

المحاضرة الثانية الفصل الاول (مفهوم السلوك التنظيمي)

تعريف السلوك التنظيمي : قبل التطرق الى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا ان نعرف اولاً السلوك الانساني : وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية ، ذهنية ، وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها . إذا السلوك الانساني هو : ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان . وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل ، أو التنظيم الذي يعمل فيه ، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي .

وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال : أقوال ، افعال ، سياسات ، قرارات ، ضغوط ، علاقات .. الخ ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل .

كما انها تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات والعناصر الأخرى للفرد . وفقاً لما سبق نعرف السلوك التنظيمي بأنه : كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل . اما **(سيزلاقي و ولاس) فيعرفان السلوك التنظيمي بأنه :** هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة . واتجاهاتهم وميولهم وادائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية واهدافها .. الخ

وهناك تعريف للسلوك التنظيمي كعلم من العلوم الانسانية : بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة السلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات ، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر واداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، واخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته .

وخلاصة القول ان السلوك التنظيمي: هو علم يميل إلى معالجة مواضيع لها علاقة : بالعمل ، الوظيفية ، العاملين ، مكونات التنظيم، الإنتاجية ، الكفاءة ، البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم ، والسياسات، الاتجاهات ، المشاعر، وردود الأفعال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ... الخ .

مجالات السلوك التنظيمي

يعتقد ميتشل ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسين:

- 1- اسباب السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات
 - 2- كيفية استخدام هذا المعلومات لمساعدة الأفراد على ان يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال
- تطبيقات السلوك التنظيمي :**

يرري دافيز : ان مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع على تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل : الأعمال التجارية ، الأعمال الحكومية والمدارس ، منظمات الخدمات العامة .. الخ ، و أينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الآخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة ، لذلك هناك تفاعل بين الأفراد و التقنية والهيكل التنظيمي .

عناصر السلوك التنظيمي :

- 1- الأفراد .
- 2- التقنية .
- 3- الهيكل التنظيمي
- 4- البيئة العامة .

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي :

- تحسين الاداء و الانتاجية و الفعالية الادارية و الرضاء الوظيفي للعاملين .
- إنجاز الاهداف المشتركة و المرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أو خاصة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ككل .

- وبشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين ، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه .

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي :

بعض العوامل الداخلية (النفسية) التي تؤثر على السلوك :

- 1- القدرة على التعلم
- 2- الدافع
- 3- الإدراك
- 4- المواقف و الاتجاهات
- 5- الاحباطات و العوائق .
- 6- القيم .

بعض العوامل الخارجية (الاجتماعية) التي تؤثر على السلوك:

- 1- الضغوط
- 2- نظام الحوافز
- 3- درجة الثقة .
- 4- تماسك الجماعة
- 5- درجة الضوضاء
- 6- العوامل الاجتماعية
- 7- الاجراءات والأنظمة

الجوانب النظرية للسلوك

Behavioral Theory النظرية السلوكية : تنظر الي الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية للأفراد و إنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية و الحركية التي تؤدي الي تحريك بعض الافعال مما ينتج انماطاً سلوكية مختلفة .

Rationality of Man نظرية الرشد: تري هذه النظرية ان الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشداية في تحديد و اختيار أنماطه السلوكية فهو يختار من أنماطه السلوكية ما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته و تصوراته و الإنسان الذي يبذل جهده و طاقته حتي يُشبع أهدافه و يحققها بأكبر قدر ممكن .

نظرية التحليل النفسي:

حيث قسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية "السلوك الإنساني" إلى قسمين :

- غريزة الحياة : وتتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان .

- غريزة الموت : وتتعلق بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان.
- والأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أو اجتماعية فإن غريزة الموت لديهم ستنتهي.
نظرية جشطالت:

تنص هذه النظرية على ان البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها و إذا حصل تغير على هذه العناصر فأنها تؤدي الي حالة عدم توازن مما يحقق حالة من القلق و التوتر، و بالتالي عندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فأنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتي يخفف التوتر و القلق الذي لديه.
نظرية السلوك الغريزي و الابدال: تشير هذه النظرية الي ان الإنسان يؤدي اعمالاً كثيرة و لكن بطريقة فطرية (غريزية) و هذه الاعمال تأخذ بالتغيير و الارتقاء

و يقول مكدوجال : بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية و تستبدلها بمثيرات أخرى. و الغرائز تتغير و تسمو الي الارتقاء و التطور بشكل أكثر تنظيماً من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب و مواكبة المجتمع و مبادئه من جانب آخر

النظرية الوجودية: وتشير هذه النظرية الي ان الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لان بيئته الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية متغيرة و بشكل مستمر و يترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة .

السلوك التنظيمي و علاقته بالعلوم السلوكية الاخرى

- جاءت المساهمات من العلوم الأخرى على مستوى :

- الفرد (التحليل الجزئي: Micro - Level)

- المجموعات والمنظمات (التحليل الكلي : Macro - Level)

ومن أهم هذه العلوم :

- علم النفس Psychology - علم الاجتماع Sociology - علم النفس الاجتماعي Social Psychology

- علم دراسة الإنسان Anthropology - علم السياسة Political Science

علم النفس : اهتم بدراسة وقياس و تفسير - وأحياناً تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات : التعلم ، الشخصية ، الاتجاهات ، الإدراك ... إلخ . إذاً مساهماته كانت على مستوى التحليل الجزئي .

علم الاجتماع : ويركز على النظام الاجتماعي " الفرد جزء من الكل " ، ويدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين من خلال : المجموعات ، التنظيم الرسمي الهيكل التنظيمي ، البيروقراطية ، الاتصالات ، الخلافات والقوة ... إلخ.

علم النفس الاجتماعي :

ويهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، ويهتم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات وأنماط الاتصالات وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات.

علم الإنسان (الانثروبولوجيا) : ويهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان والمكان .

- وهو أيضاً ذلك العلم الذي يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات ، مما سهل فهم السلوك والتنبؤ به.

علم السياسة : ويهتم بدراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ، ومدى تأثر الفرد كعنصر من عناصر التنظيم بالبيئة السياسية المحيطة به وتأثيره فيها (تأثير متبادل) بالتأييد غالباً أو المعارضة أحياناً.

المحاضرة الثالثة الفصل الثاني (النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي)

أولاً : مفهوم النظرية :
تعرف النظرية بأنها : مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة

واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.

أداة النظرية : أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها :

١- إنها تقدم نظاماً فكرياً ٤- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية
٢- تلخص الحقائق ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.

٣- تعمل على التنبؤ

وتنقسم النظريات الى قسمين :

١- **نظريات وصفية:** تهدف الى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع ، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة .

٢- **نظريات معيارية أو مثالية:** وهي التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية ، واغلب نظريات الإدارة من هذا النوع الثاني.

إن النظرية الإدارية الشمولية : هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح Open Sub - System من النظام الاجتماعي العام Social System وعلى ذلك فهي مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن ان تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين.

- إن فشل اغلب النظريات الإدارية المعاصرة يرجع إلى ان منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظاماً فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم.

ثانياً : نظرية الإدارة في الإسلام :

- يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن الماضي رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي ، وظهر ذلك في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكانت في البداية تتبع منهجاً تاريخياً وصفيًا ، ولم تهتم بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالأفكار الإدارية المعاصرة إلا في العقد السادس من القرن الماضي (ق ٢٠) .

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام :

- ١- إنها إدارة ذات كفاءة وجدارة. ٦- أنها إدارة عقائدية.
- ٢- أنها إدارة أخلاقية. ٧- أنها إدارة ذات رقابة ذاتية.
- ٣- أنها إدارة شورية. ٨- أنها إدارة ذات مسؤولية رعية وسلطة مطاعة.
- ٤- أنها إدارة شمولية. ٩- أنها إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان.
- ٥- أنها إدارة عالمية.

ثالثاً النظريات الغربية :

١- **المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) :**

* وتشتمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي :

أ- نظرية الإدارة العلمية :

وهي أول نظرية تحاول تفسير سلوك العامل في المنظمة ، وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل ، ولكن كان هدف أصحاب هذه النظرية هو مناقشة مشاكل الإنتاجية ، وكيفية رفع إنتاجية العامل ، لكي تزدهر في الايدولوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج مع قلة التكلفة كمعيار لنجاحها.

- لقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب (فريدريك تايلور) بعنوان : مبادئ الإدارة العلمية وأهمها :

- ١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.
- ٣- تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة.
- ٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.

*** والخلاصة :** أن الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل ، وحسن الاختيار والتدريب للعاملين ، وانه يمكن تحفيز الأفراد مادياً .

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي :

- ١- أنها نظرية جزئية انصب معظم اهتمامها على الفرد العامل وزيادة إنتاجيته ، في حين اغفلت أثر العناصر الأخرى.
- ٢- اقتصرت على ما يجري داخل المنظمة واهملت تأثير البيئة المحيطة.
- ٣- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي له.
- ٤- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل.

ب- نظرية المبادئ الإدارية

- من أشهر روادها (هنري فايول) وتفترض هذه النظرية أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ، ومن خلال العملية الإدارية من : تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، كما لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية .

- وقد وضع فايول ١٤ مبدأ يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة هي :

- ١- تقسيم العمل. ٦- المركزية.
- ٢- السلطة والمسؤولية. ٧- تدرج السلطة.
- ٣- النظام. ٨- الترتيب.
- ٤- وحدة الأمر. ٩- المبادأة.
- ٥- وحدة التوجيه. ١٠- المساواة في المعاملة.

ج- نظرية البيروقراطية (1864-1920) Max Weber

حدد فيبر مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة : Efficiency وهي :

- ١- التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ٢- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- ٣- سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.

وعند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

- ١- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- ٢- عدم اعتناء الأفراد بمصالح المنظمة نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف.
- ٣- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- ٤- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة.
- ٥- القضاء على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

- من أبرز روادها (التون مايو) و أهم مبادئها هي :

- ١- ان الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
 - ٢- ان أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في :
- أ- أنها لم تأت بجديد حيث ظل اهتمامه بمشاكل الإنتاجية.
 - ب- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
 - ج- أهملت المؤثرات البيئية على المنظمة، وهكذا ظلت نظرية جزئية.

٣- المدرسة السلوكية

- حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد.
- ومن أهم روادها : دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت ، ابراهام ماسلو ، فريدريك هزربرج ... وغيرهم .
- وقد رأوا أن الفرد :

١- يحب العمل ، وليس سلبي بطبعه.

٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.

٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والاداء المتميز.

- طالبت النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها :

١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.

٢- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.

٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.

٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.

- ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر :

١- أغفاله للعمليات الإدارية والتنظيمية.

٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين : رغبات وأهداف الأفراد العاملين ، وغايات وأهداف الإدارة.

٤- مدرسة النظم

- وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة ، وتتميز بتأكيداها على ان المجتمع نظام عام General System يتكون من

وحدات أصغر Sub-System تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها وهي الأنظمة السياسية، الاجتماعية، الإدارية

- تعتبران المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع ، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها : المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ... الخ.

- ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة : بالآلة أو بالكائن الحي.

إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

١- المدخلات. Inputs

٢- العمليات الإدارية. Process

٣- المخرجات. Outputs

٤- التغذية العكسية (الراجعة) Feedback

- وهكذا تتفاعل العناصر الأربعة السابقة بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة بما يؤدي إلى تقدمها وتطورها أو تدهورها وموتها البطيء.

- أهم فوائد نظرية النظم هي :

- ١- النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة.
- ٢- تجعل الفكر الإداري واعياً لأهمية عناصر العملية الإدارية.
- ٣- تساعد الإداريين على فهم سير المنظمة.
- ٤- لقد أدت إلى ثورة إدارية منذ الستينات ولا تزال متأججة حتى الآن.

ثالثاً : نظام الإدارة اليابانية :

- اسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة : ٧ اسباب هي:
- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق اسلوب حلقات الجودة.
- ٤- مساندة التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الأخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية : (٧ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ البطء في التقييم والترقية .
- ٣- مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار .
- ٤- مبدأ المسؤولية الجماعية .
- ٥- مبدأ الرعاية الشمولية .
- ٦- مبدأ المسارات الوظيفية غير المتخصصة .
- ٧- مبدأ الرقابة الذاتية .

- نظرية Z : لـ وليم اوشي : في الإدارة اليابانية :

وتقوم على ثلاثة أعمدة :

- ١- الثقة .
- ٢- الألفة والمودة .
- ٣- الحذق أو المهارة .

رابعاً : نظام الإدارة الكورية:

* مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية : (٩ مبادئ هي) :

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة .
- ٢- مبدأ روح الفردية .
- ٣- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار .
- ٤- مبدأ القيادة الأبوية .
- ٥- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي .
- ٦- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل .
- ٧- مبدأ قيم الأسرة .
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي .
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد .

المحاضرة الرابعة الفصل الثالث (الإدراك)

تعريف الإدراك

- الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي.
- ويتعرض الإنسان لكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بنفس الدرجة ، حيث يوجد بعض المنبهات و المثيرات التي لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي ويعود السبب في ذلك انها ليست مهمه بالنسبة له
- بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات و المثيرات مع زخم من المثيرات الأخرى مما أدى الي صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان - - لذلك من المهم جدا معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم الي المنبهات التي يتعرضون لها، لان عملية تفسير المنبهات تبني علي مجموعة من العوامل منها درجة التعليم والذكاء و الفهم و الخبرات السابقة و الحفظ للفرد.
- إذا الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس اولا ، ثم القيام بعملية التحليل و المقارنة اعتمادا علي الخبرات السابقة حتي يصل الفرد الي التفسير المناسب للمثير.

من أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك هو: الانتباه و اختيارية الإدراك، حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها الي حد كبير حيث يتعرض الفرد الي العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له

تعريف الإدراك :

يعرف الإدراك علي أنه: " استقبال المثيرات بواسطة الحواس و تفسيرها و تنظيمها. "

- **كما يعرف بأنه:** تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى، ويعطى صورة كاملة للعالم الذي يحيط بهم

- **وتعريف آخر:** يرى أن الإدراك عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ، ويتوقف ذلك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه، لذا يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم.

أنواع الواقع : مما لا شك فيه أن الأفراد مختلفون في تفكيرهم و آرائهم ويعود ذلك الي كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به ، حيث يستدل الأفراد علي مواقعهم من خلال الحواس و هذه الحواس لا تزودنا الا بنسبة بسيطة من الواقع.

ويصنف الأستاذ (ثاير) Thayer الواقع إلى نوعين هما:

١- **الواقع المادي :** ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن إدراكه باستخدام الحواس و حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه مثل إدراك : الوزن، الطول، والحجم والوقت وغيرها من المقاييس .. الخ.

٢- **الواقع الاجتماعي :** ويقصد به الواقع الذي يتواجد فيه الأفراد في أغلب الأوقات حيث يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام و يتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات و المشاعر والتي من الصعوبة بمكان أن يكون هناك إمكانية لقياسها حيث توجد فروقات إدراكية بين الأفراد لهذا الواقع، ويرجع ذلك لاختلاف الدوافع والاتجاهات.

ديناميكية أو خطوات عملية الإدراك تحدث عملية الإدراك كما يلي:

١- وجود منبهات و مثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان بحواسه

٢- يقوم الفرد بعملية تخزين للمعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة و إدراكه لأشياء سبق له معرفتها.

٣- يقوم الفرد بعملية التحليل للمعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها و دلالاتها، وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية و قيمه و اتجاهاته.

٤- يقوم الفرد بتصنيف المدركات و تنظيمها و استخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدتها و بعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم المنبهات و تفسيرها علي شكل أنماط سلوكية.

أنواع المنبهات التي يتعرض له الفرد نوعين :

١- **المنبه المادي :** وهو الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون علي شكل رسومات وكلام ... الخ.

٢- **المنبه غير المادي :** ويتمثل في التوقعات و الدوافع و التعلم و الذي يعتمد علي الخبرات و التجارب السابقة للفرد.

- ودمج هذين النوعين من المدخلات تساعد الفرد علي تكوين صورة عن البيئة المحيطة به ، وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات و الحاجات و الرغبات و التوقعات.

- وعلي ذلك ليس كل الأفراد يدركون المنبهات البيئية التي يتعرضون لها ويعود ذلك أن تلك المنبهات قد تكون غير ضرورية لهم و كذلك إذا تم إدراك المنبهات من قبل مجموعة من الأفراد فان مستويات الإدراك لديهم مختلفة ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات و الرغبات و الدوافع.

- إن عملية الادراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع و الخبرات و الحاجات الموجودة لدى كل فرد.

أهمية الادراك في السلوك الانساني

١- يعتبر الإدراك جوهر و أساس كل نشاط ذهني للفرد

٢- للإدراك أثرا واضحا وكبيرا في سلوك و تصرفات الأفراد.

٣- يقتصر الإدراك علي الخبرة و العوامل الشخصية والنفسية و العمر ، و لكن يعتبر الإدراك مؤثرا في حياة الفرد وسلوكه منذ المراحل الاولي من حياته.

خصائص الإدراك: يمكن تحديد أهم خصائص أو سمات الإدراك في اربع خصائص :

- الاختيار - المرونة - التكامل - الثبات

مراحل عملية الإدراك: تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية هي:

١- مرحلة الانتباه للمنبه

٢- مرحلة تحويل و ترجمة المثيرات إلي رسائل

٣- مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة محرك انتباه إدراك ترجمة سلوك

العوامل المؤثرة في الإدراك تتعدد العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ويمكن تحديد أهمها في:

- ١- سمات الفرد وخصائصه ٣- الموقف.
- ٢- المنبه أو المثير ٤- البيئة الاجتماعية

الجوانب الاجتماعية في الإدراك

تقوم العوامل الاجتماعية بدور مزدوج في تكوين البعد الإدراكي للفرد:

- ١- الدور الأول: العوامل الاجتماعية تمثل مصدرا للمعلومات حيث يكون للفرد المقدرة في الاستناد إلى رأى الجماعة ليكون مدركاته.
- ٢- الدور الثاني: مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات. وهنا يصبح لزاما على الفرد اللجوء إلى آراء الآخرين وتجاربهم وقيمهم واتجاهاتهم حتى يفسر معانى المدركات. و تزداد أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك عند التحول الي دراسة عملية إدراك الاشخاص لبعضهم البعض. وبالتالي هناك اسبابا قد تعمل على تشويه و تغيير ما يدركه الفرد ومنها:

١- طبيعة الموقف الإنساني نفسه

٢- مدى موضوعية الفرد.

٣- صفات الفرد و خصائصه.

٤- كمية المعلومات المتوفرة للفرد و دقتها

معوقات الإدراك

١- المظاهر المادية ٤- تأثير الهالة ٧- الإسقاط

٢- التتميط ٥- التسرع في الحكم

٣- الانطباع الأول ٦- الدفاع الإدراكي

الإدراك كنظام فرعي :

يمكن اعتبار النظام السلوكي بمثابة نظام رئيسي و من هذا المنطلق يمكن القول ان الإدراك يعتبر نظاما فرعيا يدرس عمليات سلوكية محددة تتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل النظام السلوكي.

أثر الإدراك علي السلوك التنظيمي

١. تأثير الإدراك علي القيادة

٢. تأثير الإدراك علي اختيار العاملين

٣. تأثير الإدراك علي تقييم الاداء

٤. تأثير الإدراك علي الدافعية

٥. تأثير الإدراك علي عملية الاتصالات

المحاضرة الخامسة الفصل الرابع (الاتجاهات)

مفهوم الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه ، فالالاتجاهات هي المحرك لدوافع الفرد في المنظمة.
- وهناك نوعان من الاتجاهات: **اتجاهات إيجابية** : (الحب و الصداقة والتقدير ...) على المنظمة تعززها، و**اتجاهات سلبية**: (الكراهية والانانية والاساءة....) ويجب على المنظمة العمل على إزالتها.

تعريف الاتجاهات

- هناك العديد من التعريفات للاتجاهات نذكر منها: أن **All port** يرى أنها إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء و المواقف المختلفة.
- وأخر يرى أنها : الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة.
- وثالث يرى أنها: الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً تجاه هدف معين.

تكوين الاتجاهات :

هناك مجموعة من الأمور الهامة التي تؤدي الى تشكيل وتكوين الاتجاهات لدى الأفراد وهي:

- ١- اشباع الحاجات والرغبات.
- ٢- الخبرات الشخصية.
- ٣- العوامل الشخصية.
- ٤- المجتمع والاسرة وجماعات الزمالة.
- ٥- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الاعلى.
- ٦- البيئة التي ينتمي لها الفرد (العادات و القيم و التقاليد) .

خصائص الاتجاهات :

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الصفات يمكن ان نجملها فيما يلي:

- ١- تعتبر الاتجاهات مُتعلّمة و مُكتسبة.
- ٢- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر و الانفعالات.
- ٣- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- ٤- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير.
- ٥- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه وعاداته وما يفضله.

أنواع الاتجاهات :

من حيث الموضوع	من حيث الظهور	من حيث الهدف	من حيث الشمولية	من حيث الشدة
↓	↓	↓	↓	↓
- اتجاهات عامة	- اتجاهات سرية	- اتجاهات ايجابية	- اتجاهات جماعية	- اتجاهات قوية
- اتجاهات نوعية	- اتجاهات علنية	- اتجاهات سلبية	- اتجاهات فردية	- اتجاهات ضعيفة

وظائف الاتجاهات :

تؤدي الاتجاهات عدة وظائف تتعلق بالمنظمة والفرد أهمها :

- ١- تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك.
- ٢- تزيد من المعرفة.
- ٣- تمكن من الدفاع عن الذات.
- ٤- تساعد في التعبير عن الثقافة و القيم.
- ٥- تساعد في التكيف مع البيئة المحيطة.
- ٦- تساعد على اشباع الحاجات و الرغبات.

تغيير الاتجاهات وتعديلها :

- ان عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة ... بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل.
- أن الأفراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتنوعة.
- لذلك يجب على المنظمة القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العاملين الجدد والقيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها.

نهجية تغيير الاتجاهات :

ان عملية تغيير الاتجاهات لا تتم بصورة عشوائية وإنما وفق منهجية وآلية سليمة حتى تكون عملية وذلك بأتباع الخطوات الآتية :

- ١- تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- ٢- تحديد و حصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- ٣- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة وبين الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى ب (الفجوة السلوكية).

معوقات تغيير الاتجاهات

ان مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل المهمة وهي:

- ١- طبيعة و نوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
- ٢- طبيعة المعرفة و الانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات.
- ٣- طبيعة العلاقة ما بين الاتجاهات و مصالح الأفراد.
- ٤- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب اليها الأفراد.
- ٥- الاتجاهات التي نرغب في التحول اليها هل تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية.
- ٦- تعتمد عملية تغيير الاتجاهات على الطبيعة النفسية والشخصية للأفراد ومدى مرونتهم.
- ٧- تعتمد عملية التغيير على خبراء التغيير ومدى مقدرتهم على تحديد ماذا يريدون وتحديدهم للأسباب الاتصالية.

اهم الاساليب والطرق الممكن استعمالها من أجل تغيير الاتجاهات وهي :

- ١- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة الى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع عينة .
- ٢- القيام بعمليات اتصال بشكل خطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية او جماعية .. شفوية او مكتوبة .. وغيرها.

٣ القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة .
٤- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين.

قياس الاتجاهات

- اهتم العلماء بمعرفة أثر الاتجاهات على سلوك الإنسان وذلك ن خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل :
* المقابلات الشخصية.
* استمارات الاستبيان .. وغيرها

- ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي :

١- مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية ٢- مقياس ليكرت ٣- مقياس ترستون

مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية :

الهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى، حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها ٧ ، تمثل استجابات متدرجة من اقصى درجات القبول الاجتماعي الى اقصى درجات عدم القبول أو الرفض وكانت عينة الدراسة ١٧٢٥ أمريكياً.

وهذه العبارات هي:

- | |
|------------------------------|
| ١- أقبل الزواج منهم. |
| ٢- أقبل انضمام أحدهم للنادي. |
| ٣- أقبله جاراً لي . |
| ٤- أقبله ليمارس مهنتي بوطني. |
- ٥- أقبله مواطناً في بلدي.
٦- أقبله زائراً لوطني.
٧- أقبل استبعاده من وطني.

مقياس ليكرت : يعتبر من اكثر المقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف.

- ويشتمل الوزن النسبي لكل عباره على ٥ درجات تتراوح بين : (موافق بشدة ، وموافق ، لا رأي ، غير موافق ، غير موافق بشدة) .
- ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه ، وتتراوح درجات الاجابات من ٥ إلى ١
- بعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والاحصائية للوصول للنتائج.
مثال : هل انت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة ؟

مقياس ترستون

- يعتمد على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين.
- ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية الى عدم مؤيد للغاية.

وتتلخص خطوات المقياس في النقاط الآتية:

- ١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة الوضوح في الجمل والعبارات.
- ٢- يتأكد الباحث من مصداقية الاستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين.
- ٣- اعطاء وزن لكل عبارة وعلى اساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

الاتجاهات كنظام فرعي :

يتكون نظام الاتجاهات المفتوح من الجوانب التالية:

- المدخلات **Inputs** : وهي اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية ومدخلات تمثل المعلومات الاجتماعية والتنظيمية والحضارية .

- عمليات نظام الاتجاهات والأنشطة: **Activities / Processes**

أ- القيام بعملية مقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات.

ب- عملية تحليل لاحتمالات تحقيق الفائدة أو الضرر وما يتطلبه ذلك من تغييرات في سلوك الفرد.

ويتم تكوين الاتجاهات المؤيدة عندما يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بان موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة.

- المخرجات **Outputs**

١- اتجاهات مؤيدة. ٢- اتجاهات معارضة. ٣- اتجاهات محايدة.

- التغذية العكسية (المرتدة) **Feedback** : وهي ردود الأفعال والتي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.

المحاضرة السادسة الفصل الخامس (القيم)

أولاً: مفهوم القيم

- من الصعوبة بمكان القول ان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد الذين يختلفون في أمور كثيرة : كالأدراك والشخصية و الاتجاهات و القيم .. الخ.
- وهناك من يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات ولا يفرق بينهما.
- د. علي السلمي: يرى إنه ليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنها كلها وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمر.
- وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وان ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل بين الاتجاهات.
- ويرى إيزنيك: إن ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها يؤدي إلى تحولها إلى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية التالية :

آراء معتادة ← اتجاهات ← قيم

- فالآراء عندما تتعرض للتفاعل والتناسق تتحول إلى اتجاهات ، والتي بدورها تتعرض لتفاعل وانتقاء وتعميم تتحول إلى قيم ... وهكذا.
- اما العالم Rokeach : فإنه يرى بضرورة وجود فروق جوهرية بين القيم والاتجاهات : يمكن اجمالها في ما يلي :
- ١- القيم تمثل معياراً للسلوك ، والاتجاهات ليست كذلك.
- ٢- إن القيم لا ترتبط بهدف، بينما الاتجاهات ترتبط بهدف أو موقف.
- ٣- القيم يمكن تحديدها ، والاتجاهات لا يمكن تحديدها لكثرتها.
- ٤- إن القيم لها تأثير كبير في شخصية الفرد ، والاتجاهات تأثيرها أقل.
- ٥- تمتاز القيم بثبات نسبي اكبر، بينما الاتجاهات نسبة ثباتها أقل.

تعريف القيم: هناك عدة تعريفات نذكر منها :

* **إن القيم هي :** المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها.

* **كما تعرف بأنها :** اعتقاد ضمنى أو صريح تعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف.

* **وتعرف القيم بأنها :** المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.

ثانياً : خصائص القيم .. توجد عدة خصائص تتميز بها القيم أهمها:

- ١- إنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
- ٢- إنها صعبة الدراسة ، دراسة علمية بسبب تعقدها.
- ٣- إنها نسبية ، أي تختلف من شخص لآخر وفقاً لرغباته وحاجاته.
- ٤- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً ، فتهيمن بعض القيم على غيرها.
- ٥- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
- ٦- مألوفة ومعروفة ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس.
- ٧- إنها ملزمة وأمرية لأنها تعاقب وتثيب ، كما أنها تحرم وتقرض.

ثالثاً : أهمية القيم .. تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي:

- ١- إن القيم تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع.
- ٢- إنها تؤثر على إدراكاتنا.
- ٣- إنها قوة محركة ومنظمة للسلوك.
- ٤- تعد القيم معياراً عند إجراء المقارنات بين من البدائل السلوكية.
- ٥- تعد القيم عامل موحد للثقافة العامة .
- ٦- تعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات لتأتي متوافقة ومنسجمة.
- ٧- إنها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة.

و بناءً على ما سبق يمكن القول :

- إن قيم المجتمعات تتنوع من حيث الإخلاص والأمانة ، واحترام الوقت والجدية ، وطاعة أوامر المسؤولين.
- و بالتالي فإنه من الضروري معرفة وفهم القيم السائدة في أي مجتمع ، وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الأفراد.

وفي مجال السلوك ، تلعب القيم دوراً هاماً في :

خلق وتكوين اتجاهات الفرد ، حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ إليها الفرد في تقييمه للأشياء.

ويرى ماك موري (McMurry) : إن القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً.

- كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من أجل إرشاده في سلوكه.

- كذلك تلعب القيم دوراً في تحديد نوعية الأفراد الذي يمكن أن يتوافق الفرد معهم.

و خلاصة القول: إن هناك مجموعة من القيم يجب على الأفراد العاملين الاتصاف بها:

- **قيم اجتماعية:** تشمل الأمانة والأخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الآخرين .

- **قيم تنظيمية:** وتشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية.

- **قيم مهنية:** وتتعلق بالمهارة والتعاون .

- **قيم شخصية:** مثل الخدمة والمساندة .

رابعاً : تكوين القيم

تعتبر قيم الأفراد متصلة بشكل قوي ومنسجمة مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية.

والقيم الموجودة هي مزيج من دافعين :

الاول : غريزي والثاني : مكتسب ، وقيم الافراد متصلة بحاجاتهم واشباع هذه الحاجات.

* ويؤكد (مندل وجوردان) على ان قوة القيمة لدى الإنسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقة الفرد : بعائلته وثقافته الموروثة.

ويوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي ٨ قواعد:

- ١- إن القيم باقية وبشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً و أسرياً وجماعياً وثقافياً .
- ٢- عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما، فإنه سيكون من الصعب إقناعه بتغيير قيمه.
- ٣- الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية معينة تكون قيمهم متشابهة.
- ٤- الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- ٥- يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.
- ٦- تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجاماً.
- ٧- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- ٨- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة.

خامساً : تصنيف القيم classification of values

- قسم 'جوردن البورت ، فيليب فرنون ' القيم إلى ست قيم اساسية كما يلي:

- ١- **القيم الاقتصادية:** ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية ، فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.
- ٢- **القيم السياسية:** وأساس هذه القيم هو القوة ، فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأمور.
- ٣- **القيم الاجتماعية:** ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على إقامة علاقات اجتماعية مع مختلف الافراد ومشاركة الآخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.
- ٤- **القيم الدينية:** وهي أرفع القيم وأعلاها وتعكس إيمان الفرد بديانة معينة، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع أوامرها وتجنب نواهيها.
- ٥- **القيم الفكرية (النظرية) :** وتشير هذه القيم إلى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفة الأسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.
- ٦- **القيم الجمالية:** وتعني الحس والتذوق الجمالي والقدرة على التعامل مع الآخرين بأسلوب معقول ومقبول.

سادساً : مصادر القيم Sources of values

القيم الموجودة لدى الأفراد لم تأت من فراغ وإنما لها مصادر أساسية وتتمثل بالتالي في :

- ١- **التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ، ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي ، الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل ، والآخر على عدم الغش ، وعدم خيانة الأمانة... الخ.
- ٢- **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل أفراد العائلة ، فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين أفراد الاسرة ، وخلال المراحل الدراسية المختلفة ومن خلال اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.
- ٣- **الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، مثل السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض انه يقدر قيمة الحرية لأنه عانى من كبت وإهدار لحريته ، والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطى قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.

٤- **الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** فالفرد قد يغير من قيمه بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه ، فنجد أحياناً أشخاصاً نشأوا نشأة دينية ونتيجة لدخولهم في جماعة غير دينية فإن قيمهم الدينية سوف تتغير ، حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة الجديدة والعكس صحيح.

سابعاً : تغيير القيم

- تحدد القيم السلوك الإيجابي أو السلبي ، لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الأفراد العاملين ، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الأفراد انفسهم من جهة وبين الافراد والمنظمة من جهة أخرى.
 - والمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين ، فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى النجاح في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح.
 - ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الأسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد ، التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل على خلق الصراعات، إلى قيم إيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الأفراد وتعمل على تشجيع التعاون بينهم.
- * **أما بشأن مقارنة القيم بالاتجاهات من حيث التغيير :** فنجد أن القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات ، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ، **ويرجع ذلك إلى أن القيم :** عبارة عن قناعات راسخة في أغلب الأحيان.

ثامناً : مقاييس القيم

يوجد مقياسان للقيم وهما :

- ١- **اختبار دراسة القيم :** أعده الباحثان (جوردن البورت ، فيليب فرنون)، ويقيس ٦ أنماط من القيم وهي : النمط النظري ، النمط الاقتصادي ، النمط الجمالي ، النمط الاجتماعي ، النمط السياسي ، وأخيراً النمط الديني.
- * اختبار القيم يهدف إلى بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم ، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم.

قد نجد شخص يركز على الجانب الديني ، وآخر يركز على الجانب السياسي ، وثالث يركز على أكثر من قيمة ... الخ.

- ٢- **مقياس القيم الفارق:** أعده العالم (برنس) ويتألف المقياس من ٦٤ زوجاً من العبارات تدور حول أشياء قد يرى الفرد أن من الواجب عملها أو الشعور بها أو من غير الواجب عملها أو الشعور بها. ويتألف كل زوج من الأزواج الأربعة والسنتين من عبارتين :
- تمثل قيمة أصلية (تقليدية).

- تمثل قيمة منبثقة (عصرية).
ويقوم المستجيب باختيار ٦٤ عبارة تمثل كل منها قيمة من بين ١٢٨ عبارة.
وفيما يلي أمثلة على عبارات المقياس:

قيم منبثقة (عصرية)	قيم أصلية (تقليدية)
ينبغي أن أعمل الأشياء التي يعملها معظم الناس.	ينبغي أن أعمل الأشياء الخارجة عن المألوف.
ينبغي أن استمتع بمسرات الحياة أكثر من أبي.	ينبغي أن أحرص مركزاً أعلى مما أحرصه أبي.
ينبغي أن أشعر أن السعادة أهم في الحياة بالنسبة لي.	ينبغي أن أشعر أن تحمل الألم والمعاناة أمر مهم بالنسبة لي في المستقبل.

ويضم المقياس فروعاً أربعة هي:

- أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) ويقابلها قيمة الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمة منبثقة او عصرية).
 - الاهتمام بالمستقبل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضر.
 - استقلال الذات (قيمة أصلية) مقابل مسايرة الآخرين .
 - التمسك بالخلق والدين (أصلية) مقابل النسبية في ذلك.
- * وهكذا فإن القيم تعتبر محدداً مهماً للإدراك وتشير الدراسات إلى أن القيم تمثل جانباً محوري أ أساسياً من الشخصية.

تاسعاً : القيم والأنماط السلوكية

تشكل غالبية الجماعات مجموعة من القواعد أو الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضائها ، وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول ، وتعتمد القواعد أو الانماط السلوكية على القيم .
فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في إظهار مجموعة القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمة مع تلك القيم .
ويمكن تقسيم القواعد السلوكية إلى: قواعد عامة أو شعبية ، وقواعد راسخة أو حضارية ، ومحظورات أو محرمات .
وتوجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد أو الأنماط السلوكية .
و**خلاصة القول** : أن هذه القواعد أو الأنماط السلوكية تعتبر مرشدة للسلوك ونتيجة عن الاتفاق في العمل الاجتماعي .
ويشير هذا الاتفاق إلى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه أو العكس .

عاشراً : القيم وأخلاقيات العمل

توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات العمل فيها، وهناك بعض القيم التي يفضل وجودها لدى الأفراد العاملين
مثل : قيم اجتماعية وقيم تنظيمية وقيم مهنية وقيم شخصية . والغالبية من المنظمات ترغب بأن يتوفر للعاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، لكن الوصول إلى الوضع الأمثل غاية صعبة المنال أو الإدراك .
وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل داخل المنظمات نذكر منها:
١- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية .
٢- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين .
٣- تعتقد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات .
٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه .
٥- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين .
٦- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة .
٧- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل .
بعد دراسة موضوع القيم يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- * إن دراسة القيم تبدو أمراً مهماً في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية .. الخ.
- * إن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة لدفع الفرد إلى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات... إلخ.
- * القيم ليست صفات طبيعية أو غيبية، بل هي ظواهر اجتماعية لا تتصف بالثبات الدائم.
- * تلعب القيم دوراً أساسياً في النظام الاجتماعي من حيث وضع القوانين والأنظمة التي يجب أن يعترف بها المجتمع.
- * القيم نسبية ، ولا يمكن أن تفهم إلا في المجال السلوكي ، وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد .
- * إن الإنسان في الواقع هو الذي يحمل القيم ويخضعها على الأشياء .
- * للدين دور فعال في بناء القيم لدى الأفراد .

المحاضرة السابعة الفصل السادس + السابع (الشخصية + التعلم)

تعريف الشخصية

- يعرفها فوزي عفيفي : بأنها مجموعة الصفات الذاتية و الجسمية والخلقية الذي يتوج بها الإنسان نفسه ، و هي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية و العقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص ، والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلاليتيه و بذلك لا نجد شبهها تماما بين اثنين من الأفراد.
- أما البورت فيعرفها علي انها : التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الانظمة الفسيولوجية و السيكلوجية التي تحدد توافقه مع بيئته.
- ويعرفها جيسون : على انها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله و امزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة عوامل وراثية و اجتماعية و ثقافية و بيئية ، وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه و الاختلاف بين الأفراد.
- أما سيرمان : فيعرفها على انها الصفات المميزة للفرد.
- و يعرفها دريفر : على انها التنظيم المتكامل و الديناميكي للخصائص الفسيولوجية و العقلية و الخلقية و الاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه امام الآخرين من أخذ و عطاء في الحياة الاجتماعية و هي تشمل الخصائص الطبيعية و المكتسبة.

مكونات الشخصية

- ان الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع و الميول و القيم و العادات.
- تناسق و تكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.
- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي و التكيف مع البيئة.

طبيعية الشخصية

توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية :

- الشخصية التي تعكس الاختلافات الفردية.
- عناصر الشخصية و مكوناتها ثابتة و مستقرة نسبيا.
- تغير الشخصية.

الصفات العامة للشخصية

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية و هي 5 صفات :

- 1- ان الشخصية هي الكل المنظم للفرد، وهذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية والمعنى.
- 2- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها و قياسها.
- 3- مع ان الشخصية لها اسسها البيولوجية، إلا انها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية و الاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.
- 4- يوجد للشخصية جوانب عميقة و جوانب سطحية.
- 5- تحتوي الشخصية علي صفات مشتركة و اخرى مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :

- عبارة عن مجموعة من الخصائص و الميول و الامزجة المستقرة نسبيا والتي تكونت بالوراثة ، و من عوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية المحيطة بالفرد.

- وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه و الاختلاف في سلوك الأفراد. وأهم القوى المؤثرة على شخصية الفرد هي :

- 1- قوى ثقافية.
- 2- قوى اجتماعية.
- 3- قوى وراثية.
- 4- قوى علاقات الأسرة.

أبعاد الشخصية

- يعرف (راندم هاوس) الشخصية بأنها مجموعة من الصفات الفسيولوجية و العقلية و العاطفية و الاجتماعية للفرد.

- وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد أبعاد شخصية الفرد في :

- 1- البعد الفسيولوجي.
 - 2- البعد الاجتماعي.
 - 3- البعد العقلي.
 - 4- البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه احد هذه الأبعاد ، ولكنه قابل للتغيير.

محددات الشخصية

توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي :

- المحددات الوراثية.
- المحددات البيئية.
- المحددات الاجتماعية و الثقافية.
- العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية

توجد نظريات عديدة تحاول تحليل و تفسير سلوك الأفراد ، أهمها :

- نظرية السمات (أو الصفات الشخصية).
- النظرية البيولوجية - هنري موري (التكوين العضوي للإنسان).
- نظرية الانماط (متوازن و غير متوازن ، انبساطي و انطوائي).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).
- نظرية التحليل النفسي لـ(فرويد : هذا ، الانا ، الانا العليا).
- نظرية النضج - ارجس (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الذات (الذات الشخصية ، الذات الاجتماعية).

الفصل السابع : التعلم

تعريف التعلم

- يُعرف التعلم علي أنه العمليات المستمرة الهادفة و غير الهادفة لإكساب الافراد المعرفة و المعلومات.
- ويعرفه (فليت) : على أنه خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي أو دائم في السلوك أو السلوك المحتمل.
- كما يعرفه هيلر إجيل و آخرون : على أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرر حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

خصائص و صفات عملية التعلم

من التعريفات السابقة يمكن تحديد خصائص عملية التعلم في :

- 1- ان التعلم ناتج عن اكتساب المعارف و المهارات.
- 2- ان تغيير سلوك الفرد هو ناتج عملية التعلم.

- ٣- تشترط عملية التعلم ان يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
٤- نستدل علي التعلم من خلال التغيير في السلوك.
٥- التعلم ناتج عن الخبرات والتجارب التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم

اولا : المبادئ النفسية :

- القدرة و القابلية للتعلم.
- قدرات الافراد على التعلم متفاوتة.
- التعلم عملية مشتركة ما بين المُتعلم والمُعلم.
- تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة.
- معرفة المعلومات المرتدة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم.
- التعلم لا يقتصر علي المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الى المهارات الاجتماعية المختلفة.

ثانيا : المبادئ التنظيمية :

- يتعين علي الإدارة معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد.
- ان يكون التدريب مؤسسيا و مخططا وفق الحاجات و الأهداف.
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من اجل انجاح عملية التعلم.
- يعتبر المدرب أحد الركائز الاساسية في إنجاح عملية التدريب.

عناصر التعلم

- تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن اجمالها في 4 عناصر هي :
- الدوافع.
 - المنبهات.
 - الاستجابة.
 - التعزيز.

العوامل المؤثرة في التعلم

- هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم أهمها :
- الاستعداد الفكري للمتعلم.
 - الدافعية البيئية للتعلم.
 - تعزيز التعلم بالثواب والعقاب.

نظريات التعلم

- يلعب التعلم دورا محوريا في عملية التغيير التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا يجب على المديرين معرفة النظريات التي توضح التعلم والقواعد التي تؤدي إلى نجاحه ، وأهم هذه النظريات ما يلي :

نظرية الاشراف الكلاسيكي للعالم بافلوف :

- من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه و الاستجابة.
- كما اكتشف ايضا ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الاتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

تقييم النظرية :

- تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار.
- تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.

الانتقادات :

- يؤخذ عليها أنها لم تقدم تفسيراً لجميع الانشطة المتبعة و المتعلقة بالتعلم في المنظمة.
- كما تفترض ان الفرد العامل سلبي وان ردود افعاله تجاه المنبهات هي عبارة عن استجابات ، كما تجاهلت السلوك المفاجئ للأفراد.

نظرية الاشراف الاجرائي

نظرية العالم: Skinner وتقوم هذه النظرية على :

- أن سلوك الأفراد يتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة.
- يتحدد السلوك بالنتائج ، فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره.
- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافأة ، ومنع السلبي بالعقاب أو الجزاء.
- وهكذا نستطيع احداث التغيير المستمر في السلوك من خلال مكافأة أو معاقبة الأفراد.

تقييم النظرية :

المزايا :

- تعتقد النظرية ان التعلم يتم عن طرق التجربة و الخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الافراد العاملين بالمنظمة علي مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.

المأخذ أو العيوب :

- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغض النظر عن طبيعة التعزيز سلبي أو إيجابي.
- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة و متنوعة ولا تنعكس علي سلوكهم.
- تنظر النظرية الي السلوك علي انه يتجه للتعليل و التفسير البيئي اكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.

الفرق بين نظرية الاشراف الاجرائي و نظرية الاشراف الكلاسيكي

- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الي حصول المكافأة، أما في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.

- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة والخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد متزامنة مع المنبه أو المثير.

- تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الاكثر تعقيدا بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم.

نظرية التعلم المعرفي

جوهر النظرية المعرفية :

- يتمثل في ان الفرد لديه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم من حوله ولكي يظهر الفرد هذه القدرات لابد من توفر الدافعية لديه، وعلى الرغم من تأثير البيئة في عملية التعلم فالفرد له تأثير واضح في عملية التعلم ايضا ، والتعلم لا يحدث دائما نتيجة التجارب المتكررة بل جزء كبير منها يحدث نتيجة تفكير الفرد و تأمله.
- وترى هذه النظرية : ان الناس يتمتعون بالقدرة والمبادرة والبحث عن المعلومات بهدف التعلم.
- يمكن تعليم المرؤوسين من خلال التدريب لتحقيق السلوك المطلوب.

نظرية التعلم الاجتماعي

- تبحث هذه النظرية في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية كما تحدث فعلا ، وتحاول ان تربط بين السلوك والمعرفة الدافعية ، بمعنى انها تقدم اطارا قابلا للتطبيق بدلا من النظر للتعلم و السلوك ضمن حدود ضيقة.
- ركزت النظرية من خلال العالم (باندورا) على أهمية الملاحظة معتقد ان التعلم يمكن اكتسابه بالتعزيز والملاحظة لسلوك الآخرين وتقليدهم.

التعلم من خلال الملاحظة

- إن التعليم عبر الملاحظة والتقليد يتم باتباع الخطوات الآتية :
- تحديد الهدف السلوكي بالضبط والذي من شأنه ان يحسن الأداء.
- اختيار النموذج المناسب و أداة التعلم المناسبة.
- التأكد من ان الموظف قادر علي الارتقاء الي مستوي متطلبات المهارات التقنية المراد تعلمها.
- توفير المناخ التعليمي الإيجابي.
- إيضاح الفوائد المترتبة علي الهدف السلوكي الجديد.
- تكرار تعلم السلوك عن طريق التدريب.
- المحافظة وتقويم الهدف السلوكي الذي تعلمه الفرد بالتعزيز المستمر.

أساليب التعزيز

- يستطيع الإداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤوسيهم واحداث التعليم لديهم ، وهذه الاساليب هي :
- ١- التعزيز الإيجابي.
 - ٢- التعزيز السلبي أو التجنب.
 - ٣- الاخمد أو الإطفاء.
 - ٤- العقاب.

التعلم والسلوك التنظيمي

- لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه ، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه.
- وفيما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي:
 - منح الافراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تشجيع و تعزيزات اكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمنخفض.
 - تعريف الافراد بالأخطاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.
 - الربط بين اساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.
 - وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة أحيانا.

نموذج تعديل السلوك

- وذلك من خلال اسلوب إدارة السلوك الاحتمالي باتباع الخطوات :
- ١- الاطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.
 - ٢- قياس تكرار الاستجابات للسلوك.
 - ٣- تحديد الأحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعتها.
 - ٤- تقييم الأسلوب (أو الاستراتيجية) لتحديد مدي تأثيرها المرغوب فيه.

المحاضرة الثامنة الفصل الثامن + التاسع (ضغوط العمل والاحباط)

الفصل الثامن - ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل : « كابلان : يعرفه على أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد“ .
- كوبر و مارشال : يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين“ .

- فريش روجر، وكوب: يعرفوه علي أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله“ .
- سيزلاقي وأخرون : يعرفه علي أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدي الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه“ .

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً : أن البعض ركز علي البيئة الخارجية علي أساس أنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط ، في حين ان البعض الآخر نظر الي مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات و استعدادات و قدرات وخبرات ...الخ.

ثانياً : نظر بعض الباحثين الي الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يُفرض عليه تحملها، بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين ان البعض الآخر عرف الضغط علي اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي و إنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد ، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل

عنصر المثير: ويحتوي على المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغوط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر : البيئة ، أو الفرد ، أو المنظمة.

عنصر الاستجابة: ويمثل ردود الفعل التي يبديها الفرد مثل : القلق والتوتر والاحباط .

عنصر التفاعل: ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها : ١٣ مصدر وهي :

١- البيئة.	٦- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.	١٠- صعوبة العمل.
٢- الأسرة.	٧- مشاكل الخضوع للسلطة.	١١- غموض الدور.
٣- الأحداث الشخصية.	٨- اختلال العلاقات الشخصية.	١٢- صراع الدور.
٤- تأثير شخصية الفرد.	٩- طبيعة العمل.	١٣ التنافس علي الموارد.
٥- اختلال بيئة العمل المادية.		

آثار ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) :

أولاً : الآثار الإيجابية: وهي ١١ أثر على النحو التالي:

١- تحفز علي العمل.	٥- النوم بشكل مريح.	٩- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة.
٢- يزداد تركيز الفرد علي العمل.	٦- المقدره علي التعبير عن الانفعالات و المشاعر.	١٠- النظر للمستقبل بتفاؤل.
٣- تجعل الفرد يفكر في العمل.	٧- الشعور بالمتعة.	١١- المقدره علي العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.
٤- التركيز علي نتائج العمل.	٨- الشعور بالإنجاز.	

ثانياً : الآثار السلبية: وتنقسم إلى:

(أ) آثار الضغوط على الفرد: ٣ آثار سلبية هي:

- آثار سلوكية.

- أعراض نفسية سيكولوجية.

- آثار جسدية (صحة بدنية) .

(ب) آثار الضغوط على المنظمة: ١١ أثر سلبي هي :

١- زيادة التكاليف المالية.	٧- عدم الدقة في الإنجاز.
٢- صعوبة التركيز علي العمل.	٨- سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
٣- الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية.	٩- سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
٤- عدم الرضا الوظيفي.	١٠- التسرب الوظيفي. الشعور بالفشل.
٥- الغياب و التأخر عن العمل.	١١- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
٦- ارتفاع معدل الشكاوي و التظلمات.	

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

أولاً : علي مستوي الفرد: ٦ استراتيجيات هي:

١- التأمل.	٢- الاسترخاء.
٣- التركيز.	٤- التمرينات الرياضية.
٥- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.	
٦- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.	

ثانياً : استراتيجيات التعامل مع الضغوط علي مستوى المنظمة

- وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها ٦ استراتيجيات هي :

١- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.	٢- تصميم وظائف ذات معنى.
٣- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.	٤- تطوير نظم الاختيار والتعيين.

٥- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.

٦- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار.

ضغوط العمل و الاداء

هل المطلوب : القضاء كلية على كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

الاجابة : طبعاً لا !!!

• لان محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات علي ضرورة ان يعمل الفرد في ظل مستوي معتدل من الضغوط لان ذلك من شأنه أن يبعث علي التحدي و يثير الحيوية و النشاط مما يؤدي الي تحسين مستوي أدائه.

- و في هذا المجال يوجد نموذجين :

١ - **نموذج يريكز دادسون :** " كلما زادت الضغوط الواقعة علي الفرد كلما زادت إنتاجيته الي ان يصل الي مستوي معين يترتب بعده علي أية زيادة في هذه الضغوط نقصا في الإنتاجية "

٢ - **نموذج مجلين Megline :** يعتبر هذا النموذج ان الضغط معادل للتحدي حيث يري ان المشاكل و الصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد علي تحسين مستوي الاداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط:

١- منخفض = لا يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء.

٢- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.

٣- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الفصل التاسع - الاحباط

مفهوم الاحباط : تواجه حياة الافراد معوقات ومصاعب تؤثر علي التوازن النفسي أو تحقيق الذات.

- هذه المعوقات والمصاعب تجعل الفرد يقع تحت تأثير الضغط النفسي والإحباط والصراع و الضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.

- يعتبر الاحباط : شعور أ أكثر منه واقع أ و هذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها و عندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.

- الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق و الضيق مما يؤدي الي اختلال توازنه العاطفي و التأثير سلبياً علي شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

- ويمكن القول ان الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدي الأفراد هو عدم قدرتهم علي إشباع احتياجاتهم و رغباتهم.

- وعندما يكون للفرد حاجة و يفشل في اشباعها فانه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط.

- وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب علي المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته و رغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الاحباط ،

- فالإحباط ظاهرة كونية طبيعية ، و هي ظاهرة ستظل قائمة مادام هناك فارق بين : طموحات الفرد وبين إمكانية تحقيقها.

تعريف الإحباط

- ويرى بعض الباحثين: ان الإحباط يتضمن منحي لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها أو هو حصيلية أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس.

- كذلك يعرف الإحباط : علي أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

- كما يعرف الإحباط : بأنه حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه.

- والاحباط أيضاً : " عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية و خارجية يصعب السيطرة عليها

مصادر الإحباط :

* تنقسم مصادر الإحباط الي عوائق داخلية و عوائق خارجية:

- أولاً : **العوائق الداخلية (الذاتية) :** ٦ مصادر هي :

- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته و كفاءته

- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته

- إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية

- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين

ثانياً : العوائق الخارجية : وتتمثل في ٦ مصادر هي :

- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته

- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته

- الإقلال من أهمية الفرد وقدراته

- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه

- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية

- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية.

*** السلوك المحفز :**

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي : (٧ نقاط) :

١- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك.

٢- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.

- ٣- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- ٤- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.
- ٥- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- ٦- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- ٧- في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق ، أو يغيرها ، أو يعدل الأهداف ذاتها.

* السلوك المحبط

- السلوك المحبط : هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة أو اشباع احتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها
- وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها :

- | | |
|------------------------------|------------------|
| ١- الجمود (تكرار دون تنوع) | ٣- الإيجاب |
| ٢- سلوك عادم | ٤- انعدام التعلم |
- نتائج الإحباط .. يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكين الآتيين :
- أولاً : السلوك الإيجابي : وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو أنها غير ضرورية ، وعندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل نحوها.

ثانياً: السلوك الدفاعي:

- | | | |
|-----------------|------------|-------------|
| ١- العدوانية | ٢- التبرير | ٣- الانسحاب |
| ٤- الكبت | ٥- التعويض | ٦- الانحدار |
| ٧- احلام اليقظة | | |

طرق علاج الإحباط .. من أهم طرق علاج الإحباط نذكر:

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية.
- التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس
- إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز

المحاضرة التاسعة الفصل العاشر (السلوك الجماعي في المنظمات)

ماهية الجماعة

- يعرف دافيز الجماعة " بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها."
- اما توسي فيرى " أنها اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".
- و كني كرينتر يعرف الجماعة " بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة".

خصائص الجماعة

- أهم الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة هي : 5 صفات :
- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
- يؤدي الافراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الاهداف .
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة علي تطوير أسس ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

أنواع الجماعات

من الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات إلا أنه يمكن التمييز بين 6 أنواع رئيسية منها :

- 1- المجموعات الوظيفية.
 - 2- فرق العمل.
 - 3- فرق الميول و الصداقة.
 - 4- اللجان.
 - 5- الجماعات الغير رسمية.
 - 6- جماعات الضغط.
- هيكلية الجماعات :** لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة لابد من معرفة النقاط الآتية: 6 نقاط
- 1- **تركيب الجماعة:** فقد تكون الجماعة (متجانسة غير متجانسة).
 - 2- **المعايير السلوكية:** وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة و من أجل إدراك تطور هذه القواعد لابد من معرفة ما يلي:
 - أ- ان الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
 - ب- يطبق جزء من هذه القواعد علي جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر علي أفراد معينين .
 - ج- درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة .
 - د- تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات .
 - 3- **الادوار:** (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي) .
 - 4- **المنزلة:** وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
 - 5- **الترايط و التماسك:** وهي تشير إلى درجة التقارب و التماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.
 - 6- **القيادة:** ويعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة وهنا يوجد نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة أسباب منها :

- أولاً : اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الأفراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:
- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| أ- الحاجات الفسيولوجية. | ب- الحاجة إلى الانتماء. |
| ج- الحاجة الي الأمن. | د- الحاجة الي التقدير . |
| هـ - الحاجة الي تأكيد الذات . | |

ثانياً : المساعدة والمساندة الجماعية.

ثالثاً : الحصول علي المعلومات.

رابعاً: اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس و العمر- وأسباب قانونية.

نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- | | |
|-------------------------|----------------------|
| 1- العلاقات الاجتماعية. | 4- المصلحة المشتركة. |
| 2- الموقع. | 5- القوة أو التأثير. |
| 3- المهنة. | |

مدى اهمية التنظيم غير الرسمي

- توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي: (وهي 6 نقاط):
- أولاً : تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة .
- ثانياً : تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل .
- ثالثاً : يقدم قنوات اتصال إضافية .

رابعاً : يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية .

خامساً : يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف .

سادساً : تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

سلبيات التنظيم غير الرسمي

على الرغم من أهمية التنظيمات غير الرسمية في أي منظمة إلا أنها لا تخلو من العيوب أو السلبيات وأهمها:

١- التعارض في المهام والواجبات.

٢- التناقض بين أهدافها وأهداف المنظمة.

* لذلك من الضروري أحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائماً سلوكاً مضاداً لها، بل يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد هذه الجماعات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد

مما لا شك فيه أن للجماعة تأثيراً كبيراً على سلوك وإدراك الفرد من خلال:

١- تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.

٢- تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها.

٣- العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة .

أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد

هناك مجموعة من الأساليب والأدوات تستعمل من قبل جماعات العمل للتأثير على إدراك وسلوك الفرد من خلال:

أولاً : الدعم الاجتماعي .

ثانياً : السيطرة على المعلومات المتاحة لدي الفرد .

ثالثاً : توفير نماذج الاقتداء بالآخرين .

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في الآتي :

١- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة.

٢- درجة الاتفاق على المعايير.

٣- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها.

٤- الثواب و العقاب.

٥- إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.

٦- المميزات الشخصية للفرد.

٧- موقع الفرد و مكانته في الجماعة.

المحاضرة العاشرة الفصل الحادي عشر (الهيكل التنظيمي)

تعريف الهيكل التنظيمي :

- **الهيكل التنظيمي** : هو عبارة عن اطار يحدد الادارات والأقسام الداخلية المختلفة لمنظمة ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ويبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الادارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة.

- **ويعرف Stonar** : الهيكل التنظيمي بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها ادارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين .

- **كما يعرف Robins** : الهيكل التنظيمي بأنه ادارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعفده و رسميته ومركزيته .

ومن خلال التعريف السابقة نجد ان الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي :

- ١- انه يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .
- ٢- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة .
- ٣- نطاق الاشراف وخطوط السلطة والمسؤولية .
- ٤- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية .

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي ٩ عوامل :

- ١- حجم المنظمة
- ٢- دورة حياة المنظمة
- ٣- الموقع الجغرافي للمنظمة
- ٤- درجة التخصص
- ٥- القدرات البشرية المطلوبة
- ٦- التكنولوجيا
- ٧- الفلسفة الادارية للإداريين (المركزية واللامركزية)
- ٨- البيئة الخارجية
- ٩- نطاق الاشراف

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي :

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل اهمها ٦ مراحل

- ١- تحديد الاهداف الاساسية للمنظمة بشكل واضح
- ٢- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الاهداف
- ٣- تقسيم النشاطات الى أنشطة رئيسية واخرى فرعية
- ٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية واجراء وصف لكل وظيفة
- ٥- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة
- ٦- اعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة

انواع الهياكل التنظيمية :

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

- ١- **الهياكل التنظيمية الرسمية** : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي والذي تحدد فيه من الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .
- ٢- **الهياكل التنظيمية غير الرسمية** : وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة .

اوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية :

توجد مجموعة من الخصائص للهياكل التنظيمية غير الرسمية تميزها عن الهياكل التنظيمية الرسمية وهي ٤ خصائص :

- ١- **اولاً** : يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الاشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة ، اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقاً .
- ٢- **ثانياً** : تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي وذلك عكس الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة .
- ٣- **ثالثاً** : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي .
- ٤- **رابعاً** : يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون اهداف الاشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية .

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي :

يوجد اربعة انواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق :

اولا الهيكل التنظيمي الكلاسيكي : ويتألف من ثلاثة انواع رئيسية :

- ١- **التنظيم التنفيذي**
- ٢- **التنظيم الوظيفي**
- ٣- **التنظيم التنفيذي الاستشاري**

١- **التنظيم التنفيذي** : وهو مستنبط من ادارة الجيوش الحديثة ، ومبني على السلطة المركزية الموجودة في اعلى قمة المنظمة ، ومن ثم يكون هناك رئيس اعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الاوامر الى المرؤوسين وهكذا تترج السلطة من مستوى الى اخر .

أهم مزايا هذا النموذج هي ٤ مزايا :

- ١- الوضوح والبساطة
- ٢- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الاعلى الى الاسفل
- ٣- المسؤولية محددة
- ٤- اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الاوامر والتعليمات الصادر من الرؤساء الى المرؤوسين

ولكن اهم عيوب هذا النموذج هي ٥ عيوب :

- ١- يهمل مبدأ التخصص أي عد الفصل بين الوظائف الادارية والفنية
- ٢- يبالغ في اهمية الرؤساء الاداريين
- ٣- يحمل كبار الاداريين مسؤوليات تزيد طاقاتهم
- ٤- يتعذر تحديد الادارات والاقسام الا اذا فرضها اداري قوي
- ٥- يتعذر في تحقيق التعاون والتنسيق بين الادارات المختلفة

٢- **التنظيم الوظيفي** : استنبطه (فرديريك تايلور) حينما وضع اساس الادارة العلمية وبين ان الاعمال يجب ان تخضع للتخصص وتقسيم العمل ، وان الاعمال يمكن تصنيفها الى اعمال يدوية واعمال ذهنية واعمال تنفيذية واعمال فنية واعمال استشارية وغيرها ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الاعمال

اهم مزايا هذا التنظيم الوظيفي هي ٦ مزايا :

- ١- الافادة من مبدأ التخصص
- ٢- امكان ايجاد طبقة من العمال المدربين
- ٣- امكان تكوين طبقة من الملاحظين
- ٤- تحقيق التعاون والتنسيق بين الافراد والرؤساء في الاقسام المختلفة
- ٥- سهولة الرقابة والاشراف على الاعمال
- ٦- تمكين الرئيس الاداري من الحصول على مساعدة ادارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة

اهم عيوب هذا التنظيم الوظيفي هي :

- ١- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم
- ٢- الميل الى التهرب من المسؤولية
- ٣- **التنظيم التنفيذي الاستشاري** : هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الاعمال وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الاداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج الى استشارة من حيث تأديتها .

اهم مزايا هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي ٥ مزايا :

- ١- السلطة المددة
- ٢- الافادة من مبدأ التخصص
- ٣- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين
- ٤- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات
- ٥- زيادة خبرات وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للآراء الفنية

ولكن من اهم عيوب هذا النوع من التنظيم التنفيذي الاستشاري هي :

- ١- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين
 - ٢- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية
 - ٣- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين والاستشاريين
- ثانياً : الهيكل التنظيمي العضوي** : ومن الانواع المستخدمة لهذا النموذج ما يسمى بالمصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الادارة العليا بإنشاء ادارات اخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية
- ## اهم مزايا المصفوفة التنظيمية ٧ مزايا :

- ١- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية
- ٢- الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية
- ٣- تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة
- ٤- توفير الوقت والتكلفة
- ٥- يوفر الخبر الفنية في الوقت والمكان المناسب
- ٦- يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة
- ٧- يسهل عملية الرقابة على الاداء والنتائج

* ولكن يعاب عليه احتما اثاره التناقضات بين العاملين

اهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

- ١- وجود ضغوط خارجية تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً
 - ٢- الحاجة الى توفير المقدره العالية لمعالجة المعلومات
 - ٣- عندما تكون ضغوط العمل كثيرة
- ثالثاً : الهيكل التنظيمي الشبكي** : بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات اخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل الدراسات والبحوث والانتاج والتوزيع والتسويق والنقل او أي اعمال اخرى رئيسي وذلك على اساس التعاقد .
- ## ومن مميزات هذا النموذج :

- ١- انه يتيح للإدارة امكانية أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة
 - ٢- امكانية تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين
- ## ومن عيوب هذا التنظيم :

- ١- عدم وجود رقابة مباشرة
 - ٢- يزيد درجة المخاطرة على اعمال المنظمة
- رابعاً : تنظيم الفريق** : تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى ان تكون اكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها البيئة . ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها .

مزايا تنظيم الفريق :

- ١- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة
- ٢- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية
- ٣- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة
- ٤- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار

عيوب تنظيم الفريق :

- ١- شعور الافراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج
 - ٢- يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق
 - ٣- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية
- اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية**
- يوجد امام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم انشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقاً لأهداف المنظمة وظروفها وفيما يلي اهم الاشكال الشائعة في التقسيم وهي ٨ اشكال :
- اولا التقسيم الوظيفي** : ويعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في اداء مهام ووجبات محددة
- ويمتاز هذا التقسيم بأنه قائم على مبدأ التخصص في العمل ، **ولكن ما يؤخذ عليه** صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة .

ثانياً التقسيم حسب مراحل العمل : تقسم أنشطة المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل . حيث يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل شيء محدد .

ومن مزايا هذا التقسيم : الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الاشراف **وما يؤخذ عليه** صعوبة التنسيق بين الادارات المختلفة

ثالثاً التقسيم حسب الموقع الجغرافي : وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص

من اهم المزايا التي تميز هذا التقسيم الجغرافي :

- ١- السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون الرجوع الى المركز الرئيسي
- ٢- يساعد على تنمية قدرات المديرين
- ٣- الاستفادة من توفير الايدي العاملة والمواد التي من شأنها تخفيض التكاليف
- ٤- سهولة التنسيق بين جميع العمليات والانشطة

من اهم عيوب التقسيم الجغرافي :

- ١- صعوبة التنسيق بين المواقع الجغرافية المختلفة
- ٢- قد يسيء المدبرون استخدام الصلاحيات الممنوحة لهم

رابعاً التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة :

- وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع او الخدمات التي تنتجها
- يسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على اساس وظيفي
- مزايا التقسيم حسب نوع السلعة :

- ١- الاستفادة الكاملة من تقسيم العمل والتخصص في الاداء
- ٢- التنسيق بين العمليات التي تؤدي لكل سلعة او خدمة على حدة

من اهم عيوب التقسيم حسب السلعة :

- ١- صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الانشطة المتشابهة
- ٢- صعوبة ايجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة

خامساً التقسيم حسب مراحل العمل : يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل ففي منظمة صناعة الحديد يمكن ان يتم التقسيم الى وحدات مختصة في عمل معين حيث تختص

- الاولى : في صهر الحديد والثانية : في سكب الحديد والثالثة : في صب الحديد والرابعة : في تقطيع الحديد * وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل وحدة خاصة بها .
- مزايا التقسيم حسب مراحل العمل :

- ١- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة
 - ٢- سهولة القيام بعملية الاشراف
- لكن يعاب عليه صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة
- سادساً التقسيم حسب نوع العملاء : وفق هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال او نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم حيث توجد منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الى صنفين او اكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم من مزايا هذا التقسيم :

- ١- امكانية التنسيق بين العملاء
- ٢- دعم الخدمات المقدمة للعملاء

اهم عيوب هذا التقسيم :

- ١- عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء
- ٢- احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات

سابعاً التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل

- بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم اعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الى وريديات
 - تقوم كل وريدية عمل بممارسة الانتاج او تقديم خدمة معينة في فترة زمنية معينة
 - تستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظم اوقات عملها بشكل يحث اهدافها وغاياتها
- مزايا هذا التقسيم الزمني :

- ١- استغلال الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة
 - ٢- القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب
 - ٣- انجازات طلبات العملاء في الوقت المحدد
- المآخذ على هذا التقسيم :

- ١- صعوبة التنسيق بين عمل الورديات المتابعة
- ٢- ارتفاع تكاليف العمل نتيجة التغير في الآلات والورديات

ثامناً التقسيم المركب

- تلجأ المنظمة الى استخدام اكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد
 - ان اختيار طريقة او اكثر في تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها
- من اهم هذه العوامل ٦ عوامل هي :

- ١- مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة
- ٢- مدى توفر الامكانات المادية والبشرية للمنظمة
- ٣- نوع التكنولوجيا المستخدمة
- ٤- طبيعة المنتجات
- ٥- طبيعة الفنية للأنشطة
- ٦- طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد :

- ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الادارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة
- يمكن تحديد اهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي الجيد :

- ١- الاستفادة من التخصص
- ٢- التنسيق بين اعمال المنظمة
- ٣- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة
- ٤- تحقيق الرقابة التلقائية
- ٥- عدم الاسراف
- ٦- مراعاة الظروف البيئية

اعادة تصميم الهيكل التنظيمي : تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمية عملية مستمرة لأن مجرد التغيير في اهداف المنظمة او في حجمها او الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها او التغير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب اعادة التنظيم

اهم العوامل التي توجب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- ١- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي
 - ٢- اعادة التنظيم منعا لتصرفات ادارية غير مرغوبة
 - ٣- تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة
 - ٤- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية
 - ٥- حدوث تغير في اهداف المنشأة
- مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ٣ مخاطر وهي :

١- ان تتم عملية اعادة التنظيم على عجل يترتب على ذلك بعض الاخطاء ٢- خلق اعمال لوحداث معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة
٣- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل

كيفية معالجة مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي

١- التأني في اعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب اعادة التنظيم غير المبرر ٢- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام
٣- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة اعادة التنظيم ٤- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية اعادة التنظيم

السؤال الذي يُطرح : من هو الذي يقوم بعملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟
توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :

١- الادارة العليا ٢- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الادارة العليا
٣- منظمات استشارية ٤- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها

المحاضرة الحادية عشر الفصل الثاني عشر (الاتصال)

مفهوم الاتصال : ليس هناك اتفاق على تعريف مصطلح الاتصال ، ولكن يمكن تعريفه بأنه: " تبادل المعلومات والآراء والمشاعر عن طريق رموز وإشارات تعبر عنها " .

تعريف آخر: " يرى ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" .

الاتصال: " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة.

- ومن ثم فإن الاتصال: يعني تبادل الافكار والآراء والمعاني بقصد أحداث تصرفات معينة.

- ومعنى ذلك ان العمل الاداري يتطلب فهما بطبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات ... الخ

- وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام بالمنظمة.

- ويضاف الى ذلك ان الاتصال يحدد الترابط التنظيمي ، أي تماسك العناصر التنظيمية بإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المرغوبة.

- **والاتصالات:** هي احد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الادارية الفعالة ، وكلما كان الاتصال مباشرا زاد ذلك من فاعليته

. **ويمكن القول ان الاتصال هو :** انتاج او توفير او تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها او

اذاعتها بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمر او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الفرد او الجماعات او التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينه.

ويتكون الاتصال من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات والطرف الاخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها.

الاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ، لكنه تبادل يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية.

س : هناك من يرى ان الاتصال هو مجرد تبادل في المعاني بين شخصين او اكثر (خطأ)

ويحتاج الاتصال الى :

١ - المرسل ٢ - وسيلة نقل الرسالة ٣- تحديد اللغة والكلمات ومن خلالها تتم عملية الاتصال داخل المنظمة.
وتتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي الى معاني محددة ليترتب عليها سلوك او تصرف معين.

وتوجد عدة عوامل تؤثر في المعنى نذكر منها ٧ عوامل هي :

١- العلاقات الوظيفية بين مرسل الرسالة ومتلقيها.

٣- البيئة الخلقية للأفراد والجماعات ، اي المنبت الاصلي لهم.

٥- الخبرة السابقة.

٧- الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات.

العوامل المؤثرة في الاتصال الاداري : ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في ٦ عوامل هي:

١- تحديد الهدف من الاتصال.

٢- معرفة مركز متلقي الرسالة.

٣- وسيلة الاتصال.

٤- توقيت الرسالة.

٥- المصلحة المشتركة.

٦- قياس النتائج في الرسالة.

عملية الاتصال: تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد ادنى وهي:

١- المرسل(المصدر). ٢- الرسالة. ٣- مستقبل الرسالة.

وهذا ما يمكن ان نسميه بالاتصال البسيط. الا انه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتتعد عناصرها كما يلي:



واهم هذه العناصر هي ٧ عناصر:

١- المصدر.

٢- ترميز عملية الاتصال.

٣- الرسالة.

٤- تحديد وسيلة الاتصال.

٥- تحليل رموز الرسالة.

٦- المستقبل.

٧- التغذية الراجعة.

- **مراحل عملية الاتصال :** يمكن تحديد أهم مراحل عملية الاتصال في ٦ مراحل هي:

١- الاستماع

٢- التفسير

٣- الاستيعاب.

٤- التذكر.

٥- التقييم.

٦- الاستجابة.

أهداف الاتصال :

بالنسبة للمرسل

التعليم

الاقتناع

الاعلام

الترفيه

بالنسبة للمستقبل

فهم ما يحيط به من ظواهر

تعلم مهارات جديدة

الحصول على معلومات جديدة

الاستمتاع والاسترخاء

اتجاهات الاتصال : تتدفق الاتصالات في اتجاهين : خارجي ، و داخلي

الاتصال الخارجي : وهو ما يتم بين المنظمات والجهات الخارجية والعكس ، كالاتصال بين المنظمة والمنظمات الاخرى، والموردين والمستهلكين ، والنقابات ، ... الخ.

الاتصال الداخلي : وهو الذي يتم داخل المنظمة المعنية ، ويمكن ان يتدفق بطريقة : عمودية ، افقية ، قطرية كما يلي:

١- الاتصالات العمودية وتأخذ شكلين وهما :

(ب) - الاتصال الصاعد

(أ) - الاتصال الهابط

٢- الاتصالات الأفقية : وتكون على نفس المستوى الإداري للمنظمة

٣- الاتصالات القطرية : حيث يتم الاتصال بين عدة مستويات أخرى

طرق الاتصال : يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري وذلك عند وضع السياسة العامة أو وضع الخطة ، وعند إصدار التعليمات والتوجيهات وعند اتخاذ القرارات ... الخ.

وفيما يلي ذكر أهم طرق الاتصال :

أولاً : الاتصالات المكتوبة ومنها : ١- التبليغات ٢- النشرات العامة ٣- الخطابات الإدارية الخاصة ٤- التقارير المرسلة
ثانياً : الاتصالات الشفهية ومنها : ١- الاتصال الشخصي المباشر ٢- الاجتماعات الرسمية ٣- الاجتماعات الغير

رسمية

ثالثاً : الاتصالات غير اللفظية : وهي التي تكون عن طريق ملامح - الوجه ، ولغة العيون ، وحركات الجسم للفرد .

س : لا يوجد اختلاف في لغة أو حركات الجسم أو حركات العيون أو ملامح الوجه من مجتمع لآخر (خطأ)

وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ما تسمى بلغة الجسد ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو عدم القبول (الرفض)
- تختلف هذه الحركات الجسمية في المعنى والمضمون من مجتمع إلى آخر ، ومن دولة لأخرى

انماط شبكات الاتصال : تقسم شبكات الاتصال إلى قسمين رسمية وغير رسمية

أولاً: الشبكات الرسمية : تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل

السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ، ويوجد عدة انماط من شبكات الاتصال الرسميين وهي :

(٥ انماط على النحو التالي) :

١- **نمط الدائرة :** وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجارية، (عن اليمين واليسار) ولكن لا يستطيع الاتصال بالآخرين .

٢- **نمط السلسلة :** وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجارية الا ان الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال الا بشخص واحد فقط ، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة لأخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد .

٣- **نمط العقود :** وهذا يمكن شخص واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة اشخاص آخرين الا انه لا يمكن لأي من هؤلاء الاربعة الاتصال ببعض البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة

٤- **نمط العجلة :** وضمن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير هو المصدر الرئيس للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الافراد من خلاله فقط .

٥- **نمط النجمة :** في هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون اي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال ، ولذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة

س : في هذا النمط من الاتصال يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود :

أ- نمط النجمة ب- نمط العقود ج- نمط السلسلة د- نمط الدائرة

س : الاتصالات الرسمية دائماً وابدأ اسرع من الاتصالات غير الرسمية (خطأ)

ثانياً : تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات

- وتوجد عدة عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيمات غير الرسمية. ، **ويمكن تحديد أهم هذه الدوافع أو العوامل (٦ هي) :**

١- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها .

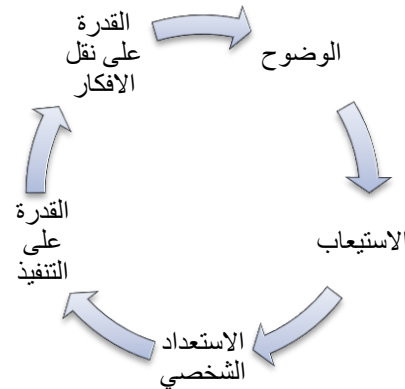
٢- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة

٣- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة

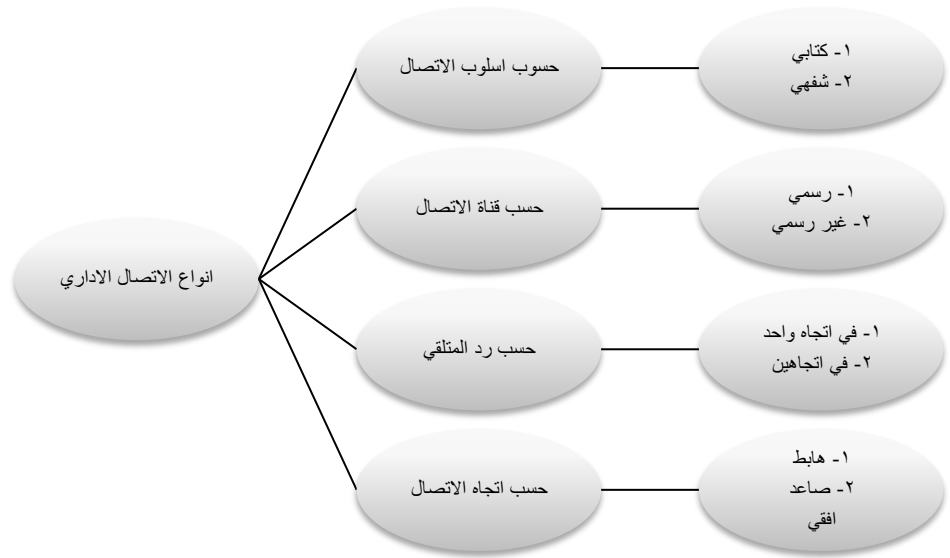
٤- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة

٥- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة .

٦- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية



مقومات نجاح الاتصال :



الاتصال الاداري من حيث الاتجاه:

اولا الاتصال الصاعد : وهي القنوات الاتصالية التي يتم عبرها نقل الرسائل من المستوى الاداري الأدنى الى المستوى الاداري الأعلى .
ثانيا : الاتصال الافقي : هي قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات و الأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسين ، (مثل رؤساء الاقسام، ومديرو الادارات ، ... الخ).
ثالثا الاتصال الهابط : وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصالية من الأعلى الى الاسفل أي من المستويات الادارية الاعلى للمستويات الادارية الأدنى.

معوقات الاتصال : تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة تبدأ بالاستماع وتنتهي بالاستجابة ، ونظرا للأخطاء او الهفوات التي يحتمل ان تحدث في كل منها فيما يتسبب في نشوء معنى او معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الاخطاء ضمن اربعة معوقات اساسيه هي :

اولا تحريف المعلومات : ويكون ذلك من خلال تغيير معنى الرسالة ويتوقف هذا على :

أ - خصائص المتلقي ب - الإدراك الانتقائي ج - المشكلات اللغوية

(أ) خصائص المتلقي : يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها : التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بينين مختلفتين حول موضوع واحد ، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها ، فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة ، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر الى انه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، اما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم ، قد يفسر نفس التعليق من المدير على انه شيء عارض ولا علاقة له باي موضوع.

(ب) الإدراك الانتقائي : حيث يتجه الناس الى سماع جزء من الرسالة واهمال المعلومات الاخرى لعدة اسباب منها الحاجة الى تجنب حدة التناقض المعرفي ، لذلك يتجه الناس الى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال، بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل

(ج) المشكلات اللغوية : تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد ان المشكلة هنا تكمن في ان كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين ، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة ، او ان تكون اللغة خاصه لمجموعة فنية معينة ومن الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها ، كان يبتسم المدرس مثلا للطالب ويقول له مبروك ان نتيجة الاختبار سلبية في حين ان الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

ثانيا: ضغوط الوقت : حيث يشكو المديرين من ان الوقت هو اندر الموارد ، ودائما يؤدي ضيق الوقت الى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزي ضيق الوقت الى اللجوء الى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، كأن يصدر المدير امرا شفويا لاحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الامر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، اضافة الى ان الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الامر بشكل لم يكن اصلا في ذهن المدير

ثالثا : حجم المعلومات : ويتمثل ثالث المعوقات الرئيسية للاتصال في الافراط او قلة مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في اوساط المديرين في المنظمات (المدارس) انهم غارقون في المعلومات ، او هناك نقص شديد في المعلومات، واذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمنظمة (المدرسة) لن يؤدي مطلقا ، ونفس النتيجة في حالة ندرة المعلومات .

رابعا : البيئة : وتعد البيئة احد المصادر او العوامل الرئيسية المؤثرة على عملية التواصل الانساني بصفة عامة ، وعلى التواصل داخل المنظمات بصفة خاصة ، وذلك من خلال عدة جوانب نذكر منها :

- **المحيط :** الذي يتعامل فيه الفرد بكل ما به من عادات وتقاليده وقيم ونظم .. الخ لا يمكن اهمالها باي حال من الاحوال

- **التشويش :** وهو أي شيء يعترض وصول الرسالة للمستقبل ويمكن هنا تحديد ثلاثة أنماط على الاقل لهذا التشويش هي :

١- تشويش معرفي أو لغوي ٢- تشويش ميكانيكي. ٣- تشويش بيئي موقفي.

الاتصال غير اللفظي :

اولا : اهمية الاتصال غير اللفظي :

علم الفراسة : " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على أخلاقه وفضائله وردائله

س : هناك من يرى ان الاتصال غير اللفظي لا قيمة له بالنسبة للاتصال داخل المنظمات او المؤسسات داخل الانشطة الادارية (خطأ)
والفراسة نوعان :

- ١- إلهام يخالج الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة .
- ٢- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والأمزجة والاخلاق
- أن الاتصال غير اللفظي مهم لأنه متمم للتواصل اللفظي ويطلق على الاتصال غير اللفظي "لغة الجسد"
- وذلك عندما يتوال شخصان ، ونجد انهما لا يستخدمان الكلمات فقط للإيماءات ومواقفات الرأس أو حركة اليد... الخ ، ليؤكدوا نفس الرسالة اللفظية.
- وتعتمد لغة الجسد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم ويستخدمها الاشخاص من اجل التواصل خاصة من اجل الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات وتلعب البيئة دورا رئيسيا في جعل لغة الجسد ذات معنى محدد داخل هذه البيئة.

س : لغة الجسد يمكن ان تفهم كل حركة منفصلة عن الاخرى (خطأ)

55%	لغة الجسد
38%	نبرة الصوت
7%	الكلمات

- ويقوم الاتصال غير اللفظي بدور رئيسي في عملية التواصل والعلاقات الانسانية ، وهو مهم جدا لطرفي التواصل ، ولا بد لهما من التعرف على لغات الجسم غير اللفظية وان تكون لديهما مهارات التعامل ع لغة الحركة والإشارة وهذه الحركات قد تقرأ منفردة او على شكل حزم مجمعة لتؤدي معنى.

- ان قراءة الإشارات المنفردة كتلويح باليد تختلف عن تلويح باليد مع نظرة جانبية وهكذا ، ولا غنى للمرسل عن ان يتفهم قراءة الكتل الاشارية ، ومعرفة توافق الاشارات فيما بينهم ، ومعرفة مدى توافق الاشارات مع الكلام المنطوق ، وكذلك قراءة الكتل الاشارية التي ترسلها انت نفسك ، والقدرة على التغذية المرتدة او تعديل السلوك وملاحظة التغير في رد الفعل.

- وتتكون لغة الجسد من حركات معينة تتكامل مع بعضها مكونة جملا غير لفظية ذات معنى محدد اصدق من التعبير اللفظي.

تعلم لغة الجسد واتقانها : من اشارات لغة الجسد (٧اشارات) : سبع اشارات تعلمك لغة الجسد فهل تتقنها ؟
تمنحك هذه السطور واحدا من اكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك.



أولا العيون: ستعرف ن خلال عيني الفرد ما يفكر فيه حقيقة ، فإذا حدث اتساع في بؤرة العين فإن ذلك دليل على انه سمع منك توا شيئا اسعده.

- أما اذا ضاقت بؤرة العين فالعكس هو الذي حدث ، وربما يدل على أنك حدثته بشيء لا يصدقه.

- واذا اتجهت عينه الى اعلى جهة اليمين فإنه ينشئ صورة خيالية مستقبلية.

- اما اذا اتجه بعينه الى اعلى اليسار فإنه يتذكر شيئا من الماضي له علاقة بالواقع الذي هو فيه.

- واذا نظر الى اسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما.

ثانيا الحواجب : اذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على انك قلت له شيئا اما انه لا يصدقه او يراه مستحيلا ، اما رفع كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة والدهشة.

- اما اذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامه خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد ان يكذبك ، واذا تكرر تحريك الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

ثالثا الانف والاذان : فإذا حك انفه او مرر يديه على اذنيه ساحبا اياهما بينما يقول لك انه يفهم ما تريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه ان يفعله.

- ووضع اليد اسفل الانف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف ان يظهر منه.

رابعا جبين الشخص : فإذا قطب جبينه وطأ رأسه للأرض في عبوس فإن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو انه لا يحب سماع ما قلته توا.

- اما اذا قطب جبينه ورفع الى اعلى فإن ذلك يدل على دهشته لما سمعه منك.

خامسا الاكتاف : فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول.

سادسا الأصابع : نقر الشخص بأصبعه على ذراع المقعد او على المكتب يشير الى العصبية او عدم الصبر.

سابعا عندما يربت الشخص بذراعيه على صدره : فهذا يعني ان هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الاخرين او يدل على انه خائف بالفعل منك.

والخلاصة: أن هذه الاشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل وكيف يمكن استخدامها ليس فقط في إبراز قوة شخصيتك ، ولكن ايضا معرفة ما يفكر فيه الاخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.

معوقات الاتصال : ان عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم وخلال هذه العملية تتعرض الى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي الى الحد من فعالية عمل الاتصال ، ولذا لا بد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي الى زيادة فعالية الاتصال والوصول الى الاهداف المطلوبة.

وهناك ثلاثة انواع من المعوقات هي:

اولا المعوقات الشخصية : وتتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل ، وتحدث عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال ، واهمها ما يلي:

- ١- تباين الإدراك.
 - ٢- الإدراك الانتقائي.
 - ٣- الانطواء.
 - ٤- حبس المعلومات وعدم الأداء بها.
 - ٥- تشويه وترشيح المعلومات.
 - ٦- سوء العلاقات بين الأفراد.
- ثانيا المعوقات التنظيمية :** وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، واهم هذه المعوقات هي:

- ١- عدم وجود هيكل تنظيمي جيد.
- ٢- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.
- ٣- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية.
- ٤- عدم وجود ادارة للمعلومات.
- ٥- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

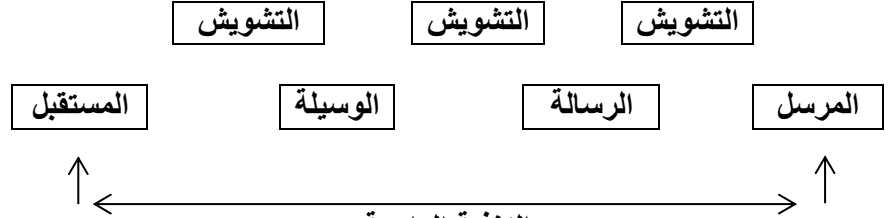
ثالثا المعوقات البيئية : تنجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة او خارجها واهم هذه المعوقات ما يلي :

اللغة و التشتت الجغرافي.

زيادة فعالية الاتصال : من اجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على ازالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي :

١. ان تكون الرسالة موجزة.
٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
٣. محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
٤. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل).
٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.

عناصر الاتصال :



أهداف الاتصال الإداري: ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في ٦ اهداف:

- ١- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.
- ٢- شرح وتفسير القواعد والاجراءات التنفيذية.
- ٣- متابعة الانجاز.
- ٤- تبادل المعلومات بين الوحدات الادارية.
- ٥- حث الأفراد ودفعمهم للعمل والإنجاز.
- ٦- تأكيد وتعزيز علاقات العمل.

وسائل الاتصال : توجد العديد من وسائل الاتصال نذكر منها ١١ وسيلة كما يلي :

- ١- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- ٢- التقارير المالية والسنوية
- ٣- المجلات ونشرات العمال
- ٤- الاعلانات
- ٥- الكتيبات والادلة
- ٦- الندوات والاجتماعات
- ٧- الخطابات والتقارير
- ٨- الوسائل السمعية والمرئية
- ٩- الهاتف
- ١٠- اللجان
- ١١- الشبكات الحاسوبية

خصائص الاتصال الجيد : حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توافر ٦ شروط هي :

- ١- ان يكون الاتصال مبنيا على اهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم .
- ٢- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والادارة
- ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسبا لخبراتهم ومعتقداتهم
- ٤- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- ٥- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعيا ، بمعنى أن لا يتصل إداري مع مرؤوس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
- ٦- الاصغاء الجيد يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته .

س : تتمثل خصائص الاتصال الجيد في :

- أ- أهداف محدده
- ب- توفر الثقة
- ج- يتناسب الاتصال مع إدراك وخبرات المستقبلين
- د- أن يكون في ضوء احتياجات المنظمة
- هـ - كل ما سبق ذكره صحيح

المحاضرة ١٢ (القيادة)

مفهوم القيادة : هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق غايات وأهداف المنظمة
_ وتركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم
*** كل قائد مدير وليس كل مدير قائد**

س : هناك من يرى بعدم اهمية القيادة في تحقيق اهداف المنظمة (خطأ)

وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

يعرف (koontz) القيادة بانها : القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف

ويعرفها (Kelly and Lazer) : بانها عملية تأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الاهداف .

اما (iffner) فيعرف القيادة : على أنها فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة.

اما (brown) فيقول أن القيادة : عبارة عن عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويعرف (Tead) القيادة : على أنها ائتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الاهداف "

ويعتبرها Borgadus : بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة ،

ويصف Goulduer القيادة : في ضوء ما يمتلكه القائد من سمات.

مصادر قوة القيادة : تعرف القوة على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة

للقيادة كالتالي : (٦ انواع هي) :

س : ماهي مصادر قوة القيادة :

س : ان العلاقة بين القوة والتأثير بالنسبة للقيادة في سلوك الآخرين علاقة عكسية (خطأ) طردية

١- السلطة الشرعية : هي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

٢- سلطة منح المكافاة : هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب.

٣- القوة القسرية : أساس هذه القوة هو الخوف ، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من ان تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سوف يعرضه للعقوبة والجزاء.

٤- القوة المبنية على الخبرة : وأساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

٥- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات : وتنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول الى مصادر المعلومات

ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هامة وسرية في بعض الاحيان .

٦- قوة الاعجاب : ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية ذلك القائد.

اساليب القيادة : وتوجد ثلاثة أساليب للقيادة يستعملها القادة الاداريون لقيادة مؤوسمهم وحفزهم وهي:

اولا : القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية:

يقوم القادة بإصدار الاوامر المحددة ، وطلب الاذعان والولاء من مؤوسمهم ، والتأكيد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن

كثب ، واتخاذ القرارات دونما مشاركة من المؤوسمين ، ولا يتقبلون الاقتراحات ، ويلجؤون إلى اسلوب الاكراه والعقاب والتهديد

باستعمال السلطة لفرض النظام والقيام بالإنجاز.

س : تعتمد القيادة الدكتاتورية على القيادة عن بعد (خطأ) عن قرب

س : هناك من يرى ان نمط القيادة الدكتاتوري ممكن ان يكون ناجحاً في العديد من المنظمات (خطأ)

س : ان النمط الديكتاتوري في القيادة يؤدي الى رفع الروح المعنوية (خطأ)

- ان هذا النمط القيادي كان سائداً في الماضي الا انه بدا يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة اسباب منها :

١- ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ٢- نمو النقابات العالمية ٣- زيادة فعاليتها في العمل

وعلى الرغم من ان هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها اساليب القيادة الاخرى ، الا ان له مساوئ كثيرة اهمها (٨ مساوئ) :

١- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم ٢- يؤدي الى عدم ولاء التابعين للقائد.

٣- ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

٥- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين

٧- يصعب تحقيقه في الواقع العملي.

١- يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والاحباط لدى المؤوسمين مما يؤثر على الاداء بسبب

الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

ثانيا : القيادة الديمقراطية أو المشاركة :

يقوم هذا الاسلوب من القيادة على اشراك المؤوسمين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وافساح المجال للمبادأة والابداع وتقدير

جهود العاملين ، ومزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (٩ مزايا) :

- انخفاض معدل الشكاوى والتظلمات والغياب ودوران العمل.

- رفع الروح المعنوية للعاملين وقبالهم على العمل برغبة ونشاط

- خلق اتجاه ايجابي نحو القائد.

- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم.

- زيادة الإنتاج والاداء.

- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .

- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها

ثالثا : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمه ، وانما يمثل رمزاً للمنظمة ، ويتترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم . مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:

١- قد يؤدي هذا الأسلوب الى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفير المهارة لدى القائد لتطبيقه

٢- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية في مؤسسات الدراسات والابحاث.

س : ان نمط قيادة عدم التدخل يصلح للتطبيق في كل الظروف الموقفية (خطأ)
- أهم الانتقادات الموجهة لهذا النمط القيادي ما يلي :

١ - انه اسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية

٢ - يؤدي الى افساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة.

٣- ان هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لان القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الاخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة.

س : يعتبر اسلوب القيادة الحرة من الاساليب القيادية الفعالة (خطأ)
نظريات القيادة : تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها ما يلي (٨ نظريات هي) :

اولا نظرية الرجل العظيم : ويرى اصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

وتستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية (٣ افتراضات هي) :
١- يمتلك الرجال العظام حرية الادارة المطلقة

٢- يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلا كفاحهم

٣- يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.

ثانيا نظرية السمات : نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم والتي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع .

وتأثير المدرسة السلوكية التي اكدت اهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الافراد سمات القيادة ظهرة نظرية جديدة عرفت " نظرية السمات " وتدور فلسفتها حول انفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم .

ومن اهم سمات القادة ما يلي (٥ سمات هي) :

١- سمات جسمية :	الطول ، الصحة ، الحيوية ، النشاط الخ
٢- سمات ذهنية :	الذكاء ، الفهم ، التفكير ، القدرة على التنبؤ الخ
٣- شخصية :	التسامح ، الشجاعة ، الثقة بالنفس .. الخ
٤- وظيفية :	الاهتمام بالإنجاز ، الابتكار ، المثابرة ... الخ
٥- اجتماعية :	النضوج ، اقامة علاقات مع الغير ، القدرة على التفاوض ، الرغبة في التعاون مع الاخرين .. الخ

ثالثا نظرية الخط المستمر في القيادة : لقد حدد تانينبوم وشميدث في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على اساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الايسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الايمن سلوك القائد الديموقراطي وهناك سبعة اساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة .

- وتشير هذه النظرية الى انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الاوقات ، وان اعتماد اسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرؤوسين والموقف.

س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (خطأ)
س : س : ترى نظرية الخط المستمر في القيادة انه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في المنظمة في كل الاوقات (صح)

١- العوامل المتعلقة بالمدير :

أ - قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار
ب - مدى ثقته بكفاءة مرؤوسيه وقدرتهم على تحمل المسؤولية وحده.

ج - الفلسفة الادارية التي يؤمن بها المدير .
د - مدى استعداد المدير بأبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في اخطاء

٢- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

أ - الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل .
ب - القدرة على تحمل مسؤولية القرار .
ج - الاهتمام بموضوع القرار .
د - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء للتنظيم لديهم .
هـ - توفير المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار .

العوامل المتعلقة بالموقف / الوضع :

١ - التقاليد والاعراف التنظيمية
٢ - حجم المنظمة
٣- التشتت الجغرافي للمنظمة
٤ - قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معا كفريق
٥- مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار .

رابعا نظرية ليكرت في القيادة : يعتبر رنسس ليكرت أن القيادة تمثل محور العملية الادارية ، وأن فعالة المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على الأسلوب الذي يتبعه الاداريون في قيادة مرؤوسيهم ، ويرى ليكرت أن اكثر الاساليب يكمن في اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات القيادية نجاحا، واقامة نظام اتصال فعال معهم وخلق بيئة تنظيمية تمنحهم فرص اشباع حاجاتهم والشعور بأهميتهم وتحقيق

الرضا الوظيفي لهم. وقد صنف ليكرت اساليب القيادة الى اربعة انظمة هي :

١- تسلطي - استغلالي : يركز على الانجاز ولا يظهر ثقة لمرؤوسيهم .
٢- تسلطي - نفعي : يسمح احيانا بالاتصال الصاعد .

٣- استشاري : يظهر القادة الثقة بمرؤوسيهم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار
٤- جماعي - مشاركي : يستلزم وجود هيكل تنظيمي واضح يحقق الفاعلية وهذا من افضل انواع الاساليب .

س : افضل انواع القيادة التي جاء بها ليكرت :

أ- تسلطي - استغلالي ب- استشاري

ج- جماعي - مشارك د- تسلطي - نفعي

خامسا نظرية البعدين : يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء ابحاث بهدف تحليل انماط السلوك القيادي وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة وهما :

١- هيكلية المهام : ويقصد به تحديد الادوار بين القائد والمرؤوسين ، ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة اساليب العمل المبتكرة.

٢- الاهتمام بمشاعر الآخرين : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين ، وينمى جوا من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم واقامة اتصال ذي اتجاهين ، هابط - وصاعد وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي تحقق الرضى والانجاز الجماعي لمرؤوسيه.

سادسا نظرية الشبكة الادارية : قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاعا تحديد اسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالانتاج والاهتمام بالأفراد، وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة.

- المحور الافقي : ويمثل الاهتمام بالانتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد

وبالرغم من ان الشبكة الادارية تظهر انواعا مختلفة من اساليب القيادة وكلها تعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالانتاج والافراد الا ان Black & Mouton اكد على خمس نماذج قيادية ، اربع منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كالتالي :

أ - نموذج رقم {١،١} : يبدي القائد اهتماما ضعيفا بكل من الانتاج والافراد وتسمى الادارة المسلوقة القوة

ب- نموذج {١،٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالانتاج واهتماما ضعيفا بالأفراد ، وهذا القائد متسلط ويطلب الازعان والامتثال من المرؤوسين

ج - نموذج {٩،٩} : يظهر القائد اهتماما عاليا بالأفراد واهتماما ضعيفا بالانتاج وهدف القائد هنا هو الاحتفاظ برضى العاملين.

د - نموذج {٥،٥} : يتميز القائد باهتمام معتدل في كل من الانتاج والافراد ، إذ يتم الحصول على انتاج مقبول ، وبالمقابل يتم اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

هـ - نموذج {٩،٩} : يتميز اسلوب القائد باهتمام عال بكل من الانتاج والافراد على حد سواء ، ويركز القائد هنا على روح الفريق الواحد في العمل ، وهذا النموذج يشبه نظام ليكرت ، ففي كل من النموذجين يحاول القائد دمج أهداف الفرد بأهداف المنظمة ، وبالتالي تحقق رضى العاملين والحصول على اقصى انتاج ، وبهذا يصبح المديرين قادة فاعلين.

سابعا النظرية الظرفية لفيدلر : قام فيدلر بتطوير نموذج في القيادة الموقفية ، وتقوم هذه النظرية على فرضية أن القادة يختلفون في اتجاهاتهم سواء في أعمالهم أو نحو مرؤوسيهم ، كذلك تشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان

س : ترى النظرية الفيدرالية انه يوجد اسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان (خطأ)

وبالتالي يتعين على القائد التكيف مع طبيعة الموقف . ، إن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي مرهون بتوفير ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي :

١- العلاقة بين القائد والتابعين. ٢ - هيكلية المهام ٣ - وضوح السلطة الرسمية للقائد.

ثامنا نظرية المسار والهدف : قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس :

والتي تؤكد على أن القائد الفعال هو الذى يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافاتهم على انجازهم ويعتمد هذا النموذج على التوقع في الحفز.

- تحدد هذه النظرية اربعة نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعها من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي:

١ - السلوك التوجيهي ٢ - السلوك المساند ٣ - السلوك المشارك ٤ - السلوك الانجازي

س : يمكن للقائد ان يستخدم اكثر من اسلوب في قيادة المنظمة (صح)

اختيار النمط الفعال في القيادة : يعرف سيد هوارى النمط القيادي بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ، ويعرفه علي السلمى: بأنه السلوك الذى يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم

اما Robert Ones : فيعرفه بأنه السلوك الذى يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والانتاج في المنظمة.

- وعليه فان القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلا الاهتمام بالأعمال والانتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.

- وبالتالي فان النمط القيادي الفعال هو: الذى يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالأفراد على حد سواء

- وعلى ذلك فان النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر اسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية عن غيره لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.

- فالقائد الفعال يجب ان يدرس الموقف بجميع عناصره مثل ٤ عوامل

١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين. ٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.

٣ - تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابيا لتتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز مثلا)

٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

والخلاصة : أنه على ضوء ذلك يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب اتباعه ، فالقائد الناجح هو الذى يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة.