



جامعة عمار تليجي الأغواط
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



العنوان:

علاقة الاختيار والتوظيف بالسلوك التنظيمي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية
التخصص : ادارة الموارد البشرية

تحت اشراف الأستاذ:

د- حماد مختار

من أعداد الطالب :

-خطيب عبد القادر سمير

الموسم الجامعي : 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

يسعدنا بعد اتمام هذه المذكرة، الا ان أحمد الله على عظيم نعمته وحسن توفيقه، فله
الحمد والشكر وهو المستعان والموفق وحده
كما نتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير الى من اعاننا بتوجيهاته وارشاته أستاذنا
المشرف (حماد مختار)، الذي تشرفنا وسعدنا بالعمل تحت اشرافه ، فله اسمى
عبارات التقدير والاحترام وأنبل وأصدق سمات العرفان، كما لا ننسى تقديم الشكر
الى كل الأساتذة الكرام وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة لما يبذلونه من وقتهم
وجهدهم من أجل تقييمها والتي سيكون لأرائهم الدور البالغ في تقويمها
ولله الحمد والشكر من قبل ومن بعد.

إهداء

إلى من اضاءت دربي بدعوات الخير
إلى من حتى وإن وصفتها فلا أوفيتها حقها
إلى من كان صدرها الأمان الدائم لي وابتسامتها الدنيا
التي أعيش لها إلى من صوتها كان التفاؤل نفسه
إليها أقول أحبك. إليك انت كل شيء إليك أقول أنت أنا.
- أُمي الغالية -

إلى من كان عوناً لي أُمي الغالي حفظه الله
إلى سندي في الحياة زوجتي التي لطالما كانت سندي وقوتي واحلامي واهدائي في
هذه الحياة رغم مسؤولياتها العملية والمنزلية دمتي فخراً لي وأولادي

إلى جميع العائلة والأصدقاء
إلى كل من هم في ذاكرتي ولم تسع مذكري ذكرهم.
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

لقد أصبحت الحاجة إلى التنظيم الإداري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضرورية فحاجة الفرد إلى ذلك التنظيم صارت تتمثل في كون هذا الأخير يساعد على تحقيق الحاجيات وإشباعها والعيش وفق نسق سليم.

حيث تفرض التطورات والتغيرات الاقتصادية، التي شهدتها المجتمعات الحديثة، على المؤسسات بمختلف صنوفها وتوجهاتها وثقافتها التنظيمية، اختيار أفراد أكفاء لهم القدرة على تحقيق فعاليتها التنظيمية، ومن هنا تبرز عملية الاختيار المهني كأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي يتشكل منها التنظيم، وعملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية عرفت تقدما ملحوظا في السنوات الأخيرة، إذ بدأت تتجسد فكرة الاهتمام بتبني سيرورة فعالة في اختيار الموارد البشرية، والاعتماد على مجموعة من الخطوات والطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف المسطرة، فهذا ما دفعنا إلى تسليط الضوء على عملية التوظيف، التي تمثل أهم خطوة من خطوات العملية التخطيطية والإدارية في المؤسسة وهنا تظهر أهمية موضوع هذه الدراسة، بحيث تهدف إلى استيعاب ومعرفة واقع التوظيف في المؤسسات الجزائرية والتعرف على إجراءات التوظيف التي تعتمد عليها هذه المؤسسات والطرق و لتقنيات التي يتم من خلالها اختيار اليد العاملة المناسبة، فعملية إيجاد الرجل المناسب القادر على تحمل مسؤوليات منصبه على أكمل وجه، يعتبر من النقاط المؤدية إلى النجاح المهني وأصعبها تحقيقا، سواء للفرد أو المؤسسة.

أهمية البحث:

-تتمثل أهمية دراسة موضوع: علاقة الاختيار والتوظيف على السلوك التنظيمي داخل المؤسسات كون عملية التوظيف تمثل المرحلة الأساسية في حياة العامل، والقرار الاستراتيجي للمؤسسات بحيث نحاول من خلال هذه الدراسة أن نظهر مدى أهمية التوظيف بالنسبة للفرد و المؤسسة، و محاولة التعرف على الواقع الفعلي للتوظيف داخل المؤسسات.

-معرفة الدور الذي تقوم به المؤسسات في المجتمع من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية، والكشف عن الدور الاجتماعي الذي تؤديه و عرفة مدى اهتمام الدولة بهذا النوع من المؤسسات ومدى تشجيعها لها.

أهداف البحث:

-معرفة مدى مساهمة الإجراءات المطبقة في اختيار المترشحين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة؟.

-التعرف على مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد وتعيينهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

- الكشف على مدى تؤثر وظيفتي الاختيار والتوظيف على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

وتتمثل في أسباب موضوعية :

-الرغبة في دراسة الموضوع و التخصص فيه أكثر.

-إعطاء إطار معرفي حول عملية التوظيف والاختيار داخل المؤسسات و إبراز مدى أهمية هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.

حادثة موضوع إدارة الموارد البشرية و الوظائف التي تقوم بها.

أسباب ذاتية:

- علاقة الموضوع بالتخصص المدروس .
- اثر المكنبة بمراجع حول هذا المجال.
- الميول للبحث والاستطلاع والاثراء بالمعلومات .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى علي بقشيش:

التي كانت تحت عنوان " أهمية سياسة الإختيار و لتوظيف في المؤسسة الإقتصادية " دراسة حالة سوناطراك بالأغواط ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير والتي نوقشت سنة 2011 والتي تمحورت إشكالياتها حول الأهمية التي تتمتع بها سياسة الإختيار والتوظيف في المنظمة ، وإذا ما كانت مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط تطبق الإجراءات القانونية وتحترم المعايير الموضوعية للتوظيف ، ومن نتائج هذه الدراسة نظرة مسؤولي سوناطراك إلى الموارد البشرية قد تطورت أي تغيرت من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة حيث أدركت قيمة المورد البشري في المؤسسة واعتبرته ميزة تنافسية ، كما يرى الباحث أن المؤسسة تطبق المعايير الإقتصادية والقانونية في عملية التوظيف ويرى أن مصالح الموارد البشرية بسوناطراك تستعمل الطرق الحديثة في التوظيف، وتتبع الطرق الرسمية والموضوعية غير أن ذلك لا ينفى وجود الإعتبارات الشخصية والجهوية في القيام بعملية التوظيف.

الدراسة الثانية حمداش شهيوة:

التي كانت تحت عنوان سياسة التوظيف في الإدارة العمومية الجزائرية ، دراسة حالة الإدارة المركزية الجزائرية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، والتي نوقشت سنة 2002 إهتمت في دراستها لموضوع التوظيف بالجانب القانوني والسياسي والإقتصادي وعلاقة التأثير و التأثير بين هذه الجوانب ، كما تطرقت إلى أهم التطورات التي عرفت الساحة الوطنية من

تحولات سياسية واقتصادية وما يتبعها من قوانين ، فسياسة التوظيف تعتبر إجراء سياسي لما له من إرتباط بسياسة الدولة وإجراء إقتصادي لما له من تأثير على خزينة الدولة و سياساتها المالية كما قامت الباحثة بتبيين أهم النقائص التي تعاني منها سياسة التوظيف على مستوى الإدارات العمومية الجزائرية ، و إقترحت بعض الحلول من أجل تفادي تلك النقائص.

صعوبات الدراسة:

إن الخوض في عملية إنشاء البحوث الأكاديمية لا تعني خلوها من تلك المعوقات والصعوبات حين إلى آخر، ومن خلال هذا البحث الذي يهتم بدراسة دور توظيف واختيار إدارة الموارد البشرية في تطوير المنشآت الاقتصادية كان من بين أهم الصعوبات التي واجهتها في هذا البحث:

-النقص في بعض المراجع المتخصصة في دراسة إدارة الموارد البشرية في مجال الإدارة بشكل مباشر.

-صعوبة التعامل مع الإدارة في الحصول على بعض المعطيات الدقيقة والاكتفاء بالمعطيات العامة.

اشكالية الدراسة:

زاد الاهتمام بمسألة اختيار الموارد البشرية، على خلاف الموارد المادية الأخرى برغم أهميتها -راجع باعقادنا، إلى زيادة الوعي بأهمية هذا المورد البشري، والنظر إليه على أنه طاقة ورأس مال فكري، بإمكانه أن يساهم في خلق الثروة وتحقيق الفعالية إذا ما أحسن اختياره وتعيينه في الوظائف التي تتلاءم مع مؤهلاته وقدراته، وهذا الاعتقاد لا نبالغ في قوله خاصة إذا علمنا أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية وخاصة في خضم هذه التغيرات الاقتصادية، التي أرهبتها وأجبرتها على التمتع في مكان يسمح لها بالمنافسة وبالتالي القدرة على البقاء والاستمرارية، يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاحها في استقطاب واختيار أفراد أكفاء، تتوفر فيهم الشروط العلمية والموضوعية، لأن مجرد توافر هذا المورد البشري أو

تواجهه ليس كافيا لتحقيق الفعالية التنظيمية، بل لابد من إخضاعه لإجراءات حديثة يمر بها أثناء توظيفه (كالاختبارات والمقابلات، الفحوص الطبية) وعليه فان التوظيف يمثل أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهذا يدفعنا إلى التساؤلات التالية:

ما تأثير وظيفتي الاختيار و التوظيف على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- إلى أي مدى تساهم الإجراءات المطبقة في اختيار المترشحين في الحصول على موارد بشرية مؤهلة؟

- ما مدى مساهمة الاختيار الموضوعي للأفراد وتعيينهم في تحسين مستوى الخدمات المقدمة؟

- كيف ينعكس الاختيار والتوظيف على أداء السلوك التنظيمي الجيد .

1-فرضيات الدراسة :

- تساهم الإجراءات الحديثة المطبقة في الاختيار المهني في الحصول على موارد بشرية مؤهلة.

- تساهم المعايير الموضوعية للاختيار المهني في زيادة تحسين مستوى الخدمات المقدمة.

- ينعكس الاختيار والتوظيف بالإيجاب على أداء السلوك التنظيمي الجيد ويأثر عليه.

المنهج المتبع في الدراسة :

فقد اعتمدنا في بحثنا هذا على **المنهج الوصفي (التحليلي)** الذي يعنى بدراسة الواقع أو الظاهرة الموجودة في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعتبر عنها تعبيراً كيفياً عن طريق

وصف ظاهرة مع بيان خصائصها أو تعبيراً كمياً يعطينا وصفاً رقمياً مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر.¹

وقد اخترنا هذا المنهج لأن هذه الدراسة تحتاج أكثر للوصف والتحليل والكشف عن العلاقة التي تربط بين الاختيار والتوظيف بالسلوك التنظيمي فمن خلال هذا المنهج نستطيع رصد ومتابعه دقيقة لهذه العلاقة.

تقسيمات الموضوع:

من خلال المحاولة الإجابة على فرضيات الدراسة قسمنا الموضوع الى 3 فصول

الفصل الاول : مفاهيم عامة لموارد البشرية والاختيار والتوظيف.

حيث تناولنا في الفصل الأول مبحثان جاءا كالآتي :

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المبحث الثاني: وظيفة الاختيار والتوظيف

الفصل الثاني: السلوك التنظيمي

والفصل الثاني قمت بتقسيمه ايضا الى مبحثان جاءا كالآتي :

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

المبحث الثاني: نظريات ومحددات السلوك التنظيمي

الفصل الثالث :وظيفة الاختيار والتوظيف وأثرها على السلوك التنظيمي ، حيث كانت

عناصره كالتالي :

المبحث الاول : محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة .

المبحث الثاني :الضغوط وأثرها على السلوك التنظيمي .

¹-إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج ، مناهج وطرق البحث العلمي ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ،

تمهيد:

كانت الموارد البشرية فيما مضى هي مقياس ثراء الأمم ، ولكن دول النمر الآسيوية وعصر النهضة اليابانية أثبتت بما لا يقبل مجالا لأي شك أن الثروات البشرية - وليست الثروات الطبيعية - هي مفتاح النجاح والتقدم ومواجهة تحديات المستقبل فالإنسان بما يملكه من مهارات وخبرات، وما يتمتع به من رغبة وحماسة في العمل، هو العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنشآت وذلك يتطلب من المسؤولين عن إدارة المنشآت استخدام موارد بشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها، كما أن نجاح هذه المنشآت في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على فعالية وكفاءة تلك الموارد البشرية العاملة بها، ويتفق العديد من علماء الإدارة على أن إدارة وتنمية الموارد البشرية هي المدخل لأنجح و الأكثر تأثيرا على الإطلاق في رفع وتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة، ورضا تلك الموارد البشرية من جهة أخرى كما اهتموا بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، وهذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري من استقطاب وتأهيل للكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية هي ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والانتفاع بها لتحقيق الاهداف الفردية والتنظيمية والعامة .

وقد عرفتھا الجمعية الامريكية لإدارة الافراد بأنها تعني فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق اهداف المنظمة بأقصى قدر من الفعالية في الأداء كما تعرف بأنها انتقاء واختيار العاملين الجدد وتنمية كفاءات المتواجدين في المنظمة بقصد الاستخدام الامثل للقوى العاملة والحصول على نتائج نوعية وكمية في المستوى المطلوب.

وهناك تعريفات يمكن ادراجها في هذا المقام وتتمثل فيما يلي :

تعريف فرنش w.Frensh : يعرفها فرنش على انها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

تعريف نيجرو negro : انها فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج افضل .

تعريف غليك w Gluck : هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها¹. وحسب الدكتور محمد صالح: انها الادارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المنظمة من الايد العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية ، كما تقوم هذه ادارة ايضا بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها

¹ - نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع - الجزائر - ، 2011 ، ص 13 - 15 .

واعتمدتها الادارة العليا في المؤسسة كذلك تعمل الادارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتمشى مع مصلحة المنظمة والعاملين فيها.¹

وذكر كل من (عادل صالح ومؤيد السالم) : بالإمكان القول ان ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين فيها .
أوهي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.²

وبالإمكان تصور ادارة الموارد البشرية في المنظمة على انها مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الافراد وتدريبهم ، تطويرهم وحفزهم وتنظيمهم والمحافظة عليهم .
ومن كل هذا نستخلص ان تعريف ادارة الموارد البشرية هي وظيفة اساسية لأنها تربط الموظف بالإدارة والوظائف الادارية اي هي جزء من العملية الادارية التي تنظم الافراد داخل المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها بأفضل الطرق واقل التكاليف .

ثانيا: تعريف الموارد البشرية:

• تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر:

1- وجهة النظر التقليدية:

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

¹ - محمد فالح صالح، ادارة الموارد البشرية - عرض وتحليل -، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 21 .

² - عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، ط 3 ، جدار للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009، ص5 .

ثانيا: وجهة نظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن ادارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الادارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق و الانتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت.

ويمكننا تعريف ادارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.¹

وكذلك إن إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية كباقي الوظائف المنتجة تختص بتحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وكذلك تدريبها وتنميتها وتقويمها، إضافة إلى الوظيفة الروتينية².

ويمكن تعريف ادارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الانشطة والجهود الادارية التي تسعى لحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. ومن ذلك نؤكد أن إدارة الموارد البشرية ماهي الانظام لإدارة العنصر الانساني باعتباره الاساسي و أهم العوامل المؤثر في مسايرة المنظمة المتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.

وعليه تكون ادارة الموارد البشرية في الادارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتقويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائمة لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة³.

¹ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط2 ، 2011، ص 5 .

² أمحمد سحنون ، دور الابداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص التنظيمات السياسية و الادارية ،جامعة الجزائر، 2004-2008، ص 52 .

³ نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ،الجزائر، ط2، 2014، ص 41

وفيما يلي بعض تعاريف الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بأنها: استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة¹.

ادارة الموارد البشرية على أنها :العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها².

وتعرف على أنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام ،وهي التخطيط ،التنظيم ،التوجيه الرقابة المتابعة،،تقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد³.

وتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة يرى جون ستوري 1989 أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم أيديولوجي وفلسفي يقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية:

-كم خاص من المعتقدات والاقتراحات.

- دفعة استراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص.

-التدخل المركزي للإدارة المباشرة.

-الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين

¹ أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2003،ص19

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر الاسكندرية 2002 ، ص 17

³ فضلون الزهراء ،إدارة الموارد البشرية في الجامعة في ظل التحديات و التغيرات الراهنة، مجلة موارد،،جامعة مسيلة ،العدد الأول،2017،ص4.

وقد اختلفت ممارسات ادارة الموارد البشرية حسب الزمن والسياق التي تنشط فيه ، ما نستنتج تفاوت في ممارسات ادارة الموارد البشرية وقيمها حسب الأهمية والتقدير الذي توليه الادارة لهذا القيم في المنظمة ، ويتجلى الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية¹.

المطلب الثاني: نشأة التطور التاريخي لموارد البشرية

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة والتي ترجع إلى بداية الثورة الصناعية وهذه التطورات ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنشأة، وتعد سياسات الموارد بشرية على أسس علمية، وبالإضافة إلى تحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية بما يحقق رضاهم عن العمل و زيادة إنتاجيتهم وهناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة، وكفرع من فروع علم الإدارة.

أولاً: تطور الموارد البشرية قبل الحرب العالمية الثانية

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة وكان الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في منازلهم، مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها :

- المكننة وحولها محل العامل .
- ظهور مبدأ التخصص وتقييم العمل(المصنع).
- إنشاء المصانع الكبرى التي تحتوي على الآلات الجديدة.²

¹ جوادي يوسف ، ادارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 31/30 ، ماي ، 2013، ص150

² مايكل ارمسترونج: ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل ،مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص13.

ومن وجهة نظر إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة بداية لكثير من المشاكل، حيث أصبح ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، هذا بالإضافة إلى ظهور عدة مشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية التي تحتاج إلى مهارة.

المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية :

وهي من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 تقريباً حتى بداية الحرب العالمية الأولى بقيادة (فريدريك تايلور) والذي لقب بابي الإدارة .

وقد توصل (تايلور) إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي :

- التطور الحقيقي في الإدارة.
- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين و تعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.⁽¹⁾

المرحلة الثالثة: نمو المنظمات المالية:

يقول الكثير إن ظهور حركة الإدارة العلمية أدى بدوره إلى ظهور المنظمات العمالية، وذلك لأنها كانت تحاول دائماً استغلال العمال ،لذلك حيث يرون بان هذه المنظمات قد تطورت ونمت خاصة في الدول الصناعية حيث جاءت هذه المنظمات العمالية من اجل إعطاء الحق للعامل وذلك بدفع الأجور وتقليل ساعات العمل وتوفير الوسائل المناسبة، لذلك نجد أن العمال باتوا يستخدمون الإضراب كأسلوب للضغط و القوة.

المرحلة الرابعة: الحرب العالمية الأولى:

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرف اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، ومن أمثلة هذه الاختبارات (alpha و beta) وقد طبقت

(1) -علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998، ص23.

بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفاديا لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأ بعض المختصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية .¹

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشأت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان وهي كبدية لظهور أقسام شؤون الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي لمديري الموارد البشرية في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة، وفي عام 1919 قامت كلية بتقديم برنامج تدريب في إدارة الموارد البشرية، و بحلول عام 1920 أصبحت إدارة الموارد البشرية متواجدة على نحو ملائم في الكثير من الشركات والأجهزة الحكومية

ثانيا: مراحل ما بعد الحرب العالمية الثانية :

المرحلة الأولى: ما بين الحرب العالمية الأولى و الثانية:

شهدت هذه المرحلة تطورا في مجالات العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب -هاوثورث- بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة - التون مايو- وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضا العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.²

المرحلة الثانية: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر:

لم تكتفي إدارة الموارد البشرية، بهذه التطورات بل تطورا بارزا في السنوات الحديثة واتسع نطاق عملها، حيث أصبحت مسؤولة على عدة جوانب مثل تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن الجهود المبذولة وكذا تحفيزهم، إضافة إلى ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

¹ سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر، عمان ، ط 2011، ص 1، ص 15، 16

² - فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، ب. ط ، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011، ص 14 .

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل فنجد إن هناك نموا متزايدا نتيجة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية فهناك الكثير من التحديات التي تعرقل إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الأوتوماتيكية الاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من الوظائف بعد أن كانت على العامل⁽¹⁾.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف الموارد البشرية:

أولاً: أهمية الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها اهم عناصر العملية الانتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الاداء والعطاء المتميز .

لذلك يمكن القول ان توسع الانتاج لا يكون بالتوسع الافقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل ان التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الافقي وذلك برفع مستوى الكفاءة عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب .

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الادارة بيتر دراكر بهذا الصدد ان ادارة الناس وليس ادارة الاشياء هي التي يجب ان تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز ،وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى (بالميزة التنافسية للمؤسسات) .

وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما اظهرته نتائج البحوث والدراسات ان الادارة السليمة للموارد البشرية تؤدي الى النتائج التالية :

- تحسين الانتاجية ورفع الاداء وتفجير الطاقات لدى العاملين .
- تزايد ادراك المديرين بان قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والابداع تعتمد على راس المال البشري لديها .

(1) صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص20، 26.

➤ تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون الى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم .

ثانيا: أهداف ادارة الموارد البشرية:

كان الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المنظمات سواء كبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المنظمة وان الأهداف التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية بالمنظمة هي الأهداف المرجوة تنفيذها لتي تسعى الى تحقيقها بصفة عامة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فما يلي :

1-**الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها انتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل الى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم الى العمل برضا وشغف وكل هذه من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2-**أهداف العاملين:** وتتمثل فيما يلي¹:

-العمل على تقدم وترقية الأفراد في اطار ظروف عمل تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

-انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي الإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3-**اهداف المنظمات:** وتتمثل فيما يلي:

-جلب أفراد كفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المنظمة.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص27

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني وادماج أهدافها لخلق تعاون مشترك وذلك بتأني بتوزيع عادل الاجور والمكافئات والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض. هذه الاهداف ترتبط فيما بينهما لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما تهدف ادارة الموارد البشرية كذلك الى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى اخر الى زيادة فعالية المنظمة، ومن واجبات المدير إدارة الموارد البشرية كذلك القيام بمجموعة من الواجبات والأنشطة المرتبطة بالاستغلال الأمثل الموارد البشرية وهي أنظمة ليست مماثلة في عناصر أخرى من التنظيم لكن هذا العمل يساهم في إيجاز الأهداف التي يسعى اليها المديرون الآخرون لتحقيقها.

المبحث الثاني: وظيفة الاختيار والتوظيف

المطلب الأول : مفهوم وظيفة الاختيار

لقد تعددت وتباينت التعاريف في مضمونها وغاياتها، نقتصر على ذكر البعض منها فيما يلي:

ت1: الاختيار هو "تلك العملية التي بمقتضاها وغاياتها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل، أي مدى التوافق بين متطلبات الوظيفة وواجباتها، وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل"¹

ت2: عملية الاختيار هي: "عملية تنطوي على استعراض المتقدمين للعمل، واستبعاد غير المناسبين منهم على ضوء احتياجات المشروع، فهي عملية تقييم لمقدرات الأفراد واحتمالات نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها."²

ت3: وهو "العملية الإدارية التي تقتضي وجود فرقتين من المرشحين، أحدهما مقبول والآخر مرفوض"³

و في ضوء التعاريف السابقة يمكن القول أن الاختيار هو "عملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والمعلن عنها لاختيار أفضل المهارات المتاحة التي تتطابق مع متطلبات شغل هذه الوظائف للعمل بالمنظمة، بما يساعد على تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة"

ثانيا: أهداف الاختيار المهني،

تسعى سياسة الاختيار المهني، إلى تحقيق العديد من الأهداف ولعل أهمها، تلك المتعلقة بالحاجات الرئيسية للمؤسسة ومنها:

¹ محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 1999، ص156

² قداري أيوب ويونس عبد القادر، أثر أساليب الانتقاء على سياسة التوظيف، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010، ص25

³ كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995، ص297

1- حاجات المنظمة: وذلك عن طريق اختيار وتعيين الموارد البشرية، المؤهلة والمحقة لأهداف المنظمة كالفاعلية والإنتاجية... الخ، وبالتالي فالاختيار الجيد للأفراد، بحسب حاجات المنظمة، يهدف بالدرجة الأولى إلى زيادة فعاليتها.

2- حاجات الأفراد: تتوجه أهداف الاختيار والتعيين، كذلك إلى ضرورة الاستجابة لحاجات الأفراد على اعتبارهم، يحبذون العمل في المؤسسات التي تختارهم، وفقا للمؤهلات العلمية اللازمة، والموافقة لمتطلبات الوظائف التي يشغلونها.

3- الالتزام بالقوانين والتشريعات: يجب أن تحتكم أهداف الاختيار، إلى مبدأ العدالة والمساواة هذين المبدأين الذين يجسدان الموضوعية في الاختيار، وذلك من خلال الابتعاد عن المعايير الشخصية والغير عادلة، وبالتالي فمن المنطقي أن يحصل الأفراد، طبقا لمنطق القانون على مختلف، الامتيازات والتعويضات والترقيات داخل المنظمة¹.

وعموما يمكن حصر بعض الأهداف الأساسية، والتي يكاد يتفق حولها جميع المؤسسات التي تسعى للنمو و التطور ومنها:

- اختيار أفضل المهارات والقدرات المتاحة.

- تكوين قوة بشرية عاملة فعالة (منتجة وراضية).

- تحقيق قدر مقبول من الاستقرار الوظيفي، الخاص بالعمال القدامى والجدد.

- تحقيق المواءمة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، وهذا هو الهدف الأسمى التي تسعى إليه، آلية توصيف الوظائف في الاختيار، بناء على توفر البيانات عن كل وظيفة وما يجب أن يتوفر عليه، من شغل هذه الوظيفة².

ثالثا: مبادئ الاختيار المهني:

تطلعنا مختلف الأدبيات المتخصصة في العلوم الاجتماعية، وبخاصة منها علم اجتماع

¹ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 ، ص191

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2011، ص220

الموارد البشرية، وعلم النفس المهني..الخ، أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية لعملية الاختيار

المهني، يكاد يتفق عليها كل من كتب حول الموضوع؛ ويمكن إيجازها في

مبدأ الكفاءة: بمعنى التأكيد على اختيار أفضل الأفراد، المتقدمين لشغل الوظائف وأكثرهم

كفاءة و قدرة، على إنجازها بفعالية.

-مبدأ تكافؤ الفرص: ويشير إلى إعطاء فرصة متساوية، لكل المترشحين لشغل الوظائف

المعلن عنه.

-مبدأ الحياد أو الموضوعية: بمعنى الابتعاد عن تدخل الاعتبارات الشخصية، واللاموضوعية

في اختيار الأفراد كالمحسوبية، القرابة، الجهوية...الخ، وانتهاج الأساليب العلمية السليمة في

هذا المجال.

رابعاً: مصادر الاختيار المهني:

بقراءتنا الفاحصة والمدققة، لمختلف الأدبيات المجموعة حول موضوع الاختيار المهني وبخاصة

منها تلك التي عالجت مصادر اختيار الأفراد؛ وجدنا أنها تحصر هذه المصادر في مصدرين

رئيسيين: المصادر الداخلية والتي تكون بهدف تغيير المصالح، أو الرتب المهنية، أو مصادر

خارجية عن طريق جذب المترشحين وفرزهم عن طريق، مختلف الإجراءات المعمول بها في

التوظيف كالمقابلات والاختبارات¹.

المصادر الداخلية: وتتعلق بإمكانيات وطاقات المنظمة الداخلية، فالعديد من المؤسسات تقوم

بعملية الاختيار من مصادرها الداخلية، وذلك عن طريق الترقية والتحويل (النقل الوظيفي)

والاختيار من المصادر الداخلية، طريقة تسمح لإدارة الموارد البشرية بإتاحة الفرصة وإعطاء

الأولوية في شغل المناصب لعمال المؤسسة، بحيث تقدم هذه الطريقة العديد من الفوائد ومنها

السماح للمؤسسة بتخفيف استثماراتها في الأشخاص، بهدف عقلنة نفقات التوظيف والتكوين

وربح الوقت وبما أن هذا النوع من المصادر، ينفذ عن طريق الترقية والنقل الذي ينتقل به.

الفرد، إلى منصب أعلى فإنه طريقة لزيادة تحفيز واندماج الأفراد في المؤسسة ما يؤدي، إلى

¹ محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة، وظائف المنظمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، ص 103.

رفع الروح المعنوية لديهم و يعمل كذلك على:

• توفير قوى بشرية، تمتلك الخبرات الكافية في العمل وهو ما يؤدي إلى التقليل من تكاليف التدريب.

-المحافظة على العناصر البشرية داخل المنظمة، من التسرب في حالة ترقيتهم أو نقلهم.

-التقليل من تكاليف التشغيل والاندماج.

-يسمح بالحراك المهني الداخلي في المؤسسة.

-يسمح بالترقية الداخلية.

- يعطي الأولوية في التوظيف، للعمال الذين يعملون بالمنظمة وبالرغم من المزايا¹.

المصادر الخارجية:

وتلجأ المؤسسة إلى اختيار الأفراد من المصادر الخارجية، لقناعتها الراسخة بضرورة تفعيل ديناميكية التنظيم، وذلك عن طريق استقطاب قوى بشرية جديدة تمتلك الكفاءة اللازمة لتحقيق القدرة التنافسية في السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة في تغيير السوق، وإدخال آراء وأفكار جديدة تساعد المؤسسة، في تغيير سياستها وتحقيق أهدافها.

كما تحصل المؤسسة على المصادر الخارجية عن طريق اعتمادها على بعض الوسائل الأساسية كالموظفين القدامى، إعلانات عروض العمل، المؤسسات التعليمية، مكاتب التوظيف الخاصة، الجمعيات المهنية، الصحافة المكتوبة، الدوريات المتخصصة، معارض طلب العمل ومواقع البحث عن العمل، وخاصة نجدها متوفرة بكثرة في الوقت الحاضر.

وبالرغم كذلك مما توفره هذه الطريقة من مزايا، فإنها كذلك قد تتجم، عنها العديد من المشكلات التنظيمية ومنه.

-انخفاض الروح المعنوية، لدى أفراد المؤسسة لعدم اقتناعهم بهذه السياسة في اختيار الأفراد.

¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان 2007، ص1

-هناك نظرة مريبة إلى الفرد الجديد بالدول النامية، بحسب آراء بعض المتخصصين والباحثين، لأن الموظف الجديد بهذه الدول ينظر إليه كأنه إنسان غريب، يجب عزله وعدم التعاون معه.

مراحل الاختيار والتوظيف

بالمعلومات الضرورية حول الأفراد وتساعد الإدارة في عملية الاختيار وفقا للمعايير الموضوعية ومعايير الأداء المطلوب، وهذه الخطوات هي:

1-استمارة طلب التعيين:

تحتوي استمارة طلب التعيين على فقرات معدة للحصول على معلومات عن الأفراد من ناحية المستوى التعليمي والعمر والجنس والخبرة السابقة في الوظيفة والحالة الاجتماعية وعدد الأطفال وغيرها من الفقرات، والنموذج التالي يوضح شكلا من أشكال هذه الاستمارة :

المصفوفة رقم (01): استمارة طلب المعلومات¹

الاسم الكامل.....	تاريخ المقابلة.....
الوظيفة المتقدم إليها.....	
الوظيفة البديلة.....	
البديل الأول.....	
البديل الثاني.....	
الخبرات السابقة.....	اسم المنظمة.....
عدد سنوات الخدمة في الوظيفة السابقة.....	الموقع الوظيفي.....
البيانات الشخصية	
العنوان الحالي.....	رقم الهاتف.....
العنوان الدائم.....	
الجنسية.....	
الموقف من الخدمة العسكرية.....	
المستوى العلمي.....	
متوسط الدرجة الحاصل عليها في المرحلة الأخيرة من الدراسة.....	
هل سبق وان كنت محكوما بجنحة أو جريمة.....	
نوع الجنحة أو الجريمة.....	
تاريخ الحكم.....	
سبب رغبتك في العمل.....	
في أي مجال تتوفر لديك القدرة على العمل.....	
أؤيد بأن كافة المعلومات المثبتة من قبلي صحيحة وسوف أتحمّل المسؤولية في حالة وجود أية معلومات غير صحيحة	
.....	توقيع طالب العمل.....
.....	

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن،

المقابلات:

تهدف هذه الخطوة إلى الحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للمساهمة في الوصول إلى القرار الموضوعي في اختيار الأفراد، فهذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لكل من المتقدم للوظيفة والقائم أو القائمين بالمقابلة الذين يسعون إلى الكشف عن الكثير من المعلومات التي قد لا تهيئها لهم الاختبارات. إن المقابلات من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف ولا بد أن تكون المقابلة منظمة أي مخططة من قبل الإدارة لتجنب الكثير من المشاكل وللحصول على المعلومات المطلوبة.¹

أ. أنواع المقابلات:

المقابلة الموجهة:

يتميز هذا النوع من المقابلات بالتخطيط الدقيق والعناية باختيار المقابلين فيحدد الغرض أو الهدف المطلوب من المقابلة ونوع المعلومات المطلوب الحصول عليها وتترك للمقابل حرية توجيه الأسئلة في حدود الإطار العام المرسوم للمناقشة.

المقابلة غير الموجهة:

وهي المقابلة التي تجري دون التقيد بقيود معينة ولا على أساس منظم ويترك الأمر للمتقدم بتعريف نفسه ولا يحدد وقت عادة لإيقافه عن الكلام (طبعاً بحدود معينة) ويقوم المقابل بالاستماع للمتقدم وتدوين ملاحظاته.²

المقابلة المقننة أو النمذجية:

وهي التي تكون فيها الأسئلة محددة مسبقاً ويستخدم المقابل نموذج موحد للأسئلة لجميع المتقدمين للحصول على المعلومات الضرورية. وبذلك يتقيد المقابل بقائمة من أسئلة معينة بالذات ليس له أن يحدد عنها قيد نملة، وأن يلقيها بالترتيب وبالطريقة المرسومة.

¹ المرجع السابق، ص 123

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2004، ص 126

المقابلة الانفعالية:

يتميز هذا النوع من المقابلات بأن يقوم المقابل بوضع المتقدم في وضع المدافع عن طريق توجيه أسئلة انتقادية أو مثيرة للأعصاب أو محرّكة للعواطف، وقد تلقىها بطريقة جافة بحيث يظهر عداوة للشخص لاختبار قدرته على تحمل المواقف العصبية والأزمات ومعرفة قوة أعصابه وثباته.¹

المقابلة الفردية:

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفي الغالب ما يميز هذا النوع من المقابلات التفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين.²

المقابلة الجماعية:

لا يقتصر العدد في هذه المقابلة على شخصين كما في المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الأفراد والتي تمثل أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين أو أكثر من طرف الشركة (ممثلين لشركة).
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف الشركة.
- مجموعة (اثنين أو أكثر) من المتقدمين للوظيفة مع مجموعة (لجنة) من الأشخاص من طرف الشركة.³

المطلب الثاني: التوظيف

أولاً: تعريف التوظيف:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لعملية التوظيف مع تعدد الباحثين والمؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال وفيما يلي سنذكر بعضاً من هذه التعاريف:

¹ صلاح الدين عبد الباقي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 186

² بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 98

³ www.ainfekka.com/forums/SHOWthread.php?tid=16182 consulté le 09/03/2014 à 13 :48

التوظيف لغة:

"التوظيف إسم من فعل وظف، يوظف. توظيفا، ويراد به استخدام أو تشغيل شبي أو إنسان قصد إنشاء قيمة جديدة منه ويستخدم العمال والموظفون قصد إنتاج سلع وخدمات جديدة"¹.

التوظيف اصطلاحا:

هو مجموعة الأعمال الضرورية لإختيار مرشح لمنصب معين، وهو مصطلح مرادف للفظ التشغيل، بحيث يراد بالمعنى الأول إستخدام الأفراد في مناصب الشغل، وفيه معنى بتكليف شخص معين، بمسؤوليات وواجبات محددة في المنظمة، أما مصطلح التشغيل فيراد به ملئ أو سد منصب كان شاغرا².

التوظيف عند بعض المفكرين:

التوظيف هو توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة واللجوء إلى مصادر توفر هذه الموارد بمختلف الوسائل لتتمكن من إختيار وتعيين الأشخاص للعمل هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية "التوظيف عبارة عن سلسلة زمنية من العمليات هدفها البحث عن الأفراد وإختيارهم".

- إستخلاص تعريف للتوظيف :

هو النشاط الذي يتم من خلاله البحث عن الأفراد الملائمين لشغل مناصب العمل الشاغرة في الإدارة أو المؤسسة من خلال جهود الإستقطاب المبذولة من طرف القائمين بهذه المهمة.

¹ المنجد في اللغة والإعلام، ط 24، دار الشرق للنشر، بيروت، لبنان: 1973، ص265

² شافية بوراش، سياسة التوظيف في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2015-207 رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 2017/2008، ص 10

ثانياً: أهمية التوظيف

للتوظيف دور رئيسي في أي مؤسسة عمومية تسعى إلى تحقيق أهدافها، وتظهر أهميته من خلال هذا الدور الفعال الذي يلعبه في إنجاح إستراتيجية الموارد البشرية، إذ نستخلص أهمية التوظيف من أهدافه التي ترمي إليها المؤسسة العمومية، والمتمثل في توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة.¹

وتعود أهمية التوظيف في التقليل من توظيف الشخص الخطأ وغير المناسب الذي سيكلف المؤسسة العمومية الكثير، بالإضافة إلى تكلفته عليها من حيث الراتب والدورات التدريبية، مما يترتب خسائر عن القرارات الخاطئة تعود على المؤسسة العمومية.²

ثالثاً: أهداف التوظيف:

نستخلص من خلال التعاريف السابقة لعملة التوظيف أن له عدة أهداف بحيث يعتبر المرحلة المهمة بحيث يعتبر المرحلة المهمة بالنسبة لحياة المؤسسة والأفراد، ومن الأهداف المرجوة من عملية التوظيف مايلي:

- محاولة استخدام أعلى المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة. ونعني به أن عملية التوظيف تهدف إلى تقدير المؤسسة لاحتياجاتها من اليد العاملة.
- تأكيد و ضمان الفرص لتنمية القدرات الذاتية وكفاءة العاملين.
- الوصول إلى درجة الإشباع الأمثل لحاجات أو رغبات الأفراد.
- تشجيع مبدأ اشتراك العمال في عملية إصدار القرارات وعلى الأخص قرارات شؤون القوى العاملة.
- الاعتراف بذاتية الفرد وتشجيعه لتحقيق أهداف المؤسسة وربط الأهداف الشخصية للعاملين بأهداف المؤسسة.

¹ رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007، من

² رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التعليمي، القاهرة، مصر، منشورات المعلمة العربية للتنمية والإدارة، 2016، ص

- الوصول إلى الحد الأقصى في مساهمة الفرد لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضمان وتأكيد كفاءة و قدرة و جدارة القيادة.
 - توفير مستوى عال من الأمان الاقتصادي للفرد العامل.
 - وضع المترشح في المكان المناسب له و الذي يسمح له باستخدام طاقاته وقدراته.¹
 - تلبية حاجات المؤسسة من اليد العاملة المطلوبة.
 - جل أكبر عدد من المترشحين لكي يتسنى للمؤسسة اختيار أحسنهم.
- رابعاً: مصادر التوظيف:**

إن المصادر المختلفة للحصول على القوة العاملة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

* مصادر داخلية (داخل المنظمة)

* مصادر خارجية (من خارج المنظمة)

1-المصادر الداخلية للتوظيف:

وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

الترقية: تعتبر مسألة الترقية مسألة حساسة جداً من وجهة نظر الأفراد لأن قرار ترقية أي عامل قد يريح البعض ويمكن في نفس الوقت أن يربك البعض الآخر، أو بالأحرى جرح شعورهم خاصة إذا أهملت الإدارة وضع معايير ومقاييس موضوعية وعادلة لعملية الترقية ونعني بالترقية " عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي الى مركز أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات أو الحقوق والواجبات وعادة ما تكون مصحوبة بالزيادة في الأجور وكذا الامتيازات الوظيفية.

¹ فيصل صولة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص65

النقل والتحويل: وهذا يعني عملية نقل الأفراد و تحويلهم من وظيفة إلى أخرى، وهدف هذه العملية إلى " سد الشواغر من الداخل كما أنها تساعد على إيجاد توازن في الموارد البشرية على أقسام وفروع المؤسسة الواحدة، ومن أبرز إيجابيات هذه السياسة التوظيفية الداخلية، هو توزيع الفائض من الأفراد على الأقسام أو الفروع التي تحتاج إليهم "وهذه العملية تكون الإدارة قد خففت من شدة الازدحام الذي تعانيه بعض الفروع، كما ستسمح كذلك للعمال باكتساب خبرات جديدة وإثراء سيراتهم الذاتية¹.

الأفراد السابقون: إن استقطاب الأفراد أو الموظفين السابقين يمثل مصدرا داخليا هاما لسد الوظائف الشاغرة "وفي هذه الحالة نجد المؤسسة تعود وتربط الموظفين السابقين بالمؤسسة مجددا، وهي باستخدامها لهذا المصدر من أجل التوظيف، تكون قد وفرت في تكاليف الاستقطاب والتوظيف، وكذلك توفر في تكاليف تدريبهم.

ترشيحات الأفراد العاملين: وفي هذه النقطة تلجأ المؤسسة إلى الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المؤسسة، مما يسمح للمستخدمين معرفة فرص التشغيل الممكنة داخل المؤسسة، " ونجاح الترشيحات يتوقف على التناسب بين كفاءة المترشح و متطلبات الوظيفة "فالتوظيف الداخلي للموارد البشرية يسمح للمؤسسة بالاستفادة من خبرة عمالها الحاليين " ورفع الروح المعنوية لدى العمال وبذلك يتحقق الولاء والإخلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، وكذلك يوفر هذا النوع من التوظيف عمالا لديهم خبرات في العمل وهذا بدوره يقلل من تكاليف التدريب، والمحافظة على السرية الخاصة إذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك " ولكن لهذا النوع من التوظيف عيوب وتتمثل فيما يلي:

- حجب خبرات وأساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج أي عن طريق التوظيف الخارجي.

- قد يتم سوء اختيار العاملين في حالة الترقية.

- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدودا وقليل نسبيا.

¹ ماهر عيش محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 365

- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبة.

2-المصادر الخارجية للتوظيف:

تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق

.الجامعات و المعاهد: تعتبر الجامعات والمعاهد من المصادر الهامة لجذب اليد العاملة المؤهلة، إذ تلجأ بعض المؤسسات إلى خلق علاقات اتصال مع الطلبة، خاصة أولئك الذين أوشكوا الحصول على شهاداتهم "بحيث تبادر المؤسسات إلى استقطاب هؤلاء الطلاب الذين يستعدون لإنهاء سنواتهم النهائية وتقدم لهم عروض التوظيف قبل التخرج أو بعده، لكي تضمن التحاقهم بالعمل لديها بعد التخرج "هذا يعني أن المؤسسات تتقصد الطلبة المتفوقين وتعرض عليهم العمل فيها بعد التخرج مباشرة.

عن الإعلان طريق : يعتبر الإعلان وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل البحث عن اليد العاملة، وهذا راجع إلى الانتشار الواسع لوسائل الإعلان المرئي والمسموع والمتمثلة في الصحف، الإذاعة والتلفزيون¹.

المؤسسات العمالية والمهنية: وهي مؤسسات تساهم بدورها في العملية التوظيفية وذلك عن طريق " تأدية خدمات لأصحاب وأرباب العمل والأفراد الساعين للحصول على العمل، بحيث ترشح هذه المؤسسات الأفراد المناسبين لشغل وظيفة معينة".

النقابات العمالية: بحيث نجد أن هناك بعض النقابات التي تقوم بإبرام اتفاقيات مع المؤسسات، إذ توفر النقابات العدد المطلوب من العمال في الوقت المحدد وبالشروط التعاقدية المتفق عليها بينها أو بين العمال وبين أرباب العمل "هذا يعني أن النقابات العمالية تعمل على تأمين العمل للأفراد وإذا تساعد على تقليل نسبة البطالة.

¹ رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص4

مكاتب التوظيف: وهي عبارة عن مكاتب متخصصة سواء كانت حكومية أو خاصة" فهي تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المؤسسة، و أصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة".

خامسا: شروط التوظيف

لقد عدد الأمر رقم 03-06 الشروط الواجب توافرها في من يرغب بالالتحاق بسلك الوظيفة العمومية حيث نصت المادة 75 منه على: لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط التالية¹:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية.
- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنتافي وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها.
- أن يكون في وضعية قانونية إتجاه الخدمة الوطنية.
- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد الالتحاق بها.
- كما نصت المادة 79 من نفس الأمر على؛ يتوقف الالتحاق بالرقية على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين كما حددت المادة 78 من نفس الأمر الحد الأدنى للسن القانونية.

- تحدد السن القانونية بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

يتعين التوظيف في الوظيفة العامة بالطرق التالية:

- مسابقة على أساس الإمتحان.
- مسابقة على أساس الشهادة بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين.
- إمتحان مهني .
- توظيف مباشر، من بين المترشحين الذين إكتسبوا تكوين خاص منصوص عليه في القوانين الخاصة لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

¹ عبد القادر بن مزوزية، دليل الموظف الجزائرية المرشد الجديدة منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017، ص20

سادسا: مراحل التوظيف

تمر عملية توظيف الموارد البشرية بثلاثة مراحل داخل المؤسسة وهي¹:

1-مرحلة الاستقطاب:

يقصد باستقطاب الموارد البشرية " البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة" فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاء الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة .

2-مرحلة الاختيار:

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين و الذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الاختيار على أنها " تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والإجراءات التالية:

طلب التوظيف: يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الإدارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي:

- بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.
- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.

انات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للاستفسار عنه¹.

¹ إسماعيل فيرة، تشمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007، ص 67 - 79 .

المقابلة المبدئية: وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة من الوقت والهدف منها هو "تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيف.

إجراء الاختبارات: من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربة الموارد البشرية هي اخضاع المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات.

المقابلة الشاملة: وهي تأتي مباشرة بعد إجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغربة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة.

التحري عن المتقدم: تقوم إدارة الموارد البشرية " بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا وكذا أصدقائه وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم " من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينها نجد سجلات الشرطة والمحاكم".

¹ إسماعيل فيرة، نفس المرجع السابق، ص 80

خلاصة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، حجر الزاوية في العملية الإدارية، ذلك لان مدى فعالية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها يعتمد بدرجة كبيرة على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ودوافع وطموحات، فهم الذين يرسمون الاستراتيجيات، والسياسات والخطط وهم الذين يضعون البرامج ويسهرون على تنفيذها ويمكن القول أن نجاح المنظمات أو إخفاقها في تحقيق غايتها الأساسية يعتمد بصورة رئيسية على نوعية القوى العاملة وعلى الاستخدام الأمثل لهذه القوى، هذا ما يبرز حتمية وجود توصيف وظيفي واضح يحدد مهام وواجبات ومسؤوليات تلك القوى العاملة والحرص على جعلها تتطابق مع مواصفات ومتطلبات الوظائف المشغولة.

تمهيد:

إن منظمات اليوم تستوعب أعدادا هائلة من الأفراد على اختلاف شخصياتهم وثقافتهم وطموحاتهم، وبما أنهم يعدون أكثر العناصر أهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فإن الاهتمام قد زاد بدراسة سلوكهم التنظيمي فرديا وجماعيا بهدف تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية المسطرة وتلك السلوكات وهذا من شأنه أن يحافظ على بقاء المنظمات واستمراريتها.

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

هناك عدة تساؤلات تدور في ذهن كل واحد منّا حول تفسير سلوك من نعمل معهم، ونحاول التوصل إلى الإجابة عن هذه الأسئلة، فمنها لماذا يتصرف فلان بهذه الطريقة ؟ ولماذا يعاملني رئيسي بهذا الشكل ؟ ولماذا لا يفهم المروءسون تعليماتي ؟ ونحن نحتاج إلى هذا التفسير، لأن بناءً عليه نتصرف مع من نعمل معهم. فسلوكنا يتحدد على أساس تفسيرنا وفهمنا لما يحدث حولنا، ولقد مرّ التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة¹.

فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية « مثل علم النفس والاجتماع »، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي، ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين².

المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي:

إن كلمة سلوك behavior كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف أنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو لبرودة شديدة وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فالتغيرات التي تحدث على النبتة وعلى المادة الكيماوية هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو استجابة تغيير أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23..

² أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص23..

أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال¹:

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين. ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي:

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت. وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات.

ونقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

¹ صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 ص11.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي.

أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع.

أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى¹.

وفي الواقع فإن السلوك التنظيمي هو خليط من العلم والفن، فهو علم لأنه يساعد من خلال دراسته نظريات السلوك التنظيمي على الاستفادة بهذه النظريات في تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، والتحكم فيه. ومن جهة أخرى يمكن القول أن السلوك التنظيمي فن، حيث يمكن للفرد أن يستفيد من حصيلة علمه وخبراته السابقة في كيفية تعامله مع الآخرين. ولهذا فإننا يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم بجانب كونه فن.

ومن كل هذه التعريفات نستخلص ما يلي:

- علم السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.
- السلوك التنظيمي هو علم وفن.

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 05.

المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه

أولاً: أهمية السلوك التنظيمي:

يمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

1- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر¹.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا زيادة لتأثير والتحكم في هذا السلوك. فيولد معظم الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات. فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات، سواء كانت حكومية أو غير حكومية. كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات. ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات. وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها².

وفي علاقاتنا مع المنظمات، يمكن أن نبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة. كأن نكون مستهلكين، أو موردين، أو عاملين، أو ممثلين أو مديرين. فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين. حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ،

ص 49

² رفعت عثمان ، إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1982 ، ص 48

لمنظمتهم. فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين. كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.

وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لابد له أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين¹.

أهداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك، ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه².

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005 ،

ص125

² -أحمد سيد مصطفى، المرجع نفسه، ص125

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- 1- التعرف على مسببات السلوك.
 - 2- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
 - 3- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.
- وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك ؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك ؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه ؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك ؟ وهل يمكن السيطرة عليه أم لا ؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، ويمكننا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.
- إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا العديد من مسببات السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك¹.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حاولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يواجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال "وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث

¹ علون سعاد : بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين، ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة، جامعة المسيلة ، الجزائر ، 2014، ص88

الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف¹ فمثلاً إذا قدم طلب استقالة جماعية من قبل مجموعة من الأفراد يملكون مكانة عالية في المنظمة، فإنه بالطبع الإدارة في هذه الحالة تسعى إلى معرفة سبب هذه الاستقالة الجماعية من أجل تحديد ما يمكن تجنبه في المستقبل.

أما التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين. و اعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكيات تجاه التغيير. ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة¹.

أما بخصوص السيطرة والتحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة والتحكم في السلوك والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

المطلب الثالث: عناصر السلوك التنظيمي.

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيراً البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى

¹ محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003، ص77.

استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

1- الأفراد "People": يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

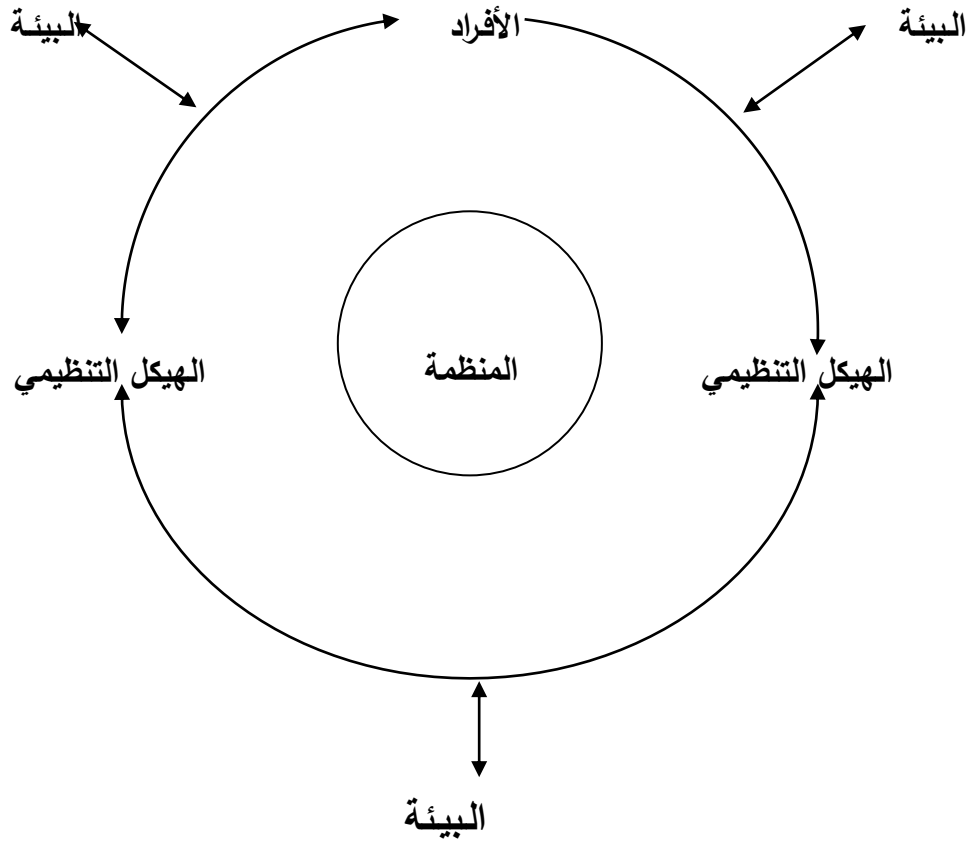
2- الهيكل التنظيمي "Structure": يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

3- التكنولوجيا "Technology": تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأدوات تكنولوجيا معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.¹

4- البيئة "Environment": تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

¹ - محمد القريوتي، نفس المرجع السابق، ص 78

الشكل رقم (01) العناصر الهامة في السلوك التنظيمي.
ويوضح الشكل التالي العناصر الهامة في السلوك التنظيمي.



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004،

ص37

المبحث الثاني: نظريات ومحددات السلوك التنظيمي

المطلب الأول: نظريات السلوك التنظيمي

كما قلنا سابقا إن التأخر في دراسة السلوك الإنساني يعود إلى أن السلوك الإنساني ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بغيرها من الحوادث المحيطة، لذلك لابد من العمل وفق المنهج العلمي لدراسة هذا السلوك والتعرف عليه وعلى مسبباته لتقديم أفضل النتائج ذات ثقة في توجيه هذا السلوك نحو الهدف المطلوب وذلك من خلال الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في قياس الظاهرة السلوكية، وهنا يجب أن تميز بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي لهذا الإنسان¹.

1 - النظريات التقليدية :

هذه النظريات لم تستخدم الطرق العلمية في عمليات البحث لتفسير هذا السلوك وإنما اعتمدت على طرق بدائية لا تستند على براهين علمية، من أهم هذه الطرق ما يلي:

أ- قياس السلوك الإنساني عن طريق ارتباط هذا السلوك بحادثة معينة: أي اعتماد الحادثة كمصدر مهم لتفسير السلوك الإنساني والوقوف على حقيقته/ ارتباط ميلاد الإنسان والنجوم ليل نهار².

ب- قياس السلوك الإنساني من خلال الشكل الخارجي للإنسان: أي تفسير السلوك الإنساني حسب شكل وحجم الإنسان وشكل رأسه وعيونه وخطوط الكف وغيرها واعتمادها في تحديد درجة ذكاء الإنسان أو درجة شجاعته أو إرادته وغيرها..الفيلسوف اليوناني فيثاغورس / 550 ق .م كان يسعى لقراءة الوجوه في أي مقابلة لقبول التلاميذ في مدرسته كامبر اعتمد قياس زوايا الوجه بين الأنف والأذن والجبهة وقال انه كلما كانت الزاوية أكثر انفرجا كلما زاد ذكاء الإنسان.

¹ حسين حريم وآخرين، أساسيات الإدارة ، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 1998، ص49.

² صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2005، ص36.

- ✓ **نظرية الأنماط:** اعتمد على تقسيم البشر إلى أربع أنواع حسب لون السائل الغالب في الجسم والتي تقابل العناصر الأربعة الموجودة في الكون (هواء ماء تراب نار) .
- ✓ **النمط الدموي:** يؤكد هيبوكراتس : إذا غلب الجانب الدموي في جسم الإنسان يكون الفرد أكثر تفاؤل متعاون يحب القيادة يتمتع بالحيوية والنشاط.
- ✓ **النمط السوداوي:** وينسب إلى الدم المتخثر في الطحال: عندما يغلب هذا النمط يتصف الإنسان بالاكنتئاب والقلق، بطيء الاستجابة منفعل يميل إلى الانطوائية والتشائم والجديد.
- ✓ **النمط الصفراوي:** أي وجود إفرازات صفراوية في الكبد يتصف صاحبها بسرعة الغضب ويميل إلى الحزن ويميل إلى العنف عنيد متهور متقلب المزاج نشيط.
- ✓ **النمط البلغمي:** زيادة في البلغم في الحلق يميل صاحبها إلى الضعف والكسل والبلادة ويكون ذو انفعالات هادئة يميل إلى الشراهة خجول.¹

2- النظريات الحديثة والسلوك التنظيمي:

- أ- **النظرية التكوينية :** وتعود إلى العالم الإيطالي سيزار لومبروزو الذي أنشأ نظرية الإنسان المجرم التي تفسر السلوك الإجرامي للإنسان وهو أول من ابتكر جهازا للكذب معتمدا على المنهج التجريبي على عينة من المجرمين وخلص إلى نتيجة أن السلوك الإجرامي يتم كشفه من خلال بعض الملامح الجسدية كذلك يتم كشفه عن طريق الملامح السلوكية مثل عدم الشعور بالألم اللامبالاة عدم الشعور بالذنب سرعة الغضب ... إلخ²
- بشكل عام تركز هذه النظرية على الجانب الجسدي العضوي وتغفل الجوانب الاجتماعية والبيئية وأثرها على سلوك الفرد مما أفقد النظرية التعميم وقوة التأثير.
- ب- **نظرية الأنماط الجسدية:** مؤيدها وليم شلدون حيث قام بتوزيع البشر إلى أنماط من حيث الجسم الممتلئ -المتوسط - النحيف :

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص36.

² ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز البحث و تطوير الموارد . البشرية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان شارع الجردان، 2016، ص79

✓ يتصف بروح الدعابة والامبالاة وحب العلاقات الاجتماعية .
 ✓ يميل على الرغبة والسيطرة وحب القيادة ولا يهتم بمشاعر الآخرين الإنسان.
 ✓ يميل إلى العصبية وشدة الإحساس والفشل بعلاقاته الاجتماعية وعدم الثقة بالنفس
 وغيرها...

✓ ج-نظرية دوغلاس ماكريجور : ينطلق ماكريجور في نظريته بأن كل عامل في المنظمة له فلسفته الخاصة وكذلك مسألة الإقناع والتشجيع لها تأثير على سلوكه وأن هناك مصدرين للسلطة رسمية وغير رسمية وقسم العاملين في المنظمة إلى فئتين (X , Y) واعطى صفات وخصائص لكل نوع وفق ما يلي:

المجموعة x : قال أن الإنسان في هذه المجموعة كسول يتصف بالخمول والالتكالية وعدم تحمل المسؤولية أناني يهتم بالحافز المادي فقط وعدم حبه للعمل... وقال أن الترهيب والعقاب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة.

المجموعة y : تحب العمل وتتفاعل مع الآخرين الإنسان وتتحمل المسؤولية وترغب بالسلطة... إلخ ويقول أن الذي يحرك هذه المجموعة لرفع مستوى أدائها الحافز المعنوي مع الحافز المادي أيضا والنقد الذاتي هو الذي يجدي مع هذه المجموعة¹.
 بشكل عام لم تثبت صحة هذه النظرية % 100 لأن هناك اشخاص قد يحملون هذه الصفات أو تلك.

د- النظرية العلمية الكلاسيكية والسلوك التنظيمي : نظر أصحاب هذه النظرية على أن الإنسان آلة بيولوجية لا يتحرك سوى بالأجر وبالتالي أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الإنسان كما اعتبرت هذه النظرية بأن الإنسان غير قادر على تنظيم نفسه أو التخطيط لمستقبله وقالت يجب السيطرة على هذا السلوك بالرقابة الصارمة الفوقية.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطلجم وآخرون ، السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات التطبيقات ، ط4 ، 2003 ، ص259

هـ- النظرية البيروقراطية والسلوك التنظيمي: تفترض هذه النظرية أن مصلحة الإنسان الشخصية هي السائدة أثناء العمل مع غياب واضح للمصلحة العامة وتؤكد على ضرورة ضبط السلوك الإنساني والسيطرة عليه في المنظمة ، مع الإشارة إلى أن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب والقوة والسلطة.

ت- نظرية العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي: أكدت هذه النظرية على إنسانية الإنسان لأنه كتلة من الأحاسيس والمشاعر وأنه لا يعامل كآلة صماء يحركه فقط الأجر المادي فهو كائن متعاون يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار التنظيمي الرسمي . وأكدت هذه النظرية أن الحافز المعنوي والانتماء إلى الجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية تدفعه إلى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى تركيزها على تحسين بيئة العمل / استخدم الإضاءة الجيدة / ولكن هذه النظرية أهملت التنظيم الرسمي كبيئة اجتماعية للفرد ومدى تأثير ذلك على المنظمة إضافة إلى اعتبارها أن العامل هو عنصر إيجابي بالمطلق¹.

ث- النظرية السلوكية والسلوك التنظيمي : تقوم هذه النظرية على أساس وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاج والإنتاجية بهدف الوصول إلى نتائج ترفع من مستوى الأداء وبناء عليه تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي سعت لاستخدام الأسلوب العلمي في البحث والتطبيق ، فمثلا تسعى هذه النظرية إلى إحداث تغيير في المناخ التنظيمي من خلال إيجاد نظام إشراف فعال ومشاركة العاملين في صنع القرار كما ركزت على تنمية المهارات الإنسانية وإحداث تفاعل بين الإنسان والمنظمة والبيئة (كريس اركريس ابراهام ماسلو... إلخ) لكنها أغفلت الجوانب الإدارية التنظيمية وركزت عملها على السلوك التنظيمي والتنبؤ والتحكم والسيطرة من أجل الوصول إلى الهدف².

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4 ،

دار الشروق، عمان، الاردن ، 2003، ص147

² محمد قاسم القريوتي، مرجع نفسه، ص147

ج- النظرية اليابانية والسلوك التنظيمي : تستند هذه النظرية على فلسفة التحسن المستمر والبحث عن مستويات أفضل للأداء مع العمل على إيجاد أفضل الطرق لتخفيض التكاليف والحد من الهدر حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بالعامل داخل بيئة العمل واعتباره الأساس الذي يحقق النجاح كما ركزت على التعاون بين الإدارة والعمال مع ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعامل مدى الحياة مع اعتماد معايير موحدة لتقييم الأداء من أسفل الهرم إلى أعلاه ونادت بحل المشاكل في مختلف المستويات مع الرقابة الذاتية بحيث يستطيع العامل أن يصحح أخطائه بذاته هذه النظرية جعلت العامل الياباني أكثر ولاء لمنظمته وأكثر إبداعاً وابتكاراً وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الهدف المطلوب . (صبيح، 1999، ص453)

ح- النظرية الكورية والسلوك التنظيمي: هذه النظرية أخذت بأفكار النظرية اليابانية والصينية والأمريكية ومزجت فيما بينهم وتميزت عن الإدارة اليابانية بتشجيعها للروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع والابتكار وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة.

المطلب الثاني: محددات السلوك التنظيمي.

إن سلوك العاملين بالمنظمات المختلفة يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى:

- 1- مجموعة العوامل الفردية "التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد"¹.
- 2- مجموعة العوامل الجماعية "التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة".
- 3- مجموعة العوامل التنظيمية «التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة».

¹ الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974، ص185

الفرع الأول: محددات الفردية للسلوك التنظيمي.

1-التعلم:

- مفهوم التعلم: إن عملية التعلم عملية معقدة، ولذلك يصعب أن نحدد لها تعريفاً شاملاً ومتفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني.

يعرف جلفورد "Guilford" التعلم بأنه التغير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات¹.

كما يعرف السلمي التعلم بأنه التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة². ويعرف الحناوي التعلم بأنه التغير الدائم في سلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى. ويتضح من التعريفات العملية للتعلم أن التعلم هو تغيير ثابت في السلوك يحدث نتيجة التجربة والخبرة، ومعنى ذلك أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغير في سلوكه وتصرفاته.

ويستنتج من التعريف السابق، أن هناك عوامل أساسية يجب أخذها في الاعتبار، ومن أهمها:

- إن التغير في السلوك الناتج عن التعلم، يجب أن يكون مستمراً وله صفة الدوام نسبياً مع الزمن، وبطبيعة الحال يجب استبعاد أي تغير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.

- أن هذا التغير ينتج من الخبرة والتجربة، ولذلك لا يعتبر تعلماً كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للإنسان من الناحية العقلية أو الجسمية، ففقدرة الطفل الصغير على المشي مصدرها النمو الطبيعي وليس الخبرة والتجربة.

¹ Jaques FANTANEL et Liliane BENSANEL: Réflexions s l'économie du sport , Presses universitaires de Grenoble, France, février 2000, p77

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، ص644.

- أن عملية التعلم تتضمن عملية التغير في السلوك وليس التحسين في السلوك، حيث يمكن أن يتعلم الإنسان جوانب سلبية من السلوك، وذلك وفقاً لبيئته.

- نماذج التعلم: حظى موضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام في مجال علم النفس، وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ورغم أهمية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نورد بعض المحاولات في شكل نماذج للتعلم.

• النموذج الأول: التعلم الشرطي

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلوف وهو علام روسي الجنسية ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود مثير واستجابة لكي يتم التعلم، ويعتقد بافلوف أن التعلم لا يعدو أن يكون تعديلاً للسلوك بتأثير المؤثرات الخارجية قياساً على الفعل المنعكس النمطي، الذي هو في الواقع منعكس مكتسب بالتجارب، ويرى أن الإنسان يتعلم بالتعود على القيام بالعمل الذي يقترب عمله بمؤثر سار، وأن يتجنب العمل الذي يقترن عمله بمؤثر مؤلم¹.

• النموذج الثاني: التعلم الشرطي الإجرائي

ويهتم هذا النموذج بضرورة توافر الحافز أو المكافأة في التعلم أو تغيير السلوك، ويتم تشكيل السلوك من خلال التحكم في المكافأة. بمعنى أن الفرد يكرر الأفعال التي يكافأ عليها.

ويعتمد هذا النموذج على أن ارتباط المثير والاستجابة سيؤدي إذا اقترنت الاستجابة بحالة إشباع "أي مكافأة"².

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 69.

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 69.

2- مبادئ التعلم:

- مبدأ التدعيم: فهناك التدعيم الإيجابي والتدعيم السلبي، ويقصد بالتدعيم الإيجابي أن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضاء سوف تتكرر. أما التدعيم السلبي فهو عكس ذلك وهو الاستجابات التي من المتوقع أن لا تتكرر هي التي يصاحبها الشعور بعدم الراحة أو عدم الرضاء، مثال ذلك: أن الموظف سوف يميل إلى زيادة المجهود وزيادة أدائه إذا كان هناك ارتباط بين زيادة الأداء ومقدار المكافأة التي يحصل عليها مقابل ذلك "أي تدعيم إيجابي" ويفهم من ذلك أن المدعم الإيجابي يمثل الثواب والمدعم السلبي يمثل العقاب.

وتقسيم المدعمات أيضاً حسب مصدرها، فقد يكون مصدرها خارجي أو ذاتي، والمدعم الذاتي يرجع إلى الشخص ذاته، حيث يشعر بالسعادة أو الراحة، أما المدعم الخارجي فقد يكون مصدره الأوامر في المنظمة أو أي شخص آخر له علاقة بالشخص¹.

- مبدأ التماثل أو التقييم: ويقصد بذلك أن الإنسان يقارن المثير الجديد الذي يتعرض له بالمثير الأصلي الذي سبق أن تعرض له من قبل، في هذه الحالة سوف يكرر الفرد الاستجابة التي ترتبت على المثير الأصلي في حالة التعرض لمثير جديد. وبطبيعة الحال يساعد هذا المبدأ في التعرف على إمكانية تأقلم الفرد على أي وضع جديد إذا تمت معرفة نوع الاستجابة السابقة للمدعم القديم.

الفرع الثاني: الإدراك.

يعد الإدراك وجه آخر هام من أوجه السلوك الفردي في المنظمات².

أ- تعريف الإدراك: تعرف راوية حسن الإدراك بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها.

¹ السيد محمد عبد المجيد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2115، ص19.

² السيد محمد عبد المجيد و آخرون، مرجع سابق، ص20.

كما يرى صلاح الدين عبد الباقي بأن الإدراك هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة.

أما الدكتور أحمد ماهر فيرى بأن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد.

- **خطوات الإدراك:** يبدأ عادة الإدراك بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه. وأيضاً نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين. ويمكن أن نشرح هذه الخطوات فيما يلي¹:

- **الإحساس بالمثيرات المحيطة:** حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمس، مثل: البصر واللمس والسمع والشم والتذوق. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دوراً رئيسياً في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.

- **الانتباه:** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائغ البصر قد تكون عينيه مفتوحة "لكنه لا يرى شيئاً، فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات².

- **الاختيار:** وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا، هكذا ندرك فقط ما يهمننا من مثيرات.

¹ عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، 2115، ص289.

² عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص210.

- **التنظيم:** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

- **التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معاني. فنحن نسمع أصواتاً ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرفها، ونشم أشياء أخرى فنستدل عليها،

وعندما نجد رجلاً مسترخياً فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

- **السلوك:** إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعد على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، والشخص العابس ربما تحاول أن تسرى عنه، والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيب له قدراً من الراحة¹.

خطوات الإدراك

- **العوامل المؤثرة في الإدراك:** تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ومتعددة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

- مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية الشيء المدرك "**Stimulus**".
 - مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك "**Perciver**".
- **شدة أو قوة الأشياء المدركة:** كلما كان المثير الخارجي قوياً، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثال ذلك الضوضاء الشديدة والأضواء اللامعة سوف يدركها الشخص بدرجة أكبر من الصوت الناعم أو الضوء الخافت.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط 4، 2003، ص 49.

- حجم الأشياء المدركة: كلما كان حجم الشيء المدرك كبير الحجم، كلما كانت فرصة إدراك أكبر. فعند زيارة مصنع معين، تكون الآلات الكبيرة الحجم أكثر رؤية من الآلات الصغيرة.
 - التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة: يقضي مبدأ التناقض بأن المثير الخارجي الذي يكون ضد الأشياء المألوفة أو المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه.
 - تكرار المثيرات الخارجية: يقصد بذلك أن تكرار المثير الخارجي سوف يجذب الانتباه ويتم إدراكه بدرجة أكبر من ذلك الذي يحدث مرة واحدة وتفسير ذلك أن عملية التكرار تتيح أكثر من فرصة للإدراك كما أن تكرارية المثير تزيد من درجة حساسيتنا تجاه هذا المثير.
 - الحركة والثبات للمثيرات الخارجية: يقضي ذلك بأن الناس سوف يعيرون انتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة ويرونها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. ومن أمثلة ذلك الأفلام المتحركة والناطقة أكثر جاذبية من الأفلام الثابتة أو الصامتة¹.
 - الجدة والتألف للأشياء المدركة: تعتبر الجدة والتألف للأشياء من عوامل جذب الانتباه، فالأشياء الجديدة أو الأشياء المألوفة التي تعرض بطريقة جديدة سوف تزيد من فرصة إدراكها. مثال ذلك نقل الموظف إلى وظيفته جديدة تزيد من فرص انتباهه لأداء واجباته.
- الشخصية الإنسانية.**

لاشك أن الشخصية الجذابة لها تأثيرها القوي على الآخرين. وتوجيه سلوكهم، ويتمنى كل فرد أن يتمتع بهذه الشخصية. ولكن لو نظرنا لوجدنا أن الكثير من أصدقائنا، وزملائنا لهم شخصياتهم المتباينة فعلى سبيل المثال هناك شخص المتردد، والشخص الصامت، والثرثار

¹ العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة دراسة الكوابل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع التنمية، 2008،

والجاء، وهناك الشخص الصديق، وأيضاً المتسرع المندفع، والشخص المتشكك وهناك الشخص المتصلب برأيه¹.

إن هذه الاختلافات في طبيعة الأفراد وأنماط شخصياتهم تدعونا إلى التساؤل عن عدة نواحي مثل:

⇐ ما هو مفهوم الشخصية الإنسانية ؟

⇐ ما هي مكونات و جوانب الشخصية ؟

⇐ ما العوامل المؤثرة في الشخصية ؟

⇐ ما هي أهمية دراسة الشخصية الإنسانية في مجال إدارة الأعمال ؟

أ- مفهوم الشخصية الإنسانية: مكن فهم الشخصية الإنسانية على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل، وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه².

ب- مكونات و جوانب الشخصية: قد يختلف علماء النفس، في تعريف معنى الشخصية ومراحل نضجها، ولكنهم عادة لا يختلفون على المكونات التي تشكل الشخصية، فإذا كانت خصائص النضج

التي أشار إليها الكثير من العلماء تمثل أسلوباً لقياس أو وصف النمط العام للسلوك الخارجي للشخصية، فإنّ هذه الخصائص ما هي إلاّ انعكاس لمكونات معينة لهذه الشخصية، و فيما يلي هذه المكونات:

¹ العقبي الازهر، مرجع سابق، ص190.

² فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص55

1- القيم: تشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه و سلوك الآخرين، وتتعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، و الناس تنظر

إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، والمساواة والسلام، وإجادة العمل، والزواج، الصداقة، والإنجاب، وفي نظرتهم إلى هذه القيم يختلفون في معناها وفي طريقة تطبيقها عملياً.

2- الانفعالات: وتشير الانفعالات إلى خصائص الإثارة والحالة المزاجية للفرد، فمن المشاهد أن نرى البعض سريع الاستثارة والبعض الآخر بطيئاً في انفعالاتهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي وهناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد، كما أن هناك حاد الطباع والخامل، والمتقلب المزاج والمتشائم، والعنيف، والمنطوي، والعذواني، والمرح، والمنبسط، والمتشدد وغيرها من الخصائص المزاجية والانفعالات.

3- الحاجات: الحاجات هي عبارة عن الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين، و أن هذا النقص أو العوز يدفع الفرد لأن يسلك مسلكاً يحاول من خلاله سد هذا النقص أو إشباع الحاجة.

4- القدرات و الاستعدادات: أول ما ينظر إليه الناس هو نظرتهم إلى شخصية الآخرين على اعتبار أنها مجموعة من القدرات والاستعدادات، والشخص ذو القدرات العالية والمتناسبة مع متطلبات العمل الذي يشغله يمكنه من أداء العمل بصورة عالية وهناك 03 أنواع من القدرات والاستعدادات و هي¹:

¹ صدوقي العربي: دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014، ص33.

- أ- **القدرات العقلية:** ويشار إليها أحياناً بالذكاء، وهو يتكون من القدرات اللغوية والعديدية، القدرات البصرية، والفهم، والتحليل، والتصور، والاستنباط، والاستقراء، والقدرة على التطبيق العملي، والطاقة الكلامية¹.
- ب- **القدرات الميكانيكية:** وهي تشير إلى فهم العلاقات الميكانيكية والمساحية، والقدرة على النظر إلى الأشياء.
- ج- **القدرات الحركية:** وهي تشير إلى الاستعدادات والمهارات العضلية والحواسية مثل مهارة الأصابع، و القدرات العضلية، والحركية والتوازن.
- 5- **الاتجاهات النفسية:** الاتجاهات النفسية هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة، أو أنها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية. و قد يختلف الناس في آرائهم، وأسبابهم².
- 6- **الميول والاهتمامات:** تشير الميول والاهتمامات إلى الرغبة "والحب" أو عدم الرغبة "والكراهية" لشيء معين، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر، ويشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يحب العمل المتنوع، وذلك يحب العمل الروتيني، وذلك يحب العمل التحليلي، وآخر يحب العمل الفني، وآخرون يحبون العمل الفردي المنعزل وآخرون يحبون العمل الجماعي.

¹ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة ، 2002، ص177.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص178.

خلاصة الفصل:

إن السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، كما أن علم السلوك التنظيمي هو محصلة علوم أخرى أهمها علم النفس والاجتماع ويعتبر السلوك التنظيمي علم وفن.

إن السلوك التنظيمي يتغلغل في كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

فالسلوك التنظيمي يهتم بتنمية مهارات الأفراد، وتعرفه على العلوم السلوكية الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجيا يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

تمهيد :

يعتبر الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة حلقة الوصل ما بين الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة وبين الاتجاهات والنظريات الحديثة، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة عيوب في الاتجاه الكلاسيكي والتي أحدثت ردود فعل لدى المهتمين بالسلوك الإداري أمثال ماري باركر فوليت والتي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في الإدارة، والستون مايو وزملاؤه ودراساتهم حول السلوك الإداري للعاملين والتي تبين أن الزيادة في الإنتاج لا يمكن إرجاعها إلى الحوافز المادية، بل أثر الجماعة وأفكارهم تعتبر عوامل هامة في سير العملية الإدارية وبناء عليه فإن الاستجابة المطالبهم وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري في المؤسسة .

المبحث الاول : محددات السلوك التنظيمي لدى المورد البشري .

المطلب الاول : الادراك وأثره في تحديد السلوك التنظيمي .

إن الإنسان مخلوق ذو تركيب معقد وفريد وهو بحكم امتلاكه للقدره على محاكمة الأمور تصبح لديه سلطة الاختيار والسعي لتحقيق طموحاته كما أن فهم هذا المخلوق كان ومازال محط اهتمام العلماء والفلاسفة والباحثين من مختلف العلوم فالإنسان يتميز عن بقية المخلوقات بنعمة العقل التي أنعم الله بها عليه، وبالتالي فإن هذا يوفر له مجموعة من القدرات تختلف عن غيره من المخلوقات.¹

والإنسان مخلوق اجتماعي يحب أن يعيش مع الآخرين ويمتزج معهم، غير أن هذا لا ينفي حب التنافس لديه والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث صراع مع الجماعة، كما أن الإنسان لديه بعد معرفي اكتسبه من خلال تفاعل قدراته وإمكاناته مع ما يتوفر له من خبرات في بيئته، وهو قد يعدل أو يغير سلوكه عند كل خبرة جديدة علما أن السلوك الإنساني لا يتأثر فقط بالبعد المعرفي لديه، وإنما تتأثر استجابته عليه بقيمه واتجاهاته وطريقة إدراكه للأمور وشخصيته ودوافعه بالإضافة إلى ما لديه من البعد المعرفي.²

وقد حاولت الديانات القديمة والفلاسفة القدامى التعرف إلى طبيعة الإنسان وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة البشرية أهمها:

- القدرية الحتمية (Fataism): وتشير إلى أن مصير الناس مقدر ومحتوم ومحدد من قبل قوى خارجية.

¹ - طيب ،أحمد محمد ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ،

جمهورية مصر العربية ، 1999 ، ص34

² - الطويل هاني عبد الرحمن صالح ، الادارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات ، ط2 ، دار وائل

للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ، 1998 ، ص129

- العقلانية (Rationalism): وتدعي بأن الإنسان يقرر مصيره ويتحكم به بنفسه.
 - الأنانية (Egonism): الناس يسعون لتحقيق مصالحهم الذاتية.
 - الإيثار (Altruism): الناس مهتمون أساساً بمساعدة غيرهم وتتسبب هذه الفلسفة إلى الدين الإسلامي الحنيف التي دعا لها قبل ألف وأربع مائة سنة ونيف (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة).
 - حب الشهوة (Hedonism): يكافح الناس لتحقيق أقصى قدر من المرات وتقليص آلامهم (Epicurus).
 - مصلحة الغالبية (Utilitarianism): يرغب الناس في تحقيق أقصى قدر من السعادة الأكبر عدد من الناس.¹
- ولو عدنا إلى المبادئ التي جاءت في الديانات السماوية الثلاث لوجدنا أن الله خلق الإنسان وكرمه ومنحه العقل ومزايا أخرى كثيرة ليستطيع أن يعمر الأرض ولوجدنا أن ما جاء من مبادئ وأسس تنظم حياة الفرد والجماعة على الأرض تتفق إلى حد كبير مع نظرة الفلاسفة والديانات القديمة إلى طبيعة الإنسان.
- وقد فسر العلماء السلوكيين أفعال وتصرفات الإنسان من خلال عدة نماذج افتراضية أهمها: 1. النموذج الاجتماعي: (Sociological View) يفترض أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن تصرفاته محكومة بالمجتمع الذي يعيش فيه وأن للقيم والتقاليد السائدة دور كبير وحيوي في تحديد سلوكه.

¹ -حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997

2. النموذج البيولوجي: (Biological View) ويفترض أن سلوك الإنسان ينبع من حاجاته البيولوجية الجسمية.

3. نموذج التحليل النفسي: (Psychoanalytic View) وصاحب هذا النموذج سيجموند فرويد، وهو يفترض أن دوافع الفرد في غالبيتها لا شعورية وخفية وأن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري وبين الجانب العقلاني لدى الإنسان وأن هناك جانباً ثالثاً، وهو القيم الاجتماعية يحاول ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.

4. النموذج السلوكي (Behaviorist View) ويفترض أن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أهم رواد هذا النموذج.

5 B.F.Skinner. النموذج الإنساني (Humanistic View) ويفترض هذا النموذج أن العوامل البيولوجية والجسمية والاجتماعية لها دور كبير في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج ابراهام ماسلو الذي كان أول من اهتم بالإنسان ذهنياً وعاطفياً ونظر إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية وذات عدة أبعاد.¹

وفيما يلي إلقاء الضوء على طبيعة السلوك الفردي في المؤسسة من خلال دافعيته وسبل تحفيزه وذلك باستعراض نظريات الدافعية والتفسيرات التي احتوت عليه الفهم طبيعة السلوك الإنساني.

– أولاً: محددات السلوك الإنساني في المؤسسة وطبيعته:

إن دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات يهدف إلى الوصول إلى إجابات العدد من الأسئلة المهمة من بينها: ما هي دوافع الإنسان للعمل ؟ لماذا يبذل الإنسان جهداً ملموساً

¹ – حريم حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 36

في أداء عمل معين في حين أنه يتراخي في مواقف أخرى ؟ كيف يمكن للتنظيم أن يوفر الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين بما لا يتعارض مع أهدافه ومصالحه¹.

لذا فإن السلوك الفردي للعاملين في أية مؤسسة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها، دوافع الفرد، شخصيته، اتجاهاته، قيمة، إدراكه للأمور.

وهذه جميعها تؤثر في تشكيل السلوك الإنساني ضمن إطار اختلاف الظروف التي يمر بها ويتأثر هذا التصور بعدة مؤثرات منها:

- الهدف الذي يسعى إليه الإنسان.

- الموقف أو البيئة المحيطة - الاستبصار وهو الإدراك المتعمق لطرق تحقيق الهدف.

مما سبق تتضح أهمية البعد البنائي للإنسان مما يوجب الاهتمام بمكونات هذا البعد والتفكير المعمق فيه يصل بالإنسان إلى كيفية تحقيق أهدافه ومن أبرز هذه الأبعاد ما يتعلق بالإدراك والقيم، والاتجاهات، والدوافع والحوافز.

ثانياً: الإدراك وأثره في تحديد السلوك الإنسانية

إن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها التعطي معنى لبيئتهم وقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تتصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن به عن العالم وما به من الأشياء وأن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمور وإذا أراد الإداري تحسين مستوى رضا العاملين عن عملهم فالمنطق يقول أن يقوم بتحليل طريقة إدراك العاملين لعملهم وإبعاده وبذل الجهد لتحسين هذا الإدراك

¹ -المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 65

سواء كان يتعلق بخصائص العمل أو أسلوب الإشراف بحيث تكون الغاية تطوير ادراكات إيجابية نحو العمل.

المطلب الثاني : القيم والاتجاهات وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي .

-القيم وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي :

ما لا تعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمها ويلتزمون بمضامينها" فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان. وهذا لا يعني عدم إعادة النظر في تغييرها. لذلك تهتم المؤسسات الإدارية بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها وفي إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها. وتستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.¹

-الاتجاهات وأثرها في تحديد السلوك الإنساني:

تعرف الاتجاهات بأنها "مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعليم على مدى فترات من الزمن.

والاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد تعرف العلماء على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات: الجزء العاطفي، الجزء الإدراكي، الجزء السلوكي وقد تبين أن هناك علاقة مهمة بين الاتجاه والأداء في العمل إذ أن الاتجاهات أحد العوامل من بين مجموعة عوامل تكون النسيج الاجتماعي الذي يتم فيه السلوك في العمل.

¹ -القريوتي ، محمد قاسم وزوليف ، مهدي حسن ، مبادئ الإدارة ، النظريات والوظائف ، ط2 ، دار المستقبل للنشر والتوزيع ، عمان -الأردن، 1993 ، ص109

المطلب الثالث : الشخصية وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي.

أولاً : الشخصية .

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي / المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية النفسية التي تحدد تميزه/ فرديته في تأقلمه مع البيئة.

وهناك تعريفات مختلفة لمفهوم الشخصية ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف دقيق للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن العلماء عرفوها كل من منظوره، ويرتبط مفهوم الشخصية بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين.

والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين واختلاف الأفراد وهذا يساعد على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي اختيار أساليب القيادة والتوجيه والحفز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم.¹

ثانياً : الدافعية وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين وحاولت الديانات والفلسفات القديمة التعرف إلى القيم والحاجات والبواعث التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين.

ولكي ينجح المديرون في العمل فإن ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم. حيث أن الإنسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه وإثارته من قبل قوة خارجية وأن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية، فالدافع يتضمن السببية، ويتصف بالتعاقب والاستمرارية.

¹ - حريم حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 37

فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وهكذا فإن الإدارة تحاول بشتى الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ومع ذلك فإن الإدارة لا تحقق في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك فإن الإدارة لا تحقق في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان.

* تعريف الدافعية

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Movere) أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة" وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك"¹.

وقد عرف (Miskel, p96 & Hoy) الدافعية بأنها "قوى مركبة تقود الحاجات، التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه.

المبحث الثاني: الضغوط وأثرها على السلوك التنظيمي .

يقول هانز سيلاي الأب الروحي للضغط "الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت" ولكننا نعيش في عصر فاقت فيه الضغوط كل حد، وأصبحت تشكل المشكلة الصحية الأكثر انتشارا في دول العالم أجمع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تشير الدراسات إلى أن ما بين (80% - 90%) من حوادث الصناعة كانت بسبب الضغوط، وإن الأضرار الناتجة عن الضغط تقف وراء أكثر من (70%) من حالات التغيب عن العمل، وإن الأمراض

¹ - هشام وزكي محمود ، الإدارة العلمية ، ط2 ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1979 ، ص 23

الناجمة عن الضغوط تكلف الاقتصاد الأمريكي حوالي (100) بليون دولار سنوياً، وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي (17) بليون دولار سنوياً .

وفي اليابان تم نحت مصطلح جديد وهو (Karachi) ويعني الموت بسبب الإفراط في العمل، وقد وجدت الحكومة اليابانية أن (43%) من الموظفين الذين يعملون بالراتب في طوكيو، كانوا يشعرون بالقلق من إمكانية حدوث هذا الأمر لهم.

وبدأنا نسمع عن أمراض عديدة دأبت في الظهور في هذا العصر وتعرف أمراض المدنية التي ما فتأت تهدد وتفتك بصحة الإنسان النفس جسمية، وأصبحت الضغوط النفسية، أو ضغوط العمل سمة من سمات هذا العصر، بل إن البعض يعتبرها مرض القرن الحادي والعشرين، ويعتبرها آخرون القاتل الصامت (أمراض القلب والشرابيين والجلطات الدموية والأمراض النفسية (The Silent Killer).¹

المطلب الاول : مفهوم الضغط ونظرياته

أولاً : مفهوم الضغط

ترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى (ضغط) فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز أبادي (ضغطة) بمعنى عصره وزجه إلى شيء ما، و (الضغطة) بالضم، الضيق والإكراه والشدة (أبادي، بلا، ص 285). وجاء في المعجم الوسيط (ضاغطه) بمعنى زاحمه، وضغطه ضغطاً بمعنى غمزه إلى شيء ما كحائط أو غيره، و (الضغطة) الضيق والقهر والإضطراب، و(الضغطة) الزحمة الشدة.

والمستعرض للمعاني اللغوية السابقة لكلمة ضغط، يلاحظ أن هذه المعاني تلتقي كلها عند معاني الضيق والإكراه والشدة والقهر والاضطرار.

¹ -الشيخ سالم ، فؤاد رمضان ، زيا ، الدهان ، أميمة ، مخامرة ، محسن ، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط3 ، مركز الكتب الأردني ، عمان ،الأردن ،1992، ص 32

وإذا تركنا المعاني اللغوية لكلمة ضغط، وانتقلنا إلى مفهوم الضغط في العلوم المختلفة لوجدنا أن الضغط في علم الطب هو: "ما يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية الدموية من ضغط.

وفي علم الهندسة والميكانيكا" فالضغط "هو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها".

وفي علم الأرصاد الجوية هو: "ما يتركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة"، ويعرف المعجم العلمي الضغط (Stress) بأنه: القوة تنزع إلى تغيير شكل جسم ما، وغالبا ما يعبر عنه بالقوة الواقعة على وحدة المساحة".¹

ويلاحظ من المفاهيم السابقة أنها تلتقي عند معنى القوة الواقعة على شيء ما، كالأوعية الدموية أو وحدة المساحة، أو سطح الأرض.

ويشير (حريم، 1997) إلى أن كلمة ضغوط (Stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Stringere) والتي تعني ينسحب بشدة (Drawtight)، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر والجهد القوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد، أو لأعضاء الجسم، أو القوة العقلية.

أما مفهوم الضغط فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيللي (Hans Selye) والذي عرف الضغط بأنه: "استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين".²

¹ -تركي أحمد رياض ، المعجم العلمي المصور ، أصدره قسم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة بالاتفاق مع دائرة المعارف البريطانية ، القاهرة ، 1986 ، ص 535

² -جرير ، سارازيف ، ادارة الضغوط من أجل النجاح ، ط1 ، مكتبة جرير ، الرياض ، 1999 ، ص 54

و أما الكاتبان (Matteson, Ivancevich) فقد عرفا ضغط العمل على أنه: استجابة متكيفة تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجي، يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية على الشخص".

ويعرف (Beehr Newman) الضغط بأنه: "حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي".

وعرفه لوشانز (Luthans) بأنه: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة".

أما بارن (Barrine) فقد عرفه بأنه: "الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة".

أما ضغط العمل فيعرف بمعناه الواسع بأنه: "عدم القدرة على التوافق أو ض عف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك الفرد عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط، التي تشكل عبئا ثقيلا عليه".

ويعرفه الصباغ بأنه: "الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل، وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي".

– ثانيا : نظريات الضغط

رافق ظهور الدراسات العلمية الخاصة بالضغط، ظهور نظريات تحاول تفسير الضغط، وتشير جريب (1999) إلى هذه النظريات وهي:

1. نظرية النمط (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات:

منذ السبعينات من القرن السابق، أصبحت نظرية (ماير فريدمان) و (راي روزمان)، واحدة من أشهر نظريات الضغط، والصحة على وجه العموم.¹

فقد لاحظ هذان العالمان، وجود نمطين سلوكيين شديدي الاختلاف بين مرضاهما، ووجد هذان العالمان، أن النمط السلوكي (1) يؤدي على الأرجح إلى الإصابة بالنوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب)، فإن احتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة. ويظهر الجدول رقم (1) خصائص كل من النمطين السلوكيين (1) و(ب).

جدول رقم (1) التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و(ب)

النمط (أ)	النمط (ب)
يتحرك بسرعة	يتحرك على مهل
يأكل بسرعة	يأكل على مهل
يتكلم بسرعة	يتكلم على مهل
يشعر بنفاذ الصبر بصورة متكررة	يتمتع بالصبر على الدوام
عدواني ويحب المنافسة في العمل	متعاون ويحب العمل الجماعي
على درجة عالية من الوعي بالوقت	لا يهتم بالوقت ويتأخر أحياناً
سهل الغضب أو المضايقة	لا يغضب
لديه حافظ قوي على الإنجاز	يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم
ينظر إليه على أنه قوي ومؤثر	ليس محط الأنظار
لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ	يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه
كثيراً ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد	يؤدي مهمة واحدة كل مرة

¹ - جريبر ، سارازيف ، نفس المرجع السابق ، ص 55

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ)، كثيرا ما يحققون نجاح مهنية باهرة، أو كثيرا ما ينالون قدرة كبيرة من التقدير لجهودهم، ولكنهم قد يدفعون ثمنا باهظا من صحتهم، ومشاعرهم، عن هؤلاء الأفراد نادرا ما يشعرون بالرضا عما حققوه، وأضف إلى هذا ما ذكره (فريدمان وروزنمان)، من أن إصابة هؤلاء الأفراد بأمراض الشريان التاجي تفوق معدل إصابة أفراد النمط (ب) بسبعة أضعاف، ونتيجة الشعورهم بعدم الرضا يدفع هؤلاء الأفراد أنفسهم بقوة جابرة، ويعملون جاهدين على إزاحة الآخرين من طرقهم، إن النمط السلوكي (1)، ليس مقصورا على العمل والمستقبل المهني فحسب، فأفراده يعانون من سوء العلاقات الأسرية، ويواجهون مشكلات في باقي العلاقات الشخصية أيضا، كما أنهم ينفرون القريبين منهم، وهذا يقودنا إلى أن نستنتج أن مقولة "أن من يرتقي القمة يعاني من الوحدة" قد تكون لها علاقة بالعزلة والغضب، أكبر من علاقتها بمجرد ترتيب هرمي للأرقام.

2. التوافق بين الفرد والبيئة:

تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معهد الأبحاث الاجتماعية في أمريكا، وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد الإحدى المهام وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، ولما لديه من حافز على إكمالها والأفترض في هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة، وتشير النتائج إلى أن الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط الذي يفضلته الفرد).

3. أساليب التكيف

الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيدا للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا، وأساليب التكيف هي: أنساق فكرية، وعادات سلوكية، تحديد مسببات الضغط، أو تحفف من تأثيرها علينا، وتسمى تبريرات منطقية.¹

إن التكيف: هو الجهد الذي نبذله للتحكم في المطالب التي نرى أنها مطالب سلبية، كما أن البشر يكتسبون بصورة تلقائية آليات معقدة للتكيف، فهذا جزء من عملية النضج والاندماج في المجتمع، وآليات التكيف تلك تختلف بشدة ما بين فرد وآخر كما أنها تتفاوت من العادي أو التافه إلى الحاد أو الشديد، وعلى الجانب الحاد أو الشديد، يأتي ما يطلق عليه الأطباء النفسيون تسمية الكبت، فحينما يحدث شيء مدمر في الحياة، وبخاصة حين يحدث هذا الشيء في سن مبكر، فقد تمحو عقولنا كل آثار هذا الحدث، في محاولة يائسة للاحتفاظ بحالتها الطبيعية، وبالتالي تخرج الذاكرة عن سيطرة العقل الواعي، أما على الجانب العادي، أو اللطيف، فتأتي استراتيجيات التكيف اللاشعورية، مثل الإبطاء في الحركة في يوم حار، أو البقاء في السرير عند الشعور بالاعتلال. إننا نقوم أيضا بالعديد من أنشطة التكيف المتعمد مثل: سد الآذان بالقطن للعمل في غرفة مليئة بالضوضاء، أو الاسترخاء على الكرسي الهزاز بعد يوم عمل شاق.

4. الشعور بالرضا:

هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا، والذي يعد نقيض الضغط، إن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة، فحين ترى أحدهما لا يمكنك أن ترى الآخر، ومن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط، ومستوى مرتفع من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في

¹ - أنيس ، إبراهيم وآخرون ، (بلا) المعجم الوسيط ، الجزء الاول ، ط2 ، دار أحياء التراث العربي ، بيروت ، لبنان ، ص55

الموقف الذي يمر به، وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف، ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الرضا، ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا، تسير يدا بيد مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.¹

المطلب الثاني : أنواع الضغط ومسبباته .

- أولاً: أنواع الضغط

يقول سيلبي (Sely): "أن يكون المرء من دون ضغوط، فهذا يعني الموت"، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى إيجابياً، مع أن المتعارف عليه بأن الضغط يحمل معنى سلبياً، وعادة عند مناقشة الضغط، فإننا نتحدث عن الضغط السلبي، مع أننا نربط بينه وبين بعض المواقف أو المناسبات السارة، أن أي تغيير - إيجابي كان أم سلبي - يتطلب استجابة من أجسامنا بغرض التكيف، والرجوع إلى حالتها الطبيعية، المتزنة، والمتوافقة نسبية"، وفرق العالم سيلبي (Sely) بين نوعين من الضغط وهما:

1. الضغط الإيجابي Eustress.

2. الضغط السلبي Distress.

1.الضغط الإيجابي: وهذا الضغط يعد دافعة أو حافزة، يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل، ويساعده على الإبداع، وتنمية الثقة بالنفس.

2. الضغط السلبي: وهو ما يطلق عليه الضيق Distress وهو صورة مدمرة للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن، وكذلك إختلال في الاستجابة المعرفية السلوكية، النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء.

¹ - انيس ، ابراهيم وآخرون ، نفس المرجع السابق ،ص 56

وقسم البعض أنواع الضغوط حسب مسبباتها إلى:¹

1. الضغوط الأسرية (التتافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر...).
2. ضغوط النقص (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء).
3. ضغوط العدوان (سوء المعاملة من العائلة، سوء المعاملة من الأقران والأصدقاء).
4. ضغوط السيطرة (التأديب، العقاب القاسي).
5. ضغوط الجنس (الإغراء والعرض)
6. الضغوط البدنية (القصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي).

- ثانيا: مسببات الضغط:

إن مسببات الضغط يمكن أن تكون مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية، مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص..

ويطرح البعض السؤال التالي: بما أن مسببات الضغط متشابهة وقد يتعرض لها جميع الأفراد، فلماذا لا تكون حصيلة تأثيرها على الأفراد متشابهة أو متماثلة؟ والإجابة على هذا السؤال تعتمد على أن هذه الضغوط الاجتماعية لا تنشط، ولا تؤثر على أفراد متماثلين متشابهين، ولكنهم يختلفون عن بعضهم البعض، وبذلك يصبح الفرد في الحقيقة، هو حصيلة تفاعل هذه الضغوط مع بعضها البعض من ناحية، ومع الحقائق الموجودة لدى الفرد، والتي لا يكون مصدرها الضغوط من ناحية أخرى.

إن العلاقة الثلاثية الأبعاد بين الفرد ووظيفته ومجتمعه تكون شكلا هرمية يقف الفرد على قمته، وتكون خطوط الصلة بين متطلبات الوظيفة وأهداف المجتمع وطاقة الفرد قاعدة

¹ -عبد الرحمان ، سعيد ، السلوك الانساني / ط3 ، مكتبة الفلاح ، 1983 ، ص94

الهرم، وهذه العلاقة تحكمها عدة عوامل، وكلما كانت الوظيفة ذات أثر مباشر في حياة المجتمع، خلقت نوعاً من الضغوط المباشرة على الفرد، وكلما أصبح المجتمع ذا اهتمام خاص بتلك الوظيفة شكلت عبئاً إضافية على كاهل الفرد.¹

ولاعتبار أي حدث مسبب للضغط، فلا بد أن يكون هذا الحدث، مما ينظر إليه على أنه مسبب حقيقي للضغط.

وتتدرج مسببات الضغط تحت فئتين رئيسيتين هما: مسببات الضغط الإيجابية، وتسببات الضغط السلبية.

فالوقوف في أحد الاجتماعات، وإلقاء كلمة أمام الحضور قد ينظر إليه أحد الأفراد على أنه أمر مفزع، أو مرعب، أو محفوف بالمخاطر، بينما يمكن أن يكون عند فرد آخر، أمل، وفرصة، لإظهار شخصيته ومعرفته، فالأول يعتبر هذا الموقف كواحد من مسببات الضغط السلبية، بينما يراه الثاني كواحد من مسببات الضغط الإيجابية (تحد إيجابي).

وبعض مسببات الضغط قد تؤدي إلى أثر كبير وبعضها يؤدي إلى أثر قليل وهذا يعود إلى نوع الضغط ودرجته. وترى (جرير 1999) أنه يمكن تقسيم مسببات الضغط ومصادره في العمل إلى:

1. مسببات الضغط الداخلية

2. مسببات الضغط الخارجية.

¹ -المدھون ، موسى ، والجزاوي ابراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، 1، المركز العربي للخدمات ، عمان ، الاردن ،

1995 ، ص43

1. مسببات الضغط الداخلية:

وتشمل هذه المسببات:

أ. الأعضاء الحيوية: وتشمل هذه المسببات ما يسمى بدورات الطاقة الحيوية، والتركيب الجيني الوراثي.

1. دورات الطاقة الحيوية:

وتشير دورات الطاقة الحيوية، إلى أن بعض الأشخاص تزداد إنتاجيتهم في ساعات الصباح، وهم يفضلون الاستيقاظ مبكراً قبل الفجر ليبدأوا في العمل مبكراً، والبعض الآخر يصل إلى ذروة الإنتاج في ساعات الظهر أو حتى في الساعات المتأخرة من الليل، ويبدو أن دورات الطاقة الحيوية تلعب دوراً في إحساسنا بالضغط، وكان الاعتقاد السائد في الماضي أن أفضل طريقة لجدولة العمل بالتناوب هي النظام الدوري القائم على تنقل مسؤولية النوبتين الثانية والثالثة إلى جميع الأفراد دون أن تثبت على أفراد بعينهم، ولكن معظم المؤسسات حالياً توقفت عن العمل بهذا الأسلوب، وأصبحت تترك حرية الاختيار للأفراد، فالفرد هو الذي يقرر أي نوبة عمل تتناسبه ويفضلها ويثبت فيها إلى أن يطلب هو التغيير.¹

وتظهر هذه الناحية عند الموظفين في المدارس التي تطبق نظام الفترتين، فقد نجد بعض الموظفين يتذمر من الدوام في الفترة الثانية، ولكن على الجهة المقابلة قد نجد من يفضل الدوام في الفترة الثانية، فيمكن هنا استغلال رغبات الموظفين لتحقيق الرضا عن الفترة التي يعملون فيها.

¹ -السالم ،مؤيد ، سعيد ، التوتر التنظيمي ، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات ادارته ، مجلة الادارة العامة ، العدد 68 ، الرياض ، السعودية ، 1995 ، ص88

2. التركيب الجيني الوراثي:

يعد البعض عرضة للإصابة بالأوبئة أو أمراض الحساسية أو العجز، مما قد يرجع إلى طبيعة الجينات الوراثية عند هؤلاء الأفراد، ومثل هذه الأمراض تؤدي إلى اختلال التوازن، واستنفاد الطاقة والقوة، وتزيد أيضا من صعوبة العمل على المستوى المرغوب فيه، فحين نكون مرضي تحاول أجسامنا جاهدة أن تستعيد توازنها، ولذا فلا يتبقى لها ما يكفي من الطاقة لأداء المهام اليومية، إن الشخص المريض يعاني من الضغوط بكل ما لهذه الكلمة من معاني.¹

وعلى صعيد الإدارة التربوية يعاني عدد من الموظفين من مشكلات الحساسية في الحلق والجلد نتيجة استخدام مادة (الطباشير)، ونتيجة التحدث بصوت مرتفع، وقد يتعرض بعض الموظفين إلى ألم الظهر (الدسك)، وألم المفاصل وكل هذه الأمراض تشكل مصادر ضغط على المعلم المصاب بها. و إن دورات الطاقة الحيوية والتركيب الجيني الوراثي ظاهرتان ثابتان في حياتنا، فنحن لا نستطيع أن نفعل شيئا لتغيير أي منها، ولكن يمكننا أن نفعل الكثير لإبطال تأثيرها على صحتنا، وذلك بتحسين العوامل الداخلية الأخرى مثل التغذية الجيدة واللياقة البدنية.

ب. الشخصية (شخصية الفرد):

إن كل واحد منا يعد فريدا من نوعه، من حيث رؤيته للعالم، ومن حيث رؤية الآخرين له ، كما أن إحساسنا بأهمية الذات وتقديرها، وحاجتنا إلى التحكم في الانفعالات والقيم والعقائد التي نؤمن بها، والرسائل الداخلية، كلها تشكل جزءا من تركيبنا الأساسي.

إننا نعرف مرضى القلق المزمن تماما كما نعرف الأفراد أصحاب الثقة بالذات، ونعرف أولئك الذين يختارون أصعب الطرقات وأكثرها وعوره، وكذلك الذين يختارون

¹ - السالم ، مؤيد ، سعيد ، نفس المرجع السابق ، ص 90

معاركهم بدقة وعناية، إضافة إلى العديد ممن يبدو أنهم يتمتعون بالبهجة الحقيقية في حياتهم وكل هذه الأمور تعد أوجها قليلة من الملامح والسمات السابقة التي تسهم في تشكيل شخصية الإنسان، إن السمات السابقة تشكل أجزاء من لغز الضغط عند كل منا، فمن السهل أن نرى كيف أن تقدير الذات يؤثر على إدراكنا للفجوة التي تفصل بين المطالب والقدرة على إشباعها، إن الفرد الذي يقدر ذاته كثيرا، يعد أكثر عرضة لرؤية المطالب باعتبارها تحديات إيجابية، ولذا فإن رسائله الداخلية تعكس أنه يتحلى بموقف القدرة على مواجهة أي صعوبات، ولكن الفرد الذي لا يثق بذاته يملأ رأسه برسائل تعكس عجزه عن مواجهة الصعاب ولذا فإنه يرى الفجوة التي تفصل بين المطالب وقدرته على إشباعها فجوة كبيرة وواسعة.¹

ويرى الباحث أن الإدارة الناجحة تتدخل هنا، فمن خلال معرفتها بشخصية الأفراد العاملين تستطيع أن تتوقع سلوكياتهم، وبالتالي تستطيع أن تتفادى بعض الضغوط أو التخفيف من نسبتها.

2. مسببات الضغط الخارجية:

انا وعند الحديث عن المسببات الخارجية، نجد أنها تتدرج تحت ثلاث فئات وهي: مسببات شخصية، ومسببات بيئية، ومسببات وظيفية.

المطلب الثالث : مصادر الضغط ومؤشرات ازدياده

1. صراع الدور: Role Conflict

ويحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فعندما يتعرض الفرد الموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة، كأن تتطلب الوظيفة العمل لساعات طويلة أو السفر

¹ - السالم، مؤيد، سعيد، نفس المرجع السابق، ص 93

مسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره بوصفه زوجاً أو أباً، فإنه حينئذ يعاني من صراع الدور الذي يتولد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد، يقع تحتها الفرد سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو مرؤوسيه، بحيث تتعارض مجارة الفرد لمجموعة التوقعات المتصلة بالعمل مع مجارات مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي على حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد. .

إن الضغط الناتج عن صراع الدور يظهر بصورة واضحة بين الموظفين الذين يعملون في مناطق نائية، ويتطلب عملهم أن يقيموا في مكان عملهم، وبالتالي يتعارض ذلك مع واجبهم كأباء وأزواج، وبالتالي يعانون من الصراع ما بين الدورين دورهم كأباء ودورهم الوظيفي كموظفين.¹

2. غموض الدور: Role Ambiguity

وغموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو علم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، ونقص التغذية الراجعة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط ومن ثم الشعور بالضغط، كما يكون غموض الدور سبباً في زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي، وعدم الثقة بالنفس، وارتفاع ضغط الدم، مما يؤدي إلى التفكير بترك العمل، ويمكن القول بأن غموض الدور عبارة عن نقص في معرفته الواجبات والامتيازات والالتزامات المطلوبة من الفرد وإليه، لكي يقوم بأداء عمله.

ويرى الباحث أن ضغوط غموض الدور تظهر أكثر ما تظهر عند الموظفين حديثي التعيين، فهؤلاء عندهم جهل في واجباتهم وحقوقهم، ومتطلبات عملهم، ويتطلب هذا من الإدارة التربوية توعية سريعة للموظفين الجدد بالواجبات والمتطلبات الوظيفية..

¹¹ - السالم ،مؤيد ، سعيد ، نفس المرجع السابق ،ص 95

3. العبء المهني: Professional Overload

ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أن هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يملكها الفرد، فقد يعاني المعلم من زيادة عبء العمل المتوقع منها، مثل إلقاء المحاضرات، وتحضير الدروس، والمشاركة في اللجان، إذا فالمعلم يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل، ويقع تحت وطأة مستويات عليا من الضغوط بما يترتب عليها من زيادة كبيرة في ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وينقسم العبء المهني إلى عبء كمي ويعني: كثرة أعمال الفرد التي عليه إنجازها في وقت غير كاف، وأما العبء النوعي، فيحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة للإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل، وأن الإجهاد الزائد، وتقل العبء الوظيفي يعد من مصادر الضغط في المهنة.¹

قوي للضغط. لذلك نوصي المدراء وولاة الأمر من المسؤولين بالرفق بهم وعدم تحميلهم مالا يطيقون، وان ننظر لما نقدمه نحن للموظفين قبل أن نطلب منهم ما يفوق طاقتهم وامكانياتهم واعدادهم.

4. ضغوط الوقت وكثرة العمل Time Pressure & Over Work

القليل من البشر يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة، ولكن الغالبية تحتاج بالإضافة إلى الإجازات والاستراحة المعتادة في أوقات تناول الغذاء والقهوة - إلى أوقات للراحة متزامنة بين نهاية مهمة وبداية مهمة أخرى، وهو وقت لالتقاط الأنفاس للنظر حولنا، وحتى يسترخي العقل بعيدا عن العمل ليجد سبيلا لتجديد النشاط، ويؤكد بعض الباحثين أن عدم كفاية الوقت للقيام بأعباء المهنة ومتطلباتها يؤدي إلى

¹¹ -عودة يوسف حرب ، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في

الضفة الغربية ، جامعة النجاح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ، 1998 ص29

الضغوط، ومن ناحية أخرى فقلة الوقت اللازم للراحة والاسترخاء تشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط. فكيف بمن يصل برنامجه اليومي بين 5-6 حصص، وخاصة من يدرس المرحلة الابتدائية (الصفوف الثلاث الأولى) وهي من أخطر المراحل التعليمية على الإطلاق.¹

إن ضغوط الوقت تبرز عند الموظفين بصورة كبيرة وتتمثل في إنهاء المنهاج في الوقت المحدد وتسليم النتائج في الوقت المحدد.

5. التطور المهني Vocational Development

تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل، مثل الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح، والشك في المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

ومن عوامل الضغط المرتبطة بهذا المصدر الخوف من الفشل في العمل الجديد، أو الخوف من العجز على مجارات التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، فإذا لم يتمكن الفرد من هذا التوافق مع المتغيرات الجديدة المصاحبة الترقية الوظيفية فإنه حتماً سيشعر بالضغط، كما أن التقدم في الوظيفة يكون مصدراً للضغط بسبب الشعور بعدم الأمن النفسي أو الوظيفي أو الخوف من الفصل أو التقاعد المبكر، أو الترقية غير المناسبة.

6. الضيق المهني Vocational Distress

ويحدث عندما لا يسمح للفرد بالمشاركة في صنع القرارات، يؤدي بدوره إلى شعور الفرد بالضغط، وإلى انخفاض الرضا الوظيفي، ونقص الإنتاجية في العمل.

ويمكن القول: أنه في معظم الوقت وعند الغالبية من البشر، فإن التعبير عن الرأي يقلل من مستوى الشعور بالضغط، وكذلك فإن غالبية البشر يشعرون بالراحة عندما يرون

¹ - عودة يوسف حرب ، نفس المرجع السابق ، ص 30

أنفسهم مؤثرين في مجريات الأحداث، وأن ما يفعلونه - بالإضافة إلى أفكارهم - يلقى قبولا حسنا عند المسؤولين في مجال العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الضعف أو فقدان القوة، لا يضر بإحساسنا بالمكانة الاجتماعية والشخصية فقط، بل ينتج عنه مستويات عالية من الإحباط، وبخاصة عندما نكون على علم بأوجه القصور في نظام العمل الحالي، ونكون محددين للطريق الأمثل في القيام بأشياء معينة، ولكن دون ذلك فقد نجد أنفسنا مهملين وطمعا للضغوط. وهنا نلاحظ أن الموظفين يعانون من عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.¹

وأوضحت دراسات كثيرة مصادر أو مسببات للضغط عند الموظفين، فقد أوضح (Fuller, 1969) أن عدم انضباط الطلاب داخل حجرة الدراسة، وعدم قدرة المعلم على الإجابة على تساؤلاتهم، ومشكلات تقييم أداء الطلاب هي من المصادر الهامة التي تسبب ضغوطا للمعلم. وحدد برات (Pratt, 1978) خمسة مجالات أو مصادر أساسية للضغوط التي يتعرض لها المعلم وهي: عدم قدرة المعلم على التغلب على المشكلات التدريسية، والتلاميذ غير المتعاونين داخل الفصل، التلاميذ العدوانيين، والمناهج وطرق التدريس المستخدمة، والعلاقة بين الموظفين بعضهم البعض.

وذكر لورانس (1989) مصادر أخرى لضغوط العمل التي تسبب شعور المعلم بالضغط النفسي ومنها: ازدحام الفصول بالتلاميذ، وبطء الترقى الوظيفي للمعلم، وضعف المرتبات، وعدم وجود رعاية صحية مناسبة ووجود صعوبات في تدريس بعض الطلبة المتخلفين تحصيلية، واستخفاف الإعلام بدور المعلم، وعدم وجود غرف لائقة للموظفين، وعدم اهتمام أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التعليمي، ومتابعة إهمال التلاميذ في أداء الواجبات، وعدم قيام نقابة للموظفين والمحاسبة الأمنية للموظفين عند كل خطأ أو هفوة.

¹ - عودة يوسف حرب ، نفس المرجع السابق ، ص 32

إن مصادر ومسببات الضغط عند الموظفين تفوق بدرجة كبيرة ضغوط العمل عند أصحاب الوظائف الأخرى، ويلاحظ المؤلف على حد اطلاعه على الدراسات العربية حول الضغوط عند الموظفين، أن هذه الدراسات ركزت على ضغوط العمل الداخلية وأهملت إلى حد بعيد الضغوط الخارجية.¹

¹ - عودة يوسف حرب ، نفس المرجع السابق ،ص 33

خلاصة فصل :

وفي ختام فصلنا نكون تطرقنا الى وظيفة الاختيار والتوظيف وأثرها على السلوك التنظيمي حيث قمنا بتقسيم فصلنا الى مبحثين تناولنا : محددات السلوك التنظيمي في المؤسسة وكانت عناصره كالآتي:- الادراك وأثره في تحديد السلوك التنظيمي والقيم والاتجاهات وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي، و الشخصية وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي.

اما المبحث الثاني :الضغوط وأثرها على السلوك التنظيمي كانت عناصر كالآتي: مفهوم الضغط ونظرياته، و أنواع الضغط ومسبباته، ومصادر الضغط ومؤشرات ازدياده

تعتبر عملية الاختيار التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية الاختيار التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جداً. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدايات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة بعض حصتها في السوق بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

حيث تأثر عملية الاختيار والتوظيف على السلوك التنظيمي الذي يعتبر سلوكاً مهماً لأنه يمكن تطبيق مبادئه الفعالة على العديد من جوانب مكان العمل، كما يمكن استخدامه لتحسين الإنتاجية والأداء، وتعزيز رضا الموظفين، وزيادة الخافز، وتعزيز قيادة أفضل، وفهم صنع القرار، إضافة إلى تسهيل التعاون بين الفريق بشكل أفضل. فكتخصص أكاديمي، يتم دراسة السلوك التنظيمي في العديد من برامج إدارة الأعمال، يتم أيضاً البحث في السلوك التنظيمي وتطبيقه من خلال عدد من الأدوار التجارية، مثل المستشارين أو خبراء الإدارة التنظيمية. كما أن السلوك التنظيمي يساعد المديرين على فهم المشاكل التي تحدث وتوقع السلوك الناتج عنها و كذا التحكم في العواقب السلبية. فعندما يكون المديرون على دراية بهذه العواقب سواء السلبية أو الإيجابية للسلوك فإنه يصبح بإمكانهم الحفاظ على علاقات جيدة مع العمال والموظفين، الشيء الذي يخلق السلام والإنسجام داخل المنظمة.

أولا : المراجع باللغة العربية .

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المؤلف ، القاهرة ، 2005 ،
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2003.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
4. إسماعيل فيرة، تشمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007،
5. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال (وفق منظور معاصر)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 ، 2011.
6. انيس ، ابراهيم واخرون ،(بلا) المعجم الوسيط ، الجزء الاول ، ط2 ، دار أحياء التراث العربي ،بيروت ، لبنان،
7. تركي أحمد رياض ، المعجم العلمي المصور ، أصدره قسم النشر بالجامعة الامريكية بالقاهرة بالاتفاق مع دائرة المعارف البريطانية ، القاهرة ، 1986 .
8. ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز البحث و تطوير الموارد .البشرية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان شارع الجرذان، 2016.
9. جريب ، سارازيف ، ادارة الضغوط من أجل النجاح ، ط1 ، مكتبة جريب ، الرياض ، 1999
10. حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
11. حسين حريم وآخرين، أساسيات الإدارة ، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 1998.
12. الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974.

13. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
14. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان 2007 ،
15. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2007.
16. رتبية سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية و ديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.
17. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التعليمي، القاهرة، مصر، منشورات المعلمة العربية للتنمية والإدارة، 2016.
18. رفعت عثمان ،إدارة تخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع ،ط1 ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،1982 .
19. سامح عبد المطلب عامر ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دار الفكر، عمان ، ط1،2011.
20. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، سنة 2004،
21. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2003،،
22. السيد محمد عبد المجيد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الاردن ،2115 .
23. الشيخ سالم ، فؤاد رمضان ، زيا ، الدهان ، أميمة ، مخامرة ، محسن ، المفاهيم الادارية الحديثة ،ط3 ، مركز الكتب الأردني ، عمان ،الأردن ،1992 .

24. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2002 .
25. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2005.
26. صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002..
27. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
28. الطويل هاني عبد الرحمان صالح ، الادارة التربوية والسلوك المنظمي ،سلوك الأفراد والجماعات ، ط2 ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الأردن ،1998 .
29. -طبيب ،أحمد محمد ، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، 1999
30. عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد السالم، ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي - ، ط 3 ، جدار للنشر والتوزيع، الاردن ، 2009.
31. عبد الرحمان ، سعيد ، السلوك الانساني / ط3 ، مكتبة الفلاح ، 1983 .
32. عبد الله بن عبد الغني الطلجم واخرون ، السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات التطبيقات ، ط4 ، 2003،.
33. عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، ط4، 2003.
34. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1998.
35. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة،

36. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
37. فضلون الزهراء، إدارة الموارد البشرية في الجامعة في ظل التحديات و التغيرات الراهنة، مجلة موارد، جامعة مسيلة، العدد الأول، 2017.
38. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ب. ط، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2011،
39. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط2، 2011،
40. فيصل صولة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
41. القريوتي، محمد قاسم وزوليف، مهدي حسن، مبادئ الإدارة، النظريات والوظائف، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 1993.
42. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1995،
43. ماهر عlish محمد، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979
44. مايكل ارمسترونج: ترجمة ايناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008.
45. محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان، 2003.
46. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2002.

47. محمد عثمان إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة والكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، 1999،
48. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل -، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 .
49. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي - دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط 4، دار الشروق، عمان، الاردن ، 2003.
50. محمود أحمد فياض وآخرون، مبادئ الإدارة ، وظائف المنظمة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 .
51. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008،
52. المدهون ، موسى ، والجزاوي ابراهيم ، تحليل السلوك التنظيمي ، 1، المركز العربي للخدمات ، عمان ، الاردن ، 1995.
53. المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي ، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 1994 .
54. المنجد في اللغة والإعلام، ط 24، دار الشرق للنشر، بيروت، لبنان: 1973.
55. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999.
56. نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الامة للطباعة والترجمة والتوزيع - الجزائر - ، 2011.
57. نوري منير :تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2010 .
58. نوري منير، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ،الجزائر، ط 2، 2014 .

59. هشام وزكي محمود ،الادارة العلمية ،ط2 ،وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1979 .

ثانيا : المذكرات والاطروحات .

1. أمحمد سحنون ،دور الابداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص التنظيمات السياسية و الادارية ،جامعة الجزائر،2004-2008،

2. شافية بوراش، سياسة التوطين في ظل إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر خلال الفترة 2015-207 رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة الجزائر 2017/2008 .

3. صدوقي العربي :دور بعض عناصر السلوك التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ،مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ،الجزائر، 2014،

4. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال، بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال،2115

5. العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة دراسة الكوابل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع التنمية، 2008، 2009.

6. علون سعاد : بعض عناصر السلوك التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية لدى العاملين، ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، غير منشورة ،جامعة المسيلة ، الجزائر، 2014،

7. عودة يوسف حرب ، ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية ، جامعة النجاح ، رسالة ماجستير غير منشورة ، فلسطين ، 1998

8. قداري أيوب ويونس عبد القادر، أثر أساليب الانتقاء على سياسة التوظيف، مذكرة ليسانس، علوم التسيير، جامعة الأغواط، 2010.

ثالثا : المجالات والملتقيات .

1. جوادي يوسف ، ادارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 31/30 ، ماي ، 2013
2. السالم ، مؤيد ، سعيد ، التوتر التنظيمي ، مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات ادارته ، مجلة الادارة العامة ، العدد 68 ، الرياض ، السعودية ، 1995 .
3. عبد القادر بن مزوزية، دليل الموظف الجزائرية المرشد الجديدة منتديات ملتقى الموظف الجزائري، 2017.

رابعا :مواقع الأنترنت .

1. www.ainfekka.com/forums/SHOWthread.php?tid=16182 consulté le 09/03/2014 a 13 :48

خامسا : المراجع باللغة الاجنبية .

2. Jaques FANTANEL et Liliane BENSACHEL: Réflexions s l'économie du sport , Presses universitaires de Grenoble, France, février 2000,

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
إهداء	
شكر وعرفان	
مقدمة	1
الفصل الأول	مفاهيم عامة الموارد البشرية والاختبار والتوظيف
تمهيد	8
المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية	9
المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية	9
المطلب الثاني: نشأة التطور التاريخي لموارد البشرية	13
المطلب الثالث : اهمية وأهداف الموارد البشرية	16
المبحث الثاني: وظيفة الاختيار والتوظيف	19
المطلب الاول : مفهوم وظيفة الاختيار	19
المطلب الثاني: التوظيف	25
خلاصة الفصل	34
الفصل الثاني	ماهية السلوك التنظيمي
تمهيد	36
المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.	37
المطلب الأول: تعريف السلوك التنظيمي	37
المطلب الثاني: أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه	40
المطلب الثالث: عناصر السلوك التنظيمي.	43
المبحث الثاني: نظريات ومحددات السلوك التنظيمي	46
المطلب الأول: نظريات السلوك التنظيمي	46
المطلب الثاني: محددات السلوك التنظيمي.	50
خلاصة الفصل	60

فهرس المحتويات

الفصل الثالث	وظيفة الاختيار والتوظيف وأثرها على السلوك التنظيمي
تمهيد	62
المبحث الاول : محددات السلوك التنظيمي لدى المورد البشري .	63
المطلب الاول : الادراك وأثره في تحديد السلوك التنظيمي .	63
المطلب الثاني : القيم والاتجاهات وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي .	67
المطلب الثالث : الشخصية وأثرها في تحديد السلوك التنظيمي.	68
المبحث الثاني :الضغوط وأثرها على السلوك التنظيمي .	69
المطلب الاول : مفهوم الضغط ونظرياته	70
المطلب الثاني : أنواع الضغط ومسبباته .	76
المطلب الثالث : مصادر الضغط ومؤشرات ازدياده	81
خلاصة فصل	87
خاتمة	89
قائمة المراجع	91
فهرس المحتويات	-