

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مطبوعة في مقياس

علم النفس الاجتماعي للعمل

الموجه لطلبة السنة أولى ماستر علم اجتماع التنظيم و العمل

الاستاذة: حواطي أمال

السنة الجامعية: 2017 / 2018

فهرس المحتويات

| الصفحة | عنوان المحاضرة | رقم المحاضرة |
|--------|---|--------------|
| 5 -2 | مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل | 01 |
| 13 -6 | القيادة الادارية | 02 |
| 18 -14 | الاشراف الاداري | 03 |
| 24 -19 | الاتصال الاداري | 04 |
| 31 -25 | الحوافز و الدافعية للعمل | 05 |
| 37 -32 | الصراع التنظيمي | 06 |
| 45 -38 | العلاقات الانسانية | 07 |
| 54 -46 | الرضا الوظيفي | 08 |
| 62 -55 | السلوك التنظيمي | 09 |
| 68-62 | التغيير التنظيمي | 10 |
| 72 -69 | أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل | 11 |

المحاضرة (01): المدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل

1- / تعريف علم النفس : "هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الكائن الحي و ما يحمله من عمليات عقلية وديناميكية و نفسية (شعورية و لا شعورية) و دوافعه بطريقة علمية تهدف إلى فهم السلوك و قواعده و التنبؤ بآتماطه و التخطيط له، و هو يهتم بمختلف جوانبه الشخصية و الجسمية و العقلية و الاجتماعية و الانفعالية".¹

- " هو العلم الذي يدرس العمليات العقلية كالإدراك و التعلم و التذكر و التفكير و حل المشكلة و الابداع ... الخ . و ذلك في حالاتها السوية (علم النفس العام) و كذلك دراسة هذه العمليات ذاتها في احوالها غير السوية (علم النفس المرضي).²

2- / التطور التاريخي لمفهوم علم النفس :

- سمي علم النفس في الحضارات القديمة ب: علم الروح
- في القرون الوسطى سمي ب: علم العقل
- في القرن 17 انتقل من علم العقل الى علم الشعور
- في نهاية القرن 19 انفصل علم النفس عن الفلسفة. فكانت بداية علم النفس كعلم مستقل تعود الى سنة 1879 حيث انشأ العالم الألماني فونت مخبر في ألمانيا لعلم النفس.

3- / أهمية علم النفس: يعتبر علم النفس مدخل لكل العلوم النفسية يهتم بدراسة المبادئ و القوانين العامة لسلوك الانسان الراشد السوى، و يحاول أن يستخلص الأسس السيكولوجية العامة للسلوك الانساني.³

4- / أهداف دراسة علم النفس :

*الفهم: إن أهم ما يميز العلم كنشاط انساني أنه يهدف إلى كشف العلاقات التي تقوم بين الظواهر المختلفة، أي أن الفهم يتم بعملية الربط و ادراك العلاقات بين الظواهر المراد تفسيرها و الأحداث التي تلازمها أو تسبقها.

¹ عبد العزيز خواجه، علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005، ص 09.

² سامي محمد ملحم، أساسيات علم النفس، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط 1، 2009، ص 18.

³ طلعت منصور و (آخرون)، أسس علم النفس العام، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2003، ص 17

***التحكم و الضبط:** نعني به تناول الظروف التي تحدث حدوث الظاهرة بشكل يحقق لنا الوصول إلى هدف معين، و يحاول عالم النفس التنبؤ بالسلوك على ضوء الظروف المحددة ثم يسعى بعد ذلك إلى تعديل السلوك الذي يحتاج إلى تعديل.¹

* **التنبؤ:** نعني به امكانية انطباق القانون أو القاعدة العامة في مواقف أخرى غير تلك التي نشأ فيها اصلا. حيث يؤدي تفسير ظاهرة ما إلى امكانية التنبؤ الدقيق بالسلوك.

و عليه فإن علم النفس هو الدراسة العلمية للسلوك بهدف التوصل إلى فهم هذا السلوك و تفسيره، و إلى التنبؤ به و التحكم فيع أو ضبطه بناء على فهمه فهما علميا مناسباً.²

5/- تعريف علم النفس الاج :

"هو العلم الذي يتناول بالدراسة الفرد و مواقفه و استجاباته و التي تحدد تبعاً للعلاقات الاجتماعية التي يمارسها، فهو يدرس الكائن الحي باعتباره كائناً اجتماعياً يخضع لمجموعة من المنبهات الاجتماعية الموجهة لسلوكه".³

- كما يعرفه كمبالا يونج " بأنه دراسة الأفراد في علاقاتهم المتبادلة فيما بينهم و بين بعضهم البعض، بهدف الوقوف على آثار هذه العلاقات على أفكار الفرد و مشاعره و انفعالاته و عاداته".⁴

وعليه فإن علم النفس الاجتماعي يدرس سلوك الكائن الحي ككائن اجتماعي يتأثر بمن حوله و يؤثر و يتفاعل معهم، و في حقيقة الامر أن العلاقات الوظيفية الدينامية نتاج لتلك العلاقة، وإن دراسة هذه العلاقات التي تصدر عن تفاعل الفرد بالبيئة الاجتماعية و المادية و المعنوية تنتج الحاجة و الرغبات و الحوافز و الميول و النزعات و الآراء و الاتجاهات لتكون لنا السلوك الاجتماعي.⁵

¹ سامي محمد ملحم، مرجع سابق ، ص 20

² معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 5.

³ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق ، ص 9. 10.

⁴ معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق ، ص 10

⁵ محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ن 2015 ، ص 22.

6- أهمية علم النفس الاجتماعي: تتجلى أهمية علم النفس الاجتماعي في المجالات التالية:

- في مجال التربية: يمد علم النفس الاجتماعي المعلمين وإدارات المدارس بالمعلومات والخدمات التي تدعم فهمهم لأسس النمو الاجتماعي للفرد، ومعرفة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الطلاب وبين الإدارة والمعلم.

- في مجال الخدمة الاجتماعية: يساعد علم النفس الاجتماعي الإحصائي الاجتماعي في فهم معنى الجماعة وبنائها وحركتها والنمو الاجتماعي وعملية التنشئة الاجتماعية، والمحددات الاجتماعية للسلوك والقيادة وسيكولوجيتها... الخ.¹

- في مجال الصناعة والانتاج: تظهر أهمية علم النفس الاجتماعي من خلال فهم العلاقات النفسية الاجتماعية ودراسة العلاقات الانسانية بين العاملين فيما بينهم وبين المشرف والعمال.

- تتجلى أهمية علم النفس الاجتماعي في مجال اختيار وتدريب القادة في العمل، والموقف في المعمل كموقف اجتماعي فضلا عن أهميته في دراسة مشكلات العمل والغياب.

- في مجال الاعلام والعلاقات العامة: تدعم وعي المواطنين بمسؤولياتهم الاجتماعية وربط الانسان الفرد في نضاله اليومي بحركة الجماعة والمجتمع وتكوين اتجاهاتها وتعديلها مستخدمين انسب الطرق العلمية من دعاية ومناقشات وقرارات جماعية واجتماعية.

7- تعريف علم النفس الاجتماعي للعمل : يهتم بدراسة العلاقات الانسانية في العمل بين العمال فيما بينهم وبين العمال والادارة، وفيما بين العمال اهتماما بها كجماعات لها خصائصها النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية وكيفية تأثير هذه العوامل على السلوك التنظيمي.²

علم النفس الاجتماعي للعمل : هو أكثر تخصصا لأنه يدرس سلوكيات الفرد داخل المنظمة.

الفكرة الاساسية التي ينطق منها هي : أن سلوكيات الفرد ناتجة عن ردود أفعال لتعرضه لمنبهات معينة لموقف وظروف معينة.

¹ محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، مرجع سابق، ص 20.

² ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001، ص 93

8- /الموضوعات التي يهتم بها :يدرس علم النفس الاج للعلم : العلاقات الاجتماعية ، القيادة الادارية ، الاتصال الاداري ، الدوافع و الحوافز، السلوك التنظيمي ، الامن الصناعي ، حوادث العمل، الصراع التنظيمي ، اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، العلاقات الانسانية، التغيير التنظيمي .

9- /تطور علم النفس الاجتماعي للعمل: نشأ هذا العلم نتيجة احتكاك روافد مجموعة من المجالات المعرفية أهمها : الفلاسفة الاجتماعيون و رواد الانثروبولوجيا علماء التطور و النمو و علماء الاجتماع و علماء النفس و غيرهم ، و أهم الرواد الاوائل الذين ساهموا في انشاء هذا العلم:¹

✓ تارد: اهتم هذا الرجل القانوني الفرنسي بقضايا الجريمة و اعتبر "التقليد" أو المحاكاة أساس العمليات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي في كتابه: دراسة في علم النفس الاجتماعي.

✓ لوبون: بدراسته " الجمهور " (روح الاجتماع) استطاع اعطاء نظرية عن سيكولوجية الجماهير مستعينا بالطب العقلي في ذلك.

✓ روس:ركز على التأثيرات الاجتماعية و دورها في انشاء الطفل خاصة قضايا " السلف" و كيف تمارس قوته علينا.

✓ وليام ماكدوجل: مستندا على الغرائز و الدوافع باعتبارها أساس التفاعل الاجتماعي مصنفا هذه الغرائز إلى سبع تقابل واحدة انفعالا معيناً.(نفور/خوف، تدمر/تقزز ، استطلاع/تعجب ، مقاتلة/غضب ، حنان/حب، انصياع/خضوع ، تأكيد الذات/ الزهو).

ثم بدأت الأساليب المنهجية من تجريب و قياس و ملاحظات تزداد تدريجيا و تظهر النظريات الأساسية في هذا العلم ، و أهم الموضوعات التي عالجها تاريخيا:

✓ الخمسينيات: الجماعة و تأثير العسوية فيها و سمات الشخصية.

✓ الستينيات: العدوان و العنف و التجاوب و الحب.

✓ السبعينيات: الخلفيات المعرفية للسلوك الاجتماعي، و تأثير البيئة على الفرد.

✓ الثمانينيات: الاتجاهات، و العدوان و الاندماج، البعد الاجتماعي، عمليات الجماعة من قيادة و اتخاذ القرارات و المساعدة الاجتماعية و الفروق الفردية.

✓ التسعينيات: وسائل الاعلام الجماهيري، التطرف الديني، العنف، الجماعات الضاغطة

¹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص ص14 . 15

المحاضرة رقم (02): القيادة الإدارية

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية معقدة ترتبط بالأساس بالفرد و الجماعة و كذا التفاعل بينهما، و بالتالي فهي تحظى بأهمية بالغة في الدراسات الإدارية المعاصرة فتأشيراها مهمة و تمتد إلى كافة عناصر المنظمة و كذا لقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد و توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة.

1/- تعريف القيادة:

- " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية، و عليه فإن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية".¹

- **القيادة الادارية** : هي مجموعة من الخصائص و القدرات و المؤهلات و الاستعدادات التي تجعل الرئيس قادرا على التوجيه و الإشراف...وهي عبارة عن قوة يستمدتها الرئيس من مصادر متعددة و بواسطتها يمكنه إحداث التفاعل بينه وبين مرؤوسيه بشكل يكون معه قادرا على التأثير الايجابي في سلوكياتهم و مشاعرهم وتوجيهها الوجهة التي يريدونها و يرغبها و يجعلهم يطيعون أوامره و تعليماته و ينفذونها .²

و عليه فان مفهوم القيادة الادارية يرتكز على دعامين:³

✓ مادية: تتمثل في الأدوات التي لا بد من توافرها للقائد (السلطة، الاتصالات، القوى البشرية).

✓ معنوية: تتمثل في العقيدة و الفكر الاداري الذي يؤمن به القائد.

- **القائد**: " هو الشخص الذي يقود جماعة، أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس بشكل طوعي".⁴ و القائد

الناجح هو الشخص الذي يتميز بجملة من الخصائص التي تتمثل في:

✓ مستوى عالي من الذكاء يفوق اتباعه إضافة إلى سعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي.

✓ طلاقة اللسان و حسن التعبير.

✓ الاتزان العاطفي و النضج العقلي و التحليل المنطقي.

¹ ماجد محمد الفراء و (اخرون) ، الادارة المفاهيم و الممارسات، (ب .د.ن)، عزة ، ط 1، 2002 ، ص 154.

² عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 48

³ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 3 ، 2008، ص 159

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات و العمليات و الوظائف، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2001، ص 284

✓ الشخصية القوية و الطموح لتسلم زمام قيادة الاخرين.¹

2- أهمية القيادة: تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.²

✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

✓ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

✓ العمل على تماسك أعضاء الجماعة ونشر روح الاخاء و الانسجام بينهم.

✓ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط و اختيار الوسائل و توفير الامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.³

✓ مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات.

✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

3- مبادئ القيادة : وهي التي تساعد على تكوين أسلوب قيادة ناجحة و مناسبة و هي تتمثل في :

* أن يكون القائد على دارية بما يجب أن يفعله.

* تحمل المسؤوليات المهنية وتحمل المتاعب و الصعاب.

* أن يكون القائد ملما وبشكل تفصيلي بكل شيء (المعدات و الآلات، التجهيزات ..) داخل التنظيم.⁴

* مساعدة العاملين و إعطائهم قدرا من الحرية في وضع الخطة و معالجة المشاكل.

* أن يكون القائد عادلا مع التقليل من استعمال القوة في المركز والسلطة.

* ضمان حرية الاتصال و التفاعل بين أعضاء الجماعة و العمل على ضمان الأمن و الراحة.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط 3، 2004، ص 201

² ماجد محمد الفرأ و (اخرون): مرجع سابق، ص 155

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2010، ص 87

⁴ محمد الصيرفي، القيادة الادارية و الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006، ص 149.

* حسن الإصغاء إلى العاملين و تحسيسهم بالمسؤولية الملقاة عليهم.

* الاهتمام بمصالح العاملين و التوفيق بين مصالحهم و مصالح المؤسسة.

* إتباع المنهج العلمي للوصول إلى القرار السليم و استشارة أهل العلم في الجماعة و خارجها.

4/- خصائص القيادة: للقيادة خصائص مميزة تتمثل في:¹

✓ تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.

✓ عناصر القيادة متعددة الأدوار.

✓ وجود التعاون.

✓ توجد القيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

بالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية بين القائد و أتباعه في مختلف التنظيمات، أما الخاصية الثانية فتتعلق بأهمية سلوك القائد و تعدد أدواره. وتشير الخاصية الثالثة إلى أن القيادة عبارة عن عملية تنظيمية توجد داخل بنىات و تنظيمات لها بنىاتها المعقدة، و أخيرا فالقيادة عملية معقدة تحدد داخل اطار نظامي و تخضع لقواعد و قوانين محددة و عبر قنوات الاتصال.

5/- مصادر قوة و تأثير القائد: حتى يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة يلزمه مصادر و أدوات يستخدمها

في التأثير على الأفراد، و أهم مصادر التأثير تتمثل في:²

✓ قوة المكافأة: و تستند إلى ادراك الفرد بأن الامتثال لرغبات الرئيس ستؤدي إلى حصوله على عوائد ايجابية.

✓ قوة العقاب: و تستند إلى الخوف و إدراك الفرد بأن عدم التزامه و تقيده بتوجيهات الرئيس يؤدي الى ايقاع العقوبة عليه.

✓ القوة المشروعة: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي للمنظمة.

✓ قوة الخبرة: و تستند إلى المعرفة و الخبرة و القدرة و المهارة (الفنية و الادارية و السلوكية) التي يمتلكها الرئيس.

✓ قوة الاقتداء و الاعجاب: و تعتمد على تقمص المرؤوسين بشخصية الرئيس و اعجابهم به و تقديرهم له لما يتمتع به من خصائص و سمات شخصية.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ، ص 85

² حسين حريم ، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط 4، 2013، ص 198. 199.

6/- أنواع القيادة الإدارية: يمكن تقسيم القيادة وفق معيارين:

1.6- حسب مصدر السلطة: ¹

- القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي و علاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي.
- القيادة الغير رسمية : وهي تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد (السمات الشخصية، المؤهلات ، الخبرة...).

2.6- حسب سلوك القائد :

- القيادة الاوتوقراطية أو الديكتاتورية أو الاستبدادية: تتخلص أهم السمات هذا النمط في:
 - يمتنع القائد عن تفويض سلطاته إلى المستوى الأدنى.²
 - اتخاذ السلطة كأداة للتحكم و الضغط على المرؤوسين لإنجاز الاعمال.
 - الاعتماد على التحفيز السلبي .
 - الرسمية في أداء العمل (تنميط الاجراءات).
 - قلة الاتصالات بين الاعضاء و عادة ما يكون الاتصال من خلاله و تحت إشرافه.
 - المركزية في اتخاذ القرار كما أنه لا يسمح للتابعين بإبداء رأيهم أو تقديم اقتراحات.
 - يهتم القائد بالعمل و يهمل الجانب الاجتماعي و الانساني.
 - الاعتماد على الرقابة الشديدة.
- القيادة الديمقراطية: و هي تقوم على الخصائص الاتية:
 - تعتمد على لامركزية السلطة و اعترافها بقيمة التابعين.
 - تعمل على تحقيق ضروب الوصال الفكري بين القائد و المرؤوسين.
 - تتسم العلاقة بين القائد و التابعين باعتمادها على العلاقات الانسانية و المشاركة و تفويض السلطة.
 - تقوم على المشاركة و التشاور المستمر بين القائد و الجماعة حول المشاكل.
 - يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات و يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية.

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2000، ص ص 224 . 225

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ، ص 107

- تكون الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين، ومن التابعين للقائد والتابعين فيما بينهم.
- تعتمد على التحفيز الايجابي.
- تتسم الجماعة بالتماسك و التفاعل الاجتماعي و الروح المعنوية العالية.
- القيادة الفوضوية: وهي تتميز بالخصائص التالية:
 - اعتماد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.
 - تركيز الاهتمام على حرية العامل في أداء العمل.
 - تفويض السلطة واسع النطاق للمرؤوسين.
 - عدم التدخل في أعمال المرؤوسين.
 - ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية و ضعف الروح المعنوية.
 - عدم اعطاء المعلومة إلا عندما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.¹

7/- محددات السلوك القيادي: أن السلوك القيادي يتحدد بمجموعة من المتغيرات و القوى التي يساهم كل منها بقدر معين من تشكيله:²

1.7- خصال القائد: و هي تتمثل في السمات الشخصية للقائد، نسق القيم ، مستوى الخبرة الشخصية ، مستوى الدافعية للإنجاز ، مفهوم القائد عن ذاته .

2.7- خصال الأتباع : توقعات الأتباع ،مدى الاهتمام بالمهمة و القدرة على استيعابها، مستوى نضج التابع ، سلوك الأتباع مع القائد ، مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية .

3.7- خصائص المهمة: غموض المهمة، قابلية المهمة للتقسيم، الاستقلالية، تقديم عائد حول الأداء.

4.7- خصائص النسق التنظيمي: المستوى الاداري الذي يشغله القائد، التكنولوجيا، ضغط الوقت، فلسفة المنظمة، حجم المنظمة، دوام الجماعة، التوزيع الجغرافي لأجهزة المنظمة.

5.7- خصائص السياق الثقافي و الاجتماعي و السياسي المحيط بالمنظمة: الثقافة المحيطة بالمنظمة، العقيدة السياسية للدولة، الظروف الاجتماعية الاقتصادية السائدة، معدل التطور التقني و الاجتماعي.

8/- قياس فعالية السلوك القيادي : يقصد بقياس فعالية القيادة مدى أدائها لمتطلباتها و هي:¹

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، 227

² محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 299. 303

8-1 محكات موضوعية : كفاءة الأداء ، الحوادث ، التطوير و الابتكار ، الاستقلالات والتظلمات ، الجزاءات ، الغيابات ، طلبات النقل.

8-2 محكات ذاتية : الرضا عن العمل ، تماسك الجماعة ، الدافعية للعمل ، الاتجاه نحو القائد و الصراع.

9- نظريات القيادة الادارية :

9-1 نظريات السمات: بدأت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، و اهتمت بدراسة القائد نفسه و هي تفترض أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص و سمات معينة، وترتكز الدراسات حول اكتشاف هذه الخصائص و السمات ، وأتباع هذه النظرية يفترضون أن الانسان يولد قائدا (القادة يولدون و لا يصنعون). وقد تعددت و تنوعت كثيرا السمات التي أشارت إليها هذه الدراسات. ومن بين هذه السمات: القوة البدنية، طول القامة، الذكاء، حب السيطرة، النزاهة و الثقة بالنفس، الحيوية و النشاط، النضج العاطفي، الدافعية للإنجاز، البصيرة النافذة، المبادرة والحسم.²

9-2 نظرية المسار و الهدف : تعتبر هذه النظرية التي قدمها هاوس روبرت و مارتن إيفانز سنة 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي و دافعية المرؤوسين، و هي قائمة على فكرة أساسية هي كيف للقائد أن يؤثر على مدركات مرؤوسيه المتعلقة مع أهدافهم من العمل و أهدافهم الشخصية، وعليه فإن هذه النظرية تسعى إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين و رضاهم و أدائهم، ويتمثل دور القائد في :

✓ توضيح أهداف الأفراد و جعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.³

✓ ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء و إنتاجية معينة.

✓ يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم.

و تحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا، و تحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة، وتستخدم النظرية أربعة أنماط قيادية وهي:

✓ نمط القيادة الموجه أو ما يشابه نمط القيادة الأوتوقراطية.

✓ نمط القيادة المساند: القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالأفراد.

¹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص ص 71 . 72

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 202

³ نفس المرجع، ص 214

- ✓ نمط القيادة المشارك: يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه و يستعين بها لكنه يتخذ القرار بنفسه.
- ✓ نمط القيادة المهتم بالإنجاز: يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد و يبدي ثقته في أنهم يستحقون هذه الأهداف و يقومون بعملهم على خير ما يرام.
- و تكمن أهمية هذه النظرية في امكانية ممارسة القائد أنماط قيادية في مواقف مختلفة ، و جعلت فعالية القائد مرتبطة بالموقف و حاجات العاملين و توقعاتهم من العمل .أما المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية فهي: الخصائص الشخصية و المتطلبات البيئية.

3-9 نظرية (y. x) لماك دوغلاس ماريغور: قام ببناء نموذج صنف فيه القادة في مجموعتين، وذلك إثر دراسة قام بها على افراد المؤسسة بالاعتماد على أعمال ماسلو حول الدافعية و هي :

➤ **نظرية x:** وهي تقوم على الافتراضات التالية:

- ✓ إن الانسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل.
- ✓ إن الانسان كسول و لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- ✓ يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده و يوضح له ماذا يعمل.
- ✓ يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الانسان للعمل.
- ✓ تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية كي يعمل.
- ✓ يعتبر الأجر و المزايا المادية أهم حوافز العمل.¹

➤ **نظرية y:** و هي تقوم على الافتراضات التالية :

- ✓ يجب استثمار الجهد العضلي و الذهني للأفراد، لأن ذلك مسألة طبيعية.
- ✓ التهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة، فلدى كل فرد استعداد للتوجيه و الرقابة الذاتية.
- ✓ تنفيذ الأهداف مرتبط بالحوافز و المكافآت المتعلقة بها.
- ✓ يملك الأفراد القدرة على التخيل و المبادرة و الابتكار في حل مشاكلهم التنظيمية.
- ✓ الفرد يتعلم و يتمرد وله القدرة على تحمل المسؤولية.²
- ✓ المجتمع الصناعي لم يستفد بما فيه الكفاية من القدرات الذهنية لأفراده.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 92. 93.

² عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص ص 59. 60

4.9- الشبكة الادارية : قام كل من روبرت بليك و جيمس موتون بتطوير هذه النظرية و استطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد و هما:¹

* الاهتمام بالأفراد. * الاهتمام بالإنتاج.

و قد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، و في هذه الشبكة خمسة أساليب رئيسة للقيادة وهي:

| | | |
|----------|-----|-----|
| الاهتمام | 9.1 | 9.9 |
| بالانسان | | 5.5 |
| | 1.1 | 1.9 |

الاهتمام بالإنتاج

* **القائد المنسحب (1.1):** و هو الذي يترك الامور دونما تدخل و لا يهتم سواء بالإنتاج أو الانسان.

* **القائد المهتم بالإنتاج (1. 9):** و هو الذي يعطي كل اهتمامه للإنتاج و العمل و يعطي أدني اهتمام للإنسان.²

* **القائد الاجتماعي(9. 1):** الذي يعطي كل الاهتمام و التركيز على الانسان و لا يعطي اهتماما يذكر للإنتاج.

* **القائد الوسط (5.5):** الذي يوجه اهتماما متوسطا لكل من الانتاج و الانسان.

* **القائد المثالي(9.9):** و هو الذي يهتم بالإنجاز من خلال الأفراد الملتزمين و التفاعل و الترابط بين الأفراد مما يؤدي إلى الثقة و الاحترام.

المحاضرة (03): الإشراف الإداري

¹ على عباس، مرجع سابق ، ص 166.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 209

تعتبر المؤسسة تنظيم مسير يسعى إلى تحقيق أهداف معينة و هذا يتطلب المرونة العالية في التعامل و دون الاخلال بالتوازن بين التوقعات و المتطلبات، و يتجلى هذا على مستوياتها بطرق متعددة و من أبرز هذه الطرق الإشراف الإداري.

1/- مفهوم الإشراف الإداري :

" عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا و لينموا و ليطوروا و ليحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم و قدراتهم، لغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة و بما يتفق مع أغراض و أهداف المنظمة."¹

- "هو تلك الجهود و الاتصالات التي يقوم بها الرئيس بطريقة ادارية فنية لزيادة دافعية العاملين و مستوى فعاليتهم، من خلال ممارسة مهام السلطة عليهم و ما يتصل بها من تنظيم و تنسيق و توجيه".²

- تعريف مادلين غرافيتش: " فن بناء العلاقات الانسانية بين كل من المشرف و المشرف عليهم، و الذي يقوم على مسؤولية و تعاون كل منهم لنجاح العمل الذي يقوم به".

وعليه فالعملية الإشرافية وظيفة تتميز بأنها عملية، توجيهية، بنائية.³

➤ عملية لأنها تتم بالممارسة الاجرائية في الواقع العملي التطبيقي الميداني

➤ توجيهية لأنها تنقل الخبرة و المهارة في توجيه الممارسة للأداءات الصحيحة.

➤ بنائية لأنها تهتم بصقل القدرات و تنمية المهارات و تأهيل العاملين و تدريبهم.

2/- أهمية الاشراف الاداري: تكمن أهمية الإشراف في كونه يرتبط بالإدارة من كل جوانبها التنظيمي، الانساني، الاجتماعي و الأهداف:

➤ الجانب التنظيمي: الاشراف يعمل على تنظيم الجهود المشتركة.

➤ الجانب الانساني: الاشراف يؤثر على السلوك الانساني للعاملين.

¹ يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006، ص 15.

² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 15.

³ محمد على شمش الدين، اسماعيل محمد الفقي، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان،

ط 1، 2007، ص 178

➤ الجانب الاجتماعي: الاشراف يعمل على توجيه النشاطات و استغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين.

➤ الجانب الخاص بالأهداف: يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

3- أهداف الإشراف الإداري:

- ✓ التأكد من حسن سير العمل و توافقه مع الخطة الموضوعة لتحقيق الأهداف.
 - ✓ حفز العاملين للمساهمة في التعاون لخدمة العمل.¹
 - ✓ مساعدة العمال على رفع مستوى الانجاز و تحقيق الانتماء و التماسك بالغايات.
 - ✓ اكتشاف سلبيات العمل و تشخيص مشكلاته و تقديم الحلول.
 - ✓ التوجيه لحسن استخدام الامكانيات المتاحة (المادية، البشرية) لنجاح أعمال الادارة و تحقيق الأهداف.
 - ✓ المساهمة في التنقل المهني و الحفز المادي و المعنوي.
 - ✓ حل مشاكل و شكاوى العمال و رفع مستوى الرضا.
 - ✓ التنسيق بين مختلف الوظائف الإدارية للوحدات.²
 - ✓ تحقيق المطالب والرغبات المتنوعة للعمال (زيادة الاجر، الخدمات الطبية و الترفيهية، و السكن...)
 - باعتبار المشرف حلقة وصل بين الإدارة و العمل و أكثرهم احاطة بمشاكلهم.
- 4- مبادئ الاشراف: هي عبارة عن أحكام و معايير تستعمل كمرشد للعمل:³

- ✓ الاهتمام بكافة العوامل المؤثرة في رفاية الأفراد العاملين.
- ✓ مساعدة العاملين على النمو الدائم و المستمر من خلال تنمية المهارات.
- ✓ الابتكار و التجديد في اكتشاف وسائل و أساليب جديدة لأداء الوظائف.
- ✓ استخدام الطرق العلمية في القيام بالوظائف و الالتزامات.
- ✓ أن يكون قائما على أساس خطة مقننة.
- ✓ الامام بكافة الاحتياجات الاجتماعية و المشاكل مع الامام باحتياجات العاملين.

¹ ، محمد على شمش الدين، اسماعيل محمد الفقي، مرجع سابق، ص 176

² يوسف عنصر، مرجع سابق، ص 42.

³ عامر سعيد ياسين، تنمية المهارات الإشرافية، مركز التميز لعلوم الادارة و الحاسب، القاهرة، 200، ص 148

5- وظائف الاشراف : تتطلب عملية الإشراف الاهتمام بجانبين هما:

* المهام و الأعمال الواجب إنجازها من قبل الأفراد.

* حاجات الأفراد و رغباتهم و توقعاتهم.

* **الوظيفة الفنية:** متمثلة في الاجراءات و التوجيهات و التعليمات المتصلة بالإنتاج و تحسينه حيث تركز هذه

الوظيفة على تهيئة الظروف و الشروط الاقتصادية و المادية اللازمة للقيام بالعملية الانتاجية.¹

* **الوظيفة النفسية و الاجتماعية:** و هي تتمثل في الاهتمام بشؤون العاملين و الاستماع لأرائهم و اقتراحاتهم

و دراسة مشكلاتهم و العمل على حلها، و تحقيق مطالبهم و خلق جو من التعاون و المحبة و العلاقات الانسانية

الحسنة و الروح المعنوية العالية.

* **الوظيفة الادارية:** تتمثل في التنظيم الاداري كتوصيل القوانين و اللوائح و شرحها للعمال و العمل على تطبيقها

و نقل الاقتراحات و آراء و اتجاهات العمال للمستويات الاعلى.

6- مستويات الاشراف: توجد ثلاث مستويات للإشراف من الناحية الوظيفية و هي:

1.6- الادارة العليا : وهي تمثل المدراء و يحتلون المواقع العليا في الهيكل التنظيمي ، يتميزون بالكفاءة العالية في

التخطيط و التنظيم ، و هم يقومون بالمهام التالية:

* توجيه أعمال و سياسات المؤسسة.

* التأكد من سلامة موقف المؤسسة.

* وضع الخطط و البرامج التي تحقق الأهداف.

* الاشراف و الرقابة على الايرادات و الاستثمارات.

* وضع اللوائح و اصدار التعليمات.

* تطوير الموارد المادية و البشرية و المحافظة عليها.

¹ يوسف عنصر ، مرجع سابق ، ص 40

2.6- الإدارة الوسطى: تمثل مدراء الادارات و رؤساء الاقسام، يحتلون موقعا وسطا بين الادارة العليا و

المستوى الاشراف الاول، و هم يقومون ب :

* تنسيق نشاطات المؤسسة.

* السهر على تطبيق السياسات العامة و الخطط و البرامج.

* اجراء الدراسات و البرامج التطويرية لأعمال المؤسسة.

* اتخاذ القرارات اليومية في حدود الصلاحيات الممنوحة لها.

* توزيع الموظفين حسب احتياجات كل وحدة العمل.

* اعداد تقارير العمل الموسمية.

3.6- الإدارة الإشرافية التنفيذية: و هي مسؤولة أمام الادارة الوسطى عن:

* تنفيذ الأعمال اليومية و الاشراف عن الموظفين و معالجة المعاملات اليومية.

* مقابلة العملاء و التعامل معهم حسبما هو مقرر.

* انجاز الأعمال دون تأخير.

7- أنماط الإشراف:¹

1.7- نمط الإشراف الموجه للعمال: يتميز هذا النمط من الاشراف باهتمام المشرف بمروسيه، أي أن هذا

النمط الذي يعامل فيه المشرف المرؤوسين على أساس انساني، حيث يركز المشرف على العامل و يحترم كرامة رجاله

كأدميين لهم أهمية، و يكون متفهما لمشاكلهم و لا يهتم بمعاقبتهم بل يريهم كيف يتجنبون الأخطاء المتكررة و قد

يشاركهم في اتخاذ القرار.

2.7- نمط الإشراف الموجه إلى الانتاج: هو ذلك النمط الاشرافي الذي ينصب اهتمامه حول الجوانب الفنية و

أساليب العمل و المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الانتاج، أي أنه يركز على العمل من حيث التخطيط

و الرقابة الدقيقة مهما كل ما يتعلق بالعامل و جانبه الانساني و الاجتماعي.

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق، ص ص 28. 29

8- نطاق الإشراف :

و يقصد بنطاق الإشراف " العدد الأقصى من العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم و ينسق أعمالهم بشكل مباشر".¹

تختلف الاتجاهات في تحديد نطاق الإشراف فالتيار الكلاسيكي يفضل نطاق الاشراف الضيق، على عكس التيار الحديث الذي يرى أنه لا يوجد مجال محدد لنطاق للإشراف. فنطاق الاشراف يختلف من مؤسسة إلى اخرى و حتى من مستوى إلى مستوى اخر، لأن نطاق الإشراف يتأثر بمجموعة من العوامل تتمثل في:

- * **التشتت الجغرافي** : فكلما زاد التشتت الجغرافي أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- * **تعقيد وصعوبة العمل** : كلما كان العمل صعباً ويحتاج إلى إشراف مباشر أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف حيث أن المسؤول لا يستطيع الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.²
- * **تنوع واختلاف العمل** : كلما كانت الأعمال التي يشرف عليها الشخص متجانسة (متشابهة) أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف، على عكس لو كانت الأعمال مختلفة فتحتاج إلى درجة أكبر من الإشراف وهنا يضيق نطاق الإشراف.
- * **كفاءة وقدرة المرؤوسين** : كلما كان المرؤوسين على درجة عالية من الكفاءة اتسع نطاق الإشراف.
- * **وضوح الأهداف والسياسات** : كلما كانت الأهداف والسياسات واضحة ولا تقبل التفسير الخاطئ من المرؤوسين أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.
- * **مشاركة المرؤوسين في وضع الخطط** يلزمهم أديباً بتنفيذ تلك الخطط بمعنى أن عمل المدير سيكون سهلاً ومن ثم يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.

² شعلان الشمري، مفاهيم في الادارة، (دون ار نشر)، جدة، 2012، ص 61.

² ماجد محمد الفراء، مرجع سابق 2002، ص ص 139. 140

الماضرة رقم (04) : الإتصال الإداري

تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات و ذلك من خلال المحافظة على تدفق و انسياب العمل داخلها ، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات و كانت كفاءة المديرين عالية

1- تعريف الاتصال:

- مفهوم الاتصال : "هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ،تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر"

- أما في مجال الادارة : "انتاج أو توفير أو تجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية و نقلها و تبادلها ،أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة احاطة الغير بأمر أو اخبار أو معلومات جديدة ،أو التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات أو التغيير و التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة".¹

- كما يمكن تعريفه على أنه "عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الادراك) بين طرفي الاتصال ، و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة".²

وتتميز عملية الاتصال بجملة من الخصائص يمكن اجمالها في: عملية هادفة ،العمومية و الشمول، الديناميكية، ذات اتجاهين (وجود طرفين مرسل و مستقبل)،متعددة المستويات ،الادراك و التفسير.³

2- أهمية الاتصال : تعتبر الاتصالات الادارية وسيلة لا غاية لكنها وسيلة في غاية الأهمية و الحيوية بالنسبة للمنظمة ، و يشبه أحد الكتاب الاتصال بالشريان الذي يغذي المنظمة بدم الحياة (المعلومة)، وعليه تكمن أهمية الاتصال في :

✓ نقل و تبادل الآراء و الأفكار و المقترحات و الارشادات و التعليمات و الخطط بين العاملين.

✓ توجيه الأفراد و استشارة دافعيتهم للعمل و تحقيق التعاون بينهم.⁴

✓ تحقيق التعاون و التنسيق بين الوحدات و الجماعات المختلفة في المنظمة.

¹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 151

² حسين حريم و (اخرين)، أساسيات الادارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1، 1998، ص 304

³ مصطفى كامل ابو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،(ب. ت) ، ص 189. 191

⁴ حسين حريم و (اخرين)، مرجع سابق، ص 303

- ✓ الربط بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و الجماعات العاملين فيها.
- ✓ تحقيق التفاعل بين المنظمة و البيئة الخارجية و مواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.
- ✓ يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه و أفكاره.¹

3/- أهداف الاتصال: يعتبر الاتصال مقوما من مقومات الوجود الانساني فالهدف العام منه هو التأثير و الحصول على المشاركة المطلوبة، أما الأهداف الأخرى فتتمثل في :

- ✓ الهدف التوجيهي: اكساب المستقبل خبرات جديدة أو تعديل اتجاهاته أو تثبيت أخرى.²
 - ✓ الهدف التثقيفي: عن طريق التوعية و التفهيم و زيادة المعارف.³
 - ✓ الهدف التعليمي: اكساب المستقبل خبرات و مهارات جديدة غير موجودة من قبل.
 - ✓ الهدف الترفيهي: تحقيق البهجة و السرور و الاستمتاع من طرف المستقبل.
 - ✓ الهدف الاداري: تحسين سبل سير العمل و توزيع المسؤوليات و ضمان التواصل بين العاملين.
 - ✓ الهدف الاجتماعي: ايجاد فرص الاحتكاك بين الجماهير و تقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- وقد يجمع في الواقع الاتصال بين أكثر من هدف في أن واحد، كما تتمثل أهداف الاتصال في الأبعاد الثلاثة داخل المنظمة: الاستعلام (التحرى)، الإخبار ، التأثير.

و تخدم عملية الاتصال التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي:

- ✓ يساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين.⁴
 - ✓ تعزز عملية الاتصالات الدافعية للعاملين.
 - ✓ تعتبر عملية الاتصال وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم و حاجاتهم الاجتماعية.
- 4/- مراحل عملية الاتصال:** تمر عملية الاتصال بمراحل متسلسلة ليصل للهدف المطلوب و أهمها:⁵

✓ مرحلة تحديد الهدف.

✓ مرحلة تحديد المستقبل.

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 204

² عبد العزيز خواجه، مرجع سابق ، ص 155

³ هشام محمد نور جمجوم، سيكلوجية الادارة، دار و مكتبة الهلال ، بيروت ، (ب .ت)، ص 151

⁴ محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق، ص 312

⁵ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق ، ص 156 . 157

✓ مرحلة تحديد الوسيلة.

✓ مرحلة التنفيذ

✓ مرحلة التقييم

5- عناصر الاتصال الإداري تتكون عملية الاتصال الإداري من عدة عناصر أساسية و هي :

✓ الهدف: و هي الغاية المراد الوصول لها من عملية الاتصال.

✓ المرسل: وهو الجهة (فرد ، جماعة) الذي يقوم بإرسال الرسالة و التي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة اتصال.

✓ المستقبل: و هو الطرف (فرد ، جماعة) الذي يستقبل الرسالة و يحل رموزها و يفهمها.¹

✓ الرسالة: و هي مضمون الاتصال التي تحتوى على المعلومات المراد ايصالها.

✓ القناة: وهي الوسيلة التي ترسل من خلالها الرسالة .

✓ نتيجة الاتصال: و هو التغيير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

✓ التغذية العكسية: وتمثل عملية فهم الرسالة و القدرة على الاجابة عليها.²

✓ المعوقات: و هي العوامل المؤثرة في فاعلية الاتصال و نجاحه و تحقيقه للهدف.

6- مستويات الاتصال:

- الاتصال الصاعد: و يتجه من قاعدة الهرم باتجاه القمة أي من المرؤوسين إلى رؤسائهم. ومثل هذه الاتصالات تحتوى على: الاقتراحات، نتائج العمل، والتظلم والشكاوي والاستفسارات وغيرها.

- الاتصال النازل: و يتجه من قمة الهرم الإداري إلى القاعدة، وتتخذ صور تعليمات وأوامر وتوجيهات تتعلق بالعمل بالإضافة إلى طلب تقارير معينة.

- الاتصال الأفقي : وهي التي تكون عادة بين موظفين من نفس المستوى الإداري وتحدث هذه الاتصالات بين مدراء الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد وكذلك قد تحدث بين مشرف وآخر في نفس القسم، وأيضا قد تتم عبر تكوين اللجان المختلفة.³

¹ علي عباس، مرجع سابق، ص 154

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 207

³ ماجد محمد الفرأ، مرجع سابق، ص 195

- الاتصال القطري: و هو اتصال يتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم و وحداتهم من أجل العمل.¹

7/- أنواع الاتصال الاداري :

- الاتصالات الرسمية : هي الاتصالات التي تكون ضمن إطار رسمي ومن خلال العلاقات التي تحكمها اللوائح والقوانين والهياكل التنظيمية.²

- الاتصالات غير الرسمية: وهي التي تتم بين الأفراد (رؤساء ومرؤوسين وزملاء) بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، و يتضمن هذا الاتصال العلاقات الشخصية والاجتماعية ولا توجد قناة محددة أو معروفة لدى الإدارة لهذا النوع من الاتصال.

8/- شبكات الاتصال: و يقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة و أهم هذه الشبكات:

* شكل العجلة: ويمثل هذا النوع امكانية الرئيس في الاتصال بأربعة اطراف عاملة في حقول المنظمة و بصورة مباشرة.

* شكل الدائرة: يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، و لكل مساعد شخص يتصل به و هؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم.³

* شكل السلسلة: يمثل هذا النوع من الاتصال امكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد.

* شكل Y: يستطيع الرئيس الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بمساعدين و طرف آخر يمتلك امكانية الاتصال بغيره.

* شكل الكامل المتشابك : في هذا النمط يتاح لكل فرد من التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيه.

¹ حسين حريم ، مرجع سابق، ص 262

² ماجد محمد الفراء و (اخرين) ، مرجع سابق، ص 194

³ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق ، ص 211.

9/- وسائل الاتصال:

1.9- الاتصال اللفظي ويشمل كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ وسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل و يضم هذا الاتصال نوعين من الاتصالات:

- طرق الاتصال المكتوبة: و تتمثل في التقارير، المذكرات، النشرات، الكتب الدورية...

- طرق الاتصال الشفوية: و تتمثل في اصدار الأوامر، المقابلات ، الاجتماعات ، الندوات ، المؤتمرات...

2.9- الاتصال الغير اللفظي : و تسمى أيضا اللغة الصامتة و يعتبر أقدم أنواع الاتصال ،ويشمل استخدام لغة الجسم و تعبيرات الوجه و العيون في ارسال الرسائل¹، ومن أهم أساليبه: لغة العين ، حركة الجسم، ملامح و تعابير الوجه .

* الاتصال الفعال : من أجل نجاح الاتصال و فعاليته لا بد من مقومات و شروط وهي :

✓ أن لا يكون خط الاتصال طويلا.²

✓ استعداد المستقبل لتقبل الرسالة و استيعاب المعنى و قادرا على تنفيذ ما جاءت به الرسالة.

✓ أن تكون الفكرة المراد نقلها واضحة و محددة في ذهن المرسل، و أن يكون لهذا الاخير القدرة على نقل هذه الفكرة.³

✓ ان يكون المرسل مدركا لمضمون الرسالة قبل ارسالها.

✓ المرونة في عملية الاتصال.

✓ التأكد من أن الاتصال قد أدى هدفه المراد .

✓ مراعاة الوضوح في التعبير عن الرسالة لضمان عدم الالتباس في فهمها.

- و عليه و لضمان نظام اتصال جيد على المدير الالتزام ببعض المبادئ:⁴

✓ مبدأ الوضوح: تصميم الرسالة و صياغتها بطريقة مفهومة و واضحة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 326

² عبدالعزيز خواجه، مرجع سابق ، ص 181

³ مصطفى كامل ابو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 188 . 189

⁴ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق ، ص 184

✓ مبدأ التكامل و الوحدة: وذلك بمساندة الأهداف التنظيمية و تحقيق غايات المنظمة. و يجب وضع الاتصال وسيلة لا غاية.

✓ مبدأ الاهتمام و التركيز: الاهتمام بالرسالة و وصولها إلى المرؤوسين و استقبال رد الفعل.

✓ مبدأ استراتيجية استخدام الغير رسمي.

10/- معوقات الاتصال الاداري :

* عوائق شخصية: تتمثل في الادراكات الاختيارية للفرد ، فحين يميل الفرد إلى اختيار معين فإنه لا يتذكر و لا يسمع إلا هذا الاختيار، بينما المعلومات الأخرى لا تلفت انتباهه. و كذا اختلاف كفاءات الأفراد و قدراتهم على الاتصال.¹

* عوائق تنظيمية: و أهمها اختلاف المكانة، سلم الاتصال ومداه، حجم الجماعة ، مكان المستقبل .

* عوائق ما بين الأفراد:- الجو السائد داخل التنظيم.

- درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء.

- تشابه المرسل و المستقبل في السن، المكانة، الثقافة، المهنة.

* عوائق تكنولوجية: و تتمثل في عدم التحكم فيها.

* عوائق في وسائل الاتصال :- اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع موضوع محل الاتصال و لا الأفراد.

- عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح.

- عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية.

¹ غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب.)،(ب.ت)،ص 40 .

المحاضرة (05): الحوافز و الدافعية للعمل

تعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

1/- الدافعية: "وهي القوة محركة و موجهة لسلوك الكائن الحي، فهي تحفز هذا السلوك و تثيره و توجهه إلى غاية معينة"¹.

- تعريف **العديلي** هي " القوى و الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه أثناء استجابته مع المواقف و المؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الانسان و حاجاته و توقعاته و نواياه و التي يسعى دائما إلى اشباعها و تحقيقها، ليعيد الارتياح إلى نفسه"²

- **الدافعية المهنية:** "وهي الميل لأداء أو بذل الجهد المطلوب لتحقيق الإنتاج العالي من الناحيتين الكمية و الكيفية"³.

- "هي ذلك الحماس الداخلي الذي يتكون لدى الأفراد بدافع البحث عن الحاجات و الرغبات الداخلية، بحيث يتحدد على أساسها سلوكهم التنظيمي، و تحركهم نحو أهداف معينة عن طريق الاستعداد الفكري و العاطفي و الجسمي"⁴.

- و تؤدي الدوافع وظائف أساسية في تحديد السلوك و تشكيله وهي:⁵

إثارة السلوك / توجيه السلوك / تحديد قوة السلوك / تدعيم السلوك أو إنهائه.

2/- أهمية الدوافع : عن طريق التعرف على دوافع العاملين يمكن للإدارة :⁶

- التعرف على السلوك الإنسان ومسبباته.

- تمكن الإدارة من توفير درجة مناسبة من الرضا عند العاملين.

¹ محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010، 223

² سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 68

³ عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، بيروت، ط 1، 1994، ص 182

⁴ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 65.

⁵ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 196

⁶ مصطفى كامل ابو العزم عطية، مرجع سابق، ص 127

- تقديم أنسب الحوافز التي تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين.

- تحقيق التفاهم بين العاملين و الإدارة.

- تمكن الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين و دفعهم إلى بذل أقصى ما لديهم من طاقة لتحقيق

الهدف.

- تمكن الإدارة من العمل على توجيه دوافع العاملين الوجهة السليمة.

3- أنواع الدوافع:¹

- دوافع ذاتية: وهي دوافع ترتبط بالفرد ذاته فيجد لذة في أداء ذلك العمل.

- دوافع ترتبط بالعمل: فهي غير ذاتية انما لها علاقة مباشرة بالعمل و ظروفه .

- دوافع وساطية: وهي دوافع ليست ذاتية و خارجة عن نطاق العمل كالحاجة إلى العمل من أجل المال.

4- العوامل المؤثرة في دافعية الفرد:

- المرتب و الأجر.

- أسلوب القيادة المتبع.

- التمييز بين الأداء الجيد و الرديء.

- الاستقرار المهني.

- توفر الأدوات اللازمة للعمل.

- الشعور بالأهمية.

- توافر الباعث أو الحافز على أداء العمل.

- امتلاك القدرة على العمل.

5/ الحافز: " قوة تستطيع دفع الفرد إلى البحث عن تلبية حاجاته، وهي رغبته التي تساعد على تحديد السلوك

المهادف إلى تخفيض حالة من القلق وإيجاد نوع من التوازن النفسي عند العامل"²

" هي مجموعة العوامل أو الظروف التي تتوفر في جو العمل التي تعمل على إثارة تلك قوى الحركية في الانسان و

التي تؤثر على سلوكه و تصرفاته"³.

¹ عبد العزيز خواجه، مرجع سابق، ص 203.

² نفس المرجع، ص 192.

³ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة، القاهرة، (ب.ت)، ص 89.

ويجب التفريق بين دوافع العمل و الحوافز العمل ، فالدوافع هي الطاقة الكامنة التي تدفع الفرد ليسلك سلوكا معيناً، أما الحوافز فهي المتغيرات الخارجية التي تحرك في نفس الفرد الدوافع للقيام بعمل معين.

6/- تعريف التحفيز: " هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع و الرغبات و الحاجات و التمنيات و القوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض اشباعها و بدرجات معينة ، و دفع الأفراد من خلال الاشباع إلى المشاركة في أعمال المنظمة و تحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء"¹

7/- أهمية الحوافز: يمكن تلخيص أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- ✓ يحقق نظام الحوافز زيادات في الكفاءات و تحسين الجودة.
- ✓ تعمل الحوافز على تشجيع الابتكارات و الاختراعات لدى العاملين و التي تؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج و تحسينه.
- ✓ تعمل الحوافز على تحقيق الرضا المهني.²
- ✓ تعمل على تعبئة جهود مختلف العاملين لتحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية التي تتمثل في زيادة الانتاج القومي و من ثم رفع دخل العامل و تحسين مستوى معيشته.

- و أخيراً فإن الأهمية النسبة للحوافز العمل هي حسب الترتيب التالي:

- ثبات العمل و استقراره.
- احترام الذات و التقدير الاجتماعي.
- حسن العلاقة بين الزملاء و الرؤساء.³
- تحقيق الذات

* عناصر التحفيز: و يمكن تحديد عناصر التحفيز التالية:

- ✓ الحافز: هو الوسيلة التي تدفع الفرد إلى سلوك أو اتجاه معين قد تكون مادية و معنوية.
- ✓ المحفز: وهو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز و يشترط أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين و قادراً على التحفيز و لديه خبرة كافية.

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 274

² صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 05

³ طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 90

✓ المحفز: هو الشخص الذي تم دفعه للقيام بسلوك معين.

* تأثير الحوافز على و الأداء:

- تقليل دوران العمل ، كما يتجه الأفراد بشكل دائم إلى الطريق الذي يحقق لهم المكافأة.

- جذب العناصر المؤهلة على اعتبار أنها تؤثر على الدافعية.

- تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات الغير مشبعة وتعمل على توجيه الفرد للاختيار بين أنماط السلوك البديلة.

- رفع الكفاءة الانتاجية لدى العاملين و خفض تكاليف الانتاج الناجم عن اندفاع الأفراد نحو التطوير.

- شعور العاملين بالرضا الوظيفي. اضافة إلى ارتفاع المستوى المعيشي للعاملين بما يحقق الربط بين المصالح الفرد الذاتية و مصلحة المنظمة.¹

8/ أنواع الحوافز:

1.8- الحوافز حسب مادتها:

* الحوافز المادية: و هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان المادية مثل الحاجة إلى الطعام و الملابس و المأوى و غيرها ، و من أمثلتها: الاجر، الزيادات السنوية، المكافآت، المشاركة في الأرباح.

* الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية و الذاتية.²

2.8- الحوافز حسب أثرها:

* الحوافز الايجابية: و هي الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة.

* الحوافز السلبية: و يقصد بها الوسائل و الأدوات التي تستعمل في السيطرة على سلوك معين، و تتسبب مثل

هذه الحوافز على انزال العقاب أو التخويف لمنع العاملين من أن يسلكوا سلوكا معيبا أو مخالفة قواعد العمل.³

¹ طارق علي جماز، ادارة الموارد البشرية، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك، (ب. ت)، ص 76

² طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 89.

³ مايكل راموندو، سوزان شيلي، مرشد الاذكياء الكامل، تحفيز الافراد، تر: تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، دار الفاروق للنشر و التوزيع،

القاهرة، ط 1 ، 2001، ص 60

3.8- الحوافز حسب المستفيد

***الحوافز الفردية:** وتقوم هذه الحوافز على أساس الدفع للأداء الفردي، و يمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حينما تتسم الأهداف بالوضوح و يمكن قياسها بدقة و قياسها بشكل سليم، كما أن المهام التي تناط بالأفراد تكون مستقلة.

* **الحوافز الجماعية:** تقوم عملية الدفع لمجموعة من الأفراد العاملين في أنشطة و أعمال مشتركة، تركز هذه الحوافز على المهام و الأنشطة التي لا يمكن فصلها عن بعضها البعض لتربطها الدقيق من جهة و متطلبات إنجازها تستدع إنجازا جماعيا.¹

9/- شروط نجاح نظام الحوافز: تتمثل في توفر النقاط التالية:

- ✓ أن تترجم السلوكيات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن قياس أبعاده.
- ✓ تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز.
- ✓ وضوح نظام الحوافز و امكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه.
- ✓ أن يبتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم.
- ✓ أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.
- ✓ وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء.
- ✓ أن يبتسم نظام الحوافز بالقبول من طرف الأفراد المستفيدين منه.
- ✓ أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفى امكانية تطويره.
- ✓ التوقيت المناسب.²

10/- نظريات الحوافز

1.10- نظرية سلم الحاجات لـ" إبراهام ماسلو " : قدم ماسلو نظرية تحدد مجموعة من الحاجات الإنسانية و الأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع، و هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين. ولا يمكن تلبية الحاجات العليا إلا بعد تلبية الحاجات الدنيا في السلم، و كلما ارتفعنا في السلم قل عدد الأفراد .و هذه الحاجات هي :

- **الحاجات الفسيولوجية:** الاكل، الشراب والنوم، الراحة ، السكن ، اللباس.

¹ خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 ، ص 189

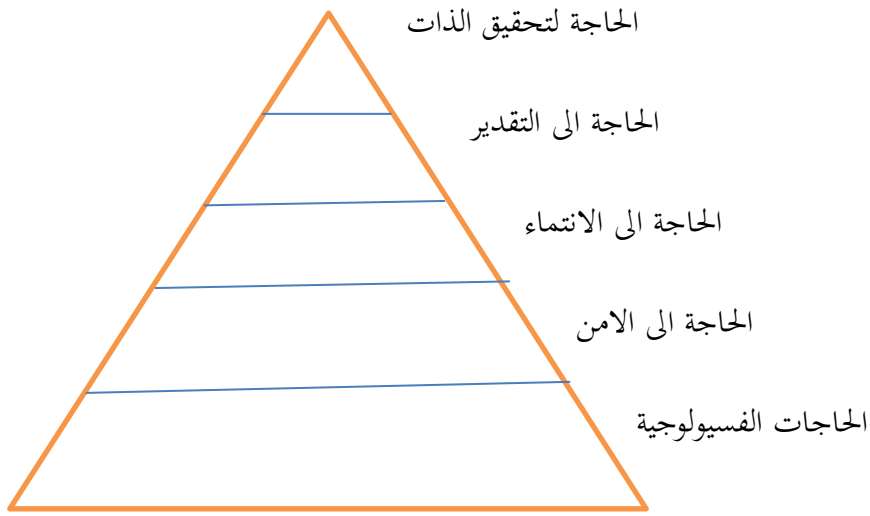
² طارق علي جماز، مرجع سابق ، ص 82

- الحاجة للأمن: الاحساس بالأمن من كل خطر قادم.¹

- الحاجة للانتماء: الصداقة، العلاقات الحميمة، التواجد في جماعة عمل و عدم البقاء وحيدا.

- الحاجة إلى التقدير: تقدير العامل لنفسه أي أن يكون فخورا بما يحس و أيضا الحاجة إلى التقدير و الحب من الغير .

- الحاجة لتحقيق الذات: استعمال و تطوير طاقات ومهارات الفرد و أن يحقق ما يصبو اليه.



2.10- نظرية التوقع لـ "فكتور فروم": يقوم هذه النظرية على افتراض أن الدافعية تبدأ بالرغبة للحصول على شيء ما سواء مادي أو معنوي، و يرى فروم أن الرابطة بين أهداف الفرد و أهداف التنظيم تقوم على الافتراضات التالية:

✓ أن العلاقة بين الأهداف الفردية و التنظيمية تحكمها ثلاث متغيرات رئيسية:²

- الجهد الذي يبذله الفرد.
- مستوى الأداء الناتج.
- المردود المادي و/ أو المعنوي الذي يترتب على تحقيق هذا المستوى من الأداء.

✓ أن قوة الدافع للقيام بعمل هي حصيلة العوامل الثلاثة التالية:

- درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و الجهد الذي يبذله الفرد.

¹ بوبكر بوخريسة و (اخرون)، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة، المحمدية، ط1، 2008، ص 124

² كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص128

• درجة الارتباط بين مستوى الأداء المحقق و المردود الذي يحصل عليه الفرد من العمل.

• العلاقة التي يدركها الفرد لملائمة العمل و المردود المطلوب تحقيقه

3.10- نظرية الحوافز الداخلية لـ"دافيد ماكلياند": وهي قريبة من نظرية ماسلو، وبين أن أقوى الحوافز

تتمثل في الانجاز و السلطة و الانتماء.

- الحاجة إلى الانجاز: إن حافز الانجاز هو أكثر الحاجات تحكما في سلوك العامل و أدائه، فالعامل يضع أمامه أهدافا معينة و يسعى لتحقيقها و أن خبرات النجاح و الفشل هي التي تدفع به لوضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلا.

- الحاجة إلى الانتماء: إن العامل الذي يشعر بحاجة ملحة للانتماء يتميز بالسعي و المحاولة لتكوين علاقات جيدة، ودية، اجتماعية. و ينطلق هذا الدافع من رغبة الفرد إلى أن يكون جزءا من وحدة اجتماعية.

- الحاجة إلى النفوذ و السلطة: إن مصدر النفوذ هو حاجة العامل إلى السيطرة على ما حوله من أحداث و أشياء و أشخاص، فهو يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله و يحبطه الشعور بقللة الحيلة و انعدام الأثر.¹

4.10- النظرية اليابانية : تبني هذه النظرية على الاعتقاد بأن توفير درجة عالية من المسؤولية الجماعية و الإخلاص القائم على المشاركة و التقدير المتبادل بين الإدارة العليا و العاملين في المستويات الإدارية المختلفة سوف يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء و زيادة الرفاهية العاملين ، ووجود درجة عالية من الرضا عن العمل .

تميل المنظمات التي تتبنى هذه النظرية إلى ممارسة نظام التوظيف مدى الحياة، وبذلك تتفادى الاستغناء عن العاملين مما يحقق عدة مزايا وهي : - انخفاض معدل دوران العمالة.

- انخفاض نسبة الغياب.

- ارتفاع معنويات العاملين.

وبذلك يصبح العاملين أكثر ارتباطا بأعمالهم مما ينعكس على زيادة الإنتاجية و الارتقاء بمستوى الأداء، كما أن الإدارة بالمشاركة تعتبر الفكرة الأساسية لهذه النظرة حيث تساعد على تحقيق الترابط الوثيق بين جميع الأعضاء، وبالتالي تكون عملية الاتصال و اتخاذ القرارات أكثر سهولة و فاعلية.

¹ فؤاد الشيخ سالم و (آخرون)، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الاردن، (ب.ت)، ص 213

المحاضرة (06): الصراع التنظيمي

إن سوء التفاهم بين الأفراد و الجماعات سيؤدي حتما إلى تغيير العلاقة بين الأفراد من تعاون إلى صراع، و الذي يعتبر مشكلة لها أثارها السلبية على فعالية المنظمة.

1- مفهوم الصراع:

- "وهو عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الكائنات البشرية أو الجماعات أن يحقق أغراضه و أهدافه و مصالحه، و يمنع الآخر من تحقيق ذلك ولو اقتض الأمر القضاء عليه و تحطيمه".
- **مفهوم الصراع التنظيمي:** " هو ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادرا على التكيف معها بقدراته الفعلية".

*تعريف بدر "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى، نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات".¹
* تعريف ليكرت " هو المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يتبعون تحقيقها و لذا ينشأ العداء بين الجانبين"².

وعليه فإن من أهم خصائص الأساسية للصراع التنظيمي تتمثل في:³

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.
- يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً.
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على أطراف الصراع مما يرغمها على حسمه إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- نتائج الصراع غير معروفة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

¹ زهير بوجمة شلاي، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 93

² خليل محمد حسن الشماع و كاظم خضير حمود، مرجع سابق، ص 295

³ زهير بوجمة شلاي، مرجع سابق، ص ص 94 . 95.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض.

2/- أسباب الصراع التنظيمي: يعود الصراع إلى أسباب عديدة يمكن إجمالها في:

- ✓ العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد و الجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم و تحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.¹
- ✓ اختلاف الأهداف.
- ✓ التنافس على الموارد.
- ✓ صراع الدور.
- ✓ تفاوت الصفات الشخصية (السن ، الجنس ، القيم، الاتجاهات ، المعتقدات، المستوى الثقافي).
- ✓ اختلاف ادراك معاني الظواهر.
- ✓ انعدام توزيع السلطة و سوء استعمالها و التقيد الشديد و الحربي بالقوانين.
- ✓ توزيع الأعمال بطريقة عشوائية بعيدة عن مبدأ التخصص و التجانس الجماعي.
- ✓ طبيعة بعض الأشخاص ذوي النزعات العدوانية و غير التعاونية.²
- ✓ عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات و اللوائح العمل.
- ✓ تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء و تحديد المكافآت.³

3/- مراحل حدوث الصراع التنظيمي:

- المرحلة الأولى: هي مرحلة المعارضة الكامنة و غير الظاهرة (عدم الرضا).⁴
- المرحلة الثانية: هي مرحلة الادراك و التشخيص (بلورة موضوع الصراع و ضرورة الاستجابة له).
- المرحلة الثالثة: مرحلة السلوك: و يتم فيها الرد أو التفاعل مع الموضوع الذي سبب الصراع.
- المرحلة الرابعة: مرحلة مخرجات الصراع: وهي نتائج الصراع قد تكون ايجابية أو سلبية.

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق ، ص 310.

² عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2010 ، ص 110

³ زهير أبو جمعة شلاي، مرجع سابق ، ص 112.

⁴ عارف حسين ناجي، مرجع سابق ، ص 108.

4- أنواع الصراع التنظيمي:

1.4- الصراع وفق مستواه:

* **صراع الفرد مع ذاته** : و يتمثل الصراع في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه، و عادة يكون للإحباطات التي يواجهها الفرد في حياته و عمله آثار سلبية على حدوث الصراع الذاتي.¹

* **الصراع بين أفراد الجماعة**: و يحدث هذا الصراع بين فرد و آخر نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و أدوارهم التي يقومون بها، نتيجة للاختلاف في وجهات النظر واختلاف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و تنشئتهم الاجتماعية

* **الصراع بين الجماعات**: و يتمثل في الصراع بين الإدارة والأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل، هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيم.

* **الصراع بين الفرد و الجماعة**: و يظهر عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لها تأثير قوي على الأفراد.

* **الصراع بين المنظمات**: وغالباً ما يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات، وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

2.4 - الصراع وفق الاتجاهات:

* **الصراع الأفقي**: يحدث بين العاملين أو الدوائر في نفس المستوى التنظيمي.

* **الصراع العمودي**: يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

¹ فاروق عبدة فليو و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان، ط 1، 2005،

3.4- الصراع وفق لأثاره :

* **الصراع الإيجابي:** هو صراع حول جوهر العمل والذي يثير الإبداع والإنتاجية¹. وتأتي أهميته في كونه يقود إلى نمو المنظمة من خلال التعاون وابتكار الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل المتداولة، فضلا عن كونه يرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، لذا على الإداري الناجح العمل على استشارة الصراعات البناءة في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير .

* **الصراع السلبي:** هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، و يكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم. وقد يقود هذا الصراع إلى ضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد و عدم تحقيق الأهداف و تدنى مستوى الرضا الوظيفي و زيادة معدل الغيابات ، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء وأن يعمل على التقليل من حدته².

- الصراع وفق التنظيم:

الصراع المنظم: وهو يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا . و يستخدم المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها .

* **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عنه، مثل: الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.

*5 نظريات الصراع التنظيمي:

1.5- **المدرسة الكلاسيكية:** يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع التنظيمي شيء غير مرغوب فيه و يجب إزالته بأية وسيلة ممكنة، وينظر للصراع على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم و يجب علاجه و العلاج يكمن في التخلص من مسببيه الذين هم في الغالب الطرف الآخر القابل للإدارة (العاملين).

¹ Curtis W.Cook, Philip L.Hunsaker. **Management and organizational behavior** .Mc graw hill co.in, 3rd edition.New york. 2001. p 384

² John R. Schermerhorn , James G. hunt , Richard N. obson , **Managing organizational behavior**. John Wiley and Son, 7th edition. New York. 2000 , p 377.

2.5- المدرسة السلوكية: تعتبر الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه ما على الإدارة إلا التعرف عليه و تحديد مستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل الظروف القائمة " الصراع أمر حتمي و متكرر و هو أمر سيء لا بد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه"

3.5- المدرسة الحديثة: ترى أن الصراع شيء ضروري لتحريك أفراد التنظيم و إثارة نواحي الإبداع لديهم، ويجب تشجيع الصراع و بحث طرق الاستفادة منه و التعاون على علاجه و توجيهه إلى النواحي التي تحدث تطورا في التنظيم، وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية و ايجابية. ويمكن أن تكون سلبية أو ايجابية وفق لنمط التعامل معها و إدارتها، و عليه فان تدخل الإدارة يكون في إحدى الحالتين:
 - إذا زاد الصراع عن المستوى المحدد له و المرغوب فيه "لتخفيضه للمستوى المطلوب".¹
 - في حالة انخفاض مستوى الصراع عن ما هو مطلوب "تنشيط الصراع و الارتقاء به إلى المستوى المطلوب".

6/- نتائج الصراع التنظيمي:

| الأثار السلبية | الأثار الايجابية |
|--|--|
| - إعاقة وصول المنظمة إلى تحقيق أهدافها و إهدار الوقت و الجهد. | - الكشف عن المشاكل المكبوتة. |
| - يصنع جو من عدم الثقة و سوء العلاقات بين أفراد المنظمة. | - إحداث تغييرات في الأوضاع القائمة في المنظمة. |
| - ظهور المصالح الشخصية مما يقلل من عامل الانتماء للمنظمة. | - يعتبر منفذا للتوترات الحبيسة الناتجة عن التعارض أو اختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسة السلوك التنظيمي. |
| - زيادة الضغوط النفسية والوجدانية للأفراد وانخفاض الروح المعنوية و الشعور بالإحباط لعدم القدرة على التكيف من مواقف الصراعات. | - يكون خبرة للإدارة و العاملين فيها للاستفادة منها في حل الصراعات مستقبلا. |
| - يؤدي إلى ظهور تعصب الأفراد كل إلى إدارته. | - يكمن أن يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع. |
| - عدم تحمل المسؤولية بحيث تلقي كل إدارة أو قسم مسؤولية الأخطاء على القسم أو الإدارة الأخرى. | - يمدى لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل " الإبداع في حل المشاكل" |

¹ كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 310

7- استراتيجيات حل الصراع التنظيمي: هناك أكثر من إستراتيجية أو أسلوب لحل النزاعات في المنظمات قبل تفاقمها، فلا وجود لإستراتيجية مثلى فلكل منها مزايا و سلبيات و تحكمها متغيرات المواقف.

1.7- نموذج ماري فوليت: تقترح ماري ثلاث طرق لحل النزاع و هي:
- الغالب و المغلوب: بمعنى تغلب طرف على الطرف الآخر.
- التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين.
- التكامل و ذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.¹

2.7- طرق حل الصراع التنظيمي:²

- الاقناع: و هو محاولة حل التناقضات من خلال اقناع الأطراف المعنية بجدوى حل الصراع و تجنبهم بأثاره السلبية.

- التفاوض: وهو الوصول إلى حل وسط.

- استخدام القوة أو السلطة أو كلها لحسم الصراع.

- تلطيف أو تسكين الصراع و ذلك من خلال استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الطرفين.

- التوفيق بين أطراف الصراع و ذلك عن طريق استخدام المهارات الانسانية .

- المجاهدة: معالجة الصراع من خلال معرفة أسبابه و تحليلها دون النظر إلى العواطف.

- التوسط: وهو العملية التي يدعى إليها شخص ثالث للمساعدة في حل المشكلة و التوسط بين أطراف الصراع.

- التحكيم: وهي أن يوكل حكم من جهة محايدة للحكم بين طرفي الصراع، و قد يكون التحكيم اختياريا أو اجباريا.

- المجاهدة المباشرة بين الطرفين بحيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة، و يتم فحصها و تقويمها من قبل الطرفين و من ثم مناقشة الحلول.

¹ خليل محمد حين الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 308.

² عارف حسين ناجي، مرجع سابق، ص 112

المحاضرة (07): العلاقات الانسانية

لا شك أن العلاقات الانسانية عامل مهم في الادارة، فالقدرة على العمل مع الاخرين بطريقة بناءة من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية الاداري في مختلف المجالات وعلى جميع المستويات . لقد ازداد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية منذ أواسط الثلاثينات من القرن الماضي على مستوى العالمي ، خاصة بعد كبر حجم المؤسسات التي يؤدي فيها الأفراد أعمالهم.

1/ مفهوم العلاقات الانسانية:

- تعريف معجم مصطلحات العلوم الادارية: " تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة و الاحترام المتبادل، و التعاون بين العمال و أصحاب العمل و الادارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الانتاج"

- تعريف **Davis** " هي التفاعلات بين الأفراد حيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف معينة، وهي أيضا تكامل الأفراد في موقف معين يدفعهم للعمل معا بشكل منتج و متعاون بحيث تحقق المصلحة بين أهداف الفرد و بين مصلحة المؤسسة ¹"

- تعريف **كيث ديفر** " هي مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت و تجميع الجهود و المواهب البشرية، وخلق نوع من التكامل في جو يحفز على العمل التعاوني و الذي يشعر فيه العاملون بالراحة و الرضا الوظيفي و الاقتصادي و الاجتماعي ²"

ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الانسانية في بيئة العمل والعاملين ³:

- أنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.

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

- تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم .

¹ رانيا عبد المعز الجمال، الادارة و العلاقات الانسانية في الالفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، 2011، ص120

² فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص 104

³ أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، (ب. د. ن)، (ب. ت.)، 2011، ص 11.

- تشكل العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل، كما أنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والابداع في العمل .

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

- توجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة .

- تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.

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

2/- أهداف العلاقات الإنسانية:1

* تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.

* تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون.

* تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

* تحقيق المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

3/- مبادئ العلاقات الانسانية:2

* أن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد و ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

1 أحمد السيد الكردي، ادارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق ، ص 11

2 محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق ، ص ص 102 . 103

* أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة و تفرضه على أعضائها.

* أن القيادة الادارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل تقاليدھا بما يتناسب مع أهداف التنظيم ، كما تعمل على التقارب و التعاون بين التنظيمين الرسمي و الغير رسمي.

* السبيل لتحقيق هذا التقارب هو ادماج التنظيم الرسمي و الغير رسمي عن طريق اشراك العمال في عملية الادارة و تحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

* إن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات الغير رسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة و التي تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

4- أسس العلاقات الانسانية: ¹

* **الايمان بقيمة الفرد:** أي أن لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها و تقديرها، وأن الفرد العادي قادر على التفكير بموضوعية و اتخاذ قرارات رشيدة للمواقف.

* **المشاركة و التعاون:** حيث يتيح المناخ المناسب للجماعة لمناقشة موضوع ما قدرة فهم الموضوع و تحديد أبعاده و ملابساته و اتخاذ القرار يكون أفضل.

* **العدل في المعاملة:** على القائد أن يعامل جميع العاملين معاملة تتسم بالعدل و المساواة بعيدا على التحيز و المحاباة و بناء على مبدأ الفروقات الفردية.

* **التحديث و التطوير:** تغذية العلاقات الانسانية وفق لتطورات و المستجدات التنظيمية على اعتبار أن المنظمة في حاجة للتطور، و الجهاز الاداري هو الذي يحقق ذلك على طريق اكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الانسانية تنمو بالخبرة و الممارسة.

5- صفات العلاقات الإنسانية: تتصف العلاقات الإنسانية بالتعدد، وبالتعقد، وبالتشابك، وهي أيضا وقتية ومستمرة، فهي تتصف بالتعدد لأنها تشتمل على أكثر من علاقة للفرد الواحد بالأفراد الآخرين والنظم الاجتماعية المحيطة. و هي تتصف بالتعقد لأنها تقوم في أكثر من اتجاه أو مجال في وقت واحد. وعن أنها متشابكة فمرده أن كل علاقة من هذه العلاقات لا تنفصل عن الأخرى مهما كانت تركيبتها فهي تتصل بعضها بعضا وتعتمد إحداها على الأخرى. وهي وقتية عندما تبدأ وتنتهي بنفس الحدث الذي يكون السبب في وجودها، وتنتهي

¹ رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص ص 129. 130.

العلاقات بانتهاء ذلك الحدث. وهي أيضا مستمرة لأنها تمتد لتشمل مشاعر وانفعالات معينة تغذيها وتؤدي إلى استمراريتها ودوامها لاعتمادها على دعائم لها صفات الثبات¹.
و الأطراف الفعالة في العلاقات الإنسانية لا تستقر على حال من الأحوال، فهي دائمة التغيير والحركة، وهي أيضا تتغير بمرور الزمن فتتغير بالتالي المناصب والوظائف والمستويات. و هذه الأطراف يمكن تصورها فردية وجمعية مختلطة فالفردية بكون أطراف العلاقة فيها فردا وفردا. و الجمعية بكون أطراف العلاقات فيها مجموعة من الأفراد في كل جانب.

6/- أسباب الاهتمام بالعلاقات الانسانية في المنظمات:

- ✓ حركة الادارة العلمية و التي تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الانتاجية، إلا أن هذه الحركة ظهر لها رد فعل تمثل في مدرسة العلاقات الانسانية (الاهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية)².
- ✓ تزايد قوة اتحادات العمال، حيث فسر رجال الصناعة هذه الظاهرة بأنها دلالة على فشلهم في تطوير العلاقات الانسانية في مصانعهم.
- ✓ تحسن أوضاع العمال المادية و الثقافية مما ساعدهم على المطالبة بإدارة أفضل تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرار³.
- ✓ التأكيد على أن المؤسسة لها جانبيين: مادي (المال، الأدوات، الآلات، نظم العمل) و انساني(الفرد العامل).
- ✓ ارتفاع المستوى التعليمي و الثقافي و زيادة قوة العمال كتجمع في المؤسسة.
- ✓ زيادة تكاليف عنصر العمل، بحيث أصبحت تكلفة العمل تمثل جزءا هاما مؤثرا من تكلفة المنتج النهائي.
- ✓ تعدد الجماعات التي ينتمى إليها العمال و توجيه قدر من ولاء هؤلاء العاملين إلى هذه الجماعات فرض زيادة الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
- ✓ التغيير المستمر الذي يشمل عالم الأعمال فرض زيادة الاهتمام بالجوانب الانسانية المتصلة بالعمل.
- ✓ تزايد المشاكل داخل المؤسسات بفعل زيادة حجم التنظيمات الادارية إذ أدى التخصص الدقيق في العمل إلى ظهور مشاكل انسانية بين الفئات و الجماعات المهنية المختلفة.

¹ نبيلة وحدي، العلاقات الانسانية و تأثيرها على الاداء، رسالة دكتوراة غير منشورة في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2010 / 2011، ص 64.

² فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 105

³ محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 82

✓ تطور المسؤولية الاجتماعية لأرباب العمل و زيادة اهتمام الإدارة بمشاكل المجتمع بما في ذلك مشاكل العمال.

✓ المنشآت ذات الحجم الكبير التي يعمل فيها الأف العاملین الذين يختلفون في قدراتهم و خبراتهم و مستواهم الاقتصادي و الاجتماعي هذا أدى إلى شعور العاملين بالضيق في مجتمع العمل الكبير.¹

7/- تصنيف العلاقات الانسانية: هناك نماذج متعددة لتصنيف العلاقات الإنسانية نذكر منها²:

➤ علاقات إنسانية مؤقتة وعلاقات إنسانية مستمرة؛ والعلاقات المؤقتة هي التي تقتصر على موقف معين بذاته تبدأ وتنتهي بانتهائه كالعلاقة بين صاحب متجر ومتزدد على هذا المتجر لشراء سلعة معينة . أما العلاقات المستمرة فمثلها كمثل علاقة الزمالة في المهنة أو في العمل.

➤ علاقات أولية وعلاقات ثانوية، والعلاقات الأولية في الجماعة الصغيرة من سماتها القرب التفاعلي وتقارب الأهداف في حين أن العلاقة الثانوية من سماتها البعد التفاعلي الهادف إلى تحقيق مصلحة معينة لطرفي العلاقة .

➤ علاقات شخصية وعلاقات تعاقدية، العلاقات الفردية قائمة على المعرفة والانسجام بين الأفراد . أما العلاقة التعاقدية فمن سماتها أن الحقوق والواجبات تكون محددة وقاصرة على الداخلين فيها فقط .

➤ علاقات تنظيمية وعلاقات عامة، العلاقات التنظيمية هي التي تسود في وسط تنظيمي معين، كالعلاقة التي تربط عمال مصنع بعضهم ببعض والتي تربطهم بالإدارة المسؤولة عن هذا المصنع أيضاً، أما العلاقة العامة فهي العلاقة القائمة بين المؤسسة سواء أكانت ذات شخصية اعتبارية أو ذات صفة فردية (أي يملكها فرد معين) وبين جمهور له ارتباط بهذه المؤسسة بقصد كسب ثقته وتأييده.

➤ علاقات إيجابية وعلاقات سلبية؛ فالعلاقات الإيجابية تؤدي إلى الوفاق والانسجام مع مصطلحات الجماعة وبالتالي إلى التماسك المجتمعي، أما العلاقات السلبية فتؤدي إلى التباعد والانعزال وبالتالي إلى تقويض دعائم التماسك المجتمعي.

8/- العوامل التي تساهم في تحقيق العلاقات الانسانية:

* معرفة الدافعية للعمل: تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الانسانية.

¹ فاروق عبده فليو و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 107

² نبيلة وحدي ، مرجع سابق ، ص ص 63 . 64

* مفهوم ديناميكية الجماعة: و يقصد بها بناء الجماعة و تركيبها و العلاقات التي تحكمها و التفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها، والمعرفة بهذه الديناميات مهمة لرجل الادارة حتى يمكنه من توجيه الجماعة توجيهها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية.¹

* الروح المعنوية: و يقصد بها الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة و يوجه سلوكها، و تعتبر الروح المعنوية محصلة للكثير من العوامل التي تسود المؤسسة، كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الانسانية السائدة، فانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الانسانية.

* الحوافز: ترتبط العلاقات الانسانية في الادارة بالحوافز ارتباطا وثيقا لما لها من أهمية في رفع مستوى الادارة في العمل، إذ أن توفر العلاقات الانسانية السليمة في جو العمل هو نفسه يمثل حافزا ايجابيا رئيسيا للعمل و الاقبال عليه.

9/ - مدرسة العلاقات الانسانية: لقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية بتفرعاتها و اهمالها للعنصر الانساني و عدم اعطائه الأهمية اللازمة، وعلى الرغم من أنه يؤرخ لبداية حركة العلاقات الانسانية أنها بداية في العشرينات و الثلاثينات من القرن 20 فإن بدايتها تعود لفترة ما بعد الحرب العالمية الاولى التي أثارت اهتماما بالعلاقات الانسانية، ففي سنة 1918 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الانسانية في الصناعة في ضواحي نيويورك، و يعد كتاب وايتنغ وليمز whiting williams بعنوان ما يدور في ذهن العامل الذي نشر سنة 1920 أول تعبير عن هذا الاتجاه.²

وكان من أشهر رواد هذه المدرسة التون مايو، ومن أشهر تجاربها تجربة مصانع هوثورن Hawthorn Study التابعة لشركة وسترن إلكتريك سنة 1924م-1932م بالاشتراك مع مجلس الأبحاث الوطني التابع لأكاديمية العلوم الوطنية في الولايات المتحدة.

The National Research Council of the National Academy of Science

* تجارب هوثورن: وركزت هذه التجارب على العوامل التي تتعلق بالإجهاد، والأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل على الإنتاج وأثرها على الإنتاج وفق النحو التالي:

* تجربة الإضاءة: قام فريق العمل البحثي بداية، وبناء على افتراض أن تحسين ظروف العمل من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العمال في أحد ورشات مصانع هوثورن، إذ تم تغيير مستويات

¹ رانيا عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 132

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 81

الإضاءة بعد تقسيم جماعات العمل إلى جماعات ضبط وجماعات تجريبية، إلى عدة مستويات من إضاءة غير جيدة إلى إضاءة عادية، وإلى إضاءة جيدة، وتم قياس الإنتاجية في المجموعات التجريبية تحت ظروف الإضاءة المختلفة . ولدهشة فريق العمل لم يكن هناك فروق ذات معنى في مستويات الإنتاج، فانتقل فريق البحث إلى تجربة أخرى تتمثل في أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية¹.

***تجربة جدولة العمل** : اتجه القائمون على التجارب إلى تصميم تجارب جديدة بهدف فحص أثر التعب الجسمي و الاجهاد على مستوى الانتاجية، فقاموا بجدولة وتوزيع ساعات العمل و فترات الراحة إلى عدة فترات، و قد أظهرت هذه التجربة خطأ الافتراض القائل بالأثر السلبي للجهاد الطبيعي على الانتاجية ، إذ أن معدل الانتاجية لم يتذبذب زيادة أو نقصا بعد عدد من التغييرات في ساعات العمل و فترات الراحة . لذلك انتقلوا إلى تجربة ثالثة لمعرفة أثر الحوافز المادية والأجور على زيادة الإنتاجية.

***تجربة الأجور** : قام فريق العمل البحثي بإعطاء حوافز للذين ينتجون وحدات عمل إضافية، وتم قياس الإنتاجية وبعد تطبيق الحوافز، لاحظ فريق البحث أنه ليس هناك فروق حقيقية في مستويات الإنتاجية . هذا ما دفع الفريق بتغيير التوجه هذه المرة نحو العمال مباشرة للتعرف على سر النتائج.

* **تجربة المقابلات** : تم التوجه مباشرة إلى العمال ممن تم إجراء التجارب السابقة عليهم للتعرف على ما يكمن وراء الثبات النسبي لوتيرة الإنتاج رغم التغير في العوامل المتصلة بالإضاءة، والإجهاد الجسمي والأجور، وكانت المعلومات التي بينتها المقابلات أن العوامل المسؤولة عن هذا الثبات في الإنتاجية هي ما كان يدور بأذهان العمال من أفكار وتحسبات حيث اعتقدوا أن هناك شيئا وراء هذه التجارب، فما كان عليهم إلا أن يحرصوا على تثبيت الإنتاجية حتى لا تتأثر مصالحهم الشيء الذي يدل أن الأمور النفسية ذات أثر كبير على الإنتاجية . وللتأكد من صحة ما تم الوصول إليه قام فريق البحث بإجراء تجربة أخرى².

* **تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي** : قام فريق البحث بملاحظة سلوك العمال أثناء العمل وسجل ملاحظات على أسلوب العمل، وديناميكية عمل الجماعات . وعلى ضوء هذه التجارب تم اكتشاف عدة أمور : أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف، والعلاقات الطيبة على الإنتاجية بشكل يساوي أو يزيد على أهمية الحوافز المادية . كذلك تم التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، إذ لهذه الجماعات غير الرسمية أثرا كبيرا على التحكم في مستوى الإنتاجية بالشكل الذي ترى فيه الجماعات ما يحافظ على مصلحتها . إذ يمكن للجماعة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على إنتاجية العمال . حيث تمارس الجماعة ضغطا كبيرا على العامل الكسول

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 84، 85.

² نبيلة وحدي ، مرجع سابق ، ص 78

ليرفع إنتاجيته، وعلى الموظف المنتج بشكل كبير للتماشي مع المستوى العام الذي تعتبره مقبولا حتى لا تتأثر الجماعة سلبا بسبب هذا التصرف في أي من الاتجاهين.

أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثورن:

- أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية و إنما تتحدد بطاقته الاجتماعية.
- أن المكافآت و الحوافز الغير الاقتصادية تلعب دورا رئيسا في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا.
- أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة و أعلاها من حيث الانتاجية.¹

- أن العمال لا يسلكون و يجابهون الادارة و سياساتها كأفراد و إنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعة.
- ضرورة التركيز على تدريب الرؤساء و المشرفين على أساس المعاملة الانسانية للعامل بدل الاسلوب التسلطي التقليدي.²

- لقد دلت هذه المدرسة على أثر التنظيمات غير الرسمية على سلوك أعضائها، و بالتالي على تحديد مستويات الانتاجية.

10/- ادارة العلاقات الانسانية: يمكن للإدارة في العلاقات الانسانية أن تقوم بدور كبير و ايجابي في تحسين العلاقات إذا توفر لديها عنصرين هامين هما: العلم و المعرفة كأسس و نظريات العلاقات الانسانية. و من أهم العوامل التي يمكن استخدامها من طرف الادارة لتحسين العلاقات ما يلي:³

* **الاجتماعات:** و تتم في شكل لقاءات، ندوات، مؤتمرات أو مقابلات، لأنها تساعد الفرد كي يقابل غيره، و العمال و المسؤولون يقابلون بعضهم البعض و يتبادلون وجهات النظر، و هذا في حد ذاته يساعد على تنمية العلاقات الانسانية.

* **اللامركزية في الادارة:** تتمثل في توزيع المسؤولية و تفويض السلطة على جميع المستويات الادارية و هذا حتى آخر مستوى في التنظيم.

* **النصح و الارشاد:** أي قياد الادارة بمساعدة العمال على حل مشاكلهم سواء تعلق الامر بالعمل أو ظروف العمل و محيطه.

* **البحث في الشكاوي.**

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص 99

² محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 89

³ بوبكر بوخريسة (وأخرون)، مرجع سابق 2008، ص ص 168 . 170.

المحاضرة (08): الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي بداية القرن 20، إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح لهذا المصطلح و يرجع ذلك إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً يصعب تفسيرها.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

- يعرفه ناصر العديلي " على أنه الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى العمل، ومع الثقة و الولاء و الانتماء وللعمل ومع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة"¹

- كما يعرفه لوك " على أنه عبارة على ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن ادراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره".²

- " هو الشعور الناشئ عن مجموعة الاتجاهات التي يكونها الفرد عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها و الأجر الذي يحصل عليه، وعن فرص الترقى المتاحة مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها ، وعن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة له."³

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.⁴

وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة

¹ عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 214.

² سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سابق، ص 47

³ محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، الاسكندرية ، 1999، ص 113.

⁴ أحمد السيد الكردي ، مرجع سابق، ص 48.

لقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ، ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.¹

- كما تشير الأدبيات والدراسات الكثيرة التي تناولت الرضا الوظيفي إلى أهمية الرضا في مكان العمل، ويظهر من خلال محددات " السرور أو السعادة أو حالة المشاعر الايجابية الناتجة عن تتمين العمل " بما في ذلك مختلف أوجه هذا العمل، ويمكن أن يتأثر الرضا عن العمل في ثلاث مجالات: قيمة ما يمتلكه الفرد أو ما يتمناه، مدى معرفة المنظمة لهذه القيم، ومدى أهميتها عند الأفراد . وأضاف بعضهم إلى ذلك ببيان مؤشرات عدم الرضا وذلك باعتبار عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل، وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه والدوران (ترك العاملين للمؤسسات التي يعملون بها إلى مؤسسات أخرى)، ويؤدي ذلك إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم، كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

3/- خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

* **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلة وأرضياتهم التي يقفون عليها.

* **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر 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 المستخدمة.

* **الرضا الوظيفي 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.

* **الرضا الوظيفي 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، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

* **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

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 49.

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.

* 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- مسببات الرضا الوظيفي: يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين هما:

1.4- المسببات التنظيمية:

* نظام العوائد: يشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.

* الاشراف: ادراك الفرد بمدى وجود الاشراف الواقع عليه يؤثر على درجة رضاه عن الوظيفة ، ويعتمد هذا الأمر على ادراك الفرد و وجهة نظره حول عدالة المشرف و اهتمامه بشؤونه مرؤوسيه.

* سياسة المنظمة: هي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و اجراءات و قواعد تنظيم العمل توضح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل.

* تصميم العمل: التصميم السليم للعمل و الذي يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل و الأهمية، و الاستقلالية و توافر المعلومات كاملة.¹

* ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على الرضا عن العمل.

2.4- المسببات الشخصية:

* تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادر على تحمل الضغوط في العمل و التعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا.

* المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

* احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداء برأيه و احترام ذاته و العلو كلما كان أقرب إلى الرضا.

5- العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي:

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص203

1.5- عوامل مرتبطة بالفرد: وتتضمن هذه العوامل شخصية العامل، ومن أهم العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا نجد:

* **الحالة الصحية:** ذلك أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، و هذا الخلل كلما كان كبير كلما امتد إلى الوظائف النفسية.¹

* **الحالة النفسية:** وهي الاضطرابات الانفعالية النفسية، و الصراع و القلق و الاحباط.

* **السمات الشخصية:** والتي تتمثل 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.²

* **اشباع الحاجات:** تتحدد العلاقة بين الرضا و مستوى اشباع الحاجات في العناصر الآتية:

✓ الانسان له حاجات تسبب له حالة من التوتر يزداد ذلك التوتر بزيادة إلماح هذه الحاجات في طلب الاشباع.³

✓ توجد في بيئة العمل موضوعات يمكنها خفض ذلك التوتر و اختزال الحاجة.

✓ كل ما يساعد على خفض حدة التوتر و اختزال الحاجة يعد مصدرا لرضا الفرد.

2.5- عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة: أن طبيعة و تكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا و من أهمها:

✓ **درجة تنوع المهام:** كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل.

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل و في اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل.⁴

✓ **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدام الفرد لقدراته يمثل اشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو.

✓ **خيارات النجاح و الفشل في العمل.**

3.5- عوامل مرتبطة ببيئة العمل: و يقصد بها تلك العوامل أو الظروف التي يعمل في ظلها الفرد، و تتمثل هذه العوامل في:

1 عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 219

2 أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص

3 محمود فتحى عكاشة، مرجع سابق، ص 122.

4 فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 262

✓ الأجر و الحوافز

✓ نمط الاشراف السائد في العمل.¹

✓ فرص الترقى المتاحة أمام العاملين.

✓ تؤثر جماعات العمل على الرضا بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة او مصدر توتر للعامل.²

✓ مدى شعور الأفراد بالأمن الوظيفي.

✓ الظروف الفيزيائية المحيطة.

4.5- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.³

- إدراك الفرد 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 للدائرة بالنسبة للآخرين.

6/- أنواع الرضا الوظيفي: ينقسم الرضا الوظيفي الى :

1.6- حسب شموليته:

- **الرضا الداخلي:** و يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف: التقدير، الاعتراف، القبول، الشعور بالتمكن، الانجاز و التعبير عن الذات.
- **الرضا الخارجي:** و يتعلق بالجوانب الخارجية في محيط العمل: المدير ، الزملاء ، طبيعة ونمط العمل.
- **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية.

¹ محمود فتحي عكاشة، مرجع سابق ، ص 119.

² Visse Bullone **Amelioration des conditions de l'homme et de travail**.ed paris.1977. p

118.

³ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق ، ص 16.

2.6- حسب الزمن :

- الرضا الوظيفي المتوقع: و يحدث عندما يتوقع الفرد أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: و يشعر فيه الفرد عندما يتحقق الهدف.

3.6- حسب مداه:

- الرضا الوظيفي الكلي: و يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل.
- الرضا الوظيفي الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل.

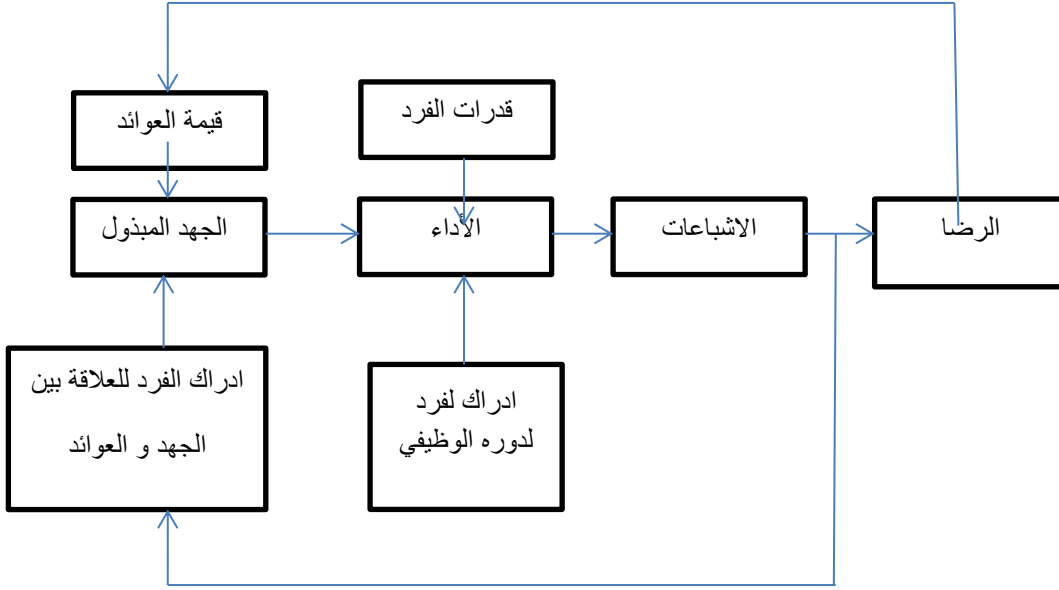
7/- نتائج الرضا الوظيفي:

- الرضا عن العمل و معدل دوران العمل: أكدت عدة دراسات أن هناك علاقة عكسية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا يميل دوران العمل إلى الانخفاض.
- الرضا عن العمل و معدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل " إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكن أن يحصل عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع التنبؤ أنه سيحضر للعمل" ¹.
- الرضا عن العمل و الاصابات: يميل الباحثون إلى افتراض علاقة عكسية بين الرضا عن العمل وبين معدلات حوادث العمل ، وتفسر الظاهرة من اتجاهين: أولهما يفسر الظاهرة على أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الاصابة وذلك للابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، أما الاتجاه الثاني فيرجح أن الاصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل.

¹ انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2011، ص ص 226.

- الرضا عن العمل و معدل أداء العمل:

نموذج بورتر و لولر لعلاقة التأثير المتبادل بين متغيري الأداء و الرضا و العوامل المحددة لكل منهما



المصدر: انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 247

8/- نظريات الرضا الوظيفي:

1.8- نظرية العاملين: قام فريد هرتزبرغ و زميلاه موسنر و سنايدرمان بدراسة ميدانية عن الرضا كمدرك لسلوك

الأفراد و اندفاعهم للعمل حيث نشرت نتائجها في مؤلفهم "the motivation to work" سنة 1959 .

. وقد توصلت هذه الدراسة في بنائها الفكري عن وجود عاملين اثنين يحددان مصدر الرضا لدى الفرد.¹

إحداهما تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وحصرها في إحساس الفرد " بالإنجاز، وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه " لكن في حال غيابها لا يحدث الشعور بعدم الرضا.

أما المجموعة الأخرى من العوامل، فيعتبرها بمثابة عوامل خارجية، حيث تسمى عوامل الصحة أو الوقاية، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم " ماسلو"، وهي عوامل يؤدي عدم وجودها إلى عدم رضا العامل عن أعمال، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا، وإنما يمنع حالات عدم الرضا، بمعنى أن

¹ خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 279.

عدم توفر هذه العوامل سيؤدي إلى عدم رضا العاملين، لكن توفرها في ذات الوقت لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الداخلية. هذه النظرية تفسر أهمية تصميم العمل ليكون ممتعا للعاملين فيعطيهام مجالاً للإبداع و اتخاذ القرارات و تحمل المسؤولية و تحقيق الانجازات.

2.8 - نظرية المساواة: قدمت هذه النظرية من قبل آدمز و هي يقوم على أساس الافتراضات الآتية:

- ✓ أن الشخص يدرك نفسه مقارنة بالآخرين و ثمة مدخلات خاصة بالشخص هذه المدخلات هي: المستوى التعليمي، الذكاء، الخبرة الشخصية و المهنية، المهارة.
 - ✓ وكذلك ثمة مخرجات خاصة بالشخص و هي العناصر التي يوليها الفرد تقدير خاصا و متميزا و أهمها: الأجر، الترقية، العلاوة، المكانة الطيبة.
 - ✓ أن الفرد يجري شكلا من أشكال المقارنة بين المدخلات و بين المخرجات، فإذا كانت العلاقة بين المدخلات و المخرجات علاقة تناسب و اتفاق فإن الفرد لا يشعر بالتوتر و عدم الاتزان
 - ✓ ثمة وجه آخر للمقارنة وهو مقارنة الفرد نفسه مع الآخرين من حيث المدخلات و المخرجات فيقارن بين ما قدمه الآخرون للعمل و ما قدمه العمل لهم، و بين ما قدم هو للعمل و ما قدمه له العمل فإذا مكافآت النسب فلا مجال للتوترات.¹
- و يستعمل الشخص الغير راض عدة طرق للوصول إلى الشعور بالمساواة منها: تغيير المدخلات، تغيير العوائد، تغيير نفسي، تغيير الشخص المقارن به، تغيير المدخلات و العوائد الأخرى.²

3.8 - نظرية القيمة: يرى لوك أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة عاطفية سارة سببها ادراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم مع حاجاته، و يميز لوك بين القيمة و الحاجة فاعتبر الحاجة عنصر أساسي لاستمرارية الانسان، و أنها موجودة بمعزل عن رغباته، بينما القيم لها صفة فردية و تمثل رغبات الفرد أيا كان وضعه، كما وضح أن الرضا الوظيفي لا يعتبر مجموع حالات الرضا للفرد من العناصر الفردية التي تحتويها وظيفته، بل الأهم هو الأهمية النسبية لكل العوامل في تحديد لمستوى الكلي للرضا الوظيفي، لذلك

¹ محمد شحاته ربيع، مرجع سابق، ص 229

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 89

فإن الفرد يسعى دوماً إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية ، وأن تحقيقه لهذه القيم يشبع له حاجاته و رغباته مما ينعكس إيجاباً على الوضع النفسي له و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.¹

نظرية بورتر ولولر :تعد نظرية بوتر ولولر (1968) توسيعاً وإكمالاً لنظرية التوقع، وقد أشارا إلى أن الجهد (وهو قوة التحفيز والطاقة المبذولة) يعتمد على عاملين هما: قيمة المكافآت، والطاقة المدركة أي التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، واحتمال حصوله على المكافآت بالفعل، وتتأثر (الطاقة المدركة) واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المتحقق في الماضي: فلو عرف الفرد أن بإمكانه إنجاز المهمة أو أنه أنجزها في الماضي، فإنه يستطيع وبدرجة أكبر تخمين الجهد المطلوب، وتقدير احتمال الحصول على المكافأة.²

وعليه فإن الأداء الفعلي للمهمة (لتحقيق الأهداف) يتحدد بمقدار الجهد المبذول، كما أنه يتأثر كذلك بقبالية الفرد (المعرفة والمهارة) لإنجازها، وإدراكه لطبيعتها (مدى إدراك الأهداف، والأنشطة المطلوبة، والمكونات الأخرى للمهمة)، ويؤدي الأداء إلى تحقيق نوعين من المكافآت هما: المكافآت المستترة (أو الضمنية) مثل: الشعور بالإنجاز، وتحقيق الذات، والمكافآت الظاهرة مثل: المركز وظروف العمل، وهذه المكافآت معدلة بمنظار الفرد إلى معنى (المكافأة العادلة) تؤدي إلى الرضا (رضاً عن الجهد المبذول مقابل المكافأة)، ويؤثر إنجاز الأداء كذلك في المكافآت العادلة المدركة، كما يؤثر فيها صافي قيمة المكافآت (تغذية عكسية).

وعلى الرغم من أن هذا النموذج أكثر تعقيداً من سابقه، فإنه يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة، وليست مجرد سبب ونتيجة، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة، وعلى ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة)

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 94

² خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 283. 284

المحاضرة (09): السلوك التنظيمي

إن دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسة تنتج من أهمية السلوك الانساني ككل، لأن فهم سلوك الآخرين يتيح لنا فهم تفكيرهم و منطلقاتهم، و بالتالي مساعدتهم على اتخاذ السلوك الصحيح مما يزيد من فرص النجاح في العمل.

1/- مفهوم السلوك التنظيمي:

- **تعريف السلوك:** " الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو اتصاله بالبيئة الخارجية، بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير، سلوك لغوي، مشاعر، ادراك، انفعالات"¹

- **تعريف السلوك التنظيمي:**

* هو مجموع الأفعال و أنواع الأداء التي يقوم بها العاملون و الرؤساء في مواقف و أوضاع تنظيمية مختلفة من خلال مهامهم الرئيسية، و يتأثر السلوك التنظيمي بخصائص النسق الخارجي و الداخلي بما فيها بيئة العمل و جماعات العمل"²

* هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء العاملين بالمنظمات، و تأثير المنظمات الرسمية و غير الرسمية على ادراك و مشاعر أداء العاملين، و تأثير البيئة على المنظمة و قواها البشرية و أهدافها و أخير تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته"³

* كما عرفه كل من **هودجيتش و ألتمان** " على أنه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف و فهم و تنبؤ و ضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية"⁴

2/- أهمية السلوك التنظيمي:

✓ تعد الموارد البشرية مورد هام في المنظمة لذلك استلزم الاهتمام بدراسة و فهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 23

² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 76

³ عبد الغني الطجم، السلوك التنظيمي - المفاهيم، النظرية و التطبيق، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003، ص 23.

⁴ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، الاردن، ط 1، 2016، ص 07.

✓ تغيير النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد (الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المؤسسة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة و اتخاذ الاجراءات السلوكية الصحيحة كلما تطلب الأمر).

✓ تعقد الطبيعة البشرية و وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما تطلب فهم و تحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل تناسب هذه الاختلافات.¹

وعليه فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية ادارة المديرين لمؤسساتهم، حيث يقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الانسانية المعقدة و تعريف المشاكل المرتبطة بالسلوك الانساني.

ومنه فأهمية السلوك التنظيمي تتمثل في تركيزه على فهم و توجيه سلوكيات و تفاعلات العنصر البشري، و الذي يعتبر من أهم عناصر الانتاج و نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري و تحسين أدائه.²

3- أهداف السلوك التنظيمي:

✓ التفسير: التعرف على مسببات السلوك، حيث أن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف.

✓ التنبؤ: و يهدف إلى التركيز على الأحداث المستقبلية، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين اعتمادا على المعلومات المتوفرة من السلوك التنظيمي.

✓ السيطرة و التحكم في السلوك من خلال التأثير في مسبباته.³

4- مبادئ السلوك التنظيمي: لكل حقل من حقول المعرفة قاعدة فلسفية من المبادئ التي توجه تطوره في مختلف مراحلها:

1.4- حول طبيعة الفرد:⁴

✓ كل فرد يختلف عن الآخر.

¹ نائر سعدون محمد، مرجع سابق ، ص 10

² احمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 2

³ نائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 11

⁴ محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات ، مكتبة المتنبى، مصر، (د.س) ، ص 19.

✓ سلوك الفرد هو حصيلة تفاعل الفرد مع بيئته (تفاعل المتغيرات الشخصية و البيئية معا لتشكيل السلوك).

✓ إن أي سلوك يهدف إلى تحقيق هدف معين.

✓ إن أي تصرف أو سلوك لا ينشأ من فراغ وإنما هو نتيجة سبب أو دافع.

✓ يتكون الفرد من نسق يضم عدة عناصر متداخلة ومتفاعلة (قيم ، اتجاهات ، قدرات ، مهارات)

✓ تؤثر خبرات و تجارب الفرد في ادراكه للمواقف المختلفة و هذا يؤثر بالتبعية على سلوكه.

✓ مبدأ الكرامة الانسانية: أي أن يعامل الانسان معاملة تختلف عن باقي عناصر المنظمة الأخرى.

2.4 - طبيعة المنظمة:

✓ المنظمة كنظام مفتوح تخضع للاطار القانوني للمجتمع كما أنها تعيش في بيئة تتسم بالديناميكية و التغيير.

✓ هناك مصالح مشتركة بين المنظمة من جهة و العاملين من جهة أخرى.¹

5/- أسباب دراسة السلوك التنظيمي:

✓ زيادة حجم المشكلات المالية و التنظيمية و الفنية نتيجة زيادة حجم المؤسسات، مما ترتب عليه زيادة

المشكلات الانسانية و هذا يتطلب ضرورة فهم و دراسة الحاجات الانسانية داخل المؤسسة.

✓ تعقد المنظمات نظرا لاعتمادها على التكنولوجيا المتطورة، حيث أصبح الأفراد أكثر تخصصا و أصبحت

القوى العاملة تضم فنيين، اداريين، متخصصين، وقد فرضت هذه التقنية الحديثة على العاملين العمل

بطريقة غير اعتيادية، مما أوجد معه ضرورة إلى فهم أعمق لعمليات الاتصالات ،المفاوضات، حل

النزاعات.

✓ أن المديرين في كافة المستويات الادارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الادارية ما لم يقفوا على حقيقة

دوافع الأفراد و حاجاتهم ومكونات شخصياتهم و اتجاهاتهم و قدراتهم.²

✓ أن رغبات و احتياجات المتعاملين تدفعهم للسلوك بطريقة مختلفة من شخص إلى آخر، وقد تختلف عن

سلوك العاملين أنفسهم ما يعنى الحاجة إلى فهم أعمق لرغباتهم.

✓ مساعدة و حماية النفس البشرية من ما قد يهدد توازنها ومساعدتها على التكيف مع البيئة.

✓ تعتبر الادارة مسؤولة عن التطوير، مما قد ينتج منه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة ،فدراسة السلوك

توفر للقياديين فرصة بث روح الفريق و تقبل التطوير و الابداع.

¹ محمد ربيع زناطي، مرجع سابق، ص 19.

² عبد الله بن عبد الغنى الطجم، مرجع سابق، ص ص 21. 22

- ✓ السلوك التنظيمي مجال مشوق ومثير لأنه يرتبط بدراسة تصرفات وسلوكيات العنصر البشري.¹
 - ✓ تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة لأنها تمكن المديرين، العاملين، المستفيدين من خدماتها من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
 - ✓ المساعدة على تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه الأفراد في مختلف المستويات ، كما أنها تقلل من الاعتماد على الحدس و الاحكام الشخصية في تكوين الآراء و الحكم على الافراد.
- 6/- مجالات الدراسة العلمية للسلوك:** تتجه الدراسة العلمية للسلوك الانساني إلى محاور ثلاثة و هي:²

- ✓ البحث في محددات السلوك و عوامل نشأته و الأسباب التي تجعل الأفعال الانسانية ملحوظة و مشاهدة.
 - ✓ أما المجال الثاني فيتجه فيه الباحث للتعرف كيف يتكون السلوك و يتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة، و تتمثل عملية التكوين في عدد من العمليات الذهنية التي يستحيل مشاهدتها، و من ثم على الباحث أن يعتمد على بعض الأساليب للمتطورة التي تسمح له بدراستها و قياسها.
 - ✓ و يختص المجال الثالث بالبحث في أشكال وأنماط و وسائل التعبير عن السلوك، أي عملية تحليل الأنماط السلوكية بالبحث في الأنماط السلوكية المشاهدة و تصنيفها، واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من جهة، والعلاقة بين الأنماط و مسبباتها و بالظروف المحيطة من جهة أخرى.
- 7/- عناصر السلوك التنظيمي:** هناك مستويان من العناصر السلوكية التي تشكل السلوك التنظيمي:

1.7- عناصر السلوك الفردي: يعرف السلوك الفردي على أنه السلوك الخاص بفرد معين.³ و تتمثل أهم العناصر المشكلة له من:

- * الإدراك : هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر و يفهم الموقف والأحداث و كيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.⁴
- * التعلم: و هو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

1 محمد ربيع الزناتي، مرجع سابق، ص 20.

2 انس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 87.

2 على السلمي، مرجع سابق، ص 24.

4 احمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 3.

* **الدافعية:** هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس و دافعية لعاملين وبالتسلح ببعض الأدوات و المهارات التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

* **الشخصية:** و هو أيضا يفيد المدير على فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.¹

* **الاتجاهات النفسية:** تساعد المدير على معرفة آراء و مشاعر و ميول الأفراد للتصرف في مواقف معينة و تنقسم إلى ثلاث:

- **العنصر المعرفي (المعرفة و المعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد اتجاه موضوع معين، و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

- **العنصر العاطفي (الوجدان والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

- **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** و يفهم ذلك في شكل التنبيه للتعرف بطريقة معينة حول الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.²

2.7- عناصر السلوك الجماعي:

السلوك الجماعي هو ذلك السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة و هو يتشكل من خلال:

* **جماعات العمل:** من خلالها يتم التعرف و الخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

* **القيادة:** و يساعد الموضوع في فهم و التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

* **الاتصال:** ويساعد هذا الموضوع المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل، و كيف يمكن جعله بدون معوقات، و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع المقابلات الشخصية والاجتماعية.

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص 46.

² احمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 5.

8/- المبادئ السلوكية في التنظيم: لقد بلغت المبادئ التنظيمية من الواجهة السلوكية وهي تطبق على جميع المنظمات سواء كانت مؤسسة أو منشأة أعمال.¹

* **التنظيم الإداري:** يعبر دائما عن نمط القيادة والسلطة بالمجتمع الذي يعمل فيه.

* هناك علاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك الذي يحدث بالمنظمات يمكن أن يؤدي إلى ارتباك المجتمع، فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من نظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة الاجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي، أو عندما يكتشفون أشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة.

* إن العلاقات الغير رسمية بالمنظمة تفرض نوعا من السلوك الغير رسمي الذي يسهم في أداء الأعمال، ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الغير الرسمي بالمنظمة.

* أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي عرضه لسوء التنظيم وللتفكك الإداري ومن مظاهره تعدد القادة، الصراعات فيما بينهم وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يتفهم كل عضو في المنظمة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المنوطة به.

* إن المواقف التي يتولد منها الضغط و التوتر داخل المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية، كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري كلما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحفيز هذا التوتر، كما أن نمط التشكيل التنظيمي الذي يوضع لأي منشأة لابد أن يكون أنسب الأشكال لتحقيق أغراضها.

9/- العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات:

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية تمارس فيها شبكة من الأنشطة المتداخلة، ومن الضرورة فهم العلاقات المتبادلة بين كل من السلوك الانساني و المتغيرات الأخرى داخل التنظيم و خارجه، فتمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي: الفرد، الجماعة، التنظيم، البيئة و هي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

1.9- **الفرد:** أي تنظيم يتكون من أعضاء و الفرد هو أساس السلوك التنظيمي و عنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب لتوقعات الادارة أو لمؤثرات بيئية. فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمان جماعة أو فريق

¹ أحمد السيد الكردي، مرجع سابق، ص 7.

عمل، و إن كانت حاجات الفرد و متطلبات التنظيم غير متوافقة فقد يؤدي هذا إلى احباط له و صراع مع الاخرين ،فعلى الإدارة أن تهيأ له بيئة عمل توفر اشباعا لحاجات الفرد جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

2.9- الجماعة: تتواجد في كافة المنظمات كعنصر أساسي في تكوينها و انجاز أعمالها، فالمنظمة تتألف من جماعات من الأفراد، وكل فرد عضو في جماعة أو أكثر، و الجماعة قد تكون رسمية متمثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل يشكل بقرار رسمي، أو جماعة غير رسمية حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبية لحاجات اجتماعية يرغبون في اشباعها كعاملين في التنظيم.

3.9- التنظيم: يتفاعل الأفراد و الجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي، هذا الهيكل الذي تنشئه الادارة لترسي العلاقات بين الأفراد و الجماعات و تهيأ نظاماً لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف، ومن خلال الهيكل التنظيمي الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة و يتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي و التكنولوجيا (التجهيزات و طرق العمل)، القيادة و نظم الادارة التي تعنى بالتخطيط و توجيه و مراقبة العمليات التنظيمية .

4.9- البيئة: تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها و تؤثر فيها من جوانب متعددة اقتصادية و اجتماعية و ثقافية و سياسية و علمية و فنية ، كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الادارة في اقتناص الفرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات من خلال مدى حسن تحقيقها لأهدافها ،من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات و فرص عمل و ضرائب تدفع لتمويل الخزينة العامة للدولة و ما إلى ذلك.

10/- نواتج السلوك التنظيمي: لسلوك الأفراد داخل المنظمات في اطار أعمالهم نواتج معينة نوجزها في :

✓ **الأداء و الانتاجية :** و يمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية:

• أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم (الفعالية)

• أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي و بدون اسراف (الكفاءة)

✓ **الرضا عن العمل :** و هو يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم و مدى ارتياحهم و سعادتهم في

العمل، و على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل في : الأجر ،سياسة المنظمة، الرؤساء، الزملاء

،المرؤوسين، فرص النمو و الترقى و فرص تحقيق الذات و غيرها من العناصر.¹

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص 47.

✓ **التطوير التنظيمي:** هي جهود مخططة على مستوى التنظيم ككل تصنعه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم، من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية.

المحاضرة (10): التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من ضمن المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى زيادة فعالية التنظيم، و تطوير أداء المنظمات وذلك من خلال التركيز على التخطيط العلمي للتغيير، والتشخيص الميداني وتعبئة كافة الطاقات الذاتية للمنظمة

1- مفهوم التغيير التنظيمي

- "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"¹

- "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى"²

- "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق المواءمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"³

2- أهداف التغيير التنظيمي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.⁴

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

¹ عثمان فاروق السيد: قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ، ط 1 ، 2000، ص9

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص432

³ ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص362

⁴ Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998, pp20-35

- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية لآلات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.
- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة و الإبداع والتعلم.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

3/- أسباب التغيير التنظيمي:

1.3- أسباب خارجية:

- يمكن القول أن العولمة تؤسس لحكم شمولي يسود العالم في جميع ميادين الحياة ويساعدها على ذلك تفوقها التكنولوجي والمعلوماتي، من خلال النمو المتسارع والانفجار الكمي والنوعي للمعلومات والمعرفة وظهور حدة المنافسة على الإنتاجية والتنوعية.
- زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC).¹
- متطلبات الجودة الشاملة (TQM).
- زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون وسيادة عصر التوجه للعميل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه.
- التغيير المستمر في رغبات وأذواق المستهلكين.
- الارتقاء بمستوى جودة الخدمة وزيادة رضا المستهلك.
- ارتفاع الأهمية النسبية لقطاعات الخدمات على حساب القطاعات الإنتاجية.
- متطلبات التجارة الدولية؛ حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المنظمات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.
- التطور العلمي المتسارع في جميع نواحي الحياة.
- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد (الكم)، أو التركيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر - الأدوار - المهارات - الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص321.

2.3- أسباب داخلية:

- وجود أهداف جديدة: إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة بما في ذلك الموارد، الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.
- إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.
- تدني معنويات العاملين و ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.¹
- تدني الأرباح
- إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي و اللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة (حدوث أزمة داخلية طارئة).
- ادخال أجهزة و معدات ونظم معالجة معلومات متطورة.

4/- خصائص التغيير التنظيمي:²

- ✓ يتضمن التغيير التنظيمي أي انحراف عن الماضي، وقد يكون هذا التغيير تلقائي يحدث بطبيعته دون تخطيط أو توجيه، أو قد يكون تغييرا مخططا يمكن ضبطه وتوجيهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا.
- ✓ تستخدم عملية التغيير التنظيمي مفهوم نظرية النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير. وتعتبر المنظمة شبكة من النظم الفرعية المتداخلة، وبالتالي فإن الفرد أو الجماعة أو أي وحدة تنظيمية أخرى ينظر إليها على أنها وحدة مستقلة عن الأحداث الأخرى تؤثر وتتأثر بما حولها، والمنظمة تعتبر نظاما فرعيا في نظام أكبر هو البيئة الخارجية أو المناخ الخارجي،
- ✓ يستهدف التغيير التنظيمي زيادة فعالية المنظمة، وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئتها، مما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها.

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 373

² حسين رحيم و عبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13/05/2010، ص 3. 4.

✓ أن الإدارة الفعّالة للتغيير تستلزم وجود جهاز لرصد كافة التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغييرات.

✓ يتم تأسيس المدخلات في برنامج التغيير التنظيمي على ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية.

✓ لا تقتصر مسؤولية التغيير على الإدارة العليا فقط، وإنما تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية بالمنظمة ويتوقف نجاح عملية التغيير التنظيمي على كفاءة توزيع المهام والمسؤوليات على الإدارة العليا من جانب وجميع العاملين بالمنظمة من جانب آخر.

5/- أبعاد التغيير التنظيمي: إن أبعاد التغيير التنظيمي تنحصر في ثلاثة متغيرات فقط وهي كالآتي:

1.5- التغيير في الأفراد: إن الأفراد يمثلون أهم عنصر في عملية التغيير، ذلك أنهم جوهر العمل في أي منظمة ويتضمن تغيير الأفراد في تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم أثناء عملية الاتصال، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، وفي هذا الصدد يشمل التغيير في الأفراد ناحيتين:¹

✓ **التغيير المادي للأفراد:** بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم.

✓ **التغيير النوعي للأفراد:** بدفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب والتنمية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية .

2.5- التغيير في التكنولوجيا: إن ثورة المعلومات التكنولوجية تؤثر - بشكل كبير - في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات، إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة، إلا أن هذه التأثيرات أصبحت تتصاعد يوم بعد يوم بشكل سريع جداً لأن تقنية المعلومات أصبحت هي الهدف، فالحل الوحيد للمديرين هو العمل الجاد على استخدام تقنيات متطورة، من أجل الحفاظ على الصدارة أو البقاء في المنافسة، إذ تقوم الإدارة بإتباع جميع السياسات المتطورة تكنولوجياً وذلك من أجل الوصول إلى الهدف بكفاءة عالية .

3.5- التغييرات في الهيكل هو ذلك التغيير الذي يكون في إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛ أي إحداث إدارات جديدة أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل بيئة العمل، أي في نطاق الإشراف المتبع في العمل، والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتعين إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاؤها أو تغيير في خطوط الاتصالات أو في هيكل السلطة المسؤولية أو تغيير في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو في المسميات الوظيفية أو في معدلات الأداء أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة.

¹ على السلمي، مرجع سابق، ص ص 228. 257.

6- مراحل التغيير التنظيمي: يقترح "ليفن" عملية ذات ثلاث مراحل وهي:

1.6- مرحلة إذابة الجليد : وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة للتغيير، والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما، و تقوية الشعور لدى هؤلاء الأفراد بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً؛ ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير.¹

2.6- مرحلة التغيير: في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات ومعارف جديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثم تحقيق المطلوب.

3.6- مرحلة إعادة التجميد (التثبيت): كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف ثم الانتقال إلى إدخال التغييرات المطلوبة؛ يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوكيات المرغوبة، تجميد ما توصل إليه، أو يمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بصيانة وحماية التغيير الذي تم التوصل إليه.

و هذا يعني أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة²، وعلى الإدارة أن تعطي الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وضرورة العمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية حتى يستمر الأفراد في مواصلة هذا السلوك برغبة و رضا.

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 46

² حسين حريم، مرجع سابق ، ص 377

7- مقاومة التغيير التنظيمي

1.7- أسباب المقاومة: يعود أسباب المقاومة إلى:

أولاً: أسباب شخصية:

- * يميل البعض إلى المحافظة على الوضع الراهن وعدم التجريب .
 - * تأثير القوى اللاشعورية عند الفرد والتي تحسم الانعكاسات لتقاليد وقيم عمل متوارثة.¹
 - * الفهم الخاطئ للتغيير حيث يعتقد العاملون أن التغيير موجه ضد مصالحهم ، ويعود ذلك إلى قلة المعلومات حوله وما يترتب عليه .²
 - * **الخوف من المجهول:** باعتبار أن التغيير يرتبط بالغموض ويلفه عدم التأكد من نتائجه المستقبلية.³
 - * الاعتقاد أن التكنولوجيا هي استغناء عن مهارة العامل .
 - * **الشعور بعدم الأمان:** يخشى البعض تقليص أدوارهم وتخفيض أجورهم.
 - * عدم الثقة بمن يقومون بالتغيير أو أنه يرتبط بضغوط عمل جديد.
- ثانياً: أسباب اجتماعية: وهي تتمثل في :

- * التهديد المباشر لمستوى إشباع الحاجات الاجتماعية و للمكانة المهنية التي كان يتمتع بها الفرد العامل.
- * تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة والخوف من المس بمكتسبات الأفراد .
- * عدم قبول تدخل الآخرين في العمل و اقتراح التغيير فيه.
- * عدم الرغبة في التكيف مع الوضع الاجتماعي الجديد وقطع الروابط الاجتماعية القائمة.
- * الخوف من تبدل موازين القوى لغير صالح الجماعة.

ثالثاً: أسباب تنظيمية:

- * اختلاف تقديرات بعض الأفراد أو الجماعات داخل الجهاز الإداري مع تقديرات الجهة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ التغيير .

* **خلخلة الوضع الراهن :** يحمل التغيير إرباك مؤقت للوضع الراهن مما يؤدي إلى تذبذب في الأداء

¹ - على الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. دار الجامعة. الإسكندرية.(د.س)، ص 326.

² - جمال الدين عويصات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 61 .

³ - Marcel Alain **prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel** éd Nouvelle.1996. p 167.

* **الثقافة التنظيمية** : عدم وجود ثقافة تنظيمية مشبعة وموجهة بمفهوم التغيير ، ينبئ بفشله باعتبارها أحد أهم العوامل المساعدة على إدارة فاعلة لبرامج هذا الأخير .

* **تهديد تخصيص الموارد للجماعة**: تنظر الجماعات العاملة في المنظمة إلى التغيير بوجهة التهديد لمصالحها، حيث هذا الأخير يهدف إلى التغيير مما يعني تقليص موازنتها أو عدد العاملين فيها .¹

2.7- وسائل التخفيف من مقاومة التغيير : ومن بين الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة للتقليل من المقاومة نجد:

✓ **المشاركة** : وهي إحدى الطرق المستخدمة في التغلب على مقاومة التغيير، ويقصد بها إشراك العاملين الذين يتأثرون بالتغيير في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه.²

✓ **الاتصال و الإقناع**: وتعتبر من أفضل الطرق تخفيفا للمقاومة، إذ يتم فيها شرح طبيعة التغييرات ودواعي إحداثها و أهدافها من أجل تهيئة المناخ الملائم لإحداث التغيير.³

✓ **التسهيل و الدعم**: وتقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير ومشكلات الأداء.

✓ **الإكراه**: أي استخدام المديرين للسلطة الرسمية من أجل إجبار العاملين على قبول التغيير فيهددونهم سرا أو علانية بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل.

✓ **إيجاد فريق تطوير فعال**: يتمتع بالمهارة والخبرة إلى جانب توفر خلفية اقتناع بأهمية إحداثه.

✓ **التفاوض**: وهو أسلوب يتصف بالرسمية في تحقيق التعاون بين العاملين، و هو يستخدم كأسلوب للمساومة لكسب القبول والموافقة اتجاه التغيير.⁴

تفويض السلطة وتحميل الأفراد مسؤولية إنجاح برنامج التغيير التنظيمي .⁵

¹ -Marcel Alain .**op.cit.** p 168.

² - حسين محمود حريم، **تصميم المنظمة**، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، ط3، 2006، ص 360.

³ - Jean Pierre Mougrand . **les mangement de nouvelle économie**. éd d'organisation. Paris. p 201.

⁴ - كامل محمد المغربي، **الإدارة، اصالة، المبادئ و الوظائف** ، دار الفكر، الأردن ، ط 1، 2007، ص 533.

⁵ - Jean Pierre Mougrand . **op. cit.** p202.

المحاضرة (11): أساليب البحث في علم النفس الاجتماعي للعمل.

إن الدراسة العلمية تتطلب من الباحث إتباع خطوات منهجية تتلاءم مع طبيعة الموضوع و أهدافه، و تفرض عليه إتباع منهج معين و تقنيات تتلاءم مع إشكالية الدراسة.

1- تعريف المنهج:

- المنهج هو كلمة انجليزية مركبة من مقطعين: (Méthod) و تدل على الطريقة و (Logy) تدل على العلم.

و قد عرفت مادلين غرافيتش المنهج على أنه " مجموعة العمليات التي تطبق عليها أخلاقيات البحث من أجل الوصول إلى الحقائق مهما كانت تابعيتها ، فنظرها و تفحصها و هذا المفهوم للمنهج في المعنى العام ، مسار منطقي مطابق لكل الخطوات العلمية التي تسمح بملاحظة هذه الحقائق من مجموع القواعد المستقلة لأي بحث أو محتوى خاص " .¹

عموما فالمنهج هو " عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم".²

2- المنهج التاريخي : من أهم المناهج المستخدمة في ميان علم الانسانية و علم الاجتماع ، و هو طريقة لتناول و تأويل حادثة وقعت في الماضي وفق اجراء البحث و الفحص الخاص بالوثائق.³

وعليه فإن هذا المنهج يركز على دراسة الماضي من أجل فهم الحاضر و التنبؤ به بالمستقبل و يستخدم كذلك في دراسة ظواهره و أحداثه و تفسيرها بالرجوع إلى أصلها، و تحديد المتغيرات و التطورات التي تعرضت لها ومرت عليها و العوامل و الأسباب المسؤولة عن ذلك و التي منحنتها صورتها الحالية.⁴

وهو يهدف إلى:

✓ التأكد من صحة أحداث الماضي.

✓ الكشف عن أسباب الحادثة.

¹ جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، دار بن مرابط، الجزائر، ط1، 2009، ص ص 79 . 80.

² هشام حسان ، منهجية البحث العلمي، (د.د. ن)، الجلفة ، ط 2، 2007، ص 44.

³ مورييس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 105.

³ نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017، ص 214.

✓ الكشف عن معنى الحادثة.

3/- المنهج الوصفي: يعد من أكثر المناهج استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية لما يتميز به من خصوصيات تتلاءم و طبيعة الظاهرة. و يعرف على أنه " وصف دقيق و تفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة و يوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى".

وهو يهدف إلى:

✓ جمع معلومات حقيقية لظاهرة موجودة فعلا في مجتمع معين.

✓ تحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر.

✓ اجراء مقارنة و تقييم لبعض الظواهر.

✓ إيجاد العلاقة بين الظواهر.

✓ تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة ما و الاستفادة من آرائهم و خبراتهم في وضع تصور و خطط مستقبلية.¹

4/- المنهج التجريبي " هو طريقة لدراسة موضوع بحث بإخضاعه للتجربة و جعله دراسة قائمة على السببية فهو يهدف إلى اقامة العلاقة التي تربط السبب بالنتيجة بين الظواهر و المتغيرات"²

- مميزات المنهج التجريبي:³

✓ بواسطته يمكن الجزم بمعرفة أثر السبب على النتيجة.

✓ يتم فيه ضبط المتغيرات الخارجية ذات الأثر على المتغير التابع.

✓ المرونة.

5/- منهج دراسة الحالة: "وهو يقوم على جمع بيانات و معلومات كثيرة و شاملة عن حالة فردية واحدة أو عدد محدود من الحالات و ذلك بهدف الوصول إلى فهم أعمق للظاهرة المدروسة و ما

نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 217.¹

موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 102.²

نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 219، 220.³

يشبهها من ظواهر، حيث تجمع البيانات عن الوضع الحالي للحالة المدروسة و كذلك عن ماضيها و علاقاتها من أجل فهم أعمق و أفضل للمجتمع الذي تمثله"¹

- خصائص منهج دراسة الحالة:

- ✓ الحصول على معلومات شاملة عن الحالات المدروسة.
- ✓ طريقة للتحليل الكيفي للظواهر و الحالات.
- ✓ يهتم بالموقف الكلي و بمختلف العوامل المؤثرة فيه و العمليات التي يشهدها.
- ✓ منهج ديناميكي لا يقتصر على بحث الحالة الراهنة.
- ✓ يسعى إلى تكامل المعرفة.²
- ✓ يعتبر طريق تتبعية (تهتم بالدراسة التاريخية)

6/- منهج تحليل المحتوى: وهو يقوم على وصف منظم و دقيق لمحتوى نصوص مكتوبة أو مسموعة، من خلال تحديد موضوع الدراسة و هدفها و تعريف مجتمع الدراسة الذي سيتم اختيار الحالات الخاصة منه لدراسة مضمونها و تحليلها.³

و يهدف منهج دراسة الحالة إلى:

- * فهم و تقييم شخصية الفرد.
 - * التعرف على نمط الحياة الذي يعيش فيه و بيئته الاجتماعية.
 - * الكشف عن الظروف التي ظهرت فيها المشكلة، لأن كل موقف يحتوي على عوامل مختلفة تتفاعل مع بعضها بنسب متفاوتة مما يخلق الموقف الذي يكون الفرد فيه.
- أما من حيث الاستخدام فإن تحليل المحتوى يقوم على دراسة الأوضاع الراهنة في المجتمع و على كافة مستوياتها و العلاقات التي تربط المجتمع بالأنساق الأخرى، من خلال الاتصال و طبيعته. و يمتاز هذا النوع من التحليل بالاعتماد على التقارير و على وسائل الاعلام و السجلات الرسمية فتستخرج منها الاتجاهات الحقيقية المعبرة على واقع معين.⁴

¹ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 2000، ص 46.

² نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 221.

³ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 48.

⁴ نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص 222.

7/- المنهج المقارن: يقوم هذا المنهج على معرفة كيف و لماذا تحدث الظواهر من خلال مقارنتها مع بعضها البعض من حيث أوجه الشبه و الاختلاف، و ذلك من أجل التعرف على العوامل المسببة لحادث أو ظاهرة معينة و الظروف المصاحبة لذلك، و الكشف على الروابط و العلاقات أو أوجه الشبه و الاختلاف بين الظواهر.¹

وتمتاز البحوث المقارنة بـ :

- * تؤدي البحوث المقارنة إلى زيادة قدرة الباحث على تقديم تفسيرات أكثر قوة للظاهرة المدروسة.
- * تؤدي البحوث المقارنة إلى تدعيم قدرة الباحث على زيادة مدى المتغيرات المدروسة التي يشملها تصميم البحث باستخدام مؤشرات متنوعة مستمدة من أكثر من مجتمع .
- * تسمح البحوث المقارنة بالاستعانة بالعوامل و الجوانب الثقافية و الاجتماعية الخاصة بكل مجتمع مدروس في تفسير النتائج. مما يدعم أيضاً قوة هذه التفسيرات.

¹ رنجي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 56.

✓ كتب بالعربية

1. أحمد السيد الكردي، إدارة السلوك التنظيمي، (ب. د. ن)، (ب. ت)، 2011 .
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
3. انس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط 1، 2011.
4. بوبكر بوخريسة و (اخرون)، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة ، المحمدية ، ط 1، 2008،
5. نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية ، الاردن، ط 1 ، 2016 .
6. ثابت عبد الرحمان إدريس: المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. جمال الدين عويصات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003.
8. جمال معتوق، منهجية العلوم الاجتماعية و البحث الاجتماعي، دار بن مرابط، الجزائر، ط 1، 2009.
9. حسين حرير ، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، ط 4، 2013 .
10. حسين محمود حرير، تصميم المنظمة، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن ، ط 3، 2006.
11. حسين حرير و (اخرون)، أساسيات الادارة، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 1998.
12. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية ، 2010.

13. خضير كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشنة ،ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 .
14. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2000.
15. رحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم، مناهج و أساليب البحث العلمي: النظرية و التطبيق، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2000.
16. رانيا عبد المعز الجمال، الادارة و العلاقات الانسانية في الالفية الثالثة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، 2011.
17. زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة، دار اليازوري العليمة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .
18. سامي محمد ملحم، أساسيات علم النفس، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، ط 1 ، 2009 .
19. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية و تطبيقات عملية، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، ط 1 ، 2008.
20. شعلان الشمري، مفاهيم في الادارة، (دون ار نشر) ، جدة، 2012.
21. صلاح بيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
22. طارق علي جماز، ادارة الموارد البشرية، الاكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك، (ب. ب. ت).
23. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار الغريب للطباعة ، القاهرة ، (ب. ب. ت)
24. طلعت منصور و (اخرين)، أسس علم النفس العام، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، 2003 .
25. عارف حسين ناجي، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، ط 1 ، 2010 .

26. عامر سعيد ياسين، تنمية المهارات الإشراقية، مركز التمييز لعلوم الادارة و الحاسب، القاهرة، 2000.
27. عبد العزيز خواجه، علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، 2005.
28. عبد الغنى الطجم، السلوك التنظيمي - المفاهيم ، النظرية و التطبيق، دار حافظ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4 ، 2003.
29. عثمان فاروق السيد:، قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر ، ط 1 ، 2000.
30. على الشريف و محمد سلطان، المدخل المعاصر في مبادئ الإدارة. الدار الجامعية. الإسكندرية. (د.س)
31. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، ط 3 ، 2008.
32. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، بيروت، ط 1 ، 1994.
33. غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب.)، (ب.ت).
34. فاروق عبدة فليه و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1 ، 2005.
35. فؤاد الشيخ سالم و (آخرون)، المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الاردن، (ب.ت).
36. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس سلوك الافراد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط 3 ، 2004 .
37. كامل محمد المغربي، الادارة، اصالة، المبادئ و الوظائف ، دار الفكر، الأردن ، ط 1 ، 2007.
38. ماجد محمد الفرأ و (آخرون) ، الادارة المفاهيم و الممارسات، (ب .د.ن)، عزة ، ط 1 ، 2002 .

39. مايكل راموندو، سوزان شيلي، مرشد الاذكياء الكامل، تحفيز الافراد، تر: تيب توب لخدمات التعريب و الترجمة، دار الفاروق للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1 ، 2001.
40. محمد الصيرفي، القيادة الادارية و الابداعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2006 .
41. محمد جاسم العبيدي و باسم محمد ولي، المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 3 ، 2015 .
42. محمد ربيع زناقي، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات ، مكتبة المتني، مصر، (د.س)
43. محمد شحاته ربيع، علم النفس الصناعي و المهني، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010 .
44. محمد على شمش الدين، اسماعيل محمد الفقي ، السلوك التنظيمي: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان ، ط 1 ، 2007.
45. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة- النظريات و العمليات و الوظائف، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1، 2001.
46. مصطفى كامل ابو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، (ب. ت) .
47. مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر- الأدوار- المهارات- الصفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
48. معتز سيد عبد الله و عبد اللطيف محمد خليفة، علم النفس الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
49. موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
50. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر و التوزيع، الجزائر، 2017،
51. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.

52. هشام حسان، منهجية البحث العلمي، (د.د. ن)، الجلفة، ط 2، 2007.
53. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار و مكتبة الهلال، بيروت، (ب ت).
.
54. يوسف عنصر، الإشراف و التنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006،
✓ المذكرات:
55. نبيلة وحدي، العلاقات الانسانية و تأثيرها على الاداء، رسالة دكتوراة غير منشورة في علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2010 / 2011.
✓ الملتقيات:
56. حسين رحيم و عبد الفتاح علاوي، التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال: دوافعه، أهدافه ومداخله، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 2010/05/13-12.

✓ كتب اجنبية

57. Curtis W.cook, Philip L.Hunsaker, Management and organizational behavior. Mc graw hill co.in. New york. 3rd edition, 2001
- 58.-Jean Pierre Mougrand .les mangement de nouvelle économie. éd d'organisation. Paris
- 59.John R. Schermerhorn , James G. hunt , Richard N. obson .Managing organizational behavior. John Wiley and Son. 7th edition. New York .2000 .
60. Giordano Yonne: **Communication et organisationnelle reconsidération par la théorie de la structuration**, revue de gestion des ressources humaines, France, 26-27 mai, 1998,
- 61.Marcel Alain .prendre en main le changement stratégie personnelles et organisationnel .éd Nouvelle.1996.

62. Visse Bullone .Amelioration des conditions de
l'homme et de travail.ed paris.1977.