

مراجعة مهمة والنقاط المهمة للاختبار النهائي

- لا يوجد مسائل ولا تحتاج للآلة الحاسبة للاختبار النهائي
- الفصول المهمة واغلب الاسئلة ستكون بعد الاختبار الفصلي بدءاً من موضوع التفاوض
- الفصل السادس (ثلاثة أجزاء) سيكون عليه تقريباً ١٥ سؤال في الاختبار النهائي
- الاسئلة ان شاء الله ستكون واضحة للجميع
- سيكون في بعض من الفصلي والواجبات لكن لا بد الانتباه بأنه يمكن تغير بعض الاسئلة
- لا يوجد أسماء علماء
- الثلاث فصول الاخيرة تقريباً ستكون من ٣٥ إلى ٤٠ سؤال
- درس الدعم التنظيمي تقريباً عليه ١٠ أسئلة
- لا يوجد رسومات في الاختبار
- الفصل الاول والثاني ستكون عليها أسئلة قليلة
- التركيز والمذاكرة يكون على الفصول أو المواضيع بالترتيب (التفاوض وبعده الدعم التنظيمي وبعده فرق العمل ومن ثم نبداً بالمذاكرة على أتى في الاختبار الفصلي ضغوط العمل ومن ثم اتخاذ القرارات ومن ثم التغير التنظيمي)

درس اتخاذ القرارات (الفصل الثالث) :

معرفة القرار

حالات اتخاذ القرار (التأكد والمخاطرة وعدم التأكد)

لا توجد أي مسائل ولا أي حسابات ولا أي ارقام بتكون لهذا الفصل في الاختبار النهائي

تعريف القرار:-

- الاختيار بين البدائل المتاحة
- هو عملية التفكير التي ينتج عنها الموازنة بين البدائل لاختيار البديل الانسب للقيام بعمل ما
- هو عملية اختيار انسب البدائل وأفضل السبل لتحقيق هدف ما ، وهو اختبار لكفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤوليات وإدارة العمل.
- القرارات هي الادارة

تعريف القرار

- يعرف القرار بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- عملية اختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

مناخ اتخاذ القرارات

- يمكن تقسيم المناخ الذي تتخذ فيه مختلف أنواع القرارات إلى ثلاث حالات أساسية وذلك بناءً على توافر المعلومات اللازمة عن كل بديل من البدائل لاتخاذ القرار و كذلك التأكد من النتائج المترتبة على القرار.
- وهذه الحالات هي:
 - حالة التأكد Certainty
 - حالة المخاطرة Risk
 - حالة عدم التأكد Uncertainty
- ❖ **حالة التأكد :**
 - اتخاذ القرار في حالة التأكد التام : وهي ابسط نوع وأندرها بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات .
 - يقصد بها مجموعة من الظروف أو المتغيرات أو الحقائق التي تدفع متخذ القرار إلى الاعتقاد التام بأن حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث على وجه التأكيد.
 - ومن ثم فإن مهمة متخذ القرار في هذه الحالة تكون هي اختيار البديل الذي يحقق أكبر منفعة أو عائد ممكن.
 - ونود أن نشير في هذا المقام إلى أن حالة التأكد التام من الظروف المتوقعة مستقبلاً أمر يكاد يكون نادراً في قطاع الأعمال بصفة عامة
- ❖ **حالة المخاطرة :**
 - اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) : حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة
 - في هذه الحالة يستطيع متخذ القرار أن يحدد عدداً من الحالات أو الأحداث المتوقع حدوثها في المستقبل وأيضاً احتمالات حدوث كل حالة من هذه الحالات أو الأحداث.
- ❖ **حالة عدم التأكد :**
 - اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام : في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جداً وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار
 - يكون لدينا جهل كامل باحتمالية حدوث أمر ما
 - ونقطة الخلاف الأساسية بين حالة عدم التأكد وحالة المخاطرة هو أن متخذ القرار في حالة عدم التأكد لا يمكنه أن يحدد احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المتوقعة حتى وأن أمكنه تحديد تلك الحالات.

بالنسبة لموضوع التشاوم والتفاؤل يكون سهل ان شاء الله للجميع**❖ معيار التفاؤل التام :**

يستخدم هذا المعيار في حالة التفاؤل التام بالمشروع. وتتمثل فلسفته في أن أفضل المتاح سوف يحدث وبالتالي يتم اختيار الاستراتيجية التي تحقق أكبر عائد أو أقل تكلفة ممكنة بصورة مطلقة

❖ معيار التشاوم :

- يفترض هذا المعيار أن أسوأ الظروف سوف تحدث ولهذا يتم اختيار البديل الذي يحقق أفضل الأسوأ (أكبر القليل).
- وطبقاً لهذا المعيار يتم تحديد أقل عائد متوقع من كل بديل ثم اختيار البديل الذي يحقق أكبر رقم من بينها .

الفرصة الضائعة (معيار الأسف)

- ويتطلب تطبيق هذا المعيار تكوين ما يسمى بمصفوفة تكلفة الفرص البديلة.
- وتمثل أرقام هذه المصفوفة الفرق بين أرقام الناتج الحقيقي وأرقام الناتج التي كان يمكن تحقيقها إذا علمنا على وجه التأكيد أن حجماً معيناً من الطلب أو حالة ما من الحالات المتوقعة سوف تحدث ويتم تحديد تلك القيم لكل بديل تحت كل حالة من حالات الطلب المتوقع يتم تحديد أكبر قيمة لكل بديل ثم يجرى اختيار البديل ذو القيمة الأقل من بين تلك القيم.

مهم جداً : أنواع القرارات

- حسب درجة تكرار القرار
 - مبرمجة
 - غير مبرمجة
- حسب أهمية القرار
 - استراتيجية
 - تشغيلية
- حسب هيئة متخذ القرار
 - تنظيمية
 - شخصية

قرارات مبرمجة :

- هي قرارات تتكرر بصورة مستمرة وتعتبر قرارات روتينية لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة
- غالباً ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها
- يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة
- هي قرارات محددة جيداً . لها اجراءات معروفة و محددة مسبقاً للتعامل معها .

• مثال:

- صرف الرواتب
- تسجيل الفواتير
- اعادة الطلب على المخزون
- قرار منح اجازة لاحد العاملين

سؤال مثال : صرف الرواتب يعتبر من القرارات (**مبرمجة** - غير مبرمجة - استراتيجية)

سؤال مثال : شركة تريد أن تعمل استثمار بمبلغ ١٠ مليون ريال لشراء شركة أخرى (قرار مبرمجة - **قرار غير مبرمجة**)

❖ مراحل اتخاذ القرار مهم جداً جداً : لابد من معرفة المراحل ونبذه عنها وأيضاً معرفة المراحل بالترتيب

المرحلة الاولى : تحديد المشكلة

المرحلة الثانية : تحديد معايير القرار

المرحلة الثالثة: تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات

المرحلة الرابعة: تحديد البدائل المتوفرة

المرحلة السابعة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

المرحلة السادسة: اختيار البديل المناسب للمشكلة

المرحلة الخامسة: تقييم البدائل

سؤال مثال : المرحلة الثالثة من مراحل اتخاذ القرار

سؤال مثال : المرحلة الخامسة من مراحل اتخاذ القرار

❖ مراحل إتخاذ القرار

المرحلة الاولى : تحديد المشكلة

- تحديد المشكلة يعد اهم خطوة في عملية اتخاذ القرار.
- فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي الى اتخاذ قرار خاطئ مهما كانت الدقة في تنفيذ الخطوات التالية
- من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

سؤال مثال : تعتبر مرحلة من أهم مراحل اتخاذ القرار وبناء على المرحلة يتحدد القرار (المرحلة الاولى أو مرحلة تحديد المشكلة)

المرحلة الثانية : تحديد معايير القرار

- أي المعايير التي يمكن أن نحكم من خلالها بجدوى أو عدم جدوى القرار المتخذ
- معايير القرار هي عوامل مهمة (ذات صلة) لحل المشكلة.
 - السعر
 - الراحة الداخلية
 - المتانة
 - الصيانة
 - الأداء
 - الكماليات

سؤال مثال : يعمل عادل في الشركة وتعرض لموقف بأنه يتخذ قرار ووضع المعايير تكون في أي مرحلة (الثانية أو تحديد معايير القرار)

المرحلة الثالثة: تحديد أوزان المعايير اللازمة لاتخاذ القرارات

- إذا كانت المعايير ذات الصلة ليست بنفس القدر من الأهمية، يجب على صانع القرار أن يوزن البنود من أجل منحهم الأولوية الصحيحة في القرار.

المرحلة الرابعة: تحديد البدائل المتوفرة

- تحديد البدائل القابلة للتطبيق التي يمكن أن تحل المشكلة
- اجمع عدد مناسب من البدائل

المرحلة الخامسة: تقييم البدائل

- اجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن كل بديل.
- قارن بين الميزات والعيوب لكل البدائل.
- استعرض النتائج المرغوبة وغير المرغوبة المحتملة لكل بديل.
- قارن كل بديل بالمعايير التي اخترتها.
- حدد أي من البدائل يحقق الأهداف الموضوعية.

المرحلة السادسة: اختيار البديل المناسب للمشكلة

- وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار

المرحلة السابعة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج.
- وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.
- وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.
- ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

سؤال مثال : المرحلة الأخيرة لمراحل اتخاذ القرار (متابعة وتنفيذ القرار وتقويمه)

درس التغيير التنظيمي (الفصل الرابع) :

معرفة التغيير ومعرفة المفهوم للتغيير التنظيمي

التغيير :

- يمكن تعريف التغيير على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة معينة يبدل وضعها من حال الى اخر مختلف
- التغيير هو الحقيقة الاله في الحياة و هو ذو أهمية جوهرية للحياة.
- التغيير هو مهارة لا غنى عنها للبقاء في الحياة
- يتطلب التغيير رد فعل مناسب معه عندما يحدث حتى يتم التكيف معه بنجاح
- يعد التغيير ظاهرة صحية وطبيعية في حياة منظمات الأعمال، بما له من أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتيه خاصة في ظل هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغيير وتسابق الأحداث واشتداد حدة المنافسة.

مفهوم التغيير التنظيمي :

- جهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة علي حل مشاكلها ومساعدتها علي عمليات التكيف والتجديد.
- عملية إدخال تحسين أو تطوير علي المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل
- العملية التي تسعى إلي زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب علمية
- عملية التخطيط الاستراتيجي التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها
- ولذلك يعتبر التغيير ضرورة تفرضها متغيرات البيئة وأنه أصبح هو القاعدة بينما استقرار وثبات المنظمة علي نمط واحد هو الاستثناء، وبالتالي فإنه التغيير لم يعد أمراً اختيارياً أمام الإدارة ولكنه أصبح ضرورة حتمية تفرضها الحاجة إلي البقاء والاستمرار.

شروط التغيير الناجح :

- عدم الرضا عن الوضع الحالي
- توفر المعرفة والمهارات الضرورية لدى الناس
- الأدوات المطلوبة متاحة
- المنفذون لديهم الوقت للتعليم، والتطبيق، والدمج، والتفكير ملياً في التغيير
- إعطاء المكافآت أو الحوافز للمشاركين
- توقع المشاركة في العملية والتشجيع عليها

سؤال مثال : كل ما يلي من شروط التغيير الناجح ماعدا :

الرضا عن الوضع الحالي

التصحيح : عدم الرضا عن الوضع الحالي

مداخل التغيير التنظيمي :

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير، وهي: التكنولوجيا، الأفراد، المهام، الهيكل.

١- مدخل التكنولوجيا:

منذ بداية القرن العشرين تمكن تابلور من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

٢- مدخل الهيكل التنظيمي :

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال لأسباب التالية:

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم.
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق.
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية.

٣- مدخل المهام :

يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

٤- مدخل الأفراد :

إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي، من خلال تغير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل، أما مدخل الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة.

سؤال مثال : الشركة بدأت تغير المعدات والآلات لكي تتواكب مع التغيير التكنولوجي في العالم (مدخل التكنولوجيا)

أسباب مقاومة التغيير :

- **الأسباب الاقتصادية :**
 - فمثلا باستخدام الكمبيوتر قد يترتب عليه تخفيض العمالة مما يعني الاستغناء عن خدمات الموظف وتقليل الوقت الإضافي وبالتالي انخفاض دخله.
 - **الأسباب الفنية :**
 - فقد تصاغ التغييرات الفنية من قبل الاستشاريين بلغة يصعب فهمها من جانب العاملين ذوي الثقافة والتدريب المختلف.
 - **الخوف من المجهول:**
 - عادة ما يصاحب التغيير لشئ جديد الغموض وعدم التأكد ويرجع لنقص المعلومات المتاحة لدى العاملين.
 - **الأسباب الاجتماعية:**
 - فمثلا التغيير في علاقاتهم الإنسانية يصاحب عادة التغيير الفني، فقد يترتب على التغيير القضاء على العلاقات الاجتماعية المألوفة لدى العاملين أو تغيير بعض القيم والمعايير المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية أو تفكك في الجماعات الحالية.
 - **الأسباب النفسية :**
 - فقد يصاحب التغيير الخوف من عدم توافر المهارة اللازمة لإحداث التغيير المطلوب واعتقاد العاملين بأن قبول هذا التغيير أن تصرفاتهم في الماضي كانت خاطئة
 - **الخوف من زيادة الرقابة :**
 - حيث يترتب على ذلك الشعور بعدم الاستقلالية والاعتماد بشكل أكبر على الإدارة العليا.
- سؤال مثال :** اذا كنت في عمل في شركة وأرادت الشركة تغيير طريقة معينة وأراد العامل مقاوم للتغيير (ماسبب المقاومة) (اقتصادية – فنية أو أو)

مراحل التغيير :

١. **الإذابة:** وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمديرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل
٢. **التغيير:** وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.
٣. **التجميد:** بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.

درس ضغوط العمل (الفصل الخامس) :**الضغوط**

- الضغوط هي عبارة عن مجموعة من العناصر والمثيرات البيئية ذات التأثيرات السلبية علي الفرد من الناحية الجسمانية والنفسية والسلوكية.
- هي عبارة عن ردود الأفعال الجسمانية والنفسية والسلوكية التي تحدث للفرد نتيجة تعرضه لعوامل ومثيرات خارجية.
- هي إدراك الفرد للقيود والمعوقات البيئية علي اعتبار أنها خارج نطاق قدراته وإمكانياته، وكذلك إدراك وجود فجوة بين توقعات الفرد من البيئة المحيطة به وبين ما يحصل عليه فعلاً منها.

ضغوط العمل

ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية و نفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهةها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج.

مهم جداً علاقة ضغوط العمل بالأداء والإنتاجية

- اختلف الباحثون والعلماء في مجالات الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي حول طبيعة تأثير ضغوط العمل علي الأداء أو الإنتاجية وقد أدى هذا الاختلاف في نتائج البحوث التي تدرس العلاقة بين ضغوط العمل والأداء أو الإنتاجية إلي النتائج والاتجاهات التالية:
- المحافظة علي مستوي معين من ضغوط العمل (علاقة مركبة)
- علاقة طرية
- علاقة عكسية

المحافظة على مستوى معين من ضغوط العمل (علاقة مركبة)

- يقوم هذا الاتجاه علي أن العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء تأخذ شكل قريباً من حرف " U " المقلوب.

مصادر ضغوط العمل

- يمكن تقسيم مصادر ضغوط العمل غلي مصدرين رئيسيين هما:

أولاً: المصادر التنظيمية للضغوط. وتشمل كل من:

(أ) علاقات وخصائص الدور.

(ب) جودة حياة العمل.

ثانياً: المصادر الشخصية للضغوط.

مهم جداً علاقات وخصائص الدور

- يمكن تعريف الدور بأنه: "توقعات معينه يتوقعها الآخرون - الرؤساء الزملاء. المرؤوسين - من الفرد بحكم مركزه في وظيفته بالإضافة إلي توقعاته هو من دوره"
- ينشأ عن علاقات الدور ثلاثة أنواع من الضغوط تتمثل في:
 - a. غموض الدور.
 - b. صراع الدور.
 - c. عبء الدور.

غموض الدور: Role Ambiguity

- ويعني عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد الفرد من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب يؤديه، وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلي المعلومات التي يحتاجها في أداء دوره في المنظمة مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسئوليته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المنظمة وطرق تقييم الأداء وغيرها مما يترتب عليه ارتباط الفرد في عمله وشعوره بالضغط النفسي وعدم الرضا عن العمل.

صراع الدور: Role Conflict

- يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط.

عبء الدور Role Load

- ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف.

مهم جداً : تأخذ الضغوط الناتجة عن عبء الدور عدة صور:

- زيادة عبء الدور الكمي: ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها وفق قدراته أو إمكانيات العمل المتاحة ويسمي ذلك بالعبء الكمي للعمل.
- العبء النوعي للدور: ويقصد به صعوبة العمل الناتج عن نقص المهارات أو نقص إمكانيات العمل أو عدم وضوح أسلوب العمل أو نتائجه.
- وضع الشخص في المكان الذي لا يتناسب مع مهارته وقدراته ومؤهلاته.
- انخفاض حجم ومسئوليات العمل بحيث يصبح غير قادر علي استيعاب طاقات وقدرات الفرد مما يشعر الفرد بالملل والضيق، ونقص الأهمية وعدم تقديره لذاته، وهو ما يمكن أن يطلق عليه انخفاض عبء الدور.
- انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانيات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

عناصر جودة حياة العمل

ظروف العمل المادية

ظروف العمل المعنوية

من أهم الخصائص أو المصادر الفردية المؤثرة على استجابة الأفراد لضغوط العمل ما يلي:

١. نمط الشخصية.
٢. قدرة الفرد علي التحكم في الأحداث.
٣. القدرات المهارات والخبرات السابقة.
٤. هيكل الحاجات ومدى إشباعها.
٥. الحالة النفسية والجسمانية.
٦. سمات شخصية أخرى.

نمط الشخصية

- هناك نمطاً من الأفراد يتميزون بأنهم أكثر قابلية للإصابة بالأمراض الناتجة عن المواقف الضاغطة، وأطلق علي هذا النمط من الشخصية "نمط الشخصية (A)" ويتصف هذا النمط بعدد من الصفات هي:
 - يلتزم في عمله بإنجاز أكبر عدد ممكن من المهام في أقل وقت ممكن.
 - يميل إلي العمل بمفرده.
 - يتميز بأنه نشيط وفعال وطموح.
 - يتميز بالرغبة في المنافسة علي حد أقصى حد.
 - يتميز بانه غير صبور ويكره الانتظار وعدواني ومتوتر.
 - يشعر بضغط الوقت حتى أنه يأخذ دائماً للعمل للمنزل مساءً أو في نهاية الأسبوع حتى ينتهي منه.
- لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.
- وعلي العكس فإنه الشخصية (B) ليس لديه الخصائص السابق.
- حيث يتميز بالثقة والهدوء الذي يتيح له العمل باعتدال وبصفة مستمرة ومنتظمة.
- كذلك فإنه لا يعاني من الضغط الناتج عن الصراع من الوقت أو الأفراد.
- ونتيجة لذلك فإن النمط (A) تظهر عليه أعراض الضغوط البدنية والنفسية بمستويات عالية.

قدرة الفرد على التحكم في الأحداث ومعرفة الطالب من الذي يتعرض لضغوط أكثر

- توجد بعض الأدلة التي تربط بين اعتقاد الفرد في مدى تحكمه وسيطرته علي الأحداث المحيطة به وبين الشعور بالضغط في العمل، وتصنف الدراسات الأفراد إلي:
 - أصحاب مركز تحكم داخلي
 - أصحاب مركز تحكم خارجي.
- فأصحاب مركز التحكم الداخلي يعتقدون أنهم يستطيعون التحكم والسيطرة علي الأحداث المحيطة بهم بدرجة كبيرة، وأن قراراتهم وأفعالهم سوف تؤثر علي ما يحدث لهم.
- في حين أن أصحاب مركز التحكم الخارجي يعتقدون بأن ما يحدث لهم يتحدد بعوامل وقوي خارجة عن تحكمهم وسيطرتهم مثل الحظ أو الفرصة أو الصدفة أو القضاء والقدر.
- وتشير نتائج بعض الدراسات أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الداخلي يتميزون بأنهم أكثر احتمالا للتهديدات التي يتعرضون لها في حياتهم، وأنهم اقل معاناة من ضغوط العمل
- في حين أن الأفراد أصحاب مركز التحكم الخارجي يتميزون بارتفاع مستوي القلق والعدوانية وأكثر معاناته من ضغوط العمل

القدرات والمهارات والخبرات

- تعتبر المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد من العوامل المؤثرة علي ردود لضغوط العمل
- فكلما كان الفرد يمتلكها المهارات والقدرات ما يتوافق مع متطلبات وظيفته كلما قلت معاناة من ضغوط العمل

سؤال : ان العلاقة بين احتمال تعرض الشخص للضغوط وقدراته ومهارات وخبراته

علاقة طردية - **علاقة عكسية** - لا شئ مما سبق

إذا زادت المهارة والخبرة تقل الضغوط بمعنى تكون علاقة عكسية

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل

- يترتب علي تعرض الفرد لمصادر الضغوط سواء الخارجية أو التنظيمية أو الشخصية العديد من الآثار علي الفرد ذاته والمنظمة التي يعمل بها أو المجتمع ككل وبالتالي يمكن تقسم هذه الآثار إلي ثلاث مجموعات:
 - **الأولي:** هي التي تعود علي الفرد سواء من النواحي:
 - السلوكية
 - النفسية
 - الفسيولوجية.
 - **الثانية:** هي التي تعود علي المنظمة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - **الثالثة:** الآثار التي تعود علي المجتمع.

سؤال مثال : يعمل عادل في شركة وتعرض لضغط عمل واحس بارتفاع في ضغط الدم (آثار فسيولوجية)

درس إدارة التفاوض وحل النزاعات الفصل السادس (الجزء الاول) :

- تعريف التفاوض
- كل ما يلي من عناصر التفاوض ماعدا :
- اساليب التفاوض
- معرفة المساومة ومعرفة التحكيم والتفرقة بينهما
- مجالات التفاوض (مهمة)
- المفاوضات بين السلطة الحاكمة والأجهزة التنفيذية لتنفيذ سياسة الحكومة وتبنى برامجها وأهدافها. وكذلك المفاوضات بين الوزراء أنفسهم بهدف تنسيق الأعمال، والمفاوضات بين الدول لحل النزاعات

مجالات سياسية**مجالات عسكرية****مجالات تجارية**

- عناصر الصراع

**مهم جداً معرفة انواع التفاوض****تفاوض (ربح / ربح)**

- وفيه يلجأ المفاوضون الى تبني استراتيجيات تقوم على تطوير التعاون الراهن وتعميق وتوسيع العلاقة القائمة.

تفاوض (ربح / خسارة)

- يحدث هذا النوع من التفاوض عند عدم وجود توازن في القوى بين اطراف التفاوض، ويتبنى المفاوضون هنا استراتيجيات تصارعية تقوم على استنزاف امكانيات الطرف الاخر واحكام السيطرة عليه

التفاوض التسكيني

- يستهدف تسكين الاوضاع لخفض مستوى حالة التصارع والتناحر لصالح مفاوضات مقبلة تصبح فيها الظروف اكثر ملائمة
- يتبنى المفاوضون وفق هذا النوع استراتيجيات الاسترخاء واستراتيجية كسب الوقت ، اعتقاداً منهم بأن الزمن سيكون العامل الأكثر تأثيراً في سير المفاوضات

- **مثال :** مثال تأسيس السوق الاوربية المشتركة (تفاوض ابتكاري)

• ويستهدف تغيير الأوضاع لصالح طرف على حساب طرف آخر، ويقوم على التهديد والجبر والقهر. (تفاوض تغيير أوضاع لصالح

طرف ما)



درس إدارة التفاوض وحل النزاعات الفصل السادس (الجزء الثاني) :**نماذج الشخصية:**

١. **النموذج المعطي:** لدى هذا النموذج ميل كبير للعطاء والتعاون مع الآخرين ويميل إلى مساعدة الناس، ويرى العار في مساعدة الناس له، لأن مساعدة الناس دليل التفوق والعلو، ولكن تلقي المساعدات دليل التبعية، ويميل هذا النموذج إلى العمل في المهن والخدمات الدينية والاجتماعية والخيرية.
٢. **النموذج الآخذ:** ميل الشخصية إلى الأخذ أكثر من العطاء، وهو متمرس قادر على النجاح في الأعمال التجارية، وخاصة في المدي القصير، ويستغل النموذج المعطي بسهولة.
٣. **النموذج المعطي الآخذ:** شخصيته راغبة في العطاء والأخذ ولديه استعداد للتعاون مع الآخرين.

سؤال مثلاً: ميل الشخصية إلى الآخذ إلى العطاء (نموذج الآخذ)

١. **النموذج المتساهل:** يميل عادة إلى تجنب النزاع الشخصي، ويقدم تنازلات عن طيب خاطر ليتوصل مع الطرف الآخر إلى اتفاق، فهو يسعى إلى حل ودي لمشكلاته ولكنه كثيراً ما يجد نفسه قد استغل فيشعر بخيبة الأمل.
٢. **النموذج المتشدد:** يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً، فهو يريد الربح، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه وتستنزف موارده وتضر بعلاقاته مع الطرف الآخر.
٣. **النموذج المبني:** يهتم بالمصالح المشتركة لأطراف التفاوض، ويتميز بالتحديد بالنسبة للقضية التفاوضية والتساهل مع أطراف التفاوض.

سؤال مثلاً: يرى أن التفاوض صراع إرادات فيأخذ موقفاً متطرفاً، فهو يريد الربح، ولكنه يواجه أحياناً باستجابة صلبة تنهكه (النموذج المتشدد)

أربعة أنماط تفاوضية:

١. **النمط الواقعي:** يتصف بالهدوء والصبر والواقعية والدقة والتركيز الحاضر، والقدرة على إقامة الدليل، وهذا النمط يعتمد على تجاربه الماضية ويتصف بالخيال الضعيف، كما أنه يرى الصورة الكلية للموضوع.
٢. **النمط الابتكاري:** يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة، كما يتصفون بمزاج متقلب
٣. **النمط المقوم:** يتصف هذا النمط بإصدار الأحكام وتقييم الحقائق استناداً إلى مجموعة من
٤. **النمط التحليلي:** يتصف هذا النمط باستخدام المنطق وعلاقات السببية بدرجة عالية،

سؤال مثلاً: يتصف الأفراد في هذا النمط بقدر كبير من التخيل، وقدرة على الانتقال من موضوع إلى آخر بسرعة، كما يتصفون بمزاج متقلب

(النمط الابتكاري)

مهم جداً :**نماذج الشخصية وفقاً للافتراضات نحو الذات ونحو الآخرين:**

١. نموذج أنا بخير وأنت بخير: يشعر الشخص الذي يتبنى هذا النموذج بالثقة في نفسه، ويدرك أن الناس يمكن الوثوق بهم، كما يعتقد بأنه كالآخرين، ولديه مشاعر إيجابية تجاه ذاته وتجاه الآخرين.
٢. نموذج أنا بخير وأنت لست بخير: من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير، فهو يعاني من اضطراب في الشخصية إذ تولدت في نفسه منذ الصغر أحاسيس الاضطهاد وعدم الثقة، فهو يشك في الناس لأنه يعتقد أنهم ضده وهو مغرور، ويفترض سوء النية.
٣. نموذج أنا لست بخير وأنت بخير: يشعر الفرد الذي يتبنى هذا الافتراض بالاكتئاب، وبأنه ولد خاسراً في مجتمع الراحين في الحياة، يحس دائماً بالإنهزامية، والضالة، ويبدو بمثابة الظل للشخصيات السلطوية، ويفضل أن ينزوي بعيداً من الناس خوفاً منهم، ويشعر بالتردد والتوتر إذا اضطر للعمل.
٤. نموذج أنا لست بخير وأنت لست بخير: يتبنى هذا الافتراض الأفراد الذين يشعرون بعدم قيمة الحياة، ومن ثم يفتقدون الاهتمام بها، وينعكس هذا الشعور على سلوكهم الذي يتميز بالقلق والاكتئاب والتخبط، ويعتقدون أنه ليس هنالك أناس راحون في الحياة، ويشعرون بأنهم يدورون في حلقة مفرغة، قد تنفذهم منها أحلام اليقظة.

سؤال مثلاً : من يتبنى هذا الافتراض يشعر بأنه بخير والآخرين ليسوا بخير (نموذج أنا بخير وأنت لست بخير)

مهم جداً :**ثلاث أنماط من المفاوضين:**

- ✓ **المقاتل:** وهو شديد التوجه نحو المهمة.
 - ✓ **المتعاون:** يواجه المشكلات بحلول خلاقية وعقد صفقات بناءة.
 - المسوي:** ويسعى دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والنزاعات.
- سؤال مثلاً : يسعي دائماً إلى الحل الوسط، بهدف تسوية القضايا والنزاعات. (المسوي)

درس إدارة التفاوض وحل النزاعات الفصل السادس (الجزء الثالث) :

مهم جداً معرفة مبادئ التفاوض وعناصر كل مبدأ :

١. المبادئ المتعلقة بالمفاوض
٢. المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي
٣. المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات
٤. المبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية

سؤال مثلاً : كل ما يلي يعتبر من المبادئ المتعلقة بالمفاوض ماعدا :

يكون ثلاث مبادئ متعلقة بالمفاوض وواحدة متعلقة بأسلوب المفاوض أو سلوك المفاوضات

سؤال مثلاً : تتضمن كل ما يلي السلوك التفاوضي ماعدا :

يكون حفظ المبدأ الاساسي وليس شرحه بذكر لكم المبادئ ورووس الاقلام لها المطلوب للطلاب معرفتها :

المبادئ المتعلقة بالمفاوض :

- ١- فاوض الأشخاص الذين يملكون السلطة:
- ٢- ضع أهدافا كبيرة:
٣. لا تركز على الأهداف قصيرة المدى
- ٤- كن هادئاً واضبط أعصابك
- ٥- كن متفانلاً،
- ٦- لا تروج لنفسك،
- ٧- تفهم حاجات الطرف الآخر
- ٨- استعد للمفاوضات
- ٩- لا تستعجل الأمور ولا تتسرع في البت بأمر تشك فيه
- ١٠- تعامل مع الطرف الآخر بوصفه طرفاً قوياً
- ١١- راع مبدأ السرية و احرص على عدم إفشاء ما لديك دفعة واحدة
١٢. قم بتهيئة الطرف الآخر وإعداده نفسياً
١٣. كن مقبولاً في طرح أفكارك

١٥. لا ترسل أهدافاً نيابة عنك

١٦. شكل فريقاً تفاوضياً مناسباً وتأكد من انسجام أعضاء الفريق

١٧. استمع بتفهم ولاحظ رموز مكتب الطرف الآخر، فذلك يكسبك بصيرة إضافية

١٨. لا تنبه بنجاح الآخرين، بل قوم هذا النجاح

١٩. اذهب إلى جلسة المفاوضات في وقت مبكر لاستطلاع الموقف

٢٠. لا تتردد، فالتردد يضعف من موقفك التفاوضي

المبادئ المتعلقة بالسلوك التفاوضي :

١- كن كما أنت، فالآخرون سوف يعرفونك على حقيقتك

٢- كن إيجابياً عند مناقشة مشكلات الآخرين

٣- لا تخرج الأشخاص الآخرين إذا ما أخطأوا

٤- احذر من الاستطرداد في توضيح أفكار لا صلة لها بالموضوع

٥- لا تكن فظاً كريهاً

٦- أظهر الاهتمام بالآخرين من خلال تعليقات شخصية محببة.

٧. لا تسرف في الضغط على الطرف الآخر.

٨. فكر قبل أن تتكلم و احترم الرغبات الشخصية والمهنية للآخرين

٩. كن متفهماً للأحاسيس الشخصية

١٠. احترم الهوية الشخصية

المبادئ المتعلقة بنظام العمل في المفاوضات:

- ١- لا تتراجع
٢. كن عضوا في فريق
٣. احرص على أن تكون إجابتك صحيحة
٤. احرص على مظهرك و سلوكك في أثناء جلسات التفاوض
٥. لا تكن على عجلة من أمرك
٦. لا تتكبر أو تتفاخر
٧. كن صادقا
٨. لا تتأخر عن الوقت المحدد
٩. اقتنع بالرأي قبل إقناع الآخرين به
١٠. حاول أن يكون أعضاء فريقك التفاوضي مساويا لعدد أعضاء الفريق الآخر
١١. تجنب التعقيد
١٢. تنبه إلى عملية ترتيب المكتب فقد يحاول الطرف الآخر إظهار تفوقه من خلال اختيار المكتب وترتيبه بطريقة مناسبة.
١٣. كن حذرا من الشخص المداهن،
١٤. لا تقع في شرك من يفتعل الغضب
١٥. تفحص بنود الاتفاقية التي تم التوصل إليها.

www.cofe-cup.net

المبادئ المتعلقة بالتكتيكات التفاوضية:

- ١- اطرح أسئلة
- ٢- كن مرنا
- ٣- توصل إلى اتفاق وحاول إرضاء الطرف الآخر في مسألة تجدها مهمة بالنسبة له،
- ٤- أجل مناقشة القضايا الأساسية
- ٥- كن على بينة من أنك لن تقاطع في الاجتماع
- ٦- تجنب الجلسات التفاوضية الطويلة
- ٧- إبرح غرفة الاجتماعات إذا ما أردت التشاور مع مساعدك ووجدت في ذلك فائدة.
- ٨- كن البادئ في طرح المسائل الرئيسية ولكن في الوقت المناسب.
- ٩- عالج توتر المشاركين
- ١٠- لا تكن معقدا للأمور
- ١٣- احرص على أن يكون عدد المشاركين في الاجتماع عند حده الأدنى إذ كلما كان عدد المشاركين قليلا كانت فرصة الوصول إلى اتفاق أسرع.
- ١٤- قدم تنازلاتك بحذر إنه من السهل عليك في أثناء الاجتماعات أن تلتزم بشيء ما ولكن من السهل أيضا أن تكون غير قادر على الوفاء بما التزمت به.
- ١٥- لا تضع وقتك ووقت الآخرين وتعرف على برنامج كل شخص في المفاوضات وخذ ذلك بعين الاعتبار وسوف تجدهم جميعا مقدرين لذلك ومتعاونين معك.
- ١٦- لا تطل وقت الاجتماع إذا ما شعرت أن أهدافك تحققت وكن محددًا في العرض الذي تقدمه للطرف الآخر وفي غير ذلك فإنه سيلجأ إلى اختيار البديل الذي ستجني من ورائه أدنى فائدة ممكنة.
- ١٧- اطلب استراحة قصيرة وإذا كنت لا تستطيع أن تترك غرفة المفاوضات فإنه يمكنك أن تقطع بعض الوقت بأن تحول سير الحوار لدقائق بأية طريقة

درس الدعم التنظيمي - الفصل السابع :**مهم جداً معرفة التعاريف لكل من :**

١. **الدعم التنظيمي :** تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن مجموعة من التحديات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة والسريعة، مما أوجب علي المنظمات ضرورة التصدي لتلك التحديات بكافة السبل والطرق ولكي يتم تحقيق ذلك فإنه علي المنظمة ممثلة في إدارتها القيام بالعديد من الأنشطة المخططة الهادفة إلي تقديم الدعم المادي والنفسي والاجتماعي للعاملين بما يعكس حرصها علي مواردها البشرية واهتمامها بتحقيق حاجاتهم ودوافعهم.
٢. **العدالة التنظيمية :** التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، ومن منطلق اهتمام الإدارة بالمشاعر والعلاقات الإنسانية لعاملها واهتمامها بسلوكياتهم التي تؤثر علي فعالية الأداء، فإن توفير مناخ للعدالة التنظيمية يؤثر إيجابياً علي سلوكيات هؤلاء العاملين وعلى دوافعهم ومستويات إنجازهم.
٣. **الثقة التنظيمية :** (يوجد أكثر من تعريف والمطلوب الفهم) الثقة تشير إلي "تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الأخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته .
٤. **الانتماء أو الولاء التنظيمي :** هو أحد سلوكيات دعم العاملين للمنظمة التي ينتمون إليها، ووسيلة من وسائل رد الجميل لها. ويطلق عليه البعض لفظ الولاء والالتزام التنظيمي.
٥. **المواطنة التنظيمية هي** سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له. كما أنه لا يتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة

الدعم التنظيمي

تستمد نظرية الدعم التنظيمي من نظرية التبادل الاجتماعي وقيم المبادلة

الاهمية تقرأ وتفهم .

العدالة التنظيمي :

تحصل عندما يقارن الشخص بمخرجاته ومدخلاته ومدخلات ومخرجات الشخص الآخر

تعتبر من المدخلات :

أ - المستويات التي يتحملها الفرد .

ب - مستوي الخبرة الشخصية .

ج - مستوي التعليم والتدريس.

د - حجم الجهد المبذول.

هـ - جودة المخرجات الناتجة عن العمل الذي يؤديه.

و - القدرة علي التغلب علي القيود والمعوقات

تعتبر من الخرجات مثل :

- الراتب
- الحوافز
- الترقية

أنواع العدالة التنظيمية ومعرفة الامور الاساسية لكل نوع :

١. عدالة التوزيع
٢. عدالة الإجراءات
٣. عدالة التفاعلات أو المعاملات

الثقة التنظيمية :

مفاهيم الثقة المطلوب فهمها

- ✓ الثقة تشير إلي "تحمل المخاطرة الناتجة عن توقع طرف معين بأن الطرف الأخر يتصرف بكفاءة ووفقاً لواجباته.
- ✓ "اعتقاد شخص معين بأن الطرف الثاني - الذي يُعتمد عليه - سوف يتصرف وفق ما تمليه عليه مصلحة الطرف الأول".
- ✓ "توقع شخص معين لسلوك منظم وشريف ومتعاون من شخص آخر اعتماداً علي ما بينهما من علاقات وقيم وأنماط مشتركة".
- ✓ "توقع مبني علي أسس اجتماعية بأن كل الأفراد والمنظمة يحمل منهم تجاه الأخر فهم متبادل لاحتياجات واهتمامات الطرف الأخر".

أنواع الثقة التنظيمية :

- ✓ الثقة القائمة علي المعرفة: وهي التي تبني علي معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما علي التنبؤ بسلوك الأخر في مواقف معينة.
 - ✓ الثقة القائمة علي أسس رسمية: وهي التي تحدث نتيجة وجود قواعد رسمية تويخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الأخر.
 - ✓ الثقة القائمة علي ملامح الشخصية: هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه.
 - ✓ فالثقة الشخصية: هي التي تستمد من التفاعلات بين الأشخاص والجماعات، وتعتمد بدرجة كبيرة علي الخصائص الشخصية، وطبيعة المواقف التي تحدث فيها هذه التفاعلات.
- سؤال مثلاً : هي التي تحدث لأن أي من طرفي الثقة من سماته الشخصية الثقة في الآخرين، بغض النظر عما إذا كان الطرف الثاني جدير بهذه الثقة من عدمه. (الثقة القائمة علي ملامح الشخصية - الثقة الشخصية - الثقة القائمة علي المعرفة)

سؤال مثلاً : وهي التي تحدث نتيجة وجود قواعد رسمية تويخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرر مادي أو نفسي للطرف الآخر. الثقة القائمة على المعرفة - الثقة القائمة على أسس رسمية - الثقة الشخصية)

الانتماء التنظيمي :

• مهم جداً معرفة أنواع الانتماء التنظيمي إلى:

١- الانتماء العاطفي أو الوجداني:

ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة لأنه يشعر بارتباط عاطفي وراحة نفسية بها نظراً لتوافق قيمة وأهدافه لقيم وأهداف هذه المنظمة.

٢- الانتماء الاستمراري:

ويعبر عن قوة رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادياً ومعنوياً)

٣- الانتماء المعياري:

وتشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، أو أن من واجبه الاستمرارية فيها وعدم التخلي عنها فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركوا العمل بالمنظمة.

سؤال مثلاً : ويعبر عن قوة رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير (مادياً ومعنوياً)

انتماء عاطفي - انتماء استمراري - انتماء معياري

www.cofe-cup.net

المواطنة التنظيمية :

التعريف تم ذكره سابقاً :

مهم جداً جداً أنواع سلوكيات المواطنة التنظيمية :

١/١- الإيثار.

ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل. وتفضيل المصلحة العامة علي المصلحة الشخصية

٢/١- المبادرة.

وهو السلوك الذي يهدف إلي تفادي وقوع المشكلات المرتبطة بالعمل، والمبادرة بتقديم حلول مبتكرة للمشكلات القائمة، والتقدم بالمقترحات الهادفة إلي تحسين صورة المنظمة.

٣/١- الروح الرياضية.

وتشير إلي رضا الفرد عن ظروف العمل المتاحة، ومحاولة التغلب علي المعوقات القائمة بدون شكوى أو تذمر.

٤/١- التكيف.

وتشير إلي مدي قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخلية، وتحمل المسؤوليات وإحساسه بأنه جزء من المنظمة وليس مجرد عضو فيها.

٥/١- الوعي.

• وهو أنماط السلوك التي تتعدى الدور الرسمي ومتطلباته مثل العمل لساعات أطول، والالتزام بقواعد العمل صراحة وضمناً، وتوافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة.

سؤال مثلاً : وتشير إلي مدي قدرة الفرد علي التكيف مع المتغيرات الداخلية، وتحمل المسؤوليات

الإيثار - **التكيف** - المبادرة - الروح الرياضية

سؤال مثلاً : ويشير إلي أنماط السلوك الموجه نحو خدمة ومساعدة أشخاص بعينهم في البيئة العمل

الإيثار - التكيف - المبادرة - الروح الرياضية

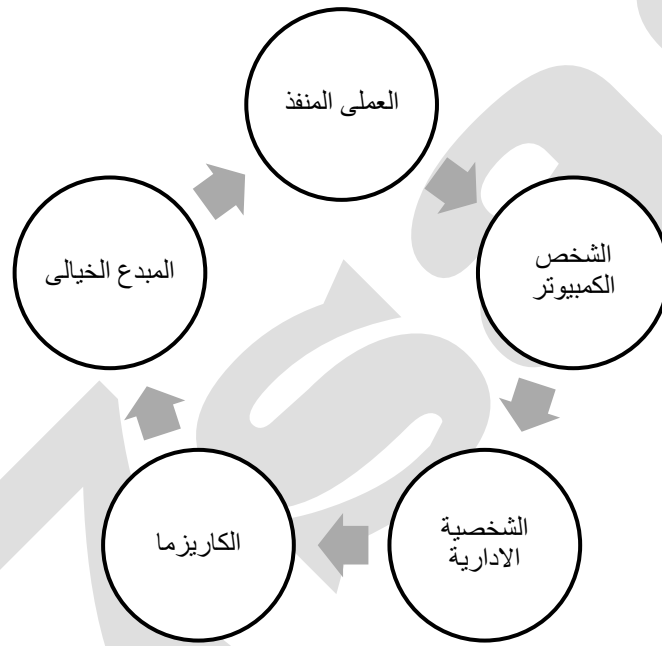
أهمية المواطنة التنظيمية : قراءة وفهم

درس فرق العمل - الفصل الثامن :**ما هي المجموعة ؟**

مجموعة من الناس مجتمعة مع بعضها البعض فيبيئة معينة دون هدف او مهمة واضحة

ما هو الفريق ؟**الفريق**

مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين

اسس اختيار فريق العمل**اسس اختيار فريق العمل**

- هناك بعض الأصناف المختلفة التي يجب توافرها في فريق العمل :

١. **الشخص العملي المنفذ** : يؤمن بأهمية الانجاز و حاسم فى اتخاذ القرارات و يتمتع بشخصية متميزة و قوية يمكن الاعتماد على ادائه.
٢. **الشخص الكمبيوتر** : هذا هو قاعدة بيانات الفريق ، وشخصية تحب جمع المعلومات و التأنى قبل اتخاذ القرارات و يمتاز بالصبر و الحذر و يجب أن يدرس الموقف جيدا قبل اتخاذ قراره.
٣. **الشخصية الإدارية** : و هذا الشخص يعطى العملية الإدارية الاهتمام الأكبر و يهتم بسير العمل و اعداد التقارير و التأكد من أن الخطط تسير بشكل منظم و يهتم بتنظيم العمل .
٤. **الكاريزما** : و هو شخص يتمتع بحضور طيب و شخصية جذابة و يحبه أفراد الفريق و يطيعونه لذا يكون من السهل جمعهم و تحفيزهم من خلاله .
٥. **المبدع الخيالى** : و يتمتع بخيال خصب و دائما ما يثري الفريق بأفكار ورؤى جديدة و خلاصة ، ويرى الصورة الكلية الشاملة أكثر من رؤيته للأمور البسيطة .

سؤال مثلاً : الشخص الكمبيوتر

يؤمن بأهمية الانجاز و حاسم فى اتخاذ القرارات و يتمتع بشخصية متميزة و قوية يمكن الاعتماد على ادائه

هذا هو قاعدة بيانات الفريق ، وشخصية تحب جمع المعلومات و التانى قبل اتخاذ القرارات و يمتاز بالصبر و الحذر و يجب أن يدرس الموقف جيداً قبل اتخاذ قراره.

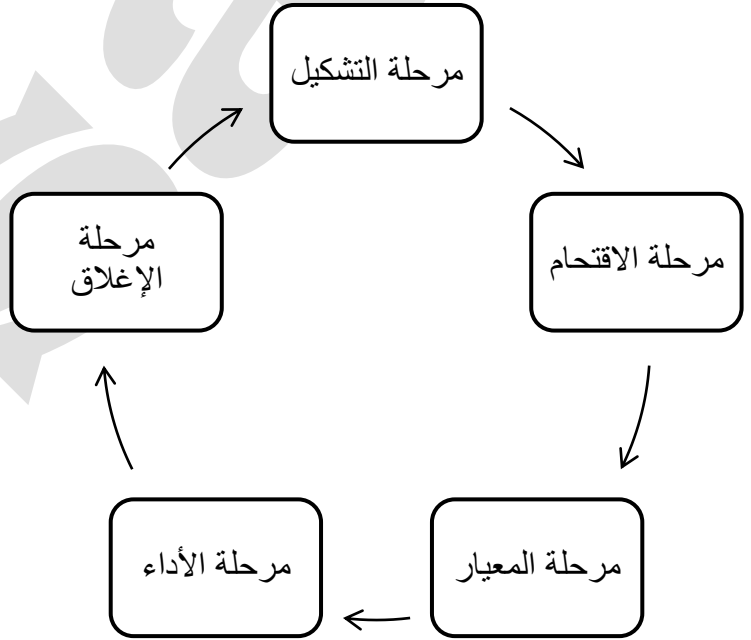
و هو شخص يتمتع بحضور طيب و شخصية جذابة و يحبه أفراد الفريق و يطيعونه لذا يكون من السهل جمعهم و تحفيزهم من خلاله .

سؤال مثلاً : يؤمن بأهمية الانجاز و حاسم فى اتخاذ القرارات و يتمتع بشخصية متميزة و قوية يمكن الاعتماد على ادائه

الشخص العملى المنفذ - الكاريزما الشخصية الإدارية الشخص الكمبيوتر

مراحل تشكيل فريق العمل الجماعى (بيكون عليها سوالين أو ثلاثة)

مهم جداً معرفة سمات كل مرحلة

**١- مرحلة التشكيل**

تعد المرحلة الأولية ، ويتم فيها تعريف الفرد بالجماعة و اندماجه معهم، ويتم التساؤل عن ماهية المهام التي سيقوم بها؟ وما نوع المساهمة التي سيطلبها منه الفريق؟ وهل سيتم تحقيق رغباته الوظيفية؟

و في هذه المرحلة يشعر أعضاء الفريق بنوع من القلق

يكون التوتر واضح على أعضاء الفريق بسبب توزيع المهام وبروز السمات الشخصية و الفروق الفردية لهم وتعتبر مرحلة ذات انفعالية عالية ويحدث فيها تطور في تفهم الأعضاء لبعضهم

٣- مرحلة المعيار

يبدأ الأعضاء بالتنسيق فيما بينهم بوصفهم وحدة عمل واحدة مع الميل للعمل بقواعد مشتركة للسلوك الجماعي ويظهر تعاونهم ويشعرون بأهمية القائد لتحقيق الأهداف ويبدأ الانسجام بينهم.

وتعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الحقيقية لبزوغ وتكون الجماعة، وتحتاج هذه المرحلة إلى عدة كفاءات للتخطيط للعمل معاً كما يتم في هذه المرحلة الاتفاق على معايير ومؤشرات جودة العمل والمهام المحددة، ويتم أيضاً توزيع المسؤوليات وتحديد الأدوار، ووضع الأطر الزمنية، وتحديد المصادر المادية والبشرية لتحديد المهمة، كذلك أيضاً وضع طرائق ونظم التقييم والمتابعة .

٤- مرحلة الأداء

يكون الأعضاء قادرين على العمل بطرق إبداعية مع المهام المعقدة و العلاقات الشخصية التي تربطهم ويصبح عمل الفريق واضح المعالم ويتمتعون بالنضج والتنظيم أما التحدي الذي يواجههم يكمن في الاستمرارية في تنقية أجواء العمل والعمل بوصفهم وحدة واحدة

٥-مرحلة الإغلاق

أخر المراحل وهي مرحلة تفكك بعد إنجاز الأهداف التي تشكل الفريق من أجل تحقيقها وهنا يظهر نوع من العواطف الجياشة بيكون السؤال مثل القصة ومثال ومعرفة أي مرحلة في هذه القصة .

سؤال مثلاً : تعد هي المرحلة الاولى في تكوين فرق العمل (مرحلة التشكيل)

لابد من القراءة والفهم لبقية النقاط

لا تنسوننا من صالح دعائكم

الله يوفقكم إن شاء الله في الاختبار النهائي ويكون الاختبار سهل للجميع

ويتم النجاح بدرجات عالية بإذن الله

لا تنسون الدعاء

اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً وأنت تجعل الحزن إذا شئت سهلاً

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

e7sas