**دورة الولاء والرضا الوظيفى**

اليوم التدريبى الاول

**سلوك الرضا الوظيفي**

**أولاً: مفهومالرضاالوظيفي:**

**- الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومهُ وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا .**

**- وقد بدأ الاهتمامبالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.**

**- وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهنالك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة وفي تعريف أخر يشير بلوك إلى أن الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته.**

**ثانيا: أهميةالرضاالوظيفي**:

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

**- وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.**

**- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:**

**أ- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين .**

**ب- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.**

**جـ- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.**

**د- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكنون أقل عرضة لحوادث العمل.**

**هـ- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.**

**- وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر الموظفين فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفين بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساُ في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به .**

**ثالثا: خصائصالرضاالوظيفي:**

**يمكنأننحددأهمخصائصالرضاالوظيفيفيمايلي:**

**1- تعددمفاهيمطرقالقياس**

**2- النظرإلىالرضاالوظيفيعلىأنهموضوعفردي**

**3- الرضاالوظيفييتعلقبالعديدمنالجوانبالمتداخلةللسلوكالإنساني**

**4- الرضاالوظيفيحالةمنالقناعةوالقبول**

**5- للرضاعنالعملارتباطبسياقتنظيمالعملوالنظامالاجتماعي**

**6- رضاالفردعنعنصرمعينليسدليلاعلىرضاهعنالعناصرالأخرى**

**رابعاً: عواملالرضاالوظيفي:**

**تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:**

**- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.**

**- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.**

**- عوامل خاصة بالأداء.**

**- عوامل خاصة بالإنجاز.**

**- عوامل تنظيمية.**

**1‌- العواملالخاصةبالفرد:**

**أ- حاجاتالفرد .**

**ب- اتفاقالعملمعقيمالفرد .**

**جـ- الشعورباحترامالذات .**

**د- خصائصشخصيةالفردوظروفه .**

**2‌- محتوىالوظيفة:**

**من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.**

**3- عواملخاصةبالأداء:**

**يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:**

**أ- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.**

**ب- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.**

**4- مستوىالإنجازالذييحققهالفرد:**

**وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.**

**5- العواملالتنظيمية:**

**وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسبا للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.**

**6- وهناكعواملهامةللرضاالوظيفيوهي:**

**أ- كفاية الإشراف المباشر.**

**ب- الرضا عن العمل نفسه.**

**جـ- الاندماج مع الزملاء في العمل.**

**د- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.**

**هـ- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.**

**7- كذلكيمكنالقولبأنالرضاالوظيفييتشكلمنعواملالرضاالتالية:**

**أ‌- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.**

**ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.**

**جـ- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).**

**د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.**

**هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.**

**و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي) .**

**ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهم ومعاييرهم.**

**ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.**

**8- وهناكستةعواملمهمةللرضاالوظيفيتتصلالعواملالثلاثةالأولىمنهابالعملمباشرةبينماتتصلالعواملالثلاثةالأخرىبظروفأوجوانبأخرىوهي :**

**أ- العواملالمتصلةمباشرةبالعمل:**

**(1) كفاءةالإشرافالمباشر .**

**(2) الرضاعنالعملنفسه .**

**(3) الاندماجمعالزملاءفيالعمل .**

**ب- العواملالمتصلةبظروفأوجوانبأخرى:**

**(1) توفيرالأهداففيالتنظيم .**

**(2) المكافأةالاقتصاديةالمنصفة .**

**(3) الحالةالصحيةالبدنيةوالذهنية .**

**9- منالعواملالمؤثرةعلىرضاالأفراد:**

**أ- الاستقرار في العمل.**

**ب- ظروف العمل.**

**جـ- تقدير العمل المنجز.**

**د- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.**

**خامسا: العلاقةبينالرضاالوظيفيوالأداء:**

**وفي هذا الصدد توجد ثلاثة اتجاهات، الاتجاه الأول يؤكد أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، والاتجاه الثاني يرى انه لا توجد علاقة بين الرضا عن العمل والأداء ، والاتجاه الثالث يؤكد أن الرضا عن العمل هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة وهذه المكافآت العادلة نتيجة ربطها بضرورة القيام بأداء معين.**

**1- *الاتجاهالأول*: هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وثم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.**

**2- *الاتجاهالثاني*: فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني.**

**3- *الاتجاهالثالث*: يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.**

**وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة .**

اليوم التدريبى الثانى

**الانتماءالتنظيمي**

**اولاً : الانتماءالتنظيمي**

**1- إن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم, فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيميorganizational commitment , وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها .**

**2- وهنا يكون سلوك الموظفة أو الموظف يفوق السلوك المتوقع منه من جانب المنظمة, حيث يكون لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من وقته وجهده من أجل الإسهام في نجاح المنظمة واستمرارها والاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".**

**3- ومفهوم الانتماء التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، مشيرا إلى أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويرغب في ممارسة العمل نفسه في منظمة أخرى, والعكس صحيح.**

**4- إن إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيق مبادئ الإدارة الحديثة كل ذلك يسهم في زيادة شعور الموظف بانتمائه إلى شركته، حيث يأتي هنا الدور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، إضافة إلى استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين وإقامة علاقات ود وصداقة معهم، وحسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما.**

**5- إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالانتماء التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي, فقد يكون الموظف راضيا عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، مشددين على ضرورة الاهتمام بنشر الانتماء بين الموظفين للوصول إلى البيئة النموذجية داخل العمل. تعددت وتنوعت مفاهيم الانتماء التنظيمي وقد أتفق الباحثون على أن مفاهيم الانتماء يمكن أن تندرج تحت ثلاث مداخل وهى :**

**أ- المدخل التبادل**

**ب- المدخل النفسي.**

**جـ- المدخل المشترك.**

**ثانياً : سلوكالولاءالتنظيمى .**

**1- إن مصطلح الولاء لايقتصر على شريحة معينة من البشر إلا أنه يمكن أن يكون أكثر استخداماً في حالة المستويات الوظيفية ومجالات العمل المختلفة ناهيك عن أستخدامه في المجالات السياسية والإعلامية التي يستخدمها المتخصصون بالخطب الرنانة والتي يقصدون فيها التعبير عن مدى تمسك الفرد أوالسكان بوطنيتهم كدليل على رد الجميل للمكان الذي عاشو عليه وآواهم وحقق مصالحهم المعيشية .**

**2- وفي الحقيقة إن مصطلح الولاء يعني في مجال آخر نوع من الإخلاص والوفاء المطلق لولي الأمر مهما كان نوعه ، ففي منظمة معينة على سبيل المثال يلتزم عدد من الموظفين بحسن الأداء لغرض رد الإعتبار لمن وظفهم مادام يحتل منصباً قيادياً في هذه المنظمة ، على أنه نوع من الأخلاص والوفاء له كعرفان بالجميل ، والمحافظة على دوره ومستواه ، وبهذا فولائهم ليس للمنظمة أو تحقيق أهدافها ، بل لمن ضمن لهم العمل وحصولهم على الأمتيازات الوظيفية المتنوعة ، وهذا كله بالطبع بعيد عن مفاهيم توفر الكفاءة والمهارة في العمل .**

**3- إن تغليب سلطة القرابة والصداقة والمحسوبية في إختيار العاملين دون الأعتماد على أسس الكفاءة كمعيار للإختيار سيؤدي الى تقهقر العمل وتخلف مقومات بناء المجتمع العادل ، إضافة الى العوامل السلبية التي سيضيفها هذا الأختيار السلبي الى مستقبل العمل فتثقل عجلته وتؤخرها بسبب نقص الكفاءة والمهارة .**

**4- إن الكفاءة ليست شيئاً من السهل الحصول عليه ، فهي مزيج سحري من التعب والجهد والخبرة وزمن طويل من المعايشة مع الأحداث ، كما إنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبها بالتعامل مع العديد من المشاكل والعديد ممن يصنعها ، أو أنها المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة ذلك ، وهذا ما يتطلب وقتاً لتحقيقه ، فكم من الظلم إذاً تجاهل صاحب الخبرة والكفاءة ؟ وكيف يمكن تكوين الولاء الحقيقي في أشخاص تم أختيارهم منذ البداية على أسس غيرعادلة ؟**

**ثالثاً : كيفتصنعالمنظمةالولاءفيأنفسالعاملين؟**

**1- ليس بصعب على أية منظمة الأهتمام بعامليها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الأحترام والتقدير في العمل إضافة الى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاه أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف ، إضافة الى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابلياتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظمتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولائهم لمنظمتهم ، ويؤكد ديمومة وأستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟**

**2- إن المطلع على كبرى المؤسسات العالمية واسعة الأنتشار سيجد أن ما تقدمه لموظفيها ضرباً من التدليل ، ولكنه عندما يطلع على حجم الأنتاج والأنتشار والأرباح سيجد ما تقدمه لهم متواضعا مقابل ذلك .**

**رابعا ً : ومنأهمالمجالاتالتييمكنللمنظمةأستثمارهافيطاقاتهاالبشريةلتعزيزحالةالولاءهي :**

**1. تعزيز التعويضات غير المباشرة وهي التي يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للعاملين معها عدا التعويض المباشر ( الراتب ) ، وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والأطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى الى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات :**

**أ- الراتب التقاعدي**

**ب- برامج التأمين الصحي والأجتماعي والـتأمين ضد الحوادث وغيرها.**

**جـ- مكافئات المقترحات البناءة وخاصة عند تحسن الأداء والأنتاج .**

**د- برامج الخدمات الأجتماعية .**

**هـ- مشاريع الإسكان للموظفين .**

**و- برامج توفير الأجهزة المنزلية المدعومة .**

**ز- برامج التسليف بدون فوائد .**

**ح- خدمات المواصلات للمنظمة .**

**ط- برامج توفير دعم التعليم لأبناء العاملين وفرص تعليمية جامعية مجانية للمتفوقين منهم .**

**ى- الخدمات الصحية المتنوعة .**

**خامساً : وتسعىالمنظمةبتوطيدأواصرالولاءفينفوسالعاملينمعهابواسطةبرامجمدروسةومخططةوذلكلأنهاعندماتفقدالولاءعندالعاملينفإنهاستفقدأموراًعديدةمنهاعلىسبيلالمثال :**

**1- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين   
بكافة مستوياتهم .**

**2- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي .**

**3- سيكون خسارة في الوقت الذي استغرقته المنظمة لتدريب وتعليم عامليها وتعايشهم مع أعمالهم بشكل إندماجي مما يسبب تعلقهم فيه ومحاولاتهم تطويره وتحسين الأداء فيه لأنهم قد فهموه.**

**4- سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .**

**5- طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتفهموا العمل الجديد في المنظمة وقابليتهم على التطبع بسرعة لتحقيق المستوى الذي كان يعمل فيه من سبقه .**

**لو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفوء ؟؟ ووتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟ وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل   
استقالة أحدهم .**

**إن الولاء بالنسبة للعاملين في المنظمة هو ذلك الإحساس بالإخلاص للمكان   
أو لرب العمل أو لشخص المنظمة أجمع والذي يقتضي وجوب تقديم أقصى الجهد بالعمل وتنفيذ التوجيهات بأقصى مايمكن من الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى قدرتها التنافسية وسمعتها مقابل الآخرين ، وهو شعور نفسي داخلي تكون نتيجة عوامل عديدة أهمها درجة الأنتماء التي يشعر بها الفرد باتجاه منظمته وعمله**

**سادساً :ويرتبطبالولاءعدةعواملأخرىمشجعةلتقوية  
أواصرهمنها :**

**1- احتواء المنظمة على إدارات قيادية ذات مستوى ثقافي عالي وتمتلك القدرة على التأثير في الآخرين بما يخدم العمل ويحقق طموح العاملين في تحقيق رغباتهم الشخصية الى جانب أدائهم لواجباتهم الوظيفية بكل مهارة وكفاءة**

**2- رقي أهداف المنظمة ، وتختلف من منظمة الى أخرى فكلما كانت المنظمة تخطط بجدية لتحقيق أهداف واقعية في عالم التجارة أو الأعمال أو شتى المجالات كان ذلك دافعاً كبيرا لتمسك العاملين فيها بوظائفهم لأنهم يشهدون تقدمها واندماج أهدافها مع الواقع.**

**3- مدى احترام وتقدير العاملين لأهداف المنظمة ، فليس من الممكن أن يتقدم العاملون بأعمالهم بمستوى مهاري معين إلا عندما يحبون العمل الذي يؤدونه والذي يكون بمجموع حصيلته محاولة تحقيق أهداف المنظمة .**

**4- ضعف مستوى أهداف المنظمات المنافسة بالمقارنة مع أصالة أهداف المنظمة ، حيث يعتبر هذا العامل عنصراً إيجابياً في زيادة مستوى الأداء للعاملين ورفع كفائتهم.**

**5- العامل النفسي المرتبط بطول فترة الخدمة في المنظمة مع عدم   
وجود مشاكل أو إخفاقات بل بالعكس.**

**سابعاً : كمايظهرولاءالعاملينللمنظمةمنخلالعدةمظاهرمنها :**

**1- احترام المنظمة وإدارتها وبذل أقصى الجهود لتحقيق رضاهم والمتمثل بالسعي الحثيث لتحقيق أهداف المنظمة .**

**2- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع المنظمة في محنة معينة أو لتحقيق هدف تنافسي معين يعمل على رفع شأن المنظمة ويحسن من سمعتها أمام الآخرين .**

**3- رفع الكفاءة الوظيفية وتكاتف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة .**

**4- الأستعداد الدائم لتطوير الذات وبما يخدم الطرفين المنظمة والعاملين .**

**وعندما تتحقق حالة الولاء من قبل العاملين لمنظمتهم فإن إدارة المنظمة لابد من قيامها بتوجيه وإعطاء بعض الأمتيازات للعاملين وخصوصاً عند تحقيق النجاح وذلك كردود أفعال لولائهم لها ووقوفهم بكل إخلاص مع المنظمة لتجاوز الأزمات الصعبة .**

**إن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجاً واضحاً في العمل هي التي تعمل في البداية على أن تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والمهارة فيها لأنهم في الحقيقة هم من يشعرون بالإنتماء والولاء للمنظمة التي يعملون فيها قبل غيرهم ، لأن كفائتهم ومهاراتهم في العمل تحقق لهم هذا الولاء من خلال تطويرهم للعمل وبراعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيها وبالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات والتفوقات التي كانو سببا فيها ، وشهدت لهم المنظمة ( المنطقية ) بذلك النجاح ولم تفوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، ولم تضيع الفرص لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين وربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .**

**إن المنظمات الناجحة هي من تحتاط للمحافظة على هذا النجاح بتحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها للعاملين ، فتستثمر ذلك للمحافظة على عامليها هي وتزيد من إمكانيات الحوافز المادية والمعنوية والتي هي متأكدة أنها ستعمل على زيادة مستوى نسبة التحصين بإتجاه المغريات التنافسية التي يستخدمها الآخرون .**

**أما عندما ترغب المنظمة بأن تحقق الولاء في العاملين دون أن تشهد كفاءة منهم أو مهارة فهذا كمن يجمع الماء في غربال ، فما يفيد ولاء هذا النوع من العاملين إلا خسارة في الوقت والجهد ، فإن الجهد من كل العاملين الذين يدعون الولاء للعمل دون أن يقدموا أثراً ملموساً مادياً في الأداء محققين فيه هدفاً للمنظمة   
أو دافعين فيه عجلة التطوير للعمل إلى أمام ، فإنه سيكون مجرد هواء في شبك ، لا يمتلك بقاءاً ولا إنتماءاً ولا ولاءاً ، فهم لا يرتبطون بالمنظمة بأسس صلبة لذا فهم يغيرون أمكنة عملهم ولا يبقون في إحداها لفترة طويلة ، وإن أردنا الحالة المنطقية فإن الدور مشترك بين الطرفين لتحقيق الولاء للمنظمة ، لترى فيما بعد أن الموظف الكفوء هو من يكن الولاء لعمله مثلما يكنه لعائلته وبيته.**

اليوم التدريبى الثالث

**الصراعالتنظيمي**

**إدارةالصراعالتنظيمي**

**1- ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها. وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع. ويعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار». ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسئوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.**

**2- ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغيَّر وتتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف جلي أو ظاهر؛ أي أنه بصبح واضحاً للعيان. وهناك مظهران للصراع في البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي. فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه. أما السلبي فيحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثِّر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها .**

**3- وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرّق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات. ويأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر والقلق والخوف والاعتراض وعدم الاستجابة ورفع الصوت واستخدام الألفاظ النابية، وقد يصل أحياناً إلى التشابك بالأيدي وتسديد الضربات والرفس بالركب والأقدام وغيرها.**

**الثقافةالتنظيمية**

**توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة, والمنظمات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المنظمة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المنظمة .**

**أولاً: مفهومالثقافةالتنظيمية :ـ**

**تتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء ، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم .**

**ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المنظمات لها تأثيراً قوياً ومباشراً على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المنظمةكأنها نظام رقابة داخلي يدق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت لهومن ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المنظمة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المنظمة .**

**ويمكن القول بان الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمـعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه .**

**وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية:**

**1- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل .**

**2- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للإفراد الجدد في المنظمة .**

**3- أنها مجموعة الايدولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .**

**ثانياً: أهميةوجودالثقافةالتنظيميةللمنظمة:-**

**يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها: ـ**

**1ـ تحقيق الهوية التنظيمية .**

**2- تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة .**

**3- تحقيق الاستقرار التنظيمي .**

**4- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .**

**5- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .**

**6- التعرف على الأولويات الإدارية .**

**7- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .**

**8- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .**

**9- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .**

**10- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .**

**11- توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملين .**

**ثالثاً: خصائصالثقافةالتنظيمية:ـ**

**1- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية وحرية تصرف .**

**2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة .**

**3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .**

**4- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .**

**5- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .**

**6- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .**

**7- مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية .**

**8- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت ، وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .**

**9- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .**

**10- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات .**

**رابعاً: عناصرالثقافةالتنظيمية:**

**1- الأنماط السلوكية .**

**2- القيم السائدة .**

**3- المعايير أو الأعراف السلوكية .**

**4- القواعد .**

**5- الفلسفة .**

**6- المناخ .**

**خامساً: أنواعالثقافةالتنظيمية:**

**1- الثقافةالسائدة .**

**2- الثقافةالفرعية .**

**3- الثقافةالقوية .**

**4- الثقافةالضعيفة .**

**سادساً: بعضالسماتلمستويفاعليةالثقافةالتنظيمية  
السائدةفيالمنظمة:**

**1- الدعمالإداري . 6- المبادرةالفردية .**

**2- تحملالمخاطر . 7- الهوية .**

**3- الاتجاه . 8- نظامالمكافأة .**

**4- التكامل . 9- تقبلالاختلاف .**

**5- الرقابة . 10- نماذجالاتصال .**

**سابعاً: محدداتالثقافةالتنظيمية :**

**تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلي وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالأتي:ـ**

**1- التاريخ والملكية .**

**2- الحجم .**

**3- التكنولوجيا .**

**4- الأفراد .**

**5- البيئة .**

**6- الغايات والأهداف .**

**ثامنا: الثقافاتالرئيسةوالثقافاتالفرعية:**

**1- تتمثلالثقافةالرئيسةفيالتنظيم .**

**2- أماالثقافاتالتنظيميةالفرعية .**

**تاسعا: الثقافةوالفاعليةالتنظيمية:**

**1- تتنوع الثقافات حسب درجة تمسك والتزام العاملين بها . فكلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من الجميع ، كلما كان ذلك دليلاً على قوة الثقافة, وهذه ميزة للتنظيمات المستقرة والقوية ، تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها . هذا على عكس التنظيمات الجديدة والتي لم تتأسس بعد بشكل كاف ، والتي لا تزال تتلمس طريقها ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توفير مزايا تنافسية للعاملين فيها ، مما يجعلهم يتطلعون لفرص عمل في الخارج ، مما يعكس ولاء تنظيماً أقل وثقافة تنظيمية ضعيفة .**

**2- وتتطلب الفعالية التنظيمية توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية ، والبيئة والتكنولوجيا, فعلى مستوي التوافق مع البيئة الخارجية فأن الاستراتيجيات التسويقية الجريئة تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات تؤكد على المبادرة وأخذ المخاطرة ، وقبول الاختلاف والتعددية ، ووجود مستوي عال من التنسيق الأفقي ، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية . وعلى العكس من ذلك فأن الاستراتيجيات التي تركز على زيادة الإنتاج تؤكد على تحقيق الكفاية ، وتتناسب بالتالي مع البيئات المستقرة .**

**3- وتنجح هذه الاستراتيجيات في ظل ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة ، وتقليل المخاطرة ، وعدم قبول الاختلافات, أما على مستوي التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة أيضاً : فالتكنولوجيا البسيطة والروتينية تتناسب مع البيئات المستقرة ، وتعمل في ظل ثقافة تتبع نمط المركزية في اتخاذ القرارات ، وتسمح بدرجة محدودة من المبادرة الفردية, أما التكنولوجيا المعقدة والمتطورة فتتطلب درجة كبيرة من التكيف ، وتنجح في ثقافات تؤكد على قيم المبادرة الذاتية والانضباط الذاتي.**

**عاشرا: الثقافةالتنظيميةمكملةلعنصرالرسمية  
وليستبديلاًعنها:**

**1- تعتمد المنظمات على الوسائل الرسمية لضبط سلوك العاملين ، وذلك من خلال تقنين الإجراءات ، والتعليمات ، وتطوير النماذج ، والاهتمام بالوسائل الرسمية في تقنين وضبط سلوك العاملين .**

**2- إلا أن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتوكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد ه السياسات أمر في غاية الأهمية . إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف الموظف بشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم أمر غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة ، ويحرص الموظف على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ، ولكن انسجاما مع القيم السائدة ذات الأثر الأكبر .**

**الحادىعشر: آلياتخلقالثقافةوالمحافظةعليها:**

**إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات . ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين, وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كلما كانت أمين وأقوى . وكذلك الأمر في المنظمات فأن المؤسسين يلعبون دورا مهما في خلق العادات والتقليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولي للمنظمة .**

**حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها ، دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافة باعتبارهم المؤسسين, كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولي لنشوئها ، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات ، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة, إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون ، والتي يروا أنها سلوكات يتم مكافأتها ، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب   
مزيد من المزايا والمنافع, ويمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتشكيل   
الثقافة المؤسسية هي :ـ**

**1- اختيارالموظفين .**

**2- الممارساتالإدارية .**

**3- التنشئةوالتطبيع .**

**وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية ، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أياما حسب نوعية وحجم المنظمة . ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ، أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على التمشي مع القيم الثقافية السائدة .**

**الثانىعشر: إدارةالثقافات :**

**أن إدارة الثقافات تعني القدرة على تغييرها لتناسب مع المعطيات والمستجدات التي يقتضيها تغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية, فالبدايات للتحكم في نوعية الثقافة التنظيمية تبدأ بعليمات التعيين والممارسات الإدارية ، وعمليات التطبيع المختلفة ، فمن خلال هذه الآليات يمكن تغيير الموظفين غير القادرين على مواكبة الثقافة الجديدة ، بآخرين يؤمنون بها أو قادرين وراغبين في التمشي معها, ويرى البعض أن عملية التغيير في الثقافة السائدة ، أمر يستلزم وقتا طويلا ويواجه مقاومة عنيفة ، لا سيما إذا كانت الثقافة المراد تغييرها ثقافة قوية متأسسة وراسخة في أذهان العاملين .**

**الثالثعشرً: العواملالتيتساعدفيتغييرالثقافةالتنظيمية .**

**1- طبيعة الأزمات الحقيقة أو المتوقعة .**

**2- التغيير في القيادة .**

**3- مرحلة التطور التي تعيشها المنظمة .**

**4- حجم التنظيم .**

**5- قوة الثقافة الحالية وتعددها .**

**رابععشر: الثقافاتالتنظيمية،والثمتيلاتالاجتماعية.**

**1- تساعدنا نظرية التمثيل الاجتماعي في فهم المعتقدات والافتراضات المشتركة تمثل سمات مميزة للثقافات التنظيمية ، فبالعديد من الطرق ، تكون الثقافات التنظيمية ثمتيلات اجتماعية فهي طرق لثمتيل واقع الحياة التنظيمية ، والتي يحدث تفاوض عليها ، ويشترك فيها الإفراد ومجموعات العمل .**

**2- كما تساعدنا رؤية الثقافة التنظيمية بهذه الطريقة على فهم الثقافات كمجموعات محبوسة, فيمكن أن تكون الثمتيلات الاجتماعية التنظيمية كبيرة الحجم ، وتعبر عن المعتقدات لدي التنظيم كله، أو يمكن أن تكون صغيرة الحجم وتعبر عن معتقدات الإفراد العاملين في أقسام محددة ،   
أو يعملون في مجموعات أو فرق محددة وعندما تكون المعتقدات والافتراضات لدي مجموعات العمل متشابهة في التنظيم كله فيكون للتنظيم ما يسمي بالثقافة القوية ، وعندما تكون مختلفة جداً عن بعضها بعضا لا يكون للتنظيم ثقافة قوية كما تبين لنا نظرية الثقافة التنظيمية أيضاً أن من الممكن إنتاج بيئة عمل تعمل فيها مجموعات العمل التي يتكون منها التنظيم مع بعضها البعض .**

اليوم التدريبى الرابع

**المنظمةالمتعلمة**

**المنظمةالمتعلمة**

**1- المنظمات تتعلم كما يتعلم الإنسان .**

**2- وبقدر ما كان القرن الماضي قرن المنظمة التي تحتضن الانسان من المهد الى اللحد فأن القرن الحالي هو قرن المنظمة التي تتعلم من افضل ممارسات الآخرين وتنقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل كيانها بشكل تشاركي تداؤبي .**

**3- كانت المشكلة الاساسية التي تواجه عمل المنظمات خلال القرن الماضي مشكلة مهارية تنفيذية بالدرجة الأولى .**

**4- ان التعلم هو القاعدة الحقيقية للابتكار .**

**5- تسعى المنظمات لتطوير عامليها من خلال التدريب Training واكتساب المهارات .**

**6- ان التدريب يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من اجل الانتاج .**

**7- ان التدريب والتعليم يمكن الحصول عليها خارج موقع العمل في حين ان التعلم هو معرفة خاصة لايمكن ان تتم الا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع افراده واشيائه وقيمه واسراره .**

**8- كذلك فأن التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة ، وهما يحملان قدرا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد ، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات او تغييرها .**

**9- واذا كان الإبداع Invention هو التفكير بالأشياء الجديدة ، والابتكار Innovation هو القيام بعمل اشياء جديدة ، فأن التعلم هو اكتساب قدرة هؤلاء المبتكرين على القيام بعمل هذه الاشياء .**

**10- وحسب توماس ستيوارتT.Stewartمؤلف كتاب (رأس المال الفكري- ثروة المنظمات) فأن من اهم المؤشرات في تكنولوجيا ادارة المعرفة هي انها يمكن ان تقود الى الاستثمار في الأنظمة من اجل اعادة استخدام المعرفة عندما يكون جوهر عمل الشركة هو الابتكار .**

**11- ولابد من التأكيد على ان الانسان عموما هو كائن متعلم من خلال حواسه الخمس والقدرة العظيمة لدماغه على امتصاص كم لاحدود له من المعلومات والمعرفة ، كما ان ذاكرته المستودع الجوهري للتعلم تتسم في كونها الوعاء الأوسع الذي لا يمتليء ابدا ولا يضاهيه أعظم الحواسيب .**

**12- ولابد من تحديد مفهوم التعلم ، اذ يمكن تعريفه بأنه عملية تنقيح للأفكار وتحويلها الى معرفة مفيدة لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار .**

**13- ولعل ذلك ما يجعل التعلم عملية تفاعلية تنافذية بين طرفين واجتماعية بين عدة اطراف .. وهو ما يجعله متجاوزا للعمل- الادارة الذي يركز على الوصاية كما في التدريب ( المشرف – عامل ) او الرقابة الواعية ( الثواب والعقاب .(**

**14- ان الشيء الجوهري من الوجهة الفكرية في عرف التربية الحديثة ، ما هو ان نعلم طائفة من الاشياء ، بل ان نكون الفكر ، وندربه على الملاحظة والبحث والتفكير ، ونعلمه ان يتعلم .**

**15- ان التربية الوظيفية هي التربية القائمة على اساس الحاجة ، الحاجة الى المعرفة ، الحاجة الى البحث ، الحاجة الى النظر ، الحاجة الى العمل .**

**16- إضافة الى ان عملية التعلم تتميز بالتكاملية والشمول لكل المكونات, ثم ان التعلم يحفز ويتعزز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة .**

**أهميةالتعليم**

**أهميةالتعلم :**

**لابد ان ينعكس التعلم ايجابيا على نتائج الأعمال بما يجعل من هذا التعلم اداة فعالة في ايجاد وتطوير الميزة التنافسية , ان قوى التغيير الخارجي للمنظمة المتمثلة في السوق والقوانين والتكنولوجيا وسوق العمل والمتغيرات الاقتصادية ، تتطلب التعلم من اجل اجراء التغييرات الداخلية في الهياكل والمعدات والموارد البشرية ، والتي تنعكس على القدرات الجوهرية للشركة فتثري ميزتها التنافسية .**

**اولاً : التعلمألابتكاري .**

**ثانياً : التعلمالسريع .**

**ثالثاً : تصنيفالتعلم :**

**التعلم الاعتيادي هو الذي يسود في فترات الاستقرار التنظيمي  
 ويدعم هذا الاستقرار ، في حين ان التعلم الاستثنائي العاليHeigh Learning الذي يظهر في فترات التغيير والتحول التنظيمي والابتكارات الجذرية في الشركة اذ يترافق مع ادخال المفاهيم والقواعد الجديدة التي تهز بعمق المفاهيم القديمة ، فيكون هذا التعلم بمثابة انشاء للنظام الجديد في قلب الاضطراب الذي جاء به التغيير الجذري في الشركة . والتعليم العالي هو تعلم خلاق يميز الأفراد في الظروف الجديدة للتغيير ، كما يميز الأفراد اللامعين الذين يتعلمون بوتيرة النمو الأسي من تجاربهم الخاصة .**

**وهناك تصنيف آخر قدمه بيتر سينجP.M.Sengeيصنف التعلم الى نوعين :**

**1- تعلم تكيفي .**

**2- التعلم التوليدي.**

**رابعاً : المنظمةالمتعلمة Learning Organization :**

**منظمة التعلم او المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر مؤخرا ليحل محل الأشكال التقليدية, ويعود هذا التحول الى تطور الخبرة الادارية في التعامل مع قدرات العامل ، ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على اولوية المهمة Task كما لدى تايلور ، ومن ثم كان التركيز على العامل واهميته التي كانت المنطلق في اتجاه تكوين منظمة التعلم . ولكن ما اعاقها كل تلك السنوات ان تلك العلاقة الادارية كانت تتم بشكل تقليدي هرمي ( المدير – العامل ) . ان منظمة التعلم تقوم على النظرة المتفتحة للعامل وقدراته في الإسهام بتطوير المنظمة وليس الادارة وحدها المسؤولة عن هذا التطوير . ومن ثم كشف عن اهمية الزبون في البيئة التنافسية التي تجعل الزبون هو الرقم الصعب خارج الشركة ، لهذا تم استكمال المدخل القائم على العامل بالاتجاه القائم على الزبون ، وبخاصة ان الزبون هو مصدر معرفة مهمة فهو الأكثر معرفة بحاجاته ورغباته ، وهو المصدر الأهم في التنبؤ المبكر بالسوق لان التغيرات الاولى في السوق تظهر اولا لدى الزبون غالبا .. في مقترحاته وشكاواه ومطالبه .**

**خامساً : مفهومالمنظمةالمتعلمة :**

**1- التعلم التنظيمي يعني تحسين الأنشطة من خلال المعرفة والفهم الأفضل . لكن هذا التعلم يتم بصورة يسيرة ومحفزة في منظمات التعلم . لهذا فأن التعلم التنظيمي هو عملية توسيع وتعميق المعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم .**

**2- وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر لأن جميع اعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل الا ان هذا التعريف يقتصر على حل مشكلات العمل التي لاتمثل الا الحلقة الاولى في التعلم .**

**3- أي انها تقوم بأستمرار بما يأتي :**

**أ- اكتساب افكار ومعارف جديدة وتعلمها**

**ب- تحويل ونقل تلك المعرفة الى كافة انحاء واقسام المنظمة وافرادها**

**جـ- التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين اعضاء المنظمة**

**د- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة**

**هـ- قياس نتائج التغيير .**

**4- وهنالك عدد من الخصائص لزيادة إمكانية هذه المنظمات على التعلم وتحقيق تغيير ناجح منها :**

**أ- التدوير والنقل المستمر للمديرين على الوظائف المختلفة**

**ب- التدريب المستمر للعاملين**

**جـ- جعل القرارات لامركزية قدر الإمكان**

**د- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة**

**و- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها**

**ز- الانفتاح والتقبل لوجهات النظر المختلفة .**

**5- السمات والمميزات :**

**حدد بيتر سينجP.Sengeسمات اساسية لهذه المنظمات هي :**

**أ- تفكير النظم ( الجميع جزء من نظام تداؤبي واحد مفتوح على البيئة الخارجية(**

**ب- البراعة الشخصية**

**جـ- النماذج الذهنية**

**د- بناء الرؤية المتقاسمة**

**هـ- بناء الفريق ، فالهرمية تعمل ضد التعلم اذ ( ان عناصر المعرفة تتركز في القمة دون تقاسمها مع الأدنى( .**

**6- وحددها ديفيد غارفين :**

**أ- حل المشكلات بطريق منهجي**

**ب- التجريب الخلاق**

**جـ- التعلم من التجربة الماضية**

**د- التعلم من افضل الممارسات لدى الآخرين**

**هـ- نقل المعرفة بسرعة وفاعلية في كل المنظمة.**

**7- كما حددها ريتشارد دافت بستة عناصر متفاعلة شبكيا :**

**أ- القيادة المصممة والمعلمة والراعية**

**ب- الاستراتيجية التشاركية ( التشارك والانبثاق) . فكل المنظمات   
كانت تتعلم الا ان الجديد هو ان منظمات التعلم تتسم بالتعلم الاستراتيجي .**

**جـ- الهيكل القائم على الفريق ( التنظيم الشبكي(**

**د- الثقافة التكيفية القوية ( الانفتاح والتقاسم الثقافي(**

**هـ- التمكين الاداري للعاملين**

**و- المعلومات المفتوحة من خلال طلب واكتساب المعرفة وتوليدها .**

**8- الذاكرة التنظيمية .**

**سادساً : التعلمالاجتماعي :**

**ان التعلم وان كان ذاتيا الا انه لايتم الا في اطار اجتماعي ومن خلال التفاعلات المختلفة مع الآخرين وبسياقات محددة ، وهذا مضمون نظرية التعلم الاجتماعي .**

**سابعاً : مفارقةالتعلموالابتكار :**

**1- ان الحلقة السلبية للتعلم تطرح من خلال منهجها المحافظ ما يسمى بمفارقة التعلم والابتكار . فمن المعلوم ان التعلم يشكل القاعدة الفكرية والسلوكية لعملية الابتكار .. ولكن المفارقة تحصل خلال تلك المناخات المتكلسة والعلاقات الاجتماعية والبيئية المتزمتة التي لابد ان تشكل خصومة لكل كشف جديد ولكل خطوة غير مألوفة اذ تعتبر بشكل مطلق مغامرة خاسرة، وخروجا على الخطة العامة .**

**2- ولذلك يستدعي الأمر تفتحا واعيا في بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية لتشجيع الابداع والمبدعين المجددين بشكل واع يرعى هذه العملية الضرورية لتجدد دورة حياة الشركة واستمراريتها وتقدمها ، وهو لا يتم الا من خلال توجيه منحى التعلم بشكل ايجابي وذكي لايكرس القديم ويدور في فلكه وان حقق خلاله بعض النجاح المؤقت وفق منحنى التعلم .**

**3- ان منحنى التعلم المبني على حلقة التعلم الحميدة يضمن نجاحات متواصلة ومتصاعدة بشكل جدلي لولبي وبخاصة عند تحقيق ولاء العاملين وشدهم الى الشركة بوسائل ادارية انسانية متفتحة تهدف الى المحافظة عليهم وتعظيم شأنهم ، وتقلص الى ادنى حد ثغرة دوران العمل وتركه من قبل بعضهم ، فتلك الثغرة هي اكبر خطر يهدد منحنى التعلم ضمن حياة المنتج الواحد او دوران حياة المنتج المتعاقبة .**

**ثامناً : القيمةالتنافسيةوالتعلم :**

**1- ان تحقيق القيمة او الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل اساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضا ملموسا في كلف الانتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة . كذلك يتحقق من خلال الابتكار وادخال الأساليب الجديدة في الانتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلا جدليا يفضي الى رافعة حلزونية في اتجاه تزايد القيمة او الميزة التنافسية .**

**2- وهنالك شروط تمثل القاعدة الاساسية لتوليد القيمة التنافسية واهمها :**

**أ- التعلم المستمر**

**ب- التعلم مسؤولية الجميع**

**جـ- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل   
وخارج الشركة**

**د- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل**

**هـ- منهجية تحويل التعلم الى قيمة**

**و- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم بأستمرار**

**3- ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي ، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية .**

**4- ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبيةSyenrgicوان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .**

**5- ان اشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموما ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول التركيبة الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي . وهو ذو دلالة واضحة على اهمية هذه المنظمات الجديدة التي اثبتت جدارتها على الصعد التشغيلية والعملياتية والاستراتيجية .**

**6- ان منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظمي Systematic هذا المدخل الذي يبنى على مبدأ التداؤبية Synergic وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية ، وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا .**

**7- ضرورة اعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منهجا ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل .**

**8- تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين .**

**9- تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين .**

**10- تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و بشبكات معلوماتية متطورة وبخاصة الانترنيت والانترانيت والاكسترانيت .**

**11- تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها واتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار .**

**12- التوجه نحو بناء فرق العمل الادهوقراطية الشبكية Adhocracy بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولامركزية القرارات .**

اليوم التدريبى الخامس

**الحافزالإنساني**

**اولاً : الحافزالإنساني**

**1- يعبر مفهوم الحافز عن العامل أو الأسلوب الذي يؤدي بالفرد الى رفع مستوى أداءه في عمله ، وبما أن الأنسان لديه رغبات وحاجات ضرورية يحاول أن يوفر لها عملية التحقيق من خلال فرصة التميز بعمله ، وتتنوع هذه الحاجات الى عدة أنواع فمنها حاجات مادية أو معنوية أو إجتماعية ، فإن المنظمات تستثمر هذا الأمر في مجال العمل على زيادة وأستمرار فعالية ونشاط وكفاءة الأفراد في أدائهم لأعمالهم بتحفيزهم لغرض إيصالهم الى مستويات مثالية في الأداء يخدم تحقيق أهداف المنظمة من جهة ، ويعمل على زيادة استقرارهم مادياً أو معنوياً أو أجتماعياً.**

**2- إن كل شخص من الأفراد العاملين يمتلك في داخله قوى أو طاقة كامنة أو طاقة محركة تدفعه الى القيام بالأعمال ، وهي عبارة عن رد الفعل لرغباته وحاجاته والسبيل لتحقيقها ، فعندما يعمل الأفراد في أي عمل معين ويحاولون الوصول الى أعلى مستوى من الكفاءة في أداءه فإن ذلك قد نتج عن رغبتهم في أستثمار هذا العمل لتحقيق حاجاتهم ، وهذه الحاجات تؤدي الى الرغبة بالعمل والتي تسمى بالدافعية للعمل وهي تخص الأفراد .**

**3- أما الحافزية على العمل فهي تخص إدارة المنظمة حيث هي عملية أستثمار دافعية الأفراد وتمييز أداءهم وتحديد مستوياته ، وذلك من خلال تكوين نظام تحفيزي معين للأفراد يؤدي بهم الى العمل بالكفاءة المطلوبة وبالمستوى المتميز الذي يحقق أهداف المنظمة والتي أهمها زيادة الكفاءة الأنتاجية إضافة إلى الوصول الى مرحلة إمتلاك المورد البشري الكفوء والمؤهل لزيادة ثباتية الميزة التنافسية للمنظمة .**

**4- إن جودة عملية التحفيز وتحقيق أهدافها المرجوة منها تعبر عن مستوى المهارة وحسن القيادة الذي تتمتع به إدارة المنظمة في تحقيق أقصى استثمار لهذه العملية في تحقيق أهداف المنظمة ، حيث تكمن المهارة في كيفية رصد وتقييم حاجات ورغبات الأفراد ووضع ما يناسب ذلك من نظام تحفيز ومتابعة يعمل على أستثمار هذه الحاجات أو الرغبات بالشكل الكامل والذي يحقق أقصى العوائد للمنظمة .**

**ثانياً :وعندمايكوننظامالتحفيزذومستوىجيدوعمليفإنهسيحققالعوائدالتاليةبشكلعام :**

**1- بالنسبة للمنظمة :**

**أ- زيادة قوة الميزة التنافسية لدى المنظمة من خلال رفع   
مستوى العاملين .**

**ب- زيادة مستوى الأنتاج وكفاءته والذي يعني زيادة مستوى   
الأرباح المتحققة.**

**جـ- الترشيد بالوقت وعوامل الأنتاج المختلفة والتقليل من   
الإهدار فيهما.**

**د- التخلص من السلبيات الناتجة عن السلوك السلبي للأفراد مثل الملل والتأخير والغياب والتنافس غير الشريف.**

**هـ- تكوين معايير ثابتة لجذب وأستقطاب الأفراد الذين يمتلكون التأهيل العلمي والمعرفي الجيد.**

**2- وإذاكاننظامالتحفيزبمستوىجيدوعمليفإنهسيحققالعوائدالتاليةبالنسبةللعاملين :**

**أ- توفر فرصة زيادة الدخل عن طريق العمل بطريقة إيجابية وصحية بعيداً عن البحث عن طرق أخرى خارج نطاق الوظيفة .**

**ب- توفر السبيل للتنافس الشريف في العمل بعيداً عن التصرفات والعلاقات الشخصية والتحيز حيث أن التفوق والأداء والسلوك الجيد هو المعيار لنيل الحافز.**

**جـ- إحساس الأفراد العاملين بأهتمام منظمتهم بهم وحرصها على زيادة تعلقهم بالعمل إضافة الى حرصها على تكريم المتميز وتحفيز المتلكئ الى تحسين مستوى أداءه.**

**د- زيادة قدرتهم على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وتحصيلهم العلمي ، إضافة الى زيادة حرصهم على أختيار التخصصات التي تتفق مع طموحاتهم وأهدافهم والتي يستطيعون من خلالها تقديم مستوى عالي من الأداء والتميز .**

**ثالثاً : التفسيرالنفسيلتأثيرالحافزعلىالعاملين :**

**إن من الطرق الصحيحة التي لجأت لها المنظمات في العصر الحديث هو إجراء دراسة عميقة للعوامل والرغبات النفسية للعاملين حيث أن إدارة المنظمة الحريصة تقوم على إشباع رغبات العاملين لغرض كسب ولائهم وإخلاصهم في العمل إضافة الى ضمان قدرتهم على تقديم أفضل أكفأ المستويات في الأداء ، فتقوم هذه المنظمة الحريصة بدراسة ظروف العمل المادية والأنسانية لغرض التعرف على مستوى إندفاع العاملين نحو إنجاز الأعمال حيث أن هذه الظروف هي التي تحدد السلوك بشكل كمي أو كيفي للعاملين ، مما يؤدي بالمنظمة الى ضرورة العمل بتطابق الرغبات الموجودة مع نظام التحفيز المقترح والذي يؤدي الى أعلى مستوى من النتائج في العاملين، فتعمل المنظمة مثلاً على الأطلاع على العوامل النفسية للعاملين ودراستها لغرض التعرف والإطلاع على تأثيرها فيهم ومن خلالها يمكن تصميم ما يلائمها من أسلوب تحفيز معين يعمل على معالجة عدة أنواع من المشاكل مثل التعب والملل لتوفر لهم عوائد مهمة مثل الوقاية من الحوادث وتحقيق الرضا النفسي ، وبالتالي أستقرار العمل والتقدم بالأنتاج, ولتحفيز إندفاع العاملين يجب أن تعمل المنظمة في البداية على معرفة دوافع الأفراد والتي تمكن الإدارة من تحديد سلوكهم في مختلف الظروف ، بالإضافة الى أن معرفة هذه الدوافع توفر الوسيلة لضبط وتوجيه سلوكهم.**

**رابعاً : شروطالحافزالجيد**

**1- يجب أن يكون نظام التحفيز قادراً على إيجاد آلية مناسبة تتحقق من خلالها حالة الترابط والتوئمة بين الفرد ووظيفته أو مهنته حيث يتناسب مستوى الأداء وتأثير الحافز فيه طردياً مع مقدار أستقرار الفرد في وظيفته وتلاؤمه معها .**

**2- يجب أن يكون نظام التحفيز يتسم بالعدالة والشفافية لكي يكون فعالاً في توفير الفرص للجميع وبالتالي تحقيق أهدافه التي وضع من أجلها ومنها تحقيق الرضا الوظيفي .**

**3- بما إن كل نوع من التحفيز يلائم وقت وظرف معين للعاملين ، لذا يجب اختيار نظام التحفيز بشكل يلائم الظروف المعينة للعاملين وما تحدده رغباتهم المختلفة ، حيث يؤدي النظام التحفيزي هدفه بشكل عالي المستوى عندما يكون متناسباً مع ظرف العاملين ورغباتهم ، ففي ظرف معين يكون الحافز المعنوي أو النفسي هو الفعال أكثر من الحافز المادي أو العكس أو الأثنان معا في ظروف أخرى .**

**4- بما إنه من غير الممكن أن يتساوى عطاء ومجهود العاملين جميعهم بمستوى واحد ، حيث يختلف الأداء من واحد الى آخر ، لذا يجب أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع نسبة أداءه المقدمة وكيفيتها ونوعيتها ، وهذا سبب رئيسي للتنافس بينهم أيضاً ، حيث يعمل الحافز أثره في عملية تنشيط المستويات الأقل .**

**5- بعد وضع وتصميم نظام التحفيز الملائم ، يجب أن يلاحظ مدى تأثيره على أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة ، فلابد من تسجيل تقدم معين أكبر من السابق نتيجة وجود التحفيز ، وبعكسه فلن يعتبر نظام التحفيز ناجحاً أو دقيقاً في أختيار العناصر القريبة من دافعية العاملين.**

**خامساً : وتتنوعالحوافزوتنقسمالىعدةأنواعمعتمدةعلىعدةمفاهيملتستندعليها :**

**1- حوافزخارجية : ويقصد بها الحوافز التي لا تتعلق بشكل مباشر بالعمل أو الوظيفة الموجودة مثل ولكنها تكون مدعومة أو متمثلة بجوانب أخرى منها تشكل حيزاً مهماً بالنسبة للعاملين فهي تسد جزء كبير من رغباتهم وأحتياجاتهم المختلفة وتتمثل بعدة أنواع هي :**

**أ- حوافز مالية مثل الراتب الشهري.**

**ب- خدمات مالية ما بعد التقاعد مثل الراتب التقاعدي ، والدعم الأحتماعي والأنساني .**

**جـ- العلاقات العامة : حيث توفر فرص توفر إنشاء علاقات إجتماعية من خلال لعب دور في المجتمع العملي أو في أي محفل في المنظمة مما يؤدي ذلك الى تطوير القابليات.**

**د- المزايا الإضافية : كالإجازة المدفوعة ، علاوات التأمين الصحي والتغذية والتنقلات والمكافئات .**

**هـ- الترقيات الوظيفية : الى مناصب أعلى أو مستوى أفضل في المعاملة الوظيفية كالخدمات المقدمة .**

**2- حوافزالداخلية : ويقصد بها الحوافز التي تتعلق بشكل مباشر بالأنتماء الى العمل أو الوظيفة الموجودة كما تمثل تقدير الموظف لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه والذي يقوده الى توفير كل أسباب النجاح في إدارة وأداء هذه الوظيفة بمستوى يرضيه ويرضي مسؤوله أو إدارته العليا.**

**سلوكالدافعية**

**أولاً : سلوكالدافعية**

**1- هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس   
أو الرغبة للقيام بمهمة العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل .**

**2- ويعرفها ميلفين بأنها: مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان.**

**3- إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسًا على أنه يتحدد بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معًا، بمعنى: الأداء = الدافعية × القدرة.**

**4- أى أنه حتى لو استطاعت المنظمة الحصول على أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، وحتى لو عملت على تنمية هذه القدرات، فإنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سيكون ملائمًا أو مناسبًا، ولهذا فإن وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تعمل على تنشيط وتحفيز قوة العمل، والتي يشار إليها عادة بالدافعية.**

**5- كشف العالم النفسى إبراهام مأسلوا أن كل البشر يشعرون بحاجات محددة ويسعون إلى إشباعها ، ولقد توصل ماسلوا إلى أن الحاجات البشرية تقنع الإنسان وتتحكم فى سلوكه, كما توصل إلى تجميع الحاجات الانسانية إلى خمس مستويات إذا أنه يعتقد أن الإنسان يسعى إلى إشباع الحاجات التى فى المستويات الأعلى ، بعد أن يحقق إشباعه للحاجات التى تكون فى المستويات الأدنى وذلك وفقاً لسلم الحاجات المشهور الذى قام بتحديده, ولقد وصف ماسلوا الحاجات الانسانية فى مجموعاتها أو مستوياتها الخمس كما يلى :**

**أ- الحاجات الأولية .**

**ب- الحاجة إلى الأمن والأمان .**

**جـ- الحاجة إلى الحب والانتماء .**

**د- حاجات المركز والمكانة .**

**هـ- الحاجة إلى إثبات الذات .**

**ويعرف الفرد الذى يصل إلى تحقيق هذا المستوى من الحاجات ،   
( بالإنسان الذى استطاع – تحقيق اشباع كل حاجاته ) وهذا الفرد يقبل الواقع ولا يخشى التعامل مع الآخرين ، ولديه القدرة على الحكم على المواقف المختلفة ، وفهم شخصية الغير ، ولديه ملكة الابتكار ، وهو إنسان يقدر مساعدة الغير له ويقبلها ولديه القيم والمبادئ التى تعد أساساً فى تصرفاته وسلوكه اليومى ، وأخيرا .. فإن هذا الإنسان يكون على استعداد تام لأن يتعلم الجديد من أى إنسان آخر .**

**ثانياً : علاقةالحاجةبالدوافع .**

**تمثل الحاجة غير المشبعة قوة كامنة داخل الإنسان تحثه على التصرف بحثاً من إشباع هذه الحاجات ، فالحاجات قوة دافعة لسلوك الفرد ، فاحتياج الأفراد للمأكل والمأوى ( الحاجات الأساسية ) يمل قوة دافعة لهم للبحث عن وسيلة لإشباع هذه الحاجات ، ولذلك كان السلوك الأول للإنسان قديماً هو الصيد والبحث عن مقام للإقامة ، وفى العصر الحديث أصبح العمل للكثيرين منا مصدراً أساسياً للحصول على الحاجات الأولية ، لما يوفره من دخل مادى يمكن للفرد من شراء هذه الحاجات وتوفيرها, ولا يوفر العمل إشباعاً للحاجات الأساسية فقط ، بل نجد أنه يمثل مصدر لإشباع معظم الحاجات ، فهو يوفر حاجات الأمن ، والعلاقات مع الغير ، والمركز والمكانة ، واحترام الذات وإثباتها .**

**ثالثاً : أشكالالسلوكالدافعي:**

**يمكن التعبير عن الدوافع بعدة أشكال من السلوك، وقد قام كيمل وجارمزي بتقسيم السلوك الدافعي إلى ثلاثة أنواع:**

**1. السلوك المتمم أو الكامل .**

**2. السلوك الإجرائي أو الوسيلي .**

**3. السلوك الإحلالي .**

**رابعاً : مشاكلعمليةالدافعية:**

**لا شك أن وجود السلوك الإجرائي والاحلالي، يظهر صعوبة التنبؤ أو التحكم في السلوك الإنساني وبنفس المنطق، فكثيرًا ما يصعب الاستدلال على الدافع خلف سلوك ملاحظ معين، فسلوك الرجل الذي يجلس لتناول الطعام في أحد المطاعم، قد يكون أساسه إما دافع الجوع أو دافع آخر غير الجوع، فقد يرتبط اسم المطعم بذوي المراكز الاجتماعية الراقية، ولذا يرغب الفرد في أن يتواجد في هذا المكان؛ لكي يراه الآخرون.**

**ويلخص هيلجارد واتكينسون أسباب صعوبة الاستدلال على الدوافع، من خلال ملاحظة السلوك، في الخمسة أسباب الآتية:**

**1. يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في نفس الحضارة.**

**2. تعبر أشكال سلوك مختلفة عن دوافع متشابهة.**

**3. تعبر أشكال سلوك متشابهة عن دوافع مختلفة في طبيعتها.**

**4. قد تتخذ الدوافع أشكال مضللة.**

**5. قد يعبر سلوك واحد عن دوافع متعددة.**

**وتظهر هذه النقاط التعقيد الشديد في عملية الدافعية، سواء من ناحية طبيعتها أو معناها، فلا توجد علاقة بسيطة ومباشرة بين الدافعية والسلوك، وبالرغم من ذلك، فلا شك أنه من المفيد أن تقوم بتقسيم الدوافع إلى أنواعها المختلفة لأغراض الدراسة والتحليل، فتقسم هذه الدوافع إلى الدوافع الأولية، والدوافع العامة، والدوافع الثانوية.**

**خامساً : أنواعالدوافع:**

**1- الدوافع الأولية:**

**وهي دوافع غير متعلمة أو غير مكتسبة أو فطرية، وذات أساس فسيولوجي، مثل (الجوع، والعطش، والنوم، والأمومة، والجنس، الألم), ويقسم بعض علماء النفس، الدوافع الأولية تقسيمًا أكثر تحديدًا في الآتي:**

**أ- دوافع العرض أو الإيجابية .**

**ب- الدوافع المتجنبة أو السلبية .**

**جـ- دوافع الحفاظ على النوع .**

**2- الدوافع العامة:**

**هي دوافع غير متعلمة، ولا تستند على أساس فسيولوجي، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع والتطويع والنشاط، والعاطفة، وتعتبر هذه الدوافع ذو أهمية كبيرة في دراسة السلوك الإنساني، وخاصة في التنظيمات المختلفة، ولا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية.**

**3- الدوافع الثانوية:**

**تعد الدوافع الثانوية أهم أنواع الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني، أفسحت الدوافع الأولية وإلى حد ما الدوافع العامة، فعلى سبيل المثال، فإن سلوك الإنسان في المجتمعات الغربية الصناعية والمتقدمة والناضجة لا يسيطر عليها دافع الجوع أو العطش، إذ غالبًا ما تتحكم فيه الدوافع الثانوية، وهي دوافع متعلمة أو مكتسبة، مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.**

**سادساً : سلوكالمواطنةالتنظيمى**

**Organizational Citizenship Behavior**

**خلال العقد الماضى زاد الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمى. وهو سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وتقييم الأداء بالمنظمات ، وهو سلوك هام لكل المنظمات حيث قال (Katz 1964) إن المنظمات التى تعتمد فقد على السلوك الرسمى تعتبر نظم هشة سهلة الكسر ، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتى تتطلب التصرف الابتكارى من قبل الأفراد.**

**وقد حدد (Katz 1964) فى دراسته لأهم العوامل المؤثرة فى تحقيق الفعالية التنظيمية ثلاثة أنماط سلوكية اعتبرها أساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية المطلوبة وهى:**

**1- استمالة الأفراد وتحفيزهم للالتحاق بالمنظمة والبقاء بها.**

**2- يجب على الأفراد أداء متطلبات أدوارهم المحددة والمطلوبة منهم بطريقة صحيحة.**

**3- يجب على الأفراد ممارسة نشاط ابتكارى يتعدى نشاطهم الرئيسى بالمنظمة.**

**- وقد عرفه (Konovsky& Pugh 1994) بأنه سلوك وظيفى يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.**

**- كما عرفه (Wayne, 1993) بأنه سلوك الأدوار الإضافية والتى تتعدى حدود الوظيفة.**

**- وعرفه كذلك (Chattopadhyay, 1999) بأنه السلوك الاتخيارى الذى لا يوجد فى بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.**

**- كما عرفه (Niehoff& Moorman 1993) بأنه سلوك الدور الإضافى ، فهو سلوك اختيارى يقوم به الفرد دون إجبار ، كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة.**

**سابعاً : وقام (Johns 1996) بتحديدعدةخصائصلسلوكالمواطنةالتنظيمىمنها:**

**1- أنه سلوك اختيارى ، فهو لا يوجد فى وصف الوظيفة الخاصة بالفرد.**

**2- أنه سلوك تطوعى ينبع من الأدوار الإضافية التى يمكن أن يقوم به الفرد.**

**3- أنه يسهم فى زيادة فعالية المنظمة.**

**4- لا يتم مكافأته من خلال نظم الحوافز الرسمية بالمنظمة.**

**كما قام (Netemeyer 1997) بإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمى فى الأداء الكلي للمنظمة من خلال:**

**1- يمد سلوك المواطنة التنظيمى الإدارة بوسائل للتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة تؤدى إلى زيادة النتائج الإجمالية المحققة.**

**2- نظراً لندرة الموارد بالمنظمات ، فإن القيام بالأدوار الإضافية التى تنبع من سلوك المواطنة التنظيمى يؤدى إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها.**

**3- يحسن سلوك المواطنة التنظيمى من قدرة زملاء العمل والمديرين على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافى للتخطيط الفعال والجدولة وحل المشاكل.**

**وقد قسم علماء السلوك سلوك المواطنة التنظيمى إلى خمسة مكونات أساسية هى: (الإيثار والكرم والالتزام العام والروح الرياضية والسلوك الحضارى)**

**فالإيثار هو سلوك اختيارى يهدف إلى مساعدة الآخرين فى أداء عملهم ، ومن أمثلة ذلك السلوك: مشاركة العاملين الآخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة فى مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم.**

**- أما مكون الكرم ، فهو سلوك اختيارى يهدف إلى منع وقوع المشاكل المتعلقة بالعمل مع الآخرين ، وذلك بتقديم النصيحة الضرورية لهم والتشاور مع الآخرين فى حالة اتخاذهم لقرار قد يؤثر عليهم.**

**- والالتزام العام هو سلوك اختيارى يشمل أداء أنشطة أكثر من المطلوبة من الفرد وإطاعة واحترام قواعد الشركة ولوائحها وإجراءاتها حتى إذا لم يره أحد.**

**- أما مكون الروح الرياضية فهو سلوك اختيارى يعكس مدى استعداد الفرد للعمل فى ظروف عمل غير مناسبة دون شكوى.**

**وأخيراً مكون السلوك الحضارى فهو سلوك اختيارى يشير إلى مسئولية الفرد عن المشاركة أو المساهمة فى تطوير الشركة مثل حضور الاجتماعات والندوات وأداء وظائف غير مطلوبة منه ، ولكنها تساعد الشركة على أداء أنشطتها والمبادرة بتقديم النصيحة للآخرين لتحسين الإجراءات والعمليات بالشركة.**

**ثامناً : سلوكالإلتزامالتنظيمى .**

**ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.**

**1- أهمية الالتزام التنظيمي :**

**يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:**

**أ. احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل .**

**ب. الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة.**

**2- أنواع الالتزام التنظيمي .**

**يفرق الخبراء بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي هي:**

**أ- الالتزام الاستمراري .**

**ب- الالتزام العاطفي .**

**جـ- الالتزام المعياري .**

**3- مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:**

**هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عننطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :**

**أ- الإثـراء الوظيفي .**

**ب- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين .**

**جـ- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمـة .**