جوانب السلوك الانساني.	09	
22	نظام السلوك المتكامل.	10	
24	مختلف عمليات و أنشطة السلوك التنظيمي.	11	
26	أهداف الاهتمام بدراسة السلوك الانساني .	12	
34	تركيبية المنظمة.	13	المحاضرة الثالثة
36	تطورات المنظمة خلال القرن العشرين.	14	
40	أهمية و دور المنظمات في العصر الحالي.	15	
40	مجالات استفادة المنظمات من السلوك التنظيمي.	16	
42	التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة.	17	
46	شكل السلوك التنظيمي.	18	المحاضرة الرابعة
47	عناصر السلوك التنظيمي.	19	
47	اهتمامات السلوك التنظيمي.	20	
48	مفهوم السلوك التنظيمي.	21	
49	المحاور الرئيسية للسلوك التنظيمي.	22	
51	مستويات تحليل السلوك التنظيمي.	23	
52	مستويات دراسة السلوك التنظيمي و محددات كل مستوى.	24	
56	أهداف دراسة السلوك التنظيمي.	25	
57	مراحل تطور السلوك التنظيمي.	26	
60	علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى و مدى الاستفادة منها.	27	
64	تطور المنظمة خلال القرن العشرين.	28	المحاضرة الخامسة
66	نظريات المنظمة.	29	
69	مراحل تطور نظريات التنظيم.	30	
80	فلسفة الادارة عند هنري فايول .	31	
82	تصنيف وظائف الادارة عند هنري فايول .	32	
83	مقارنة عامة بين النظريات الكلاسيكية (التقليدية).	33	
90	التحفيز عند الأفراد حسب مدرسة العلاقات الانسانية.	34	

92	Elton Mayo	فلسفة مدرسة العلاقات الانسانية عند التون مايو	35	المحاضرة السادسة
98	Douglas Mc Gregor	مضمون نظريتي العاملين y & x	36	
100	Douglas Mc Gregor	فرضيات نظريتي العاملين y & x	37	
101	Douglas Mc Gregor	مقارنة بين نظريتي العاملين y & x	38	
107	Abraham Maslow	سلم الحاجات الخمس لابراهيم ماسلو	39	
111		العوامل المنتجة للدافعية حسب رانيسيس ليكرت.	40	المحاضرة السابعة
128		مراحل اتخاذ القرار حسب هيربرت سيمون.	41	
146		مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية مع نموذج تنظيم نظرية (z).	42	المحاضرة الثامنة
148		مقارنة خصائص النموذج الياباني (z) ، و النموذج الأمريكي .	43	
154		بعض المفاهيم المرتبطة بإدارة التفوق الحديث.	44	
162		مضمون المدخل السلوكي في الدافعية.	45	المحاضرة التاسعة
172		أثر حاجات الفرد المسيطرة بين المكافآت التنظيمية والأهداف	46	
192		أهم تصنيفات القيم .	47	المحاضرة العاشرة
195		علاقة القيم بسلوك الفرد في المنظمة .	48	
199		مكونات الاتجاهات.	49	
200		العناصر الأساسية للاتجاهات .	50	
206		مكونات ثقافة المؤسسة وأهدافها.	51	المحاضرة الحادية عشر
210		أنواع الثقافة التنظيمية بالمنظمة .	52	
213		وظائف الثقافة التنظيمية بالمنظمة.	53	
222		العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء.	54	المحاضرة الثانية عشر
227		معايير قياس الفعالية حسب كيمبالCampbell، وآخرون .	55	
227		نماذج قياس الفعالية حسب ستيرز Steers	56	
228		معادلة الفعالية التنظيمية داخل المنظمات .	57	
240		أهمية الالتزام التنظيمي.	58	المحاضرة الثالثة عشر
243		أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.	59	
249		أهم محطات نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.	60	المحاضرة الرابعة عشر
251		المدخل الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.	61	
269		المدخلات والمخرجات التنظيمية.	62	المحاضرة الخامسة عشر

المحاضرة الأولى

المحور الأول

الجانب الرسمي المحدد لمقياس السلوك التنظيمي

- 01- اطار و أهداف التكوين في الماستر ل م د.
- 01- 1 التنظيم العام للتكوين: مكانة المشروع (حقل إجباري)..
- 01- 2 بطاقة تنظيم السداسي للتعليم التخصصي ل م د:
- 01- 3 توصيف مقرر السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماستر.
- 01- 4 البرنامج الرسمي لمقياس السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماستر.
- 02- محتوى المادة (مقياس السلوك التنظيمي) .
- 03- طريقة تقييم المادة (مقياس السلوك التنظيمي) .
- 04- نواتج التعلم المرتبط بالمقياس (السلوك التنظيمي)..
- المراجع المعتمدة

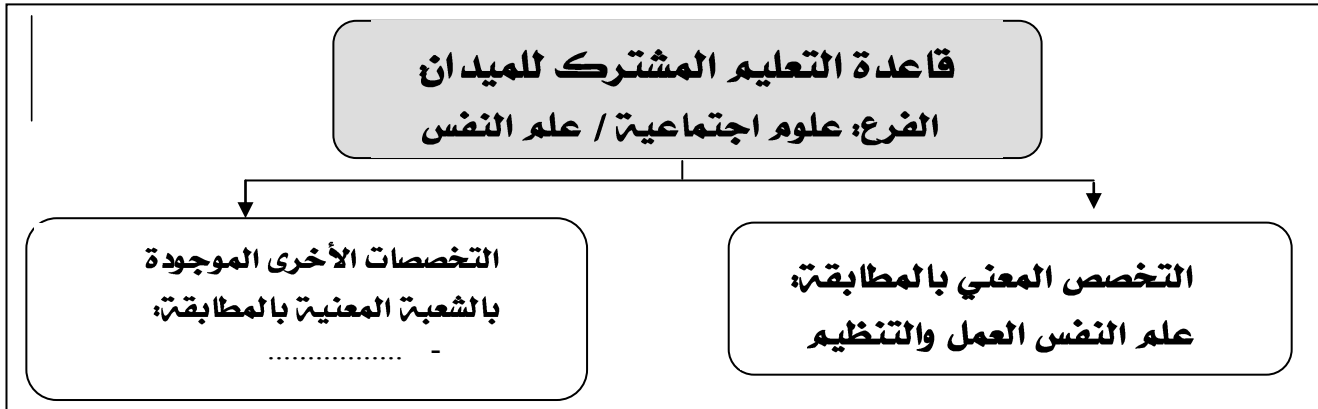
الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، على إكتساب و تنمية و توظيف المعارف المقدمة ، الأمر الذي سيساعده (ا) ، في إدارة الموقف الإتصالي بنجاح ، و تفهم نفسية الأفراد الذي يتعامل معهم لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

01 إطار وأهداف التكوين في الماستر ل م د:

1-01 التنظيم العام للتكوين: مكانة المشروع (حقل إجباري) ..

تحديد مكانة هذا المشروع مقارنة بالشعب الأخرى وفق الشكل رقم (01) التالي:



02-01 بطاقة تنظيم السداسي للتعليم التخصصي ل م د:

الهدف من هذا التقسيم الأولي المنهجي هو تبيان مختلف المقاييس التي يدرسها **طالب الماستر تخصص علم النفس**

العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، في السداسي الثاني من السنة الأولى ماستر وموقع مقياس السلوك

التنظيمي كأحد المقاييس الأساسية .

الجدول رقم (02) المبين لبطاقة تنظيم السداسي الثاني ماستر تخصص علم النفس العمل، للتعليم التخصصي ل م د.

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي			ح/س سداسي 16-14 أسبوع	وحدات التعليم
إمتحان	متواصل			أعمال أخرى	أعمال موجهة	محاضرة		
		20	09					وحدات التعليم الأساسية
x	x	05	03	3.00	1.30	1.30	45	تسيير الموارد البشرية 2
x	x	05	02	3.00	1.30	1.30	45	السلوك التنظيمي
x	x	05	02	3.00	1.30	1.30	45	الأرغونوميا المعرفية
x	x	05	02	3.00	1.30	1.30	45	الإختيار المهني وتقنيات التوظيف
		07	04					وحدات التعليم المنهجية
x	x	04	02	3.00	1.30	1.30	45	منهجية وتقنيات البحث 2
x	x	03	02	3.00	1.30	1.30	45	الإحصاء التطبيقي
								وحدات التعليم الاستكشافية
x		01	01	1.30		1.30	22,30	الاتصال التنظيمي (إجباري)
x		01	01	1.30		1.30	22,30	إدارة الصراع التنظيمي
x		01	01	1.30		1.30	22,30	تقييم الوظائف وتسيير الأجرور
		01	01					وحدة التعليم الأفقية
	x	01	01	150	1.30		22,30	اللغة الأجنبية
		30	16	315	10.30	12.00	337.30	مجموع السداسي الثاني

(*) على كل طالب اختيا رمادة واحدة من الوحدة الاستكشافية.

03-01 توصيف مقرر السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماجستير.

يهدف مقرر السلوك التنظيمي إلى تعريف طالب الماجستير تخصص **علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية**، بأهم العناصر المؤثرة في السلوك الإنساني بالمنظمة، من خلال معرفة وفهم كل من العوامل الفردية كالشخصية والإدراك والتعلم، والعوامل الجماعية كالجماعات والصراع، والعوامل التنظيمية كثقافة المنظمة والإبداع التنظيمي، المؤثرة على سلوك الأفراد، والجماعات، داخل المنظمات، وإمكانية التنبؤ بها، بما يسمح بتوجيهها والتحكم فيها بهدف تحسين الأداء الفردي، والسلوك الجماعي داخل المنظمات، وبالتالي توجيهها والتحكم فيها بما يساهم في تحسين أسلوب الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ورفع من جودة القرارات، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

04-01 البرنامج المفصل (الرسمي)، لمقياس السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماجستير.

الجدول رقم (03) المبين لبرنامج المفصل لمقياس السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماجستير.

وحدة التعليم	أساسية -
المادة	السلوك التنظيمي .
المرصيد	05 .
المعامل	02
أهداف التعليم	يتعرف طالب الماجستير من خلال دراسته لهاته الوحدة في السداسي الثاني، على محددات سلوك الأفراد داخل التنظيمات قصد تفعيله والوقوف على العراقيل من أجل تحاشيها..
المعارف المسبقة المطلوبة	أن يكون الطالب متمكناً من دراسة وفهم سلوك الأفراد داخل المنظمات.

02- محتوى المادة (مقياس السلوك التنظيمي) :

الجدول رقم (04) المبين للمحاور الأساسية لمقياس السلوك التنظيمي السداسي الثاني مستوى الماجستير.

المحاور	البرنامج الرسمي للمقياس
المحور الأول	مفهوم السلوك التنظيمي
المحور الثاني	نظريات التنظيم
المحور الثالث	الدافعية والرضا في العمل
المحور الرابع	القيم والاتجاهات
المحور الخامس	الثقافة التنظيمية
المحور السادس	الفعالية التنظيمية
المحور السابع	الإلتزام التنظيمي
المحور الثامن	سلوك المواطنة التنظيمية
المحور التاسع	العدالة التنظيمية

03- طريقة تقييم المادة (مقياس السلوك التنظيمي) :

يكون بالاعتماد على الامتحانات الدورية والأعمال الفردية للطلبة .

ملاحظة هامة : بالنسبة لحصة الأعمال الموجهة فإن الطلبة ملزمون - من خلال إنجاز عروض - بالنزول إلى الميدان بحسب الامكانيات (الادارية، التقنية)، للقيام بتشخيص واقع المنظمة في ظل المحاور المحددة في المحاضرة .

الجامعت	جامعة ابن خلدون تيارت	الكلية	العلوم الإنسانية و الإجتماعية	القسم	العلوم الإجتماعية
الميدان	العلوم الإنسانية و الإجتماعية	الفرع	العلوم الإجتماعية و علم النفس	التخصص	عمل وتنظيم
اسم المقرر	السلوك التنظيمي				
المستوى					
الساعات المعتمدة	03 ساعات	محاضرة	01.30 ساعة	أعمال موجهة	01.30 ساعة
لغة التدريس	<input checked="" type="checkbox"/> اللغة العربية <input type="checkbox"/> اللغة الفرنسية	نوع التقييم	<input checked="" type="checkbox"/> متواصل <input checked="" type="checkbox"/> إمتحان		

04- نواتج التعلم المرتبط بالمقياس (السلوك التنظيمي) :

نواتج التعلم (بعد الإنهاء من دراسة هذه الوحدة يكون الطالب (ة) قادرا على ..)

- الإطلاع على المبادئ الأولية في علم النفس العمل و التنظيم.
- التعرف على أهمية دراسة السلوك الإنساني، و الطرق التي يتصرف بها الأفراد داخل المنظمات.
- التعرف على المفاهيم و النظريات ذات العلاقة بسلوك الفرد في الجماعة و المنظمة.
- تبيان بدقة طبيعة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي و العلوم الأخرى .
- الإلمام بالعوامل و المسببات المؤثرة على السلوك الجماعي بالمنظمات مثل الجماعات، والصراع..
- القدرة على التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه العوامل و المسببات.
- التعرف على الأبعاد التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية، التغير التنظيمي .. الخ
- التعرف على المتغيرات التنظيمية المختلفة و العوامل المرتبطة بالجماعة و أثرها في السلوك التنظيمي
- القدرة على إتخاذ القرارات بناء على الإدراك الجيد للسلوك الفردي والجماعي.
- التعرف على المتغيرات المؤثرة في سلوك الفرد داخل المنظمة و التعامل معها وإدارتها داخل التنظيمات.
- تقييم سلوك الأفراد العاملين في المنظمة بتصميم برامج على أسس صحيحة .
- القدرة على وضع آليات للتعامل مع الأفراد على اختلاف اتجاهاتهم وإدراكاتهم .
- قياس إتجاهات الرضا عن العمل ، الصراع .. و إيجاد الحلول المناسبة لها.
- إيجاد الحلول للمشاكل الخاصة بالسلوك السلبي و تدعيم السلوك الإيجابي .

المراجع المقترحة للمقياس (السلوك التنظيمي) :

- القريوتي، محمد (2002). « السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ط05 وائل عمان.
- القريوتي محمد (2003)، «السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات » ط3 ، عمان.
- أحمد ماهر (2005)، «السلوك التنظيمي» ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية ، مصر .
- جرينبرج، بارون «(2000)، «إدارة السلوك في المنظمات» ، مراجعة، محمدرفاعي آخرون الرياض ، دارالمريخ.
- 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 (1995)، « السلوك التنظيمي المعاصر» الطبعة الأولى ، الدار الجامعية للطباعة والنشر بالإسكندرية، مصر.
- محمد سعيد سلطان (2002)، «السلوك الإنساني في المنظمات» الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- محمد ربيع زناتي (2002)، «السلوك التنظيمي» المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر.
- محمد إسماعيل بلال (2005)، «السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق» دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- محمد إسماعيل بلال (2005)، « السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق»، دارا لجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عادل داغر، منقذ محمد و حرحوش (2000) « نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي»، وزارة التعليم العالي ، بغداد
- متولي السيد متولي (2006)، «السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق»، القاهرة: مكتبة عين شمس.
- منصور بن صالح اليوسف (2010)، «إدارة الصراع التنظيمي»، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.
- نجم عبود (2004)، « إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات» مؤسسة الوراق للنشر، عمان.
- هيثم الفقهاء، غادة العبد «(2010)، «أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية»، موقع موسوعة الإسلام والتنمية.

المحاضرة الثانية

أولاً: مدخل عام لدراسة السلوك الانساني

- 01- مدخل للسلوك الإنساني..
 - 02- الخصائص العامة للسلوك الإنساني .
 - 03- أنواع السلوك الانساني.
 - 04- جوانب السلوك الانساني.
 - 05- مجالات الدراسة في السلوك الانساني
 - 06- دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .
 - 07- العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني .
- المراجع المعتمدة. 📚

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

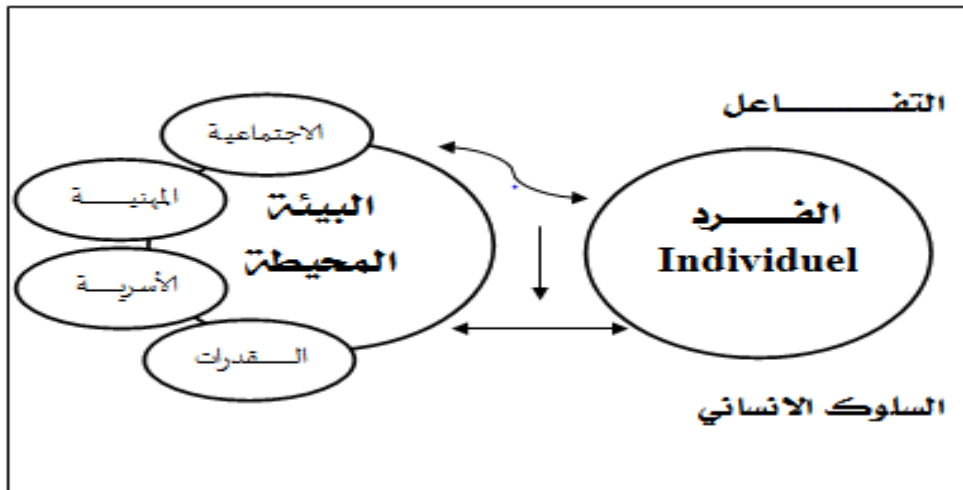
← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الوقوف عن قرب على مفهوم السلوك الانساني بصفة عامة ومدى تأثيره في المنظمة.

السلوك الإنساني Human Behavior

01 - مدخل للسلوك الإنساني :

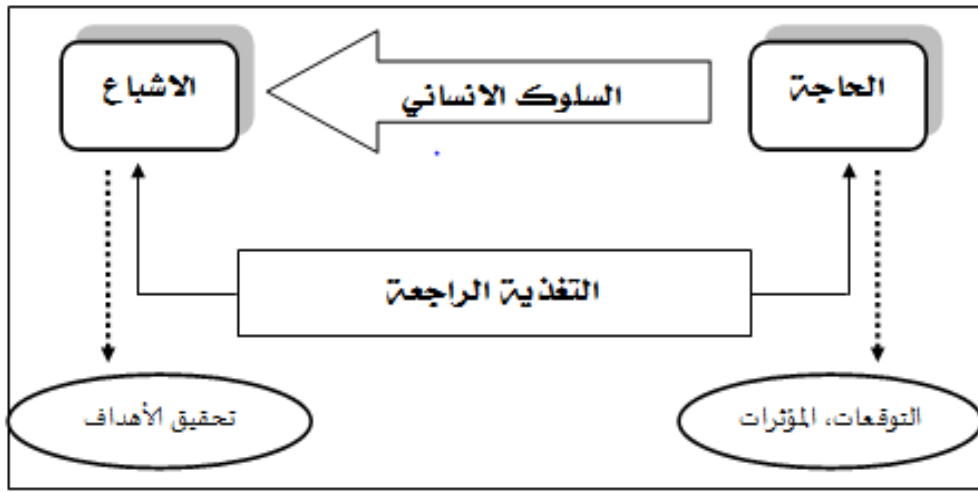
كثيرة هي الدراسات الحديثة التي اهتمت بدراسة العنصر البشري، ومحور هذا العنصر سلوك الإنسان حيث ركزوا في دراساتهم على أهمية دراسة السلوك الانساني، عريقات وآخرون (2010)، زعتري (2013)، بن علي ونوري (2015) سيد، كلاخي (2018)، بن علي وفريجة (2018)، يوسف وعلاق (2020)، بن عاشور وقادري (2021). وفي المقابل ترى (Hutchison,2003)، أن الهدف الأساسي من دراسة السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية هو استكشاف القوى المحركة التي توجه السلوك الانساني وتدفعه في مسارات معينة أكانت هذه القوى مرتبطة بالنواحي الشخصية للفرد أم بالظروف البيئية المحيطة به (حسين حسن، 2005، ص 16). ومما لاشك فيه أننا في حاجة قبل التعمق أكثر في دراسة السلوك الإنساني في الإدارة أن نتعرف على بعض الأساسيات المتصلة بذلك، سواء المتعلق منها بالمقصود بهذا السلوك الإنساني، أو لماذا نهتم بدراسته، أو كيفية دراسته، أو مصادر دراسته وغير ذلك. ولعل من أهم الأسئلة التي علينا طرحها في البداية سؤال من الذي يهيمه دراسة السلوك؟، والواقع أن كل فرد يهيمه دراسة السلوك إذا أراد أن يزيد من فهمه لنفسه (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص 19)، كون فهم السلوك الإنساني ضروري لإقامة علاقات إجتماعية سامية، فكل إنسان له ذاتية خاصة، فرديته المتميزة، وسلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي ولا يكفي أن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادرا على إنشاء علاقات إجتماعية سوية مع غيره وإنما يلزمه أن يفهم الغير بقدر ما يفهم نفسه. وعلى أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقاته بالآخرين (يونس، 1993، ص 07)، ذلك أن الإنسان يتميز عن غيره بأنه يعيش في مجال إجتماعي يتأثر به ويؤثر فيه (يونس، 1993، ص 201). عرف محمد إسماعيل (2005)، السلوك الإنساني على أنه ، «سلسلة من الاختبارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد للانتقال من موقف لآخر، وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية» (بلال، 2005، ص 18). وعليه يمثل السلوك الإنساني مختلف الأنشطة التي يقوم بها الفرد في حياته سواء المهنية، الاجتماعية، لكي يتكيف مع البيئة المحيطة ومتطلباتها وهذه الأنشطة هي نتيجة لتفاعل عدة عوامل منها الشخصية، الاجتماعية..، كما في الشكل (05).

الشكل (05)، تفاعل الفرد مع البيئة..



ومن خلال الشكل رقم (05)، نلاحظ أن الطريقة التي يسلكها الفرد في المواقف المختلفة التي يتعرض لها بمفرده، أو أثناء تواجده في بيئة ما، كلها تتأثر بالعديد من المؤثرات المتنوعة، ومنها على الخصوص القدرات الخاصة بالفرد، (الجسمانية والنفسية)، والنوع والجنس والثقافة العامة، والمعرفة والمعلومات المتوفرة، (factors_influencing_individual_behavior,2020)، وكذا البيئة المهنية والأسرية المتواجد فيها والتي تعتبر كلها محددات رئيسية لسلوك الفرد. وقد تكون الأنشطة التي يمارسها الإنسان ظاهرة كالنوم و اليقظة والأكل والشرب والأعمال والممارسات الأخرى، أو غير ظاهرة كالإدراك والتفكير والتأمل وتحقيق حاجاته.

الشكل (06)، المبين لنموذج السلوك الانساني.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، ص 05، بتصرف.

والسلوك هو استجابة الكائن الحي للعديد من المحفزات أو المدخلات، سواء كانت داخلية أو خارجية، شعورية أو لاشعورية، علنية أو خفية، إرادية أو لا إرادية (Behavior, 2020, p10-29). وبناء عليه يمكننا أن نقول أن السلوك الإنساني هو كل نشاط يقوم به الإنسان بشكلٍ ظاهرٍ، أو غير ظاهر مثل التفكير والتذكر، لإشباع حاجاته ورغباته، وقد يكون هذا السلوك إرادياً يتحكم فيه الإنسان، أو لا إرادياً مثل التنفس، بحيث لا يمكن للإنسان توقيفه أو التحكم فيه، كما أن هذا السلوك الإنساني يتصف بأنه غير ثابتٍ في كثيرٍ من الحالات، يتأثر بالعوامل والبيئة المحيطة . ولقد تعددت البحوث والدراسات في وصف أنواع ومجالات السلوك الإنساني، وذلك حسب رؤية وأهداف كل باحث، الأمر الذي جعل دراسة السلوك وتقسيمه متعددة بحسب مجالات السلوك والحاجة إلى الدراسة والاستفادة منها. وسوف نلقى الضوء فيما يلي على بعض هذه التقسيمات (المغربي، 2004، ص 5-6).

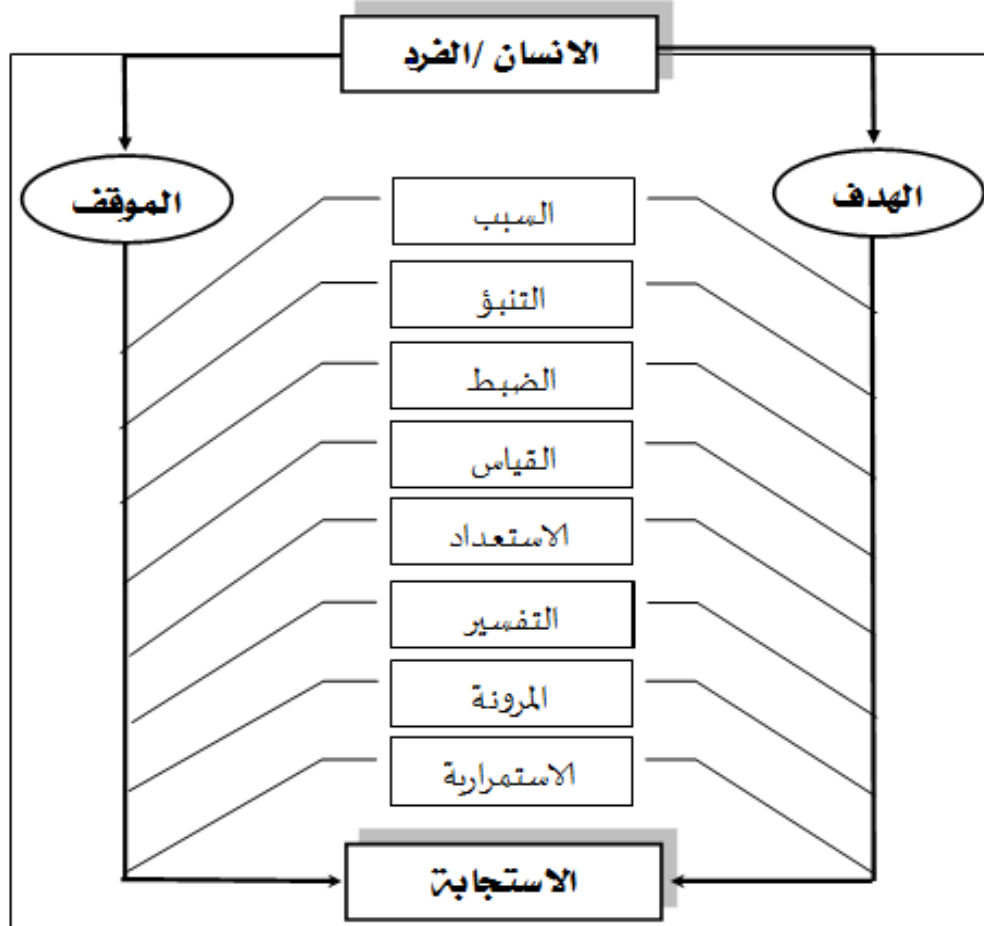
02- الخصائص العامة للسلوك الإنساني:

أوضح العديلي (1993)، أن محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والقدرة على التنبؤ به وإدارته سيمكن من التعرف على ملامح الحياة في تلك المنظمات، ومن ثم يمكن توظيف ذلك الفهم في محاولة تحسين نوعية حياة العمل التي يعيشها العمال وزيادة رضاهم الوظيفي (قهواجي، 2019، ص 40). وأهم الخصائص التي تميز السلوك الانساني نجد:

- **الهدف** : لكل سلوك إنساني هدف : كل سلوك له هدف يسعى الفرد بكل جهد لتحقيقه، ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته (فليه وعبد الحميد، 2005، ص 31)، وهذه الأهداف قد تكون مادية أو نفسية أو اجتماعية ... إلخ.

- **الموقف:** السلوك الإنساني يجمع بين المتناقضات تبعا للصفات، ذلك أن الموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار، وهي بذلك تعطي للفرد فرصة الاختيار (فليه وعبد المجيد، 2005، ص32).
- **السبب:** لكل سلوك إنساني سبب، بمعنى أنه لا يظهر من العدم بل لا يبرد من أن يكون هناك سبب أدى إلى نشأته، أي أن واره هذا السلوك دوافع محددة وهذه الدوافع قد تكون حاجات أو رغبات ملحة للاشباع. وقد تكون هذه الأسباب جسدية أو نفسية أو اجتماعية أو غير ذلك من الأسباب.
- **التنبؤ:** إن السلوك الإنساني ليس ظاهرة عفوية ولا يحدث نتيجة للصدفة وإنما يخضع لنظام معين، وإذا استطاع العلم تحديد عناصر ومكونات هذا النظام فإنه يصبح بالإمكان التنبؤ به، ويعتقد معدي السلوك أن البيئة المتمثلة في الظروف المادية والاجتماعية الماضية والحالية للشخص هي التي تقرر سلوكه، ولذلك نستطيع التنبؤ بسلوك الشخص بناء على معرفتنا بظروفه البيئية السابقة والحالية، وكلما ازدادت معرفتنا بتلك الظروف وكانت تلك المعرفة بشكل موضوعي أصبحت قدرتنا على التنبؤ بالسلوك أكبر، ولكن هذا لا يعني أننا قادرون على التنبؤ بالسلوك بشكل كامل، فنحن لا نستطيع معرفة كل ما يحيط بالشخص من ظروف سواء في الماضي أو الحاضر محمد محروس (1994).
- **الضبط:** إن الضبط في ميدان تعديل السلوك عادة ما يشمل تنظيم أو إعادة تنظيم الأحداث البيئية التي تسبق السلوك أو تحدث بعده، كما أن الضبط الذاتي يعني ضبط الشخص لذاته باستخدام المبادئ والقوانين التي يستخدمها لضبط الأشخاص الآخرين. والضبط المراد من تعديل السلوك هو الضبط الايجابي، لذا أهم أسلوب يلتزم به العاملون في ميدان تعديل السلوك هو الإكثار من أسلوب التعزيز والإقلال من أسلوب العقاب.
- **القياس:** بما أن السلوك الإنساني معقد لأن جزء منه ظاهر وقابل للملاحظة والقياس والجزء الآخر غير ظاهر ولا يمكن قياسه بشكل مباشر لذلك فإن العلماء لم يتفقوا على نظرية واحدة لتفسير السلوك الإنساني، وعلى الرغم من ذلك فإن العلم لا يكون علمياً دون تحليل وقياس الظواهر المراد دراستها، وعليه فقد طور علماء النفس أساليب مباشرة لقياس السلوك كالملاحظة وقوائم التقدير والشطب وأساليب غير مباشرة كاختبارات الذكاء واختبارات الشخصية، وإذا تعذر قياس السلوك بشكل مباشر فمن الممكن قياسه بالاستدلال عليه من مظاهره المختلفة.
- **الاستعداد:** فالفرد يستطيع فقط أن يستجيب بأساليب مختلفة. و عادة ما يفشل هذا الفرد في الوصول الى هدفه اذا تطلب الموقف استجابة لا يستطيعها (فليه وعبد المجيد، 2005، ص32).
- **التفسير:** السلوك الإنساني سلوك يختلف حسب المواقف المختلفة طبقاً لمقاومات شخصية كل منها والعوامل المحيطة بها. حيث يقوم الفرد باعطاء تفسير للموقف قبل أن يسلكه.
- **المرونة.** السلوك الإنساني سلوك ليس جامد يظهر بصورة و أشكال متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجه الفرد. أي أن السلوك الإنساني يتمتع بدرجة عالية من المرونة و عدم الجمود و يتباين بتباين الشخصية لأنه يجمع بين المتناقضات تبعا للصفات، ذلك أن الموقف يزود الفرد على العموم بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار، وهي بذلك تعطي للفرد فرصة الاختيار و اشباع حاجاته و مطالبه (فليه وعبد المجيد، 2005، ص32).
- **الاستمرارية.** السلوك الإنساني عملية مستمرة فكل سلوك جزء أو حلقة من حلقات سلسله طويلة.

– الاستجابة: فالفرد يستجيب و يتصرف و يسلك بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده الى أكبر قدر من الاشباع و تحقيق الرضا (فليه، عبد المجيد، 2005، ص 33)، وعموما محصلة سلوك الفرد قد تأتي محققة للهدف المحدد في المرحلة الأولى، أو قد تأتي مخالفة له و هنا تختلف تفسيرات الفرد بحسب ما حصل عليه من نتائج. الشكل رقم (07)، الخصائص العامة للسلوك الإنساني.



المصدر : فاروق عبد فيلة، محمد عبد المجيد(2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، ص 34، بتصرف.

03 أنواع السلوك الإنساني :

أ- من حيث المرجعية:

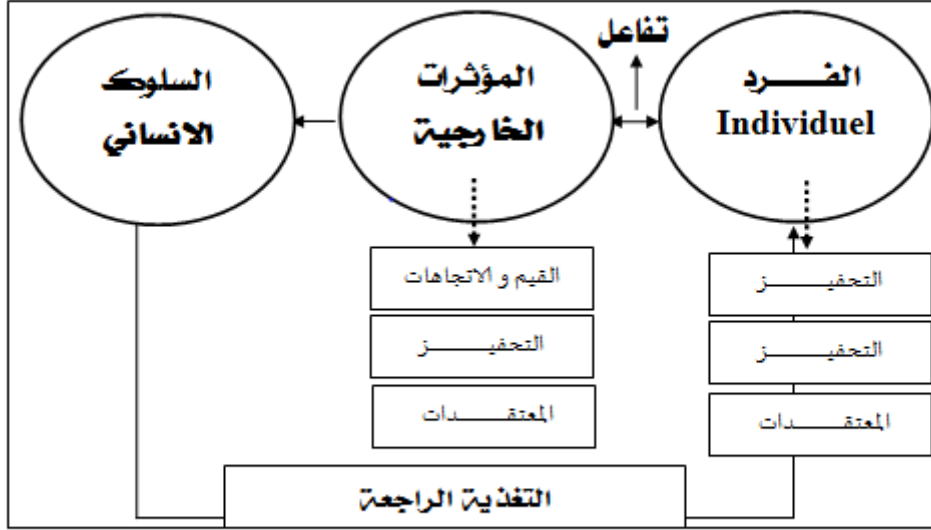
– السلوك الفطري : وهو الذي يولد الانسان مزودا به (منصور وآخرون، 2002، ص30)، وأهو السلوك الذي مارسه الإنسان منذ ولادته بدون تعلم أو تدريب، كسلوكنا عندما نأكل أو نشرب.

– السلوك المكتسب: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان عن طريق التعلم من البيئة الاجتماعية كالرغبة في التفوق (منصور وآخرون، 2002، ص30)، أو التدريب على بعض الأنشطة والمهارات، مثل : القراءة، والكتابة... الخ.

ب- من حيث النوع:

– السلوك الفردي : يمثل هذا السلوك أبسط صورة للسلوك الإنساني من حيث المثير والاستجابة لفرد واحد بمعنى تفاعل الإنسان الفرد إزاء المثيرات في الحياة من حوله. وتعاملاته اليومية ويظهر السلوك الفردي عند إستجابة الشخص لمثير معين بما يتفق مع قيمه وإتجاهاته الفردية التي تتباين من فرد لآخر وبالتالي تختلف ردود أفعالهم في نفس الموقف . و الشكل رقم

(08)، يبين و بصورة دقيقة التكوين الذاتي للفرد والذي يمثل نقطة الالتقاء بين خصائصه الشخصية التي يتمتع بها و المؤثرات الخارجية من ناحية (قيم واتجاهات ..)، وبين أشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى .
الشكل رقم (08)، التكوين الذاتي للفرد.



المصدر : من انجاز الباحث (2021).

- السلوك الجماعي: يمثل هذا النوع علاقة الفرد بغيره من الأفراد الآخرين، كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل، المدرسة، مكان العمل.. الخ. والعلاقة من هذا النوع هي علاقة تبادل من حيث التأثير و التأثير، وبرغم أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حاصل بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم، لكن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة، ويتسم بالقوة والتأثير (رفعت محمد وعبد السميع، 2012، ص 14)

ج- من حيث النتيجة والهدف:

- السلوك المجزئ: وهو السلوك الذي يحقق من خلاله الإنسان هدفه ؛ أي يصل إلى هدفه دون عوائق، فعندما يصل الفرد إلى هدفه يعتبر هذا السلوك سلوكاً هادفاً. كالموظف المجد عندما يحصل على مكافأة (رفعت محمد وعبد السميع، 2012، ص 14).

- السلوك المحبط: وهو أن يحول عائق بين الإنسان وبين تحقيق هدفه. وهذا يعني أن الفرد لم يصل إلى هدفه أو وصل إليه ولكن ليس بالشكل الكافي والمرضى. ويسعى الإنسان عادة إلى تجنب تكرار السلوك المحبط، لأنه لا يحقق هدفه ولا يشبع حاجاته ورغباته أو يشبعها بشكل غير متكامل. و في منظمات الأعمال السلوك المحبط وهو السلوك الذي لا يحقق غاية الفرد كالموظف المجد عندما لا يحصل على مكافأة (رفعت محمد وعبد السميع، 2012، ص 14).

- السلوك الدفاعي: وهو السلوك الذي يمارسه الإنسان لكي يتفادى ويتجنب السلوك المحبط. وهذا النوع من السلوك عبارة عن وسائل دفاعية أو حيل لاشعورية متعددة يمارسها الفرد بهدف حماية نفسه من التهديدات والإحباطات المختلفة أو الصراعات ويمارس جميع الأفراد - دون استثناء - هذه الوسائل أو الحيل الدفاعية في مختلف مراحل أعمارهم.

- السلوك الاستجابي: وهو الذي يحدث عند حدوث المؤثر، مثل نزول دموع العين عند تقشير البصلة، أو سحب اليد بسرعة عند ملامستها لشيء ساخن.. أو هو السلوك الذي تتحكم به المشيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المشير يحدث

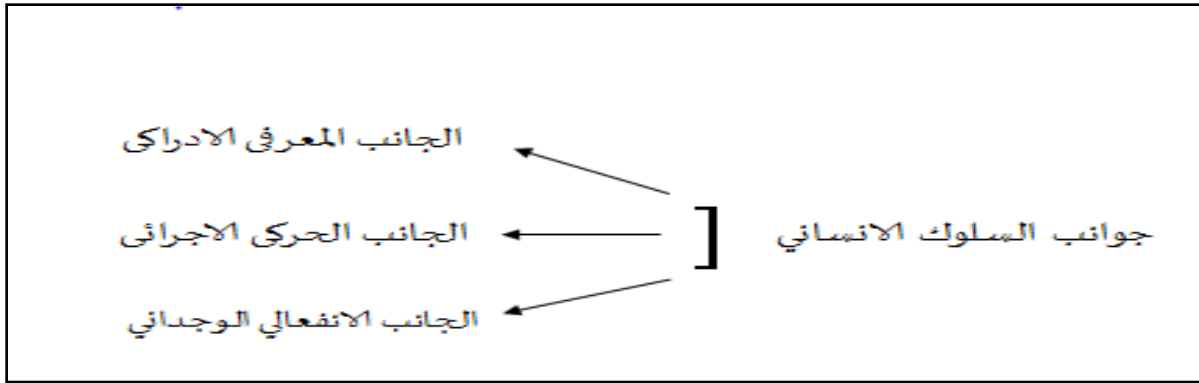
السلوك، و السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمشيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي ، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فانه يسحبها او توماتيكيا، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وان الذي يتغير هو المشيرات التي تضبط هذا السلوك (حردان، 2017، ص 03).

- السلوك الإجرائي : وهو الذي يحدث بفعل العوامل المحيطة، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية . هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها . كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر. ونستطيع القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي (حردان ، 2017، ص 03).

04 - جوانب السلوك الانساني:

يرى علماء النفس السلوك بشكلٍ شمولي ومركب تتكون بنيتة من ثلاثة جوانب أساسية نستطيع تمييزها وهي (طلعت، وآخرون، 2003، ص 8-9):

الشكل رقم (09)، المبين لجوانب السلوك الإنساني.



- الجانب المعرفي الادراكي: هو مجموعة العمليات العقلية والمعرفية التي يستخدمها الإنسان لإدراك الأحداث المختلفة التي تدور من حوله، وآلية تفاعله معها بالطريقة التي يتميز فيها الشخص باستخدام المعاني والرموز، ومن أهم هذه العمليات نجد الإدراك، والتذكر، التمييز والتصور، والتعبير الرمزي واللغوي واللفظي وغيرها.

- الجانب الحركي الاجرائي: هو جميع الاستجابات الجسمية التي تظهر على الفرد؛ بسبب تعرضه لمثير معين، وتكون هذه الاستجابات على صور استجابات حركية لتعليمات لفظية، أو ممارسة الكتابة والرياضة، أو ركوب السيارة، وغيرها الكثير. ففي عملية الكتابة لأبيات من الشعر يتمثل الجانب المعرفي في ادراك معنى الكلمات و حسن الكتابة ..

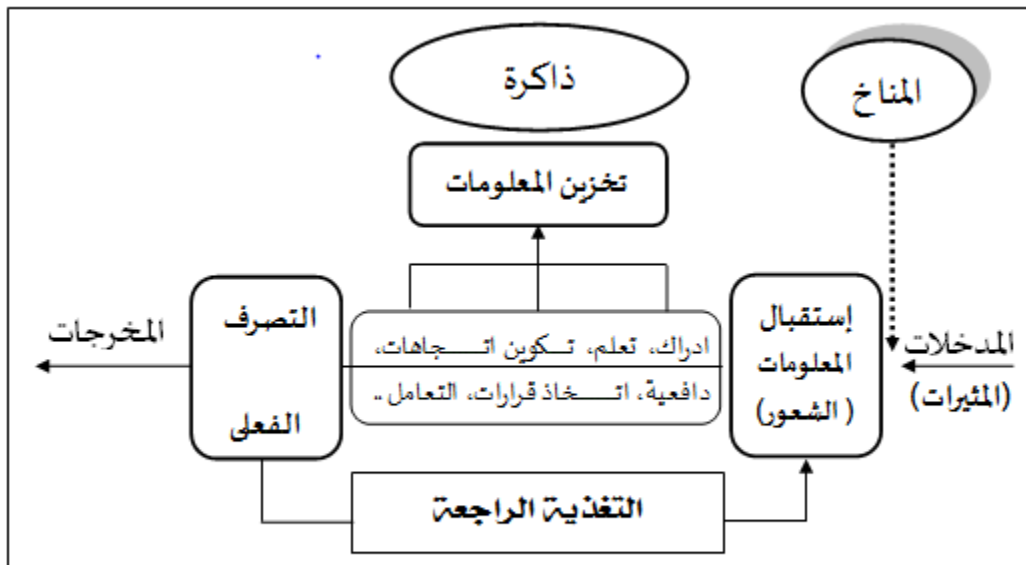
- الجانب الانفعالي الوجداني: هو الحالة الانفعالية والعاطفية التي يمر بها الفرد أثناء استجاباته السلوكية للمثيرات المختلفة؛ أي أنها الحالة الداخلية التي ترافق سلوكا معيناً، كالشعور بالحماس والسعادة تجاه نشاط معين، أو الشعور بالارتياح أو عدم الارتياح حيال موضوع السلوك يؤثر في تدعيمه أو إطفاء استجابته. هذه الجوانب الثلاثة التي يتشكل منها السلوك ، تعمل كوحدة كلية متكاملة (منصور وآخرون، 2002، ص 29).

05 - مجالات الدراسة في السلوك الإنساني .

حين واجهت الإدارة تلك المشكلات الناجمة عن قصور مفاهيمها عن السلوك الإنسان وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة ومتكاملة حول طبيعة الفرد وسلوكه، اتجهت للبحث عن مصادر علمية تساعدها في إدراك

حقيقة العنصر الإنساني. وكانت البداية في علم النفس Psychology، وتطورة الجديد فيما سمي بعلم النفس الصناعي. وقد ساعد علم النفس الصناعي Industrial Psychology، في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للفرد مثل الدوافع Motivation والاتجاهات Attitudes الأمر الذي حقق تقدماً في مجالات إدارية هامة منها عمليات الاختبار Selection والتوجيه المهني، والتدريب وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله. تتجه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني إلى مجالات ثلاثة هي (السلمي، 1997، ص 131):

- المجال الأول: البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أموراً ملحوظة ومشاهدة، والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك، فالعلم يريد استكشاف المثيرات التي تحرك الإنسان لكي يتصرف أو يفعل أو يستجيب.
 - أما المجال الثاني للبحث السلوكي فيتجه فيه الباحث للتعرف على مراحل وأساليب وكيف يتكون السلوك ويتطور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة. وعملية التكوين هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في ذهن الإنسان وتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم على الباحث الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها.
 - ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك، أي تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى. ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم، فالمجال الأول هو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات في النظام السلوكي، أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعامل مع فكرة الانشطة في مفهوم النظام، ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة وهي عبارة عن مخرجات النظام السلوكي.
- الشكل (10) المبين للظام السلوك المتكامل.



المصدر:

علي السلمي (1997)، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص 132، بتصريف.

تعد مدرسة النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيدهما على اعتبار النظام اطارا علمياً أدق وحدة يمكن أن تكون اطارا علمياً للدراسة (حلاق، 2020، ص25). فهناك من ينظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً، أي أي أنها مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة (فهواجي، 2019، ص41). يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة مع الإنسان في المنظمات و الذي يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح، و الذي يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية ترتبط مع بعضها في تكامل وتناسق وهي: (فليه وعبد المجيد، 2005، ص91-92).

أ. المدخلات:

إذا كانت المدخلات عبارة عن الموارد التي تحصل عليها المنظمة من البيئة الخارجية لممارسة نشاطها وهي تنقسم إلى أربعة أنواع وهي (فهواجي، 2019، ص41):

- المدخلات المادية: مثل رؤوس الأموال، الألات المعدات، التجهيزات.
- المدخلات المعنوية: كالمعلومات عن البيئة المحيطة، السياسات، الأهداف.
- المدخلات البشرية: تتمثل في الأفراد و ما يحملونه من قيم و ثقافة ..
- المدخلات التكنولوجية: مثل أساليب الانتاج، المعرفة الفنية.

كما يمكن تحديدها من خلال (حلاق، 2020، ص27):

- المحددات الشخصية: تتمثل في الدوافع، الرغبات، المهارات، القدرات، الاهتمامات ..
- المحددات التنظيمية: تتمثل في المناخ التنظيمي، الهيكل، العلاقات، الاختصاصات، الاتصالات ..
- المحددات الاجتماعية: تتمثل في الأعراف، التقاليد، الظروف الاجتماعية و الاقتصادية ..

ب. الأنشطة و العمليات:

ويقصد بها مختلف الأنشطة التي تتم داخل المنظمة من خلال العمليات الادارية الأساسية وتعامل الأفراد و تفاعلهم لأجل تحويل المدخلات إلى مخرجات. و قد تم تصنيف الأنشطة بطرق مختلفة تبعاً لطبيعة الهيكل التنظيمي المستخدم، وفي هذا الاطار يحدد باك (Bakke)، أنواع الأنشطة الأساسية في المنظمة كما يلي (فهواجي، 2019، ص42):

- أنشطة مميزة حيوية تساعد المنظمة على البقاء (إدارة الأفراد، توفير المواد و المعدات، الأنشطة التمويلية، الأنشطة الفكرية المرتبطة بالبحوث و الدراسات و التخطيط و الصيانة ..).
- أنشطة انتاجية (انتاج السلع و تسويقها).
- أنشطة رقابية (الاتصال، التوجيه، الاشراف).
- أنشطة للمحافظة على توازن المنظمة واستقرارها (القيادة، تغيير السلوك الفردي و الجماعي، حل المشاكل ..).
- التفكير و التصرف: عن طريق عمليات الادراك، التعلم، الدافعية (حلاق، 2020، ص27).

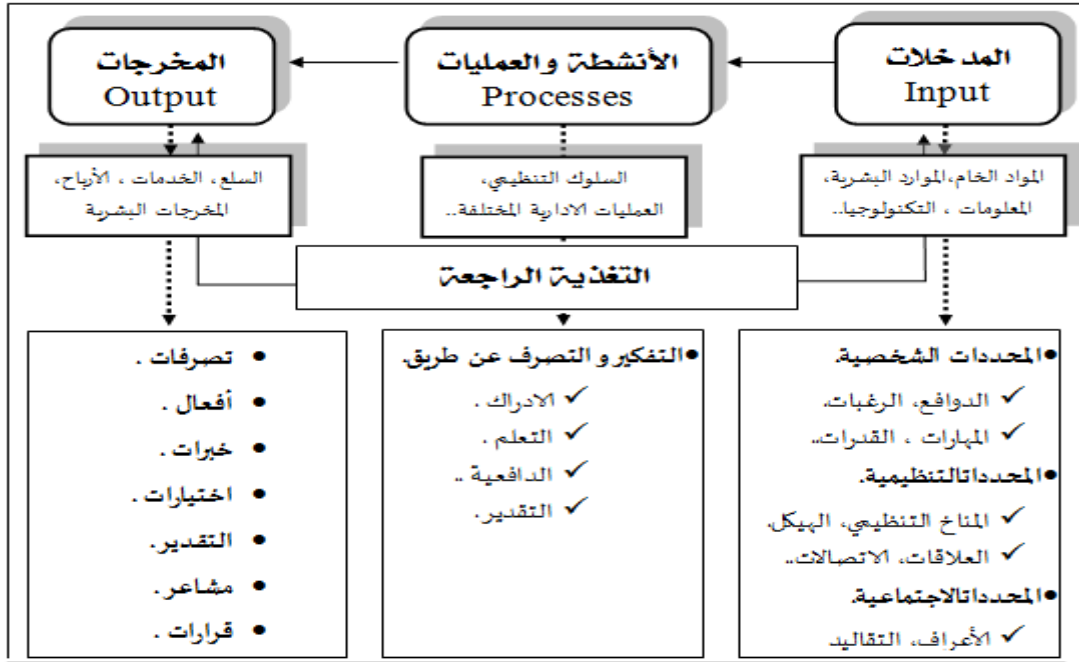
ت. المخرجات:

و تتمثل أساساً في المنتجات النهائية كالسلع، و الخدمات المتنوعة و التي تلي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للاحتياجات المختلفة للأفراد و الجماعات و تتمثل في (حلاق، 2020، ص27).

- تصرفات، أفعال، خبرات، اختيارات، تقدير، مشاعر، قرارات ..

ث. التغذية الراجعة :

وتشمل في نواتج التبادل بين المخرجات و المدخلات و كذا البيئة الخارجية (الاجتماعية، الاقتصادية..)، و أهم التحسينات الواجب القيام بها. و على العموم الشكل رقم (11)، يبين مختلف تلك العمليات والأنشطة:



- أمينة قهواجي (2018)، أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 03، العدد 02، ص 42. ويتصرف من الباحث..
- بطرس حلاق (2020)، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص 27

06- دراسة السلوك الإنساني في المنظمات :

06-1 أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

يعود الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني إلى الوعي التام بخطورة المشاكل الإنسانية وإدراك أهمية دراستها في تفسير هذه المشاكل و علاجها (قهاوجي، 2019، ص 40). حيث تعتبر دراسة السلوك الإنساني داخل منظمات الأعمال محورا أساسيا لنجاحها أو فشلها. وعليه سعى العديد من الباحثين لبيان أهمية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات، كون نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل السلوك وإدارته، لذلك فإن تعامل الإدارة مع السلوك التنظيمي على أنه محدد أساسي لأداء الأعمال يزيد من ترقية الأداء بالمنظمة (علي إبراهيم، 2015، ص 03)، ومنهم من ذهب للتساؤل عن مدى مساهمة دراسة وتحليل السلوك الإنساني داخل المنظمات في فهم وتفسير المشاكل السلوكية للأفراد العاملين فيها وتوجيه سلوكياتهم وكيفية استجابة العاملين في المنظمات وتصرفاتهم واتجاهاتهم ونشاطاتهم وغيرها قهاوجي (2019). كما أن هناك العديد من الباحثين في البيئة العربية، تطرقوا لموضوع السلوك التنظيمي وأبعاده وعلاقته فيها ماخص ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الزيادة (2006)، سلامي (2008)، أبو العلا (2009)، القرشي (2010)، قوراري (2014)، ومن الباحثين من تطرقوا إلى دراسة بيئة المنظمة الداخلية، و مدى مناسبتها للأداء الزهراني (2007)، الزعاري (2004)، العتيبي (2006)، بوقرة (2008)، مزوار (2013)، العويوي (2013)، ومنها كذلك أحدث الدراسات التي خصت مواضيع السلوك التنظيمي على غرار دراسات كل من شريف (2016)، النجاشي (2017)، شتاتحة (2017)، كراشة وزدام

(2018)، سماتي (2018)، حمادو، بن عيشاوي (2018)، شريفني وفراج (2019)، بودبزة ويوب (2019)، بوقريط والنوي (2020)، عسلي وآخرون (2020).

و عليه تكمن أهمية دراسة السلوك الإنساني في نقاط هي: (behaviour, 2020,p11-15).

- فهم السلوك البشري ودوافعه.
- تنمية العلاقات الإيجابية مع الآخرين وتجنب الصراع غير الضروري.
- تقدير العلاقات الاجتماعية الإيجابية والتوافق مع الآخرين.
- التزود بالمهارات الشخصية اللازمة للعمل بفعالية والنجاح في مجتمع متعدد الأعراق متغير ديناميكلي
- النظر في نتائج وعواقب الأفعال والسلوكيات التي تتعلق بالحكم على المجتمع.

2-06 أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمات .

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح أكثر من ضرورة، حيث يساعد المنظمات على اختلاف أنواعها على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الفعالية المنتظرة لأي منظمة. فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتهما وضرورتهما إلا أنهما بدون العنصر البشري الكفاء لن يكون لها قيمة، وذلك لأن البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن الوصول إليه. و قد رافق هذا التحول تغير في النظرة للعنصر البشري من كونه يد تنفذ المهام إلى عقل مفكر وصاحب معرفة باستطاعته تحقيق التفوق والتميز لمنظمتة، وانعكس ذلك على كيفية تسييره (رقام ، 2009، ص1-27). بما يكفل زيادة فعالية المنظمة و إشباع حاجات العاملين في ذات الوقت باعتبار أن مصالح المنظمة والعاملين مشتركة ومتسقة بين بعضها البعض إلى حد كبير، ومن ثم لا يمكن تحقيق إحداها علي حساب الأخرى . وهذا ما خلصت له نتائج عديد الدراسات عريقات وآخرون(2010)، زعتري(2013)، بنعلي، نوري(2015)، سيد وكلاخي(2018)، بن علي وفريجة(2018)، يوسفني وعلاق(2020)، بن عاشور وقادري (2021). وعلى العموم هناك عدة أهداف للاهتمام بالسلوك الإنساني:

- فهم و تفسير السلوك الإنساني:

يتطلب ذلك التعرف على كل ما يحيط بسلوكات و تصرفات العاملين في مواقع العمل من خلال:

- فهم و شرح الأحداث التي تقع في المنظمة .
- دراسة و تحليل أسباب و دوافع السلوك داخل المنظمات .
- مع الأخذ بعين الاعتبار أن تفسير السلوك الإنساني مسألة معقدة.

- التنبؤ بالسلوك الإنساني :

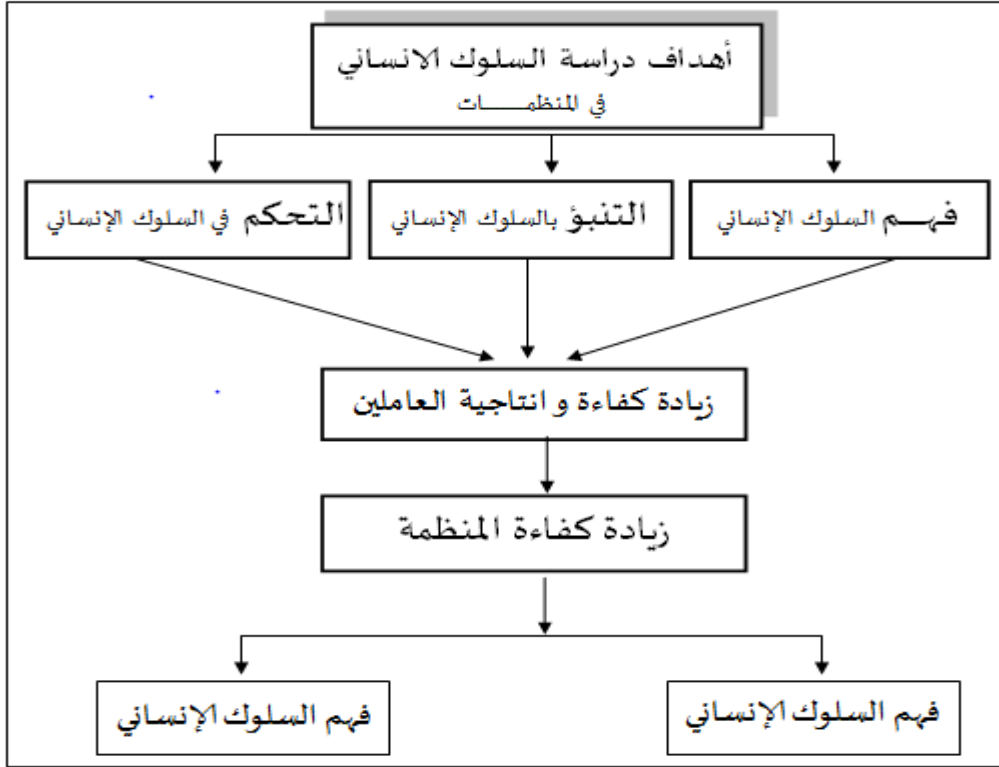
أن تعرف الإدارة على سلوك العاملين لديها و كذا أسباب الكامنة وراء هذا السلوك فان ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في مواقف مختلفة.. إلى جانب التعرف على الآثار المتوقعة لهذا السلوك على المنظمة..و من ثم تأخذ على عاتقها الإجراءات المناسبة لمعالجة هاته الآثار من خلال:

- معرفة و تقدير الحالة في المستقبل لأنه أمر مهم .
- يساعد على أخذ القرارات و يوصل إلى الحلول .

- إدارة السلوك الإنساني :

إن فهم سلوك العاملين الحالي و القدرة على التنبؤ به مستقبلا سيمكن الإدارة من إدارة (التحكم و التوجيه)، سلوك العاملين في المستقبل ، و ذلك بهدف الارتفاع بمستوى الأداء للعاملين..يتطلب ذلك التعرف على كل ما يحيط بسلوكيات و تصرفات العاملين في مواقع العمل من خلال:

- فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين .
 - يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها .
- الشكل (12) المبين لأهداف الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات و آثاره .



المصدر: عبد الحق علي إبراهيم (2015)، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال : بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ص 38.

07-العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني :

- تتعدد العوامل التي قد تؤثر في سلوك الإنسان، وتجعله يسلكُ منحني معينا، ومن هذه العوامل نجد :
- الجنس: بمعنى أن الإنسان قد يختلف تصرفه بسبب جنسه أي أن تصرف الذكر يختلف عن تصرف الأنثى.
 - السن: فالشباب هم الأكثر جرأة وإقداما وتهورا في بعض الحالات، بينما يحتم كبار السن بالرزانة والهدوء.
 - الشخصية: الاختلاف بين شخصية الأفراد هي التي تلعب دورا في ردود الأفعال .
 - العوامل الاجتماعية: مثل العادات والتقاليد، والسلوكيات الثقافية المقبولة في المجتمع الذي يعيش به.
 - العوامل الدينية: فالإيمان بالله تعالى والانصياع لأوامره يجعل الإنسان يسلك سلوك المطمئن والواثق بعيدا عن الخوف..
 - العوامل الاقتصادية: الوضع المادي للشخص نفسه وللمجتمع الذي يحيط به يؤثر في سلوكه الشرائي وطبيعة حياته،

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- العديلي، ناصر. (1993). السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن). معرض الإدارة العامة. الرياض.
- السليبي، علي. (1997). إدارة السلوك الإنساني دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع. القاهرة.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. كلية التجارة. جامعة المنصورة.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي يبين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. مصر.
- بطرس، حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حسين، حسن سليمان. (2005). السلوك الإنساني والبيئة الاجتماعية. ط1. المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر. حردان، عزيز سلمان. (2017). مجالات قياس السلوك الانساني. كلية التربية البدنية. الجامعة المستنصرية .
- رفعت، محمد أماني وحميدة عبد السميع. (2012). دراسة تحليلية لبعض المشكلات السلوكية في شركات السياحة. دراسة مقدمة لكلية السياحة والفنادق. جامعة المنوفية قسم الدراسات السياحية.
- سيد، عبد المجيد و منصور، أحمد و آخرون. (2002). السلوك الانساني بين التفسير الاسلامي و أسس علم النفس المعاصر. مكتبة الانجلو مصرية . القاهرة.
- طلعت، منصور و الشرفاوي، أنور ، و عادل ، عز الدين وآخرون. (2003). أسس علم النفس العام، القاهرة. المكتبة الأنجلو المصرية.
- عبد فليح، فاروق و محمد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية - الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر و التوزيع. عمان.
- عبد، فيلة فاروق و محمد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر و التوزيع . عمان.

توثيق الرسائل و الأطروحات

- الزعاير، محمد فواز (2004). تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا. عمان الأردن
- الزيادات، خليفة (2006). أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان. الأردن
- العتيبي، طارق بن موسى (2006). الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة] . ج نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.
- الزهراني، عبد الله بن عطية (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية. دراسة مقارنة [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . كلية الاقتصاد. قسم إدارة الأعمال . جامعة دمشق سوريا.
- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي [رسالة ماجستير غير منشورة] . الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.
- القريشي، ماجد فهد سعود (2010). ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض السعودية.
- النجاشي، ي ب ، س، (2017). التعلم التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري من وجهة نظر العاملين بوزارة الخدمة المدنية بالرياض [رسالة ماجستير غير منشورة] . في العلوم الادارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. السعودية.

- بوقرة كمال (2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم الاجتماع . جامعة الحاج لخضر، باتنة. الجزائر.
- زعتري، عبد العزيز، هاني شمس. (2013). ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- هلامي باهي (2008). مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي، والمتوسط، والثانوي، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم النفس الاجتماعي. جامعة الجزائر.
- سماتي حاتم (2018). واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD، من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم النفس العمل، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- شريفي، مسعودة (2016). إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة: دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في إدارة الأعمال. الشلف. الجزائر
- هدقاوي، كمال. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية، قراءة نظرية وطرح أكاديمي مجلة دراسات اقتصادية، العدد الاقتصادي 21 (01)، 477-453.
- عبد العزيز هاني شمس زعتري (2013).. ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الحق علي إبراهيم (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. السودان.
- قوراري حنان (2014). الضغط المهني وعلاقته بدافعية الانجاز لدى أطباء الصحة العمومية، دراسة ميدانية على أطباء الصحة العمومية الدوسن [رسالة ماجستير غير منشورة]. في علم النفس، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر.
- مزوار منوبة (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي . دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، [رسالة ماجستير غير منشورة]. في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. الجزائر.
- محمد فراس شاهر العويوي (2013). دراسة وتحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل [رسالة ماجستير غير منشورة]. في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

توثيق المقالات (المجلات)

- بن علي، عائشة ونوري، منير. (2015). دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق 02 (01)، 326-304.
- بن علي، محمد الزهرة وفريحة، محمد كريم. (2018). دور ادارة الجودة الشاملة في تنمية الموارد البشرية – دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة-، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، 12 (01)، 128-103.
- بوجدزة، إكرام ويوب أمال . (2019). أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بسكيكدة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12 (01)، 39-24.
- بوقريط، فاطمة والنوي، الجمعي. (2020). المنظمة المتعلمة والتغيير التنظيمي، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 02، 17 (03)، 318-305.
- بن عاشور، باية وقادري حسين. (2021). ادارة الموارد البشرية كمدخل لتفعيل جودة الخدمة العمومية في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة. المجلة الجزائرية للأمن انساني 06 (01)، 1098-1077.

- حمادو، عبدالله وبن عيشاوي، أحمد. (2018). أثر التغيير التنظيمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بالمستشفيات الجزائرية (دراسة حالة عينه من المؤسسات الصحية العمومية لولاية ورقلة).
- Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 13 (26),p1-20
- رقام، ليندة. (2009). إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة – دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية». *مجلة التواصل* 15 (02)، 146-119.
- سهيد، حياة وكلاخي، لطيفة. (2018). التغييرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة، كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة. *مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، العدد الاقتصادي* 35 (02)، 137-127.
- شتاتحة، عائشة. (2017). المنظمات المتعلمة حسب بيترسينغ ومبررات تبني التحول إليها دراسة حالة جامعة عمارثليجي من وجهة نظر عينه من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 01 (04) ، 149-134.
- شريقي، مسعودة وفراج، الطيب. (2019). التنافس بالموارد البشرية: كيف تجعل المنظمات مواردها البشرية ورقمتها الراحبة في عالم الأعمال؟ مع الإشارة إلى حالة كوندور إلكترونيكس، *مجلة البشائر الاقتصادية* 05 (01)، 793-738.
- عريقات و آخرون. (2010). دور تطبيق معايير الاستقطاب و التعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية: بنك الاسكان للتجارة و التمويل الأردني. *مجلة الزرقاء للبحوث و الدراسات الانسانية*. 10 (02) ، 63-48.
- عسلي، نورالدين و خوجة، ياسمينه و شلاي، هاجر (2020). أثر العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة عينه من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، *مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي*، 04 (02) ، 173-157.
- كرارشة، فاطمة الزهراء و زدام، يوسف. (2018)، المنظمة المتعلمة : نحو تجاوز معيرة المفهوم والتأسيس لمستلزمات التجسيد. *المجلة الجزائرية للأمن والتنمية*، 13 ، 330-320.
- قهواجي، أمينة. (2019). أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات. *المجلة الجزائرية للموارد البشرية*، 3 (02) ، 60-39.
- يوسفي، حدة وعلاق زكرياء. (2020). أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لإدارة الموارد البشرية في التخفيف من العبء في العمل – دراسة تحليلية-مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية 11 (03) ، 25-3.

توثيق المواقع الالكترونية

"-Behavior", wikiwand, Retrieved 2020-10-29. Edited.

"-factors_influencing_individual_behavior", tutorialspoint, Retrieved 2020-11-15. Edited.

"-importance-understanding-behaviour", swinburne online, Retrieved 2020-11-15. Edited.:

المحاضرة الثالثة

ثانياً: مدخل عام لدراسة المنظمة

- 01- مفهوم المنظمة.
- 02- خصائص المنظمة.
- 03- مداخل دراسة نظرية المنظمة.
- 04- أنواع المنظمات .
- 05- الاتجاهات الادارية الحديثة في دراسة المنظمات .
- 06- أهمية دراسة المنظمات في العصر الحالي .
- 07- مجال استفادة المنظمات من دراسة السلوك التنظيمي.
- 08- التحديات التي تواجه المنظمات .
- المراجع المعتمدة. 📚

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، على اكتساب وتنمية وتوظيف المعارف المرتبطة بالمنظمات ، الأمر الذي سيساعده (ا) ، في ادارة الموقف الإتصالي بنجاح ، وتفهم نفسية الأفراد الذي يتعامل معهم لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

المنظمة Organizational

01- مفهوم المنظمة:

مثل الكثير من المفاهيم ، لا يزال مفهوم المنظمة يكتنفه الغموض، وعليه تعددت مداخل تناوله ولم يتفق حتى الآن على تعريف محدد للمنظمة، فمن الواضح أن فكرة المنظمة ليست بسيطة ولم تحدد بشكل قاطع حتى الآن، فلا يزال هذا المفهوم يخضع للعديد من الاجتهادات، وخير دليل على ذلك هو تعدد التعريفات الخاصة به، والتي لم يتفق حتى الآن على تعريف محدد لها، غير أنه ومن خلال الدراسات العديدة فقد تم تحديد أربعة اتجاهات رئيسية لتعريف المنظمة وهي: (عقيلي وقيس، 1994، ص16).

أولاً: الاتجاه الهيكلي Approach Structural :

يعتبر هذا الاتجاه المنظمة: تنظيم هيكلي يحدد بشكل دقيق مواقع عمل الأفراد والجماعات فيها، ويمكن أن ندرج أهم تعريف هذا الاتجاه فيما يلي: (تاويرت، 2006، ص74).

- تعريف: (Brawn, and Moberg 1980) :

« المنظمة عبارة عن هيكل متعمد من الأدوار في إطار التنظيم الرسمي للمنظمة ».

- تعريف: (Redeian, and Zammuto, 1991).

«المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين» .

ثانياً: الاتجاه الاجتماعي Approach Social :

ينظر إلى المنظمة من خلال هذا الاتجاه، أنها: " تكوين أو تنظيم اجتماعي أوحدة أو خلية اجتماعية يتكون من خلال التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات ما يتبعها من عمليات وفعاليات ووظائف"، و تدرج تحت هذا الاتجاه تعريف متعددة للمنظمة أهمها:

- تعريف (Stephen P, Robbins, 1990) :

«المنظمة تكوين اجتماعي منظم بوعي، له حدود واضحة المعالم يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف». (تاويرت، 2006، ص74).

تعرف المنظمة على أنها «كيان اجتماعي منسق بوعي و له حدود واضحة المعالم وتعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف ». (القريوني، 2006، ص50). أو هي « مجموعة من البشر يعملون معا على إستغلال الموارد التنظيمية لتحقيق هدف مشترك في ظل ظروف بيئية مشتركة» (زايد، ص 2006، ص 39).

ثالثاً: الاتجاه السلوكي Behavioral Approach :

وهو الاتجاه الذي ينظر إلى المنظمة من وجهة نظر سلوكية فهي عبارة عن تفاعل بين مجموعة معينة من سلوكيات الأفراد والجماعات يحدث بينها عمليات التفاعل لتحقيق الأهداف المنشودة، أو هي عبارة عن مجموعات سلوكية تحدد العلاقات بداخلها وتتحكم في اتجاهات عملها وأدائها، من خلال تحديد الأدوار والسلوكيات فيها . وقد انعكس هذا الاتجاه في جملة من التعاريف منها :

- تعريف: (KAST, and Rosenzweig, 1974)

« المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم». (تاويرت، 2006، ص74).

« مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية، و ربما أنها اختراع موجه لاشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وانتظارات البيئة الاجتماعية فان نجاحها يتوقف على نوعية منهاجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها» (لوكيا، 2006، ص09).

« مجموعة العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات والتي تؤدي إلى التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة» (شلاي، 2011، ص29).

رابعا: الاتجاه الوظيفي: Approach Functional :

المنظمة عبارة عن جهاز يؤدي ويدير مجموعة من الوظائف الأساسية، وأهم تعاريف هذا الاتجاه ما يلي:
- تعريف : (Dessler,1986)،

«المنظمة عبارة عن الإدارة الوظيفية، وتعني إدارة مجموعة من الوظائف المتنوعة» (تاويرت، 2006، ص75).

وكخلاصة لمجموع التعريفات المقدمة ، يمكننا تبويبها وفق 04 مداخل أساسية كل مدخل يمثل حقبة زمنية معينة و ما اتسمت به من تفكير فلسفي اداري مرتبط بتعريف المنظمة كالتالي:

1- تعاريف النظريات الكلاسيكية للمنظمة. (تاويرت، 2006، ص31-50).

من روادها ماكس فيبر، فردريك تايلور، هنري فايول، حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان من خلال تصورهما للمنظمة على أنها البناء الميكلي، فاعتبرتهما نظاما شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، حيث ترى أن المنظمة ما هي سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات، وغير ذلك من المتغيرات الموجودة أثناء عمل الأفراد معا.

2- تعاريف النظريات الإنسانية للمنظمة.

وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية و من روادها الثن مايو، ماسلو، اتجاهها فكريا متميزاً في الفكر التنظيمي، حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية، سواء كانت النفسية للفرد، أو ما يتعلق بالجماعات أو التنظيم غير الرسمي الصغيرة باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية.

حيث وصفت المنظمة على أساس أنها مجموعة من الأفراد ينسقون فيما بينهم لأجل بلوغهم لهدف معين.

3- تعاريف النظريات الحديثة للمنظمة.

حيث يرون أن المنظمة كيان اجتماعي، اقتصادي، يتفاعل مع البيئة المحيطة من خلال سعيه لتحقيق الأهداف المرسومة.

4- تعاريف مدرسة النظم للمنظمة.

حيث يرون أن المنظمة نظام دينا مي مفتوح، يتألف من مجموعة من النظم الفرعية، تتفاعل فيما بينها ومع البيئة الخارجية لتنتج مخرجات فنية كالسلع والخدمات، واجتماعية كالقيم والأفكار. يتضح التفاوت بين العلماء أحيانا والتداخل بينهم أحيانا أخرى في تحديد مفهوم واضح للمنظمة، ويرجع كل ذلك إلى مدى التغير الكبير الذي تعرض له هذا المفهوم عبر الإطار الفلسفي والفكري المتعاقب والمداخل المختلفة لنظرية المنظمة. وعموما هناك حقائق أساسية عند المنظمة أهمها (فيلة وعبد المجيد، 2005، ص83) ، (تاويرت، 2006، ص75).

- وجود مجموعة من الأفراد، مع وجود هدف محدد.
- توافر الرغبة لدى الأفراد في الاسهام بجهودهم لتحقيق الهدف المشترك.
- أن العملية الادارية احدى المظاهر التي تميز المنظمة.
- تحديد المسؤوليات و السلطات.
- سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها ..
- نشوء العلاقات غير الرسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد..
- تفاعل المنظمة مع البيئة.

تشير المنظمة إلى تلك الوحدات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الغايات والأهداف المنشودة من خلال الجهود الجماعية، بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. ويبدو من التعريف السابق عدة عناصر جوهرية تتمثل فيما يلي: (المغربي، 2004، ص28).

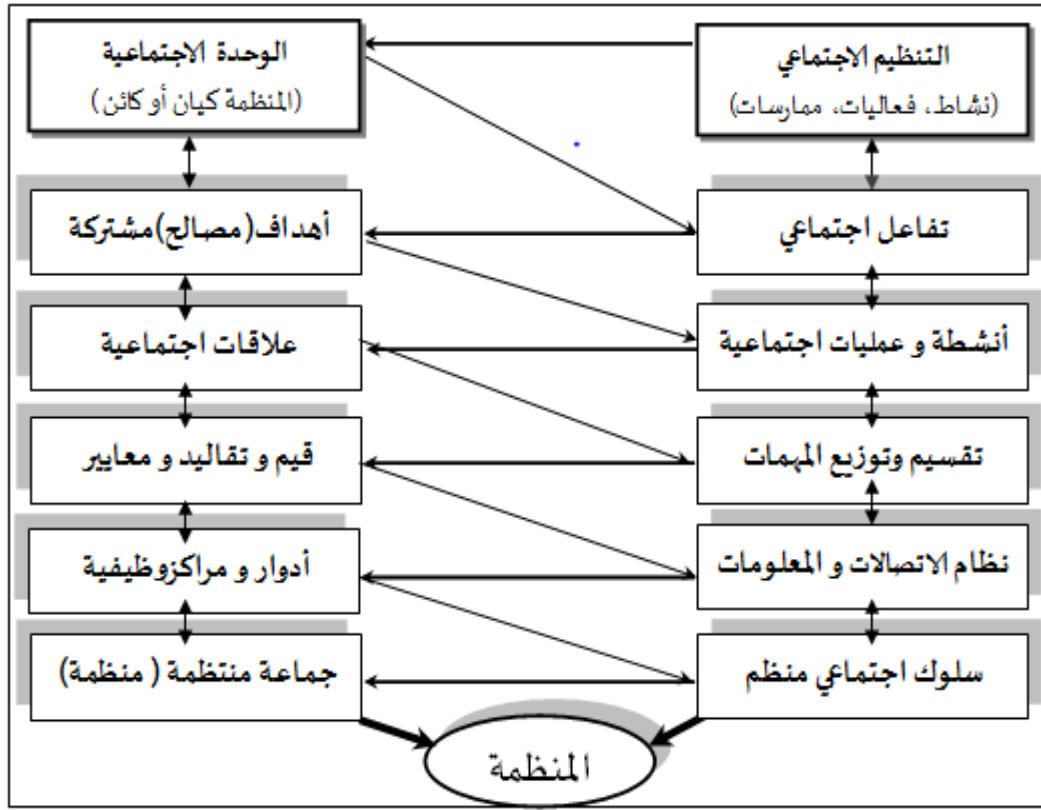
- 1- أن المنظمة تمثل وحدات إجتماعية : Social Inventions عندما نقول أن المنظمة هي وحدات إجتماعية بشرية فإننا نعني بذلك وجود عدد من الأفراد يعملون معا ويمارسون عدة أنشطة يهدفون من وراءها إلى تحقيق هدف يجمعهم سويا ومع تباين شخصياتهم وقيمهم ومعارفهم وطرق تفكيرهم إلا أنهم يمثلون كيانات تجتمع في النهاية لتحقيق غايات واحدة. ومن ذلك ندرك أن المنظمة ليست عقارات ومواد وآلات وتجهيزات فقط، وإنما أفراد وعلاقات وثقافة وقيم..
- 2- تحقيق الغايات والأهداف : Goals Accomplishment يعد المبرر الجوهرى لوجود واستمرار المنظمات سعيها لتحقيق الغايات والأهداف التنظيمية وتتعدد هذهالأهداف وقد ذكر " بيتر دراكر " أن للأهداف أهمية كبيرة في كل المجالات التي يكون فيها للأداء والنتائج تأثيرا على بقاء واستمرار المنظمة.

الخلاصة:

«المنظمة نظام متكامل هادف ومتفاعل من العلاقات المترابطة مع بعضها تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها وفي إطار كل متغيراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية . وهذا التفاعل والتعاون والتكامل بين الأفراد يمكن وصفه ووضعه في صورة منظومة تحدد شكل وطبيعة العلاقات بين الأفراد في المنظمة، كما يوضح تفاعل وانفتاح المنظمة على البيئة المحيطة». (بطرس، 2020، ص02). إن عملية التفاعل والتكامل بين أفراد المنظمة يعبر عنها بالبناء التنظيمي الذي يوضح كيف يحقق أفراد المنظمة أهدافها تلك من خلال التحديد الواضح الآتي .:

- الأعمال المتشابهة توضع مع بعضها.
 - التخصص وتقسيم العمل، تحديد آليات التنسيق والمراقبة.
 - الجهات المسؤولة عن تحديد سياسات الأجور والحوافز
 - حجم المنظمة، طريقة اتخاذ القرارات.
 - العلاقة بين كل العوامل والمتغيرات السابقة.
- هناك ترابطا تنظيميا بين النشاط التنظيمي والكيان التنظيمي وهو ما ندعوه "المنظمة". (بطرس، 2020، ص02).

الشكل رقم (13) المبين لتركيبية المنظمة.



المصدر بطرس، حلاق، (2020). السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، ص03.

02- خصائص المنظمة:

- بناء على العديد من الدراسات و الأبحاث منها قهواجي (2019)، بطرس (2020)، التي اهتمت بموضوع المنظمات والتي سعت لتقديم مجموعة من الخصائص المرتبطة بها أهمها:
- عبارة عن كيانات اجتماعية: تضم مجموعة من البشر (أفراد و جماعات) يعملون ويتفاعلون معا من أجل بقاء واستمرار المنظمة وعليه فإن العنصر البشري يعد الوحدة الأساسية المكونة للمنظمات.
 - القدرة على التعلم: وفقاً لمنهج النظم فالمنظمة تعمل في ظل بيئة مفتوحة تتلقى منها مدخالتها، وتقدم إليها مخرجا في ظل وجود تغذية عكسية تتحكم بها في شتى عملياتها.. وحتى تحقق المنظمة ذلك يجب أن تكون قادرة على جمع المعلومات اللازمة التي تعينها على أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وبالتالي القدرة على التكيف مع بيئتها وتلبية الرغبات الحالية والمتوقعة لعملائها، ما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو .
 - وجود نظام اتصال فعال: في ظل ما تمثله الاتصالات من أهمية لنجاح أي عمل، فإن من خصائص المنظمات الفعالة أن يتوفر فيها نظام معلومات فعال يتيح المعلومة المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب لجميع المستويات الادارية من إدارة عليا وادارة وسطى يساعد المنظمة على تحقيق ما تصبو إليه من أهداف، فشعور الفرد بالثقة والحرية يولد فيه الاحساس بالمسؤولية التي يفضلها تحقق المنظمات النجاح اللازم.
 - المرونة والقدرة على الابداع: المنظمات اليوم تعمل في ظل بيئة تنافسية، البقاء فيها لمن يستطيع أن يواكب التغيير المستمر في كل شيء من حولنا، فأذواق المستهلك في تغيير مستمر، والتكنولوجيا في تغيير والقوى العاملة ونظم

وأساليب الإدارة والمعلومات، ولذلك ولكي تستطيع المنظمة مواكبة هذا التغيير يجب عليها أن تتصف بالمرونة اللازمة مع القدرة على الابتكار.

○ التكامل الوظيفي بين وحدات المنظمة: إن أهداف المنظمة العامة يجب تحقيقها عن طريق الأهداف الفرعية لوحدة المنظمة الفرعية؛ لذا لا بد من أن تعمل هذه الوحدات الوظيفية بشيء من التنسيق والتكامل حتى لا تتعارض أهدافها الفرعية مع بعضها بعضاً، وبالتالي تؤثر سلباً على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

○ إتقان العمل: لا تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها ما لم تنم في أفرادها ثقافة إتقان العمل في أداء عملياتها المختلفة المباشرة منها أو المساعدة

○ أنها كيانات هادفة: فالمنظمات موجهة نحو تحقيق أهداف محددة، تتمثل في الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

○ ارتباط أفراد المنظمة بأهدافها: تسعى المنظمة الناجحة إلى خلق ارتباط عضوي قوي وراسخ بين أهداف الأفراد الخاصة وأهداف المنظمة حتى لا يحدث شيء من التعارض بينهما. ويصبح تحقيق أهداف إحداهما لا يتم إلا على حساب تحقيق أهداف الآخر بل يجب السعي إلى تحقيق معاً ولا يتم ذلك إلا بالدراسة المتأنية لسلوك الأفراد وغرس الثقافة التنظيمية الدافعة لذلك.

○ امتلاك الموارد التنظيمية: فلتحقيق أهداف المنظمة لا بد من امتلاكها لمجموعة من الموارد التي تحتاجها و المتمثلة أساساً في الموارد البشرية، المادية، المالية، المعلومات.

○ فكرة التنسيق الواعي: فكما أشرنا سابقاً، تضم المنظمة مجموعة من الأفراد والجماعات لذا يستدعي الأمر التوفيق وتحقيق الانسجام وتنسيق الجهود بين هؤلاء الأفراد والجماعات ضماناً لانجاز أعمالهم و مهامهم لتحقيق الأهداف.

○ دافعية وانسجام أفراد المنظمة: تختلف المنظمات باختلاف أهدافها ووظائفها، وداخل المنظمة هناك اختلافاً في أفرادها من حيث المؤهلات والرغبات وحتى من حيث الدافعية للعمل ما يولد نوعاً من الخلافات والصراعات داخل المنظمة حول العمل و حتى حول أهداف المنظمة. لذلك تعمل المنظمة على غرس روح الدافعية للعمل وسط أفرادها، ومن خلال العمل المشترك بين الأفراد.

○ الشعور بالوحدة: إن معرفة أفراد المنظمة بها وبنظامها وكيف تعمل، وما هي أهدافها، وكيف يمكن تحقيقها، وما هي مصادر قوتها الأساسية.. كل ذلك يولد بين أفراد المنظمة الشعور بالوحدة والتماسك الاجتماعي.

○ القيادة: تمثل العنصر الأساسي الذي عن طريقه تعمل المنظمة على إدراك وتنفيذ كل تلك إضافة إلى تمكين المنظمة من اتخاذ القرارات الفعالة التي هي أساس العملية الإدارية.. أضف إلى ذلك أنه عن طريق القيادة يتم تفجير طاقات ابداعات أفراد المنظمة.

03- مداخل دراسة نظرية المنظمة :

إن تعدد مداخل دراسة المنظمات دليل واضح على أهمية الفكر التنظيمي وتطبيقاته المتطورة في ضمان نجاح وتطور المنظمات (السالم، 2002، ص30-33)، (رتيمي وطبال، 2015، ص10). حيث يرى العديد من الباحثين المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه (تاويريت، 2006، ص25).

المحور الأول: يؤكد مؤيديه على أن المنظمات " أنظمة SYSTEM"، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM، حيث يحدث تطوير المنظمة بمعزل عن بيئتها الخارجية. ولكن بعد 1960، تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

المحور الثاني: تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد موقفان:

- **الموقف الرشيد: RATIONAL VIEW** هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
 - **الموقف الاجتماعي: SOCIALVIEW** الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة، يحاول كل منها الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.
- الجدول رقم (14)، المبين لتطورات المنظمة خلال القرن العشرين.

↓ الخصائص ↓	↓ الأطار الزمني ↓					
	2000 إلى الآن	2000-1990	1990-1980	1980-1960	1960-1930	1930-1900
● المنظور التنظيمي	المنظمة	المنظمة	المنظمة	المنظمة	المنظمة	المنظمة
● المنظور الغائي	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك الاجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك الاجتماعي	السلوك عقلاني
● الموضوع الأساسي	التعلم التنظيمي	الثقافة الوطنية	القوة و السياسة	التصاميم الظرفية	الأفراد ع لانسانية	الكفاءة الميكانيكية
● نوع التدخل	معرفي	ثقافي	سياسي	ظرفي موقفي	الانسان الاجتماعي	تقليدي ميكانيكي

المصدر:

- مؤيد سعيد السالم (2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دار عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن ص 28-30.
- نور الدين تاويريريت (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، ص 25.

انطلاقاً من الجدول رقم (10)، يمكننا أن نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات (تاويريريت، 2006، ص 26)، حيث يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها النظام المغلق، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية. ونفس الشيء بالنسبة للمدخل الثاني الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة التي يتوجب استحداثها بين العاملين. كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجدداً في المدخل الثالث لتطور نظرية المنظمة، غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة فالمنظرون، خلال الستينيات

وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة. أما في المدخل الرابع فرجعنا مجدداً إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها. وخلال العقدتين الأخيرين الماضيين، برز المدخل الخامس وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة التنظيمية تؤثر في الهيكل التنظيمي. فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستجذب أو ترفض بعض العمليات مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى. ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو المدخل السادس " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع.

04- أنواع المنظمات:

حدث الاتفاق في علم المنظمات على بعض المؤشرات أو المعايير التي يمكن أن يسترشد بها في تحديد أوجه التباين والاختلاف بينها، بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من القواعد أهمها الشماع و خضير، (2000). فيلة وعبد المجيد(2005) تاويرت (2006).

أولاً: طبيعة تكوين المنظمة:

حيث يعتبر تكوينها أحد الأسس الرئيسية في تفسير الاختلاف فيما بينها من خلال:

- 1- المنظمات (الطبيعية) التلقائية. يطلق هذا المصطلح على المنظمات التي لا يلعب الفرد في تكوينها دوراً ملحوظاً، ويجد نفسه تلقائياً عضواً فيها، بحكم الانتماء العائلي أو القومي، ومن أمثلتها: الأمة، الأسرة، المؤسسة الدينية.
- 2- المنظمات المكونة: وهي التي تسهم في تحقيق أهداف معينة، كما أن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد يساعد على تكوينها، ومن أمثلتها: الجامعات والمدارس والمستشفيات، والمنظمات الثقافية والنوادي... الخ.

ثانياً: دوافع الانتماء للمنظمة:

و يمكن أن نميز بين نوعين مختلفين من الدوافع هما:

- 1- الدافع الذاتية للانتماء: ومن بينها نقابات العمال، والمنظمات المهنية، والجمعيات التعاونية، وجمعيات الهوايات..
- 2- الدوافع الاجتماعية للانتماء: وعموماً يعتبر أفضل معيار لتصنيف أنواع المنظمات وأسهلها معيار المنفعة.

ثالثاً: من حيث الملكية:

- 1- المنظمات العامة: تعود الملكة في الغالب للدولة، وفي حالة وجود ملكية مشتركة تخضع أنشطتها لقوانين وأنظمة تهدف إلى خدمة المواطنين، وتكون أسعارها عادة أقل من أسعار منظمات القطاع الخاص ومثال ذلك المنظمات العامة التي تعنى بتوفير وتوزيع المياه، والكهرباء، والهاتف، وإنشاء... الخ.
- 2- منظمات الأعمال: عكس النوع الأول (المنظمات العامة)، عادة ما تكون ملكيتها بيد القطاع الخاص، وتعود منفعتها لأصحاب المنظمة بالدرجة الأولى، وقد تسهم الدولة في بعض مشاريع القطاع الخاص إما لتشجيعه، أو لكونها صناعة استراتيجية، وهنا يعود النفع على الدولة وأصحاب المنظمة.

3- الغظمات الخدمية :

حيث تكون الأهداف الاقتصادية ذات طبيعة خدمية كالنقل و المواصلات و الصحة و التعليم، خدمات استشارية.. تحصل بموجبها على إيرادات مالية لقاء تلك الخدمات، و مجال هذه المنظمات كبير جدا، بحكم التوسع والتطور الذي طرأ في مختلف مجالات النشاط الإنساني.

4- المنظمات والهيئات التعاونية والتطوعية والخيرية: ومن أمثلتها منظمات العمل الاجتماعي الخيري في مجال الخدمة الاجتماعية التطوعية والتعاونية، وكذلك النوادي، والنقابات، والمنظمات الدولية ذات الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية...، وتعود الفائدة المباشرة إلى المعنيين مباشرة في هذا المجال، كأعضاء الجمعية أو النادي، أما الفائدة غير المباشرة فتعود إلى المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمات (عقيلي وآخرون، 2001، ص 07-11).

رابعا: من حيث الأهداف الأساسية:

1- المنظمة الرسمية: وهي المنظمة التي تشتمل هيكل محدد و مسؤوليات واضحة، و شبكة الاتصالات بين العاملين في المنظمة واضحة و محددة تسعى لتحقيق هدف المنظمة.

2- المنظمة غير الرسمية: على عكس الأولى (الرسمية) هذا النوع من المنظمات تكون فيها الأهداف مؤقتة قابلة للتغيير في أي وقتو الفرد عموما يكون عضوا في جماعة، يحس بالانتماء إليها ويشبع بعض حاجاته من خلالها (العديلي، 1993، ص 399).

3- المنظمات الأولية: وهي المنظمة التي يكون الرابط بين أعضائها رابط عاطفي بالدرجة الأولى.

4- المنظمات الثانوية: وهي المنظمة التي يكون الرابط بين أعضائها رابط التعاقد و المنطقية بالدرجة الأولى.

05- الاتجاهات الإدارية الحديثة في دراسة المنظمات:

أصبح من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم البحث عن اتجاهات وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة البحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره، وعليه يمكننا التوقف في هذا الجانب على اتجاهين هامين حديثين في منظمات الأعمال هما: إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة (صدقاوي، 2021، ص 459-460)، بالإضافة إلى مدرسة النظم.

الفرع الأول: اتجاه إعادة الهندسة الإدارية وإعادة الهندسة : يطلق عليها بالعربية " الهندرة " ظهر مفهوم إعادة الهندسة أو (الهندرة) في بداية التسعينات وبالتحديد في عام 1992، في كتاب بعنوان (هندرة المنظمات) للباحثين "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي"، وهي إحدى أنواع التقييم التنظيمي الجذرية الحديثة و نموذجاً ضرورياً للتغيير التنظيمي من أجل تحقيق الميزة التنافسية، والمرونة للمنظمات، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن أكثر من (70%) من شركات اليوم تنفذ برامج إعادة هندسة لعمليات أعمالها، ويُنظر إلى إستراتيجية إعادة هندسة عمليات الأعمال باعتبارها مبادرة تنظيمية لإعادة اختبار عمليات الأعمال وإعادة تصميمها، وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية في الجودة، والاستجابة، والتكلفة، ورضاء الزبائن، ومقاييس أداء العمليات الحاسمة. وقد عرفها كل من "مايكل هامر" و "جيمس تشامبي" على أنها " إعادة التفكير المبدئي الأساسي، و إعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة و ليس هامشية في معايير الأداء الحاسمة مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، الوقت، سعيا لتحقيق رغبات المستهلك و ذلك خلال فترة زمنية قصيرة (اللوزي، 1999، ص 266-267). كما تعرف بأنها: "منهج إداري جديد هدفه إحداث

تغيير جذري في العمليات عن طريق إعادة تصميم و بناء كيفية أداء العمل و ذلك بهدف تطوير و تحسين عمليات العمل و تعظيم قيمة العمل من منظور الزبائن أو المستفيدين مع المنظمة (بلوط، 2005، ص 356).

-الشكل الجديد للمنظمة بعد إعادة الهندسة:

تتحول المنظمة بشكل واضح نحو واقع جديد هذه ملامحه (السلمي، 1998، ص 109-110):

- التحول من التنظيم على أساس إدارات وظيفية (إنتاج، تسويق، ..) إلى فرق تختص بعمليات متكاملة.
- يتحول الدور الأساسي للفرد العامل من شخص يعمل تحت الإشراف و الرقابة إلى شخص له صلاحية.
- يتحول الاهتمام بقياس الأداء من الإجراءات إلى النتائج .
- يتحول التقدم الوظيفي من الاهتمام بكفاءة الأداء إلى العناية بالقدرة على أداء العمل الجديد.
- تتحول القيم الحاكمة للإدارة و الموجهة لقراراتها من قيم الحماية إلى قيم الإنتاج و الانجاز.
- يتحول المديرون من مشرفين إلى مدربين.
- يتحول الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الهيكل المسطح.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة : تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخرًا، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية و شاملة في فلسفة و أسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة، و استخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها و المحافظة عليهم لكن بالرغم من أن التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة ساد في الدول المتقدمة، حيث تم و لازال يطبق من طرف الشركات العالمية إلى حد الآن، إلا أنه لا نجد لهذا المنهج الإداري وجود يذكر في المنظمات العربية إلا في القليل منها، إذ أن معظمها يهتم بالحصول على شهادة الايزو.

الفرع الثالث: دراسة المنظمة وفق مدرسة النظم : تعد مدرسة النظم من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت كتابات علماء الاجتماع، و تتميز بتأكيدهما على اعتبار النظام اطارا علمياً أدق وحدة يمكن أن تكون اطارا علمياً للدراسة (حلاق، 2020، ص 25). فهناك من ينظر للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا، أي أي أنها مجموعة من الأجزاء المتفاعلة مع بعضها البعض بغرض تحقيق أهداف محددة (قهواجي، 2019، ص 41). يقصد بمفهوم النظم وضع نماذج تتضمن علاقات مشتركة مع الإنسان في المنظمات والذي يتأثر سلوكه بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو ما يطلق عليه بالنظام المفتوح، والذي يتكون من أجزاء ثلاثة رئيسية وهي: (فيلة، عبد المجيد، 2005، ص 91-92).

06- أهمية دراسة المنظمات في العصر الحالي:

على اعتبار أن جميع الخدمات التي يستفيد الفرد منها في المجتمع سواء كانت صحية، تعليمية.. تقدم من خلال المنظمات ، إضافة إلى أن نسبة عالية من أبناء المجتمع موظفون في هذه المنظمات . زد على ذلك ما يتناوله الإنسان من غذاء وما يرتديه من لباس ومأوى الذي يسكنه والتجهيزات والأدوات التي يستخدمها تصنعها وتنتجها المنظمات المختلفة. وما يستخدمه من وسائل نقل واتصالات .. لا يحصل عليها الفرد إلا من خلال المنظمات المختلفة. وما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات (حریم، 2020). الى جانب أن هناك خمس أسباب أو مبررات تعكس أهمية دور المنظمات في الوقت الحالي موضحة في الشكل رقم (15).



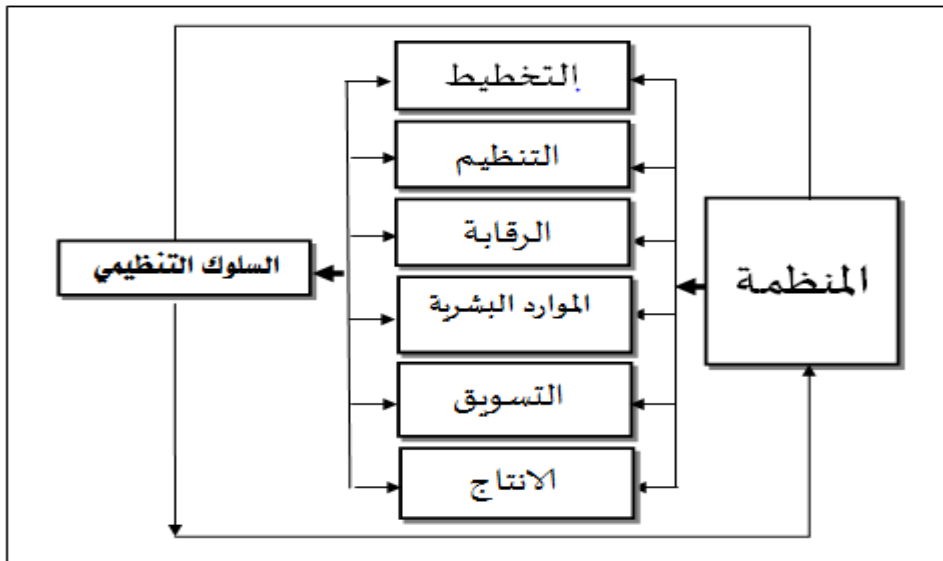
المصدر: زياتي، محمد ربيع، (2013)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، الجزء الأول، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، ص 12.

- وجود المنظمات يؤدي بالضرورة الى زيادة التخصص و تقسيم العمل، على اعتبار أن الأفراد الذين يعملون في مختلف المنظمات سيكونون أكثر كفاءة و انتاجية من الأفراد الذين يعملون بمفردهم.
- يسمح تواجد المنظمات باستخدام تكنولوجيا كبيرة الحجم مما يمكنها من الاستفادة من اقتصاديات الحجم .
- إن المنظمات هي الأكثر قدرة على التعامل مع البيئة الخارجية بنجاح.
- يؤدي تواجد المنظمات إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالمعاملات بين الأفراد .
- تستطيع المنظمات أن تظهر درجات أكبر من القوة و السيطرة مقارنة بالأفراد مما يزيد من مركزها التفاوضي.

07- مجالات استفادة المنظمات من دراسة السلوك التنظيمي:

تتعدد المجالات التي أفادت دراسة السلوك التنظيمي الإدارة والمنظمة (السلمي، بدون تاريخ، ص 355-357).

الشكل رقم (16) مجالات استفادة المنظمات من السلوك التنظيمي.



من انجاز الباحث 2021

المصدر

بالاعتماد على السلمي علي، (بدون تاريخ)، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة مصر، ص 355-357

المجال الأول: التخطيط والتنظيم والرقابة:

إن الفهم الحقيقي لطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي والحضاري للعاملين، يجعل إدارة المنظمة في مواقف أفضل لرسم الخطط والتنظيمات الواقعية التي تكتسب تأييد العاملين و استعدادهم للعمل من أجل تنفيذها ووضعها موضع التطبيق. إن الخطة في حد ذاتها لا تعدو أن تكون مجموعة من النوايا الطيبة، ولكنها بدون العمل الإنساني الجاد لا تكاد تساوي ثمن الورق الذي كتبت علي، ومن ثم أصبح الجانب الإنساني في التخطيط عنصراً أساسياً وأضحى قدرة الإدارة على تفهم إمكانيات الأفراد ودوافعهم محددات أساسية لنجاح عمليات التخطيط. والمبدأ السلوكي الرئيسي في هذا المجال هو إشراك العاملين في وضع الأهداف وتحديد خطط العمل. إن الإشتراك في الإدارة تعبير سليم عن حقيقة السلوك الإنساني إذ يكون الفرد أكثر استعداداً للالتزام بالخطط والتنظيمات التي شارك في وضعها وأسهم في تطويرها.

المجال الثاني: إدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية وأكثرها إفادة من مجال السلوك التنظيمي. وفيما يلي بعض الاستخدامات الفعلية لنتائج السلوك التنظيمي:

- استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة.
- الاستناد إلى أسس نظريات التعلم في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استخدام أساليب التحليل في علم السلوك التنظيمي لدراسة وتحليل الحالة المعنوية للعاملين، بالاسترشاد بأسس قياس الرأي العام وتحليل الاتجاهات والميول.
- الإفادة من دراسة السلوك التنظيمي في رسم نظم الاتصالات بين الإدارة والعاملين.
- الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين وبالتالي أصبحت الإدارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها.
- أسهمت دراسة السلوك التنظيمي في تحليل ظاهرة مقاومة الأفراد للتغيير وأسس التغلب على تلك المقاومة، ومن ثم أفادت الإدارة في تسهيل مهمة التغيير في أساليب ونظم العمل.

المجال الثالث: إدارة التسويق.

تهدف إدارة التسويق إلى إنشاء علاقات مريحة ودائمة مع جماعات المستهلكين من خلال الأنشطة البيعية والإعلانية المختلفة. وقد أسهمت دراسة السلوك التنظيمي إلى حد بعيد في تطوير العمل بإدارات التسويق من خلال توفير المعلومات عن دوافع السلوك الاستهلاكي وطبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للمستهلكين ومن ثم أصبح في إمكان الإدارة استخدام السلوك التنظيمي في المجالات التالية:

- التعرف على رغبات المستهلكين ودوافعهم باستخدام أسلوب بحوث الدوافع والاسترشاد بتلك المعلومات في اختيار وتصميم السلع والعبوات والأسعار وغيرها من العوامل التسويقية.
- رسم الحملات الإعلانية على ضوء معرفة نوعيات المستهلكين وخصائصهم، الأمر الذي يجعل الإعلان أكثر فعالية من حيث اختيار الرسائل الإعلانية ووسيلة الإعلان وتصميم الإعلان... الخ. إذ تعتمد كفاءة النشاط الإعلاني إلى حد بعيد على تفهم سيكولوجية المستهلكين والظروف الاجتماعية والبيئية التي يعيش فيها.

المجال الرابع: إدارة الإنتاج.

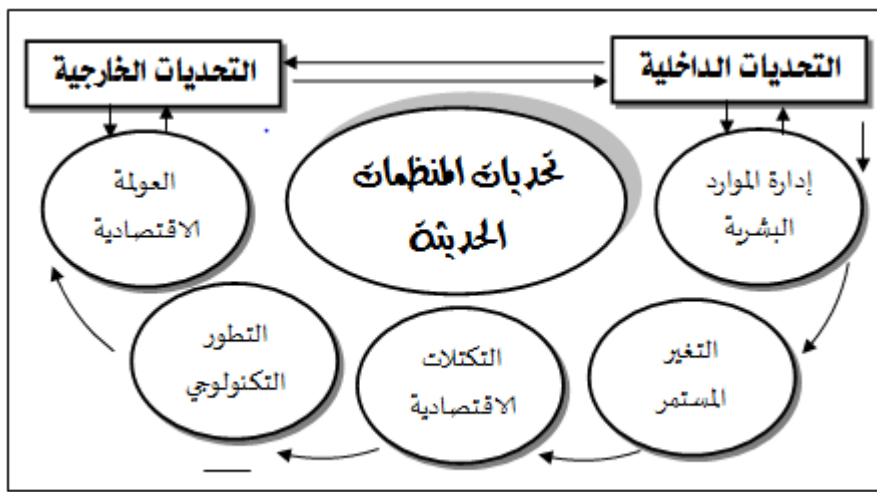
تفيد دراسة السلوك التنظيمي مديري الإنتاج في النواحي الآتية:

- تحديد أفضل طرق تصميم العمل، أخذاً في الاعتبار الإمكانيات الإنسانية والعوامل النفسية والاجتماعية للعمال.
- انتشار مفهوم الهندسة البشرية التي تحاول وضع أسس تصميم الآلات والمعدات، بما يتلاءم مع الطبيعة الانسانية.

08- التحديات التي تواجه المنظمات:

تعيش المنظمات في الوقت الحاضر في عالم جديد يختلف بشكل جذري عن العقود السابقة من القرن الماضي حيث تشهد جملة من التحديات والمتغيرات التي تؤثر في مختلف استراتيجياتها وأنظمتها وثقافتها التنظيمية ومن جملة التحديات صدقاوي (2021)، كما هي مبينة في الشكل رقم (17) نجد:

الشكل رقم (17) التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة.



المصدر: من إنجاز الباحث 2021

08-1 التحديات الداخلية:

-التحول من المفهوم التقليدي (إدارة الافراد) إلى المفهوم العصري (إدارة الموارد البشرية) : إن اعتماد المنظمات اليوم على النهج التقليدي في ادارة الأفراد يفترق للتوازن والتكامل بين تحقي — ق رغبات وتطلعات وأهداف العاملين وذلك يرجع إلى التركيز والاهتمام التقليدي بالتفاصيل الاجرائية في تنفيذ سياسات المنظمات في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف في المنظمات.. في حين أن النظرة المعاصرة للعنصر البشري ترى أنه أثن وأهم الموارد المتاحة لدى الإدارة الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها هو ذلك التحول في ادراك المنظمات الحديثة لأهمية المورد البشري.

08-2 التحديات الخارجية:

-العولمة : العولمة ظاهرة لها آثارها وانعكاسها على كل المنظمات وقد يؤدي رفضها أو تحاشيها إلى الانغلاق والانطواء ولذلك فلا مناص من التعامل مع تحدياتها بموضوعية ونظرة مستقبلية لتعظيم فوائدها واستثمار إيجابياتها وتقليل مخاطرها وتجنب سلبياتها وهذا التحدي يتطلب تدريب العناصر البشرية وتطوير مهارتهم وقدراتهم لمواكبة الخطط الاستراتيجية الحديثة للمنظمات. إن قوة المنظمات في المنافسة والبقاء في ظل العولمة والانفتاح سيؤدي إلى زيادة الضغوط على ادارات الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة و رفع المستوى للأداء والانتاجية (بن مسلط، بدون ، ص08).

التغيير التقني : إن التقنية ووسائلها الحديثة تعد من ضمن أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة قدرات الإدارات على استخدام وتبني تلك الوسائل والتقنيات وحسن التعامل معها واستثمارها لتحسين الأداء وتطوير المنتجات وتحسين الجودة، وذلك لما لهذه التقنية من انعكاسات على أنظمة العمل للموارد البشرية وإحداث تغييرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكلة التنظيمي ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات بابتكار أساليب وأفكار حديثة المرسي (بن مسلط، بدون تاريخ ، ص 08).

إعادة هيكلة الموارد البشرية : تتجه كثير من المنظمات في سوق المنافسة لأسلوب التقليل من أجل البقاء في السوق فلقد اضطرت كثير من المنظمات نتيجة للأزمة الاقتصادية المالية الحالية إلى التخلص من الموارد البشرية ذوي الكفاءات الأقل في معظم وظائف المنظمات بهدف زيادة معدلات الأداء والانتاجية ويتم التخلص عن طريق استبعاد أو إلغاء بعض الوظائف أو تبني سياسات جديدة مثل إعادة هيكلة الأنشطة أو إعادة تصميم الوظائف أو تقليل المستويات الإدارية في المنظمات وهذا بالفعل ما تواجهه بعض المنظمات في الوقت الحالي .

المهارات المتغيرة : شهدت المجتمعات في العقود الماضية تطورا ملحوظا في متطلبات أداء الأنشطة المختلفة بما فلقد تحولت من مجتمعات زراعية إلى مجتمعات صناعية فساهم ذلك التحول في تطوير أساليب العمل من استخدام آلات بسيطة إلى خطوط التجميع ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية المتخصصة واختلفت و برزت وظائف نتيجة للتقدم التقني وبالتالي تغيرت المهارات المطلوبة لكل عنصر بشري وهذا ما يظهر بوضوح في الدول النامية (راوية، 2005 ، ص 10). وهذا يعني أن منظمات الأعمال تواجه عجزا في المهارات المطلوبة لأداء نوعيات معينة من الأنشطة والوظائف مما قد ينتج عنه خسائر فادحة بسبب الجودة والانتاجية المنخفضة وزيادة شكاوي العملاء وارتفاع معدل الحوادث بين العناصر البشرية (المرسي، 2003 ، ص 10).

- التكتلات الاقتصادية: إن اتفاق بين مجموعة من الدول المتقاربة جغرافيا واقتصاديا أو اجتماعيا على توحيد عملتهم، نظرتهم ومصالحهم الاقتصادية فتجمعها ينشئ ما يعرف بالتكتل مما تولد تحدي جديد في العالم ، لأنها تفرض معايير وسياسة معينة تتجسد في حركة الأفراد والسلع.

- الإنتاج ونوعيته: فلقد أصبح من الضروري على أي منظمة رفع مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته نظرا للمنافسة الشرسة الكبيرة الموجودة. وبالتالي على مسيري المنظمات اتخاذ القرارات التي من شأنها رفع مستوى الإنتاج وتحسين نوعيته.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- السلبي، علي.(بدون تاريخ). السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة و النشر.القاهرة مصر.
- العدلي، ناصر.(1993). السلوك الإنساني والتنظيمي (منظور كلي مقارن). معرض الإدارة العامة. الرياض.
- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود.(2000). نظرية المنظمة. الطبعة الأولى. دار المسيرة عمان الأردن .
- السالم، مؤيد سعيد.(2002). تنظيم المنظمات دراسة في التطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى. دار عالم الكتاب الحديث. عمان الأردن.
- +المرسي، جمال الدين.(2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين.الدار الجامعية الإسكندرية. مصر.

- القيوتي، محمد قاسم. (2006). نظرية المنظمة والتنظيم. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. عمان، الأردن.
- الهاشمي، لوكيا. (2006). نظريات المنظمة، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية. دار الهدى للنشر. جامعة قسنطينة.
- السلي، علي. (1998). تطوير أداء وتجديد المنظمات. دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع. مصر.
- بن مسلط، راشد. (بدون تاريخ). تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية- دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة. معهد الإدارة العامة الرياض.
- بلوط، حسن إبراهيم. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. دار النهضة العربية. لبنان.
- بطرس، حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- حسن راوية (2005)، السلوك التنظيمي المعاصر .
- حريم، حسين. (2020). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ثنائي، محمد محمد ربيع. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الجزء الأول. مكتبة المتنبى المملكة العربية السعودية.
- عقبلي، عمر وصفي، وقيس عبد المؤمن. (1994). المنظمة ونظرية التنظيم. الطبعة الأولى. زهران للنشر والتوزيع. عمان.
- عادل، محمد زايد. (2006). العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة. مصر.
- شلابي، زهير بوجمعة. (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة. الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- عقبلي، عمر وصفي وآخرون. (2001). وظائف منظمات الأعمال. دار زهران. عمان، الأردن.
- موسى، اللوزي موسى. (1999). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للطباعة. عمان. الأردن.

توثيق الرسائل والأطروحات

- العمباح، حمود. (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- الشمري، عايد رحيل عيادة. (2013). دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- تاويريت، نور الدين. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم نفس العمل والتنظيم. جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.

توثيق المقالات (المجلات)

- الفضيل، رتيبي و طبال، لطيفة. (2015). المنظمة ونظرية التنظيم. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 01(01)، ص 9-36.
- صدقاوي، كمال. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية قراءة نظرية وطرح أكاديمي. مجلة دراسات اقتصادية، 21(01)، 477-453.
- قهواجي، أمينة. (2019). أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 3(02)، 39-60.

المحاضرة الرابعة

ثالثاً: مدخل عام لدراسة السلوك التنظيمي

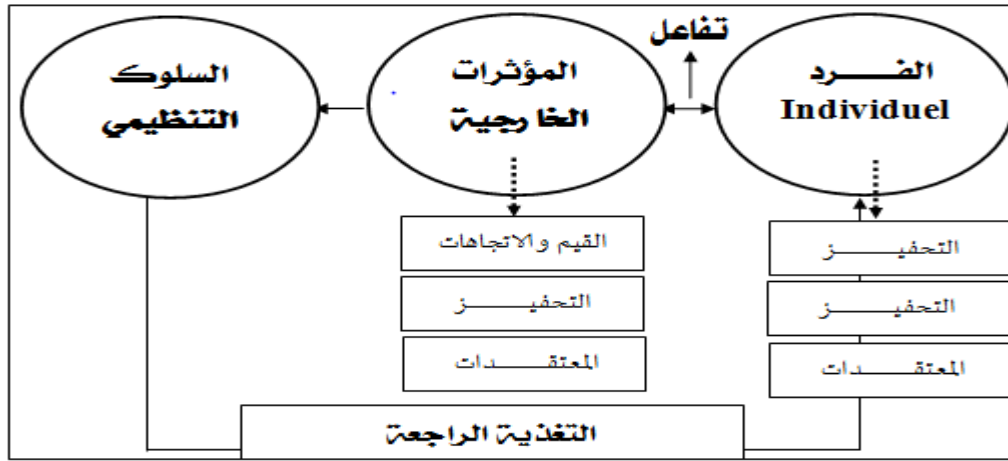
- 01- مفهوم وطبيعة السلوك التنظيمي.
 - 02- محاور السلوك التنظيمي .
 - 03- مستويات تحليل السلوك التنظيمي .
 - 04- مجالات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي .
 - 05- مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
 - 06- أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي.
 - 01-06 أهمية دراسة السلوك التنظيمي.
 - 02-06 أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
 - 07- مراحل تطور السلوك التنظيمي.
 - 08- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
 - 01-08 علم النفس.
 - 02-08 علم النفس الاجتماعي.
 - 03-08 علم الاجتماع.
 - 04-08 الأنثروبولوجيا.
 - 05-08 علم البيئة.
 - 06-08 علم الاقتصاد.
 - 07-08 العلوم السياسية .
 - 09- بعض التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي
- 📌 المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى **مستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية**، على إدراك **العلاقة بين السلوك التنظيمي وباقي العلوم الأخرى، الأمر الذي سيساعده (ا)، في فهم أهمية كل علم و مساهمته في تطور السلوك التنظيمي.**

01 - مفهوم وطبيعة السلوك التنظيمي:

تعتبر العوامل التنظيمية أحد أهم المواضيع التي أخذت تنتشر مؤخراً في عدد من الدراسات الإدارية ، ولاسيما في حقل المنظمة والسلوك التنظيمي. نظراً للأهمية التي يحتلها هذا الموضوع بالنسبة للمجتمع والمنظمة والجماعة و الفرد (الساعدي والعاني، 2003، ص02). لقد تناولنا مفهوم السلوك الإنساني، في الجزء الأول و سنعمد في هذا الجزء إلى دراسة سلوك الفرد العامل في المنظمة التي يعمل فيها وليس سلوكه في المجتمع، وهو ما يطلق عليه تعبير السلوك التنظيمي. إن الحديث عن مفهوم السلوك التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (18)، ينطلق من أن سلوك الأفراد (العمال) وإدراكهم واتجاهاتهم هي في حقيقتها ترجمة لاستجاباتهم للمؤثرات الخارجية والتي هي بدورها تتأثر بما يحمله الأفراد من قيم ومعتقدات وبتصورات..، مايعني أن المؤثرات والمحفزات المحيطة بالأفراد تقود إلى سلوكيات واستجابات معينة، وذلك يتفق تماماً مع ما توصل إليه عديد الدراسات في علم النفس والاجتماع. الشكل رقم (18)، شكل السلوك التنظيمي

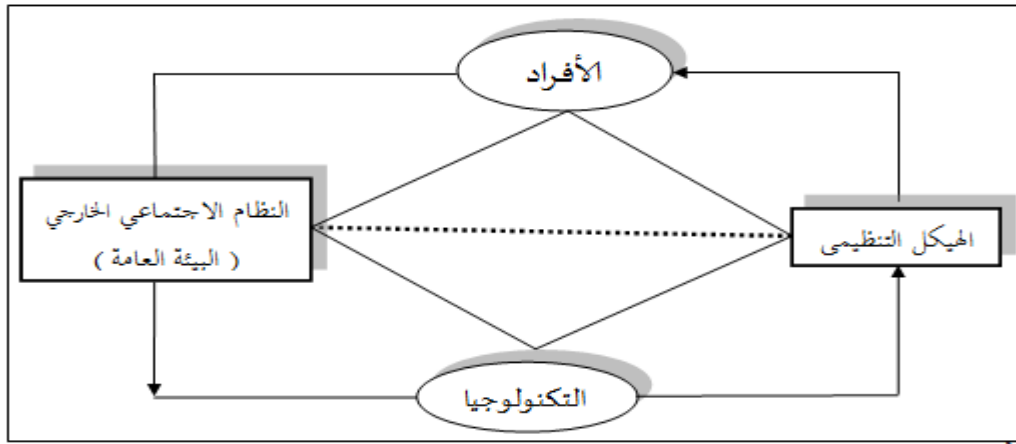


المصدر : من انجاز الباحث (2021).

عرف الطحج والسواط السلوك التنظيمي بأنه « ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و اراء العاملين في المنظمات و تأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على ادراك و مشاعر و أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و أخيراً تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته»، (الطحج و السواط، 2003، ص 23). عرف كلا من Greenberg & Baron، (الكردي، 2011، ص01)، السلوك التنظيمي بأنه «بمجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات، من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية، وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد». يرى سيزلاجي ووالاس Szilagy and Wallace أن السلوك التنظيمي هو «الاهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وميول وأداء العاملين بالوحدات التنظيمية، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراك العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات ومواردها البشرية وأهدافها» (المغربي، 2004، ص 30). أما ديفز Davis (المغربي، 2004، ص 30-31) يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري في العمل بجميع أنواع المنظمات، مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، المدارس، منظمات الخدمات العامة، وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تأثير النظام الاجتماعي

الخارجي ويوصف هذا التفاعل للعناصر الأربعة (الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل، النظام الاجتماعي الخارجي)، بأنه السلوك التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (19).

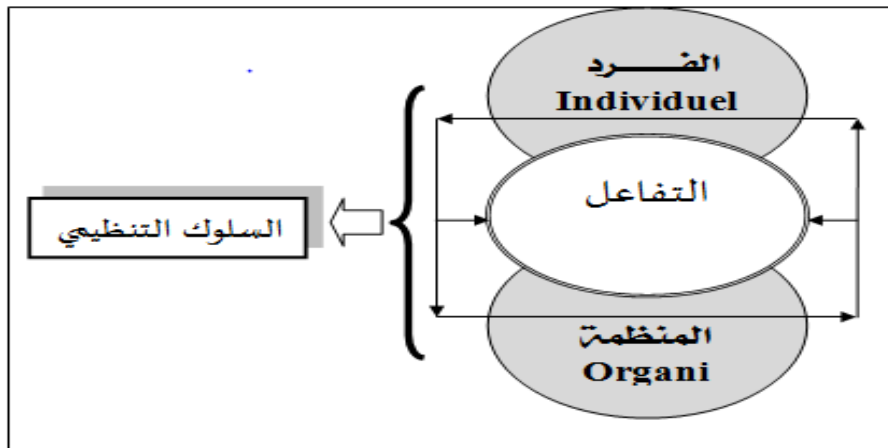
الشكل رقم (19)، عناصر السلوك التنظيمي.



المصدر:

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2004)، السلوك الانساني، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات كلية التجارة، جامعة للنبصرة، ص 31، بتصرف.

وعليه، يمكن وصف السلوك التنظيمي بأنه الدراسة العلمية للسلوك، وبالتالي فهو يهتم بالغرض المنظم للسلوك الفعلي وليس ما ينبغي أن يكون عليه السلوك، وعلم السلوك يقوم بجمع الحقائق المتعلقة بما يقوم به الأفراد أكثر من وصف ما يجب عليهم القيام به.. ولذلك فإن دراسة السلوك التنظيمي تهتم بشكل مباشر بالسلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه، تفسيره، والتنبؤ به والتحكم فيه (الزناتي، 2013، ص 14-15). كما هو مبين في الشكل رقم (20).



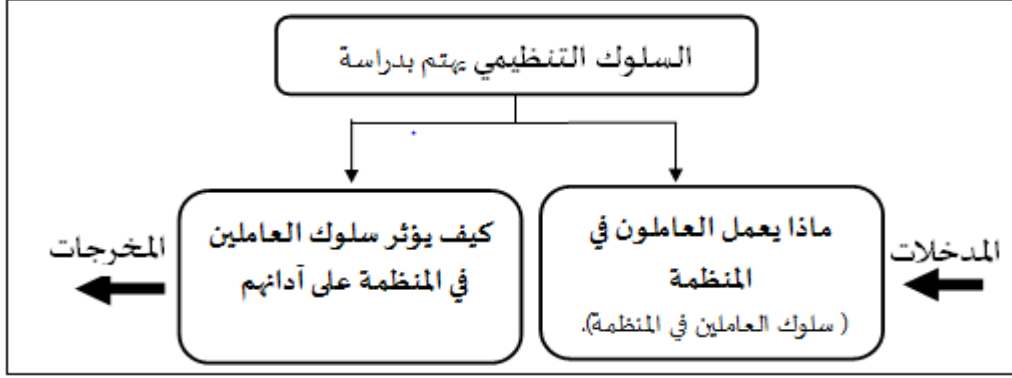
المصدر: تقيسة محمد باشري و آخرون (2017)، السلوك التنظيمي، مراجعة عادل

محمد زايد، كلية التجارة، جامعة القاهرة، ص 04، بتصرف من الباحث.

يرى روبنز Robbins, (2003)، (الزناتي، 2013، ص 15). «أن السلوك التنظيمي هو مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق مثل هذه المعرفة في تحسين فعالية المنظمة». ويعرف كل من Hodgetts & Altman، السلوك التنظيمي «بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية» كما يورد كل من Wagner & Hollenbeck.. تعريفاً مشابهاً من حيث أن «السلوك التنظيمي هو مجال للدراسة يهدف للتنبؤ والتفسير والفهم للسلوك الإنساني داخل المنظمات..» (الزناتي، 2013، ص 15). ويرى كل من Davis Keith و John Newstrom أن السلوك

التنظيمي "هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات الخدمات.. الخ. أما بطرس حلاق (2020)، فيعرف السلوك التنظيمي « بأنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي بوصف و تفهم و تنبؤ و ضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية ».

الشكل رقم (21)، مفهوم السلوك التنظيمي



المصدر: علي سعود الموسوي (2020). السلوك التنظيمي، كلية الكوت، الجامعة ص 03. بتصرف.

الخلاصة:

“.. السلوك التنظيمي هو علم يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتحكم والتوجيه بهدف تحسين فعالية المنظمة وبيئة العمل المتمثلة في (أساليب الاتصال، التحفيز، القيادة..)، والتي تؤثر ايجابا أو سلبا على الروح المعنوية للعمال...”

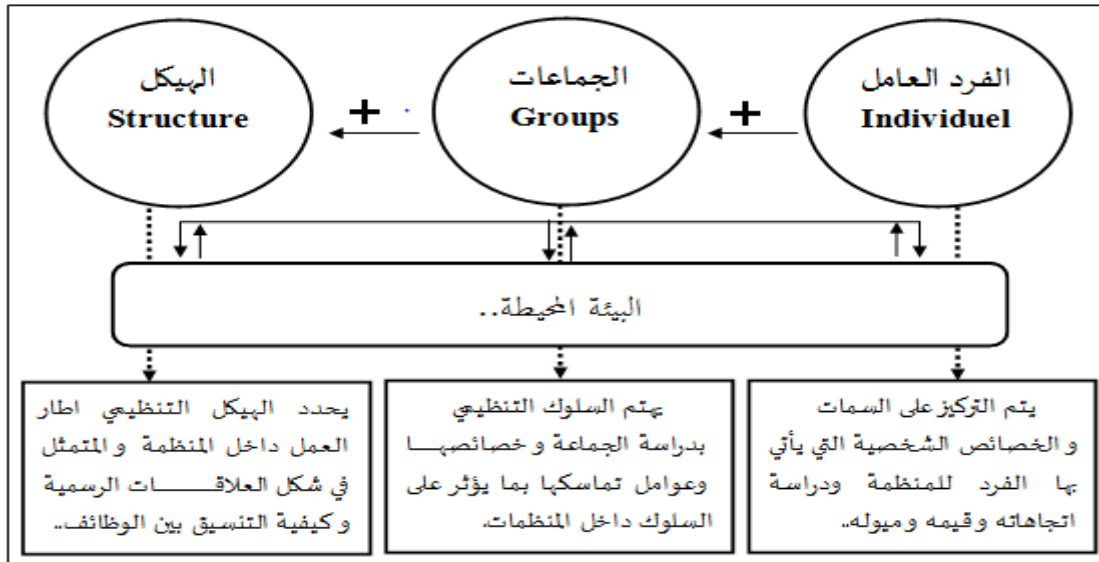
ومن خلال استعراضنا للعديد من التعاريف السابقة نستخلص ما يلي:

1. الفرق بين السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي، أن الأول يأتي و نجد في بيئة أوسع وهو محدد بقواعد المجتمع، أعرافه، تقاليده، قيمه وأنظمته. أما الثاني فعكس السلوك الإنساني، يظهر في بيئة محددة وهي بيئة العمل، ويخضع إلى قواعد، وثقافة وأنظمة وأصول متعارف عليها في تلك البيئة.
2. أن السلوك التنظيمي يمثل مجال للدراسة يهتم بفحص أثر ثلاث عوامل أساسية وهي الفرد، الجماعة، الهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات.
3. يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والجماعات إلى جانب التنظيم الرسمي غير الرسمي في المنظمات هذا الأخير يلعب دورا بارزا وعليه من الضروري معرفة سلوك وآداء الأفراد في المنظمات.
4. دراسة السلوك التنظيمي يشمل سلوك وسلوك واتجاهات وأداء الأفراد، وتأثير البيئة (الاجتماعية..) على المنظمة، وكذا تأثير العمال على المنظمة وفعاليتها.
5. السلوك التنظيمي هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه و تفسيره و التنبؤ به و التحكم فيه.

6. السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم با لغرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي أن يكون عليه السلوك. بمعنى أدق ومختصر فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة).
7. إن الجانب المعرفي في السلوك التنظيمي يعتمد على العديد من العلوم كعلم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا.. وغيرها من العلوم السلوكية الأخرى.. و بالتالي الإمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي يتطلب البحث و الدراسة في العلوم السلوكية ذات صلة (الزناقي ، 2013، ص18).
8. يركز عادة السلوك التنظيمي على السلوك الملاحظ **Observable Behavior**، مثل العلاقات الملاحظة مع الزملاء ، المرؤوسين، والأداء الوظيفي.. الخ، كما يهتم بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك، والاتجاهات والقيم، وذلك لرصد ما يصاحبها من تصرفات ملاحظة وملموسة (زناقي ، 2013، ص18).
9. يبقى السلوك التنظيمي خليط بين العلم والفن ، فهو علم يمكن من خلال دراسة نظريات السلوك التنظيمي والاستفادة منها في تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به.. و في جانب آخر يمكن أن نقول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستغل حصيلته و خبراته و تجاربه السابقة في التعامل مع الآخرين و بهذا يمكننا أن نقول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فنا (الزناقي، 2013، ص18).

02- محاور السلوك التنظيمي:

- يرتكز السلوك التنظيمي على 03 محاور أساسية كما هي مبينة في الشكل رقم (22)، أدناه .
الشكل (22) المبين للمحاور الرئيسية للسلوك التنظيمي.



المصدر: من انجاز الباحث (2021).

1-02 الفرد العامل Individuel.

- يمثل الفرد العامل الأساس من حيث يتم التركيز في هذا الجانب على الصفات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة وكذا دراسة اتجاهاته وقيمه و ميوله لما لها من تأثير كبير على سلوكه وكذا أدائه في المنظمة.. و يطلق على هذا النوع من السلوك الذي يهتم بالأفراد العاملين بالسلوك التنظيمي الجزئي **Micro Organizational Behavior**،

وهذا النوع من السلوك موجه بصفة أساسية بعلم النفس حيث تسهم ثلاث فروع أساسية تابعة لعلم النفس في تأسيس السلوك التنظيمي الجزئي (الفردية) وهي: علم النفس التحريبي، علم النفس العلاجي، علم النفس الصناعي. و يهتم السلوك الجزئي بشخصية الفرد و ادراكه و دوافعه و اتجاهاته و رضاه الوظيفي وهي: (زناتي، 2013، ص16).

2-02 الجماعات Groups.

بالرغم من أن الفرد يمثل العامل الأساس في أي تنظيم، بالرغم من ذلك تبقى الجماعة لها مكانتها ومن ثم يهتم السلوك التنظيمي بدراسة الجماعة بصفة عامة من حيث خصائصها، عوامل تماسكها، ..على أساس أن خصائص جماعات العمل في أي تنظيم تؤثر بشكل كبير على السلوك داخل أي منظمة. و يطلق على هذا النوع من السلوك الذي يهتم بالجماعات داخل أي تنظيم بالسلوك التنظيمي الوسط ، Meca Organizational Behavior ، وبالتالي فهو يحتل مكانا وسط بين السلوك التنظيمي الجزئي و السلوك التنظيمي الكلي (الزناتي، 2013، ص16)، و على العموم يركز هذا النوع من السلوك على :

- تفهم سلوكيات الأفراد العاملين في شكل فرق أو جماعات عمل.
- يهتم هذا النوع بمجالات مثل ديناميكية الجماعة، القيادة، الاتصالات ... الخ
- يستمد هذا النوع من السلوك التنظيمي أصوله من علم النفس الاجتماعي .

3-02 الهيكل Structure.

رغم أهمية الفرد و الجماعة في أي تنظيم، لكن يبقى الهيكل التنظيمي من العوامل الأساسية في أي تنظيم حيث يحدد الاطار العام للعمل داخل ومن ثم يحدد السلوك التنظيمي شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمات و يوضح كيفية التنسيق بين المجموعات الوظيفية المختلفة بما يخدم صالح المنظمة ككل وبما يحدد صورتها العامة (الزناتي، 2013، ص17)، و يطلق على هذا النوع من السلوك الذي يهتم بالهيكل التنظيمي داخل أي تنظيم بالسلوك التنظيمي الكلي ، Macro Organizational Behavior ، حيث يركز السلوك التنظيمي الكلي على موضوعات مثل :

- قوة و نفوذ المنظمة.
- ثقافة المنظمة.
- كيفية تنسيق الأنشطة والأعمال بما يخدم مصلحة المنظمة .

وترجع أصول السلوك التنظيمي الكلي إلى بعض العلوم مثل: علم الاجتماع، علم الأثنوبولوجيا، العلوم السياسية. ملاحظة : ان الجوانب الثلاثة المذكور سابقا (السلوك التنظيمي الجزئي، السلوك التنظيمي الوسط، السلوك التنظيمي الكلي)، تتم في العادة دراستها في اطار بيئة تؤثر وتتأثر بهذه الجوانب. فالأفراد، المنظمات، الهيكل تؤثر في البيئة و تتأثر بها.. فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة المحيطة بها.. كما أنها توفر للبيئة سلعا وخدمات..

4-02 البيئة.

يتأثر كل من الأفراد والجماعات والمنظمات بالبيئة ويؤثرون فيها. وبالتالي فعملية التأثير قائمة ولا بد منها فالمنظمة تحصل على احتياجاتها من البيئة، وتعطى للبيئة مخرجاتها من سلع وخدمات وغيرها. وهذه المخرجات منها ما هو نافع وما هو ضار (المغربي، 2004، ص34).

03 - مستويات تحليل السلوك التنظيمي:

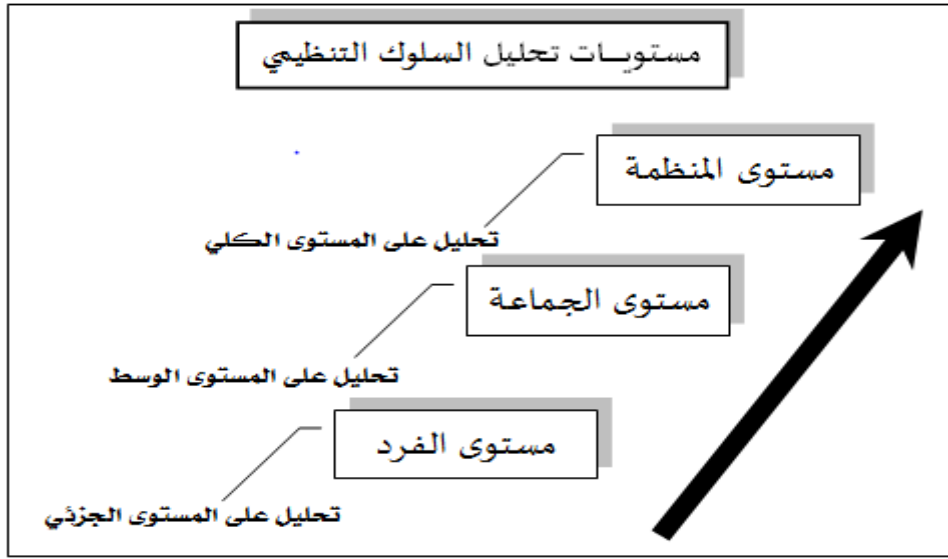
بعدما تطرقنا في المحور السابق لأهم جوانب السلوك التنظيمي و التي هي:

- مستوى الفرد العامل . Individual-Level.

- مستوى الجماعات Group-Level.

- مستوى المنظمة System-Level Organization.

ومن ثم فان تحليل هذا السلوك لا بد وأن يعكس هذه الجوانب ، و الشكل رقم (23)، يوضح المستويات الثلاثة للتحليل. الشكل (23) المبين مستويات تحليل السلوك التنظيمي.



المصدر: من انجاز الباحث (2021)

وفي كل مستوى هناك محددات تؤثر في السلوك على النحو التالي (الموسوي، 2020، ص05).

- محددات مستوى الفرد (العوامل المؤثرة في سلوك الفرد):

هناك مجموعة من العوامل تشكل سلوك الفرد في المنظمة أهمها الخصائص الشخصية للفرد، مثل السن، الجنس، الخبرة، التعلم، الحالة الاجتماعية، القيم، الاتجاهات، والدوافع، وكل هذه العوامل تمتلك تأثيراً قوياً على سلوك الفرد داخل المنظمة، وبالتالي على أدائه فيها.

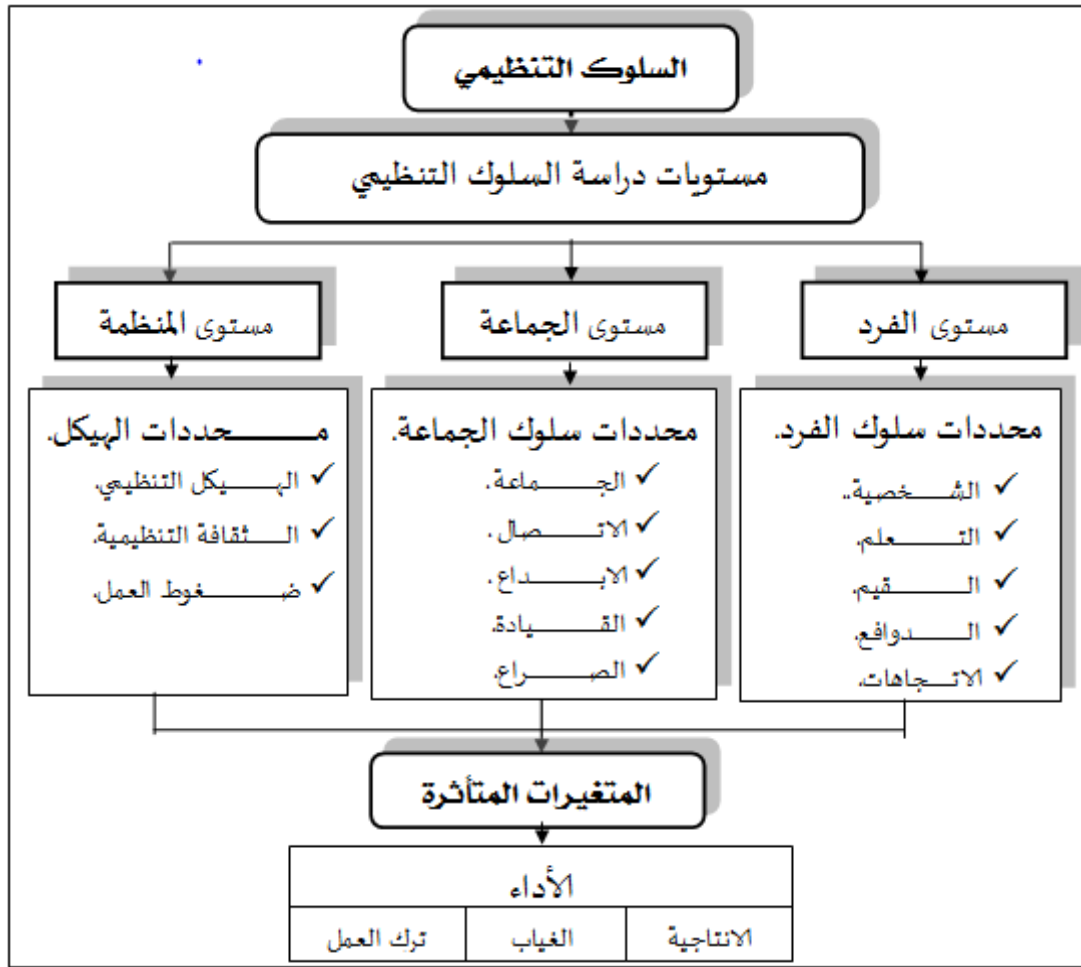
- محددات مستوى الجماعة (العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة):

إن العوامل المحددة لسلوك الجماعة في المنظمة تشمل عدة عناصر، أهمها أسلوب قيادة الجماعة، هيكلها، طبيعة الاتصالات، أسلوب صناعة القرار، الصراع، وكل هذه العوامل تؤثر في سلوك الجماعة، وبالتالي تؤثر في أدائها.

- محددات مستوى المنظمة (العوامل المؤثرة في المنظمة):

هناك مجموعة من المحددات على مستوى المنظمة، تشمل الهيكل التنظيمي، القواعد التشريعية فيها، التغيير التنظيمي، وثقافة المنظمة، وكلها عوامل تؤثر في السلوك التنظيمي، وتؤثر من خلاله على الأداء فيها.

الشكل (24) المبين مستويات دراسة السلوك التنظيمي و محددات كل مستوى.



المصدر • علي سعد الموسوي (2020). السلوك التنظيمي. كلية الكوت الجامعة. قسم إدارة الأعمال. ص 06. بتصرف.

04 - مجالات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي :

يذهب الباحث (ميتشال) بالقول: " أن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين وهما : أسباب السلوك ا لإنساني كأفراد وجماعات وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضا في منظمات العمل" (عنصر وليتيم ، 2014 ، ص 125)، حيث تتجه الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي إلى مجالات ثلاثة هي (السلمي، 1997، ص 131):

- المجال الأول: البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال الإنسانية أموراً ملحوظة ومشاهدة، والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك، فالعلم يريد استكشاف المثيرات التي تحرك الإنسان لكي يتصرف أو يفعل أو يستجيب.
- أما المجال الثاني للبحث السلوكي فينتجه فيه الباحث للتعرف على مراحل وأساليب و كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة. وعملية التكوين هذه تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم عادة في ذهن الإنسان وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم على الباحث الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها.
- ويختص المجال الثالث للدراسة السلوكية بالبحث في أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك، أي تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك

الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى .ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات الدراسة السلوكية على منطق النظم، فالجمال الأول هو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات، أما المجال الثاني الذي يدرس عملية تكوين السلوك ، ويختص المجال الثالث بدراسة أنماط السلوك المشاهدة (المخرجات).

05 - مبررات دراسة السلوك التنظيمي:

هناك عدة دواعي تتطلب منا الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي يمكن إيجازها فيما يلي :

- لما كان اهتمام السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم داخل المنظمات بهدف تحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفعالية، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون المورد البشري. من هنا كان السلوك التنظيمي عنصرا مهما في الإدارة يزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك، فهي تضيف جانبا مهما من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري (حلاق، 2020، ص 35).
 - السلوك التنظيمي مجال دراسة مشوق ومثير، وذلك لأنه يرتبط بدراسة تصرفات الأفراد داخل منظمات الأعمال، وأمثلة واقعية لحالات النجاح و الفشل التي يمكننا التعلم منها (الزناقي ، 2013، ص20).
 - مساعدة المشرفين لتحسين أداء الأفراد والمنظمات، والفهم الأعمق للاتصال ومهارة المفاوضات وحل الصراعات .
 - وجود المشكلات التنظيمية و المالية و الفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم و دراسة الحاجات الإنسانية للعمال(زناقي، 2013، ص21)..
 - الإنسان كائن معقد ذو رغبات و دوافع باختلاف الشخصيات (زناقي، 2013، ص22). فالسلوك التنظيمي يتيح لنا فرصة فهم الفرد ودوافعه ومكونات شخصيته ..و بالتالي يوفر ذلك لأرباب العمل فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون والإبداع لدى العمال مما يزيد من فعالية المنظمة.
 - كبر حجم المنظمات و تعقدها و زيادة تخصصها مما يتطلب الفهم الأعمق للعديد العمليات التي تحدث داخلها خاصة ما تعلق منها بأساليب الاتصال ، المفاوضات، ادارة الصراع و النزاعات..
 - زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وعلى تحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، فالإدارة تعتبر مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، ولهذا فدراسة وتفهم السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري والإبداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل (عنصر و ليتيم، 2014، ص 128).
 - الحاجة الماسة للفهم الأعمق لما يريده المتعاملون مع المنظمة أو طالبي الخدمة خاصة مع وجود المنافسة .
 - تساعد الدراسة العلمية للسلوك على تقدير نوعية الحوافز المناسبة للأفراد.
 - يساعد على التقليل من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية.
- بناء على ما تقدم يمكننا الاستخلاص بأن المشرفين و أرباب العمل في المنظمات مهما كان نوعها (إدارية، خدماتية، تعليمية..)، في حاجة ماسة إلى فهم المكون النفسي الاجتماعي للأفراد ، ليتسنى لهم فهم طبيع تهم البشرية وتحليل تصرفاتهم ومعرفة كيف يؤثر الأفراد ويتأثرون فيما بينهم، وكذلك التنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه وتوجيهه ، ولهذا فإن الفهم والتفسير للسلوك التنظيمي الفردي و الجماعي سيسمح من تحديد السياسات الفعالة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، ومعالجة مختلف المشاكل التنظيمية المتوقع حدوثها في أي منظمة.

06- أهمية و أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

06-1 أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

انطلاقاً من الدور المحوري الذي تلعبه منظمات الأعمال والمتمثل في مخرجاتها (سلع وخدمات)، تتضح جلياً أهمية دراسة السلوك التنظيمي، حيث سعى الكثير من الباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل هاته المنظمات حيث بدأت تظهر أهمية السلوك التنظيمي للمنظمات المعاصرة نتيجة للعديد من الأسباب منها (المغربي، 2004، ص37-38)، (كردي، 2011، ص02)، (حلاق، 2020، ص37-39).

— أهمية الموارد البشرية للمنظمة:

استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة. والتأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره عنصراً أساسياً في عملية الإنتاج (صدقاوي، 2021، 463). كما يرى (حرز الله، 2015، ص34)، بأن أهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل من خلال النقاط التالية:

— أنها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المنظمة.

— تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.

— يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.

— معرفة أسباب ترك العمال للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

— تسهم في منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.

— تغيير نظرة الإدارة للفرد:

الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر. (كردي، 2011، ص02). فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل ويمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرة نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيماً وعواطف وميول، ويبدل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في إتخاذ القرار (صدقاوي، 2021، 467).

— تعقد الطبيعة البشرية:

ووجود فروقات وإختلافات فردية تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك. (كردي، 2011، ص02).

— فهم و تفسير سلوك العاملين:

يتطلب ذلك التعرف على أنماط سلوك وتصرفات الأفراد والجماعات في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع الكافية وراء هذا السلوك. إن أهم شئ يمكن يقدمه السلوك التنظيمي للمنظمة هو فهم وتفسير سلوك العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم ومعرفة طبيعة الضغوط ووسائل الإتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

- التنبؤ بسلوك العاملين:

من خلال سعي الإدارة إلى التعرف على سلوك العاملين، أسبابه، دوافعه بما يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وآثاره على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار، ووضع إستراتيجية مستقبلية لتطوير سلوك الأفراد.

- توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين بما يخدم المنظمة و أهدافها بهدف الارتفاع بمستوى الأداء. فإدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المحدد من قبل المنظمة، من خلال التعزيز الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز المعتمد، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة لتخفيف الضغوط على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. كذلك معرفة العامل لمحددات وعناصر سلوكه فوائدها كثيرة، أهمها تدعيم الالتزام الوظيفي، الرضا عن العمل.

- التعرف على البيئة المحيطة بللعاملين:

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف على البيئة المحيطة (الخارجية، الداخلية)، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي تتماشى مع أهداف المنظمة، وأيضاً تساعد على تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة. و بالتالي هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية ونتاجية العامل، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة عن معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك العامل وبالتالي على أدائه ونتاجيته.

2-06 أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

لقد برزت أهمية إدارة المورد البشري، كأحد التطورات الهامة في مفاهيم الإدارة الحديثة وذلك من خلال العقود الأربعة الأخيرة، تعظيماً لأهمية الدور الإنساني، بمعنى أن التحديات المطلوب معالجتها هي تحديات إنسانية بالدرجة الأولى. ويمكن إبراز أهمية إدارة المورد البشري في المنظمات الحديثة من خلال الإهتمام بسلوك الإنسان داخل المنظمة وربطه بنجاحها أو بإفلاسها، ومع تطور الدراسات الاجتماعية والنفسية، تزايد التأكيد على أهمية المورد البشري باعتباره عنصراً أساسياً في عملية الإنتاج (صدقاوي، 2021، 463)، وعليه يبقى الهدف الأساسي من دراسة السلوك التنظيمي هو:

- فهم و تفسير السلوك الإنساني من حيث:

- الفهم الأعمق بالأبعاد النفسية، الاجتماعية للفرد.
- تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة، رغم أن تفسير السلوك الإنساني مسألة معقدة.
- فهم ما يؤثر على السلوك سواء داخلي أو خارجي، الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل للتنبؤ.

- التنبؤ بالسلوك الإنساني من حيث :

- يساعدنا السلوك التنظيمي في التحكم بالأساس العلمي الذي يساعد على التنبؤ بسلوك العمال.
- المساعدة على اتخاذ القرارات و بالتالي الوصول للحل.

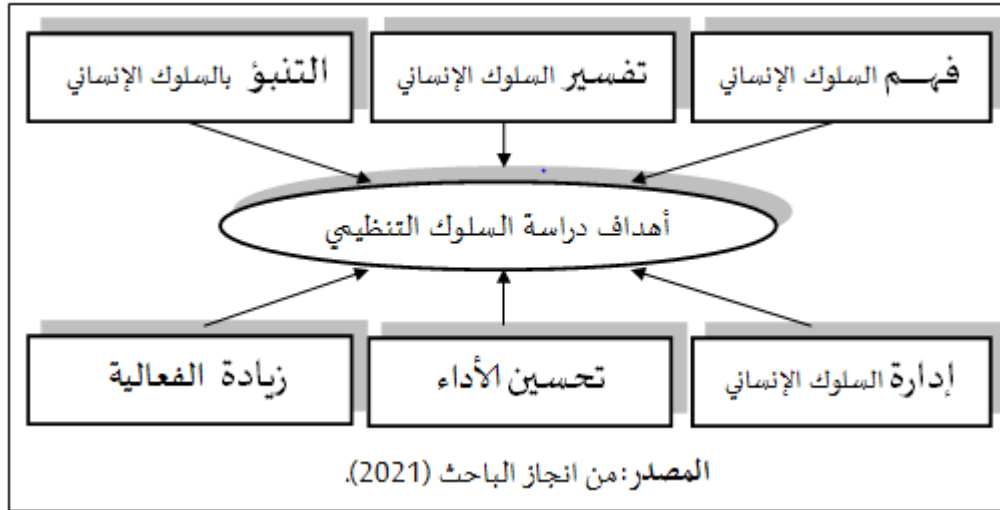
- إدارة السلوك الإنساني من حيث :

- فن إنجاز الأشياء من خلال الآخرين.

○ التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية و حلها .

- تحسين الأداء و الإنتاجية و زيادة الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness و ذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف وللمنظمة (زناقي ، 2013،ص17).

الشكل (25)، أهداف دراسة السلوك التنظيمي.



07-مراحل تطور السلوك التنظيمي:

إن مراجعة العديد من الأبحاث المتعلقة بتطور السلوك التنظيمي مكنتنا من الوقوف عند ثلاثة مراحل أساسية في تطور السلوك التنظيمي وهي (المغربي، 2004،ص34-36):

07-1 مرحلة علم النفس الصناعي:

كان السلوك التنظيمي يعرف في أوائل القرن العشرين بعلم النفس الصناعي، حيث قام علماء علم النفس الصناعي بدراسة الفرد باعتباره أحد موارد المنظمة الأخرى والتركيز على الفروق الفردية بين الأفراد العاملين في المؤسسات والشركات والمؤثرات الفسيولوجية (المادية)، المحيطة بهم، معتمدين على الطريقة العلمية في حل مثل هذه المشكلات، وكان تركيزهم على الفرد العامل فقط من خلال دراسة مهاراه وذكائه، وقدراته، الحوافز المادية التي تدفعه للعمل باعتباره محدداً مهماً لزيادة الإنتاج، (الموسوي، 2020، ص 06).

07-2 مرحلة العلاقات الإنسانية:

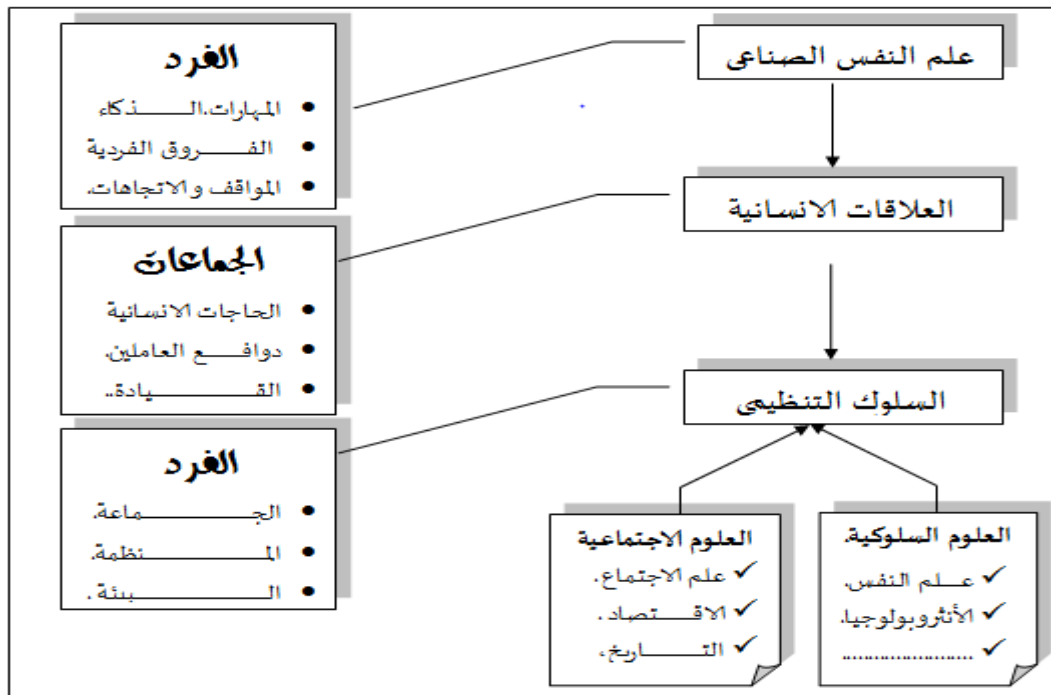
ومع مرور الزمن و ظهور الثورة الصناعية تغيرت طبيعة المجتمعات و أماكن عمل الناس و طبيعة أعمالهم و بدت الأحوال في التحسن و في ظل ظروف العمل الجديدة بدأ التأكيد على أهمية الحاجات الانسانية للعاملين ، حيث يعتبر روبرت أوين Robert Owen، الذي كان يمتلك أحد المصانع عام (1800)، من الرواد الذين تكلموا وأكدوا على ضرورة مراعاة الاعتبارات الانسانية للعاملين، حيث رفض توظيف الأطفال و ركز على الأخلاق الحسنة و تحسين ظروف العمل (زناقي، 2013،ص26-27). يرى الكثير من الباحثين في هذا المجال أن تجارب و دراسات العلاقات الانسانية تمثل البداية الحقيقية للسلوك التنظيمي، و لكنهم يقرون في نفس الوقت بتواجد بعض الدراسات التي سبقت ذلك و أسهمت في إيجاد أساس معرفي لا يمكن اغفاله في السلوك التنظيمي (زناقي، 2013،ص25-26). فمع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في عامي (1942-1947)، على يد ألتون مايو وزملائه Mayo et al. وفي هذه المرحلة قام

إلتون مايو Elton-mayo وزملاؤه بإجراء دراسات وتجارب مهمة في مصنع هوثورن، Hawthome ركزت على أهمية العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين والمدراء، وعلى العمل الجماعي، والاتصال، والحوافز المعنوية، وآثر كل منها على الرضا (الموسوي، 2020، ص 07)، وآثر ذلك على الإنتاجية والرضا الوظيفي. واستمر الحال على هذا المنوال حيث تطورت حركة مدرسة العلاقات الإنسانية في الأربعينات وما تلاها، وذلك على يد ماك قريغور McGregor، وليكترت Likert وأرجيرس Argyris، وتركزت معظم الدراسات على دوافع العاملين والقيادة الإدارية (المغربي، 2004، ص 34).

07-3 مرحلة السلوك التنظيمي:

ومع نهاية الستينات اهتمت الدراسات والبحوث في مجال السلوك التنظيمي ليس بالعامل وجماعات العمل فحسب. بل على دراسة العلاقة بين الفرد والجماعة والهيكلة والقواعد التنظيمية، والتفاعل بينها، وتأثير كل ذلك على الأداء (الموسوي، 2020، ص 07)، وكذا بتفاعل العاملين في منظمات الأعمال مع العمل نفسه. وقد فتح هذا بدوره الباب على مصراعيه لتظهر مدرسة السلوك التنظيمي، ليتطور هذا العلم ويأخذ صيغته جادة ولتكون له أرضية خصبة وصلبة ينطلق منها.

و يوضح الشكل (26)، مراحل تطور السلوك التنظيمي.



المصدر • علي سعد الموسوي (2020). السلوك التنظيمي. كلية الكوت الجامعة. ص 07.
• المغربي. عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. كلية التجارة. ص 35. بتصرف.

08- علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى :

تبين من خلال دراسة مفهوم السلوك التنظيمي أنه علم وفن في آن واحد، كعلم استفاد من بعض العلوم الأخرى كانت له سند بما أمدته من معارف تخصصية استفاد منها لتطوير مواضيعه.. وفيما يلي إشارة لبعض العلوم الاجتماعية لها علاقة بالسلوك التنظيمي (زناطي، 2013، ص 36-44)، (الموسوي، 2020، ص 8-9).

1-08 علم النفس Psychology.

هو من بين العلوم التي ساهمت بشكل كبير في تطور السلوك التنظيمي .فهو العلم الذي يهدف لقياس وتفسير وأحيانا تعديل سلوك الفرد، وعلى هذا فعلم النفس يبحث عن دوافع السلوك ومظاهر الحياة الشعورية منها واللاشعورية . . لأجل حسن التكيف مع البيئة وبما يؤدي إلى تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات. وهو يغطي ميادين متنوعة الأمر الذي ترتب عليه ظهور ميادين كثيرة في علم النفس ذات الصلة بالسلوك التنظيمي مثل علم النفس العمل والتنظيم ،علم النفس الإداري ،علم النفس الاجتماعي، العلاجي..، وأهم مجالات البحث ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي مايلي:

- الإدراك Perception.
- الشخصية Personality .
- الاتجاهات Attitudes.
- التعلم Learning.
- الدافعية Motivation.
- الشعور أو الإحساس Sensation.

تتركز مساهمات علماء النفس فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي في مجالات التعلم، الحوافز، الشخصية، الإدراك، التدريب، الرضا الوظيفي، قياس المواقف، قياس الأداء، وضغوط العمل. (الموسوي، 2020، ص 8-9)،

2-08 علم النفس الاجتماعي Social Psychology .

هو عبارة عن أحد فروع علم النفس، ولكنه يقوم على الدمج والمزج بين مفاهيم كل من علم النفس وعلم الاجتماع، ويركز على تأثير الأفراد بعضهم على بعض، ومن الموضوعات التي يهتم بها علم النفس الاجتماعي موضوع التغيير، من حيث تطبيقه، وكيفية التقليل من مقاومته، والاتصال، والمواقف، ومراحل صناعة القرار الجماعي.

3-08 علم الاجتماع Sociology.

هو من بين العلوم التي ساهمت بشكل كبير في تطور السلوك التنظيمي .فهو العلم الذي يرمي إلى دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية وكذا التركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد و المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أفراد لهم مراكز وغايات وأهداف مختلفة ، وقد تركزت مساهمة علماء الاجتماع في مجال السلوك التنظيمي على دراسة سلوك الجماعات في المنظمات وثقافة المنظمة، نظرية المنظمة، الهيكل التنظيمي، الاتصال، والقوة، والصراع التنظيمي. (الموسوي، 2020، ص 9)، وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع وهي :

- المجتمع :

و يقوم على مجموعة من العناصر تشمل:

- وجود جماعة من الأفراد.
- ثبات و استقرار الأفراد في بيئة بعينها.
- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة و المتبادلة بين الأفراد.
- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد و سلوكهم .

- الجماعات :

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها المجتمع..و تتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة،و تنشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعات الأسرة ، جماعات العمل ...و عادة ما تصنف الجماعات إلى:

- جماعات أولية ..جماعات ثانوية .
- جماعات رسمية ...جماعات غير رسمية .
- جماعات عضوية ..و جماعات مرجعية.

- النظم الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها و التي تحكم سلوك الأفراد ، (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق..).

- الطبقات الاجتماعية :

تتكون المجتمعات من طبقات اجتماعية متفاوتة، و يقصد بالطبقات تلك الأقسام أو الأجزاء المتجانسة نسبيا و التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض القيم و الاهتمامات و السلوك و عادة ما يفيد تقديم المجتمع الى طبقات في تفهم و تفسير السلك التنظيمي.

08-4 الأنثروبولوجيا Anthropology.

يطلق عليه علم دراسة الانسان وسلوكياته المتمثلة في اللغة والقيم الأخلاقية والمشاعر الموجودة بين الأفراد في اطار

العلاقات الشخصية بينهم ..ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين :

- الأنثروبولوجيا الطبيعية : وتختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني..
- الأنثروبولوجيا الثقافية والحضارية : دراسة حضارات الشعوب وأساليب حياتها، ويشمل على :
 - دراسة الآثار و الحضارات القديمة .
 - دراسة البناء الاجتماعي و الترابط و التفاعل بين الأفراد .
 - دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب و التواصل بين الأفراد

08-5 علم البيئة (الايكولوجيا).Ecology

وهو العلم الذي يدرس تلك العلاقات الداخلية بين الإنسان ومايرتبطه،ومن أهم فروع علم الايكولوجيا العامة

الايكولوجيا البشرية..ويعني بدراسة الإنسان و البيئة..

08-6 علم الاقتصاد.Economics.

تتم العلوم الاقتصادية بعمليات الإنتاج والتوزيع والاستهلاك ، ونظرا لتركيزه على الموارد الطبيعية ورأس المال والعمل

والتنظيم فان علاقته وثيقة بفعالية التنظيم والسلوك التنظيمي .

08-7 العلوم السياسية.Political Science.

تعرف الظاهرة السياسية بأنها الممارسات الفعلية لمسؤولية عامة رسمية..والسياسة هو علم دراسة الدول و النظم

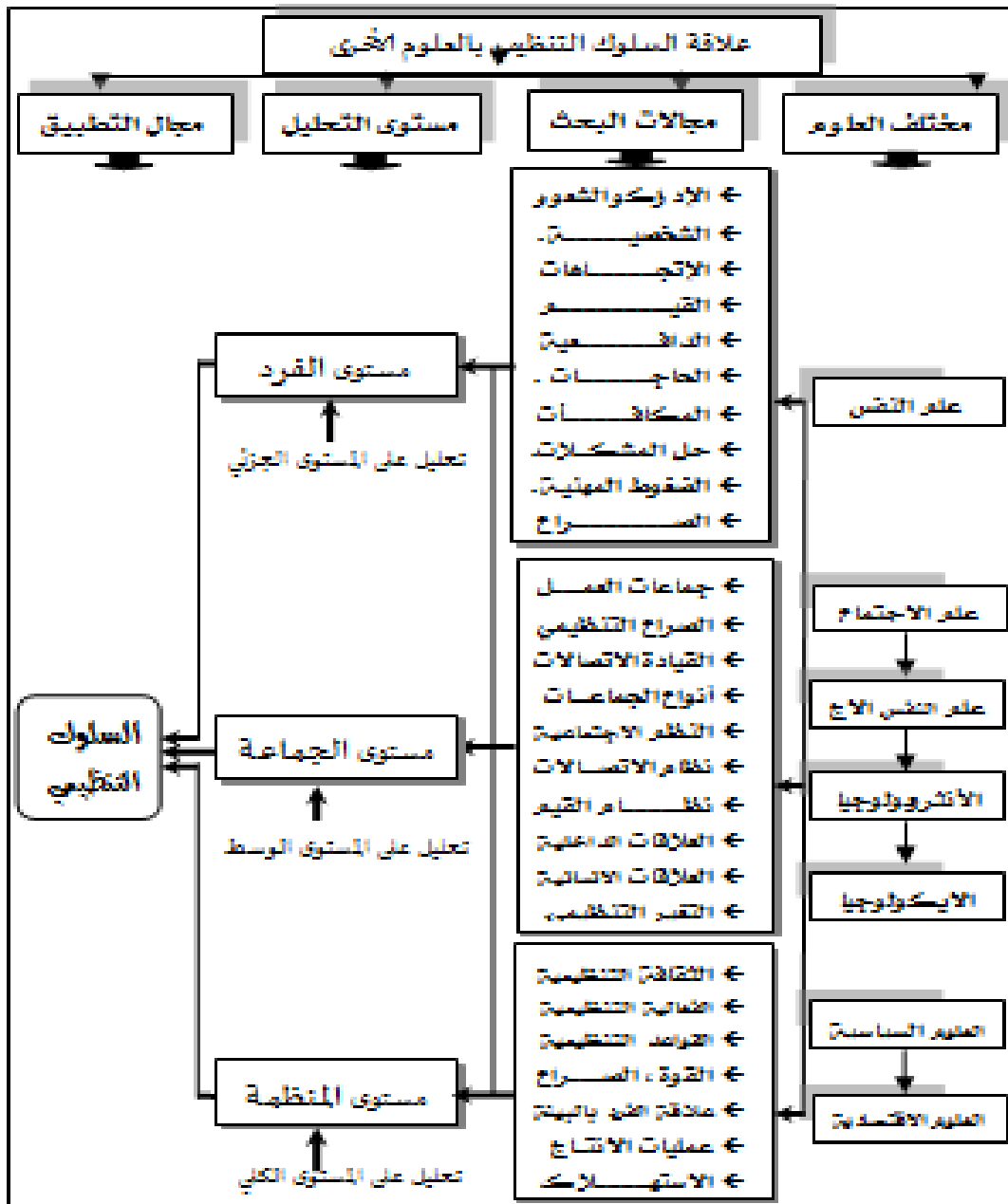
السياسية، ومن المواضيع المحددة في هذا العلم دراسة الخلافات والقوة وكيفية استخدامها ..و مساهمة علماء السياسة

واضحة في فهم السلوك داخل المنظمات، فهم يدرسون سلوك الأفراد والجماعات في إطار بيئة سياسة معينة، ومن الموضوعات التي يدرسها علماء السياسة هيكل الصراع في المنظمات، وتقاسم القوة.

ملاحظة :

بالإضافة إلى العلوم التي تم تقديمها والتي كانت لها علاقة مباشرة بالسلوك التنظيمي، يبقى أن هناك العديد من العلوم الأخرى استفاد وأثرت على السلوك التنظيمي بما أمدته بمعارف نخص بالذكر منها العلوم الإدارية علوم الإعلام والإتصال التاريخ، الهندسة الصناعية.

الشكل (27) المبين لعلاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى و مدى الاستفادة منها.



- المقري، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات المصدر في المنظمات. كلية التجارة، ص 46.
- قبواحي، أمينة. (2019). أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 02(02)، ص 50. بتصرف من الباحث.

09- بعض التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي .

من جملة التحديات الخاصة بممارسة السلوك التنظيمي نجد : (زناطي ، 2013، ص44-51).

- **تحديات العولمة** . هناك ثمة إجماع على تأثير العولمة على المنظمات ولكن الخلاف حاصل في أشكال هذا التأثير، ويقصد بالعولمة تعميم أنماط نظم الدول الغربية، على البلاد العربية بشتى الأساليب والوسائل (الصریحة والضمنية)، لجعلها نسخاً مكررة طبقاً لما هو سائد في الدول الرأسمالية نهجاً وأسلوباً، شكلاً ومضموناً. وحتى تعيد إنتاج النظام الرأسمالي العالمي الجديد في البلاد العربية، وتشكيل شخصية المواطن العالمي المنتمي إلى المجتمع العالمي الجديد . وعليه من التحديات الكبيرة التي تواجه السلوك التنظيمي هو كيفية التعامل مع العولمة، كيف لنا أن نستفيد من الجانب الايجابي التي توفره ونترك السلبي منه.
- **إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة** . إن التطورات التي حدثت في المجتمعات وما كان للعولمة من تأثير .. أدت إلى أن المنظمات أصبحت منظمات مفتوحة وغير مقيدة بحدود، فأصبحت توظف عمال من ثقافات متباينة، عادات مختلفة ، أهداف ليست موحدة.. وبالتالي من التحديات الهامة هو ضرورة التكيف مع أفراد متباينين .
- **إدارة عمالة متعددة الخلفيات في بلد واحد** . إن التطورات التي حدثت في المجتمعات أدت كذلك إلى أن المنظمات أصبحت منظمات تضم عمالاً متباينين.. ثقافات متباينة، عادات مختلفة، أهداف مختلفة وبالتالي من التحديات الهامة لمنظمات الأعمال حالياً هو ضرورة التكيف مع أفراد متباينين - حتى في دولة واحدة - .
- **الإتجاه للتحسين و إدارة الجودة الشاملة** .

إن اتجاه الكثير من المنظمات لتحسين الانتاج و بالتالي السعي لتحقيق الجودة الشاملة يتطلب اتباع برامج معينة

- لتحقيق الجودة الشاملة **Total Quality Management**، أحياناً برامج إعادة الهندسة **Reengineering** (زناطي، 2013، ص47)، وهذه البرامج عادة ما تتطلب مشاركة عالية من العاملين. والجودة الشاملة ماهي إلا فلسفة إدارية هدفها تحقيق إشباع مستمر للمستهلك من خلال التحسين و التطوير المستمر لكل عمليات المنظمة، وبرامج الجودة الشاملة تتطلب تغيير سلوكيات الأفراد (إعادة التفكير في طريقة انجاز الأعمال، أكثر مشاركة في أخذ القرار).
- **الإتجاه لتحسين مهارات الأفراد**. إن أغلب محاور و موضوعات السلوك التنظيمي دور حول كيفية تنمية و تحسين مهارات و قدرات الأفراد العاملين، فمن المعلوم أن محتوى السلوك التنظيمي يضم مفاهيم ونظريات تساعد على شرح وتفسير سلوك الأفراد، وبالتالي من ذلك يمكن تبني طرق ومدخل مختلفة للتحكم في سلوكهم، ورفع مهاراتهم (زناطي، 2013، ص48).

- **التعامل مع التغيير المستمر** . إن الشيء المتعارف والمتفق عليه أن المعارف في وقتنا هذا سريعة التدفق والتغير، وبالتالي على السلوك التنظيمي أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار من حيث التغيير في المهام والأعمال.. وبالتالي لاجدال أن هذا الوضع يفرض تحديات و فرصاً في نفس الوقت على الأفراد، المهام، الوظائف التي ستكون دائمة التغيير .. و من ثم يجب على شاغليها أن يطوروا أنفسهم مهاراتهم .. و لاشك أن دراسة السلوك التنظيمي يمكن أن تزود الأفراد برؤى تساعد على التفهم أفضل لكيفية العامل مع التغيير المستمر **Continual Change**، و بناء ثقافة تنظيمية تزدهر و تنمو مع التغيير **Thrives OnChange**، (زناطي، 2013، ص49).

- **زيادة الفعالية الإدارية** . فالتطور المستمر للمعارف، تستدعي دائما التغيير من أساليب الإدارة بما يحقق فعالية المنظمات المستمر، عن طريق إتباع أساليب قيادية رائدة، طريقة تشاركية في أخذ القرارات، التسيير بالمشاريع.. الخ،
- **الرغبة في التجديد و الابتكار** . إن المتعارف عليه أن منظمات الأعمال الناجحة تسعى لزيادة الاهتمام بالتجديد و التطوير في أعمالها.. و الا ستكون مرشحة لعدم البقاء.. فالتفوق و التميز يكون في العادة للمنظمات التي تركز على التجديد و الابتكار المستمرين في مسيرتها.. و التي بدورها تدفع العاملين بأن يكونوا قوة دافعة للتجديد لاحجرة عشرة.. لذلك و لضمان نجاح عملية التجديد و التطوير فان على ادارة المنظمة اثارة الرغبة في التجديد و الابتكار.. و مواضيع السلوك التنظيمي توفر فرصا لتحقيق ذلك (زناتي، 2013، ص50).
- **ضرورة التعامل وفق قواعد مضبوطة** . إن ما تشهده مختلف منظمات العمل من ضغوطات ، صراعات .. هذا قد يدفع بعض الأفراد الى خرق بعض القواعد أو مخالفة القوانين الداخلية لأية منظمة .. و في ضل عدم ارساء مناخ عمل واضح فان الأفراد العاملين سيواجهون مشكلات تنظيمية .. و مواضيع السلوك التنظيمي توفر فرصا لتحقيق مناخ توافقي من خلال الاعتماد على نظريات و مبادئ هذا العلم .

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب
<p>-الموسوي، علي سعد. (2020). <i>السلوك التنظيمي</i>. كلية الكوت الجامعة. قسم إدارة الأعمال.</p> <p>-المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). <i>السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات</i>. كلية التجارة. جامعة المنصورة.</p> <p>بطرس، حلاق. (2020). <i>السلوك التنظيمي</i>. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.</p> <p>-زناتي، محمد ربيع. (2013). <i>السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات</i>. جزء 01، مكتبة المتنبي. السعودية.</p> <p>كردي، أحمد السيد. (2011). <i>إدارة السلوك التنظيمي</i>، مطبوعة منشورة.</p>
توثيق الرسائل و الأطروحات
<p>زغدودي، مريم. (2019). <i>علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال - دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 02</i>. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم اجتماع التنظيمات والمناجمت. جامعة الجزائر 02.</p> <p>حرز الله، محمد لخضر. (2015). <i>دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة</i>. [رسالة ماجستير غير منشورة]. في العلوم السياسية. جامعة محمد خيضر بسكرة.</p>
توثيق المقالات (المجلات)
<p>المساعدي، مؤيد يوسف نعمة و العاني، أريج سعد خليل. (2003). دور المحددات التنظيمية و أثرها في توجيه المنظمة نحو العمل بأخلاقيات الادارة: دراسة ميدانية في شركة تعبئة الغاز، <i>مجلة هيئة التعليم التقني</i>. 21(06)، 1-28.</p> <p>هدقاوي، كمال. (2021). <i>إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية قراءة نظرية و طرح أكاديمي</i>. <i>مجلة دراسات اقتصادية</i>، 21(01). 453-477.</p> <p>عنصر، يوسف و ليتيم، ناجي. (2014). <i>أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي</i>، <i>مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي</i>، 07. 124-144.</p>

المحاضرة الخامسة

□ المحور الثاني
نظريات التنظيم

01- مداخل الفكر التنظيمي.

02- نظريات التنظيم .

02-1 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المغلق.

02-2 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المفتوح.

03- مراحل تطور الفكر التنظيمي.

03-1 المرحلة الأولى " ماقبل الادارة العلمية " .

03-2 المرحلة الثانية " الفترة مابعد الميلاد " .

03-3 المرحلة الثالثة " فترة التاريخ المعاصر " .

أولاً: المدرسة التقليدية الكلاسيكية *Classical School*

- نظرية الإدارة العلمية " *Scientific Management Theory* " .

- النظرية البيروقراطية " *The Bureaucratic Theory* " .

- نظرية التقسيمات الإدارية " *Administration Departementation Theory* " .

▪ مقارنة عامة لنظريات المدرسة الكلاسيكية .

▪ تقييم عام لنظريات المدرسة الكلاسيكية .

📌 المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، على اكتساب وتنمية وتوظيف المعارف المقدمة المرتبطة بمختلف النظريات الإدارية، الأمر الذي سيساعده (ا)، في توظيفها بنجاح ، لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

نظريات التنظيم

إنه وبالرجوع إلى الكثير من النظريات المرتبطة بالسلوك التنظيمي خاصة، نجد أن دراسات الإدارة العلمية (فردريك تايلور)، تمثل البداية الحقيقية للسلوك التنظيمي. حيث ظهرت نظرية التكوين الإداري في فكرة متلازمة تقريبا مع نظرية الإدارة العلمية، كمحاولة لتعديل الأفكار التاييلورية وتدارك النقص في الجوانب التي أغفلتها والمتمثلة في "وظائف الإدارة العليا والمشكلات التحليلية الخاصة بالبناء والعمليات التنظيمية عموما". (علي محمد، 1982، ص 132).

01 - مداخل الفكر التنظيمي :

يرى كل من الشماع وخضير (2007)، أن دراسة المنظمة بانتهاج الطريقة العلمية في البحث، تأخرت كثيرا في الظهور، إذ برزت بداياتها الأولى في مطلع القرن العشرين واكتسبت توجهها منتظما بعد الحرب العالمية الثانية (الشماع وخضير، 2007، ص 17). حيث يرى العديد من الباحثين المهتمين بنظرية المنظمة، أن هناك محورين أساسيين يمكن استخدامهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي، ولكل منهما مؤيديه ومعارضيه (تاويريرت، 2006، ص 25).

المحور الأول: يؤكد مؤيديه على أن المنظمات " أنظمة SYSTEM"، فقبل سنة 1960 كانت الفلسفة المسيطرة في مجال نظرية المنظمة هي فلسفة النظام المغلق CLOSED SYSTEM، حيث يحدث تطوير المنظمة بمعزل عن بيئتها الخارجية. ولكن بعد 1960، تغيرت الفلسفة إلى فلسفة النظام المفتوح OPEN SYSTEM وأصبحت هي السائدة في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية في نظرية المنظمة.

المحور الثاني: تعامل مع نهايات أو غايات هيكل المنظمة، وهنا أيضا نجد موقفان:

- الموقف الرشيد: RATIONAL VIEW يرى أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.
- الموقف الاجتماعي: SOCIALVIEW يؤكد أن هيكل المنظمة هو هو محصلة لصراع قوى مصلحة عديدة.

الجدول رقم (28)، المبين لتطورات المنظمة خلال القرن العشرين.

↓ الخصائص	↓ الأطار الزمني				
	1900-1930	1930-1960	1960-1980	1980-1990	2000 إلى الآن
● المنظور التنظيمي	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مغلق	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح	المنظمة نظام مفتوح
● المنظور الغائي	السلوك عقلاني	السلوك اجتماعي	السلوك عقلاني مقيد	السلوك اجتماعي	السلوك اجتماعي
● الموضوع الأساسي	الكفاءة الميكانيكية	الأفراد ع لانسانية	التصاميم الظرفية	القوة و السياسة	الثقافة الوطنية
● نوع التدخل	تقليدي ميكانيكي	الانسان الاجتماعي	ظرفي موقفي	سياسي	ثقافي

المصدر:

- مؤيد سعيد السالم (2002). تنظيم المنظمات دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى، دارعالم الكتب الحديث، عمان ، الأردن ص 28-30.
- نور الدين تاويريرت (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود متوري قسنطينة، ص 25.

انطلاقاً من هذا الجدول رقم (10)، يمكننا أن نستنتج أن هناك ستة مداخل أساسية اهتمت بدراسة تطور الفكر التنظيمي للمنظمات (تاوريريت، 2006، ص 26)، حيث يؤكد المدخلين الأول والثاني على أن المنظمة يسيطر عليها **النظام المغلق**، هو الذي يصور النظام على أنه شئ كلي (السالم، 2008، ص 32)، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلاً، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصرت تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية. ونفس الشيء بالنسبة **للمدخل الثاني** الذي تناول المنظمة كنظام مغلق أيضاً على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة التي يتوجب استحداثها بين العاملين. كما يلاحظ أن العقلانية تعود مجدداً في **المدخل الثالث** لتطور نظرية المنظمة، غير أنها عقلانية مقيدة أو محدودة فالمنظرون، خلال الستينيات وأوائل السبعينيات تعاملوا مع المنظمة باعتبارها وسيلة للوصول إلى الأهداف التنظيمية، لذلك ركزوا على الحجم، والتقنية وعدم التأكد البيئي كمتغيرات موقفية أساسية تحدد الشكل النهائي لما يجب أن يكون عليه بناء المنظمة. أما في **المدخل الرابع** فرجعنا مجدداً إلى المنحى الاجتماعي ولكن في إطار فلسفة النظام المفتوح وهو الذي يصور النظام على أنه شئ كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلاً متبادلاً (السالم، 2008، ص 32)، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.

وخلال العقدين الأخيرين الماضيين، برز **المدخل الخامس** وهو المدخل الثقافي في دراسة نظرية المنظمة، كون الثقافة التنظيمية تؤثر في الهيكل التنظيمي. فالثقافة، من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد ستجذب أو ترفض بعض العمليات مما يعمل على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة دون أخرى. ونتيجة للتطورات الهائلة في تقنية المعلومات والنظم والعلاقات الدولية ظهر لدينا مدخل جديد في دراسة المنظمة وهو **المدخل السادس** " المدخل المعرفي " الذي يتميز بتركيزه على مورد أساسي وهو المعرفة وليس رأس المال أو المعلومات وأهم أدوات هذه المعرفة هي الإنتاجية والابتكار أو الإبداع. تقوم نظرية التنظيم في إطار المدرسة الوظيفية على مبادئ أساسية مستمدة من أصول هذه المدرسة، وذلك كتأكيد مفهوم التوازن والانسجام والتعاون. وهذا ما يؤكد كل من الباحثين "باريل ومورغان - Baril - Morgan (1980)، في قولهما بأن كل نظريات التنظيم تقوم على فلسفة علوم وعلى نظرية إجتماعية (عشوي، 1992، ص 45). كما نجد أن الباحثون في الإدارة خصصوا ويخصصون وقتهم واهتمامهم في دراسة المنظمات مفسرين آراء ووجهات نظرهم وتصنيفاتهم للمنظمات. منها: (تاوريريت، 2006، ص 27-30).

✚ تصنيف " بولمان وديل. Bolman et Deal.

✚ تصنيف بارنجير Baranger (1985)،

جمع بارنجير المدارس الحديثة للمنظمات في ثلاث فئات هي:

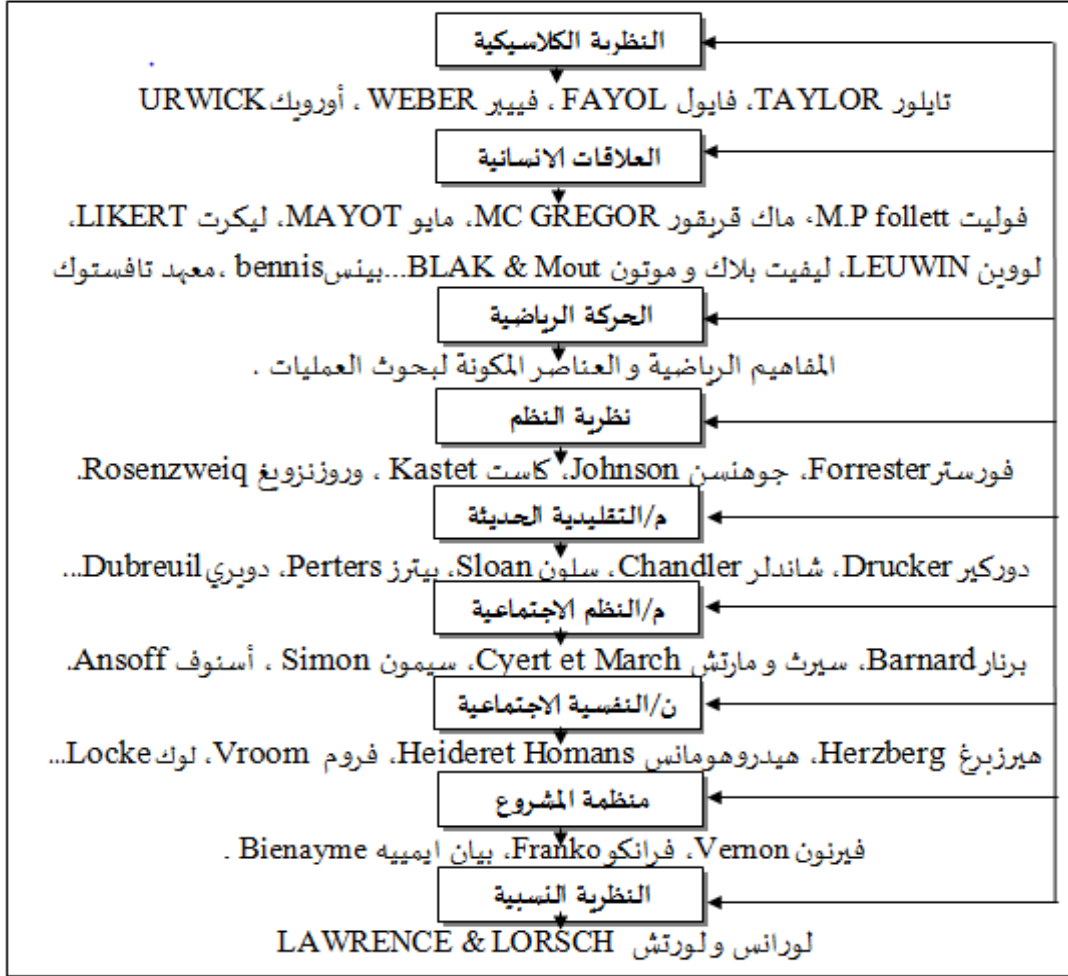
-المدرسة الكلاسيكية .

-مدرسة العلاقات الإنسانية.

- المدارس المعاصرة.

الشكل رقم (29)، المبين لنظريات المنظمة .

Selon P. Baranger



المصدر: تاويريت، نور الدين، (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. ص 28-29.

✚ تصنيف روجو ROJOT (1989).

02- نظريات التنظيم:

بناء على عديد الأبحاث والدراسات Georges Rostan (2006)، تاويريت (2006)، الشماع و خضير (2007)، عباس (2008)، السالم (2008)، بن زروق (2010)، ريمي و ريمي أسماء (2013)، ريمي و طبال (2015)، الأزهاري (2018)، جوزه عبدالله (2019)، حبيتر وميدي (2021)، يمكننا تحديد مختلف نظريات التنظيم كما يلي:

02-1 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المغلق:

وهي النظريات التي تصور النظام على أنه شئ كلي (السالم، 2008، ص32)، والذي لا يتفاعل مع البيئة الخارجية إلا قليلا، والمنظمة هي أداة لإنجاز أهداف محددة، لذلك انحصر تفكير العلماء في كيفية صياغة المكونات الداخلية للمنظمة ومتابعة وظائفها الأساسية (تاويريت 2006، ص26)، وأهم المداخل المحسدة لهذا الاتجاه نجد:

02-1-1 المدخل الكلاسيكي: ويتضمن هذا المدخل:

- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تاييلور TAYLOR .

النظرية البيروقراطية لماكس فييبر WEBER

نظرية المبادئ الإدارية لهنري ، فايول FAIOL

وكان تركيز هذه النظريات أساسا على الهيكل التنظيمي الرسمي فقط معتبرة إياه الجانب الأهم في بناء المنظمة وازدهارها ، وهي ترى أن المنظمة لا تعدو أن تكون سوى هيكل للعلاقات والصلاحيات والأهداف والقواعد والأنشطة والاتصالات وغير ذلك من المتغيرات الأخرى . الموجودة أثناء عمل الأفراد معا . . هذه النظريات رغم تشبع أفكارها بفلسفة النظام المغلق إلا إن أغلب مبادئها لازالت تستخدم في أكثر المنظمات تطورا (السالم، 2002، ص 77-79).

02-1-2 المدخل الانساني:

تناول المنظمة كنظام مغلق أيضا على الرغم من اهتمامها بالبعد الإنساني مع موقع العمل وتأكيدها على أهمية العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين العاملين، وأن المنظمة الفعالة تحقق أهدافها من خلال إتقان تصميم الوظائف وتحديد علاقاتها الرسمية، والاهتمام بموضوع الحوافز والمكانة التي يتوجب استحداثها بين العاملين..يركز أساسا هذا المدخل على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة فالإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته وهو يعمل في المنظمة وعليه فإن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من أداء.

02-2 نظريات التنظيم وفق فلسفة النظام المفتوح:

في إطار فلسفة النظام المفتوح الذي يصور النظام على أنه شئ كلي يتفاعل مع البيئة تفاعلا تبادليا (السالم، 2008، ص32)، وعليه فإن هيكل المنظمة لا يتشكل بفعل عقلانية المدير، بل نتيجة لجهود كبيرة بين الائتلافات العاملة في المنظمة من أجل السيطرة على موارد المنظمة وأهدافها.و يدخل تحت هذا المدخل كل من :

02-1-2 المدخل الظرفي:

على اعتبار أن المداخل السابقة تعاملت مع المنظمة على أنها نظام مغلق لا علاقة له بالبيئة المحيطة وهي بهذا التوجه وضعت حدا فاصلا بين متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية ذات العلاقة . فالممارسات الميدانية والبحوث العلمية أثبتت قصور النظرة الأحادية في تطوير واقع العمل الإداري والتنظيمي فالاهتمام بالأطر المادية فقط لم يطور الإنتاجية والرضا في المدى الطويل وكذلك الحال بخصوص الاهتمام بالأطر الاجتماعية فقط لم يقدم لنا حلا مقنعا لهذه المعضلة كل ذلك أدى إلى ظهور مدخل جديد في دراسة التنظيم هو المدخل الظرفي والذي يجسد بحق نظرية التنظيم الحديثة ووفق هذا المدخل أخذت النظريات الحديثة في التنظيم تشكيلة من الأسئلة المترابطة لم تفكر فيها النظريات التقليدية بشكل جدي ومن أهم هذه الأسئلة ما يلي: (عباس، 2008، ص 50).

-ما هي العمليات الأساسية في المنظمة التي تربط الأجزاء بعضها ببعض؟.

-ما هي الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها؟.

-كيف تتفاعل النظم الفرعية في المنظمة مع البيئة؟.

02-2-2 المدخل السياسي:

يعد المدخل السياسي من المداخل الحديثة في دراسة المنظمات وتفسير ما يدور فيها من عمليات إدارية وسلوكيات تنظيمية فهذا المدخل يتعامل مع المنظمة بصفقتها وجودا سياسيا يضم مجموعة من التحالفات المعلنة وغير المعلنة بين الأطراف التي تعمل على تحقيق مصالحها الذاتية وتتنافس مع بعضها على الموارد المتاحة ، ويرى أنصار هذا المدخل أن العمليات السياسية متغلغلة في حياة المنظمات مثلها مثل عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فالاختلاف في المهام والواجبات والتأثير المتبادل بين الأفراد والأقسام ووجود حالات الغموض وعدم التأكد بخصوص البدائل المتاحة

لاتخاذ قرار معين بالإضافة إلى ندرة الموارد وانعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس وغموض الأدوار وعدم وضوح المعايير المستخدمة في تقويم أداء العاملين أدى كل ذلك إلى ممارسة السلوك السياسي في المنظمات أو ما يسمى بالتسييس التنظيمي (السالم، 2002، ص 134-135).

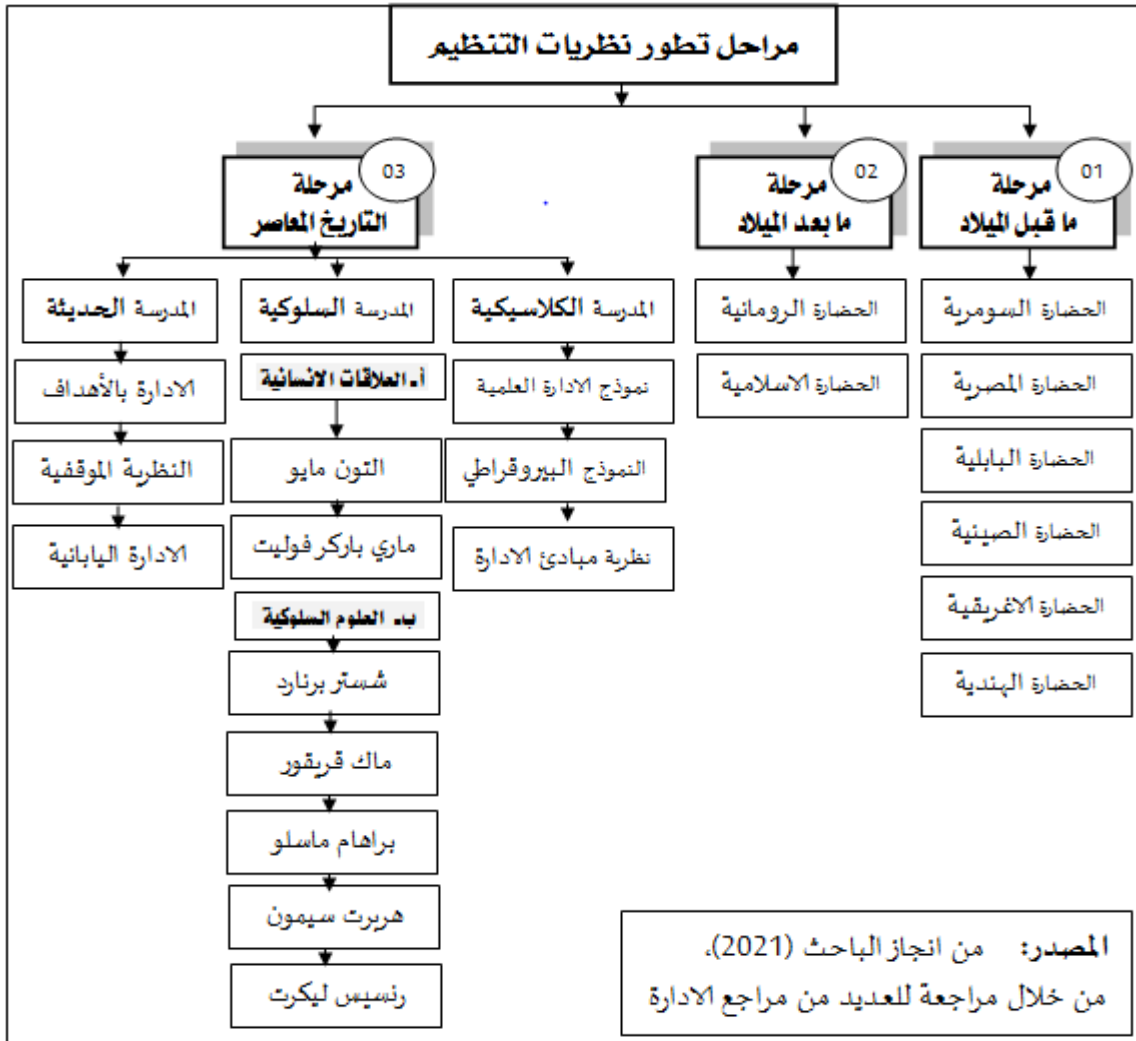
02-2-3 المدخل المعرفي:

أدى تطور تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الجذرية في النظم والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وزيادة حدة المنافسة إلى ضرورة أن تكون المنظمات قادرة على التعلم والابتكار والتكيف السريع من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي الجيد ، لقد أصبح رأس المال الفكري أي المعرفة التي تكونت لدى العاملين من خلال تجاربهم من أهم الموجودات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وقد ألزم ذلك المنظمات الحالية ضرورة الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع المتواصل واهتمام فاق بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصراً من عناصر الإنتاج لا بد من تقليل كلفته عن طريق التفنن في كيفية استغلال قدراته الجسمية ومهاراته اليدوية الفنية بالدرجة الأولى ، إزاء ذلك ظهر مدخل جديد في دراسة نظرية المنظمة وهو المدخل المعرفي الذي يتميز بأن مورده الأساسي هو المعرفة وأهم أدواتها هما الإنتاجية والابتكار أو الإبداع ومن هنا فإن انطلاقة هذا المدخل تتركز أساساً في كيفية قيام إدارة المنظمة بتكوين المعرفة وتطويرها واسترجاعها وتوظيفها في مجالات مفيدة. وميزة هذا المدخل أنه لا يلغي أو يعمل بمعزل عن المدخل الأخرى التي تناولناها سابقاً وإنما يساهم معها في تقديم رؤية نظرية تختلف تماماً عن الرؤى السابقة (السالم، 2002، ص 182-183).

03- مراحل تطور الفكر التنظيمي :

إن تتبع تطور الفكر الإداري التنظيمي من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة رزان صلاح (2016)، هيفاء علي (2020)، نجد أنه قد ارتبط بمحاجات الإنسان البيولوجية، الأمن.. وكانت العملية الإدارية هي المعيار الذي يفرق بين ما هو معروف من المجتمعات المنظمة وغير المنظمة. فتاريخ البشرية يؤكد لنا أهمية الإدارة في ظهور الحضارة الإنسانية، ففي فترة (ما قبل الميلاد، ما بعد الميلاد)، لم تكن الإدارة كعلم يدرس في المدارس أو المعاهد أو الجامعات، وإنما كان عبارة عن أفكار وآراء وممارسات هنا وهناك، إضافة لاجتهادات بعض الأفراد في تسير نشاطاتهم المختلفة، إضافة إلى تنظيم العمل في دواوين الحكومة المختلفة. وهذا ما قصده هيفاء علي (2020) عندما قالت أن أساسيات الإدارة القديمة كانت ضحلة وضبابية إذا ما قورنت بالمفاهيم الحديثة للإدارة اليوم. لذا سيتم هنا استعراض نشأة الإدارة وتطورها منذ القدم حتى التاريخ الحديث ليتسنى للقارئ تكوين نظرة شاملة على تطور الفكر الإداري التنظيمي ومميزات كل فترة من التطور، وعدم تجاهل تأثير أي فترة من التطور، وذلك من خلال ثلاثة مراحل كما هو مبين في الشكل رقم (10)، وهي:

الشكل رقم (30)، مراحل تطور نظريات التنظيم.



1-03 المرحلة الأولى " الفترة ما قبل الميلاد "

1-1-03 الحضارة السومرية .

2-1-03 الحضارة المصرية .

3-1-03 الحضارة البابلية .

4-1-03 الحضارة الصينية .

5-1-03 الحضارة الإغريقية .

6-1-03 الحضارة الهندية .

2-03 المرحلة الثانية " الفترة ما بعد الميلاد "

1-2-03 الحضارة الرومانية .

2-2-03 الحضارة الإسلامية .

3-03 المرحلة الثالثة " فترة التاريخ المعاصر " (أواخر القرن 19-حتى الآن).

أولا " المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) " *Classical School* .

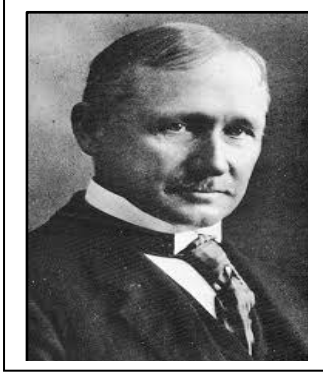
ثانيا: المدرسة السلوكية: *Behavioral School*

ثالثا: المدرسة الحديثة.

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) *Classical School*.

01- نظرية الإدارة العلمية " Scientific Management Theory ":

شهدت الولايات المتحدة الأمريكية تطوراً ملحوظاً في حركة الإدارة العلمية (1900-1920)، (Scientific Management Mouvement)، بعد التوسع الاقتصادي الكبير، وخاصة في القطاع الصناعي، وتطور البحث العلمي والتكنولوجي.. وعموماً ترجع بدايات الإدارة العلمية لعام 1890، عند انتشار الصناعة والتوسع في



نشاطها وعملياتها المختلفة وظهور نقص في الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية. ومن أهم روادها فردريك تايلور F.Taylor، فرانك ولبليان فرانك جلبرث Frank Gilbreth، وزوجته ليليان Liliane، هنري غانت H.Gantt، وهارينغتون أميروس H.Emerson، وغيرهم.. تركز جميع وجهات النظر في هذا المدخل على الجانب الفني في العمل، ولقد كانت محاولاتهم وتجاربهم جميعاً تنصب في إطار واحد وهو زيادة الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية من خلال الإدارة الصحيحة للعمل وجدولته وتنسيقه (بدر، 2018، ص 34).

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم، توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية، والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين، واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي. (تاويريت، 2006، ص 39-40).

01-2 أهم رواد حركة الإدارة العلمية :

من الخطأ التأكيد بأن الإدارة العلمية قد بدأت في عهد فردريك تايلور، (بدر، 2018، ص 32)، بل نمت وتطورت حسب الشمام وخضير (2007)، بدر (2018)، من خلال جهود العديد من الباحثين والمهتمين بالإدارة وأبرزهم:

- آدم سميث Adam Smith (1723-1790).
- روبرت أوين Robert Owen (1771-1858).
- أندريه يوري وتشارلز دوبن Andrew Ure and Charles Dupin.
- شارلو بابيج Charles Babbage (1791-1871).
- هنري تاون Henry Towne (1844-1924).
- هنري ماتكالف Henry Matcalf (1847-1927).
- هارينغتون اميرسون Harington Emerson (1853-1931).
- فريدريك تايلر Frederik Taylor (1856-1915).
- هنري غانت Henry Gantt (1861-1919).
- فرانك جلبرث Frank Gilbreth (1868-1924)، وزوجته ليليان Liliane (1878-1972).

01-3 تفصيل لأهم المفكرين في الإدارة العلمية :

- فريدريك تايلر Frederik Taylor (1856-1915).

إرتبطت أفكار نظرية الإدارة العلمية Theory Scientific Management باسم العالم الأمريكي فردريك تايلور Fredrick Taylor (1856-1915)، كان مهندساً بإحدى شركات الصلب بالولايات المتحدة الأمريكية.. و كان الهدف الأساسي للإدارة هو الحصول على أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل ، و يكون ذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية الأفراد. وتطورت في الفترة الممتدة بين 1900-1925، ويعتبر فردريك تايلور Fredrick Taylor، أول من وضع أسس الإدارة الحديثة في مؤلفه ﴿أصول الإدارة﴾، وقد لاحظ تايلور أن تحقيق الزيادة في الانتاجية يجده قيدان :

1 - جهل الإدارة بالطرق العلمية اللازمة One Best Way، لتحديد كمية العمل وزمنه .

2 - كسل أو تكاسل العمال في تأدية العمل بسبب الميل الغريزي في الإنسان للكسل ومن ناحية أخرى عدم

وجود حافز تشجيعي لإغراء العمال على تأدية العمل..

وعموماً اقترنت حركة الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي تايلور Frederik Taylor، كونه قام ببناء إطار فلسفي جديد يعتمد على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة (Time and motion study)، واستمد فلسفته من نفس الأسس تقريباً التي اعتمدها ماكس فيبر من حيث الرشد أو العقلانية في أداء الفرد والاهتمام بالجوانب المادية فقط للمنظمة لتتمكن من تحقيق أهدافها. بدأ تايلور تطبيقاته بدراسة و تقسيم العمل الى مجموعات و عناصر و حدد الزمن اللازم لكل عملية و عنصر بطريقة قياسية، و حاول تحليل الأعمال و عناصرها بهدف وضع معايير دقيقة لطريقة و حجم الانتاج الذي يجب تنفيذه في كل موقع عمل و على كل عامل. و كانت نتائج هذا الاجراء جيداً، حيث ارتفعت انتاجية العمال الة ثلاثة أضعاف بالمقارنة مع ما كانت عليه قبل اجراء التجربة، لكن أجور العمل لم ترتفع الا بحدود 60%، و هذا يشكل أول مأخذ على طريقة تايلور في سياسيه في دفع الأجور التي لا تتناسب اطلاقاً مع حجم الانتاج و الجهد المبذول (بدر، 2018، ص 35).

01-4 مفاهيم فردريك تايلور في الإدارة:

ووفقاً للمؤسس نظرية الإدارة العلمية Scientific Management Theory، هناك مفاهيم عديدة مرتبطة بالإدارة أهمها:

01 - التخلي عن المفاهيم القديمة في الإدارة القائمة على التجربة والخطأ، وإحلال الأساليب العلمية محلها.

02 - استخدام الطرق العلمية في إختبار و تدريب العمال.

03 - البحث عن أحسن طريق ممكنة لأداء أي عمل معين و تحديد الوقت الأمثل الذي يستغرقه أي عمل.

04 - إيجاد و تنمية نوع من الصداقة والتعاون التام بين الإدارة و العمال.

05 - أعتبر أن زيادة الأجر هو المحرك الأساسي لرفع الأداء.

01-5 الافتراضات التي قامت عليها الإدارة العلمية:

ويمكن تحديد أهم الافتراضات التي اعتمدها الادارة العلمية على النحو التالي :تاويريت (2006)، بدر(2018).

▪ السعي لوضع خطة تفصيلية للفعاليات الانتاجية والتأكيد على ضرورة الفصل بين مهام التخطيط و التنفيذ.

▪ إن المقياس الوحيد الصحيح الذي يمكن من خلاله تقويم النشاط الاداري والانتاجي لأية مؤسسة هو تكلفة

المنتج و السعي بشكل دائم لرفع الكفاية الانتاجية التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.

- ضرورة اعتماد الادارة على الأساليب و الطرق العلمية الصحيحة و على نتائج الأبحاث والتجارب التطبيقية إضافة إلى مجموعة من المبادئ والقواعد عوضا عن الاعتماد على التقدير والتخمين و الاحتمال.
- إستخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الاداري لكي تتحقق المرونة والسرعة في أداء الأعمال حيث قسم تايلور الأعمال بين المديرين الثمانية وأعطى لكل منهم صلاحيات وسلطة واسعة على جميع المؤسسة في حقل تخصصه وهكذا أصبح العامل يخضع لثمانية رؤساء في الوقت نفسه و جعل على رأس هؤلاء المديرين منسقا.
- تخطيط الأعمال من مهمة الإدارة العليا المشرفة.
- تنفيذ الأعمال من مهمة القوى العاملة.
- إعتداد مبدأ تقسيم العمل والتخصص بين العاملين.
- يتصرف الإنسان برشد وعقلانية عند تعامله مع إدارة المنظمة التي يعمل بها.
- وضع مقاييس ومعايير علمية لظروف العمل وعلاقتها بالإنتاج.
- إعتداد أسلوب دراسة الوقت والحركة لغرض استبعاد الضياع في الجهد الإنتاجي المبذول .
- الإهتمام بالحركات الفيزيولوجية والعضلية وتفاعلها مع حركات الآلة لغرض تحقيق الكفاءة الإنتاجية.
- أهمية الحوافز المادية وضرورة مضاعفتها لرفع الكفاية الإنتاجية.

6-01 مبادئ الإدارة العلمية :

نادى تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية: بدر(2018).

- تحليل العمل والعمليات الانتاجية الى عناصرها الأساسية واستبعاد الحركات الزائدة و تحقيق الوفرة في المواد
- تقسيم عادل للمسؤولية بين الادارة و العمال بحيث يتم فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، فتتولى الادارة مسؤولية التخطيط و تنظيم العمل و يتولى العمال مهام التنفيذ.
- تحقيق التعاون بين العمال و الادارة لانجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة و السليمة.
- تعيين العمال و الفنيين في الأمكنة التي تتلاءم و اختصاصاتهم و كذلك ميولهم الشخصية.
- استخدام معايير و مقاييس دقيقة لأداء العمل.
- الاختيار العلمي السليم للعمال على أسس دقيقة من المهارة والقدرة، ومن ثم تدريبهم بما ينسجم و الطرق الانتاجية و الأساليب التنظيمية والادارية المتبعة.
- الاعتماد على البحث العلمي و التجارب و الدراسات و تقويم تجارب المؤسسات الانتاجية المتقدمة عوضا عن اتخاذ القرارات الادارية في ضوء التوقعات و التخمينات.

7-01 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لمدرسة الإدارة العلمية :

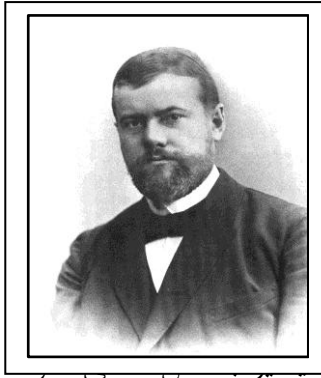
- بالرغم من أهميتها لكن نموذج الإدارة العلمية لم يخلوا من بعض الانتقادات منها: زناقي (2013)، بدر(2018).
- تعامل تايلور مع الإنسان كتعامله مع الآلة، أو كتوابع للآلات ،حيث أن النظرة المادية هي المسيطرة على رجال الإدارة العلمية وبالتالي إهمالهم للجانب الإنساني في العمل.
- تحديد الحركات التي يقوم بها العامل بطريقة معيارية وبالتالي لم يأخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية

- التخصص العالي و التصميم الجامد لحركات العمال، أدى ذلك الى أن العمال أصبحوا يقومون بأعمال محدودة بسيطة كثيرة الروتين ولا تسمح لهم باستخدام وتطوير طاقاتهم.
- اهمال الجوانب الانسانية، لأنها وضعت أنظمة الأجور التي تجعل العامل يبذل قصارى جهده على حساب صحته وأسرته ليتقاضى أعلى أجر ممكن ويعطي أكبر انتاجية.
- اقتصره على مستوى العمال في المصنع، اهتمت بالدرجة الأولى بالعمال في المستويات التنفيذية الدنيا و أهملت الجوانب الخاصة بدراسة المستويات الادارية الأخرى.
- نظرهم للتنظيم غير الرسمي، إعتبر أن كل اتصال خارج القنوات الرسمية لا يخدم المنظمة، وعلى العكس من ذلك فقد اعتبرت التنظيمات غير الرسمية مصدر خطر مما يستوجب مكافحتها.
- التنظيم الوظيفي، حيث أن فردريك تايلور قام بتوزيع الأعمال بين ثمانية مديرين في حدود تخصصاتهم و منحهم السلطات والمسؤوليات الواسعة والعمال يتلقى أوامره من ثمانية مديرين في الوقت نفسه، لم ينجح هذا التنظيم بالشكل الذي وضعه تايلور في الحياة العملية.
- أعتبر أن زيادة الأجر باعتباره أقوى أنواع الحوافز هو المحرك لرفع الأداء.
- عدم تفهمها للسلوك الجماعي وأهميته داخل التنظيم ومنه كانت خطط الحوافز موجهة للفرد متجاهلة الجماعات.
- إغفال مدرسة الادارة العلمية كذلك لبعض المدخلات الهامة التي يحصل عليها التنظيم من البيئة مثل العادات والتقاليد .

الخلاصة: تبقى أفكار "نظرية الإدارة العلمية" Scientific Management Theory "فردريك تايلور Fredrick Taylor بعيدة عن الإهتمام بالعامل كسلوك .. بل إعتبرته ملحق للآلة .

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) *Classical School*. 02 – النظرية البيروقراطية " The Bureaucratic Theory "

1-02 مدخل للنظرية البيروقراطية لماكس فيبر:



ارتبطت أفكار "المدرسة البيروقراطية"، باسم عالم الاقتصاد الألماني ماكس فيبر Maximilian Carl Emil Weber (1864 – 1920)، أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري (فيلة و عبد المجيد، 2005، ص 56)، بعض أفكاره نشرت في كتابه ﴿ الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية ﴾، قام بوضع أنموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى النظام البيروقراطي وقد كان مهتما بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات، حيث يرى أن التاريخ البشري العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دورا. إلى جاني ذلك

تستند نظرية ماكس فيبر في التنظيم البيروقراطي إستنادا أساسيا إلى مفهوم السلطة التي عرفها بأنها « احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر عن مصدر معين » (لعريط، 2014، ص 28)، ووضح أن السلطة تتميز بكون صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى من واجبه طاعته. بمعنى أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية يمنحها استقرارا نسبيا ويجدد أبعادها، فالجماعة هنا على إستعداد للطاعة، لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدر شرعي (الحسيني، 1994، ص 46-47). من جهة أخرى يرى أيضا أنه كلما زاد عدد الأشخاص الذي يسيطر عليهم فرد معين، فإن الأمر يتطلب وجود جهاز إداري لتنفيذ أوامر الحاكم و تكوين حلقة وصل بينه وبين المحكومين (لعريط، 2014، ص 28). وعليه يكاد جميع الباحثون في العلوم الإدارية على أن أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر، فيما يتعلق بالدراسات التنظيمية والإدارية، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادته إلى تحليل كثير من التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر اليهم؟ ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تقدم لهم وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة. قدم فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة هي: (فليه و عبد المجيد، 2005، ص 56)، (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 20)، (لعريط، 2014، ص 28-31).

المرحلة الأولى: مرحلة السلطة التقديرية.

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية، التي تستمد شرعية حكمها و إدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفاء. في هذه المرحلة يعتبر الحاكم إلها مفوضا في الأرض بالنسبة للأفراد، هذا ما يدفعهم إلى طاعة أوامره (عبد الله محمد، 2003، ص 249)، وبمقتضى ذلك ينظر الناس إلى النظام الاجتماعي القائم على أنه نظام مقدس وغير قابل للانتهاك. أما الجهاز الإداري فيأخذ شكلين: (لعريط، 2014، ص 30).

- الأول: وراثي يعتمد على الانتماء العائلي للرئيس الأعلى.

- الثاني: هو الإدارة القطاعية، التي تحقق قدرا محدودا من الاستقلال الذاتي.

المرحلة الثانية: مرحلة السلطة الكاريزماتية.

وتستند إلى وجود قائد مميّز يتمتع بخاصية أو مجموعة من الخصائص النادرة، التي يصبح بمقتضاها قائداً أو زعيماً (الحسيني، 1994، ص 48). وهذه القيادات الفردية التي تبرز تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تنقاد لها الجماهير، تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف قادراً على التأثير في المجتمع، ويستطيع حشد التأييد والدعم للأعمال والبرامج التي يضعها بسبب قدراته الذاتية التي يمتلكها بالفطرة (القريوتي، 2006، ص 276). ويرى ماكس فيبر، أن هذا النوع من السلطة عادة ما يكون ذو طابع تسلطي، ويمثل الولاء له واتباع أعماله مؤشراً على طاعته، ومن أمثلة هذا النموذج نجد القادة في الحروب، الزعماء الروحيين، الأنبياء والرسل والزعماء في السياسة (لعريط، 2014، ص 29).

المرحلة الثالثة: مرحلة السلطة القانونية.

هي أرفع أنواع السلطات التي وصل إليها الفكر الغربي حسب ماكس فيبر، لأنها تتسم بالعقلانية والرشد كما أن الامتثال يكون لمجموعة من المعايير والقواعد الموضوعية التي تظهر في شكل قوانين عامة، تنظم وتوجه السلوك نحو أهداف واضحة ومحددة. هذه السلطة تكون في المجتمعات الحديثة، التي تتميز بالنظام وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة (الحوات، 1997، ص 127). كما أن الوظائف الإدارية يشغلها في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل. حدد لها ماكس فيبر مميزات تمارس في ظلها السلطة الشرعية هي: (جلي، 2005، ص 41).

- يحكم عمله مجموعة من القواعد الصارمة التي تحدد مختلف الالتزامات والواجبات.
- توجد معايير وحدود ثابتة نسبياً تحكم عملية الانتماء والعضوية.
- الالتزام بقواعد وأهداف الجماعة.

يحكم النظام القانوني العلاقات والتعاملات، ويحدد نطاق السلطة والمسؤولية لهذه الجماعة رئيس أوقائد أو مدير يوجهها ويشرف على أنشطتها ويتخذ أهم القرارات في حياتها -تعمل وفق توجه عقلائي رشيد لانجاز البرامج والخطط..

ويعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء وصفا لخصائص البيروقراطية بشكل منهجي، حيث لاحظ أن مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتقدمة أعلى منها في الدول الأقل تقدماً وذلك لعدة عوامل أهمها: (زناتي، 2013، ص 28).

- ظهور التنظيمات الكبيرة والمعقدة الأمر الذي يترتب عليه زيادة في أعباء العمل.
- وجود نظام نقدي متطور يمكن للدولة من دفع رواتب الموظفين نقداً.
- وجود نظام ضريبي يسمح للدولة بالحصول على إيرادات ثابتة.

2-02 خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل، مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولقد انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث يتم ذلك من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات (دودو ومحمدي، 2017، ص 226)، ولقد عالج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر النظرية البيروقراطية كنظام عقلائي يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي،

حيث أثبت بعض الخصائص لهذا النظام وأهم هذه الخصائص أو المبادئ ما يأتي: (السالم، 2002، ص 73)، (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 21).

تقسيم العمل على أساس وظيفي يعتمد على مبدأ التخصص .

المتدرج الهرمي حيث تنظم علاقات الوظائف على أساس التدرج الهرمي المسند إلى السلطة الرسمية .

تقسيم المنظمة إلى عدة مستويات هرمية .

خضوع المستوى الإداري الأدنى لإشراف وتوجيه المستوى الإداري الأعلى .

تحديد نطاق سلطة الرؤساء على المرؤوسين وفقا لقواعد محددة وثابتة .

وجود قواعد وإجراءات رسمية مكتوبة توجه سلوك العاملين والقرارات المختلفة في الوظائف .

الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، الأمر الذي يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .

الموظفون يعملون مقابل أجور ثابتة و عادلة .

المتوثيق وتنظيم السجلات .

-الفصل التام بين ممتلكات المنظمة والممتلكات الخاصة للعاملين فيها .

-اعتماد الوظائف على الجدارة في التعيين، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .

المرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا .

وانطلاقا من هذه الخصائص يعرّف ماكس فيبر، أن الولاء هو السبيل الأمثل لتنظيم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة الطرق وأنجعها، ووفقا لماكس فيبر فإن تطبيق هذا النموذج في المنظمات الكبيرة سيحقق فوائد م تعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية للعمل ومنه اجتناب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل (العميان، 2005، ص 44-45).

02-3 أهم اسهامات النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

بين كل من الهواسي والبرزنجي(2014)، أن أهم اسهامات النظرية البيروقراطية تتمثل في:

-أبرزت أهمية الادارة في تقدم المجتمعات و تطورها .

-التأكيد على وصف الادارة علم كباقي العلوم الأخرى .

-بينت أن الادارة مهنة، لها أصول و أسس و قواعد، تحديد عناصر العملية الادارية .

- وجود أوامر محددة ، من خلالها يتسنى لكل فرد رفع تقاريره لرئيسه .

-التركيز على التخصص و الجدارة كأساس لتحقيق التوافق المهني .

-بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين و تدريبهم .

أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعا للأداء .

-الكثير من أساليب الادارة الحديثة مستمدة من النظرية البيروقراطية .

02-4 مبادئ النموذج البيروقراطي : " The Bureaucatic Model "

ووفقا لمؤسسي النظرية البيروقراطية فإن النموذج البيروقراطي ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي أهمها

02-4-1 تخصص العمل وتقسيمه: بمعنى أن الأنشطة التي تزاو لها المؤسسة توزع على أعضائها بطريقة ثابتة ، و ذلك باعتبارها وحدات رسمية ، أي التركيز على التخصص والجدارة الفنية كأساس لتحقيق التوافق مع الوظيفة. على هذا النحو صاغ الخاصية البيروقراطية الأولى والتي تترتب عليها نتيجتين هلم: (لعريط، 2014، ص 36).

-أنه كلما زاد تقسيم العمل زادت الفعالية الإدارية (التنظيمية أو البيروقراطية).

-أنه كلما زاد التخصص زاد الأداء و الكفاءة التنظيمية.

02-4-2 تحديد المهام: يتوجب التحديد المسبق لما هو منتظر من العامل أن يقوم به.

02-4-3 العلاقات الوظيفية: وهي العلاقات التي تجمع بين العمال في اطار وظيفي محدد، و لا تتأثر بالعلاقات الشخصية. أي فصل الإدارة عن الملكية الشخصية ، بمعنى أن العام لن في التنظيم لا يمتلكون وسائل العمل و الانتاج، لكن تقدم اليهم على شكل نقود أو أدوات ..

02-4-4 هرمية السلطة: تستند هذه السمة إلى مبدأ تدرج السلطة (مستويات عديدة متدرجة من الأعلى نحو الأسفل)، وتحديد مجالات النفوذ والمسؤولية ، فتتظيم الوحدات الإدارية يتبع مبدأ الهرمية بمعنى ، أن الوحدة الإدارية السفلى تخضع لمراقبة و اشراف الأعلى مرها، كما أن الموظف يخضع إداريا و وظيفيا للموظف الذي يعلوه و يفوقه في المرتبة الوظيفية . ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد رفع تقاريره.

02-4-5 الشغل بالتعيين: يستند التوظيف في التنظيم البيروقراطي إلى المؤهلات العلمية والفنية ، حيث يعهد إلى الشخص بواجبات وظيفية معينة ، ناء على العلاقات الفنية التي يمكن التحقق من وجودها من خلال إجراءات رسمية وغير رسمية، كالأمتحانات ، إلى جانب وضع أسس ومعايير موضوعية لعملية التعيين بحيث يتم استبعاد الوساطة والقرابة.

02-4-6 أداء العمل بالسجلات: أشار " فير " لهذه الخاصية كميكانيزم . لدعم استقرار واستمرار التنظيم ، و ذلك من خلال تسجيل ما يحدث في همن تعاملات، تدوين جميع الاجراءات والقواعد والقرارات ، فالاحتفاظ بالوثائق و المستندات يحول دون حدوث أي خلل.

02-4-7 لا للجمع بين وظيفتين: من المسلمات في هذا النموذج هو عدم جمع الموظف بين وظيفتين في العمل.

02-4-8 تطبيق التعليمات: وضع نظام للعمل والاجراءات الواضحة والالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين .

02-4-9 السرية: ووفقا لمؤسسي النموذج البيروقراطي يؤكد على السرية في العمل ويعتبرها ضرورية.

02-5 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه للنموذج البيروقراطي :

بالرغم من المزايا السابقة فلن النموذج البيروقراطي لم يخل من الانتقادات منها: (لعريط، 2014، ص 52).

○ إهمال الجوانب الإنسانية للفرد، (معاملتها على أنه آلة، اغفال الطبيعة النفسية و الإجتماعية)، ومنع التغيير.. فعدم التعامل مع موظفي المنظمة كأفراد لهم رغباتهم، مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كآلات وهذا الأمر يدفعهم لترك المنظمة أو يقلل من مساهم للعمل. الأمر الذي يؤدي إلى احتمال حدوث نتائج غير متوقعة ، قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها.

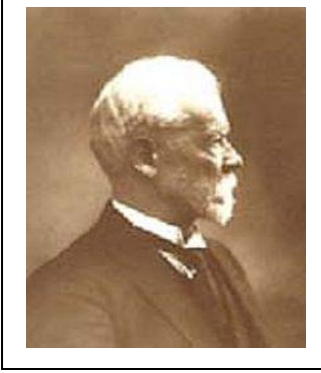
- بعض المبادئ التي يقوم عملها التنظيم البيروقراطي قد تساعد على الإهمال وإنخفاض الكفاءة على سبيل المثال، نجد مبدأ "الترقية على أساس الأقدمية"، الذي يجعل أداء الأفراد منمطا، فما عليهم سوى انتظار مرور السنوات حتى يحصلوا على ترقية، وليس التركيز على تقديم جهد أكبر وأداء أفضل ما قد يؤثر سلبا على فعالية المؤسسة.
- الرقابة الشديدة من خلال اللوائح والقوانين ، القواعد والإجراءات الصارمة تقف عقبة أمام أي نوع من التغيير وبالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطي النمو ولا يساعد على الابتكار، بالتالي المزيد من النتائج غير المتوقعة.
- هناك تناقض واضح بين خصائص التنظيم عند فيبر، فمثلا نجد التناقض بين فكرة التدرج الهرمي في الرئاسة والإدارة إستنادا إلى السلطة، وبين فكرة الخبرة والتدريب كأساس لإختيار الموظفين.
- التركيز على الجانب الفني في العمل و إهمال الجوانب النفسية الاجتماعية.
- التركيز على الحافز المادي و إهمال حاجات ودوافع الإنسان الأخرى.
- الجمود و الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين.. مما يضفي نوعا من الجمود على الأفراد، إلى جانب أن الأفراد ليس لهم تأثير في مجريات الأمور في المنظمة.
- تطابق مستويات الأداء، بحيث تدفع بالأفراد بالاكتماء بالحد الأدنى من الأداء.
- معالجتها للتنظيم البيروقراطي على أساس أنهنظام . مغلق وأن الفعالية تتحقق بناءا على الخصائص الذاتية أو الداخلية فقط.

الخلاصة : تبقى أفكار "المدرسة البيروقراطية" لماكس فيبر *Maximilian Carl Emil Weber*، بعيدة نوعا ما على المساهمة في السلوك التنظيمي.

أولاً: المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) *Classical School*.

03 – نظرية التقسيمات الإدارية " Administration Departementation Theory "

1-03مدخل لنظرية مبادئ الإدارة لهنري فايول :



إرتبطت أفكار "نظرية مبادئ الإدارة" ، والتي تطورت في الفترة الممتدة بين 1930-

1950، باسم الفرنسي هنري فايول Henri Fayol (1841-1925)،

كان مهندساً بإحدى شركات التعدين والمناجم الفرنسية.. أجـرى العديد من الدراسات

خصت مهام المدير توصل إلى أن أحسن طريقة لأداء العمل هي ، القيادة - الديمقراطية

الحوافز المعنوية . رغم تشابه افتراضات هاته النظرية مع الافتراضات الخاصة بنظرية الإدارة

العلمية إلا أن الاختلاف يلاحظ في الأسلوب خاصة. فإذا كانت المدرسة الأولى " الإدارة العلمية"، تركز على ضرورة

وجود تصميم مثالي لمراكز العمل مع الاهتمام بالأجور كحوافز .. فان نموذج " نظرية مبادئ الإدارة"، تفترض أنه يمكن

السيطرة على السلوك الإنساني من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .. ويعتبر

الفرنسي هنري فايول Henri Fayol (1841-1925)، الأب الحقيقي لهذه المقاربة وقد جمعت أعماله في مؤلفه الذي

نشر في (1916)، المعروف باسم «الإدارة العامة و الصناعية» «General and Industrial Management».

إهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المنظمة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب

الفيزيولوجية للعمل، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن

الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات

الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم، ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما

يلي: (تاويريت، 2006، ص42)

أ -تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ب -تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ج -القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارات متماثلة أو متكاملة.

د -تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تسند للأفراد.

03-2 تفصيل لأهم المفكرين في نظرية التقسيمات الإدارية:

03-2-1 مفاهيم هنري فايول Henri Fayol، في الإدارة:

هنري فايول Henry Fayol (1841-1925)، مهندس فرنسي ومديراً في إحدى شركات إستخراج الفحم في

فرنسا حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته

العملية الإدارية، حيث تشير الدراسات الأولية لهنري فايول إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية

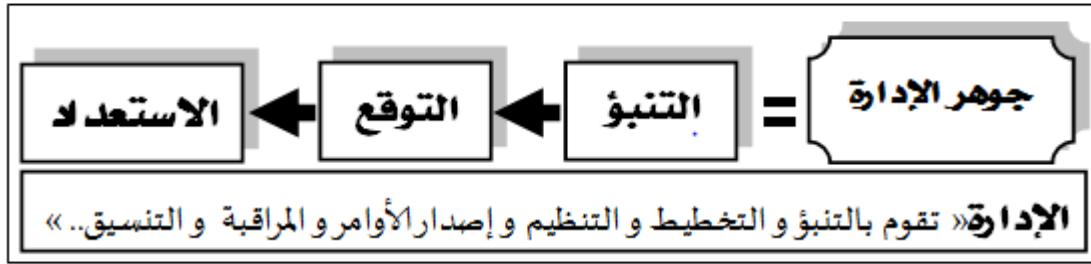
الوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس في مختلف المستويات الإدارية. ظهر كتاب "الإدارة الصناعية والعامة"

Administration Industrielle Et Générale، في فرنسا عام 1916، الذي أشار فيه إلى الأبحاث التي يجب

أن تتركز على الإنسان الذي والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتخفيض

التكاليف الصناعية (بدر، 2018، ص 45). وتبرز مساهمة هنري فايول من خلال كتابه " الإدارة الصناعية و العامة"، والذي كتب بشكل متكامل عن النظرية في الإدارة وبالرغم من أنه كان يعالج نفس الموضوع مع فردريك تايلور، إلا أن اختلافهما، أن تايلور ركز على المستويات الدنيا للمنظمة، (تحليل الوظائف، دراسة الزمن والحركة)، بينما فايول اهتم بالتسيير على مستوى الإدارة العليا (بن زروق، 2010، ص 529).

الشكل رقم(31) فلسفة "الإدارة" عند هنري فايول Henri Fayol.



03-2-2 التجارب (الانجازات)، العلمية التي قام بها هنري فايول :

أولاً: تحديد الأنشطة الأساسية في كل منظمة.

هنري فايول Henry Fayol، (1841-1925)، مهندس فرنسي ومديراً في إحدى شركات إستخراج الفحم في فرنسا حيث أنقذها من الإفلاس وساعدها على الانتعاش وإعادة تقوية مركزها المالي بفضل دراساته وأبحاثه وتطبيقاته العملية الإدارية، حيث تشير الدراسات الأولية لهنري فايول إلى اهتمامه بالمبادئ والوظائف الإدارية وبالناحية التحليلية الوصفية لهذه الوظائف والأنشطة التي تمارس في مختلف المستويات الإدارية. ظهر كتاب فايول " الإدارة الصناعية و العامة " Administration Industrielle Et Générale ، في فرنسا عام 1916، الذي أشار فيه إلى الأبحاث التي يجب أن تتركز على الإنسان الذي يمثل محور العملية الإدارية والإنتاجية والذي من خلاله يمكن تحقيق التطور الصناعي عن طريق رفع الكفاية الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية (بدر، 2018، ص 45)، وخلص إلى تحديد ستة (06) أنشطة في أية منظمة هي:

- النشاطات الفنية كالإنتاج أو التصنيع.
- النشاطات التجارية، كالبيع والشراء والمبادلة.
- النشاطات المالية، كالحصول على رؤوس الأموال واستثمارها.
- النشاطات المحاسبية لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصاءات.
- نشاطات الوقاية والضمان مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
- النشاطات الإدارية وهي: التخطيط والتنظيم، والمراقبة وإصدار الأوامر، والتنسيق واعتبر "فايول" النشاطات الإدارية وهي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة (السالم، 2002، ص 61-63).

○ ثانياً: الكفايات الادارية و التدريب. (Fayol, 2016, N. Édition, pp 06-20)

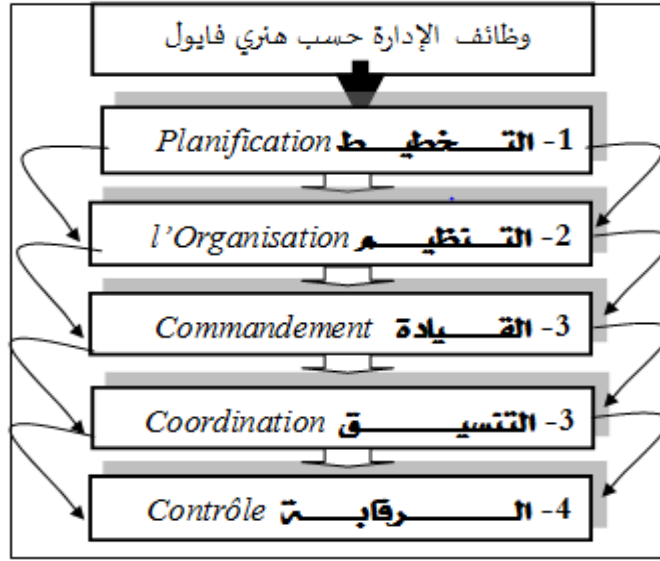
ويقصد بها مجموعة القيم والصفات التي يجب أن تتوفر في العاملين ضمن حقل النشاطات الادارية المختلفة، وكيف تتم عملية اختيارهم بما يتلاءم ومجموعة الصفات المحددة، إضافة إلى الاهتمام بعملية وكيفية التدريب الأولي واللاحق للكفايات العامة في المشروع والكفايات التي يجب أن يتصف بها العاملون هي:

- الكفايات الجسمية : و يقصد بها الصحة و القوة و النشاط.
- الكفايات العقلية : مثل القدرة على الفهم و الدراسة و التحليل و حسن التصرف و سرعة البديهة.
- الكفايات الأخلاقية : شعور الفرد العامل بتحمل المسؤولية، الاخلاص في العمل.
- الكفايات التربوية و الاجتماعية : تتمثل في المعرفة العامة و الثقافة متعددة الاتجاهات.
- الكفايات الفنية : يتلخص في العلوم و المعارف الفنية ذات الصلة بالاختصاص.
- الخبرة : شرط أساسي لنجاح الاداري أو الفني في عمله.

○ **ثالثاً: تصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي:**

لقد كرس فايول جهوداً كثيرة لدراسة الوظائف الإدارية وقسم عناصر الإدارة أو وظائفها إلى:
(Fayol, 2016, N. Édition, pp 48-128)

- **التخطيط: Prévoyance** حسب لهنري فايول، فإن وضع خطة عمل جيدة هو أصعب وظائف الإدارة التي يمكن أن يصادفها المدير. لأنه يتطلب التنبؤ بأحداث المستقبل و الاعداد له، ثم رسم خطط لأفضل طرائق العمل للوصول الى الهدف لذلك يتطلب مشاركة نشطة من المنظمة بأكملها. فيما يتعلق بالوقت والتنفيذ، يجب ربط التخطيط والتنسيق على مستويات مختلفة. يجب أن يأخذ التخطيط وفق موارد المنظمة المتاحة ...
 - **التنظيم: Orga-nisation** لا يمكن للمؤسسة أن تعمل بشكل جيد إلا إذا كانت جيدة التنظيم. هذا يعني أنه يجب أن يكون هناك ما يكفي من رأس المال والموظفين والمواد الخام حتى تتمكن من العمل بصفة عادية ، من خلال تحديد الأقسام والمستويات الإدارية ، وتوضيح كافة الوظائف مع تحديد واضح لدورها ومواصفات شاغليها وأهدافها، وتمثل عملية التنظيم في اختيار الآلات والتجهيزات والعناصر الادارية والفنية.
 - **القيادة و اصدار الأوامر: Commandement** يرتبط التوجيه بحسب فايول بعملية الإشراف الفعال ويتعلق الأمر بالدرجة الأولى في العلاقات الموجودة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال معرفة دوافعهم للعمل والقدرة على تحفيزهم، وهي تنحصر في توجيه جهود المرؤوسين من خلال الأوامر الصادرة و القرارات المتخذة لتحقيق الأهداف.
 - **التنسيق: Coordination** رغم محاولات فايول لفصل وظيفة التنسيق عن وظيفتي التخطيط والتنظيم لكنه لم ينجح، حيث يرى أن التنسيق معناه ربط بين كافة الأنشطة والجهود والمهام والانسجام لبلوغ وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، كما أن على الادارة أن تتمتع بقدرة كافية لخلق التفاعل الصحيح..
 - **الرقابة: Contrôle** تتكون وظيفة الرقابة من تلك الأنشطة التي يتم القيام بها للتأكد من أن للتأكد من أن التنفيذ يتم طبقاً للخطة الموضوعه أم أن هناك انحرافات و تجاوزات يجب تعديلها. تتكون الأنشطة من وضع معايير لأداء العمل وقياس الأداء ومقارنته بهذه المعايير المحددة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة لتصحيح أي انحرافات.
- الشكل رقم(32) تصنيف وظائف الادارة عند هنري فايول.



المصدر : من انجاز الباحث 2021.

○ رابعاً: تقسيم المبادئ العامة في الإدارة. (Fayol, 2016, N. Édition, pp 21-47)

تعد مبادئ الإدارة الأربعة عشر لفايول، بمثابة مبادئ توجيهية لاتخاذ القرارات وإجراءات الإدارة الناجحة والاطار الذي يساعد على إتخاذ القرارات الصحيحة وتتلخص في :

مبدأ تقسيم العمل : La division du travail أي تجزئة العمل الواحد إلى مجموعة من الأجزاء .

مبدأ السلطة والمسؤولية : L'autorité السلطة كما رآها فايول هي صلاحية اعطاء الأوامر للآخرين و اصدارها من قبل المدير بغية تنفيذ عمل محدد و الزامهم بها. و السلطة هي مزيج من السلطة الرسمية والسلطة الشخصية .

مبدأ النظام و الانضباط : La discipline أي مجموعة القواعد والقرارات والأوامر التي يجب أن يتقيد بها المرؤوسون.

مبدأ وحدة القيادة و الأمر : L'unité de commandement يجب أن يتلقى المرؤوس الأوامر و التعليمات من مصدر واحد كي لا يحصل تعارض في الأوامر و التوجيهات.

مبدأ وحدة التوجيه: L'unité de direction أي وجود رئيس واحد وبرنامج أوخطة عمل واحدة لكل قسم أو ورشة.

مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة : La subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général عندما تتعارض المصلحة الفردية مع العامة يجب التوفيق بينهما على أساس اخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

مبدأ المكافأة العادلة و التعويض : La rémunération يجب أن يتم دفع التعويضات و الأجور العادلة للعاملين.

مبدأ المركزية : La centralisation وهي تعبر عن المدى الذي تتركز فيه السلطة في مستوى إداري معين.

مبدأ التدرج السلطوي : La hiérarchie الالتزام بخط السلطة والتسلسل الرئاسي من الأعلى للأدنى حسب الرتبة.

مبدأ الترتيب و النظام : L'ordre ترتيب الموجودات بالطريقة التي تضمن استمرارية العملية الانتاجية.

مبدأ المساواة و العدل : L'équité أي تطبيق القوانين في المشروعات الاقتصادية على أساس من العدل و المساواة.

مبدأ استقرار العاملين : La stabilité du personnel لقد اهتم فايول بضرورة ثبات العامل والمدير الأكفاء .

مبدأ المبادرة : L'initiative أي تشجيع المبادرات الفردية من خلال تقديم الأفكار الجديدة البناءة.

مبدأ روج الجماعة أو الفريق : L'union du personnel أي وحدة الجهود في العمل .

3-03 مقارنة عامة لنظريات المدرسة الكلاسيكية :

بناء على ماتقدم حول النظريات الكلاسيكية، يمكننا اجراء مقارنة بسيطة بين مرتكزات النظريات الكلاسيكية الثلاثة للتوضيح بناء على عدة مؤشرات كما يلي:

الجدول رقم(33)مقارنة عامة بين النظريات الكلاسيكية (التقليدية).

وجه المقارنة	النظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory	الإدارة العلمية Scientific Management Theory	التقسيمات الإدارية Administration Departmentation Theory
الفترة	(1864 – 1920)	(1856 – 1915)	(1841 – 1925)
الفلسفة	يتبنى هذا الاتجاه بزعامه ماكس فيبر مفهوم " السلطة في العمل الاداري ومصادر شرعيتها".	يتبنى هذا الاتجاه بزعامه فردريك تايلور مفهوم " الرجل الاقتصادي"، المنتج.	يتبنى هذا الاتجاه بزعامه هنري فايول مفهوم " السلطة في العمل الاداري ومصادر شرعيتها".
الرواد	ماكس فيبر Maximilian Weber روبرت ميرتون Robert Merton فيلب سيلزنيك Philip Selznick ألفن جولدنر Gouldner بنس Bennis، كروزيه Crozier تالكوت بارسونز Talcott Parsons	فردريك تايلور F.Taylor آدم سميث Adam Smith روبرت أوين Robert Owen شابلز بابيج Cha.Babbage فرانك وليليان FrankLiliane هنري تاون H.Tawne	هنري فايول Henri Fayol جيمس موني James Mooney ألان رايلي Alan Reily لوثر كوليك Luther Gulick ليندول أرويك Lyndall Urwick أوليفر شيلدون Oliver Sheldon
الخصائص	- التدرج الهرمي و تقسيم العمل. - تحديد نطاق السلطة - الموظفون بأجور ثابتة وعادلة. - الوثيق وتنظيم السجلات. - الرسمية في علاقات العمل.	- التخلي عن المفاهيم القديمة. - استخدام الطرق العلمية. - البحث عن أحسن طريق. - إيجاد نوع من الصداقة. - زيادة الأجر هو المحرك.	- تحديد الأنشطة الأساسية . - الكفايات الادارية والتدريب. - تصنيف وظائف الإدارة. - تقسيم المبادئ العامة في الإدارة. - تصميم محكم للعمليات الإدارية
المبادئ	لقد استطاع ماكس فيبر تجميع مبادئ الإدارة 09، وتتلخص في : - تخصص العمل وتقسيمه. - تحديد المهام والعلاقات الوظيفية. - هرمية السلطة، الشغل بالتحديد. - السجلات، لا للجمع بين وظيفتين. - تطبيق التعليمات، السرية	استطاع فردريك تايلور تجميع مبادئ الإدارة 06، وتتلخص في : - تحليل العمل. - تقسيم المسؤولية - تحقيق التعاون، التحديد. - استخدام معايير الاختيار. - الاعتماد على البحث العلمي	لقد استطاع هنري فايول تجميع مبادئ الإدارة 14، وتتلخص في : - تقسيم العمل، السلطة، الانضباط. - القيادة، التوجيه، الخضوع. - المكافأة، المركزية، التدرج. - الترتيب، المساواة، الاستقرار. - المبادرة، روح الجماعة.
الانتقادات	○ النظر للتنظيم أنه نظام مغلق. ○ إهمال الجوانب الإنسانية. ○ الإهمال وانخفاض الكفاءة. ○ الرقابة الشديدة من خلال اللوائح. ○ وجود تناقض خصائص التنظيم. ○ التركيز على الجانب الفني في العمل. ○ التركيز على الحافز المادي. ○ الجمود والالتزام الحرفي باللوائح ○ إغفالها لتأثير البيئة.	○ التعامل مع الإنسان كآلة. ○ تجاهل الفروقات الفردية. ○ الروتين وغياب المبادرات. ○ إهمال الجوانب الإنسانية. ○ إغفال صباه على العمال. ○ تجاهل التنظيمات غير الرسمية. ○ زيادة الأجر أقوى الحوافز. ○ تجاهلها للسلوك الجماعي. ○ إغفالها لتأثير البيئة.	○ النظر للتنظيم على أنه نظام مغلق. ○ بالغت في التركيز على الجانب المادي. ○ ركزت على مكونات الإدارة العليا. ○ أغفلت الجانب الإنساني في التعامل. ○ التشدد في المبادئ الإدارية. ○ التركيز على المبادئ الأساسية. ○ استخدام مفاهيم غير دقيقة. ○ تجاهلت أهمية التنظيم غير الرسمي. ○ إغفالها لتأثير البيئة.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- الحسيني السيد(1983)، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، الطبعة الرابعة، القاهرة
- الحسيني ،السيد. (1994). علم اجتماع التنظيم. بدون طبعة. دار المعرفة الجامعية . الاسكندرية، مصر.
- الحوات، علي. (1997). النظرية الاجتماعية اتجاهات أساسية. بدون طبعة. ديوان المنشورات الجامعية . مصر.
- الجوهري، عبد الهادي. (1998). علم الاجتماع الإدارة. بدون طبعة. المكتب الجامعي الحديث مصر. الإسكندرية.
- الحسينة، سليم ابراهيم. (1999). السلوك الاداري (التنظيمي) والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان الأردن .
- السالم، مؤيد سعيد. (2002). تنظيم المنظمات دراسة في التطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، الطبعة الأولى. دار عالم الكتاب الحديث. عمان الأردن.
- العميان، محمد سلمان..(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. دار وائل للنشر. عمان الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2006)، :نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشرن الأردن.
- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود.(2007). نظرية المنظمة. الطبعة الثالثة. دار المسيرة عمان الأردن .
- السالم، مؤيد سعيد. (2008). نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. عمان الأردن.
- التهواسي، محمود حسن وحيدر شاکر البرزنجي(2014)، مبادئ علم الادارة الحديثة. بدون طبعة. بدون دن.
- أحمد، عبد الجليل و عبده عبد الله.(2020). فريدريك تايلور (أبو الإدارة العلمية 1856-1915). كلية الاقتصاد القاهرة.
- بدر، فاطمة. (2018). أساسيات الادارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
- ببر، كامل.(1996). الادارة عملية ونظام، ط01. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان. ص 36-37.
- جلي، علي عبد الرزاق. (2005). علم اجتماع التنظيم ، بدون طبعة. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية .
- زكي محمد هاشم (1980)، الجوانب السلوكية في الادارة، الطبعة الثالثة، وكالة المطبوعات الكويت.
- زناتي، محمد محمد ربيع. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الجزء الأول. مكتبة المتنبي المملكة العربية السعودية.
- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- علام ،اعتماد محمد.(1994). دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، الطبعة 01. مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية .
- عبد الله، محمد عبد الرحمن. (2003). علم اجتماع التنظيم ، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية .
- عبده، فيلة فاروق ومحمد، عبد المجيد..(2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع . عمان.
- محمد علي محمد.(1982). علم اجتماع التنظيم، الجزء الأول. دار المكتبة الجامعية، الإسكندرية.
- Georges Rostan(2006), *Histoire du management Théorie des organisations*, Conservatoire national des arts et metiers de LyonN°01
- Henri Fayol (2016), *Administration Industrielle Et Générale* , Édi- Gestion & Andese 2016, Nouvelle Édition Augmentée PAR Luc Marco Postface d'emmanuel Okamba

توثيق الرسائل و الأطروحات

- أسابع، صباح. (2007). التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. في علم اجتماع : تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة.
- الجزية، رعاية. (2019). إدارة برنامج اللغة العربية في مركز اللغة العربية بمعهد النقاية عند نظرية هنري فايول. [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم اللغة العربية. جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج

تاويريت ، نور الدين. (2006). *قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم نفس العمل والتنظيم. جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.

-حسن، موسى حسن موسى. (2010). *مدى تطبيق وظائف الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية التخصصية والمعاهد المتوسطة بالجمهورية العربية الليبية : دراسة ميدانية في جنوب ليبيا (وادي الحياة أوبار)*. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

- عدارية ، محمود محمد يحيى. (2006). *إدارة الوقت لدى مديري ومديرات مدارس وكالة الغوث الأساسية في الضفة الغربية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة بيرزيت ، فلسطين

-عباس، سمير. (2008). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD* [رسالة ماجستير غير منشورة]. في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار عنابة.

-تعريط، وفاء. (2014). *التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مركب المواد البلاستيكية CP2/K، بسكيكدة نموذجاً LMD* [رسالة ماجستير غير منشورة]. في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

توثيق المقالات (المجلات)

الفضيل، رتيبي ورتيبي أسماء. (2013)، *عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم*. مجلة الأكاديمية للدراسات الانسانية و الاجتماعية، (10)، ص 20-12.

الفضيل، رتيبي و طبال ،لطيفة. (2015)، *المنظمة ونظرية التنظيم*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 01(01)، ص 9-36

الأزهاري، بن عيسى. (2018). *قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، 07(30)*، ص 251-265.

الحقري، أحمد. (2020). *سوسيولوجيا السياسة عند ماكس فيبر*. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 08(02)، ص 17-37.

بوعالي، دحمان سمير والبشير عبد الكريم. (2012). *نظريات الدورات الاقتصادية الحديثة وصراع السياسات الاقتصادية-دراسة نظرية تحليلية لتطور نظريات الدورات الاقتصادية وسياساتها*. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 08(15)، ص 1-26

حفصي، أمعمر وش. (2018). *العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية*. دراسة نظرية. *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية 05(01)*، ص 297-316.

دودو، نوري نور الدين ومحمدي كمال . (2017). *التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسيولوجيا، 01(03)*. ص 222-232.

بن زروق، جمال. (2010). *نظريات التنظيمات دراسة تحليلية، مجلة المعيار 12(23)*، ص 527-555.

بن عيسى، الأزهاري. (2018). *قراءة تحليلية لمبيان ريتشارد سكوت حول نظريات التنظيم*. مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط، 07(30)، ص 251-265..

حبيتر، عبد القادر وشايب ذراع ميدني. (2021). *فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، 10(02)*، ص 181-195

جوزة، عبدالله. (2019). *الاسهامات الفكرية الكلاسيكية والحديثة للمدخل الانساني في دراسة التنظيم والمنظمات، مجلة قبس للدراسات الانسانية والاجتماعية، 03(02)*، ص 722-765.

جوزة، عبد الله. (2020). *المدخل الاجتماعي في دراسة التنظيم والمنظمات*. مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والانسانية المعمقة، (08). ص 132-162.

زايدي، فتيحة. (2018). *واقع تطبيق بيروقراطية ماكس فيبر في المؤسسة الجزائرية، حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة*. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 06(01)، ص 215-255.

- سماي، سفيان.(2020). البيروقراطية بين فيبر وهابنيز. *مجلة المواقف*, 16 (04)، ص 197-225.
- شيلي، إلهام . (2019). واقع تطبيق وظائف الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية- دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*, 12 (01)، ص 467-482.
- شلال، جلول ومساك أمينة.(2021). . عملية التخطيط الاداري داخل التنظيم البيروقراطي وانعكاساته على تنمية المورد البشري، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الجلفة. *مجلة تنمية الموارد البشرية*. 16 (02)، ص 445-468.
- صالي، إسماعيل وزواتيني عبد العزيز.(2021). ممارسات السلطة بين التنظيم البيروقراطي و السلوك الاستراتيجي في ضوء مقاربتى ماكس فيبر وميشال كروزيه. *مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والانسانية*, 13 (02).ص 335-346.
- عماري، زيان ومزقيش بومدين.(2015). علاقة التنظيم البيروقراطي بالكفاءة الادارية. *مجلة دراسات وأبحاث*, 06 (16)، ص 394-415.
- عليوة، علي.(2019). محاولة في الاتجاهات السوسولوجية للتنظيم:النظرية الكلاسيكية للتنظيم كارل ماركس، ماكس فيبر، روبرت ميشلز. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات*, 07 (01). ص 52-66.
- قجة، رضا وجفلولي يوسف. (2017). المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي. *مجلة تاريخ العلوم*, (07)، ص 90-102.
- كيوات، السعيد. (2016). مكانة النموذج البيروقراطي في ظل الادارة الالكترونية. *مجلة آفاق للعلوم*, 01 (01). ص 211-222.
- Charles D. Wrege and Amedeo G. Perroni, (1974), Taylor's Pig-Tale: A Historical Analysis of Frederick W. Taylor's Pig-Iron Experiments, *The Academy of Management Journal*, 17,(01) , pp. 6-27 ,Published By: Academy of Management, Published Online:30 Nov 2017.
- Charles D. Wrege and Richard M. Hodgetts, (2000), Frederick W. Taylor's 1899 Pig Iron Observations: Examining Fact, Fiction, and Lessons for the New Millennium,, *The Academy of Management Journal*,. 43,(06) , pp. 1283-1291 ,Published By: Academy of Management

توثيق المواقع الالكترونية

- حيدر خضير مراد (2021)، جوانب من الفكر السياسي عند مكيا فيلي، نشر في 05 جانفي 2021، قسم الدراسات السياسية مركز الدراسات الاستراتيجية <http://kerbalacss.uokerbala.edu.iq/wp/blog>
- رزان صلاح (2016)، مفهوم الإدارة وتطورها، على الرابط <https://mawdoo3.com>
- رشدي ، علاء ، الفكر السياسي من ميكافيلي إلى جون لوك ، مقال منشور على الانترنت بتاريخ 28 فيفري 2019. على الرابط <https://www.aljumhuriya.net/ar/content>.
- كيف كانت الإدارة في الحضارة القديمة؟ وفي عصر الإسلام؟ وفي الحضارة الغربية؟ منشورة 04/02/2015. على الرابط <https://specialties.bayt.com/ar/specialties>
- معلومات تاريخية وجغرافية منشورة بتاريخ 23 نوفمبر 2016، على الرابط <https://www.facebook.com/ma3lomata.tarekheya.wa.gografea>
- ميكافيلية ، ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، آخر تحديث 17 ديسمبر 2020، الرابط على الانترنت: <https://ar.wikipedia.org/wiki>
- نيكولو ميكافيلي ، ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، آخر تحديث 14 أوت 2021، الرابط على الانترنت: <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- هيفاء، علي. (2020). ترجمة-وبتصرف- للفصلين The Italian و The Early Origins of Management Renaissance، من كتاب Principles of Management ، على الرابط <https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/managementleadership>

نظرية التقسيم الإداري، دروس منشورة على الخط ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف.

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=1441&chapterid=129>

-F.Taylor's Experiment with Pig Iron: A Start for Scientific Management, Posted on the link <https://blog.yaware.com/frederick-taylors-experiment-with-pig-iron-a-springboard-for-scientific-management>, Published Online 14/01/2015.

- Frederick Winslow Taylor, the Patron Saint of the Shovel, Published Online APRIL 27, 2015, Posted on the link,

<https://www.mentalfloss.com/article/63341/frederick-winslow-taylor-patron-saint-shovel>

- https://emirate.wiki/wiki/Time_and_motion_study

- Machiavelli Has Had A Great Influence Politics Essay, From the internet:

<https://www.ukessays.com/essays/politics>

- Time and Motion Study: Efficiency Tool that Improves Processes

<https://checkify.com/blog/time-and-motion-study>

- The “science of shoveling” Posted on February 3, 2011 by legallysociable

المحاضرة السادسة

□ المحور الثاني نظريات التنظيم

ثانيا: المدرسة السلوكية *Behavioral School*

أ- مدخل العلاقات الانسانية.

01- مدرسة العلاقات الانسانية.

02- نظرية ماري باركر فوليت.

ب- مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية.

03- نظرية العاملين X و Y ، لماك قريقر.

04- نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو.

05- نظرية رنسيس ليكرت..

📌 المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O . T . I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، على اكتساب وتنمية وتوظيف المعارف المقدمة المرتبطة بمختلف النظريات الإدارية، الأمر الذي سيساعده (ا)، في توظيفها بنجاح ، لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

ثانياً: المدرسة السلوكية : Behavioral School

أثارت النظريات التقليدية (الكلاسيكية)، و خصوصا حركة الادارة العلمية بزعماء فريدريك تايلور، موجة كبيرة من الانتقادات التي كانت في مجملها على ضرورة خلق توازن بين الأبعاد المادية والانسانية وقد عبر عن ذلك أوليفر شيلدون Oliver Sheldon، في قوله « إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا لأليات الإنتاج من أدوات ومواد.. الخ، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، حيث أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما ماديا معقدا، فحسب وإنما تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظائفها وآدائها الإنتاجي» (الشماع وخضير، 2007، ص 63). وبناء عليه بدأت الكثير من الأبحاث والدراسات تهتم بواقع العمليات الإنتاجية والدعوة لخلق توازن بين الأبعاد المادية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية وبين الأبعاد الإنسانية التي ثبتت أهميتها من خلال العديد من التجارب. ولقد أدى كذلك الفشل الذي تعرض له الفكر الكلاسيكي ونظرياته إلى بلورة المفاهيم السلوكية خاصة بعد دراسات إلتون مايو في شركة وسترن الكترين التي بينت أن قيم وعادات التنظيم غير الرسمي تستطيع التأثير في الإنتاجية تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على وفق طبيعة العلاقات السائدة بين كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي (الشماع وخضير، 2007، ص 64). و على العموم يمكن تناول المدرسة السلوكية من خلال مدخلين أساسيين وهما : (بدر، 2018، ص 60-63).

أ- مدخل العلاقات الإنسانية، *Human Relations Approach*

ب- مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية، *Behavioral and Social Science Approach*

أ- مدخل العلاقات الإنسانية، *Human Relations Approach*

شكل هذا المدخل البداية الأولى لنشوء المدرسة السلوكية حيث كان التركيز فيه على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وتم ابراز أهمية العامل وأهدافه وتوقعاته ومن أهم رواد المدرسة الإنسانية نجد: أسس ومدخل العلاقات الإنسانية: (بونوة، 2016، ص 61-62).

أ - أسس العلاقات الإنسانية :

- الإيمان بقيمة الفرد.
- المشاركة والتعاون.
- العدل في المعاملة.
- التحديث والتطوير.

ب - مدخل العلاقات الإنسانية:

تعددت مدخل العلاقات الإنسانية فمنها :

● مدخل القيادة الإدارية الواعية :

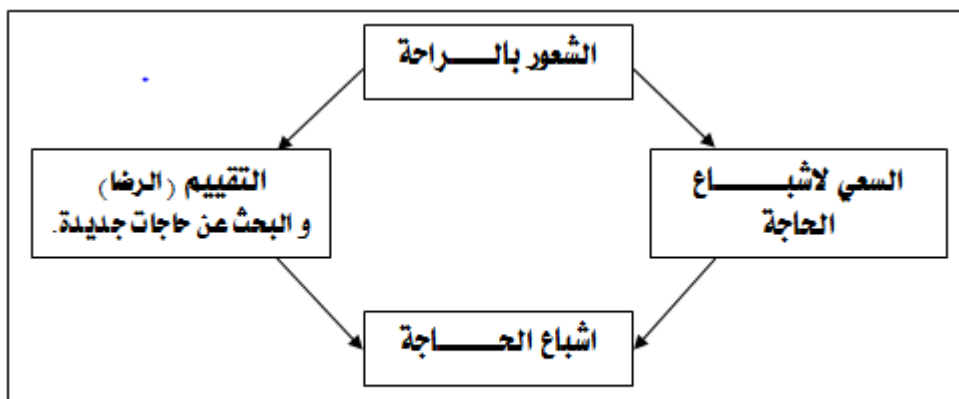
التي تعتمد على مفهوم نمط الإشراف وكيفية التعامل مع المرؤوسين وترغيبهم في العمل داخل التنظيم. وقد ذهبت الدراسات الإمبريقية في مجال العلاقات الإنسانية إلى التأكيد على أهمية العنصر البشري (العامل النفسي)، وأثره على أداء العاملين، ومن ثم فإن الاهتمام بالوظيفة الاجتماعية للتنظيم وأهميتها في زيادة الإنتاج، وذلك من ناحية أن العمل يعتبر

نشاطا اجتماعيا، وإشباع الحاجات النفسية للعامل أكثر أهمية من الظروف الفيزيائية للعمل، وأن الجمع بينها يعود على الإنتاج، وأن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للحياة الاجتماعية للعامل، وقد تتشكل هذه الأخيرة وفقا لذلك النشاط (المغربي، 1995، ص 67). ولن يتأتى الإيمان بالفرد وقيمه إلا في ظل وجود قيادة حكيمة - وهو مدخل آخر من مختلف مداخل العلاقات الإنسانية - تعي أن لكل فرد شخصيته المستقلة والتميزة، والتي من الواجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر - إذا أتاحت له الفرصة - أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات (ابراهيم أحمد، 2009، ص 66)، يرى سكوت « بأن وجود قيادة حكيمة يشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال، يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف يعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المشروع »، (الدوسري، 2005، ص 26). وقد أشار بعضهم إلى ما توصلت إليه دراسة " فيدر"، الذي يرى أن « القيادات التي تجعل بينها وبين مرؤوسيه مسافة تتميز وحدات عملهم بأنها أكثر نجاحاً من القيادات التي تكون على صلة بمرؤوسيه، فعدم الانغماس الاجتماعي للرئيس مع المرؤوسين يساعده على الاحتفاظ بالاستقلال الانفعالي، وأن يحتفظ باتزانه وثباته في تعريفه بالأمر» (الحري، 2003، ص 19).

• مدخل تحفيز الأفراد على الإنتاج:

يعتبر التحفيز قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، حيث يؤدي هذا الجهد المبذول بدوره إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي، والبحث عن حاجات جديدة كما يظهر في الشكل (10)، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

الشكل رقم (34) يوضح التحفيز عند الأفراد حسب مدرسة العلاقات الإنسانية.



المصدر: بونوة علي (2016). العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ص 67.

• مدخل الاتصالات الفعالة بين المستويات الإدارية والتنفيذية:

في أي منظمة هناك نوعان من العلاقات بين العاملين هي: (بونوة، 2016، ص 68).

أ - العلاقات الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخلها من خلال قواعد وأنظمة العمل .

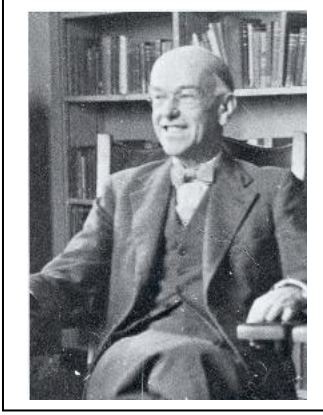
ب - العلاقات غير الرسمية وهي تنشأ نتيجة التفاعلات الاجتماعية بين العاملين.

ثانيا : المدرسة السلوكية: Behavioral School.

أ - مدخل العلاقات الإنسانية، Human Relations Approach

01- مدرسة العلاقات الانسانية The Human Relations

1-01 مدخل لمدرسة العلاقات الإنسانية:



إرتبطت أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، باسم الباحث الاسترالي إلتون مايو Elton Mayo (1880–1949)، كان عالم نفس وإجتماع، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والإجتماعية عند العمال من قبل المدرسة الكلاسيكية، وقد أثبت تجارب هاوثورن أن للعلاقات الإجتماعية والعوامل النفسية دور في زيادة الإنتاجية أفكاره نشرت في كتابه (The Human Problems Of an Industrialised Civilisation).. يعتبر ألتن مايو Elton Mayo، أحد أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، كونه

إهتم بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين، وكان من المعارضين الأوائل لآراء فردريك تايلور الذي إعتبر أن الحافز المادي هو أهم حوافز الإنتاج. حيث يرى إلتن مايو Elton Mayo ، أن العوامل الإنسانية، النفسية..، أكثر تأثيرا على إنتاجية العامل من العوامل المادية، كما أكد على أهمية وضرة إشراك العمال في صياغة وتنظيم العمل وإدارته. (المواسي والبرزنجي، 2014، ص22).

01-2 تفصيل لأهم المفكرين في مدرسة العلاقات الإنسانية:

01-2-1 مفاهيم ألتن مايو Elton Mayo، في الإدارة:

إرتبطت أفكار "مدرسة العلاقات الإنسانية، باسم الباحث الأسترالي إلتون مايو Elton Mayo (1880–1949)، كان عالم نفس وإجتماع، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت رد فعل لإهمال النواحي النفسية والإجتماعية عند العمال من قبل المدرسة الكلاسيكية، وقد أثبت تجارب هاوثورن أن للعلاقات الإجتماعية والعوامل النفسية دور في زيادة الإنتاجية أفكاره نشرت في كتابه (The Human Problems Of an Industrialised Civilisation)، لقد ركز ألتن مايو Elton Mayo، على ثلاثة مسلمات أساسية وضعها وانتقد من خلالها حركة الإدارة العلمية (الشماع وخضير، 2007، ص67-68).

أولا: لاتعد الحوافز المادية العوامل الوحيدة التي يستجيب لها الفرد العامل في حقول العملية الانتاجية .

ثانيا: لايواجه الأفراد العاملون المواقف المتعلقة بالعمل كأفراد و إنما كجماعات منظمة بصورة غير رسمية.

ثالثا: لايحقق التخصص الوظيفي الدقيق في العمل، بالضرورة مستوى الأداء الفعال في المنظمة .

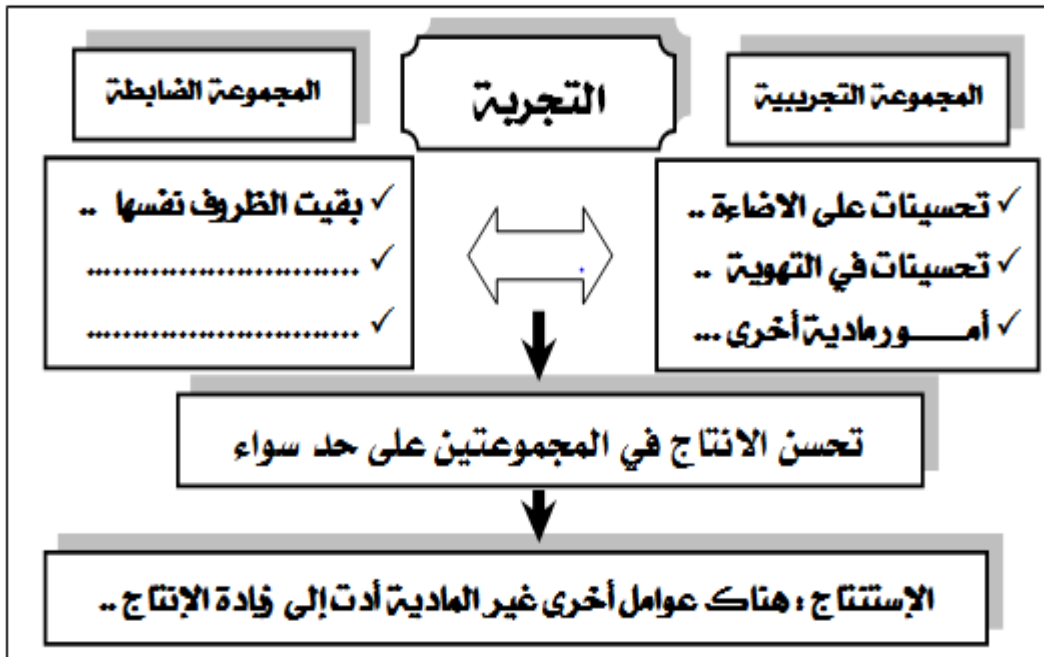
01-2-2 التجارب (الانجازات) العلمية التي قام بها ألتن مايو :

قام ألتن مايو Elton Mayo، خلال المدة (1927–1932)، عقد للتعاون بين شركة ويسترن إلكترونيك (Western Electric Co)، في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الأساتذة من مدرسة الأعمال بجامعة هارفارد (Harvard School Of Business)، تحت إشراف ألتن مايو Elton Mayo، ضمت كل من روثلز برجر

(Rothlis Berger)، وديكسون (Diskson)، ووارنر (Warner)، حيث عملوا كفريق وقد نشرت نتائج هاته الدراسة عام 1939، في مؤلف بعنوان "الإدارة والعامل"، وتعد تجارب مايو في مصانع الهاوثون البداية المميزة لجميع الدراسات المتعلقة بالجوانب الإنسانية. لقد شرع الباحثون في إخضاع ست فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء وقاموا بإجراء تغييرات في مدة الراحة، وطول وقت العمل والإضاءة وغيرها من الظروف المادية وكانت النتائج المحققة هي حصول ارتفاع في إنتاجية الفتيات عند إجراء التغيير في الظروف المادية للعمل، ولكن عندما حاول الباحثون في المرحلة الثانية عشر من التجربة العودة إلى الظروف السابقة قبل التجربة اتضح بأن الإنتاجية ضلت مرتفعة. ومن هنا اتضح للباحثين بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير ذلك الذي تحدته الظروف المادية للعمل وعند البحث الأعمق برز الجانب الاجتماعي في التأثير على علاقات العمل والإنتاج وهذا ما دعا الباحثين إلى اعتبار أن المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشؤها الأفراد أنفسهم وتمثل هذه علاقات غير رسمية ومن هنا نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية (الشماع وخضير، 2007، ص 65). ومن أهم هذه الجوانب التي أكدها ألتن مايو Elton Mayo، بهذا الخصوص ما يلي: (زويلف والعضايلة، 1996، ص 52).

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد، والجماعة.
- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في الإنتاجية وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما .
- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.
- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية، الرسمية وغير الرسمية.

الشكل رقم (35) فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية عند إلتون مايو Elton Mayo



المصدر : ملخص لتجارب إلتون مايو Elton Mayo. من انجاز الباحث 2021

3-01 أهم الفوائد التي تم الحصول عليها من تجارب هاوثورن :

- خلص (سعد، 2021، 1-3)، أن من بين أهم الفوائد التي تم الوصول إليها من خلال تجارب الهاوثورن نجد:
1. أثرت هذه التجارب على الفكر الإداري بعدد من الفروض والآراء والأفكار التي أسهمت في دراسة وتفهم المواقف الإنسانية والسلوكية في محيط الأعمال.
 2. مهدت هذه التجارب السبيل لظهور منهج جديد في التفكير، وهو المنهج السلوكي الذي يمكن من خلاله اكتشاف المشكلات الإنسانية المعقدة والتعرف على أساليب علاجها.
 3. ساعدت هذه التجارب في إلقاء الضوء على المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والعمال، فالعمال ليسوا أفراداً منعزلين بعضهم عن البعض الآخر ولا يمكن النظر إليهم كوحدات متفرقة، فهم يشكلون جماعة واحدة، وبتعاونهم وتضافرهم وحماسهم في عملهم يتحقق الهدف الذي يسعى إليه التنظيم.
 4. ساهمت في ظهور لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العمال.
 5. ساهمت في بداية الاعتراف بحق العمال في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
 6. الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين وساعة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.
 7. بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم .

4-01 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه مدرسة العلاقات الإنسانية :

- رغم ماقدمته مدرسة العلاقات الإنسانية من فكر وتنظيم إداري كان له الأثر الإيجابي في تطور الفكر التنظيمي، إلا أنها كسابقتها لم تخلوا من حدود، كانت محطة إنتقاد شمل بعض مبادئها تم حوصلتها بناء على العديد من الباحثين منهم، (برير، 1996، ص41)، (سلاطينة، 2003، ص50-51)، (مصبيح، 2016، ص78-79)، (جوزة، 2019، ص732).
- جاءت دراسات هاوثورن التي أجراها إلتن مايو في فترة زمنية تاريخية لم تكن قد تبلورت فيها معالم المشكلات الصناعية بعد، لاسيما عند دراستها لطبقة العمال، نظراً لأن معظمهم كانوا من الجيل الأول والثاني من المهاجرين الريفيين إلى المدن الصناعية، فجاءت إنطباعاتهم غير واقعية عن وضعهم في مؤسساتهم ورأيهم في قياداتهم ..
- تركيزها على العنصر البشري بشكل مفرط، الأمر الذي حال دون الوصول إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير السلوك.
- يعاب على المدرسة حدودية عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة .
- تركيزها على جماعات العمل وإفتراضها أنها تعمل بتعاون وفي جو عمل مقبول .. جعلها تتغافل عن الواقع الفعلي.
- التركيز على دراسة المشكلات الواقعية في التنظيمات الصناعية، وإغفالها القواعد الأساسية النظرية والمنهجية، ولم توضح مفاهيمها وتصوراتها المستخدمة في كثير من الأحيان مما يفقد مستويات التحليل والتفسير العلمي والمنهجي للنتائج التي توصلت إليها بخصوص قضايا العمل والصناعة الواقعية.

- لم تقدم حركة العلاقات الإنسانية نظرة شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي ، حيث تجاهلت مجموعة الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية .
- لم يعط أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية أي نوع من الأهمية لوجود الصراع بين الأفراد والجماعات .
- حاولت استعمال الحاجات الاجتماعية للعمال، بدون تغيير البناء الأساسي للمكافآت، وتصميم العمل، أو صناعة القرار (كعباش، 2006، ص 134-135)
- إهمال التنظيم الرسمي من خلال التركيز على التنظيم غير الرسمي (الحري، 2003، ص 38).
- ركزت على أهمية الإشباع داخل المؤسسات الصناعية وذلك عن طريق خلق نوع من الانتماء نحو العمل والجماعة دون التركيز على الأبعاد الاقتصادية مثل أنساق المكافأة وزيادة الأجور وتوزيع الدخل والأرباح.
- أهملت دور النقابات العمالية ودورها في العلاقات الإنسانية.
- لم تعط اهتماما ملحوظا إلى علاقة المصنع بالمجتمع الخارجي أو النسق الاجتماعي الذي تعيش فيه..

الخلاصة : تبقى لأفكار "نظرية العلاقات الإنسانية" ، لإلتون مايو Elton Mayo ، مساهمة كبيرة في السلوك التنظيمي (الحوافز المعنوية ، التنظيمات غير الرسمية ..).

ثانيا: المدرسة السلوكية : Behavioral School

أ - مدخل العلاقات الإنسانية، Human Relations Approach

02- ماري باركر فوليت Mary Parker Follett (1868-1933).

1-02 مدخل لنظرية ماري باركر فوليت:



إرتبطت أفكار هذه " النظرية باسم الباحثة الأمريكية ماري باركر فوليت Mary Parker Follett، حيث تعتبر رائدة في السلوك التنظيمي، لها كتبت في السلوك التنظيمي منه « تسوية النزاعات »، تعد من الأوائل الذين اهتموا بالجانب الإنساني في الإدارة. كانت ماري باركر فوليت (1868 – 1933) أخصائية اجتماعية أمريكية، ومستشارة إدارية ورائدة في مجالات النظرية التنظيمية والسلوك التنظيمي جنبا إلى جنب مع ليليان جيلبريث ، وكانت واحدة من خبراء

الإدارة في الأيام الأولى لنظرية الإدارة الكلاسيكية، دعت إلى تمييز العنصر البشري . انتقدت ماري باركر فوليت ، (بربر، 1996، ص 43-44)، في كتاباتها المدارس الكلاسيكية وعلى منهجيتها الضيقة في نظرتها إلى كافة مكونات الإدارة، بالإضافة إلى تجاهلها للجوانب السيكلوجية والإنسانية.

لقد درست ماري باركر فوليت ، الإدارة بوصفها نشاط إنساني يتضمن مجموعة من العلاقات المتداخلة بين مجموعات من البشر، ولا بد من التعامل مع هؤلاء الأفراد بطريقة إنسانية من أجل إشباع حاجاتهم وأهدافهم المختلفة. وقد وضعت أسس دراسة ديناميكية الجماعة وركزت على الجماعات، ووضعت أسس لإدارة الصراعات التنظيمية، كما اهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة، والتعاون والاتصال والتنسيق بين الأفراد في المنظمة، وأبرزت دور التنسيق وأهميته لفعالية الإدارة وكفاءتها. تعرف ماري باركر فوليت، الإدارة بأنها « فن إنجاز الأشياء من خلال العمال »، حيث قدمت رؤية قيمة حول أهمية التزويد بالطاقة، والاندماج مع الموظفين لحل النزاعات، ولم تقوم بتعريف القيادة من خلال ممارسة السلطة، ولكن من خلال القدرة على زيادة الشعور بالقوة بين أولئك الذين يتم قيادتهم، وقال ت ماري فوليت ذات مرة « إن العمل الأكثر أهمية للقائد هو خلق المزيد من القادة».

02-2 مبادئ فلسفة ماري باركر فوليت في الإدارة:

ترتكز فلسفة ماري باركر فوليت. على مجموعة من المبادئ لخصها البعض في: (الهواسي و البرزنجي، 2014، ص 23)، (بدر، 2018، 63-64).

• استبعاد المركزية السلطوية:

يعتبر خلق المناخ الوظيفي الملائم مع رغبات و حاجات العاملين من جهة و الذي يحقق البرامج المرسومة و المخططة من جهة ثانية، من العوامل الأساسية التي تضمن نجاح العمليات الادارية في المنشآت الاقتصادية بشكل يحقق أهدافها بأقل التكاليف. و هذا المناخ يتطلب بالدرجة الأولى خلق روح التعاون فيما بين الرئيس و المرؤوس ، و هذا لن يتم الا اذا حاول الرئيس فهم طبيعة مرؤوسيه من اصدار الأوامر و اتخاذ القرارات اخذا بعين الاعتبار الجوانب النفسية و الانسانية للعامل.

• جماعية المسؤولية:

ترى ماري باركر فوليت، بأن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته فالشخص لا يعمل بذاته بل مع عدد كبير من الأفراد يشتركون مع بعضهم في تنفيذ الأعمال. و بناء على ذلك فالمسؤولية جماعية حيث تتحدد مسؤولية كل فرد من خلال حجم أو قيمة الأعمال التي نفذها مقارنة بأهداف المشروع المراد تحقيقها. كما أن محاسبة المقصرين تتم من خلال توجيه الجهود الجماعية الهادفة لتحسين مستويات الأداء و التنفيذ.

• القوة و السلطة : Power and Authority

عارضت ماري باركر فوليت، الدور التقليدي البيروقراطي الرسمي للسلطة، فالقوة هي القدرة على الانجاز بينما السلطة هي حق الفرد أي كان مركزه التنظيمي في ممارسة هذه القوة. حيث نادى بتطبيق القوة المشتركة بدلا من القوة المتسلطة و بنظرها فان تحقيق أعلى درجات الكفاءة في العمل انما يتم عن طريق تكامل الأنشطة و هنا تبرز فلسفة فوليت، فيما يتعلق بالسلطة، فالتكامل بالأنشطة سببا لتفويض السلطة. اعتنقت ماري باركر فوليت نوعين مختلفين من القوة وهما القوة القسرية والقوة المشتركة، والقوة القسرية هي قوة مجموعة أو فرد على آخر، في حين أن القوة المشتركة تنطوي على تقاسم المسؤوليات والمكافآت داخل هيكل القوة.

• اصدار الأوامر:

ركزت ماري باركر فوليت، على الناحية السيكولوجية لأسلوب تطبيق هذا المبدأ، خاصة فيما يتعلق بردات الفعل السيكولوجية للفرد عند تلقي الأوامر، فنبهت الى أن الأوامر المتسلطة يقابلها مقاومة من الأفراد، و بالتالي يمكن السيطرة على المواقف عن طريق الاقتناع و الاقتناع.

• الصراع : Conflit

تطرت ماري باركر فوليت، الى موضوع الصراع فأرأت أنه أمر طبيعي أن تظهر الصراعات في المنظمة، لكن الأمر الطبيعي أيضا أن يتم ادارة هذه الصراعات بالطريقة التي تحقق أهداف الأطراف المعنية بالصراع و ذلك عن طريق التوفيق وليس التفريق أو سيطرة فريق على فريق آخر.

• الاندماج :

اعتقد فوليت أنه يجب على العمال من جميع المستويات الاندماج للوصول إلى أهداف المنظمة، وإذا نشأ الصراع، يجب أن يكون هناك جهد واعى للسحب بدلا من الدفع، والعمل مع الكفريق واحد، لأن كل عضو يقوم بدوره، وبشكل عام، سيكونون أكثر عرضة للرضا عن النتيجة.

• مشاركة السلطة :

بدلا من إنشاء تسلسل هرمي صارم وتفويض السلطة لبعض الأفراد على الآخرين، اعتقدت فوليت أنه يجب على العمال ممارسة السلطة التعاونية، والسلطة مع فريقهم أفضل من السيطرة عليهم، وبهذه الطريقة يشعر كل عضو بنفس القيمة التي يتمتع بها العضو الآخر، وهذا لا يعني أنه ينبغي التخلص من التسلسل الهرمي بالكامل، لكن يجب ألا يشعر الموظفون أنهم أقل قيمة من مديريهم.

• قوة المجموعة :

رأت فوليت أنه يجب تقدير قوة المجموعة على القوة الشخصية، حيث أن المنظمات غير موجودة لمنفعة شخص واحد، بل هي شركة العمال بأكملها، وإذا سادت هذه العقلية غير الأنانية، فسيشعر جميع العمال بأنهم في نفس الفريق، بدلاً من التنافس مع بعضهم البعض.

• التنسيق :

رأت ماري باركر فوليت، أن التنسيق أساس الإدارة و نادت بتوفير أربعة عناصر لتوفير مناخ النجاح للتنسيق و هي:

○ التنسيق عن طريق الاتصال المباشر.

○ التنسيق كعملية مستمرة.

○ تنسيق المراحل الأولى للمشروع.

○ التنسيق كعلاقة متبادلة بين كل جوانب الموقف.

و تعتبر ماري باركر فوليت، أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعات و إيجاد الانسجام بينها، لكي يبلغ أكفاً طاقة عند انجاز عمل ما (بدر، 2018، ص64). وقد مارست فوليت بعض مبادئ التنسيق التي ساعدت في تطوير نظرية الإدارة وهي كالتالي:

○ الاتصال المباشر

حيث قالت أن الاتصال المباشر بين الموظفين والمديرين يساعد المنظمات على تجنب الصراع وسوء الفهم، ويعد عقد اجتماعات منتظمة أو مناقشة المهام طريقة بسيطة لممارسة هذا المبدأ.

○ العلاقة المتبادلة

ذكرت أن كل عامل، بغض النظر عن مستواه في التسلسل الهرمي، مسؤول عن رفع مكانته والاندماج مع بقية المنظمة، ولا ينبغي أن يحاول أي شخص أقل أو أكثر من الآخر لأنه جهد جماعي.

02-3 تأثير نظريات وكتابات ماري باركر فوليت في الإدارة:

على الرغم من أن معظم كتابات فوليت بقيت معروفة في دوائر محدودة ، إلا أن أفكارها إكتسبت تأثيرا كبيرا بعد أن نشر تشيستير بارنارد، مؤلفه الأساسي علاج الإدارة التنفيذية ، وظائف السلطة التنفيذية، وعمل بارنارد، الذي شدد على الدور الحاسم لبعض العوامل مثل التواصل والعمليات غير الرسمية في المنظمات ، حيث تأثر بفكر وكتابات فوليت، والتي كان تركيزها على مثل هذه العوامل موازيا لعمل إلتون مايو في مصنع هوثورن في ويسترن إلكتريك .

ويمكن أيضًا رؤية تأثيرها بشكل غير مباشر في أعمال رون ليبيت ، وكين بين ولي برادفورد، وإدي سيشور ، وآخرين في مختبرات التدريب الوطنية، حيث تم وضع منهجية T-Group وتطويرها لأول مرة ، ومهد عمل ماري باركر فوليت الطريق لجيل من التغييرات الفعالة والتقدمية في فلسفة الإدارة وأسلوبها وممارستها، وإحداث ثورة وإضفاء الطابع الإنساني على مكانة العمل الأمريكي .

ثانيا: المدرسة السلوكية : Behavioral School

ب- مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية، Behavioral and Social Science Approach

03- نظريتي العاملين X و Y (مدرسة الفلسفة الادارية)، Douglas Mc Gregor (1906 - 1964).



1-03 مفاهيم ماك قريغور ، في الإدارة:

يعتبر دوقلاس ماك قريغور Douglas Mac grigor ، أحد المهتمين بدراسة المدخل السلوكي الإجتماعي الحديث للإدارة ويتجلى ذلك من خلال كتابه (الجانب الإنساني للمنظمة)، (The Human Side Of Enterprise)، الذي صدر عام 1960، (بدر، 2018، ص 69). أين قدم نظريتين مختلفتين تماما تناولتا طبيعة السلوك الإنساني وهلم نظرية X والتي تمك إنتقاده للنظرية

الكلاسيكية وخاصة في مجال معاملتها للعنصر البشري . وعبر عنهما بوجهة النظر التقليدية في الرقابة والتوجيه، أما نظرية Y فقد عبر عنها من خلال وجهة نظره في التعامل الصريح مع العنصر البشري، من أجل إحداث التكامل ما بين أهدافه وأهداف المنظمة. (الزعي، 2010، ص27). استند دوقلاس ماك قريغور Douglas Mac grigor، إلى الافتراض الذي يقول أن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة (الشماع و خضير، 2007، ص70)، ويرى أن الأفراد العاملين في المنظمة يتأثرون، جزئيا، بطابع الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير، ومن هنا يظهر بأن السلوك المنظمي بشكل عام يتأثر بطبيعة الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستوى الأعلى، وقد تناول ماك قريغور الفكر الكلاسيكي في نظرية (X) والتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية من خلال نظرية (Y) ، التي يؤمن بها.

الشكل (36) مبين لمضمون نظريتي العاملين X و Y Douglas Mc Gregor.



03-2 افتراضات مدرسة الفلسفة الادارية لماك قريغور Douglas Mc Gregor .

ويمكن إيجاز افتراضات كل من النظريتين (X) و (Y) كما يلي (زويلف والعضايلة، 1996، ص 52).

03-2-1 نظرية (X): تستند هذه النظرية على عدد من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني من أهمها: (الشماع وخضير، 2007، ص70-71)، (الزعي، 2010، ص28)،

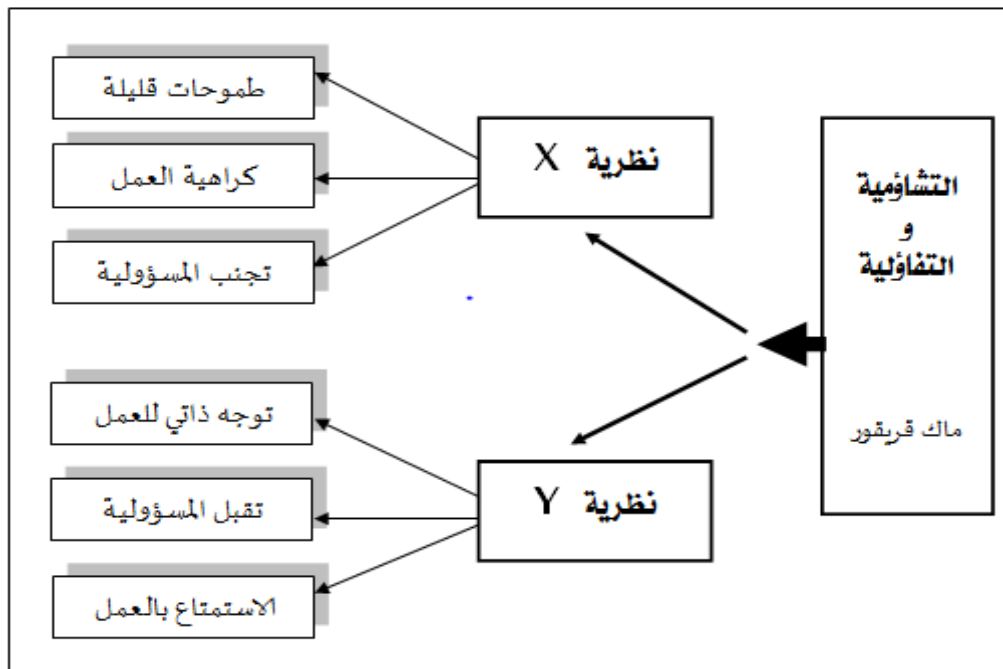
- أن الأفراد العاملين يكرهون، العمل ويحاولون تجنبه في المنظمة قدر الإمكان، وتنفيذ العملية الإنتاجية بأقل من طاقاتهم الحقيقية في الأداء.
- نظرا لكراهية العاملين للعمل، فإنه يجب أن يتم إجبارهم على آدائه، وينبغي إخضاعهم للرقابة والتوجيه والتهديد المستمر بالعقاب، بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي التأكيد على ضرورة ممارسة العنف والقسوة في التعامل مع الأفراد وإرشادهم نحو تحقيق الأداء الإنتاجي الأعلى، ويرون أنه من الخطأ التأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية وتراخي دعائها في معاملة الفرد، والتساهل الكبير في إطار محاسبة الأفراد العاملين ومعاملتهم بشكل يؤثر سلبا في تحقيق أهداف المنظمة.
- ينبغي استخدام أسلوب الثواب من خلال الحوافز المادية والعقاب.
- الإنسان بطبيعته يجب أن يقاد ويتجنب تحمل المسؤولية ويهمله قبل أي شيء الشعور بالآمان والاستقرار.
- الإدارة الضعيفة هي التي توفر فرص إشباع حاجات الأفراد دون ربطها بآدابهم.
- يحاول الأفراد، عادة تجنب المسؤولية ويفضلون التوجيه من قبل أشخاص آخرين، كما يرغبون في الاستقرار والأمن، وتقليل الطموحات الذاتية، لذا فإنه لا بد من وجود إدارة قوية تشرف وتوجه نشاط هؤلاء الأفراد للوصول إلى مستوى الإنتاجية العالية للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- عموما تنظر نظرية (X)، إلى الفرد على أنه يتسم بالرشد والعقلانية، غير أنه أكد على أن التنظيم الرسمي لوحده لا يحقق الأهداف المطلوبة، كما أشار أيضا إلى أن الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب، أو ما أطلق عليه "ماك قوتيجور" تعبير نظرية العصا والجزر « The carrot and stick theory » لا تشكل خطرا في إشباع حاجات ورغبات الفرد.
- 2-2-03 نظرية (Y):** لقد لاحظ "ماك قوتيجور" ضرورة إيجاد بديل فكري ونظري يستند إلى انتشار الإدارة من الضياع الذي سببته الاتجاهات الفكرية التقليدية (الكلاسيكية)، القائمة على نظرية (X)، والبناء البيروقراطي الذي أساسه هرمية العلاقات بين الأفراد العاملين، نظرية ونظام السيطرة المحكم. مما جعل ماك قوتيجور يطرح بالمقابل سمات نظرية (Y) على الوجه الآتي: (الشماح و خضير، 2007، ص 71-72)،
- إن الأفراد العاملين في المنظمة لا يكرهون العمل، بل يرغبون فيه، أما الكراهية للعمل فتتجم عن عوامل خارجية تسببها ظروف العمل ذاتها في المنظمة، لذا فإن لسبل الإدارة في التعامل مع الأفراد دور أساسي.
- لا تشكل الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب العنصر الأهم في التأثير في السلوك الإنساني، بل إن الرقابة الذاتية للفرد هي أكثر تأثيرا. فالالتزام بالأهداف العامة للمنظمة يرتبط أساسا بمدى الفوائد المتحققة للفرد من الإنجاز الأفضل، وأهم ما فيها ما يرتبط بإشباع حاجاته في إطار الرغبة في الإنجاز، وتحقيق الذات.
- إن الأفراد يكرهون السلوك الذي يؤدي إلى إشباع الحاجات الذاتية ويتجنبون السلوك الفاشل في إشباعها، ومن هنا يتضح أن الفرد لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عنها باستمرار إذا ما توافرت سبل إشباع رغبته، ويتجنبها فقط حينما لا تحقق أهدافه وطموحاته.
- إن الأفراد يتمتعون بطاقات وقدرات عالية من شأنها أن تحقق التطوير والإبداع، وعليه فالفشل في تحقيق بعض أهداف المنظمة لا يعني قصورا في القدرة الذاتية للأفراد، بل إلى مدى تحقيق استثمارها باستمرار.

ومن هنا يتضح بأن ماك قريقر، يؤكد على الجوانب المتعلقة بدور المشاركة الفاعلة للأفراد، وعلى أهمية القيادة الإدارية في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين معا وفقا لنظرية (Y)، يتحدد ذلك بما يأتي: (تاويريت ، 2006، ص 47).

- تحديد المستلزمات العامة للوظائف بغية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- تحديد الأهداف الفرعية من الأهداف العامة والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.
- متابعة إنجاز الفعاليات التنظيمية والإدارية والفنية تحقيقا للأهداف الفرعية في آجالها المحددة.
- تقييم النتائج المحققة ، ومعرفة الإنحرافات عن السياسات المرسومة وتشخيص أسبابها ، ومحاولة إيجاد الحلول.

كما أن هذه النظرية آمنت أن للإنسان حاجات متعددة، وتبقى الحاجة غير المشبعة محركا لسلوكه حتى يتم إشباعها، وما على الإدارة إلا تنفيذ أحد أهم مهامها الأساسية حسب "ماك قريقر" وهي بأن تجعل العمل الذي يمارسه الفرد داخل التنظيم مصدر إشباع لرغباته، وذلك من خلال العمل الكفاء والإنجاز الجيد بما يحقق الفعالية التنظيمية، ويمكن للإدارة أن تحافظ على مستوى أداء عال للأفراد من خلال مساعدتهم وتخصيص الوقت اللازم لتنميتهم وتوسيع مداركهم وآفاقهم. (عقيلي و قيس، 1994، ص 248-250).

الشكل (37) مبين لفرضيات نظريتي العاملين X و Y Douglas Mc Gregor.



المصدر: بن دريني منير(2010)، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، ص 58

3-03 أهمية مدرسة الفلسفة الادارية لماك قريقر :

تمثل نظرية (Y)، نمط الإدارة التشاركية والتي تقوم على الفرضية التي مفادها أن الأشخاص سوف يمارسون التوجه والضبط الذاتي في تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة التي توضح الإلتزام بهذه الأهداف (سعد، 2021، ص 1-5)، وتمثل المهمة الأساسية للإدارة في زيادة الإلتزام. بعيدا عن نظرة النظرية (X)، المتعلقة بدفع العاملين إلى القيام بتنفيذ ما تريده ولا تريده الإدارة تحت أي ظروف من أجل تحقيق المنفعة للمنظمة تحت التوجه الذاتي للإدارة، تشير نظرية (Y)، أن العامل يصبح أكثر إنتاجية بشكل فعلي عند تفويض مزيد من الثقة والمسؤولية له، كما تكون الرغبة في العمل والإنتاج

والآداء الجيد في العمل من المحفزات القوية للعامل، حيث ساعدت **نظرية (Y)**، في تعزيز الوعي بمسؤولية الإدارة فيما يتعلق بالجانب الإنساني من العلاقات بين الإدارة والعاملين في المؤسسة. وأشارت **نظرية "X & Y"** إلى وجود نوعين من المديرين، حيث أشارت **نظرية (X)**، إلى الفرضية المتعلقة بأن العامل الكسول سوف يتجنب المسؤلية ويفضل فقط الحصول عليها، كما تفترض **نظرية (X)**، أنه يجب السيطرة على العاملين وتهديدهم بالعقاب، في حين تشير **نظرية (Y)**، إلى أن العامل الذي يهتم بالمنظمة سوف يبحث عن المسؤلية ويمارس الضبط الذاتي ويكون لديه القدرة على الابتكار والإبداع ويسهم بشكل إيجابي في صنع القرارات التشاركية التي تؤدي إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة.

5-03 مقارنة عامة لنظرية العاملين X و Y لماك قريقر ، Douglas Mc Gregor .

من خلال ماتقدم يمكننا اجراء مقارنة كما هو ملاحظ في الشكل رقم (38)، بين نظريتي العاملين X و Y، كمايلي:



6-03 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه مدرسة الفلسفة الادارية لماك قريقر :

أشار مؤلفون آخرون في وقت لاحق إلى أن نموذج **نظرية (Y)** ، ليس له دائما نتائج جيدة، لذا تم اقتراح نماذج أخرى تحاول دمج جوانب الرؤية التقليدية **(X)** والرؤية الإنسانية **(Y)**، فيما يسمى بنظريات التوازن . (سعد، 2021، ص 1-5). بالرغم من مزايا نظريتي العاملين **(X)** و **(Y)** ، لماك قريقر Douglas Mc Gregor، لكنها لم تخل من بعض الإنتقادات منها:

- تركيزها الشديد على جانب واحد و هو العنصر البشري و إهمالها التنظيم الرسمي.
- أهملت هاته النظرية التناقضات والصراعات التي يمكن أن توجد في أي منظمة.
- تجاهلها لأثر الحوافز المادية، وتركيزها على الجوانب المعنوية.

ثانيا: المدرسة السلوكية : Behavioral School

ب- مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية، Behavioral and Social Science Approach.

04- نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو، Abraham Maslow (1908 - 1970).

ارتبطت أفكار نظرية سلم الحاجات ، باسم الأمريكي إبراهيم ماسلو

Abraham Maslow (1908 - 1970)، حيث تعتبر هذه النظرية من

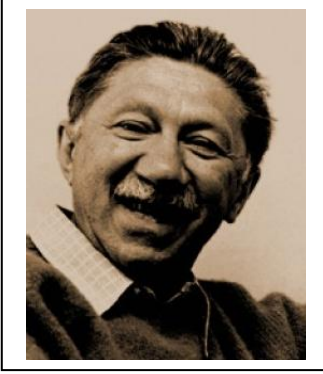
أشهر النظريات في ميدان نمو الانسان وتطوره حياة أفضل في دراسته القيمة

المنشورة سنة 1943 بعنوان ﴿نظرية التحفيز الإنساني﴾، بين إبراهيم ماسلو أن

الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غاياته بأساليب تدريجية.. و كونه

متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد

إشباعها .



04-1 طبيعة الإنسان من وجهة نظر نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو، Abraham Maslow

تعتبر نظرية ماسلو من أقدم النظريات التي سعت لتفسير حاجات الفرد و قد أخذت عدة تسميات منها، نظرية

الدافعية الإنسانية ، نظرية سلم الحاجات ونظرية التدرج الهرمي، (جنان، 2016، ص 74-75) ولعل ما يميز ماسلو

أنه نظر إلى الأساليب التي اتبعها الباحثون في الشخصية ممن سبقوه على أنها أساليب غير صحيحة في فهم الطبيعة

البشرية لكونها ركزت على دراسة الأفراد غير الأسوياء من العصابين والذهانيين، وأشار إلى " أن دراسة غير الأسوياء

والمختلفين وغير الأصحاء لا يمكن أن تنتج سوى علم نفس غير سوي (شلتز، 1983، ص 283)، ولهذا فانه انتقد

أسلوب فرويد وأسلوب وطسن وسكينر. و عليه بدأ ماسلو سنة 1934 كعالم سلوكي، مقتنع بأن السلوك يمكن فهمه في

ضوء علاقته بالثواب والعقاب، دون الاهتمام بالخبرة الواعية ، ولكنه مع ميلاد طفله ومن خلال ملاحظته له ينمو تغيرت

نظريته، وقضى معظم حياته في تنمية نظرية جديدة تؤكد على افتراض أننا جميعا لدينا حاجات بيولوجية أساسية وحاجات

اجتماعية توجه أفعالنا، ولكنه شعر أن هذه الحاجات تنمو من خلال هرم، يبدأ بالحاجات الأساسية كالغذاء والأمن

والتقبل، وعندما تشبع يصل الفرد إلى الحاجة إلى تحقيق الذات، ويرى أن الكثير من نظريات الشخصية قد اشتقت من

دراسة المرضى العصابين، وأنه بدلا من ذلك يتعين أن نصف الأشخاص الأصحاء محققين لذاتهم .(أبو

دوابة، 2012:ص58). فمن خلال ملاحظاته العلمية التي قام بها توصل إلى وضع هرمية من الحاجات الإنسانية ، رتبها

ترتيا تسلسليا ،لكي تصبح بعد ذلك أشهر نظرية لإشباع الحاجات سنة (1954). ولعل أكثر ما يميز هذه النظرية أنها

حاولت أن تدرس الشخصية الإنسانية من خلال الصحة ،ومن خلال حالات اكتمالها وتفوقها ،وليس من خلال

حالات مرضها ،أو ضعفها وتفككها،(جنان، 2016، ص 75). وحسب نظرية ماسلو فإن الحاجات الأساسية

للإنسان تكون على شكل هرم في قاعدته الحاجات الفسيولوجية والتي اعتبرها ماسلو أقوى الحاجات التي يسعى الفرد إلى

إشباعها على اعتبار أنها حاجات أكثر أهمية وضرورية وكلما أشبعت حاجة معينة، تطلع الفرد إلى إشباع حاجة أكثر

أهمية منها (بصيلة، 2021، ص622).

04-2 مبادئ نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو، Abraham Maslow

تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من المساهمات الرائدة في فهم الدافعية وذلك بوضعها تقسيم للحاجات الإنسانية، باعتبارها مصدرا للدافعية ومحرك للسلوك الإنساني وفق تدرج هرمي وعليه تقوم نظرية التدرج الهرمي على مجموعة من المبادئ الرئيسية (بغول وعطوي، 2017، ص 12-13).

أولا: الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وبشكل مستمر، وهذا الاحتياج يخلق التوتر، الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الرغبة في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال السعي للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فالحاجة الغير مشبعة هي التي تؤثر في السلوك، في حين أن الحاجات التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.

ثانيا: تترتب الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان وتدرج في سلم يعكس مدى أهميتها أو ضرورتها، من حاجات بدائية إلى حاجات سامية.

ثالثا: يتقدم الإنسان في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية، الحاجات الفسيولوجية، ثم يصعد درجات الهرم للانتقال لحاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

رابعا: إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة، قد ينتج عنها توتر وآلام نفسية يؤدي الأمر إلى استعمال العديد من الوسائل الدفاعية يحاول من خلالها الفرد مواجهة حدة التوتر. (سيزلاكي ووالاس، 1991، ص 93-94)

خامسا: إن الاحتياجات الدنيا مثلة في الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمن، لها الأولوية في الإشباع على باقي الاحتياجات العليا الأخرى والتي تشمل الحاجات الاجتماعية، احتياجات التقدير وإحتياجات تحقيق الذات.

(سمارة ومدي، 2018، ص 206). وانطلاقا من هذه المبادئ اقترح ماسلو خمس فئات للحاجات تترتب ترتيبا هرميا من الحاجات البدائية التي تضمن لنا البقاء البيولوجي تشمل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، إلى الحاجات الاجتماعية والعلاقات التي تضمن توازننا السيكولوجي وتشمل الحاجات الاجتماعية والتقدير، وأخيرا حاجات التطوير والإنجاز والتخطيط وتمثل في حاجة تحقيق الذات.

04-3 مفاهيم نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو في الادارة.

يطرح ماسلو في نظريته تدرجا هرميا للحاجات الأساسية، حيث يعتقد بوجود هرمية للحاجات. وهي متباينة حسب مستوياتها في الأهمية فبعضها يبقى غير مهم إلى حد ما، ولا يمثل مصدر إثارة للإنسان إلا بعد أن يتوفر للبعض الآخر منها الحد الأدنى من الإشباع. حيث يتوجب على الإنسان إشباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل إشباع الحاجات العليا (ابو غزال، 2015، ص 206) ويشير هذا التدرج الهرمي إلى فكرة أن الحاجة الأساسية يجب أن

تشبع قبل الانتقال إلى الحاجة التي تليها. وطبقا لهذا التنظيم الهرمي فإنه يجب إشباع الحاجات الفسيولوجية كالجوع

والعطش قبل الانتقال إلى مستوى الحاجة للأمن، فالشخص الذي يحرم لوقت طويل من الطعام يبدأ يركز انتباهه أكثر

فأكثر على هذا النقص، ويفكر بالطعام على نحو غير سوي ويصبح تدريجيا يبتعد عن الاهتمام بالنشاطات الأخرى،

ويأختصار فإن اهتمامه يتناقص بخصوص الحاجات الأخرى، كما ويؤكد ماسلو على أن عملية انتظام الحاجات

يتم على أساس أسبقية الحاجة، وضرورة إشباعها، وسيطرتها على السلوك (Maslow 1970)، فالحاجات في الهرم تعد

حاجات ولادية، تتدرج بشكل متسلسل ومتصاعد من حيث الأولوية ومن حيث شدة التأثير، و عندما يتم إشباع

الحاجات الأكثر أولية والأعظم قوة و إلحاحا فإن الحاجات التالية تبرز وتتطلب اشباعا. بمعنى أن إشباع المستوى الأدنى من الحاجات يساعد في التهيؤ للتفكير في المستوى الأعلى من سلم الحاجات، وهكذا حتى الوصول إلى قمته (أمين، 2004، ص 02). وهذا يقود إلى من بين مضامين نظرية ماسلو هذه هو أن الكثير من الناس الفقراء لا يكونوا منشغلين بالحاجة لتحقيق الذات بسبب أنهم يصرفون الكثير من طاقاتهم للبحث عن عمل يقتاتون منه .

4-04 مميزات نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو في الادارة.

- ركزت النظرية على المبادئ الإنسانية التي أغفلها النظريات التي جاءت قبلها.
- اهتمت نظرية سلم الحاجات بالجانب المعرفي للفرد وهو حاجة الإنسان لإشباع قدراته العقلية.
- أوضحت نظرية سلم الحاجات أنه يمكن فهم الإنسان خارج إطار الأمراض النفسية (الأسوياء والتميزين).
- تعاملت نظرية سلم الحاجات بإنسانية واحترام أكثر مع الإنسان فيقول ماسلو بأن الناس يقومون بأفعال عدوانية فقط عندما تحبط حاجاتهم وبخاصة حاجات الحب والقبول. (فرج طه وآخرون، 1993، ص 671) .

5-04 مستويات الحاجات النفسية في التنظيم الهرمي لابراهيم ماسلو .

يرى " ماسلو" أن تدرج الحاجات الإنسانية يكون بشكل تصاعدي من حاجات إبتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أن الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد " (بوكتير، 2014، ص 116). و عليه تم تصنيف هرم ماسلو إلى مستويين، فجمع جميع الفئات في مستوى، فيما عدا تحقيق الذات جعلها بمفردها من ضمن الحاجات العليا.

المستوى الأول: هي إحتياجات الإنسان الناتجة عن النقص، فهو بحاجة دائما لمن يكمله، ويحتاج إلى ما يعوضه عن شعور النقص الذي يشعر به، فعندما يشعر بخوف يبحث عن من يشعره بالأمان، وحينما يشعر بوحدة يبحث عن شريك حياة أو صديق ..، وحينما يشعر بتعب يبحث عن الراحة.

المستوى الثاني: وهو تحقيق الذات ويمثل قمة الهرم وهو يعبر عن الوجود أو الكينونة دون أي رغبة أو مصلحة تتعلق بالذات (جبريل، 2020، ص 5-6). و عليه يمكننا التوقف عند مختلف الحاجات كما يلي:

أولا : الحاجات الفيزيولوجية : Physiological Needs

تأتي الحاجات الفيزيولوجية كالأكل، الشرب، والمسكن..، في المرتبة الأولى، وهي قاعدة كل نظريات الدوافع ذلك أن أولوية الأولويات لدى الفرد هي إشباع حاجياته الفسيولوجية المتنوعة، الشيء الذي يلهيه عن التفكير في الإحتياجات الأخرى، التي تصبح كلها أمور هامشية وثانوية بالنسبة إليه . (سمارة وحمدى، 2018، ص 207). وتعتبر الحاجات الفيزيولوجية ضرورة حياة الإنسان فلا يستطيع العيش بدونها ، وتمثل هذه الحاجات بالبعد المادي في العمل، مثلا كحاجة الفرد للأجر والمكافآت، والحوافز، إضافة إلى الاهتمام بظروف العمل المادية. كما وتمتاز هذه الحاجات بعموميتها لدى الناس جميعا بغض النظر عن أعمارهم، أو جنسياتهم، أو دخلهم (القواسمه، 2019، ص 21).

ثانيا : حاجات الأمن : Safety & Security

بمجرد إشباع الموظف من الإحتياجات الفسيولوجية، فإن مجموعة أخرى من الإحتياجات سرعان ما تظهر .وينسى الموظف سريعا جوعه السابق، ويبدأ في التركيز على إشباع تلك الإحتياجات الجديدة، والتي لم يكن يشعر بها عندما كان

جائغاً. وهذه المجموعة الجديدة من الاحتياجات، يطلق عليها إسم الاحتياجات الأمنية. وكل ما قيل عن الإحتياجات الفسيولوجية، يُكن تلوّاره بشأن هذه الاحتياجات الجديدة. فالموظف هنا يكون شعاره بالأمن وحده يحيا الإنسان، وتمثل في الرغبة في الحماية من الخطر والتهديد والحرمان، والرغبة في التأمين الاقتصادي والحماية من الكوارث الطبيعية والأمراض المزمنة (القواسمه، 2019، ص 22) ويحقق الفرد إشباع حاجته للأمان والاستقرار عن طريق تواجده في مجتمع آمن يحكمه النظام أو من خلال وظيفة مستقرة... (سمارة ومدي، 2018، ص 208).

ثالثا : الحاجات الاجتماعية : Social Needs

وعندما تشبع الحاجات الفسيولوجية والأمن عندها تظهر الحاجات الاجتماعية ، احتياجات الانتماء، الحب والعطف، ويبدأ من ثمة جوع من نوع آخر، يبدأ في السيطرة على الفرد وهو جوع الإنتماء إلى الجماعات رسمية كانت أم غير رسمية، وربط علاقات مع الآخرين وخلق صداقات مع الغير، (سمارة ومدي، 2018، ص 209). وكما يتحدث أرك فروم في حاجة الإنسان الى التجذر ، فان ماسلو يرى بأننا جميعا نشعر بالرغبة في أن نكون مقبولين من الآخرين، ويتم تحقيق ذلك بطرق مختلفة، فبعضنا يشبع هذه الحاجات من خلال الأصدقاء، وبعضنا يشبعها عن طريق عائلته، والبعض الآخر يشبعها عن طريق منظمات اجتماعية، أما في غياب وجود مثل هذه العلاقات فإن الفرد يشعر بالعزلة أو الوحدة ، ويرى ماسلو أنه بالرغم من أن العزلة هي تجربة أو حالة مؤلمة لا يرغب فيها أحد.

الحاجات الاجتماعية هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية ، وهي حاجة تجعل الفرد يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين ، وأن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة ، ويكون في مأمن من استهزاء المتجمع ونبذه وعدم قبوله . (مجموع ، د س ، ص 56) هذا وقد عبر عنها بحاجات الحب والانتماء من خلال الارتباط بأفراد آخرين ، والقبول من جانب الآخرين وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالامتنان ، وعدم إشباعها يتسبب في ظهور أعراض سوء التكيف (لوكيا وجابر ، 2006: ص 35). فالإنسان كما لا يخفى على أحد اجتماعي بطبعه، يرغب في أن يكون محبوبا من الآخرين عن طريق انتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعارا تم التي تحدد مسيرة حياته ، والعمل الذي يقوم به الفرد فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات ود وصداقة مع العاملين معه ، فالعامل إذن هو بحاجة لا محالة لإشباع مثل هذه الحاجة والمنظمة التي تكفل له ذلك من خلال فسح المجال للعلاقات غير الرسمية ، والاتصال الفعال في جميع الاتجاهات، (جنان، 2016، ص 79). غير أن حاجة الانتماء هذه يصعب إرضاءها في مجتمع يتغير بشكل سريع، لأن هذا التغير يؤدي إلى اضطراب أو تدهور العلاقات العائلية التقليدية، اضطراب في العلاقات مع الأصدقاء وبين الناس عموما مما ينتج عنها شعور الفرد بالاغتراب. (Maslow ، 1970 ، ص 44).

رابعا : حاجات التقدير : EsteemNeeds

بإشباع الاحتياجات السابقة . يبدأ النوع الرابع من الإحتياجات في الظهور ، يتمثل في احتياجات التقدير. فكل الأشخاص، باستثناء المرضى منهم، تكون لديهم الحاجة أو الرغبة في الحصول على قبول وتقدير عال لأنفسهم، كما أنهم يسعون لإحترام الذات وإحترام الآخرين لهم ولقدراهم وإنجازاتهم. وهذا النوع من الحاجات، كما يراه ماسلو له جانبان فالجانب الأول متعلق باحترام النفس أو الإحساس بالقيمة الذاتية . والنوع الثاني متعلق بالحاجة إلى اكتساب الإحترام والتقدير من خارج النفس فهو يشمل الحاجة إلى اكتساب إحترام الآخرين، وتقديرهم والنجاح، والسمعة الطيبة،

والوضع الاجتماعي المرموق، و يؤكد ماسلو على أن التطور الزمني والنضج يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمة وأهميته (القحطاني، 2008). إن تحقيق احتياجات التقدير يدفع إلى الشعور بالثقة في النفس والأهمية والقوة والمقدرة، أما عدم تحقيقها قد يقود إلى الشعور بخيبة المسعى، كما قد يولد آثارا مرضية. (سمارة ومدي، 2018، ص 209). وقد اعتبر ماسلو أن الحاجات الثلاث المذكورة أعلاه (الفيزيولوجية، الأمن، الاجتماعية)، من الحاجات الضرورية لحياة الإنسان، بينما اعتبر الحاجة إلى التقدير بالإضافة إلى تأكيدها من الحاجات المرتبطة بالنمو والتطور لدى الإنسان، وعليه فإن الحاجة إلى تقدير الذات واحترامها من الحاجات النفسية العليا عند الإنسان العادي، ويكون إشباع هذه الحاجة بالحصول على احترام الآخرين وتقديرهم لشخص معين، وذلك بفضل سمات جسمية أو أخلاق معينة أو أدوار ومراكز يتمتع بها الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه. (عشوي، 2015، ص 239).

خامسا: الحاجة إلى تحقيق الذات: Self Actualisation Needs

عندما يتم اشباع الحاجات الأساسية فإن الحاجة إلى تحقيق الذات تصبح بارزة، إذ يتولد لدى الفرد الفضول والرغبة في فهم نفسه والبيئة المحيطة به، فيما يجري من الأحداث وأسباب والظواهر اليومية التي تصادفه، ويرى ماسلو أن الإنسان يمتلك الإمكانية لإدراك ما لديه من قدرات، غير أن تحركه نحو ذلك لا يكون عفويا، وهو يعتقد أننا نخاف من مواهبنا وقدراتنا الإبداعية.. ذلك أن اكتشاف قدراتنا بقدر ما يجلب السعادة لنا، فإنه يجلب بعض الخوف من المسؤوليات والواجبات التي ستترتب على ذلك، ويجلب بعض الأحيان الخوف من المجهول. تشير الحاجة إلى تحقيق الذات إلى تأكيد الأفراد لذواتهم والتعبير عن أنفسهم، وتميزهم، والاستفادة من قدراتهم، وإبداعاتهم. فيسعى الأفراد إلى البحث عن مهمات تتحدى قدراتهم، ومهاراتهم، وتوفر لهم فرص التقدم، والنمو الذاتي. كما تعتبر الحاجة إلى تحقيق الذات، أعلى مستوى في الهرم وهي الحاجة إلى أن يحقق الفرد ذاته، وذلك بالاستفادة القصوى من قدرات هومهاراهللتطور واستخدام أساليب إبداعية لتحقيق الدور الاجتماعي للتقدم والنمو (Maslow 1945 , p16).

كما ويؤكد ماسلو على أن ترتيب الحاجات يظهر ويتابع وفقا للنمو والنضج فالمستوى الأول (الحاجات الفيزيولوجية) يظهر مع بداية الحياة، ودائما ما يكون في الصدارة، ثم تظهر الحاجات الأخرى، بشكل متوالي واحدة تلو أخرى حتى تصل إلى مستوى تحقيق الذات لدى الفرد الناضج (القواسمه، 2019، ص 22). فكل واحد منهم يعمل من أجل تحقيق ذاته من خلال الهواية التي اختارها لنفسه، بمعنى أن كل واحد منهم يسعى إلى تلبية إحتياجات تحقيق الذات بطريقته الخاصة. (سمارة وحدي، 2018، ص 208).

-صفات الأشخاص المتحققين لذواتهم :

ومن خلال ما كتب من أدبيات تخص صفات الأفراد المحققون لذواتهم نجد أنهم يتمتعون بقبول أكبر لذواتهم، ويشخصون جوانب الضعف في شخصياتهم وفي الآخرين بشكل أفضل بالمقارنة مع غيرهم، وأنهم يتعاملون مع الآخرين بشكل اجتماعي مقبول، وأنهم يتمتعون بأنفسهم، وهم ينامون بشكل جيد، يهتمون أكثر بالمشاكل المطروحة التي تهم الآخرين وتفيدهم. وأنهم أقل انطوائية ويتجهون دائما نحو حل المهمات التي تهمهم وهم الآخرين، ووجد أنهم يظهرون مقاومة كبيرة نحو الإلتزام بالأمور التقليدية مقارنة بالآخرين، وأنهم يميلون إلى " أن يعملوا وفق القوانين والقواعد التي تنسجم مع شخصياتهم أكثر من إلتزامهم بالقوانين والقواعد الإجتماعية " (Maslow, 1970, p174)، ومع ذلك

فإنهم لم يظهروا رفضا متطرفا ولا قبولا غير ناقد للقواعد الاجتماعية. ويرى ماسلو ان الأشخاص المحققين لذواتهم يمتلكون نزعة ديمقراطية وأنهم لا يركزون كثيرا حول أمور من قبيل التمييز العنصري والفروق بين الرجال والنساء .. ، وبالرغم من أنهم يميلون إلى أن يكون أكثر ابداعا من غيرهم فإنهم لا يعتبرون أنفسهم متفوقين على الآخرين ، هم يعترفون بمحدودية بعض قدراتهم ولا يترددون في طلب مساعدة من يمتلك الخبرة في تلك الميادين. ولقد حاول ماسلو ان يحدد خصائص الأشخاص المحققين لذواتهم بقائمة من الصفات نوجزها كما يلي:

4- الإدراك العالي للحقيقة ، سواء تعلق الأمر بأنفسهم أو بالآخرين أو العالم وبشكل موضوعي.

4- التقبل الموضوعي لأنفسهم والآخرين و المحيط الذي يعيشون فيه.

4- التلقائية والبساطة والبعد عن الرياء الإجتماعي.

4- التركيز على المشكلات وإستثمار طاقاتهم في العمل المنتج.

4- التجدد المستمر ، حيث يميلون إلى ادراك العالم بشكل جيد ومدهش.

4- خبرات الذروة، يمرون بلحظات من الدهشة والبهجة يشعرون خلالها بالثقة والقدرة على حل الأمور.

4- اهتمام الاجتماعي والعاطفة الإنسانية نحو البشرية بشكل عام.

4- العلاقات الاجتماعية ، حيث تتميز بالمتانة و العمق رغم أن عدد أصدقائهم محدودا.

4- إبداعية، حيث يعبرون عن أفكارهم بلصالة وجدة.

4- الميل للحرية وعدم مسايرة الضغوط الثقافية التي لا تنسجم مع خصائصهم الشخصية .

إن هذه الخصائص لا يمكن أن تتوفر جميعها في شخص واحد ، وهذا ما دعى ماسلو إلى القول بأنه يمكن أن يكون

بين الأشخاص المحققين لذواتهم من يظهر القسوة بشكل متطرف ، ومن تتنابه لحظات من الخوف والشك ..

الشكل رقم (39)، ترتيب و تدرج الحاجات عند ابراهام ماسلو، Abraham Maslow .



المصدر وبتصرف :

- G. Lacono,(2004),Gestion des Ressources Humaines, Casbah, Algérie, , P.20
 - جيرالد، جرينبرج، روبرت، بارون،(2004)، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد
 رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، ص.166.
 -Alain Bouvier (1994). Management et projet .Hachette livre. Paris,pp62 .

كما أضاف ماسلو حاجات أخرى لم يدرجها ضمن الهرم ولكنه أكد عليها وتمثل في (جنان، 2016، ص 81):

○ حاجات الفهم والمعرفة:

تشير إلى الرغبة المستمرة في الفهم والمعرفة، وتظهر واضحة في النشاطات الاستكشافية، وفي البحث عن المزيد من المعرفة.

○ الحاجات الجمالية:

وتدل على الرغبة في القيم الجمالية، وتتجلى لدى البعض في إقبالهم أو تفضيلهم لترتيب أو النظام والاتساق والكمال ..

6-04 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لنظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو:

- افترضت نظرية سلم الحاجات ماسلو، التدرج في تحقيق الحاجات، ذلك عكس ما يحدث في بعض الأحيان، حيث نرى الكثير من الأشخاص يقومون أولاً على تحقيق الذات ومكانتهم الاجتماعية المرموقة والمستوى الرفيع، ثم يقومون بتحقيق الحاجات الأخرى مثل عمل أسرة وبناء العلاقات الاجتماعية المختلفة. (المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة لتحقيق الذات، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية).

- التواجد، ليس كل الأفراد تتواجد لديهم 05 مستويات من الحاجات.

- قامت نظرية سلم الحاجات ماسلو، على تجنب تحديد كمية الإشباع المطلوبة من الشخص للانتقال بعد ذلك لإشباع الحاجات الأخرى. حيث يمكن أن يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة تم إشباعها بالفعل.

- افترضت نظرية سلم الحاجات ماسلو أن الشخص ينتقل من إشباع الحاجات الأولية، أي الدنيا ثم يقوم بإشباع الحاجات الأخرى العليا مع أنه يوجد الكثير من الأشخاص الذين يقومون على إشباع حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت. أي يمكن أن تكون الحاجات غير متسلسلة بنفس التسلسل المقترح من قبل ماسلو.

- كما يمكن اعتبار أن نظرية سلم الحاجات ماسلو غير دقيقة إلى حد كبير، وذلك إذا أخذنا بعين الاعتبار أنها أغفلت الجانب الديني (أو الروحي) على أساس أن للدين أهمية كبيرة لدى الكثير من البشر.

- تعتبر نظرية ماسلو نظرية رائدة وجهدا مبدعا هدف إلى دفع علم نفس الشخصية بعيدا عن الانحسار في دائرة الأمراض النفسية، والاتجاه نحو الجانب الإيجابي والتفؤالي للطبيعة البشرية وامكاناتها الإبداعية، ولهذا ينظر إلى نظرية ماسلو على أنها نظرية شاملة من حيث اهتماماتها بالاتجاهات الإيجابية للنمو، غير أنها من الناحية التقنية تركز على الجوانب الفضلى والسامية للشخصية والإنسانية وبهذا فإنها تعاني من النقص في هذا الجانب.

- نظرية سلم الحاجات ماسلو لا توضح بتعابير المتغيرات التي تحكم حدوث واستمرارية ظاهرة تحقيق الذات، ولهذا يمكن وصف النظرية بالمحدودية في مدى الظواهر وتنوعها وفي نظامها التفسيري للمشكلات التي تتناولها.

- يمكن وصف نظرية ماسلو بأنها ليست دقيقة تماما و يصعب اختبارها بأسلوب مقبول . نظرا لإفتقارها للأساس العلمي، فماسلو قد بنى نظريته على أساس فكري فعند الكلام عن مستويات الحاجات (تحقيق الذات)، أعطى أمثلة لشخصيات مشهورة.. وهذه الأمثلة من الصعب تعميمها على جميع أفراد المجتمع.

قلما تؤثر حاجات الإنسان على السلوك بشكل منفرد ولذلك وجب النظر إليها في إطار ديناميكي متفاعل.

- افتقار هذه النظرية لعمومية التطبيق وبنفس الدرجة على الدول المتقدمة والدول النامية، ففي الدول النامية يظل معظم أفرادها يكافحون من أجل إشباع حاجاتهم الأساسية..

ثانيا: المدرسة السلوكية : Behavioral School

ب- مدخل العلوم السلوكية والاجتماعية، Behavioral and Social Science Approach

05- نظرية رنيسيس ليكرت Rensis Likert (1903 – 1981)



ولد رانيسيس ليكرت Rensis Likert (1903-1981)، بالولايات المتحدة الأمريكية ، وهو نفساني واجتماعي وإحصائي، عرف بأبحاثه حول أساليب لقيادة، كان ليكرت أحد مؤسسي معهد ميشيغان للبحوث الاجتماعية، Michigan Institute for Social Research والذي كان مدير له منذ انشائه في عام 1946 حتى عام 1970 ،وعند تقاعده كرس اهتماما خاصا للبحث في المنظمات والادارة يعتبر رنيسيس ليكرت ،من المفكرين الإداريين لأمريكيين و قد اعتمدت نظريته في الدافعية على العديد من الدراسات .

الميدانية التي أجراها في العديد من المنظمات، كان التركيز فيها على العنصر البشري وأهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل المنظمة و بالتالي إعتقاد ليكرت على الناحية السلوكية لا يعني أنه انحاز إلى نظرية العلاقات الإنسانية . وقد انشغل ليكرت بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة بحيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات ،وتحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى تحقيق مستوى عال من الفعالية ..

05-1 مدخل إلى نظرية الدافعية، ومفهوم النظرية المعدلة عند رنيسيس ليكرت .

إن السلوك الانساني لدى رانيسيس ليكرت Rensis Likert ، هو محدد أساسي لفعالية التنظيم وإنجازاته، وعليه يرى بضرورة الاهتمام بهذا العنصر الفعال بغية الوصول إلى الفعالية المنشودة التي تحقق الأهداف، كسابقه من العلماء السلوكيين يركز ليكرت كعالم نفس اجتماعي على الجانب السلوكي في الانسان، فحسن إدارة العنصر البشري لديه يترجم في حسن توجيه سلوكه نحو العمل، وهذا لا يتم إلا بالاهتمام بفكرة الدافعية كعنصر مهم جدا في توجيه سلوك الأفراد (حماني، 2020، ص36). يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها،

كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والرقابة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة، كما يعتبر التنظيم بأنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها . حسب ليكرت فان نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة، إذا اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فيسحقون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق.

تمثل نظرية الدافعية نموذجا جديدا لنظرية التنظيم المستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية قائمة، وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للملاحظات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلفة، وبالتالي فقد صمم برنامج طويل لأجل للبحث في هذه الظواهر ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للإختلاف في الإنتاجية بين المنظمات. يقول ليكرت « أن العامل الأساسي وراء هذه الإختلافات في الإنتاجية، أن المديرين الذين

يحصلون على نتائج أعلى هم الذين يطبقون نظاما الإدارة والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يطبقه المديرون الفاشلون..»، إن ليكرت يقدم فرضا أساسيا هو أن إتباع بعض التنظيمات لمبادئ ومفاهيم النظرية الكلاسيكية للتنظيم هو السبب في انخفاض إنتاجيتها وعدم قدرتها على اللحاق ببعض التنظيمات الأخرى التي تفوقها في الانتاجية والقدرة بسبب تطبيقها لمبادئ تنظيمية مختلفة (حماني، 2020، ص 36)، حيث يرى أن المديرين منخفضي الإنتاج يتبعون الممارسات التي دعت إليها النظرية الكلاسيكية، بينما المديرون، والمشرفون الأكثر إنتاجا فهم يعتمدون إجراءات تنظيمية وإدارية مختلفة (حماني، 2020، ص 36).

وإجمالا يتلخص تصور ليكرت، لفهوم النظرية المعدلة والتنظيم فيما يلي: (السلمي، 1975، ص 289-292).

○ إن النظرية المعدلة تقوم على أساس توفير قدر كاف من التنسيق والتجانس بين أعمال أعضاء التنظيم من خلال التفاعل المستمر بينهم ومحاولات التأثير المتبادلة، ويتم هذا التفاعل إذا تحققت الشروط التالية:
- تدفق كامل ومستمر للاتصالات والمعلومات اللازمة بين كل المستويات.

- إتاحة الفرصة لكل فرد من أفراد التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين بطرق تتفق مع خبرته ومعلوماته ..

- اتخاذ القرارات على أساس الاستخدام الكامل للمعلومات المتاحة وبطريقة تضمن إقبال الأعضاء على تنفيذها.

○ تقوم النظرية المعدلة على أساس ضرورة القياس المستمر للنتائج المعققة ومقارنتها بالأهداف، والقياس في النظرية المعدلة لا يقتصر على النتائج في شكل كميات الإنتاج والهيئات والأرباح والتكاليف فحسب، بل يمتد القياس للتعرف على آثار العمل والتنظيم على العنصر البشري وخصائصه، أي أنه ينبغي قياس درجة وقوة الدافع للعمل لدى الأفراد بصفة مستمرة، كذلك قياس الاتجاهات والآراء ومدى فاعليتها في عمليات الإتصالات و إتخاذ القرارات.

○ تتلخص النظرية المعدلة في النتيجة التي يحددها ليكرت عندما يقول " إن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية و مرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد و التي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمته الشخصية وكذلك فلن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية." (السلمي، 1975، ص 140-141).

إذن نستطيع تركيز المفاهيم الأساسية للنظرية المعدلة في التنظيم في الآتي: (حماني، 2020، ص 38).

- الإستناد إلى المبادئ التنظيمية الأساسية (مبادئ التنظيم).

- إستخدام الدوافع للعمل بشكل علمي سليم (الدافعية).

- الإعتماد على أساليب لقياس النتائج المادية والإنسانية للعمل (القياس).

2-05 المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية الدافعية لليكرت (Likert.R)

تقوم نظرية الدافعية لليكرت على مجموعة من المفاهيم أهمها: (السلمي (1975)، (عقيلي، قيس (1994):

1-2-05 الدافعية: يركز ليكرت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفلته النظرية الكلاسيكية ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب واتخاذ قرارات... الخ، حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل. ويشرح ليكرت الدافعية وأهميتها على أساس أن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس أنها من

مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. هذا المفهوم خاطئ حسب نظره. إن تحقيق الرضا والتعاون والاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز، وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد (بن برطال و آخرون، 2017، ص 209).

وتنقسم العوامل الدافعة عند ليكرت كما هو مبين إلى: (دنبيري، 2011، ص 115).

-عوامل تتعلق بالدوافع الاقتصادية.

-عوامل تتعلق بالدوافع الذاتية كالرغبة في الإنجاز والتقدم.

-عوامل تتعلق بالدوافع إلى الأمن و الضمان

-عوامل تتعلق بالرغبة في التجديد و الابتكار.

- الشكل رقم (40) يمثل العوامل المنتجة للدافعية حسب رانيسيس ليكرت Likert Rensis



05-2-2 جماعة العمل: يشير ليكرت إلى أن للجماعة أثرا كبيرا في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح ليكرت ذلك فيقول: « يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر به، وعن طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك السلوك بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها » (السلمي، 1975، ص 138). كما يرى ليكرت أن لجماعة العمل أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أنه كلما كبر حجم جماعة العمل، انعكس ذلك سلبا على الفعالية التنظيمية

- النسق الاجتماعي ودور الرؤساء في خلق جماعة عمل فعالة

- الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

- المسؤولية ومتطلبات الموقف.

05-2-3 النسق الاجتماعي: يعتبر ليكرت أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات..

05-2-4 الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد: تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد على مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة. فإذا تعارضت أهدافها تعارضا أساسيا مع حاجات ورغبات أعضائها، فإن ذلك سيؤثر سلبا على أداء وفعالية المؤسسة، لأنه من الصعب على الرئيس أن يعاون مرؤوسيه ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة. لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الإتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة. وتنطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها.

05-2-5 مسؤولية ومتطلبات الموقف: يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أرادت أن تحقق أهدافها. مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالاتطلبات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح. هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيودا على عمليات إتخاذ القرارات، وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بها في عمل الجماعة. فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات، إلا في حالة واحدة فقط هي عندما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.

05-2-6 الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية: كتحديد الهيكل الرسمي للمنظمة والمستوى التنظيمي ومراكز اتخاذ القرار، واستخدام أساليب لقياس الأداء التنظيمي..

05-3 مؤشرات الفعالية عند ليكرت (Likert.R)

- أكد ليكرت أنه ليكون التنظيم قادرا على تحقيق أهدافه يجب أن تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم أن يحقق مستوى رفيعا من الإنتاجية وانخفاضا في التكاليف، ونسب الغياب وهذه السمات هي: (دنبري، -د س).
- المؤسسة نظام متكامل، وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى.
 - المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة المحيطة وما يحدث فيها من تغيرات.
 - جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
 - القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد.
 - توفر جو العمل المناسب، حتى يسير العمل داخل المؤسسة بشكل جيد ومتناسق يساعد على الإنتاجية.
 - الأفراد هم أهم عنصر في المؤسسة، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها.
 - التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال.
 - ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة.
 - المشاركة في إتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة.
- في ضوء المفاهيم السابقة لهذه النظرية فإن السمات العامة للتنظيم هي: (الخطيب، د س، ص 14).
- التنظيم نظام متكامل ومتناسق . .
 - التنظيم نظام مفتوح.
 - البيان التنظيمي يجب أن يكون على أساس الجماعات المتداخلة.
 - جماعات العمل يجب أن تكون فعالة ذات أداء كفء.
 - جو العمل داخل التنظيم يسير بشكل جيد ومتناسق يساعد على العمل والانتاج.

- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الأفراد.
- الأفراد هم أهم عناصر التنظيم.
- التعاون هو محور النجاح في أي نوع من الأعمال.
- وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق.
- المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر وسيلة لاشعار الفرد بأهميته في التنظيم.

ولقد أشار ليكرت إلى أن نظريته تعتبر نظرية مثالية يحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق العملي ، وتستطيع المنظمات أن تقترب من هذه النظرية في التطبيق التدريجي لا دفعة واحدة.

4-05 أنماط السلوك الإداري عند ليكرت (Likert.R):

أجرى ليكرت في معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيغان بحثا لفحص مدى تأثير أنظمة الإدارة على مواقف وسلوك الموظفين (ديما، محمود، 2015، ص 202-203)، وقد خلص ليكرت إلى أن الإدارة وعلى رأسها المدير، هي التي تقرر المناخ داخل المؤسسة، فهي التي تختار نمط الإدارة، والفلسفة التي تقوم عليها، وهذه هي المحركات الأساسية لنجاح المؤسسة، ولا يخفى أن المدير هو صاحب القرار في اتخاذ هذه الخيارات (حماني، 2020، ص 40-41).

-القائد الذي يركز على ما يؤديه المرؤوس.

يهتم القائد هنا بتحديد دقيق لأعمال المرؤوس وإجراءات العمل والآداء ، معدلات الإنتاج ، معايير تقييم الآداء ..

-القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية للمرؤوس.

يهتم القائد هنا بالعوامل الإنسانية للمرؤوس Human Factors من حيث توفير مناخ ملائم للعمل ، تكوين جماعات عمل فعالة ، الاقتصار فقط على تحديد أهداف للمرؤوس وترك الحرية لإختيار الأسلوب المناسب لتحقيق الأهداف. وقد توصلت هذه الدراسات إلى أن نمط القائد الذي يركز على الجوانب الإنسانية له يحقق إنتاجية أعلى من نمط القائد الذي يركز على ما يريد الرئيس فقط وقد تمثلت هذه الإنتاجية في:

- معدلات إنتاج مرتفعة داخل منظمة الأعمال.
- انخفاض معدلات الغياب عن العمل.
- انخفاض معدلات حوادث العمل.
- انخفاض معدلات ترك الخدمة بالنسبة للمرؤوسين.
- انخفاض معدلات الإنتاج المرفوض داخل منظمة الأعمال.

هذا وقد صنف ليكرت الأنماط الإدارية في أربعة أنظمة (ديما، محمود، 2015) و (Fred).

1-4-05 النمط الإستبدادي التسلطي Exploitative Authoritative

يصنف المدير في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، مستبد، تسلطي، فهو لا يثق بالمرؤوسين مطلقا، وكل القرارات يصنعها هو وحده، والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي المدير)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط، والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف، أما المكافآت فننادرا ما تمنح.

2-4-05 النمط الإستبدادي الخير/الكريم Benevolent Authoritative

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق قليلا بالمؤوسين، ومعظم القرارات تصنع في القمة، وقليل منها في القاعدة، والخوف والتهديد .. يستخدمان كدافع للعمل -أيضا-، لكن بصورة أقل من النمط الإستبدادي، أما الاتصال.. -فكثيرا ما يكون- تنازليا من القمة إلى القاعدة، لكن جزءا منه يكون تصاعديا (أحيانا) يبدأ من القاعدة، ويكون ذلك حينما يبحث المدير عن أفكار من مرؤوسيه قبل إتخاذ القرار.

3-4-05 النمط الإستشاري الديمقراطي Consultative Democratic

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير يثق بمرؤوسيه بدرجة كبيرة ولكنها ليست كاملة، وفيما يتعلق بعملية صنع القرارات فإن السياسة العامة أو الأهداف العريضة الكبرى تصنع في القمة، أما الأهداف التفصيلية أو الفرعية فإنها تصنع في القاعدة، أما الإتصلات فإنها تسير بشكل تصاعدي أكثر منها تنازلي، ويحاول المدير أن يستخدم أفكار مرؤوسيه بطريقة بناءة، كما أنه يستخدم الحوافز الإيجابية غالبا، والحوافز السلبية (العقاب) نادرا.

4-4-05 النمط التشاركي الديمقراطي Participative Democratic

وفي هذا النمط الإداري فإن المدير التشاركي الديمقراطي يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما أنه يشجع إتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائما معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الإتصلات تسير عمودية وأفقية وبلإتجاهات كافة، (المدير يوظف الإتصلات في توحيد المجموعة)، كما أن المدير يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تأتي من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات..)، ويؤكد ليكرت أن النظام التشاركي الديمقراطي هو الأقرب إلى المثالية، فالمدبر الذي يطبق هذا النمط الإداري سوف يكون الأكثر نجاحا كقائد، وسوف يوجد جوا من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين مرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، و الإحتياجات، والطموح، وبذلك يزيد من إمكانية تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

الخلاصة : تبقى أفكار "المدرسة السلوكية" مساهمة في السلوك التنظيمي بالرغم على تركيزها على العنصر البشري و تجاهلها نوعا ما لأثر النزاعات و الحوافز المادية.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- أندرو دي سيزلاكي ومارك جي والاس (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص ص93-94.
- العياشي عنصر (1997)، الإدارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، جامعة عنابة - الجزائر. .
- أحمد إبراهيم أحمد (2002)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط 1.
- الشماع، خليل محمد حسن، وخضير كاظم حمود. (2007). نظرية المنظمة. الطبعة الثالثة. دار المسيرة عمان الأردن.
- السالم، مؤيد سعيد. (2008). نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر. عمان الأردن.
- إبراهيم عيسى عثمان (2008)، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع. ط 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهواشي، محمود حسن وحيدر شاكر البرزنجي (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة. بدون طبعة. بدون دن.
- أبو غزال، معاوية محمود. (2015)، علم النفس العام. ط 02. عمان. دار وائل للنشر.
- بدر، فاطمة. (2018). أساسيات الإدارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.
- بربر، كامل. (1996). الإدارة عملية ونظام، ط 01. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع. بيروت. لبنان.
- مجموع هشام محمد نور. (د س) سيكولوجية الإدارة. بيروت: دار ومكتبة الهلال
- حمدوش رشيد (2009)، مسألة الرباط الاجتماعي في الجزائر المعاصرة، امتدادية أم قطيعة، دار هومة ، الجزائر.
- حماني إسماعيل (2020)، محاضرات في مقياس نظريات التنظيم، السنة الثالثة ليسانس، تخصص: علوم الاعلام والاتصال. جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
- داون شلتز (1983) نظريات الشخصية ، ترجمة حمد دلي الكربولي وعبد الرحمن القيسي ، مطبعة جامعة بغداد.
- زويلف مهدي حسين ، العضيلة علي محمد عمر: (1996)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي، عمان، الأردن،
- شهنواز الخطيب (د س)، علم الإدارة، المحاضرة الثالثة والرابعة .
- عقيلي عمر وصفي: قيس علي عبد المؤمن (1994)، المنظمة ونظرية التنظيم، ط 1 ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- عشوي، مصطفى. (2015)، علم النفس المعاصر. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- فرج عبد القادر طه وآخرون (1993)، موسوعة علم النفس والتحليل النفسي، الكويت، دار سعد الصباح.
- كامل محمد المغربي (1995)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، ط 02.
- كعباش رايح (2006)، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الإتصال والترجمة .
- ثوكيا، الهاشمي وجابر نصر الدين. (2006)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي. ط 2، دار الهدى للنشر والتوزيع الجزائر

-Abraham .H. Maslow(1945). *Motivation and personality* .(New york:Harper&raw).

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row-

توثيق الرسائل والأطروحات

- الشمائل، معين أمين (2006) ، الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة] ،جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

-القحطاني، خالد. (2008) *الحاجات النفسية لنزلاء دارالملاحظة الاجتماعية* ، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية

-أبو دوابة، محمد محمود محمد (2012)، *الاتجاه نحو التطرف وعلاقته بالحاجات النفسية لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة* ، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، كلية التربية قسم علم النفس :جامعة الأزهر، غزة ، فلسطين

-القواسمه رغد كمال (2019)، *درجة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وعلاقتها بالرضا عن الحياة لدى الطلبة الأيتام في مدارس الأيتام في محافظة الخليل* ، [رسالة ماجستير غير منشورة] في التوجيه والارشاد النفسي ، كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل..

بنونة علي(2016)، *العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي*، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة. أطروحة [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر -بسكرة.

تاويريت ، نور الدين. (2006). *قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي* [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم نفس العمل والتنظيم. جامعة محمود منتوري قسنطينة.الجزائر.

جنان شريفة (2016)، *عقود العمل ودورها في إشباع حاجات خريجي الجامعة حسب هرم ماسلو دراسة ميدانية ببعض المؤسسات الخدمانية والتربوية بمدينة بسكرة* ، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد خيضر بسكرة

خالد بن حمدي الحميدي الحربي(2003)، *أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية*، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.

تنبري لطفي (2011)، *إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة.

تصبيح صليحة (2016)، *العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظور عبد الحميد-القل-* ، [رسالة ماجستير غير منشورة] ، في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة محمد خيضر - بسكرة.

توثيق المقالات (المجلات)

الزغبي ميسون طلاع (2010)، *تطور النظرية في الإدارة التربوية، مجلة العلوم الانسانية*، 34.

بن زاف جميلة(2015)، *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة -دراسة ميدانية-*، *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 21، ص 59-70.

بن برطال عبد القادر، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف(2017)، *والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)* *مجلة العلوم الادارية والمالية*، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر، 01، (01)، ص 199-215.

بغول زهير وعطوي سعد الدين (2017) ، *الدافعية والسلوك بين نظرية التدرج الهرمي لأبراهام ماسلو ونظرية العقل الثلاثي لبول مكليين*، *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*، العدد 10، ص 27-49.

بصيلة نجيب (2021)، *السياسة الاجتماعية والاستجابة للاحتياجات الأساسية للإنسان على ضوء نظرية ماسلو*، *مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي*، 08(01)، ص 613-628.

تغري إيمان(2020)، *أهمية العلاقات الإنسانية في إدارة الاحتراق النفسي في منظمات العمل*، *مجلة العلوم الاجتماعية - المركز الديمقراطي العربي ألمانيا-برلين*، العدد 14، ص 315-327.

- جبار بوكثير (2014)، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو Maslow للحاجات - دراسة حالة، *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، جامعة الوادي-07(01)، ص 111-128.
- معاذ لبيب سليمان صباح (2017)، أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية، دراسة حالة في مركز الوزارة، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 01(04)، ص 32-47.
- تبوس محمد طالب (2017)، درجة ممارسة المشرفين التربويين العلاقات الإنسانية في مجال الإشراف التربوي في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، 05(17)، ص 67-81.
- رشا محمد على مبروك (2011)، الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو (دراسة مقارنة بين الكفيف والمبصر)، *مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد*، العدد 10، ص 59-88.
- سهلاطية بلقاسم (2003)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، *مجلة العلوم الإنسانية*، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 03(05)، ص 37-52.
- سمارة نصير وحمدي نجية (2018)، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات ل" ماسلو " على واقع الموظفين الجزائريين: 2016-2017، *المجلة الجزائرية للدراسات السياسية*، 05(02)، ص 203-231.
- عيسى سهي، مسمار بسام، الخوالدة ابتهاج (2012)، الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية: تطبيقات لنظرية ليكرت الرباعية، *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)*، 26(01)، ص 89-104.
- قوارح محمد و عبد الرزاق حمايي (2016)، مدى فاعلية العلاقات الإنسانية والمهنية في نجاح الإدارة المدرسية، *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، 02(02)، ص 109-122.
- كروم موفق (2020)، نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 06(01)، ص 202-215.
- ناصر بن سالم بن علي، الجرايدة، محمد سليمان، علي، علي خميس، كراكي، محمد (2021)، درجة ممارسة مديري المدارس للأنماط القيادية وفقا لنظرية رنسيس ليكرت الموقفية في محافظة شمال الباطنة بسلطنة عمان، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، 05(19)، ص 415-447.

توثيق المواقع الالكترونية

- جبريل ليلي، (2020)، *هرم ماسلو والدافعية*، بحث منشور، تاريخ الاطلاع 2021/10/23
على الرابط <https://www.mlzamty.com/maslow-pyramid-motivation>
- ذنبري لطفي، *التنظيم وإدارة السلوك البشري في نظرية البنائية الوظيفية والنظرية المعدلة*، على الرابط
https://nsalharbi.blogspot.com/2009/04/blog-post_1149.html، تاريخ الاطلاع 2021/10/23
- سعد يحيى (2021)، *مدرسة العلاقات الإنسانية نظرية التون مايو*، تاريخ الاطلاع 2021/10/25
على الرابط، <https://drasah.com/Description.aspx>
- محمد فتحي عبدالفتاح أمين (2021) *نظرية ماسلو واحتياجات الإنسان المتصاعدة* تاريخ الاطلاع 2021/10/26
على الرابط <https://al3loom.com>

المحاضرة السابعة

المحور الثاني
نظريات التنظيم

ثالثاً: المدرسة الحديثة.

أ- المدرسة الكمية في الادارة.

01- نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد.

02- نظرية اتخاذ القرارات.

المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، على اكتساب وتنمية وتوظيف المعارف المقدمة المرتبطة بمختلف النظريات الإدارية، الأمر الذي سيساعده (ا)، في توظيفها بنجاح ، لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

ثالثا : المدرسة الحديثة :

أ - المدرسة الكمية في الإدارة Approach Quantitative

01- نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد Chester Barnard:



إرتبطت أفكار نظرية النظام التعاوني بالأمريكي شستر برنارد C. Barnard (1886 - 1961) ، حيث يعتبر من المساهمين في تطوير نظرية النظم. أين يعرف المنظمة بأنها جهاز من التعاون بين الموظفين وجمهور المستهلكين والموردين.. اعتبر أن المنظمة نظام متكامل.

- شستر برنارد Chester Barnard، ونظرية النظام التعاوني والمشاركة (1886-1961).

تحتل فكرة المشاركة موقعا متميزا في الأدبيات الحديثة للتسيير، يعكس تطورا تاريخيا عبر مراحل عديدة عرفتتها و بخاصة منتصف القرن الحالي (العياشي، 1997، ص 01). يعتبر شستر برنارد Chester Barnard (1886-1961)، وهو اقتصادي أمريكي، ولد في مالدين، وكان عضواً في الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم ، من المساهمين في تطوير نظرية التنظيم، حيث يعرف المؤسسة على أنه ا جهازا من التعاون بين الموظفين وبينها وجمهور المستهلكين و الموردين . كانت مساهمة شستر برنارد بمثابة حلقة الوصل بين تحليلات ماكس في بر ونظريته البيروقراطية وبين النظريات البنائية الوظيفية، فهو من رواد النظريات متعددة الجوانب، مساهمته في التنظيم كانت بإقراره وجود نسق تعاوني كمركب معقد فيزيقيا، بيولوجيا، وشخصيا وسوسولوجيا، له علاقة متميزة من خلال التعاون بين الأفراد. فالتنظيم عنده عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصية أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين. وبالتالي يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر ، كما يضم وحدات أصغر من هـ من ناحية أخرى، وبدورها الأنساق الفرعية هاته تتضمن نسقا تعاونيا داخليا.

01- مفاهيم نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد :

نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد: Co – Operative System Theory

تعتبر نظرية شستر برنارد Chester Barnard، من أهم نظريات الفكر التنظيمي، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ. وظائف المدير The Functions of the Executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب. التنظيم والإدارة Organization & Management ونشر في عام 1948.

وقد أعد شستر برنارد Chester Barnard، كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذا هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.
- وجود نظام اتصالات كفوءة بين أعضاء التنظيم.
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة.

تقوم هذه نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد، على المفاهيم التالية: (مازن، 2021، ص 8-12).

○ الفرد: إن الإنسان مخلوق اجتماعي بطبعه، وبنفس الوقت يعد جزءاً من نظام، له القدرة على التكيف وعلى التوازن الداخلي مع العالم الخارجي، والاستمرار بالرغم من التغيرات التي تحدث داخل ذاته وخارجه عنه. ويقول برنارد أن « الفرد غالباً ما يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توفرت أربعة شروط متتابعة هي:»:

1. إذا كان قادراً على فهم وإستيعاب الرسالة، 2. إذا كان يعتقد أن الرسالة تتناقض مع

أهداف المنظمة، 3. إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

4. إذا كان قادراً من الناحية الذهنية والجسمانية على مواكبتها.

○ التنظيم الرسمي: إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر برنارد يتألف من العناصر التالية:

1. الهدف المشترك، 2. الاتصال، 3. السلطة وقبولها، 4. اتخاذ القرارات.

5. التخصص، 6. الرغبة في العمل، 7. التوجيه والإشراف.

○ التنظيم غير الرسمي: في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلائي محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين العاملين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع أو على أساس مهني أو عصبي أو ديني. والعلاقة بين قوى التنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منهما دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيمان. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.

- تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.

- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم..

01-2 أبعاد نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد في الإدارة:

قدم شستر برنارد، أربعة أبعاد رئيسية للفعالية التنظيمية حسب العديد من الدراسات عبد الكريم (2010). الهواسي، والبرزنجي (2014)، بدر (2018)، وهي:

- **الاطار التنظيمي**: يؤكد شستر برنارد Chester Barnard، على ضرورة دراسة المنظمة في إطارها الكلي حتى تتمكن من رصد مجموع المتغيرات والعوائق المتعلقة بالحجم والتطور التكنولوجي والسلطة. ولا يمكن أن تضمن المنظمة إستمراريتها إلا من خلال تحقيق التفاعل الأمثل مع بيئتها الداخلية والخارجية. ويحدد الهيكل التنظيمي اللامركزي من أحد مقومات المنظمة التعاونية. يطالب أيضا Chester، بضرورة الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية. وقد عمل على التمييز بين نوعين من التنظيمات:

- **التنظيم الرسمي**: الذي يرتبط بالهيكل الإداري للمؤسسة بشكل ثابت.

-التنظيم غير الرسمي : الذي يكون نتيجة طبيعية لوجود التنظيم الأول. ويطلب Chester Bernard بالاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية بسبب أن التنظيم في حد ذاته ما هو إلى أداة اجتماعية تسمح بالتنسيق بين أوجه النشاط الإنساني من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة.

-الاتصال: يعطي شستر برنارد Chester Barnard، أهمية كبيرة للاتصالات في الهيكل التنظيمي، يستدعي ذلك وجود خطوط اتصال مرنة تنقل المعلومات في جميع المستويات وفي جميع الاتجاهات. كما ينبغي أن تكون الخطوط قصيرة كي لا تتعرض المعلومات للحذف أو التحريف. لنجاح العملية الإتصالية لا بد من توفر مستوى ملائم من الكفاءة لفهم المعلومة ونقلها دون تشويه . وعلى اعتبار أن التنظيم غير الرسمي يوجد قبل التنظيم الرسمي، وعليه لا يتم بناء وتصميم التنظيم دون وجود اتصالات مسبقة تؤدي إلى تحقيق الروابط بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. وعليه ينشأ داخل التنظيم الرسمي مجموعة علاقات غير مرئية وغير مدونة تنمو في كل مؤسسة أساسها الاتصال. ومن هذا المنطلق يتحول الإتصال إلى عامل مساعد لزيادة الفعالية التنظيمية.

ومن هذا المنطلق فإن الهيكل التنظيمي في رأي Chester Bernard، (العبيدي، 1997، ص 98) هو عبارة عن هيكل لاتخاذ القرارات والتركيز على الإتصالات كعامل يؤدي إلى تماسكه من خلال الشروط التالية:

- تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد في التنظيم.
- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة حتى تسمح بسرعة الإتصال وعدم حدوث أي نقص في قيمة المعلومة .
- أن يتوفر لدى أعضاء التنظيم مستوى ملائم من الكفاءة، تمكنهم من فهم المعلومة ونقلها لمختلف الجهات .
- أن يكون تواجد الأفراد بشكل مستمر لكي يضمن صيرورة عملية الإتصال دون توقف .

- السلطة: يعرّفها شستر برنارد Chester Barnard، على أنها " الصفة التي تلازم الإتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم " (شريط، بدون سنة، ص 5).. يدور مفهوم السلطة هنا حول تحقيق الأهداف التنظيمية وما يتطلبه من مجموعة القواعد المقبولة والملزومة للجميع. فالسلطة لن يكون لها أي معنى إن لم يتقيد المرؤوس بما يطلب منه من خلال تنفيذ مختلف التعليمات لأداء المهام على أحسن وجه وهي داخل المنظمة « في يد أفراد ليس باعتبارهم مصدرا لاتخاذ القرار، إنما باعتبارهم هم من يملكون قرار تقبل أو عدم تقبل ما يصدر من أوامر « (شريط، بدون سنة، ص 5). وبناء عليه نستنتج من التعاريف المقدمة أن للسلطة بعدين:

- البعد الأول : من يملك السلطة (الأمر) وهو الجانب الشخصي.
 - البعد الثاني : هو (المحتوى) وتمثل في قوة اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس إلى المرؤوس.
- مع الإشارة إلى أن القرارات المتخذة يجب أن تحقق الأهداف المشتركة لمختلف الأطراف، حتى يمكن الإقدام على تنفيذها والتقيد بها و منه تتحقق الفعالية التنظيمية. أما المسؤولية فهي مرتبطة بالمراكز الوظيفية و معناها واجب المرؤوس القيام بالأعمال المطلوبة منه قبل الرئيس، و يمكن أن تكون واجب مستمر أو تنتهي بانتهاء الأعمال المكلف بها (عبد الكريم، 2010، ص 3-4).

- القيـادة: قد تتولد بعض الصراعات داخل المنظمة بحكم تواجد مجموعة من الأشخاص ذات اتجاهات وآراء وخلفيات مختلفة يعملون في مكان واحد، أو بسبب خلل في الهيكل التنظيمي نتج عن عدم تحديد الصالحيات ج بجا أو

الشباب في المهام . التي تعيق الفعالية التنظيمية . والمدير بصفته قائدا داخل المؤسسة يسعى إلى تحقيق ما سميها شستر برنارد بالتعاون والتنسيق والاتصال "Corporation, Coordination, communication" انطلاقا من استخدام عناصر الإنتاج المعروفة (الأموال، المعدات، الأفراد، أساليب العمل) عن طريق بناء هيكل تنظيمي يجسد فيه:

- تقسيم العمل و التخصص.

- حدود السلطة و المسؤوليات و اتخاذ القرارات.

- الفعالية و التي من خلالها تتحقق الاستمرارية.

ونجاح الأعمال القيادية للمدير تتوقف على تواجد شبكة اتصال فعالة لنقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة من جهة النظر الإيجابية في القابلية للتعاون. كما يخشى شستر برنارد على ضياعه لشخصية المدير في المؤسسة بذوبانه في التنظيم الرسمي وإهماله للعلاقات غير الرسمية و التي تنعكس سلبا على مستوى الفعالية التنظيمية.

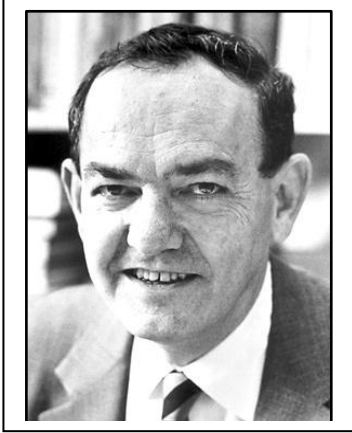
3-01 إسهامات نظرية النظام التعاوني لشستر برنارد

- هناك بعض الإسهامات الأساسية لشستر برنارد ، في نظرية النظام التعاوني هي (شريط، بدون سنة، ص 3-4).
- لتفريق بين المنظمات الرسمية والمنظمات غير الرسمية. فالأولى تمثل المدرسة الكلاسيكية والثانية مدرسة العلاقات الإنسانية. رغم اختلافهما، إلا أنه لا يمكن الفصل بينهما.
 - التفريق بين " الفعالية " و " الكفاءة ". فالفعالية هي الوصول إلى مستوى من الأداء يتم تحديده مسبقا. أما الكفاءة فتتعلق بقدرة المنظمة على الإستجابة لتطلعات أعضائها. وإذا وصلت المنظمة إلى مستوى حسن من الفعالية سيصبح بإمكانها المحافظة على نسق التعاون بصفة دائمة وهو أحد مؤشرات طول حياة المنظمة .
 - السلطة هي المكانة التي يحتلها المسيرون في الهيكل الوظيفي. تحدد السلطة الإنخراط الجماعي لبلوغ الأهداف المسطرة. فتنفيذ الأوامر يرتبط بمدى شرعيتها وقبولها من طرف أعضاء المنظمة ومدى ارتباطها بالأهداف .
 - ومن أهم المساهمات التي قدمها شستر برنارد ، للإدارة فكرة التوازن التنظيمي . **Organizational Equilibrium** ، فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المعريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التدمير والاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل (بدر، 2018، ص 65).

ثالثا : المدرسة الحديثة :

أ- المدرسة الكمية في الإدارة Approach Quantitative

02- نظرية اتخاذ القرارات Decisions Theory لهيربرت سيمون، Herbert Simon.



يعتبر هربرت سيمون Herbert Simon (1916 – 2001)، من المفكرين الإداريين الأمريكي الجنسية، اقتصادي، أستاذ العلوم السياسية و علم النفس المعرفي، حصل على جائزة تورينج في عام 1975 وجائزة نوبل في الاقتصاد عام 1978. ولوحظ في أبحاثه تعدد التخصصات وموزعة عبر مجالات العلوم المعرفية، علم الحاسوب، الإدارة العامة، العلوم السياسية، وهومن الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي نادى بها هنري فايول Henri Fayol، وقال أن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول

مرة وفي شكل كامل في كتابه: السلوك الإداري Behaviour Administrative، وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من باحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالحيث، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلائيا ومنطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط. فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف (زرذومي، 2004، ص 69).

02-1 طبيعة نظرية اتخاذ القرارات لهيربرت سيمون، Herbert A Simon.

في الوقت الذي كان فيه تيار العلاقات الإنسانية، والنظريات السلوكية للتنظيم سائدا ومنتشرا، كان هناك تيار آخر من الفكر الإداري أكثر عمقا وأصالا يتطور ببطء ولكن بشكل ترك أثرا عميقا في نظرية التنظيم، ففي عام 1938، ظهر كتاب وظائف المديرين (The Function of the executives)، لشستر برنارد، وتلاه كتاب السلوك الإداري (Administrative behavior)، لهيربرت سيمون. وقد طبعت منه العديد من الطباعات في الفترة من عام 1947 وحتى عام 1976، فأحدث تطورا هائلا في فكرة الإدارة العامة. (الكردي، 2010، ص 01). والذي اختار له عنوانا فرعيا هو دراسة لعملية اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري (A study of Decision Making processes in administrative organization)، فقد أوضح سيمون في كتابه هذا أهمية القرارات في الإدارة. واتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلا لدراسة الإدارة، لكون هذه العملية في نظرهم مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة. لقد أثر الكاتبان كثيرا في طبيعة الفكر التنظيمي، وأحدثا تحولاً أساسيا في نظريات التنظيم. فبعدما كانت النظريات الكلاسيكية تركز على العمل والهيكلة التنظيمي، ومبالغة حركة العلاقات الإنسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لتحفيز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي، جاء برنارد شستر، وتلاه هربرت سيمون فوضعا

أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم باعتباره نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصباً على تتبع عملية اتخاذ القرارات وتحديد المؤثرات المتفاعلة للوصول إلى قرار (الكردي، 2010، ص 02).

عرف هيربرت سايمون اتخاذ القرار بأنه "القلب النابض للإدارة وهو من مفاهيم نظرية الإدارة، ويجب أن يستند إلى منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني". (الزعيبي، 2013، ص 283)، وفي تحليله للقرار الإداري يرى سايمون أنه يتحلل إلى عنصرين أساسيين هما: (الكردي، 2010، ص 2-3).

أولاً : عنصر التكلفة . ويتمثل فيما يتطلبه اتخاذ القرار وتنفيذه من المال والوقت والجهد خلال مرحلة الإعداد وتجميع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقويمها.

ثانياً : نتائج القرار . وهذا العنصر يتسم بالتعقيد نظراً لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار سواء اتخذت هذه الأهداف صورة تحقيق الربح أو صورة خدمات عامة .. وانسجام القرار مع السياسة العامة والخطوط العريضة للمنظمة . وتناول سايمون بالتحليل صفة الرشد في القرارات ، فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيداً 100% لأنه ليس من الممكن أن تتوفر لدى متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل والتقويم السليم لكل البدائل والحلول، ومن هنا يرى سايمون أن على المدير أن يكتفي بالحلول المقبولة بدلاً من الحلول المثالية ، لأن قدرة الإنسان ليست قدرة نهائية، وإنما هي قدرة محدودة، فالإنسان لا يستطيع التعامل إلا مع جزء قليل من المعلومات المختزنة في ذاكرته أو الموجودة في بيئته. ويفرق سايمون بين عدة أنواع من القرارات وهي: (الكردي، 2010، ص 2-3).

-القرار الهادف، هو الذي يرتبط بالهدف النهائي.

- القرار غير الهادف، هو الذي لا يؤدي لتحقيق الهدف النهائي أو يرتبط به.

- القرار الرشيد ، هو القرار الذي يعود لاختيار بدائل تؤدي لتحقيق الهدف النهائي .

- القرار غير الرشيد ، هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للغاية المرجوة.

- القرار المبرمج، هو القرار الذي يخضع لحسابات وخطط دقيقة، ويتبع جداول زمنية محددة ومقننة.

- القرار غير المبرمج، يتطلب قدراً كبيراً من الابتكار، وتختلف أساليب معالجة القرار غير المبرمج عن القرار المبرمج .

وخلاصة القول، كان للفكر الإداري الذي تزعمه هيربرت سايمون Herbert simon أثره في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة، بل واتخاذها من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراساتها لكونها مظهراً للسلوك الإنساني في الإدارة .

2-02 إسهامات هيربرت سايمون في مجال عملية اتخاذ القرارات:

يعتبر هيربرت سايمون من أبرز رواد المدرسة السلوكية وصاحب نظرية اتخاذ القرارات . ولقد اتخذ من عملية اتخاذ القرارات مدخلاً لدراسة الإدارة، فاعتبر بذلك أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية إتخاذ القرارات، وأن السلوك الإداري ما هو إلا محصلة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة (العزاوي، 2006، ص 103-107).

قدم هيربرت سايمون ، مساهمات كبيرة في مجال الإدارة لا سيما السلوك الإداري وصنع القرار . تغطي مساهماته كلا من النظم الاجتماعية ونهج نظرية القرار، وبشكل أكثر تحديداً فحص سايمون مبادئ الإدارة التي قدمها Urwick و Guflick، ووجدها متناقضة وغامضة . ووصف هذه المبادئ بأنها " شعارات " . حيث نظر سايمون إلى المشاكل

التنظيمية في مجمل السياق الاجتماعي-النفسي ، واعتبر أن صنع القرار يحدث في هذا السياق ، وفيما يلي بعض المساهمات الرئيسية التي قدمها هيربرت سيمون نحو الإدارة (بحث منشور، بدون سنة).

- مفهوم المنظمة وقد وصف سيمون المنظمة بأنها شبكة معقدة من العمليات القاطعة، وأشارت جميعها إلى تأثيرها على السلوك. وقد نظر إلى المنظمة التي تحتوي على توزيع وتخصيص وظائف صنع القرار ووفقا له، فسيتم العثور على علم وظائف الأعضاء في العملية التي تؤثر فيها المنظمة على قرارات أعضائها، وتزويد هذه القرارات بأجهزتهم. وبالتالي، فإن أفضل طريقة لتحليل منظمة هي معرفة أين ومن يتخذ القرارات على اعتبار أن هيربرت سيمون، كان من أشد المنتقدين للمدرسة الكلاسيكية والمفهوم العلمي للعمل. إن مفهوم العقلانية الذي هو أحد أهم مبادئ نظريات هنري فايول Fayol (1841-1925)، وماكس فيبر Weber (1864 - 1920) وفريدريك تايلور Taylor (1856-1915)، أمر غير واقعي داخل المنظمة. فالعق لا ينية تقتضي توفر كل الظروف و الامكانيات والشروط للمدير لحل المشاكل واتخاذ القرارات. حيث لاحظ قصور مفهوم الرشد المطلق الذي جاءت به النظرية الكلاسيكية، فالمدير لا يمكن له الوصول إلى حلول مطلقة للمشاكل التي تواجهها المنظمة والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة. (بوزيد، 2010، ص250)، إلا أن هذه المعطيات غير قابلة للتحقيق حيث أعطى هيربرت سيمون مفهوما جديدا للمنظمة. فهي وحدة متكاملة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تتطلب النظرة الشمولية للمنظمة :

-النظر إليها على أنها مجموعة هياكل للاتصال والمعلومات وعلاقات بين أفراد يشكلون فريق والسلوك

الجماعي هو محصلة للتفاعل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وتطلعاتهم.

- المنظمة هي هيئة موجهة بشكل كبير على أساس المهام المسندة إليها.

- دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمة يتطلب دراسة الكيفية التي تتخذ بها القرارات .

- صنع القرار حيث يعتبر صنع القرار هو جوهر الإدارة ، هذا هو السبب في أنه تمت الإشارة إليه على أنه صاحب قرار ووفقا له، يمكن تقسيم عملية إتخاذ القرار إلى سلسلة من ثلاث خطوات متتالية هي.

الخطوة الأولى : النشاط الذكي هو المرحلة الأولية للبحث في البيئة بالنسبة للشروط التي تتطلب إتخاذ القرارات .

الخطوة الثانية : نشاط التصميم هو مرحلة اختراع وتطوير وتحليل مسار العمل الممكن تنفيذه.

الخطوة الثالثة : نشاط الاختيار المرحلة النهائية من الإختيار الفعلي واختيار مسار عمل معين من تلك المتاحة .

-العقلانية المقيدة سيمون يرى أن الإنسان ليس عقلانيا تماما ، لقد انتقد النظريات التي تستند إلى افتراضات العقلانية الكاملة. لقد دعا إلى مبدأ العقلانية المحدودة، وبناء على ذلك لا يذهب المديرون لتحقيق أقصى قدر من الارتياح لقرار ما ولكنهم راضون عن الرضا بما فيه الكفاية.

-الرجل الإداري أعطى سيمون مفهوم الرجل الإداري كنموذج لصنع القرار، يعتمد النموذج على الافتراضات التالية:

- يعتمد الرجل الإداري نهج الرضا في صنع القرار بدلا من تعظيم نهج الرجل الاقتصادي .

- يرى الكلمة كنموذج مبسط للعالم الحقيقي .

- يمكنه اختياره دون تحديد البدائل الممكنة وبدون أن يثبت أن هذه البدائل هي في الواقع كل البدائل .

- أنه قادر على إتخاذ القرارات بقاعدة بسيطة نسبيا، أو حيل التجارة، أو قوة العادة.

- **الاتصال التنظيمي** شدد سيمون على دور التواصل في المنظمة، ووفقاً له هناك ثلاث مراحل في عملية الاتصال. البدء والإحالة وإستلام المعلومات. قد يكون هناك حصار للتواصل وأي من هذه المراحل الثلاث للتغلب على مشكلة الاتصال. كما شدد على دور الاتصالات غير الرسمية وأولي أهمية أقل للشبكة الرسمية للسلطة.

- **الرشد في القرارات** وتبرز إسهامات هربرت سيمون في هذا المجال من خلال تناوله لموضوع الرشد في القرارات، حيث أنه رفض فرضية الرشد المثالي لمتخذ القرار (المرتبطة بالمدرسة الكلاسيكية)، واعتبر رشده متخذي القرار محدوداً ومقيداً بالعوامل البيئية وبالابعاد السيكلوجية لجميع الأفراد بالمؤسسة، وبمعايير أخرى (كعدم قدرة متخذي القرار على امتلاك جميع المعلومات، الوقت المتاح، وقدرات متخذي القرار وغيرها (Charron,1998,p288)). ولقد ميز سيمون بين الرشد الإداري والرشد التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي واعتماده في المؤسسات. " كما أن سيمون ميز بين رشده الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة، الذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها (Simon,1980,P50).

02-3 بعض افتراضات نظرية اتخاذ القرارات عند هربرت سيمون

قامت نظرية اتخاذ القرارات لهربرت سيمون على العديد من الافتراضات المهمة وهي:

- **إتخاذ القرار:** التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد (أساس هرمي)
- **البيئة:** عند أخذ أعضاء التنظيم لقراراتهم فإنهم يستمدون معايير الاختيار من التنظيم
- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي.. لا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود..
- **التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات أما الآخرون بالتنفيذ.
- **التأثير:** لا بد من إلتزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا .
- **التوازن:** بين ما يقدمها لأعضاء التنظيم والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل .

02-4 مراحل اتخاذ القرارات عند هربرت سيمون:

إن تصفح بعض ما كتب عن مراحل اتخاذ القرار نجد هناك اختلاف من مفكر إلى آخر بلعربي (2011)، بونخلة (2007)، حسن (2019)، وفي هذا الصدد حدد هربرت سيمون مجموعة من المراحل يمكن إجمالها في:

- **تحديد وتشخيص المشكلة:** وهي المرحلة التي يتم فيها عملية البحث وتحديد المشكلة التي تتطلب اتخاذ القرار ومعرفتها وفهمها، ودراستها، إن التشخيص الخاطئ للمشكلة وعدم تحري أسبابها سيؤدي إلى ارتكاب أخطاء في جميع المراحل اللاحقة. فلا قيمة لأي علاج طالما بني على تشخيص خاطئ، وعليه فإن على متخذ القرار التعمق في دراسة المشكلة، وصياغتها بعبارات محددة، وتحديد أسبابها ودراسة أعراضها وجمع معلومات عنها ثم تحليلها وصولاً إلى التشخيص النهائي لها. (الفضل وشعبان، 2003، ص22)

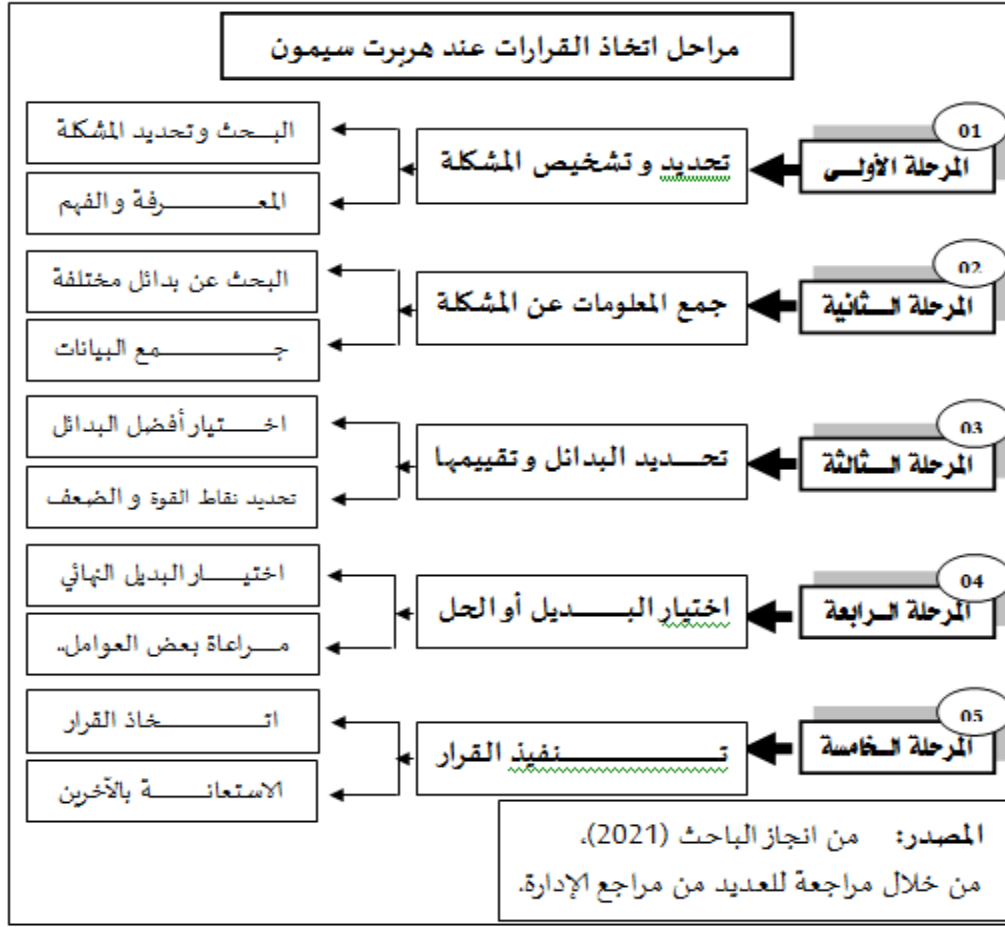
- **جمع المعلومات عن المشكلة.** فبعد تحديد ومعرفة المشكلة تأتي مرحلة جمع المعلومات، والبحث عن بدائل وحلول مختلفة للعمل ومواجهة المشكلة ليتم الوصول إلى القرار المناسب لحلها. وعلى الرغم من أهمية البيانات والمعلومات وأهمية تحليلها للوقوف على أغراض المشكلة وأسبابها، فإن مستوى القرار المتخذ يتوقف على مدى سلامة هذه البيانات، حتى يمكن

التوصل إلى حلول ملائمة للمشكلة (الخطيب ومعاينة، 2009، ص272)، ويمكن القول أن المدير لن يمكنه الحصول على كافة الحقائق الواجب توافرها أمامه لاتخاذ القرار، فأغلب القرارات تبنى على معرفة غير كاملة إما بسبب عدم إتاحة المعلومات وتوافرها أو لارتفاع تكلفة الحصول عليها أو لحاجتها لوقت طويل يفوق المتاح لاتخاذ القرار. لذا على متخذ القرار التعرف على المعلومات الناقصة حتى يساعده ذلك في الوقوف على درجة المخاطرة التي ينطوي عليها القرار، وقد يتطلب الأمر قدرا من التوقع والتخمين بمراعاة الحرص وسرعة التصرف. (بلوط، 2005، ص171).

- تحديد البدائل، وتقييمها: بعد إجراء كل الخطوات السابقة، وتحديد المشكلة وجمع للمعلومات، تأتي مرحلة اختيار أفضل البدائل، من خلال تحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لكل واحد منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حل المشكلة. إن تنمية بدائل الحل تحتاج غالبا إلى قدر كبير من التفكير الإبداعي والابتكار للوصول إلى عدد أكبر من الحلول تمهيدا لإختيار البديل الأفضل (المغربي، 2006، ص158).

- إختيار البديل، أو الحل المناسب: حيث يتم فيها إختيار بديل معين من بدائل العمل التي تم تحديدها في المراحل السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الأساسية (الاجتماعية، التنظيمية..). ووفقا لعدة معايير (بونخلة، 2007، ص128)، وتتطلب هذه المرحلة من المديرين الإدراك الواعي والرؤية الثاقبة للأمور المستقبلية، فتطبيق الحل سيكون في المستقبل وستحني المنظمة المزايا والعوائد أو تتحمل العيوب والأعباء مستقبلا، ومن ثم فالأمر يتطلب قدرا دقيقا من التنبؤ والتوقع لما في هذا المستقبل من عوامل ومتغيرات. كما تتطلب هذه المرحلة أيضا تحديد المعايير الواجب الإلتزام بها عند إجراء عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة والمحددة في الخطوة السابقة، ومن أهم تلك المعايير:

- الكفاءة: يتسم البديل بالكفاءة إذا كان يمكن احتواء المشكلة أو انتهاء الفرصة المتاحة.
 - الجدوى: ويشير هذا المعيار للعوائد والمكاسب التي يمكن أن تتحقق إذا تم تبنى هذا البديل.
 - إمكانية التطبيق: ويمثل القدرة على تطبيق البديل في ظل الموارد والإمكانات المتاحة.
 - المخاطرة: تتضمن معظم البدائل عنصر المخاطرة المتعلق ببذل الجهود والاستثمارات والأفكار.
 - الوقت: يمثل الوقت أحد المعايير الهامة للمفاضلة فيما بين البدائل المطروحة.
 - التكاليف: وتشير إلى ما يتحمله متخذ القرار من أعباء مختلفة خاصة ما يرتبط بالتكاليف وتوزيعها الزمني.
 - التفضيلات والقيم الشخصية: كالقيم الاجتماعية والفكرية.. وغيرها. (المغربي، 2006، ص160).
- تنفيذ القرار. والذي يتطلب تعاون الجميع من خلال التعرف على نقاط الضعف، ومعالجتها، مما يساعد على فهم النتائج، من خصائص القرار الإداري أنه ينفذ عن طريق جهود أفراد آخرين، فالمدير يتخذ القرار ولكنه لا يقوم بتنفيذه بنفسه فهو يحدد المشكلة والأهداف ويصنع الأسس والقواعد ويحلل المعلومات والبيانات ويحدد البدائل ويقيمها ويختبرها ويوازن بينها ويختار أفضلها، ثم تبدأ مرحلة التنفيذ عن طريق جهود الآخرين. (المغربي، 2006، ص162).
- والشكل رقم (41)، يبين مختلف مراحل اتخاذ القرار حسب هيرت سيمون.



02-5 أسس مدرسة اتخاذ القرارات لهيربرت سيمون في مجال الإدارة :

تعتبر نظرية اتخاذ القرارات التنظيمية عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على اتخاذ القرارات. وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منصبة أساساً على تتبع عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات التي تتفاعل لتوجيه الوصول إلى قرار. ولقد ركزت نظرية اتخاذ القرارات على اعتبار أن التنظيم نشاط تعاوني، وبالتالي لا بد من توافر عنصر الرغبة في المشاركة لكي يتم تحقيق الهدف وبذلك، وضع الفرد في موضعه الصحيح. ولقد رأت أن التنظيم عبارة عن نشاط تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد وتقوم نظرية اتخاذ القرارات على أساس توافر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

1. وجود هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

1. إمكانية الاتصال بين أعضاء التنظيم.

2. الرغبة في العمل والإسهام من جانب أعضاء التنظيم.

كما اهتمت النظرية بالتنظيم غير الرسمي وأوضحت أنه يقوم بالوظائف التالية داخل التنظيم الرسمي وهي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي .
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

المحاضرة الثامنة

المحور الثاني نظريات التنظيم

ثالثا: المدرسة الحديثة.

ب- المدخل النظري.

03- نظرية النظم.

ت- المدخل الموقفى الشرطى.

04- النظرية الموقفية.

05- نظرية الادارة بالأهداف.

06- نظرية التجربة اليابانية ونظرياتها في الادارة.

07- مدخل ادارة الجودة الشاملة.

08- مدخل التفوق الحديث .

المراجع المعتمدة. 🚩

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← مساعدة طالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، على اكتساب وتنمية وتوظيف المعارف المقدمة المرتبطة بمختلف النظريات الإدارية، الأمر الذي سيساعده (ا)، في توظيفها بنجاح ، لأجل تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كبيرة .

ثالثا : المدرسة الحديثة :

ب-المدخل النظامي Systems Approach

03- نظرية النظم La théorie Systémique

03-1 وقفات تاريخية لنظرية النظم.



يعرف النظام بشكل عام بأنه "مجموعة من الأشياء المترابطة بعلاقات ولها خصائص"، ومن مميزات هذه النظرية، أن مدخل التنظيم هذا يمكن تطبيقه على الأنظمة المغلقة والمفتوحة، عندما تريد الإدارة تطوير نظرية عمل حديثة، غير أنه يعتبر أسلوب التحليل وفقا للأنظمة المفتوحة أكثر انتشارا في عصرنا هذا. وفكرة النظام المفتوح ومكوناته، تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات، تشبع رغبات وحاجات الأفراد و الأنظمة الأخرى في المجتمع . ويعتبر لودفيج فون بيرتالانفي ، (Ludwig von Bertalanffy)، (1901-1972) المؤسس للمقاربة

النظرية بكتاب مرجعي «General System Theory» ، سنة (1968)

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم، والتي جاءت بعد عدة نظريات سبقتها، مثل النظريات الكلاسيكية، والنظريات السلوكية، والنظرية الموقفية. تتميز هذه المدرسة العلمية عن المدارس الأخرى باعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام. ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (بدر، 2018، ص76).

ولقد حاول الباحثون والعلماء في علم الأحياء من القرن الماضي دراسة النظم و مكوناتها و تفاعلاتها من أجل الحفاظ على البقاء والتطور و ذلك ضمن أبحاث نظرية النظم System theory. ابتدأت النظرية في الخمسينات تحديدا في علم الأحياء مع الحاجة لوجود تنظيم مع ين لدراسة العالم التجريبي، وتعتبر نظرية النظم العامة هي العمود الفقري في العلوم البيولوجية بمعنى أنها تهدف إلى توفير هيكل أو إطار لتنظيم العمل العلمي von Bertalanffy (1951)، Boulding (1956)، يوجد مصدر آخر لنظرية النظم جاء من خلفية النظم الإلكترونية في هندسة الميكانيكا، وهو يتبع لـ بالتحكم الآلي للحفاظ على استقرار المنظمة، وبعد ذلك انتقل العلماء لدراسة وتطبيق نظرية النظم في المجالات الإدارية ومن أهم الباحثين في مجال مدرسة النظم ميرتون، براون، كاست، و روزنويج.

- لودفيج فون بيرتالانفي والنظرية العامة للنظم.

لودفيج فون بيرتالانفي (1901-1972)، (Ludwig von Bertalanffy)، دكتور في البيولوجيا وبروفيسور بجامعة فيينا، يعد المؤسس للمقاربة النظرية بكتاب مرجعي صدر سنة 1968 «General System Theory» النظرية العامة للنظم. يرى الكاتب أنه توجد في الطبيعة قوانين عامة يمكن أن تنطبق على كل النظم أي كان حقلها التخصصي (البيولوجيا، الفيزياء، الطب، علم الاجتماع، الإدارة..). هذا يدفع إلى تحليل الظواهر المركبة ذات العناصر المرتبطة بعضها ببعض. فرضيته الأساسية تدعو إلى أنه ينبغي اعتبار كل كيان كنظام مكون من أجزاء مترابطة، بهدف فهم

آلية اشتغاله. وفقا له، يمكن أن يكون النظام من النوع المفتوح أو المغلق. النظام المفتوح يكون في تفاعل ثابت مع بيئته الخارجية. في المقابل، النظام المغلق لا يخضع لتأثير بيئته (مساسي، 2021، ص 1-3).

03-2 المقاربة النظرية وإدارة المنظمات (حسب فوريستر، ولوساتو، وميليز، ومنتسبرغ).

العديد من الباحثين في الإدارة استلهموا من أعمال بيرتالانفي، مثل، جاي فوريستر (J. FORRESTER)، هنري منتسبرغ (H. MINTZBERG)، جاك ميليز (J. MÉLÈSE)، برونو لوساتو (B. LUSSATO)، إلخ. إن وقع النظرية العامة للنظم في إدارة المنظمات هو في السعي إلى التقريب بين إسهامات مختلف مدارس الفكر الإداري (الكلاسيكية، العلائقية، الإمبريقية، ..). وفي هذا الصدد، يوضح لوساتو (LUSSATO) أن «باحثي نظرية النظم يسعون ليس فقط إلى ردم الفجوة التي تتوسع دون توقف بين مختلف الحركات: النوعية (السيكوسوسولوجية)، الكمية والإمبريقية (النيوكلاسيكية)، ولكن أيضا إلى إلغاء الحواجز التي تفصل باقي علوم النشاط الإنساني: اقتصاد الشركة، المعلومات، البحث التنفيذي، الاقتصاد الكلي، الأرغونوميا، علم النفس الصناعي، إلخ» (LUSSATO، 1977). حسب المقاربة النظرية، كل منظمة تماثل نظاما مفتوحا مكونا من مختلف العناصر (أفراد، رؤوس أموال، معدات، معلومات، ...). وذات اشتغال يتوقف على التفاعلات بين عناصره الخاصة (التدفقات المالية، والمادية، وتدفقات المعلومات، ...). ومع عناصر البيئة الخارجية (المنافسون، المزودون، الزبائن، الدولة، الشركاء، ...) (مساسي، 2021، ص 1-3).

03-3 أساسيات نظرية النظم الأساسية.

03-3-1 الأنظمة ليست معزولة، ولكنها جزء من الأنظمة الأخرى. تتميز هذه المدرسة العلمية عن المدارس الأخرى باعتمادها بشكل أساسي على المحاولات العلمية الهادفة إلى النظر للأشياء كمجموعة من المكونات والعناصر المعقدة والمتشابكة والمتداخلة بعضها مع بعض والتي تشكل فيما بينها وحدة واحدة تسمى النظام. ولذلك فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة (بدر، 2018، ص 76).

03-3-2 جميع الأنظمة مفتوحة. هذا لأن كل واحد هو نتيجة لسابقه. بمعنى أن أداء الشخص لا يعتمد فقط على الأجزاء التي يتكون منها، يعتمد أيضا على فعالية الأنظمة التي تسبقها.

03-3-3 يعتمد الأداء الداخلي للنظام على هيكله الداخلي. هذا يعني أن التصميم الداخلي وفعالية أجزائه هي التي تحدد الأداء العام للنظام..

03-4 تقويم مدرسة النظم (الإيجابيات والسلبيات).

03-4-1 الإيجابيات.

- توفر إدارة تحليلية فعالة في دراسة المنظمة بشكل متكامل، كما تهتم بدراسة الصورة الكلية..
- تكشف وتوضح العلاقات المتعددة والمتشابكة بين الأنظمة الفرعية وأجزاء المنظمة.
- تعنى بعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها.

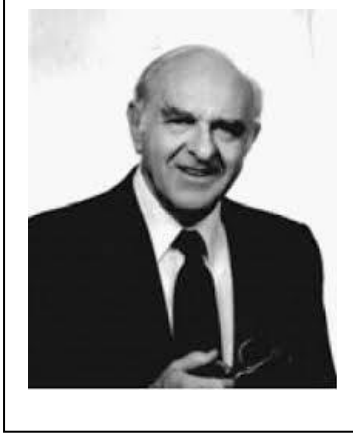
03-4-2 السلبيات.

- تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة ..
- إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة .

ثالثاً: المدرسة الحديثة :

ت-المدخل الموقفى الشرطي. Contingency Theory

04- النظرية الموقفية . Situationnel Theory



النظرية الموقفية (Contingency Theory)، هي أحد النظريات البارزة، والتي تشير إلى أن سمات القادة تتشكل تأثراً بعدد من المواقف التي مروا بها، وبالتالي تشير النظرية الموقفية إلى أنه وقبل تحديد أهم السمات التي تميز القادة يجب أولاً الأخذ في الاعتبار المواقف التي قد يتعرضون لها في المنصب الجديد. وقد نشأت النظرية على يد "فريد ادوارد فيدلر" (Fred Edward Fiedler)، وقد كان أحد الباحثين البارزين في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين.

04-1 الجانب التاريخي للنظرية الموقفية.

بجول عام 1960 ظهرت مدرسة جديدة في الفكر الإداري وهي المدرسة الموقفية، قد سبقت هذا التاريخ ماري باركار فوليت (Mary Barker Follett)، إذ طورت عام 1920 قانون الموقف، حيث بينت أن هناك أنماط عديدة من القيادات، وعدم وجود طريقة تنظيمية فريدة ومفضلة، بل هناك عدة هياكل قد تكون ملائمة لمواقف مختلفة. فكما أن لكل تنظيم صفات خاصة، فإن لكل موقف إداري مزايا خاصة به. لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي، والهياكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهياكل المرنة هو الأكثر ملاءمة حينما يتطلب الأمر قدراً من الالتزام والإبداع (تاويرت، 2006، ص 54).

لقد أكدت الدراسات التنظيمية على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية، وهو مدخل المدرسة الموقفية التي تقر بأهمية أفكار كل مدارس الفكر الإداري السابقة، ولكن تؤكد على أنه لا يوجد منهج إداري يصلح لكافة المنظمات، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب تشخيص و تحليل و فهم كل حالة (موقف)، و من ثم اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الموقف (بدر، 2018، ص 77). ونسبت أولى النظريات الموقفية وأكثرها شهرة إلى العالم فريديريك فيدلر (Fred Edward Fiedler)، من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية، وهو عالم نفسي، واستند فيدلر بنظريته إلى نتائج دراسات جامعي أوهايو وميتشغان. حيث تعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد. وقد تبني فيدلر نمطاً، بعدي القيادة المستخدمة في دراسات ميشيغان وأوهايو وهما: (دودين، 2013، ص 19-20).

-نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).

-نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة:

- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).

-مدى السلطة والقوة التي تمنحها إياه وظيفته.

-درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره (الذي يقوم به المرؤوسون).

وقام بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة. يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية. أما في الظروف غير المفضلة اطلاقا فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل. وهكذا يرى فيدلر بأنه اكتشف أن ملاءمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر، سهولة ظروف عمل الجماعة، (دودين، 2013، ص19-20). ثم اقترح هاوس وميشيل (House & Mitchell, 1971)، بعد ذلك نموذجا احتماليا آخر يفيد بأن مسؤولية القيادة تكمن في تحفيز المرؤوسين من أجل بلوغ الأهداف الشخصية، واقترح هيرسي وبلانشارد (Hersey-Blanchard)، أيضا نموذجا نظريا آخر يضم أربعة أساليب قيادية، ثم برز بعد ذلك نموذج مشاركة القيادة الذي نسب إلى فروم وجاجو. وأكد على ضرورة تحديد القائد لمستوى مشاركة كل فرد من المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار المؤثرة على المؤسسة بالكامل.

2-04 أسس و مفاهيم النظرية الموقفية:

تتميز النظرية الموقفية بعدة أسس و مفاهيم منها على الخصوص(بدر، 2018، ص78).

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- ان الممارسات الادارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد في البيئة الخارجية ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- انها تمثل تحديا لمقدرة المديرين التحليلية و القدرة على رؤية الذات و البيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير و تنمية الشخصيات.
- ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض هي: النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم، النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

3-04 أهمية النظرية الموقفية:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوبا واحدا أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

4-04 ايجابيات و سلبيات النظرية الموقفية :

1-4-04 الايجابيات.

- مراعاة النظرية الموقفية طبيعة الأفراد والظروف، من حيث التأكيد على تعدد المتغيرات التنظيمية وعلاقتها مع بعضها البعض ومع البيئة المحيطة مما يعني أنه لا يمكن أن يكون هناك نمط واحد للتنظيم يناسب كافة الأحوال والظروف.
- حظيت المدرسة ولا تزال تحظى اهتمام زائدا من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

- تحدد النظرية العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
 - تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
 - تقديم نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
 - نبهت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.
 - قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.
 - من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف العملية. (النظرية الموقفية، 2017، ص 8-10).
- 04-1-4 السلبيات.**

- لا توجد طريقة مثلى لتقسيم الأدوار.
- غياب النمط القيادي الموحد الذي يمكن استخدامه في كل المواقف .
- الظروف هي التي تتحكم في إدارة المديرين لمؤسساتهم.
- طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد بنسبة كبيرة نجاح الإدارة وأساليبها.

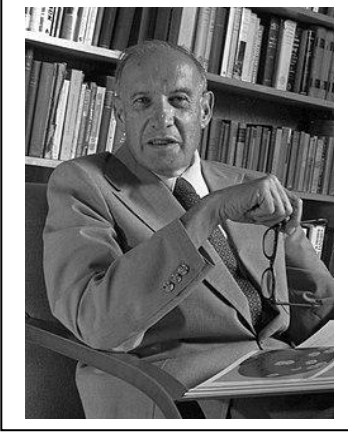
04-5 الانتقادات التي وجهت للنظرية الموقفية:

- رغم أهمية المدرسة الموقفية في الفكر الإداري المعاصر إلا أنها لم تخلوا من انتقادات وجهت لها منها على الخصوص:
- بعض المفكرين رأوا أنها محاولة لتوجيه النظريات والأفكار الإدارية لكن الحقيقة الواضحة هي أن الإدارة الموقفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتلائم مع طبيعة الحياة العلمية المتغيرة في منشآت الأعمال .
- أشار رواد هذه النظرية إلى أن الدلالة المنطقية للإدارة الموقفية تتمثل في أن كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد و متميز. وإذا كان هذا صحيحاً فإنه يعني أن الإدارة يمكن ممارستها فقط من خلال الأحكام الشخصية وبطريقة فردية، الأمر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة و المبادئ و الأساليب التي أمكن التوصل إليها في المداخل السابقة في الفكر الإداري.
- تسعى النظرية الموقفية إلى تحديد سمات القادة وخصائصهم الشخصية من وجهات نظرهم، ولكنها في الوقت ذاته تربط بين نجاح القيادة وفعاليتها بسلوكيات القادة، حيث تفترض النظرية أن القادة الذين يتمتعون بسمات معينة سيسلكون توجهها محددًا بسلوكياتهم وتصرفاتهم.
- المحدودية الملاحظة لهاته النظرية في وصف العلاقة بين وجهة نظر القائد تجاه زملاء العمل الذين لا يرغب بالعمل معهم والسلوكيات الناجمة والمترتبة على وجهة النظر هذه.
- خلاصة الاختبارات العديدة التي أجريت على النموذج الذي أعده فيدلر والتي أسفرت عن نتائج متناقضة ومتباينة. ومما أدى الجدوى الفعلية للمقياس الذي أعده فيلدر، وما هي النتائج الإيجابية أو السلبية المتوقعة فيما يتعلق بالقائد الذي لا يرغب بالعمل مع زملائه.

ثالثاً: المدرسة الحديثة :

05- نظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives

05-1 وقفات تاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف.



تعود الجذور التاريخية لنظرية الإدارة بالأهداف Management By Objectives إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام 1954م حيث قال «.. إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج كل كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود» (كردي، 2017، ص 01)، يعتبر بيتر دراكر أحد أهم رواد الإدارة الحديثة و المساهمين فيها

و كانت أفكاره ونظرياته إثراء غني لعلم الإدارة المعاصر في القرن العشرين، حيث طرح دراكر العديد من الأسئلة منها ماذا في مدارس الإدارة الكلاسيكية و مدارس العلاقات الإنسانية إعتبرت الفعالية نتيجة طبيعية و متوقعة، فبالنسبة إليه كانت الفعالية أكثر أهمية من الكفاءة في المنظمة. قام دراكر فيما بعد بتطوير نظرية الإدارة بالأهداف وذلك من خلال كتابه الذي أصدره عام 1954 و عنوانه " ممارسة الادارة " The Practice Of Mangement، حيث أفرد فصلا كاملا عن " أسلوب الإدارة بالأهداف"، وضح فيه مفهومه لهذا الأسلوب الإداري إلى أن شاع استعماله في الإدارة. (William Heddin, 1971, p. 13) حيث بين من خلاله أن فلسفة الإدارة التي تتعامل بالأهداف مبنية على فكرة أن السلاسل الهرمية داخل الشركات ينبغي أن تكون مترابطة فكانت الحاجة إلى المسؤولية و الإلتزام و التنافس المشترك. (Drucker,s d,p 1-4). أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نمجا واسع الإنتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة، فهي تنظر للمنظمة من جميع الجوانب وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة. (كردي، 2017، ص 01)

لقد مر أسلوب الإدارة بالأهداف في الو.م.أ بثلاث مراحل هي: (قوال و عواج، 2021، ص 544).

1. مرحلة أواخر الخمسينات وأوائل الستينات: وقد تركز الإتجاه في الإدارة بالأهداف حول تقديم الأداء.
2. مرحلة منتصف الستينات: وفيها تركز الاهتمام على التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.
3. مرحلة السبعينات: أصبح التركيز فيها على الأهداف بعيدة المدى للمنظمة وأصبح التوجه فيها شمولي النظرة.

05-2 مفهوم الإدارة بالأهداف.

إن تصفح التطور التاريخي للفكر الإداري العالمي سنجد أن منهج الإدارة السائد اليوم في التطبيق العملي في كثير من المنظمات الإدارية في معظم دول العالم هو منهج الإدارة بالنشاط أو الإدارة بالسلطة ويستمد هذا النهج جذوره الفكرية من النظريات والمدارس التي سادت الفكر الإداري في مطلع هذا القرن وحتى الخمسينات منه وأصبحت الإدارة تركز على النشاطات والمجهودات، وأصبح القادة الإداريون يركزون على الأوامر والرقابة المحكمة بدلاً من التركيز على الأهداف، أدى ذلك إلى ظهور منهج جديد هو منهج الإدارة بالأهداف (كنعان، 2009، ص 415-416).

يعتبر بيتر دروكر Peter Drucker من أوائل الباحثين الذين أبرزوا مفهوم الإدارة بالأهداف سنة 1954، في كتابه "ممارسة الإدارة"، حيث أكدت أبحاثه أن عملية تشكيل الأهداف تعتبر وسيلة لمنهج تنظيمي للإدارة والتوجيه في المنظمة (Scascighini, 2016,p 9)، والذي ينبغي تطويره وجعله قابلاً للتحقيق، كما اعتبر أن ما تحتاجه المنظمة هو مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، ويجعل من أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، وأن الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية هي من الأساليب التي تحقق ذلك (القحطان، 2014، ص 11). ويعتبر الأمريكيون أول من استخدم هذا أسلوب الإدارة بالأهداف، ثم طبق في بريطانيا وباقي الدول الأوربية، وقد تم تطبيق هذا الأسلوب الإداري في القطاع الخاص قبل القطاع العام، حيث بدأ استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف في القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1970 ، وقد تم تعميمه على جميع الأقسام الإدارية على مستوى الحكومة الفدرالية آنذاك، ثم استخدم هذا الأسلوب محلياً داخل كل ولاية استجابة لمطالب المواطنين (الحربي، 2008، ص 9-10).

يرى " دركر «الإدارة بالأهداف بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنها في نفس الوقت أداة تقوم على أساس الأهداف والالتزام بالعمل، وأنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيما بينهم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها» (Peter Drucker, 1976, p. 21) . وعرف " مكونكي "الإدارة بالأهداف بأنها أسلوب في الإدارة والتخطيط والتعلم ويمكن وضع أهداف محددة لفترة زمنية معينة لكل مدير للوصول إلى أهداف المنظمة، ويتم بعدها قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة تم تحديد الانحرافات ومعالجتها عقليات (2002).

اختلف الباحثون في ميدان الإدارة بصفة عامة حول تعريفهم لأسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives (M.B.O)، وذلك حسب الزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى هذا الأسلوب، فمنهم من يرى أن الإدارة بالأهداف هو طريقة للإدارة، ومنهم من يرى أنه أداة للتخطيط الإداري، ومنهم من يرى أنها أداة لتقييم الأداء، في حين يرى باحثون آخرون أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة جديدة للإدارة، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات: (صلواتشي و آخرون، 2017، ص 251).

• الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:

حيث ينظر للإدارة بالأهداف على أنها طريق يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها، ثم تحديد مجالات المسؤولية الرئيسة في شكل نتائج متوقعة وإختبار المقاييس والمعايير التي يكتفون لها واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تشغيل الإدارات الفرعية، وفي تقويم إسهامات الأفراد (البستان وآخرون، 2010، ص 228). وتعرف أيضا بأنها أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطة واحدة لتحقيقها (البناء، 2013، ص 396) .

- أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس

النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها «... (كردي، 2017، ص 2-3)

- هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة ، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقوم أداء المرؤوسين ، للابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة.

- طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات، والرقابة. وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

- هي أسلوب من أساليب الإدارة، يمكن للمنظمة من خلاله تحديد أهداف معينة والعمل على الوصول إليها، وهذا من خلال المجالات الأساسية للاختصاص، وكذا تحديد مسؤولية هذه الإدارة والأقسام والأفراد خلال فترة زمنية محددة (إبراهيم أحمد، 2011، ص 174).

- هي أسلوب يركز الاهتمام على الإنجاز وتحقيق المهام، يزود بإطار واضح ومنطقي لتحقيق ذلك الإنجاز، حيث تساعد تلك الفلسفة على تطوير الدوافع لدى الأفراد وتحسين القيادة في المنظمة (مرغاد و ريس، 2006، ص 27).

- هي إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام، وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس (النتائج المحققة (عبودي، 2006، ص 17).

• الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية:

- هي فلسفة إدارية تركز على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه ، فهي فلسفة مهياة للنتائج تتمحور حول التغيير وتحسين الأداء الفردي والتنظيمي، كما تشجع على مساهمة كافة المدراء في المنظمة (على إنجازها (بربر، 1997، ص 134).

- إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على النتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية.

- إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح المجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، و تمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركاً للجهود نحو الرؤية، وأيضاً خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد مع المصلحة المشتركة والعامّة للمنظمة.

• الإدارة بالأهداف كأهداف إدارية ونتائج ملموسة:

- ينظر أصحاب هذا المدخل للإدارة بالأهداف على أنها منهج وأسلوب إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف ويتضمن الكيفية التي يتم من خلالها قياس النتائج (شبير، 2015، ص 12-13). ويعرفها بيتر داركر : بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والإلتزام بالعمل، أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (العمرو، 2013، ص 110).

- تعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أيا كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للإسقاطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

- هي نوع من الإدارة تضع أهداف مشتركة للمناصب الإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وذلك من خلال ترابط رأسي وأفقي، يعمل على تحسين الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات (عبد الباري، 2004، ص95).

أما ماك قويغور فقد تعرض لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء الذي رأى أن من أهم أسباب فشلها المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمرؤوسين، وأن حل هذه المشكلة إنما يأتي عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، وعلى المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المرؤوس (كنعان، 2009، ص 417).

• الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي متغير:

من خلال هذا المنظور ينظر إلى الإدارة بالأهداف كما عرفها جون همبل (Humble)، على أنها نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسة لتحقيق أهدافها الخاصة بالإنتاج وتقديم الخدمات وتحقيق الأرباح والنمو من جهة وبين حاجة المديرين إلى المشاركة وتنمية طاقاتهم وقدراتهم من جهة أخرى (الخطيب وآخرون، 2000، ص 60).

كما تم تعريف الإدارة بالأهداف بحسب هذا المنظور بأنها وضع أهداف المؤسسة أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، ولتهيئة دوافع وحوافز المديرين، إلى جانب ذلك تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ضروريا (شاويش، 2013، ص 189-190).

والإدارة بالأهداف كنظام تتضمن أربعة عناصر أساسية (شبير، 2015، ص 14).

- 1- تحديد أهداف واضحة المعالم للمنظمة ككل والوحدات التنظيمية المعنية. عادة ما يتم ذلك عن طريق العمل مع المدراء الرئيسيين عن طريق مبادئ توجيهية للسياسات التي وضعها المستوى التنفيذي مع المستوى الأعلى .
 - 2- وضع أهداف لكل مدير ومرؤوس وأنه عندما تتحقق هذه الأهداف سيسهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بأكملها، يتم تأسيس هذه الأهداف من خلال عملية يشارك فيها الرئيس والمرؤوس.
 - 3- التقييم الدوري للأداء حيث يستعرض الرئيس والمرؤوس مناقشة ما تم إنجازه، دراسة لأي عائق ممكن.
 - 4- توزيع المكافآت، كل مدير يجب أن يسعى إلى تقديم المكافآت لهؤلاء الموظفين الذين يبلغون ما تم تحديده فعلا. ومن خلال هذه المفاهيم المقدمة للإدارة بالأهداف نستطيع أن نتوقف عند عددا من النقاط أهمها:
- (قوال و عواج، 2021، ص 545).

- تقوم الإدارة بالأهداف على وضع هدف لكل منصب في المنظمة. فالمنصب الذي ليس له أهداف هو غير مهم .
- مشاركة الرئيس والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- مرتكزات الإدارة بالأهداف هي الاقتناع الشخصي وإيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف .
- يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف برفع الروح المعنوية للعاملين.
- التعاون بين العاملين لتحسين إنتاجية المنظمة.
- تعتمد الإدارة بالأهداف على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى.

- تعمل الإدارة بالأهداف على الربط بين الأداء والأهداف (العامل و المنظمة على حد سواء).
 - التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المنظمة.
 - التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.
 - تسعى الإدارة بالأهداف على المساهمة في تحديد نظام موضوعي ومقبول للأجور والحوافز.
 - تعمل الإدارة بالأهداف على المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
 - تسعى الإدارة بالأهداف إلى قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي. (كردي، 2017، ص 4،
- 3-05 فلسفة الإدارة بالأهداف.**

تباينت نظرة العديد من المفكرين للإدارة بالأهداف. فمنهم من يرى بأنها أسلوب حديث يؤدي إلى زيادة فاعلية الإدارة، ومنهم من يرى بأنها مفيدة للتخطيط (الخطيب وآخرون، 2000، ص 59). ويرى آخرون بأن الإدارة بالاستثناء جزءاً من الإدارة بالأهداف، يتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة مستمرة وتقوم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوس (عياصرة، 2006، ص 61).

وتتمحور فلسفة الإدارة بالأهداف على أنها تؤكد على الجانب الإيجابي في طريقة الإدارة أكثر من التركيز على الجانب السلبي أو ردود الأفعال، أو أنها أسلوب إداري يؤسس على التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، وطبقاً لهذا يمكن استخلاص ما يلي (البستان وآخرون، 2010، ص 227).

- إن الإدارة بالأهداف تخضع لفلسفة المجتمع.

- إن الفلسفة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف تؤكد على الجوانب الإدارية، والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيها، وتهيئ للنتائج، وتشجع المسؤولين في إدارتهم.

- إن الإدارة بالأهداف لا تقتصر على مجرد الاستجابة للمؤثرات والحوادث، أي أنها ليست رد فعل لما يحدث.

وينظر دودين (2012، ص 98)، بأن الفلسفة التي ارتكزت عليها الإدارة بالأهداف تتلخص في:

- الإنسان يجب العمل ومبتكر، إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه.
 - الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون.
 - الإدارة بالأهداف ليست مبدأ جديد، بل هو أسلوب عمل تطبيقي يركز على النتائج.
 - فلسفة الإدارة بالأهداف جامعة شاملة لمفاهيم مدارس الفكر الإداري على اختلافها.
 - الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية فهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها.
- بالإضافة لذلك يمكن إضافة عناصر أخرى تتمثل في:

- العنصر البشري ذو أهمية كبيرة في العمل في المنظمات ويتميز بالاجابية، حب العمل والابتكار و التجديد.
- تقوم الادارة بالأهداف على النتائج وليس على الأنشطة لأنها هي التي توحد الأفراد وتوجه جهودهم وأفكارهم.
- يساهم الرؤساء والمرؤوسين أكثر في تحقيق أهداف المنظمة إذا فهموا بأنها لاتعارض مع مصالحهم الشخصية.
- لاتوجد طريقة مثالية للأداء ولكن يجب على الرؤساء والمرؤوسين البحث عن طرق الأداء المناسبة .
- اعتبار المنظمة نظاماً متكاملًا يسعى إلى تحقيق جميع الأهداف الرئيسية المشتركة للمنظمة.

ونرى بأن الإدارة بالأهداف تشكل فلسفة إدارية قائمة بذاتها لأنها تطرح تصورا مميزا عن وظيفة الإدارة والسلوك الإداري، فهي " فلسفة تقوم على افتراضات أساسية وهذه الافتراضات هي (درة، 2004، ص 96).

- التوقع : يميل الناس في المؤسسات إلى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم أن يقوموا بها.
 - الاشتراك: العمال في المؤسسات لديهم رغبة بالاشتراك في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياتهم ومستقبلهم.
 - التقييم: يرغب العمال الوقوف على آداءهم في المؤسسات وهل كان آداء مرضيا أو آداء رديئا.
 - المراقبة: هي وسيلة لإدخال شكل من الحكم الذاتي من خلال إعطاء المديرين حرية تحديد الأهداف بأنفسهم .
- 4-05 أهمية الإدارة بالأهداف.**

تكمن أهمية تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في: جودة وآخرون(2008)، كردي، (2017).

- 1- الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سرورا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضا بعمل التعديلات اللازمة طبقا للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الإستماع لوجهات نظر مدراءها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن.
- 2- مساعدة الإدارة للتعرف على المشاكل، ومشاركة المرؤوسين والرؤساء في مناقشة تلك المشاكل لإيجاد الحلول لها.
- 3- تقيح الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة الذي يعتبر المبرر لوجود أي منظمة.
- 4- تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح تيسر الأعمال بيسر وسهولة، وكذل تتحسن حوافز المرؤوسين نظرا لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم.
- 5- تحسين أداء الإدارة لزيادة فعالية المدراء لمساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم.
- 6- تنمية قدرات الرؤساء والمرؤوسين ورفع قدراتهم الإدارية وإختيار البدائل السليمة وتحديد الأهداف.
- 7- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله وتتحسن الاتصالات ، يكون راغبا في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.
- 8- المساعدة في رفع الروح المعنوية بين العاملين، وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرار.
- 9- تحقيق مبدأ المرونة، ومحاولة التخلص من الروتين في المؤسسة.
- 10- تحسين التنسيق الذي لا يمكن أن يتم بدون هدف مشترك ووحدة الإتجاه.
- 11- المساعدة في اكتشاف الأخطاء، وملاحظة قصور العاملين الغير قادرين على تنفيذ أعمالهم.
- 12- تحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

5-05 عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

إن خطوات ومراحل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف، لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر أو مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي: (أحمد ماهر، 2003، 378)، (عبد الباري، 2004، ص 99)، كردي (2017)،

1-5-05 التهيئة و التحضير :

يتطلب إدخال نظام الإدارة بالأهداف في أية منظمة إلى إحداث التهيئة و التحضير المناسبين لإدخال النظام، من خلالها تهيئة كل فرد داخل التنظيم لتقبلها والإلمام بها، ويتمحور الهدف من التهيئة إلى إقناع الأفراد بأن الأساليب المطبقة

حاليا في بيئة العمل غير ملائمة لتحقيق أهداف المنظمة، حيث ينبغي وضع إجراءات فعلية تهدف إلى تحسين مستويات الأداء الحالية، وبالفوائد التي سوف تعود على الفرد من خلال عملية الإصلاح (صلواتشي و آخرون، 2017، ص 254).

05-5-2 التركيز على التغيير والتطوير:

ينبغي أن يكون لدى الإدارة العليا اتجاهات ايجابية نحو التغيير، فلا بد أن يكون لدى المدراء القناعة بأن نظام الإدارة بالأهداف يحسن من الكفاءة لدى الأفراد، ويشجع على العمل بروح الفريق، وإنشاء بيئة عمل محفزة تقوم على المشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى ضرورة تفويض السلطات ومرونة التنظيم، وإنشاء روح الابتكار والتجديد داخل المنظمة. (صلواتشي و آخرون، 2017، ص 254). إن التركيز على العلاقات الإنسانية يعتبر ضروري لإنجاح عملية التغيير، و إهمال الجانب الإنساني إلى ضياع في الوقت والتكلفة بشكل يعيق من تحقيق الأهداف المخططة (بربر، 1997، ص 134)

05-5-3 وضع و تحقيق الأهداف:

يعتبر بوضع وتحقيق الأهداف المطلب النهائي الذي تسعى إدارة المنظمة إلى تحقيقه، ولهذا السبب يؤكد الباحثون على ضرورة وضع أهداف محددة وفق نموذج SMART، ووضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل:

- بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل.
- تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب.
- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على كل الأمور التي ترتبط بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسئوليته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤولياته.

05-5-4 تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها ، وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسؤوليات - أهدافا معينة لهذه الفترة المستقبلية. (3 - 6 أشهر مثلاً)، تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معا سبل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

05-5-5 تحديد المؤشرات :

يعتبر وضع مؤشرات للأداء خطوة مهمة، ومن بين أهم مؤشرات قياس الأهداف نجد : رقم الأعمال، كمية المنتجات أو قيمة المبيعات، أسعار وجودة المنتجات مقارنة بالمنافسين، قياس درجة رضا العملاء الخارجيين والداخليين،... إلخ.

05-5-6 القيام بالمراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها. إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي هذه المنظمات تصبح الأهداف هي التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

05-7-5 تقييم الإنجاز السنوي:

ويقصد بها التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ماهو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجاز، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجما عن سوء الإشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب ، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تجنبها في المرات القادمة. حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات بتقييم أداء الموظف بناء على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته عن تقييم رئيسه له، بجانب إقتراحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

05-6 مبادئ الإدارة بالأهداف:

لا توجد للإدارة بالأهداف مبادئ محددة يمكن سردها في ترتيب تصاعدي أو عكسي حيث كان وما نزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه، ويمكن سردها كما يلي ، (البستان و آخرون، 2010، ص 231-233)، (توفيق، 2008، ص 40-42)، Shell (2002)، أحمد ماهر (2003)، محمد الرشيدى (2014)، (كردي، 2017، ص 8).

- **مبدأ المشاركة:** إتاحة الفرصة للمرؤوسين في التعبير عن آرائهم والإدلاء بمقترحاتهم فيما يتعلق بعملهم. وتتمثل كذلك في ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الأسلوب على إفتراضات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ويؤدي هذا إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء.

- **مبدأ تحقيق الأهداف:** الأهداف هي العمود الفقري لهذا الأسلوب من الأساليب الإدارية، وذلك لأن الأهداف و المرامي تحدد النتائج المراد الوصول إليها، كما تحدد البرامج المراد تصميمها والطرق المستخدمة في تحقيقها وهذا يتطلب وضوح الأهداف وتحديد بصورة يسهل تحقيقها.

- **مبدأ الرقابة الذاتية أو الالتزام:** وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف، لأن كل عامل بالمؤسسة طبقا لهذا المبدأ يكون رقبيا على نفسه أثناء عمله أو مشاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظرا لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.

- **مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات:** يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

- **مبدأ تحمل المسؤولية:** يعد اختيار الإطارات والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف.

- **مبدأ تخفيض المخاطرة:** ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية وهي:

- الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط.
 - مبدأ إيجاد الحلول المثلى في ضوء الموازنة بين البدائل .
 - اتخاذ القرار بشأنها، مما يسهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الإستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.
 - المساندة التنظيمية : ويعتمد هذا المبدأ على مساندة الإدارة العليا واشتراكهم في نظام الإدارة بالأهداف، ومن الضروري تكون المشاركة ظاهرة لباقي التنظيم.
 - المرونة في تطوير الأهداف الأساسية : وتظهر عندما يحاول المشروع أن يبقى على وجوده بعد انجاز مهامه، وقد يأتي وقت في حياة المؤسسة بتغيير أهدافها كلياً، فلا يجب على نظام الإدارة بالأهداف أن يكون عديم الحساسية لهذه الغاية إذا ما اضطرت الظروف لظهورها.
 - اشتراك الإدارة العليا :المساندة التنظيمية في أوسع معانيها بأن الأمر يحتاج إلى تحمس الرئيس المباشر في علاقته مع مرؤوسيه واهتمامه ومساندته الكاملة للجهاز عند تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.
 - أهمية الأهداف الكمية وغير الكمية :عادة ما تكون الأهداف المخططة قابلة للتعبير الكمي، ولكن هناك بعض العوامل المؤثرة على الأداء ذات طبيعة نوعية معينه ولها تأثير واضح في النتائج النهائية.
 - حساسية نظام الإدارة بالأهداف :من الضروري أن يستجيب نظام الإدارة بالأهداف بدرجة كافية للاقتراحات و المبادرات التي قد تنشأ من أي مكان.
 - نمو الفرد : يجب الاهتمام بالعامل البشري وتشجيع تطوره ونموه وتعلمه.
 - مبدأ رفع الروح المعنوية: عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص.
- 05-7 الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح (كردي، 2017، ص 9-10).
- وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:
- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ والى ابعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلا حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك انه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جدا في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جدا مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثا بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك .
 - يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكاملًا مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورعاية وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الافراد والمستويات التنظيمية بالمشروع
 - دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة. ويجب ان تكون اهداف الوحدات مربوطه بالاهداف الاعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها ومحدده بوضوح يمكن قياسها وقابله للتغيير.

- كما يجب أن تتوفر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.
 - عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.
 - التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.
 - التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى إن معظم المدراء يحتاجون إلى محاورتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.
 - مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.
 - أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بان الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بان مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.
 - كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وان يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فإن عليه ان يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون واثق بالآخرين وقابل لمشاركتهم.
- 8-05 العراقيل التي تقف حائلاً لتطبيق طريقة الإدارة بالأهداف:**

نجد من أهم العراقيل التي تعترض تطبيق نظام الإدارة بالأهداف التي يمكننا التوقف عندها هي (حمدي، 2014، ص 132)، (كردي، 2017، ص 11-12)، الغموض الذي يكتنف وضع الأهداف:

- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، وبالتالي سوف تستهلك المزيد من الوقت والجهد، وهذا بالنظر لما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم في إنجازها.
- غياب أو نقص المعلومات:

صعوبة توفير المعلومات الناتجة عن التغذية العكسية لمستويات أداء المرؤوسين، ففي العديد من الأحيان نرى تحول عملية وضع الأهداف إلى صراع ما بين الرئيس والمرؤوس، فالرئيس يرغب عادة في تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، أما المرؤوس فيرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.

وللتغلب على هذه المشكلات والعراقيل ينبغي: (شبير، 2015، ص 28-29)

- المزيد من العناية التي تولى لمرؤوسين .
- هيكلية وتنظيم المستويات الإدارية فيما بينها بشكل منظم وقانوني.
- تحديد الأهداف بدقة، وبصورة تجعلها أكثر وضوحاً وقابلة للقياس.

- متابعة مختلف الإجراءات بشكل متواصل، بدءاً من تحديد الأهداف وصولاً إلى تحقيق النتائج المرغوبة.
- اختيار المدراء ذوي الكفاءة، وتوعيتهم بمزايا تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في المؤسسة.
- نشر ثقافة لامركزية اتخاذ القرارات.
- إرساء نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مستويات أداء الأفراد .

9-05 مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف: (كردي، 2017، ص 11-12)

- وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا أنه لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، وقد تم الإشارة إلى جملة عقبات مثل، وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو أقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف .
- ✚ وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب، يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه .
- ✚ إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين .
- ✚ أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع .

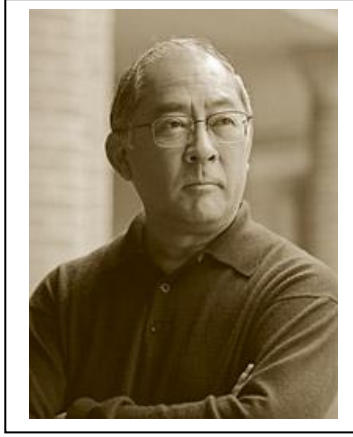
10-05 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لأسلوب الإدارة بالأهداف:

- بالرغم من أهمية الإدارة بالأهداف كأسلوب في التسيير التشاركي، إلا أن هذا لم يمنع من تسجيل بعض الانتقادات التي مستها السيد كردي(2017) ، منادلي محمد.(2017) .
- زيادة الوقت والجهد والتكلفة بسبب كثرة الاجتماعات وتبادل الآراء والمشاورات في بعض الأحيان .
- صعوبة التوصل إلى ضبط المقاييس اللازمة لقياس بعض الأهداف .
- يحتاج تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تهيئة المديرين نفسياً و علمياً قبل الشروع بتنفيذه، وتحسين نظام الاتصالات داخل المؤسسة، و توطيد العلاقات الشخصية ضمن الجماعات العامة في المؤسسة ، و دعم الإدارة العليا لهذا الأسلوب و هذه الأمور قد يصعب تطبيقها مجتمعة .
- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغيير .
- صعوبة صياغة أهداف موضوعية بسبب تدخل عدة أطراف في تحديدها إضافة إلى أن الأهداف القصيرة الأجل تظني الأهداف الطويلة الأجل .
- الإدارة بالأهداف لا تقوم بوضع مبدأ لتحديد الأهداف ، لأن تحديدها يعتبر أمر في غاية الصعوبة ويعتبر سبب في عدم الإقبال على استخدام هذا الأسلوب، ويتم التركيز أيضاً على الأهداف قريبة المدى والإهمال للأهداف البعيدة.

ثالثا: المدرسة الحديثة :

06- التجربة اليابانية ونظريتها في الإدارة Japanese Management

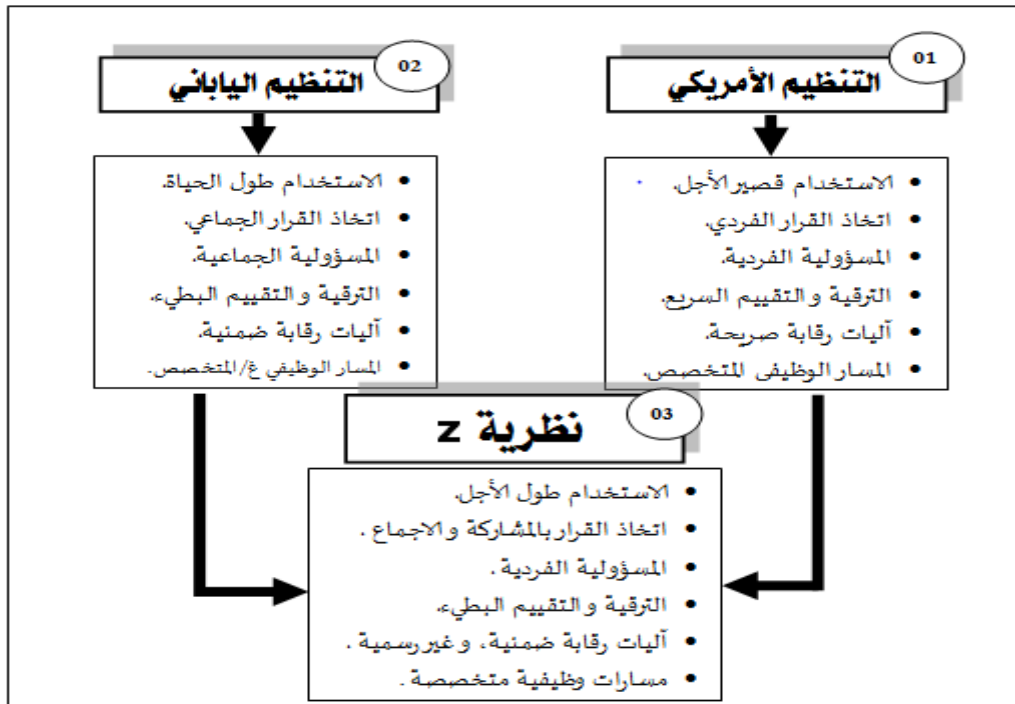
1-06 نظرية " Z " ، لوليام أوتشي.. William Ouchi



يعتبر عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi، منظمات الأعمال الغربية وخاصة الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة هي (A) أي الطريقة الأمريكية "American Way of Management"، ويمكن القول بأن نظرية (A)، هي امتداد لنظرية (X)، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية تتبع أسلوب الإدارة (J)، أي الطريقة اليابانية في الإدارة "Japanese Way of Management" فعمد إلى إيجاد نظرية في الإدارة تعمم الطريقة اليابانية، ولكن تطبق في منظمات وبيئات خارج اليابان وأسمها نظرية (Z)، وهي امتداد النظرية (Y). ويرجع سبب تسميتها من طرف " أوتشي " ب " (Z)، إلى أن تتابع الرموز Z، و Y و X، برمز

ثالث فهو Z ، وهي النظرية الثالثة في الإدارة والتي تعني وترتكز على العنصر الأساسي بعد نظريتي العالم الأمريكي ماك قريغور D.Macgregor ، X و Y، (عقيلي و آخرون، 2001، ص 45-46). ولقد ظهرت نظرية (Z) ، كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة والمهارة والمودة وفي عام (1981)، صدر كتاب بعنوان نظرية (Z)، للكاتب ولیم أوتشي، وهي نظرية توفيقية بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني في إدارة الشركات. ويلخص الشكل التالي مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية (Z)، (بدر، 2018، ص 84).

الشكل رقم (42)، مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج تنظيم نظرية Z.



المصدر:

فاطمة بدر(2018). أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية . ص 84 بتصرف.

الشكل (43)، مقارنة بين خصائص النموذج الياباني (Z) ، الياباني والنموذج الأمريكي



من اعداد الباحث 2021. عن طريق الاستعانة بالعديد من المراجع .

4-1-06 بعض الانتقادات التي يمكن أن توجه لنظرية (Z)

- نظرا لكون الأساس في نظرية (Z)، هي توفير عمالة مدى الحياة وبالتالي تطوير علاقة قوية بين الموظفين والمنظمة مما يؤدي إلى عدم تحفيز الموظفين ذوي الاحتياجات الأعلى. إنه يوفر فقط الأمن الوظيفي وقد يفشل في تطوير الولاء بين الموظفين.
- قد يخلق الأمن الكامل للوظيفة الخمول بين العديد من الموظفين. أرباب العمل أيضا لا يحبون الإحتفاظ بالموظفين غير الكفؤين بشكل دائم.
- من الصعب مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار، قد يكره المديرون المشاركة لأنها قد تؤذي أنفسهم وحرمتهم. قد يحجم الموظفون عن المشاركة بسبب الخوف من النقد وعدم التحفيز.
- نظرية (Z)، تقترح التنظيم دون أي هيكل، لكن بدون هيكل قد تكون هناك فوضى في المنظمة وخاصة في توزيع المسؤوليات بين الموظفين.
- كون الناس يختلفون في مواقفهم وعاداتهم ولغاتهم وعاداتهم وما إلى ذلك، قد لا يكون من الممكن تطوير ثقافة مشتركة في المنظمة .
- تعتمد نظرية (Z)، على ممارسات الإدارة اليابانية. وقد تطورت هذه الممارسات من ثقافة اليابان الفريدة ، لذلك قد لا تكون النظرية قابلة للتطبيق في الثقافات المختلفة.

ثالثاً: المدرسة الحديثة :

07- مدخل ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management Approach



تعود بدايات الكتابات المعاصرة حول إستراتيجية الجودة إلى أفكار كل من Deming و Juran و Crosby و Feigenbaum، إذ إن فلسفاتهم المختلفة أسست الفهم المعاصر للجودة. حيث تعتبر إدارة الجودة الشاملة من بين أشكال أو برامج إدارة التغيير، التي توجهت إليها الأنظار مؤخرًا، حيث اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية وشاملة في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة بوصفها أداة إدارية قبل أن تكون وظيفة مؤسسية، فانتقلت الجودة وفق هذا الفهم من عملية رقابية وتشغيلية إلى سلاح تنافسي تمتلكه المنظمة من خلال تبني استراتيجيات وأهداف وقرارات تركز على

الجودة بوصفها أسبقية تنافسية دون إهمال الأسبقيات الأخرى (الكلفة، المرونة، التسليم، الإبداع)، وبذلك غدت الجودة أحد معايير الأداء الاستراتيجي بل المعيار الوحيد التي تتاح من خلاله المنافسة في الأسواق المحلية والدولية.

07-1 أهمية إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال:

تتركز أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط التالية: (طلال، 2018، ص 1-5).

- تحسين نوعية الخدمات المقدمة والسلع المنتجة، مما يساهم ذلك في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات.
- زيادة ولاء وإتناء الأفراد العاملين في المنظمة التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، لسيادة ثقافة التعاون.
- المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة تزداد قدرتها في الاستجابة للتغيرات البيئية والتكيف معها.
- تزداد قدرتها على استثمار الفرص وتجنب المخاطر، مما يساعدها على البقاء والاستمرار والنمو.
- إن إدارة الجودة الشاملة تتيح للمؤسسة تقديم المنتجات والخدمات بجودة مميزة، وبالتالي تمكن المؤسسة من تحقيق زيادة في الطلب. (Ronald P. Anjard, 1998, p3)
- تقليل التكاليف فقد تبين أنه كلما زاد تحسن منتج المؤسسة قلت التكاليف، وذلك بالاستغناء عن الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج. (الموسوي والغريان، 2010، ص 15-25)
- إن الهدف النهائي من إدارة الجودة الشاملة رضا العميل وتقديم ما يتطابق مع رغباته وتوقعاته، فعندما يحصل العميل على الجودة تزيد الثقة بينه وبين المؤسسة، وتحصل المؤسسة على ولاء هذا الزبون.
- من العوامل المهمة لإنجاح أي مؤسسة الجودة، فكلما كان المنتج ذا جودة عالية في السوق زاد الإقبال عليه، وهذا ما يجعل وجود منافسة بين المؤسسات.
- تسعى ادارة الجودة الشاملة لإرضاء الزبون والمستهلك وهذا يتطلب من المؤسسة أن تكون أكثر كفاءة واستجابة، فالذي يجعل المؤسسة تتقدم في عملها هو البحث الدائم على الأفضل في منتجاتها. (الموسوي والغريان، 2010، ص 15-25)

07-2 دواعي الاهتمام بالجودة الشاملة :

أدت العديد من التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة إلى البحث عن التطوير والتحسين المستمرين في ما تقدمه من منتجات وخدمات والسعي إلى تغيير الصورة التقليدية لإدارة الأنشطة والوظائف، من أجل التميز والقدرة على المنافسة، تتمثل هذه التطورات خصوصا في: (السلمي، 1995، ص 131-132).

- التطورات التقنية والعلمية الحديثة التي جعلت الجودة الشاملة أمرا ممكنا في ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية.
- شدة المنافسة وحدة الصراع بين المنظمات المختلفة على جذب العملاء والفوز بنسب أكبر من الأسواق.
- التركيز في مختلف النظم الاقتصادية في العالم المعاصر على أهمية احترام العملاء، وضرورة بذل أقصى الجهد والعناية في تقديم منتجات وخدمات متميزة إلى العملاء الحاليين لإرضاء رغبتهم وكذا لاجتذاب العملاء.
- ارتفاع المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية لأفراد المجتمعات المعاصرة مما يجعلهم يتشددون في ضرورة الحصول على مستوى من الخدمة الجيدة يتفق مع تطلعاتهم وتوقعاتهم. ومن هنا وجدت المنظمات المعاصرة اليوم نفسها أمام عدة تحديات فرضت عليها تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والتي من شأنها أن تساعد في بلوغ العديد من الأهداف عن طريق التركيز على التحسينات المستمرة في أساليب الأداء

07-3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

من مبادئ إدارة الجودة الشاملة ما جاء به (الراشد، 2011، ص14-17) ، وهي كما يلي:

- الوعي والثقافة بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.
- التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العميل.
- دعم الإدارة، و مشاركة العاملين.
- اعتماد نموذج العملية أساسا للأعمال.
- الإدارة بالحقائق، و التحسين المستمر.
- الإدارة بالنظم، و التعاون و فرق العمل.
- القياس والتحليل، و منع الأخطاء قبل وقوعها.
- تحفيز و تدريب العاملين.

07-4 خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات:

يرى الوطيفي،(2012)، بأن هناك خطوات لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يمكننا تلخيصها كما يلي:

أولا: الإعلام و التحسيس:

- التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة..
- خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة.

ثانيا: التخطيط و التنفيذ:

- تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقسيم البرنامج.

- تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة، وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين ، واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.
- اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة وهل سيكون في كل المؤسسة أو إختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

ثالثا: تحليل الاحتياجات:

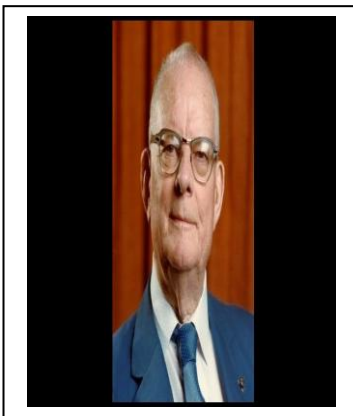
- تحليل احتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع ، والموارد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، و اطارات التدريب المطلوبة.

رابعا: التقييم و التقييم:

- التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لاحتياجات المتفعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لقياس درجة تلبية هذه الاحتياجات.
- إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل : كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.
- مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة، وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.
- إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين وتعديل استراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

07-5 النظريات الرئيسية للجودة وخصائصها.

07-5-1 فلسفة إدوارد ديمينج للجودة الشاملة: Edward Deming



يعتبر "إدوارد ديمينج" W. Edwards Deming (1900-1994)، هو المؤسس الحقيقي لحركة إدارة الجودة الشاملة كمفهوم شامل ومتكامل لذلك لقب بأب ثورة إدارة الجودة الشاملة، و قد صنف ادوارد ديمينج ضمن الـ 50 شخصية الأكثر تأثيرا في القرن العشرين وخصوصا في إعادة بناء سمعة الصناعة اليابانية. فقد أهتم منذ الثلاثينات من القرن العشرين على الإحصاء أداةً لتحقيق أفضل أداء لأقسام السيطرة على الجودة. وقد ساهم ديمينج بأفكاره في تطوير الصناعة اليابانية، وفي خروج اليابان بنجاح من الدمار الذي لحق بها بعد الحرب العالمية الثانية وفلسفة "ديمنج" للجودة تقوم على وضع مفهوم الجودة في إطار إنساني ووضع تعريف

للجودة مؤداه أن "الجودة هي درجة الاخلاص الذي يمكن التنبؤ به من خلال استعمال معايير أكثر ملاءمة، وهو بذلك يركز على تحسين درجة مطابقة وأقل تكلفة ، يؤكد ديمينج على ضرورة الاعتماد على الأساليب الإحصائية في الرقابة على الجودة وتدريب العاملين في كل المستويات الإدارية حتى يكونوا على دراية وألفة بما يبحث يمكن أن

يستخدموها في أعمالهم داخل المنظمة. (عصام حيدر ، بدون ، ص 63). في أواخر خمسينيات ومطلع ستينيات القرن العشرين بدأت القيادات الصناعية اليابانية بإدراك حقيقي لفكرة الجودة بوصفها مفتاح المنافسة في الأسواق العالمية، فتم توجيه دعوة إلى Deming من قبل Mariguti Shigeiti من جامعة طوكيو و Sizatura Mishibori من شركة Toshiba لزيارة اليابان لمشاطرة آرائه في الجودة وخصوصا التحسين المستمر للكفاءة والعمل الصحيح منذ البدء والتعامل مع العاملين بوصفهم شركاء Associates وفكرة إلقاء اللوم على الإدارة في حال عدم اندفاع العاملين نحو العمل وهي الأفكار التي لم يرحب بها في موطنه. حيث لاقت أفكار Deming قبولا واسعا النطاق لدى الصناعيين اليابانيين من خلال المحاضرات والحلقات النقاشية التي أقامها، وفهم هؤلاء الدرس جيدا وبات أفضل ما تتمناه الشركات اليابانية وحتى الآن هو الحصول على الجائزة التي اقترنت باسمه (الفصل العاشر). كما أنه حصل على وسام وطني من الدرجة الثانية من الإمبراطور الياباني عام (1960). واقتصرت مؤلفات Deming على كتابين صدرتا بعدة طبعات هما الخروج من الأزمة Out Of Crisis، والاقتصاديات الجديدة للصناعة، الحكومة والتعليم The New Economics For Industry, Government, Education ، ويمكن تلخيص أفكارها بالآتي :

- دعوة الإدارة إلى التركيز على أسباب التباين في عمليات التصنيع وتحليل أسباب حدوثها التي قسمها إلى أسباب خاصة وأسباب عامة. ويرى "ديمنج" أن السعي الحثيث نحو تحقيق الجودة الشاملة يتطلب تفهم أسباب فشل الجودة failure quality of Causes، والتي يقسمها "ديمنج" إلى: (عصام حيدر، بدون ، ص 65).
- الأسباب الشائعة: وهي الأسباب التي يمكن أن ترجع إلى فشل الأنظمة نفسها، وهي أسباب متأصلة في داخل العمليات المؤسسية، وفي النظام الانتاجي نفسه، وهذه الأسباب يتطلب حلها أو احتزالها..
- الأسباب الخاصة أو الفرعية: وهي الأسباب الناشئة من خارج النظام الانتاجي نفسه ويمكن أن ترجع إلى العاملين بخصائصهم واتصالهم، وإلى الموارد والأدوات والأجهزة المادية. ويرى "ديمنج" أن هذين المدخلين - الأسباب الشائعة والخاصة- يملآن مدخلين يمكن استخدامهما لتحسين الجودة في التنظيم.
- المدخل الكمي في تحديد مشكلات الجودة وحلها باعتماد المواصفات المحددة والمحددات المعبر عنها بصفة بيانات .
- المدخل النظامي Systematic في حل مشكلات الجودة من خلال دورة التحسين (دورة PDCA).
- طرح فكرة تصنيف الزبائن إلى داخليين ، وزبائن خارجيين (الزبون العادي الذي يشتري المنتج أو يطلب الخدمة) .

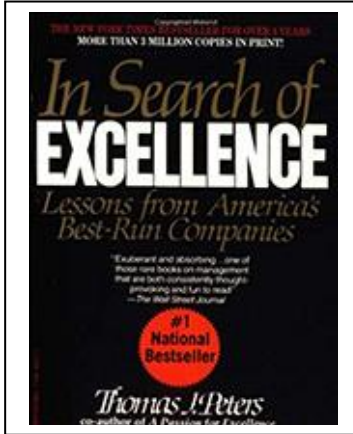
🚩 الانتقادات التي يمكن أن توجه فلسفة إدوارد ديمنج للجودة الشاملة.

يعد المدخل النظامي وفكرة تصنيف الزبائن إلى داخليين وخارجيين من أبرز نقاط القوة في فلسفة Deming ، هذا فضلا عن تأسيس منظور تطبيقي للسيطرة الإحصائية على العمليات، كما تميزت الفلسفة بالدعوة إلى تكثيف الاعتماد على الإحصاء من قبل الإداريين . وبالمقابل فقد تعرضت هذه الفلسفة لانتقادات ارتبطت :

- غياب الآليات الضرورية لتنفيذ الأفكار التطبيقية المقدمة، بمعنى أنه لم يقدم منهجية يمكن الاعتماد بها.
- استحالة قياس بعض قضايا الجودة مما قد يؤدي إلى شيء من التناقض الفكري، وهو الحال الذي تكرر مع فكرة مقابلة متطلبات الزبائن الحالية والمستقبلية بالكامل بحيث يثير ذلك تساؤلات حول التوقعات المستقبلية.
- إن المتبع لأفكار Deming ، يدرك تجاهل واضح لموضوع تكلفة الجودة الإنتاج .

ثالثا: المدرسة الحديثة : Schools Modern

08- مدخل التفوق الحديث Excellence Approach



يقوم مدخل التفوق الحديث Excellence Approach، على أن النمط الإداري الملائم لكل منظمة من منظمات الأعمال هو الذي يحقق لها التميز و التفوق على منافسيها، وبالتالي فإن المبادئ أو الوظائف الإدارية التي تحقق ذلك هي التي يجب أن يكون لها الوزن الأكبر من الاهتمام الإداري، و يمكن تلخيص العوامل الغير تقليدية المسببة لتفوق المنظمات. صدرت في ثمانينيات القرن الماضي ثلاثة كتب غيرت الكثير من المفاهيم، وحققت مبيعات غير مسبوقه، وهي: "البحث عن التميز"، و"مدير الدقيقه الواحدة"، و"العادات السبع".

كما أورد توماس بيتر و روبرت ووترمان في كتابهما "البحث عن التفوق دروس من أفضل الشركات الأمريكية إدارة و تحقيقا للنتائج" عام (1982) في (بدر، 2018، ص 87). والضجة التي أثارها هذا الكتاب في ذلك الوقت، حيث أجرى المؤلفان دراسات حالة على عدد كبير من الشركات المتميزة ونشرا تلك الدراسات كي تطبقها كل مؤسسة تسعى إلى التميز، ولا تسقط حالات النجاح هذه بتقدمها، إذ يعتمد النجاح على معايير لا تتغير في جوهرها ولا يمحوها الزمن، مثل الجودة، والمرونة، والتركيز على العملاء، والإبداع، والتحفيز الإيجابي، وتنفيذ الخطط، وقد حذر المؤلفان من التمسك بالنظريات والإحجام عن تطبيق مبادئ التميز، كما نبها إلى ضرورة التركيز على التنفيذ أكثر من التخطيط. كما حذرا من مغبة انزال المديرين في أبراجهم العاجية وابتعادهم عن موظفيهم، ومن التركيز على التحليل والاعتماد على الأفكار والخطط والاستشارات أكثر من النتائج.

08-1 مرحلة الإدارة المعاصرة التركيز على التميز والتفوق:

عمدت مختلف المنظمات في ظل المنافسة العالمية الكبيرة، إلى السعي للتفوق والتميز حيث أن هناك مجموعة من الخصائص يجب أن تتسم بها المنظمات التي تريد التميز والتفوق على منافسيها، ومن أهمها ما يلي: (المغربي و العنقري، 2018، ص 53-56).

- التحول من المرحلة التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية، واعتبار أن المورد البشري أهم ثروة بالمنظمة .
- الاهتمام بالعامل بعبثاره سبب استمرار مختلف المنظمات ومصدر نجاحها.
- الاهتمام و العمل على أن يكون الولاء الوظيفي للعاملين لمنظمتهم كبيرا.
- رفع درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة كذلك.
- تحاشي البيروقراطية المبالغ فيها والروتين المعقد للإجراءات داخل منظمات العمل وتشجيع المشاركة.
- تشجيع العاملين على الابتكار والإبداع، وعدم مقاومة التغييرات التنظيمية التي في صالح المنظمة.
- تشجيع اللامركزية والتفويض، مع الاحتفاظ بالمركزية في الأجر التي تستلزم اتخاذ القرارات على أعلى مستوى.
- الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية، وخاصة التخطيط الإستراتيجي.
- التأصيل العلمي لثقافة الجودة وأداء الأعمال على أفضل صورة ممكنة.

تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.

- العمل على ترشيد التكاليف وحسن استخدام الموارد المتاحة للمنظمة .

- الاهتمام بالتسويق الداخلي والتسويق الخارجي .

2-08 بعض المفاهيم التي ارتبطت بإدارة التفوق الحديث:

وتكمن تلك المفاهيم الإدارية المعاصرة الفكرية والعملية فيما يلي:

الشكل رقم (44)، المبين لبعض المفاهيم المرتبطة بإدارة التفوق الحديث.

○ المرونة التنظيمية.	○ التنافسية.	○ التمكين.
○ المدير الاستراتيجي.	○ إدارة الجودة الشاملة.	○ الإدارة الإستراتيجية
○ الإدارة الإستراتيجية.	○ إدارة المعرفة.	○ تكنولوجيا الأداء
○ التفكير الإبتكاري.	○ التعلم التنظيمي.	○ التطوير التنظيمي.
○ التفكير الاستراتيجي.	○ منحى التعلم.	○ الإبداع الإداري.
○ لوحة القيادة.	○ الإدارة الالكترونية.	○ مقاومة التغيير.
○ إدارة رأس المال الفكري.	○ إدارة الأزمات.	○ إدارة التغيير.
○ إدارة التميز.	○ إدارة الكفاءات.	○ إقتصاديات الوقت.

3-08 أساس الفكر الإداري الحديث.

يقوم الفكر الإداري الحديث في بعده النظري على أساس أن: (السلمي، 1998، ص 131).

- الإدارة عمل هادف.

- الانسان أهم مورد في المؤسسة، فمن خلاله يتحقق هدف الإدارة.

- المنهج العلمي أساس العملية الادارية، ولتحقيقه يجب تصميم نظام فعال للمعلومات.

- البيئة محدد وموجه أساسي لأهداف المنظمة؛ فمنها تستمد الادارة أهدافها ومنها تستقدم مواردها وإمكانياتها،

وإليها تتوجه بإنتاجها ومخرجاتها، كما تستمد منها قيمها ومعاييرها وتبحث عن مشكلاتها.

- التخطيط الاستراتيجي من الأدوات الأساسية التي تساعد المؤسسة في الوصول الى أهدافها .

- خلق الميزة التنافسية ضرورة حتمية للمحافظة على استمرار المؤسسة في نشاطها؛ وخاصة مع زيادة درجة

الانفتاح على البيئة وزيادة القوى التنافسية بها؛ فمصير المؤسسة يتوقف على النتائج التي تحققها من خلال

قدرتها على التفوق على المنافسين و إرضاء عملاءها؛ واكتساب مكانة سوقية هامة .

- الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية للمؤسسة واستمرارها.

4-08 عناصر بناء إدارة التميز.

- تحديد كافة أهداف المنظمة وغاياتها بكل دقة ووضوح واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات

النشاط، وأن تكون تلك الغايات هي المقياس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.

- ضرورة التعاون والترابط بين المنظمة والبيئة المحيطة بها الداخلية منها و الخارجية، وهو الأمر الذي يجعل للمنظمة أرضية ميدانية واقعية تسهم في تقدم اسمها ونشاطاتها بشكل طبيعي .
- الاهتمام الدوري بمتابعة مستوى المنظمة وتقييمها بشكل دوري في محاولة لرصد القصور أو التخلف بالاضافة الى اعتماد خطة مناسبة تحدد خط سير العمل وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف العناصر.
- اتباع منهج إدارة العمليات وهو الذي يهتم بربط أهداف المنظمة وفق مراحل محددة تعتمد كل مرحلة على التي سبقتها مباشرة، وبالتالي تضمن المنظمة السير بشكل واضح تجاه الهدف دون فجوات أو خلل في خط سيرها.
- يجب اعتماد نظام الجودة الشاملة، بمعناها الشامل لكل ما يجري داخل المنظمة من فعاليات وأنشطة وعلاقات وتعاملات وسرعة إنجاز الأهداف.
- يجب أن تضع المنظمة وفق أعينها المعلومات والمعارف المدروسة حول نظام عمل المنظمات المنافسة وكيفية التعامل مع الجمهور وتقديم الخدمات والمنتجات والرقابة على بيئة العمل، كل هذا يتم في ضوء معلومات وإحصاءات واضحة ومدروسة.
- يجب على المنظمة من حين لآخر أن تلجأ لمقارنة مدى جودة وتطور نشاطاتها وقدرتها على تحقيق غاياتها، بحيث تكون إدارة المنظمة على وعي بمدى تقدمها أو تخلفها عن ذي قبل.
- من أبرز عناصر تحقيق إدارة التميز و التفوق هو اعتماد منهج التطوير المستمر، أي العمل الجاد الهادف للنهوض بالمنظمة بشكل دوري وليس فقط العمل الجاد وقت التعرض لأزمات، وهذا يضمن للمؤسسة التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق.
- الاهتمام كل الاهتمام بالموارد البشري والتأكيد على تنمية مهاراتهم وإكسابهم كل جديد في المهنة واختيارهم بعناية فائقة مبنية على خبراتهم ودراساتهم ومجال تخصصاتهم.
- توطيد وتقوية العلاقات الاجتماعية مع مختلف الجهات الرسمية والغير رسمية والمنافسين وكبار العملاء وحتى توطيد العلاقة الداخلية بين الإدارة والعاملين، مع العمل الجاد من أجل توظيف تلك العلاقات في سبيل توفير فرص أكثر للمنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.
- الاهتمام والالتزام بمبدأ الثواب والعقاب ومكافأة الناجح والمتقن لعمله داخل المؤسسة، ومعاينة المقصر، وهو مبدأ جيد يدفع الجميع لتقدم أفضل ما لديهم، بشرط أن يتم تطبيقه بمنتهى العدالة .

5-08 الانتقادات التي يمكن أن تقدم لمدخل التفوق الحديث.

رغم أهمية هذا المدخل في الفكر الإداري الحديث الا أننا يمكننا تسجيل بعض الحدود التي ارتبطت بمدخل التفوق الحديث أهمها (بدر، 2018، ص 87):

- أهم انتقاد يمكن أن يوجه لمدخل التفوق الحديث هو اغفاله لتأثير عوامل عديدة أخرى للتفوق مثل القدرات المرتبطة بالجانب المالي، توافر المؤهلات العالية لدى العمال، المواد الخام ، و التكنولوجيا الحديثة.
- اهمال مدخل التفوق الحديث للمتغيرات الموقفية بالمنظمة سواء ما ارتبط باتخاذ القرار..

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- أيوب ناديا (1989)، نظرية القرارات الإدارية : مطبعة تربي ، سوريا.
- العديلي ناصر محمد، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، ط01، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- المسلمي علي (1995). إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو 9000. دار غريب للطباعة والنشر. القاهرة.
- العياشي، عنصر (1997)، الادارة بالمشاركة رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية. جامعة عنابة – الجزائر.
- العبيدي، قيس محمد (1997)، التنظييم المفهوم، والنظريات والمبادئ. الجامعة المفتوحة. طرابلس ليبيا.
- المسلمي علي (1998)، إدارة الموارد البشرية. دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- الخطيب، رداح وآخرون (2000)، الإدارة والإشراف التربوي - اتجاهات حديثة. دار الأمل، الطبعة الثالثة، إربد، الأردن.
- العوالمة نائل عبد الحفيظ (2001)، تطوير المنظمات " المفاهيم والهياكل والأساليب. دار زهران، عمان، الأردن.
- أحمد ماهر. (2003). الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد. دون طبعة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الفضل، مؤيد وشعبان، عبد الكريم، (2003)، الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية. دار زهران للنشر. الأردن.
- العميان محمود سلمان (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط. 2، الأردن.
- العزاوي، خليل محمد (2006)، إدارة اتخاذ القرار الإداري. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، (2006)، الإدارة، الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية، ط 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- الخطيب، أحمد ومعايعه، عادل سالم، (2009)، الإدارة الحديثة نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى. عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن.
- البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون (2010). الإدارة والإشراف التربوي. مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- أحمد إبراهيم أحمد، (2011)، الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي " الهندسة الإدارية – الإدارة بالأهداف – إدارة الجودة الشاملة. الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- الوطيفي، كامل شكير عبيس.. (2012). خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كلية الإدارة والإقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة بابل، العراق.
- الزعيبي، علي فلاح و بن بريكة، عبد الوهاب (2013)، مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان. الأردن.
- البننا، هالة مصباح (2013). الإدارة المدرسية المعاصرة. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- العمرو، إبراهيم علي (2013). الإدارة والإدارة التربوية. دار البداية للنشر. الطبعة الأولى. عمان، الأردن.
- المزيد عثمان علي (2018)، الادارة اليابانية بمنظور مختلف مقدمة للمفاهيم الأساسية ، تقرير خاص ، مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الاسلامية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جرير كامل. (1997). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. الطبعة الأولى. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع بيروت. لبنان.
- بلوط، حسن إبراهيم، (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط 1، دار النهضة العربية، لبنان.
- بدر، فاطمة. (2018). أساسيات الادارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.

- توفيق، عبد الرحمن. (2008). *الإدارة بالأهداف*. مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، مصر
- جودة محفوظ، حسن الزعبي، ياسر المنصور (2008)، *منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف*. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- درة، عبد الباري.(2004).*العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة*، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف. (2012). *إدارة الأعمال الحديثة-وظائف المنظمة*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- دودين، أحمد يوسف (2013). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*، الناشر محاضرات مطبوعة منشورة.
- ريتشارد باسكال(1986). *فن الإدارة اليابانية*. ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- زويلف مهدي حسين و علي محمد عمر العضاليلة (1996). *إدارة المنظمة نظريات وسلوك*. " دار مجدلاوي. عمان، الأردن.
- سيزلاقي ووالاس. (1992). *السلوك التنظيمي والآداء*، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- شريط حورية (بدون تاريخ)، *محاضرات الفكر التنظيمي المعاصر*. السنة الأولى ماستر. تخصص اتصال تنظيمي.
- شوايش، مصطفى نجيب.(2013). *الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف، تطبيقات*. دار الفرقان. الطبعة الأولى، العبدلي، الأردن.
- طاهر حسن (2019)، *مراحل اتخاذ القرار وأنواعه*، كلية ادارة الأعمال ، الجامعة السورية الخاصة .
- عشوي، مصطفى.(1992). *أسس علم النفس الصناعي التنظيمي*. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- عقيلي عمر وصفي وآخرون(2001). *وظائف منظمات الأعمال*. دار زهران، عمان.
- عبد الباري درة. (2004).*العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة*. ط01. دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبودي زيد منير. (2006). *الإدارة بالأهداف*. الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- عياصرة، علي والفاضل، محمد (2006). *الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، التربوية*. دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن.
- كنعان، نواف. (2009) *القيادة الإدارية*. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مرغاد لخضر و حدة رايس، (2006). *الإدارة بالأهداف والإدارة بالقيم في منظمات الأعمال*. الطبعة الأولى، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- منتظر زهير حسن (2021)، *وجهات نظر معاصرة (نظرية النظم – النظرية الموقفية – وجهات النظر الناشئة)*. ورقة بحثية الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، الدراسات العليا، الدكتوراه
- مازن داود، سلمان(2021)، *مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة*. محاضرات مقترحة.
- هاشم حمدي رضا.(2014). *الإدارة بالأهداف*. الطبعة الأولى. دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وليم ج أوتشي، ترجمة حسن محمد يس، مراجعة ربيعي محمد الحسن (1986)، *النموذج الياباني في الادارة نظرية "Z"*، ادارة البحوث، مطبعة الادارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- B. LUSSATO,(1977), *Introduction Critique aux Théories des Organisations*, Dunod.
- Charron, Jean-Luc; (1998) Sépari, Sabine. *Organisation et gestion de l'entreprise*, Paris: Dunod.
- Carroll, S & Tosi. H(1983), *Management by Objectives : Applications & Research*, Without edition, Mc Millan Co., Inc printed in America, Usa.
- H.SIMON (1980), *New Science of management decision* : neux york herper.
- Herbert A. Simon(1983), *Administration et processus de decision* (Paris: Economica Education.
- Deming, W.E.(1986) "Shotgun Of Quality Control ,Quality Progress, Feb., p.26.
- Odiorne, G, (1970), *Management by Objectives*, 1st ed, Pitma Pubshingo, London, UK
- Peter Drucker,1976, *What results you exept ? A user's guide to MBO*, Public Administration Review, January – Febraury, 1976.

- Ronald P. Anjard (1998), *Total quality management: key concepts*, Work Study, Issue 47.,
- SHELL Richard, (2002), *Management of Professionals*, 2nd edition, Marcel Dekker, New York, Usa, pp : 264-265.
- William Heddin,(1971), *Effective management by objectives*, The 3rd Method of MBO, New York, : Mc Graw.
- William G .Ouchi. *Theory « Z » ,How American Business Cant Meet The Japanese Challenge*,Addison Wesley Publishing Company

توثيق الرسائل والأطروحات

- الحري، موسى بن سليمان سعد، (2008)، دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم. [رسالة ماجستير غير منشورة] في الإدارة التربوية، كلية التجارة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الأسطل طارق زياد. (2008). درجة تطبيق الادارة بالأهداف في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. [رسالة ماجستير غير منشورة] في التربية تخصص الادارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- العايب نورة. (2008) . متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، [رسالة ماجستير غير منشورة] في علم النفس، تخصص: أنماط التكوين، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة.
- المرشيد محمد مبارك محمد (2014)، أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين" دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت"، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- بونخلة فريد (2007). تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري . [رسالة ماجستير غير منشورة] في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة.
- بلعربي عبد الكريم(2011)، أثر تكنولوجيات المعلومات على اتخاذ القرارات الادارية دراسة حالة . [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في القانون العام، جامعة وهران.
- تاويريت، نور الدين. (2006). قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي. [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم نفس العمل والتنظيم. جامعة محمود منتوري قسنطينة. الجزائر.
- رامي محمد علي العبد. (2014). درجة تطبيق مديري مدارس محافظة " رام الله والبيرة" نظرية الإدارة بالأهداف وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة] . جامعة القدس، فلسطين.
- زردومي أحمد (2004)، التقنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية، . [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . جامعة قسنطينة، الجزائر.
- شبير محمد توفيق محمد. (2015). واقع تطبيق أسلوب الادارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة، وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير غير منشورة] . في ادارة الأعمال، موارد بشرية، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- عقيلات هند. (2002). درجة تطبيق نموذج الإدارة بالأهداف في الإشراف التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين في محافظات الشمال. [رسالة ماجستير غير منشورة] . كلية التربية، جامعة اليرموك. الأردن.
- محمد توفيق محمد شبير (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية في غزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير غير منشورة] . في إدارة الأعمال، تخصص: موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص ص 12-13.
- محمد توفيق محمد شبير (2015). واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات. [رسالة ماجستير غير منشورة] . الجامعة الإسلامية . غزة، فلسطين.

هبة، بنت حمزة سعيد القحطان (2014). درجة ممارسة الإدارة بالأهداف بجامعة أم القرى ومدى تحقيقها لمتطلبات الاعتماد الأكاديمي في المعيار الثاني" السلطات. والإدار. [رسالة ماجستير غير منشورة]. في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

توثيق المقالات (المجلات)

- الموسوي عباس والغريان فاطمة (2010). التكامل بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) وأسلوب التكاليف على أساس الأنشطة" (ABC). مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 80، ص 15-25.
- الراشد محمد بن عبد العزيز (2011)، إدارة الجودة الشاملة، دراسة نظرية ونموذج مقترح لها في مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 17 (02)، ص 1-30.
- الفضيل، رتيبي و طبال ،لطيفة. (2015)، المنظمة ونظرية التنظيم. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 01(01)، ص 9-36
- الفرماجد محمد وأشرف عدنان الهندي (2018)، تطبيق الإدارة بالأهداف في المؤسسات الحكومية وأثرها في تأهيل قيادة بديلة دراسة حالة: وزارة الداخلية والأمن الوطني - قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، 26 (02)، ص 01-32.
- بن التركي زينب (2009)، الأساليب الكمية في صناعة القرار، أسلوب صناعة القرار نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 06، ص 88-112.
- بوزيد، سليمة، (2010)، اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، مجلة المعرفة، العدد (557)، سوريا.
- بوزيد سليمة (2010)، المشاركة في اتخاذ القرارات آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الانسانية، 10 (20)، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 319-333.
- بن داود العربي. (2014)، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، 06(16)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 167-180.
- ببرياخ رايح. (2018). الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة و برج بوغريج، مجلة التحدي عدد رقم 13. جامعة أم البواقي، ص 101-120.
- زواق أمحمد ولعياضي عصام. (2019)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة، حوليات جامعة الجزائر 33 (01)، ص 589-616.
- ساسي هادف نجاة (2014)، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة. مجلة المعيار 18 (35)، جامعة الأمير عبد القادر، قسنطينة، ص 359-372
- صلواتشي هشام سفيان و بودلة يوسف، فوزي غيدوش، (2017)، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبينات والمجينات في ولايات الوسط الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، 12 (24)، ص 249-268.
- صدقاوي، كمال. (2021). إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية قراءة نظرية وطرح أكاديمي. مجلة دراسات اقتصادية، 21 (01)، ص 453-477.
- عبد الرحيم محمد. (2010). الجودة الشاملة المفهوم وفلسفة التطبيق. مجلة دراسات أمنية، العدد (02)، ص 45-76.
- قهواجي، أمينة. (2019). أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات. المجلة الجزائرية للموارد البشرية، 3(02)، ص 39-60.
- قوال فاطمة وعواج بن عمر (2021). أسلوب الإدارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين. مجلة السياسة العالمية، 05 (02)، ص 542-552.
- سمندلي محمد. (2017). أسس النظرية للإدارة و التنظيم. مجلة سوسشيولوجيا، 01 (03)، ص 233-252.

مايسة فتحي عبد اللطيف أحمد و رانيا السيد ابراهيم أبو العينين (2019)، أثر تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف علي أداء العاملين في الفنادق، مجلة كلية السياحة و الفنادق، جامعة المنصورة، 06 (04)، ص 116-138.

توثيق المواقع الالكترونية

السيد الكردي، أحمد (2010)، مدرسة اتخاذ القرارات، مسترجع بتاريخ 2021/10/09، من الرابط
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/197342>

- السيد الكردي، أحمد (2017)، نظرية الادارة بالأهداف *Management By Objectives MBO* ، أطلع عليه بتاريخ 2021/11/26، من الرابط <http://thabethejazi.com/article-17>

المغربي عبد الحميد عبد الفتاح و العنقري عبد العزيز سلطان (2018)، ادارة الموارد البشرية، مأخوذ من الرابط
<https://almerja.com/reading.php?idm=100595> ، اطلع عليه بتاريخ 2021/12/10

حمدي شعيب (2015). *تغريدات خارج السرب*، اطلع عليها بتاريخ 2021/12/10، على الرابط ..
http://taghredat.blogspot.com/2014/10/blog-post_18.html

- طلال وسام (2018). *أهمية إدارة الجودة الشاملة*. اطلع عليه بتاريخ 2021/12/08. على الرابط <https://mawdoo3.com>

- عصام حيدر (بدون تاريخ)، مقرر إدارة الجودة، الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال، اطلع عليه بتاريخ 2021/12/08، من خلال الرابط https://www.spu.edu.sy/downloads/files/1520329249_edare.pdf

عبد الكريم (2010)، *Chester Bernard والنظام التعاوني*، منشور بتاريخ 06 أبريل 2010، على الرابط.
<https://9alam.com/community/threads/chester-bernard-u-alnzam-altyauni.16790>

- مها مصباح (2020). *نظرية القيادة*، ج 02، الفرقة الرابعة (شعبة ادارة الأعمال)، مسترجع بتاريخ 2021/11/28، على الرابط
<http://www.du.edu.eg/upFilesCenter/com/1587632629.pdf>

مساهمات كبيرة من هربرت سيمون نحو الإبليغث منشور استرجع بتاريخ 2021/10/09، على الرابط
<https://ar.triangleinnovationhub.com/5-major-contributions-herbert-simon-towards-management>

مساسي سعيد ترجمة: زيد أولاد زيان (2021). *مدرسة النظم في الادارة* ، مسترجع بتاريخ 2021/11/27، من الرابط
<https://atharah.com/systems-in-management-school>

- Mauro Scascighini, *Le Management par Objectifs: Ses Mécanismes, ses Avantages, ses Limites*, p : 9, Available at [27.07.2016] , URL:

<http://www.crpm.ch/ck/ckfinder/userfiles/files/Management%20par%20objectifs.pdf>

- (Drucker), *Management by objectives in Business ommunication, Organisational, Communication*
<https://www.communicationtheory.org/management-by-objectives-drucker>

- <https://hbr.org/1971/03/what-we-can-learn-from-japanese-management>

المحاضرة التاسعة

□ المحور الثالث

□ الدافعية و الرضا في العمل

Motivation and job satisfaction

1-03 الدافعية في بيئة العمل..

1-1-03 مدخل للدافعية في بيئة العمل.

2-1-03 أهمية الدافعية في بيئة العمل

3-1-03 المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية.

4-1-03 أهم تصنيفات الدافعية.

5-1-03 الخصائص الأساسية للدافعية.

6-1-03 نظريات الدافعية.

7-1-03 تطبيقات نظريات الدافعية في مجال ادارة السلوك التنظيمي.

2-03 الرضا عن العمل..

1-2-03 مدخل مفاهيمي للرضا في العمل.

2-2-03 أهمية الرضا في العمل

3-2-03 خصائص الرضا في العمل.

4-2-03 عوامل الرضا في العمل.

5-2-03 آثار الرضا في العمل.

6-2-03 العلاقة بين الرضا في العمل والأداء.

7-2-03 نظريات الرضا في العمل.

المراجع المعتمدة. 📚

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية، الوقوف عن قرب على مفهومي الدافعية والرضا عن العمل وأهميتهما

كأحد المحددات النفسية للسلوك الانساني، ومن ثم تطبيقاتهما في السلوك

التنظيمي خاصة.

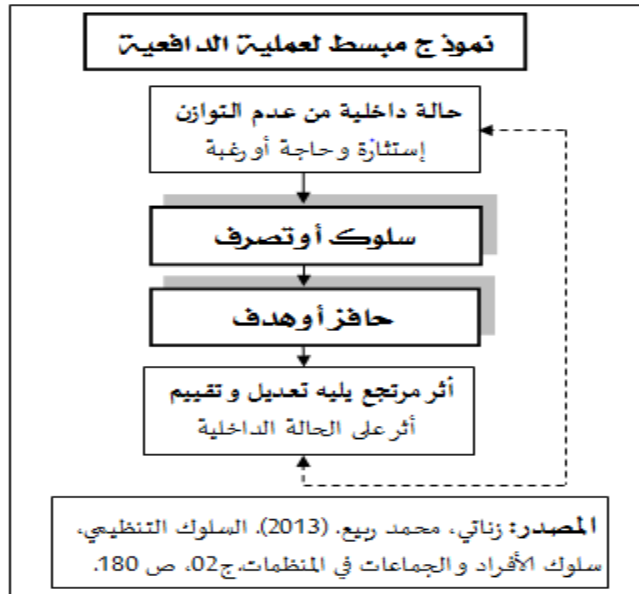
03- الدافعية والرضا في العمل Motivation and job satisfaction

1-03 الدافعية في بيئة العمل.

تعتبر الدوافع ، أحد خصائص السلوك الإنساني حيث تلعب دورا مهما في تحديد وتوجيه سلوك الفرد، بل تعتبر الدافعية أحد المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي و نظرا لأهميتها شكلت محور اهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية، حيث يلاحظ في الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع محاولات كثيرة لتوضيح مفهومه، وعليه فقد تعددت التعريفات بتعدد مداخل الدافعية ومنه Colouitt et al (2011) ، عبد المحسن، (2014) ، باشرى وآخرون(2017).

أ- المدخل السلوكي: تعرف الدافعية من وجهة النظر السلوكية بأنها الحالة الخارجية لدى الفرد التي تحرك سلوكه، وتعمل على استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة . ويفترض المدخل أن الدافعية حالة تسيطر على سلوك الفرد، حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات، وبذلك يقترن سلوكه لاستجابة ما وتكراره لها بالحصول على معزز. ومن أهم التعاريف، يرى Hampton et al ، (زناقي ، 2013 ، ص 180) ، أن الدافعية هي « مجموعة من القوى المنشطة و المحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين»، و يبين هذا التعريف أن الدافعية عملية معقدة بسبب تعاملها مع قوى داخلية وخارجية موجهة لسلوك الانسان.

الشكل رقم (45)، مضمون المدخل السلوكي في الدافعية.



و كما هو ملاحظ من الشكل رقم (45)، فان بداية أي دورة عملية الدافعية تبدأ بنقص أو عدم توازن في الحاجات (غير مشبعة)، توفر قوة محركة نحو تحقيق الهدف..

ب- المدخل المعرفي: الدافعية من وجهة النظر المعرفية تحدد بأنها حالة داخلية تحرك أفكار الفرد ومعارفه وبناءه المعرفي ووعيه وانتباهه، وتلح عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتحدد وتوجه ذلك السلوك من حيث الاتجاه والشدة والإلحاح. ويتبنى هذا المدخل فكرة التمييز بين مصادر الدوافع، إذ أنها قد تكون داخلية أو خارجية . ويفترض أن

الفرد يكون مدفوعا بهدف الوصول إلى حالة التوازن المعرفي، وأنه يكون مدفوعا في المواقف السلوكية بهدف الوصول إلى معرفة منظمة يسهل استيعابها وفهمها ودمجها في البناء المعرفي لديه واستخدامها في الخبرات الجديدة.

ومن أهم التعاريف التي يمكن أن تدرج تحت هذا المدخل نجد: يعرف الترتوري (2006)، الدافعية بأنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته، وإعادة الاتزان عندما يختل.

ج- المدخل التحليلي: الدافعية من وجهة النظر التحليلية تعرف بأنها حالة داخلية تحث الفرد للسعي بأية وسيلة يمتلكها من الأدوات والمواد بغية تحقيق التكيف والسعادة وتجنب الوقوع في الفشل. ويفترض هذا المدخل أن غاية الفرد في أي سلوك يجريه هو تحقيق اللذة والسعادة وتجنب الألم، لذلك فإن المواقف السلوكية تثير دافعية الأفراد إذا حققت لديهم السرور مما يدفعهم للاستمرارية فيها والسعي وراء الإنجاز والنجاح. ومن أهم التعاريف نجد تعريف " أحمد محمد عبد الخالق: «هي حالة من الإثارة أو التنبه داخل الكائن الحي العضوي تؤدي إلى سلوك باحث عن هدف، وتنتج هذه الحالة عن حاجة ما وتعمل على تحريك السلوك وتنشيطه وتوجيهه»»، (عبد الخالق، 2006، ص 361).

د- المدخل الإنساني: الدافعية من وجهة النظر الإنسانية تحدد بأنها حالة استثارة داخلية تحرك الفرد لاستغلال أقصى طاقاته وإمكاناته في أي موقف سلوكي يتعرض له لتحقيق السلوك (الأداء)، الأمل مما يدفعه إلى الإبداع لتحقيق ذاته وابتكار أشياء جديدة لإشباع حاجاته المختلفة، ومنها الحاجات المعرفية والجمالية. لذا فإن النجاح والإنجاز يتحقق للأفراد إذا ما أتاحت لهم فرصة مناسبة لاستغلال قدراتهم التي تساعدهم في إشباع حاجاتهم. ومن أهم التعاريف نجد تعريف مروان أبو حويج « هي الطاقة الكامنة في الكائن الحي التي تدفعه لیسلك سلوكا معيناً في العالم الخارجي، وهذه الطاقة هي التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق أحسن تكيف مع بيئته الخارجية». (أبو حويج، 2004، ص 143). وأهم ما نخلص له من خلال التعاريف المقدمة للدافعية مايلي: (زناطي، 2013، ص 181).

- الدافعية هي مجموعة القوى التي تثير حماس الفرد وتحركه وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو لإشباع حاجة.
- تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات سواء داخل الفرد أو خارجه حيث تحدد هذه المثيرات كثافة واتجاه مجهود الفرد و كذلك درجة الإصرار في هذا المجهود بهدف إشباع النقص أو الحاجة المرتبطة بعملية الدافعية.
- تعقد عملية الدافعية، على أساس أن للفرد عدد من الحاجات المتغيرة بصورة مستمرة وقد تتضارب مع بعضها أحيانا مما يؤدي إلى أن السلوك الدافعي هو سلوك موجه في اتجاه محدد والذي قد يكون بديلا من البدائل المتاحة.
- كذلك ونظرا لأن الدوافع تمثل قوى داخلية تحرك الفرد فان الدافع للقيام بعمل معين قد لا يكون ملموسا أو يمكن قياسه، إنما يمكن استنتاجه أو الاستدلال عليه، وهذا يعقد عملية الدافعية في بعض الحالات.
- يختلف الأفراد في إشباع دوافعهم بسبب تعدد الطرق التي يمكن استخدامها في الإشباع.
- إن درجة إشباع الحاجة أو تحقيق الهدف قد يؤدي إلى تكرار السلوك أو تثبيته أو تغييره وعلى ذلك فإن الدافعية تتحدد من 03 منطلقات وهي تنشيط السلوك أو توجيهه أو تثبيته في اتجاه معين.
- تتحدد درجة دافعية الفرد نتيجة التفاعل بين 04 عوامل وهي:

- المستوى الحالي للإشباع.
- المستوى الحالي للطموح.
- معدل البحث أو المجهود المبذول.

● قيمة ما يتوقعه الفرد من مكافآت.

○ على الرغم من الارتباط الوثيق بين الدافعية و السلوك إلا أن الدافعية ليست هي المحدد الوحيد للسلوك.

03-1-1 أهمية الدافعية في بيئة العمل.

تنطلق أهمية الدافعية و أهمية دراستها من الاعتبارات التالية: المغربي (2004)، زناتي (2013)، بطرس (2020).

○ خصوصية موضوع الدافعية: إن موضوع الدافعية يتصل بأغلب موضوعات علم النفس إن لم نقل كلها، فهو وثيق الاتصال مثلا بالإدراك، الذاكرة، والتفكير، و مختلف العمليات الفكرية . ويعتبر المدخل إلى دراسة شخصية الفرد على أساس أن وراء كل سلوك دافع .

○ الدافعية و السلوك التنظيمي: وتبدو أهمية دراسة الدوافع من كونها الموضوعات الهامة في دراسات السلوك التنظيمي لأن دوافع السلوك تفسره. ولا تقتصر أهميته معرفة الدوافع على علاج السلوك المنحرف فحسب ، وإنما تسهم في التعرف على مقدرة الفرد وما لديه من خبرة ومهارة وتدريب وما يحيط به من متغيرات مناسبة لعمله .. كل ذلك لا يمكن أن يؤتى ثماره إلا إذا اقترن بدوافع قوية إلى العمل.

○ الدافعية و التنبؤ بالسلوك: يعتبر المدخل إلى دراسة شخصية الفرد ولا يفوتنا أن نؤكد أن وراء كل سلوك دافع وقد تكون عدة دوافع وقد يؤدي الدافع الواحد إلى ألوان متباينة من السلوك طبقا لإختلاف الأفراد والثقافات.

○ الدافعية في منظمات الأعمال: تكتسب الدافعية أهمية خاصة في مجال الصناعة والأعمال و ربما يرجع ذلك إلى العلاقة الوطيدة بين الكفاءة الإنتاجية و الدافعية للعمل حيث لا يمكن أن تحدث زيادة في الإنتاجية ما لم تقترن بدافعية قوية للعمل حتى في حالة توافر أفراد ذوي قدرات و مهارات كبيرة.

○ كما أن معرفة الدوافع أمر ضروري لكل مسؤول عن جماعة، فالمدير في حاجة إلى معرفة دوافع مرؤوسيه وميولهم حتى يتسنى له أن استغلها في حفزهم على العمل وتحقيق الأهداف ، فالعمل لن يكون جيدا ما لم يشبع حاجات الأفراد ويرضى دوافعهم ، كذلك فالفرد نفسه يجب أن يفهم دوافع سلوكه ليتجنب الكثير من المتاعب والمشكلات والمعتقدات الباطلة والأزمات النفسية.

○ الدافعية و التفسير: إن الدافعية ضرورية لتفسير سلوك الفرد داخل المنظمة، إذ لا يمكن أن يحدث سلوك إن لم تكن ورائه دافعية. إن جميع الناس على اختلاف أعمارهم ومستوياتهم الثقافية والاجتماعية يهتمون بالدافعية لتفسير طبيعة العلاقات التي تربطهم بالآخرين (صالح حسين الداھري، 2008 ، ص 117).

○ الدافعية و النشاط: الدافعية مثير للطاقة والنشاط أي أنه لا سلوك دون دوافع .

○ الدافعية وتحقيق الأهداف: الدوافع توصل الإنسان إلى تحقيق أهدافه، لأن السلوك بطبعه يسعى إلى تحقيق الهدف النهائي لتحقيق التوازن وخفض التوتر وتحريك الطاقات الكامنة المثيرة للقلق لدى الإنسان.

○ الدافعية و التوافق: الدوافع وسيلة تعلم الكائن الحي كيفية التوافق والتأقلم مع النفس ومع البيئة، لأن تحقيق دوافع وإشباع موضوعه يؤدي إلى إزالة القلق والتوتر مما يؤدي إلى التوافق.

○ الدافعية و الخبرات: الدوافع تؤدي إلى اكتساب الخبرات والمعرفة وتطوير السلوك وترقيته، لأن الكائن في سعيه لإشباع دوافعه فإنه ينوع من أساليبه وسلوكه، وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتساب خبرات ومعارف جديدة تعمل على تطوير السلوك الحالي.

- الدافعية وتوجيه السلوك: توجيه الدوافع الوجهة السليمة يحقق الاتزان الانفعالي والواقعي في مجابهة المشاكل ، إلى جانب أن الدافعية تستمد أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد .فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف .ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن نتصور أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم..
- الدافعية وتحريك السلوك :أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه، وهي أيضا الموجه لهذا السلوك.
- الدافعية تحدد شدة السلوك :فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليتها .فعندما تكون أحد دوافع ملحة ، فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
- الدافعية وتدعيم و تأكيد السلوك :من الملاحظ في الحياة أن هناك أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة .وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له إن سلك حياها سلوكا ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.
- الدافعية وضعف وتحاذل السلوك :يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفعاليتها.

03-1-2 المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية.

قدم بورتر ومايلز نموذجا نظريا لدراسة الدافعية خلال السبعينات ، لقي قبولا كبيرا حيث كونا نموذجهما استقراء العديد من البحوث التجريبية التي تمت في هذا المجال .ويعتبر هذا النموذج من أوائل المحاولات المتكاملة لتحديد المتغيرات الأساسية التي تؤثر في دافعية الأفراد لأداء العمل في المنظمات وقبل أن نتعرض لهذه المجموعات الثلاثة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في الدافعية ، يجب الإشارة إلى أن هذه المتغيرات لا تمثل نظاما ساكنا، فهي ليست ثابتة عبر الزمن بل أنها تتغير من موقف لآخر .وبالإضافة إلى ذلك فهذه المتغيرات لا تمارس تأثيرها منفردة بل هي تؤثر في دافعية الأفراد مجتمعة ، كما أنها في ذات الوقت تؤثر في بعضها البعض، ويتوقف مستوى دافعية الفرد إذن على طبيعة وقوة هذه المجموعات الثلاث من المتغيرات ، وأيضا على ما يحدث بينها من تفاعلات (المغربي، 2004، ص 233-234).

ويمكن صياغة هذا المفهوم في معادلة مبسطة كما يلي:

الدافعية = متغيرات متعلقة بالفرد × متغيرات متعلقة بطبيعة العمل × متغيرات متعلقة بالبيئة التنظيمية.

- المتغيرات المتعلقة بالفرد: يشير استقراء نتائج البحوث التجريبية التي أجريت في هذا المجال إلى أن المتغيرات المتعلقة بالفرد مثل اتجاهاته واهتماماته وحاجاته ذات تأثير بالغ على سلوكه .فقد تبين مثلا أن الأفراد الذين يتمتعون بدافع إنجاز قوى يتميزون بمستويات أداء مرتفعة مقارنة بمن يتحلون بدافع إنجاز ضعيف .كذلك اتضح أن اتجاهات الأفراد السلبية نحو المنظمة التي يعملون بها تؤدي إلى النقص الواضح في رغبتهم في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة والانتماء إليها والمشاركة في أنشطتها وفي ذات الاتجاه تشير نتائج العديد من التجارب إلى إمكانية الاعتماد على مستوى طموح الأفراد في التنبؤ بدقة بمعدلات أدائهم.
- المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل: أسفرت أبحاث مختلفة عن أن المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل مثل درجة السيطرة المتاحة للفرد على عمله ، ومدى المسؤولية التي يحتويها العمل ، ذات تأثير بالغ على الدافعية ، فقد أكد العديد من

الكتاب والباحثين على أن إثراء الوظيفة بما يتضمنه من زيادة درجة الحريات والصلاحيات والسيطرة المتاحة للفرد في أدائه لعمله ، قد أدى إلى إرتفاع معدلات الأداء. على أن الظاهرة الجديرة بالاهتمام في هذه الدراسات يتمثل فيما قرره من نتائج تتعلق بمقولة أن تأثير المتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل على الدافعية يزداد عندما يؤخذ في الاعتبار الدور الذي تمارسه المتغيرات المتعلقة بالفرد، كمتغيرات وسيطة .

○ المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية: يذخر التراث التنظيمي بالعديد من المؤشرات والدلائل التي تؤكد تأثير العديد من المتغيرات المتعلقة بالبيئة التنظيمية مثل نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد ، وجماعة العمل التي ينتمي إلى عضويتها ، على مستوى أدائه وما نتائج تجارب الهاوثرن إلا تأكيداً لهذا الاتجاه منذ القدم حين كشفت النقاب عن التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل والدور الحيوي الذي تلعبه في تقدير معدلات الأداء . ونؤكد هنا مرة أخرى على أن تأثير متغيرات البيئة التنظيمية على الدافعية يزداد حين تتفاعل مع المتغيرات المتعلقة بالفرد ، والمتغيرات المتعلقة بطبيعة العمل.

03-1-3 أهم تصنيفات الدافعية.

بالاستناد لعديد الدراسات منها على الخصوص دن -دش(2003) ،يونس(2004) ، فايدحسين (2005) ، معوض(2006) ، الوافي(2007) ،عبد الطيف (2009). يمكننا تحديد بعض تصنيفات الدافعية وفق مايلي:

• الدوافع الشعورية واللاشعورية:

أ- الدوافع الشعورية: وهي تلك الدوافع التي يشعر الشخص بوجودها ويعيها أو يمكن له أن يستدعيها أو يتذكرها إذا سئل عنها . فالشخص الجائع مثلاً يجب بدافع الجوع، وبذلك تعتبر مثل هذه الحالات دوافع شعورية حيث يعيها الشخص الذي توجد فيه ويجس بدفعها له إلى سلوك معين أو تحقيق رغبات محددة.

ب- الدوافع اللاشعورية: وهي تلك الدوافع التي تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك معين دون أن يعرف ما الذي يدفعه للقيام بهذا السلوك، وكثيراً ما تكون الدوافع اللاشعورية غطاءً أو رد فعل لدوافع لاشعورية دفينية، على سبيل المثال الشخص الذي يتباهى بكرمه فهو يدافع به ضد بخله كدافع لاشعوري، ويمكن للمحتويات اللاشعورية أن تخرج إلى سطح الشعور من خلال الأحلام فلتات اللسان. وفضلاً عن ما سبق فإن هذه الدوافع اللاشعورية تظل تتصارع مع بعضها للخروج إلى سطح الشعور، ولكن تقوم الأنا بمقاومة ذلك وتكبتها في اللاشعور(فايد حسين، 2005).

• الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية:

أ- الدافعية الداخلية: هي النزعة التي تجعل الفرد ينشغل ويهتم ويمارس شيء واحد من عدة أشياء تظهر باستمرار من الحاجات النفسية، لأن الأفراد يمتلكون حاجات فطرية بداخلهم، وخبراتهم الداخلية تعطيهم رضا تلقائي عن النفس، فعندما يهتم الأفراد بالمهمات ويشعرون بالحنين إلى خبراتهم الداخلية كدافعية داخلية تمثل القوة التي تخلق الاتجاهات الظاهرة والضغوط (أحمد عبد الطيف، 2009 ،ص 287).

ب- الدافعية الخارجية: هذا النوع من الدوافع يكون مصدره خارجي فقد يكون مثلاً محاضراً ممتازاً أو أحد الأصدقاء، ويعتمد الإنسان على الدوافع الخارجية حتى يشعر بتقدير الذين يحيطون به وفي هذا المجال قال الكاتب الأمريكي " بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin ، « نظرات الآخرين لنا هي التي تخدمنا، ولو كان كل من حولي من العميان ما عدا أنا لما احتجت لثياب أنيقة، ولا مسكن جميل ولا أثاث فاخر» (إبراهيم الفقي، 2008).

• الدوافع الفردية والدوافع الجماعية:

أ-الدوافع الفردية: وتشمل الدوافع التي يتميز بها الأفراد عن بعضهم البعض فقد يكتسبها بعضهم لخبراته الخاصة، والبعض الآخر يكتسبها لأنه يميل إليها (عبد الرحمن الوافي 2007).

ب-دوافع جماعية: هي الدوافع التي تصدر على أكثر من شخص أي تصدر عن جماعة أو عن شخص ضمن جماعة.

• دوافع خيالية ودوافع واقعية:

أ-دوافع خيالية: وهي دوافع يمكن أن تكون غير موجودة فعلا إذ أنها مجرد تخيلات أو توقعات يتوقعها الفرد ويتخيلها في حين أنها ربما لا يكون لها أساس في الوجود والواقع.

ب-دوافع واقعية: وهي دوافع تكون موجودة فعلا على أرض الواقع أو ما يسمى بالدوافع الواقعية (محمد محمود بني يونس، 2004، ص33).

ويوجد تصنيف آخر للدوافع وهو:

• دوافع أولية ودوافع ثانوية:

أ-دوافع أولية: هذا النوع من الدوافع ينطوي تحت كل ما هو فطري أو وراثي أو فيزيولوجي مثل الجوع، العطش، الإخراج، الجنس، النوم والاستطلاع والميل إلى الفرح (فايز مراد دندش، 2003، ص85)

ب-دوافع ثانوية: تشمل كل ما هو مكتسب من بيئة الفرد ومن خبراته اليومية أثناء التفاعل الاجتماعي مثل التعاون، السيطرة، الخضوع، احترام الذات، الشعور بالواجب.. (خليل ميخائيل معوض، 2006، ص71).

03-1-4 الخصائص الأساسية للدافعية. : (زناتي، 2013، ص182-183).

○ المجهود: Effort يشير إلى مقدار المجهود الذي يبذله الفرد في أداء العمل حيث ينطوي هذا المجهود على أنواع مختلفة من الأنشطة حسب طبيعة أو مجال العمل.

○ المثابرة والإصرار Persistence وتشمل هذه الخاصية في مثابرة و إصرار الفرد على بذل المجهود في مهام وظيفته.

○ الاتجاه Direction إذا كان المجهود يمثل بشكل أساسي كمية أو مقدار العمل الذي ينهض به الفرد فإن المثابرة و الإصرار تشير إلى نوعية وجوده هذا العمل، ولكن خصائص الدافعية لا تكتمل بكمية ونوعية العمل فحسب بل لابد من توجه سلوك الفرد لتحقيق هدف معين وتلك هي الخاصية الثالثة للدافعية ولتحقيق الفعالية التنظيمية فلنذ اتجاه الدافعية يجب أن يخدم مصلحة المنظمة ومصلحة أفرادها العاملين فيها.

03-1-5 نظريات الدافعية.

تعدد نظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز على مسببات ونشأة الدافعية إلا أن التصنيف الأكثر انتشارا هو ذلك الذي يقسم هذه النظريات إلى مجموعتين رئيسيتين هما: (زناتي، 2013، ص185-196).

أولا: نظريات المحتوى (المضمون). Content Théories:

تركز على مصادر الدافعية الداخلية أو الحاجات التي تحرك السلوك، وتشمل أربع نظريات أساسية وهي:

▪ نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو. Abraham Maslow

▪ نظرية العاملين هنزبيرغ. Herzberg et al

▪ نظرية ألدفير. Alderfer's ERG Theory

▪ نظرية الدافع للإنجاز ديفيد ماكلياند McClelland

01- نظريّة سلم الحاجات لابراهيم ماسلو، Abraham Maslow (1970 - 1908).

إرتبطت أفكار نظرية سلم الحاجات ، باسم الأمريكي إبراهيم ماسلو Abraham Maslow ، حيث تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في ميدان نمو الانسان وتطوره لحياة أفضل في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان ﴿نظرية التحفيز الإنساني﴾ ، بين إبراهيم ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غاياته بأساليب تدريجية.. و كونه متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد إشباعها فحسب .

- مفاهيم نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو في الادارة.

يطرح ماسلو في نظريته تدرجا هرميا للحاجات الأساسية ، حيث يعتقد بوجود هرمية للحاجات .وهي متباينة حسب مستوياتها في الأهمية فبعضها يبقى غير مهم إلى حد ما، ولا يمثل مصدر إثارة للإنسان إلا بعد أن يتوفر للبعض الآخر منها الحد الأدنى من الإشباع .حيث يتوجب على الإنسان إشباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل إشباع الحاجات العليا(ابو غزال، 2015، ص 206) ويشير هذا التدرج الهرمي إلى فكرة أن الحاجة الأساسية يجب أن تشبع قبل الانتقال إلى الحاجة التي تليها. وطبقا لهذا التنظيم الهرمي فإنه يجب إشباع الحاجات الفسيولوجية كالجوع والعطش قبل الانتقال إلى مستوى الحاجة للأمن ، فالشخص الذي يجرم لوقت طويل من الطعام يبدأ يركز انتباهه أكثر فاكتر على هذا النقص، ويفكر بالطعام على نحو غير سوي ويصبح تدريجيا يبتعد عن الاهتمام بالنشاطات الأخرى، ويختصر فإن اهتمامه يتناقص بخصوص الحاجات الأربع الأخرى، كما ويؤكد ماسلو على أن عملية انتظام الحاجات يتم على أساس أسبقية الحاجة، وضرورة إشباعها، وسيطرتها على السلوك.

(Maslow 1970)، فالحاجات في الهرم تعد حاجات ولادية، تتدرج بشكل متسلسل ومتصاعد من حيث الأولوية ومن حيث شدة التأثير، و عندما يتم إشباع الحاجات الأكثر أولوية والأعظم قوة و إلحاحا فإن الحاجات التالية تبرز وتتطلب إشباعا. بمعنى أن إشباع المستوى الأدنى من الحاجات يساعد في التهيؤ للتفكير في المستوى الأعلى من سلم الحاجات، وهكذا حتى الوصول إلى قمته (أمين، 2004، ص 02). وهذا يقود إلى من بين مضامين نظرية ماسلو هذه هو أن الكثير من الناس الفقراء لا يكونوا منشغلين بالحاجة لتحقيق الذات بسبب أنهم يصرفون الكثير من طاقتهم للبحث عن عمل .

02- نظرية العاملين هنريغ.

بعد أن فند ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث إفترض أن التأثير على سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يتأتى من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا . جاء هنريغ وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضا فقط . ويلاحظ أن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية ألدفير، في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد، وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أو كما نلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم . وقد افترضت نظرية هنريغ أن هناك مجموعتان من الحاجات الأساسية Herzberg et al (1959) . باشرى وآخرون، 2017، ص 93-95).

- المجموعة الأولى: العوامل الصحية.

وتركز هذه العوامل على البقاء على قيد الحياة، وفي موقع العمل تسمى عوامل عدم الرضا أو الأساسية أو الوقائية، فهي لا يمكن أن توفر الرضا الوظيفي ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضا . وتشمل عوامل خارجية تتعلق بظروف العمل ومحيط

الوظيفة، ومنها الاستقرار الوظيفي، عدالة سياسات المنظمة، المسار الوظيفي المناسب ويشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل اللائق، الأجر الكافي والمميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات، الإشراف، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات العمل والخدمات وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا.

- المجموعة الثانية: العوامل الدافعة.

وتركز على حاجات النمو الشخصي، وفي مجال العمل تسمى عوامل الرضا أو المحفزات وهي تشبع حاجات النمو، مشاعر الرضا وتشمل عوامل داخلية متعلقة بمحتوي الوظيفة ذاتها، ومنها أن تتوافر مجموعة صفات في الوظيفة كالعمل المثير الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته وطموحاته، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقي والتطور وزيادة الدخل، تحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات..

والخلاصة أن توافر العوامل الصحية يؤدي إلى عدم الاستياء (ولكنها لا تؤدي إلى تحفيز العاملين)، ولكن عدم توافرها يؤدي إلى استيائهم. أما العوامل الدافعة فإن توافرها يؤدي إلى الرضا، ولكن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا. **إيجابيات النظرية.**

1-اهتمت بالدوافع الداخلية والخارجية.

2-ألقت الضوء على أهمية تصميم العمل بحيث يكون ممتعا للعاملين فيعطيهما مجالا للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات. وكذلك قدمت تفسيراً لظاهرة عدم تحفز العاملين في بعض الأحيان برغم ارتفاع الدخل المادي وتوفير فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العامل راضين عن العمل نفسه. **سلبيات النظرية.**

1- لم تعتمد على مقياس محدد للتمييز بين الرضا وعدم الرضا عن العمل، فقد يسبب عامل معين كالأجر الشعور بالرضا لدى أفراد بينما يسبب شعور بعدم الرضا لأفراد آخرين. فالأفراد قد يخلطون بين نوعي العوامل.

2-عدم الواقعية، حيث لم تتمكن الأبحاث التطبيقية من إثبات فروضها، ومنها أن اتجاهات الفرد تجاه عمله إما إيجابية تماما أو سلبية تماما (عدم رضا تام).

3-أن عينة النظرية لم تكن ممثلة حيث أجريت لبعض الصناعات والوظائف، كما أنها كانت صغيرة الحجم.

03- نظرية ألدفير .

استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو، قدم ألدفير نظرية بديلة في الحاجات، اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو، وبما يتوافق مع نتائج دراساته، حيث أتفق مع ماسلو في افتراض أن هناك هرم للحاجات الإنسانية ولكنه حاول إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط هي Glinow، Mcshane (2003) (باشري و آخرون، 2017، ص 90).

1. حاجات البقاء أو الوجود : وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

2. حاجات الارتباط أو الانتماء: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.

3. حاجات التطور أو النمو: وهي حاجات يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي من خلال تحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

ومقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو يتضح أنه بالإضافة للاختلاف في عدد فئات الحاجات، كذلك يختلف في كيفية إشباع تلك الحاجات وانتقال الفرد من فئة إلى أخرى، ويرى ألدرفير أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا بعكس ماسلو، وكذلك فقد أشار الدرفير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

إيجابيات النظرية :

○ عاجلت بعض انتقادات نظرية ماسلو، حيث أوضحت أن إشباع الحاجات أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وتداخل وفي حالة عدم التمكن من إشباع الحاجة الأعلى يمكن الإرتداد للحاجة الأدنى .

سلبات النظرية

○ فهي افتراض أن حاجات الفرد تنقسم إلى مستويات محددة (مثل ماسلو) وتترتب بترتيب محدد.

04- نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكلياند).McClelland.(1961)

افتترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسة للعاملين هم: باشرى و آخرون، 2017، ص 95).

- الحاجة للإنجاز: وتمثل حاجة الفرد لكي ينجح ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب .
- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل.
- الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته .

وقد افترض ماكلياند بأن هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجهه، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز . وفقا لافتراض ماكلياند بأنها تنبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح . وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوي طموحه لنقطة أعلى وهكذا. وطبقا للنظرية فإن الفرد الذي يسيطر عليه دافع قوى للإنجاز تتولد لديه رغبة قوية في التحدي والتميز في الأداء . وبأن الأفراد يمكن تصنيفهم في ضوءها إلى ثلاث فئات هي:

ذوي الحاجة العالية للإنجاز: عددهم قليل وعادة يتواجدون في المجتمعات المتقدمة وهم عادة يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشكلات التي يواجهونها.

ذوي الحاجة المتوسطة للإنجاز: وعددهم مرتفع.

ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز: عددهم قليل ونسبتهم كبيرة في المجتمعات النامية.

إيجابيات النظرية: تتصف بالواقعية.

سلبات النظرية: يمكن قياسها بوضوح في مجال العمل أو الدراسة ولكن يصعب قياسها بالنسبة للطعام والشراب.

ثانيا : نظريات النسق أو العملية . Process Theories:

تبحث عن آلية وظيفية الدافعية ، وتضم عدة نظريات أهمها :

- نظرية التوقع لفروم Vroom
- نظرية أدمز للتكافؤ Adams
- نظرية وضع الأهداف للوك Edwin Locke

05- نظرية التوقع لفروم .

تعتبر نظرية التوقع لفروم، من أكثر النظريات انتشارا وقبولاً من جانب المتخصصين في علم النفس التنظيمي. وتفترض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة التكلفة والعائد المتوقع لكل تلك البدائل. ومن ثم فإن الفرد سيسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات Vroom (1964). وتقوم النظرية على فكرة مفادها أن الدافعية هي نتاج لقوة رغبة الفرد في شيء معين وتقديراته الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قبله سيحقق ذلك الشيء . وبالتالي يمكن صياغة تلك العلاقة في صورة المعادلة التالية: باشري وآخرون، 2017، ص 97-98).

الدافعية = قوة التكافؤ X التوقع

ويمكن تلخيص الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي: باشري وآخرون، 2017، ص 97-98).

- 1 - أي فرد يعمل في أي وظيفة وفي أي منظمة سوف يختار ذلك السلوك الذي يحقق أكبر قيمة لتوقعاته.
- 2 - الفرد يفضل عادة حينما يقوم بنشاط معين تلك النتائج التي تعود عليه بأكثر نفع ممكن من وراء هذا النشاط.
- 3 - عنصر التوقعات يلعب دوراً هاماً في اتخاذ الفرد لقراراته لاختيار نشاط معين من بين الكثير من البدائل المتاحة.

إيجابيات النظرية:

أما قدمت إسهامات إدارية بأنه يمكن للمنظمات أن تغرز الأفراد نحو العمل بأحد بدليلين أو بهما معا:

- الاتجاه نحو زيادة القيمة الإيجابية للعوائد أو النتائج بزيادة المكافأة.
- الاتجاه نحو تقوية العلاقة بين العمل بوظيفة معينة في منظمة معينة والنتيجة (أو النتائج) المتوقعة.

06- نظرية أدمز للتكافؤ،

تستمد هذه النظرية جذورها من نظرية التبادل الاجتماعي، ومضمونها أن الفرد دائماً ما يعقد علاقة مقارنة بناء على إدراكه الشخصي بين ما يبذله من جهد أو أداء (مدخلات)، وبين الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها في المقابل (مخرجات)، فإذا ما كانت نتيجة المقارنة عدم التوازن بين الجانبين فإنه سيتجه لتحقيق التوازن عن طريق إما أن يخفض كفاءته في العمل (كما أو نوعاً أو كلاهما معا)، أو يحصل على مكافأة أعلى Adams (1963)، وتجدر الإشارة إلى أن الفرد يحكم على هذا التوازن من خلال مقارنة موقفه مع موقف فرد آخر مكافئ له (فرد مرجعي)، وهناك ثلاث نتائج يمكن للفرد الحصول على أحدها نتيجة للمقارنة بين نسبة العائد / المدخلات الخاصة به مع الفرد الآخر وهي Glinow ، Mcshane (2003). باشري وآخرون، 2017، ص 96).

النتيجة (01) = التوازن = العدالة = لا تغيير في السلوك.

النتيجتان = (02) و (03) = عدم التوازن = ظلم = تغيير في السلوك.

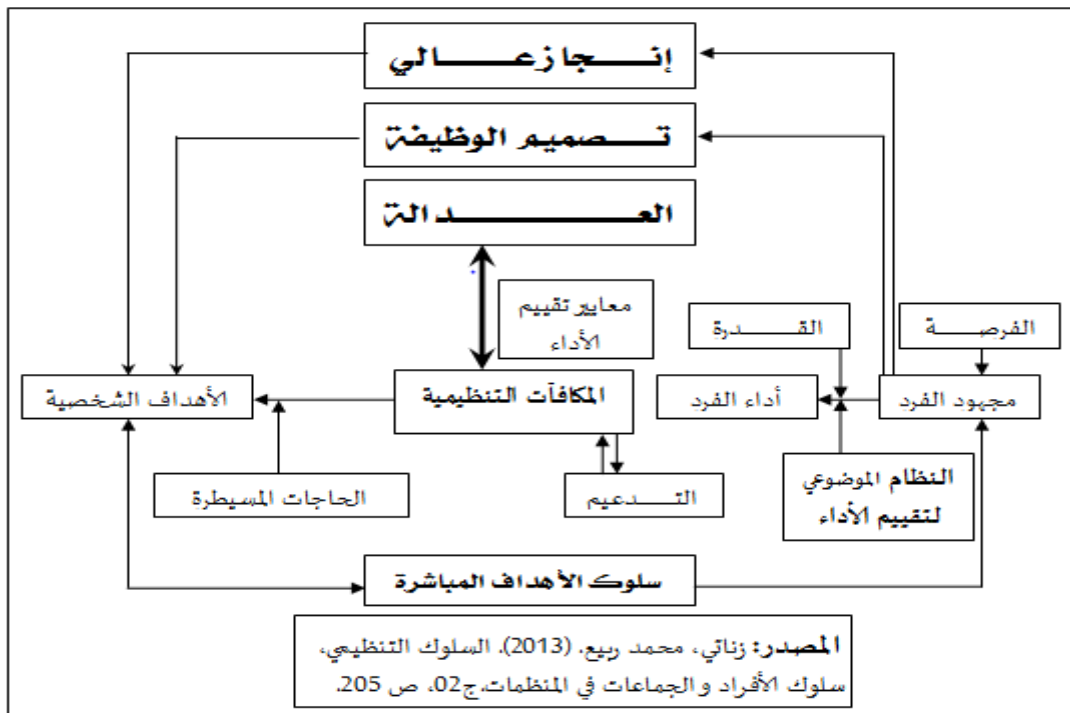
07- نظرية وضع الأهداف للوك. Goal setting Theory.

طور Locke & Latham (العيساوي، 2019، ص 1-5)، نظرية وضع الهدف بطريقة استقرائية من خلال علم النفس التنظيمي وبالاستناد إلى 400 دراسة مختبرية وميدانية على مدى 25 عاما. وأظهرت هذه الدراسات أن الأهداف المحددة والعالية (الصعبة) تقود إلى مستوى أعلى من الأداء من الأهداف السهلة أو الغامضة، أو المجردة. ولأن الأهداف تشير إلى نتائج مستقبلية، فسيكون وضع الأهداف في المقام الأول في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين لوك) Edwin Locke أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها. حيث يرى دعاة هذه النظرية وأشهرهم إدوين لوك (Edwin Lock) أن وضع الأهداف يعزز من أداء عمل الأفراد، حيث يدفعهم إلى بذل جهدا أكبر عندما تكون لديهم أهداف تنظيمية. وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. ويرى "إدوين لوك" أنه لا بد أن يكون الهدف ذا فائدة للفرد، كما يجب أن يكون فيه قدرا من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له.

ثالثا: النموذج المتكامل للدافعية (زناتي، 2013، ص 204).

بعد استعراضنا لنظريات الدافعية وذلك بحسب التركيز على مسببات ونشأة الدافعية من خلال التعرض لنظريات المجموعة الأولى (المحتوى)، ونظريات المجموعة الثانية (النسق)، ووفقا للشكل رقم (00)، فإن نموذج الدافعية المتكامل والذي يأخذ في الحسبان توجه المجموعتين، يبدأ بادراك الفرصة التي يمكن أن تؤثر سلبا على مجهود الفرد يتأثر بأهدافه الشخصية ووفقا لنظرية التوقع فإن الفرد سوف يبذل مجهودا كبيرا لو كانت هناك علاقة قوية بين المجهود والأداء وبين الأداء والمكافآت والرضا عن تحقيق الأهداف الشخصية ولاشك أن كل هذه العلاقات تتأثر بالتالي بمجموعة من العوامل. ويوضح النموذج أيضا أثر حاجات الفرد المسيطرة كعامل وسيط بين المكافآت التنظيمية والأهداف الشخصية.

الشكل رقم (46)، المبين لأثر حاجات الفرد المسيطرة كعامل وسيط بين المكافآت التنظيمية والأهداف الشخصية.



03-1-6 تطبيقات نظريات الدافعية في مجال إدارة السلوك التنظيمي. (باشري و آخرون، 2017، ص 99-100).

يمكن للمديرين إتباع أساليب لمعالجة مشكلات تدني الدافعية لدي العاملين .ومنها ما يلي:

1. إتباع المنهج العلمي في حل تلك المشكلة وذلك بالوقوف على أسبابها وأعراضها، ومن ثم وضع الحلول ، واختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها من أجل إثارة دافعية العاملين للعمل لأنها تيسر مهمتهم، وتسهل تحقيق أهدافهم.
2. تحليل الظروف التنظيمية لتدني الدافعية للعاملين، أي ممارسات المنظمة ومنها مثلاً غياب التعزيز (الثواب والعقاب)، تدني حيوية المناخ التنظيمي ، زيادة الاهتمام بالموارد المادية دون البشرية، زيادة عدد العاملين في المنظمة، جمود سياسات الحوافز والمكافآت.
3. وضع سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، و منها الحوافز المكافآت السلوك بحيث تكافأ السلوك المرغوب من قبل المنظمة والمحقق لأهدافها وذلك لضمان تكراره بواسطة العاملين، وتعاقب السلوك غير المرغوب والمناهض لأهدافها وذلك لضمان عدم تكراره بواسطة العاملين
4. معرفة دوافع العاملين للعمل والحاجات التي يرغبون في إشباعها من خلال عملهم، (أي معرفة ما يجذبهم للعمل) من أجل تقديم الحوافز المناسبة بتطوير سياسات واستراتيجيات تصميم الحوافز والإشراف وتفصيلها بما يتناسب مع حاجات العاملين .وإن كانت مهمة صعبة نظراً لتعدد دوافع العاملين وتنوع حاجاتهم من فرد لآخر وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر .فمنهم من يحفزه العوامل المادية (كالأجر والمزايا النقدية)، وتدفعه للعمل ومنهم من يحفزه العوامل المعنوية(كالتكريم، شهادات التقدير، الترقية).
5. الاستفادة من مفهوم الإثراء الوظيفي وأهميته في تصميم العمل، للعاملين بحيث يكون ممتعا فيعطيهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.
6. ضرورة التعرف على دوافع المستهلكين نحو الشراء أو الامتناع عن الشراء لمعرفة ما الذي يجذب المستهلكين لمنتج معين لعمل المزيج التسويقي المناسب الذي يشبع دوافع المستهلكين.

03-2 الرضا في العمل.

03-2-1 مدخل مفاهيمي للرضا في العمل.

بالاستناد إلى مراجعات العديد من الباحثين (M.,Sermpe et Al (2002)، لعديد الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي خلصت إلى أن الشعور الإيجابي الناتج عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبرته في تلك الوظيفة (ME,Sermpe et Al,2002)، ويؤكد على أن فهم الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاده، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي تقف حائلاً لتحقيق . بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام والأسباب مختلفة (حسن، 2004، ص 169). وفي نفس السياق نجد هرزبرج Herzberg(1957)، في نظرية كان قد أكد على ضرورة التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية ، وهي الخاصة بالمحيط وبيئة العمل والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أسباب الرضا الوظيفي تختلف عن أسباب عدم الرضا.

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وأنجزه والاعتراف والتقدير (عبد الغاني، 2001، ص 110). ويعرف الرضا الوظيفي كذلك بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا.. نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (مرسي، 2003، ص 21). كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (عبد الباقي، 2004، ص 321). شعور داخلي يشير إلى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من خلال بيئة العمل وطبيعته، وهذه العوامل من شأنها أن تجعل الفرد ارضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله، وليتحقق التناسب بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا (عبد الباقي، 2004، ص 173). يعرف "إيدوين لوك" الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي، وما يعاب عليه هو أنه لم يجدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه (قوال و عواج، 2021، ص 546).

كما يمكن تعريفه على أنه حالة من المستويات الإيجابية العالية تحقق لدى العاملين نتيجة حصولهم على دعم معنوي ومادى وفي محيط ظروف بيئية تنظيمية ووظيفية تساهم في رفع مهاراتهم ومستويات الأداء لديهم، وبشكل ينعكس ايجابيا على تحقيق مصالحهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها (Shafazawana, et.al (2016). وكخلاصة للتعريف المقدمة للرضا الوظيفي يمكننا تبويبها وفق عديد الأبعاد منها (الرخيص، 2017، ص 100-101).

○ مفهوم الرضا الوظيفي وفق متغير الحوافز الهادية والمعنوية.

تتركز هذه الزاوية على تفسير الرضا الوظيفي من حيث أنه يعد نتيجة لوجود محفزات مرئية ولملموسة تتصل بالأمر المادية التقديرية المالية والمكافآت وبالتالي فإنه نتيجة تلك الحوافز المادية والمعنوية هي أن تتحقق لدى الموارد البشرية والأفراد حالات من المستويات العالية أو المنخفضة من الرضا والاقبال والقناعة بالعمل وذلك حسب مناسبة وحجم تلك الحوافز ودرجة اشباعها لإحتياجات الموارد البشرية جواد،عزيزة (2008).

○ مفهوم الرضا الوظيفي وفق متغير بيئة العمل والوظيفية. تتركز هناك مستويات ومفهوم الرضا الوظيفي من حيث مكونات بيئة العمل ومدى توافق مكونات ومهام الوظيفة مع تحقيق الذات لدى الأفراد واستيعاب امكانياتهم والإحساس بالمسؤولية والأنجاز وتحقيق ذاته على المستوى الشخصي وإتاحة فرص الترقية وتقلد المناصب في المؤسسة، بالإضافة إلى طبيعة العلاقات في المؤسسة ودور الفرد في تلك العلاقات وظروف العمل المناسبة وبيئة الأداء، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي هنا يكون في مفهومه محصلة لمستويات رضا الأفراد نتيجة تحملهم المسؤولية والترقية وأنجزه وعلاقته بالأفراد .

○ مفهوم الرضا الوظيفي وفق متغير العدالة والمنافع. ينظر إلى مفهوم الرضا الوظيفي أنه نتيجة درجة العدالة التي يتوقعها الفرد من وظيفته من زاوية المنافع التي يتوقع أن يحصل عليها نتيجة إنتمائه لتلك الوظيفة والطموح الذي يسعى إلى

تحقيقه من منافع وفوائد متوقعة من تلك الوظيفة، ومن ثم يتحقق الرضا لدى الأفراد عندما يتساوى أو يزيد المنافع التي يحققها الأفراد من وظيفتهم وما يسعون إليه من منافع جواد، عزيزة، (2008).

2-2-03 أهمية الرضا في العمل.

بينت العديد من الدراسات و الأبحاث (كردي، 2011، ص 12-18)، غازي (2013)، Zalina, et.al (2015)، Naser, et.al (2016)، Izlem and Nurdan (2016)، الرخيص (2017)، أهمية الرضا الوظيفي الذي أصبح أحد العوامل المهمة التي تسهم في رفع وتعزيز الروح المعنوية لدى الموارد البشرية، خاصة أنه يسهم في تحسين كافة الظروف المحيطة ببيئة العمل من عوامل سيكولوجية وتنظيمية واجتماعية من حيث العلاقات مع الزملاء عن شعور الفرد بالرضا عن مهام عمله وتكيفه مع طبيعة تلك المهام .جانبا آخر نوهت اليه بعض الدراسات Normala (2015)، جواد، عزيزة (2008)، إلى أن الرضا الوظيفي للموارد البشرية، بات من الأمور المهمة التي ينبغي على المؤسسات الأخذ بكافة السبل لتعزيزه، خاصة المتعلقة بالتطورات التكنولوجية وأساليب هيكلية المؤسسات وتطويرها، فضلا عن تحديات المفاسدة وتطوير الخدمات التي يعد العنصر البشري جزء رئيسي في مواجهة تلك التحديات. يمكن حوصلتها في بعض الجوانب التالية والتي من أهمها ما يلي:

- يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في العلوم الاجتماعية بصفة عامة وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.
- قد يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.
- يعتبر الرضا عن العمل كمؤشر لمعرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
- يعتبر الرضا عن العمل من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات.
- يسمح الرضا عن العمل من خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارت اللازمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين.
- تكمن أهمية الرضا عن العمل كذلك كونه يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا العمال الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في بعض المشاكل التنظيمية كالتغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال .
- يسمح الرضا عن العمل بتحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الإنتاجية لديهم.

- يساهم الرضا عن العمل في زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الانتقال إلى مؤسسات منافسة.
- يتيح لنا الرضا عن العمل معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الأجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات الموظفين
- يتسمح لنا الرضا عن العمل بتطوير خدمات المؤسسات من خلال تحفيز الموظفين نحو الأداء البشري المتميز والذي يرضي تطلعات ورغبات العملاء، ومن ثم زيادة مزايا خدمات المؤسسات عبر تحفيز الموظفين المسؤولين عن أداء الخدمات وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم.

3-2-03 خصائص الرضا في العمل.

- يمكن التوقف عند أهم خصائص الرضا الوظيفي كما وردت في عديد الدراسات و الأبحاث (كردي، 2011)، العبادي و الدباغ (2013)، ستي أحمد (2017)، كما يلي:
- 1- تعدد مفاهيم الرضا في العمل طرق قياسه: بين العديد من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي (كردي، 2011، ص12-18)، غازي (2013)، Naser, et.al (2015)، Zalina, et.al (2016)، Izlem and (2016)Nurdan، الرخيص (2017)، إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
 - 2- النظر إلى الرضا عن العمل على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر الباحثون إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس. و هذا ماذهب اليه "إيدوين لوك" حين تعريفه للرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة، بمعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي، وما يعاب عليه هو أنه لم يجدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه (قوال و عواج، 2021، ص 546).
 - 3- الرضا عن العمل يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. كون الرضا الوظيفي يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي (مرسي، 2003، ص21).
 - 4- الرضا عن العمل حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، بمعنى أن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي (قوال و عواج، 2021، ص 546). ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
 - 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة

كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

4-2-03 عوامل الرضا في العمل.

عمد العديد من الباحثين إلى تقديم مساهماتهم في عوامل الرضا عن العمل، والتي يمكن تحديدها كالتالي: كردي، (2011)، مزيان و سيفي، (2019).

أ- العوامل الداخلية الخاصة بالعامل:

- احترام الذات. يشير ماهر (2003) ، أنه كلما كان هناك ميل لدى العامل للأخذ برأيه ، واحترام ذاته ، كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل. إلى جانب أنها تعتبر من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (احترام الذات) من خلال المركز الوظيفي مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- عوامل متعلقة بتحمل الضغوط. كلما كان العامل قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة و ينهارون فور وجود عقبات (ماهر، 2003 ، ص 231).
- عوامل متعلقة بالمكانة الاجتماعية. كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية والأقدمية كلما زاد رضا العامل عن عمله، أما إذا قلت مكانة العامل وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياؤه (سلطان، 2003، ص 203).
- عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهاراتهم. يشير (عبد الباقي ، 2002، ص 213) ، إلى هذه العوامل و التي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم ومماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي.. والتي تتمثل كذلك في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.
- عوامل متعلقة باستعداد العاملين. كلما كان الاستعداد ايجابيا كلما زادت مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي ويرتفع معدل إنتاجيته نظرا لزيادة قدراته وهذا بلا شك يزيد من رضا العامل (هاشم، 2010، ص 109).
- عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل. من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للعامل إنما قد تكون ذات فائدة عن إختيار الفرد للوظيفة (عبد الباقي، 2002 ص 2014).
- حاجات الفرد. حيث لكل عامل حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد. توجد لدى العمال العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ب- العوامل التنظيمية :

وتتمثل في الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. يعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله و تمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي:

○ الأجر. إن الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا، وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد ينظر إليه العامل كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته. بل إنه في بعض الحالات قد يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية (عاشور، 1986).

○ محتوى العمل. يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر العامل بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي يؤديها العامل في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا العامل في عمله محمد عباس (2006).

○ الترقية. تشير الدراسات إلى توقف تأثير هذا العامل في الرضا الوظيفي للفرد على متغير آخر وهو مستوى طموح الفرد وتوقعاته عن فرص الترقية، وهنا يمكن القول بأنه كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما ازداد رضاه الصيربي (2005).

○ نمط الإشراف. ويتضمن الأسلوب المتبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمؤوسيه ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس لمؤوسيه ومدى اهتمامه بشكاويهم وأخذهم بمقترحاتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس و مؤوسيه هاشم (2010).

○ جماعة العمل. يلاحظ الصيربي (2005) أنه كلما كان تفاعل العامل مع عمال آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا العامل عن عمله.

○ ساعات العمل. بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة، يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه ينخفض به الرضا حسن (1995).

○ ظروف العمل المادية. يؤكد أنور سلطان (2003)، في كتابه السلوك التنظيمي على أن ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط العامل بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

○ نظام العائد. أوضح (محمد عباس، 2006، ص178)، بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته مهارته، قابلية، خبراته، مستوى تعليمه... الخ مع معدل عوائد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

ج- محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ وربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن

يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة يستعمل فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

د- عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك العامل للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور العامل بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب .
- إدراك العامل بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة بالنسبة للآخرين.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه العامل وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل.
- وكخلاصة نقول إن رضا العامل عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي ، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل . والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده. كما أنه يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، الأسرية والاجتماعية . وكثيرا ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون ، أو أن ما يوفره العمل لا يشبع حاجاتهم و لا يرضي طموحاتهم. (مزبان و سيفي، 2019، ص 47).

03-2-5 آثار الرضا في العمل.

ينجم عن شعور الموظفين بالرضا الوظيفي عدد من الآثار التي تنعكس بشكل إيجابي على كل من الموظفين والمؤسسة على حدٍ سواء وهي: (The Consequences of Job Satisfaction, (2019).

- التحفيز: يلعب شعور الموظف بالرضا والسرور من الوظيفة دورا هاما في تشجيع الموظف وزيادة دوافعه نحو العمل.
- المشاركة الوظيفية: يقصد بها مدى مشاركة الوظيفة للحياة الشخصية لديه، عبر الشعور بالانتماء لها.
- الانتماء الوظيفي: يتم التعبير عنه بمواطنة الموظف، عبر قيامه بعدد من السلوكيات مثل، الالتزام بالمواعيد، تقديم الاقتراحات لتطوير العمل، والاهتمام بشؤون الموظفين الآخرين.
- الالتزام: ينعكس الالتزام بالوظيفة وتقليل التغيب بزيادة الإنتاجية.
- رفع الأداء الوظيفي: الذي يعد كردة فعل طبيعية إيجابية عن مدى شعور الموظف بالرضا عن الوظيفة.
- الحفاظ على الصحة: عن طريق تقليل الإجهاد والإصابة بأمراض القلب والشرابين، إضافة للوقاية من الالتهابات.

03-2-6 العلاقة بين الرضا في العمل والأداء:

بين عديد الباحثين (كردى، (2011)، العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والأداء، حيث خلصت العديد من الأبحاث الى وجود توجد ثلاثة اتجاهات في هذا الشأن وهي:

- الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- الاتجاه الثاني يرى أنه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء.
- الاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.

الاتجاه الأول: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث مدرسة العلاقات الانسانية "هاوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف.

الاتجاه الثاني: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء. وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل إلتزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك إنسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسيميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة (الفقهاء و و العبدالات، 2010).

03-2-7 نظريات الرضا في العمل.

تتعدد نظريات الرضا عن العمل أهمها :

01- نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو، Abraham Maslow (1970 - 1908).

ارتبطت أفكار نظرية سلم الحاجات ، باسم الأمريكي إبراهيم ماسلو Abraham Maslow ، حيث تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات في ميدان نمو الانسان وتطوره حياة أفضل في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان ﴿نظرية التحفيز الإنساني﴾ ، بين ماسلو أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غاياته بأساليب تدريجية..

- مفاهيم نظرية سلم الحاجات لابراهيم ماسلو في الادارة.

يطرح ماسلو في نظريته تدرجا هرميا للحاجات الأساسية ، حيث يعتقد بوجود هرمية للحاجات. وهي متباينة حسب مستوياتها في الأهمية فبعضها يبقى غير مهم إلى حد ما، ولا يمثل مصدر إثارة للإنسان إلا بعد أن يتوفر للبعض الآخر منها الحد الأدنى من الإشباع. حيث يتوجب على الإنسان إشباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل إشباع الحاجات العليا (أبو غزال، 2015، ص 206) ويشير هذا التدرج الهرمي إلى فكرة أن الحاجة الأساسية يجب أن تشبع قبل الانتقال إلى الحاجة التي تليها. وطبقا لهذا التنظيم الهرمي فإنه يجب إشباع الحاجات الفسيولوجية كالجوع والعطش قبل الانتقال إلى مستوى الحاجة للأمن ، فالشخص الذي يجرم لوقت طويل من الطعام يبدأ يركز انتباهه أكثر فاكثر على هذا

النقص، ويفكر بالطعام على نحو غير سوي ويصبح تدريجياً يبتعد عن الاهتمام بالنشاطات الأخرى، وبإختصار فإن اهتمامه يتناقص بخصوص الحاجات الأربع الأخرى، كما ويؤكد ماسلو على أن عملية انتظام الحاجات يتم على أساس أسبقية الحاجة، وضرورة إشباعها، وسيطرتهما على السلوك.

(Maslow 1970)، فالهجات في الهرم تعد حاجات ولادية، تتدرج بشكل متسلسل ومتصاعد من حيث الأولوية ومن حيث شدة التأثير، و عندما يتم إشباع الحاجات الأكثر أولوية والأعظم قوة و إلحاحاً فإن الحاجات التالية تبرز وتتطلب إشباعاً. بمعنى أن إشباع المستوى الأدنى من الحاجات يساعد في التهيؤ للتفكير في المستوى الأعلى من سلم الحاجات، وهكذا حتى الوصول إلى قمته (أمين، 2004، ص 02). وهذا يقود إلى من بين مضامين نظرية ماسلو هذه هو أن الكثير من الناس الفقراء لا يكونوا منشغلين بالحاجة لتحقيق الذات بسبب أنهم يصرفون الكثير من طاقتهم للبحث عن عمل.

02- نظرية العاملين هنزيرغ.

بعد أن فند ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث إفتراض أن التأثير على سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يتأتى من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا . جاء هيرزبرج وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضا فقط . ويلاحظ أن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية ألدفير، في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد، وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أو كما نلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة . وقد افترضت النظرية أن هناك مجموعتان من الحاجات (Herzberg et al ، 1959) (باشري وآخرون، 2017، ص 93-95) .

- المجموعة الأولى: العوامل الصحية. وتتركز هذه العوامل على البقاء على قيد الحياة، وفي موقع العمل تسمى عوامل عدم الرضا أو الأساسية أو الوقائية، فهي لا يمكن أن توفر الرضا الوظيفي ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضا . وتشمل عوامل خارجية تتعلق بظروف العمل ومحيط الوظيفة، ومنها الاستقرار الوظيفي، عدالة سياسات المنظمة، المسار الوظيفي المناسب ويشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل اللائق، الأجر الكافي والمميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات، الإشراف ، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط .

- المجموعة الثانية: العوامل الدافعة. وتتركز على حاجات النمو الشخصي، وفي مجال العمل تسمى عوامل الرضا أو المحفزات وهي تشبع حاجات النمو، مشاعر الرضا وتشمل عوامل داخلية متعلقة بمحتوي الوظيفة ذاتها، ومنها أن تتوافر مجموعة صفات في الوظيفة كالعامل المثير الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته وطموحاته، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقي والتطور وزيادة الدخل، تحمل المسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات..

03- نظرية ألدفير .

قدم ألدفير نظرية بديلة في الحاجات، اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو، وبما يتوافق مع نتائج دراساته، حيث أتفق مع ماسلو في افتراض أن هناك هرم للحاجات الإنسانية ولكنه حاول إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط هي Glinow ، Mcshane (2003) (باشري و آخرون، 2017، ص 90).

1. حاجات البقاء أو الوجود : وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.

2. حاجات الارتباط أو الانتماء: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
3. حاجات التطور أو النمو: وهي حاجات يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي، أي أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي من خلال تحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو يتضح أنه بالإضافة للاختلاف في عدد فئات الحاجات، كذلك يختلف في كيفية إشباع تلك الحاجات وانتقال الفرد من فئة إلى أخرى، ويرى ألدرفير أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل أن تشكل الحاجات العليا دافعا بعكس ماسلو، وكذلك فقد أشار الدفير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دورا في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.

04- نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكلياند).McClelland.(1961)

افتترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسة للعاملين هم: باشرى و آخرون، 2017، ص 95).

- الحاجة للإنجاز: وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب .
- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل.
- الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقا لرغبته .

وقد افترض ماكلياند بأن هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجهه، إلا أن الدافع العام والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز .وفقا لافتراض ماكلياند بأنها تنبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوي الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح .وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوي طموحه لنقطة أعلى وهكذا. وطبقا للنظرية فإن الأفراد يمكن تصنيفهم في ضوءها إلى ثلاث فئات هي:

ذوي الحاجة العالية للإنجاز :عدددهم قليل وعادة يتواجدون في المجتمعات المتقدمة وهم عادة يبحثون عن المسؤوليات
ذوي الحاجة المتوسطة للإنجاز :وعدددهم مرتفع.

ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز :عدددهم قليل ونسبتهم كبيرة في المجتمعات النامية.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- أحمد صقر عاشور .(1986).إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي الدار الجامعية ، الإسكندرية . مصر.
- أنور سلطان، محمد سعيد .(2003).السلوك التنظيمي.بدون طبعة. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح .(2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. كلية التجارة . جامعة المنصورة.
- أبو حويج مروان (2004). علم النفس التربوي. الطبعة العربية .اليازوري للنشر. الأردن.
- الصيرفي، محمد. (2005). السلوك التنظيمي. حورس للنشر والتوزيع. الإسكندرية . مصر.
- أحمد محمد عبد الخالق،(2006)، علم النفس العام. دون طبعة. دار المعرفة الجامعية، مصر.
- المترتوري، محمد (2006).دافعية الانجاز والتحصيل الدراسي. عمان المنشاوي للدراسات والبحوث.
- الوفاي عبد الرحمان .(2007). مدخل إلى علم النفس النمو. الطبعة الثانية. دار هومة للنشر، الجزائر.
- الدهري صالح حسن (2008). أساسيات التوافق النفسي والاضطرابات السلوكية. الطبعة الأولى. دار صفاء .للنشر والتوزيع، الأردن.
- الفقي إبراهيم. (2008) . المفاتيح العشرة للنجاح. الطبعة الأولى. إبداع للإعلام والنشر، القاهرة.
- أحمد عبد اللطيف أبو أسعد. (2009) . الإرشاد المدرسي. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر. عمان .
- بني يونس محمد ، (2004) ، مبادئ علم النفس النمو. دون طبعة. الشروق للنشر والتوزيع، غزة.
- بلال، محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية. مصر.
- باشري نفيسة محمد وآخرون مراجعة عادل محمد زايد(2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- بطرس، حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- جاد الرب سعيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية، مطبعة العشري، مصر.
- محمد عبد الغني حسن. (2001). مهارات إدارة الصراع. الطبعة الأولى. دار الكتب، القاهرة.
- دندش فايز مراد. (2003) . معنى التعلم وكيفية من خلال نظريات التعلم. الطبعة الأولى. دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- راوية حسن .(2004). السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- زناتي، محمد ربيع. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الجزء الثاني. مكتبة المتنبى المملكة العربية السعودية.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد .، (2002). السلوك الفعال في المنظمات. دار الجامعة الجديدة للنشر. جامعة الإسكندرية.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد .(2004). الرضا الوظيفي في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- عبد فليح، فاروق ومحمد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- محمد عباس، سهيلة .(2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية. دار وائل للنشر. عمان.
- عبد المحسن ، توفيق محمد (2014)، السلوك التنظيمي. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- فايد حسين. (2005). علم النفس العام رؤية معاصرة. ، دون طبعة. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر.
- كردي أحمد السيد. (2011). إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة منشورة.

<p>مرسي جمال محمد. (2003). <i>الرضا الوظيفي</i>. الدار الجامعية، الاسكندرية.</p> <p>ماهر، أحمد. (2003). <i>السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات</i>. الدار الجامعية. الإسكندرية.</p> <p>معوض خليل ميخائي. (2006). <i>علم النفس العام</i>. الطبعة الأولى. مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.</p> <p>هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). <i>القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي</i>. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.</p> <p>هيثم الفقهاء وغادة العبدالات. (2010). <i>أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية</i>. موقع موسوعة الإسلام والتنمية.</p>	
	توثيق الرسائل و الأطروحات
<p>ستي سيد أحمد. (2017). <i>محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة أمبريقية</i> لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مولاي الطاهر سعيدة.</p> <p>غازي حسن عواد. (2013). <i>أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن</i>. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الوسط، عمان الأردن</p>	
	توثيق المقالات (المجلات)
<p>العبادي خالد محمود عزيز والدباغ صفد مظفر محمد. (2013). <i>الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية</i> الفرعية لكرة السلة في العراق. <i>مجلة الرافدين للعلوم الرياضية</i>، 19 (61). ص 385-386.</p> <p>الرخيص مها محمد. (2017). <i>أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي</i> "دراسة تحليلية توصيفية". <i>مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية</i>. 01 (01). ص 97-108.</p> <p>خليل جواد محمد الشيخ، شيرير عزيزة عبدالله. (2008). <i>الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين</i>. <i>مجلة الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية</i>، 16 (01). ص 683-711.</p> <p>قهاوجي، أمينة. (2019). <i>أهمية دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات</i>. <i>المجلة الجزائرية للموارد البشرية</i>، 3 (02)، 39-60.</p> <p>قوال فاطمة و عواج بن عمر. (2021). <i>أسلوب الادارة بالأهداف وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين</i>. <i>مجلة السياسة العالمية</i>، 05 (02) ص ص: 542-552.</p> <p>مزبان محمد و سيفي يوسف. (2019). <i>عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي</i>. <i>مجلة التنمية البشرية، العدد 06 (03)</i>. ص 40-61.</p>	
	توثيق المواقع الالكترونية
<p>العيساوي نجم. (2019). <i>نظرية وضع الهدف Goal Setting Theory</i>. استرجع بتاريخ 2021/12/27. من الرابط https://najmaleessawi.blogspot.com/2019/07/goal-setting-theory.html</p> <p>-Behavior", wikiwand, Retrieved 2020-10-29. Edited.-</p> <p>- Colouitt, J., Lepine, J & Wesson, M. (2011). "Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company).</p> <p>- ME, Sempene et Al, Job Satisfaction in Relation to Organizational Cultur, Journal of Industrial psychology, 28(2), 2002, p23.</p> <p>-The Consequences of Job Satisfaction (page1,2,3)", wikispaces.psu.edu, Retrieved 14-4-2019. Edited. https://mawdoo3.com على الرابط</p>	

المحاضرة العاشرة

□ المحور الرابع
□ القيم والاتجاهات
Values and Attitudes

1-04 القيم..

1-1-04 مدخل مفاهيمي للقيم في بيئة العمل.

2-1-04 أهمية القيم في بيئة العمل.

3-1-04 وظائف القيم في بيئة العمل.

4-1-04 مصادر القيم.

5-1-04 خصائص القيم.

6-1-04 تصنيف القيم.

7-1-04 القيم وسلوك الفرد.

2-04 الاتجاهات..

1-1-04 مدخل مفاهيمي للاتجاهات.

2-1-04 أهمية الاتجاهات في تفسير السلوك.

3-1-04 وظائف الاتجاهات .

4-1-04 مصادر الاتجاهات.

5-1-04 مكونات الاتجاهات.

6-1-04 عناصر وخصائص الاتجاهات.

7-1-04 قياس الاتجاهات.

المراجع المعتمدة. 📚

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O . T . I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الوقوف عن قرب على مفهومي القيم والاتجاهات في العمل وأهميتهما كأحد المحددات النفسية لسلوك الإنساني، ومن ثم مدى الاستفادة منهما في السلوك التنظيمي.

04- القيم والاتجاهات Values and Attitudes

لقد حظي موضوع القيم والاتجاهات خاصة في بداية منتصف هذا القرن باهتمام الكثير من الباحثين بسبب اهتمام الإدارة في المنظمات الكبيرة بمعرفة اتجاهات المرؤوسين والرؤساء على حد سواء حيال عملهم بالمنظمة. وقد زادت أهمية الاهتمام بهذا الموضوع في الوقت الحاضر نظرا لكثرة الحديث عن ضرورة تبني قيم ايجابية داخل منظمات الأعمال المختلفة و لقد تباين مفهوم القيم و الاتجاهات بين مختلف العلوم و عليه و نظرا لأهمية الموضوع في ميدان السلوك التنظيمي عمدنا إلى الإحاطة به من عدة جوانب منها:

1-04 القيم Values

كان اهتمام الباحثون والعلماء من مختلف التخصصات بدراسة القيم، مرده لارتباطها بكافة مجالات الحياة الاجتماعية و الاقتصادية والسياسية والدينية والأخلاقية للأفراد والجماعات، إلى جانب أنها تلعب دورا مهما في تحديد جوانب السلوك الإنساني، والناس يتمسكون بالقيم لأنها تعطي لوجودهم الإنساني معنى وهي التي تميزه عن الكائنات الأخرى ، وتعتبر القيم من المفاهيم التي شغلت المفكرين والعلماء والبشر منذ زمن بعيد وتعددت المدارس والمذاهب لشرحها أو لتوضيح مفهومها ، فكل مدرسة أو رأي أدلى بما لديه وبما يعتبره وجهة نظر صحيحة لمفهوم القيم ومهما كان مستوى الإنسان لا يستطيع أن يعيش بدون قيم ..، هذا الإهتمام أفرز وجهات نظر متباينة بين هذه العلوم الأمر الذي أدى، فون ميرنج (Von Mering)، إلى القول أن هناك في ميدان البحوث في القيم على وجه الخصوص جذب في النظريات المتناسقة وخصب في النظريات المتضاربة". كما يؤكد جون دوي هذا الرأي فيقول " أن الآراء حول موضوع القيم تتفاوت بين الاعتقاد من ناحية ، بأن ما يسمى قيما ليست في الواقع سوى إشارات انفعالية أو مجرد تغيرات صوتية ، وبين الاعتقاد في بأن المعايير القليلة ضرورية ويقوم على أساسها كل من الفن والعلم" (السقاف وأبو سن، 2015، ص79).

1-1-04 مدخل مفاهيمي للقيم في بيئة العمل.

تعتبر القيم أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له ماهو الصبح وماهو الخطأ.. (عنصر وليتيم ، 2014، ص140) ، بالرغم من تفاوت وجهات النظر حول تعريف القيم .. إلا أن هناك اتفاق على الأقل على طبيعة وأهمية القيم في أي منظمة. فبوسنر و مونسن Posner & Munson (1979)، أوضحوا أن القيم تعني « تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه .. » (الطجم والسواط، 2003، ص94) ، فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء.. و هناك من عرفها على أنها ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين (ماهر، 2003، ص 178). كذلك اعتبرها آخرون مجموع المبادئ والرؤى ووجهات النظر والمعتقدات ومحددات الحكم للعاملين (عصفور ، 2008 ، ص 83). كما أن القيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أو لا يفعله ، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصارا هي التي توجه أخلاقنا وسلوكنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا (السكرانة ، 2009، ص 94). وفي نفس الاتجاه يذهب

القيروتي في تعريفه للقيم بأنها « المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها »، (القيروتي، 2009، ص 177). وبعداستعراضنا لبعض تعاريف القيم يمكننا الخروج ببعض النقاط كخلاصة عديد الأبحاث و الدراسات التي مست موضوع القيم منها المغربي (زناطي(د س)، (2004)، بكوش ليلي(2019).

- إتفتت جل الدراسات على أن القيم ماهي إلا معايير توجه سلوك وتحكم وتصرفات الأفراد مثلا داخل المنظمات، واتخاذ القرارات، وأنها توفر الأساس الموضوعي للاختيار بين العديد من الأساليب والتصرفات.
- نظرا لأهمية القيم فإنها تسهم في إحداث نوع من التوازن أو التوافق الداخلي للفرد، وكذا درجة توافقه مع الجماعة والإطار البيئي المتواجد فيه.
- إن القيم ليست مجرد إهتمامات أو حاجات لكنها أوسع مفهوما من ذلك، من خلال إمكانية التعرف على أنماط القيم من خلال تحديد أنماط السلوك الفردي تجاه مواقف محددة، كل ما هراك بأن تكون تلك التصرفات والمواقف نابعة من الثقافة والبيئة التي ينتمي إليها الفرد.
- إن القيم ليست أفعال أو تصرفات لكنها تتحدد من خلال التصرفات أو الأفعال.
- أن القيم تنطوي على أبعاد وجوانب متعددة منها ما هو معرفي وما هو وجداني وما هو سلوكي وهذه الأبعاد تتجوز في قوتها وتأثيرها، وهو الأمر الذي يعني بأن القيم تنتظم في بناء هرمي، أي أنها ليست ذات درجة واحدة من الأهمية وتختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من فرد لآخر طبقا لاختلاف البيئة والخبرات المكتسبة والخصائص الشخصية..
- يعتبر الإطار الثقافي لأي مجتمع أو المنظمة محدد رئيسي لشكل أو منظومة القيم.. فالقيم تتباين وتختلف من مجتمع لآخر، و هذا بدور أحد التحديات التي يواجهها السلوك التنظيمي نظرا لأنه يتعامل مع أفراد متعددي الثقافات سواء داخل البلد الواحد أو عدة بلدان في نفس الوقت.
- يجب التفريق بين قيم العمل (قيم المنظمة)، وقيم الفرد الشخصية (المرتبطة بالفرد العامل نفسه) ، وكلما كانتا متقاربتان أمكننا التحدث عن الالتزام التنظيمي، الولاء الوظيفي..
- أن القيم موضوعات مرغوبة دائما، وهو ما يعني بأن اتخاذ السلوك لنمط معين بناء على توجه قيمي محدد يجب أن يتم وفقا لرغبة الفرد وإرادته دون ضغط أو من أي مصدر خارجي.
- وتبدو أهمية القيم في أنها تحدد الإطار الفكري للشخصية ذلك الذي يرسم الاتجاهات ويساعد في توجيه السلوك بعد ذلك ولهذا فالقيم أكثر تأصيلا و وثباتا و واستمرارا من الاتجاهات .

2-1-04 أهمية القيم في بيئة العمل.

للقيم أهمية بالغة في منظمات الأعمال فوجود قيم مشتركة لدى جميع العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتها ودرجاتها تؤكد وتحقق مفاهيم الثقافة التنظيمية الموحدة للمنظمة، كما أنها تبين أن للمنظمة أهداف ورؤى استراتيجية واهتمام بالسلوك التنظيمي لها، وهي تحدد السلوك والتصرفات العامة للأفراد في هذه المنظمة، فتكون هناك محددات عامة للضوابط والقواعد والمبادئ العامة لها، فيصبح الجميع مدركا ومطبقا لها عن اقتناع ورغبة، وتعتبر القيم بمثابة (الميثاق الأخلاقي) لأي منظمة وبقواعدها يهتدي الجميع لتحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وإنشاء النظم واللوائح.

(السقاف و أبو سن، 2015، ص 80). ويذكر (مورسي 1996)، بأهمية القيم في منظمات الأعمال على النحو الآتي (صبحي و الغالي، 2009، ص 69): تعطي سعة وبعد في التفكير وتوجه جهود المنظمة نحو المجالات المختلفة. تحدد الأعمال ونوعيتها والتي ترغب المنظمة أن تكون أو لا تكون فيها. توضح توقعات المنظمة وتنشرها للآخرين. تساعد على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والجدارات. تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال في المنظمة. تحدد أولويات العمل الرئيسية في المنظمة. وفي ضوء ما سبق يمكننا بيان أهمية القيم للمديرين ومتخذي القرارات في ضوء ما اقترحه England & Lee، على النحو التالي: (المغربي، 2004، ص 133).

- تؤثر في إدراك وتوقع المدير للمشاكل الحالية والمستقبلية.
 - تؤثر على أنماط القرارات الشخصية والتنظيمية وحلول المشكلات.
 - تحديد أسلوب تعامل المديرين مع الأفراد الجماعات داخل وخارج المنظمة.
 - تؤثر على تحديد معاني الإنجاز والنجاح الفردي والتنظيمي.
 - تضع حدود معينة للسلوك الأخلاقي وغير الأخلاقي.
 - تؤثر على مدى قبول المدير واستيعابه الضغوط من داخل وخارج المنظمة.
 - تؤثر في تحديد الأهداف الفردية والتنظيمية وأوليات تحقيقها.
- وبناء على ماتقدم يمكن تلخيص أهمية دراسة القيم، (عبده فليه وعبد المجيد، 2005، ص 196)،
- في الحياة العامة : القيم جزء لا يستهان به في الاطار المرجعي للسلوك في الحياة العامة ومجالاتها المختلفة..
- في التوجيه و الارشاد النفسي : يبدو ذلك في انتقاء الأفراد الصالحين لبعض المهن .. كما تساهم القيم في توجيه وإرشاد الأدوار الاجتماعية وتحدد مهام ومسؤوليات كل دور مما يؤدي إلى تناسق الأدوار في النظام الاجتماعي وبتحقق هذا التناسق تزداد عوامل قوة النظام الاجتماعي، ويكون ذلك أيضا من عوامل صلابته
- في الصحة النفسية و العلاج النفسي : من المعروف أن أية عملية تهدف الى تعديل السلوك ينبغي أن تضع في الاعتبار جميع جوانب الشخصية بما في ذلك القيم .. نظرا للدور الذي تلعبه القيم في عملية العلاج و التوافق النفسي، كما أن تصارع القيم عند بعض الأفراد يؤدي بهم الى اضطرابات سلوكية (العصاب النفسي)، كما يلعب نسق القيم دورا هاما في تحديد أهداف عملية التعلم و عملية الارشاد و العلاج النفسي .
- في بيئة العمل : تعتبر القيم الشخصية للفرد تمثل الاطار العام لسلوكه.. فهي تتصف بالثبات النسبي خلافا لإتجاهاته .. كذلك تعتبر القيم الشخصية في بيئة العمل من الأمور المهمة مع ضرورة الإلمام بها و فهمها بسبب:
- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي ينظر بها المدير إلى الأفراد و الجماعات.
 - الشخصية تتأثر بقيم الفرد والتي بدورها تؤثر على ادراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
 - تؤثر قيم المدير على قراراته والحلول التي يقترحها لحل المشاكل التي تواجهه.

- تحدد القيم الشخصية أخلاقيات العمل، فقيم المدير تحدد ماهو مقبول و ماهو مرفوض.
- تلعب قيم الفرد دورا في تحديد مستوى الانجاز، المرضي وغير المرضي.
- تمثل قيم الإنسان الأساس الذي يبني عليه قراره فيما يتعلق بالانضمام إلى هذه المجموعة أو تلك.

3-1-04 وظائف القيم في بيئة العمل.

إن القيم تعطي معنى للحياة سواء في ذلك حياة الناس كأفراد أو كجماعات، فالإنسان يسعى وراء شيء ما، ويبدل في ذلك من الجهد ما يتناسب مع قيمة ذلك الشيء عنده ولذلك فهي مهمة للفرد لأنها تحقق له ما يلي: (صوكو، 2009، ص 39-40).

• أولا: بالنسبة للأفراد :

- 1- أنها تهيئ للأفراد إختيارات معينة تحدد السلوك الصادر عنهم و بمعنى آخر تحدد شكل الإستجابات وبالتالي تلعب دورا مهما في تشكيل الشخصية الفردية، وتحديد أهدافها في إطار معياري صحيح.
- 2- أنها تحقق للفرد الإحساس بالأمان فهو يستعين بها في مواجهة ضعف نفسه، والتحديات التي تواجهه.
- 3- أنها تعطي للفرد إمكانية أداء ما هو مطلوب منه، وتمنحه القدرة على التكيف والتوافق الإيجابيين، وتحقيق الرضا عن نفسه لتجاوبه مع الجماعة في مبادئها، وعقائدها الصحيحة.
- 4- أنها تدفع الفرد لتحسين إدراكه ومعتقداته لتتضح الرؤيا أمامه، وبالتالي تساعد على فهم العالم حوله وتوسيع إطاره المرجعي في فهم حياته وعلاقاته.
- 5- أنها تعمل على إصلاح الفرد نفسيا وتربويا وتوجهه نحو الخير والإحسان والواجب.
- 6- أنها تعمل على ضبط الفرد لشهواته ومطامعه كي لا تتغلب على عقله ووجدانه لأنها تربط سلوكه وتصرفاته بمعايير وأحكام يتصرف في ضوءها وعلى هديها. (أبو العينين، 1988، ص 35-36).

• ثانيا: بالنسبة للجماعات :

أما بالنسبة للجماعة فتكمن وظيفتها فيما يلي:

- 1- إن أي تنظيم إجتماعي في حاجة ماسة إلى نسق القيم الذي يضمن له أهدافه ومثله العليا التي يقوم عليها نشاطه ، فإذا تضاربت هذه القيم أو لم تتضح فإنه سرعان ما يحدث الصراع القيمي الإجتماعي.
- 2- والقيم تضمن للجماعة روحها وتماسكها داخل أهدافها التي وضعتها لنفسها، وهي تساعد المجتمع بأفراده وجماعته المختلفة على التمسك بمبادئ ثابتة ومستقرة، وتحفظ له هذا التماسك والثبات اللازمين لممارسة حياة اجتماعية سليمة ومستقرة، وتساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه من خلال الإختيار الصحيح الذي يسهل للناس حياتهم ويحفظ للمجتمع استقراره (كشيك، 2003، ص 85).

4-1-04 مصادر القيم .

إنه ونتيجة لتصفح العديد من الدراسات والأبحاث المرتبطة بمصادر القيم أول ما يمكننا التوقف عنده هو التباين الملاحظ بين الباحثين والفلاسفة على حد سواء حول أصل ومصدر القيم و هو ما جعلهم يذهبون إلى آراء عدة إتجاهات يمكننا التوقف عند أربعة منها وهي: (صوكو، 2009، ص 47-48).

الاتجاه الأول : رواد هذا الاتجاه من البراغماتيين والوجوديين، (قباري، 1979، ص34)، وأصحاب مدرسة التحليل النفسي، يرجعون مصدر القيم إلى محتوى الوعي أو الوجدان النفسي (رغبات و مشاعر)، فليس ثمة قيمة إلا بما كان يرضي رغبة أو يثير انفعالا أو يجسد دافعا، وهنا القيمة تعتمد على الإختيار الحر، (صلاح قنصوة، 1980، ص72)، الاتجاه الثاني : رواد هذا الإتجاه دوركايم وماركس (رغم الاختلاف المعروف بينهما)، حيث يرى أصحاب هذا الرأي أن مصدر القيم هو المجتمع. لأن المجتمع عندهم هو المشرع الوحيد للقيم لأنه موجدتها وحافظها وهو معيار القيم الخلقي لما له من قوة القهر (قباري، 1979، ص35)، وعليه فإن التقويم عند أصحاب هذا الرأي عملية اجتماعية خارجة عن ذوات الأفراد وصادرة عن المجتمع والإرادة الجمعية التي تعلو على الأفراد.

الاتجاه الثالث : رواد هذا الاتجاه أرسطو، المعتزلة، ويرون أن أصل القيم يعود إلى طبيعة الأشياء والأفعال ذاتها والإنسان يكشف هذه القيم ويهتدي إليها بعقله نظرا لقدرتها على التأثير في رغباته وعليه فإن لها وجود مستقل عن أي شيء خارج عنها فهي تتمتع بالاستقلال الذي يتصف به الشيء أو الفعل المتصف بها.

الاتجاه الرابع : رواد هذا الاتجاه يرون أن مصدر القيم يرجع إلى قوة خارجية عن الإنسان والمجتمع كما زعم بها - أصحاب الاتجاه الثاني والثالث خاصة-، وهي تعلو فوق الإنسان وقدراته. فلأشياء حسب أصحاب هذا الاتجاه لا تخلق نفسها بل الله خالقها ومقومها وهو الذي يعطي قيمة الأشياء والأفعال ولذا فالقيم تنطبق على جميع الناس دون استثناء ولا تخضع لإرادتهم وأهوائهم الفردية والجماعية على السواء ولهذا فهي تتصف بكونها عامة وثابتة ومطلقة وكلية. (صوكو، 2009، ص 48). وعليه تتعدد مصادر قيم الفرد حسب العديد من الاعتبارات يمكن الوقوف عند أهم المصادر هي : أبو النصر ، (2005)، صوكو (2009).

• **التعاليم الدينية:** على اعتبار أن الدين يمثل المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن أمثلتها القيم التي تتصل بالعمل، الخير، المعاملة .. المعتقدات الدينية. و ما لها من أثر على الفرد. (الجزاعلة، د.س، ص74).

• **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة، وتشير نظرية أريكسون لمراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم مع الأسرة وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال إتصالهم بأفراد المجتمع.. كذلك الأسرة و ما طرأ عليها من تغيرات مؤثرة ..

• **الخبرة السابقة :** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمة الحرية ، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه

• **الإطار الثقافي:** الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الأفراد ، وكذا العادات و التقاليد و الأعراف تعتبر مصدرا جد مهم للقيم في منظمات الأعمال.

• **الجماعة التي ينتمي إليها :** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة يعتبر مصدرا آخر للقيم ، فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد أحيانا أشخاصا نشأوا نشأة دينية و تغيرت قيمهم . و بالتالي قيم وأخلاقيات أسر العاملين بالمنظمة يعتبرون مصدرا هاما للقيم في المنظمة.

• **التشريعات و القوانين:** فالتعليمات و اللوائح الخاصة بالمنظمة تعتبر مصدرا مهما للقيم داخل أي منظمة.

04-1-5 خصائص القيم .

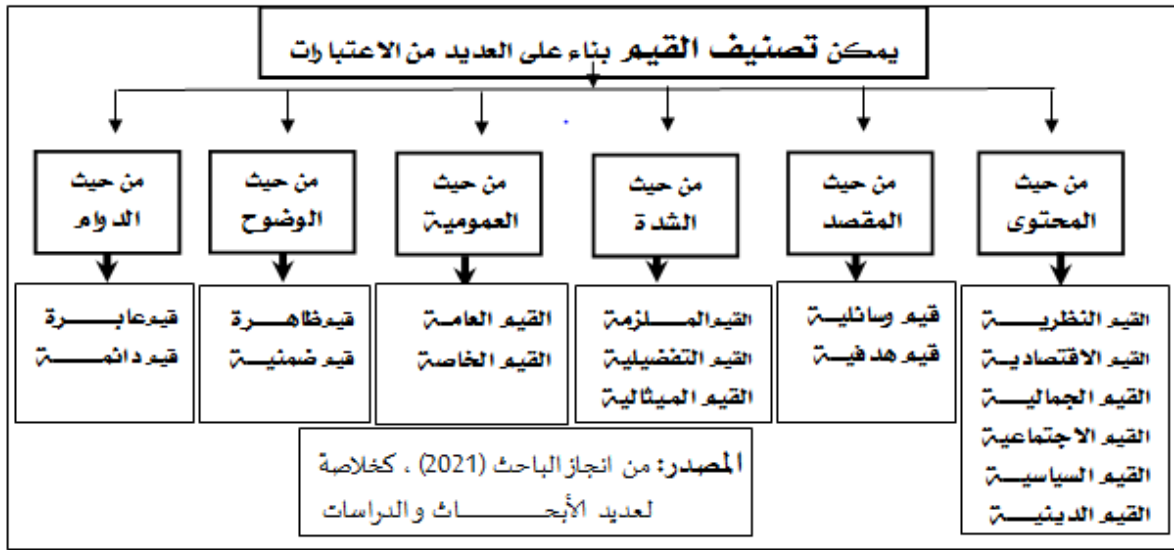
تمثل القيم الأساس لأي تصرف للفرد وعليه فللقيم مجموعة من الخصائص أهمها : (صوكو، 2009، ص 44-45).

- القيم إنسانية: أهم صفة تتسم بها القيم أنها إنسانية بمعنى أنها تختص بالبشر دون غيرهم، و هذا ما يميزها عن الحاجات والرغبات التي يشترك فيها البشر و غيرهم.
- القيم محددة بزمان: أنها مرتبطة بزمان معين، فالقيم إدراك يرتبط بالماضي والحاضر والمستقبل وهي بهذا المعنى تتعد عن معنى الرغبات أو الميول التي ترتبط بالحاضر فقط.
- القيم و صفة الضدية: فلكل قيمة ضدها، مما يجعل لها قطبا إيجابيا وقطبا سلبيا والقطب الإيجابي هو وحده الذي يشكل القيمة في حين يمثل القطب السالب ما يمكن أن نسميه ضد القيمة.
- القيم معيارية: بمعنى أن القيم بمثابة معيار لإصدار الأحكام تقيس وتقيم وتفسر وتعلل من خلالها السلوك الإنساني. أو بمعنى آخر القيم ليست هدفا في حد ذاتها وإنما تستخدم كمعيار للمفاضلة بين عدة خيارات مقترحة على الفرد أين سيختار ما يتماشى وقيمه المكتسبة.
- القيم نسبية: رغم ماتتصف به القيم من ثبات إلا أن ذلك يبقى ضمن اطار النسبية، (الطويل، 1986، ص 142).
- من حيث الزمان والمكان، فما يعتبر مقبولا في عصر من العصور، لا يعتبر كذلك في عصر آخر، وما يعتبر مناسبا في مكان ما لا يكون كذلك في مكان آخر، بمعنى أن البعد القيمي للإنسان ليس جامدا.
- القيم هرمية: إذ أنها ترتب عند كل شيء ترتيبا متدرجا في الأهمية، وبحسب الأهمية والتفضيل لكل فرد، وعلى هذا يمكننا القول أن لدى كل فرد نظاما للقيم يمثل جزءا من تكوينه النفسي الموجه لسلوكه.
- القيم متغيرة: تتصف القيم عامة بالقابلية للتغيير بالرغم من أن القيم تتصف بالثبات النسبي، إلا أنها قابلة للتغيير بتغير الظروف الاجتماعية لأنها إنعكاس لطبيعة العلاقات الاجتماعية ونتاج لها، كما تتغير بتغير محور الاهتمام لدى الفرد وفقا للتفصيلات و الاهتمامات الإنسانية
- القيم قطبية: فهي إما هذا الوجود أو ذاك إنها حق أو باطل، خير أو شر (أبو جادو، 1998، ص 208).
- القيم مرتبطة: تساعد بعضها البعض فهي ليست وحدات منفصلة وأنها غالبا ما تتفاعل معا وتتداخل، على نحو يزيدتها قوة. فالقيم قوة كبيرة وتأثير على الأفراد و أي خروج عليها يعتبر تمردا و انحرافا سلوكيا.
- القيم تقاس: إمكانية قياسها و دراستها من خلال أساليب عامة للقياس، تستخدم في قياس الميول والاتجاهات الملاحظة والاستبيانات المقننة، (كشيك: 2003، ص 64-66).

6-1-04 تصنيف القيم .

إن موضوع تصنيف القيم في مجموعات (المحتوى، المقصد، الشدة...)، كان موضع اهتمام الكثير من الباحثين في العلوم الاجتماعية خاصة علم النفس والاجتماع، رغم التباين الملحوظ بدليل عدم وجود إتفاق بينهم على تصنيف معين بالذات نظرا لإختلاف المرجعيات المستند في وضع التصنيف، رغم الإتفاق على صعوبة تصنيفها، إلا أن تصنيف القيم يعتبر أمر ضروري لدراساتها وفهمها.

يوضح الشكل رقم (47)، أهم تصنيفات القيم.



فقد صنّفها سبرنجر Spranger، في كتابه «أنماط الرجال»، إلى ستة أنماط هي: (صوكو، 2009، ص 40-42).
أولاً: من حيث بعد المحتوى.

1- القيم النظرية. Theoretical values

وتتعلق بالسعي الدائم لإكتشاف الحقيقة والتعرف على العالم المحيط بنا والسعي لمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء. ووضع العلم والثقافة في المقام الأول، والأفراد الذين يضعون هذه القيم في مستوى أعلى من غيرها يمتازون بنظرة موضوعية نقدية معرفية تنظيمية، وهم عادة ما يكونون من الفلاسفة والعلماء. (عبدفلي هو عبد المجيد، 2005، ص 191). وهناك من يسميها بالقيم الفكرية، وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية أو الفلسفية للفرد وتتم بشكل خاص بالبحث عن الحقائق وأسباب حدوثها بشكل تطبيقي منظم. (المغربي، 2004، ص 159).

2- القيم الاقتصادية. Economic Values

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع في سبيل هذا الهدف ويتخذ من العالم المحيط به وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الانتاج والتسويق واسته لأك البضائع واستثمار الأموال. لذلك نجد أن الأشخاص الذين تتضح فيهم هذه القيم يمتازون بنظرة عملية وهم عادة من رجال المال والاقتصاد. (عبد فلية وعبد المجيد، 2005، ص 191-192)، فالقيم الاقتصادية هي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب والأهداف الاقتصادية وما ينتج منها من تحقيق مادي. (المغربي، 2004، ص 159).

3- القيم السياسية. Political Values

وهي التي تهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على المستوى الفردي أو الجماعة، (كامل المغربي، 2004، ص 159)، كما يقصد بها اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، فهو شخص يهدف إلى السيطرة والتحكم في الأشياء أو الأشخاص وهي تتعلق أيضا بالنشاط السياسي.

4- القيم الجمالية. Aesthetic Values

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى كل ما هو جميل من ناحية الشكل وتشجيع الفن والإبتكار الفني والإهتمام بالتذوق الفني والجمالي.. (عبدفلي هو عبد المجيد، 2005، ص 192)، وتكون واضحة لدى فرد حيث يسعى لكل ما

هو جميل من ناحية اللون والشكل والتوافق والتنسيق، ونظرته للحياة وللناس و الأعمال من زوايا التذوق و الإحساس بالجمال. (لوكيا وجابر، 2006، ص169).

5- القيم الدينية. Religious Values

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري فهو يرغب في معرفة أصل الإنسان ومصيره و أن هناك قوة تسيطر على العالم الذي يعيش فيه. كما يحاول أن يربط نفسه بهذه القوة بصورة ما .. (عبد هفلي وعبد المجيد، 2005، ص191-192)، وتعبّر كذلك عن اهتمام الفرد بالمسائل الدينية وميله إلى معرفة ما وراء الطبيعة. (الزويد، 2006، ص25). كما تعبر عن الإهتمام بحب الناس والتضحية من أجلهم ، في سبيل إسعادهم ويتميز أصحابها بالعطف وخدمة الغير، و يكونون عادة من رجال الخدمة الاجتماعية.

6- القيم الاجتماعية. Social Values

يقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم ويجد في ذلك إشباعا له، وهو ينظر إلى غيره على أنهم غايات وليسوا وسائل لغايات أخرى ولذلك فإن الذين يمتازون بالقيم الاجتماعية يمتازون أيضا بالعطف والحنان والإيثار وخدمة الغير والمسؤولية. (عبد هفلي وعبد المجيد، 2005، ص192).

من خلال التصنيف السابق الذي قدمه سبرانجر Spranger ، والذي يمكن إعتباره من التصنيفات العامة للقيم، وهذا ما يدفعنا للقول أنه توجد تصنيفات أخرى عند إضافتنا لقيم تاريخية ، أو تفضيل في البعض منها أو التغافل عن جزء منها. ومن جهة أخرى تغير مضمون هذه القيم لدى الأفراد والمراقبين حسب المحيط الاجتماعي والثقافي الذي يعيشون فيه (البيئة)، بالإضافة إلى درجة إمكانياتهم في الاكتساب أو المعرفة الذي يتميز به كل منهم .. و بناء عليه هناك تصنيفات أخرى سنتوقف عندها لاتقل أهمية عن سابقتها وهي:

ثانيا: من حيث بعد المقصد.

حيث حاول روكاتش Rokeach، تصنيف القيم حسب مقصدها إلى:

1- القيم الوسائلية. Instrumental Values

وهي تلك القيم التي ينظر اليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترقية، الكفاءة

2- القيم الهدافية. Target Values

وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها.. كالقيم الشخصية والاجتماعية فالحرب في نظر الرجل العسكري وسيلة تكسبه ترقية في المنصب والشرف (قيمة هدفية).

ثالثا: من حيث بعد الشدة.

1- القيم الملزمة. Binding Values

وهي تلك القيم التي تمس كيان المصلحة العامة .. والتي تصطلح عليها الجماعة في تنظيم أفرادها من الناحية الاجتماعية.. هي القيم ذات القدسية يرمى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم. حيث تكون في المجتمع بمثابة قانون ينظم العلاقات بين الأفراد، (لوكيا وجابر 2006، ص170)، وتحدد ما ينبغي أن يكون، فهي القيم التي تمس كيان المصلحة العامة والتي تتصل إتصلا وثيقا بالمبادئ التي تساعد على تحقيق الأنماط المرغوب فيها والتي تصطلح عليها الجماعة في

تنظيم أفرادها، فالقيم الملزمة هي القيم ذات القدسية التي تلتزم الثقافة بها و أفرادها ويرعى المجتمع تنفيذها بقوة وحزم سواء عن طريق العرف وقوة الرأي العام أو القانون (عبدالله فليهو وعبد المجيد، 2005، ص193).

2- القيم التفضيلية. Preferential Values

وهي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها.. وتحدد ما يرحى أن يكون، مثل القيم التي تتطلب من الفرد أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا، ولآخرته كأنه يموت غدا، (زهران، 2000، ص161)، فالقيم التفضيلية هي القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها، ولكنه لا يلزمهم بها إلزاما يتطلب العقاب الصارم ومن أمثلتها: إكرام الضيف، الطموح، وأكبر فرق يميز القيم الإلزامية عن القيم التفضيلية هو درجة الإلزام والقهر الاجتماعي المتصل بكل منهما (عبدالله فليهو وعبد المجيد، 2005، ص193).

3- القيم المثالية. Ideal Values

وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها بصورة كاملة، ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه السلوك الأفراد مثل القيم.. « أن يعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا ولآخرته كأنه يموت غدا..».

رابعا: من حيث بعد العمومية.

1- القيم العامة. General Values

وهي تلك القيم التي يعم انتشارها على المجتمع كله بغض النظر عن ريفه، حضره، وطبقاته مثل الاعتقاد بأهمية الأسرة، أهمية رعاية الأطفال وتربية أفرادها.

2- القيم الخاصة. Special Values

وهي القيم المتعلقة بمناسبات معينة أو بمناطق محدودة، أو طبقات معينة مثل الزواج والأعياد والختان..

خامسا: من حيث بعد الوضوح.

1- القيم الظاهرة. Shown Values

وهي تلك القيم التي يصرح بها .. مثل القيم المتعلقة بالخدمة الاجتماعية والمصلحة العامة.

2- القيم الضمنية. Implicit Values

وهي القيم التي تستخلص ويستدل عن وجودها من ملاحظة الميول والاتجاهات والسلوك الاجتماعي بصفة عامة، التي ، تتكرر في سلوك الأفراد بصفة منتظمة (صلاح محمد علي أبو جادو، 1998، ص 2010).

سادسا: من حيث بعد الدوام.

1- القيم العابرة. Trans Values

وهي تلك القيم السريعة الزوال مثل القيم المرتبطة مثلا بالموضة أو الموسيقى..

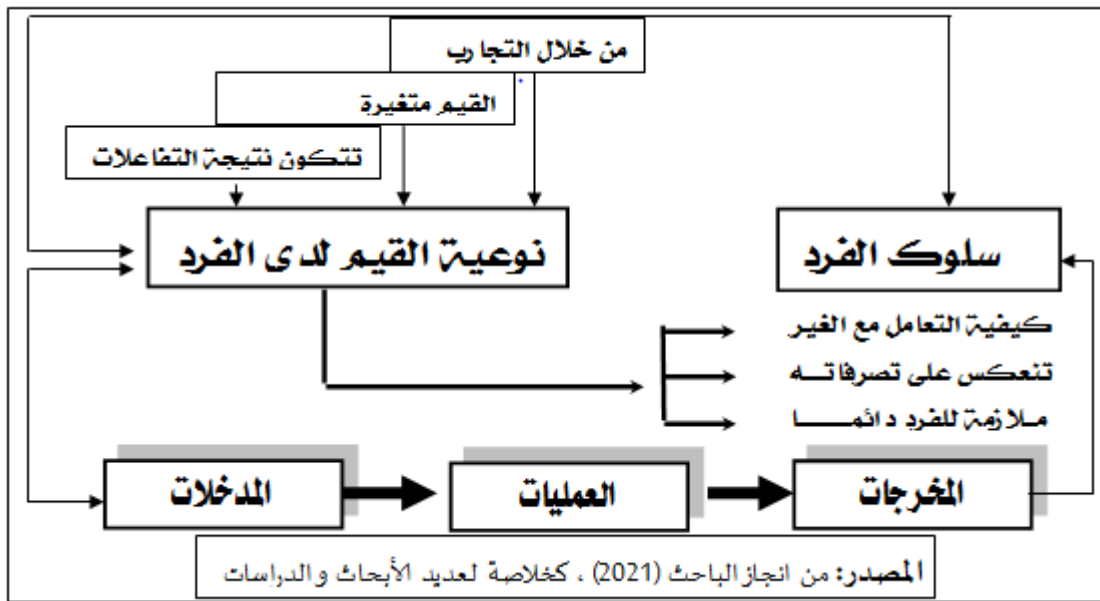
2- القيم الدائمة. Permanent Values

هي القيم التي تبقى لزونا طويلا مستقرة في نفوس الناس يتناقلها جيل عن جيل (بالعرف والتقاليد).

04-1-7 القيم وسلوك الفرد.

تمثل القيم الإطار العام لسلوك الفرد داخل التنظيم .. من الأبحاث المهمة في حياة العمال الخاصة والعملية داخل منظمات الأعمال ، فهي إحدى المكونات الأساسية للشخصية. كما أنها تؤثر في سلوك العمال، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم داخل المنظمات وخارجها وفي إدراك الموظفين لمدى كفاءة الأسلوب الإداري المتبع والأنماط القيادية للتنظيم وواجبات

ومسؤوليات الأفراد والجماعات وبالتالي تحديد نمط السلوك المتبع في المنظمات. حيث يعد موضوع تكامل قيم الفرد وقيم المنظمة من أهم الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا من قبل المنظرين في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي في العقود الأخيرة. فمثلا نجد أن الاهتمام الأول في حقل التطور التنظيمي يبنى أساسا على الفرض القائل إن رضا العمال والأداء التنظيمي يتوقفان على مدى تكامل قيم وحاجات الأعضاء مع قيم وحاجات المنظمة (مقدم، 1994، ص1)، وعليه ولكل ذلك بدأ بعض الباحثين والمهتمين بالسلوك التنظيمي في السنوات الأخيرة في توظيف خلاصة الكثير من تلك الدراسات التي قدمها علماء النفس و الاجتماع خاصة مع نهاية القرن الحالي، في موضوع القيم لتحسين أداء الأفراد في منظماتهم. ويوضح الشكل رقم العلاقة والتفاعلات التي يمكن أن نجدها بين القيم وسلوك الفرد في المنظمات. الشكل (48)، المبين علاقة القيم بسلوك الفرد في المنظمة .



فملاحظة الشكل رقم (48)، نتبين منه أن نتيجة سلوك الفرد في أي منظمة ماهي الا انعكاس للمدخلات والمتمثلة في نوعية القيم التي حملها الفرد معه للمنظمة و بالتالي هذا الأمر يدفعنا الى الاهتمام خاصة بمواضيع تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب، المقابلة، التوظيف ..)، والعمل على أن يكون بأساليب علمية.

2-04 اتجاهات Attitudes

تحتل الاتجاهات مجالا واسعا في السلوك التنظيمي وهي من أكثر المواضيع التي اهتمت بها الادارة وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد ولعل ما يعرف بدراسات هاوثورن لالتون مايو Elton Mayo ، التي أجراها في مصانع الهاوثورن Hawthorne، وكان الهدف من هذه الدراسات هو معرفة العلاقة بين العوامل المادية كالإضاءة والراحة .. الخ وإنتاجية العامل.. وقد أثبتت نتائج الأبحاث خلاف مما كان متوقعا بحيث لم يكن للعوامل المادية الأثر الإيجابي الأكبر على الإنتاجية، بل أن الإعترابات الاجتماعية والإنسانية كان لها أكثر تأثير على معنويات العمال وبالتالي كانت هاته الدراسات الأولى التي أكدت على أهمية اتجاهات العاملين و تأثيرها على سلوكهم و بالتالي على انتاجيتهم..

1-2-04 مدخل مفاهيمي للاتجاهات .

تعتبر الاتجاهات من أكثر و أهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم النفس نظرا لارتباطها الوثيق بسلوك الأفراد.. وقد اختلف علماء النفس حول تقديم مفهوم أو تعريف محدد للإتجاه قد يرجع ذلك إلى أن الاتجاهات لا يمكن

ملاحظتها مباشرة ولكن يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من خلال عدد من الاستجابات العاطفية الملحوظة للفرد خلال مواجهته لمواقف أو ظروف وأحداث معينة. كما تبين من قبل أن سلوك أي فرد يتأثر بدرجة كبيرة بمجموعة إتيهااته .. وبالرغم من تفاوت وجهات النظر حول تعريف الإتجاهات.. إلا أن هناك إتفاق على الأقل على طبيعتها و أهميتها وتأثيرها في منظمات العمل على إختلافها. أما ألبورت Allport، أوضح أن الإتجاه بأنه « حالة استعداد عقلي عصبي نظمت عن طريق الخبرات الشخصية، وتعمل على توجيه استجابة الفرد نحو الأشياء أو المواقف التي تتعلق بهذا الاستعداد .. » (يونس، 2001، ص 277). أما ايزنك Eyseneck، و روكيتش Rokeach، « أن الإتجاه نزعة لدى الفرد ... ». في حين يرى كل من كرتش و كرتشفيلد Krech&Crutfield، « بأنه نظام نوعي من العلاقات و الصلات .. »، في حين يعرف بيتي و كاسيو Petty & Caceppo الإتجاه « بأنه عام و يتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال شخص أو شئى أو قضية»، أما ترياندس Triandis، فيرى أن الإتجاهات « فكرة مشبعة بالعاطفة، تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف أو موضوع معين»، أما جيبسون Gibson وآخرون يعرفون الإتجاهات « على أنها حالة ذهنية وعاطفية من الاستعداد، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة السابقة » (زناقي، دس، ص 161).

وبغض النظر عن مدي التشابه أو التكامل أو الاختلاف بين التعريفات المقدمة سابقا يمكن أن نستخلص أن الإتجاهات عبارة عن مجموعة الأفكار والعواطف و المشاعر تعمل على تحريك السلوك الإنساني نحو عديد المواقف و المواضيع الذي يتعرض لها لأجل تجسيدها. . وباستقراء مختلف التعاريف على تنوعها يمكننا أن نخرج بالعديد من الإستنتاجات المرتبطة بمفهوم الإتجاهات هي: (باشري، 2017، ص 51).

- هي الإستعداد المسبق للاستجابة لمثيرات معينة (مواقف، أحداث ، أفراد، مواضيع ..) .
- الإتجاهات تعبير عن حالة من التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي.
- تتضمن الإتجاهات عواطف ومشاعر توجه ناحية أهداف معينة فمثلا عند سؤال المرؤوس عن رئيسه في العمل..
- يمكن التعبير عن الإتجاه أما حركيا أو لفظيا.
- الإتجاهات قد تكون ايجابية أو سلبية وتختلف في درجتها.
- الإتجاه لا يمكن لاستنتاجه بطريقة مباشرة وإنما يستدل عليها من الاستجابات الظاهرة.
- تتكون الإتجاهات لدى الأفراد نتيجة تفاعل المعتقدات والعادات والمشاعر والدوافع أو نتيجة احتكاك الأفراد بالبيئة الخارجية وما تشمل عليه من مؤسسات إجتماعية.
- الإتجاهات لا تتسم بدرجة عالية من الثبات . بمعنى أنها قابلة للتحويل والتعديل.
- اختلاف الإتجاهات من فرد لآخر، وبالتالي تساعد على تشكيل وتحديد سلوكه نحو موقف أو موضوع معين.
- لا بد من توافر شئى معلوم لدي الفرد حتى يستطيع تكوين إتجاه نحوه.
- تتطور إتجاهات الفرد بصفة عامة مع تطور مراحل نموه واكتساب مزيد من الخبرة والتجربة.

04-2-2 أهمية الإتجاهات في تفسير السلوك .

بناء على ماتقدم وانطلاقا من كون أن تغيير الإتجاهات تؤدي بالضرورة إلى تغيير السلوك ، فلقد ساهمت نظرية التنافر المعرفي Dissonance cognitive theory، التي قدمها عالم النفس الاجتماعي ليون فستنغر (1919-

(1989)، قبل نصف قرن من الزمان عام 1957، حيث تعتبر هذه النظرية غير بديهية إلى حد ما لأنها ترتبط بنظريات الإعتقاد والسلوك والتي تفترض أن السلوكيات تؤثر على المعتقدات والاتجاهات ويبدو ذلك غير بديهي في أنه من المنطقي أن سلوكياتنا تكون نتيجة للمعتقدات والاتجاهات الخاصة بنا وليس سببا في حدوثها.. (يحيى سعد، 2021، ص01). وقد ساهمت هذه النظرية في تقديم مدخل آخر بديل لتغيير الاتجاهات والذي يركز على تغيير سلوك الفرد في البداية، وذلك على أساس الافتراض بأن الفرد يمكن أن يعيد النظر في اتجاهاته لدعم هذا السلوك الجديد. وتقتصر هذه النظرية أن ممارسة السلوك الغير مدعم بواسطة اتجاهاتنا ربما يؤدي تغيير هذه الاتجاهات لتقليل التوتر الناتج عن هذا التناقض بين السلوك والاتجاهات. (الكردي، 2011، ص01).

وانطلاقا من كون المدخل التقليدي في تغيير الاتجاهات لم تثبت فعاليته دائما في المنظمات . ذلك أن محاولات استخدام الحث لتغيير معتقدات وقيم الفرد غالبا ما تفشل في التوصل إلى تغيير في الاتجاهات بسبب أن الفرد المستهدف يكون غير قادر على رؤية مدى إمكانية تطبيق المعتقدات والقيم الجديدة في السلوك الوظيفي. وللتعامل مع هذه المشكلة ، يقترح كل من Goldstein and Sorcher ، أنه يجب تعليم الأفراد سلوكيات محددة والتي يمكن تطبيقها في العمل والتي تتطابق مع التغيير المقصود في الاتجاهات. وعندما يكتشف الأفراد أن هذه السلوكيات الجديدة قد نجحت في ممارسة أنشطتهم اليومية فإنهم سوف يقومون بتغيير اتجاهاتهم لتتطابق مع السلوكيات المكتسبة الجديدة. (الكردي، 2011، ص01).

3-2-04 وظائف الاتجاهات .

للاتجاهات مجالا واسعا و وظائف رئيسية عديدة أهمها مايلي: (الزناقي، د س، ص165-166).

-وظيفة المنفعة : Utilitarian Function

وفقا لهذه الوظيفة فالاتجاهات تلعب دورا هاما في توجيه سلوك الفرد لإشباع رغباته وحاجاته، فالموظف الذي يتكون لديه اتجاهات إيجابية نحو عمله يسلك سلوكا وظيفيا يساعده في تحقيق طموحاته و أهدافه الشخصية بجانب تحقيق أهداف المنظمة .

-وظيفة الدفاع عن الذات : The Ego - Defensive Function

يمكن أن تمثل الإتجاهات دفاعا عن ذات الشخص حيث تقوم بحماية الأنا من القلق و التهديدات المختلفة ، فكل فرد منا يحاول دائما الدفاع عن نفسه و تقليل مستوى القلق والضغط التي يتعرض لها.

-وظيفة التعبير عن القيمة : The Value Expressive Function

يمكن أن تقدم الإتجاهات تعبيرا موجبا عن قيم الفرد وعن صورته الذهنية،وعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يكون إتجاهها مؤيدا للامركزية السلطة يعبر في نفس الوقت عن قيمة الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز..

-وظيفة المعرفة : Knowledge Function

تساعد إتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية لسلوكه، كما تساعده على تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته عن الموضوعات المختلفة مما يساهم في تفهم ومعرفة مايجري حوله، ومن جهة أخرى فإن الإتجاهات التي تتكون لدى الفرد تجعله يهتم بنوعية معينة من المعلومات ويتجاهل أخرى.

4-2-04 مصادر الإتجاهات .

للإتجاهات مصادر متعددة تعمل كمؤثرات في تكوينها وتشكيلها أهمها مايلي: (الزناقي، د س، ص166-168).

-التعلم : Learning بما أن الإتجاهات مكتسبة، يلعب التعلم دورا هاما في تكوين الإتجاهات.. ويتم التعلم من خلال عدة مداخل منها (التعلم الشرطي، المحاولة والخطأ...)، وكل هذه المراحل تؤدي إلى ترسيخ إتجاهات معينة لدى الأفراد.

-الجماعات : Groups إن قوة تأثير الجماعات في الإتجاهات واضحة وبعيدة المدى، فإتجاهاتنا تتأثر بشدة الجماعات التي ننتمي إليها فالأسرة كجماعة مبدئية تشكل إتجاهاتنا، كذلك نجد جماعة الرفاق لهم تأثير قوي على إتجاهاتنا.. ومن جهة أخرى للجماعة قدرة على تعديل إتجاهات أعضائها بما يتفق مع أهدافها.

-طريقة التفكير: Way Of Thinking تتكون الإتجاهات وتختلف حسب الطريقة التي يفكر بها الناس ومدى إنطباعاتهم تجاه الأشياء أو المواقف، فمثلا الأفراد الذين يعيشون في مناطق تتسم بالتزم وعدم الإنفتاحية تجدهم يكونون إتجاهات تتميز بالشدّة وذلك على النقيض من الأشخاص الذين يتسمون بشخصية إجتماعية منفتحة.

-المعتقدات: Beliefs تلعب المعتقدات دورا هاما كمصدر للإتجاهات حيث تتعدد هذه المعتقدات من سياسية إقتصادية.. أين بلعب فيها المربون و السياسيون ..دورا هاما في نشرها و ترسيخها، و نظرا لتعدد منابع المعلومات و المعتقدات و نظرا لكونها تحيط بنا من كل جانب فانه من المتوقع أن يكون لها تأثير كبير في تكوين و تشكيل إتجاهاتنا.

-الاحتكاك و الخبرة المباشرة : Direct Experience قد تتطور الإتجاهات وتنمو تجاه موقف معين بسبب تلازم هذا الموقف أو صلته بموقف آخر.. فقد يكون الفرد إتجاها سلبيا ناحية شخص ما بسبب صداقته لشخص لا يقبله. كما يضيف باحثين آخرين بعض المصادر منها: (باشري، 2017، ص 52-55).

المخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التي مر بها في حياته خلال مواقف معينة وتكوينه النفسي.

تختلف إتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التي مروا بها في حياتهم نحو مواقف أو أشياء معينة ، فالمعلومات والخبرات تعمل على تكوين إتجاهات جديدة أو تغيير إتجاهات قائمة. فقد يكون لدى الفرد إتجاها سلبيا نحو فرد آخر ، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق يؤدي إلى تغيير وتعديل إتجاهاته نحوه .

ظروف البيئة الحالية للفرد.

يقصد بالبيئة الحالية للفرد هي مقدار المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في تكوين إتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به (الأسرة والأصدقاء والزملاء)، في العمل أو المدرسة أو الجامعة . فنجد أن تكون إتجاهات الفرد سلبية إلى حد ما نحو شيء معين أو موقف معين يتوقف على حسب المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في تكوين أو تحديد إتجاهه . أما إذا لم تتوافر بيانات أو معلومات عن موضوع معين أو فرد معين وبالتالي عن صدق مصدر هذه البيانات سينعكس ذلك على تكوين إتجاهات غير سليمة وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكهم.

أثناء إشباع الفرد لحاجته ومحاولته التخفيف عن التوتر الذي تولده الدوافع.

قد ينشأ عن الدوافع حالة من عدم التوازن النفسي والتوتر نتيجة وجود حاجات لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد إتجاها للتخلص من حالة التوتر النفسي والغضب لعدم إشباع حاجاته وبالتالي يحدد نوع السلوك الواجب أن يسلكه للتخلص من التوتر الناشئ من الدافع .

تفاعل الفرد مع الجماعات التي ينتمي إليها.

تتأثر اتجاهات الأفراد بالتنظيمات الجماعية التي يتعامل معها أو عضو فيها ، فكل تنظيم أو جماعة لها عادات وتقاليد ومبادئ تعتنقها، فدرجة تأثيرها على الفرد كعضو لا شك تساعد في تحديد وتكوين اتجاهاته. النماذج التي يتقمصها الفرد في حياته.

فالطفل الذي يتقمص شخصية والديه، فعن طريق هذا التقمص يمتص الكثير من قيم واتجاهات الوالدين .و الطالب الذي يتقمص شخصية أستاذه وعادة ما يتقمص شخصية أستاذه إذا كانت محببه إلى نفسه تعتبر عنصرا من عناصر تكوين الاتجاهات.

المواد الدراسية التي تدرس في المدرسة أ و الجامعة من أهدافها تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد. فالعلوم تهد أساسا إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير المنطقي عند مواجهة مشاكل أو مواقف في حياته ، فالمواد الدراسية تهدف إلى تكوين اتجاهات جديدة ومفيدة.

04-2-5 مكونات الإتجاهات .

إن ملاحظة الشكل رقم (49)، ننبين أن للاتجاهات 03 مكونات أساسية هي: الزناتي، (د س)، باشري(2017). الشكل رقم (49)، مكونات الاتجاهات.



• **المكون المعرفي أو الادراكي . Cognitive Component** يتعلق هذا الجانب بمدرجات ومعتقدات الفرد تجاه موقف معين، بمعنى أن الفرد لن يكون له اتجاهات حيال الموقف ما لم تكن لديه معرفة عن هذا الموقف. أو بتعبير آخر ما يتوافر لدى الفرد من معلومات وأفكار عن الشيء موضوع الإلتجاه .حيث أن الفرد لا يستطيع أن يكون إلتجاه معين إلا إذا توافرت لديه معلومات كافية عن هذا الشيء ولو كانت معلومات أولية أو مبدئية تتصف بالعمومية وغير تفصيلية لفهم حقيقة هذا الموضوع أو الشيء محل الدراسة.

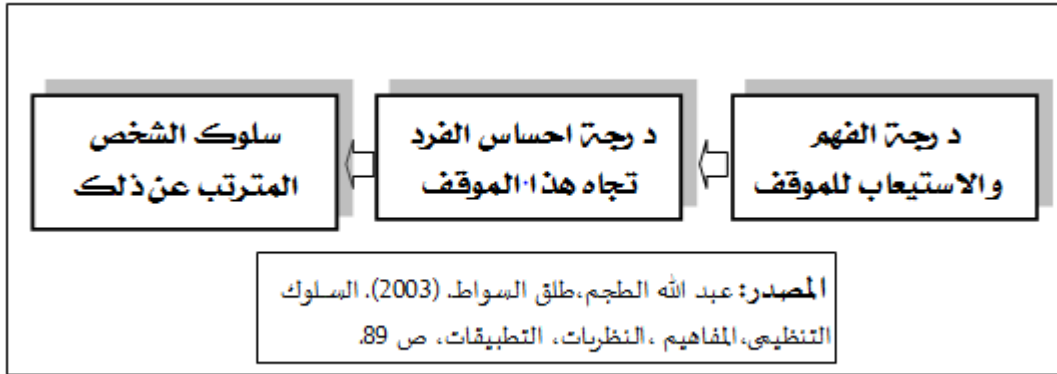
• **المكون الشعوري أو العاطفي . Affective Component** يعبر هذا البعد عن المشاعر و العواطف ، بمعنى أن يتكون لدى الفرد شعور أو عاطفة معينة تجاه موضوع معين وتتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدى الفرد مشاعر ايجابية لتدعيم الموضوع وتأييد، وبالتالي تكون اتجاهاته ايجابية، وقد يتكون لدى الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية.

• **المكون السلوكي . Behavioral Component** يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فبعد أن يتوفر للفرد معرفة بموضوع أو موقف ما وبعد أن يتكون لديه شعور ايجابي أم سلبي عندئذ يصبح الفرد

أكثر ميلا لأن يسلك سلوكا معيناً تجاه هذا الموقف. تعتبر الميول عنصراً هاماً في تكوين اتجاهات الأفراد كما أنه لها تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد وبالتالي قد تؤثر على اتجاهات الفرد من خلال تكوين اتجاهها إيجابياً أو سلبياً أو تجاه موضوع معين محايداً أو قضية معينة. ولذلك تعتبر الميول ما هي إلا انعكاس لخبرة الفرد وتفاعله مع البيئة وتأثره بها وبالانتماءات العامة.

6-2-04 عناصر وخصائص الاتجاهات.

✚ عناصر الاتجاهات: للاتجاهات ثلاث عناصر مهمة بينة في الشكل (00)، هي: الطجم والسواط (2003).
الشكل (50)، المبين للعناصر الأساسية للاتجاهات .



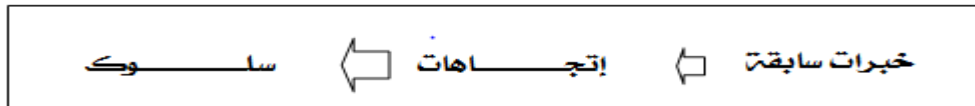
ومن خلال الشكل السابق نستطيع أن نقول أن هناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر، بحيث أنها مكتملة لبعضها.

✚ خصائص الاتجاهات: تتميز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص هي:

تعتبر الاتجاهات أمر مكتسب .

تعتبر اتجاهات الفرد ما هي إلا حصيلة لخبراته السابقة

تعتبر اتجاهات الفرد غير ثابتة بل قابلة للتغيير ..



7-2-04 قياس الاتجاهات.

مما جاء فيما سبق أن الاتجاهات تؤثر في سلوك الأفراد، لذلك فهي ذات أهمية خاصة في دراسة السلوك التنظيمي، وعادة ما تهدف عملية قياس الاتجاهات إلى تحقيق مايلي: (الزناقي د.س، ص 168-169).

- التعرف على درجة وضوح أو غموض الاتجاهات، درجة قوتها أو تطرفها أو ثباتها.

- تزويد الباحثين بنتائج تطبيقية تساعد في دراسة سلوك الأفراد والتنبؤ باتجاهاتهم المختلفة والتعرف عليها.

- فحص و دراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات و معرفة مدى امكانية تعديلها.

وعلى العموم هناك عدة طرق لقياس الاتجاهات أهمها: (الزناقي د.س، ص 169-171).

• مقياس "التوافق الاجتماعي" لبوجاردس: Bogardus

Social حيث يعتبر بوجاردس من رواد حركة قياس الاتجاهات حيث اهتم بقياس المسافة الاجتماعية بين الأفراد

Distance، و كان الهدف من هذا القياس معرفة اتجاهات الأمريكيين تجاه أبناء الجنسيات الأخرى حيث إشتمل هذا

المقياس على سبع عبارات تمثل مقياسا متدرجا المدى تقبل الأمريكيين للجنسيات الأخرى.. حيث تدرج من أقصى درجات التقبل إلى أقصى درجات النفور.

حدود المقياس : و هذا المقياس و إن كان يبدو بسيطا إلا أنه :

- قد أغفل بعض أنواع الاتجاهات مثل الكراهية و التعصب.

- كما أن وحداته القياسية لا تدرج تدرجا منتظما.

• مقياس ثرستون: Thurstone

يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع ما. ويتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة.

حدود المقياس : و هذا المقياس و إن كان يبدو بسيطا إلا أنه :

- اعداد و تقنين المقياس يأخذ وقتا و مجهود كبير.

- تطبيقه يحتاج لوقت مما يؤدي احساس المبحوث بالملل.

• مقياس ليكرت : Likert

يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات التي تتعلق بأراء الفئة موضوع الدراسة حيال موضوع معين ويعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس إستخداما حيث يعطى للشخص في هذه الحالة حرية الاختيار في التعبير عن رأيه باختيار الإجابات التي تتفق مع ميوله أو رأيه و التي تتراوح غالبا من موافق بشدة ، موافق ، لا أدري ، غير موافق ، غير موافق بشدة.

• مقياس أوزغود : Ozgood

يعد أداة فعالة في قياس وتحليل مضمون المعاني والمفاهيم و كيفية تميزها.. حيث يرى أن لكل لفظ نوعين من المعاني..

○ الأول هو المعنى الاشاري المادي Donatative Meaning مثلا لفظ كلية يعني المبنى المكان المخصص للتعليم..

○ الثاني هو المعنى الوجداني للشيء Conotative Meaning وهو يمثل مجموع الذكريات والانفعالات المرتبطة

بسنوات الدراسة في الكلية.

ونتيجة للدراسات التي أجراها Ozgood ، وزملاؤه، اتضح أن هناك ثلاث أبعاد لدلالات المعاني وهي:

- أبعاد القوة (قوي ، ضعيف، كبير ، صغير الخ ..).

- أبعاد تقييمية (ناجح ، فاشل، سار ، غير سار الخ ..).

- أبعاد النشاط (سريع ، بطيء، نشيط ، كسول الخ ..).

• الإختبارات الإسقاطية : Projective Tests

حيث تعتمد هذه الإختبارات على مفهوم التحليل النفسي للإسقاط، حيث تكشف الإختبارات عن شخصية الفرد واتجاهاته وذلك عن طريق (اللعب ، الحبر ، الصور ، الرسم ..)، وأهم الإختبارات نجد:

○ إختبار بقع الحبر لرورشاخ Rorschach Inkblot Test.

○ إختبار تفهم الموضوع (T A T) Thematic Apperception Test.

○ إختبار تكملة الجمل.

○ إختبار تداعي المعاني.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- الخزاعلة عبد الله عقله مجلي، (د.س)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، بدون طبعة، دار الحامد، الأردن.
- هاني عبد الرحمان الطويل (1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، مطبعة شقير وعكشة، الجامعات الأردنية عمان.
- أبو العينين علي خليل مصطفى (1988). القيم الإسلامية والتربية. الطبعة الأولى، مكتبة إبراهيم علي، المدينة المنورة.
- أبوجادو صالح محمد علي (1998)، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار المسيرة.
- الطجم عبد الله بن عبد الغني، السواط طلق بن عوض الله (2003)، السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظريات، التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- أحمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي في ظل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. المنصورة.
- المغربي كامل محمد، (2004)، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن.
- أبو النصر مدحت محمد، (2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، أيتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
- الزيود ماجد (2006)، الشباب والقيم في عالم متغير، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- السكرانة بلال خلف، (2009)، أخلاقيات العمل، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
- القريوتي محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- باشري نفيسة محمد وآخرون مراجعة حامد محمد زايد (2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- ژناتي، محمد ربيع. (د.س). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. الجزء الثاني. مكتبة المتنبي المملكة العربية السعودية.
- زهران، حامد عبد السلام، (2000)، علم النفس الاجتماعي، الطبعة الثانية، مصر، القاهرة.
- صبيحي وائل محمد و الغالي طاهر محسن منصور (2009)، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان..
- عصفور أمل مصطفى، (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- عبد فليح، فاروق ومحمد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. الطبعة الأولى. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
- قباري إسماعيل (1979)، علم الاجتماع والإيديولوجيات، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.
- كشيك منى (2003). القيم الغائبة في الإعلام. دار فرحة للنشر والتوزيع، مصر.
- لوكيا الهاشمي، وجابر نصر الدين، (2006)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- يونس انتصار (2001)، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية، الإسكندرية.

توثيق الرسائل و الأطروحات

بكوش ليلي(2019)، البنية العاملية للقيم التنظيمية -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاستشفائية العمومية لولاية قالمة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

توثيق المقالات (المجلات)

السقاف صفوان أمين ، أبو سن أحمد إبراهيم (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجا، *مجلة العلوم الاقتصادية* 16 (01)، ص71-91.

عنصريوسف ، لتييم ناجي (2014)، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي* 02(04)، ص 124-144.
 تقدم عبد الحفيظ (1994)، علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك: دراسة أمبريقية، *مجلة العلوم الاجتماعية*، 22(01)، الكويت .

توثيق المواقع الالكترونية

يحيى سعد (2021)، نظرية التنافر المعرفي لصاحبها ليون فستنغر، استرجع بتاريخ 2021/12/31، من الرابط

<https://drasah.com/Description.aspx?id=3737>

- أحمد السيد كردي(2011)، أهمية الاتجاهات في تفسير السلوك التنظيمي، استرجع بتاريخ 2021/12/31، من الرابط

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/283672>

المحاضرة الحادية عشر

المحور الخامس

الثقافة التنظيمية

Organizational Culture

- 05-1 مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.
 - 05-2 أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-3 خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-4 عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-5 محددات الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-6 أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-7 وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-8 أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة.
 - 05-9 نماذج حول الثقافة التنظيمية في العالم.
- المراجع المعتمدة. 📚

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الوقوف عن قرب على كيفية استخدام المدخل الثقافي في دراسة وتحليل المنظمات، ، ومن ثم الاستفادة منهما في السلوك التنظيمي.

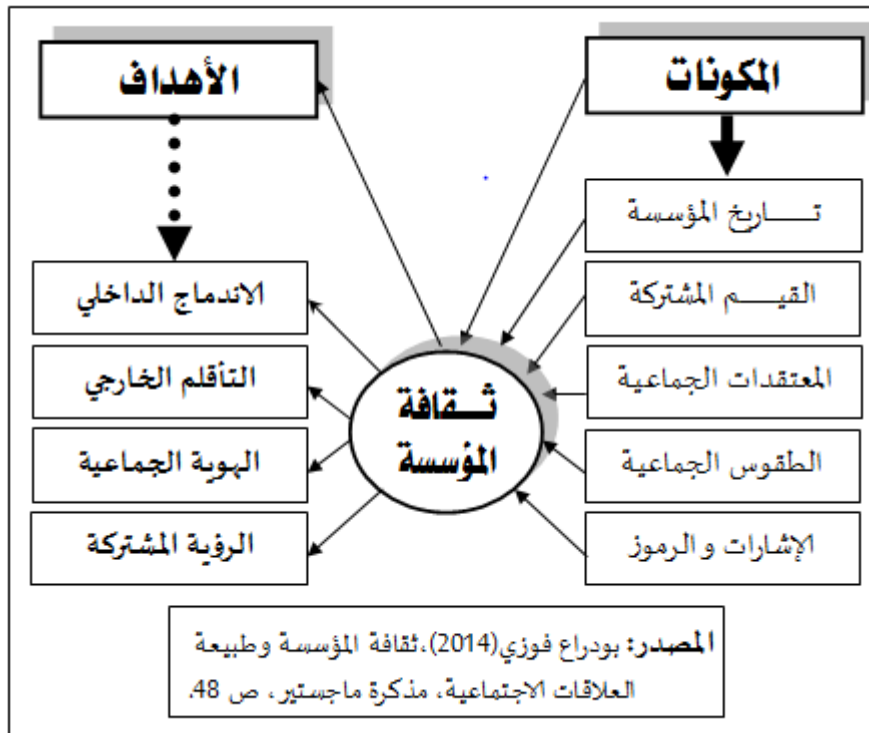
05- الثقافة التنظيمية Organizational Culture

1-05 مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية .

يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الشائعة في علم الأنثروبولوجيا حيث تعامل معه علماء الأنثروبولوجيا قبل مائة عام، ومع ذلك فقد اختلفوا في تحديد معناها. وفي عام 1952م جمع العالمان الأنثروبولوجيان كروبر وكلكهون ما يقارب من مائة وستة وأربعين تعريفاً لمفهوم الثقافة حيث شملت هذه التعاريف حقولاً متعددة مثل التاريخ، علم النفس، علم الوراثة وبعض الحقول الأخرى. ومنه نقول أن الثقافة التنظيمية القوية توفر للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة، والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة .. فلقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم، يمكننا التوقف عند بعض التعاريف التي قدمت للثقافة التنظيمية، فقد عرفها scheni « بأنها نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحياتها لكنها تعد قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبيل صحيحة للإدراك وإحساس فيما يتعلق بالمشكلات». (عشوي و لوصيف، 1992، ص 272). كما عرفها باحثوا الإدارة الإستراتيجية " بأنه ا « نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية وأن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات». (حریم، 1997، ص 256). كما عرفت على أنها « مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة». (أبوبكر، 2000، ص 131). أما Gilbert, Probst، تشير ثقافة المنظمة إلى « مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك فيها أفراد منظمة أو جماعة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل المشكلات. وهذه العناصر في مجموعها تمثل الإطار المرجعي للمنظمة وتمثل روح المنظمة وجانبها الخفي». Gilbert, (Probst, 2000, p 207). كما ذهب البعض الى أن مفهوم الثقافة التنظيمية يعد من المفاهيم المتنوعة والمختلفة لدى الكتاب، ولذلك قدم العديد من الكتاب مفهوما لها، فالثقافة هي « كل ما حصلته الإنسانية ونقلته كطريقة حياة. وتشتمل على عرف وعادات، ومعايير ومعتقدات، وسلوك، وأيديولوجيات.. لكل إنسان ثقافته التي يتبناها وتتصل بإنسانيته كبشر، فكما أن للإنسان ثقافته، فكذلك للنظم الاجتماعية التي أوجدها هذا الإنسان ثقافتها التي تميزها عن بعضها البعض بمحتوى ثقافي معين من المعتقدات والقيم والاتجاهات والمصطلحات اللغوية والسلوك « (الطويل، 2001، 333). كذلك يعرفها (القيوتي، 2003، ص 151) بأنها «الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في المنظمة «. وكخلاصة لمفاهيم الثقافة التنظيمية فإنها « تمثل مجموعة من المزايا المستمرة نسبيا التي تميز منظمة

عن أخرى، وتؤثر في سلوك الأفراد في هذه المنظمة « (العيان، 2003، 311). و يمكن لكل ثقافة مؤسسة أن تتفصل على المحور الأفقي والعمودي التالي كما هو مبين في الشكل رقم (23).

- الثقافات الفردية: كل فرد هو وحيد..
 - الثقافات المهنية: لكل مهنة تركيب على أساس القيم الموجودة حولها.
 - تاريخ المؤسسة: لكل مؤسسة تجربة ثقافية خاصة بها، تاريخ المؤسسة يجعل إظهار للواجهة الأحداث الكبيرة من أجل تحفيز العمال في الحاضر.
 - الثقافة الوطنية: لكل بلد ثقافة خاصة به، و التقارب الموجود بين الدول هو جد مهم.
- الشكل رقم (51)، مكونات ثقافة المؤسسة و أهدافها.



2-05 أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمة .

بينت العديد من الدراسات أهمية وجود ثقافة تنظيمية مميزة في تحقيق العديد من المزايا أهمها أحمد السيد الكردي (2011) ، (ياحي، 2017، ص 301).

- تحقيق الهوية التنظيمية، ودليل هام على تميز المنظمة.
- تنمية الولاء للمؤسسة، إنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات .
- تحقيق الاستقرار التنظيمي، الذي يوجه أعضاء المنظمة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك، بما أن العاملين لا يؤدون أدوارهم بشكل فردي أو كما يريدون و إنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية، تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها، مثل مستويات الأداء ومنهجيتهم في حل المشكلات.

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين، و التصرف الحكيم عندما تتعرض المنظمة لمواقف صعبة و أزمات.
- تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا و مؤيدا ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها و قواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم .
- تعتبر الثقافة التنظيمية نافعة إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة الآخرين، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة التامة والإلتزام الحرفي بالرسميات .
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في استقطاب العاملين الملائمين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي المبدعين وتكافئ التميز، ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع اثبات الذات .
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة إلى الأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، وعلى العكس كلما كانت قيم المنظمة تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

3-05 خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمة .

- تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى. ويمكن تحديد خصائص الثقافة التنظيمية بالآتي (الكردي 2014، ص 01-2).
- 1- الإنسانية : إن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار، والتعامل مع الرموز وإختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته وتحقيق تكيفه مع بيئته، التي تحدد سلوكه، أصبح الكائن الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبدع عناصرها، ويرسم محتواها عبر العصور، ويعتبر العنصر الإنساني هو المصدر الرئيس للثقافة، وبدونه لا تكون هناك ثقافة (العميان، 2003، ص 310)،.. والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية، فهي تتشكل من المعارف والحقائق والقيم، التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم..
- 2- الاكتساب و التعلم :الثقافة ليست غريزة فطرية، ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، فلكل مجتمع إنساني ثقافة معينة محددة ببعد زماني وآخر مكاني، والفرد يكتسب ثقافته من المجتمع الذي يعيش فيه، والأوساط الاجتماعية التي ينتقل بينها سواء في الأسرة أم المدرسة أم منظمة العمل. ويتم إكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال صلاته وعلاقاته وتفاعله مع الآخرين (الساعاتي ، 1998، ص 74). وتكتسب الثقافة، من خلال التفاعل والإحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءاً من سلوكه، ومن خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.. (العميان، 2003، ص 310)،..

الاستمرارية: تتسم الثقافة بخاصية الإستمرار، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال، رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية (جليبي، 1996، ص73).. وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة، إلا أن الثقافة تبقى من بعدهم لتتوارثها الأجيال، ويتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد، وتصبح جزءاً من ميراث الجماعة. ويساعد على إستمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وإراحتها للنفس، وإرضاؤها للضمير، وإشعار الفرد بأنه مقبول في الجماعة. (العميان، 2003، ص310).

التراكمية: يترتب على إستمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتعدّد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الإجتماعية المختلفة. وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية معينة على الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة، أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة (الساعاتي، 1998، ص93).

الانتقائية: أدى تراكم الخبرات الإنسانية، إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال البشرية عن الإحتفاظ بالثقافة في ذكارتها كاملة. وهذا فرض على كل جيل أن يقوم بعمليات إنتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة الإجتماعية والطبيعية المحيطة بها. حيث أن المجتمع الإنساني، يتميز بقدرته على إنتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكوّناً بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في إنتقاله من مرحلة الطفولة إلى الرجولة (قمير، وآخرون، 1989، ص133).

القابلية للانتشار: يتم إنتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها، من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الإنتشار مباشرة عن طريق إحتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق إحتكاك المجتمعات ببعضها البعض. وهذا الإنتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينما تلقى قبولا واسعاً من أفراد المجتمع، لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم. وعموماً تنتشر العناصر المادية للثقافة بسرعة أكبر من المعنوية (إسماعيل، 1982، ص95)..

التغيير: تتميز الثقافة بخاصية التغيير، إستجابة للأحداث التي تتعرض لها المجتمعات، وتجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لإشباع الإحتياجات التي تفرضها التغيرات الجديدة، فيحدث التغيير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال إلى الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما تحذفه من أساليب وأفكار وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع (الساعاتي، 1998، ص93)..

نظام مركب: يتكون من مجموعة من العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار)، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع، والآداب والفنون)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة، كالمباني والأدوات (أبو بكر، 2008، ص83)..

التكامل: تميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والإلتحام، لتشكل نسقاً متوازناً ومتكاملاً مع السمات الثقافية، ليحقق بنجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات (إسماعيل، 1982، ص38).

4-05 عناصر الثقافة التنظيمية في المنظمة .

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى، التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة، أهم هذه العناصر ما يلي (إلياس، 2006، ص15).

- القيم التنظيمية **Organizational Values** : هي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء وإحترام الآخرين .. (العميان، 2003، ص312). وتشير هذه القيم إلى الإتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الموارد البشرية، من خلال العلاقات الإجتماعية، والتفاعل المستمر فيما بينهم، كما تساهم الإدارة وبشكل كبير في غرس القيم التي يتبناها في أفرادها، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الإنصياع للأنظمة والقوانين، والإهتمام بالعملاء، وتحسين الفعالية، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وأن تنعكس على سلوكياتهم. (متولي، 2006).

- المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs** : وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية (العميان، 2003، ص312).

- الأعراف التنظيمية **Organizational Norms** : وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة وليئة العمل ؛ وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلاً لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، وإلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الإبن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية (المدهون، 1995، ص400).

- التوقعات التنظيمية **Organizational Expectations** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والإجتماعية. (العميان، 2003، ص312).

5-05 محددات الثقافة التنظيمية في المنظمة .

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر و الاعتبارات التي يمكن ذكر بعضها كالتالي:

- 1 صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع و الاهتمامات .
- 2 خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة الذي ينعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.

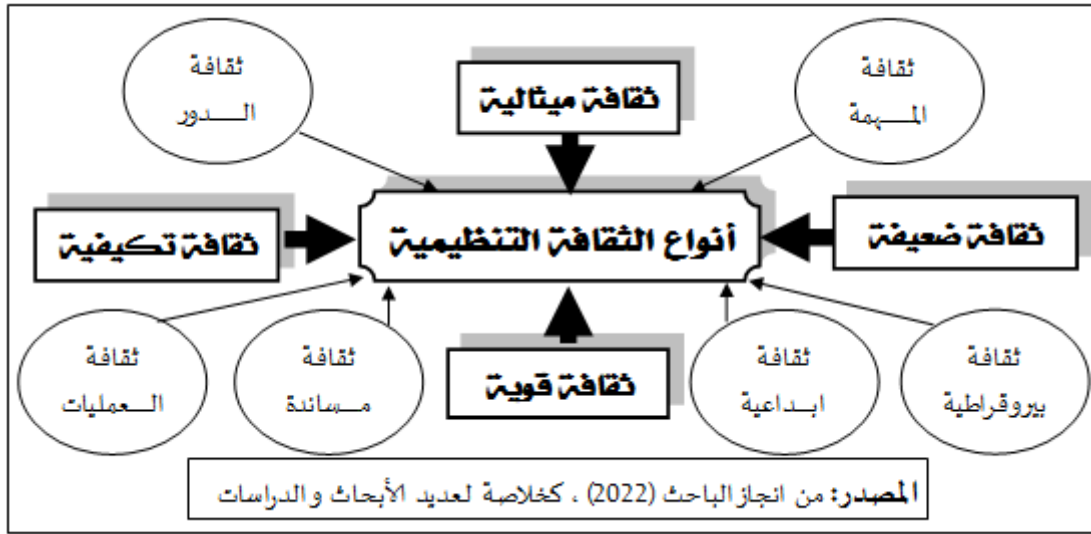
3 للمكافآت و الحوافز المادية و الأدبية التي يحصل عليها الأفراد .

4 - الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية .

6-05 أنواع الثقافة التنظيمية في المنظمة .

هناك شبه اتفاق على وجود عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، أهمها: (إلياس، 2006، ص21)، (ياحي، 2017، 299-300)، كما هو مبين في الشكل رقم (52).

الشكل (52)، المبين أنواع الثقافة التنظيمية بالمنظمة .



- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها " الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة (عبد الله، 1999، ص225) ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة. (أبو بكر، 2000، ص145) ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها: (عبد الله، 1999، ص225).

-الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب والتي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة .

فيما يرى ستيفن روبرن Stephen . P. Robbins، أن الثقافة القوية تعتمد على: (العميان، 2003، ص316)

-عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

-عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد-الإجماع-

على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.

إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية تتمثل في ماييلي (إلياس، 2006، ص22).

-تشجيع وتحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية، والتشجيع على تحمل المخاطرة.

-أنها نبتت عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات

وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي.

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي. وهناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها J. Heskett & J. Kotter سجت بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

ففي المرحلة الأولى، أجرى الباحثان دراسة على العديد من أكبر المؤسسات الأمريكية، والنتائج كانت معاكسة للتوقعات، باعتبار أن هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية وامتياز الأداء، حيث تبين أن بعض المؤسسات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة، وذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في اتخاذ القرارات والبيروقراطية الثقيلة، وهذا كان سببا في النتائج السلبية المحققة. فالثقافات القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المؤسسة، لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة، كما يمكن أن ينجم عنها أثرا إيجابيا يتجسد في إحداث التحسينات، الرفع من الجودة، الإبداع، فضلا عن تنمية روح الإنتماء والولاء للمؤسسة.

أما في المرحلة الثانية، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter (1992-2000)، بدراسة حول 222 مؤسسة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة، أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة، وتوصلوا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداء، يعود إلى قيادة المسيرين، روح المؤسسة، الإستعداد والمخاطرة، التفتح، الإبداع والمرونة، واستنتجوا أن هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تشتمل القائد والأداء المرتفع، والإهتمام بالثلاثية (زبائن، مساهمين، موارد بشرية). عكس المؤسسات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية، والبحث عن النتائج في المدى القصير فحسب، إضافة إلى أنها لا تولي اهتماما بالغا بالثلاثية (زبائن، مساهمين، موارد بشرية). واعتمادا على كل ما سبق، توصل الباحثان إلى أن هذه الفرضية ليست خاطئة تماما، ففكرة أن فريقا من الأفراد منظم ومسير من خلال مجموعة من المبادئ والقيم، تمثل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء وتحسينه، كما أن للقائد دور هام في الثقافات الإيجابية والمتطورة، مهما كان المستوى السلمي المتواجد فيه، وهو تنفيذ وتشجيع التغييرات الإستراتيجية التي تفرض نفسها، كونها كفيلة بإرضاء المساهمين، الزبائن، الموارد البشرية.

-الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة و القبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أومع أهدافها وقيمها (أبو بكر، 2000، ص145)، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي (بوشنافة و بوسهمين، 2005، ص06)، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط (عبد الله، 1999، ص226).

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter، بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970 - 1980، وقد وجدا أن ثقافتهم مختلفا عن الأنظمة الثقافية المتبنية في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في

تلك الفترة.. في بداية تاريخها نجد مسيرتها أكفاء، و استراتيجيتها فعالة، ولها رؤية واضحة مستقبلية، و نظرا لغياب منافسة حادة وفعالية، تحوز المؤسسة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق . غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة، مما استوجب تجديد الموارد البشرية وإعادة هيكلتها، وهو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، ولمواجهة هذه التغيرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية، ولكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة، وقدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة . فتغيير الأفراد وسهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة، أدى إلى إهمال ونسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم، فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئا فشيئا، ومن أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، و النجاح المتكرر للمؤسسة، و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة .
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن..، و كذا متطلبات الموارد البشرية .
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية، و ذهنية اتخاذ القرار .

-الثقافة الميثالية : يرى كل من دريكر و اوشي وواترمان waterman،auchi،Drucker ، ضرورة وجود ثقافة

منظمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح (قاسمي،2003،ص34) ، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض وفق one best way، وقد كان يبحث عن طريقة مثلى لتحسين الأداء (بوبايا،1996،ص49).

-الثقافة التكيفية (الموقفية) : يقترح الباحث أمثال كالوري calori ودراكر Drucker مدخل موقفي للثقافة أي

ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية (إلياس،2006،ص23).. إن الفرضية التي تدرس العلاقة بين الأداء والثقافة، تركز أكثر على تكيف الثقافة مع محيطها، فجوهرها لا يكمن في قوة الثقافة، وإنما في تكيفها، والذي يتجسد من خلال الحالة العامة للمؤسسة، الأهداف التي تعمل على تحقيقها، وشكل الاستراتيجية المقررة . أي أن الغرض الأساسي لوجود الثقافة هو تحفيز المورد البشري وتوجيه نشاطاته، أخذ بعين الاعتبار طبيعة الإطار الذي تدرج ضمنه. وفي هذا السياق تبين أن امتياز الأداء هو نتاج الثقافة المحترمة للإستراتيجية المحترمة، بحيث كلما كان التكيف مرتفع كلما كان الأداء متميز، والعكس صحيح . وفي هذا الصدد نشير إلى الدراسات التي قام بها J. Heskett& J. kotter حيث اختار من بين 207 مؤسسة 22 مؤسسة تنتمي إلى 10 قطاعات مختلفة وتمتلك كلها ثقافة قوية، واستنتج ما يلي:

-أن لثقافة المؤسسة أثر إيجابي في المؤسسات الأكثر أداء، وأثر سلبي في المؤسسات الأقل أداء،

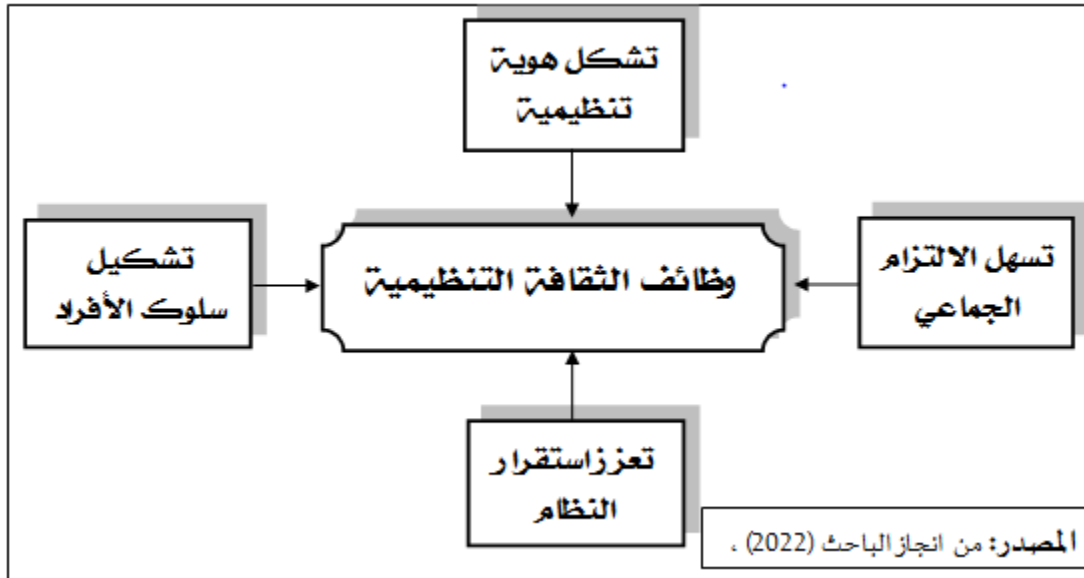
وهذا راجع لنوع الثقافة المطبقة التي تعد مصدر النجاح أو الفشل .

-ثقافة المؤسسات الأكثر أداء جد متكيفة مع استراتيجيتها مع السوق، مع المحيط التنافسي، المحيط

التكنولوجي و البيئة بمختلف أبعادها.

7-05 وظائف الثقافة التنظيمية في المنظمة .

تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة في مهامها، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية جماعة العمل كونها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل ، وتتلخص وظائف ثقافة المنظمة في 4 وظائف رئيسية هي : (إلياس، 2006، ص25).
الشكل (53)، المبين لوظائف الثقافة التنظيمية بالمنظمة .



- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتآزر و التماسك، مما يساعد على تطوير الإحساس بالمرغوض و الهدف المشترك .
- 2- تسهل الإلتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام التنظيمي من يقبلون هذه الثقافة.
- 3- تعزز استقرار النظام: حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام تجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 4 تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء ، وتعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت للعمل (التماسك).
- 5 تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد و إرشادهم نحو ذلك، و هذا لن يتأتى إلا إذا أدرك أفراد المنظمة الأهداف المرسومة مسبقا للسعي لتحقيقها.
- 6 تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين (المنافسة الخارجية خاصة)، والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء ، و هذا بناء على الدراسة العلمية للسوق و التسويق لمعرفة حاجات ومتطلبات الزبائن، و هذا طبعا بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

8-05 أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة.

إن الحديث عن أبعاد الثقافة التنظيمية في المنظمة نجد أن العديد من الباحثين اختلفوا من حيث خاصة ماهيتها وأبعادها، حيث يرى Erickson، (ياحي، 2017، ص301)، أن أبعادها تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي .
- أمن المنظمة .
- الاتصالات .
- السلوك الاداري .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .
- استجابة العاملين و تصرفاتهم .
- تثقيف العاملين الجدد .

وفي المقابل نجد أسامة خيري في كتابه " التميز التنظيمي "، يحدد أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:
(خيري، 2014، ص 79-82).

-ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار:

- تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى شركات ذات ثقافة غير إبتكاريه ، وشركات ذات ثقافة إبتكاريه.
- وتعد المنظمات المحافظة ، التي عادة ماتعمل في بيئات مستقرة، ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، والخصائص الرسمية والهرمية والوظيفية المتخصصة، والإجراءات والقواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها، وتعد شركات معززة للحالة القائمة ومعيقة للإبتكار .
- أما في المنظمات القائمة على الإبتكار والتي تعمل في بيئات أعمال متغيرة ، فإن العناصر الصلبة تضعف وتتقلص ليتم التعويل بدرجة أكبر على العناصر الناعمة المكونة للثقافة المتمثلة بقيم المبادرة، وأساليب العمل القائمة على الفريق، والإستجابة السريعة للتغيرات في البيئة والتفكير والنظر خارج الصندوق (المنظمة وثقافتها الحالية)، مما يجعلها أكثر تقبلا للأفكار والمفاهيم وطرق العمل الجديدة، التي يأتي بها الإبتكار والمبتكرون في المنظمة. إن ثقافة المنظمات الإبتكارية تتسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة، مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الإعتراضات التي تحبط الإبتكار ومبادراته. ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل. فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مديون للمنظمة، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات وسلوكيات إيجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية والإبتكار .

-ثقافة المنظمة التي تتسم بإحترام وتقديرالأفراد:

- وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب إحترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة أن يفكر تفكيرا موضوعيا بعيدا عن الإعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الإنتباه والإهتمام بمؤلاء الأفراد. ويعود كثير من نجاح الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها لوجود الرعاية والعناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح والإرشاد مما يتيح فرصة للتقدم والإبتكار الوظيفي. لذا يحظى موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أثر وإنعكاسات إيجابية سواء في فرصة زيادة تطور الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب و بالتالي رفع من حالة الرضا الوظيفي لديهم.

- ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة، ويتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء، وتحقيق الأهداف أو الإنجاز يتم عن طريق الفرق وذلك بتفاعل وتعاون مستمر وليس كعمل فردي، وتعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد ككائن اجتماعي، وهي مصدر معلومات للفرد، وتوفر العائد المادي، وتحقق للفرد أهدافا يصعب تحقيقها بمفرده.

- ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجا واضحا في العمل هي التي تعمل على التركيز على التفاصيل والنتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم، لأن كفاءتهم ومهاراتهم تحقق لهم هذا الإنتماء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاز السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها.

- ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين:

تتطلب وجود المنافسة الموضوعية خلق بيئة تنافسية إيجابية بين العاملين داخل المنظمة تتمثل بتواجد تحدي في إنجاز ما هو مطلوب، وتوفير فرص متكافئة للترقية والتقدم وذلك عندما يدرك العاملون العدالة التنظيمية إن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تكمن في الفهم الصحيح لمفهوم المنظمة والتعرف على خصائصها. وللمنافسة الموضوعية محددات عدة منها (توافر فرص للترقية والتقدم، وتحدي الدور، وتوافر بيئة تنافسية إيجابية، وإدراكات العدالة التنظيمية).

9-05 نماذج حول الثقافة التنظيمية في العالم.

-النموذج الياباني الناجح .. إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جدا، وأيضا الميكانيزمات

الإجتماعية والإقتصادية موجودة داخل المؤسسة، أين نجد:

○ اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.

○ الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بمؤسس ته فقط، بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا

تتحمل الخطر في أن توظفه (المستهلك الياباني غير على المنتج).

○ لا توجد انفرادية في المؤسسة، أي المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.

○ هناك علاقات من نوع أبوي.

○ فيما يخص أخذ القرار، المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جدا فيما يخص أخذ

القرار، و أن القاعدة في أخذ القرارات تكون عموما من طرف الجماعة، لا فرديا.

○ لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب.

○ القرارات تأخذ بمراحل، و هذا ما يفسر طول فترة إنتظار.

-النموذج الجزائري أقيمت العديد من الدراسات على المنظمات الجزائرية بهدف معرفة أهم خصوصيات الثقافة التنظيمية السائدة فيها بوفلجة (2006) ، سالم (2006) ، بوقرة (2008) ، مهديد (2010) ، بودراع (2014) وأهم المحطات المتوصل لها كخلاصة هي:

- عدم الاهتمام بالأفراد المتميزين و المتفوقين و اعتبارهم مستخدمين يمكن استبدالهم أو الاستغناء عنهم في أي حين في الوقت الذي نجد فيه أن المصدر الأساسي للإبداع و التميز هو مغيب، نجد كذلك عدم الأخذ في الاعتبار الإبداعات و الابتكارات و تشجيعها والحث عليها وعدم وجود ثقافة السعي نحو التميز.
- عدم توفير المؤسسة لمناخ ملائم للإبداع و التفكير في إيجاد طرق عمل جديدة بالرغم من اهتمامها المتواصل والدءوب بالجودة والتحسين المستمر وتكوين المسؤولين في مجال إدارة الجودة ، إلا أن هذا الجهد لم تصاحبه ممارسات فعلية تثبت فعلا اهتمام الإدارة بالتميز مثل تحفيز الأفراد وتنميتهم و توفير الجو الملائم لهم للإبداع والتجديد والاهتمام بالعميل الداخلي وإرساء ثقافة تنظيمية تشجع ذلك.
- عدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع ذلك أن الطريق للنجاح هو الفشل أي غياب هذه المعتقدات لدى إدارة المؤسسة مما جعل العمال يناؤن بأنفسهم عن أي محاولة للتجديد أو الابتكار خوفا من الفشل أو الخطأ.
- المركزية المفرطة ، بمعنى القاعدة التي تستند إليها في عملية اتخاذ القرارات غير موسعة لتشمل أفراد المنظمة، و هذا ما يترجم عن طريق الاقصاء و تهميش المستويات الدنيا و استبعادهم من هذه العملية.
- انعدام الثقة في العلاقات الهرمية، ضعف روح المسؤولية، الشعور بعدم الانتماء، و انعدام الولاء للمؤسسة.
- لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت)، مما جعل الكثير من العاملات تتركن العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول، هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات، وأيضا تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل.
- عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل، إلتماس الأعذار لتبرير مخالفتهم كقلة المواصلات ، واعتماد أوقات فضفاضة، في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر...).
- تشكل المناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل في المنظمات، و هذا ما يترجمه في الكثير من الأحيان كثرة الغيابات.
- معدل دوران العمل كبير جداً.
- إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها، مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أقمعة و قفازات ... إلخ

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- المدهون موسى توفيق ، الجزراوي إبراهيم محمد علي (1995)، *تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور*، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.
- الساعاتي سامية حسن (1998)، *الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي*، دار الفكر العربي، القاهرة.
- أبو بكر، مصطفى (2000)، *التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية*، الدار الجامعية للطباعة والنشر و التوزيع، القاهرة.
- أبو بكر مصطفى محمود (2008)، *الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية*، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- الطويل، هاني بن عبدالرحمن (2001م). *الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد والجماعات في النظم* . دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (2003م). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة* الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن..
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2004). *السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات*. كلية التجارة جامعة المنصورة.
- المغربي كامل محمد، (2004)، *السلوك التنظيمي – مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم*، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان ، الأردن.
- العميان محمود سلمان (2003) ، *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل .عمان، الأردن.
- جوفلجة غيات (1998)، *القيم الثقافية والتسيير*، دار الغرب للطباعة والنشر.
- حريم حسين (1997)، *السلوك التنظيمي*، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع ، عمان.
- خيربي أسامة (2014)، *التميز التنظيمي*، دار الراية للنشر و التوزيع، المملكة الهاشمية، الأردن.
- زكي محمد إسماعيل (1982)، *الإنثروبولوجيا الثقافية*، دار الثقافة، الدوحة .
- عبد الله جلي (1996)، *المجتمع والثقافة والشخصية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- قمبر حمود ، وآخرون (1989)، *دراسات في أصول الثقافة*، دار الثقافة، الدوحة.
- متولي السيد متولي (2006)، *السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق*، مكتبة عين شمس، مصر.
- Gilbert J.B.PROBST et autres, *Organisation et management*, Les éditions d'organisation, Paris: France, 3^{ème} édition, 2000, p: 207.
- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press, New York
- John P. Kotter, James L. Heskett, (2000 – 2001), *CULTURE et PERFORMANCES Le second souffle de l'entreprise*, Cours de M. Y. Pesqueux.

توثيق الرسائل والأطروحات

- إلياس سالم (2006)، *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية*، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، - ALGAL وحدة EARA - بالمسيلة، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- جويابة محمد الطاهر (1996) ، *اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية وخدماتية*، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في علم النفس العمل، جامعة الجزائر.

جوقرة كمال (2008)، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، باتنة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر باتنة.

جودراع فوزي (2014)، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك فرع مركب GP1z، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في علم الاجتماع ، جامعة وهران.

عبد الله علي ، (1999)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] . في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

قاسمي كمال (2003) ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة . ، ص 34

مهديد فاطمة الزهراء (2010)، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة كوندور للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، إدارة المنظمات، جامعة المسيلة،

توثيق المقالات (المجلات)

السواط طلق بن عوض، العتيبي سعود محمدي (1998)، البعد الوقي لثقافة التنظيم، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، العدد الأول، المجلد الخامس والثلاثون، السعودية، ص: 62-63.

ياحي عبد المالك (2017)، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم 02(06)، جامعة الجلفة، ص 298-305.

توثيق المداخلات (الملتقيات)

بوشنافة أحمد و بوسهمين أحمد (2005) ، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، يومي 04،03 ماي 2005 مصطفي عشوي وسعيد لوصيف (1992)، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.

توثيق المواقع الإلكترونية

- أحمد السيد كردي (2011) إدارة السلوك التنظيمي استرجع بتاريخ 2022/12/01، من الرابط
https://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=2626 -

- أحمد السيد كردي (2014) خصائص الثقافة التنظيمية، استرجع بتاريخ 2022/12/01، من الرابط
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664065

- أحمد السيد كردي (2014) عناصر الثقافة التنظيمية، استرجع بتاريخ 2022/12/01، من الرابط
http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/664069

المحاضرة الثانية عشر

□ المحور السادس
□ الفعالية التنظيمية
Organizational Effectiveness

- 06-1 مفاهيم الفعالية التنظيمية.
 - 06-2 علاقة الفعالية التنظيمية بمفاهيم أخرى.
 - 06-3 أهمية دراسة الفعالية التنظيمية.
 - 06-4 خصائص الفعالية التنظيمية.
 - 06-5 أشكال الفعالية التنظيمية.
 - 06-6 مؤشرات الفعالية التنظيمية.
 - 06-7 مستويات الفعالية التنظيمية.
 - 06-8 مراحل دراسة الفعالية التنظيمية.
 - 06-9 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
 - 06-10 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية.
- 📌 المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الوقوف عن قرب على أهمية الفعالية في المجال التنظيمي ، ومختلف مستوياتها ومدخلها ومؤشرات قياسها في دراسة وتحليل المنظمات ، ومن ثم الاستفادة منهما في دراسة السلوك التنظيمي.

06- الفعالية التنظيمية Organizational Effectiveness

في النصف الأول من القرن الحالي انحصر اهتمام علماء الإدارة على تطبيق مبادئ النظرية البيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر، أكثر من التركيز على التنظيم المؤسسي وهيكلته ووضع الإجراءات والقوانين المحددة لأداء العمل وإدارته، كفضل السبل للأداء الناجح للمؤسسة. استمرت دراسات النظرية وتطبيقاتها إلى عدة عقود خلت إلى أن زاد الاهتمام العالمي بدراسة الثقافات والحضارات من أجل التعرف على مجموعة أنساق القيم والمعتقدات التي تحملها المجتمعات المختلفة وانعكاساتها في مجالات الحياة من سياسة واقتصاد وإدارة في سبيل تحقيق تعاون وتواصل ثقافي أفضل بين الشعوب. وقد بدأ الاهتمام بدراسة الفعالية التنظيمية في الخمسينيات من القرن المنصرم، ويمكن القول بأن من أولى الصعوبات التي تواجه الدارس لموضوع الفعالية التنظيمية هو الوصول إلى تعريف محدد لهذا المفهوم يقبل به الباحثون كأساس للدراسة في هذا المجال... فهذه الكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، وتبرز هذه المشكلة في تصورات الباحثين والدارسين المختلفة لمفهوم الفعالية نظرا لتأثرهم بالخلفيات النظرية والمدارس التي ينتمون إليها (حمي، ترزولت، 2020، ص 548).

06-1 مفاهيم الفعالية التنظيمية: organisationnel Efficacité

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معان كثيرة بالنسبة للباحثين، فلكل باحث في هذا المجال مصطلحاته الخاصة بهذا المفهوم، وبالتالي تعدد تعاريف الفعالية التنظيمية بتعدد مداخل دراسها واختلقت فيها الآراء ووجهات نظر الباحثين وكتاب التنظيم تبعاً للجانب التنظيمي الذي ركز عليه كل اتجاه من المدرسة الكلاسيكية إلى المدارس الحديثة، على الرغم من أنه لم يحقق إجماع بالرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها «.. قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ..» (بن نوار، 2006، ص 84). فاختلاف الكتاب والباحثون في تعريف الفعالية من الناحية الإصطلاحية، يرجع إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.

المجموعة الأولى: التعاريف الكلاسيكية، والتي ركزت في تعاريفها للفعالية التنظيمية على الأهداف كمؤشر لقياس

الفعالية التنظيمية، بالرغم من عدم تحديد هاته الأهداف من حيث طبيعتها ومدتها.

- يعتبر برنارد (Barnard, 1975)، أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية، معتمداً على الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، حيث عرفها بأنها «أي نشاط مقترن بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط..»
- أما كلود لوش (Claude Luch)، فيرى أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية كالمردودية، الإنتاجية، رقم الأعمال، وحجم وجودة الخدمات المقدمة (Claude, L, 2002, p161)
- أما اتزيوني (Etezioni)، فيعرفها على أنها «الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها» (أحمد، 2008، ص 39).

- أما محمد قاسم القريوتي فعرفها: بأنها « قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة التطوير التي يمر بها التنظيم...» .
- ✚ **المجموعة الثانية:** التعاريف التي سعت إلى الربط بين التصور النظامي (مدخلات-عمليات-مخرجات)، (أبو قحف، 1993، ص 92-93)، ومنهم من يتبنى مبدأ الكفاءة في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال المقارنة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها، أي حجم وكمية النتائج المحققة مقارنة بالوسائل المتاحة، كما أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة، والتي تعكس مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية. (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)، و من أهم التعاريف في هاته المجموعة نجد:
- يعرفها Katz & Kahn، على أنها « مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم...» (سويسي، 2004، ص 18).
- يعرفها Rosenzweig & Kast، على أنها « القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو...» (سويسي، 2004، ص 18).
- وتعرف الفعالية التنظيمية على أنها « المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.» (السنوسي، 2009، ص 293).
- ✚ **المجموعة الثالثة:** التعاريف الحديثة ، ومنهم من يرى مفهوم الفعالية التنظيمية يقوم على مبدأ التوافق أو التماثل، أي أن الفعالية تتحقق من خلال درجة التوافق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها، أي المقارنة بين الأهداف المخطط لها والنتائج المحققة، كما تعتمد نظرة أخرى على العوامل الذاتية من خلال تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة. (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)، و من أهم التعاريف نجد:
- يعرفها Goodman & Pennings، على أنها « النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها ، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المنشودة...» (عون الله، 1987، ص 10).
- يعرفها Miles، على أنها « القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها وهذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، الزبائن، الموردون، المنافسون .. الخ...» (سويسي، 2004، ص 18).
- تعرف الفعالية التنظيمية على أنها:** «إصدار أحكام على مدى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المنشودة أو النتائج المرغوبة التي قامت من أجلها ومدى قدرتها على المحافظة على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام المثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات، وهذا بغرض اتخاذ قرارات تهدف إلى إحداث التغيير والتطوير». (بلقرع فاطنة، 2018، ص 104).
- وعليه نستخلص مدى التعدد والاختلاف في تحديد مفهوم موحد متفق عليه للفعالية التنظيمية، وهذا ما أشار إليه هانق شاين Hang Shin (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)، «...على أن الفعالية أحد أعقد القضايا في دراسة المنظمات حيث تظهر العديد من الصعوبات عندما نريد تحديد تعريف عاملا للفعالية...» (Hang, S, 1999, p165)،

ويرجع كامبرون (Cameron)، الآراء العديدة في تعريف الفعالية الى التعريفات المختلفة في معنى المنظمة والخلفية النظرية التي يتبناها الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، هذا ما يجعل من غير الممكن إيجاد مفهوم عام للفعالية التنظيمية شاملا لكل أبعادها وعناصرها يمكن تعميمه على أي تنظيم كان مهما كانت طبيعته أو نشاطه أو نوعه، وعليه تعد تعريفات الفعالية التنظيمية هي محاولات يمكن من خلالها وصف ينطبق على تنظيم بعينه دون غيره من التنظيمات والمعتمد على معايير ومؤشرات معدة لقياسه (Cameron, 1981,p25).

- تحقيق الأهداف طويلة و قصيرة المدى التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها..
- قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل..
- ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية..
- ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساسا لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

2-06 علاقة الفعالية التنظيمية بمفاهيم أخرى.

إن العلاقة بين الكفاءة والفعالية علاقة ارتباطية بدرجة كبيرة ، حيث يجب على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت، وعلى هذا الأساس، يمكن القول بأن هناك علاقة قوية بين الفعالية والكفاءة فإذا ما تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أو هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المسطرة والمحددة، أي أنها تهتم ببلوغ النتائج، وعليه يمكن القول بأن كل من الفعالية والكفاءة بعدين أساسيين للأداء. أما الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية فهي حسن استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وهي ترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.. أما الأداء فهو محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية (بلقرع فاطنة، 2018، ص104).

و الشكل رقم (54)ن يبين لنا بالتفصيل العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء.

يمكن تحديد الاختلاف بين الضالعية والكفاءة والأداء كما يلي:			
العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء بالشكل الصحيح	فعل أفضل شئ بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في انجاز العمليات، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ماتم انجازه، مع المعايير المحددة كما وكيفا..
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول (الكمية الكيفية التكلفة)
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج و الموارد والعمليات

المصدر: بلقرع فاطنة(2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، 04(01)، ص 104.

3-06 أهمية دراسة فعالية المنظمات:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، لأن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كلما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه. تعد دراسة فعالية المنظمات مسألة هامة للتطوير التنظيمي والإداري للمنظمات ولمساعدتها ودفعها نحو تحقيق أهدافها من خلال الوقوف على درجة فعالية المنظمة ومعرفة مسببات تدهورها ذلك كمنطق نحو تصويب الخطأ وتدعيم للتصحيح، (العثماني (2017)، (حمي، ترزولت، (2020)، وتتضح أهمية دراسة فعالية المنظمات في:

- تساعد دراسة فعالية المنظمات في التعرف على مدى تحقيق المنظمة لأهدافها مقاسة بدرجة ما توفره المنظمة من خدمات وقدرتها على تحقيق أهدافها متضمنة أيضا الكيفية التي تؤدي المنظمة خدماتها والعقبات التي تواجهها في تقديم تلك الخدمات.
- تساعد دراسة الفعالية في تطوير تلك الخدمات التي تقدمها من خلال الاطلاع على آراء المستفيدين .
- تساعد دراسة فعالية المنظمات في مجال تخطيط العاملين للخدمات وأوجه الرعاية المستقبلية وإتخاذ القرارات السليمة وتطوير وتحسين تلك الخدمات مستقبليا، فنتائج فعالية قياس المنظمات تعتبر بمثابة مدخلات تفيده في تطوير الخدمات مستقبلا .
- تعد الفعالية التنظيمية إحدى المؤشرات الأساسية التي يستعملها المهتمون بواقع المنظمة ومستقبلها على قدرة المنظمة لأداء مهامها بصورة مرغوبة لتحقيق النجاح التنظيمي .
- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فهي مبرر وجود أي تنظيم واستمراره وتطوره، كما أنها تعتبر معيار الحكم على نجاحه.
- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- ترتبط الفعالية التنظيمية بتحقيق أهداف المنظمات وتحقيق نجاحها واستمرارها، وتعد من أهم المؤشرات الرئيسية لأداء المنظمة.
- تساعد في التعرف على مدى نجاح المنظمة في أداء دورها في المجتمع ودرجة فعاليتها فيما تقوم به من أعمال، كما أن نموها وتقدمها وتطورها يتوقف إلى حد كبير على ما تستطيع هذه المنظمات أن تقوم به من خدمات وأنشطة تتوافق مع حاجات المجتمع وحاجات أفراده.

4-06 خصائص الفعالية التنظيمية:

مثلا يوجد اختلاف وشبه تعارض في كثير من الأحيان في تحديد مفهوم الفعالية ومعايير قياسها، يوجد كذلك فيما يخص وصف خصائص المنظمات الفعالة. والأكيد أن كل واحد يتصورها على حسب موقعه من المنظمة، فالعامل يرى

فعالية التنظيم متمثلة في خصائص تقترب كثيرا من تطلعاته ومصالحه الشخصية في حين يراها المسيرون في صور أخرى ، من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي: (الهاشمي، 2010، ص 23).

الاتجاه الأول .

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية مايلي:

- **الاستمرارية:** فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .
- **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ.
- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة من المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ.
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد .
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية منظمة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت .
- **الفعالية صفة** تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة. فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.

الاتجاه الثاني .

يمكن إجمال هذه الخصائص في جوانب رئيسية ثلاث.

- تكنولوجيا متطورة وجودة التصميم ..
- موارد بشرية كفأة.
- كمية الإنتاج ومستوى جودته .

هذا ولا يمكننا أن نحصر مختلف خصائص التنظيمات الفعالة في العناصر السابقة، نظرا لتعدد الخصائص تبعا للدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع، في علاقة مع طبيعة كل دراسة والهدف منها

06-5 أشكال الفعالية التنظيمية :

يجب أن نشير أولا أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية سواء كانت عامة أو خاصة تأخذ ثلاثة أشكال تتمثل في : بوشلاغم (2016)، لانصاري (2019).

06-5-1 الشكل الاجتماعي: حيث أن الباحث الاجتماعي يوضح أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية، ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي حيث يمكن توظيفهما كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي أن الإطارات المسيرة في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسة الصناعية العمومية . حيث يوجد مؤشرات كيفية أخرى لقياس الفعالية، كالغيابات ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية، والإنتاجية ..

06-5-2 الشكل التنظيمي : وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الصور التالية:

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

- احترام الهيكلية الرسمية : والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلية الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلية الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
 - مرونة الهيكلية : والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و إمكانية التحكم فيها.
- 06-5-3 الشكل الاقتصادي:** وهو الشكل المعتمدة من قبل المسيرين بحيث يؤخذ الصور التالية- ::

- درجة تحقيق الأهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة. (بوشلاغم، 2016، ص204).
- وقد أوضح ريدن (Ridden) ، أن هناك ثلاثة أنواع للفعالية هي:

- الفعالية الإدارية،
- الفعالية الظاهرية .
- الفعالية الشخصية.

وتوجد الفعالية وتتحقق بدرجة ما من خلال محددات معينة تعمل من خلالها المؤسسة على تحقيق معاييرها وأهدافها، أي تحقيق الفعالية في المرحلة التي تمر بها، ومن هذه العوامل والمحددات لفاعلية المنظمة والتي تعمل في إطارها كالأنظمة الاقتصادية والسياسة والرقابية والبيئية (لانصاري، 2019، ص71).

06-6 مؤشرات الفعالية التنظيمية:

لايزال موضوع الفعالية التنظيمية لم ينل القدر الكافي من الإهتمام والبحث على خلاف باقي المواضيع المتعلقة بالتنظيم والمنظمة، فالدراسات التي تناولت الموضوع تعد على أصابع اليد، ولكن في السنوات الأخيرة بدأ نوع من التوجه إلى هذه الأبحاث والدراسات المتعلقة بالتغيير والفعالية نتيجة تزايد احتمالات تغير الأوضاع في أي لحظة، في شكل سياسات واستراتيجيات مستقبلية وميكانيزمات تقوي العلاقات داخل التنظيم، فصار البقاء والتطور للأكثر فعالية . يعود كل هذا التردد والتأخر في معالجة الموضوع في أغلب الأحوال إلى سببين أساسيين هما:

-عدم تحديد مفهوم شامل دقيق للفعالية التنظيمية، فكان كل باحث يراها من وجهة نظره الخاصة على حسب الدراسة التي يقصدها، فمنهم من يراها القدرة على تحقيق الأهداف ومنهم من يراها القدرة على استقطاب الموارد، وآخرون يرونها في القدرة على الإنتاج بكميات كبيرة.

-عدم الإجماع أو الإتفاق على وضع مقياس حقيقي فعال لقياس الفعالية التنظيمية، فلحد الآن يوجد إشكال كبير على مستوى قدرة المقاييس الموضوعية على قياس الفعالية التنظيمية، لكن هذا لا يمنعنا من الوقوف على بعض الدراسات والإهتمامات خاصة التي اهتمت بالموضوع

ولقد إعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في مختلف أنواع المنظم م مات عددا من المؤشرات للتعبير عن الفعالية. حيث نجد الباحث "كامبل P.Campbell، من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى وضع ثلاثين معيارا تستخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر من بينها مايلي. (سويس، 2004، ص20).

- **الفعالية العامة:** وتتمثل في مجموع الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من قبل الخبراء.
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة .
- **مقارنة الانتاجية أو التكاليف:** بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- **الربحية:** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة :** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية .
- **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات .
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- **دوران العمل:** عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم .
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانقضاء .
- **الرقابة:** و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات:** من خلال التعاون و التنسيق بين أفراد المنظمة.
- **المرونة و التكيف:** استيعاب التغيرات ..
- **درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة :** النظرة المستقبلية ، الاستشرافية .
- **الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها:** من خلال التخطيط..
- **تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع :** القيم و الثقافة ..
- **التطابق بين الأدوار و قواعد السلوك:** التفويض، التوقعات..
- **المهارات العملية للمدراء:** تحقيق التفاعل الايجابي..
- **المهارات العملية لدى ادارة التنظيم :** الاتصال بباقي المؤسسات..
- **ادارة المعلومات و الاتصالات:** الدقة و الوضوح.
- **الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة.**
- **الاستفادة من البيئة.**
- **التقييم الخارجي:** وجهة نظر الأطراف الخارجية.
- **الاستقرار:** ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد .
- **تكلفة الادارة:** النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف الموظفين مقابل نشاطهم.
- **مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في اتخاذ القرارات.**
- **برامج التكوين و التطوير.**
- **التركيز على الانجاز.**

الشكل رقم (55)، المبين لمعايير الفعالية حسب كيمبال Campbell وآخرون..

معايير الفعالية		معايير الفعالية		معايير الفعالية	
○ تكلفة الإدارة	21	○ الروح المعنوية	11	○ الفعالية العامة	01
○ الاستفادة من البيئة	22	○ الرقابة	12	○ الإنتاجية	02
○ إدارة المعلومات والاتصالات	23	○ الصراع والتجانس	13	○ مقارنة الإنتاجية	03
○ الاستعداد لتحقيق الأهداف	24	○ المرونة والتكيف	14	○ الربحية	04
○ الاستقرار	25	○ درجة استقرار المؤسسة	15	○ حوادث العمل	05
○ تكلفة الإدارة	26	○ الإجماع حول الأهداف	16	○ الجودة	06
○ المساهمة وتقسيم النفوذ	27	○ تمتع المؤسسة بالشرعية	17	○ معدل التغيب	07
○ تكوين العمال والتطوير	28	○ التطابق بين الأدوار..	18	○ دوران العمل	08
○ التركيز على الإنجاز	29	○ مهارة تسيير الأفراد	19	○ الرضا الوظيفي	09
○ التقييم الخارجي	30	○ التحفيز والدافعية	20	○ النمو	10

كما قام ستيرز Steers بتحديد نموذجاً لقياس الفعالية التنظيمية، وصنفها، كالتالي (بن علي، 2015، ص 70).

الشكل رقم (56)، نماذج قياس الفعالية التنظيمية لستيرز Steers

النسبة المؤيِّدة	عدد المرات	معايير التقييم
59 %	10	○ المرونة والتكيف
35 %	06	○ الإنتاجية
29 %	05	○ الرضا المهني
18 %	03	○ الربح
18 %	03	○ الحصول على موارد
12 %	02	○ غياب الضغوط
12 %	02	○ التجكم في المحيط
12 %	02	○ تطوير اليد العاملة
12 %	02	○ النجاحة
12 %	02	○ الاحتفاظ بالعمال
12 %	02	○ النمو أو التوسع
12 %	02	○ ادماج أهداف الأفراد
12 %	02	○ اتصالات مفتوحة
12 %	02	○ البقاء
06 %	01	○ معايير أخرى

من خلال هذا الكم الهائل من المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف. كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. وبالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية. على العموم تتلخص مجمل محاولات تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية في ثلاث أساسية يمكن أن يعتمد عليها باحث في الموضوع وهي:

- الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

- تدفق العمليات الداخلية.

- البقاء والتكيف مع المتغيرات الخارجية .

ويلخص طريف شوقي معايير قياس الفعالية الإدارية في فئتين هما: كالاتي (سلطانية وآخرون، 2013، ص38).

-معايير موضوعية :الإنتاجية، التغيب، ترك العمل أو تغييره، الجزاءات، التطوير والابتكار، التظلمات الشكاوى.

-معايير ذاتية :وتتمثل في الرضا عن العمل، الدافعية، تماسك الجماعة، والاتجاه نحو القائد.

06-7 مستويات الفعالية التنظيمية :

تظهر فعالية المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات هي :

06-7-1 الفعالية من خلال التنظيم:

هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفعالية التنظيمية تتمثل في:

▪ كل العمليات الإدارية.

▪ والهيكلة التنظيمي.

▪ والثقافة التنظيمية باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الأعمال وهي تؤثر في كل العمليات

الإدارية والهيكلة التنظيمي للمؤسسة..

06-7-2 الفعالية من خلال الاستراتيجية:

إن التنظيم الجيد داخل المؤسسة ليس له أي أهمية، إذا كان المنتج المطروح في السوق لايفي بحاجة ورغبة الزبون، ولذلك لا بد من دراسة السوق، والأخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين، وضرورة تأقلم المؤسسة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها، وإن تحقيق هذا النوع من الفعالية، لايتطلب كفاءة العاملين فقط، وإنما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لأدائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد.

06-7-3 الفعالية من خلال العنصر البشري:

يمكن التعبير عن فعالية العنصر البشري و الذي هو محصلة لكل من الكفاءة، التحفيز، ثقافة الاتصال.

الجدول رقم (57)، المبين لمعادلة الفعالية التنظيمية داخل المنظمات.



8-06 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية كما بيناه سابقا يرتبط ارتباطا وثيقا بشكل وثيق بمفهوم المنظمة، تاويرت (2006)، حمي، سلاطينة وآخرون (2013)، حيث يؤدي التنوع في مفهوم المنظمات وفهم طبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمداخل المهتمة بقياس فعاليتها، كما تتصف الفعالية التنظيمية بدرجة عالية من العمومية والغموض ويتوقف مفهوم كل باحث للفعالية على المدخل الذي يستخدمه (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)، وإن تعدد المذاهب المنهجية والفلسفية لمداخل الفعالية التنظيمية، إنما هو رد فعل منطقي للتعامل مع مفهوم غامض مثل مفهوم الفعالية، فعلى الرغم من كل المحاولات التي سعت جاهدة لإختصاره إلى أبعاد موضوعية محددة، ظل هذا المفهوم مرتبط بالعديد من التفسيرات. إذ تعد مداخل دراسة الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد معايير الفعالية التنظيمية، وهناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية، هما (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)،

– المداخل التقليدية. وتشمل ثلاث مداخل فرعية هي مدخل الهدف ومدخل العمليات، وموارد المنظمة،

– المداخل المعاصرة، أما المداخل المعاصرة فتشتمل على مدخل المتفاعلين الإستراتيجيين، ومدخل قيم المتنافسة.

1-8-06 المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية:

✚ مدخل الأهداف:

بدأ ظهوره عام 1938، عند اتفاق الباحثين على أن الفعالية هي تحقيق الأهداف المحددة للمنظمة، وعليه فإن مؤشر تحقيق الأهداف هو المؤشر الحقيقي للفعالية من وجهة النظر السابقة، حيث يعتبر البناء التنظيمي ذاته وسيلة صممت بأسلوب يعمل لتحقيق أفضل الأهداف الممكنة، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة للمنظمة، بحيث لا يتم تحقيق فعالية مطلب من مطالبها على حساب فعالية المطالب الأخرى.

يعد مدخل الأهداف أكثر المداخل شيوعا للحكم على فعالية التنظيم، ويهتم هذا المدخل في تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الإهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها، وأشار " روبنز" Robbins " إلى أن المنظمة توجد أساس لتحقيق هدف معين، وقد يكون هدفا واحدا أو أكثر، وهذه الأهداف تستخدم وبشكل واسع كمعيار للفعالية، أي تتحدد فعالية المنظمة في هذا المدخل بمدى تحقيقها الأهداف المنوطة بها، ويعد من أهم المداخل والأكثر استخداما كأسلوب لتقييم أو قياس الفعالية، يستعمل هذا المدخل في قياس أهداف المخرجات بسهولة أي في منظمات الأعمال (حمي، ترزولت، 2020، ص 549)، ويفترض هذا المدخل بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس كما ونوعا، وأن هناك اتفاقا عاما أو إجماعا من قبل العاملين في التنظيم على هذه الأهداف، وبالتالي فإن هذا المدخل يركز على الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها، ومحاولة تخمين مدى تحقيق تلك الأهداف، والفعالية هنا من وجهة النظر هذه تمثل مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ولا يزال مدخل الهدف يستخدم في العديد من المنظمات. (حمي، ترزولت، 2020، ص 550)، من أبرز رواد هذا النموذج " إيتزيوني Etziouni، وبيرو Perrow، وكورييد Chorpade، وانطلاقا من منظور نموذج الأهداف، تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" حيث تعتبر المنظمات أنساقا اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، ولقد جاء في تحليل Perrow، لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي (تاويرت، 2006، 158).

- الأغراض العامة للمنظمة - كما هي موضوعة في العقد .
- التقارير الدورية.
- التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.
- بيانات المسؤولين الآخرين.

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو وتتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت وتتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير والأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية. (تاويرت، 158، 2006).

✚ مدخل موارد النظام:

تعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل، حسب كل من " يوشتمان وسيشور "على أنها القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على الموارد القيمة والنادرة من البيئة المحيطة ، أما كاميرون فيعرف الفعالية التنظيمية" (بأنها قدرة المنظمة على الحصول الموارد اللازمة والمطلوبة من بيئتها الخارجية "بينما يعرفها كاتز، روبرت Katz and Robbert ، بأنها" قدر المنظمة على الحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها،(حمي، ترزولت، 2020، ص 550). يركز هذا المدخل على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفعالية في هذا المدخل بقدرة المنظمة على إستغلال الفرص المتوفرة لها في بيئتها لاقتناء الموارد التي تحتاجها، في هذا المدخل تحل المدخلات واقتناء الموارد محل الأهداف، ويعتبر هذا المدخل أكثر فائدة من الناحية العملية في حالة ما إذا كانت هناك علاقات ارتباط مباشرة بين حصول المنظمة على الموارد وبين تصدير لمخرجاتها، وبمعنى آخر يصلح مثل هذا المدخل للمنظمات التي .تتاح لها امكانية وحرية اقتناء الموارد،(حمي، ترزولت، 2020، ص 550).

✚ مدخل العمليات الداخلية:

تعني الفعالية التنظيمية وفق لهذا المدخل تكامل المنظمة والموارد البشرية التي تقود إلى انسيابية العمليات وكفاءتها، أو جودة العمليات الداخلية، فهذا المدخل لا يأخذ البيئة الخارجية بنظر الاعتبار، وإنما يركز على الآليات الداخلية للمنظمة وفعاليتها في استخدام مواردها التي تصب في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية 30 ، أما" كيم كاميرون Kim Cameron، يعتبر أن تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص ودرجات مرتفعة قلة الضغوط أو الصراعات الداخلية وتفاعل وتكامل أعضاء التنظيم، الثقة والاحترام المتبادل سهولة وسلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي وافقي. أما" رحيم Rahim، فيرى أن هذا المدخل يركز على العمليات التنظيمية الداخلية ، وهي العلاقات الشخصية البينية الثقة الإلتزام عمل الفريق تدفق المعلومات في كل المستويات التنظيمية، إذ ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بالمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة، إن هذا المدخل بالأساس هو مدخل كفاءة، حيث يركز على مدى امتلاك المنظمة لعمليات داخلية كفؤة ومرنة، مع تناغم وانسجام بين أنشطتها

المختلفة لضمان مستوى عال من الإنتاجية، وهو يركز على العمليات الفنية وكذلك العمليات الخاصة بالعاملين (حمي، ترزولت، 2020، ص 552).

06-8-2 المدخل الحديثة للفعالية التنظيمية:

➤ مدخل المنتفعين (أصحاب المصالح):

ينظر للمنظمة الفعالة وفقا لهذا المدخل على أنها تلك المنظمة التي تمتلك معلومات عن توقعات أصحاب المصالح، والتي تقوم بتحديد أنشطتها الداخلية وأهدافها بالاعتماد على تلك المعلومات، وينظر أنصار مدخل أصحاب المصالح إلى المنظمة على أنها عملية كيانات مرنة جدا في حقل قوي ديناميكي الذي يواجهه. أو يحدد الشكل والتركيب التنظيمي في اتجاهات مختلفة، وبمعنى أن النموذج التنظيمي يستجيب لقوى أصحاب المصالح (حمي، ترزولت، 2020، ص 553). تعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل، حسب روبين Robbins على أنها قابلية المنظمة على إشباع طلبات المنتفعين في بيئتها، والذين تحتاجهم لدعم استمرارها في البقاء أما "مليز وكيلى" فيعرفها على أنها قدرة المنظمة على مواجهة حاجات ومتطلبات أعضاء التنظيم والجماعات الإستراتيجية المستفيدة من المنظمة. فكلما كانت الإدارة العليا قادرة على صياغة أهداف تلبي مصالح الجماعات وتحقق نوعا من التوازن في المصالح فإنها تتمكن من تحقيق أداء أفضل، ووفقا لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة وإشباع طلبات وتوقعات أفرادها وشرائحها الإستراتيجية وبدرجة مرضية، وشرائح المنظمة الإستراتيجية تتمثل عادة في الفئات ذات العلاقة بالمنظمة مثل (حمي، ترزولت، 2020، ص 553).

- مدخل القيم المتنافسة:

يرتبط مدخل المساومة أو التنافس بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث يركز على مفهوم التنافس بين عدة قيم وأهداف كي تبرز على شكل أولويات، طور هذا النموذج كوين ورورباخ كمحاولة انتقادية للمداخل الفكرية السابقة للفعالية التنظيمية التي تركز على جوانب معينة غالبا ما كانت تعكس وجهات نظر محددة، فمعظم الأطروحات التي تناولت تعريف وقياس الفعالية التنظيمية كانت تنطلق من التوجه الفكري لأصحابها، من هنا توصل كوين ورورباخ إلى أن الفعالية التنظيمية مشكلة إدراكية يحكمها التحيز الفكري والاهتمام الشخصي، بذلك طرحا مدخل القيم المتنافسة لإعطاء نظرة شمولية للفعالية التنظيمية تأخذ شكل الإطار التكاملية الذي يحاول جمع المداخل الفكرية الأخرى تحت مظلة واحدة. لقد توصل هذان الباحثان من خلال دراسة ثلاثين معيارا من معايير الفعالية التنظيمية إلى كشف عن ثلاثة أبعاد وهي: (حمي، ترزولت، 2020، ص 554).

- البعد الأول: ويتناول درجة المرونة (التكيف، الإبداع، والتغيير) والرقابة (الاستقرار، النظام، التوقعية).

- البعد الثاني: يتناول درجة التركيز الداخلي أو الخارجي.

- البعد الثالث: فإنه يتناول العلاقة بين الوسائل (العمليات الداخلية) والغايات (المخرجات النهائية).

06-9 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية فيما يلي: (المصري 2002، ص 236).

-درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي ..
 - التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي ..
 - وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
 - تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية ..
 - اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
 - القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.
- أما الباحثان الأمريكيان باري وميلس Barry, R. Armandi- Edgar. W, Mills. JR ، فقد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها « مجموعة المخرجات التي تحققها المنظمة مقارنة مع مجموعة المدخ لات ». ويرون أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية وهي:
- الترقية الوظيفية
 - التقويم الشكلي للنشاطات.
 - الإشراف المناسب.
- أما الفعالية التسييرية فهي تتأثر بالعوامل التالية:
- التعقيد في العملية الإنتاجية.
 - التسيير التبايني للأجور.
 - الاتصال التنظيمي
- وقد توصل الباحثان إلى هذه النتائج على إثر دراسة قاما بها على 104 منظمة اقتصادية واستنتجا أن هناك عالقة وثيقة بين هيكل المنظمة والفعالية الاقتصادية وأن النتائج أظهرت أن الخصائص الهيكلية تتحكم بنسبة 20% في الفعالية التنظيمية بينما تتحكم بنسبة 8% فقط في الفعالية التسييرية (العايب ، 2004، ص133). ومن جهته قدم بن علي(2015)، مجموعة عوامل أخرى التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية وهي:
- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
 - أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
 - درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

- التنسيق على المستويين الآسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية ، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد و درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة (بن علي، 2015، ص 71).

10-06 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية :

- لاقت محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية اهتمام كبير للباحثين في التنظيم والإدارة وذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، ولذلك وبناء على العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية سنتوقف عند أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية إن محاولة البحث في الفعالية التنظيمية، تدفعنا حتما إلى ضرورة توضيح المعايير الخاصة لقياس هذه الفعالية، فلا يعقل التكلم عن منظمات أو وحدات فعالة، من غير توضيح المقياس الذي من خلاله تم الحكم على فعالية هذه المنظمات، ما يدفعنا لذكر بعض النقاط التي شكلت عائقا أمام قياس الفعالية التنظيمية، (لانصاري، 2019، ص 84).
- الاختلاف في محاولة إيجاد تفسير لظاهرة الفعالية وتحديد حدودها ومتغيراتها الأساسية يجعل صعوبة في قياسها.
 - مشكلة صدق المقاييس والنماذج المستعملة في القياس، على اختلاف الدراسات وعبر مر الزمن.
 - عدم القدرة على تعميم المقاييس، أو محاولة إيجاد نموذج موحد، وذلك للاختلافات الظاهرة في أحجام المنظمات وطبيعة نشاطاتها.
 - صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية تحكمتها اعتبارات شخصية ذاتية أكثر منها موضوعية وبالتالي تفتقد إلى عنصر المصادقية.
 - يرجع عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية إلى الأسباب التالية أبو قحف (1993) ، بن علي(2015).
 - 01 اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمييار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:
 - الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي.
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات .

02 إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة .

03 إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية .

04 كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق . هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة .. وبناءً عليه، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

سحدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها يجعل من عملية قياسها صعبة.

مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية .

مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات .

صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام

موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى .

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

المقريوتي، محمد قاسم (2003م). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة الطبعة الرابعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن..

المقريوتي محمد قاسم (2008) ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان الاردن.

بن نوار صالح (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث قسنطينة

محمد حسن أحمد، (2008)، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن، ص:39

-Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge, Mass: Harvard University Press

<https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2017.0420> ,Published Online:8 Mar 2018.

- Cameron, K. S. (1981). Domains of organizational effectiveness in colleges and univer-sities.

Academy of Management Journal. p. 25.

- Claude Louche (2002):Psychologie sociale des organisations, paris, Editions Armand colin,p161

توثيق الرسائل والأطروحات

بعاج الهاشمي(2010)، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة- دراسة حالة سونلغاز فرع الأغواط

2004-2008- [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3.

بن علي عبد الوهاب (2015)، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (alver) بوهان، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، قسم علم النفس، جامعة وهران، 02.

تاويريت نور الدين (2006)، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري قسنطينة.

سلطانية بلقاسم وآخرون (2013) *الفعالية الادارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

سلطانية بلقاسم وآخرون (2013) *الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي*، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

عبد الوهاب سويبي (2004)، *الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر.

عزام محمد حسن العثماني (2017)، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدارس الخاصة بقطاع غزة، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.

عبد القادر لانصاري (2019)، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بمؤسسة كوسيدار أدرار، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

لعريط وفاء (2014)، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، قسم علم الاجتماع، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ص 130.

توثيق المقالات (المجلات)

العايب رابح (2004)، مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، *مجلة العلوم الانسانية، جامعة قسنطينة*، 15 (02)، ص 131-150.

السنوسي علي (2009)، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا الجزائر*، 05 (07)، ص 289-304.

بوشلاغم حنان (2016)، واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، *مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات جامعة الجزائر*، 02 (01)، ص 199-212.

بن برطال عبد القادر، بهاج الهاشمي، خنيش يوسف (2017)،... والفعالية التنظيمية في الفكر الإداري (دراسة نظرية)، *مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي. الجزائر*، 01 (01)، ص 199-215.

بلقرع فاطنة (2018)، مساهمة إدارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة*، 04 (01)، ص 94-113.

حمي عبد الستارو حورية ترزولت عمروني (2020)، الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، *مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 12 (01)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 547-562.

صلاح الدين عون الله، (1987)، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، *مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 45*، ص 7-29.

مارس هناء (2017)، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية "كيرت لوين"، *مجلة أبحاث نفسية و تربوية*، ب(10)، ص 385-418.

المحاضرة الثالثة عشر

□ المحور السابع
□ الالتزام التنظيمي
Organizational Effectiveness

- 07-1 مفاهيم الالتزام التنظيمي .
 - 07-2 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي .
 - 07-3 أهمية الالتزام التنظيمي .
 - 07-4 أنواع الالتزام التنظيمي .
 - 07-5 مراحل تطور الالتزام التنظيمي .
 - 07-6 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي .
 - 07-7 خصائص الالتزام التنظيمي .
 - 07-8 طرق قياس الالتزام التنظيمي .
- المراجع المعتمدة. 🚩

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ، الوقوف عن قرب على ماهية الالتزام في المجال التنظيمي ، ومختلف مستوياته ومدخله ومؤشرات قياسه في دراسة وتحليل المنظمات ، ومن ثم الاستفادة منه في دراسة السلوك التنظيمي.

07- الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment

يعتبر الإلتزام التنظيمي من مواضيع السلوك التنظيمي التي لاقت اهتماما كبيرا في الإدارة في السنوات الأخيرة لأهميته من جهة و علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها من جهة أخرى ، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه العامل نحو المنظمة التي يمارس فيها نشاطه، ويشمل الرغبة القوية في البقاء منتمي إليها. ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. حيث يرتبط نجاح أية منظمة من المنظمات بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءتهم، و التزامهم، وكلما كان هؤلاء الأفراد العاملون على مستوى عال من الإلتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للارتقاء به كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة. ونظرا لتعدد التناولات والمداخل التي اهتمت بالإلتزام التنظيمي، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من المواضيع الإدارية . حيث أن تطور مستوى أداء المنظمات وقوة فاعليتها وتحقيق أهدافها يرتبط بمدى قوة الإلتزام التنظيمي للعاملين بها وهذا ما توصلت إليه عديد الدراسات على غرار اللوزي (1999)، Khan Muhammd (2010)، والتي توصلت إلى أن الإلتزام التنظيمي يؤثر إيجابيا على العاملين فيظهر على شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها ويرتبط سلبا مع الرغبة في ترك العمل وهذا الأخير يؤدي إلى مشكلات تنظيمية كالتسيب التنظيمي وغيرها والتي تقاوم التطور وتسبب ضغوط العمل و تؤثر بشكل سلبي على عطاء العامل وقدراته على إنجاز المهام المطلوب منه القيام بها (دليلي، خميس، 2020، ص738).

07-1 مفاهيم الإلتزام التنظيمي :

هناك العديد من التعاريف قدمت لمفهوم الإلتزام التنظيمي حيث عرف على أساس أنه « يعبر عن القوة الكلية التي تجعل من الصعب على الفرد التخلي عن موقفه التي يتبناها تجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل فيها..» (شهاب، 1998، ص50). ويشير (Scholl,2000,p1)، إلى أن « الإلتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى أن الفرد الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفء عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما أنه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب.. » (العنزي وصالح، 2008، ص57). ويرى الحقباني(2016)، أن الإلتزام التنظيمي « يتضمن الرغبة بالبقاء في العمل داخل المنظمة، والرضا عن بيئة العمل في المنظمة، والتوافق مع أهداف المنظمة، والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يولد لديه شعورا بالرغبة القوية بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بها وبذل المزيد من الجهد من أجل إنجاحها وجعلها منظمة متميزة يفخر ويعتز بالعمل فيها (دليلي، خميس، 2020، ص740). وقد أشار العمري (2017)، إلى أن الإلتزام التنظيمي عبارة عن « مجموعة من السلوكيات التي تظهر على شكل قناعة الفرد بقيم وأهداف المنظمة، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من أجل المنظمة... » (العمري، 2017، ص50). كما يعبر عن الارتباط النفس ي للعاملين بالمنظمة ويقلل من احتمال مغادرتهم لها، وهو رغبة قوية للبقاء في المنظمة، وتحقيق أهدافها وتقبلها والاستعداد للعمل على إنجاز الطموح التنظيمي (Eliyana, 2019, p. 145). كما عرفه (Buchanan) بأنه: ارتباط جزئي وعاطفي

بأهداف وقيم المؤسسة، ودور الشخص فيما يتعلق بمئات الأهداف والقيم بالمؤسسة، من أجل مصلحتها الخاصة بغض النظر عن قيمتها المفيدة تماما (قعودة وسلامي، 2020، ص46). من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي يعتبر أحد المفاهيم الأساسية التي تصف العلاقة بين العاملين والمنظمات جنبا إلى جنب، حيث يبرز سلوك الإلتزام التنظيمي كأحد مظاهر التزام الأفراد بأهداف وقيم وتوجهات المنظمة التي يعملون فيها، وشعورهم بالارتباط بالمنظمة وقيمها وأهدافها، حيث يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من وجود المنظمة، ويشعرون بالاعتزاز بالعمل، واستيعاب أهدافها والاستعداد لبذل جهود فيها نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية، لذا فهو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم، وهذا ما يعزز مدى رغبتهم في الاستمرار بها مدة أطول طوعية والتزاما منهم اتجاهها، والسعي إلى تحقيق أهدافها (في وآخرون، 2021، ص396).

07-2 مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

بين كل من العنزي وصالح (2008)، في كتابهما "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، أن هناك العديد من المداخل يمكن تصنيف الإلتزام التنظيمي فيها وهي: (العنزي وصالح، 2008، ص60-62)

- المدخل السلوكي : Behavioral Approach يقوم هذا المدخل على افتراض أن الفرد يكون ملتزما إذا كان مقيدا بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة و من الصعب عليه استرجاعها و من هنا يصح القول أن العاملين يصبحون ملتزمين إذا هم عملوا مدة عشرين (20)، سنة فأكثر في المنظمة كونهم سيفقدون الكثير من الامتيازات إذا تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر .وعلى وفق المدخل السلوكي فان شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعالها أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة.
- المدخل الاتجاهي : Attitudinal Approach ينظر إلى الإلتزام التنظيمي بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة ، و بغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فان الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة ، إذ يتمثل الإلتزام التنظيمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة و التأكيد على تطابقه و اندماجه في تلك المنظمة. و تفسر المدخل الإيجابي نظرية التبادل التي تفترض أن الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم و توقعاتهم و أنهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم أو توقعاتهم أي أن الفرد يبذل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى .
- مدخل الإلتزامات المتعددة : Multiple Commitments Approach يمكن فهم الإلتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الإلتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة ، و يستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات و توصفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات و التزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل و خارج المنظمة. ويعكس هذا الاتجاه اشكالية الارتباط بالمنظمة، و على وفق هذا المدخل فان القيم و الأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للإلتزام الفرد، فالمنظمة تتكون من مجموعات كثيرة تتمثل في زملاء العمل ، المشرفين ، العاملين، الزبائن، و مجموعات أخرى في المجتمع.
- المدخل الحديث (سلوكي و اتجاهي) : Modern Approach المدخل الحديث بين المدخلين السلوكي و الاتجاهي، إذ ينتمي كل من الإلتزام الشعوري و الإلتزام المعياري إلى المدخل الاتجاهي، أما الإلتزام المستمر فانه ينتمي إلى السلوكي.

3-07 أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الإلتزام التنظيمي من أبرز الموضوعات الإدارية في السلوك التنظيمي التي سلط عليها الضوء في السنوات القليلة الأخيرة، لما له من دور كبير في نجاح المنظمة واستمرارها (Stallworth,2003,p 504)، ولأهميته فإن مجاله قد جذب المهتمين وعلماء السلوك الإنساني لدراسته وفهمه، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا فيه من قبل المنظمات حيث أن ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي في المؤسسة يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع نسبة التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي. (دليلي، خميس، 2020، ص741)، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام. (عاشوري، 2017، ص66). وهنا تظهر جليا أهمية الإلتزام التنظيمي في المنظمة فهو يدفع العاملين بها للعمل كفريق مما يحسن من القدرة التنافسية والأدائية للمنظمة ويؤثر في الفاعلية التنظيمية (دليلي، خميس، 2020، ص741). ويمكن تبويب أهمية الإلتزام التنظيمي على:

• على مستوى الأفراد:

- يساعد الإلتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية إندماج الأفراد (الطجم، 1996، ص 104).
- يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد ذوي الإلتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها (دليلي، خميس، 2020، ص741)،
- يساعد الإلتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة، مما يساعد على الأداء المتميز والإبداع في العمل، وهذا يؤثر إيجابا على فاعلية وكفاءة المنظمة ومؤشراتها الأدائية والتنافسية.
- يعتبر إلتزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا قوي على الرضا الوظيفي (عاشوري، 2017، ص66).
- يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد المتغيرات المهمة كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل الدوران والتغيب (حنونة، 2006، ص15).

• على مستوى المنظمات:

- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق مستويات عالية من الانجاز.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة (هيجان، 1998، ص8).
- يساعد الإلتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون في المؤسسة بالاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه. (Naveed,et al,2014,p 90)
- إن الإلتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها. (دليلي، خميس، 2020، ص741).
- إن إلتزام الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا.

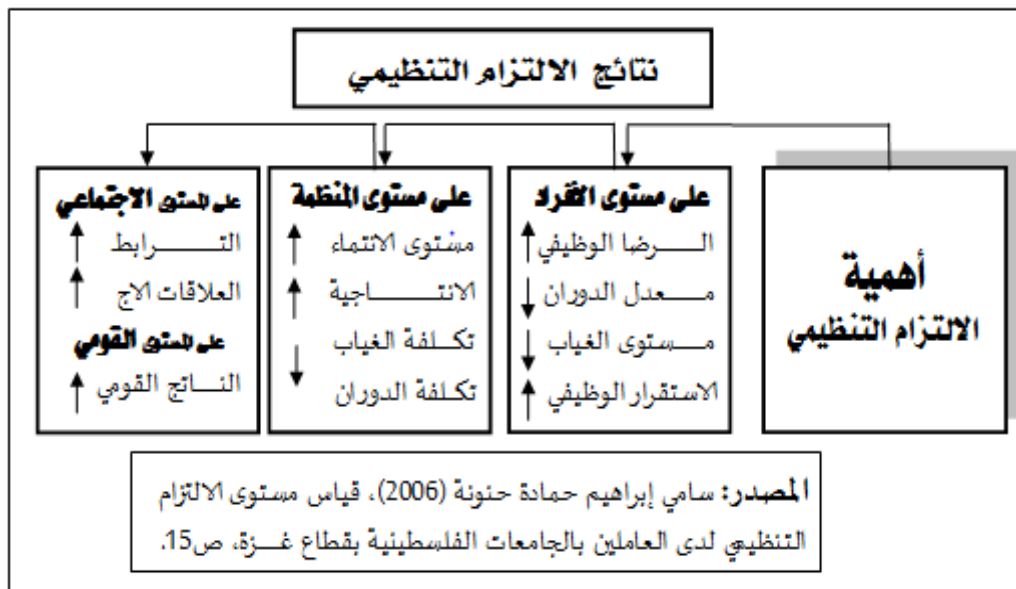
- قلة الخلافات التي تحصل بين الأفراد العاملين والإدارة (خوين، 2015 ، صفحة 130).
- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار داخل المنظمة .
- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية والجودة في مختلف المنظمات.

• على مستوى المجتمع:

- يساهم الإلتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة مما يمكن من توفير مناخ تنظيمي ملائم. (عليان، 2016، ص33).
- كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد .
- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (دليلي، خميس، 2020، ص741).
- مما سبق يمكن أن تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي (فارس، 2014، ص171)، بين الأفراد داخل المنظمات بالآتي
 - زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.
 - كلما زاد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الفرد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد
 - زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، انخفاض مستويات دوران العمل والغياب.
 - انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

• على مستوى الكلي (القومي):

- كذلك انخفاض معدل الدوران وتراجع حركة إنتقال العمالة وارتفاع جودة وفاعلية العمل وربما ارتفاع الإنتاجية القومية
- كنتيجة للإلتزام كلها عوامل تصب في مصلحة المجتمع النهائية. (حنونة، 2006، ص15).
- الشكل رقم (58) يبين أهمية الإلتزام التنظيمي.



07-4 أنواع الإلتزام التنظيمي:

- سعت الدراسات التي تناولت الإلتزام التنظيمي إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الإلتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في عدة متغيرات تنظيمية سلوكية، مثل دراسة كل من (Allen et Meyer)، العنزري وصالح (2008)، فارس (2014)، عاشوري (2017)، دليلي، خميس (2020)، قعودة و سلامي (2020).

والتي خلصت الى وضع العديد من الأبعاد والتي تندرج في العموم ضمن ثلاثة مداخل أساسية لدراسة الالتزام التنظيمي فمنها ما يعتمد على المدخل التبادلي والذي يشير إلى محصلة العلاقات التبادلية بين المنظمة والفرد ومدى شعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والمكافآت المحصل عليها، أما المدخل النفسي والذي يشير إلى القوة النسبية لمطابقة أهداف وقيم المنظمة مع أهداف وقيم الفرد، أما المدخل التكاملي (الحديث) والذي يتمثل بمجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة من جانب والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة من جانب آخر ويتضمن هذا المدخل ثلاثة أبعاد تشكل المدخل الحديث في دراسة الالتزام و على العموم هي:

1-4-07 الإلتزام المستمر Continuanace Commitment : يشير بعد الإلتزام المستمر إلى رغبة العامل في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها، وهذا الإلتزام يترتب من خلال تقديره للمزايا الوظيفية التي يمكن أن يفقدها جراء تركه للمنظمة التي يعمل بها وانتقاله لأخرى ، كما أنه يتأثر بحجم التكاليف المرتبطة بذلك (Meyer, Allen) ، وحسب هذا النوع فإن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل فيها، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى (تكلفة الفرصة البديلة).

2-4-07 الإلتزام المعياري: Normative Commitment يشير بعد الإلتزام المعياري إلى إحساس العامل الأدبي والأخلاقي بالبقاء في المنظمة والتمسك بقيمتها وأهدافها، وشعوره بأن ذلك واجب عليه تجاه المنظمة التي يعمل بها، وغالبا ما يعزز هذا الشعور الداخلي الضغوط المعيارية القيمية والمستمدة من العامل نفسه (رشيد، 2004، ص13). فضلا عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة لذا فان الافراد الذين يصنفون بان التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة مع أهداف المنظمة كونهم يؤمنون بها (العنزي وصالح، 2008، ص62). وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام، فشعور الفرد بالإلتزام والواجب بالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ، الشخصية التي يحملها قبل دخوله المنظمة ، أو بعد دخوله المنظمة (التوجه التنظيمي)، وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن له الفرد الأثر في تكوين الإلتزام المعياري (بن طالب وحجاج، 2020 ، ص 39). يشير (Meyer and Herscovitch)، أن كل بعد من الإلتزام التنظيمي يختلف عن الآخر، وأن الاختلافات الرئيسية ترجع إلى العقلية المفترضة لتوصيف الإلتزام التنظيمي. بمعنى آخر يساهم كل بعد من الإلتزام التنظيمي في زيادة استمرار العامل في المنظمة، لكن طبيعة التفكير العقلي تختلف من عامل لآخر (هريكش وحديد، 2020 ، ص18).

3-4-07 الإلتزام العاطفي: Emotionaj Commitment ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة، وهو الإلتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة و الانغماس فيها و تطابق أهدافه مع أهدافها (ا لعنزي وصالح، 2008، ص62)، ويعبر عن قوة تطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على قيمها وأهدافها ، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة، حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة ، أي أنهم ييقون لأنهم يشعرون أن هذا واجب عليهم.

07-5 مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

هناك العديد من الأبحاث التي خصت مراحل الإلتزام التنظيمي قدمت، حيث يشير المعاني إلى أن بوكانن (Bochanan) (حريم، 192، 2003)، ذكر أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي :

- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامهم منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، وحاوله التوفيق بين إلتزاماته وأهدافه وإلتجاهات و أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف : تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الإلتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

- **مرحلة العمل والإنجاز** : وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة -**مرحلة الثقة بالتنظيم** : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى ما لا نهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال الى مرحلة النضج . كما وأن هناك من قدم مراحل أخرى تعبر عن الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات (العنزي، 2021، ص 306)

-مرحلة التجربة: في هذه المرحلة يتدرب فيها الفرد على الإلتزام التنظيمي في المنظمة ، فهو يخضع للتجربة و المحاولة ، حيث يحاول الفرد أن يلتزم بالعمل الموكل إليه و القيام به على أكمل وجه .
-مرحلة التأقلم مع الوضع الجديد: في هذه المرحلة يحاول الفرد الإلتزام مع واجبات و متطلبات العمل وفقا للمعايير السائدة في المنظمة و يجتهد في إبراز ما يتمتع به من قدرات وإمكانيات بما يتفق مع إلتجاهات المنظمة و قيمها .
-مرحلة العمل و الانجاز: في هذه المرحلة يتم التأكيد على الإلتزام بأداء العمل بما يحقق أهداف المنظمة و يحقق الأهداف الشخصية للعاملين فيها .

-مرحلة الثقة بالتنظيم: في هذه المرحلة من الإلتزام التنظيمي يصبح لدى الفرد ثقة بالمنظمة التي يعمل بها، حيث يزداد حب الفرد العامل للمنظمة و أهدافها و قيمها، وارتباطه بها، و في هذه المرحلة يزداد نضج الفرد بأهمية الإلتزام التنظيمي، حيث يصبح في أعلى مستوياته لدى الفرد. كما أشار قونجز و جينان و مومير (Guangxi, Jianan and Muammer، (العنزي، 2021، ص 305-306)، أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :

-**مرحلة الإذعان أو الإلتزام** : حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه . و هو أقل مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين .

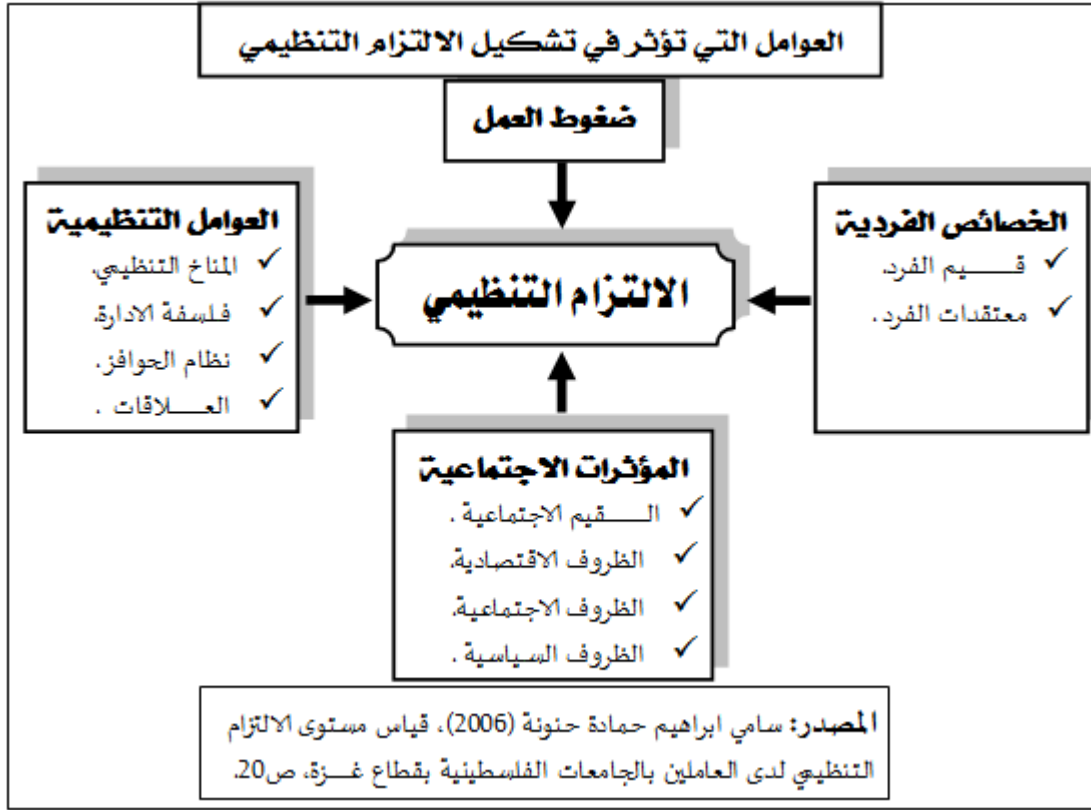
-**مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة** : في هذه المرحلة يكون التزام العاملين ناتج عن وجود تطابق بين مصلحتهم و مصلحة المنظمة ، حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للإتتماء وبالتالي فهو يفخر و يعتز بها .

-**مرحلة التبنى** : أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له .

6-07 العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي :

قدم العديد من الباحثون حنونة (2006)، ستي (2017)، محاولات متعددة لتفسير العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي، يمكننا تلخيصها في الجدول التالي كما يلي:

الشكل رقم (59) المبين لأهم العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.



7-07 خصائص الإلتزام التنظيمي.

يمكن الوقوف عند العديد من الخصائص التي تميز الإلتزام التنظيمي حنونة (2006)، عاشوري (2017)، كما يلي:

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن و البقاء في المنظمة، وقبوله بأهدافها.
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط و منحها الولاء. (حنونة، 2006، ص 13).
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ، حيث يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة ، والاستمرار والبقاء في العمل ، والشعور بالواجب اتجاه المنظمة (حنونة، 2006، ص 13).
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم و نجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض.
- تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (حنونة، 2006، ص 14).

ويتضح من كل ماسبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة مفهوم الإلتزام ، إلا أن هذه التعريفات في معظمها اتفقت على ابراز الإلتزام التنظيمي على أنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها و الانتماء الوجداني والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيد تلك القيم وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الإلتزام التنظيمي التزاما طوعيا ينبع عن إرادة العامل وباختياره وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوي خارجية (حنونة،2006،ص14).

07-8 طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الإلتزام التنظيمي كما بينتها العديد من الأبحاث حنونة (2006)، الغراوي (2014) ، نزاري (2017)، تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تحني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد :

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي .

- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الإلتزام التنظيمي، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة .
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول .
- يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة ، مما ينعكس إيجابا على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة .

وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الإلتزام التنظيمي كما يلي (نزاري،2017،ص 281-283).

- **المعايير الموضوعية.** وهي قياس الإلتزام التنظيمي من خلال الأثار السلوكية و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل و كثرة الحوادث. مستوى الأداء، الغياب... الخ. ومن خلال رصد هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الإلتزام الموجودة بالمنظمة .

- **المعايير الذاتية.** وهي قياس الإلتزام التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية وضع تقدير العاملين لدرجة التزامهم وهذه لا يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الإلتزام التنظيمي (أحمد بطاح، 2006،ص101). ويوجد عدد كبير من المقاييس يمكننا التوقف عند البعض منها (حنونة،2006،ص21-22).

○ **مقياس كوردن وزملانة** والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الإلتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة منها 45 فقرة ذات مؤشرات ايجابية و 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية والاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي:

16- فقرة منها تتعلق بالولاء.

07- فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.

01 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

03- فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

- مقياس ماير وألين وسميث (Meyer , Allen & Smith): تم اعداد نموذج عام 1993 نموذجا ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الإلتزام في المؤسسات، و يتكون المقياس في صورته الأولى من 08 فقرات لقياس كل نوع من أنواع الإلتزام و هو سباعي الاستجابة و قد أعدده كل من ألين و ماير عام 1990، و تم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من 06 فقرات لكل نوع من أنواع الإلتزام وهو خماسي الإستجابة.
- مقياس كارسون وبودين Carson et Bedeian (1993)، وهو مقياس لقياس الإلتزام التنظيمي بوصفه أحد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، و يحتوي هذا المقياس على (12)، منها 08 بنود سلبية (ستي، 2017، ص 33)
- مقياس جرينبيرج وبارون Greenberg & Baron (2004)، يتكون هذا المقياس من (12) فقرة لقياس أبعاد الإلتزام التنظيمي، حيث قسم هذا المقياس إلى ثلاثة أجزاء موزعة بواقع (4 فقرات لكل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي وهي: الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري. (ستي، 2017، ص 35).

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

العنزي سعد علي، صالح أحمد علي (2008) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال مدخل فلسفي، عمان، دار البيازوري.

بطاح أحمد (2006)، قضايا معاصرة في الادارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان.

حريم حسين (2003)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

-Eliyana, A. M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. European Research on Management and Business Economics, 25(3), pp 144-150

توثيق الرسائل و الأطروحات

الغرباوي محمد حسن محمود (2014)، "دور الإلتزام التنظيمي في تحسن جودة الخدمة دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة"، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، ص 21

إسماعيل العمري (2017) علاقة السلوك القيادي بالإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] جامعة ورقلة، الجزائر.

حنونة سامي ابراهيم حمادة (2006)، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، ص 13.

عليان محمد عبد سعيد (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظة غزة، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 33

هيجان عبد الرحمان أحمد (1998) الولاء التنظيمي للمدير السعودي، [مذكرة ماجستير]، الطبعة الأولى، جامعة نابف للعلوم الأمنية، الرياض

توثيق المقالات (المجلات)

- الطجم عبد الله (1996) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية الديمغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، ص 103-125.*
- تليلي لحسن، محمد سليم خميس(2020)، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12 (03)*، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 737-750.
- تي أحمد ، بوبكر نعرورة ، عادل غربي (2021)، أثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدى المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بشركة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 14 (01)*، ص391-406.
- سندس رضويي خوين(2015)، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد بحث تطبيقي في شركة بغداد- للمشروبات الغازية مساهمة مختلطة. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 35، الصفحات 119-143.*
- عاشوري ابتسام(2017)، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، *مجلة تاريخ العلوم، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 03 (06)*، ص63-75.
- فارس رشيد، مازن (2004) الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، *المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، العدد الأول، ص 9-36.*
- فارس محمد جودت محمد (2014)، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر – غزة *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (02)*، ص 165--195 .
- قعودة نصرالدين ، سلامي منيرة (2020)، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 04 (01)*، ص42-54.
- خزاري حسام الدين (2017)، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر –دراسة تحليلية-، *مجلة أبحاث نفسية و تربوية، جامعة قسنطينة، 03 (10)*، ص 273-288.
- خصر الدين قعودة، منيرة سلامي(2020)، أثر مستوى الالتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة. *مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 04 (01)*، ص42-54.
- خايف بن عماش السويلم العنزي (2021)، تصور مقترح لتحسين الالتزام التنظيمي في مدارس التعليم العام بمدينة الرياض ، *مجلة العلوم التربوية 27 (03)*، ص 297-340.
- مهریکش مسعود ، حديد مختار (2020)، أثر جودة حياة العمل في الالتزام التنظيمي لأطباء المؤسسات الصحية العمومية ببلدية- جيجل، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 06 (04)*، ص10-29.

-Naveed Ahmad, Nadeem Iqbal, KomalJaved, Naqvi Hamad, Impact of Organizational Commitment and Employee Performance on the Employee Satisfaction, *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research Vol. 1, No. 1, 2014, p 90*

المحاضرة الرابعة عشر

□ المحور الثامن
□ سلوك المواطنة التنظيمية
Organizational Citizenship Behavior

- 08-1 التأسيس الفكري لسلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-2 التحديد المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-3 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-4 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-5 العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-6 خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية.
 - 08-7 تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.
 - 08-8 المعوقات والمشاكل التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية.
- المراجع المعتمدة. 🚩

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الوقوف عن قرب على ماهية وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومختلف مداخلها ومؤشرات قياسها، وكذا العوامل المؤثرة والمعيقته في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم كيفية تعزيزها في منظمات الأعمال.

08- سلوك المواطنة التنظيمية Organizational Citizenship Behavior

ظهرت الأفكار المرتبطة بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية في نهاية السبعينات بناء على قناعة Organ (1977)، عندما عرفها بأنها « الجهد التعاوني الذي يقوم به العاملون أو سلوكياتهم الإبتكارية التعاونية » (رفعت، 2003، ص16)، على أساس أن الرضا الوظيفي يؤثر في رغبة الأفراد على مساعدة زملائهم وشركائهم في العمل وفي ميولهم لإبداء التعاون فيما يتعلق بالأنشطة التنظيمية التي تتحكم بسير العمل . وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حوله ا ضمن البيئة الأجنبية، وصار لمضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، ذلك أن من سمات عالم اليوم التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة والمتلاحقة والتي كانت سببا في ظهور المنظمات العالمية واشتداد المنافسة مما أدى إلى تكثيف جهود الباحثين في مجال الإدارة للبحث عند سلوكيات تنظيمية قائمة على أسس متينة تأخذ بيد المنظمة للارتقاء بمستوى أدائها واستمراريتها وتحقيق أعلى العوائد الممكنة. ويعد مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية من المفاهيم المعاصرة التي لها أثر بارز على مستوى أداء العاملين وفي تعزيز النجاح المنظمي وهو ركيزة أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية داخل المنظمة وخارجها إذ يعكس إمكانية المنظمة في تفاعلها بيئيا واجتماعيا وفي دعمها لقيم التوافق من الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في النجاح المنظمي (أريج، 2018، ص03).

1-8 التأسيس النظري والفكري لسلوك المواطنة التنظيمية.

حسب الباحثة حبة ودیعة (2018)، انبثق مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية من جهود العديد من المفكرين من خلال العديد من الدراسات بحثا عن أفق جديد لتحقيق فاعلية وجوده أكبر في الأداء والإنتاج عبر تحديد المطالب التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وفيما يخص سلوك المواطنة التنظيمية كانت المطالب مركزة حول مفهوم التعاون كما قرره Bernard (1938)، تحت مسمى "الرغبة في التعاون"، والذي يدعم العمل التنظيمي حين يرتبط بمسمى آخر هو "التنظيم غير الرسمي" وهو ما جاء على خلاف ما كان سائدا في تلك الحقبة، أين كانت المفاهيم السائدة في المنظمات مرتبطة بنظرية الإدارة الكلاسيكية وقد افترضت هذه النظرية أن معظم المشاركين في المنظمات ليس لديهم القدرة على التعاون بصورة تلقائية، لذا فإن الهيكل التنظيمي هو القادر على الوفاء بهذه الوظيفة (Organ, 1993, p 43-72)، وقد أكد ذلك "Bernard"، من « أن المنظمات ليست مكونة من أشخاص كما يتصور البعض، بل من أفعال وتأثيرات هؤلاء الأشخاص.. ويضيف أن الأفراد لا بد وأن يقوموا بإظهار الرغبة في المساهمة بجهودهم لهذا السلوك التعاوني، وهذه الرغبة في الإسهام بالجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء...»، وعليه يشكل هذا الأخير سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف ولا المكانة ولا المناصب الوظيفية ولا الشهرة ولا التعويضات أو القدرة، مشيرا إلى وجود اختلافات فردية في الميول لإظهار مثل هذه السلوكيات التعاونية والولاء (حبة، 2018، ص109)، ثم جاء "Katz" (1964)، ليؤكد على أن السلوك التعاوني والمساعد الذي يذهب إلى ما وراء ما يسمى بالدور الرسمي هو مهم لأداء وظائف التنظيم، حين ننظر إلى أن الفعالية التنظيمية كمطلب وظيفي آخر يتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي: (حبة، 2018، ص109).

01 - التركيز على تحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة والاستمرار فيها.

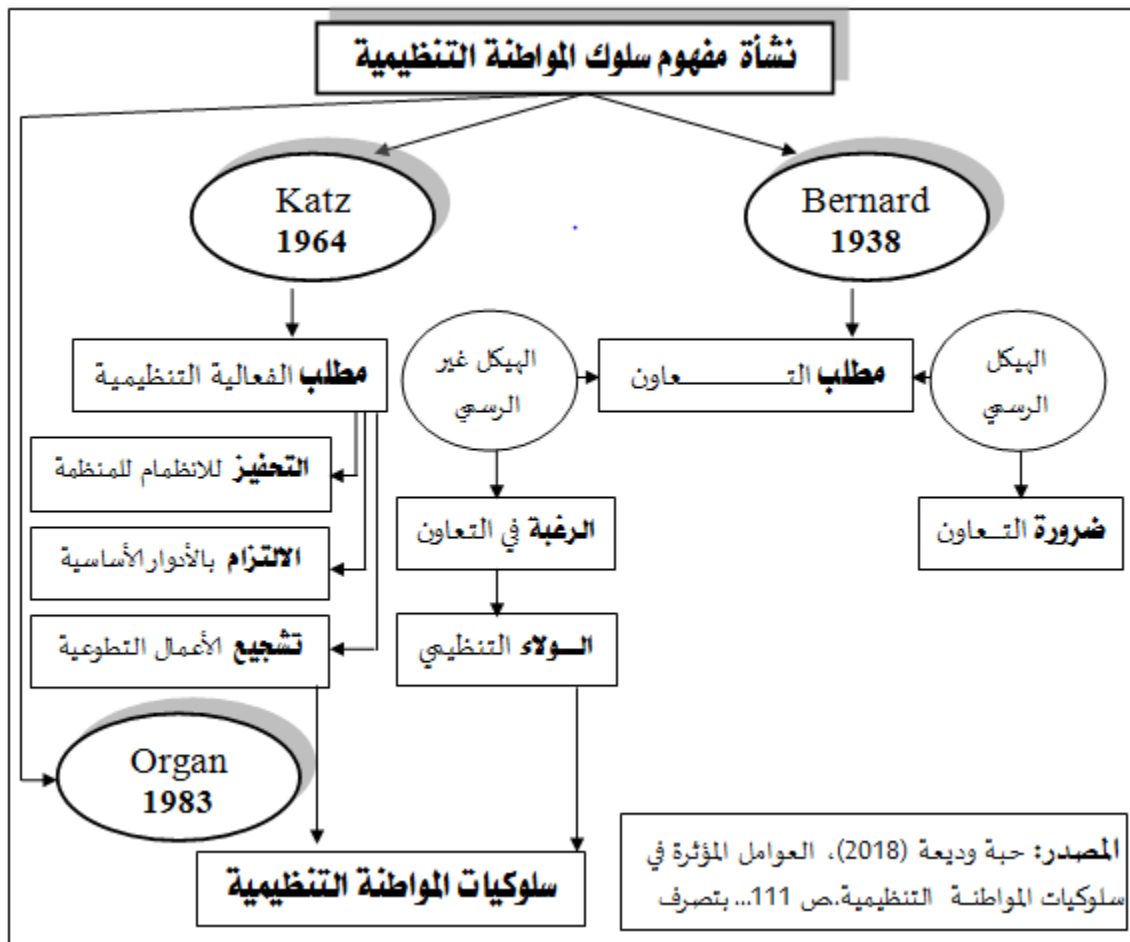
إن تحفيز الأفراد في المنظمة يؤدي بهم إلى القيام بمبادرات فردية لتحقيق الأهداف وهذا ما يقودنا إلى نوع من السلوكيات التنظيمية ألا وهي سلوكيات المواطنة التنظيمية، كونه سلوك طوعي يقوم به العامل ولكن يترتب عليه الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها. (بن عيجة وكعوان، 2021، ص170).

02 - ضرورة قيام الأفراد بالالتزام بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح.

03 - تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التطوعية التي تقع خارج نطاق الوظيفة.

والشكل رقم (60) يلخص نشأة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (60)، يوضح أهم محطات نشأة مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية.



إلا أن دراسة سلوك المواطنة التنظيمية ظهر بشكل واضح ومفهوم صريح عن غيره من المفاهيم في بداية الثمانينات من القرن ائلماضي على يد "Organ"، وفي السنوات الأخيرة ساعدت العولمة وحدة المنافسة والتركيز على جودة الخدمة المقدمة للعملاء على زيادة الاهتمام بسلوكيات الأدوار الإضافية للعاملين في المنظمات، وتعد دراسة "Batman" و "Organ"، أول دراسة علمية لسلوك المواطنة التنظيمية أين تم فيها قياس سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثلاثون بنداً يصف سلوكيات وظيفية متنوعة تبين مواطنة القائم بها. ومن خلال إجراء التحليل اتضح أن هناك علاقة ارتباط بين تلك البنود وبذلك أطلقت تسمية المواطنة التنظيمية على هذا السلوك بعد ذلك قام "Smith"، وآخرون بتحليل تلك البنود السابقة، واختزلها في ستة عشرة بنداً لقياس سلوك المواطنة التنظيمية، ثم توالت الدراسات والأبحاث التي أجريت في هذا

الميدان (حبة، 2018، ص110)، وعليه يمكننا أن نستخلص المعاني الأولى التي نشأت منها سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي تزامنت مع تطور الفكر الإداري وهو ما يؤكد أنها لم تظهر من العدم بل كانت انعكاسا لمتطلبات المنظمة واستجابة لتغيرات الفكر التنظيمي لتشق طريقها فيما بعد بمعناها الجديد ومفاهيمها ومصطلحاتها الحديثة وأبعادها ومحدداتها.

2-8 التحديد المفاهيمي لسلوك المواطنة التنظيمية.

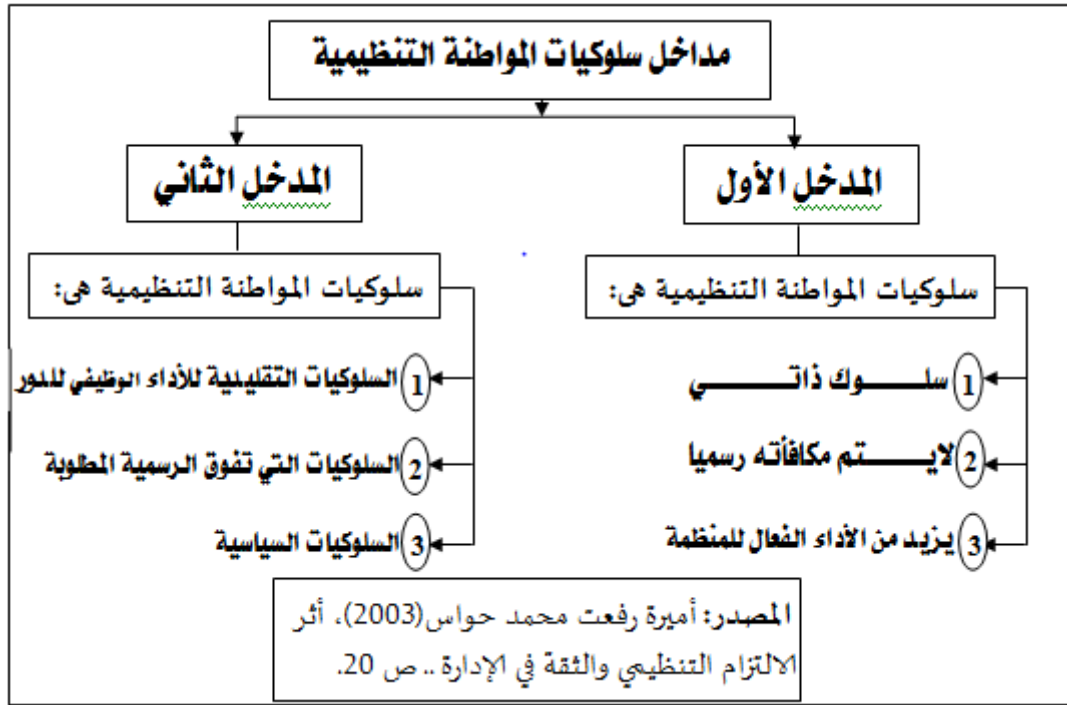
تعتبر سلوك المواطنة التنظيمية إحدى القضايا المعاصرة التي جذبت اهتمام الباحثين لتشخيص مضمونها وتحديد أبعادها ثم محاولة التفكير بإيجاد صيغ تنظيمية قادرة على استثمار فكرة المواطنة كتحدٍ يثير إدارة المنظمة. فمنذ ثمانينات القرن الماضي زاد الاهتمام بمفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء في المنظمات وهو سلوك هام لكل المنظمات (أريج، 2018، ص06). وقد ترسخ مفهوم وموضوع المواطنة التنظيمية، من خلال كثرة الدراسات والبحوث التي أجريت حولها فيما بعد، ضمن البيئة الأجنبية، وصار لضمون المواطنة التنظيمية فسحة واضحة في دراسات ومؤلفات السلوك التنظيمي، مع الإشارة إلى أن المفهوم الأساسي لمصطلح المواطنة التنظيمية قد مر بأكثر من مفهوم مع مرور الوقت منها: (بن عودة، 2018، ص71).

- الأداء المقترن. performance contextual .
- العفوية التنظيمية organizational spontaneity .
- سلوك المولاة أو التأييد الاجتماعي organizational prosocial .
- سلوكيات الدور الإضافي extra role behaviors .
- السلوك التنظيمي المدني organizational civic behavior .
- سلوكيات خارج الدور الرسمي beyond formal behaviors actions .
- السلوك التنظيمي الشخصي behavior personal organizational .
- المشاركة التطوعية participation voluntary .
- الأفعال التطوعية voluntary .
- السلوك غير المكلف non mandated behavior .

وجميع هذه المسميات تصب في مفهوم المواطنة التنظيمية بوصفها سلوكاً إنسانياً إختيارياً مشفوعاً بقيم أخلاقية واجتماعية يقوم به العامل أو الموظف إزاء منظمته ليدعم به واجباته الرسمية ، بطريقة تعاونية خارج ما هو منصوص عليه رسمياً (ضمن عمله الأساسي). ومن ذلك الوقت تنوعت جهود الباحثين في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وحسب غنوة (2013)، يمكن التمييز بين مدخلين مختلفين لتحديد ماهية سلوكيات المواطنة التنظيمية هما: (أميرة رفعت، 2003، ص19).

- المدخل الأول: يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين سلوكيات المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي المطلوب رسمياً. وبالتالي وفقاً لهذا المدخل ينظر إلى سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوك ذاتي لا يتم مكافأته من قبل نظام المكافأة الرسمي كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة. إلا أنه يؤخذ على هذا المدخل أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والإضافي إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد والوظائف في مختلف المنظمات.

- المدخل الثاني: يقوم على التراث الفكري لبحوث المواطنة في الفلسفة، السياسة، الاجتماع، وقد اعتمدت (Graham,1991)، على هذا المدخل الذي ينظر إلى المواطنة على أنها تشمل على كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع. ولكن يؤخذ عليه تقديم تعريف للمواطنة يتسم بالشمولية والعمومية بحيث يصعب تحديده وقياسه. وطبقا لهذا المدخل فإذ سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على 03 أنواع من السلوكيات وهي كالتالي:
 - السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور.
 - السلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور.
 - السلوكيات السياسية.
- الشكل رقم (61)، يبين المداخل الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية.



ويمكننا استعراض أهم التعريفات التي تناولها علماء الإدارة لسلوكيات المواطنة وفقا للمدخلين السابقين حسب تدرجها الزمني كما يلي (غنوة، 2013، ص73):

فللواطنة حسب أحمد زكي بدوي (1978)، هي « صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية، ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية. وتتميز المواطنة بنوع خاص بولاء المواطن لبلاده وخدمتها في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين في تحقيق القومية». أما سلوك المواطنة التنظيمية فيعرفها Organ (1995)، بأنها « سلوك اختياري تطوعي يتجاوز حدود الدور الرسمي ويتمثل في حرص الموظف على منظمته ونجاحها وسعيتها ووقتها وممتلكاتها ومستقبلها، وحرصه على مساعدة الآخرين من زملاء وموظفين جدد، والتزامه بقيم وسياسات ونظم المنظمة، وسعيه لبذل جهود مضاعفة لزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء، وذلك دون توقع الحصول على مكافآت أو حوافز ». (بن عودة، 2018، ص71). و في نفس الاتجاه ذهبت Garaham (1991)، حيث تناولت المواطنة التنظيمية على أنها «.. مفهوم شامل يتضمن كل السلوكيات التنظيمية الإيجابية الخاصة بأعضاء التنظيم الواحد ومن ثم فإن المفهوم الواسع للمواطنة التنظيمية يشتمل على السلوكيات التقليدية للأداء الوظيفي للدور إضافة إلى السلوكيات التي

تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور وأيضا السلوكيات السياسية « (غنوة، 2013، ص74). أما Chien (2004)، فعرفها على أنها «..تصرف الفرد التطوعي والاختياري والذي لا يندرج ضمن الوصف الوظيفي أو ضمن التعليمات وعقد العمل أو تحت نظام الحوافز الرسمي في المنظمة والهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة وزيادة فعاليتها وكفاءتها». (غنوة، 2013، ص74). أما جوردن مارشال، (2001)، فقد عرفها بأنها «.. تلك المكانة التي يتمتع بها شخص ما باعتباره عضو كامل العضوية في مجتمع معين». كما يرى ناصر، (2003)، أن «.. كلمة المواطنة اشتقت من لفظة الوطن، والذي يضم أبنائه بلا استثناء وهي عبارة عن رابطة تربط الوطن بالمواطن. (بن عبيدة وكعوان، 2021، ص170). ويعرفها صلاح مهدي محسن العامري، (2003)، على أنها «مجموعة من التصرفات الإيجابية الزائدة عما هو موصوف رسميا، والتي تمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وغير الخاضعة مباشرة لنظام الحوافز، وذات أهمية كبيرة لفاعلية المنظمة ونجاحها في تحقيق أداؤها». (بن عودة، 2018، ص71). أما العنزي، (2006)، فيعرفها بأنها «.. عمل أو نشاط اجتماعي يمارسه العامل من تلقاء نفسه ورغبة منه ولا يبغى منه أي مردود مادي، عبر التزام ليس بالوظيفي إنما هو التزام أدبي إذ يقوم على اعتبارات أخلاقية أو اجتماعية أو إنسانية أو دينية» (بن عودة، 2018، ص11). و منه نستنتج أن سلوك المواطنة التنظيمية هي: (بن عبيدة وكعوان، 2021، ص171).

- سلوك إرادي طوعي .

- يتعلق بالأدوار الوظيفية الإضافية وغير محدد ضمن الوصف الوظيفي للعامل.

- لا تتم مكافأة العامل من خلال سياسة الحوافز والمكافآت الرسمية ويساهم في تحسين الفعالية التنظيمية.

ويعتقد Polat (2009)، أن سلوك المواطنة التنظيمية هو «.. سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد

ويتمخض عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات». (غنوة، 2013، ص74).

وانطلاقا من التعاريف السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن نتوقف عند تعريف شامل جامع لسلوك المواطنة التنظيمية «..بأنها تلك الجهود الفردية التطوعية أو الامتناعية ذات الطبيعة الاختيارية غير الإكراهية، وكل التصرفات العفوية الإيجابية وكذا الإسهامات الابتكارية النابعة من الاختيار الشخصي للأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد في العمل داخل المنظمة بدافع ذاتي دون أي حافز خارجي، والتي تتعدى حدود الدور الرسمي وتتجاوز الوصف الوظيفي، ولا تندرج ضمن تعليمات وعقود العمل، غير الخاضعة مباشرة لنظام المكافآت والعقوبات الجزائية، كما أن هذه السلوكيات النزيهة غير المكلفة موجهة إما لتحقيق مصلحة أفراد أو جماعات معينة داخل المنظمة أو لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة ككل، والتي تدعم النسيج الاجتماعي والنفسي وتعزز أسس التعاون داخل المنظمة». (يرقى وبن عودة، 2010، ص213).

3-8 أهمية سلوك المواطنة التنظيمية.

لا شك أن الاهتمام بدراسة سلوك المواطنة التنظيمية ليس وليد فراغ، بل هو ناتج عن أهمية هذا السلوك وتأثيره في العديد من الجوانب التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وإدارة الوقت بشكل فعال، وتحسين العلاقات التنظيمية، وتنمية الإبداع والابتكار وتعزيز بقاء المنظمة وقدرتها على المنافسة وحماتها من الأخطار و تكمن أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في ما يلي: (حبة، 2018، ص143).

- تعمل سلوكيات المواطنة التنظيمية كوسيلة فعالة لتنسيق الأنشطة بين أعضاء الفريق وجماعات العمل وذلك من خلال المشاركة الفاعلة للموظفين في مناقشات اجتماعات المنظمة وبروح رياضية وتعزيز قدرتها على جذب أفضل الموارد البشرية والإبقاء عليهم وجعل بيئتها بيئة عمل جذابة (الحراشنة، باجي، 2012، ص67).
- تخفيض نطاق الإشراف من جانب المديرين، بالتالي توفير الوقت والجهد والمال، كما تساعد سلوكيات المواطنة التنظيمية على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، حيث يساهم استعداد ورغبة الأفراد لتعلم مهارات جديدة وتحمل مسؤوليات أكبر سرعة استجابة المنظمة لمتغيرات السوق.
- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية على التعبير عن رغبات الفرد وعواطفه، حيث تعكس هذه السلوكيات سبيلا العواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته.
- لسلوك المواطنة دورا هاما في انخفاض نسب الغياب، والحد من سلوكيات التأخير والاستئذان لدى العاملين .
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية مؤشرا حقيقيا على بقاء العاملين بمنظمتهم التي يعملون بها لفترات طويلة، وأنهم لن يتركوا المنظمة للعمل لصالح منظمات أخرى، حيث أن وجود الولاء للمنظمة لدى العاملين يساعد على البقاء والاستمرارية داخل العمل لفترات طويلة فيما يعود بالنفع على المنظمة.
- إن وجود الرضا الوظيفي لدي العاملين، يسهل قبول الموظفين بالقرارات التي تقررها المنظمة والتي تكون في صالح العمل حتى ولو كانت صعبة شيئا ما، فإن دافع العاملين وحبهم للمؤسسة يجعل من السهل عليهم تحمل بعض الصعاب لصالح النهوض بمؤسستهم.
- كما أن سلوك المواطنة يعود بالنفع على المجتمع ككل، فحين تنخفض نسب الغياب ويقل معدل ترك الوظائف وتزيد فعالية العمل فإن هذا بالطبع يصب في مصلحة المجتمع و يؤدي إلى تحسين الانتاجية و يعتبر مصدر مجاني لها. (أميرة رفعت، 2003، ص21).
- يؤدي الى تحسين قدرات و مهارات العاملين و المديرين على حد سواء. (أميرة رفعت، 2003، ص21).
- يساهم سلوك المواطنة في خلق الابداع لدى العاملين، كما يرفع زمام المبادرة وحسن التصرف والتعاون فيما بينهم، بما يعود على المؤسسة بالنفع ويساهم في حل مشاكلها وتجنب وضع المؤسسة في مواقف حرجة ، أي بطريقة أخرى يؤدي إلى الالتزام وحل المشكلات. (أميرة رفعت، 2003، ص21).
- يزيد سلوك المواطنة من علاقات الود بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم ثقة الرؤساء في العاملين، فيما يوفر على الرؤساء عبء التوجيه في كثير من الأحيان، كما يزيد من قوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بما يعلي من شعور الانتماء لكل من يعمل بالمنظمة.
- كما تتمثل أهميه سلوكيات المواطنة التنظيمية في أنها تساهم في الأداء التنظيمي من خلال إيجاد رأس المال الاجتماعي (Social Capital)، الذي يساعد في تكوين روابط اجتماعية فيما بين العاملين واتخاذ مواقف صادقة اتجاه العمل والزملاء داخل المنظمة أو داخل فريق العمل.
- وأوضح منصور والخفاجي (2010) ، كذلك أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في كونها:
- أداة تعميق للوعي بأهمية روح العمل الجماعي وإشاعة التعاون والمشاركة .

- نافذة لتشجيع روح المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة.
- كما تسهم في تعزيز حالات الانتماء والالتزام والحرص على تحقيق أعلى مستويات الأداء .
- التخفيف من جوانب الصراع السلبي الهدام وتسهم في إشاعة جو من الثقة التنظيمية والجماعية والفردية.
- تتيح بشفافية عالية فرص تطبيق العدالة التي ينبغي أن تحكم جميع سياسات المنظمة تجاه جميع الأطراف.
- تنمي البقظة والاستعداد والجاهزية والاستعداد لغرض مواجهة مختلف الأزمات والمواقف الحرجة التي تواجه المنظمات وخاصة أثناء عمليات التحول الهادف (أريج، 2018، ص 08).
- ذكر ريان (2006) ، أن سلوك المواطنة التنظيمية يعد أحد القضايا الرئيسية التي يجب أن تتبوأ مكانة مرموقة في سلم أولويات الممارسين للإدارة لأنه يؤدي إلى:
- تخفيف العبء المادي عن المؤسسات فهو إضافة حقيقية إلى مواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله المؤسسات من توظيف لبعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
- يمتاز في خلق الحماس في الأداء وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
- يخلق الإحساس بالانتماء لدى المؤسسات.
- يتيح الفرصة لممارسة الديمقراطية من حيث اختيار نوع الأداء والوقت الذي يرغب المشاركة فيه.
- يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات مما ينعكس إيجاباً على الأداء المتميز.
- يزيد من فاعلية وكفاءة الموظف في العمل.
- يزيد من مستوى الرضا عن العمل. (بن عيجة و كعوان، 2021، ص 174).

4-8 أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية.

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية من المتغيرات المتعددة الأبعاد وقد يرجع السبب في ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقته وتأثيراته chien (2006). وعلى الرغم من إجماع الباحثين على تعدد أبعاد المواطنة التنظيمية إلا أنهم لم يتفقوا على عددها ومضمونها منها دراسات كل من عواد (2001)، العامري (2002)، Organ (1988)، Organ (1990)، محمد ناصر وآخرون (2012)، غنوة (2013)، بن عيجة و كعوان (2021). والتي خلصت الأبعاد منها:
- الإيثار: عبارة عن سلوك طوعي يتمثل بالدعم المقدم لزملاء العمل في أداء عملهم بالشكل الذي يعزز العلاقات التعاونية والاجتماعية كمساعدة زملاء العمل التي تؤثر على إنجاز أعمالهم وأضاف Zak et al (2007) ، إلى أن الإيثار يعرف بأنه مساعدة شخص آخر على حساب النفس بينما يشير الكرم إلى إعطاء الشخص الآخر أو تقديم شيء له أكثر مما يتوقع أو أكثر من حاجته
 - التقدير والمجاملة: من أجمل الصفات التي يمكن أن تجدها بيئة العمل، فحين تجد كلمات التقدير والتحفيز ومراعاة مشاعر الآخرين، وشد أزر العاملين بعضهم لبعض، وتقديم النصح بطرق مقبولة، كل هذا يعلي من سلوك المواطنة بالمؤسسة ويقوي دعائم الترابط الإنساني بين أعضائها.
 - الروح الرياضية: يعكس مدى استعداد أو تحمل الفرد القيام بالهام المطلوبة منه في جميع ظروف العمل دون نغص أو شكوى.

- **السلوك الحضاري:** ويشير إلى المشاركة البناءة والمساهمة والمسؤولية في إدارة القضايا وأهداف المنظمة من خلال حضور الاجتماعات والندوات وتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة لتحسين العمل. في حين قامت الباحثة أولغا شربتجي بالاعتماد على النموذج الخماسي الأبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية والذي اعتده العديد من الباحثون في مجال سلوكيات المواطنة التنظيمية وفي مقدمتها (1994) podsakoff et al ويشمل الأبعاد التالية:
- **الطاعة العامة:** ويتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي، والتوصيف الوظيفي للعمل، وسياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة وينعكس ذلك على مدى حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة، الإسراع في إنجاز المهام الموكلة إليه واحترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة والحرص على مواردها.
- **صدق المواطنة:** يتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة:
 - كالتبليغ عن وجود المخاطر والحريق الذي قد يلحق بالمنظمة .
 - التأكد من أن الأبواب موصدة والأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل.
 - التبليغ عن أي أعمال مشبوهة أو خطيرة يمكن أن تلحق الأذى بالصحة البشرية.
- كل ذلك يعكس السلوك الحضاري ومدى حرص الفرد على تتبع التطورات التقنية في مجال عمله البحث داخل المنظمة وخارجها عن فرص لتطوير العمل وتقديم الاقتراحات ، المبادرة لإحداث التغيير نحو الأفضل..الخ.
- **وعمي الضمير:** ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور واحترام اللوائح والأنظمة ،الاستراحات، العمل بجدية ،الحفاظ على موارد وممتلكات المنظمة. كما يشير هذا البعد إلى إخلاص الفرد وتفانيه في أداء عمله دون انتظار مكافأة أو حافز، وقد أطلق علي هذا البعد العديد من المسميات كالالتزام والتفاني والضمير الحي، ويعكس هذا البعد قيم ومبادئ الشخص الذاتية، والتي تظهر في الحضور مبكراً، الالتزام بأوقات العمل، قلة الغياب، الحفاظ على وقت العمل وعدم إهداره في الأحاديث الجانبية أو استراحات طويلة، جودة العمل والالتزام بتسليم العمل فيه الوقت، كل هذا يسمى الضمير ويشكل عنصرا هاما من عناصر سلوك المواطنة.

5-8 العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية.

إن المنظمات الناجحة لديها موظفون يتجاوزون مسؤوليات العمل الرسمي مجاناً ويعطون من وقتهم وطاقاتهم لتحقيق النجاح في المهمة المسندة إليهم. فإدراك مفهوم سلوكيات المواطنة التنظيمية والعوامل المرتبطة بها يمكن أن تساعد مدراء المنظمات في تقييم نوع البيئة التي يجب توفيرها لموظفيهم وأيضاً توفير كل ما يحفزهم ويرضيهم وعليه توجد عدة عوامل تؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية وهي كما يلي: (أريج، 2018، ص 08). حتى يكون دور سلوك المواطنة التنظيمية فعالاً في المنظمة يجب تعزيزه من قبل المسؤولين في المنظمات حيث تعدد العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية وتشمل العديد من الأمور الإدارية كالقيادة الإدارية والثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي وسياسة المنظمة وعدالتها التنظيمية، كما تحتوي على عوامل تخص الموظف ، وفيما يلي توضيح لأهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة . بناء على العديد من الأبحاث الشمايلة (2004) ، أريج(2018) ، بن عيجة و كعوان(2021).

• العوامل الإدارية المرتبطة بالوظيفة:

○ **الالتزام التنظيمي:** الالتزام التنظيمي هو رغبة قوية في بقاء الفرد عضواً في منظمة معينة والاستعداد لبذل مستويات عالية من الجهد لاسم المنظمة واعتقاد واضح وقبول بقيم وأهداف المنظمة ، وهو يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك المواطنة التنظيمية كونه متغير تنبؤي بالسلوكيات.

○ **الدعم التنظيمي :** تعد عملية الدعم التنظيمي للعاملين مهمة لأنها وثيقة الصلة بسلوك المواطنة التنظيمية فعند شعور الأفراد بأن منظماتهم تفكر فيهم وبرفاهيتهم وحاجاتهم فمن المرجح أن يقوموا بأداء أدوار مختلفة من السلوكيات الإيجابية التي تدعم بالمقابل عمل المنظمة وتحسن من موقفها، ووفقاً لنظرية التبادل الاجتماعي على المنظمة بالمقابل أن تعنى بالعاملين فيها وتعني بقيمتهم وثقافتهم والاهتمام بمشاكلهم وبالتالي من المرجح أن يبادر الموظفون إلى الاشتراك في سلوكيات المواطنة التنظيمية.

○ **الرضا الوظيفي :** يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل تحقيق سلوك المواطنة، فكلما زاد إحساس العاملين بالرضا والارتياح عن عملهم وعن قائدهم ومؤسستهم، كلما زادت ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمي.

○ **الثقافة التنظيمية:** تنشأ ثقافة المؤسسة التنظيمية من تفاعل أفرادها لمدة طويلة وظهور أنماطاً وقيماً واضحة لديهم كـ بعض المصطلحات المتداولة بينهم وبعض التصرفات التي يتعارفون عليها فيما بينهم، فتصبح للمؤسسة ثقافة واضحة يجذب على خطاها كل العاملين حتى وإن كانوا لا يعرفونها فإنهم يكتسبونها بالتفاعل مع العاملين، مما ينعكس بالإيجاب على سلوك المواطنة التنظيمية.

○ **العدالة التنظيمية:** من العوامل الأساسية وأهمها والتي تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمي؛ هو الشعور بالعدل بين أفراد المؤسسة، فالعدل يضمن استمرار النجاح ويدعم قيم التفاني وحب العمل لدى العاملين ويزيد شعور الرضا والراحة النفسية لديهم.

○ **القيادة الإدارية:** تؤكد القيادة التحويلية على طريقة القادة لتطوير الموظفين والتأثير في سلوكهم من خلال التأثير المثالي والدافعية الملهمة والتحفيز الفكري فقد حظيت القيادة باهتمام كبير في مجالات العمل ، لما لها من آثار إيجابية ونتائج على سلوك الموظفين، عليه تم تأكيد العلاقة بين القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال دراسات تدعم العلاقة الإيجابية بينهما.

• العوامل الشخصية الإيجابية:

○ **الخصائص الفردية :** إن لخصائص العاملين الفردية دوراً كبيراً في إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية في المنظمة وهي تختلف باختلاف الأفراد وتتفاوت من شخص لآخر ، ويمكن تحديد خصائص الأشخاص الذين يسهمون في هذه السلوكيات كالتالي :

- الأشخاص ذو الدرجة العالية من صحوة الضمير .

-الأشخاص المتفائلون ، الذين لهم نظرة مستقبلية للحياة.

-الأشخاص الذين يتمتعون بالروح الجماعية، ويتمنون مساعدة الآخرين بأية صورة كانت.

- الأشخاص العاطفيون الذين يقدمون المساعدة للآخرين.

- الأشخاص الذين يميلون إلى تحديد وظائفهم بصورة أدق أكثر من الآخرين

- **القناعة بالعمل.** إذ تمكن القناعة بالعمل فهم الموظفين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم ، وتؤثر في عملية تعريفهم بأعمالهم، وتجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه ضمن الدور الفعلي للوظيفة
- **التعهد الفعال .** كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به الموظف كان أقدر على تعريف مسؤولياته وأدواره الإضافية
- **الثقة بالآخرين.** وعندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك إلى القيام بأنماط سلوكية اعتيادية. وتعني وضع الثقة في الشخص الآخر أو المجموعة وهو نشاط متبادل، فإذا وجدت الثقة يكون الموظفون أكثر استعدادا للانخراط في سلوكيات المواطنة التنظيمية وكثيرا ما وجدت ثقة الموظف كمقدمة لهذا السلوك..وقد أثر سلوك المواطنة على الزبائن بشكل إيجابي وعملت الثقة كوسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك المواطنة للزبون.
- **عوامل أخرى .** عمر الموظف، مدة خدمة الموظف، المؤهل العلمي للموظف.

• العوامل الموقفية المدركة:

تشمل قيم العمل، وخصائص، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد والمنظمة، وتؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن إحترام الأفراد وإحترام حاجاتهم، فانه سيلتصق بها ويعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى أحسن الأداء. أما خصائص العمل وبخاصة المحفزة مرها كالعامل ذي معنى، والاستقلالية والتغذية الراجعة، فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد، وتزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي.

• عوامل المركز الوظيفي:

وتشمل تولي المنصب في المنظمة، ومستوى العمل الهرمي، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات وروابط قوية مع المنظمة، مما يولد بينهم مشاعر ايجابية تنعكس على شكل أنماط سلوك الدور الإضافي نحو المنظمة، كما أن تولي المناصب العالية يزيد من الحافزية ومن إمكانية العمل بشكل فعال. فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة والتي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي.

8-6 خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية.

- تعدد خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية انطلاقا من المفهوم والأبعاد والمحتوى كما تتأثر خصائص هذه السلوكيات بخصوصية كل منظمة وبخصوصية كل نشاط، وعلى العموم فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تتجسد فيما يلي: (حبة، 2018، ص119-121). . (نجم و كريم، 2018، ص 315).
- من حيث نوعية سلوك المواطنة التنظيمية: أن سلوكيات المواطنة التنظيمية تشتمل على نوعين من السلوكيات هما (هثلة عبد القادر، 2005، ص243).

- الإسهامات الايجابية التي يمارسها الفرد طواعية، مثل مساعدة الفرد لزملائه الآخرين، والأداء الاختياري لأشياء غير مطلوبة من الفرد، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير الأداء، وعدم إضاعة وقت العمل، والتحدث بصورة ايجابية عن المنظمة.

- السلوكيات التي يتمنع الفرد عن ملهستها طواعية حتى لو كان من حقه ملهستها، وقد سميت تلك السلوكيات بجودة الامتناع، مثل تصيد الأخطاء في أعمال الآخرين، والتعبير عن الاستياء بشأن بعض أوضاع العمل.

- من حيث أقسام سلوك المواطنة التنظيمية: تنقسم سلوكيات المواطنة التنظيمية إلى نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو سلوك الذي يقع في حدود الواجبات والأعباء الوظيفية والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.
- من حيث طوعية سلوك المواطنة التنظيمية: إن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم للفرد حيث أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات والأعباء الوظيفية للفرد، بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة.
- من حيث ايجابية سلوك المواطنة التنظيمية: إن قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية.
- من حيث مكونات سلوك المواطنة التنظيمية: إن سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، وتختلف أبعاد وتركيبية ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى، وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي.
- من حيث التجرد من الرسمية لسلوك المواطنة التنظيمية: إن الممارس لسلوكيات المواطنة التنظيمية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة للفرد على المدى القصير، ولكنه قد يتوقع أن تأخذ هذه السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية في المنظمة ولا ترتبط هذه السلوكيات بنظام المكافآت والعقوبات الرسمي .
- من حيث اختيارية سلوك المواطنة التنظيمية: تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وإيديولوجيته، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات إلى أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته، ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع التقدير والاحترام في بيئة العمل.
- من حيث التطوعية لسلوك المواطنة التنظيمية: تعتبر سلوكيات المواطنة التنظيمية بديل جيد عندما تعجز نظم الحوافز التقليدية على التعامل مع الأفراد وذلك يعود لكونها تتعدى حدود المطلوب وفقا للدور الرسمي ولا يمكن القيام بدور المحاسبة عند عدم القيام بهذه السلوكيات، وفي كثير من الأحيان قد يضطر الفرد للتضحية بأداء دوره الرسمي في سبيل خدمة زملائه ورؤسائه أو في سبيل خدمة بعض الأهداف العامة على مستوى المنظمة ككل، أما من الناحية العملية فإن خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية تنبع من قدرتها على تطوير كفاءة وفاعلية المنظمة .
- من حيث نفعية سلوك المواطنة التنظيمية: من بين خصائص سلوكيات المواطنة التنظيمية أيضا أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية، والعمل على تشجيع مهنستها من خلال وضع جملة من الأنظمة والتعليمات الخاصة بها، واعتبار سلوكيات المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة في نماذج تقييم الأداء السنوية للموظفين، فالملاحظ هنا هو أن سبيل ترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة لا يتطلب جهدا كبيرا أو تكاليف باهظة بل يحتاج فقط إلى إدراج هذه السلوكيات ضمن مخطط العمل وضمن إستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يحقق العائد على الفرد والعمل بشكل عام.

7-8 تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ذكر (الزهراني، 2006، ص 41-42). أهم هذه السبل لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية ، فيما يلي.

- بما أن سلوكيات المواطنة التنظيمية سلوكيات لا يتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:
- يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة وأهدافها، لأن العاملين سوف يركزون على المنظمة ككل في هذه الحالة، ومن ثم يسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.
 - يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظرا لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن اهتمام المنظمات بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها في الفترة الحالية نظرا للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء.
- اتجه بعض الباحثين إلى تحديد إمكانية تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبيينهما من قبل المنظمة بشكل عام هما : (حبة، 2018، ص141).
- الاتجاه الرسمي: ويتضح من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستخدام والاختيار، لتوظيف، التدريب، التطوير، تقييم الأداء و تقديم المكافآت المناسبة.
 - الاتجاه الغير رسمي: يتضح من خلال تطوير المنظمة العمليات الغير رسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئا مألوفا واعتياديا، وتعزيزا لذلك فقد طرح علماء النفس الاجتماعي خلاصات فكرية تفيد بأن الضغوط الاجتماعية، وعادات الجماعة قد تشكل محددات أقوى لسلوك الفرد من الآليات الرسمية، وأن المنظمات الناجمة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يسلكونها من قبل.
- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية (سلوك المواطنة التنظيمية).
- يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، إنما يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي التي يقوم بها الموظفون، والتي يمكن أن تحقق للمنظمة نتائج مهمة.
- 8-8 المعوقات والمشاكل التي تواجه سلوك المواطنة التنظيمية.**
- تتعدد معوقات ممارسة المواطنة التنظيمية إلا أنها تتمحور حول سياسة المنظمة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها من أجل تسيير أعمالها وعليه عند تتبعنا لهذه المعوقات سنجد أنه بيد المنظمة غرس وخلق هذه السلوكيات وبيدها أيضا فقدانها وعليه كانت هذه المعوقات كالتالي: (حبة، 2018، ص142).
- إن إحساس الموظف بمكانته داخل المنظمة وبأهميتها في العمل تمثل أول خطوة نحو الاستثمار وفي هذا المورد البشري الذي يصنف على أنه مورد بشري جاهز للاستثمار خاصة فيما يتعلق برغبة المنظمة في غرس أسس

- سلوكيات المواطنة التنظيمية فيه، ولا يتحقق هذا المسعى إذا قامت المنظمة بتجاهل هذه المكانة سواء معنويا أو إداريا، فعدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة من شأنه أن يمنع ظهور هذه السلوكيات المطلوبة داخل التنظيم.
- إن ظروف العمل تمثل البيئة التي يعيشها الموظف يوميا ويتعامل معها خلال مساره الوظيفي وخصوصية هذه الظروف تمثل حدا فاصلا بين ممارسة الوظائف الرسمية فقط أو ممارسة الوظائف والأدوار الإضافية، فعجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التخفيف من ضغوط العمل، يقلل من فرص ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأن الضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس سلبا على تميز أدائهم.
- تمثل الثقة المتبادلة بين الموظفين والمنظمة الأساس الأول لبناء مستقبل حقيقي يهدف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وهي معادلة يصعب تحقيقها في ظل تنامي المنظمات وتطور احتياجات الأفراد وعليه فقدان الثقة من جانب الموظفين والرؤساء يؤدي إلى ظهور اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية ما يعرقل ظهور ممارسات لسلوكيات المواطنة التنظيمية (الرقاد، أبو دية، 2012، ص746-747).
- إن ارتباط الانتماء الوظيفي بسلوكيات المواطنة التنظيمية من شأنه أن يدعم سلوكيات المواطنة التنظيمية خاصة الانتماء العاطفي، إضافة إلى الانتماء المعياري الذي يعكس تعمد الموظف بالبقاء في المنظمة إلا أن النوع الثالث من الانتماء الاستمراري الذي يعكس ميل الفرد للاستمرار في المنظمة بسبب شعوره بالحسائر التي سوف يتحملها إذا ترك المنظمة يمثل تهديدا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، فحينما يكون مستوى الانتماء الاستمراري لدى الموظف مرتفعا يشعر بعدم الرغبة في القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد الآخرين بالتالي تكون هناك علاقة سلبية بين كلا المتغيرين .
- والحقيقة عدم إسهام الموظفين بسلوكيات الدور الإضافي يعود إلى مجموعة من المعوقات أوردها Byne (2004)، (الرقاد، أبو دية، 2012، ص746-747)، فيما يلي:
- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة .
- عجز ثقافة المنظمة وقيم المنظمة عن التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين ..
- عدم اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم اتجاه وظائفهم..
- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى العدالة التنظيمية، والتي تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعتراب وعدم الرضا وقلة الدافعية في العمل .
- إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فهي ذات علاقة موجبة معنوية مع سلوك المواطنة التنظيمية وهي ذات علاقة سالبة مع كل من دوران العمل والغياب والصراع داخل المنظمة ونستنتج مما تقدم أن بناء الثقة في المنظمة يعد شرطا أساسيا لضمان التفاعل والتبادل المشترك (نجم و كريم، 2018، ص 312-313).
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية والأجور والمرتبات والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي .

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- Byrne, J. C. (2004). "The Role Of Emotional Intelligence In Predicting Leadership And Related Work Behavior". Stevens Institute of Technology
- Organ, D.W,(1993), Motivational Basis of Organizational citizenship Behavior, Research in organizational behaviour, Vol12, Greenwich , p 43-72.

توثيق الرسائل والأطروحات

الشمائلة نانسي عبد الله (2004)، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في ادارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

الزهراني محمد بن عبد الله بن سعيد (2006) ، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة من وجهة نظر مديري تلك المدارس ، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، قسم الادارة . والتخطيط ، كلية التربية . جامعة أم القرى ، السعودية ،

حبة وديعة (2018)، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية دراسة ميدانية بمدينة الشؤون الاجتماعية SONATRACH ، ناحية بسكرة، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] في علم الاجتماع التخصص، تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر – بسكرة.

رفعت أميرة محمد حواس (2003)، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في إدارة الأعمال ، كلية التجارية، جامعة القاهرة ، ، مصر 2003 ، ص16.

غنوة محمد نادر (2013)، أثر الضغوط الوظيفية على المواطنة التنظيمية دراسة مسحية على العاملين في المشافي العامة للساحل السوري ، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.

توثيق المقالات (المجلات)

الغزني سعد الله، (2006)، الاستثمار في رأس المال الاجتماعي: دروس من تجارب الشركات العالمية الكبرى ، مجلة دراسات إدارية، المجلد 01 ، العدد 02، الأردن، ص 1-24.

المرقاد هناء خالد ، عزيزة أبودية (2012)، الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20 ، العدد 02 ، الأردن، ص 737 - 763

أريج سعيد خليل (2018)، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، دراسة تحليلية في معهد الإدارة /الرصافة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، ص 1-30.

بن عودة مصطفى (2018)، أثر اتساق وتجانس القيم التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء العاملين في عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، 06(01)، ص 64-86.

- بن عودة مصطفى (2018)، دراسة وتحليل محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر ، مجلة التنظيم والعمل، 07(03)، ص 07-22

بن عيجة محمد و كعوان محمد (2021)، سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الانسانية، 32 جامعة منتوري قسنطينة، (03)، ص 169-176.

محمد عبود الحراشة، الخريشا ملوح باجي (2012)، درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 27، العدد 02، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، ص 57-114.

جملة عبد القادر هاشم (2005)، آليات تفعيل المواطنة التنظيمية بالمدرسة المصرية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد 14، ص 243-319، مصر.

نجيب عبد المجيد نجم و خوله صدرالدين كريم (2018)، دور الثقة التنظيمية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مديرية بلدية كركوك، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 08(02)، ص 307-330.

يرقي حسين، بن عودة مصطفى (2010)، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، دراسات اقتصادية، 04(01)، ص 207-231.

المحاضرة الخامسة عشر

□ المحور التاسع
□ العدالة التنظيمية
Organizational Justice

- 09-1 التحديد المفاهيمي لمفهوم العدالة التنظيمية.
 - 09-2 أهمية العدالة التنظيمية.
 - 09-3 المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية.
 - 09-4 مكونات العدالة التنظيمية.
 - 09-5 أبعاد العدالة التنظيمية.
 - 09-6 محددات العدالة التنظيمية.
 - 09-7 تأثير العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية.
- 📌 المراجع المعتمدة.

الهدف الاندماجي النهائي المتوخى " O. T. I "

← .. يتسنى لطالب (ة) السنة الأولى ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الوقوف عن قرب على ماهية وأهمية سلوك المواطنة التنظيمية، ومختلف مداخلها ومؤشرات قياسها، وكذا العوامل المؤثرة والمعيقته في سلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم كيفية تعزيزها في منظمات الأعمال.

09- العدالة التنظيمية Organizational Justice

9-1 التحديد المفاهيمي لمفهوم العدالة التنظيمية.

تعد العدالة التنظيمية من المواضيع المهمة في الإدارة الحديثة وإحدى التحديات الهامة التي تسهم في التأثير على سلوكيات وأداء الأفراد داخل المنظمة. ففي حال ارتفاع مستوى إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية يترتب عن ذلك المزيد من النتائج الايجابية كالرضا الوظيفي وتحسين الأداء... الخ، والعكس صحيح في حال انخفاض مستوى الإحساس بالعدالة التنظيمية (مقدود وآخرون، 2021، ص183). وترجع الأصول التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية إلى العالم آدمز الذي نادى بالعدالة والمساواة في معاملة الفرد في مكان عمله، حيث يرى أن المحدد لجهود العامل، وأدائه، والرضا عنه هو المساواة، أو عدم المساواة التي يدركها في وظيفته، وتعتمد نظرية العدالة، على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، حيث يقارن الموظف نسبة ما حصل عليه من عوائد، مع ما حصل عليه زميله فإذا كانت المقارنة غير عادلة، فسيندفع الموظف لجعلها أكثر توازنا (العمرى وعيسى، 2010، ص 187).

وقد اختلفت نظرة الباحثين لمفهوم العدالة باختلاف تخصصاتهم ومقارباتهم، وكذا الحقب الزمنية التي عاشوها. فمن الاقتران بالخير والفضيلة عند قدماء اليونان، إلى ضرورة تعديها إلى مفهوم الإنصاف عند الفيلسوف جون رولز، تغيرت نظرة الشعوب لمفهوم العدالة التنظيمية في معناها الواسع، إلى أن ظهر مفهوم العدالة التنظيمية أواسط القرن الماضي والذي تطور مفهومه هو الآخر (تيش تيش وحياط، 2020، ص40). ويعد تعريف آدمز من أوائل التعاريف التي تناولت مصطلح العدالة التنظيمية وأشهرها، حيث يعرفها على أنها «الشعور بالإنصاف الناتج عن عملية تبادل تشبه أي عملية تبادل تجاري، تكون بين الموظف ورب العمل» (Levy- Leboyer, 2006, p80)، وفي تعريف آخر لآدمز العدالة التنظيمية بأنها المساواة، والتي تتضمن قيام الفرد أو الموظف بمقارنة معدل مخرجاته نسبة إلى مدخلاته مع معدل مخرجات الزملاء الآخرين نسبة إلى مدخلاتهم، وحيث يتساوى المعدلان تتحقق العدالة، وحيث لا يتساوى المعدلان يقع الحيف ويشعر الفرد حينئذٍ بالظلم (راتب وسوزان، 2009، ص201). كما عرف زايد (2006)، العدالة التنظيمية بأنها «الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني» (زايد، 2006، ص13). أما العدالة التنظيمية كما تراها الداية (2012) «هي شعور العاملين بالإنصاف والمساواة، في توزيع المهام والواجبات، وتطبيق القوانين والأنظمة دون تحيز وفي نزاهة القرارات التي يتم اتخاذها دون إجحاف لحقوق العامل أو واجباته، وفي المعاملة التي يعامل بها من قبل مديره ومدى إدراكه لها، والشفافية والموضوعية في نظام تقييم أداء العاملين، وهذا يتم من خلال مقارنة ما يقدمه العامل من جهد في مجال عمله بجهود أقرانه، وزملائه وما يترتب على تلك الجهود من نتائج ومردودات». (الداية، 2012، ص19). كما تعرف على أنها «العدالة المدركة من قبل الأفراد للتبادلات (المدخلات والمخرجات) التي تنشأ عن العلاقة السائدة في المنظمة والتي تتضمن علاقة الفرد مع مدرائه والموظفين» (الطعامسة وحسب الله، 2015، ص295). وحسب الأكرمى " وآخرون (El Akremi et autres) فهي: تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلون إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يستلمونها وأيضاً مقارنة نسبة المدخلات إلى المخرجات الخاصة بهم مع زملائهم (فاضل وآخرون، 2019، ص295).

ومن خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها درجة تحقيق المساواة في حقوق وواجبات الأفراد داخل المنظمة التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة ودرجة إدراك الأفراد والجماعات بالإنصاف والعدالة التي تقدمها لهم المؤسسة لذا تعتبر من الموضوعات الفاعلة والمهمة في الإدارة، فهي متغير مهم ومؤثر في العمليات الإدارية ووظائفها، ويمكن النظر إليها كأحد المتغيرات التنظيمية ذات التأثير الكبير على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات. (بن عدة و كرومي، 2021، ص654).

9-2 أهمية العدالة التنظيمية.

أشار كل من الأسمرى (2013، ص 15)، خالدية وعارف (2014)، وبن عدة وكرومي (2021)، إلى أن أهمية العدالة التنظيمية تكمن في أن العدل مطلب أساسي في كل شؤون الحياة، فلا تستقيم الحياة بدونه، فبالعدل يأمن الإنسان على نفسه، وعلى حقوقه من الجور، والظلم، والتعدي، والعدالة التنظيمية ما هي إلا تطبيق للعدل داخل المنظمات، بل إن تطبيقها في المنظمات يساعد على خلق بيئة عمل مناسبة، يضمن العامل فيها أن يحصل على حقوقه بإنصاف من خلال جودة المعاملة، وتطبيق الإجراءات التنظيمية وفق معايير موضوعية، وترجع أهمية العدالة التنظيمية إلى علاقتها المباشرة بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية، والتي تؤثر على فاعلية المنظمة وكفاءتها وتتجلى أهمية العدالة التنظيمية في ما يلي:

1. وجود فرص للاعتراض على القرارات، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر.
2. استيعاب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة.
3. عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
4. تؤثر العدالة التنظيمية على روح فريق العمل والجماعة، وهذا من شأنه أن يؤثر على دوافع الفرد لزيادة مكافآت وعوائد الجماعة، حيث أن عدالة الإجراءات والتعاملات تعد وسيلة من وسائل إشاعة روح الجماعة، لأن الإجراءات والمعاملة العادلة توجهان رسالة للفرد على أن الجماعة تقدر كل فرد (أبو سمعان، 2015، ص 28).
5. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المنظمة وذلك من خلال العدالة التوزيعية. و بالتالي تسعى لفرض انسجام إجراءات توزيع الجزاءات، والمكافآت على جميع الأفراد، وفي كل الأوقات. (حسنين، 2013، ص 32-33).
6. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعد العدالة الإجرائية بعدا هاما في هذا الجانب. وتنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي (بن يحيى، 2017، ص 242). وتسلب الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المنظمة من خلال عدالة التعاملات.
7. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة النظام المتابعة والرقابة والتقييم والقدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة بشكل يكفل جودة استدامة العمليات التنظيمية والإنجازات عند أعضاء المنظمة (بن يحيى، 2017، ص 242). كما تساعد العدالة التنظيمية على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية (بن عدة وكرومي، 2021، ص655).

8. تسلط الضوء للكشف عن الأجواء التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وهنا يبرز دور بعد العدالة في التعاملات (بن يحيى، 2017 ، صفحة242).
9. تعتبر العدالة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة خاصة عندما يتأكدون من أن العمل والإنجاز هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر يسعى العامل لتحقيقها (خرموش، 2014 ، ص 58).
10. تعد العدالة التنظيمية أداة إدارية فعالة يمكن أن تعتمد عليها المنظمات التي ترغب في التحول من التركيز على الإنتاج إلى مفهوم التركيز على المعرفة الذي يستند إلى الابتكار وخلق الأفكار ومشاركتها، حيث توفر العدالة الفرصة لبناء جسور الثقة والانفتاح بين العاملين والإدارة العليا (أبو سمعان، 2015 ، ص 29).
11. يعود الاهتمام بالعدالة التنظيمية إلى أهمية وتنامي الحاجة للتخلي عن السياسات التنظيمية الهدامة القائمة على البيروقراطية ومشاعر التهديد بحق العاملين في المنظمات المتطورة (أبو سمعان، 2015 ، ص 29).
12. تساهم العدالة التنظيمية في تحقيق الاندماج والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة وتعمل على توفير الشعور بوحدة الفريق والإنجاز، وتدعم روح الجماعة داخل المؤسسة (خرموش، 2014 ، ص 59).

3-9 المتغيرات الخارجية وأثرها على العدالة التنظيمية:

يعتقد خرموش (2014)، أن فهم العدالة التنظيمية لا يقتصر فقط على فهم ما يحدث داخل المنظمة فحسب بل هناك عوامل أخرى خارجية لها علاقة وتأثير كبير على إدراك الأفراد للعدالة التنظيمية باعتبار المنظمات وليدة البيئة فالموارد المادية والبشرية الموجودة بداخلها مصدرها الأول هو البيئة الخارجية، فهناك علاقة تفاعل بينهما ومن هذا المنطلق كان التركيز على تحليل أثر هذه المتغيرات والقوى الخارجية على العدالة التنظيمية باعتبارها هدفا من أهداف المنظمة، و على العموم يمكن تناول أثر المتغيرات الخارجية من خلال مستويين هما: (دره، 2008، ص 95-101).

أولا- أهمية البيئة الخارجية:

-البيئة الخارجية هي نقطة البداية في تكوين المنظمة:

المنظمات تستورد معظم ما تحتاج إليه من موارد من البيئة الخارجية، فالعمال والمواد الخام والأراضي والأموال والقوانين التي تنظم العمل والمعلومات مصدرها جميعا البيئة الخارجية. ويمكن تعريف هذه العلاقة بـ "اعتمادية الموارد"، وبرغم التفاوت في درجة اعتماد المنظمة على البيئة الخارجية، إلا أن جميع المنظمات تعتمد في النهاية على دعم البيئة الخارجية بشكل أو آخر.

-البيئة الخارجية هي نقطة النهاية لمنتجات المنظمة :

المنظمات جميعا تصدر السلع والخدمات والأفكار للبيئة الخارجية، لأن إنشاء واستمرار المنظمات يرتبط بمدى حاجة البيئة إلى نوعية نشاط المنظمة والنفع الذي يعود على البيئة الخارجية من استمرار وجود تلك المنظمات -صعوبة السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية :

المنظمة تستطيع إلى حد كبير السيطرة على مواردها الذاتية وعملياتها الداخلية، غير أنها في كثير من الأحيان لا تستطيع أن تسيطر على المتغيرات الخارجية بنفس القدر، وفي أحيان أخرى تفقد السيطرة عليها تماما.

-العدالة ممتدة داخليا وخارجيا

إن شعور المستهلك بعدم عدالة المنظمة سوف يؤدي إلى تحوله إلى منظمة أخرى يشعر فيها بدرجة أكبر من العدالة، وإن عدم إحساس الجمهور الداخلي (العمال) سوف يؤثر بشكل مباشر على إحساس الجمهور الخارجي (المستهلك)، بنفس الشيء.

ثانيا- متغيرات البيئة الخارجية:

وينصب التحليل على أربعة متغيرات أساسية هي (خرموش، 2014، ص60):

- **المتغيرات السياسية:** يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة التي تتولى تنظيم الع لاقات الخارجية والداخلية ، حيث تعمل القوى السياسية على خلق المناخ الم لائخ للعمل داخل المنظمات من خ لال سنها للقوانين والتشريعات المنظمة للأعمال والقوانين واللوائح الحكومية المختلفة كقانون العمل الذي ينظم ع لاقات العمل بين الأفراد والمنظمات وتهدف من ورائها إلى حماية مصالح العاملين ومن ثم شعورهم بالعدالة .
- **المتغيرات الاقتصادية:** تعكس تركيبة المنظمات العاملة في الدولة (القطاع العام والخاص)، ومنها قوانين خصوصية الشركات التي تعتبر وسيلة أساسية للتوجه نحو اقتصاد السوق الحر، وهذا التوجه في الفكر الاقتصادي أدى إلى إعادة النظر في العديد من جوانب العدالة التنظيمية خاصة فيما يتعلق بنظم الاستقطاب ، الأجور ، الحوافز، والعديد من الممارسات الأخرى ذات التأثير المباشر على إحساس العاملين بالعدالة .
- **المتغيرات الاجتماعية:** تمثل متغيرات القيم، العادات، التقاليد والثقافة السائدة في المجتمع والتي تؤثر على سلوكيات العاملين، والع لاقات الشخصية فيما بينهم ونظرتهم للقيادات التنظيمية ومن بين هذه المتغيرات المؤثرة على العدالة التنظيمية نجد: عدد السكان ، معدلات المواليد و الوفيات ، متوسط دخل الفرد ، مستوى التعليم ، فالعدالة السائدة في المجتمع الأكبر هي نفسها التي تسود المنظمات ، وتعقد وتطور العدالة السائدة في المجتمع ينعكس بشكل مباشر على تعقد نظم العدالة في المنظمات .
- **المتغيرات التكنولوجية:** تمثل انعكاس لمستوى تطبيق المعارف العلمية في المجتمع، ودخل المنظمة لإنتاج السلع والخدمات، وتتضمن التكنولوجيا جوانب مادية(المصانع ، الآلات) والجانب المعرفي (المعلومات) ومدى القدرة على تطبيقها في الحياة العملية، وبصفة عامة فإن للمتغيرات التكنولوجية تأثير على هيكل وفعالية المنظمة وعلى العدالة التنظيمية من خ لال الأثر الذي يمكن أن تحدثه تكنولوجيا المعلومات على نوعية العمالة .

4-9 مكونات العدالة التنظيمية.

تتضمن العدالة التنظيمية المكونات التالية:(Russell et, alm 2007, p36)

- **الإنصاف:** مكافأة العاملين على أساس مساهماتهم.
- **المساواة:** توفير التعويض نفسه لكل موظف
- **الحاجة:** توفير المنفعة على أساس احتياجات المرء الشخصية
- **المناسبة:** ملاءمة النتائج
- **الاتساق:** يتم التعامل مع جميع الموظفين بالشيء نفسه

- عدم التحيز : لا يجب التحيز لأحد أو مجموعة بالتميز أو سوء المعاملة
- الدقة : تستند القرارات على معلومات دقيقة
- تمثيل جميع الأطراف المعنية : يجب أن يكون مناسباً لأصحاب المصلحة
- التصحيح : هناك عملية استئناف أو آلية لتحديد الأخطاء
- الأخلاق : لا تنتهك قواعد السلوك المهني
- التعامل مع الآخرين بعدالة : احترام الموظف ومعاملته والحفاظ على كرامته
- العدالة الإخبارية : عدالة توزيع تبادل المعلومة ذات الصلة مع الموظفين

9-5 أبعاد العدالة التنظيمية.

تتكون العدالة التنظيمية من ثلاثة مكونات أو أبعاد هي في الأصل تمثل الأنواع الرئيسة للعدالة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات ثلاثة أبعاد أساسية للعدالة التنظيمية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث في الظهور هي: العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية. وفيما يأتي توضيح لهذه الأنواع وأيضا النظريات التي تناولته. (بن عدة و كرومي، 2021، ص655).

9-5-1 العدالة التوزيعية: La justice distributive

تعرف بأنها العدالة المدركة للنواتج والمخرجات أو المخصصات التي يتلقاها الموظفون والمتمثلة في الدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والمزايا وغيرها. ومنه يمكن تعريف العدالة التوزيعية بأنها درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة توزيع النتائج والمخرجات والموارد التنظيمية التي يتحصلون عليها من (منظمتهم مقارنة بما قدموه للمنظمة في شكل مدخلات وعلى هذا الأساس يتضح أن لعدالة التوزيع جانبين أساسيين هما(خرموش، 2014 ، ص49). كما وضع " Organ " ثلاث قواعد لعدالة التوزيع في المنظمات هي(خرموش، 2014 ، ص50).

– **قاعدة المساواة** : وتقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة ، فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم ، وإذا حصل العكس فهذا يعني التجاوز على قاعدة المساواة.

– **قاعدة النوعية** : وتعني هذه القاعدة أن كل العمال وبغض النظر عن خصائصهم (الجنس، العرق ، الدين) ... يجب أن يتساوى في فرص الحصول على المكافآت ، مثلا عندما تعمل المنظمة على تقديم الخدمات الصحية لموظفيها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل الموظفين داخل المنظمة وليس فقط الذي يعملون بجد ، وإذا حصل غير ذلك فإن باقي الموظفين سيشعرون بأن هناك تجاوز على قاعدة النوعية

– **قاعدة الحاجة** : وتقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين لافتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فمثلا: إذا أرادت المنظمة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال ، وهناك امرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى ، فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية ، وإذا حصل (العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

كما عرفها Adams (1965)، بأنها إدراك الأفراد بأن المخرجات التي يحصلون عليها عادلة ومن أمثلة عدالة التوزيع زيادة الأجر و الترقية أي أن العدالة التوزيعية تتعلق بالنتائج أو المخرجات التي يحصل عليها الفرد من وظيفته و تتضمن العدالة التوزيعية مايلي: (حواس، 2003 ، ص47).

-**جانب مادي:** يعبر عن حجم و مضمون ما يحصل عليه الفرد من مكافآت (مزايا عينية).

-**جانب اجتماعي:** يعبر عن المعاملة الشخصية التي يعامل بها المدير الفرد الذي يحصل على المكافآت .
الجدول رقم(62) يوضح بعض المدخلات والمخرجات التنظيمية.

المخرجات التنظيمية	المدخلات التنظيمية
الراتب الشهري.	الجهد الوظيفي.
المزايا العينية.	التعليم.
نفقات السفر والاجازات.	التدريب.
عدد المرؤوسين.	الخبرة العملية.
الاستقلالية.	الولاء للمنظمة.
اللقب الوظيفي.	العمر.

المصدر: مراد رمزي خرموش(2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام مذكرة ماجستير ص 50.

9-5-2 العدالة الإجرائية : La justice procédurale

إدراك الفرد لعدالة الإجراءات المستخدمة في تحديد المخرجات، والموضوعية في صنع القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت، والحوافز المادية والمعنوية، ومنح الإجازات، والترقيات، وتوزيع عبء العمل، وقدرته على مناقشة الأسس والقواعد التي يتم على أساسها اتخاذ هذه القرارات، وكذلك الشفافية والموضوعية في تقييم الأداء (خصاونة و العكرب، 2016، ص04). إن العدالة الإجرائية الضعيفة قد تقود الموظفين إلى الشعور بالسيطرة القليلة أو المعدومة، وهذا الشعور بالعجز يمنعهم من اتخاذ إجراءات ضد مصدر الضغط أو التوتر. من هنا يقود غياب الحرية أو الاستقلالية إلى العجز، والأفراد الذين لديهم شعور بالعجز قد ينخرطون في السلوكيات المدمرة مثل التخريب لاستعادة السيطرة. (بن عدة و كرومي، 2021، ص656).

وتعد الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة صعبة التحقق إلا بتوفر شرطين هما:

- **الشرط الأول:** أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية (الإدارة)والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات (العاملين) على الأسس الموضوعية التي يتم بناءا عليها صياغة تلك الإجراءات.
- **الشرط الثاني:** على الطرف الأول (الإدارة) أن يزود الطرف الثاني(العاملين) بالمعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات (خرموش، 2014 ، ص54).

9-5-3 العدالة التفاعلية: La justice transactionnelle

وهي مدي أحساس العامل بعدالة المعاملة التي يحصل عليها عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية، أو معرفته أسباب تطبيق تلك الإجراءات (صقر خصاونة و إبراهيم العكرب، 2016، ص 04). ويلاحظ أن هناك ترابطا وثيقا بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات والعدالة التفاعلية. (التفاعلية)، ذلك أن شعور الموظف بالعدالة يؤثر في مستوى ولاءه لمنظمته، فالموظف الذي يشعر بعدالة الإجراءات وعدالة التوزيع و العدالة التفاعلية يكون مستوى ولاءه مرتفع لذلك فإن كلا من عدالة الإجراءات والتوزيع والتفاعلية يمكن أن تؤثر في إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وفي العديد من الحالات فإن الطريقة التي يعامل بها الشخص في أثناء تطبيق بعض الإجراءات الرسمية (مثل تقييم الأداء) يمكن أن تؤثر في إحساس هذا الشخص بالعدالة. ومن هذا برزت الحاجة إلى العدالة التقييمية، وهي تلك العدالة التي تتضمن عمليات وإجراءات وأنظمة محددة تسمح بالتأكد من أن حقوق العاملين ومستويات أدائهم يتم تقييمها بطريقة عادلة ونزيهة، تؤمن لهم الاستقرار والأمن الوظيفي (بن عدة و كرومي، 2021، ص 656). وغالبا ما يتم معالجة عدالة التعامل كجزء من العدالة الإجرائية وتتضمن عدالة التعاملات (خرموش، 2014، ص 56):

- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع وعدالة التعاملات ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.

- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات.

- عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات

- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الفعل.

كما أن هناك من يسمي هذا البعد من العدالة التنظيمية بالعدالة التفاعلية وهي تشمل مكونين أساسيين هما:

- الحساسية الشخصية : تشير إلى المعاملة العادلة باحترام وأدب من جانب الرؤساء للمرؤوسين ، ومدى مراعاة

الرؤساء لمشاعر العاملين والحفاظ على كرامتهم.

- التفسيرات الاجتماعية : وتعني قيام المنظمة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والدقيقة والمهمة التي تساعد في

تفسير وتبرير الممارسات الإدارية بشأن أي مكافآت أو موارد غير موضوعية توزع.

وتكمن أهمية العدالة في التعاملات في تسليط الضوء على الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد، ومن ثمة بناء تصورات

خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات، كما أن انخفاض إدراك العاملين لبعد العدالة في التعامل يسبب العديد من النتائج

السلبية مثل انخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة النزوع لترك العمل (الخرشوم، 2010، ص 312).

9-6-6 محددات العدالة التنظيمية.

حسب فرج شعبان و شيخ سعيدة (2015)، هناك مجموعة من المحددات المؤثرة على ادراك العاملين للعدالة التنظيمية منها:

9-6-1 بيئة العمل الداخلية .

يقصد ببيئة العمل الداخلية أنها « مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد

العاملين في هذه البيئة ، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم

(العديلي، 1995، ص 95). حيث يتطلب منا لكي نفهم فهما صحيحا العدالة التنظيمية أن نحيط و نستوعب كما يجب

البيئة الداخلية للمنظمة ومكوناتها والتعرف على خصائصها، فالمنظمات التي تسعى إلى توفير بيئة عمل مناسبة سينعكس ذلك ايجابا على احساس العاملين و ادراكهم للعدالة التنظيمية وكذا رفع مستوى الالتزام التنظيمي الأسمري (2013). ومن بين عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على إدراك العاملين للعدالة التنظيمية نجد:

أ - الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من المحددات الأساسية للعدالة التنظيمية ، فمن خلاله يتم تحديد الأوجه التنظيمية ذات التأثير على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و منها: (فرج وشيخ ،2015،ص156).
-درجة المركزية و اللامركزية في اتخاذ القرارات.

هناك عاملين في تحديد درجة المركزية في الهيكل التنظيمي و هما:

أ - المشاركة في اتخاذ القرارات، و هي تعكس مدى مشاركة العمال على اختلاف مستوياتهم في صياغة و اتخاذ مختلف القرارات داخل المنظمة المتواجدين بها.

ب -هرمية السلطة، و هي تعكس مختلف الصلاحيات الممنوحة للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بأداء عمله فكلما كانت كبيرة قلما قلت درجة هرمية السلطة و العكس صحيح.
-درجة الرسمية.

ويقصد بها « الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا ، أي يكون العمل الذي يمارسه الفرد محكوما بقواعد و اجراءات و سلوكيات محددة بحيث لا يستطيع الخروج عليها » (مؤيد، 2008،ص 66). حيث أنه من المتوقع أن تؤدي الزيادة في درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي الى تعزيز مدى ادراك العاملين للعدالة الاجرائية، فحينما تكون درجة الرسمية في الهيكل التنظيمي مرتفعة فان القرارات و الأنشطة و كذلك سلوكيات العمل تكون تتميز بدرجة عالية من الثبات (فرج وشيخ ،2015،ص157).

ب - مستوى الأجر:

يعد الأجر المصدر الأساسي لدخل الفرد، و يمثل أحد العوامل المؤثرة على احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و خاصة عدالة التوزيع. ذلك أن الفرد يسعى لتحقيق كلاً من العدالة الداخلية و الخارجية في تحديد معدلات الأجر، فالعدالة الخارجية تتحقق من خلال تقديم المنظمة أجورا مساوية نسبيا لتلك التي يتلقاها العاملون في أنماط مشابهة من الوظائف في منظمات أخرى، أما العدالة الداخلية فتتحقق عندما يعتقد العاملون أن معدلات الأجر الخاصة بوظائفهم تتناسب مع قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة (فرج وشيخ ،2015،ص158). هذا و يمكن تحقيق العدالة الداخلية و الخارجية عند وضع و تحديد معدلات الأجر من خلال اتباع الخطوات التالية: (ديسلر ، بدون سنة،ص383).

-اجراء مسح شامل لمعدلات الأجر التي تقدمها المنظمات الأخرى لنفس الوظائف.

-تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة داخل المنظمة من خلال اجراء تقييم الوظائف.

-تجميع كل مجموعة من الوظائف المتشابهة في فئات أجرية متساوية.

-تسعير كل فئة باستخدام منحنيات الأجر.

-وضع معدلات ملائمة للأجر.

ت -الاستقطاب:

الاستقطاب هو أحد نشاطات ومواضيع إدارة الموارد البشرية، ويعني البحث عن الأفراد الصالحين أو المناسبين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم ، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل ، أو هو العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمنظمة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق عدة طرق منها على الخصوص الإعلان الموسع في مختلف الوسائل ، وبذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة ، والاستقطاب نوعان هما: (فرج وشيخ، 2015، ص158-159).

استقطاب داخلي: يتمثل في استقطاب العاملين من داخل المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة.

استقطاب خارجي: و هنا تلجأ المنظمة الى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل ،أو عندما ترغب في اضافة و تنويع الكفاءات فيها.

ث -التدريب :

يهدف التدريب الى تنمية القوى البشرية ، فهو يساعدها على اكتساب المهارات و المعارف و القدرات اللازمة لأداء الوظائف بشكل مناسب. بحيث أن نشاط التدريب الذي يساهم في تحقيق أهداف كل منظمة و العاملين على حد سواء، يمكن أن يكون عاملا مهما في زيادة احساس العاملين بالعدالة التنظيمية و العكس صحيح، و أهم المواقف غير العادلة في مجال التدريب نجد: (زايد، 2006، ص 168-172).

- التخلص المؤقت من العاملين غير المرغوب فيهم عن طريق ترشيحهم لبرامج تدريب لا يحتاجون إليها.

-حصر الاشتراك في البرامج المتميزة على طائفة معينة من أصحاب النفوذ.

-عدم رغبة ادارة المنظمة في الاستفادة من المهارات أو المعارف التي اكتسبها الفرد من برامج تدريبية معينة.

ج -تقييم الأداء:

تؤثر نتائج تقييم الأداء على شعور العاملين بالعدالة التنظيمية، فكلما كانت نتائج التقييم موضوعية ، و أتيحت لهم فرصة كافية لابداء الرأي في هذه التقديرات ..أدندلك الى زيادة شعورهم بالعدالة التنظيمية و زاد في ثقتهم في نظام تقييم الأداء (فرج وشيخ، 2015، ص160).

ح -القيم التنظيمية:

تعتبر القيم التنظيمية أحد المقاييس والمعايير السوسيوولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وتعتبر القيم من المعتقدات التي يحملها الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو مجتمع و يعتبرها مهمة و يلتزم بها وتحدد له ماهو الصح وما هو الخطأ.. (عنصر وليتيم، 2014، ص140) ، بالرغم من تفاوت وجهات النظر حول تعريف القيم ..إلا أن هناك اتفاق على الأقل على طبيعة وأهمية القيم في أي منظمة. فبوسنر و مونسن Posner & Munson (1979)، أوضحا أن القيم تعني « تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل ،مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه .. » (الطجم والسواط، 2003، ص94)، فالقيم تستخدم أثناء عمليات المقارنة عندما يضع الناس معايير للحكم على الأشياء. و لما كانت العدالة التنظيمية مرتبطة بادراك الأفراد لمدخلاتهم و مخرجاتهم مقارنة بالأفراد الأخرين فانها تؤثر على ادراك العمال للعدالة التنظيمية.

- الاهتمام بالعاملين: ويقصد بها المبادئ و المعايير التي تراعى ..من خلال الاهتمام بمشاعر العمال واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية و المشاكل التي تواجههم و احترام أفكارهم و تطلعاتهم (فرج و شيخ، 2015، ص160).
- الالتزام بالموضوعية: وهي تخص التقيد بالتعليمات و الأنظمة و القوانين المحددة من قبل مختلف المنظمات، و محاولة الابتعاد عن الذاتية خاصة عند اصدار الأحكام و اتخاذ القرارات.
- مبدأ الكفاءة: ويقصد بها أن يكون مبدأ بذل الجهد و المهارة في الأداء المعيار الوحيد الذي يعتمد للتمييز بين العمال على اختلافهم في منظمات الأعمال.
- الشفافية و المشاركة: ويقصد بها التعليمات و الأوامر التي تؤكد على الوضوح و الدقة بما يسمح للعمال بالمشاركة و المساهمة في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة التي يعملون بها.
- حل النزاعات في المنظمة: من خلال اعطاء فرصة للعمال و التحدث و ابداء الرأي للوصول الى الحل بمشاركة الجميع .

9-6-2 بيئة العمل الخارجية .

- أ - المتغيرات السياسية: و يقصد بها المناخ السياسي السائد في الدولة و ما له من تأثير على العدالة التنظيمية.
- ب - المتغيرات الاقتصادية: من خلال القطاع الخاص و العام ، مركزية أو لامركزية التخطيط في الدولة.
- ت - المتغيرات الاجتماعية: من خلال ما يسود في المجتمع من عادات و تقاليد و قيم و تأثيرها على ادراك العمال .
- ث - المتغيرات التكنولوجية: من خلال تطبيق المعارف العلمية و ما لها من تأثير في ادراك العمال للعدالة التنظيمية.

9-6-3 المحددات الشخصية:

يذهب تيش تيش و خياط (2020)، إلى أنه يمكن تقسيم الدراسات التي اهتمت بالجمع بين الخصائص التنظيمية والديمقراطية والعدالة التنظيمية إلى دراسات اعتمدها كمتغيرات وسيطة بين العدالة التنظيمية و تغيرات مستقلة أو تابعة، و دراسات اعتمدها كمتغيرات مستقلة و درست أثرها على العدالة التنظيمية . من خلال عدد من البحوث مثل دراسة كولكيت (1996)، و دراسة تانا (2000)، تم التوصل إلى أن تأثير متغير الجنس على إدراك العدالة التنظيمية يختلف من دراسة لأخرى، ففي حين انطلقت الدراسات من فرضية أن الإناث أكثر حساسية للعلاقات مع مجموعة العمل، و أن الذكور أكثر ميلا للسيطرة على النواتج التنظيمية. فقد أثبتت دراسة كولكيت أن الإناث يولون اهتماما للنواتج التنظيمية أكثر من العلاقات داخل جماعة العمل . بينما دراسة تانا توصلت إلى أنهن يهتمن بالعدالة الإجرائية أكثر من العدالة التوزيعية. (تيش تيش و خياط، 2020، ص48-49).

9-7-7 تأثيرات العدالة التنظيمية على بعض المتغيرات التنظيمية.

9-7-1 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل.

من خلال الدراسة التي قام به درة (2007)، بهدف التعرف على أبعاد العدالة التنظيمية و دراسة مصادر ضغوط العمل، وتحديد الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد العدالة التنظيمية ومدى ارتباط كل منها بضغوط العمل، و معرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على مصادر ضغوط العمل في مستشفيات جامعة عين شمس. تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية على كل مصدر من مصادر ضغوط العمل على الشكل التالي:

- 1- إن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا من قبل العاملين هو بعد العدالة التوزيعية، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات، وأخيرا بعد العدالة الإجرائية.
 - 2- إن أكثر مصادر ضغوط العمل تواجدا لدى العاملين هو بيئة العمل المادية يليه عبء الدور ، ثم صراع الدور.
 - 3- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد العدالة التوزيعية وبين كل مصدر من مصادر ضغوط العمل على حده (صراع الدور، وعبء الدور الزائد وبيئة العمل المادية).
 - 4- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد العدالة الإجرائية وبين كل من (صراع الدور، وعبء الدور الزائد)، في حين أن بعد العدالة الإجرائية لا يرتبط معنويا بمصدر ضغوط بيئة العمل المادية.
 - 5- توجد علاقة ارتباط عكسية معنوية بين بعد عدالة التعاملات وبين كل من (صراع الدور، وعبء الدور الزائد)، في حين أن بعد عدالة التعاملات لا يرتبط معنويا بمصدر ضغوط بيئة العمل المادية.
 - 6- إن العدالة التوزيعية تؤثر تأثيرا عكسيا معنويا في جميع أبعاد ضغوط العمل(صراع الدور، عبء الدور الزائد، بيئة العمل المادية).
 - 7- إن العدالة الإجرائية تؤثر تأثيرا عكسيا معنويا في صراع الدور فقط، في حين أنها لا تؤثر معنويا في عبء الدور الزائد وبيئة العمل المادية.
 - 8- إن عدالة التعاملات تؤثر تأثيرا عكسيا معنويا في عبء الدور الزائد فقط، في حين أنها لا تؤثر معنويا في صراع الدور وبيئة العمل المادية (دره، 2007، ص142-144).
- 9-7-2 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الأداء الوظيفي:
- من خلال الدراسة التي قام بها زايد (1995)، لتحليل العلاقة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية توصل إلى النتائج التالية:
- 1- إن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تساهم بقدر كبير في التأثير على إحساس العاملين بعدالة التوزيع، حيث أن قدرة المدير على تحقيق عدالة التوزيع ترتبط إلى حد كبير بقدرته على تعديل هياكل الأجور والحوافز في المنظمة من ناحية وعلى مقدار الصلاحيات التي تمنحها له المنظمة في هذا المجال.
 - 2- وجود تأثير مباشر لأساليب مراقبة الأداء الوظيفي على إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية، وإن هذه الأساليب يمكن أن تفسر إلى حد كبير إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية خاصة أسلوب المناقشات غير الرسمية، وغالبا ما يعتمد المدير على هذا الأسلوب لمناقشة التقدم الوظيفي ومشاكل العمل اليومية للعاملين .
 - 3- إن إحساس العاملين بعدالة التعاملات يتأثر إلى حد كبير بكل من أسلوب المناقشات غير الرسمية وأسلوب الملاحظة، في حين لم يكن لأسلوب الاجتماعات الرسمية تأثير، وكذلك لم يظهر التحليل أثر لتفاعلات أساليب المراقبة المختلفة على إحساس العاملين بعدالة التعاملات (دره، 2008، ص136).
- وفي دراسة أخرى قام بها الكندري، (2003) ، بهدف التعريف بمفهوم العدالة التنظيمية وأبعادها، ودراسة مفهوم الأداء الوظيفي، ومعرفة مدى تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس

بجامعة الكويت. تبين وجود تأثيرات مختلفة لأبعاد العدالة التنظيمية في مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي على الشكل التالي: (دره، 2008، ص136).

- ✚ أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا هو بعد عدالة التعامل، ثم بعد العدالة التوزيعية، وأخيراً بعد العدالة الإجرائية.
 - ✚ إن المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي (جودة الأداء، وكمية الأداء، والإلمام الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والإبداع والابتكار في العمل)، تزيد قليلاً عن المتوسط العام للمقياس.
 - ✚ إن المؤشرات غير التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي (سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد المنظمة ككل، سلوكيات المواطنة التنظيمية التي تفيد أفراداً معينين)، تعتبر مرتفعة.
 - ✚ إن كمية الأداء لا تتأثر معنوياً بأي بعد من أبعاد العدالة التنظيمية.
 - ✚ إن جودة الأداء تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة التوزيعية.
 - ✚ إن الإلمام الوظيفي والإبداع والابتكار يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
 - ✚ إن الالتزام الوظيفي يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو العدالة الإجرائية.
 - ✚ إن الإبداع والابتكار يتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
 - ✚ إن سلوكيات المواطنة التنظيمية ببعديها تتأثر تأثيراً طردياً معنوياً بأحد أبعاد العدالة التنظيمية وهو عدالة التعامل.
 - ✚ ارتفاع أهمية بعد عدالة التعامل كمحدد لمؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي مقارنة ببلعدالة التوزيعية و الإجرائية.
- 9-7-3 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على الولاء التنظيمي:

أشارت دراسة الفهداوي و القطاونة (2004)، إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين أبعاد العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، وعدالة التعاملات، والعدالة التقييمية، والعدالة الأخلاقية)، وبين الولاء التنظيمي بصورته الكلية وبجميع أبعاده (الولاء العاطفي، والولاء المستمر، و المعياري) كما يلي: (دره، 2008، ص145-146).

✚ يوجد أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، و التعاملات، والأخلاقية)، في المتغير التابع الكلي (الولاء التنظيمي)، بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية، والتقييمية)، في المتغير التابع الكلي الولاء التنظيمي.

✚ هناك أثر للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية)، في البعد التابع (الولاء العاطفي)، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد الأخرى (العدالة التوزيعية، و الإجرائية، و التقييمية)، في المتغير التابع (الولاء العاطفي).

✚ ثمة وجود أثر للبعدين المستقلين (عدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية)، في البعد التابع (الولاء المستمر)، بينما لا يوجد مثل هذا الأثر بالنسبة للأبعاد المستقلة الأخرى (العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية، والعدالة التقييمية)، في المتغير التابع (الولاء المستمر).

✚ يوجد أثر للأبعاد المستقلة (العدالة التوزيعية، وعدالة التعاملات، والعدالة الأخلاقية)، في البعد التابع (الولاء المعياري)، بينما لا يوجد أثر للبعدين المستقلين (العدالة الإجرائية، والتقييمية)، في المتغير التابع (الولاء المعياري).

✚ إن أكثر أبعاد العدالة التنظيمية إدراكا من قبل العاملين هو بعد العدالة الإجرائية، يلي ذلك بعد عدالة التعاملات، ثم بعد العدالة الأخلاقية، فبعد العدالة التقييمية، وأخيراً بعد العدالة التوزيعية. أما من حيث أهمية أبعاد الولاء التنظيمي فإن بعد الولاء العاطفي جاء بالمرتبة الأولى، تلاه بعد الولاء المستمر، ثم الولاء المعياري.

9-7-4 تأثير أبعاد العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية:

سعت العديد من الدراسات إلى تناول العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية ، منها، دراسة (الكندري، 2003)، (حيدر، 2005)، (العطوي، 2007)، (Nadiri & Tanova، 2009). وعلى العموم يمكن تناول العلاقة من خلال:

أولاً- أثر عدالة التوزيع على سلوك المواطنة التنظيمية:

إن العلاقة الارتباطية بين العدالة التوزيعية وسلوك المواطنة التنظيمية كما بينها عمر محمد دره (2008)، قد تبدو من الوهلة الأولى علاقة ضعيفة. فعلى سبيل المثال فقد وجد Moorman (1991) ، أنه لدى قياس عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات كل على حدة فإن العدالة الإجرائية هي التي استطاعت التنبؤ بممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، في حين لم تستطع ذلك عدالة التوزيع. ويرجع السبب في الرؤية إلى حقيقة أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي بدون مقابل. وفي هذا المجال توصل بعض الباحثين إلى عدم وجود ارتباط بين عدالة التوزيع وخاصة عدالة المكافآت وبين سلوك المواطنة التنظيمية Moorman (1991) ، غير أن الواقع العملي قد يظهر ميل الأفراد إلى تقليل الانخراط في سلوك المواطنة التنظيمية كرد فعل اتجاه عدم عدالة الأجر الذي يحصل عليه. يمكن تفسير هذا التناقض الواضح من خلال تحديد درجة الارتباط بين عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، فإن الارتباط الشديد بين كلا النوعين من العدالة يؤكد أن النظر إلى أحدهما دون الآخر يمثل وجهة نظر قاصرة، وبدلاً من ذلك يمكن القول إن دور عدالة الإجراءات هو النهوض بعدالة التوزيع، وبمعنى آخر فإن الإجراءات العادلة هي التي تجعل توزيع المخرجات عادلاً (دره، 2008، ص160).

ثانياً- أثر عدالة الإجراءات على سلوك المواطنة التنظيمية:

تتبع العلاقة الحقيقية بين عدالة الإجراءات وسلوك المواطنة التنظيمية من التأثير المشترك لهما على نتائج تقييم أداء العاملين بالمنظمة. لأن الأداء الجيد والأداء الضعيف يتحدد في ضوء مساهمة أداء الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. فعندما يقوم المدير بتقييم أداء مرؤوسيه فإنه غالباً ما يعتمد على مجموعة معايير موضوعية مثل حجم الإنتاج وجودة الإنتاج وعدد ساعات العمل. وبرغم أهميتها إلا أن المدير لا يأخذ في الاعتبار فقط إنتاجية المرؤوس كأساس وحيد لتقييم الأداء، ففي كثير من الأحيان يتأثر تقييم المدير لأداء العاملين ببعض المعايير الأخرى التي تعكس سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين والتي تساهم بشكل مباشر في زيادة كفاءة العمل .. ولتحقيق عدالة الإجراءات يجب الاعتناء بالجوانب المختلفة لعمالية تقييم الأداء الذي لا يتوقف فقط على الأدوار الخارجية للفرد، بل يمتد ليشمل الجوانب الأخرى التي تتعدى نطاق الدور (دره، 2008، ص160-161).

ثالثاً- أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية:

يمثل نمط القيادة والإشراف عنصراً مهماً في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية. أما بالنسبة لأساليب مراقبة الأداء وعلاقتها بالعدالة التنظيمية فقد تناولت العديد من الدراسات هذه العلاقة مثل دراسة زايد (1999)، التي أشارت إلى أن أساليب مراقبة الأداء الوظيفي تؤثر إيجابياً على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية. وفي مجال البحث عن العلاقة بين إحساس العاملين بعدالة التعاملات بين القائد وسلوك المواطنة، تشير الدراسة التي أجراها (Schnake, et al, 1997) ، على أثر نمط القيادة (التقليدية والتميزية)، على سلوك المواطنة التنظيمية إلى أن قدرة نمط القيادة التقليدية على شرح

التباين في الأبعاد الخمسة كان أعلى هامشياً على قدرة القيادة المتميزة على شرح نفس الشيء. كذلك تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أسلوب الرقابة على أداء العاملين أو ما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس. وبصفة عامة فإن أسلوب الرقابة اللصيق قد يقلل من احتمالات تبني العاملين لسلوكيات المواطنة التنظيمية (دره، 2008، ص162-163).

كما تناولت دراسة (Ismail A. & Zakaria N, 2009)، أثر عدالة التعاملات كمتغير وسيط علي العلاقة بين الأجر مقابل الأداء والرضا الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين عدالة التعاملات وخصائص الأجر مقابل الأداء (كفاية الأجر، والمشاركة في نظم الدفع) مع الرضا الوظيفي. كما لعبت عدالة التعاملات دور هام كمتغير وسيط في العلاقة بين الأجر مقابل الأداء، والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات محل الدراسة. وكذلك أثرت كل من (كفاية الأجر، والمشاركة في نظم الدفع) بشكل غير مباشر علي الرضا الوظيفي من خلال الشعور بعدالة التعاملات.

المراجع المعتمدة.

توثيق الكتب

- العديلي ناصر محمد (1995)، السلوك الانساني و التنظيمي :منظور كلي مقارنة، معهد الادارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص95.
- الطجم عبد الله بن عبد الغني ، السواط طلق بن عوض الله (2003)، السلوك التنظيمي – المفاهيم، النظريات، التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- حسنين، أحمد (2013) الإحباط الإداري الأسباب والعلاج. دار الكتب. المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن عبد المحسن جودة (بدون سنة)، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- زايد عادل محمد(2006) ، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- عادل محمد زايد (2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر.
- هؤيد سعيد سالم (2008)، نظرية المنظمة ، الهيكل والتصميم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- Levy-Leboyer, Claude. (2006). La motivation au travail: modèles et stratégies. France. Editions d'organisation.
- Russell C., and David E B., and Stephen W G.(2007).The Management of Organizational Justice, Academy of Management.University in New York. . p 36-39.

توثيق الرسائل والأطروحات

- الشميلة نانسي عبد الله(2004)، تأثير سلوكيات الدور الإضافي في التميز التنظيمي، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في ادارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.
- الكندري، عبد الله أحمد محمد عباس(2003)، " أثر العدالة التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- المهنداوي المهدي، ياسر فتحي(2006)، العدالة التنظيمية وأداء المعلمين لسلوك المواطنة بالمدارس الثانوية العامة في مصر، [أطروحة دكتوراه غير منشورة] ، جامعة عين شمس، مصر.
- الهداية ، سناء محمد عطا (2012) درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للعدالة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين ، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، من قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- الأسمرى سعيد محمد عايض (2013)، مدركات العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران، [مذكرة ماجستير غير منشورة] في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- أبو سمعان محمد ناصر راشد. (2015). محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة ، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
- حواس أميرة محمد رفعت(2003)، اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، [مذكرة ماجستير غير منشورة] ، في إدارة الأعمال ، جامعة القاهرة.

خرموش مراد رمزي (2014)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام - دراسة ميدانية بولاية سطيف، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

تره، عمر محمد (2007)، أثر تطبيق العدالة التنظيمية على إدارة ضغوط العمل دراسة ميدانية على المستشفيات الجامعية، [مذكرة ماجستير غير منشورة]، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر.

تره عمر محمد (2008)، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة [مذكرة ماجستير غير منشورة]، في إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس، مصر.

توثيق المقالات (المجلات)

الفهداوي، فهي، والقطاونة نشأت (2004)، "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية"، *المجلة العربية للإدارة، القاهرة، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد 24 (02)*.

العطوي، عامر علي حسين (2007)، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي (دراسة تحليلية لآراء أعضاء الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة القادسية"، *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، 09، (03)*، ص 146-170.

الجندي، عادل و البناء، عادل (2007)، الاحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بأساليب تقييم الأداء الوظيفي و ادراك الأبعاد النفسية للبيئة التعليمية، *مجلة مستقبل التربية العربية، 47 (13)*، ص 9-130، مصر.

العمري، أيمن أحمد، ومحمد عيسى، ريد قاسم، (2010)، النماذج التنظيمية السائدة في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالعدالة التنظيمية كما يدركها أعضاء الهيئة التدريسية، *مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، ع56*، ص 183-211.

الخرشوم، محمد مصطفى (2010)، دور عدالة التعاملات في تخفيف ضغوط صراع الدور دراسة تطبيقية على عناصر التمريض في مستشفى حلب الجامعي. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 26 (02)*، ص 307-329.

الطعامسة سلامة عبد الله و حسب الله عبد الحفيظ علي (2015)، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات Qiz في الأردن، *مجلة رؤى اقتصادية، العدد 8*، ص 291-310.

بن يحي عزالدين. (2017). أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية. دراسة ميدانية لمؤسسات الشباب لولاية قسنطينة، *مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، 04 (10)*، ص 235-258.

بن عدة محمد و كرومي السعيد (2021)، أثر العدالة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية: دراسة حالة شركة نفضال (فرع ولاية معسكر)، *مجلة البشائر الاقتصادية، 07 (02)*، ص 652-670.

قيش تيش سليمان و خياط أميرة (2020)، العدالة التنظيمية، المحددات والنتائج. *مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 12 (01)*، ص 39-59.

حيدر، معالي فهي (2005)، العلاقة بين إدراك العاملين للعدالة التنظيمية ودعم القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية، *المجلة التجارية والتمويل، كلية التجارة، العدد 02 جامعة طنطا*، ص 43-70.

راتب السعود، سوزان سلطان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، *مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية، 25 (02)*، ص 191-231.

صقر خصاونة أنيس وإبراهيم العكرب فاروق(2016)، أثر العدالة التنظيمية يف الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*، 13 (02)، ص 1-35.

عنصر يوسف ، ليتيم ناجي (2014)، أهم المحددات السيكو- سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي ، *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية- جامعة الوادي* 02(04)، ص 124-144.

فرج شعبان و شيخ سعيدة (2015)، محددات وأثار ممارسة العدالة التنظيمية في المنظمات، *مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*، 04(01)، ص 148-170.

فاضل فايزة وآخرون(2019)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالدافعية للإنجاز لدى العمال-دراسة ميدانية بشركة صناعة الأسمت-زهانة ، معسكر، *مجلة الدراسات النفسية والتربوية*، 12 (03)، ص 292-308.

تقدود وهيبية ، مطالي ليلي ، قهواجي أمينة (2021) ، " العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطن التنظيمية لدى عينة من موظفي جامعة بومرداس الجزائر" ، *المجلة العلمية المستقبل للاقتصاد*، - المجلد 9 (01) ، ص 182-197.

-Ismail,A., Zakaria,N.,(2009), "Relationship Between Interactional Justice And Pay For Performance As An Antecedent Of Job Satisfaction : An Empirical Study In Malaysia", *International Journal Of Business And Management*, Vol.4, No.3, March 2009.

-Nadiri,H., Tanova,C (2009) ,"An Investigation Of The Role Of Justice In Turnover Intentions, Job Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior In Hospitality Industry", *International Journal Of Hospitality Management*.

الخاتمة

بعد كل ماتقدم نخلص إلى أن السلوك التنظيمي كأحد المواضيع المهمة في الفكر الإداري المعاصر، من خلال مواضيعه الثرية والمتنوعة يعتبر من المقاييس الجدة مهمة في تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية، تبرز أهميته خاصة في سعيه للإجابة على السؤال (لماذا؟) تصرف عامل ما أو جماعة من الأفراد داخل المنظمة بطريقة معينة، فهو يدخلنا مجال أهداف تفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث . ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، ويبقى في الأخير القول أن أهم الفوائد التي نأخذها عند الاهتمام بالسلوك التنظيمي بالنسبة لوجع الإدارة تتمثل في حاجته إلى نظريات تدمه بالأسس والمبادئ العلمية التي تساعده في معالجة وحل المشاكل وتوجيه العملية التنظيمية، كون حجم المنظمات الكبير يحتاج إلى أعداد كبيرة من الموظفين هؤلاء يحتاجون إلى التنسيق وفهم حاجاتهم وحل مشاكلهم، فالتقنية الحديثة جعلت المنظمة أكثر تعقيدا مما يحتاج إلى فهم أعمق للاتصال والتفاهم وحل النزاعات، معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسي، حماية النفس البشرية مما يهددها من (القلق، الإحباط، الصراع، عدم التوازن النفسي)، تغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة إلى روح الفريق والتعاون والإبداع، زيادة مقومات القيادة الإدارية للمدير وتعريفه بالدوافع والحاجات ومكونات الشخصية والاتجاهات والقدرات والميول، وهذا كله للحصول على أحسن أداء و فعالية أكبر.