



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة جامعية بعنوان

دروس في مقياس السلوك التنظيمي

قسم: علوم التسيير

لطلاب وطالبات السنة الأولى ماستر

تخصص: إدارة أعمال/ إدارة الموارد البشرية

من إعداد الدكتورة: نورهان قرون

الموسم الجامعي: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

الفهرس

فهرس المحتويات	ص -
فهرس الجداول	ص -
فهرس الأشكال	ص -
تقديم:	ص 1-4

1. وصف المقياس	ص 1
2. أهداف المقياس	ص 2
3. المفاهيم الأساسية	ص 3
4. برنامج المحاضرات:	ص 3

المحور الأول: ماهية للسلوك التنظيمي.	ص 4
--------------------------------------	-----

1. مفهوم السلوك الإنساني	ص 4
2. خصائص السلوك الإنساني	ص 4
3. أنواع السلوك الإنساني	ص 5
1. مفهوم السلوك التنظيمي	ص 6
2. أهداف السلوك التنظيمي	ص 7
3. أنماط السلوك التنظيمي	ص 7
4. مستويات تحليل السلوك التنظيمي	ص 8

المحور الثاني: مدارس الفكر التنظيمي (النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي)	ص 10
المقطع الأول: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي	ص 10
أولاً: المدرسة الكلاسيكية (المدخل الميكانيكي، الآلي أو التقليدي)	ص 10
ثانياً: نظريات المدرسة الكلاسيكية	ص 11

الفهرس

11ص	1. نظرية الإدارة العلمية
12ص	2. نظرية التقسيم الإداري
14ص	3. النظرية البيروقراطية
16ص	ثانيا: المدرسة السلوكية
17ص	1. تجارب هوثورن (ألتون مايو)
17ص	2. نظرية الحاجات الإنسانية (أبراهام ماسلو)
19ص	3. نظرية X & Y
19ص	ثالثا: المدرسة الكلاسيكية الجديدة
19ص	1. أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية الجديدة
20ص	1. ألفريد بريشارد سلون
20ص	2. نظرية الإدارة بالأهداف
21ص	3. نظرية القرارات
21ص	4. النظرية الكمية
21ص	5. نظرية النظم
22ص	6. النظرية الموقفية
22ص	7. النموذج الياباني Z
22ص	المقطع الثاني: مساهمة مدارس الفكر التنظيمي في تفسير السلوك التنظيمي
22ص	أولا: مساهمة المدرسة الكلاسيكية في تفسير السلوك التنظيمي
23ص	ثانيا: مساهمة المدرسة السلوكية في تفسير السلوك التنظيمي
23ص	ثالثا: مساهمة المدارس الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي
24ص	المحور الثالث: الشخصية والسلوك التنظيمي

الفهرس

أولاً: الشخصية	
1. مفهوم الشخصية	ص24
2. محددات الشخصية	ص24
3. مكونات الشخصية	ص24
4. الخصائص الفردية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي	ص25
ثانياً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي	ص26
المحور الرابع: القيم والاتجاهات	
ص27	
أولاً: القيم	
1. مفهوم القيم	ص27
2. مصادر القيم	ص27
3. خصائص القيم	ص27
4. تصنيفات القيم	ص28
5. أهمية القيم	ص28
ثانياً: الاتجاهات	
1. مفهوم الاتجاهات	ص29
2. خصائص الاتجاه	ص29
3. العوامل المؤثرة على الاتجاهات	ص29
ثالثاً: الفرق بين القيم والاتجاهات	ص30
رابعاً: تغيير الاتجاهات	ص30
ثالثاً: علاقة القيم والاتجاهات بالسلوك التنظيمي	ص31
المحور الخامس: الدوافع والتحفيز	
ص32	

الفهرس

أولاً: الدافعية	ص32
1. تعريف الدافعية	ص32
2. أبعاد الدافعية	ص32
3. أهمية الدافعية	ص32
ثانياً: التحفيز	ص33
1. مفهوم التحفيز	ص33
2. أنواع التحفيز	ص33
ثالثاً: علاقة التحفيز والدافعية بالسلوك التنظيمي	ص34
المحور السادس: الإدراك والتعلم التنظيمي	ص35
أولاً: الإدراك والتعلم التنظيمي	ص35
1. مفهوم الإدراك والتعلم التنظيمي	ص35
2. الخارطة الاصطلاحية للإدراك	ص35
3. العوامل المؤثرة في الإدراك	ص36
4. خطوات (عمليات) الإدراك	ص36
ثانياً: الإدراك والتعلم التنظيمي وعلاقتها بالسلوك التنظيمي	ص37
المحور السابع: سلوك جماعات العمل	ص38
أولاً: جماعات العمل	ص38
1. مفهوم جماعات العمل	ص38
2. الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية	ص38
3. أهمية فرق العمل	ص39
4. أسباب تشكل فرق العمل	ص39

الفهرس

40ص	5. ديناميكية جماعات العمل
40ص	6. تطوير جماعات العمل وسلوكياتها
40ص	7. سلوك الجماعات في المنظمة
40ص	أ. محددات سلوك جماعات العمل
41ص	ب. عوامل تماسك أو إضعاف تحالف الجماعة
42ص	ثانيا: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي
43ص	المحور الثامن: إدارة الصراع التنظيمي
43ص	أولا: الصراع التنظيمي
43ص	1. مفهوم الصراع التنظيمي
43ص	2. أنواع الصراع التنظيمي
44ص	3. مراحل الصراع التنظيمي
44ص	4. أسباب الصراع التنظيمي
45ص	5. طرق إدارة الصراع
46ص	ثانيا: الصراع التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي
47ص	المحور التاسع: إدارة التغير التنظيمي
47ص	أولا: إدارة التغير التنظيمي
47ص	1. تعريف إدارة التغير التنظيمي
48ص	2. دوافع إحداث التغير التنظيمي
48ص	3. أهداف إدارة التغير التنظيمي
48ص	4. مقاومة التغير التنظيمي

الفهرس

48ص	5. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي
49ص	- ثانيا: إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالسلوك التنظيمي
50ص	المحور العاشر: الرضا الوظيفي
50ص	أولا: الرضا الوظيفي
50ص	1. تعريف الرضا الوظيفي
50ص	2. أهمية الرضا الوظيفي
51ص	3. محددات الرضا الوظيفي
51ص	ثانيا: الرضا الوظيفي وعلاقته بالسلوك التنظيمي
53ص	المحور الحادي عشر: سلوك المواطنة التنظيمية
53ص	أولا: المواطنة التنظيمية
53ص	1. تعريف المواطنة التنظيمية
53ص	2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
53ص	3. آثار سلوك المواطنة
54ص	ثانيا: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي
55ص	المحور الثاني عشر: الالتزام التنظيمي
55ص	أولا: الالتزام التنظيمي
55ص	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
55ص	2. أبعاد الالتزام التنظيمي
56ص	3. أهمية الالتزام التنظيمي
56ص	ثانيا: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي
57ص	المحور الثالث عشر: الإبداع التنظيمي

الفهرس

أولاً: الإبداع التنظيمي	ص57
1. مفهوم الإبداع	ص58
2. أوجه الاختلاف بين الإبداع والمصطلحات المتشابهة	ص57
3. مفهوم الإبداع التنظيمي	ص57
4. أبعاد الإبداع التنظيمي	ص58
5. مراحل الإبداع التنظيمي	ص60
6. مستويات الإبداع التنظيمي	ص60
ثانياً: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي	ص61
المحور الرابع عشر: الثقافة التنظيمية	ص72
أولاً: الثقافة التنظيمية	ص62
1. مفهوم الثقافة التنظيمية	ص62
2. خصائص الثقافة التنظيمية	ص62
3. أبعاد الثقافة التنظيمية	ص62
4. ثانياً: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي	ص64
خلاصة القياس: النموذج المقترح للسلوك التنظيمي	ص66
قائمة المراجع	ص69-73

الفهرس

فهرس الجداول:

38ص	– الجدول رقم 01: الجماعات الرسمية وغير الرسمية
39ص	– الجدول رقم 02: الفرق بين جماعات و فرق العمل

فهرس الأشكال:

6ص	– الشكل رقم 01: تأثير المتغيرات الشخصية على الفرد
8ص	– الشكل رقم 02: مساحة توزيع السلوكيات بالمنظمة
9ص	– الشكل رقم 03: مستويات تحليل السلوك التنظيمي
12ص	– الشكل رقم 04: أهم رواد نظرية الإدارة العلمية
18ص	– الشكل رقم 05: هرم الحاجات أبراهام ماسلو
25ص	– الشكل رقم 06: علاقة الخصائص الشخصية بالسلوك
27ص	– الشكل رقم 07: مصادر القيم
35ص	– الشكل رقم 08: الخارطة الإصطلاحية للإدراك
36ص	– الشكل رقم 09: العوامل المؤثرة في الإدراك
36ص	– الشكل رقم 10: خطوات الإدراك
56ص	– الشكل رقم 11: أهمية الالتزام التنظيمي
63ص	– الشكل رقم 12: أبعاد الثقافة التنظيمية
67ص	– الشكل رقم 13 : نموذج السلوك التنظيمي

المقدمة

تقديم:

تُعَدّ المنظمات بمختلف أنواعها أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحياة الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، نظرا لدورها المحوري في تنظيم الموارد، وتقديم الخدمات، وتحقيق التنمية. ومع تزايد تعقيد البيئات التنظيمية وتنوع أنماط العمل، أضحت من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري داخل هذه الكيانات، ليس فقط باعتباره مورداً من موارد الإنتاج، بل كفاعل رئيسي يؤثر في الأداء العام للتنظيم ويتأثر به.

في هذا الإطار، يُعَدّ علم السلوك التنظيمي من الحقول المعرفية التي تسعى إلى فهم وتحليل سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وذلك من خلال دراسة العوامل المؤثرة في هذا السلوك، مثل الدوافع، الاتجاهات، القيم، القيادة، الاتصال، والثقافة التنظيمية. وتكمن أهمية هذا العلم في كونه يوفر أدوات علمية وعملية تُمكن الفاعلين داخل المؤسسة من التنبؤ بالسلوك الوظيفي، والتحكم فيه، وتوجيهه نحو تحقيق الأداء الأمثل .

وتمثل دراسة السلوك التنظيمي مدخلاً هاماً لتحسين بيئة العمل وتعزيز الكفاءة التنظيمية، لما لها من دور أساسي في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم إطار بيداغوجي أولي لمفاهيم السلوك التنظيمي، وتبسيط الضوء على مكوناته وأبعاده الأساسية، بما يدعم فهماً أعمق لديناميكيات العمل داخل المنظمات، ويساهم في تطوير الممارسات التيسيرية في سياقات الأعمال المعاصرة، قبل الشروع في الطرح النظري للمقياس يمكن التطرق لوصف المقياس والهدف الذي يرجى بلوغه:

1. وصف المقياس:

- السداسي: الأول من السنة الجامعية 2025 / 2024
- الفئة المستهدفة: طلبة السنة الأولى ماستر إدارة موارد بشرية/ إدارة أعمال
- الوحدة: الأساسية
- طريقة التقييم: (محاضرات 60% + أعمال موجهة 40%): الرصيد: 5 / المعامل: 2
- أساليب التقييم: بحوث أكاديمية، الفروض والاختبار النهائي.

2. أهداف المقياس:

- تطوير الجانب المعرفي في مجال الأعمال من خلال التطرق لتحليل السلوك التنظيمي للمنظمات سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو العملي.
- تمكين الطالب من الربط بين المفاهيم في المقياس والتخصص لمعرفة أهمية السلوك التنظيمي في مجال تسيير الموارد البشرية خاصة والتسيير بصفة عامة كونه يرفع أداء الفرد والمنظمة في نفس الوقت.
- تمكين الطالب وإكسابه القدرة على تحليل السلوكيات في المنظمة، فهمها، تقييمها والتمييز بين السلوكيات الإيجابية والسلبية ومن ثم معالجتها أو تعزيزها حسب إيجابياتها أو سلبياتها وتحليل المواقف التي تؤدي بالسلوك إلى الأحسن أو الأسوأ.

3. محاور المقياس:

تنقسم محاضرات السلوك التنظيمي إلى مجموعة محاور كالتالي:

- تقديم (مدخل للمنظمة والتنظيم)
- المحور الأول: ماهية للسلوك التنظيمي
- المحور الثاني: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي
- المحور الثالث: الشخصية والسلوك التنظيمي.
- المحور الرابع: القيم والاتجاهات.
- المحور الخامس: الدوافع والتحفيز.
- المحور السادس: الإدراك والتعلم التنظيمي.
- المحور السابع: سلوك جماعات العمل.
- المحور الثامن: إدارة الصراع التنظيمي.
- المحور التاسع: إدارة التغير التنظيمي.
- المحور العاشر: الرضا الوظيفي.
- المحور الحادي عشر: سلوك المواطنة التنظيمية.
- المحور الثاني عشر: الالتزام التنظيمي
- المحور الثالث عشر: الإبداع التنظيمي

— المحور الرابع عشر: الثقافة التنظيمية

4. المفاهيم الأساسية:

وقبل عرض أهم المفاهيم في مقياس السلوك التنظيمي يجدر أولاً عرض بعض المفاهيم الأساسية في التنظيم والتي تعتبر مكتسبات سابقة يعتمد عليها المقياس:

التنظيم: وهو ترتيب الأشياء في مكانها المناسب، هو تجمع بشري يضم مجموعة أفراد يتعاونون في ما بينهم يتقاسمون المهام والأنشطة ويحددون المكان والزمان والكيفية والإدارة التي توصلهم إلى تحقيق غاياتهم.

التنظيم الإداري: الشكل الرسمي الذي يوضح الأقسام والمصالح على مستويات تنظيمية تبعا لتسلسل هرمي يحدد طبيعة العلاقات واتجاه الاتصالات بينهم، أو هو آلية يستعين بها الأفراد والجماعات في المنظمة لتحقيق أهدافهم وتحديد مسؤولياتهم. (الكبيسي، عامر، 2021)

المنظمة: حسب ستيفن روبنز تعرف المنظمة على أنها "كيان اجتماعي منسق بوحي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف" (قائمة بدري و معاذ الصباغ، 2020، صفحة 2)

حسب redeian & zammuto "المنظمة هيكل من الفعاليات المتداخلة والموجهة لتحقيق هدف معين"، وهي عبارة عن كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسات لوضع السياسات والخطط وإنجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس إيجابيا على أفراد التنظيم. (ليندة لفحل، 2019، صفحة 07)

الهيكل التنظيمي: حسب max weber "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، التي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة" (أمال العابدي ومراد كواش، 2021، صفحة 101)

الشكل العام للمؤسسة الذي يقوم بتحديد اختصاصاتها ومجالات عملها، وتخصصات عاملاتها، وتقسيماتها الإدارية المختلفة، وعلاقات عاملاتها، والرؤساء والمرؤوسين وارتباطها الإداري بالمستويات الأعلى والمنظمات الموازية. (فاروق عبيدة و محمد عبد المجيد، 2002، صفحة 296) أو هي وسيلة لوصف وتحديد العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة. (عامر الحاج، 2017، صفحة 79)

وهي إطار يسمح للمديرين بتقسيم المسؤوليات، وإمكانية مراقبة العاملين، وتوزيع سلطة اتخاذ القرارات. (طه طارق، 20007، صفحة 169)

محاضرات في مقياس: السلوك التنظيمي

المحور الأول: ماهية للسلوك التنظيمي.

الهدف: التمييز بين مفهوم السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي بمحاولة إسقاط وتطبيق المفهوم على المنظمة والتنظيم و التعرف على مساهمة نظريات التنظيم في تفسير السلوك التنظيمي.

المقطع الأول: ما هو السلوك الإنساني؟

1. مفهوم السلوك الإنساني:

هو كل استجابة، فعل أو رد فعل ناتج عن سبب أو دافع ويسعى لتحقيق هدف معين.

يتمثل في الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية كما في الشكل. وهو مجموع التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجود مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيشه. (بحر، 2019، صفحة 14)

وهو محصلة تفاعل بين الإنسان والموقف.

ويمكن تعريف السلوك على أنه مجموع استجابات حركية وفورية للفرد ناتجة عن أسباب ودوافع ومقومات وتؤدي إلى نتائج معينة. وهو جميع الأنشطة التي يقوم بها الإنسان الروتينية وغير الروتينية الحسية الملموسة وغير الملموسة.

2. خصائص السلوك الإنساني: (بماذا يتميز السلوك؟)

- للسلوك أسباب.
- للسلوك هدف.
- للسلوك دافع.
- للسلوك أنواع.
- السلوك مرن.
- السلوك عملية مستمرة.
- صعب التنبؤ.

3. أنواع السلوك الإنساني: (بحر، 2019، الصفحات 19-20)

- سلوك فردي: يتعلق بالفرد نفسه وما يتعرض له من مواقف (وتختلف استجابته من فرد لآخر)
- سلوك جماعي: وهو متعلق بالجماعات التي تتصف بالقدرة على تطوير عادات سلوكية معينة.
- سلوك اجتماعي: وهو متعلق بالسلوك الشائع بين الجماعات الإنسانية وهو يمثل علاقة الفرد بغيره من أعضاء الجماعة. (حسب البلد، الديانة... الخ)
- سلوك فطري: وهو السلوك الذي يولد مع الإنسان أو يكتسبه من البيئة الذي ينشأ فيها ويسمح له بسلوكه بصفة طبيعية من الولادة لا يحتاج لأي تدخل أو مؤثرات خارجية مثل البكاء والأكل والرضاعة... الخ
- سلوك مكتسب: هو السلوك الذي يأخذ بالتعلم والتقليد.
- السلوك الهادف: هو السلوك الذي يرتبط بهدف أو غاية ولا يصدر عن صدفة بل يصدر من قرار مسبق للفرد، وعادة ما يتم تكراره.
- السلوك غير الهادف: هو السلوك الذي لا يرتبط بهدف معين قد يصدر عن ردة فعل معين أو عن العادة ونتائجه غير متوقعة.
- السلك الدافعي اللاشعوري: وهي السلوكيات التي يمارسها الفرد بهدف دفاعي لحماية نفسه وشعوره من أي مؤثرات خارجية كالإحباط والتهديد.
- السلوك الدفاعي الشعوري: وهي سلوكيات دفاعية بعد حدوث التأثير الخارجي وتتمثل في: القمع، الكبت، التقمص، التبرير، الأحلام وهذه السلوكيات تسبب في مشاكل في الصحة النفسية للفرد لذلك تركز المنظمات على فهمها.

لماذا يتنوع السلوك وتتنوع أسباب؟ (لماذا يختلف من فرد لآخر)؟

يعود ذلك لاختلاف المتغيرات الشخصية للفرد نفسه والمتمثلة في: (بحر، 2019، صفحة 18)

- **الجنس:** تختلف السلوكيات بين الذكر والأنثى نظرا للاختلافات البيولوجية بين الجنسين وحتى لاختلاف النشأة والاهتمامات، واختلاف المركبات والقوة الجسمية بينهما.
- **السن:** يؤثر السن على سلوك الفرد فتكون سلوكيات صغار السن عشوائية وفوضوية وغير متحكم بها نظرا لنقص خبرتهم في الحياة، في حين كل ما كان الفرد أكبر سنا كل ما ارتفع وعيه وفهمه وقدرة تحكمه في تصرفاته وسلوكياته.
- **الشخصية:** تؤثر شخصية الفرد على سلوكه قد يفرق مثلا بين الشخصية الإيجابية والسلبية في اختيار سلوكياتها وردات الفعل، أو بين الشخص المبادر والشخص الكسول.

- **البيئة الخاصة:** وتتمثل البيئة الخاصة في العائلة والأصدقاء وحتى المدارس التي يتعلم فيها الفرد والتي قد تؤثر بكل تأكيد في نوع السلوك لديه.
- **البيئة العامة:** وتتمثل في عادات وتقاليد المجتمع ودولة الانتماء وحتى الديانة والتي تؤثر وتتحكم في سلوك الفرد.

الشكل رقم 01: تأثير المتغيرات الشخصية على الفرد



المثال السابق هو مثل عن تأثيرات المتغيرات الشخصية على الفرد مثلاً البيئة التي نشأ فيها قد تساعد في تشكيل تركيبة الفرد كأن تفرض عليه بعض السلوكيات كأداء الصلوات، التعاون واحترام المجتمع كما قد تمنعه من بعض السلوكيات كالسرقة والغش وممارسة بعض السلوكيات التي لا تتناسب مع الدين أو العرف.. الخ

المقطع الثاني: ما هو السلوك التنظيمي؟

1. مفهوم السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو السلوك الإنساني في العمل، وهو كل استجابة، فعل أو رد فعل الأفراد في محيط العمل ناتج عن سبب أو دافع معين.

أما علم السلوك التنظيمي: فهو علم يهتم بتأثير سلوك الفرد والجماعات على المنظمة بهدف تحسين فعالية المنظمات ورفع أدائها الوظيفي والتنظيمي.

وهو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات بهدف فهمه وتفسيره، والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (حسن حريم، 1997، صفحة 18)

” ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في المنظمات، وتأثير التنظيم والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين وتأثير البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها، وتأثير العاملين على المنظمة وفعاليتها“ (قاسم، 1991)

ويعرف على أنه القدرة على فهم أنماط سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، والتنبؤ بالاستجابات السلوكية التي تسببها مختلف الإجراءات الإدارية، من أجل استخدام هذا الفهم وهذه التوقعات لتحقيق السيطرة في المنظمة. (بحري صابر، 2016، صفحة 2)

2. أهداف السلوك التنظيمي:

- فهم وتفسير السلوك التنظيمي.
- التنبؤ بالسلوك التنظيمي.
- إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي.

وتعتبر هذه العوامل عمليات السلوك التنظيمي كما تعتبر أهدافه حيث تعمل المؤسسة على تحقيق أهداف السلوك الترتيبي باتجاه تحقيق الهدف.



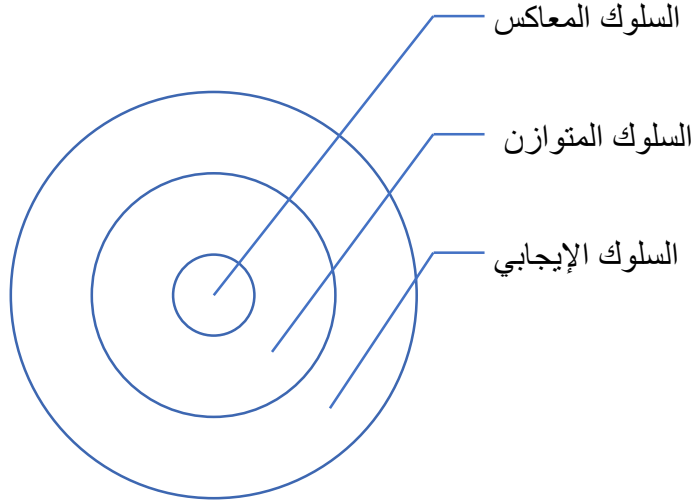
3. أنماط السلوك التنظيمي:

توجد ثلاثة أنماط رئيسية للسلوك التنظيمي تتمثل في: (موسي عبد الناصر، 2023)

- السلوك الايجابي (المعاون): وهو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها.
- السلوك السلبي (المعاكس أو المناقض): وهو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة ويتسبب في إعاقة إعمالها ويسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.
- السلوك المتوازن (المحايد): وهو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية والسلبية. وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض.

كل نمط من هذه الأنماط يترتب السلوك فيها عن دوافع معينة، وتجد المنظمة نفسها إما أمام تدعيم وتعزيز السلوك المعاون وتحفيز دوافعه لضمان استمراريته، أو خلق دوافع لدى المحايدين بتوجيههم وتحويلهم إلى متعاونين، أو تقويم السلوك المناقض وتحويله إلى المحايد أو المعاون بإبطال دوافعه المعاكسة.

الشكل رقم 02: مساحة توزيع السلوكيات بالمنظمة



والشكل السابق يوضح المساحة الطبيعية لكل سلوك بالمنظمات حيث تسعى المنظمات من خلال توجيه سلوك الفرد لتضييق دائرة السلوك المعاكس وتوسيع دائرة السلوك الإيجابي.

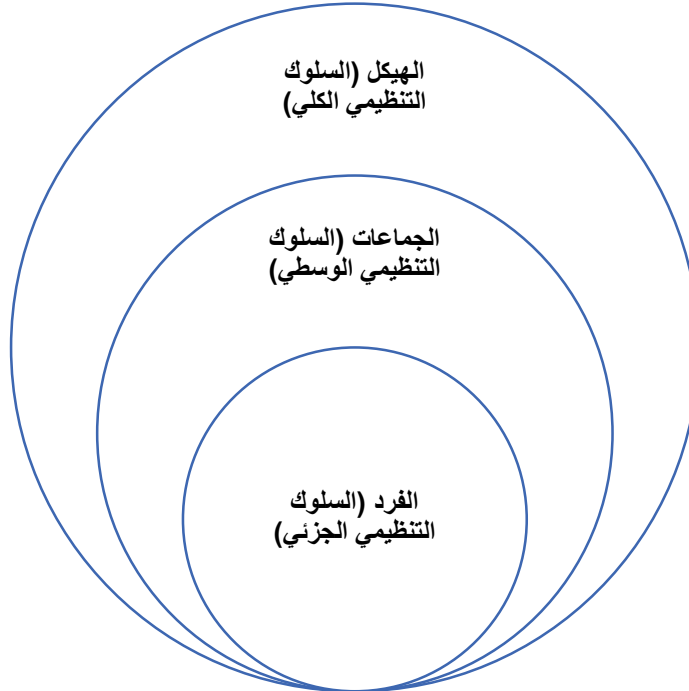
4. مستويات تحليل السلوك التنظيمي: (نور الدي تاوريريت، 2006، صفحة 4)

السلوك التنظيمي على مستوى الفرد: يهتم هذا المستوى بالفرد وخصائصه الشخصية التي يأتي بها للمنظمة أو التي يكتسبها خلال العمل بها، واتجاهات وقيمه وميوله وتأثير كل ذلك على أدائه الوظيفي.

السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة: يهتم هذا المستوى بسلوك الجماعات، خصائصها وتفاعلها وشكل العلاقات والاتصال التي تبنى داخل الجماعة، والتي قد تؤثر بالسلب أو الإيجاب على الأداء التنظيمي والوظيفي في المنظمة.

السلوك التنظيمي على مستوى التنظيم: يهتم هذا المستوى بشكل التنظيم من هياكل وقواعد وسياسات بالإضافة للثقافة التنظيمية والاتصالات والذي يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد وتفاعله مع المنظمة.

الشكل رقم 03: مستويات تحليل السلوك التنظيمي



المصدر: (موسي عبد الناصر، 2023)

المحور الثاني: مدارس الفكر التنظيمي (النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي).

الهدف: التعرف على أهم النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي وما مساهمتها في علم السلوك التنظيمي

المقطع الأول: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي:

أولاً: المدرسة الكلاسيكية (المدخل الميكانيكي، الآلي أو التقليدي)

تعتبر المدرسة الكلاسيكية توجه فكري نظري مبني على أدلة وبراهين يركز على تحقيق الكفاءة والفعالية في العملية الإدارية من خلال تحديد وتطبيق مبادئ وقوانين عامة للإدارة لتحقيق الأهداف المسطرة مع ضمان الرشد في استخدام الموارد، جاءت هذه المدرسة بمجموعة من المبادئ انطلاقاً من عدة نظريات ممثلة في مجموعة من المفكرين.

1. مبادئ المدرسة الكلاسيكية: (منادي محم.د، صفحة 234)

- اعتبرت الإنسان كائن اقتصادي.
- جعلت من متخذ القرار رجل اقتصادي.
- عاملت المنظمة على أنها نظام مغلق.
- دعت لتطبيق الرشد والمثالية في الأداء.
- تبنت التنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي الهرمي.
- دعت للتقسيم الإداري.

2. انتقادات المدرسة الكلاسيكية:

- الاهتمام بالجانب الفني من العمل وإغفال الجوانب الاجتماعية والإنسانية والثقافية والنفسية في التحليل.
- عاملت الإنسان كآلة.
- تبني الرشد والمثالية.
- المحدودية في تفسير الظواهر الاجتماعية.
- الاهتمام بالحوافز المادية فقط لزيادة الإنتاجية.

- عدم مراعاتها للتغيرات الحاصلة حيث كانت بيئة الأعمال بسيطة ومستقرة ويمكن التنبؤ بسهولة وبدقة بأحداث المستقبل كما كانت أعمال المنظمة بسيطة وروتينية وهذا ما اختلف في الوقت الحالي.
- الاهتمام بزيادة الإنتاجية وإهمال التنوع، الجودة ونوعية المنتجات والمنافسة التي تؤدي للإبداع.

ثانيا: نظريات المدرسة الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية: (حكيمة جاب الله، 2020، صفحة 42)

جاءت أفكار هذه النظرية على يد مجموعة من المفكرين على رأسهم المهندس الأمريكي فردريك تايلور في الفترة الممتدة من 1900 - 1925م ، وأعتبر فردريك تايلور المفكر الرئيسي لهذه النظرية حيث أصدر سنة 1911 كتابه "مبادئ الإدارة العلمية".

باشر تايلور دراساته لإيجاد حلول لمشكلة الإنتاجية محاولا استغلال المورد البشري والمادي استغلالا أمثلا يتصف بالرشد لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة الإنتاجية وما ساعد تايلر هو عمله كمهندس في خط الإنتاج أي كان يلاحظ تحركات العمال المهمة وغير المهمة في نظره والذي اعتبرها مضيعة للوقت.

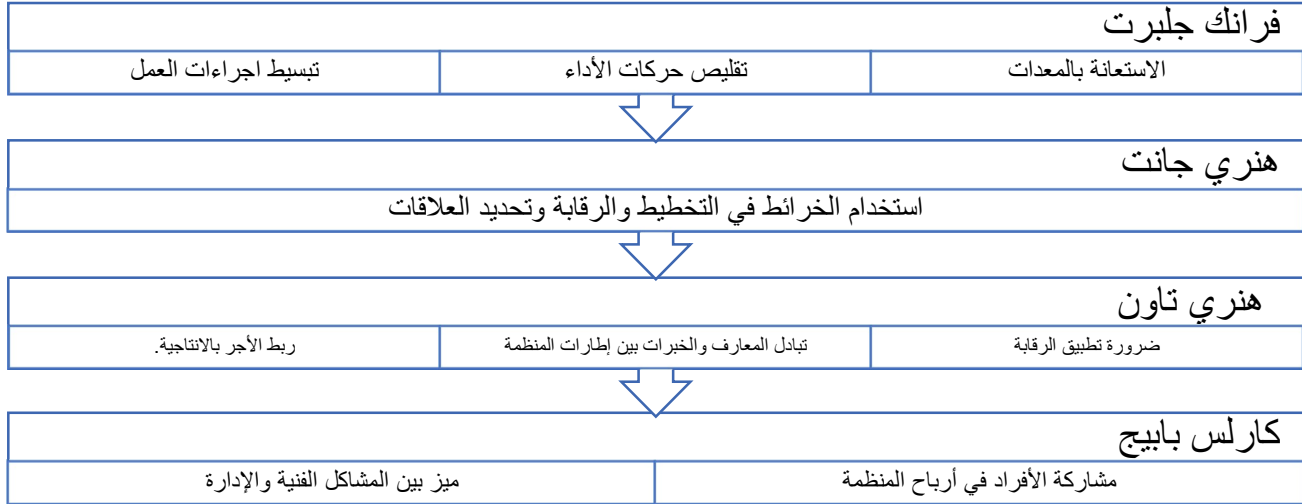
واعتمدت هذه النظرية على دراسة (الحركة والوقت) واستخدام البحوث العلمية لتنتقل أساليب الإدارة من أسلوب التجربة، الحدس والتخمين إلى أساليب الإدارة العلمية في الرفع من الإنتاجية.

أ. مبادئ نظرية الإدارة العلمية:

- إحلال الأسلوب العلمي محل أسلوب الحدس والتقدير.
- الاعتماد على الحافز المادي تعويضا لأداء الأفراد وإنتاجيتهم.
- مراقبة أداء العاملين وتوجيههم بشكل فعال لتحقيق الأهداف الإنتاجية بكفاءة.
- الاعتماد على الرشد الوظيفي أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب انطلاقا من تدريب العاملين بطريقة علمية على مهامهم.
- التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين لبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق المنفعة المتبادلة.

ب. أهم رواد نظرية الإدارة العلمية:

الشكل رقم 04: أهم رواد نظرية الإدارة العلمية



المصدر: (نورهان قرون، 2023)

2. نظرية التقسيم الإداري: (دالي علي لامية، 2021)

جاءت أفكار هذه النظرية على يد المهندس الفرنسي هنري فايول الذي كان يعمل كمدير في مناجم الفحم بفرنسا، اهتم بعملية الإدارة وساهم بكتابه "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916. كما ساهم مجموعة من المفكرين كذلك في تعزيز أفكار هذه النظرية كالبريطاني ليندال أوريك، والأمريكيين جيولييك لوثر وموني ورايلي.

اهتم فايول بالمستويات الإدارية، وعمل على تطوير نظاما فكريا إداريا يمكن استخدامه وتعليمه، يتضمن أسس الإدارة، مبادئ إدارية عامة وظائف الإدارة وتقسيم التنظيم وهدف كل ذلك لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

أ. إسهامات هنري فايول :

تصنيف أنشطة المنظمة إلى ستة مجموعات: (لصاق حيزية، 2018، صفحة 10)

- الأنشطة الفنية. (الإنتاج والتصنيع)
- الأنشطة التجارية. (الشراء، البيع والتبادل)
- الأنشطة المالية. (التمويل، الاستثمار والمصاريف)
- أنشطة محاسبية. (محاسبة التكاليف)

- أنشطة أمنية. (الموارد والأشخاص)
- أنشطة إدارية. (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة)
- ب. مبادئ الإدارة ال 14: (سعاد حفاف، 2019، الصفحات 32-34)
- تقسيم العمل: تطبيق مبدأ التخصص.
- السلطة والمسؤولية: ربط فايول السلطة بالمسؤولية في علاقة طردية وثيقة.
- الالتزام بالقواعد: من ناحية المديرين والأفراد.
- وحدة الأمر: لكل عامل رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيه.
- وحدة الاتجاه: ويرتبط هذا المبدأ بالأنشطة لا بالأفراد حيث أن لكل نشاط رئيس واحد.
- الخضوع للمصلحة العامة: لاستقرار التنظيم واستمراره يجب أن تخضع المصالح الخاصة للأفراد للمصلحة العامة أي إعطاء الأولوية دائما لمصلحة المنظمة وهدفها.
- المكافآت: يجب أن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين بالمنظمة.
- المركزية: ويقصد بذلك نطاق اتخاذ القرار أو مدى توزيع السلطة أو تركيزها.
- التسلسل الهرمي: أي التدرج في المستويات القيادية بشكل هرمي.
- النظام: وهو ترتيب الأمور ووضع كل شيء وكل شخص في مكانه مع تنسيق الجهود بين أنشطة الوحدات المختلفة في التنظيم.
- العدالة: أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم، وأن يلتزم كل منهم بأداء واجباته ويحصل في المقابل على حقوقه على أكمل وجه.
- الاستقرار الوظيفي: يهدف إلى استقرار العامل في عمله ويؤكد على أن نجاح المنظمة يعتمد على استقرارها.
- المبادرة: وتعني المبادرة لإعداد الخطط وتنفيذها، ويطلب فايول بالسماح للمرؤوسين بالمبادرة في العمل وإبداء المقترحات لتنمية روح الإبداع والابتكار.
- العمل بروح الفريق: يؤكد هذا المبدأ على أهمية العمل الجماعي وأهمية الاتصالات الفعالة، والتعاون بين الرئيس والمرؤوسين لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.
- ج. ما الذي يميز فريدريك تايلور عن هنري فايول:

- اعتمد تايلور على الدراسة والتجربة العلمية — بينما اعتمد فايول على خبرته كمدير.
- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى ورشة العمل (المستوى التشغيلي).
- سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة وركز على أهمية المستوى التكتيكي أي الإدارة الوسطى.

3. النظرية البيروقراطية:

أ. من مفاهيم البيروقراطية في المعاجم ما يلي: (دناقة أحمد، 2022، الصفحات 32-36)

عرفها قاموس الأكاديمية الفرنسية: ("القوة والنفوذ اللذان يمارسهما رؤساء الحكومة وموظفو الهيئات الحكومية").

عرفها القاموس الألماني: ("القوة والسلطة التي تمنح للأقسام الحكومية وفروعها وتمارسها على المواطنين").

عرفتها الموسوعة البريطانية: ("تركيز السلطة الإدارية في المكاتب والإدارات").

عرفها معجم وبستر: ("مجموعة من الموظفين الرسميين" وأنها "الإجراءات الحكومية الرسمية أو الروتين غير المرئي" المقصود بغير المرئي

بسبب التزامها الحرفي والحيادي واللاشخصي بالقوانين والأنظمة دون أي تقدير شخصي أو استثناءات.

يعتبر ماكس فيبر (1864م – 1920م) من أهم المفكرين الذي ساهموا في بناء النظرية البيروقراطية، كان باحثاً في علم الاجتماع وكان لآرائه تأثير على علماء الاجتماع والسياسة.

اهتم بدراسة هيكل المجتمع الاقتصادي والسياسي وأثر التصنيع على تنظيم المنظمات الكبيرة والمعقدة، ولم تكن أفكاره عن النموذج المثالي للبيروقراطية سوى جزءاً من نظرية اجتماعية عامة كان يعمل عليها.

ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، وحجر الأساس لنظرية التنظيم الإداري، وأحد النظريات الثلاثة للمدرسة الكلاسيكية بالإضافة لنظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلور، ونظرية التقسيم الإداري لهنري فايول.

اهتم ماكس فيبر بالمنظمات كبيرة الحجم بصفة خاصة بالإضافة إلى جميع أنواع المنظمات بعض النظر عن قطاعها والتي أسماها بيروقراطيات وهدف بذلك لوصف الجهاز والأسلوب الإداري لهذه المنظمات وتأثيره على الأداء والسلوك التنظيمي.

وقد أشار لحاجة قادة هذه المنظمات لجهاز إداري يساهم في تنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل وهذا ما سماه بالبيروقراطية.

ب. إسهامات ماكس فيبر (تصنيفات السلطة):

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة سلطات وهي: (لصاق حيزية، 2018، صفحة 12)

السلطة البطولية (الكاريزمية): تعتمد على الصفات الشخصية، واشتق المنظرين منها لاحقاً العديد من الدراسات في القيادة ومنها نظرية سمات الرجل العظيم، والتي ترى أن القائد يولد بصفات جسمانية وشخصية معينة، ولا يصنع.

السلطة التقليدية: يقصد بها السلطات المتوارثة حسب التقاليد. وهذه السلطة كانت المهيمنة في زمن الإقطاع الأوروبي، ومنها أيضاً انتقال المركز أو المنصب بالإرث أو بيعه كما كان يحصل في فرنسا حتى القرن التاسع عشر.

السلطة الرشيدة (العقلانية): أي تفويض السلطة حسب القواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات والإجراءات التي يكتسب الموظف شرعية منصبه منها. أي أن الشرعية ليست بالكاريزما أو الصفة الشخصية وليست بالإرث، إنما يكتسبها الفرد من القواعد والأنظمة والتعليمات والإجراءات أي بالاستحقاق أن يستحق المنصب نظراً لقدراته وإمكاناته وخبرته في مجاله. وذلك ما جاء به نموذج فيبر الذي يتصف بالموضوعية والجدارة والحيادية والدقة والانضباط والعقلانية في تحدد أصحاب السلطة.

ج. خصائص النموذج البيروقراطي:

- الالتزام التام بالقواعد والقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات هو ما يحدد تخصص الموظفين.
- أنشطة العمل هي واجبات رسمية منظمة وموزعة على الأفراد في تسلسل هرمي.
- السلطة القانونية: توزيع السلطة على الموظفين حسب جدارتهم في الانجاز وتحمل المسؤولية.
- إعداد وتوثيق وحفظ المستندات وأساليب العمل العقلاني من طرف ذوي الخبرة.
- الالتزام التام بالأنظمة والقواعد والتعليمات في المنظمة.
- هرمية التنظيم من أعلى إلى أسفل مما يؤدي إلى تركيز السلطة واتخاذ القرار وغياب المشاركة.
- الخضوع التام.
- تحقيق الرشد والعقلانية في المؤسسة بالمعرفة والمهارة ضرورة حتمية.

د. الانتقادات الموجهة للنموذج البيروقراطي:

- السلوك البيروقراطي للفرد سيؤدي إلى جمود التنظيم.
- صعوبة التكيف مع الظروف والمشاكل لعدم وجود مرونة في التنظيم.
- التركيز على القوانين والأنظمة وإهمال الهدف الرئيسي للمنظمة مما أدى لانخفاض الإنتاجية.
- عدم استخدام الموقفية والتعامل على أن المنظمة نظام مغلق يمكن أن يعمم عليها النموذج الواحد.
- الحد من العلاقات بسبب الرسمية، المركزية والهرمية العالية مما يؤدي إلى التنافس بدل الإتحاد.

- غموض الفرق بين الإدارات والأقسام، بسبب الخضوع لنفس القواعد.
- انعدام الشعور بالأمان الوظيفي والولاء التنظيمي مما يؤدي إلى الميلول للأهداف الشخصية بدل الانتماء وتحقيق الهدف المشترك.
- انخفاض المبادرة والابتكار والتفكير الإبداعي.

ثانياً: المدرسة السلوكية: (وداد سعدي، 2021، الصفحات 12-18)

نظراً لتراجع الإنتاجية وحدة تطبيق مبادئ الفكر الكلاسيكي بدأ المفكرون في دراسة المشاكل من جديد والبحث عن حلول لها، ركزت المدرسة السلوكية على دراسة سلوك الفرد في بيئة العمل وكيف يؤثر ذلك على الأداء والإنتاجية . اعتمدت على مبادئ علم النفس والاقتصاد لفهم وتحليل السلوك التنظيمي وتطبيق الاستراتيجيات لتحسين الأداء، رفع الإنتاجية وتحقيق مختلف أهداف المنظمة، لم يكن رواد المدرسة السلوكية رافضون لأفكار المدرسة الكلاسيكية إنما يبحثون في تخفيف من حدتها التي عادت سلباً على أهداف المنظمة.

أ. أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية:

- أثر الحوافز المعنوية على العمل إلى جانب الحوافز المادية.
- دور القائد والقيادة الجماعية في التنظيم.
- اعتبرت المنظمة نظام اجتماعي.
- التكامل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في المنظمة.
- دور الجماعات والعلاقات الاجتماعية في تحسين الانتاجية.

ب. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج.
- عدم تقديم حلول تساهم في رفع الانتاجية بناء على العلاقات الانسانية والجانب السلوكي للفرد.
- نتائجها سطحية لم تشمل إلى الجانب الظاهري للعلاقات الانسانية والجوانب النفسية للفرد.
- حصرت العوامل المحيطة المؤثرة في العلاقات الانسانية.

1. تجارب هوثورن (ألتون مايو): (بوبكر عصمان، 2019، صفحة 22)

تعتبر محاولة إلتون مايو (Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل (ظروف العمل) على الكفاية الإنتاجية للعاملين. (الأداء الوظيفي).

- التجربة الأولى: تأثير الإضاءة على الانتاجية.
 - التجربة الثانية: تأثير ظروف العمل (فترات الراحة).
 - التجربة الثالثة: تجربة نظام دفع الأجور.
 - التجربة الرابعة: تجربة العوامل المعنوية والنفسية.
- لم تكن تجارب هوثورن متوقعة حيث أن النتائج أثبتت أن العوامل المادية لم يكن لها تأثير كبير على إنتاجية وأداء الفرد، بل أثبتت التجارب ما يلي:

- ميل الأفراد لتنظيم تجمعات غير رسمية.
- تأثير الفرد بالجماعة.
- تأثير الفرد بالخوافز المعنوية.
- للقيادة دور وتأثير في أداء الفرد.
- المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي.

2. نظرية الحاجات الإنسانية (أبراهام ماسلو):

وضع أبراهام ماسلو نظرية الحاجات والتي تعد من أبرز النظريات في علم النفس الإنساني والعلوم الادارة، والتي قدّم من خلالها تصوراً هرمياً للحاجات الإنسانية التي تحقّق سلوك الفرد، ووفقاً لهذه النظرية، فإن الحاجات البشرية تُصنّف في تسلسل هرمي يبدأ من الحاجات الأساسية المرتبطة بالبقاء، مثل الطعام والماء، ويتدرج نحو حاجات أكثر تعقيداً مثل الأمان، والانتماء، والتقدير، وصولاً إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

الشكل الموالي هل هرم الحاجات الذي قدمه ماسلو حيث قام بترتيب الحاجات بشكل متصاعد حيث لا يتم انتقال الفرد للحاجة المالية في الهرم إذا لم يتم اشباع سابقتها، وتعتبر الحاجات بالترتيب كما وضعها من الأهم إلى المهم تعتبر بعض الحاجات أهم نظرا لتشارك كل الأفراد فيها ثم تقل نسبة الأفراد ضمن نفس الحاجة كل انتقلنا بالهرم إلى الأعلى:

الشكل رقم 05: هرم الحاجات أبراهام ماسلو



المصدر: (رشا محم. د علي مبروك، 2011، صفحة 76) بتصرف

الحاجات الفسيولوجية: تشبع غالبا بتوفر الأكل، الطعام والنوم. وفي العمل تشبع ب المرافق والاحتياجات الأساسية كتوفير دخل يساوي أو يفوق الدخل القاعدي على الأقل.

الحاجة للأمان: تشبع في الغالب بتحقيق الأمان، الاستقرار والراحة. وفي العمل تشبع ب الشعور بالأمان الجسدي والمهني وظيفيا أي أن لا يتعرض الفرد للمرض بسبب ظروف العمل وأن يشعر بالاستقرار الوظيفي من خلال عقود العمل طويلة الأجل على سبيل المثال.

الحاجات الاجتماعية: تشبع بالتأثير، الانتماء، الارتباط، الحب والمشاعر الإيجابية وفي العمل تشبع ب السماح للفرد ببناء علاقات داخل المنظمة سواء كانت زمالة أو صداقة والتي تساهم في التشجيع والتحفيز المتبادل بين الأفراد بالإضافة للسماح بالعمل الجماعي.

الحاجة للتقدير: تشبع غالبا بالشعور بالاحترام من الذات ومن الآخرين وفي العمل تشبع بحصوله على المسمى الوظيفي المناسب، الثناء والاحترام على مستوى كل المستويات.

الحاجة لتحقيق الذات: تتشبع بتحقيق النمو، التقدم، الإبداع وتحقيق الأهداف والغايات. وفي العمل تتشبع من خلال تحقيق الانجازات والمبادرات والإبداع والترقيات وتقلد المناصب العليا حسب هدف كل فرد.

3. نظرية X & Y (دوغلاس ماكغريغور): (دناقة أحمد، 2022، صفحة 42)

نظرية X ونظرية Y هما توجهين اقترحها دوغلاس ماكغريغور في كتابه "إدارة العمل الإنساني" Human Side of Enterprise الصادر في عام 1960.

تقدم هاتان النظريتان وجهات نظر متناقضة حول كيفية تحفيز العمال وتوجيههم، توفر إطارًا لفهم أساليب الإدارة وتوجيه العمال، وتستخدم كأداة لتحليل سلوك الموظفين وتطوير إستراتيجيات الإدارة المناسبة.

نظرية X:

- ترض أن الأفراد بشكل عام يكرهون العمل ويتجنبونه إذا أمكن.
- يعتقد أن الأفراد يحتاجون إلى مراقبة وتوجيه صارمين لتحقيق الأداء المطلوب.
- تتطلب النظرية X استخدام العقاب والتحفيز المادي لتحقيق الأهداف.

نظرية Y:

- تفترض أن الأفراد يشعرون بالرغبة الطبيعية في العمل والمسؤولية.
- تفترض أن الأفراد يتطلعون للتحديات والإبداع في العمل.
- يتوجب على الإدارة توفير الظروف المناسبة وتقديم الدعم لتمكين العمال من تقديم أفضل ما لديهم.

ثالثاً: المدرسة الكلاسيكية الجديدة:

المدرسة النيوكلاسيكية في الإدارة تركز على تطبيق مفاهيم الاقتصاد النيوكلاسيكي في مجال الإدارة والتنظيم. تشمل هذه المفاهيم التحليل الاقتصادي لاتخاذ القرارات، وتحقيق الكفاءة والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة، والتركيز على السوق والمنافسة كوسيلة لتحسين الأداء المؤسسي.

1. أهم ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية الجديدة: (نورهان قرون، 2023)

- التركيز على الفرد: يركز النيوكلاسيكيون في الإدارة على دور الفرد كوحدة متكاملة يجب تحفيزها وتحفيزها لتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعتبر الفرد متميز ومنفرد ذو أهمية بالغة.

- التحليل الاقتصادي: يعتمد المدراء على التحليل الاقتصادي لاتخاذ القرارات الفعالة، بما في ذلك تحديد التكاليف والفوائد وتقدير قيمة الخيارات المختلفة.
 - لكفاءة والفعالية: يسعى المدراء النيوكلاسيون لتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة من خلال تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات المؤسسية.
 - السوق والتنافسية: يعتبر النيوكلاسيين السوق والتنافسية عوامل محفزة للتطوير والتحسين المستمر في الإدارة والأداء المؤسسي.
 - الحرية الاقتصادية: يناهز المدراء النيوكلاسيون بتقليل تدخل الحكومة وتعزيز الحرية الاقتصادية لتحقيق نمو اقتصادي مستدام.
- وقد اختلف المفكرون في تصنيف النظريات التابعة للمدرسة الكلاسيكية الجديدة والنظريات التابعة للمدارس الحديثة كون كل من المدرستين تعتمد نفس المبادئ تقريبا نظريا لتشابه البيئة التي أجريت بها التجارب، لذلك في ما يلي نعرض أهم النظريات التابعة لكل من المدرستين: (منادي محمد، د، الصفحات 244-249)

2. ألفريد بريتشارد سلون (Alfred Pritchard Sloan 1875-1966):

الفرد بريتشارد سلون الذي من خلال تجربته الطويلة على رأس شركة جنرال موتورس (General Motors) الأمريكية ألف كتابا صدر سنة 1950، وقدم فيه أهم مبادئ الفعالية التنظيمية.

من بين أهم الأفكار التي ركز عليها سلون Sloan هي:

اللامركزية: لقد أشار سلون Sloan إلى أن اللامركزية في السلطة تمكن من تحرير المبادرة وتحمل المسؤولية، وتؤدي إلى اتخاذ قرارات تتماشى مع المشاكل المطروحة، مما يسمح بالتجاوب مع المتغيرات الحاصلة في المحيط المهني.

التنسيق: وهو تحقيق العمل الجماعي وتحقيق وحدة العمل والتصرف في اتجاه هدف محدد ومتفق عليه وهو وظيفة بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلًا من الجهود الجماعية والمشاركة بين المساعدين والمرؤوسين ويضمن تحقيق وحدة التصرفات في اتجاه هدف مشترك

3. نظرية الإدارة بالأهداف "Management By Objective" (M.B.O) (بيتر دراكر):

إنّ كلّ عضو من منظمة الأعمال يُسهم بشيء مختلف، إلّا أنه على الجميع القيام بإسهاماتهم من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها البعض لإنتاج كلاً متكاملًا شاملًا لا توجد فيه ثغرات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود. (شهيناز، 2022، صفحة 61)

وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمنظمة بدقة، ومن ثم توجيه الأفراد وتحفيزهم وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة، يقوم هذا الأسلوب على تحديد أهداف ذكية، محددة، قابلة للقياس، موضوعية، واقعية، قابلة للتحقيق.

أ. الأسس التي تقوم عليها نظرية الإدارة بالأهداف: (شهيناز، 2022، صفحة 62)

- تحديد الأهداف بدقة.
- تحليل و تنظيم العمل في هياكل واضحة.
- تحفيز الأفراد والاتصال الجيد بهم.
- قياس النتائج من خلال معايير دقيقة.
- التكوين والتدريب الجيد للأفراد العاملين.

4. نظرية القرارات لهربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001):

تنسب نظرية القرارات غالبا لمدرسة الأنظمة الاجتماعية، وبحسب سايمون يتميز متخذ القرارات بعدم الرشد وأن المثالية مجرد وهم لا يمكن بلوغها بسبب محدودية الفرد. يرى سايمون عدم وجود قرارات مثالية ورشيدة تماما وبالتالي يفترض اتخاذ القرارات بناء على الخيارات والبدائل المتاحة والمفاضلة بينها لاختيار الأفضل في غياب الأمثل. كما يرى سايمون أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات لذلك يجب التحكم في عملية اتخاذ القرار والأخذ بالعوامل المؤثرة والمتأثرة ووضعها في الحسبان، إضافة إلى ذلك ميز بين صنفين من القرارات وهي؛ القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة. (شهيناز، 2022، صفحة 71)

5. النظرية الكمية:

وتعتمد على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات مثل بحوث العمليات في تعظيم الأرباح وتقليل التكاليف، الإحصاء، النمذجة واستغلال مختلف فروع الرياضيات في العملية الإدارية. (وسيلة، 2022، الصفحات 86-87)

6. نظرية النظم:

تعتبر المنظمة نظام مكون من عدة أجزاء متكاملة متفاعلة فيها بينها والتي يجب أن تعمل ككتلة واحدة لتحقيق أهداف المنظمة.

حاولت هذه النظرية تحديد مختلف أجزاء المنظمة من أفراد الأجهزة والمعدات، السياسات والقوانين، العمليات والأنشطة بالإضافة لمختلف المتغيرات البيئية ودراسة تكاملها التفاعلي وتأثيرها مجتمعة على تحقيق الأهداف. (وسيلة، 2022، صفحة 83)

7. النظرية الموقفية (الظرية):

ويطلق عليها نظرية الطوارئ، تعتبر أن العملية الإدارية تختار أساليبها وطرق التسيير حسب الموقف والمتغيرات المحيطة. ولا توجد نظرية أو أسلوب خاطئ في التسيير، بل كل أسلوب أو فكر صحيح في موقف معين. ويختلف الفكر المتبنى باختلاف شكل المنظمة، هيكلها، حجمها، محيطها... الخ.

8. النموذج الياباني Z : (ويليام أوشي): (دناقة أحمد، 2022، صفحة 71)

فكرة هذه النظرية جاءت من القيم اليابانية، تهدف لتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل من خلال توفير بيئة عمل تشعر الأفراد أنهم أسرة واحدة، تعزز الانتماء، عمل الفريق، التفاني، الاستقرار، الجودة والإتقان، الاحترام والثقة المتبادلة، الاحترافية والتحسين المستمر. النظرية جمعت بين الإدارة الأمريكية واليابانية في محاولة نقل مبادئ الإدارة اليابانية للإدارات الأمريكية للتعامل مع البيئة الأمريكية الأقل تجانساً والأكثر شيوعاً من البيئة اليابانية. حيث يختلف الأسلوب الياباني عن الأمريكي في الانتماء، الاستقرار الوظيفي، الرقابة المباشرة مقابل الضمنية... الخ.

المقطع الثاني: مساهمة مدارس الفكر التنظيمي في تفسير السلوك التنظيمي

أولاً: مساهمة المدرسة الكلاسيكية في تفسير السلوك التنظيمي:

نظر المدرسة الكلاسيكية للفرد نظرة الرشد والمثالية أي أنها تتوقع السلوك المثالي (الاجبائي)، ولا تقبل هذه المدرسة السلوكيات المتوازنة ولا السلبية.

ولتحافظ المدرسة الكلاسيكية على السلوكيات الايجابية وتعززها تعتمد على التحفيز المادي باعتبارها للفرد كائن اقتصادي كل أهدافه ودوافعه مادية. ولتتمكن من تتبع سلوكيات الفرد اقترح هنري فايول بعض المبادئ مثل تحديد السلطة والمسؤولية بدقة، وحدة الأمر والتوجيه... الخ وذلك ليتسنى للمنظمة توجيه السلوك جيداً من طرف معين وعدم الوقوع في التداخل في التوجيه وبالتالي سلوكيات متداخلة.

ثانيا: مساهمة المدرسة السلوكية في تفسير السلوك التنظيمي:

أما حسب المدرسة السلوكية فيعتبر الفرد كائن اجتماعي يتأثر بالخوافز المادية والمعنوية معا، وتساهم كل من العلاقات، التواصل والعمل الجماعي في تحسين أدائهم وسلوكياتهم حيث يتأثر الفرد في المنظمة بسلوك الجامعة .

كما ساهمت المدرسة السلوكية من خلال نظرية الحاجات لماسلو أبراهام والذي اعتبر أن للفرد مجموعة حاجات متسلسلة ومرتبطة بمراتبها حسب الأهمية، وحسب ماسلو لا ينتقل الفرد للسعي نحو حاجة معينة قبل إشباع الحاجة التي تسبقها .وللتأثير في سلوك الفرد تعمل المنظمة على فهم حاجات الفرد لتحفيزهم من خلالها (كل فرد يتم تحفيزه حسب الحاجة التي يرغب في إشباعها).

كما اعتبرت المدرسة السلوكية وحسب دوغلاس ماكغريغر أن هناك نوعين من الأفراد التشاؤمي X والتفاؤلي Y وتهدف هذه الفكرة للتمييز بين الأفراد باختلاف شخصياتهم ودوافعهم ومحاولة التأثير في سلوكهم حسب ذلك الاختلاف.

ثالثا: مساهمة المدارس الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي:

أما بالنسبة للمدرسة الحديثة فتتغير للفرد انه لا يمكن تفسير سلوكه بناء على العقلانية أو الرشد المطلق بل يتصف بالعقلانية المحدودة نظرا للمستوى المعرفي أو التعليمي ..الخ.

وبالتالي لا تتوقع دائما السلوكيات الايجابية بل تستعد للتعامل مع مختلف أنماط السلوك كما ترى أن سلوك الفرد يتأثر بالجماعة والضغط كذلك مستوى الإدراك والاختلافات الشخصية، كما أن المدرسة الحديثة ترى أن دوافع الفرد تتنوع بين المادية والمعنوية، النفسية والاجتماعية ويصعب التنبؤ بها والتحكم فيها.

المحور الثالث: الشخصية والسلوك التنظيمي.

الهدف: التعرف على مدى تأثير شخصية الفرد على سلوكه في المنظمة واختلافها من فرد لآخر.

أولاً: الشخصية

1. مفهوم الشخصية:

هي مجموعة الصفات التي تميز الفرد عن غيره، أو يمكن القول هي أنماط السلوك التي تميز الفرد أو الصفات والخصائص الفرد التي تحدد سلوكه وطريقة تفاعله. (حاجي ، 2020، صفحة 8)

الشخصية: هي مزيج تفاعلي يتكون من الصفات الجسمانية، النفسية والمعرفية للفرد والتي تميزه عن غيره وتحدد سلوكه. (المغربي، 2004، صفحة 47)

2. محددات الشخصية: (حاجي ، 2020، الصفحات 8-9)

العوامل الوراثية: وهي العوامل التي يرثها الفرد ولا يمكن التحكم بها مثل الجينات والعوامل الفسيولوجية، الجاذبية، البصمة، الصوت، الخ...

العوامل البيئية والاجتماعية: وتتمثل في العوامل التي تؤثر في بناء شخصية الفرد والمستمدة من بيئته ومجتمعه كالعوامل الدينية، المعتقدات، العادات والتقاليد... الخ

العوامل الموقفية: وهي الأحداث التي تمر على الفرد وتغير شخصيته وسلوكه كالحوادث، الضغوطات، حالات الوفاة، الفقر، الغنى... الخ

3. مكونات الشخصية:

القيم: وهي السلوك الذي يجب أن يكون عليه الفرد ويرى أنها ذلك الصّح الذي يجب أن يتوفر عند الجميع، وينظر إليها على أنها كيف يجب أن يكون سلوكي وسلوك الآخرين.

الانفعالات: وهي التفاعل مع المواقف المختلفة ويختلف السلوك باختلاف الموقف، ويختلف باختلاف الفرد والشخصية.

الحاجات: وهي الدوافع التي تدفعنا لسلوك معين وقد تكون حاجات أو رغبات.

وحسب فرويد سيجموند فإن الشخصية تتكون من ثلاث مستويات متمثلة في - الهو -الأنا - الأنا العليا. وهي مكونات تأثر في سلوك الفرد وتوجهاته. (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 179)

وبالتالي توجد فروق فردية بين الشخصيات: حسب النظريات الفردية والسلوكية "إن الإنسان على نحو ما يُشبه كل الناس، وعلى نحو آخر يُشبه بعض الناس، وعلى نحو ثالث لا يُشبه أحداً من الناس"

الإنسان على نحو ما يشبه كل الناس: أي أن أي إنسان يشبه الجميع في جزء من شخصيته، مثل القدرة على التفكير، والشعور بالعواطف، والحاجة إلى التواصل والاجتماع، والبحث عن الأمان، وهي الحاجات الطبيعية للإنسان.

الإنسان يشبه به بعض الناس: هناك اختلافات بين الأفراد في السمات الشخصية، والاهتمامات، والمهارات، والخبرات، والثقافة، والتربية، إلخ. هذه الاختلافات تجعلنا ننتمي إلى مجموعات معينة مختلفة داخل المجتمع.

الإنسان لا يشبه أحداً من الناس: أي إنسان يتميز بصفات ومميزات فريدة تجعله يختلف بما تماماً عن غيره مثلاً لكل فرد بصمة فريدة، وتركيبية خاصة به من الصفات والسمات التي لا تتطابق مع أي شخص آخر تماماً. هذه البصمة الفريدة هي ما يجعل كل فرد فريداً ومتميزاً.

4. الخصائص الفردية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:

يتأثر سلوك الفرد بالشخصية باختلاف المواقف فالمواقف تعتبر متغير وسيط حيث يتغير سلوك الفرد من موقف لآخر والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 06: علاقة الخصائص الشخصية بالسلوك



أ. الخصائص الفردية التي تأثر في السلوك التنظيمي: (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، الصفحات 184-189)

- وعي الفرد بتصرفاته (واعي / غير واع)
- مدى الانفتاح الاجتماعي (اجتماعي / غير اجتماعي)

- مدى الحساسية للعلاقات الاجتماعية (متعاون/ غير متعاون)
- الاستقرار (مستقر نفسيا/ غير مستقر نفسيا)
- الانفتاح للتجريب والخبرة (منفتح على الاحتمالات/ شيق الأفق)
- الحالة الشعورية (إيجابية/ مستقرة ومتوازنة/ سلبية)
- الرقابة الذاتية (مراقب/ مهمل)
- مدى التحكم في السلوك (داخليين: يتحملون مسؤولية سلوكهم وردات فعلهم/ خارجيين: يتذمرون من كل ما حولهم ويخلقون الأعذار)
- النزعة للسيطرة (الميل للسيطرة والنفوذ)
- الميكانيكية (إهمال الجانب القانوني والأخلاقي: الغاية تبرر الوسيلة)
- درجة تحمل المخاطر (مبدع ومتخذ القرار في حالة الغموض وعدم المخاطرة/ لا يعمل إلا في حالة تأكد تام)

ب. أمثلة عن أنماط الموظفين في المؤسسة:

- الموظف الغير منتج.
- الموظف الناقد.
- الموظف المتميز.
- الموظف المتعالي.
- الموظف الكسول.
- الموظف المتوافق (المساير).
- الموظف الباحث عن الأخطاء.
- الموظف الباحث عن الأضواء.
- الموظف الإيجابي/ السلبي.
- الموظف المبادر.

ثانيا: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

تُعد شخصية الفرد من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوكه داخل المنظمة، إذ تعكس سماته النفسية والوجدانية، مثل الانفتاح، والوعي والمعتقدات والتي بدورها تحدد طريقة استجابته للمواقف المختلفة في بيئة العمل، فالشخصية تسهم في تشكيل الاتجاهات، واتخاذ القرارات، والتفاعل مع الزملاء، والاستجابة للضغوط، ومن هذا المنطلق، تسعى المنظمات إلى فهم خصائص الشخصية لدى موظفيها من خلال التقرب للفرد ومحاولة التعرف على شخصيته، المراقبة والتقييمات السلوكية، وذلك بهدف توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. ويمكن للمنظمة التأثير في سلوك الأفراد من خلال تصميم بيئة عمل تدعم شخصياتهم وتقديم الحوافز المناسبة حسب حاجاتهم وتطلعاتهم، وتبني أنماط قيادة فعالة ومرنة في التعامل مع مختلف الشخصيات في المنظمة، مما يعزز السلوكيات الإيجابية ويحد من السلوكيات السلبية أو المقاومة للتغيير.

المحور الرابع: القيم والاتجاهات.

الهدف: التعرف على مدى تأثير قيم واتجاهات الفرد على سلوكه في المنظمة.

أولاً: القيم

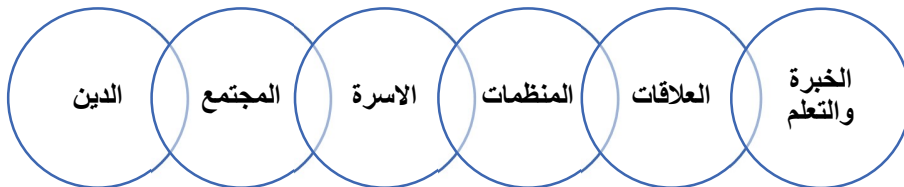
1. مفهوم القيم:

القيم "هي المعتقدات الأساسية حول أشكال السلوك المفضلة (المقبلة) شخصياً واجتماعياً مقارنة بسلوك آخر مناقضاً، وتتضمن القيم عنصراً حكيماً كونها تعكس أفكار (رأي) الفرد حول ما هو صحيح، جيد أو مرغوب". (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 153)

يمكن تعريف القيم إذن على أنها هي ما نعتقد أنه صحيح، وما تتفق عليه المنظمة وتعتبر أنه صحيح وهي المعتقدات التي يعتقدها أصحابها ويلتزمون بها. وهي المعايير المقبولة ولمعترف بها بالمنظمة والتي تتبناها في توجيه الأفراد.

2. مصادر القيم:

الشكل رقم 07: مصادر القيم



3. خصائص القيم:

- متجانسة: لا تتعارض القيم الفردية أو التنظيمية مع بعضها البعض.
- مكتسبة: تأخذ بالتعلم لا بالوراثة.
- مؤثرة: تأثيرها قوي تدفع للالتزام فالقيم تحدد الاتجاهات والسلوك.
- تتصف بالثبات النسبي: يصعب تغييرها ، يحتاج التغيير إلى موقف قوي وزمن طويل.

4. تصنيفات القيم:

حسب سبنجر: (شحاتة, حسن, 2015, صفحة 19)

- اقتصادية: قيمة تعظيم الثروة.
- الاجتماعية: التعاون/ التكافل وتقوية العلاقات.
- الدينية: الالتزام بمعايير الدين.
- القيم النظرية: الثقافة (التراكم العلمي والمعرفي)
- القيم الجمالية (الشكلية): قيمة المظاهر، الإبداع... الخ.
- القيم السياسية: القوة، السيطرة، التحكم... الخ.

وتصنف أيضا ل:

- فردية: وهي التي يتميز بها الفرد عن غيره من أفراد محيطه ومجتمعه وحتى أفراد أسرته.
- مجتمعية: وهي القيم التي يشترك فيها الفرد مع مجتمعه كالقيم الأخلاقية والدينية والمجتمعية.
- تنظيمية: وهي القيم التي تتبناها المنظمة ويلتزم بها الأفراد بعد إيمانهم بها أو هي القيم التي يشترك فيها الأفراد مع المنظمة وثقافتها.

5. أهمية القيم:

- القيم تؤثر على الإدراك "تفسر الإدراك".
- القيم تشكل أخلاقيات المجتمع/ المنظمة.
- القيم تتحكم وتوجه السلوك.

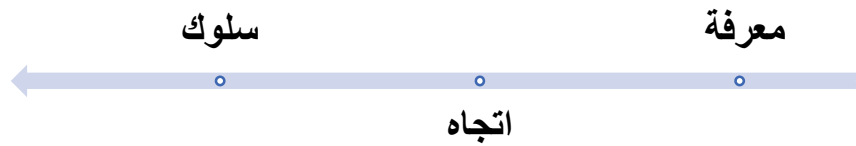
ثانيا: الاتجاهات

1. مفهوم الاتجاهات:

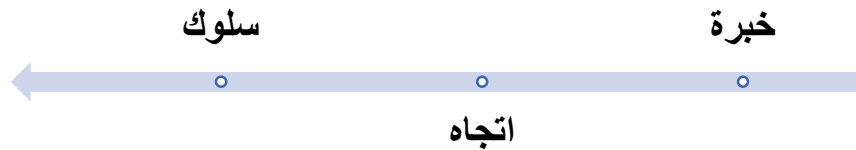
وجهة نظر الفرد حيال موضوع معين إما مع أو ضد إما قبول أو رفض إما تفضيل أو عدم تفضيل موقف معين، وهي استعداد مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد بالقبول وعدم القبول، والاستعداد للاستجابة لمواقف معينة بالتأييد أو المعارضة. (أمنية قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 157)

2. خصائص الاتجاه: (فلة، 2024)

— مكتسبة:



— تراكمية. (نتيجة خبرات):



— قابلة للتغيير:



3. العوامل المؤثرة على الاتجاهات: (أمنية قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 162)

- عوامل ذاتية: كالشخصية ومستوى التعلم، والوعي والظروف الشخصية والحالة النفسية .. الخ
- عوامل بيئية: كالعادات والتقاليد، المحيط ومواصفاته، المتغيرات المحيطية كالثقافة والاجتماعية، السياسية، القانونية.... الخ
- عوامل موقفية: كالأحداث في حيات الفرد والأحداث المحيطة، حالات الوفات، النجاح والأفراج، الحوادث والمواقف المختلفة.

ثالثا: الفرق بين القيم والاتجاهات:

- القيم أكثر ثبات من الاتجاهات.
- الاتجاهات سهلة التغيير على عكس القيم.
- القيم أعمق وأشمل من الاتجاهات.
- القيم أقل من الاتجاهات من حيث الكم.
- القيم لا ترتبط بهدف.
- الاتجاهات ترتبط بهدف أو موقف معين.

رابعا: تغيير الاتجاهات:

تعتبر عملية تغيير الاتجاهات أهم عملية تتولاها الجماعات والمنظمات للتحكم في سلوك الأفراد كون الأفراد قبل انتمائهم للمنظمة قد يحملون قيم واتجاهات لا تدعم للمنظمة، ثقافتها وأهدافها لذلك تختار المنظمات أفراد يحملون قيم لا تتعارض مع قيمها للانضمام إليها، في حين لا تضع شرط عدم تعارض اتجاهاتهم وذلك لإمكانية تغييرها والتحكم بها وصعوبة تغيير القيم في المقبال وذلك لدرجة ثباتها القوية ولتغيير الاتجاهات نستخدم إحدى الطرق التالي: (فلة، 2024)

تغيير الجماعة: يمكن تغيير اتجاهات الفرد بتغيير الجماعة وذلك لما تلعبه الجماعات من دور مهم في التأثير على آراء الأفراد واتجاهاتهم وبالتالي تغيير جماعة الفرد أو نقله من جماعة إلى أخرى يساهم في تغيير اتجاهاته.

تغيير المعتقدات: يمكن تغيير اتجاهات الفرد بالتحكم في معتقداتهم والتي قد تتغير إذا تغيرت الأفكار والوعي وإذا توفرت معلومات جديدة موثوقة تنفي سابقتها.

تغيير الموقف: تساهم المواقف بدرجة كبيرة في تشكيل الاتجاهات وبالتالي تغييرها قادر على تغيير اتجاهات الفرد كتغيير المنصب أو الوظيفة، تغيير القسم أو الفرع، أو تغيير نمط القيادة ورؤساء العمل أو توفير فرص جديدة...ألخ.

التغيير القصري: قد يتم تغيير اتجاهات الفرد قسريا في حدود الحق التي يكتسبها المسؤولين في التحكم في الفرد وإعطائه الأوامر والتوجيهات.

إثارة المخاوف والشكوك: إن إثارة المخاوف والشكوك والشائعات نحو الوظيفة كقابلية فقدان الوظيفة أو الاقتطاع من الراتب أو تأثر درجة العامل قد يثير شعور العوف لدى الفرد ويؤدي به إلى تغيير اتجاهاته بما يبدد تلك المخاوف والشكوك.

تأثير الأحداث الهامة: تساهم الأحداث العامة في بيئة المنظمة العامة أو المباشرة في تغيير اتجاهات الفرد كتغير مدير المنظمة، تغيير نشاطها، حدوث الكوارث الطبيعية والاقتصادية والأزمات.

التأثير من خلال الخبراء: يمكن للخبراء التأثير في تغيير اتجاهات الأفراد كل في مجاله، نظرا لاختصاصهم وخبرتهم في المجال التي تجعل الفرد يثق في آرائهم واتخاذهم كمرجع لهم.

ثالثا: علاقة القيم والاتجاهات بالسلوك التنظيمي

للقيم والاتجاهات دورا هاما في تشكيل السلوك التنظيمي وتوجيهه، إذ تمثل القيم المبادئ والمعتقدات الأساسية التي يؤمن بها الفرد وتوجه سلوكه وتفضيلاته في بيئة العمل، مثل قيمة الالتزام، الأمانة، أو روح التعاون، أما الاتجاهات، فهي اختيارات تعكس تقييم الفرد للمواقف، وتؤثر على طريقة تفاعله معها سواء بالسلوك الإيجابي أو السلبي.

فعندما تتوافق قيم الفرد مع ثقافة المنظمة، يكون أقرب للرضا الوظيفي، وتبني الالتزام والمبادرة في العمل في المقابل، وقد يؤدي تضارب قيم الفرد والمنظمة إلى عدم الرضا وممارسة الرفض ومقاومة التغيير وتحرص المنظمات على مواءمة القيم الفردية مع القيم المؤسسية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية البادرة منها كالشفافية، العدل، الاحترام والتقدير... الخ نظرا لأهمية ودور ذلك في تحسين السلوكيات التنظيمية مثل التعاون، والانضباط، تحمل المسؤولية... الخ.

المحور الخامس: الدوافع والتحفيز.

الهدف: التعرف على مدى تأثير الدافعية والتحفيز على الفرد وسلوكه في المنظمة.

أولاً: الدافعية

1. تعريف الدافعية :

تعتبر الدافعية هي المحرك الداخلي التي تدفع الفرد بوعي لانتهاج سلوك معين وتعرف الدافعية على أنها الحافز أو السبب الذي يدفع بالمرء إلى القيام بعمل ما أكان بواسطة القول كالدوافع على التعبير عن الآراء الشخصية أو بواسطة العمل كالدوافع إلى السرقة و قد تكون الدوافع معنوية ما قد تكون مادية. (ربعي، 2020، صفحة 30)

2. أبعاد الدافعية:

وتتمثل في: (أبو الوفا، صفحة ص07)

- توقعات النجاح : وهي التوقعات المنطقية لألداء الأكاديمي والبعد عن التوقعات غير المنطقية والعمل المستمر لتحقيق النجاح.
- اليقظة : وهي انتباه وتركيز الفرد بما يحدث حوله، وملاحظته واهتمامه ، ووعيه بذاته.
- المسؤولية الذاتية : وهي تمكن الفرد من توافر المهارات التي تجعله مسئول عن حياته وأفعاله وتصرفاته الشخصية.
- المتابعة : وهي استعداد الفرد لبذل الجهود المستمرة في سبيل تحقيق أهداف مادون تكاسل أو تردد حتى بلوغ النجاح.
- انجاز المهام : وهو قدرة الفرد على أداء عمل معين، وحرصه على تحديد المهام وتحديد المشكلات، وقيامه بالمهام المطلوبة، واقتراحه الأفكار التي تساعد في حل المشكلات.
- سعة الأفق : وهو بعد النظر والتصرف بحكمة في الأحداث ومن ثم تقدير العواقب لها.
- الضبط الداخلي: وهو إدراك الفرد لمصادر التدعيم لسلوكياته ونسبها إلى عوامل داخلية، مثل قدراته واستعداده ومهاراته بعيدا عن الحظ والصدفة وتحكم الآخرين.

3. أهمية الدافعية

تتمثل أهمية الدافعية في النقاط البارزة التالية: (ربعي، 2019/2020، صفحة 34)

- الدافعية هي الدعامة الأساسية للعملية السلوكية فهي التي تثير السلوك بتنشيط ميول الدافعية للفرد فقد تأثر الدافعية في التذكر والنسيان الناتج عن الكبت.
- تهتم دراسة الدافعية بتحديد الدافع الذي يحث الإنسان عل تكرار نفس السلوك و تدعّمه في المواقف المتشابهة تحقيقاً للأهداف.

- تبرز أهمية الدافعية في ميدان العلوم السلوكية و الإدارية بممارسة عمليات محددة لتوجيه السلوك نحو إشباع الحاجات المادية
- تساعد الدوافع أو الدافعية على التنبؤ بالسلوك الإنساني إذا عرفت دوافعه و بالتالي يمكن توجيه سلوكه إلى وجهات معينة تدور في إطار صالحه و صالح المنظمة.
- الدافعية تساعد في عملية التعلم حيث تمثل دوافع السلوك و طرق التكيف مع العالم الخارجي.

ثانيا: التحفيز

1. مفهوم التحفيز:

ويعتبر التحفيز المحرك الخارجي وهو مجموعة عوامل مادية أو معنوية تدفع الفرد للإنجاز و انتهاز سلوكيات ايجابية. (حاجي ، 2020، الصفحات 21-23)

وتمثل الفرق بين الدافعية والتحفيز في المصدر أولا حيث أن الدافعية تكون خارجية نابعة من الفرد ترتبط بأهدافه وطموحاته وشخصيته أما التحفيز فيكون من مصادر خارجية من المنظمة مثلا وقد يكون التحفيز ايجابي كالمكافآت والعلاوات وقد يكون سلبي كالعقوبات والتهديدات. المنظمة بحاجة إلى تحفيز الأفراد الذي ليست لديهم دافعية للإنجاز للتمكن من التحكم في سلوكهم وتوجيهه

2. أنواع التحفيز

يوجد نوعين من الحوافز والتي تستخدمها المنظمات في تحفيز الموظفين: (محمد بن سعد أبو حميد، 2020، صفحة 637)

أ. التحفيز المادي (الحوافز المادية)

وهي الحوافز ذات الطبيعة المادية وتمثل في الاجور والعلاوات والزيادة في الأجر بالإضافة إلى التأمين الصحي والتعويضات والمزايا ذات القيمة المادية، ويستهدف هذا النوع من الحوافز الحاجات المادية والفزيولوجية للفرد.

ب. التحفيز المعنوي (الحوافز المعنوية)

وتمثل في الحوافز ذات الطبيعة المعنوية كظروف العمل المادية والمعنوية، والترقيات، والاحترام والتقدير داخل المؤسسة ويستهدف هذا النوع اشباع الحاجات النفسية والذاتية للفرد.

ثالثاً: علاقة التحفيز والدافعية بالسلوك التنظيمي

تُعد الدافعية من أبرز العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، إذ تفسر السبب وراء قيام الأفراد بسلوك معين داخل بيئة العمل، ومدى استمراريته في الأداء، أما التحفيز فهو الوسيلة التي تستخدمها المنظمة لتنشيط دافعية الأفراد، من خلال تهيئة الظروف وتقديم الحوافز التي تدفعهم نحو الأداء الفعال وتحقيق الأهداف.

فيجدر على المنظمة دراسة دوافع الأفراد بغاية توجيه وتحفيز السلوك التنظيمي للأفضل، إذ تختلف الدوافع من شخص لآخر بحسب احتياجاته وتطلعاته، فبعض الأفراد قد يكون دافعهم الأساسي هو الترقية وتحقيق المكانة، بينما آخرون قد يركزون على الاستقرار الوظيفي أو ربما دافعهم مادي، ومن هنا يقع على عاتق المنظمة مسؤولية التعرف على هذه الدوافع ومن ثم تصميم برامج تحفيزية مخصصة تلي تلك الاحتياجات مثلاً يمكن للمنظمة أن توفر فرصاً للترقية لمن يسعى للنمو المهني، أو تمنح مرونة وظيفية وتحقيق توازن بين العمل والحياة لمن يقدر الراحة النفسية أو توفر العلاوات والمكافآت لمن يمتلك حاجات ودوافع مادية، وفي حال أن الفرد لا يمتلك دوافع واضحة تدفعه للعمل هنا على المنظمة دمجها ضمن مجموعات وفرق عمل لخلق دوافع معينة تسمح لهم بتحفيزها واستغلالها لتوجيه سلوكهم.

المحور السادس: الإدراك والتعلم التنظيمي.

الهدف: التعرف على مدى تأثير شخصية الفرد على سلوكه في المنظمة واختلافه من فرد لآخر.

أولاً: الإدراك والتعلم التنظيمي

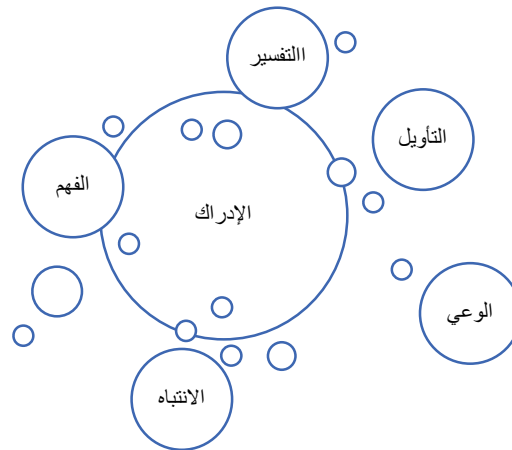
1. مفهوم الإدراك والتعلم التنظيمي :

الإدراك والتعلم التنظيمي: يعتبر الإدراك تلك العملية الذهنية والمعرفية التي تمكن الفرد من استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها أو هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة النظام السلوكي تمهيدا لترجمتها إلى معاني ومفاهيم. أما التعلم التنظيمي فهو عملية اكتساب المعرفة ونشر المعلومات والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة أو هو "الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة". (موسي عبد الناصر، 2023)

2. الخارطة الاصطلاحية للإدراك:

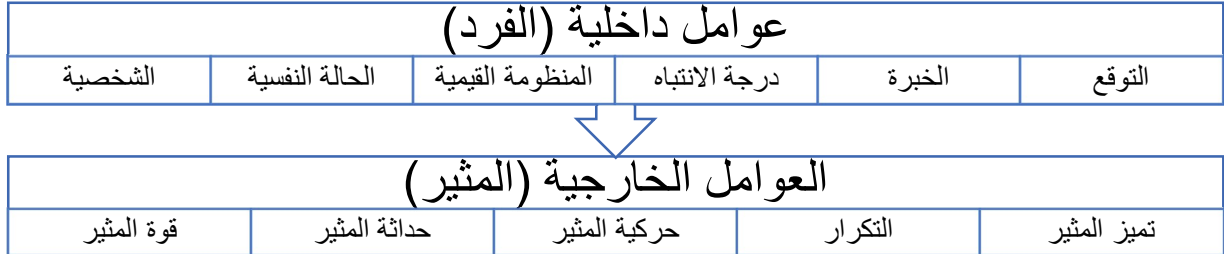
يمكن أن نشير للإدراك بالعديد من المصطلحات والتي تساهم في تعريفه كمفهوم مجتمعة أو كل على حدا:

الشكل رقم 08: الخارطة الاصطلاحية للإدراك



3. العوامل المؤثرة في الإدراك:

الشكل رقم 9 : العوامل المؤثرة في الإدراك



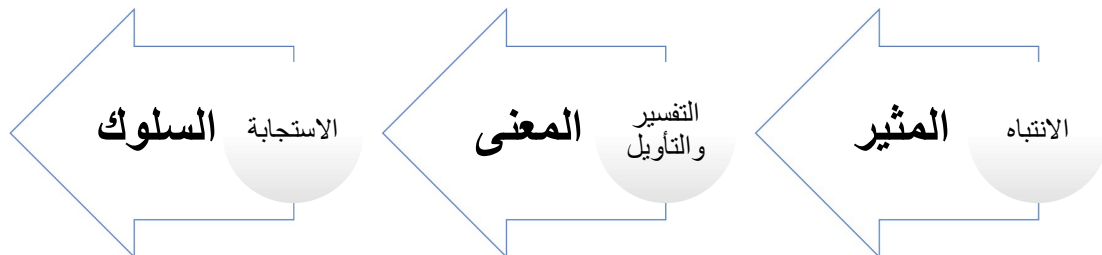
(خالد عبد السلام، 2024)

4. خطوات (عمليات) الإدراك:

حسب ما تم أخذه في المحاضرة يمكن تلخيص عمليات الإدراك في ثلاثة عمليات مهمة:

- الانتباه للمثيرات الخارجية: كالأحداث والمواقف والمناسبات، ويتحكم في ذلك خصائص هذه المثيرات ومدى قوة انتباه الفرد لها.
 - تفسير المثيرات وتأويلها: بعد ملاحظة المثير والانتباه له يتم تفسيره بناء على تعلم الفرد، شخصيته، معتقداته، وعيه .. الخ وإعطائه معنى بناء على ذلك.
 - الإستجابة (السلوك): بعد تلقي المثير وتفسيره يقوم الفرد بردة فعل معينة تشكل سلوكه وقد يتحكم في سلوكه مجموعات متغيرات كذلك كالشخصية، السن، الوعي، القدرة على التحكم والموقف.
- ويمكن تلخيص ذلك في الشكل الموالي:

الشكل رقم 10: خطوات الإدراك



ثانيا: الإدراك والتعلم التنظيمي وعلاقتهما بالسلوك التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تعزز عملية الإدراك داخل المنظمة، إذ يساهم في تحسين قدرة الأفراد على التأويل والتفسير، مما يؤدي إلى رفع جودة المعنى المستخلص من المواقف والسياقات المختلفة، ويُنظر إلى الإدراك كخطوة أولية سابقة وموجهة لعملية التعلم حيث يشكل الأساس الذي تبنى عليه المعرفة والتجربة التنظيمية، في الوقت نفسه، لا يقتصر دور التعلم على كونه نتيجة للإدراك فقط، بل يمكن أن يسبقه كعامل محفز ينمي الحس الإدراكي، أو يليه كوسيط يعيد تشكيل الفهم والسلوك، ما يجعل العلاقة بين التعلم والإدراك علاقة متبادلة ذات اتجاهين وليست فقط علاقة خطية باتجاه واحد.

ويكتسب كل من التعلم والإدراك أهمية بالغة في توجيه السلوك وتحسينه داخل المنظمة، حيث يتم من خلالهما تحديد الآليات الأنسب للتعامل مع سلوك الأفراد، وتساهم هذه العملية التفاعلية المستمرة في اكتشاف مواطن الخلل في السلوك وتوجيهها والتحكم فيها بفعالية، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر وعياً وتطوراً وقدرة على التكيف.

المحور السابع: سلوك جماعات العمل.

الهدف: التعرف على مدى تأثير جماعات العمل وتفاعلها على سلوك الفرد في المنظمة.

أولاً: جماعات العمل

1. مفهوم جماعات العمل:

مجموعة من الأفراد يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح المنظمة التي يعملون بها، أو هي مجموعة من الأفراد الذي ينتمون إلى تنظيم عمل رسمي أو غير رسمي سعياً لتحقيق هدف مشترك، والذين يتفاعلون ضمن أدوار متكاملة.

2. الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية:

الجدول رقم 01: الجماعات الرسمية وغير الرسمية

الجماعات الغير رسمية	الجماعات الرسمية
التشكيل والتأسيس	تشكل بصفة رسمية معتمدة بهدف واضح ويتم داخل هذا النوع من الجماعة تحديد المسؤوليات والأدوار والسلطات بدقة وبشكل رسمي ولكل جماعة مسؤول يعين بصفة رسمية.
أسباب التجمع وأنواع الجماعات	جماعات المهام: تصمم بغرض تحقيق مهمة محددة، دائمة أو مؤقتة اللجان، فرق العمل، المجالس... الخ الجماعات الوظيفية: تتبع تقسيم هيكلي منظم، حسب السلطة أو الوظيفة غالباً
جماعات المصالحة أو الضغط : تجمعهم مصلحة مشتركة جماعات الصداقة: يجمعهم التشابه مثل المعتقدات والقيم والأهداف الخاصة، الحاجات... الخ	

المصدر: بالاعتماد على (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، الصفحات 248-250)

ويختلف مفهوم جماعات العمل عن مفهوم فرق العمل في بعض من الخصائص حيث يمثل فريق العمل حالة خاصة من جماعات العمل وهي من أهم أسباب نجاح الجماعات، في ما يلي توضيح الفرق بين هذين المفهومين:

الجدول رقم 02: الفرق بين جماعات وفرق العمل

فرق العمل	جماعات العمل
القيادة	تعيين قائد رسمي
الأهداف	يتبنى هدف المنظمة
تنظيم العمل	أقل رسمية
الأداء	نتيجة مشتركة لأداء الأفراد وتفاعلهم جماعيا
تقييم الأداء	من قبل قائد الفريق والإدارة العليا
المسؤولية	مسؤولية جماعية مشتركة
الأدوار	مهام وأدوار معقدة تتطلب العمل الجماعي

(zolatan R & vancea R, 2015, p. 96)

3. أهمية فرق العمل: (سحر هاشم عبد الكريم، 2024)

- تشجيع التواصل بين الأفراج وبالتالي التماسك بين الجماعات.
- ضمان الإنتماء اكتساب الهوية المشتركة.
- حل المشكلات بفضل قانون التعاضد.
- تبادل المعارف والمهارات وإكتساب أخرى.
- النمو والتطور بفضل العمل الجماعي.
- تحقيق الولاء والالتزام والرضا الوظيفي.
- توليد أفكار جديدة وبالتالي تحقيق الابداع والابتكار.
- توزيع الأعباء وبالتالي اختصار الوقت والجهد.
- رفع الأداء الوظيفي والتنظيمي.

4. أسباب تشكل فرق العمل:

وتشكل المنظمات فرق العمل نظرا للأسباب التالي: (محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، صفحة 154)

- تعقّد الأعمال التنظيمية والحاجة للتعاون.
- تنوع المشكلات التي تحتاج إلى خبرات وكفاءات مختلفة.
- القرارات الاستراتيجية وحاجتها إلى البدائل ووجهات النظر.
- الحاجة للدعم المعنوي بين الأفراد لإنجاز المهام.

— الحاجة للشعور بالإنجاز والفخر الجماعية والمتباد.

5. ديناميكية جماعات العمل:

الديناميكية: القوة، الحرة أو التفاعل.. عكس الثبات والسكون.

ديناميكية الجماعة:

مجموعة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة والتي تؤدي إلى تماسكها أو انحلالها. القوة التي تعمل على تحريك وتوجيهها وتؤثر على الأداء/ السلوك. (حاجي ، 2020، صفحة 46)

وهي دراسة الجماعات من حيث تكوينها، نموها، نشاطها وأدائها بهدف اكتشاف مداخل الأثر والتأثير في هذه الجماعات وتحسين سلوكها.

6. تطوير جماعات العمل وسلوكياتها (تسيير الديناميكية):

تماسك الجماعات: درجة ارتباط الأفراد من خلال العلاقات الظاهرة والخفية داخل الجماعة والتي تؤثر في تفاعل الجماعة أدائها وسلوكها، ويمكن القول أن الجماعة متماسكة إذا اتصفت بـ: (حاجي ، 2020، صفحة 47)

— التقارب في المستوى الثقافي والاجتماعي.

— طول مدة الانتماء للجماعة الواحدة.

— الشعور بالاعتمادية.

— انخفاض حدة الصراع.

— وجوع روح التنافس.

— الدعم.

— المشاركة والتبادل المعرفي.

7. سلوك الجماعات في المنظمة:

أ. محددات سلوك جماعات العمل:

الدور: هو السلوك المعياري الذي يميز الفرد في الجماعة (نجدته في توصيف الوظيفة).

القواعد والسلوكيات الاجتماعية: هي المعايير التي تحدد ما يجب وما لا يجب أن يفعله الأعضاء في الجماعة، وتحدد مسبقاً لترشيد السلوك تشمل (الملابس، الأقوال والأفعال، وقواعد توزيع العمل وتحصيل المكافآت).

المكانة الاجتماعية للجماعة: تحديد مكانة الفرد في الجماعة (المنظمة) من خلال التدرج الوظيفي، الأقدمية، السن، الكفاءات المميزة... الخ (توجد مكانة رسمية وأخرى غير رسمية).

التحالف والتآلف بين الأعضاء في الجماعة: ضغوط تواجه الجماعة للاستمرار في عضويتهم، وذلك بسبب قبول عمل الجماعة والعمل على تحقيقها.

إجابيات التحالف: الاستمتاع بالعضوية في الجماعة، الاشتراك في تحقيق أنشطة الجماعة، قبول أهداف الجماعة، عدم الغياب وانخفاض دوران العمل.

سلبيات التحالف: قد يتم العمل ضد المصالح التنظيمية للمنظمة (قوة الجماعة)، انعزال الأفراد على المعلومات الخارجية والوثوق في الجماعة.

ب. عوامل تماسك أو إضعاف تحالف الجماعة:

قد تأثير بعض العوامل على تماسك الجماعة أو ضعفها وانحلالها ويمكن تلخيصها في ما يلي: (حاتم سماتي، براخلية عبد الغني، 2021، الصفحات 40-42)

- **اتفاق/ ختلاف الأهداف:** يؤدي الاختلاف إلى الصراع مما يضعف من تماسك الجماعة وتفرقها كما يؤدي الاشتراك في الأهداف إلى التلاحق والعمل الجماعي بالتالي التماسك والاتفاق.
- **التهديد والمنافسة:** تهديد بالفشل، الخسارة، الزوال.... الخ، يؤدي للعمل على التحسين والتطوير المستمر.
- **النجاح:** تصبح الجماعة أكثر خبرة وثقة، وبالتالي أقرب للنجاح والمنافس وتصبح أقل ثقة في عضويتها في حالة الخسارة أو الفشل.
- **تنوع الأعضاء:** في السن والجنس والكفاءات والمهارات والخبرات يزيد من تحالفها وحاجتها لبعضها البعض.
- **حجم الجماعة:** تنقسم الجماعات الصغيرة بسرعة التآلف عن الجماعات كبيرة الحجم، أما الجماعات الكبيرة فتتسم بقدرتها على البقاء أطول.

– السيطرة: تؤدي سيطرة أحد الأعضاء أو أكثر على الجماعة إلى نفور بقية الأعضاء فذلك يعطيهم شعور بعدم الأهمية داخل الجماعة.

ثانيا: جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

من خلال المحاضرة يظهر جليا دور الجماعات المهم في تشكيل السلوك التنظيمي، إذ تعد الجماعة الوحدة الاجتماعية الأساسية التي يتفاعل فيها الأفراد داخل بيئة العمل، ومن خلال الجماعة تتكون أنماط السلوك وتبلور القيم والاتجاهات، ويؤثر الانتماء إلى جماعة العمل على سلوك الفرد من حيث الالتزام، والانضباط، والتعاون، وحتى في اتخاذ القرارات حيث يسعى الأفراد غالبا إلى التكيف مع توقعات الجماعة حفاظا على الانتماء ولذلك تستخدم المنظمات الجماعات للتأثير في سلوك الأفراد وتدمج عادة الأفراد ضمن جماعات لديها القدرة على تحسين سلوكياتهم.

كما أن ديناميكيات الجماعة، مثل القيادة، والتماسك، والتفاعل تسهم في تعزيز الأداء أو تقليله بحسب طبيعة العلاقات ومستوى الثقة والتواصل، ولهذا فإن فهم سلوك جماعات العمل وإدارتها بفعالية يعد من العناصر الأساسية في تحسين السلوك التنظيمي، وتحقيق الأهداف المشتركة، وتعزيز بيئة عمل إيجابية تقوم على الدعم والتحفيز.

المحور الثامن: إدارة الصراع التنظيمي.

المهدف: التعرف على مدى تأثير الصراع التنظيمي على سلوك الفرد في المنظمة وأهمية إدارته.

أولاً: الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع اصطلاحياً يدل على تعارض الأهداف بين الجماعات، أو رفض طرف لسلوك الطرف الآخر.

وهو حالة المعارضة الناتجة عن الاختلاف في القيم / الاتجاهات / الأهداف والإدراك داخل الجماعة أو التنظيم والذي يؤثر في سلوكياتهم وفعالية اتخاذ القرار. أو هو صورة من صور التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات ، وينتج عن عدم اتفاق وجهات النظر أو التعارض في الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات ... الخ. (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 353)

إدارة الصراع التنظيمي: يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه حالة المعارضة الناتجة عن الاختلاف في القيم/الاتجاهات/الأهداف والإدراك داخل الجماعة أو التنظيم والاتجاهات/الأهداف والإدراك داخل الجماعة أو التنظيم والذي يؤثر في سلوكياتهم وفعالية اتخاذ القرار أو هو صورة من صور التفاعل داخل المنظمة بين الأفراد والجماعات، وينتج عن عدم اتفاق وجهات النظر أو التعارض في الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات... الخ. (سارة زويقي، 2014)

أي تعتبر إدارة الصراع التنظيمي العملية التي تسمح بالتحكم بالصراع داخل المنظمة من خلال توجيهه، تنشيطه وإثارته لاستغلاله في تحقيق أهداف المنظمة أو التقليل منه ومن حدته لتفادي نتائج السلبية.

من خلال التعاريف يمكن تلخيص خصائص الصراع كالتالي:

- يعتبر الصراع سلوك تفاعلي يتضمن طرفين أو أكثر.
- يتضمن الصراع اختلال في السلوك لأحد الأطراف، بعضهم أو جميعهم.
- نزاع لا ينتهي إلا بهزيمة أحد الأطراف أو التخلي.
- لا يعتبر صراع إلا بإدراك التعارض والتصريح به.

2. أنواع الصراع التنظيمي: (المغربي، 2004، صفحة 288)

الصراع داخل الفرد (شخصي) : يؤثر على سلوكه واتخاذ قراره وغالباً هو غير مصرح به.

الصراع بين الأفراد: وينشأ بين فرد وفرد أو فرد وجماعة .

الصراع بين الجماعات: وهو صراع بين جماعة وجماعة أخرى وقد تكون الجماعتين تنتمي لنفس المنظمة أي لجماعة أكبر.

وقد ينقسم الصراع التنظيمي إلى :

الصراع الرأسي: الهرمي ويكون صراع بين الرؤساء والمرؤوسين ويتسبب في ذلك نمط القيادة ودرجة الرسمية أو الغموض وعدم الشفافية في الإدارة.

الصراع الأفقي: الوظيفي أو في نفس المستوى ويتسبب في ذلك المنافسة بين الأطراف المتساوية على المناصب والأفكار والحلول المقترحة... الخ

3. مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع على مجموعة من المراحل ابتداءً من الصراع الضمني إلى إدارته: (ليتييم ناجي وفاتن سعدوني، 2016، صفحة 306)

مرحلة الصراع الضمني (الكامن): مرحلة تشكل أسباب الصراع.

مرحلة الصراع المدرك: مرحلة اكتشاف وجود الصراع،

مرحلة الصراع العلني (إظهار الصراع): مرحلة التعبير على الصراع وتتصف المرحلة بالعدوان والمشاحنات... الخ.

ما بعد الصراع (إدارة الصراع): إدارة الصراع من طرف المنظمة أو من أطراف الصراع.

حسب الفكر الحديث فإن الصراع التنظيمي مهم جداً وتتدخل المنظمة في مرحلة متقدمة لتسوية الخلاف وقد تتدخل في تشكيل الصراع.

4. أسباب الصراع التنظيمي:

تعددت أسباب الصراع التنظيمي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: (محمود سليمان العميان، 2004، صفحة 385)

- ضعف عملية التواصل.
- صراع الدور
- الغموض وعدم الإفصاح.
- صراع الثقافات
- انقسام الجماعات وتشكيل انتماءات جديدة.
- اختلاف القيم والأهداف.

- غياب القيادة وأساليب الرقابة.
- التنافس الحاد على المناصب العليا.
- تباين السمات الشخصية للأفراد.
- الشخصية المسيطرة.

5. طرق إدارة الصراع:

تعددت طرق وأساليب إدارة الصراع في المؤسسة في مايلي بعض أهم الأساليب: (لبيتم ناجي وفاتن سعدوني، 2016، صفحة 308)

- **تنشيط واستثارة الصراع:** ويقصد بع إثارة الصراع القائم بين الأطراف إذا صب ذلك في مصلحة المنظمة كأن ترغب في إلهاء الأطراف بشغلهم بالصراع أو إقصاء أحد الأطراف ويكون ذلك من خلال إما تحفيز وإثارة أسباب أقوى للصراع أو رفع حدة المنافسة المؤدية للصراع.
- **تقليل الصراع:** وتلجأ المنظمة في هذه الحالة إلى إدارة الصراع الذي لا يصب في مصلحتها بمجموعة من الأساليب للتقليل من حدته أو إيجاد حلول لوقفه مثلاً بأن وضع أهداف مشتركة للأطراف أو بسحب قادة الصراع من الجماعات.

ج. أساليب إدارة الصراع (أمثلة):

- **أسلوب المنافسة:** تحويل الصراع من سلبي إلى إيجابي مبني على التنافس. (كأن يتم وضع معايير واضحة للمنافسة).
- **أسلوب استخدام القوة :** لإجبار طرف للتنازل عن وجهة نظره، وذلك باستخدام الإدارة للقوة القانوني والرسمية العالية في إعطاء الأوامر وإجبار أحد الأطراف عن العدول والتنازل.
- **أسلوب التهديد:** وذلك بمحاولة إيجاد حل وصدي يرضي جميع الأطراف كمضاعفة الفرص وقبول التناقص، وبالتالي لا يكون هناك طرف خاسر في الصراع.
- **أسلوب التعاون:** بأن نركز على نقاط الوفاق ونعززها لتجنب نقاط الخلاف ويحتاج هذا الأسلوب لحل الخلاف المزيد من الوقت.
- **أسلوب التجنب:** وهو محاولة المسؤولين تجنب الخلاف وتجاهله لتقل حدته مع الوقت، فيتجنب المدير مثلاً حضور الاجتماع الخاص مناقشة الخلاف أو تجنب استقبال أطراف الخلاف.
- **أسلوب الحل الوسط:** وهو أسلوب يسمح للطرفين بالاستفادة وكسب الصراع، وذلك إذا تساوت قواهم التفاوضية وحججهم.

ثانياً: الصراع التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية في بيئة العمل تنشأ نتيجة لتعارض المصالح أو الأهداف أو الأساليب بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة، ويؤثر الصراع بشكل مباشر في السلوك التنظيمي حيث يمكن أن ينتج سلوكيات سلبية مثل التوتر، والمقاومة، والانسحاب إذا لم يدار بطريقة فعّالة، ومع ذلك، فإن الصراع ليس بالضرورة سلبياً؛ فحين يدار بشكل بناء يمكن أن يكون محفزاً للإبداع، وتحسين الأداء، والمنافسة السوية بين الأفراد والجماعات.

وتكمن أهمية إدارة الصراع في قدرتها على تحويل السلوكيات السلبية إلى فرص للتطوير، من خلال تنشيط الصراع إذا كان يصب ضمن أهدافها أو إدارته والحد منه إذا كان لا يخدم أهدافها وذلك من خلال التفاوض، التهذيب، التجنب، الحل الوسط، توسيع الفرص أو تدخل الخبرات... الخ.

إن الفهم العميق لديناميكيات الصراع والسلوك الناتج عنه يُمكن الإدارة من تبني أساليب مرنة وفعالة تساهم في تعزيز بيئة عمل صحية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل والتركيز على الأهداف المشتركة.

المحور التاسع: إدارة التغير التنظيمي.

الهدف: التعرف على مدى تأثير التغير التنظيمي على الفرد وسلوكه في المنظمة وطرق التحكم فيه وإدارته.

أولاً: إدارة التغير التنظيمي

1. تعريف إدارة التغير التنظيمي:

" هو عملية تعمل على زيادة الفعالية التنظيمية من خلال توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية بالاعتماد على معارف وطرق من العلوم السلوكية " (اللوذي ، 1999 ، صفحة 17)

" عبارة عن تعديلات تتم على أهداف وسياسات الإدارة أو في مختلف أحد عناصر العمل التنظيمي، بهدف تهدف الى استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب ادارية تحسن من فعالية المنظمة في مواجهة مختلف المشاكل والأخطار المحتملة" (ماهر ، 2000 ، صفحة 256)

" ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الادارة مع التغيرات الحديثة للبيئة الخارجية للتنظيم وذلك بهدف وذلك لإحداث تناسق ومرونة بين المنظمة ومحيطها الخارجي " (معتر سيد ، 2014 ، صفحة 23)

2. دوافع إحداث التغير التنظيمي: تنقسم دوافع ومسببات إحداث التغير التنظيمي الى دوافع خارجية وأخرى داخلية(محرز و فكرون ، 2019 ، الصفحات 13-14) :

- أ. **الدوافع الخارجية.** وهي تلك المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة:
- **التغيرات البيئية:** وتشمل كل من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية التي أي تغيير فيها ينعكس على متطلبات التغيير في المنظمة؛
 - **التغيرات التكنولوجية:** وتتمثل في مختلف التطورات التكنولوجية التي تستدعي من المؤسسة مواكبتها من إحداث تغييرات معينة في تنظيمها الداخلي؛
 - **المنافسة:** يجب على المنظمة مواكبة جميع التطورات التي تحققها المنافسين حتى تحافظ على مكانتها السوقية؛
 - **العوامل الاجتماعية والثقافية:** يجب أن تتلاءم جميع التغييرات التنظيمية للمؤسسة مع مختلف التغييرات في القيم والعادات والتقاليد التي تحدث؛
 - **التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:** على المنظمة متابعة التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل انتاج سلع تتناسب مع الأذواق.
- ب. **الدوافع الداخلية.** وهي تلك المتعلقة بالضغوط المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة:

الحاجة الى تغيير الداخلي: تقرر المنظمة بأنها في حاجة للتغيير من خلال مجموعة من الاحصاءات والتقارير التي تصلها من مصادر مختلفة حول انخفاض أدائها؛

الهيكل التنظيمي: وتحدث التغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي عندما ترى المؤسسة بأنها في حاجة الى إعادة ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وهو ما يحدث تغيير في نظام العلاقات ونظام السلطة؛

الأفراد: تقرر الإدارة إدخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد عندما تجد انخفاض في روح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتبدلي الانتاجية.

3. أهداف إدارة التغيير التنظيمي:

- تتمثل أهم أهداف إدارة التغيير التنظيمي في (بورقة ، رعاش ، و حصابة ، 2019، صفحة 42):
- احياء الركود والرفع من الأداء التنظيمي وتحسين الفاعلية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
 - زيادة قدرة المنظمة على الابداع والتعلم؛
 - بناء محيط مستعد دائما للتغيير والابداع والتطوير؛
 - تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛
 - تحسن الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
 - زيادة مقدرة المؤسسة على التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية ومنه تحسين قدراتها حول البقاء والنمو؛
 - توفير المعلومات وتسهيل الأداء وتكون رؤية واضحة حول طرق مواجهة التغيرات الجديدة للبيئة الخارجية.

4. مقاومة التغيير التنظيمي:

يقصد بمقاومة التغيير التنظيمي " رد الفعل الظاهر او الباطن لعملية التغيير خوفا من المجهول أو غير المألوف وتختلف درجة رد الفعل حسب درجة التأثير بالتغيير " (أوصالح، 2023، صفحة 118)

" ردود الفعل السلبية التي يواجهها الأفراد اتجاه التغيير التي حصلت أو ستحصل في المنظمة لاعتقادهم بأنها ستؤثر سلبا عليهم أو على مصالحهم " (السكرانة ، 2001، صفحة 318)

" سلسلة من التصرفات غير المنطقية أحيانا والمعارضة لمختلفة التغيرات التنظيمية ما تؤدي الى امتناع الأفراد عن دعم هذه التغيرات وعدم الامتثال لها سواء بشكل علني او ضمني " (محرز و فكرون ، 2019، صفحة 17)

5. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي: توجد العديد من المسببات التي تدفع بالأفراد الى مقاومة التغيرات التنظيمية، يمكن توضيحها كالآتي (بجياوي و سماعيل ، 2020، صفحة 114):

- أسباب تنظيمية: وذلك عند شعور العاملين بعدم وضوح الاجراءات والتعليمات والأمر الفنية لمختلف المشاركين في مشروع التغيير أو سوء فهم لطبيعة التغيير مما يشعرهم بعدم الجدية في التغيير.
- أسباب شخصية: وهي متعلقة أساسا بالفرد العامل كمستوى إدراكه لفكرة التغيير، أو يملك شعور سلبي اتجاه المؤسسة (عدم وجود رضى وظيفي)، إضافة الى الخوف والفرد العامل من هذا التغيير التي قد يؤدي الى فقدان الاعتبار والسلطة؛
- أسباب اجرائية: تكون غالبا عندما يكون هناك ضعف على مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على هذا التغيير والمنفذين له، مما يسبب سوء الفهم وعدم الادراك الكافي لطبيعة واهمية التغيير وطريقة المشاركة في تنفيذه؛
- أسباب اجتماعية: يمكن تلخيصها في الرغبة في الابقاء على العلاقات القائمة، الولاء والتضامن الاجتماعي بين أفراد المنظمة، عدم توافق التغيرات مع القيم الاجتماعية.

- ثانيا: إدارة التغيير التنظيمي وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

يعد التغيير التنظيمي ضرورة حتمية في ظل بيئات العمل المتغيرة والتطورات المستمرة في التكنولوجيا والأسواق واحتياجات العملاء. وينعكس هذا التغيير بشكل مباشر على السلوك التنظيمي، إذ يفرض على الأفراد والجماعات التكيف مع أنماط جديدة من العمل، وهياكل تنظيمية مختلفة وأدوار ومسؤوليات متجددة، غير أن هذا التغيير كثيراً ما يقابل بمقاومة الأفراد والتي قد تتجلى في صور متعددة مثل التردد، التذمر، أو انخفاض مستوى الأداء، وتعود هذه المقاومة إلى أسباب مختلفة مثل الخوف من المجهول أو فقدان السيطرة أو تحديد المصالح الشخصية.

وهنا تبرز أهمية إدارة التغيير التنظيمي بوصفها أداة استراتيجية تهدف إلى تسهيل الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف، مع تقليل سلوك المقاومة لدى الأفراد وتعزيز سلوك التقبل للتغيير، وتقوم إدارة التغيير الفعالة على أسس التواصل المستمر وإشراك الأفراد في عملية التغيير، وتوفير التدريب والدعم المناسب مما يساهم في توجيه السلوك التنظيمي نحو التكيف، المرونة، والاندماج الإيجابي في عملية التحديث والتطوير.

المحور العاشر: الرضا الوظيفي.

الهدف: التعرف على أهمية الرضا الوظيفي وأثره على سلوك الفرد والجماعة في المنظمة.

أولاً: الرضا الوظيفي

1. تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي: هي الاستجابة العاطفية أو شعور الفرد اتجاه عمله، وينبع هذا الشعور من توقعاته وقد يكون شعور إيجابي ويتصف بالرضا إذا كانت ظروف عمله عند توقعاته أو أفضل مما يتوقع، أو قد يكون شعور سلبي ويتصف بعدم الرضا إذا لم تكن ظروف عمله عند توقعاته. (سعيد، 2019، صفحة 63)

"الموقف العاطفي والانفعالي للفرد اتجاه وظيفته أي عوامل السعادة الناتجة عن رؤية الفرد للوظيفة التي يشغلها" (بن الحاج و بربار ، 2022، صفحة 65)

"حالة ذهنية التي تشمل جميع المشاعر التي يحددها مدى إدراك الفرغ لمهنته والتي تتعلق بالاحتياجات التي ينبغي تلبيتها" (الحسيني ، 2018، صفحة 389)

"شعور ذاتي إيجابي يحمله المورد البشري اتجاه وظيفته ومختلف العناصر المكونة لها كنمط القيادة، الأجر، فرص الترقية... الخ" (فرحي و تواتي، 2025، صفحة 746)

2. أهمية الرضا الوظيفي:

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في: (شوكي، 2024، الصفحات 135-136):

- يبين درجة رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة " الرضا العام" ؛
- يضمن شعور الفرد بالرضا الوظيفي تحقيق مستوى عال من الانجاز؛
- التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العاملين؛
- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إشباع حاجات ورغبات الأفراد داخل العمل؛
- رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين ومنه تخفيض نسبة الغيابات؛
- توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بوظائف العاملين؛
- تخفيض معدل دوران العمل؛
- معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للأفراد.

3. محددات الرضا الوظيفي (العوامل المؤثر على الرضا الوظيفي):

تختلف محددات الرضا الوظيفي باختلاف الأفراد ومجتمعاتهم وثقافتهم والفترات الزمنية إلا أنها في المجمل تنقسم إلى عوامل ذاتية، عوامل تنظيمية وعوامل بيئية، نلخصها كالآتي: (بالقاضي ، 2022، صفحة 518)

- أ. **العوامل الذاتية:** وهي العوامل المرتبطة بشخصية الأفراد ولها تأثير على الرضا الوظيفي ونذكر منها:
 - **الجنس:** تختلف مصادر الرضا الوظيفي بين الرجال والنساء، فتكليف الرجال بمهام فيها تحديات واثبات الذات تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي بينما النساء فإن مصدر تحقيق الرضا الوظيفي يكون عادة من خلال إشباع الحاجات الاجتماعية؛
 - **السن:** تكون الطموحات الفردية في البدايات العمرية مرتفعة وفي الغالب لا يقابلها تلبية للحاجيات في نفس المستوى، مما يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي، وكلما تقدم العمر قلت في الغالب الطموحات وأصبح الفرد أكثر واقعية فيكون لديه رضا عام.
 - **طول فترة الخدمة:** كل ما زادت فترة الخدمة كلما زادت الخبرة الوظيفي وتكيف الفرد مع بيئة العمل مما يؤدي الى رفع الرضا العام؛
 - **الحالة الاجتماعية:** أثبتت الدراسات أن الأفراد المتزوجين وخاصة الذين يمتلكون أطفالاً يمتلكون مسؤولية اجتماعية التي تؤثر بدورها على الرضا الوظيفي؛
 - **المستوى التعليمي:** أثبتت البحوث إن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والمستوى التعليمي حيث كلما زاد المستوى التعليمي للموظف كل زادت نسبت بقاءه في الوظيفة وهو ما يؤدي إلى رضا وظيفي.
- ب. **العوامل التنظيمية:** وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة من سياسات وإجراءات، ونذكر منها:
 - **الأجور والرواتب:** درجة الرضا الوظيفي للعامل ترتبط إلى حد كبير بقيمة ما يتقاضاه مقابل عمله؛
 - **نوع القيادة:** أثبتت البحوث الادارية أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي، حيث القائد الذي يولي اهتمام برؤوسه ويعمل على كسب رضاهم، يعزز مشاعر الراحة والاستقرار الوظيفي مما يرفع حجم الرضا الوظيفي لديهم؛
 - **محتوى العمل:** أثبتت البحوث أنه كلما تضمنت الوظيفة على عناصر متنوعة لتفت اهتمام العامل كلما كان راض وظيفياً؛
 - **فرص الترقية:** كلما كانت المنظمة تضمن فرص ترقية أكثر كلما زاد تحفيز الموظفين ومنه ارتفاع درجة الرضا الوظيفي لديهم؛
 - **جماعات العمل:** كلما كانت علاقة الموظف مع جماعات العمل تحقق تبادل منفعة بينهم كلما زادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

ثانياً: الرضا الوظيفي وعلاقته بالسلوك التنظيمي

يعد الرضا الوظيفي أحد المفاهيم الجوهرية في دراسة السلوك التنظيمي حيث يعكس مدى شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته وظروف العمل المحيطة به والعلاقات داخل المنظمة، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل، منها طبيعة العمل نفسه، والعدالة في التوزيع، وأنماط القيادة، والفرص المتاحة للنمو والتقدير ولهذا للرضا أثر مباشر في السلوك التنظيمي فالموظفون الذين يشعرون بالرضا غالباً ما يظهرون سلوكيات إيجابية مثل الالتزام، الانضباط، المبادرة، والتعاون مع الزملاء مما يعزز الأداء الفردي والجماعي على حد سواء.

في المقابل، فإن انخفاض مستوى الرضا قد يؤدي إلى سلوكيات سلبية كالتغيب، أو ضعف الإنتاجية، أو حتى الرغبة في ترك العمل، وتولي المنظمات الناجحة اهتماما خاصا بقياس وتحسين مستوى الرضا الوظيفي كونه مؤشرا مهما ووسيلة فعالة في توجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستقرار.

المحور الحادي عشر: سلوك المواطنة التنظيمية.

الهدف: التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية كمفهوم حديث في إدارة الموارد البشرية وأهميته في توجيه السلوك في المنظمة.

أولاً: المواطنة التنظيمية

1. تعريف المواطنة التنظيمية:

عرفها Organ بأنها " سلوكيات فردية اختيارية لا ترتبط بشكل صريح أو مباشر بنظام المكافآت الرسمي بالمنظمة، وتهدف الى تعزيز الفعالية الوظيفية للمنظمة" (الفرجاني ، 2024، صفحة 115)

عرفت على أنها " مجموعة من الممارسات والسلوكيات التطوعية والاختيارية التي يلتزم بها أفراد المنظمة مثل السلوك الحضاري والالتزام العام والتي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة" (الحلواني و محمد ، 2022، صفحة 199)

وتعرف أنها " هو نمط الأداء غير المطلوب رسمياً من العامل أدائه، والذي يستهدف تحقيق الفعالية التنظيمية، سواء من خلال السلوكيات الموجهة لمساعدة الفرد أو المنظمة" (الهنداوي، 2012، صفحة 255)

2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية(حاجي ، 2020، صفحة 78):

- **الايثار:** ويقصد به الايمان بالسلوك أو ممارسة الاهتمام اللازمة لرفاهية المنظمة، وبمعنى آخر هو سلوك الموظف الذي يثير رغبة زملائه في العمل لتقديم أداء طوعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة؛
- **الكياسة:** وهي عبارة عن سلوكيات يقوم بها الفرد طوعاً لمنع حدوث أي مشكلات داخل التنظيم والحفاظ على علاقة متميزة بين الزملاء؛
- **الروح الرياضية:** العمل دون شكوى، التماس العذر للمنظمة، عدم إظهار تقصيرها؛
- **السلوك الحضاري:** المشاركة في الاجتماعات والوظائف الاختيارية قراءة التوجيهات، معرفة المعلومات الجديدة أول بأول

3. آثار سلوك المواطنة:

أ. الآثار الايجابية لسلوك المواطنة التنظيمية(قبائلي، 2023، صفحة 35):

- تحقيق الفعالية التنظيمية التي لا تحقق من الأدوار الرسمية فقط للعاملين بل من الأدوار التطوعية الايجابية؛
- يساهم سلوك المواطنة التنظيمية في تحفيز الجوانب الاجتماعية للمنظمة، والحفاظ على التوازن الداخلي للتنظيم؛
- تدعيم وتحسين الأداء الاجتماعي للمنظمة؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على تخفيض حجم التكاليف المنتجات والخدمات والمصروفات التشغيلية؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على توجيه موارد المؤسسة الى أهداف أكثر انتاجية بدل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية؛

- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر على التسرب الوظيفي، فالأفراد الذين يظهرون مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية تكون لديهم عادة رغبة قوية في ترك العمل؛
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمي الى تحسين أداء وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا.

ب. الآثار التنظيمية لسلوك المواطنة التنظيمية:

يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية على العاملين من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى، حيث يساهم على مستوى هذه الأخيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكاليف ممكن، والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل المعقدة التي تعيشها مختلف منظمات العمل، حيث يؤدي قلة الموارد إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء.(طالب و ابن عون ، 2020، صفحة 238)

ثانيا: المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

تعتبر المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة والمهمة في مجال السلوك التنظيمي، وهي تشير إلى تلك السلوكيات الطوعية وغير الرسمية التي لا تندرج ضمن المهام الوظيفية المباشرة لكنها تسهم بشكل فعال في تعزيز الأداء العام للمنظمة ومن أمثلتها: مساعدة الزملاء، الالتزام بالأنظمة حتى في غياب الرقابة، الدفاع عن المنظمة، والتطوع في الأنشطة الداعمة لها وتنبع هذه السلوكيات غالبا من مستوى عال من الولاء والرضا والانتماء التنظيمي وتعكس استعداد الأفراد لتقديم ما هو أبعد من المتوقع دون انتظار مقابل مباشر. وتظهر الدراسات أن المواطنة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بجودة السلوك التنظيمي حيث تسهم في خلق بيئة عمل تعاونية، تعزز من الروح الجماعية، وتقلل من الصراعات والمقاومة مما ينعكس إيجابا على الإنتاجية والأداء. وبالتالي، فإن تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال ثقافة تنظيمية داعمة، عدالة تنظيمية، وغط قيادة داعم يعد من أهم الأدوات في توجيه السلوك التنظيمي نحو الأداء الإيجابي والمتميز.

المحور الثاني عشر: الالتزام التنظيمي

الهدف: التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي وعلاقته بتوجيه السلوك التنظيمي.

أولاً: الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يختلف الباحثون في تعريف الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

الالتزام التنظيمي: يقصد به استعداد الفرد ورغبته القوية لبذل الجهود لصالح المنظمة وعزمه على تحقيق أهدافها. (عاشور ابتسام، 2017، صفحة 64) وهناك من يعرفها على أنه استعداد الفرد على الاستمرارية في تحقيق الأهداف والبقاء في المنظمة. ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه الإرادة التي يبديها العامل في المؤسسة لبذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في الانتماء والاستمرارية بالمنظمة. (عبد الرحمن برقوق، هدى درنوي، 2014، صفحة 19)

أما الولاء التنظيمي: يعرف على أنه مدى قوة اندماج الفرد أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها، ويتصف بالانتماء كل من له اعتقاد قوي بأهداف المنظمة، استعداد الفرد ورغبته لبذل أقصى جهد وتقديم أداء أعلى للمنظمة، والرغبة الجادة في استمرار عضويته وانتمائه للمنظمة. (سعيد، 2019، صفحة 63)

2. أبعاد الالتزام التنظيمي:

تحدد (kantoor) الإدارية ثلاثة أبعاد رئيسة لالتزام التنظيمي إذا ما توفرت في أي منظمة فيمكن استمراريته وتماسكها وتمثل في: (جمعة، 2021، صفحة 7)

الالتزام المعياري (الأخلاقي): وهو الشعور الذي يتولد لدى الفرد بأهمية الالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى قوانين وأوامر ومبادئ المنظمة.

الالتزام العاطفي: هو الاندماج والتعلق العاطفي للعاملين بالمنظمة، فالعاملون الذين يظهرون التزاما عاطفيا يشعرون بحاجتهم للاستمرار والانتماء وذلك لإيمان الفرد بمبادئ، قيم وأهداف المنظمة، وهو ما نسميه بالولاء التنظيمي.

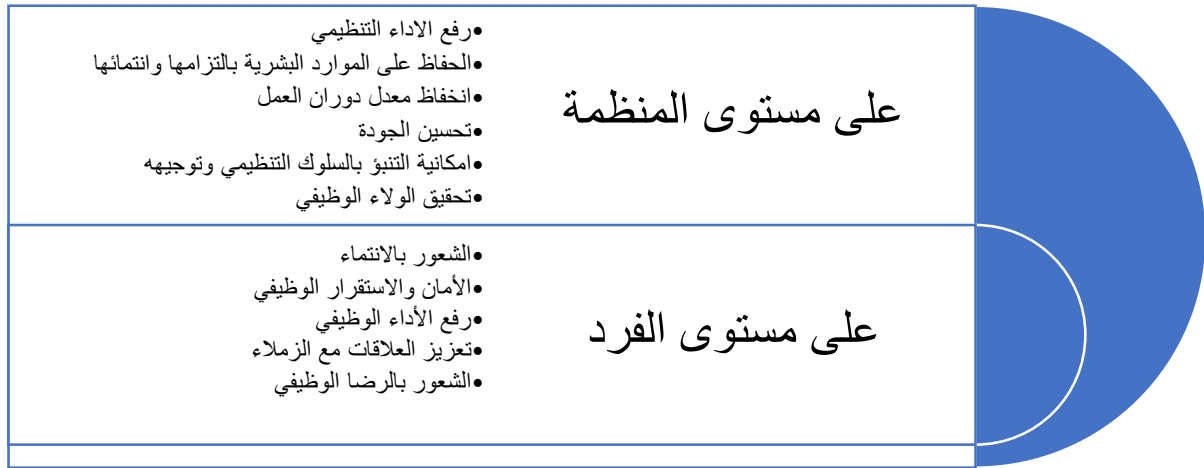
الالتزام المستمر أو الاستمراري: وهو الالتزام الذي يصف حاجة العاملين إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير إلى درجة الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك العمل بالمنظمة، أي أنه الالتزام المرتبط بالمنفعة المتبادلة مع المنظمة يلتزم الفرد طالما تلتزم المنظمة بتقديم المنافع ويسمى أيضا الوفاء التنظيمي.

أما في ما يخص المؤشرات التي تسمح بقياس الالتزام التنظيمي بالمؤسسة فتتمثل في: الالتزام بالمهام وانجازها على أكمل وجه، احترام القوانين، احترام الوقت، الإيمان بالأهداف، الرغبة في النجاح، تقديم المصلحة العامة على الخاصة، الاستعداد لتقديم الأفضل، المبادرة، المشاركة والعمل الجماعي، امتلاك الدافع بدون الحاجة للتحفيز، عدم التغيب، يبحث عن حلول لمشاكل المنظمة، الرغبة في الإبداع والابتكار... الخ

3. أهمية الالتزام التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 11: أهمية الالتزام التنظيمي



ثانيا: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى درجة ارتباط الفرد بالمنظمة من حيث الولاء، والاندماج، والرغبة في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها ويتخذ الالتزام التنظيمي أشكالاً متعددة منها الالتزام العاطفي الذي يعكس الانتماء والافتناع بقيم المنظمة، الالتزام المستمر الناتج عن إدراك الفرد لتكاليف ترك العمل، بالإضافة إلى الالتزام المعياري الذي ينبع من الشعور بالواجب والمسؤولية تجاه المنظمة.

ويعد الالتزام من أبرز العوامل التي توجه السلوك التنظيمي، حيث يظهر الأفراد الملتزمون سلوكيات إيجابية مثل الانضباط، المثابرة، التعاون، تحمل المسؤولية، والمشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، كما أن الالتزام التنظيمي يقلل من السلوكيات السلبية كالتغيب، التسبب، أو دوران العمل، ومن هنا، تسعى المنظمات إلى تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال ممارسات قيادية عادلة، وفرص تطوير مهني، وبيئة عمل داعمة بما ينعكس بشكل مباشر على سلوك الفرد والجماعة.

المحور الثالث عشر: الإبداع التنظيمي

الهدف: التعرف على مفهوم الابداع التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي كعامل مؤثر أو نتيجة.

أولاً: الإبداع التنظيمي

1. مفهوم الإبداع:

تعريف روشكا: "الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد حلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج" (جمال خير الله، 2009، صفحة 6).

2. أوجه الاختلاف بين الإبداع والمصطلحات المتشابهة:

الإبداع والابتكار: ويقصد بالابتكار أنه النتيجة التي تنتج عن إنشاء أسلوب أو طريقة جديدة في الإنتاج أو التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه.

والإبداع والابتكار مصطلحان مختلفان لكنهما مرتبطان بحيث يكون الإبداع هو بداية العملية الذهنية بينما الابتكار فهو يمثل الجانب العملي للمنظمة في تطبيق العملية الإبداعية، كما يشترك كلاهما في الرغبة في تغيير الأساليب التقليدية للفرد في المنظمة.

الإبداع والاختراع: ويقصد بالاختراع أنه الوصول إلى فكرة جديدة بالكامل وتكون مرتبطة بالتكنولوجيا وتؤثر في المنظمة. ويختلف كل من الإبداع والاختراع في أنه للوصول إلى اختراع معين، تنطلق الفكرة والاكتشاف من العملية الإبداعية. (الرشيدى، 2008، الصفحات 550-551)

3. مفهوم الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي: يعرف على أنه مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملين والتي تهدف إلى إيجاد الحلول للمشكلات ، وإيجاد أساليب وطرق جديدة للعمل تحقق الكفاءة والفعالية من خلال توفير الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة ، لقدرة على التحليل والحساسية للمشكلات. (سهيلة بن جابر وآخرون، 2019، صفحة 133)

عرفه فرمان بأنه: "منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وبيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية والذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري" (رميلة، 2022، صفحة 76)

تعريف الفضلي: "هو عملية تسعى لإحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الإبداعية وتنفيذها من قبل أفراد وجماعات العمل" (المطيري، 2019، صفحة 9).

تعريف عبد الرحمن أحمد هيجان يعرفه بأنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو منتج أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تنبئها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار، بحيث يحدث عليها نوع من التغيير أوبئة أو عملي أو مخرجات المنظمة" (نعمة أبو زيد-نعمة الله جاد، 2022، صفحة 490).

كما يعرف بأنه: "هو الإتيان بشيء جديد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يتبناه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق والأساليب الحديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع لأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل" (المدني، 2019، صفحة 319).

4. أبعاد الإبداع التنظيمي:

يمكننا إبراز عناصر الإبداع الإداري فيما يلي:

الطلاقة: والمقصود بالطلاقة هو إنتاج عدد كبير من الأفكار وذلك في فترة زمنية معينة، أي يمكن القول إن الشخص المبدع هو مبدع وهذا بالنظر لكمية الأفكار التي يقوم بطرحها حول موضع معين في فترة زمنية ثابتة وهذا مقارنة بغيره، أي يملك قدرة سيولة الأفكار وسيولة توليدها. (الماليل، 2021، صفحة 240)

تنقسم الطلاقة إلى عدة أنواع والتي يمكن تقسيمها كما يلي: (لطيف، 2018، الصفحات 52-58)

- **الطلاقة التعبيرية:** تعبر الطلاقة التعبيرية عن القدرة على ربط الكلمات بسرعة وفي غضون وقت معين
- كما تعرف على أنها القدرة على سهولة التعبير والصياغة للأفكار في كلمات، بحيث تربط بينهما وتجعلها جميعها متلائمة مع بعضها البعض.
- **الطلاقة الفكرية:** ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار والتعبيرات التي تندرج وتنصب ضمن نوع معين من الأفكار ودالتي تكون مرتبطة بموقف معين وتستوفي شروط معينة يحددها الموقف
- كما تعني القدرة على توليد عدد كبير من الأفكار وهذا استجابة لمشكلة ما أو موقف ما أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار وذلك استجابة لمشكلة أو موقف معين.
- **طلاقة الأشكال:** سماها جيلفورد بالإننتاج التباعدي لوحداث الأشكال والتي تعني أنها القدرة على إنتاج الاستجابة بسرعة وبضرب عدد الأمثلة والتوضيحات أو إعادة التشكيل وذلك على أساس مثير بصري أو لفظي.

- **الطلاقة اللفظية:** تعرف بأنها القدرة السريعة على إنتاج الكلمات والتعابير المنطوقة واستحضارها بشكل وبصورة تكون مناسبة للموقف التعليمي
- كما يمكن تعريفها بأنها قدرة التي يمتلكها الفرد على توليد أكبر عدد من الكلمات والعبارات، ويمكن تعريفها أيضا بأنها إنتاج وأكبر عدد ممكن من الكلمات والتي تتصف بصفات محددة.
- **طلاقة التداعي:** والتي يطلق عليها علاقة الترابطية كونها تعبر عن الإنتاج التباعدي لعلاقات المعاني في نموذج التكوين لجولفرد، وتشير إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من العلاقات أو الترابطات أو التداعيات الملائمة في المعنى لفكرة ما.
- المرونة:** ونقصد بالمرونة النظر للمشكلة من زوايا مختلفة وهذا بغية إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتمايزة عن بعضها البعض وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد، ويراد بها التركيز على النوع بدلا من التركيز على الكم ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:
- **المرونة التكيفية:** وترتبط بقدرة الشخص على تغيير اتجاهه العقلي في التفكير، أي إعادة بناء وترتيب وتنظيم المشكلة التي تعرضها إلى طبيعة الظروف أو الإمكانيات المحيطة.
- **المرونة التلقائية:** وهي قدرة يمتلكها الفرد تجعله يغير تفكيره بسهولة وسرعة نحو أفكار أخرى متحررة من القيود، ويتبنى عدة اتجاهات في التفكير بدلا من اتجاه واحد. (المایل، 2021، صفحة 240).
- القدرة على التحليل:** ونعني بها إنتاج إبداعي تشتمل على عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة وذلك كون الشخص المبدع يتميز بقدرته على تبسيط وتنظيم الأفكار والتخطيط لها وذلك عند قيامه بأي عمل جدي. (كريمة، 2023، صفحة 24)
- الحساسية للمشكلات:** يتصف لشخص المبدع بقدرته على إدراك الأزمات والمشاكل في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من مشكلة تحتاج لحل، كما أن الإحساس بالمشكلة يتطلب من المبدع قدرة على تحديد أبعاد المشكلة القدرة على استيعاب الآثار الناتجة عنها برؤية واضحة تساعد على تحديد نواحي القصور والأخطاء الممكنة وتفاديها وإيجاد الحل الأمثل وهذا من خلال الفهم العميق لأبعاد الأزمة أو المشكلة. (كريمة، 2023، الصفحات 24-25)
- المخاطرة:** يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وإضافة لذلك وفي الوقت نفسه يكون يجب أن يكون الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة التي تنتج عن الأعمال التي يقوم بها وأن يكون مستعدا لتحمل المسؤولية التي ترتب عليها. (فلمبان، 2022، صفحة 83)

سادسا: الأصالة: ويقصد بها القدرة على إنتاج أفكار تتميز بكونها أفكار غير مسبقة وغير مألوفة بالنسبة للمبدع بملك تفكير أصيل وابتعد عن المألوف أو الشائع، وهي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما كانت الفكرة قليلة الشيوع كلما ازدادت أصالتها. (فلمبان، 2022، صفحة 83).

5. مراحل الإبداع التنظيمي:

تمر عملية الإبداع الإداري بمجموعة من المراحل والمتمثلة فيما يلي: (الكاوي، 2011، الصفحات 251-252)

- **مرحلة التحضير:** تمثل مرحلة الاستعداد المسبق للإبداع من حيث يتم فيها الاستعداد ل العمل على تنشيط والتحفيز الأفراد، ويكون هذا من خلال جمع البيانات والمعلومات التي ترتبط بالمشكلة، كما تضمن هذه المرحلة تحديد المشكلة وفهم عناصرها، والذي يمكننا من فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف على جزئيات المشكلة والعلاقات التي تربط بين مختلف الجزئيات التي لها علاقة، ويحتاجها الفرد للعمل على نمط جديد من التفكير الإبداعي وإفرازه.
- **مرحلة الحضانة:** ويتم في هذه المرحلة تفاعل كل من البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع، ويكون في هذا المرحلة الشخص المبدع خاملا ولا يظهر عليه أي نشاط فكري يذكر، ويتم فيها استيعاب العقل لكل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة، كما يتخلص من كل المعلومات التي ليس لها علاقة بالمشكلة، كما يكون الخيال نشيطا في هذه المرحلة، ويبرز في هذه المرحلة قلق وتوتر الفرد المبدع، وقد أطلق على هذه المرحلة بمرحلة المخاض وهذا لما يصاحبها من توترات نفسية تقلبات مزاجية.
- **مرحلة الإيحاء والإلهام:** ويبرز في هذه المرحلة ظهور الفكر الجديد أو الأفكار الجديدة على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد المبدع مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيحاء، حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه للفرد المبدع كي يستطيع ويتمكن من تقديم شيء بعد مرحلة النضوج.
- **مرحلة التحقيق والمصادقية:** وفيها يتم تجريب الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع وتختبر، كما يفضل أن يقوم المبدع بتجريب فكرته قبل أن يعلنها، وأن يتأكد من صحتها، كما على الشخص المبدع أن يتوقع أن يتم نقده من طرف الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما ينقض فكرته أو نظريته في زمان ما أو في مكان ما.

6. مستويات الإبداع التنظيمي:

أ. الإبداع على مستوى الفرد:

ويقصد به العمل الإبداعي والذي يتم الوصول إليه وذلك من طرف أحد الأفراد، ومن الذي يتميز بمجموعة من السمات كالطلاقة، والمرونة العقلية، والقدرة على إصدار الأحكام، والشمولية التفكير، واتساع الأفكار، وصياغتها، والربط والثقة بالنفس ويتميز أيضا بروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين والفضول والدافعية والإصرار، والمعرفة بطبيعة الأشياء وروح الدعاية، وامتلاك المهارات الاجتماعية. (إلياس، 2017، صفحة 62)

ب. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الناتج نتيجة تفاعل وتبادل الآراء والأفكار والخبرات بين مجموعة من الأفراد والتي يمكن أن تكون هذه الجماعة في شكل (قسم، دائرة، لجنة، فريق عمل) كما أن إبداع الجماعة أكبر من إبداع مجموع أفرادها، وأشار الباحثون أن الجماعة مختلفة الجنس تنتج حلولاً أفضل مقارنة بالجماعة أحادية الجنس، كما أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب وجود أفراد مختلفون في الشخصيات، والجماعة أكثر تماسكا تكون أكثر استعداداً أو حماساً من الجماعة الأقل تماسكا والجماعة التي يكون أفرادها أكثر انسجاماً تكون أكثر ميلاً لإبداع مقارنة بالجماعة الأقل انسجاماً بين أفرادها، بالإضافة لعامل الأقدمية حيث نجد الجماعة حديثة التكوين تميل لإبداع أكثر من الجماعة قديمة التكوين، وكذلك حجم الجماعة باعتبار أن الإبداع يزداد بزيادة عدد أعضاء الجماعة، بسبب تعدد الأفكار وتنوعها. (محمد، 2006، صفحة 43)

ج. الإبداع على مستوى المنظمة:

ويقصد به الإبداع الذي يكون على مستوى المؤسسة ككل، والذي يكون نتيجة ذلك نتيجة لتضافر وتكامل مختلف الجهود التي يقوم بها أفراد المنظمة مما يخلق حالة من الإبداع لدى العاملين، وقد تتميز هذه المنظمات المبدعة بالاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتدريب والتجريب على الرغم من الفشل وقوة الاتصال وتتميز أيضاً بوجود أنصار مؤيدون للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين ويوجهونهم، إضافة لالتزام العاملين بالمهارة الأصلية للمؤسسات المبدعة، كما أن هذه المؤسسات تحاول تبسيط تشكيل الهيكل التنظيمي لها وهذا من حيث المستويات والوحدات الإدارية. (عواد، 2018، صفحة 24)

ثانياً: الإبداع التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي

يشير الإبداع التنظيمي إلى قدرة الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة على توليد أفكار جديدة أو تطوير عمليات وأساليب عمل غير تقليدية تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية، ويتصل الإبداع التنظيمي بشكل مباشر بالسلوك التنظيمي إذ إن السلوكيات الفردية مثل المبادرة، وروح التحدي تعد محفزات أساسية للإبداع.

كما أن السلوك التنظيمي المدعوم بثقافة تنظيمية مرنة ومناخ يسوده الثقة والتشجيع على التجريب والتعلم من الخطأ، يساهم في تحفيز الإبداع لدى الأفراد، في المقابل فإن بيئة العمل المقيدة، والقوانين الإدارية الصارمة، وسلوكيات الخوف من الفشل أو العقوبة تعيق ظهور السلوكيات الإبداعية وتكبح المبادرات الخلاقة.

وعليه، فإن تعزيز الإبداع التنظيمي يتطلب فهماً عميقاً لأنماط السلوك التنظيمي ودوافع الأفراد، وتبني سياسات تحفز على التفكير الحر والمشاركة الفعالة لتعزيز الإبداع التنظيمي والوظيفي.

المحور الرابع عشر: الثقافة التنظيمية.

الهدف: التعرف على مدى تأثير الثقة التنظيمية على الفرد وسلوكه في المنظمة.

أولاً: الثقافة التنظيمية

1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف على أنها مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه تصرفات جميع أعضاء المنظمة، كما أنها تمثل إما السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، أو الصفات السلبية التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المنظمات نجاحاً. (رباب محروس عبد الحميد، 2022، صفحة 61)

وعرفها davis بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة ينتج من خلالها معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة". (بن عودة مصطفى، 2021، صفحة 8)

2. خصائص الثقافة التنظيمية: (رباب محروس عبد الحميد، 2022، صفحة 61)

- نظام متشابه: حيث يتكون من مجموعة من العوامل المتشابكة والمتفاعلة فيما بينها، وتمثل في:
 - الجانب المعنوي: يشمل الأخلاق والمعتقدات والأفكار.
 - الجانب السلوكي: يشمل العادات والتقاليد المجتمعية.
 - الجانب المادي: يشمل كل ما ينتج من ملموسات كالسلع والمباني والأدوات والمعدات... الخ.
 - الجانب المعرفي: يشمل كل ما تمتلكه المنظمة من المعارف والخبرات التي امتلكتها خلال دورة حياتها.
- نظام شامل: يخلق الانسجالات التام والاستمر بين عناصره فإذا كرق أي تغيير على أي من العناصر سيأثر ذلك على بقية عناصر النظام والنمط الثقافي.
- نظام تجميعي متواصل: أي أنه يورث عبر الأجيال عن طريق التعليم والمحاكات.
- نظام متقلب ومتقدم: يتغير باستمرار ويواكب مختلف التغيرات المحيطو وبالتالي تطرق عليه ملامح جديدة باستمرار ويفقد الملامح القديمة.

3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة بمجموعة من الأبعاد (المؤشرات) قابلة للقياس وتمثل في:

الشكل رقم 12: أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 313)

وفي ما يلي شرح لمختلف هذه الأبعاد: (أمينة قهواجي، ليلي مطالي، 2023، صفحة 14)

- الابتكار: مدى تشجيع الموظفين على الابتكار وتحمل المخاطر.
- الاهتمام بالتفاصيل: ضرورة الاهتمام بالدقة والتحليل والاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه بالفريق: ترتبط الأنشطة الوظيفة بالفريق وليس بكل فرد على حدة.
- التوجه بالأفراد: مدى أمية تأثير النتائج على الأفراد وسلوكياتهم خاصة عند اتخاذ القرارات.
- الاستقرار: السعي للحفاظ على نفس مستوى النشاط مقارنة بالنمو والتوسع.
- التوجه بالناتج: التركيز على النتائج والمخرجات بجل الاهتمام بالأساليب والعمليات المستخدمة في تحقيق هذه النتائج.
- العدوانية: تمثل درجة التنافس الشديد والعدوانية بين الأفراد بالمقارنة مع استقرارهم.

أما العناصر المشكلة للثقافة التنظيمية فتتمثل في المراسم (الشعائر والطقوس)، القصص والأساطير، الأبطال، الرموز واللغة، القصص والروايات، البيئة المادية والمعنوية... الخ.

ثانيا: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

تسهم الثقافة التنظيمية في فهم السلوك داخل بيئة العمل، فهي تمثل منظومة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي يتبناها أعضاء المنظمة، وتؤثر هذه الثقافة بشكل مباشر في السلوك التنظيمي من خلال تحديد ما يعتبر مقبولا أو مرفوضا كسلوك داخل المنظمة، كما تسهم في خلق هوية تنظيمية تميز المنظمة وتشكل مرجعية للسلوك الجماعي والفردى على حد سواء.

عندما تكون الثقافة التنظيمية قائمة على قيم مثل التعاون، الشفافية، والابتكار فإنها تعزز سلوكيات إيجابية مثل الالتزام، المبادرة، والمواطنة التنظيمية في المقابل، قد تؤدي ثقافة سلبية أو غير واضحة إلى انتشار سلوكيات غير بناءة كالمقاومة، وعدم الانضباط، أو الصراعات، وتعد الثقافة التنظيمية عاملا موجها للسلوك ومشكلا له في نفس الوقت، إذ تسهم في توقع السلوكيات وتوجيهها والتحكم فيها.

الخلاصة

خلاصة القياس: النموذج المقترح للسلوك التنظيمي

سعت هذه المطبوعة البيداغوجية إلى تقديم إطار متكامل لفهم علم السلوك التنظيمي، باعتباره الوسيلة الأساسية لتحليل وتحسين أداء الأفراد داخل المنظمات، وخاصة في ميادين إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية. وقد تم بناء نموذج تحليلي يبرز بصورة منهجية العناصر الأساسية التي تساهم في تشكيل السلوك داخل بيئة العمل، انطلاقاً من العوامل المؤثرة، مروراً بالمواقف التنظيمية المختلفة، وصولاً إلى السلوكيات المحتملة ونتائجها التنظيمية.

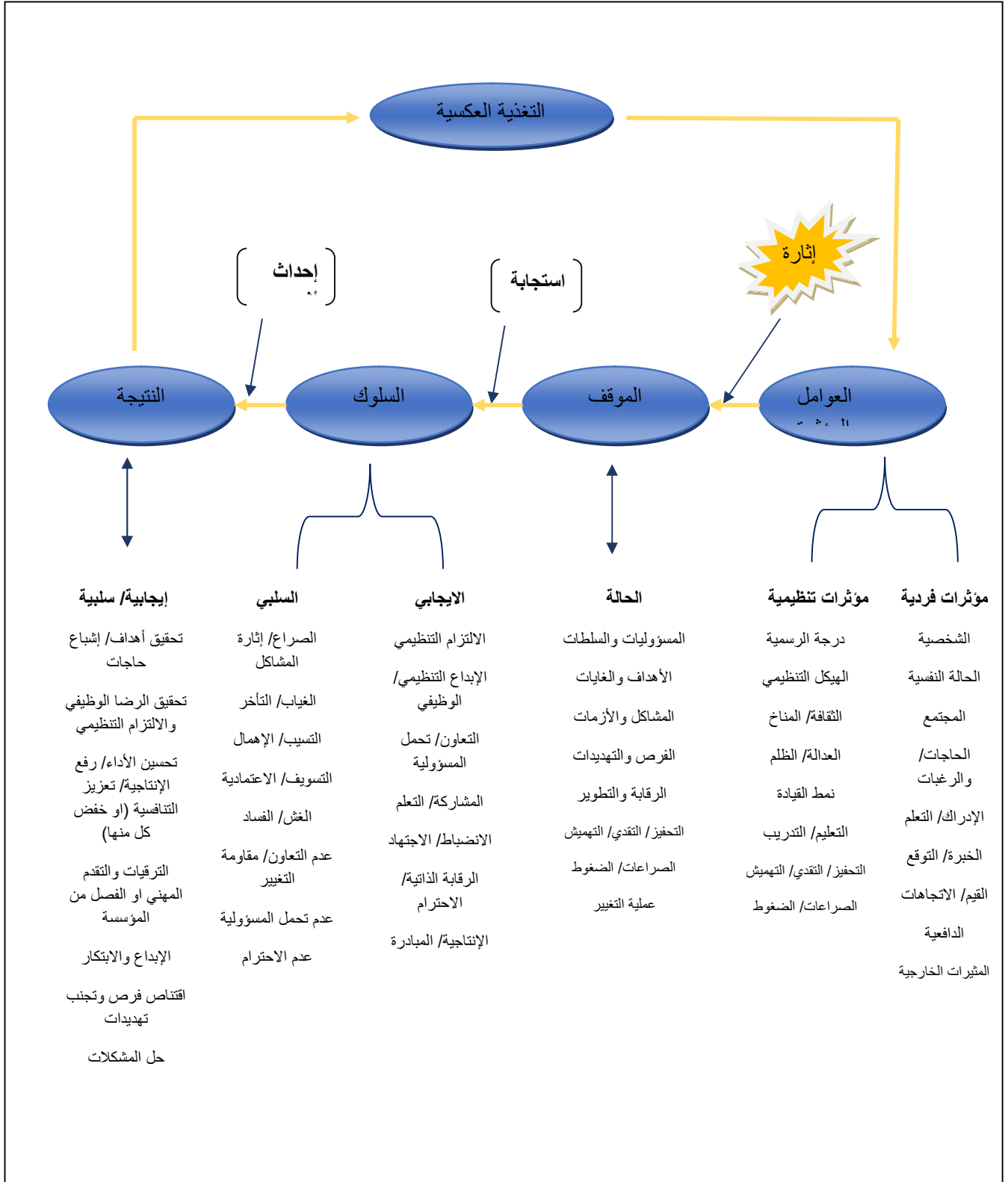
يتضمن هذا النموذج أربعة محاور مترابطة:

1. **العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي:** وتشمل الجوانب الفردية (كالشخصية، الدوافع، الإدراك، الاتجاهات)، والجماعية (جماعات العمل، القيادة، الاتصال)، والتنظيمية (الثقافة التنظيمية، الهيكل، السياسات).
2. **المواقف التنظيمية التي تولّد السلوك:** مثل مواقف الضغط، التغيير، التقييم، التحفيز، الصراع، والتي تعتبر محطات تفاعلية تبرز فيها استجابات الأفراد.
3. **أنماط السلوك التنظيمي:** وقد تم التمييز فيها بين السلوكيات الإيجابية (الرضا، الالتزام، التعاون، الإبداع...) والسلبية (المقاومة، التسبب، الصراع، الغياب وعدم الاحترام...).
4. **نتائج السلوك التنظيمي:** والتي تنعكس على مستوى الفرد (كالأداء، الرضا)، وعلى مستوى الجماعة (كالتماسك أو التفكك)، وعلى مستوى المنظمة (كرفع الأداء أو ضعف الإنتاجية).

ولقد اعتمدت المطبوعة والمُلخص على أمثلة واقعية من بيئة المنظمات، مما يتيح للطلاب فهماً عملياً وعملياً لكيفية تفاعل الأفراد داخل المنظومة التنظيمية، ويعزز قدرته على تحليل السلوك وتفسيره وتوجيهه ضمن أطر علمية وإدارية دقيقة.

الخلاصة

الشكل رقم 13 : نموذج السلوك التنظيمي



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. نعمة أبو زيد-نعمة الله جاد. (2022). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري بجامعة السادات. *المجلة العلمية البدنية وعلوم الرياضة*، صفحة العدد 96.
2. Vancea R & Zolatan R. (2015). *organitaional work groups and work teams (approaches and differences)*. ECOFORUM، 4(16)، 98-94.
3. أحلام إبراهيم العيثاوي اسماء علي جهام الكاوي. (6، 2011). دور الابداع الاداري في استراتيجية تطوير التعليم العام. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات*، صفحة العدد 23.
4. أحمد ماهر . (2000). *السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات* (الإصدار الطبعة السابعة). القاهرة: الدار الجامعية.
5. أحمد أبو قاسم. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
6. أحمد جواد يوسف دار عواد. (2018). اثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الاردن. *الاردن، كلية العلوم الادراية جامعة آل البيت، الاردن*.
7. الأمين بالقاضي . (2022). سبل وآليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. *دفاثر البحوث العلمية*، 10(2)، 512-529.
8. الجرايدة، محمد سليمان. الناعبي، ناصر بن حمدان بن سعيد. (2019). *الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان*. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*، 20(2)، 61-84.
9. الكبيسي، عامر. (2021). *نظرية التنظيم، مقرر تدريس محاضرات*. السعودية: جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والادارة.
10. المبروك عبد الجواد أمبارك ، سليمان سالم جمعة. (2021). *الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء*. *مجلة البيان العلمية*. تم الاسترداد من <https://journal.su.edu.ly/index.php/bayan/article/view/1881>
11. الهام يحيايوي، و نسرين سماعيل . (2020). *مقاومة التغيير التنظيمي كتحدي لتطبيق نظام ضمان جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1*. *المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية*، 3(1)، 106-129.
12. أمال العابدي ومراد كواش. (2021). *الهيكل التنظيمي كمدخل للتمكين في البنوك الجزائرية*. *مجاميع المعرفة*، 7(1)، 101.
13. أمل قبائلي. (2023). *السلوك التنظيمي*. محاضرات موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.
14. أمينة قهواجي، ليلي مطالي. (2023). *السلوك التنظيمي، مفاهيم نظريات وأبعاد*. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

15. أنس بن عبد الرحمان سعيد الغامدي، كمال بن نواوي توحيد فلمبان. (يوليو، 2022). دور فرق العمل في تنمية الابداع الاداري للموظفين دراسة ميدانية على الموظفين بمستشفيات وزارة الصحة بمحافظة جدة. *المجلة العربية للأدب والدراسات الانسانية* ، صفحة مجلد 6 عدد 22.
16. بحري صابر. (2016). مطبوعة مقياس السلوك التنظيمي. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
17. بدر اوي شهباز. (2022). سلسلة محاضرات مقدمة لطلبة السنة اولى جذع مشترك ليسانس. تلمسان، الجزائر: جامعة أب بكر بلقايد تلمسان.
18. بلال خلف السكارنة . (2001). *التطوير التنظيمي والاداري* . الأردن : دار المسيرة .
19. بن عودة مصطفى. (2021). مقياس الثقافة التنظيمية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة زيان عاشور الجلفة.
20. بوبكر عصمان. (2019). دروس نظريات التنظيم. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
21. بوفنش وسيلة. (2022). محاضرات في مادة مدخل لإدارة الأعمال . الجزائر: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.
22. جلول ياسين بن الحاج ، و نور الدين بربار . (2022). محدثات الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. *مجلة العلوم الاقتصادية، 17(1)*، 63-79.
23. جمال خير الله. (2009). *الإبداع الإداري*. عمان-الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع.
24. حاتم سماتي، براخية عبد الغني. (2021). تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها. *مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، 1(1)*، 34-46.
25. حسن حريم. (1997). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
26. حسينة طالب ، و الطيب ابن عون . (2020). أثر سلوك المواطنة التنظيمي على إدارة المعرفة (المشاركة والاستعمال)، دراسة حالة جامعة الأغواط. *مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 20(1)*، 236-247.
27. حكيمة جاب الله. (2020). مطبوعة محاضرات وحدة نظريات التنظيم. دامعة الجزائر 3.
28. حنان صلاح الدين محمد الحلواني ، و مروة مصطفى محمد محمد . (2022). دور القيادة الأخلاقية لدى رؤساء الأقسام. *المجلة العلمية لكلية التربية، 38(12)*.
29. خالد عبد السلام. (2024). *المحاضرة الخامسة: العوامل المؤثرة في الإدراك*. تم الاسترداد من منصة التعليم الالكتروني جامعة محمد لمين دباغين سطيف: <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=1129>
30. دالي علي لامية. (2021). محاضرات نظريات المنظمة. جامعة بسكرة.
31. دناقة أحمد. (2022). محاضرات في نظريات التنظيم . جامعة الأغواط، الجزائر: منشورات مخبر البحث والدراسات في قضايا الانسان والمجتمع .
32. رباب محروس عبد الحميد. (2022). مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية. *المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1)*، 50-72.

قائمة المراجع

33. رشا محمد علي مبروك. (2011). الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو. *مذلة كلية التربية، جامعة بور سعيد*، 59-88.
34. رعد مهدي زروقي-استبرق مجيد علي لطيف. (2018). *التفكير وانماطه*. بيروت-لبنان: دار الكتب العلمي.
35. زرزار عياشي وغياد كريمة. (2023). ممارسة القيادة الاخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الاداري من وجهة نظر عمال مديرية الاشغال العمومية لولاية سكيكدة. *مجلة شمال افريقيا للنشر العلمي*، صفحة 1 العدد 2.
36. زينة محمود محمد. (2006). درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالابداع الاداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة. الاردن، كلية الدراسات التربوية العليا-جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الاردن.
37. سارة زويطي. (2014). الصراع التنظيمي : مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه. *مجلة الأبحاث النفسية والتربوية*، 9، 79-99.
38. سحر هاشم عبد الكريم. (03, 2024). ورشة مهارات العمل الجماعي. تم الاسترداد من موقع جامعة بغداد: <https://events.uobaghdad.edu.iq/event/19472/attachments/12336/24378/%D9%85%D9%87%D8%A7%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A.pdf>
39. سعاد حفاف. (2019). محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير. الجزائر: جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف.
40. سعد الدين الحسيني . (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأبناء. *المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال*، 5(1)، 385-404.
41. سهيلة بن جابر وآخرون. (2019). الإبداع الوظيفي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الأعمال. *مجلة آفاق علوم الإدارة والإقتصاد*، 3(2)، 129-148.
42. شحاتة، حسن. (2015). المناهج الدراسية وتوضيح القيم . *المؤتمر القومى التاسع عشر (العربى الحادى عشر)*. القاهرة: جامعة عين الشمس.
43. طه طارق. (20007). *التنظيم، نظريات التنظيم، الهياكل التنظيمية* (المجلد 1). الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة للنشر.
44. عاشور ابتسام. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم*، 3(6)، 63-75.
45. عامر الحاج. (2017). أسس بناء الهيكل التنظيمي في البلدية. (جامعة بسكرة، المحرر) *مجلة العلوم الانسانية* (47).
46. عبد الباسط محرز ، و السعيد فكرون . (2019). مقامو التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية والطرق المعالجة. *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية*، 4(4)، 11-24.
47. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). *السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة)*. مصر: كلية التجارة جامعة المنصورة.
48. عبد الرحمن برقوق، هدى درنوي. (2014). الالتزام التنظيمي (المفهوم، الأبعاد والنتائج). *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، 3(5)، 15-37.

قائمة المراجع

49. عبد الكريم مفتاح المائل وعبد السلام محمد المائل. (2021). تحليل مدى ممارسة الابداع الاداري من وجهة نظر الموظفين بالادارة العامة في جامعة مرقب. *مجلة الدراسات الاقتصادية* ، صفحة المجلد 4 عدد 1.
50. عبد الله معتز سيد . (2014). *إدارة التغيير التنظيمي - الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
51. عبد الله سعد ماجد المطيري. (2019). درجة توافر ثقافة الابداع الاداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى المعلمين. *كلية العلوم التربوية جامعة آل البيت، الكويت*.
52. عيسوي فلة. (2024). *مقياس السلوك التنظيمي*. تم الاسترداد من منصة مودل التعليم عبر الخط لجامعة محمد لمين دباغين
<https://cte.univ-chapterid=1433&setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6352>
53. فاروق عبيدة و محمد عبد المجيد. (2002). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية* (المجلد 2). عمان، الاردن: دار السيرة للنشر والتوزيع.
54. فاطمة علي بلقاسم الفرجاني . (2024). أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطن التنظيمية في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا، فرع بنغازي. *مجلة جامعة سرت للعلوم الانسانية*، 14 (2)، 111-125.
55. قاطمة بدري و معاذ الصباغ. (2020). *نظرية التنظيم*. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
56. قويدر بورقبة ، كمال رعاش ، و رحمة مجدة حصباية . (2019). التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال " المفهوم، الأسباب، المراحل والمداخل ..". *مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية*، 1 (4)، 36-56.
57. كريمة حاجي . (2020). *السلوك التنظيمي . محاضرات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال*. بشار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
58. لبوز إلياس. (2017). دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي. ورقة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، ورقة-الجزائر.
59. لصاق حيزية. (2018). محاضرا في مقياس مدخل لإدارة الأعمال. الجزائر: جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج - البويرة.
60. ليتيم ناجي وفاتن سعدوني. (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب إظهار الصراعات العالمية في المؤسسة الجزائرية. *آفاق للعلوم*، 1 (1)، 300-312.
61. ليندة لفحل. (2019). *نظريات التنظيم - المنظمة*. قالمة، الجزائر: المطبعة البيداغوجية جامعة قالمة.
62. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). *السلوك التنظيمي* (المجلد 1). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
63. محمد بن سعد أبو حميد. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، 2 (21)، 631-654.
64. محمد علي البطي-محمد ياسين دبنون-مصباح سالم العماري-سعيد أبريك أبو رميلة. (2022). أثر إدارة الجودة الشاملة في الإبداع الإداري. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، صفحة العدد 1.

قائمة المراجع

65. محمود سليمان العميان. (2004). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (المجلد 4). عمان: دار وائل للنشر.
66. مروة أمينة فرحي ، و ادريس تواتي. (2025). أهمية تطبيق مبادئ الادارة الاسلامية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالتي بنك السلام بالجزائر. *مجلة طلبة للدراسات العلمية الأكاديمية*، 8(1)، 739-759.
67. معن بن محمد المدني. (2019). بيئة العمل وعلاقتها بالابداع الاداري لدى الموظفين بجامعة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية بجامعة الازهر*، صفحة العدد 181 الجزء الثالث.
68. منادي محم.د. (بلا تاريخ). أسس النظرية للإدارة والتنظيم. جامعة المدينة.
69. موسى اللوزي . (1999). *التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة* (الإصدار الأولي). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
70. موسى عبد الناصر. (2023). محاضرات في السلوك التنظيمي. جامعة محمد خيضر بسكرة.
71. ناريمان عدنان شوكي. (2024). أهمية التطوير التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية*، 40(1)، 128-147.
72. نواف خلف خرينج الرشدي. (2008). التدريب والابداع الاداري للعاملين دراسة ميدانية على قطاع التدريس في هيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، صفحة المجلد 32 العدد 2.
73. نوال أوصالح. (2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر، دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد. *مجلة المدير*، 10(01)، 113-140.
74. نور الدي تاوريريت. (2006). محاضرات في مقياس السلوك التنظيمي. جامعة محمد خيضر بسكرة.
75. نورهان قرون. (2023). محاضرات في نظرية المنظمة مقدمة لسنة اولى ماستر ادارة استراتيجية وادارة الموارد البشرية. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
76. وداد سعدي. (2021). نظريات التنظيم في الإدارة الحديثة. الجزائر: جامعة الجزائر 03.
77. ياسر فتحي الهنداوي. (2012). إدارة المدرسة وإدارة الفصل، أصول نظرية وقضايا معاصرة. *كتاب رقمي*.
78. يوسف عبد عطية بحر. (2019). *السلوك التنظيمي* (المجلد 2).