

المحاضرة 13 بث مباشر رقم 2

مراجعة عامة

المحاضرة رقم 8 الشخصية

تعريف الشخصية (لا يوجد تعريف واحد للشخصية)

- يعرفها فوزي عفيفي: بأنها مجموعة الصفات الذاتية والجسمية والعقلية الذي يتوج بها الإنسان نفسه، وهي التنظيم التكاملي الحادث من تفاعل الصفات الجسمية والعقلية بشكل مستمر مع البيئة المحيطة بالشخص، والذي ينتج عنه وحدة متميزة تجعل لكل شخص ذاتيته واستقلالته و بذلك لا نجد شيئا تماما بين اثنين من الأفراد.
- أما البورت فيعرفها علي أنها: التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع بيئته.
- ويعرفها جبسون: على أنها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله و أمزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة عوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية، وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف بين الأفراد.
- أما سيرمان: فيعرفها على أنها الصفات المميزة للفرد.
- ويعرفها دريفر: على أنها التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية للفرد كما يعبر عن نفسه إمام الآخرين من أخذ و عطاء في الحياة الاجتماعية وهي تشمل الخصائص الطبيعية والمكتسبة.

مكونات الشخصية

- إن الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات.
- تتسق وتكامل السمات العضوية و النفسية للشخص.
- إن 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- إن الشخصية هي الكل المنظم للفرد، و هذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية و المعني.
- 2- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها و قياسها.
- 3- مع إن الشخصية لها أسسها البيولوجية، إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.
- 4- يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية.
- 5- تحتوي الشخصية علي صفات مشتركة و أخرى مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي :

- عبارة عن مجموعة من الخصائص و الميول و الأمزجة المستقرة نسبيا و التي تكونت بالوراثة، و من عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد.

- وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه و الاختلاف في سلوك الأفراد.

- إذا أهم 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 والعقلية والعاطفية والاجتماعية 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 الوراثة.
- المحددات البيئية.
- المحددات الاجتماعية و الثقافية.
- العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية :

توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد , أهمها :

- نظرية السمات (أو الصفات الشخصية).
- نظرية التحليل النفسي لـ (فرويد : ألهذا، الأنا، الأنا العليا).

- النظرية البيولوجية - هنري موري (التكوين العضوي للإنسان). - نظرية النضج - ارجرس (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
- نظرية الأنماط (متوازن و غير متوازن، انبساطي وانطوائي). - نظرية الذات (الذات الشخصية، الذات الاجتماعية).

التعلم

تعريف التعلم

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

خصائص وصفات عملية التعلم

من التعريفات السابقة يمكن تحديد **خصائص عملية التعلم** في :

- 1- إن التعلم ناتج عن **اكتساب** المعارف والمهارات.
- 2- إن **تغيير سلوك** الفرد هو ناتج عملية التعلم.
- 3- تشترط عملية التعلم إن يكون هناك **تغيير نسبي ومستمر** في السلوك.
- 4- نستدل علي التعلم من **خلال التغيير في سلوك**.
- 5- التعلم ناتج عن **الخبرات و التجارب** التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم

أولا : المبادئ النفسية :

- **القدرة و القابلية للتعلم.**
- **التعلم عملية مشتركة** ما بين المتعلم و المعلم.
- **معرفة المعلومات المرتدة** من خل لأداء الفرد مما يحسن عملية التعلم.
- **التعلم لا يقتصر علي المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك إلى المهارات الاجتماعية المختلفة.**

ثانيا : المبادئ التنظيمية :

- يتعين علي **الإدارة** معرفة الاحتياجات التنموية للأفراد.
- **تهيئة المناخ التنظيمي** الملائم من اجل إنجاح عملية التعلم.
- إن يكون **التدريب** مؤسسيا و مخططا وفق الحاجات والأهداف.
- يعتبر **المدرّب** أحد الركائز الأساسية في إنجاح عملية التدريب.

عناصر التعلم

تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن إجمالها في 4 عناصر هي :

- 1- الدوافع.
- 2- المنبهات.
- 3- الاستجابة.
- 4- التعزيز.

العوامل المؤثرة في التعلم

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التعلم أهمها :

- 1- الاستعداد الفكري للمتعلم.
- 2- الدافعية البيئية للتعلم.
- 3- تعزيز التعلم بالثواب والعقاب.

نظريات التعلم

- **يلعب التعلم** دورا محوريا في **عملية التغيير** التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا **يجب علي المديرين** معرفة النظريات التي توضح **التعلم و القواعد** التي تؤدي إلى نجاحه، و أهم هذه النظريات ما يلي :

- 1- نظرية الاشرط الكلاسيكي للعالم (بافلوف)
- 2- نظرية الاشرط الإجرائي (نظرية العالم: Skinner)
- 3- نظرية التعلم المعرفي
- 4- نظرية التعلم الاجتماعي

أساليب التعزيز

يستطيع الإداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤوسيهيهم و إحداث التعليم لديهم، و هذه الأساليب هي :

- 1- التعزيز الإيجابي.
- 2- التعزيز السلبي أو التجنب.
- 3- الإخماد أو الإطفاء.
- 4- 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.

4- وفي ما يلي عرض لأهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي :

- 5- منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تشجيع و تعزيزات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمنخفض.
- 6- تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.
- 7- الربط بين أساليب التشجيع و التعزيز و أداء الأفراد.

8- وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي و قد حقق نتائج مرغوبة أحياناً.

المحاضرة رقم 9 ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل : كابلان : يعرفه على أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد.

- **كوير و مارشال :** يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين.

- **فرينش روجر، وكوب :** يعرفوه على أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله.

- **سيزلاقي وآخرون :** يعرفه على أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه.

عناصر ضغوط العمل

عنصر المثير: ويحتوى 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 والإحباط** .

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

مصادر ضغوط العمل

تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها : **13** مصدر وهي :

- 1- البيئة.
- 2- الأسرة.
- 3- الأحداث الشخصية.
- 4- تأثير شخصية الفرد.
- 5- اختلال بيئة العمل المادية.
- 6- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي.
- 7- مشاكل الخضوع للسلطة.
- 8- اختلال العلاقات الشخصية.
- 9- طبيعة العمل.
- 10 - صعوبة العمل.
- 11 - غموض الدور.
- 12 - صراع الدور.
- 13- التنافس علي الموارد.

آثار ضغوط العمل (الإيجابية والسلبية) :

أولاً : الآثار الإيجابية: وهي 11 أثر على النحو التالي :

- 1- تحفز علي العمل.
- 2- يزداد تركيز الفرد علي العمل.
- 3- تجعل الفرد يفكر في العمل.
- 4- التركيز علي نتائج العمل.
- 5- النوم بشكل مريح.
- 6- المقدره علي التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
- 7- الشعور بالمتعة.
- 8- الشعور بالإنجاز.
- 9- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
- 10- النظر للمستقبل بتفاؤل.
- 11- المقدره علي العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ثانياً : الآثار السلبية: وتنقسم إلى:

(أ) آثار الضغوط على الفرد: 3 آثار سلبية هي:

- آثار سلوكية.
- أعراض نفسية سيكولوجية.
- آثار جسدية (صحة بدنية) .

(ب) آثار الضغوط على المنظمة: 12 أثر سلبي هي :

- 1- زيادة التكاليف المالية.
- 2- صعوبة التركيز علي العمل.
- 3- الاستياء من جو العمل و انخفاض الروح المعنوية.
- 4- عدم الرضا الوظيفي.
- 5- الغياب و التأخر عن العمل.
- 6- ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.
- 7 - عدم الدقة في الإنجاز.
- 8 - سوء العلاقات بين الأفراد في المنظمة.
- 9 - سوء الاتصال بسبب غموض الدور و تشويه المعلومات.
- 10 - التسرب الوظيفي.
- 11 - الشعور بالفشل.
- 12- تدنى مستوى الإنتاج و انخفاض جودته

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

أولاً : علي مستوي الفرد: 6 استراتيجيات هي :

- 1- التأمل.
- 2- الاسترخاء.
- 3- التركيز.
- 4- التمرينات الرياضية.
- 5- معرفة شخصية الأفراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.

6- وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون هذه الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.

ثانياً : استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة :

- وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها 6 استراتيجيات هي :

- 1- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم. 2- تصميم وظائف ذات معنى.
- 3- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.
- 4- تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- 5- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- 6- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر و الإضرار.

ضغوط العمل و الأداء

هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

الإجابة : طبعاً لا !!!

- لان محاولة القضاء كلية علي 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 :

1 - نموذج بيركز - دادسون : “ كلما زادت الضغوط الواقعة علي الفرد كلما زادت إنتاجيته الي ان يصل الي مستوي معين يترتب بعده علي أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية “.

2 - 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:

- 1- منخفض = لا يبعث علي الاهتمام بتحسين الأداء.
- 2- متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.
- 3- عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلي فتور همته.

الإحباط

مفهوم الإحباط : 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 الإحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً 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 الإحباط ،

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

تعريف الإحباط

- ويرى بعض الباحثين: ان الإحباط يتضمن منحنى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الي الهدف أو النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها أو هو حصيلة 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.

- والإحباط 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) : 6 مصادر هي :

- 1- ضعف روح المبادرة لدى الفرد .
- 2- عدم القدرة علي مواجهة الأمور المعقدة
- 3- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين
- ثانياً : **العوائق الخارجية** : وتتمثل في 6 مصادر هي :

- 1- **عدم إتاحة الفرصة** للفرد لإبراز قدراته 2- **عدم اهتمام** المحيطين بالفرد بقدراته
- 3- **الإقلال** من أهمية الفرد وقدراته
- 4- **تعارض مفاهيم الجماعة** التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه.
- 5- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة **مثل الفساد والمحسوبية.**
- 6- **الحرمان المادي في** البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية.

*** السلوك المحفز :**

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز من خلال ما يلي : (7 نقاط) :

- 1- محاولة الفرد **تفهم العالم الخارجي** من خلال عملية الإدراك .
- 2- **يحدد الفرد أهدافاً** يريد تحقيقها.
- 3- يقوم الفرد بتحديد **الطرق والوسائل** اللازمة لتحقيق الهدف .
- 4- يبدأ الفرد في **محاولة تحقيق** أهدافه التي حددها.
- 5- تصل للفرد **معلومات مرتدة** تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.
- 6- يتعلم الفرد **اتباع نفس الطرق** والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 7- 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 :

- 1- الجمود (تكرار دون تنوع)
- 2- سلوك عام
- 3- الإجبار
- 4- 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:

- 1- العدوانية .
- 2- التبرير .
- 3- الانسحاب .
- 4- الكبت .
- 5- التعويض
- 6- الانحدار
- 7- 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 رقم 10

السلوك الجماعي في المنظمات

ماهية الجماعة

- يعرف **دافيز** الجماعة ” بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها“
- أما **توسي فيري** ” 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 **كنكي 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 ليتمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة **أهداف مشتركة.**
- يؤدي الأفراد **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 ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد لابد من معرفة ما يلي:

أ- إن 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- **الترابط 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.

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. 2- الموقع. 3- المهنة. 4- المصلحة المشتركة. 5- القوة أو التأثير.

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:

1- **التعارض** في المهام والواجبات.

2- **التناقض** بين أهدافها وأهداف المنظمة.

* لذلك من الضروري **أحداث تكامل** بين **التنظيم الرسمي** و **الجماعات 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:

- 1- تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.
 - 2- تنميط سلوك الأفراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة و ترابطها.
 - 3- العمل على إيجاد **تغيير 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 لدى الفرد .

ثالثاً : توفير نماذج الاقتداء بالآخرين .

وعندما نطلق لفظ الجماعة على مجموعة من الأفراد لا بد من توافر ما يلي:

- وجود فردين أو أكثر.

- وجود علاقة سيكولوجية (**حدوث تفاعل بينهم**) بمعنى أن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معا ويشعرون بتجاوب نفسي فيما بينهم و أن هذا التجاوب النفسي بينهم ينشأ من خلال إحساسهم بالانتماء لهذه الجماعة.

- وجود **هدف مشترك** بينهم.

- **سلوك الجماعة** هو **محصلة سلوك الأفراد** الذين ينتمون إليها ،

- ومعنى ذلك أن الجماعة لها **شخصية مستقلة** غير شخصية أعضائها وبالتالي **لا يجوز أن يكون سلوك الفرد نموذجاً لسلوك الجماعة.**

أسباب تكوين الجماعة

1- إشباع الحاجات:

- أن الرغبة في إشباع الحاجات من الممكن أن تكون قوة دافعة لتكوين الجماعة سواء كانت حاجات أساسية مادية أو حاجات اجتماعية ونفسية.

- فهناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا من خلال انتماء الفرد إلى الجماعات مثل الحاجة للانتماء والحاجة إلى الأمن والحاجة إلى الاحترام.

2- الأهداف المشتركة:

- أن الفهم الواضح للأهداف الجماعة من الممكن أن يوضح سبب انضمام الفرد إلى هذه الجماعة لأنه في الغالب لا ينضم الفرد إلا إلى الجماعة التي يشترك معها في الهدف.

3- القوة المستمدة من التعاون:

- من الممكن أن تتكون الجماعات إذا شعر بعض الأفراد أنهم يمكن أن يحصلوا على فوائد اقتصادية أو اجتماعية أو نفوذ أكبر إذا ما كانوا منضمين إلى بعضهم البعض.

- أن التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي بين الجماعات فالتعاون هو التعبير عن اشتراك أكثر من فرد لتحقيق هدف مشترك ، والفرد حين يقرر التعاون مع الآخرين قد يكون مدفوعاً إلى ذلك لإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً .

- أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل قد يضطر الفرد إلى قبوله حتى يستمد القوة من هذا التعاون.

4- التقارب و الجاذبية:

- المقصود بالتقارب: هو تقارب المسافة المادية بين الأفراد عند أدائهم عمل ما .

- أما الجاذبية فتشير إلى انجذاب الأفراد إلى بعضهم بسبب التشابه في مستوى الإدراك أو الاتجاهات أو الدافعية.

- فالأفراد الذين يعملون متقاربين تتاح لهم فرصة كبيرة لتبادل الأفكار والاتجاهات الخاصة بمختلف الأنشطة داخل وخارج العمل.

- وكذلك في ضوء هذا التقارب من الممكن يتعرف الفرد على صفات و خصائص الأفراد الآخرين في الجماعة.

أنواع الجماعات في المنظمة

- وتنقسم الجماعات داخل المنظمة إلى نوعين أساسيين:

1- الجماعات الرسمية:

2- الجماعات غير الرسمية:

أولاً : **الجماعات الرسمية**

- وتتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها **بقرار من السلطة الرسمية** في التنظيم باعتبارها الإطار الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة.

- مثال: قسم التسويق مثلاً أو إدارة التسويق وهذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة المنظمة قراراً رسمياً بإنشائها.

يوجد نوعان من الجماعات الرسمية في العمل

1- جماعة خط السلطة (الأمر):

- هذه الجماعة تتضمن مجموعة من المرؤوسين التابعين أو الذين يتصلون مباشرة بمشرف أو مدير واحد أي يعملون في نفس الوحدة التنظيمية (قسم أو إدارة).

2- جماعة المهمة:

- تتضمن هذه الجماعة الأفراد الذين يعملون معا لإتمام مشروع محدد أو مهمة محددة وليس بالضرورة أن تجمعهم وحدة تنظيمية واحدة و أوضح مثال على هذه الجماعة هي اللجان.

ثانيا : الجماعات الغير رسمية

- وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود شكل من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها.

- ولا تتدخل إدارة المنظمة في تكوين هذه الجماعات.

- وأيضا يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها.

يوجد نوعان من الجماعات الغير رسمية في العمل

1- جماعة الاهتمامات:

ومن أمثلتها اللجان الثقافية والفرق الرياضية والفرق الترفيهية والجماعات التطوعية وغيرها.

2- جماعة الأصدقاء:

هي جماعة تكونت بسبب بعض الخصائص المشتركة لأعضائها مثل المعتقدات أو الهويات أو السن ... الخ.

خصائص الجماعات

توجد خصائص عديدة تميز الجماعات داخل العمل منها:

1 - الهيكل التنظيمي.

2 - المكانة.

3 - (الأدوار) الدور المتوقع ، الدور المدرك ، الدور الفعلي.

4 - القيادة.

5 - التماسك أو الترابط.

6 - الصراع.

7 - المعايير أو الأنماط.

وهناك مجموعة من مصادر التماسك في الجماعة منها ما يلي:

- تحديد أهداف الجماعة.

- أن يكون قائد الجماعة على درجة عالية من القبول والجاذبية.

- أن يكون حجم الجماعة مناسباً بحيث يسمح للأعضاء بتبادل الآراء و تقييمها.

- أن يتميز أعضاء الجماعة بمساندة بعضهم البعض في تخطي العقبات التي تعوق النمو والتقدم الذاتي.

العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة

- العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتساعد في الوصول لأهدافها هي:

1- قيادة مناسبة.

2- مزيج مناسب من الأعضاء.

3- درجة عالية من التعاون.

4- الثقة المتبادلة.

5- الحجم الأمثل.

- بعض الآثار السلبية للجماعات والتي يجب تلافيا للحفاظ على فاعلية المنظمة وهي:

1- تشجيع البعض على التهرب من المسؤولية. 2- تطابق أو تماثل التفكير والسلوك.

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

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

1- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة.

2- درجة الاتفاق علي المعايير.

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

4- الثواب و العقاب.

5- إيمان الفرد بقدرة الجماعة علي الحكم السليم.

1- المميزات الشخصية للفرد.

2- موقع الفرد و مكانته في الجماعة.

المحاضرة رقم 11 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 Robinns** : الهيكل التنظيمي بأنه ادارة نصف من خلالها اطار التنظيم ودرجة تعقده و رسميته ومركزيته .

العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي:

توجد مجموعة من العوامل التي من شأنها ان تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وهي 9 عوامل :

1- حجم المنظمة. 4- درجة التخصص. 7- الفلسفة الإدارية للإداريين (المركزية واللامركزية).

2- دورة حياة المنظمة. 5- القدرات البشرية المطلوبة. 8- البيئة الخارجية.

3- الموقع الجغرافي للمنظمة. 6- التكنولوجيا. 9- نطاق الإشراف.

مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي :

يمر اعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل اهمها 6 مراحل

1- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح. 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة.

2- تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الأهداف. 5- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة.

3- تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية. 6- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

انواع الهياكل التنظيمية :

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

1- **الهياكل التنظيمية الرسمية** : وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي والذي تحدد فيه من الاعمال والانشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية .

2- **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 4 خصائص :

اولا : 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 .

ثانياً : تعتبر **العلاقات الشخصية** اساس الهيكل **التنظيمي غير الرسمي** وذلك عكس الهيكل **التنظيمي الرسمي** الذي يتحدد من خلال **مبادئ ومعايير** مكتوبة .

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 .

رابعاً : يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المنظمة نحو الدخول في الهيكل التنظيمي غير الرسمي وهو **إشباع** حاجاتهم النفسية والاجتماعية بينما تكون اهداف الاشخاص العاملين في الهيكل التنظيمي الرسمي **القيام بالواجبات** والمهام الوظيفية .

نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي :

يوجد **أربعة أنواع** من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي الكلاسيكي والعضوي والشبكي وتنظيم الفريق :

اولا الهيكل التنظيمي الكلاسيكي Classical Model : ويتألف من ثلاثة انواع رئيسية :

- 1- التنظيم التنفيذي. 2- التنظيم الوظيفي. 3- التنظيم التنفيذي الاستشاري
- 1- **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 تدرج السلطة من مستوى الى اخر . **أهم مزايا هذا النموذج هي 4 مزايا :**

- 1- الوضوح والبساطة. 2- تسير السلطة بخطوط مستقيمة من الأعلى إلى الأسفل. 3- المسؤولية محددة.
- 4- اعتماد التنظيم على النظام وإطاعة الأوامر والتعليمات الصادر من الرؤساء إلى المرؤوسين

ولكن اهم عيوب هذا النموذج هي 5 عيوب :

1- يهمل مبدأ التخصص أي عد الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.

2- يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين.

3- يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد طاقاتهم.

4- يتعذر تحديد الإدارات والأقسام إلا إذا فرضها إداري قوي.

5- يتعذر في تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

2- **التنظيم الوظيفي** : استنبطه (فريدريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية وبين إن الأعمال يجب إن تخضع للتخصص

وتقسيم العمل , وان الأعمال يمكن تصنيفها إلى أعمال يدوية وأعمال ذهنية وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية وغيرها ومعنى كل هذا إن العمل يجب إن يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الأساسية في تأدية الأعمال

أهم مزايا هذا التنظيم الوظيفي هي 6 مزايا :

1- الإفادة من مبدأ التخصص. 2- إمكان إيجاد طبقة من العمال المدربين. 3- إمكان تكوين طبقة من الملاحظين.

4- تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الأقسام المختلفة. 5- سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.

6- تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

أهم عيوب هذا التنظيم الوظيفي هي :

1- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم

2- الميل إلى التهرب من المسؤولية

3- **التنظيم التنفيذي الاستشاري** : هذا النوع من التنظيم يجمع بين **مزايا التنظيم التنفيذي** من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث

السلطة الموحدة في توجيه الأعمال وبين **مزايا التنظيم الوظيفي** من حيث الإفادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها .

أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هي 5 مزايا :

1- السلطة محددة. 2- الافادة من مبدأ التخصص.

3- تقوية مركز الرؤساء الاداريين بوجود مساعدين فنيين.

4- توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات. 5- زيادة خبرات وتجارب طبقة الاداريين نتيجة للآراء الفنية.

ولكن من اهم عيوب هذا النوع من التنظيم هي :

1- الاحتكاك بين طبقة الاداريين والفنيين. 2- ميل الفنيين الى ممارسة السلطة التنفيذية.

3- صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين والاستشاريين

ثانياً : الهيكل التنظيمي العضوي : ومن الانواع المستخدمة لهذا النموذج **المصفوفة التنظيمية** حيث تقسم المنظمة الى عدة دوائر

تعكس الوظائف الرئيسية , كما تقوم الادارة العليا بإنشاء ادارات اخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

مزايا المصفوفة التنظيمية 7 مزايا :

1- سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.

2- الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

3- تنويع الخبرة للعاملين في المنظمة.

4- توفير الوقت والتكلفة.

* ولكن **يعاب عليه** احتما اثاره التناقضات بين العاملين

اهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي :

1- وجود ضغوط خارجية تهدف الى التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معاً

2- الحاجة الى توفير المقدرة العالية لمعالجة المعلومات.

3- 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 :

- 1- انه يتيح للإدارة امكانية أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة.
 - 2- امكانية تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين.
- ومن عيوب هذا التنظيم :**

1- عدم وجود رقابة مباشرة. 2- 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 :

- 1- يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.
- 2- يتيح للأفراد في كل وحدة تنظيمية معرفة مشاكل الوحدات التنظيمية.
- 3- يمكن المنظمة من التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة
- 4- يقوي الروح المعنوية للعاملين من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار.

عيوب تنظيم الفريق :

- 1- شعور الافراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج.
- 2- يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق.
- 3- يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية.

اشكال تقسيم الهياكل التنظيمية (وهي 8 اشكال) :

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 8 اشكال :

اولا : التقسيم الوظيفي .

ثانيا : التقسيم حسب مراحل العمل .

ثالثا : التقسيم حسب الموقع الجغرافي .

رابعا : التقسيم حسب نوع السلعة او الخدمة .

خامسا : التقسيم حسب مراحل العمل .

سادساً : التقسيم حسب نوع العملاء .

سابعاً : التقسيم الزمني او التقسيم على اساس وقت العمل .

ثامنا : التقسيم المركب .

خصائص الهيكل التنظيمي الجيد

أهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي :

- 1- الاستفادة من التخصص.
- 2- التنسيق بين اعمال المنظمة.
- 3- الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.
- 4- تحقيق الرقابة التلقائية.
- 5- عدم الاسراف.
- 6- 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. تمارس نشاطها فيها او التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب اعادة التنظيم.

اهم العوامل التي توجب اعادة تصميم الهيكل التنظيمي (5) عوامل :

- 1- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي.
- 2- إعادة التنظيم منعا لتصرفات إدارية غير مرغوبة.
- 3- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة.
- 4- تغيير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- 5- حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي 3 مخاطر وهي :

- 1- إن تتم عملية إعادة التنظيم على عجل يترتب على ذلك بعض الأخطاء.
- 2- خلق إعمال لوحدات معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة.
- 3- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

كيفية معالجة مخاطر اعادة تصميم الهيكل التنظيمي :

- 1- التأني في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب إعادة التنظيم غير المبرر.
- 2- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام.
- 3- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة إعادة التنظيم.
- 4- إجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التنظيم.

السؤال الذي يُطرح : من هو الذي يقوم بعملية اعادة تصميم الهيكل التنظيمي ؟

توجد عدة جهات محولة للقيام بهذه المهمة وهي :

- 1- الإدارة العليا.
- 2- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الإدارة العليا.
- 3- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها.
- 4- منظمات استشارية.

المحاضرة رقم 12 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 آخر** 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.

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

- 1- المرسل
 - 2- وسيلة نقل الرسالة
 - 3- 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.
العوامل المؤثرة في الاتصال الاداري : ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في 6 عوامل هي:
- 1- تحديد الهدف من الاتصال.
 - 2- معرفة مركز متلقي الرسالة.
 - 3- وسيلة الاتصال.
 - 4- توقيت الرسالة.
 - 5- المصلحة المشتركة.
 - 6- قياس النتائج في الرسالة.

عناصر عملية الاتصال هي 7 عناصر :

- 1- المصدر.
- 2- ترميز عملية الاتصال.
- 3- الرسالة.
- 4- تحديد وسيلة الاتصال.
- 5- تحليل رموز الرسالة.
- 6- المستقبل.
- 7- التغذية الراجعة.

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

وفيما يلي نذكر لأهم طرق الاتصال:

- 1- **الاتصالات المكتوبة ومنها :** 1- التبليغات 2- النشرات العامة 3- الخطابات الادارية الخاصة 4- التقارير المرسلة
 - 2- **الاتصالات الشفهية ومنها :** 1- الاتصال الشخصي المباشر 2- الاجتماعات الرسمية 3- الاجتماعات الغير رسمية
 - 3- **الاتصالات غير اللفظية :** وهي التي تكون عن طريق ملامح الوجه ، ولغة العيون ، وحركات الجسم للفرد .
- وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ما تسمى **بلغة الجسد** ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول او عدم القبول (الرفض)

- **تختلف** هذه الحركات الجسمية في المعنى والمضمون من مجتمع الى اخر ، ومن دولة لأخرى

انماط شبكات الاتصال : تقسم شبكات الاتصال الى قسمين **رسمية وغير رسمية**

اولا: شبكات الاتصال الرسمية : تكون هذه الاتصالات بطريقة **عمودية** وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل

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

(5 انماط على النحو التالي) :

1- نمط الدائرة .

2- نمط السلسلة .

3- نمط العنقود.

4- نمط العجلة.

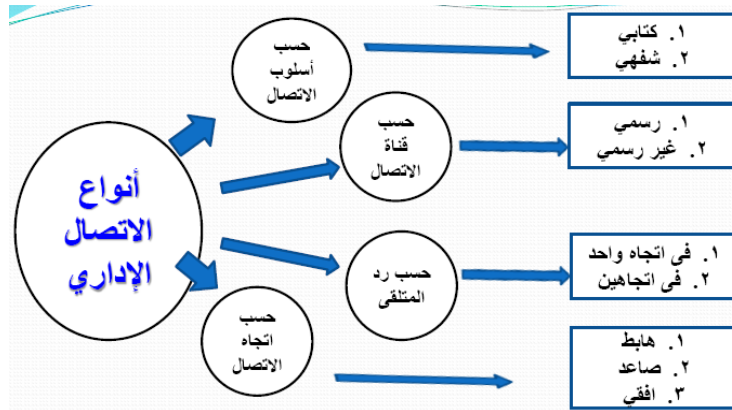
5- نمط النجمة.

ثانيا: شبكات الاتصال غير الرسمية :

تعتبر الاتصالات غير الرسمية **أسرع** من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية.

أهم دوافع أو العوامل الاتصال غير الرسمية (6 عوامل) هي :

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها.
- 2- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة.
- 3- رغبة الافراد القبادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة.
- 5- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة.
- 6- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية.



الاتصال الإداري من حيث الاتجاه:

أولا الاتصال الصاعد : وهي القنوات الاتصالية التي يتم عبرها نقل الرسائل من المستوى الإداري الأدنى الى المستوى الإداري 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 الأقسام، مدير الإدارات ، ... الخ).

ثالثا الاتصال الهابط : وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصالية من الأعلى الى الأسفل أي من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الإدارية 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 الأخطاء ضمن اربعة معوقات اساسيه هي :

أولا : تحريف المعلومات.

ثانيا: ضغوط الوقت.

ثالثا : حجم المعلومات.

رابعا : البيئة.

أهمية الاتصال غير اللفظي :

علم الفراسة : " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على أخلاقه وفضائله وورائته " و**الفراسة نوعان :**

1- **إلهام** يخالج الانسان و**خاطر** فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة .

2- نتيجة **تجربة** و**خبره** و**علم** مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والأمزجة والأخلاق

- 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 الإيماءات وموافقات **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.

لغة الجسد	55%
نبرة الصوت	38%
الكلمات	7%

- 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 الكتلاشارية 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 (7 اشارات) : 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

ثانيا : الحواجب

ثالثا : الانف و الاذان

رابعا : جبين الشخص

خامسا : الاكتاف

سادسا : الأصابع

معوقات الاتصال 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:
1- تباين الإدراك. 2- الأدراك الانتقائي. 3- الانطواء. 4- حبس المعلومات وعدم الأداء بها. 5- تشويه وترشيح المعلومات. 6- سوء العلاقات بين الأفراد.

معوقات الاتصال التنظيمية : وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة ، واهم هذه المعوقات هي:
1- عدم وجود هيكل تنظيمي جيد. 2- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي. 3- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية. 4- عدم وجود ادارة للمعلومات. 5- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية.

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 :

1. ان تكون الرسالة **موجزة**.
2. اختيار وسيلة الاتصال **المناسبة**.
3. محاولة **جذب انتباه** وتفكير المستقبل.
4. تقديم المعلومات **بتسلسل منطقي** وإرسالها بالحجم الأمثل.
5. تطوير **وبناء الثقة** بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
6. **المتابعة** من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الرجعة.

أهداف الاتصال الإداري : ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في 6 اهداف:

- 1- **تعريف** المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج. 2- **شرح وتفسير** القواعد والاجراءات التنفيذية.
- 3- **متابعة** الانجاز.
- 4- **تبادل** المعلومات بين الوحدات الادارية.
- 5- **حث الأفراد** ودفعهم للعمل والإنجاز.
- 6- **تأكيد وتعزيز** علاقات العمل.

وسائل الاتصال الإداري : توجد العديد من وسائل الاتصال نذكر منها 11 وسيلة كما يلي :

- 1- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
- 2- التقارير المالية والسنوية
- 3- المجلات ونشرات العمال
- 4- الاعلانات
- 5- الكتيبات والادلة
- 6- الندوات والاجتماعات
- 7- الخطابات والتقارير
- 8- الوسائل السمعية والمرئية
- 9- الهاتف
- 10- اللجان
- 11- الشبكات الحاسوبية

خصائص الاتصال الجيد : حتى تكون **عملية الاتصال ناجحة** لا بد من توافر 6 شروط هي :

- 1- ان يكون الاتصال مبنيا على **اهداف محددة** مسبقا ومخطط لها بشكل سليم .
- 2- ضرورة **توفر الثقة** والمصداقية بين العاملين والادارة
- 3- أن **يتناسب الاتصال** مع **إدراك** الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسوبا **لخبراتهم** ومعتقداتهم
- 4- أن يكون الاتصال في **ضوء احتياجات المنظمة**.
- 5- اتباع **التسلسل الهرمي في التنظيم** بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعيا , بمعنى أن لا يتصل إداري مع مرؤوس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
- 6- **الاصغاء الجيد** يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.

أسأل الله لنا ولكم التوفيق والنجاح

اخوكم / البرهي