



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

بعنوان :

أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية
دراسة حالة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز
- سونلغاز -

من إعداد الطالبين :

- سعيدان زكرياء

- روابح الأخضر

تحت إشراف :

- أ. مزهودة نور الدين

السنة الجامعية 2012 / 2013

الأهداء

الحمد لله الذي خلق الانسان ولم يكن قبل الخلق شيئا ووصيه سمعا وعقلا وفؤادا ونصلي ونسلم على سيدنا محمد سيد الخلق اجمعين اما بعد:

اهدي ثمرة جهدي واجتهادي الى اعظم مخلوقة في الوجود ،الى التي وهبتني الحياة وكانك سر وجودي وعلمتني معنى الصبر وعدم الياس ،الى الشمعة الباكية حيا وحنانا: امي الغالية.

الى الذين عشت معهم وتفاستنا احدى الايام وامرها ،الى من اتمنى لهم اجمل ما في هذه الدنيا اخوتي الاعزاء .

الى جدتي وكل الاهل والاقارب.

إلى من عمل معي بكل بغبة إتمام هذا العمل، إلى صديقي و رفيق دربي رابع الأخضر

الى كل الطلاب و الطالبات التي جمعتني معهم الحياة الجامعية والصدقة المتبادلة خاصة: قدور، مصطفى، محمد، عبد الباسط، عبد النور، والى كل من سعتهم ولم تسعهم ذاكرتي

الى كل طلبة علوم التسيير بفرعيه :ادارة الاعمال ومالية و محاسبة

الى كل من يحمل لي ذرة حب واحترام في قلبه

إلى كل من يحمل ولو ذرة حب لله و رسوله

محمد صلى الله عليه و سلم.

إلى كل هؤلاء....

أهدي ثمرة جهدي المتواضع.

تكريماً

الاهداء

الحمد لله الذي خلق الانسان ، ولم يكن قبل الخلق شيئاً ومعه سمعاً وبصراً وعقلاً وفؤاداً
ونظري علي سيدنا محمد سيد الخالق اجمعين اما بعد:

الى التي رفح الله من مقامها وجعل الجنة تحب اقدامها اولى الناس بصبرتي الى نبع
العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة صاحبة الفضل علي التي
مما فعلت وقلبت لنا اواقيها حتما ولن ارحمها فضلا الايدي والديتي العزيزة حفظها الله
واطال في عمرها إلى أمي الغالية

والى من يعجز اللسان وتجف القلم عن وصف جميله الذي انبتني نباتا حسنا وكان لي
سراجا منيرا ابي العزيز اطال الله في عمره .

إلى من عمل معي بكل بغبة إتمام هذا العمل، إلى صديقتي و رفيقتي دربي
سعيدان زكرياء، وشريكة العمر سارة.
الى كل الطلاب و الطالبات التي جمعتني معهم الحياة الجامعية والصدقة
المتبادلة خاصة :قدور، مصطفى، محمد، عبد الباسط، عبد النور، والى كل من
سعتهم ولم تسعهم ذاكرتي

الأخضر

شكر و عرفان

"رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والديا وان

اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

"النمل 19"

نشكر الله عز وجل الذي نور عقولنا بالعلم والمعرفة وأنار لنا دربنا

وأعاننا على ما فيه الخير والصلاح.

يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر والامتنان الى كل من أعاننا في إنجاز

هذه المدكرة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف نور الدين مزهودة الذي لم

يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة

زكرياء * الأخضر

المقدمة العامة

خلال السنوات الأخيرة في أفق مفردات المناهج الدراسية في أقسام إدارة أعمال توجه نحو ضرورة فهم فلسفة العلوم السلوكية و إدارة السلوك الإنساني بعد أن تزايدت تعقيدات الأعمال و تداخلت الأنشطة الإدارية و برزت أهمية وظائف القائد الإداري و مسؤوليته اتجاه المنظمة ، فالمعلومة تتجدد باستمرار بخصوص السلوك الانساني بخصوص السلوك الإنساني نفسه ، و حتى تلك التي تهتم بالبيئة التي يعيشها الإنسان .

إن فهم السلوك الإنساني ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة ، فكل إنسان له ذاتيته الخاصة و فرديته المتميزة ، و سلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي ، و لا يكفي أن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادرا على إنشاء علاقات اجتماعية سوية مع غيره ، و إنما يلزمه أن يفهم الغير بقدر ما يفهم نفسه ، على أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقاته بالآخرين ، و على أساس هذا الفهم يستطيع القائد الإداري من فهم طبيعة علاقاته بالتابعين و الرؤساء و علاقتهم به و بإدارة المنظمة .

و منه يعتبر العنصر البشري هو الحاكم و القوة المحركة لجميع سياسات و برامج و أنشطة المؤسسة ، و هو الضمان الوحيد لبعث الحياة لكافة عناصر الإنتاج التي لا يمكن أن تحقق الأهداف المتوخاة ما لم يتوفر فيها العنصر البشري ؛ و الدور الأساسي الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة يستلزم أن تكون هناك إدارة متخصصة في تسيير الموارد البشرية ، و تتركز فيها جميع الجهود و البرامج و السياسات من أجل أن تكون لها حصيصة إيجابية و هادفة ترضي الفرد و المؤسسة .

و يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام و تفكير الكثيرين من الكتاب و المفكرين في مجال إدارة الأعمال نظرا لحساسية الوظيفة المناطة بها ، و التي تعالج مواضيع تتعلق بأهم عناصر الإنتاج ، و هو العنصر البشري الذي يعتبر أساس عمل هذه الإدارة .

و مع تحول الزمن من القرن العشرين إلى الحادي و العشرين ، يتحول العالم في اقتصاده و أعماله بشكل جذري ، فهو يتحول إلى عالم يشبه القرية الصغيرة ، تشتد فيها المنافسة و تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر للإهتمام بالموارد البشرية و الأسلوب المثالي لإدارة هذه الموارد حتى تكون المؤسسات صالحة للمنافسة .

مهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات و تعزيز القدرة التمويلية و حددت أهدافا طموحة للإنتاج و التسويق و التمويل و أخرى للتميز على المنافسين ، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق .

و هنا و توازيا مع نظرة الإدارة العليا للأفراد العاملين ك رأس مال عقلي ، و مورد أو أصل يفوق في قيمته الأصول الأخرى مثل الأرض و المباني و الآلات و الخامات و الأموال ، و تفاوت الأفراد من حيث المهارات و القدرات و السلوك و الطباع و العادات ، و أن المتقدم لشغل وظيفة ما في التنظيم يمتلك عدد من الخصائص و السمات و قد تتسق أو تختلف عن السلوك التنظيمي المطلوب ، الأمر الذي يتطلب التدقيق في عملية الاختيار و يدعو إلى تحليل و دراسة سلوك الفرد و المتغيرات ذات التأثير عليه .

فالمنظمات تعمل على تعظيم أرباحها و مسايرة السوق و التعامل مع المنافسة و البقاء من خلال دراسة سلوك عاملها ، و التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد ولائهم و رضاهم من خلال إشباع حاجياتهم و تحقيق رغباتهم ، و تتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة و بما لا يتعارض مع رغباتهم و دوافعهم الذاتية التي تنعكس على أدائهم لجره نحو التميز و الفاعلية .

◀ مشكلة البحث :

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين و فاعليتهم في المنظمة نادرة ، و كلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة هو العنصر البشري حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور و السعي إلى تحقيق و تعظيم أهداف المنظمة ، إلا إذا أحس بالولاء و الانتماء و الخوف على مصالحها ، و هي بدوره تعمل على الاهتمام بالأفراد المستخدمين لها و ذلك بامتلاكها أجهزة خاصة و يتمثل هذا الجهاز في إدارة الموارد البشرية و التي تكتسي أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسة ، فدراسة المنظمة لسلوك أفرادها و الاهتمام بدوافعهم و حاجاتهم و حسن اختيارها لسياسات تسييرها للموارد البشرية التي تكتسبها يرفع من كفاءة أداء الأفراد بالمنظمة ، لكن المشكلة التي تطفو على السطح هنا هي :

كيف يتم دراسة سلوك الأفراد في المنظمات و التعامل معه بالشكل الصحيح ؟ و كيف يتم تسيير هذه الموارد البشرية في المؤسسة ؟ و ما هي انعكاسات سلوك الأفراد في المنظمة لحسن تعاملها و تسييرها للموارد البشرية و اهتمامها بالعنصر البشري .

و يتمخض عن هذه المشكلة العامة تساؤلات فرعية بخصوص الموضوع تتمثل في :

- ماذا نعني بالسلوك التنظيمي و أهميته و أهدافه من دراسته ؟
- ما هي محددات السلوك التنظيمي ؟
- ماذا نعني بإدارة الاستراتيجية للإدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو دور القيادات الادارية في تفعيل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ؟

◀ الفرضيات :

تأتي المعالجة المثلى لأية مشكلة مطروحة بافتراض عدد من الحلول لها ، و التي قد تساعدنا في

الذهاب للإحاطة بالموضوع ، و من أهم هذه الفرضيات :

- كفاءة المؤسسة و نجاحها راجع للتعامل مع المشكلة السلوكية .
- الإهتمام بتسيير الموارد البشرية ليس وحده كفيل بتحقيق نجاح المؤسسة
- اختيار المؤسسة للسياسات الناجحة يزيد من كفاءة المنظمة .

◀ مبررات اختيار الموضوع :

بعد دراستنا لتسيير الموارد البشرية في السنة الثالثة كقياس ، زادت رغبتنا في التعمق في موضوع هذا المقياس و معرفة بعض خباياه بالتفصيل ، و نظرا لأهمية العنصر البشري نحن لا نرغب في دراسة الإدارة التي تسيره فقط و إنما في دراسة السلوك التنظيمي و محاولة الإحاطة بكل جوانبه حتى نتعرف أكثر على كيفية التعامل الحسن للمنظمة مع الفرد و التعرف على حاجياته و دوافعه و إهتماماته ، كل هذه الأمور جعلتنا نتيقن من أن موضوع إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي هو موضوع متسع و بالغ الأهمية و بالتالي زاد إلحاحنا في أن نبحث و نحلل مختلف جوانبه ، إذ أن المبرر الرئيسي لاختيارنا هذا الموضوع يعود لقناعتنا التامة بأهمية العنصر البشري و للدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات .

◀ الأهداف المرجوة من البحث :

- إظهار مدى أهمية فهم المنظمة لسلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة .
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية
- إظهار أهمية دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات
- إظهار أهمية الموارد البشرية من خلال السياسات و البرامج التي تسطرها الإدارة المتخصصة بهدف الرفع من مستواها .
- توضيح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي في المؤسسات .

◀ منهجية الدراسة :

إن المنهج المستخدم هو منهج تحليل وصفي و تطبيقي ، و يظهر هذا بوضوح من الخطة المنتهجة في البحث فهو نظري و تطبيقي في نفس الوقت ، خصصنا فيه جزء لدراسة السلوك التنظيمي بمختلف جوانبه ، و جزء لإدارة الموارد البشرية بمختلف جوانبها ، حيث وقفنا على أهم المفاهيم الشائعة حول السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و أهداف كل منها ، و محددات السلوك التنظيمي و السياسات التي تنتهجها المنظمة في تسييرها للموارد البشرية ، و جزء خصصناه لدراسة حالة مؤسسة سونلغاز .

◀ هيكل البحث :

تقوم خطة البحث على أساس تصنيف المواضيع إلى مجموعات رئيسية متكاملة ، و تجمع هذه المجموعات في فصلين ، فصل نظري و فصل تطبيقي ، حيث يناقش الفصل الأول السلوك التنظيمي و عناصره و نماذجه بالإضافة إلى محدداته الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تطرقنا إلى عموميات حول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة في توفير و تدريب الموارد البشرية في المؤسسة .

أما في الفصل الثاني و الأخير فتناولنا فيه دراسة حالة مؤسسة سونلغاز حيث تطرقنا الى أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة .



الفصل الأول

مفـل

أصبح في وقتنا الحاضر المورد البشري هو الورقة الراحبة التي تهتم بها المنظمة، بالرغم من الموارد المختلفة التي تملكها المنظمة إلا أنها عوامل مساعدة، لأن الإنسان يملك العديد من المهارات المختلفة التي تختلف من شخص لأخر، و بإكتسابه الرغبة في العمل يجعله العنصر الحاسم لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمات، و لهذا يتطلب من المسؤولين و الإدارة ككل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية عالية المهارة والتميز والمحافظة عليها.

ولهذا تجتهد و تسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفأ للقوى العاملة المتاحة لديها و الإهتمام بها و المحافظة عليها ، بالرغم من وجود الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذا الهدف، إلا أنها أعطت الإهتمام الأكبر بهذا المشكل للوصول إلى الحل و تجاوز هذه المشاكل ، و المشكل الرئيسية هنا هي المشكل السلوكية في التعامل داخل المنظمة ، ويشمل ذلك دراسة وتحليل سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة بهدف توجيه سلوكهم بما يتفق مع أهداف المنظمة.

و من ناحية أخرى تعتبر الموارد البشرية في المنظمات من أهم الموارد، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون موارد بشرية، فبدون أفراد فإن المنظمة ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات فقط فالأفراد هم الذين يخلقون ويصنعون المنظمات، وهم يمثلون أصلاً من الأصول التي تمتلكها المنظمة.

لذلك يتطلب ضرورة وجود إدارة مختصة تتكفل بهذا المورد، تكون مهمتها إعداد سياسات وبرامج جيدة لإدارتها.

وفي هذا الملخص الذي نريد تقديمه بين يدي الطالب لنحاول به الوصول إلى دراسة السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية و العلاقة بينهما ، حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث.

تناولنا في المبحث الأول مفاهيم السلوك التنظيمي ، والمبحث الثاني مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و تأثيره عليها في المؤسسة .

❖ المبحث الأول: مفاهيم حول السلوك التنظيمي.

قد نجد عدة تساؤلات تدور في ذهن كل واحد منّا و تتمحور حول فهم و تفسير سلوك من نعمل معهم، ونحاول التوصل إلى الإجابة عن هذه الأسئلة، فمنها لماذا يتصرف الشخص بهذه الطريقة ؟ ولماذا يعاملني مديري بهذا الشكل ؟ ولماذا لا يفهم المرؤوسون 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 عديدة.

و من خلال سعي الناس إلى تفسير و فهم السلوك و مع ظهور 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 الآخرين.

وسوف نتناول في هذا المبحث ما يلي:

- 1- مفهوم السلوك التنظيمي وأهميته والهدف من دراسته.
- 2- عناصر السلوك التنظيمي و نماذج دراسته.
- 3- المحددات الفردية و الجماعية و التنظيمية للسلوك التنظيمي.

◀ **المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي ،أهميته والهدف من دراسته.**

- أولاً : مفهوم السلوك التنظيمي .

هناك العديد من المحاولات من قبل الكثير من الباحثين والمفكرين والكتاب على مر التاريخ لدراسة وفهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات و هناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال⁽¹⁾:

إن مفهوم السلوك التنظيمي هو " تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنيات المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة".

إن السلوك التنظيمي هو تلك التفاعلات الناتجة عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق نستخلص تعريفاً مجملاً للسلوك التنظيمي داخل المنظمات الذي يعطي الصورة الحقيقية لأهدافها و هو كالتالي⁽²⁾:

هو العقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته⁽³⁾.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات".

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

(2) د. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص12.

(3) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23..

و نستخلص مما سبق بأن السلوك هو الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به .

أما من ناحية المنظمات هي تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، و تحقيق أهدافها المراد تحقيقها و العمل من أجلها ، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد هما السلوك الفردي والسلوك الجماعي .

فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين ،أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة ، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الجماعي لذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علم النفس مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

"و يتضمن السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"⁽¹⁾.

فالسلوك 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.

(1) د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص05.

ومن كل هذه التعريفات نستخلص ما يلي:

- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .
- السلوك التنظيمي هو علم وفن.
- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة .

- ثانيا : أهميته .

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- ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، من خلال الإهتمام و الاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته.
- 3- فهم و إدراك الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- 4- وجود 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.
- 5- تتمثل أهميته الخاصة بالمديرين حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم، و محاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين.
- 6- كما يساعد في معرفة المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية، لزيادة فعالية هذا السلوك.

7- تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد.

- ثالثاً : الهدف من دراسته.

دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي :

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة لأن موضوعات السلوك التنظيمي تسعى إلى تزويد المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك فهي تضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر وواقع قراراته على الأشخاص العاملين أن العنصر البشري هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق الأهداف إذاً فمعرفة العنصر البشري أمراً مهماً مثل حاجة المدير للإلمام بالأمر المحاسبية والمالية والتنظيمية لذلك فهو يحتاج لمعرفة دوافع العنصر البشري واحتياجاته وكيفية إقناعه وتجنب مقاومته للغير والتطوير .

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 ؟

يمكن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة ، حيث أنه 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.

إن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود :

- نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك.
- إن التقدم في العلوم السلوكية قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس .
- و كما نعرف بأن للسلوك التنظيمي مواضيع متعددة فإذا أخذنا الدافعية كموضوع للسلوك التنظيمي فإننا نجد أن :

- الدراسات والنظريات قد سعت و إجتهدت في تحليل و تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته.
- توجيه هذا النشاط و الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال في شكل هدف مراد تحقيقه .
- وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأن حدوث هذا الهدف يبدأ بمحاولة فهم الظاهرة و تفسيرها و من ثم استخدام فهم هذا الهدف لتحقيق الرغبات⁽¹⁾ .

(1) د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص14.

أما التنبؤ بالسلوك فيحدد من خلال تحقيق و تجسيد الأهداف التالية :

- يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل .
- يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين اعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي .

أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم و أصعب الأهداف، لأنه يتحدد من خلال السيطرة و التحكم في السلوك فمثال ذلك :عندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل .

و نتيجة ذلك تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداء المهام .

المطلب الثاني: عناصر السلوك التنظيمي.

استطعنا أن نلخص مما سبق أن للسلوك التنظيمي أربعة عناصر أساسية نذكرها : الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

1- الأفراد "People": يمثل العنصر المهم داخل المنظمة بحيث يَأثر و يتأثر بها ، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية ، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

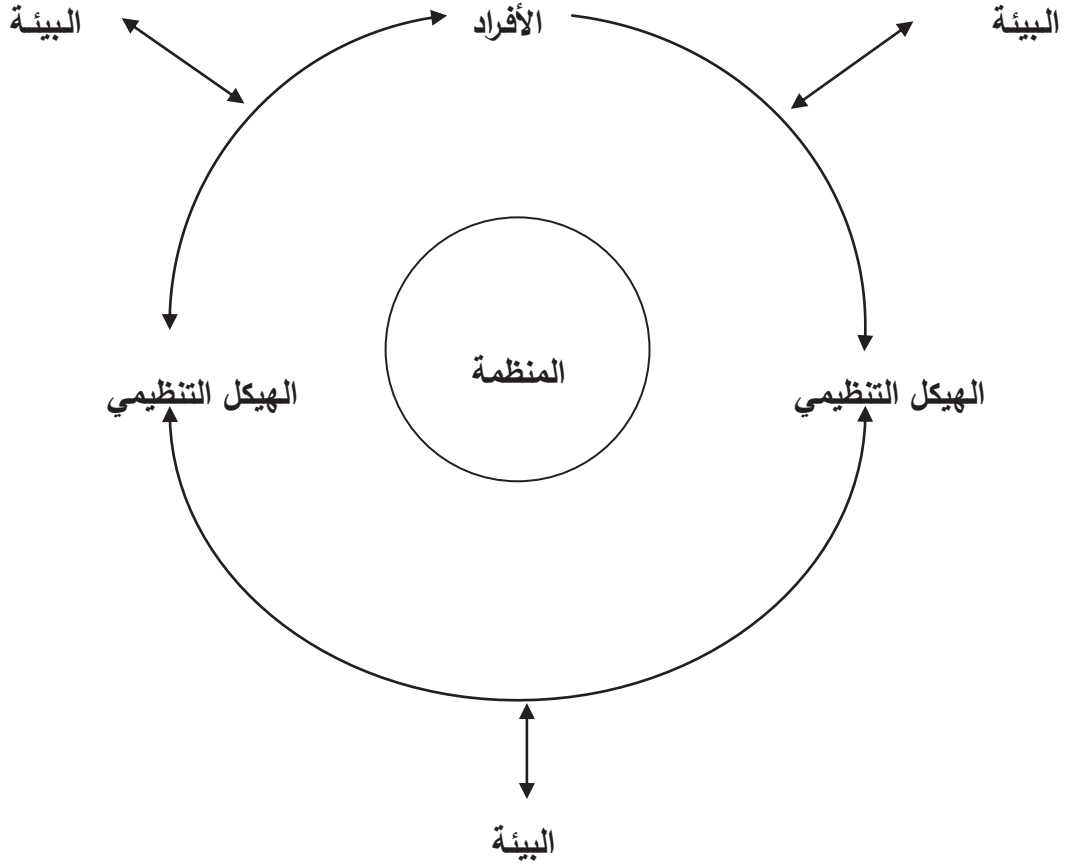
2- الهيكل التنظيمي "Structure": هو الذي يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة ، و كما يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة .

3- التكنولوجيا "Technology": هي الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة ، حيث يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجية معينة في العمل ، فالتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أنّ لها تأثير على العاملين و سلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

4- البيئة "Environment": نجد ما يميز عالمنا المعاصر هو التزايد في أحجام المنظمات و الدخول في المنافسات الداخلية و الخارجية حيث أن لهذه المنظمات بيئة داخلية و أخرى خارجية ، حيث البيئة الداخلية خاصة بها أما بيئتها الخارجية فهي خاصة بالمجتمع، و هذا من حيث الجانب السياسي و الاجتماعي و التعليمي و الثقافي و الاقتصادي عن المجتمع، بحيث نجد أن البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة أكبر من البيئة الداخلية ، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل و تحقيق الأهداف و درجة المنافسة .

و يمكن تلخيص عناصر السلوك التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1)العناصر الهامة في السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص37

المطلب الثالث: نماذج دراسة السلوك التنظيمي.

إن هذه النماذج توضح و تفسر لنا من خلال المبادئ كيفية التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات المختلفة التي يتعرض لها الإنسان، وهي ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي⁽¹⁾:

- أولاً : نموذج السلوك الفردي.

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

1- مبدأ السببية: تركز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، ولذلك لكي تستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك، وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، ولذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

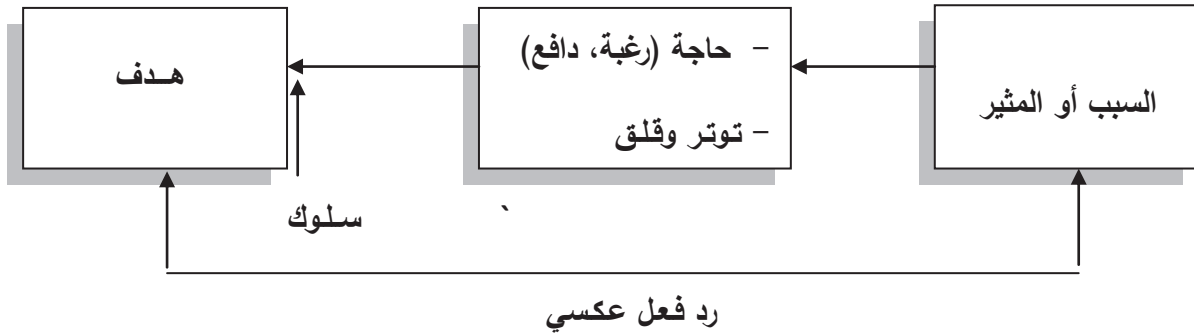
2- مبدأ الحاجة أو الدافع: بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

3- مبدأ الهدف: ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع. فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفي السبب بامتلاء المعدة بالطعام. ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي:

(1) د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 37 .

الشكل رقم (1-2) يوضح مبدأ الهدف



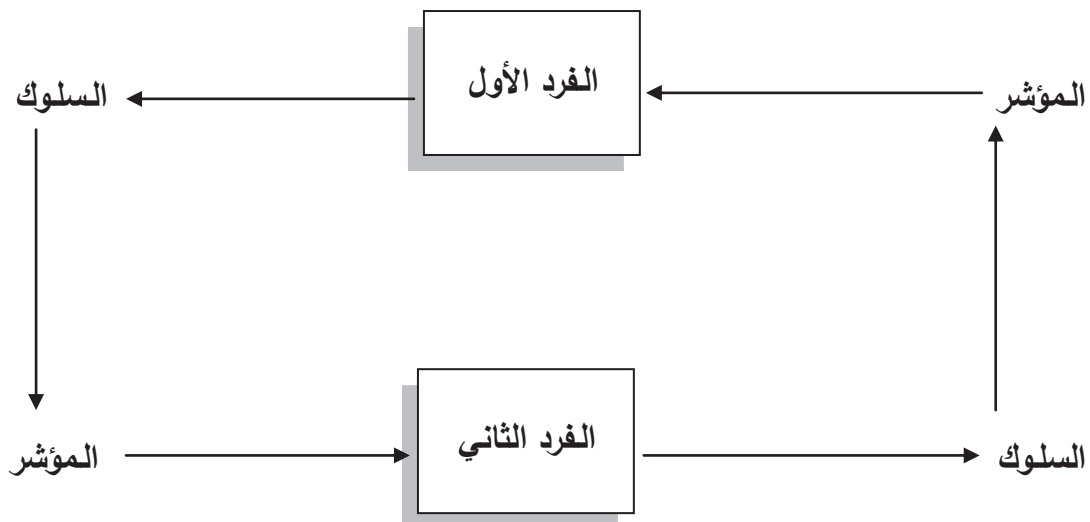
المصدر: د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 37

- ثانياً: نموذج السلوك بين فردين.

يلخص النموذج الأول المتغيرات الخاصة بالفرد لأنه المحدد الرئيسي للسلوك. و يبين لنا بأن الفرد يتأثر بالمحيط الخارجي له و علاقته و تعامله مع الأفراد ، و هذه العوامل في الأخير تؤثر بشكل كبير على سلوكه .

و يلخص الشكل التالي بأن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني. فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه و مثال ذلك : إذا تأثر الفرد الأول بسلوك معاكس فإن الفرد الثاني يتأثر بنفس السلوك .

الشكل رقم (1-3) يوضح نموذج السلوك بين الفردين



المصدر: د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره ص 37

- ثالثاً: نموذج سلوك الجماعة.

هذا النموذج يركز على أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها. ويتفاعل السلوك الفردي بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه .

و نستخلص بأن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

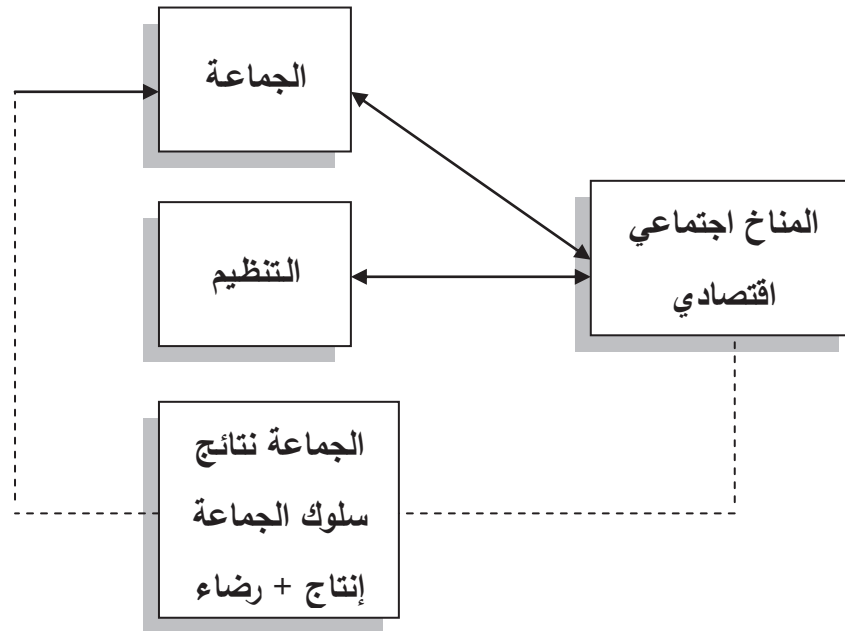
1- الجماعة.

2- المنظمة التي توجد بها الجماعة.

3- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-4) يوضح نموذج السلوك الجماعة



المصدر: د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره ص 38 .

- رابعاً: النموذج المتكامل للسلوك الإنساني.

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني يمكن تلخيصها كالآتي :

لـ أولاً: العوامل الخاصة بالفرد:

وهذه تشمل:

- 1- إدراك أو تفكير الفرد: هي تلك السلوك و التصرفات الناتجة عن أفكاره ، و من خلال ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.
- 2- دوافع الفرد: هي الدوافع و الرغبات و الحاجات التي يريد الفرد إشباعها و من خلالها يمكن تحديد سلوك الفرد و على ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.
- 3- اتجاهات و مشاعر الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.
- 4- خصائص شخصية الفرد: إن خصائص الفرد وصفاته المختلفة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني للفرد وهذه الخصائص و الصفات تتبع لدى الفرد بحكم الوراثة وغيرها.

لـ ثانياً: العوامل الاجتماعية للإنسان.

الإنسان يتأثر بالعوامل الاجتماعية بالرغم من أنه عنصر و عضو في هذه الجماعات : كالأسرة، الأصدقاء، بحيث تؤثر هذه الجماعات في الفرد ، و من خلال ذلك فهو في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد و يتأثر بسلوك وأهداف الجماعة ، و نفس الشيء في المنظمات حيث يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات الداخلية لها.

ونفهم مما سبق أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع.

المطلب الرابع : محددات السلوك التنظيمي.

إن سلوك العاملين بالمنظمات المعقدة 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".
- 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".

وسوف نتناول هذه المحددات في ثلاثة فروع وهي:

- المحددات الفردية للسلوك التنظيمي.
- المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي.
- المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي.

الفرع الأول : المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

أولاً : التعلم.

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

يعرف جلفورد "Guilford" التعلم بأنه التغيير في سلوك الإنسان والذي ينتج عن وجود مثيرات⁽¹⁾.

كما يعرف : " التعلم بأنه التغيير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة"⁽²⁾.

(1) د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص50 .

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

ويعرف كذلك التعلم بأنه : "التغير الدائم في سلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة، والتي يتم تدعيمها بصورة أو بأخرى" (1).

ونفهم من خلال التعريفات السابقة أن التعلم هو تغيير الدائم في السلوك يحدث نتيجة التجربة و الخبرة و نستخلص أن الفرد كلما اكتسب خبرة وتجربة أكثر، كلما أدى ذلك إلى التغيير في نمط سلوكه وتصرفاته. و نستخلص مما سبق أن هناك عوامل أساسية أهمها:

1- استمرار التغيير في السلوك الناتج عن التعلم له صفة الدوام نسبياً مع الزمن، مع استبعاد أي تغيير طارئ أو مؤقت نتيجة عوامل وقتية مثل: الإجهاد الذي يصيب الإنسان في لحظة معينة.

2- التغيير ينتج من الخبرة والتجربة، مع استبعاد تعلم كافة التغيرات السلوكية الناتجة عن النمو الطبيعي للإنسان من الناحية العقلية أو الجسدية، مثل: قدرة الطفل الصغير على المشي مصدرها النمو الطبيعي وليس الخبرة والتجربة.

3- عملية التعلم تتضمن عملية التغيير في السلوك وليس التحسين في السلوك مثال : يستطيع الطفل أن يتعلم العديد من الجوانب السلبية أو الايجابية من السلوك خلال مراحل حياته ، وذلك حسب ظروف بيئته.

ب- نماذج التعلم: لقد اهتمت العديد من العلوم بموضوع التعلم بقدر كبير من الاهتمام وقد توفرت معلومات دقيقة عن الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ورغم أهمية التعلم إلا أنه لا توجد نظرية عامة متفق عليها للتعلم، وسوف نتناول بعض المحاولات في شكل نماذج للتعلم.

(1) الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974، ص185.

- النموذج الأول: التعلم الشرطي.

يعتمد هذا النموذج على الأبحاث التي قام بها بافلوف وهو عالم روسي الجنسية ويركز هذا النموذج على ضرورة وجود إثارة 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 ساري، وأن يتجنب العمل الذي يقترب عمله بمؤثر مؤلم.

- 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".

ج- مبادئ التعلم:

1- مبدأ التدعيم: هناك نوعان من التدعيم ، التدعيم الإيجابي والتدعيم السلبي :

حيث يقصد 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 و المدعم السلبي يمثل العقاب.

و يمكن تقسيم المدعمات أيضاً حسب مصدرها فقد يكون مصدرها خارجي أو ذاتي، فالمدعم 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 بالشخص.

2- 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.

للثانيا : الإدراك.

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

أ- تعريف الإدراك: بأنه العملية التي يقوم من خلالها الفرد بتنظيم وتفسير انطباعاته الحسية لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها⁽¹⁾.

كما يعرف الإدراك: "هو الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، ويتم ذلك عن طريق استقبال المعلومات وتنظيمها وتفسيرها، وتكوين مفاهيم ومعاني خاصة"⁽²⁾.

و هناك تعريف آخر للإدراك: "هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد"⁽³⁾.

ب- 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 يلي:

1- 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.

(1) د(صلاح الدين محمد) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص55.

(2) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص60 .

(3) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص58.

2- الانتباه: تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص فاقد 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 المثيرات.

3- 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 يهمنا من مثيرات.

4- التنظيم: يقصد ذلك بأن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محدد.

5- 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.

6- السلوك: إن اكتشاف الفرد لمعاني المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده 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 الراحة.

والشكل الآتي يوضح لنا خطوات الإدراك:

الشكل رقم (5-1) يوضح خطوات الإدراك

المثير ← الانتباه ← الاختيار ← التنظيم ← التفسير ← السلوك

المصدر: د.صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره ص 55

ج- العوامل المؤثرة في الإدراك⁽¹⁾: تتأثر عملية الإدراك بعوامل مختلفة ومتعددة، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين:

(1) د. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية الشيء المدرك "Stimulus".
- مجموعة العوامل المتعلقة بالخصائص الفردية للشخص الذي يقوم بالإدراك "Perciver".

أولاً: العوامل المتعلقة بالخصائص الذاتية والهيكلية للشيء المدرك:

1- شدة أو قوة الأشياء المدركة: كلما كان الشيء المثير الخارجي قوياً، كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، مثال ذلك إذا كانت هناك فوضى فإن الشخص بطبيعة الحال سوف يدركها الشخص بدرجة أكبر من الصوت الناعم .

2- حجم الأشياء المدركة: كلما كان حجم الشيء المدرك كبير الحجم، كلما كانت فرصة إدراك أكبر. فمثال ذلك عند زيارة سوق ضخم للألبسة فإن الملابس الأكثر جودة سوف تظهر للمشتري من حيث اللون و النوع.

3- التناقض والاختلاف في الأشياء المدركة: يقضي مبدأ التناقض بأن المثير الخارجي الذي يكون ضد الأشياء المألوفة أو المتوقعة سوف ينال درجة أكبر من الانتباه.

4- تكرار المثيرات الخارجية: أي 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 .

5- الحركة والثبات للمثيرات الخارجية: أي أن الأشخاص ينتابهم شعور و يعيرون انتباههم بدرجة أكبر للأشياء المتحركة ويرونها بدرجة أكبر من الأشياء الثابتة. ومن مثال ذلك : الشيء المتحرك والناطق أكثر جاذبية من الأشياء الثابتة أو الصامتة.

6- الجدة والتألف للأشياء المدركة: تعتبر 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.

ثانياً: مجموعة العوامل المتعلقة بالشخص المدرك.

كما نجد أن لعملية الإدراك تأثير بمجموعة عوامل أخرى تتعلق بالشخص الذي يقوم بعملية الإدراك ومن أهم هذه العوامل نذكر منها:

1- حاجات ودوافع الفرد: هي متغيرة ومتجددة دوماً ، و تنقسم إلى حاجات فيسيولوجية ونفسية واجتماعية وتحقيق الذات، هذه الحاجات لها أثرها على إدراك الفرد مثال ذلك : الشخص الذي ينقصه الأجر يرى فرصة عمل أخرى لكسب أجر أكبر، عندما يطلب منه العودة إلى وظيفته السابقة بنصف الأجر فقط، فإنه قد يقفز فرحاً وسروراً بالرغم من رفضه لهذا العرض من قبل.

2- الضغوط الشخصية: فالأفراد الذين يتأثرون بضغوط العمل، يميلون إلى إدراك الأشياء بطريقة أقل موضوعية من أولئك الذين لا يتعرضون لهذه الضغوط.

3- التعلم والخبرات السابقة: توجد علاقة كبيرة بين التعلم والإدراك، فنجد أنه عن طريق التعلم يتحدد دور الفرد في المجتمع وعلاقته بالآخرين. و مثال ذلك :الطفل حديث الولادة يكون مجاله الإدراكي محدود وتكون قدراته الإدراكية منعدمة تقريباً، ولكن مع نمو الطفل، وزيادة اتصاله وتعامله مع الآخرين و زيادة قدرته على إدراك الأشياء بدقة.

4- أهمية الشخص أو الشيء المدرك: نجده بأنه أحد العوامل المؤثرة في الإدراك، هو أهمية الشخص أو الشيء موضع الإدراك. فمثال ذلك :إذا كان هذا الشخص يشبع حاجاتنا اجتماعياً كالصديق أو الأب أو الأم سوف نهتم بدرجة أكبر بهذا الشخص ونحاول أن نعرف عنه الكثير ونجمع عنه أكبر قدر من المعلومات.

- ثالثاً: الشخصية الإنسانية

إن الشخصية القوية الجذابة و المؤثرة لها تأثيرها القوي على الآخرين وتوجيه سلوكهم، بحيث يتمنى كل فرد أن يتمتع بهذه الشخصية. ولكن لو نظرنا لوجدنا أن الكثير من أصدقائنا وزملائنا لهم شخصياتهم المختلفة فمثال ذلك: هناك شخص المثابر والشخص الصامت والثريثار والجاد، وهناك الشخص الصديق، والشخص المتشكك وهناك الشخص المتصلب برأيه و الصارم .

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

⇐ هل نستطيع أن نكسب شخصية ؟

⇐ 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: يمكن أن نعرفها على أنها مجموعة الخصائص التي يتميز بها الشخص، و هذه الخصائص تنتظم جميعها في نظام ديناميكي بحيث تبدو ككيان متكامل، و هي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه و أيضاً تحدد استجابته في المواقف التي تواجهه⁽¹⁾.

ب- مكونات و جوانب الشخصية⁽²⁾: قد يختلف علماء النفس، في تعريف معنى الشخصية، و مراحل نضجها، و لكنهم 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 إلا انعكاس لمكونات معينة لهذه الشخصية، و فيما يلي هذه المكونات:

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، و تتعكس القيم على السلوك الخارجي للفرد، و الناس تنتظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة الصداقة، و في نظرتهم إلى هذه القيم يختلفون في معناها و في طريقة تطبيقها عملياً.

2- الانفعالات: تشير الانفعالات إلى خصائص الإثارة و الحالة المزاجية للفرد، فمن المشاهد أن نرى البعض سريع الإثارة و البعض الآخر بطيئاً في انفعالاتهم، كذا الحال فهناك من هو هوائي و هناك من يأخذ الأمور بمحمل الجد، كما أنّ هناك حاد الطباع و الخامل، و هذا باختلاف الطبيعة البشرية و غيرها من الخصائص المزاجية و الانفعالات.

(1) د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص84.

(2) د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص177.

3- الحاجات هي تلك الشعور بالنقص أو العوز لشيء معين كالحاجة لشيء ما، و أنّ 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 أنّها مجموعة من القدرات و الاستعدادات، و الشخص ذو القدرات العالية و المتناسبة مع متطلبات العمل الذي يشغله يمكنه من أداء العمل بصورة عالية و هناك 03 أنواع من القدرات و الاستعدادات و هي:

أ- القدرات العقلية: و يشار إليها أحياناً بالذكاء و هو يتكون من القدرات اللغوية و العددية، القدرات البصرية، و الفهم التحليل التصور الاستنباط و الاستقراء، و القدرة على التطبيق العملي.

ب- القدرات الميكانيكية: و هي تشير إلى فهم العلاقات الميكانيكية و المساحية، و القدرة على النظر إلى الأشياء.

ج- القدرات الحركية: هي كل تلك المهارات العضلية و الحواسية مثل : مهارة الأصابع و القدرات العضلية، و الحركية و التوازن.

5- الاتجاهات النفسية: هي نظام المعتقدات و المفاهيم و المشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة، أو أنّها ذلك الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية. و قد يختلف الناس في آرائهم، و أسبابهم.

6- الميول و الاهتمامات: تشير إلى الرغبة "و الحب" أو عدم الرغبة "و الكراهية" لشيء معين، و الميول و الاهتمامات عبارة عن مشاعر و يشير واقع الأمور إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يحب العمل المتنوع، و ذلك يحب العمل الروتيني، و ذلك يحب العمل التحليلي، و آخر يحب العمل الفني و غيرها.

ج- العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية: من خلال مكونات الشخصية التي أشرنا إليها سابقاً تشير إلى أن المحددات و العوامل المؤثرة في تكوين و تشكيل هذه المكونات عديدة جداً، و لكن للتبسيط فإنّه يمكن القول أنّ العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية يمكن إجمالها في الآتي:

- العوامل الجسمانية.
- عوامل الأسرة و التعليم.
- عوامل البيئة.

أولاً: العوامل الجسمانية.

تركز على العديد من الاعتبارات منها تأثير عنصر الوراثة والذكاء وإفرازات الغدد من الهرمونات، والشكل الخارجي للجسم وسنتناول بعض هذه العوامل بشرح بسيط فيما يلي:

1- المخ والجهاز العصبي: يؤثر الجهاز العصبي المركزي والأعصاب بمختلف أنواعها (المخ) ، على درجة الاستثارة في شخصية الفرد، فيتميز بعض الناس ببطء الاستثارة ويتميز البعض الآخر بسرعة الاستثارة، وبعد المخ والجهاز العصبي من الأمور الموروثة.

2- الذكاء: من خلال ارتفاع القدرات العقلية لدى الفرد بحيث يؤثر على مكونات الشخصية فهناك إشارات إلى أن مرتفعي الذكاء يتميزون بالحدة في الطباع والسرعة في الاستجابة والاستثارة، بينما يتميز الأشخاص ذوي الذكاء المنخفض بالتبلد والبطء في الاستجابة، وعدم الاستثارة والخمول.

3- الهرمونات: تفرز الغدد الصماء هرمونات عديدة. وتختلف الغدد الصماء في وظائفها فالغدة الدرقية لها تأثير على سرعة النمو والنضج والبنكرياس له تأثير على الهضم والشعور بالتعب والقلق وغيرها من الغدد الأخرى.

4- الشكل الخارجي للجسم: إن تميز الجسم بالطول أو القصر، والسمنة أو النحافة، والجمال أو الدمامة، والبياض أو السواد له تأثير على مدى شعور الفرد واحترامه وإدراكه لذاته وله تأثير على التعامل مع الآخرين.

❖ ثانياً: الأسرة والتعليم.

إن للأسرة تأثير بالغ في تشكيل شخصية الطفل. إن أسس الشخصية التي تتكون في السنين الأولى من حياته تبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديلها أو تغييرها، فالأم لها دور كبير في التأثير على صفات التطبيع والتكيف الاجتماعي، ذلك لأنها أول شخص يربى الطفل جسمانياً ونفسياً واجتماعياً. ويتأثر تشكيل القيم والاتجاهات والمعتقدات بالوالدين، فالأم على وجه الخصوص لها تأثير كبير على البنات، والأب له تأثير كبير على الولد.

كما نجد أن لظروف الأسرة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والانفعالية التي تحيط بالطفل في تكوين شخصيته، ويؤثر التعليم أيضاً في شخصية الفرد. مثال ذلك: انتقال الطفل من المنزل إلى المدرسة يعني انتقاله من مجتمع محدود إلى مجتمع أوسع وأعد، ويضحي الطفل بكثير من راحته واستقراره المنزلي إلى بيئة تلزم عليه أنماطاً جديدة من السلوك وبنقله عبر مراحل التعليم بتحصيل الفرد على مجموعة من المعلومات والعلوم، والتي تساعده في تكوين أفكاره ومشاعره.

❖ ثالثاً: البيئة.

البيئة هي تلك المتغيرات الصعبة و الصفات المحيطة بالفرد والتي يحتك بها. فالصفات الجغرافية لها تأثير على تشكيل السلوك مثال ذلك: الموقع الجغرافي الذي ينتمي إليه الشخص ، كما نجد أن للدين واللغة والنظام السياسي والاقتصادي قيم الزواج والطلاق والعلاقات الاجتماعية دوراً بالغاً في تشكيل الشخصية و العمل يعتبر جزءاً هاماً من البيئة التي تؤثر في تشكيل شخصية الفرد فلكل عمل شروطه ومتطلباته التي تلزم العاملين فيها بضرورة الامتثال إلى أنماط سلوكية محددة، وإلى ضرورة اكتساب معارف وقدرات فكرية وحركية لازمة لأداء العمل.

د- أهمية دراسة الشخصية في مجال الإدارة: من خلال الإهتمام بالدراسة الشخصية الإنسانية في بعض مجالات الإدارة ومنها على سبيل المثال : مجال الاختيار والتعيين للقوى العاملة المطلوبة في الإختبارات حيث تهدف عملية الاختيار إلى البحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وذلك من خلال تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة.

ولكي نستطيع تحقيق الهدف لابد من دراسة شخصية الفرد والتعرف على جوانبها المختلفة، ويتم من خلال المراحل عملية الاختيار. كإجراء الاختبارات بأنواعها المختلفة، ويتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة خاصة في بعض الوظائف و مثال ذلك : الوظائف التي تستلزم التعامل مع الجمهور كوظائف العلاقات العامة، ووظائف البيع والإعلان.

و تظهر أهميتها كذلك في اختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية المهمة في المنظمة نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة في الأشخاص الذين يتولونها.

الفرع الثاني : المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي

أولاً: جماعات العمل.

تحديد مفهوم الجماعة وخصائصها:

تعرف الجماعة على أنها: "تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة"⁽¹⁾.

وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها.

(1) د. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره، ص167.

وتتمثل الخصائص المطلوب توافرها في الجماعة فيما يلي:

- عدد الأعضاء لا يقل عن الاثنتين.
- وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم.
- وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً.
- وجود أهداف محددة و ثابتة ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف.
- وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد السلوك يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً أو ضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها، والتمسك بها.
- الأدوار المحددة والمتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذه يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة.

◀ أنواع الجماعات:

من خلال ما تتولناه في المفهوم السابق للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها⁽¹⁾:

1 - الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

◀ **الجماعات الرسمية:** يتكون هذا النوع من الجماعات من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أ- الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين:

ب- الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد ولأداء التزام أو واجب معين.

⁽¹⁾ د. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص197.

◀ **الجماعات غير الرسمية:** تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

أ- **جماعة الصداقة:** وهي عادة تتكون من أفراد يتمثلون معاً في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة.....إلخ.

ب- **جماعة المصلحة:** وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها:

2 - الجماعات الأولية والثانوية:

◀ **الجماعة الأولية:** هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها، وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثل: جماعة الأسرة، جماعة الأقارب.

◀ **الجماعة الثانوية:** يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

3 - الجماعات المنفتحة والمنغلقة:

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغير الرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة، ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس:

1- **ثبات العضوية:** الجماعات المنفتحة تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، أما الجماعات المنغلقة فتتميز بثبات واستقرار عضويتها.

2- أهمية عنصر الوقت: طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة، فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر.

3 - الإطار الفكري للجماعة: تتميز الجماعات المنفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما نعتمد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل.

ج - عوامل تكوين الجماعات: يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالآتي:

1- الأسباب الاقتصادية: من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والوفورات الاقتصادية مثل: زيادة الأجور عن طريق العمل الجماعي.

2- الأسباب الاجتماعية: قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات: الحاجة للانتماء، الحاجة إلى الأمان.

3- توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء: قد يلتحق الفرد بجماعة معينة، إذا وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لاختيار قدراته وطموحاته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات، تجمع الأفراد ذوي القدرات النادرة في مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض وممارسة الأنشطة التي تشبع حاجاتهم المتعلقة بتحقيق الذات.

4- التفهم والمشاركة الوجدانية: إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من الهموم والأحزان التي تصادفه في حياته اليومية، والانضمام إلى الجماعة يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.

5- الدفاع عن مصالح الأعضاء: تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي

قد يتعرض لها.

6- المساعدة في حل مشاكل العمل: قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة، فالجماعة تعمل دائما على تشجيع أعضائها، وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل . كما تساعد على حل مشاكل أعضائها.

• القواعد السلوكية للجماعة:

تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها في المواقف التي تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة ولا بد أن يحترم الأعضاء هذه القواعد وإلا تعرضوا للعقوبات التي تمارسها الجماعة تجاههم . لكن تختلف درجة امتثال العضو لضغوط الجماعة ، وذلك نتيجة لاختلاف خصائص شخصيات الأعضاء.

كما تحدد الجماعة دورا معيناً لكل عضو من أعضائها ، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقا للقواعد التي ارتضتها الجماعة ، ويعبر الدور أيضا عن الواجبات المطلوب إنجازها. وعادة تؤثر عوامل معينة في تحديد مكانة العضو، وتشمل هذه العوامل السن ، الجنس (الرجل أو امرأة) مستواه العلمي أو المهني ، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها.

• امتثال وخضوع الفرد وخروجه عن القواعد السلوكية للجماعة:

كيف يستجيب الفرد للضغوط التي تمارسها الجماعة على بعض أعضائها المخالفين للقواعد السلوكية الخاصة بها ، وذلك بهدف تغيير سلوكهم وللمحافظة على ضبط سلوك أعضاء الجماعة بصفة عامة، وما هو تأثير ذلك على فعالية الجماعة ؟

سوف نناقش ذلك فيما يلي:

▪ **خضوع وامتثال العضو للضغوط التي تمارسها الجماعة:** إن الضغوط التي تمارسها الجماعة على الفرد للخضوع والامتثال للجماعة أي لتغيير سلوكه ومعتقداته نتيجة لتأثير الجماعة ، تأتي من اتجاهات مختلفة، وسوف نذكر فيما يلي سبعة حالات يكون الفرد فيها أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة:

- 1- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة عندما تكون بيئة العمل غير مؤكدة حيث يحتاج الفرد إلى الجماعة في الحصول على المعلومات.
- 2- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة إذا لم يكن واثقاً من نفسه، ويحتاج إلى الجماعة، للتأكد واتخاذ القرار.
- 3- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما يقيم عضوية الجماعة لدرجة عالية من الأهمية.
- 4- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون هناك درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة وكلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كانت أكثر تماسكاً.
- 5- عندما تكون الضغوط التي تمارسها الجماعة معتدلة أكثر منها شديدة، فإن استطاعت الجماعة أن تجعل العضو يقوم بالواجب ضئيل اليوم، فإن العضو سوف يكون على استعداد للخضوع بواجب أكثر شدة في المستقبل.
- 6- كذلك عندما يجد الفرد نفسه أنه الوحيد الذي يقف ضده الجماعة، فالعضو عندما يجد نفسه وحيداً في معارضة كل أعضاء الجماعة، فإنه يضطر للخضوع لضغوط الجماعة لكونه يمثل أقلية.
- 7- انحراف العضو عن القواعد السلوكية للجماعة: يفيد العقاب الذي توقعه الجماعة على العضو المخالف أو الخارج عن القيم والقواعد السلوكية للجماعة في ثلاث حالات:
 - جذب انتباه الجماعة اتجاه إعادة النظر في القيم الحالية التي تطبقها الجماعة، والإبقاء فقط على القيم والأهداف الأساسية مع تطوير وتعديل هذه القيم لتنماشى مع الظروف المتغيرة لأعضاء الجماعة أو لظروف البيئة الخارجية التي تؤثر في الجماعة. ودراسة وتحليل هذه القيم يساعد على تماسك الجماعة والمرونة في مقابلة التغيرات داخل أو خارج الجماعة.
 - إظهار قوة وسلطة الجماعة وتأكيداها من وقت لآخر، وتذكير الأعضاء بما سيحدث لهم إذا هم حاولوا مخالفة الجماعة.
 - تذكير الجماعات الأخرى في المنظمة بالحدود التي لا يمكن للجماعة أو أحد أعضائها أن تتخطاها في التعامل مع هذه الجماعات.

هناك ثلاث حالات تظهر فيها رغبة الجماعة في اتخاذ القرار بفصل العضو المنحرف وطرده من الجماعة وهذه الحالات هي:

- ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لفضل العضو من الجماعة، عندما يكون ماضيه غير مشرف، وفي حالة اعتباره عضو غير جدير بالعضوية خلال الفترة السابقة للمخالفة.
- ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من عضوية الجماعة، عندما تكون الجماعة في حالة لا تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح.
- ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من استمرارية عضويته في الجماعة، عندما لا تكون هناك فرصة لتقويم أو إصلاح سلوك العضو المخالفة.

• فاعلية الجماعة:

- تتميز الجماعة الفعالة بعدد من الخصائص وأهم هذه الخصائص هي:
- ↪ تحقيق أهداف الجماعة.
- ↪ رفع الروح المعنوية للأعضاء.
- ↪ تكوين الجماعة.
- ↪ نظام الاتصال الجيد.
- ↪ تفهم واستجابة الجماعة لحاجات الجماعات الأخرى في التنظيم.

الفرع الثالث : المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

- أولاً: القيادة الإدارية.

- مفهوم القيادة الإدارية⁽¹⁾: القيادة الإدارية عند كونتز وادونيل تعني: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني: يعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلا: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

(1) د.صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص195، ص196.

ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:

- أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.
 - ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم
 - ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.
- أساليب القيادة الإدارية:

1- القيادة الأتوقراطية: إن فهم الأسلوب الأتوقراطي للقيادة يقتضي معرفة أشكاله وخصائصه، ثم تقييم هذا الأسلوب ببيان مزاياه وما أخذ عليه من مآخذ على ضوء ما كشفت عنه الدراسات في مجال التطبيقات العملية من نتائج.

وقد كشفت الدراسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطي، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجازهم العمل. وقد أثبتت الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطي يتدرج في شدته بين نقطتين: تمثل إحداهما: السلوك الأتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطية المتسلطة أو المتحكمة.

وتمثل النقطة الثانية: السلوك الأتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأتوقراطي الصالحة أو الخيرة. إلا أننا نرى أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأتوقراطي.

2- القيادة الديمقراطية: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة..... فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم.

كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات..... وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

3- القيادة الحرة أو المنطلقة: إن القيادة الحرة تركز اهتمامها على حرية الفرد العامل في أداء العمل. ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

1- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

2- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليه بطريقة عامة وغير محددة.

3- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.... فالقائد الذي يتبع سياسة القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

• **المدخل المختلفة للقيادة الإدارية⁽¹⁾:** لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها..... ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى، ومن فترة زمنية لأخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:

إحدهما: معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للقائد وثانيتها معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين. وقد تبلورت هذه الجهود في ثلاثة مداخل للقيادة، ومنها ظهرت ثلاث نظريات أساسية أطلق عليها نظريات القيادة.

(1) د. محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 202.

1- المدخل الفردي "نظرية السمات": يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد ومن أقدم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي "نظرية الرجل العظيم" ويرى القائلون معين. بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة. ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً.

وتعتبر نظرية السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين.

2- المدخل الاجتماعي "نظرية الموقف": ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين. ذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب شغله.

◀ **فاختلاف المجتمعات:** يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة. مثال ذلك أن اتفاق، القيم واللغة والمذاهب السياسية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا لم يمنع من اختلاف نظرتيها لخصائص القيادة اختلافاً واضحاً.

◀ **واختلاف التنظيمات:** يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

◀ **واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها:** يؤدي أيضاً إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

◀ **اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد:** يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوماً ديناميكياً للقيادة، ولأنها لا تربط القيادة، ولأنها لا تربط القيادة بالمسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف، والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه.

3- المدخل التوفيقي "نظرية التفاعلية": يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين "نظرية السمات، ونظرية الموقف"، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولا سيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي "النظرية التفاعلية" فمن وجهة نظر هذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقادة. والقائد الناجح في مفهوم نظرية القيادة التفاعلية، هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة وأحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، آخذاً في الاعتبار آمال وقيم أفرادها.

4- مدخل المسار و الهدف: هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوس *Robert House* و قد أطلق على هذا المدخل مصطلح "نظرية المسار و الهدف لفاعلية القائد" إذا أنّ أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، و يتعلق مصطلح المسار و الهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد و الأداء، و المكافأة و الأداء، و قوة جذب الفعل.

و تتمثل أنماط السلوك القيادي في أربعة جوانب هي:

- 1- السلوك الإجرائي: و يشمل تخطيط و تنظيم و مراقبة و تنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد.
- 2- السلوك المساند: و يشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين و إبداء الاهتمام برفاهيتهم و مصالحتهم و إيجاد جو ودي و مرضي.
- 3- سلوك المشاركة في المعلومات و التركيز على المشورة مع المرؤوسين و الاستفادة من أفكارهم و مقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية.
- 3- السلوك الموجه نحو الإنجاز: و يتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات و توقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال و السعي المستمر لتحسين الأداء.

ثانياً: الاتصال التنظيمي.

إنّ معظم مشكلاتنا اليوم ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص.

و إنّ أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمه، إنّها مشكلة الاتصال.

الاتصال هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، و ذلك عن طريق التفاهم بين المرسل و المرسل إليه. و برغم بساطة هذا التعريف فإنّه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصال بأنّها تبادل للمعلومات بين المرسل و المرسل إليه، و هذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكاراً أو شيء آخر له علاقة بين المرسل و المرسل إليه .

إنّ الاتصال يمارسه الإنسان في حياته يومياً بصفته يلو كاً إنسانياً عادياً يحدث بين فرد و آخر.

- **تعريف الاتصال⁽¹⁾:** تعرف جمعية الإدارة الأمريكية "AMA" الاتصال بأنّه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى" و يرى مريهيو *Merrihue* أنّ الاتصال هو "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، و يؤدي إلى الاستجابة السلوك المطلوب منه".

(1) د. محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص309، ص310.

أما كيت ديفز *Davis* فيعرف الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات و التفاهم من شخص إلى آخر". و نود أن نعرف الاتصال بأنه عملية سلوكية بين إنسان و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و آخرين، و تتضمن معلومات و أفكاراً و تستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة.

• **عناصر الاتصال:** من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر في المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستقبل "المرسل إليه". ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

1- المرسل: هو الشخص الذي يود أو مجموعة الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر، ولديه مجموعات من المعلومات والأفكار، وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار، وهذا ما يعرف بالإدراك. كما أنه يتأثر بخبرته وبالمكونات والخصائص الشخصية لديه، كذلك يتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه.

2- الرسالة: وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز، مثل الكلمات والحركات والأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. فالاختيار الحسن لصياغة الرسالة لها أهمية كبيرة بالنسبة للمرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3- الوسيلة: تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل و المرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسلة، لذلك على المرسل أن ينتقي و يختار الوسيلة الأكثر تعبيراً و تأثيراً و فعالية في المرسل إليه "المستقبل". كما أن العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية و الاجتماعات و اللجان و التليفون و المحادثات الشخصية و المؤتمرات و الندوات. و هناك اتصالات مكتوبة كالخطابات و المذكرات و التقارير و التلكس و الفاكس.....إلخ.

4- المرسل إليه(المستقبل): و هو الشخص الذي يستقبل أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل: السمع و البصر و الشمّ و الذوق و اللمس. و يتم تنظيم واختيار المعلومات و تفسيرها من قبل المستقبل، و على ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات و معاني و دلالات.

و يوضح الشكل نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط.

الشكل رقم (6-1) يوضح نموذج عناصر الاتصال



المصدر : د. محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص311.

• أنماط الاتصال⁽¹⁾: قام كل من بافلز و باريت *Bavlas and Barrett* و ليفيت ببعض البحوث حول الاتصالات واهميتها في صنع القرارات، و كشف هذه البحوث أنّ التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي:

1- النمط الأول (شكل العجلة): و هذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور أو الرئيس أو المشرف أن

يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلاّ

بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في الرئيس أو المدير.

2- النمط الثاني (شكل الدائرة): و هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أنّ كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالاً مباشراً.

3- النمط الثالث (شكل السلسلة): وفي النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلاّ إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة و يلاحظ أنّ الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

(1) د. محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص309، ص310.

4- النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك): في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر لأي فرد فيها، بمعنى آخر إنّ الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أنّ استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، و إلى إمكانية زيادة التحريف فيها، و بالتالي نقل من الوصول إلى قرارات سليمة و فعالة.

• أنواع الاتصالات: يمكن النظر إلى الاتصالات من حيث أبعادها الرئيسية كاتصالات هابطة و صاعدة وأفقية أو جانبية، كما أنّه يمكن النظر إليها كاتصالات رسمية و غير رسمية، و سوف نلقي الضوء على كل نوع منها.

⚡ أولاً: الاتصالات الرسمية.

1- الاتصالات النازلة : وهي اتصالات تهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة والمديرين إلى العاملين، وهي اتصالات من أعلى إلى أسفل.

2- الاتصالات الصاعدة : وتهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى، وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة، حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى.

4- الاتصالات الأفقية أو الجانبية : وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة، مثل: الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة. وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.

⚡ ثانياً: الاتصالات غير الرسمية.

إن الاتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك الاتصالات غير الرسمية، وتعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية. والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متخطية خطوط السلطة الرسمية. وهذه الاتصالات سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال ببعضهم البعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

ثالثاً: ضغوط العمل.

• **تعريف ضغوط العمل:** يمكن تعريف الضغوط بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط"⁽¹⁾. ومن أمثلة الضغوط:

↳ فصل الموظف.

↳ عندما يطلب المدير من الموظف إعداد تقرير في وقت ضيق.

عندما تتعدد مطالب ومهام الوظيفة ولا يستطيع الموظف أو المدير القيام بها على الوجه المطلوب.

↳ عندما يكتشف الموظف أو المدير أن أداءه ضعيف، مقارنة بأداء الآخرين الذين يمارسون العمل نفسه.

↳ عندما يفشل أحد الطلبة في الحصول على شهادته الدراسية.

• **عناصر الضغوط:** يرى سيزلاجي ووالاس أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية وهذا يعني كما يرى سيزلاجي ووالاس أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي:

1 - **عنصر المثير:** يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

2- **عنصر الاستجابة:** يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل: الإحباطات والقلق.

3- **عنصر التفاعل:** وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

(1) د. محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 283.

- **مسببات الشعور بضغوط العمل:** وتتمثل مسببات الشعور بضغوط العمل فيما يلي:
 - ◀ **مسببات تتعلق بطبيعة العمل وظروف المنظمة:** وتتمثل في غموض دور الفرد في المؤسسة، تعارض دور الفرد، العمل الزائد عن طاقة الفرد، وعنصر التوافق بين الفرد وظروف العمل في المؤسسة.
 - ◀ **مسببات تتعلق بجوانب شخصية الفرد:** هناك مجموعة من العوامل الشخصية التي تتسبب في شعور الأفراد بالضغط ومن أهم هذه العوامل: اختلاف شخصية الفرد، اختلاف قدرات الأفراد.
 - ◀ **مسببات تتعلق بجوانب العلاقات الاجتماعية والعائلية للفرد:** وتتمثل في اضطراب الحياة الزوجية والعلاقات الاجتماعية، صراع تداخل الأدوار.

❖ المبحث الثاني: مفاهيم حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يتناول هذا المبحث التعرف على مفهوم وعناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك بالتعرض لثلاث مطالب.

نعالج في المطلب الأول مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالتطرق إلى الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وعناصر الإدارة الإستراتيجية .

أما المطلب الثاني فيتطرق إلى دور القيادات الادارية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أما المطلب الثالث فنتطرق إلى دور التخطيط و التنبؤ في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

أما المطلب الرابع فيتم دراسة العوامل البيئية المحيطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

وبهذا نكون قد تعرفنا في هذا المبحث على مفاهيم متعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم و عناصر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

للأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

إن اصطلاح الإدارة الإستراتيجية يعني قيام الإدارة العليا في المنظمة بإعداد وتعديل وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لتحقيق بعض النتائج المرغوب في تحقيقها على مستوى المنظمة ككل ومثل هذه النتائج يمكن في النهاية بلورتها في ثلاث كلمات أساسية وهي: الربحية ، النمو والبقاء⁽¹⁾

فالإدارة الإستراتيجية ماهي إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين هذه المعارف على مستوى المنظمة ككل.

للثانيا : مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁽²⁾

تعرف استراتيجية الموارد البشرية بأنها :

عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة.

وهناك فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية ، فتخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز . أما استراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من استراتيجية المنظمة وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

(1) - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2000 ، ص09.

(2) - عابدة سيد خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر) ، طبعة الثانية 1999 ، ص 8 ، 9.

ثالثاً : عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁽¹⁾

1. دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية.
2. وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها.
3. وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
4. وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
5. تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

(1) - نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية ، 2000 / 2001 ، ص118

المطلب الثاني: دور القيادات الادارية في تفعيل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

للفرع الأول : الادارة في عالم المتغيرات و تأثيرها على المنظمة⁽¹⁾

للادارة في عالم المتغيرات :

تعيش الإدارة المعاصرة عالما مختلفا تماما تتمثل فيه مجموعة من المتغيرات المؤثرة وأهمها:

- التطورات التقنية والعلمية الهائلة والمتسارعة وفي قمتها ثورة المعلومات والاتصالات .
- العولمة والضغط الكبيرة من الشركات العملاقة العابرة للقارات والأمم وما يترتب عليها من اتساع نطاق الأشرف واشتداد المنافسة على المستويات المحلية والاقليمية والعالمية ، والتحول في معظم الأسواق لتصبح أسواق مشترين نتيجة التطوير وزيادة القوة النسبية للمستثمرين بسبب وفرة المعلومات وتعدد البدائل نتيجة التطوير المستمر للمنتجات والخدمات.
- نشأة التكتلات الإقتصادية الإقليمية والتحالفات الاستراتيجية بين الدول والشركات العملاقة في مختلف المجالات وتساعد حركة الاندماج والإستحواذ بين الشركات العملاقة ومن الجنسيات المختلفة.
- الإتجاه نحو تطبيق آليات السوق ومفاهيم إدارة الأعمال الخاصة على المنظمات والدوائر الحكومية وشركات ومؤسسات القطاع العام.
- ارتفاع مستويات التعليم بين القوى العاملة واشتداد ظغوطهم من أجل ظروف عمل أفضل ومشاركة اوسع في إدارة المنظمات بما يحقق مصالحهم ومصالح المنظمة ككل.

(1)- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، قدار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة ، 2001 ، ص 276/275

لـ تأثيرها على المنظمة :

تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة بتلك المتغيرات وتأثيراتها الصادرة التي مست كل جوانب العمل المؤسسي ، وساهمت في إعداد تشكيل المناخ المحيط بشكل غير مسبوق وتواجه الإدارة نتيجة المتغيرات المشار إليها وحركتها المستمرة ظروفًا جديدة تتضمن العديد من الفرص الواعدة بالنمو والانتشار والربحية من جانب، كما تتضمن الكثير من المخاطر والتهديدات التي قد تهدد ليس فقط إمكانات المؤسسة في العمل أو النمو بل الأهم أنها تهدد فرصها في البقاء من الأساس.

وقد أصبحت الإدارة في المنظمات المعاصرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تعيد الهيكلة وإعمال مداخل وآليات للتطوير والتحديث لمواجهة تحديات العصر ومواكبة حركة التغيرات واستثمار الفرص الناتجة عنها ، ويصبح واجب الإدارة في هذه الظروف الجديدة العمل على التطوير الشامل لكافة عناصر المنظمة ونظمها وآليات العمل بـها ، وكذا قدرات العاملين بها ، فضلا عن إعادة صياغة توجهاتها وأهدافها الاستراتيجية وإعادة تعيين مكانها في السوق بشكل يواكب المتغيرات بل ويحاول صنع التغير ذاته بما يوافق أهداف المنظمة ، وقد شاعت في السنوات الأخيرة تقنيات مهمة في عمليات التطوير الشامل للمنظمات مثل تقنية "إعادة الهندسة Reengineering وتقنية التطوير المستمر Kaizen وغيرها.

الفرع الثاني : دور المنظمات المعاصرة في تكوين و تنمية الموارد البشرية

تشكل منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الحكومية والأهلية حجر الأساس في مختلف ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتمارس تلك المنظمات وظائف مهمة في تشكل وتنمية الموارد البشرية بما يناسب احتياجات المجتمع و يواكب حركة الإنتاج والتقنية المتسارعة . كذلك تتصف المنظمات بكونها تنظيمات تتعلم إلى تسهيم في تنمية الرصيد المعرفي الإنساني ، وتستثمر نتاج الفكر و البحث العلمي في إدارة شؤونها وتطوير أنشطتها وتعظيم فعاليتها وإنجازاتها .

تعتمد المنظمات في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات على الدور الفعال والمؤثرة لمجموعة مختارة من الموارد البشرية ذوي المعرفة لشغل وظائف الإدارة والتوجيه التقني والإداري لمجموع العاملين بما هن الفئات والتخصصات و مستويات المهارة المتباينة بحسب متطلبات الأداء وتعمل من خلال ذلك على زيادة قدرة هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف المنظمة . وتعتمد المنظمات المنقوفة و الرائدة منهج الإدارة الإستراتيجية القائم على تحديد الرسالة التي وجدت المنظمة من اجل تحقيقها ، والرؤية المستقبلية الثاقبة التي توضح مكانتها ودورها الرائد المستهدف في منظومة الأعمال وتأثيراتها المستهدفة في بناء و تنمية الصناعة أو مجال النشاط الذي تتواجد فيه⁽¹⁾.

وتتفوق المنظمات الرائدة بكونها تتعايش مع المجتمع التي تعيش فيه -محليا وعالميا - وتقدر الفرص المتاحة لها فيه والمحاذير التي يجب عليها تعاديها ، كما ترصد بذكاء المتغيرات و المؤثرات الاقتصادية والسياسية و التقنية والثقافية وغيرها، وتلتزم فيها فرصا متجددة أو مخاطر مهددات ينبغي الإعداد للتعامل معها . وتضع منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات المتميزة لنفسها استراتيجيات عامة وخطط إستراتيجية التي تبرز وجودها وتنتج العوائد المجتمعة والتقنية والاقتصادية التي تؤكد المساهمة الفاعلة للمنظمة في بناء وتنمية الوطن وخدمة المجتمع المحلي العالمي .

(1) - علي السلمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 278/279.

ويتوقف نجاح المنظمات على جودة و فعاليات القيادات الإدارية و المسؤوليات المسؤولة عن التخطيط و التوجيه وتوفير فرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الايجابي لأهدافها.

ويتوقف نجاح المنظمات على جودة وفعالية القيادات الإدارية والمسؤوليات المسؤولة عن التخطيط والتوجيه وتوفير الفرص الإبداع والابتكار وتهيئة المناخ المساعد على التنفيذ الايجابي لأهدافها.

ويتجلى نجاح المنظمة وقياداتها الإدارية في تكوين هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي المهارات والخبرات والمعرفة التي تمثل الثروة الحقيقية التي تفوق في قيمتها أي أصول مالية أو مادية تمتلكها المنظمة ، ويصبح دور المنظمة في بناء وتفعيل تلك الموارد البشرية المتميزة من أهم وأخطر مجالات عملها ، إذ تمارس مجموعة من العمليات الاستراتيجية تهدف إلى تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وتوصف خصائصها ومستويات المهارة والتأهيل العلمي والتقني والمهني ، ثم توضع الخطط الكفيلة بضمان توفير هذه الموارد بالأعداد والمواصفات المحددة حسب احتياجات وتطوير الأداء.

الفرع الثالث : القيادات الإدارية في تفعيل نظام الموارد البشرية الاستراتيجية⁽¹⁾

تلعب القيادات الإدارية دورا مهما في تحديد واستعابها أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - نشأة المفاهيم والتقنيات المستجدة - ويكون للقائد الإداري تأثير واضح في زيادة حركة التغيير والتطوير وضرب المثل والقُدوة للآخرين ، وفي خصوص القيادة الإدارية في تفعيل أفكار إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يمكن تأكيد المسؤوليات التالية:

- ✓ رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة تطبيق الافكار الجديدة ، ثم استخلاص الفرص و التهديدات الناشئة عن التطبيق وكذا الاضرار التي قد تتجق فيحالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الافكار الجديدة
- ✓ تنمية ثقافة محابه للتجديد وتهيئة الأفراد و المسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال افكار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها ،وتقدير الاضرار التي تنشأ من تركها و عدم الاستفادة منها.
- ✓ المساهمة بالفكر والقراري اعادة تصميم الهياكل التنظيمية و تطوير نظم وعلاقات العمل بما يتوافق مع متطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفعال وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- ✓ تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة وإعادة الهندسة لعمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.
- ✓ تدبير الموارد المادية والتقنية لتطبيق عمليات إدارة الموارد البشرية وتوفير التدريب والتوجيه للقائمين على التنفيذ.
- ✓ تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية في المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها اول بأول.

(1) - علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص288/290.

المطلب الثالث: دور التخطيط و التنبؤ في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

للـ الفرع الأول : استراتيجية التخطيط الموارد و أسبابها

من المعروف بأن وظيفة التخطيط هي أولى وظائف الإدارة، إذ أنها تمكن المدراء من مواجهة المستقبل وتحدياته، وتساعد هؤلاء على التقليل من مخاطر الشك أو اللايقين التي غالبا تطل نوعية وكمية المعلومات التي يحتاج إليها المدراء لمتابعة وتنفيذ قراراتهم الحيوية المختلفة.

أما إستراتيجية التخطيط فتعنى بتحديد الأهداف وخطط المؤسسة وصياغة البرامج الشاملة لضمان تحقيقها وإستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي اهتمت بالسابق بتزويد الموارد البشرية اللازمة للقيام بأعباء الأهداف والخطط الموضوعة من قبل الإدارة الإستراتيجية التخطيطية. أصبحت الآن الشريك الكامل لها، إذ بدأت تعمل على صياغة الاستراتيجيات ووضع الأهداف والخطط، والمشاركة الفعالة في تحقيق وتنفيذ برامج الأهداف والخطط وذلك بالتنسيق والتعاون مع الإدارة الإستراتيجية التخطيطية.

فالإستراتيجية التخطيطية الهادفة إلى تحقيق جملة من الأهداف المحددة لاتجاهات ومسارات المؤسسة، وتعتمد إذا على إستراتيجية الموارد البشرية وتتفاعل وتتكامل أحيانا معها في سبيل تحقيق أقصى المرامي الإستراتيجية والتكتيكية والعملياتية المؤسساتية.

من هذا المنطلق فإن التواصل والتناسب بين الاستراتيجيات يؤدي بالتالي إلى نجاح خطط برامج

المؤسسة. ومن أهم الأسئلة التي ينبغي على إدارة إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية إيجاد الأجوبة النافذة لها ما يلي⁽¹⁾:

✓ ما هي الموارد البشرية المتوفرة وكيفية الاستفادة منها، ومن أين تأتي بالموارد البشرية الغير

المتوفرة لدينا؟

✓ ما هي المهارات والطاقات التي تفعل عمل الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا؟

(1) – إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002، ص 124-126.

- ✓ ما هي السياسات التوظيفية والتطويرية، وما هي البرامج الحالية والمستقبلية المرافقة للنجاح؟
- ✓ ما هي الخطة الثابتة والخطط الديناميكية المتحركة التي تفي بحاجات ومستلزمات النجاح؟
- ✓ ما هي الوسائل والتقنيات التخطيطية المتبعة لضمان نجاح إنتاجية الموارد البشرية؟
- ✓ ما هي استراتيجيات ونماذج أو أنماط التنبؤ المتعلقة بتحصيل وعمل الموارد البشرية بما يتناسب مع التأثيرات والتهديدات المحيطة بالمؤسسة؟
- ✓ ما هي التكنولوجيات الإبداعية والتكنولوجيات الجديدة أو المستحدثة التي يمكن أن تستخدمها مواردنا البشرية وتتمكن بواسطتها من اكتساب ميزات قيادية على كافة الأصعدة؟
- ✓ كيف نواجهه - ومن خلال استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية- القوانين والتشريعات الجديدة والتحولات الاجتماعية والديمغرافية وغيرها محليا وعالميا؟
- ✓ كيف نواجه العولمة وأين موقعنا منها وما هي فلسفتنا وسياستنا منها؟

يتضح منها تقدم فإن أية إدارة تخطيطية لا يمكنها أن تجاوب على الأسئلة المطروحة أعلاه فقط من خلال إستراتيجية التخطيط⁽¹⁾. إذ أن هناك اعتبارات عدّة تتعلق باستقراء وتنبؤ محيطات المؤسسة الداخلية والخارجية ودراسة تلك المتغيرات المتعلقة باقتصاد الأسواق وتكنولوجيا المعلومات وثقافات الأفراد والزبائن على السواء. فالدور الذي تلعبه إستراتيجية التخطيط لموارد البشرية أصبح واسعاً. بحيث أنه لا يتخلص فقط بتأمين الأفراد بهدف العمالة بل أصبح يتناول أيضا إشراك الأفراد في القرارات و الخطط و الاستراتيجيات و البرامج .

(1) - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الفرع الثاني : دور التنبؤ في تخطيط الموارد البشرية و طرق التنبؤ

✓ دور التنبؤ في تخطيط الموارد البشرية :

يلعب التنبؤ دورا بارزا في إيجاد التقارب المطلوب بين عرض وطلب للموارد البشرية. فالطلب يتحدد بالأساس بناء على أهداف المؤسسة كونه يهدف إلى استنساب الأفراد القادرين على تحقيق مرامي المؤسسة، أما العرض فيتأثر بالبرامج المختارة والمتفق عليها كونه يركز على تزويد الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار بالبرامج التي يحتاجون إليها في سبيل تحقيق جملة من الأهداف العائدة لفعالية المؤسسة معا.

من هنا فإن المخطط يتنبأ من خلال عرض مدى تناسب البرامج مع الطلب.

كما نقسم برامج التنبؤ كعرض الموارد البشرية إلى نوعين⁽¹⁾. وكل مراسلة تواجه وإن بدرجات متفاوتة قوى وتأثيرات هذين النوعين. فالبرامج الداخلية تكشف مدى مطابقة طلب المؤسسة للموارد البشرية من خلال عمالة الحاليين بينما تبين البرامج الخارجية مدى طلب المؤسسة للموارد البشرية الممكن استقطابها من خارج المؤسسة يهدف إلى سد شواغر معينة. إذا يكمن التنبؤ الداخلي والخارجي للعرض في تبيان نتائج التنبؤ للبرامج الداخلية والخارجية على التوالي.

فالبرامج الداخلية تعمل من خلال سوق المؤسسة الداخلي وترتكز على الثوابت التالية⁽²⁾:

* الترقية Promotion.

* نقل الموظفين Transfert.

* تدريب وتنمية الموظفين Training and Development.

* تخطيط المهن والوظائف Carrer Planning.

* السيطرة على قضايا تتعلق بترك الموظفين لوظائفهم Turnover control.

* أما البرامج الخارجية تتركز على سوق المؤسسة الخارجي للعمالمة من خلال مايلي:

* استقطاب الموارد البشرية من خارج المؤسسة External Selection.

* تبادل المدراء Executive selection.

(1) - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 134.

(2) - يزيد النجار - إدارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية- مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 111.

يتضح لنا بأن التنبؤ بعرض العمل الداخلي يساعد على المخطط على تقدير عدد الأفراد المتاحين للعمل وداخل المؤسسة خلال الفترة التي شملتها خطة العمل بينما التنبؤ بعرض الخارجي ، يساعد المخطط على تقدير المتاح من الأفراد في سوق العمل أي خارج المؤسسة، وذلك بالإسناد إلى نوعيات الوظائف التي تحتاج إليها المؤسسة.

✓ طرق التنبؤ :

هناك نوعان من الطرق للتنبؤ بتجديد وتخطيط الاحتياجات للموارد البشرية على صعيد المؤسسة ككل وهما:

- طريقة التقدير أو الاجتهاد Judgmentai Methods

- طريقة الرياضيات أو الإحصاء Mathematicolon Statistica Methods

رغم اختلاف متغيرات وأساليب الطرق هذه في تحديد حجم الطلب من العمالة اللازمة لسير عمليات المؤسسة خلال فترة تخطيط وتنبؤ القوى العاملة ، فإن معظم المؤسسات تستخدم واقعيًا مزيجًا من النوعين.

- طرق التقدير أو الاجتهاد :

تستخدم طرق التقدير أو الاجتهاد معطيات كمية بالإضافة إلى معطيات أخرى غير كمية مثل تجارب⁽¹⁾ وخبرات المخططين الإداريين الذين اثبتوا جدارة متميزة في التنبؤ والمعرفة بالاحتياجات الفعلية من القوى العاملة اللازمة للمؤسسة في مواقع العمل خلال فترة زمنية محددة (سنة مثلا) وهناك العديد من طرق التقدير والاجتهاد منها⁽²⁾ :

▪ طريقة التنبؤ للوحدة الواحدة: وذلك بالاستناد إلى تقدير احتياجات وكل وحدة (أقسام أو فرع) تسلسليا من الأسفل إلى الأعلى ، إذ أن مدراء الوحدات أو الأقسام أو الفروع المطلوبين في كل من المستويات التي يرأسون ، ويصدرون التقديرات المستقبلية بعدئذ ترفع التقارير إلى مدراء القمة لأخذ موافقتهم وإرسالها إلى مجموعة المخططين لإصدار التقرير النهائي العائد للتنبؤ بالأعداد المطلوبة من الأفراد الذين يمكن استقطابهم وتوظيفهم في كافة وحدات وأقسام وفروع المؤسسة ككل.

(1) - ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص 138

(2) - سهيلة محمد عباس ، مرجع سبق ذكره ، ص 65.

- طريقة التنبؤ من الأعلى إلى الأسفل Top down forecasting : يشارك فيهل كبار المدراء المجريين ، إذ يتنافس هؤلاء المدراء الخبراء بعناصر عديدة ، منها ما يتعلق بالتطورات الاقتصادية ومنها ما يتعلق بخطط المؤسسة العائدة لتحديد مصادر الموارد البشرية ولأسس تحديد نوعيات الأفراد المطلوبين لكافة فئات الوظائف آخذين بعين الاعتبار أفضل وأسوأ السيناريوهات الممكنة في تحديد حجم ونوعية الطلب المستقبلي ، ونذكر بأن مهمة هؤلاء الخبراء ليست بالسهلة خصوصا إذا عاكس التنبؤ واقع سوق العمل ن فمن حيث نوعية الأفراد المتاحة أو من حيث وجود مؤشرات أخرى لم تأخذ بالحسبان.
- طريقة التجارية العملية Rule-of thumb والمستخدمة لمعرفة العمالة المطلوبة بالاستناد إلى معطيات تاريخية ، ومن الأمثلة على ذلك توظيف مندوبي المبيعات الجدد على قاعدة المبيعات السابقة أو على قاعدة الإنتاج السابق (مندوب واحد لكل مائة ألف دولار ، عامل واحد لكل ألف وحدة إنتاجية من السيارات).
- طريقة دلفي او آلية دلفي Delphi Technique : هي بدورها من الطرق المطبقة لدى الشركات من أمثال شركة راند الأمريكية Rand coporation والتي تعتمد على آراء وأذكار هيئة من الخبراء في مجال التنبؤ، وتتطلب هذه الآلية وجود منسق محترف يتابع ويجمع آراء الخبراء المختصين ، هؤلاء الخبراء هم بالمواقع منتشرين جغرافيا وغير مسموح لهم بالاتصال ببعضهم البعض أو الالتقاء وجها لوجه بحيث يدون المنسق آرائهم وهم يحاول من خلالهم الوصول إلى إجماع في الآراء وتعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:
 - 1- تحديد المسألة (مثلا عدد مندوبي المبيعات المطلوب استخدامه خلال السنتين القادمتين)
 - 2- التأكد من أن المسألة المطروحة واضحة تماما.
 - 3- تحديد واختيار المطلوب الاستعانة بهم (مثلا مدراء المبيعات)
 - 4- توزيع استمارة والطلب من الخبراء تحديد الحاجة التقليدية (كل مدير يحدد احتياجاته على حدى).

- 5- تحليل وتلخيص أجوبة أسئلة الاستمارة
- 6- توزيع استمارة للمرة الثانية مع أسئلة محددة بهدف الوصول إلى إجماع حول الآراء.
- 7- تحليل أجوبة الخبراء مجددا وتحديد درجة الاتفاق فيما بينهم.
- 8- إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثالثة والاجتماع بأعضاء هيئة الخبراء بهدف تجاوز محطات الخلاف بينهم كلما لزم الأمر⁽¹⁾.

وايجابيات هذه الآلية أنها تستند إلى الأخذ بآراء عدد من الخبراء والمختصين مع مراعاة الآراء الفردية والتنسيق التام حول أجوبة جولات الاستقصاء للخروج بإجماع حول القرارات، كما أن القيمة الفعلية لهذه الآلية تكمن في قدرة المنسق على اختيار هيئة عالمية من الخبراء وفي كلفتها المتدنية وسهولة تطبيقها ، ولكن يعاب على هذه الآلية بأنها لا تصلح للتنبؤ العاجل كونها تتطلب وقتا طويلا قد يمتد لأشهر قبل الخروج باستنتاجات دقيقة حول آراء الخبراء.

- طرق الرياضيات أو الاحصاء :

تعتمد هذه الطريقة على مواد رياضية وإحصائية تهدف إلى التنبؤ بالقوى العاملة ضمن نسب الاحتمالات إما معروفة مسبقا أو مقدرة بناء على معطيات سابقة ، إلا أن هذه الطرق تشترط وجود معلومات وبيانات مفصلة ودقيقة عن حركة الأفراد بين الوظائف بعد تجديد عدد الوظائف المتوفرة لدى المؤسسة وهناك عدد من الطرق:

- ✓ طريقة معدل دوران العمل: تضم التنبؤ بحركة العاملين في أقسام المؤسسة كما تبين عدد العاملين المنتظر أن يتركوا عملهم خلال فترة قادمة ، إذ يوافق معدل دوران العمل عدة معدلات تتعلق بمعرفة معدل تعيين الأفراد ومعدل الفصل ومعدل ترك العمل وغير ذلك ، فالمؤسسة كما تبين عدد العاملين المنتظر أن يتركوا عملهم خلال فترة قادمة ، إذ يوافق معدل دوران العمل عدة معدلات تتعلق بمعدل تعيين الأفراد ومعدل الفصل ومعدل ترك العمل وغير ذلك ، فالمؤسسة التي استخدمت على سبيل المثال 400 موظف هذا الشهر و 24 تركوا العمل و 48 استبدلوا بأخرين ، ليكون لديها المعدلات التالية:

(1) - محمد سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره ، ص66.

- معدل التعيين: 4%

- معدل ترك العمل: 3%

- معدل الاستبدال: 2%

أي: (عدد الأفراد المعنيين / عدد الأفراد العاملين x 100) = !

✓ طريقة معدل الإنتاج: وهو عبارة عن متوسط عدد الوحدات المنتجة لعمالة الفرد خلال فترة

زمنية معينة (شهريا مثلا) ، فالمؤسسة التي حددت عدد معين من الوحدات لكل عامل

نستطيع التنبؤ بعدد العمال المطلوب توظيفهم على أساس هذا العمل.

فتجربة هذه المؤسسة السابقة الإنتاجية المقدرة ب: 50 وحدة إنتاجية لكل عامل تساعد على معرفة عدد العمال

المطلوب توظيفهم على أساس مبيعات الشركة المتوقعة ، وعليه فالشركة تحتاج إلى 400 عامل في حال

توقعت أن مبيعاتها سوف تصل إلى إلى 20 ألف وحدة إنتاجية ، كما انه يمكننا أن نتنبأ بالطلب خلال

السنوات القادمة ، ولتأخذ المثال التالي (1) :

الجدول رقم(1-1) جدول يوضح عملية التنبؤ بالطلب خلال السنوات القادمة .

الشهر	حجم الإنتاج	معدل الإمتاج	العمالة المطلوبة
الحالي	5000	15	75000
1	5500	13	71500
2	5800	11	63800
3	6000	10.5	63000

المصدر: إبراهيم حسن بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 2002،

ص143.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الشركة تحتاج حاليا إلى 7500 عامل لإنتاج 5000 وحدة إنتاجية

كونها قدرت معدل إنتاج بحوالي 15 وحدة إنتاجية.

(1) - ابراهيم حسن بلوط ، مرجع سبق ذكره ، ص142.

إلا ان هذه الطريقة لا يمكن الاستفادة منها في مراحل معينة تمر بها المؤسسة كونها لا تظهر المعدل الحقيقي لدوران العمل بسبب صعوبة التنبؤ بعدد الأفراد المتوقع فصلهم أو الاستغناء عنهم وعن خدماتهم في حالة الركود.

ولذلك هناك طريقة بديلة هي:

✓ طريقة ماكروف : وتدعى بسلسلة ماكروف Markou chain⁽¹⁾ : تعتمد سلسلة ماركوف على التغير في عرض العمل الداخلي لكل صنف من أصناف الوظائف خلال فترة زمنية محددة ، إذ يتم استخراج احتمالات حركة العاملين بين الوظائف المختلفة و الأقسام المختلفة. إن نموذج ماركوف يفترض بان الحركة بين الأقسام أو الوظائف لا بد أن تبدأ من وظيفة محددة أو الموقع الحالي للوظيفة وهذه الوظيفة أو الموقع الحالي هي نقطة الإنطلاق الرئيسية والمحدد .

(1) - سهيلة محمد عباس ن مرجع سبق ذكره ، ص68 ، 69.

المطلب الرابع : العوامل البيئية المحيطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تعتبر دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية فالمنظمة جزء من المجتمع تتأثر به وتؤثر فيه.

وإدارتها بمفهوم النظام المفتوح يقتضي ضرورة التعرف على العوامل البيئية المحيطة وتشخيصها والتنبؤ بها وتحديد أثرها على سلوك وأداء المنظمة وتحديد الفرص التي تتيحها والقيود التي تفرضها مما يساعد على تحقيق فعالية المنظمة.

ويقصد بالبيئة المحيطة بالمنظمة إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير الحالي والمحتمل عليها ، ويمكن تقسيم البيئة إلى:

☞ البيئة الخارجية أو العامة.

☞ البيئة الخاصة والتنافسية: هاتان الأخريتان تهتم بدراسة الفرص والقيود البيئية.

☞ البيئة الداخلية : تهتم بتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية⁽¹⁾.

(1) - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص110 - 111

أولاً: البيئة الخارجية أو العامة

ويقصد بها العوامل التي تؤثر على كافة المنظمات وتقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابة الإدارة ويتم في إطارها ممارسات الأعمال الإدارية⁽¹⁾ وتشمل كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية كما هي مبينة في الجدول رقم (01):

الجدول رقم (1-2) يوضح العوامل البيئية العامة والمؤثرة على المنظمة والموارد البشرية

العوامل التكنولوجية	العوامل الديموغرافية
* مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع	* السكان/ العدد/ النوع/ التوزيع الجغرافي
* تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	* التغيرات الإقليمية من حيث النمو أو الإنكماش
* التكنولوجيا الجديدة والمتجددة.	العوامل الثقافية والاجتماعية
* البحوث والتطوير.	* مستوى التعليم
* جودة المنتجات / الخدمات.	* مشاركة المرأة في قوى العمل.
* المنتجات / الخدمات الجديدة.	* حاجات الأفراد.
* دورة حياة المنتج.	* نظام القيم.
	* الاهتمام بالبيئة.

(1) - أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ، دار مجالوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 1996 ، ص62

العولمة	العوامل السياسية
<ul style="list-style-type: none"> * التكتلات الاقتصادية. * تحرير التجارة الخارجية * الاتجاه لتطبيق اقتصاد السوق * التحالفات بين الشركات * الاندماج بين الشركات على المستوى العالمي. * ديون العالم الثالث. * تعاظم دور التكنولوجيا في مختلف المجالات. * الاهتمام بالابتكار والتجديد لخلق ميزات تنافسية. * الاهتمام الشامل بالبيئة والمحافظة عليها. * الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساس ومشارك في التنمية. 	<ul style="list-style-type: none"> * القوانين المنظمة للصناعة * قوانين ولوائح العمل. * جماعات الضغط المختلفة كالنقابات * درجة الديمقراطية في المجتمع.

المصدر: عايدة خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر) ، طبعة الثانية 1999 ، ص 27.

للهم ثانيا: البيئة الخاصة⁽¹⁾

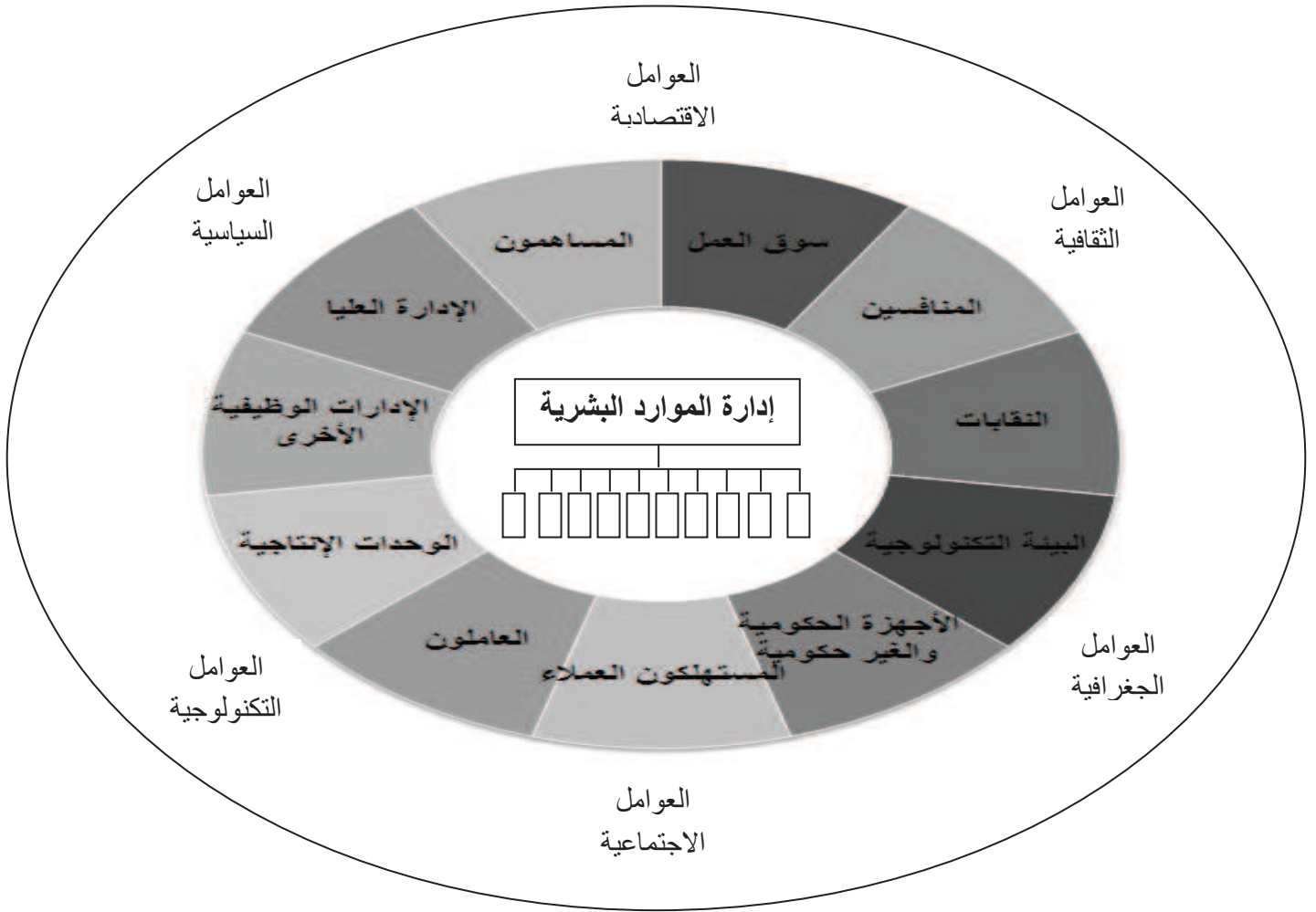
تشتمل البيئة الخاصة على مجموعة من العوامل التي تقع في حدود المنظمة وتختلف من منظمة لأخرى وترتبط بعملية اتخاذ القرارات ، وتدخل إلى حد كبير في نطاق رقابة الإدارة.

وتشمل أعضاء البيئة الخاصة مايلي:

- ✓ العملاء / المستهلكون.
- ✓ المنافسون .
- ✓ سوق العمل: العرض / الطلب على العمالة.
- ✓ المساهمون.
- ✓ الإدارة العليا / التنفيذية / الإدارات الوظيفية.
- ✓ العاملون.
- ✓ النقابات.
- ✓ الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة.

(1) - عايدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ، ص28.

شكل رقم (7-1) يوضح أهم القوى البيئية العامة والخاصة المؤثرة على إدارة الموارد البشرية



المصدر: عايدة خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر) ، طبعة

الثانية 1999 ، ص28

● البيئة التنافسية⁽¹⁾ :

تشمل البيئة التنافسية كافة القوى التنافسية سواء وكانت محلية أو إقليمية أو دولية ذات التأثير الحالي والمحتمل على المنظمة بصفة عامة وعلى الموارد البشرية بصفة خاصة.

ويتناول التحليل التنافسي تحليل المستهلك والصناعة والمنافسين وتمثل القائمة التالية بعض الجوانب أو

التساؤلات التي يشملها هذا التحليل :

- ✓ ما هو السوق الذي تعمل فيه المنظمة ؟
- ✓ هل هناك فرص للنمو أو وصول المنتج أو الخدمة إلى مرحلة النضوج ؟
- ✓ ما عوائق الدخول إلى الصناعة ؟
- ✓ ما عوائق الخروج منها ؟
- ✓ ما هي المنتجات البديلة في الصناعة ؟
- ✓ من المنافس الرئيسي ؟
- ✓ ما أوجه القوة والضعف بالمنظمات المنافسة ؟
- ✓ ما هي الخصائص التي تميز المنظمة بالمقارنة مع المنظمات المنافسة ؟
- ✓ كيف تعظم الخصائص الخاصة بها وتستثمر لصالح المستهلك والمنظمة ؟ وذلك بصفة دائمة ومستمرة ؟
- ✓ ما هي التغيرات المتوقعة أن تواجهها المنظمة ؟
- ✓ ما هو السوق المحتمل أو المتوقع ؟

(1) - عابدة خطاب ، مرجع سابق ، ص 29.

ثالثاً: البيئة الداخلية⁽¹⁾

وتمثل طاقة وامكانات المنظمة المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية ، وقيام أفراد الادارة العليا بها والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة وقد تمثل هذه العوامل أوجه القوة بالنسبة لها أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية من الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والخارجية أو بين العوامل البيئية العامة والعوامل البيئية الخاصة فالعوامل البيئية العامة كثيرا ما تخترق العوامل البيئية الخاصة وتؤثر بالتالي على البيئة الداخلية وهكذا تتدخل العوامل البيئية وتتشابك العلاقات فيما بينها وتتأثر بها المنظمة وبالتالي تؤثر فيها⁽²⁾.

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليل نقاط القوة والضعف لكافة الأنظمة الداخلية بالمنظمة كنظام الإنتاج أو التسويق... الخ

ومن النقاط الهامة التي يشملها تحليل أوجه القوة والضعف بنظام الموارد البشرية ما يلي:

- ◆ هيكل العمالة في المنظمة .
- ◆ سياسات العمالة كالاختيار والتدريب ومستوى الأجور والحوافز والترقية وتقييم الأداء... الخ
- ◆ انتاجية عنصر العمل.
- ◆ معدل الغياب.
- ◆ معدل دوران العمل.
- ◆ معدل الإصابات والحوادث.

(1) - عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره ، ص33/34.

(2) - اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص219

- الهدف من دراسة نقاط القوة والضعف :

- ✓ تحديد نقاط القوة والبناء عليها واستثمارها لتحقيق مزايا تنافسية في المنظمة.
- ✓ تحديد نقاط الضعف لتجنبها أو التقليل من آثارها السلبية أو تحويلها لنقاط قوة في صالح المؤسسة.
- ✓ تحديد أوجه النشاط التي يجب التركيز عليها وتلك التي يجب استبعادها أو تحديد أوجه النشاط الجديدة في ضوء أهداف المنظمة.
- ✓ تحسين الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد البشرية.

- المزج بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات (مصفوفة سوت (Swot)⁽¹⁾)

وتهدف هذه المصفوفة إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتهديدات ثم إجراء عملية تمازج بين هذه الجوانب.

وكما يتبين لنا هناك أربع خلايا :

S/O	✓ الخلية الأولى: التكيف بين أوجه القوة والفرص
W/O	✓ الخلية الثانية: التكيف بين أوجه الضعف والفرص
S/T	✓ الخلية الثالثة: التكيف بين أوجه القوة والتهديد
W/T	✓ الخلية الرابعة: التكيف بين أوجه الضعف والتهديد

ومن الممكن أن تتحول الفرص إلى تهديدات إذا لم تستعد المنظمة منها في الوقت المناسب ، فإذا كانت المنظمة تنوي فتح فرع لها في منظمة جغرافية معينة ثم سبقها احد المنافسين في ذلك فقد أصبح هذا تهديدا لها بعد أن كانت فرصة لها.

(1)-عابدة سيد خطاب ، مرجع سبق ذكره ن ص 38/37.

الجدول رقم (3-1) يمثل مصفوفة سووت SWOT

مصفوفة سووت SWOT	الفرص (S)	التحديات (T)
	- ارتفاع مستوى الدخل. - ارتفاع مستوى الذوق العام	- منافسة قوية. - تعدد حاجات المستهلك.
أوجه القوة: (S)	التكيف بين: (S/O) أوجه القوة / الفرص أوجه القوة: جودة المنتج الفرص : ارتفاع مستوى الدخل	التكيف بين: (S/T) أوجه القوة / التحديات أوجه القوة: جودة المنتج التحدي: المنافسة الشديدة.
أوجه الضعف: (W)	التكيف بين: (W/O) أوجه الضعف / الفرص أوجه الضعف: لا توجد منتجات جديدة الفرص: زيادة الإنفاق وارتفاع الدخل	التكيف بين: (W/T) أوجه الضعف / التحديات أوجه الضعف: لا توجد منتجات جديدة التحدي: تعدد حاجات المستهلك

المصدر: عايدة خطاب ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر) ، طبعة الثانية

1999 ، ص37.

❖ المبحث الثالث: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و تأثيره عليها في المؤسسة

من خلال ما تطرقنا اليه سابقا حول موضوعنا الذي يتناول السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية وتأثيرهما نجد ان السلوك التنظيمي هو الحلقة والقرص الذي تدور فيه ويتحكم فيها من خلال المناهج والهيكل التنظيمي المطبق لدى المؤسسة ،فالموارد البشرية هي الركيزة التي بها تبنى المنظمات لانها تاتر وتتأثر في المنظمة ،فمع التطور الذي تشهده المنظمات العالمية في وقتنا الحاضر الذي يشهد منافسة شرسة بين المنظمات والدول فاصبح المورد البشري السلاح لتصدي لكل المواجهات التي بها تتصدى المؤسسة لها والخروج باحسن النتائج لظهور والهيمنة والسيطرة ،وبها تتشكل في الاخير لنا ادارة الموارد البشرية بتناسق وانضباط في السلوك التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي .

وسوف نتناول في هذا المبحث ما يلي:

- 1- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- 2- العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية .
- 3- حاجة إدارة الموارد البشرية الداخلية لتأقلم التنظيمي في مؤسسة اقتصادية.

المطلب الأول : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . و من هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال و النشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات ، و أحيانا تغيير في تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي يتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية ، لكن مع زيادة حجم المشاريع و كميات الانتاج ، و يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية و منها وظيفة إدارة الأفراد و من هنا بدأ التفكير جديا في تحدي و خلف إدارة الأفراد و تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات و تعدد أنواع المؤسسات و ازدياد أحجامها و تعدد مالكيها و انتشارهم في كل مكان ، و ثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها و كان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة ، فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة و الكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع و تقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية .

من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة و خاصة لدى المؤسسات الصناعية و الإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة بحيث أن كل قسم ووحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه⁽¹⁾ .

(1) - 15-05-2013 12:35 <http://www.dziso.com/comportement.orgonisationnel-et-gestion.des.ressources-humaines>

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية.

تحتل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أهمية منقطعة النظير بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تأسيس برنامج استثماري فعال للموارد البشرية المستخدمة في الانتاج ، و لا يخفى من أن المورد البشري أصبح هو المورد المهم و النادر و الذي يحدد كفاءة أداة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بمختلف أنواعها .

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمة هو تكوين و تأسيس و إدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة و التي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء و تنظيم علاقاتهم و ارتباطهم و أداءهم في المنظمة و التنفيذ الأدق لخططها الاستراتيجية ، و تتطافر كل أقسام و فروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المنظمة ، كما إنها تتأثر بكل العوامل الخارجية و الداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد و يتأثر مستواه تبعاً لذلك .

إن القواعد العامة لإدارة الموارد البشرية تكاد تكون ثابتة في كل المنظمات مهما كان حجم المنظمة و استراتيجيتها المخططة للحصول على التحقيق الناجح للأهداف ، و لكن كما أسلفنا فإن المستوى الذي تصل إليه فاعلية إدارة الموارد البشرية تقع مسؤوليته في البداية على عاتق الإدارة العليا للمنظمة و ارادتها و تخطيطها لتحديد مدى الكفاءة في الوصول إلى تحقيق الأهداف بزمن معين و رغم كل التحديات البيئية التي تحيط بالمنظمة .

كما أن مدى جاهزية المنظمة و تنظيم الوضع الداخلي لها لتكوين عناصر المنافسة و تقوية أواصرها أمام التحديات العديدة يعتمد على مدى قوة الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الحصول على أفضل شكل لهذه الإدارة المهمة ، و يتحكم في الوضع التنظيمي هذا عدة عوامل مؤثرة يمكن إيضاحها بشيء من التفصيل و كما يلي :

1- حجم المنظمة : إن حجم المنظمة يتحكم به عدة عوامل مهمة منها خارجية و داخلية فهي التي تحدد الحجم الذي تتخذه المنظمة في عالم الأعمال أو الإنتاج ، فمن العوامل الداخلية عدد الموارد البشرية العاملة في المنظمة ، حجم رأس المال ، و مستوى نشاط المنظمة المالي و الانتاجي ، و من المؤثرات الخارجية هي التغيرات البيئية حول المنظمة و وجود التنافس ، و عند حصول تغيرات في هذه العوامل فسيؤدي ذلك الى التأثير على الوضع التنظيمي لإدارة البشرية في المنظمة ، محملاً هذه الإدارة مسؤولية

إيجاد حلول توسيعية من خلال استحداث أنظمة جديدة في المنظمة أو تنظيمها ، إن زيادة حجم المنظمة يعني ضرورة إيجاد إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها ، أما عند صغر حجم المنظمة فستقوم إدارتها بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على أقسام و مستويات المنظمة .

2- مستوى التقنية المعتمدة في المنظمة : إن رفع مستوى استخدام التقنيات الآلية في تنفيذ أعمال المنظمة و الانتاج يشكل عامل سلبي لمدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في اتخاذ دورها الكامل في المنظمة ، حيث إن التقنية العالية ستترك لهذه الإدارة الدور التنفيذي فقط و تجريديها من بقية الأدوار مما يعطيها وجود شكلي غير فاعل .

3- إحتواء إدارة الموارد البشرية على الملاكات الكفوءة : لا شك في أساس نجاح و استمرار أي إدارة مهما تنوعت مهماتها يعتمد بشكل أساس على مستوى العاملين فيها و الذي يؤهلهم إلى سلوك الطرق الماهرة في الإدارة و تقييم العمل و تقدمه و تحقيق أهدافه ، ان مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية له أهمية كبيرة في نواحي عديدة منها مدى استيعاب و تطويع المفاهيم المختلفة و استثمارها بمسؤولية لخدمة أهداف إدارة الموارد البشرية ، كما أن التعامل مع الإدارة العليا و سبل إقناعها في إطار مصلحة العاملين و العمل يتطلب من المهارة و الكفاءة ما يعزز سبل مواجهة القرارات غير العادلة أحيانا ، كما يتطلب من هذه الإدارة القدرة على التعامل مع أوجه متعددة من أصحاب القرار إضافة إلى النقابات و الجهات القانونية و التنفيذية الأخرى في المنظمة .

4- خصائص سوق العمل : و هو من العوامل المهمة في تحديد أهمية و مستوى دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث تتعرض هذه الإدارة الى تحجيم بعملها إعتقادا على استقرار سوق العمل أو عدمه فعند عدم استقراره من خلال زيادة النشاط و المنافسة من قبل بقية المنظمات فإن ذلك سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية الكفوءة و الماهرة و غير المكلفة مما يعمل ذلك على سعي المنظمات الى توسيع دور إدارة الموارد البشرية في أن تأخذ دورها و نشاطها لتنفيذ هذه الآليات الاستراتيجية للمنظمة ، إن هذا الحل يعمل على وضع إدارة الموارد في قمة البناء التنظيمي للمنظمة ، أما عند استقرار سوق العمل فذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات الى تحجيم دور ذلك يعني قلة الطلب على الموارد البشرية مما يؤدي بالمنظمات الى تحجيم دور إدارة الموارد البشرية في صيغة التنفيذ فقط لقرارات إدارة المنظمة .

5- كثافة الموارد البشرية في المنظمة : و يتناسب هذا العامل طرديا مع حجم مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، حيث أن هذه الإدارة تزداد مسؤوليتها و تتعدد و تنتوع أعمالها المختلفة و خصوصا في المنظمات التي تحتوي على كثافة عالية من العاملين ، كما إن الإدارة العليا في المنظمة تمنح اهتماما كبيرا لإدارة الموارد ، أما في حالة قلة كثافة العاملين و خصوصا في المنظمات التي تعتمد على الانتاج بالتقنية فإن الحالة ستكون العكس .

6- أدوار إدارة الموارد البشرية : إن التوسع في إدارة أعمال المنظمات و خصوصا عندما زادت مسؤولياتها نتيجة صعوبة الوضع العالمي المتمثل بالعولمة و زيادة حدة المنافسة مع الغير ، حتم ذلك على المنظمة زيادة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية لغرض مساعدتها في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و زيادة مهارات العاملين و تحسين مستوى أداءهم ، إضافة الى توجيه استراتيجيتها نحو تقوية أواصر العلاقة و الترابط بين العاملين و المنظمة ، و هذا يشير الى زيادة أدوار الموارد البشرية و توسعتها في أطر متعددة منها قانونية و اقتصادية و تقنية و اجتماعية ، أما أهم هذه الأدوار فهي :

أ- دور الأعمال (دور طويل المدى): و يشير هذا الدور الى ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال و بما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة و رفع مستوى الكفاءة الانتاجية ، و هذا يعني أن يكون دعم إدارة الموارد البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أيضا .

ب- الدور الإداري (دور متوسط المدى): تتضمن المهمة في هذا الدور على تخطيط التنمية الإدارية و دراسة و تطوير معايير خطط الاستقطاب للموارد البشرية و دقة فاعليتها ، و أماكن توافرها ، إضافة الى تصميم التعويضات المباشرة و غير المباشرة للعاملين في المنظمة .

ت- الدور التشغيلي (دور قصير المدى): إن قصر مدى هذا الدور هو بسبب ارتباطه بالأعمال اليومية لإدارة الموارد البشرية و المتمثلة بمسؤولية اتخاذ قرارات التوظيف و الاستقطاب و معايير تقويم الأداء للعاملين و التدريب و المتابعة .

و تنقسم أعمال إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع معتمدة على السلطة الممنوحة لها و كذلك على شكل توزيع الأنشطة في المنظمة و نوع الهيكل التنظيمي و الذي يحدد مكانة الإدارة و موقعها ضمنه و تبعا لأهمية تنظيم نشاط هذه الإدارة و توجيه اهتماماتها بشكل عملي تم تقسيم أعمالها الى عدة أشكال تتصف بالتخصص و هي :

1- الشكل القائم على الأقسام : يتضح استخدامه في المنظمات كبيرة الحجم و التي ترتبط فيها إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة ، و التي تنتوع فيها الأعمال و تحتاج الى تقسيم و تنظيم معتمد على حاجة المنظمة لإيجاد ترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها ، و يرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي :

أ- قسم التوظيف : و هو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية مهمات استقطاب و اختيار و تعيين العاملين في المنظمة ، و هذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف و إنما مهمته عبارة عن إيضاح كل المعطيات و المطالبات ثم إجراء عملية تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية و التي ستعمل بدورها مع الإدارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة و الذين نالوا رضا لجنة الاختبار بسبب مؤهلاتهم و تخصصاتهم و خبرتهم المناسبة ، و كذلك يتم تجميع و تحديد إجراءات و مستلزمات التوظيف .

ب- قسم التدريب و التطوير : يهتم هذا القسم بعملية تطوير و تنمية المهارات و السلوك الوظيفي للعاملين بهدف رفع مستوى الأداء لهم و زيادة الكفاءة الإنتاجية لتحقيق أهداف المنظمة ، و يتم إجراء دورات تدريبية اما داخل المنظمة أو خارجها ، كما يجري التدريب كذلك لتأهيل العاملين لإتخاذ مواقع إدارية أعلى .

ت- قسم المزايا و المكافآت : حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الإجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض أسس معينة تبنى عليها عملية إدارة و تحديد التعويضات المباشرة للعاملين ، أما التعويضات غير المباشرة فيتم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها و حسب نوعها .

ث- قسم العلاقات : و يتركز نشاط هذا القسم على تنظيم مهتمين في المنظمة الأولى داخلية و التي تتعلق بالإشراف على علاقات العاملين مع إدارتهم و مستوى مشاركتهم في العمل كما يعمل على تنسيق العلاقة بين العاملين و الإدارة لتفادي حدوث المشاكل بين الطرفين ، كما يقدم قسم العلاقات خدماته لإدارة الموارد البشرية من خلال مساعدتها على متابعة سلوك العاملين لغرض وضع الخطط الكفيلة و التحليلات المناسبة بتحديد و تنظيم ذلك ، أما بالنسبة للعلاقات الخارجية للمنظمة فيسعى قسم العلاقات الى تنظيم تلك العلاقات بما يعكس صورة جيدة للمنظمة و نشاطاتها الاجتماعية و سياستها الداخلية المنظمة مع العاملين .

2- الشكل القائم على المركزية : و يستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال ، و إن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة و التي تمثل قمة الهرم التنظيمي فيها ، حيث إن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا ، مثلما جميع القرارات المتعلقة بمهام إدارة الموارد البشرية كالمعلقة بالتدريب و التوظيف و التخطيط و غيرها و التي عادة ما تتطلب كلف مالية للمساعدة في تنفيذها⁽¹⁾ .

(1) - <http://dohmone16.ahlamontade.net/t7018-topic 12:40>

المطلب الثالث : حاجة إدارة الموارد البشرية الداخلية لتأقلم التنظيمي في مؤسسة اقتصادية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية هي حجر الزاوية في العملية الإدارية و الانتاجية و الخدمية و هي من أهم الأصول للمنظمات و نتيجة للتوسع الكبير في أعمال المنظمات و زيادة حدة المنافسة و انتشار المعرفة التي هي في الأصل موجودة لدى الموارد البشرية التي أسماها الكاتب الشهير بيتر دراكر "عمال المعرفة" اكتسب هذه الموارد البشرية المزيد من الاهتمام لأنها الأساس في التنمية المستدامة ، و أصبحت المنظمات في سعي دؤوب لاستقطاب العقول الشابة و الدماء الجديدة حتى تستطيع أن تضخ نتائجهم و ابداعاتهم و أفكارهم في مفاصل المنظمة .

تأتي الموارد البشرية التي تم تعيينها حديثا في العمل و هي مليئة بطاقات كثيرة و آمال كبيرة و رغبات متنوعة و توقعات عالية ، كما تأتي بعد مشوار طويل من الجهد و التعب و الانتظار ، و بدءا من الدراسة مروراً باختبار التخصصات التي تتلاءم مع سوق العمل قدر الامكان ، ثم مع مشوار البحث عن الوظيفة و متابعة الاعلانات ثم تقديم الطلبات في أكثر من جهة الى أن ينتهي المطاف بها للقبول و من ثم استكمال باقي الاجراءات من كشف طبي و خلافة . و بعد ذلك تباشر هذه الموارد البشرية العمل فعليا .

(إن نهاية) هذه المرحلة الطويلة تعتبر في واقع الأمر (البداية) للحياة العملية كما أن الموارد البشرية و هي تضع أولى خطواتها ، بحاجة ماسة لمن يأخذ بيدها الى بر الأمان ، و يزيل عنها القلق و التوتر و الضغط النفسي و العزلة التي تؤثر كثيرا على النفسيات و قد تؤدي في حال عدم الاهتمام إلى آثار سلبية على المنظمة و الموظف معا ، إن هذه الموارد البشرية بحاجة الى برنامج متكامل يعمل على إكسابها العديد من الأمور السائدة في المنظمة التي يعملون بها مثل : القيم ، الأعراف و الثقافة السائدة إلخ ، و بما يؤدي على التكيف مع بيئة العمل الجديدة ، و تخفيف هذه الضغوط و امتصاصها و إزالة المشاعر السلبية ، هذا البرنامج هو ما يعرف في أدبيات الإدارة بـ "التأقلم التنظيمي" أو "التطبيع الاجتماعي" .

فما هو التدريب ؟ و ما هي عملية "التأقلم التنظيمي" ؟ و ما هو دور التدريب في هذه العملية؟

- أولا : ماهية التدريب : تحفل أدبيات الادارة بالكثير من التعاريف للتدريب سأورد أحدها و أحيل القارئ العزيز إلى كتب السلوك التنظيمي و الموارد البشرية و كذا كتب التدريب المتخصصة للمزيد من التعريفات و هي رغم اختلافها ليست بعيدة عن بعضها البعض.

عرفه الطعاني (2007) بأنه "الجهود المنظمة و المخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات و معارف و خبرات متجددة تستهدف إحداث تغيرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم" .

• ثانيا : التأقلم التنظيمي : و يطلق البعض عليه التطبيع الاجتماعي ، عرفه اولفير (1977) بأنه : "العملية التي تتم بموجبها سلسلة خطوات تتضمن استيعاب الموظف الجديد و تقبله القيم و أنماط السلوك و المعرفة الاجتماعية الأساسية لممارسة دوره في المنظمة و للمشاركة كعضو فيها" .
و عرفه الهيتي وياكو (1990) بأنه : "العملية التي من خلالها يتمكن الفرد من تعلم الأنظمة و القيم و العادات و أنماط السلوك المقبولة حال دخوله منظمة ما أو جماعة ما ؛ و يهدف إلى محاولة تقريب صورة الفرد للمنظمة و صورة المنظمة للفرد" .

أما المرسي (2003) فعرفه على أنه : "عملية تحقيق التكيف لدى الأفراد عند محاولتهم تعلم قيم و أعراف العمل في المنظمات التي يعملون بها للمرة الأولى" .

و عملية التأقلم التنظيمي لا تحدث فقط عند بداية التعيين في المنظمة و لكن في كل مرة ينتقل فيها الموظف من إدارة الى أخرى أو من قسم لآخر ، أي أنها عملية مستمرة .
و يهدف التأقلم التنظيمي إلى : المحافظة على الموارد البشرية من التسرب خارج المنظمة بسبب الاحباط و المشاعر السلبية التي يعشونها ، التعرف على سياسات المنظمة و أهدافها و المزايا التي تقدمها و فرص الترقى و ثقافتها السائدة ، تخفيف القلق و التوتر و الضغط النفسي و العزلة ، ضمان الولاء و الانتماء للمنظمة ، تحقيق التواصل بين المنظمة و الموارد البشرية إلى غير ذلك .

• ثالثا : دور التدريب في عملية التأقلم الوظيفي : يلعب التدريب دورا محوريا في هذا المجال ، حيث يتعين أن يعهد إلى إدارة التدريب بالقيام بهذه المهمة بعد التنسيق مع الإدارات الأخرى مثلا : الإدارة التي سيعمل لديها الموظف ، الإدارة المالية ، إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأمن إلخ .
حيث يتم تصميم برنامج تدريبي متكامل يعمل على تهيئة هذه الموارد البشرية عبر شرح أمور مثل : أخلاقيات العمل ، السلوكيات المرغوبة ، المزايا التي تقدمها المنظمة مثل : العلاج الطبي ، الإجازات ، البدلات ، فهم طبيعة المنظمة و أهدافها و تاريخها و إنجازاتها ، معايير الأداء المطلوبة⁽¹⁾ .

(1)- <http://www.quds-open.com/vb/archivelivndex.php/t-219.html> 12:46

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 الأنتروبولوجيا يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

إن اهتمام المنظمة بدراسة السلوك التنظيمي سهل من إكساب كل فرد لمهارات يحتاجها وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث لاحظنا مفهوم إدارة الموارد البشرية، كما لاحظنا بأن هذه الإدارة هي مجموعة من السياسات والأنشطة المتكاملة والمتداخلة والتي يشترك في تصميمها وتنفيذها المديرون وقادة فرق العمل، واختصاصيو الموارد البشرية، بحيث يسهم كل منهم بدور فاعل في نجاح هذه السياسات والأنشطة.

كما خلصنا إلى أن إدارة الموارد البشرية تكتسب أهمية كبيرة كأحدى وظائف المنظمة العصرية، فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتتهيئ مناخاً ينمي ذلك وينشطه.

في الأخير قمنا بدراسة العلاقة بين السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية .



الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة سونلغاز

❖ تمهيد

بعد معالجتنا لموضوع السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ارتأينا أن نخصص الفصل الثاني فصل تطبيقي أو دراسة حالة .

إن الجانب التطبيقي ما هو إلا تجسيد لما تطرقنا إليه في الجانب النظري من دراسة و تحليل و مدى انطباقه على أرض الواقع التي رأينا أن تكون في شركة سونلغاز .

و من خلاله قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي :

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة .
- المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات و الأدوات المستعملة .
- المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان .

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

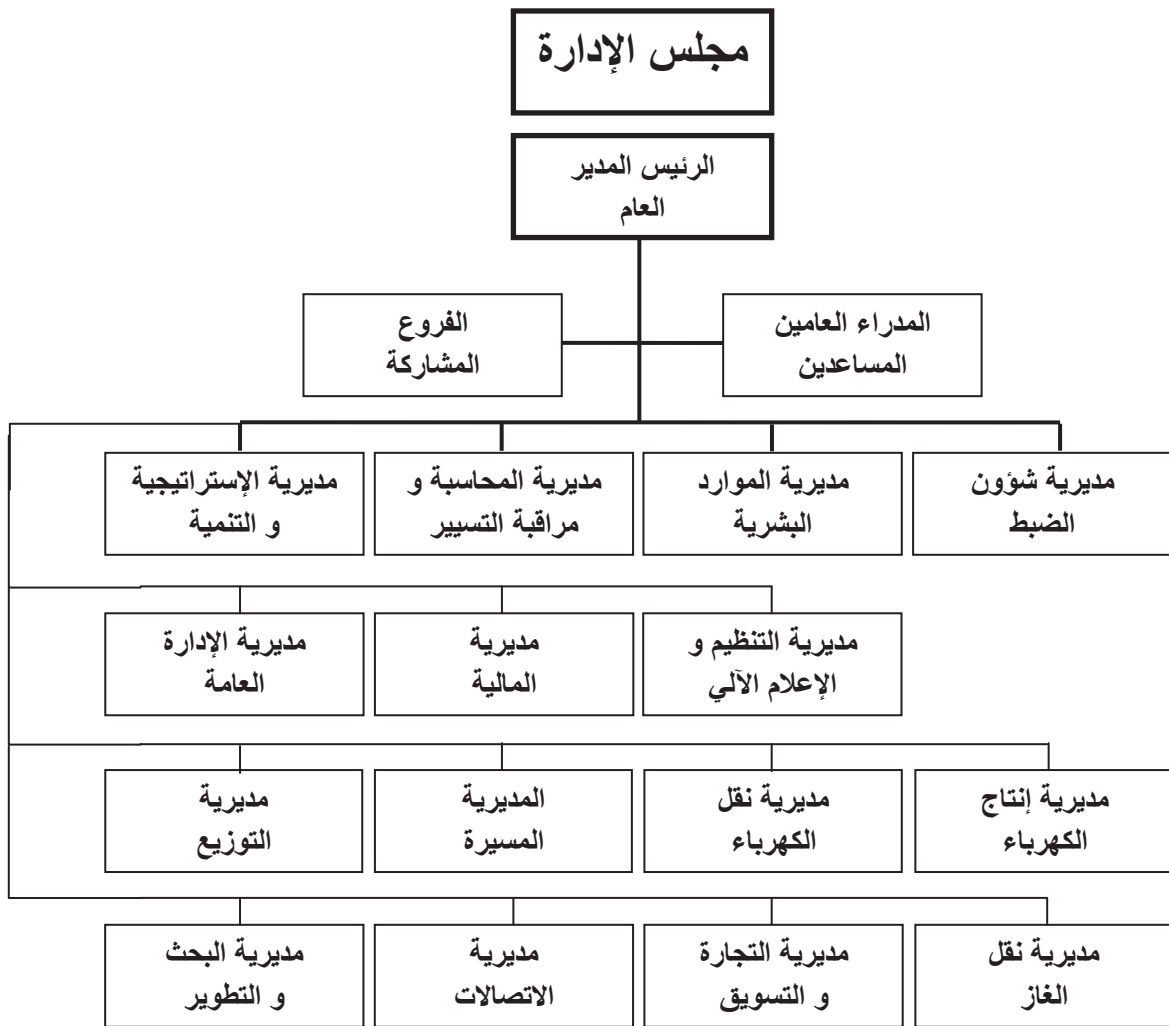
◀ المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

لقد تم إنشاء مؤسسة (كهرباء و غاز الجزائر) (E.G.A) في العهد الاستعماري سنة 1947 و بعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز محل (كهرباء و غاز الجزائر) (E.G.A) في 1969 بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 المؤرخ في 1969/07/26 الصادر بالجريدة الرسمية في 1969/08/01 و قد حدد لها المرسوم مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد و بهذا فقد أصبحت سونلغاز تحوز على احتكار إنتاج و نقل و توزيع و استيراد و تصدير الطاقة الكهربائية .

و قد مرت بعدة مراحل نوجزها في مايلي :

- إعادة هيكلة مؤسسة سونلغاز في 1983 و فيها تم خلق المؤسسات التالية :
- مؤسسة إشعال الكهرباء (كهريف KHARIF) ، مؤسسة تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية (كهركيب KHARAKIB) ، مؤسسة إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز (كنغاز KANAGAZ) ، مؤسسة أشغال الهندسة المدنية (انيرقا INERGA) ، مؤسسة التركيب الصناعي (التركيب ETTERKIB) ، مؤسسة صناعة العدادات و آلات القياس و المراقبة (ا م س AMC) .
- تغيير النظام الأساسي و الطبيعية القانونية لمؤسسة سونلغاز في 1995 فأصبحت المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري وفقا للقرار التنفيذي رقم 475-91 المؤرخ في 1991/12/14 .
- تمنح مؤسسة سونلغاز الشخصية المعنوية و تتمتع بالاستقلال المالي و تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة و تعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين وفقا للمادة 4 وفقا للقرار التنفيذي رقم 95/280 المؤرخ في 1995/09/17 .
- و في نفس القرار تحدد مهام سونلغاز بما يلي :
- إنتاج الكهرباء
- نقل و توزيع الطاقة الكهربائية
- التوزيع العمومي للغاز
- المحافظة على شروط الجودة و الأمن
- البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة .

الشكل رقم (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر:

Direction Générale Groupe sonelgaz, Direction des ressources humaines Organigramme Sonelgaz 2003

المطلب الثاني: خصائص سونلغاز.

من خلال المراحل التي مرت بها سونلغاز و العرض المقدم حولها أن نلاحظ الكثير من العناصر التي تطبع سونلغاز و هي :

1- الإحتكار

تمتعت سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء و كذا توزيع الغاز بموجب القانون (قوانين الطاقة لسنوات 1969 و 1985) و هذا مايدعم مكانتها من جهة و لكنه في نفس الوقت يحملها مسؤوليات كبيرة لتطبيق سياسة الدولة الطاقوية و إرضاء زبائنها .

2- الحجم

ينطلق كبر حجم النشاط من شساعة المساحة المغطاة و المتمثلة في كل التراب الوطني ، و عدد الزبائن الممونين بالكهرباء الذي يفوق خمسة ملايين ، و أكثر من مليون و سبعمائة ألف زبون في الغاز ، إضافة إلى البرامج المسطرة الطموحة ؛ هذا ما يوسع من دائرة التعامل و يكتفها ، فيضاعف عدد المستويات السلمية و يوسع عدد المصالح على المستوى الأفقي كما تتميز المؤسسات ذات الحجم الكبير بما يضبط الإجراءات و صرامتها شكلية الاتصال و المهام ، النزعة اللامركزية و كذا تنوع النشاطات⁽¹⁾. و هو ماينسجم مع واقع سونلغاز .

3- تعدد النشاطات

يتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على مستوى العديد من وحدات الإنتاج و التوزيع عبر عدة مستويات و كذا عمليات المعالجة و الاستغلال و ما يترتب عنها من عمليات تقنية و تجارية ضخمة تعد بالملايين .

و تعدد النشاطات و توسيعها أدى إلى تعدد النظم التسييرية و نظم الاستغلال و كذا تعدد مستويات العمال و تنوع تخصصاتهم من جهة و كثرة الاعتماد على المقاوله من الباطن في أغلب العمليات مثل أنجاز الشبكات ، الصيانة ، العمليات التجارية (رصد ، تحصيل) ، الدراسات .

و هذا ما وسع من دائرة التعامل الداخلي ، بالإضافة إلى وجود آلاف المقاولين الذين يجب التحكم في مستوى أدائهم و البحث عن رفعه .

4- تعدد نظم التسيير

توجد العشرات من نظم الإعلام و التسيير داخل مؤسسة سونلغاز تنتشر عبر المديریات و تمكن من متابعة عمليات التسيير من بين هذه النظم :

- نظام تسيير المستخدمين
- نظام تسيير زبائن التيار المنخفض و الضغط المنخفض
- نظام تسيير الهياكل
- نظام تسيير المخزونات

و تعدد الأنظمة يكتف من إنتاج المعلومات و يجعل التحكم فيها أمرا يتطلب متابعة دائمة كما أن الكثير من مخرجاتها غير مستغلة . لذلك أصبح البحث عن آلية لدمج هذه النظم و الإستفادة من مخرجاتها من أولويات المؤسسة .

من خلال المراحل الماضية و التطلعات يتضح أن سونلغاز تتجه إلى فصل الوظائف الكبرى في مؤسسات مستقلة مثلما حدث لفروع النقل ، الطباعة ، صيانة المحولات و أخيرا العتاد و المواد و هذه الوظائف الكبرى هي الإنتاج النقل ، التوزيع و يدخل هذا في إطار السعي إلى إنشاء " مجمع سونلغاز " الذي يضم بالإضافة إلى المؤسسة الأم مجموعة كبيرة من الفروع كل واحد في إختصاص معين .

5- تغيير الطابع القانوني :

عرفت المؤسسة عدة تغييرات في الطابع القانوني حملة معها تغييرات في طرق التسيير و ترتيب الأهداف و كذا التنظيم و هذه التغييرات هي :

- التحول من نظام المؤسسة الوطنية قبل 1969 إلى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز و كل ما تبعه من توجيه مركزي مباشر في كل الحالات .
- التحول الثاني من شركة وطنية للكهرباء و الغاز إلى مؤسسة وطنية ذات طابع صناعي و تجاري و هذا ما فتح الباب للإهتمام باتسيير و بالتوازن المالي و كان ذلك ابتداء من سنة 1991 .
- و كان التحول الثالث هو تحول المؤسسة إلى شركة ذات أسهم و تم في سنة 2002 و هو ما يفتح احتمالات المنافسة خاصة مع صدور قانون الطاقة الذي يتحدث عن تعدد المتعاملين في الميدان و كذا إنشاء سوق داخلية للطاقة في حدود سنة 2007 .

هذه التحولات حررت مبادرة التسيير و قلصت في كل مرة التدخلات المركزية و عبرت في كل مرة عن تقليص دور الدولة و الحد من الدعم خاصة في ميدان الاستثمار .

◀ المطلب الثالث: الآفاق و التحديات.

من أهم التحديات التي ستواجه سونلغاز على مدى السنوات القادمة هو فتح السوق الوطنية للمنافسة ، و قد بدأت معالم ذلك من خلال صدور قانون الطاقة مما سيجعل منها و خلال السنوات القليلة القادمة مجرد مؤسسة ضمن منظومة شاملة تديرها هيئة مستقلة و ستحرم بذلك من مزايا الاحتكار التي كانت تتمتع بها بالإضافة إلى التحديات التي سيفرضها السوق فإن مخططات التنمية للعشرية الأولى من الألفية الثالثة طموحة و تسعى إلى تحقيق ما يلي :

- دعم الإنتاج الكهربائي و ذلك بإضافة طاقة جديدة تصل إلى 5500 ميغاوات .
- إنشاء شبكة للتيار العالي بطول 7000 كلم بالإضافة إلى 76 مركز تحويل .
- إنشاء شبكة توزيع طولها 100000 كلم لتوصيل أكثر من مليوني زبون جديد .
- إنشاء 20,000 كلم من قنوات الغاز لتوصيل مليون زبون جديد .

و يتطلب هذا البرنامج مبالغ ضخمة قد تصل إلى 12 مليار دولار و هذا حتى سنة 2010 م ؛ و هذا التمويل يجب أن تحصل عليه سونلغاز من خلال القروض و هذا ما يرفع من المسؤولية و يدفعها إلى البحث عن الاستمرارية و البقاء و تحقيق النجاح في سياساتنا .

❖ المبحث الثاني: أدوات جمع البيانات و الأدوات المستعملة .

سوف نتناول في هذا البحث تحديد المنهج العلمي المناسب لدراستنا الميدانية وفقا لطبيعة موضوع بحثنا، كما سوف نحدد الأدوات المستعملة والمساعدة على إتباع منهج الدراسة المختار.

◀ المطلب الأول: تحديد منهج الدراسة و الوسائل الإحصائية المستعملة.

- أولا : تحديد منهج الدراسة

يعتبر المنهج في الدراسة الميدانية عبارة عن ذلك الأسلوب المتبع قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة ، وباعتبار موضوعنا يدور حول أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية ، بمعنى أوضح تحديدا ما إذا كان هناك أهمية وفعالية للسلوك التنظيمي وأثره على إدارة الموارد البشرية وهذا من خلال مرحلة الفحص والتحقيق وإعداد التقرير. لذلك سوف نعتمد في دراستنا على المنهج التحليلي في تحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها ومن ثم تحديد النتائج المتوصل إليها.

- ثانياً : الوسائل الإحصائية المستعملة

استخدمنا في تحليل بيانات البحث الوسائل الإحصائية التالية:

النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

هذا بالاستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في SPSS الإصدار رقم 15 و M.S.EXCEL .

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- الاستبيان :

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تعتبر هذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة، موجّهة للرؤساء و للمرؤوسين، حيث تم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستبيان .

2 - المقابلة:

من أجل الحصول على معلومات حول نشاط المؤسسة بصفة عامة و دراسة السلوك التنظيمي و أثره على الموارد البشرية بصفة خاصة ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رؤساء بعض المصالح في المؤسسة حيث تضمّنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول نشاط ومهام كل مصلحة ومدى انجازها لمهامها من طرف ادارة الموارد البشرية ، وعلاقات أفرادها فيما بينهم ووضعيتهم بها ، بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول انضباطهم واهتمامهم بإنجاز عملهم ، ومن جهة أخرى مدى عنايتهم وإحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة ونظرتهم ووفائهم لها، الظروف التي يمارسون فيها مهامهم حبهم لعملهم ورغبتهم في تنمية مهاراتهم وتغيير مناصبهم،.....إلخ .

3- الملاحظة :

إضافة إلى ذلك استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من الدراسة وتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة ، وكذا الحصول على معلومات لم نتمكن من الحصول عليها من الإستبيان مباشرة ، أو لتوضيح عناصر التي لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الإستبيان ، حيث ركّزنا على سلوكيات الأفراد في عملهم وكيفية أدائهم لمهامهم ، و علاقاتهم ببعضهم البعض وعلاقاتهم برؤسائهم وغيرها من العناصر التي يستطيع الباحث الحصول عليها من ملاحظته المباشرة أو أثناء إجراء المقابلات وتوزيع الاستمارات دون الحاجة إلى التوصل إليها من خلال طرحها في الإستبيان .

المطلب الثالث: استمارة الاستبيان والعينة المقصودة المختارة للدراسة .

- أولاً : العينة المقصودة بالدراسة

استهدف الاستبيان نوعين من الفئات، فئة الرؤساء (إطارات) وفئة المرؤوسين (فئة التحكم) حيث اقتصرت دراستنا على المؤسسة الجزائرية سونلغاز.

- ثانياً : الحدود الزمانية والمكانية للاستبيان

اشتمل الاستبيان والمقابلة على سونلغاز بولاية غرداية أما زمنياً فقد إمتد في سنة 2012-2013.

- ثالثاً : جمع استمارات الاستبيان

بعد أن قمنا بعملية توزيع الاستبيان في مؤسسة ، قمنا بعملية تجميع نتائج الاستبيان والتي هي أهم خطوة في الوصول إلى نتائج عملية تفيدنا في إثراء موضوع البحث ، وقد كانت عملية تجميع وتحليل الاستبيان وفق جداول يتم تحليلها و استخدام النسب ، وبالإستعانة ببرامج معلوماتية مختلفة تمثلت في SPSS الإصدار رقم 15 و M.S.EXCEL .

❖ المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

يتكون مجتمع البحث من رؤساء(فئة إطارات) ومرؤوسين (باقي العمال)، داخل المؤسسة الجزائرية سونلغاز، حيث تم توزيع 20 استمارة استقصاء، شملت فئتين داخل المؤسسة محل الدراسة وقد وزعت لكل فئة كتالي :

- 05 استمارات إستبيان للإطارات cadres؛

- 15 استمارة إستبيان للعمال الباقين ؛

وتتمثل الخصائص تحليل العينة فيما يلي:

◀ المطلب الأول : الدراسة الوصفية للخصائص العينة المدروسة

1- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس : تتكون عينة الدراسة من 20 فردا، منهم 13 ذكرا و 7 إناث حيث يوضح الشكل أدناه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 65% ، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 35% .

جدول رقم (1-2): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
65%	13	ذكور
35%	7	إناث
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

2- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال الجدول رقم (2-2) و الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة مئوية 35% ، تليها الفئة العمرية الفئة الأكبر من 50 سنة بنسبة مئوية 30%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 25% وفي الأخير الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة بنسبة مئوية 10%، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها أسلوب جديد في التعامل ميدانيا ، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابا على نتائج البحث.

جدول رقم (2-2): توزيع العينة حسب السن

العمر	أقل من 30 سنة	31-40 سنة	41-50 سنة	أكبر من 50 سنة	المجموع
التكرار	07	02	05	06	20
النسبة	35%	10%	25%	30%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول (3-2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 17 فرد بنسبة مئوية 85% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغ عدد أفراد العينة من مستوى الثانوي 03 فرد بنسبة مئوية 15% ، ونسبة مستوى المتوسط والإبتدائي فانعدمت 00% ، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3-2): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
00%	00	متوسط
15%	03	ثانوي
85%	17	جامعي
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

من خلال الجدول رقم (4-2) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب يتضح لنا أن

أغلبية أفراد العينة من وظيفة إطار حيث بلغ عددهم 05 فرد بنسبة مئوية 25% ، وتليها أفراد العينة من وظيفة باقي العمال حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة مئوية 75%.

جدول رقم (4-2): توزيع العينة حسب المنصب

النسبة	التكرار	المنصب
25%	05	إطارات
75%	15	باقي العمال
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية

يمثل الجدول رقم (5-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية ، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم سلوك جيد و ملائم في تطبيق المهام و مواكبة التطورات هم أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 65% وهي نسبة مهمة جدا إذ من الممكن أن تفضي على الدراسة نوع من الدقة والقرب أكثر من الواقع، ثم تتساوى بتقريب أفراد العينة الأقل من 5 سنوات 15% مع أفراد العينة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 20%.

جدول رقم (5-2):توزيع العينة حسب الأقدمية

العمر	أقل من 5 سنوات	05 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرار	03	04	13	20
النسبة	15%	20%	65%	100%

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الإستبيان

المطلب الثاني: تحليل المحور الخاص بأسئلة السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

1- السؤال الأول : هل يليق بك منصبك كمورد بشري داخل المنظمة مقارنة بمستواك ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(6-2) عبرت نسبة 90% من المستجوبين بأن المستوى المتحصل عليه يليق و يتلائم مع بيئة عمله و منصبه ، وتأتي النسبة 10% التي عبرت عن عدم وجود جواب له دلالة بهذا السؤال أو يعطي فكرة أكثر وضوحا ، ومع إنعدام النسبة على الأفراد الذين يعبرون على عدم وجود مقارنة.

الجدول رقم(6-2) :يوضح مدى رغبة المورد البشري بمنصبه مقارنة بمستواه.

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل يليق بك منصبك كمورد بشري داخل المنظمة مقارنة بمستواك ؟
20	02	00	18	التكرار
%100	%10	%00	%90	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

2- السؤال الثاني : هل هناك عمليات تنظيمية لسلوك الافراد بين المستويات الادارية المختلفة ؟

وعن السؤال الثاني نجد أن جميع الأفراد قد عبروا بوجود عمليات تنظيمية لسلوك الأفراد بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بنسبة 100% وهذا كما موضح في الجدول رقم(7-2) .

الجدول رقم (7-2):يوضح مدى وجود عمليات تنظيمية لسلوك الأفراد داخل المنظمة .

المجموع	لا أعلم	لا	نعم	هل هناك عمليات تنظيمية في سلوك الافراد بين المستويات الادارية المختلفة ؟
20	00	00	20	التكرار
%100	%00	%00	%100	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

3- السؤال الثالث : هل تتلائم معك البيئة التنظيمية داخل المنظمة ؟

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(8-2) أن غالبية الأفراد يعبرون على أن هناك ظروف و بيئة تنظيمية تتلائم مع سلوكهم بنسبة 100% ، ومع إنعدام النسبة الأفراد الذين يعبرون على الإجابتين عدم علمهم و عدم معرفتهم بوجود بيئة تنظيمية تتلائم مع سلوكهم .

الجدول رقم(8-2) :يوضح مدى تلائم البيئة التنظيمية داخل المنظمة

هل تتلائم معك البيئة التنظيمية داخل المنظمة؟	نعم	لا	لا أعلم	المجموع
التكرار	20	00	00	20
النسبة	%100	%00	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

4- السؤال الرابع : ما مدى رغبتك في إنجاز المهام الموكلة إليك ؟

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(9-2) أن أغلبية الأفراد يعبرون على وجود رغبة قوية في إنجاز المهام الموكلة إليهم بنسبة 90%، ومن ثم تليها النسبة 10% للأفراد الذين لهم رغبة متوسطة في إنجاز المهام ، مع انعدام نسبة الأفراد الذين لديهم رغبة ضعيفة .

الجدول رقم (9-2) : يوضح مدى رغبة الفرد داخل المنظمة في إنجاز المهام الموكلة إليه

ما مدى رغبتك في إنجاز المهام الموكلة إليك	ضعيفة	متوسطة	قوية	المجموع
التكرار	00	02	18	20
النسبة	%00	%10	%90	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

5- السؤال الخامس : هل موقعك في الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوكك مع الآخرين؟

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(10-2) أن أغلبية الأفراد يعبرون بنعم بنسبة 90% على أن الموقع في الهيكل التنظيمي له تأثير على السلوك مع الآخرين ، و بنسبة 10% يعبرون على أن الموقع في الهيكل التنظيمي ليس له تأثير على السلوك مع الآخرين .

الجدول رقم(10-2) : يوضح مدى تأثير موقعك في الهيكل التنظيمي على سلوكك مع الآخرين

المجموع	نعم	لا	هل موقعك في الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوكك مع الآخرين ؟
20	18	02	التكرار
%100	%90	%10	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

6- السؤال السادس : ما مدى تأثير البيئة الاجتماعية على مسار حياتك المهنية ؟

من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(11-2) نجد أن نسبة 15% تمثل الأشخاص الذين لا يتأثر مسارهم المهني بالبيئة الاجتماعية ، أما النسبة 35% فهي للأشخاص الذين لا يهتمون بالبيئة الاجتماعية و لا تأثر عليهم بشكل أكبر ، تليها نسبة 50% فهي للأشخاص الذين تأثر عليهم البيئة الاجتماعية .

الجدول رقم(11-2) : يوضح مدى تأثير البيئة الاجتماعية على مسار الحياة المهنية

المجموع	قوي	متوسط	ضعيف	ما مدى تأثير البيئة الاجتماعية على مسار حياتك المهنية ؟
20	10	07	03	التكرار
%100	%50	%35	%15	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

7- السؤال السابع : هل توجد استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة ؟

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (12-2) أن غالبية الأفراد يعبرون على الاجابة نعم بنسبة 95% فهذا دليل على وجود استراتيجيات لمواجهة تغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة بها أما نسبة 5% فهي للأفراد الذين ليس لهم إهتمام بوجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه منظماتهم .

الجدول رقم (12-2) : يوضح مدى وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة

المجموع	لا أعلم	نعم	لا	هل توجد استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة ؟
20	1	19	00	التكرار
%100	%5	%95	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

8- السؤال الثامن : هل استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة ؟

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(13-2) عبرت نسبة 100% من الأفراد على أن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة لأنها تتفاعل و تتكامل معها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية .

الجدول رقم(13-2) :يوضح بأن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة .

المجموع	لا أعلم	نعم	لا	هل استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة ؟
20	00	20	00	التكرار
%100	%00	%100	%00	النسبة

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

9) - السؤال التاسع : هل يوجد فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية ؟

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(14-2) عبرت نسبة 100% بوجود فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية ، لإن تخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز، أما استراتيجية الموارد البشرية فهي جزء من استراتيجية المنظمة وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم(14-2): يوضح وجود فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية .

هل يوجد فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية	لا	نعم	لا أعلم	المجموع
التكرار	00	20	00	20
النسبة	%00	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

10) - السؤال العاشر: هل يوجد بالمنظمة نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية ؟

نلاحظ من خلال النتائج كما هو مبين في الجدول رقم(15-2) عبرت نسبة 100% بوجود نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية و هذا من خلال التقنيات المستعملة في المنظمة .

الجدول رقم(15-2): يوضح وجود نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

هل يوجد بالمنظمة نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية؟	لا	نعم	لا أعلم	المجموع
التكرار	00	20	00	20
النسبة	%00	%100	%00	%100

المصدر: من إعداد الطالب حسب نتائج الاستبيان

المطلب الثالث: النتائج المتوصل إليها و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة

1- النتائج المتوصل إليها:

بعد قيامنا بالدارسة الميدانية توصلنا إلى استخلاص بعض النتائج لواقع السلوك التنظيمي و أثره على ادارة الموارد البشرية ، نلخصها كالاتي:

- وجود مناصب تليق بالموارد البشري داخل المنظمة مقارنة بالمستويات المتحصلة.
- وجود عمليات تنظيمية تساعد سلوك الأفراد على حل بعض المشاكل بين مستويات الادارية المختلفة.

- وجود بيئة تنظيمية ملائمة و مساعدة لتحقيق الأهداف داخل المنظمة.
- وجود اختلاف و تضارب طفيف في انجاز المهام الموكلة للفرد.
- تأثير الهيكل التنظيمي على سلوك الأفراد فيما بينهم.
- البيئة الاجتماعية لها تأثير قوي على مسار المهني للفرد داخل المنظمة.
- ضرورة وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة.
- أن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة.
- يوجد فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية.
- وجود نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

2- اقتراحات ناتجة عن الدراسة:

- الولاء للمنظمة و السهر على تحقيق أهدافها.
- تطوير العمليات التنظيمية لسلوك الأفراد لزيادة الكفاءات و تطوير المهارات.
- وجود بيئة تنظيمية شفافة داخل المنظمة لزيادة تماسك الأفراد في التعامل فيما بينهم.
- وجود رغبة قوية في انجاز المهام و تحقيق الأهداف المنظمة.
- الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة لذلك توجب تحقيق توازن بين المنصب و موقعه في الهيكل التنظيمي.
- ضرورة الاهتمام بالبيئة الاجتماعية لأن لها تأثير على مسار الأفراد و المنظمة بصفة خاصة.
- الحرص على وضع استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة.
- وجود تناسق و تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية و استراتيجية المنظمة.
- ضرورة وجود فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية .
- وجود أنظمة تقنية مستعملة تساعد على تدعيم و تحقيق الأهداف و تسهيل عملية الاتصال بين المستويات.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي حول أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية لمديرية التوزيع غرداية " سونلغاز " ، وهذا من خلال معرفة اتجاهات و آراء كافة شرائح عمال المؤسسة من رؤساء و مرؤوسين ،حيث تسعى المنظمة إلى تحقيق الاهتمام الأكبر للإدارة الموارد البشرية وتجديد قدراتها و ذلك بتوظيف القدرات الإنسانية الراجعة في تطوير وتجديد، و كما تسعى لتفعيل الأنظمة التقنية المساعدة في عملية الاتصال بين المستويات و تفعيل و زيادة القدرات و المهارات في تحقيق أهداف المنظمة .

كما كشف هذا الفصل عن التعرف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة ، كنشأتها التاريخية و مجالها البشري و دورها الاقتصادي و الاجتماعي .

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 1.1	يوضح عملية التنبؤ بالطلب خلال السنوات القادمة	ص 58
الجدول 1.2	يوضح العوامل البيئية العامة و المؤثرة على المنظمة و الموارد البشرية	ص 61
الجدول 1.3	يمثل مصفوفة سووت SWOT	ص 68
الجدول 2.1	توزيع العينة حسب الجنس	ص 88
الجدول 2.2	توزيع العينة حسب السن	ص 89
الجدول 2.3	توزيع العينة حسب مستوى التعليمي	ص 90
الجدول 2.4	توزيع العينة حسب المنصب	ص 90
الجدول 2.5	توزيع العينة حسب الأقدمية	ص 91
الجدول 2.6	يوضح مدى رغبة المورد البشري بمنصبه مقارنة بمستواه	ص 92
الجدول 2.7	يوضح مدى وجود عمليات تنظيمية لسلوك الأفراد داخل المنظمة	ص 92
الجدول 2.8	يوضح مدى تلائم البيئة التنظيمية داخل المنظمة	ص 93
الجدول 2.9	يوضح مدى رغبة الفرد داخل المنظمة في انجاز المهام الموكلة اليه	ص 93

الجدول 2.10	يوضح مدى تأثير موقع الهيكل التنظيمي على سلوكك مع الآخرين	ص94
الجدول 2.11	يوضح مدى تأثير البيئة الاجتماعية على مسار الحياة المهنية	ص94
الجدول 2.12	يوضح مدى وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة	ص95
الجدول 2.13	يوضح بأن إدارة الموارد البشرية هي جزء من إدارة المنظمة	ص95
الجدول 2.14	يوضح وجود فرق بين تخطيط القوى العاملة و إدارة الموارد البشرية	ص96
الجدول 2.15	يوضح وجود نظام تقني مباشر يساعد على تفعيل استراتيجية ادارة الموارد البشرية	ص96

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص 11	العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	الشكل 1.1
ص 13	يوضح مبدأ الهدف	الشكل 1.2
ص 13	يوضح نموذج السلوك بين الفردين	الشكل 1.3
ص 14	يوضح نموذج سلوك الجماعة	الشكل 1.4
ص 20	يوضح خطوات الإدراك	الشكل 1.5
ص 40	يوضح نموذج عناصر الاتصال	الشكل 1.6
ص 64	يوضح أهم القوى البيئية العامة و الخاصة المؤثرة على إ م ب	الشكل 1.7
ص 81	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سونلغاز)	الشكل 2.1

الخاتمة العامة

إن التحدي الذي يواجهه العالم بصفة عامة و العالم العربي بصفة خاصة اليوم في ظل نظام دولي جديد من جهة وتكتلات اقتصادية على المستوى الدولي والإقليمي من جهة ثانية، هذا التحدي يفرض على الدولة تطوير مؤسساتها لتكون قادرة بالدرجة الأولى على الارتقاء بأدائها العام.

إن هذا الاهتمام الذي تعطيه المنظمات من خلال أدائها المميز على مستوى الإدارة، هي أن كفاءة أداء المنظمات لمواجهة التطور يتوقف على كفاءة أداء الموارد البشرية في موقعها التنظيمي.

إن الاهتمام بالموارد البشرية وصيانتها راجع إلى أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي وإلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطوير دورها وأساليبها.

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي ينبغي على المؤسسة أن تراجع دوريا كافة عناصرها وأساليبها وتنظيماتها وإنجازاتها ، للحكم على مدى كفاءتها وإمكانيات التطوير والتحسين فيها، وبواسطة الاستخدام الأمثل لها بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

لا تتحصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط ، وإنما تشمل دراسة هذا السلوك عند ظل جماعات العمل المختلفة ، فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين ، أيضا فإن دراسة المتغيرات و البيئية التنظيمية التي يوجد فيها هذا السلوك تعد من الأمور الهامة، لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها، فسلوك الفرد هو تفاعل بين كل من الخصائص الشخصية والقيود البيئية المختلفة.

و في الآونة الأخيرة ازدادت أهمية التركيز على جانب السلوك التنظيمي، وهذا من خلال التغييرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا فعلى المستوى الداخلي نجد أن هناك عديد من التغييرات التي تؤثر في هذا السلوك وما يحتويه من دوافع وأهداف ، فالتغييرات الداخلية التي زادت من أهمية دراسة السلوك التنظيمي هي التنوع الواضح في ثقافات أفراد المنظمة الواحدة ، اما العوامل الخارجية التي تعطي اهتماما أكبر لدراسة سلوك الأفراد في المنظمات فأهمها الاتجاه إلى عولمة الأعمال والتسويق والاقتصاد.

من خلال دراستنا المتعلقة باثر السلوك التنظيمي على ادارة الموارد البشرية ، نفهم بان هناك علاقة وطيدة بين السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، لان فهم سلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة ، لذا على المؤسسة أن تهتم بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وأن تضع القواعد والأسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه والاستفادة أكثر منه، في ظل معاملة إنسانية تحترم فيها كرامته .

إستبيان

في إطار تحضير مذكرة تخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس بعنوان أثر السلوك التنظيمي على إدارة الموارد البشرية ، تشرفني مساعدتكم في البحث العلمي من خلال مساهمتكم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الإستبيان بكل دقة و صراحة و ذلك بوضع العلامة (x) في القوس المناسب. و نتعهد بجهتنا بسرية هذه المعلومات و إستخدامها للغرض العلمي فقط.

و على أمل تعاونكم تفضلوا سيدي(ة) بتقبل أسمى معاني الإحترام و التقدير.

أولا : محور الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية

الجنس : ذكر () أنثى ()

السن :

أقل من 30 سنة () ، من 31-40 سنوات () ، من 41-50 سنوات ، أكبر من 50 سنة ()

المستوى التعليمي : ابتدائي () ، متوسط () ، ثانوي () ، جامعي ()

مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات () ، من 5-10 سنوات () ، أكثر من 10 سنة ()

الوظيفة :

إطارات () باقي العمال ()

ثانيا : محور الخاص بالسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية

1. نشاط المؤسسة :

صناعية () خدمات () تجارية ()

2. هل يليق بك منصبك كمورد بشري داخل المنظمة مقارنة بمستواك ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

3. هل هناك عمليات تنظيمية لسلوك الافراد بين المستويات الادارية المختلفة ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

4. هل تتلائم معك البيئة التنظيمية داخل المنظمة ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

5. ما مدى رغبتك في انجاز المهام الموكلة إليك ؟

ضعيفة () متوسطة () قوية ()

6. هل موقعك في الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوكك مع الآخرين؟

نعم () لا ()

7. ما مدى تأثير البيئة الاجتماعية على مسار حياتك المهنية ؟

ضعيف () متوسط () قوي ()

8. هل توجد استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة

؟

نعم () لا () لا أعلم ()

9. هل استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المنظمة ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

10. هل يوجد فرق بين تخطيط القوى العاملة و استراتيجية الموارد البشرية ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

11. هل يوجد بالمنظمة نظام تقني مباشر يساعد على تدعيم استراتيجية ادارة الموارد

البشرية ؟

نعم () لا () لا أعلم ()

شكرا على حسن تعاونكم

قائمة المراجع

- الكتب :

- 1- د. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003 .
- 2- د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- د. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- د. صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004 .
- 5- د. صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 6- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2000 .
- 7- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، تدار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001 .
- 8- عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة- الاندماج- مشاركة المخاطر) ، طبعة الثانية 1999 .
- 9- إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية بيروت ، لبنان ، 2002 .
- 10- يزيد النجار - إدارة وظائف الافراد وتنمية الموارد البشرية- مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 1998.

11- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى دار مجالوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 1996.

12- نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة" الدار الجامعية 2000 / 2001 .

13- الحناوي، السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية 1974.

14- علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.

- الأترنتيت :

- <http://www.dziso.com/comportenent.orgonisationnel-et-gestion.des.ressources-humaines> .

- <http://www.quds-open.com/vb/archivelivndex.php/t-219.html>.

- <http://dohmone16.ahlamontade.net/t7018-topic>.

الفهرس

	الإهداء .
	التشكرات
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجدوال
	المقدمة
الفصل الأول :مدخل السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية	
1	مدخل
3	المبحث الأول : مفاهيم حول السلوك التنظيمي
4	المطلب الأول : مفهوم السلوك التنظيمي أهميته و الهدف من دراسته
10	المطلب الثاني : عناصر السلوك التنظيمي
12	المطلب الثالث : نماذج دراسة السلوك التنظيمي
16	المطلب الرابع : محددات السلوك التنظيمي
44	المبحث الثاني : مفاهيم حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
45	المطلب الأول : مفهوم و عناصر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
47	المطلب الثاني : دور القيادات الادارية في تفعيل إدارة الموارد البشرية
52	المطلب الثالث : دور التخطيط و التنبؤ في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
60	المطلب الرابع : العوامل البيئية المحيطة بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
69	المبحث الثالث : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي و تأثيره عليها في المؤسسة .
70	المطلب الأول : موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
71	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
76	المطلب الثالث : حاجة إدارة الموارد البشرية الداخلية لتأقلم التنظيمي في مؤسسة اقتصادية .
78	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز	
79	تمهيد
80	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
80	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز
82	المطلب الثاني : خصائص سونلغاز
84	المطلب الثالث : الآفاق و التحديات
85	المبحث الثاني : أدوات جمع البيانات و الأدوات المستعملة
85	المطلب الأول : تحديد منهج الدراسة و الوسائل الاحصائية المستعملة
86	المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات
87	المطلب الثالث : استمارة الاستبيان و العينة المقصودة المختارة للدراسة
88	المبحث الثالث : تحليل نتائج الاستبيان
88	المطلب الأول : الدراسة الوصفية لخصائص العينة المدروسة
92	المطلب الثاني : تحليل المحور الخاص بأسئلة السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية
97	المطلب الثالث : النتائج المتوصل إليها و الاقتراحات الناتجة عن الدراسة
99	خلاصة الفصل
	الخاتمة العامة
	الملاحق
	المراجع