

بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص

مادة السلوك التنظيمي دار ٣٢٥

المستوى الرابع

الموضوع الذي يركز على الأداء في محيط العمل هو السلوك التنظيمي .

أهداف هذه المادة بما يلي :

- ١ - تعريف الطالب بعلم السلوك التنظيمي بجانبها النظري والتطبيقي ومفهومها ز
 - ٢ - تعريف الطالب بمسببات السلوك .
 - ٣ - تعريف المطالب بالتبوء بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات .
 - ٤ - تعريف الطالب بالتوجه والسيطرة والتحقق في السلوك من خلال التأثير المسببات .
 - ٥ - تعريف الطالب بالطرق التي يتصرف بها الأفراد والجماعات والمنظمات .
 - ٦ - تعريف الطالب بالأسلوب الذي يستخدمه المديرون في التعامل مع المشكلات .
 - ٧ - تعريف الطالب بالأبعاد التنظيمية مثل : المناخ التنظيمي والثقة التنظيمية والغير والتطوير التنظيمي .
 - ٨ - تعريف الطالب بالجوانب الحديثة للسلوك التنظيمي ومستقبلها .
- المرجع الأول : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال .

محمود العميان

السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات

أحمد ماهر

السلوك التنظيمي ينقسم إلى ثلاثة أقسام

القسم الأول

عناصر السلوك الفردي .

ويندرج تحته

الإدراك ، التعلم ، الدافعية ، الشخصية ، الاتجاهات ، القيم .

القسم الثاني :

عناصر السلوك الجماعي

ويندرج تحته

العمل ، القيادة ، الاتصال ، التفاوض ، الصراع التنظيمي ، اتخاذ القرارات .

القسم الثالث :

وهو ما ينتج عن العنصرين الأول والثاني وهي

نواتج السلوك

يندرج تحته

الأداء والإنتاجية ، الرضا ، الضغوط ، الإحباط ، التطوير التنظيمي ، التغيير التنظيمي ، الإبداع التنظيمي

كل هذه المحاور الثلاثة يؤثر عليها نظام اجتماعي ونظام سياسي وثقافي وديني واقتصادي .

الباب الأول :

أبعاد السلوك التنظيمي

الفصل الأول :

مفهوم السلوك التنظيمي

الفصل الثاني :

تطور السلوك التنظيمي

الفصل الثالث :

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

الفصل الرابع :

مساهمات العلوم الأخرى في السلوك التنظيمي

الفصل الأول

مفهوم السلوك التنظيمي

هناك مجموعة كبيرة من التعاريف والعلماء الذين عرفوا السلوك التنظيمي من هولاة :

١ - szilagy and wallace

هو دراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ودراسة أثر المنظمة والجامعة على ومشاعر وتصرفات العاملين .

٢ - سشر ميروم وآخرون

مجموعة معارف يستخدمها المديرون من أجل إنجاز المهام التنظيمية والمحافظة على الموارد البشرية .

٣ - هود قيتس والتمان

انه ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية

٤ - روينز :

العمل الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين .

٥ - Bowditch :

هو فهم العمليات الإدارية التي تتضمن الأدوار وأنماط السلوك والمهارات الضرورية للأداء الفعال .

٦ - davis :

دراسة تطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني بالتنظيم والتي لها علاقة بأنظمة فرعية .

٧ - luthans fred :

هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني والتنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

٨ - hollenbeck wagner and- :

هو مجال دراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير والفهم والتغيير للسلوك الإنساني .

٩ - L.L. Cummings :

دراسة التأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك .

١٠ - د : عامر :

بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير المنظمات الرسمية على إدراك مشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على قواها البشرية .

١١ - د : محمد الصيرفي

هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع أو هو الطريقة التي يتصرف بها.

١٢ - ivancevich John :

بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية .

لذا فإن التعاريف السابقة ركزت على النقاط التالية :

١ - الأفراد والجماعات وسلوكهم واتجاهاتهم .

٢ - علاقة البيئة مع التنظيم .

٣ - مدى تأثير العاملين على الأهداف .

٤ - لأهمية العلوم السلوكية واستخدام السلوك العلمي لدراسة المتغيرات .

الفصل الثاني : تطور السلوك التنظيمي

أن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين ، وفيما يلي مجموعة من النظريات التي تحاول تفسير السلوك الإنساني :

أولاً : المدرسة الكلاسيكية (النظرية القديمة) هي تشتمل على النظريات التالية :

١ - نظرية الإدارة العلمية فردريك تايلور

٢ - «نظرية المبادئ الإدارية» هنري فايول

٣ - «نظرية البيروقراطية» ماكس فيبر

ثانياً : مدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو .

ثالثاً : المدرسة السلوكية ابراهام ماسلو ، دوجلاس ماك قرير ، ديفيد ماكيلاند ، فردريك هارزبرق ، كريس ارجايرس ، رنسر ليكرت .

رابعاً : مدرسة النظم .

وفيما يلي شرح مختصر لكل نظرية من النظريات :

أولاً : نظرية الإدارة العلمية / فردريك تايلور .

هو أول من فكر في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل مزيد من العطاء والبذل .

تبلورت فلسفة الإدارة العملية بكتاب «مبادئ الإدارة العلمية» لفردريك تايلور كما يلي :

١ - أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال ، فمهام الإدارة هي التخطيط .

٢ - وجود طريقة مثلى للعمل يتم تعليمها للعاملين من قبل الإدارة .

- ٣ - تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق .
- ٤ - أن يتم اختيار الفرد للعمل بطريقة تناسب العمل .
- ٥ - أهمية الحوافز المادية للعامل ويمكن دفعه للأداء من خلالها .
- ٦ - ينحصر اهتمام العامل بحاجاته الفسيولوجية المادية .
- ٧ - حاجة العامل إلى التدريب لتحسين مستوى عمله .

الخلاصة :

أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن السيطرة .

ثانياً نظرية المبادئ الإدارية / هنري فايول

السلوك الإنساني يمكن أن يكون من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر وقد وضع من خلالها ١٤ مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة

على الوجه الصحيح وهي كما يلي

- ١ - تقسيم العمل والتخصص
- ٢ - السلطة والمسئولية .
- ٣ - الالتزام بالنظام .
- ٤ - وحدة الأمر .
- ٥ - وحدة الهدف والتوجيه .
- ٦ - تقديم المصالح العامة على المصالح الشخصية .
- ٧ - مبدأ المكافأة والتعويض .
- ٨ - المركزية / تركيز السلطة بيد الرؤساء .
- ٩ - تدرج السلطة / التسلسل الرئاسي .
- ١٠ - الترتيب والتنظيم لموارد المنظمة .
- ١١ - المساواة في المعاملة / العدل .
- ١٢ - الاستقرار الوظيفي .
- ١٣ - تشجيع المبادأة والابتكار .
- ١٤ - تنمية روح الجماعة والتعاون .

ثالثاً : نظرية البيروقراطية / ماكس فيبر

ومن أشهر رواده (ماكس فيبر) حيث يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم وأعمالهم مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل مما يعكس على تفسيره لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات

والإجراءات داخل المنظمة وبناء نظريته على ٦ مبادئ

- ١ - التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف .
- ٢ - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومروسه لكل موظف رئيس .
- ٣ - سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم .
- ٤ - وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
- ٥ - العلاقات بين الأفراد رسمية وغير شخصية ومبينة على القوانين والنواتج .
- ٦ - اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل .

رابعاً : نظرية العلاقات الإنسانية / التون مايو

ومن أشهر روادها (التون مايو) حيث أنه يفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى نظريته على ٤ مبادئ :

- ١ - يتأثر الناس بسلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية .
- ٢ - يشعر الناس بأهميتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- ٣ - أن التخصص وتقسيم العمل والروتينية في العمل تفقد العمل جوانبه .
- ٤ - يتأثر الناس بعلاقتهم الاجتماعية أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة .

خامساً : نظرية العلوم السلوكية / مجموعة علماء

ومن أشهر روادها (ابراهام ماسلو ، دوجلاس ماك قرير ، ديفيد ماكلياند ، فردريك هارزبرق) يمكن تلخيص أرائهم في ٨ مبادئ

- ١ - يختلف الناس في حاجاتهم ، فمنهم من يريد الحاجات المالية والآخر المعنوية .
- ٢ - يسعى الأفراد لأن يكونوا ناجحين في العمل .

- ٣ - يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل .
- ٤ - يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية والداخلية .
- ٦ - يسعى الفرد لتطبيق الجمع بين أهدافه وأهداف المنظمة .
- ٧ - يختلف السلوك الفردي والإداري من حضارة إلى أخرى .
- ٨ - يختلف سلوك الفرد حسب الموقف الذي يتعرض له .

سادساً : نظرية النظم / مجموعة من العلماء

وهي من أحدث النظريات في عالم الإدارة وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية ، ولذا يرون أن المنظمات ليست ساكنة بل متحركة ، فهي تحصل على مواردها .

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها . والطاقة والمواد والقوى البشرية ،

ويمكن تلخيص عناصر المنظمة كما يلي :

- ١ - المدخلات : وتشمل دراسة كافة الإمكانيات .
- ٢ - العمليات : تشمل جميع النشاطات .
- ٣ - المخرجات : تشمل كل ما يخرج من المدخلات ثم العمليات ثم المخرجات .

خلاصة النظريات :

من الملاحظ أن هناك عدد كبير من النظريات التي ساهمة في بناء الجانب النظري لدراسة المنظمات يرجع إلى :

- ١ - اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظرية .
- ٢ - اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات .
- ٣ - تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة .
- ٤ - تعدد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية .

الفصل الثالث : أهمية دراسة السلوك التنظيمي

ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي إلى ما يلي :

- ١ - وجود علاقة بين بيئة العمل :الداخلية والمادية والمعنوية» وإنتاجية الفرد .
- ٢ - ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم .
- ٣ - انحرافات الموظفين والتي تعيق التنظيم من تحقيق أهدافه .
- ٤ - كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد .
- ٥ - يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه .
- ٦ - الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين .
- ٧ - يعتمد سلوك الفرد على إشباع حاجاته والتي تشبع عن طريق المنظمة .
- ٨ - الدراسات العلمية تساعد في تحديد نوعية الحوافز المناسبة لكل مستوى / الحوافز المعنوية لمستويات الإدارة .
- ٩ - معرفة ما تقدمه البيئة من (فرص وقيود) تؤثر إيجابياً أو سلبياً على السلوك .
- ١٠ - معرفة أسباب السلوك والتحكم بها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه .
- ١١ - معرفة كيفية تنبيه وتحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية والإمكانيات الإنتاجية) .
- ١٢ - وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه .
- ١٣ - حب الفرد ورغبته في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة ، فعلى الإدارة تهيئة هذه الظروف .
- ١٤ - تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافئة حتى يستمر .
- ١٥ - لابد من فهم المعايير التي تفرضها المنظمات الغير رسمية ويلتزم بها كل من يرغب في الاستمرار فيه .

الفصل الرابع : مساهمات العلوم الأخرى (العلوم الاجتماعية) في السلوك التنظيمي .

علم النفس .

علم الاجتماع .

علم النفس الاجتماعي .

علم الإنسان الأنثروبولوجيا .

علم السياسة .

المحاضرة الثانية

الباب الثاني : السلوك الفردي داخل المنظمة .

عناصر السلوك

أولاً : الإدراك .

ثانياً : التعلم

ثالثاً : الدافعية

رابعاً : الشخصية

خامساً : الاتجاهات

سادساً : القيم

أولاً : الإدراك

له مفاهيم كثيرة من أساتذة

مفهوم السلوك التنظيمي من ناحية الإدراك

١ - د. بشير

استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها .

٢ - د: سيشف

أنه تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار مؤثرات وتنظيمها صورة كاملة للعالم .

٣ - د: العديلي

عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ويتوقف هذا الإدراك على خبرة الإحساسات واحدة تنقل .

٤ - د: روينز

يقول بأن العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم .

ثانياً : ديناميكية عملية الإدراك :

تعريفاتها

١ - وهي منبعثة من وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان خلال حواسه .

٢ - يقوم الفرد بعملية تخزين المعلومات في ذاكرته نتيجة لخبرات سابقة وإدراكهم .

٣ - يقوم الفرد بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معقياً ودلالاتها .

ثالثاً : أهمية الإدراك في السلوك الإنساني :

يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثر واضح وكبير في سلوك الفرد من خلال هذا الإدراك يقوم الإنسان بالتصرف وعمل العمل المراد بها هذا الشخص لكن لا يدركها .

رابعاً : خصائص الإدراك

هنا أربعة خصائص

١ - الاختيار

هو أن يقوم الفرد باختيار منبهات دون غيرها لأنه تعمل على إشباع حاجته .

٢ - المرونة

هي أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة الدوافع والحاجات والرغبات من شخص لآخر .

٣ - التكامل :

وهي أن الأفراد يدركون المواقف بصورة كاملة وليست جزئية .

٤ - الثبات :

هو أن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته هناك الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي .

خامساً : مراحل العملية الإدراكية :

تمر العملية الإدراكية بثلاث مراحل وهي كما يلي :

١ - مرحلة الانتباه للمنبهات والمؤثرات .

٢ - «مرحلة تحويل وترجمة المؤثرات إلى رسائل» تفسير للمثيرات .

٣ - مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة .

سادساً : العوامل المؤثرة في الإدراك :

هناك أربعة عوامل

١ - سمات الفرد وخصائصه .

والمتمثلة بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات .

٢ - المنبه

٣ - الموقف

٤ - البنية الاجتماعية

سابعاً : الجوانب الاجتماعية في الإدراك

تقوم العوامل الاجتماعية دور مزدوج في تكون البعد الإدراكي للفرد كما يلي :

١ - تمثل العوامل الاجتماعية مصدر للمعلومات .

٢ - مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه من بعض الدركات .

موضع الإدراك ومن أهم تلك العوامل ما يلي :

١ - طبيعة الموقف الإنساني نفسه ودوره فيه .

٢ - مدى موضوعية الشخص .

٣ - صفات الشخص وخصائصه .

٤ - كمية المعلومات المتوفرة للشخص ودقتها .

ثامناً : معوقات الإدراك :

١ - المظاهر المادية أحياناً تؤدي إلى جلب الأفراد وزيادة درجة الاقتناع لديهم .

٢ - التنميط

٣ - الانطباع الأول

٤ - تأثير الهالة

٥ - التسرع في الحكم

٦ - الدفاع الإدراكي

٧ - الإسقاط

تاسعاً : نظام الإدراك وعلاقته بالنظم السلوكية الفرعية الأخرى .

مصادر المعلومات :

١ - المدخلات الإدراكية .

٢ - العمليات الإدراكية .

٣ - المخرجات الإدراكية .

«وكلها تصب بالذاكرة» .

نظام الدوافع

نظام الاتجاهات

نظام التعلم

نظام القدرات

عاشراً : أثر الإدراك في السلوك التنظيمي :

١ - تأثير الإدراك على القيادة .

٢ - تأثير الإدراك على اختيار العاملين .

٣ - تأثير الإدراك على تقييم الأداء للعاملين .

٥ - تأثير الإدراك على الاتصالات .

المحاضرة الثالثة

مفهوم التعلم هناك مجموعة من التعريف

١ - الجزاوري

عرفوا التعلم كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات .

٢ - عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي إلى تغير نسبي .

٣ - عبارة عن تغير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين .

٤ - عبارة عن توافر قدرات جديدة أو تغير في أنماط الاستجابات السلوكية للمثيرات .

٥ - عبارة عن عملية الحصول على المعارف والقدرات والاتجاهات .

٦- عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك يعكس حصول الفرد على المعرفة والفهم أو المهارة التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو الملاحظة التدريب أو الممارسة التعريف الرابع قد اشتمل على عناصر تختلف عن التعاريف الخمسة الأوائل .

أولاً : إن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات .

ثانياً : أن تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم .

ثالثاً : تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك معناه أن هناك تغيير في السلوك .

١٠٠٪ تغيير

٥٠٪ فالإنسان يتغير سلوكه بناء على تعلمه .

إذن التعلم من

١ - ١٠٠٪

فالتعلم هو نسبي في عملية التغيير في سلوك الأفراد في مكان العمل نستدل على حدوث عملية التعلم والتغيير هو من أصعب الأمور وخصوصاً .

مبادئ التعلم

وهناك مجموعتين من مبادئ التعلم

أولاً : مبادئ النفسية .

وتشتمل على ما يلي من العناصر

من أهم خصائص الأفراد

- القدرة والقابلية على التعلم ونجدها موجودة عند الأطفال .
- تعتبر قدرات الأفراد على التعلم متفاوتة .
- يعتبر التعلم عملية مشتركة بين المعلم والمتعلم .
- تعين عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة بما تم تعلمه .
- معرفة المعلومات الراجعة عن طريق أداء الفرد .

ثانياً : المبادئ التنظيمية

وتشتمل على العناصر الآتية

- يكون التدريب مخطط وفق الحاجات
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من أجل نجاح عملية التعلم .
- ضرورة مشاركة الأفراد في عملية التدريب حتى يكون لهم دور إيجابي في عملية التعلم .

ثالثاً : أنواع التعلم :

هناك مجموعتين :

المجموعة الأولى حسب شروط التعلم والظروف الذي يتم فيها حيث يمكن التفريق بين عنصرين .

التعلم المقصود وهو التعلم الذي يؤدي إلى تغيير في أداء المتعلم لاستجابة هادفة منه لموقف معين ثم توصف ظروفه وشروطه ثم التحكم في مؤثراته لإحداث التعلم المقصود .

التعلم العرضي وهو ما يحدث نتيجة للارتباط بين استجابة ومثير محدد أو استجابة وتدعيم يتبعها من دون وعي من جانب المتعلم لحدوث التغيير واكتسابه

وقد تكون المجموعة الثانية نافعة حسب المجالات التي يستهدفها المتعلم حيث يمكن التفريق بين ثلاثة عناصر .

• التعلم الفعلي والمعرفي

• التعلم الوجداني

• التعلم الأدائي الحركي

رابعاً : شروط عملية التعلم

الشرط الأول : أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسن بالسلوك بمعنى أنه لا بد .

الشرط الثاني : لا بد أن يكون التغيير في السلوك دائماً تسبباً .. وهذا ما ضربنا مثال

الشرط الثالث : لا بد من توفر شكل معين م الخبرة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق كل ما كان هناك .

الشرط الرابع : لا بد من التركيز على عنصر التدريب الذي يجيب يصاحب التوجيه والخبرة .

خامساً : عناصر التعلم :

هناك أربعة عناصر

العنصر الأول : الدوافع .

العنصر الثاني : المنبهات .

العنصر الثالث : الاستجابة .

العنصر الرابع : التعزيز .

سادساً : أهداف عملية التعلم :

تعلم السلوك والدوافع الفطرية واكتساب خبرات ومهارات جديدة .

سابعاً : العوامل المؤثرة في التعلم :

هناك ثلاث عوامل

العامل الاول: الاستعداد الفكري للتعلم

العامل الثاني : الدافعية البيئية للتعلم

العامل الثالث : تعزيز التعلم بالثواب والعقاب

ثامناً : مراحل عملية التعلم

هناك خمسة مراحل

١ التغيير في المعلومات

٢ التغيير في المهارات

٣ التغيير في الاتجاهات

٤ التغيير في سلوك الفرد

٥ التغيير في سلوك الجماعة

المستوي التحليلي على المستوي الفردي على مستوى الكل قوي قصير طويل الجماعة هي من أطول الأوقات طويل المهارات المستوى الخامس سلوك الجماعة .

تاسعاً : نظريات التعلم :

أولاً : نظرية الإشراق الكلاسيكي والتعلم الشرقي التقليدي .

- تؤكد هذه النظرية المشاركة وهي التعلم يكون عاتب إذا كان للمتعم دور إيجابي في هذه العملية .
- إن التكرار وهو تعلم المهارات لا يتم إلا عن طريق التكرار المستمر في مواقف مختلفة .
- التعزيز بنوعية الداخلي الشعور بالرضا أو الخارجي من المعلم تكون أكثر فاعلية عندما تكون حوافز .

مثير طبيعي مثل الطعام يؤدي إلى استجابة وهي استجابة فطرية .

مثير مكيف وهو الجرس يؤدي استجابة ولكن استجابة مكيفة .

منبه طبيعي + منبه صناعي وهو قرع الجرس - يؤدي إلى استجابة طبيعية .

منبه صناعي وحده يؤدي إلى استجابة طبيعية متعلمة شرطياً وهو الجرس لوحده .

ثانياً : نظرية الإشراق الإجرائي .

نظرية التعلم بطريقة التجربة والخطأ .

تعود هذه النظرية إلى العالم سكيلر

يسلك الفرد سلوك السلوك مرضية تزداد والعكس صحيح سكيلر وعقاب محددات أساسية المنبه والاستجابة التثبيت والعكس صحيح المثير الدافع في العادة الارتباط المثير والاستجابة يؤدي إلى السلوك ثم المكافئة كلما يشبع الإنسان حاجة يعود إلى ما كان عليه توضحى هذا الشكل المراحل التالية :

مرحلة المحاولة والارتكاب الخطأ .

مرحلة المحاولة مع نبذ الأخطاء والاستمرار بالمحاولات الناجحة .

مرحلة تكرار المحاولات الناجحة وحفظها لإشباع الحاجات .

ثالثاً : نظرية التعلم المعرفي .

فرض النظرية أن الفرد فيه قدرات كثيرة لفهم طبيعة العالم هذه القدرات لا بد من توفر الدافعية لها من خلال استخدام إستراتيجية التفكير .

مثير

ثم عمليات معرفية نشاط فكري .

ثم سلوك .

ثم نتائج .

مثير

عمليات معرفية أو نشاط فكري .

وبحث المعلومات للوصول إلى حل سلوك واستجابة .

رابعاً : نظرية التعلم الاجتماعي :

الحلقة الرابعة

هو النظر في سلوك الفرد في المواقف الاجتماعية ما تحدث فعلاً .

محاولة الربط بين السلوك والمعرفة والدافعية والموقف .

وتفترض النظرية أن الكثير من السلوك إذا يحدث ضمن بيئة مليئة بالمعاني .

وتكتسب من خلال التفاعل الاجتماعي مع الآخرين .

القدرة على اقتفاء أثر المكافئة وتجنب العقاب من السياق الاجتماعي عن طريق قدرته على الملاحظة .

فالذي يحصل على ثواب أو مكافئة يحصل على عقاب يقطع هذا السلوك .

عاشراً : أساليب التعزيز .

أساليب للتعزيز

١ - التعزيز الإيجابي :

عن مثير ينجم عنه زيادة في تكرار الاستجابات المرغوب فيها مثال تكرار سلوك معين للأفراد مكافئة مادية أو معنوية .

٢ - التعزيز السلبي أو التجنب :

التي من خلالها يتعلم الأفراد القيام بالأفعال التي تؤدي إلى إلغاء الأحداث الغير مرغوبة بعد ساعات العمل ينهي تقريره في الغد فان رئيسه سيعاقبه .

٣ - الإخماد أو الإطفاء :

يضعف ويتلاشى السلوك الذي لا يتبعه تدعيم ومكافئة .

٤ - العقاب :

ينتج عنه إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد والشكل التالي يوضح أساليب التعزيز .

١ - التعزيز الإيجابي :

مثير - سلوك مرغوب فيه - إظهار الأثر أو النتيجة لإيجابية .

٢ - التعزيز السلبي :

مثير - سلوك مرغوب فيه - إزالة الأثر أو النتيجة السلبية .

٣ - الإخماد :

مثير - سلوك غير مرغوب فيه - إظهار أي أثر أو نتيجة .

٤ - العقاب :

مثير - سلوك غير مرغوب فيه - إظهار الأثر أو النتيجة السلبية .

الحادي عشر :

اثر التعلم على السلوك التنظيمي

١ - منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح الأفراد .

٢ - تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يستطيعوا تحسين أدائهم .

٣ - الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة وأداء الأفراد من جهة أخرى .

المحاضرة الرابعة

أولاً : الفرق بين مفهوم الدافع والحافز .

عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجهه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعد إشباعها ، إلى سلوك معين يسد هذا النقص .

الحافز :

مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل وهي ما يعطي من حوافز مادي أو معنوي فردي أو جماعي .

ثانياً : مفهوم الدافعية :

١ - ستوتر :

إنه الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه .

٢ - بوراك :

بأنه عبارة قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه نحو القيام بعمل معين .

٣ - قري :

بأنه عبارة عن محصلة سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية على الفرد فتثير حماسه .

٤ - ستيرز :

بأنه عبارة عن القوة الشاحنة للسلوك والدافعة له والمحافظة عليه والمواجهة له والتي توقفه .

٥ - بالنيوس :

بأنه مجموعة الأفكار والحاجات والمشاعر والظروف التي تدفعنا نحو التصرف بطريقة معينة .

٦ - فلاريا :

عبارة عن سلوك موجه لتحقيق هدف

٧ - بأنه الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس .

اشتملت هذه التعاريف على مجموعة من المبادئ ومن أهمها ما يلي

- ١ - كل سلوك ورائه دافع .
- ٢ - السلوك الإنساني سلوك هادف حيث لا يوجد سلوك بدون هدف .
- ٣ - السلوك الإنساني سلوك مسبب وقد يكون هذا السبب ظاهر أو غير ظاهر .
- ٤ - السلوك الإنساني متعدد الأسباب ولذلك أثبتت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر .
- ٥ - السلوك الإنساني ليس منعزلاً ، ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات .
- ٦ - في حالات كثيرة يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد .
- ٧ - السلوك الإنساني عمل مستمر لا توجد فواصل بين بدأ كل سلوك ونهايته .
- ٨ - السلوك الإنساني يشمل كل الفرد .
- ٩ - لكي نغير السلوك الحالي لابد من معرفة ومعرفة ماضي الفرد وحاضره .
- ١٠ - قيام الشخصية يقوم على أساس فهم الصراع بين الدوافع والميول والرغبات من ناحية وبين البيئة .

ثالثاً : أنواع الحاجات :

المجموعة الأولى :

حاجات أساسية مثل الهواء ، الماء ، المأكل ، الأمن ، الحماية ، الجنس .

المجموعة الثانية :

حاجات ثانوية وهي حاجات اجتماعية ونفسية تشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، القوة ، الشهرة .

رابعاً : عملية الحفز :

١ - الحفز كما قلنا عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات .

٢ - الحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره .

٣ - في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجات فإن التوتر يستمر وعندئذ يكون أمام الفرد .

إذا لم يستطع الفرد إشباع حاجته بالحصول على الترقية في وظيفته مواصلة الجهد المبذول الهدف نفسه الشكل التالي يوضح « الشعور بالحاجة - السعي لإشباع الحاجة - إشباع الحاجة - التقييم » أما شعور بالرضا أو البحث عن حاجة جديدة وهكذا .

خامساً : أنواع الحوافز :

١ - الحوافز المادية :

مثل زيادة الرواتب والمكافآت .

٢ - الحوافز المعنوية .

٣ - الحوافز الفردية .

٤ - الحوافز الجماعية .

٥ - الحوافز الإيجابية والسلبية .

سادساً : نظريات الحوافز .

١ - نظرية تدرج الحاجات / ماسلو عام ١٩٤٣

١ - الحاجات الفسيولوجية الأولية .

من مأكلاً ومشرباً ومسكن

٢ - حاجات الأمن والحماية .

٣ - الحاجات الاجتماعية .

٤ - الحاجة للتقدير والاحترام .

٥ - حاجة لتحقيق الذات .

أثبتت الدراسات انه يمكن الانتقال من المستوي الأولي إلى الثالث أو إلى الخامس ولكل قاعدة شواذ .

٢ - نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع « ذات العاملين » / هيرزبرج .

هناك مجموعتين

١ - عوامل الوقاية أو الصيانة :

وكلما تحققت عوامل الوقاية كلما كان هناك مجال عدم الرضا .

٢ - عوامل الدفع :

كلما تحققت عوامل الدفع كلما كان هناك مجال للرضا وبينهما يسمى مجال لا يوجد رضا وعدم رضا .

«عوامل الدفع» .

الانجاز

الاعتراف

طابع التحدي في العمل

المسئولية

النمو

التقدم والتعليم

عمل ذو معنى تام

«عوامل الوقاية أو الصيانة» .

١ . الأمن الوظيفي

٢ . ظروف العمل

٣ . موقع ومكان العمل

٤ . سياسة الشركة

٥ . الأجور

٦ . نوعية الإشراف

٧ . طبيعة العلاقات

٣ - نظرية دافع الانجاز / ماكليلاند .

ترتكز هذه النظرية على ثلاث حاجات هي :

١ - الحاجة إلى الإنجاز .

٢ - الحاجة إلى القوة .

٣ - الحاجة إلى الانتماء .

٤ - نظرية التوقع / فروم .

١ - تفترض هذه النظرية أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلاً .

٢ - الدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء منها ما يلي :

أ - هل إنتاج ذلك السلوك مرغوب به .

ب - هل الاتجار المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة .

ج - هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه .

٣ - لابد من توافر ثلاث شروط أساسية للدافع ليؤثر في سلوك الفرد وهي :

١ . القيمة .

٢ . الوسيلة .

٣ . التوقع .

القيمة : وجود قيمة إيجابية للأشياء التي ستشبع حاجات الفرد فالحوافز المادية لها قيمة عالية لدى أفراد المستويات التنفيذية والحوافز المعنوية لها قيمة عالية لدى أفراد المستويات العليا وتختلف القيمة من شخص إلى آخر بناء على تكوينهم الشخصي .

الوسيلة : شعور الفرد أن أدائه مرتبط بحصوله على نتائج مرغوب بها .

التوقع : توقع الفرد أن قدراته سوف تمكنه من أداء المطلوب .

المستوى الأول

جهد ثم توقع ثم أداء

هل استطيع أداء هذه المهمة .

المستوى الثاني

حافز راتب

حافز ترقية

حافز تقدير

ثم نصل إلى قوة جذب الفعل

هل أعطي الحافز قيمة كبيرة أشباه ورضا أو عدم .

نتائج المستوي الأول له علاقة بنتائج المستوي الثاني

سابعاً : متطلبات نظام الحوافز الفعال :

- ١ - عدالة الحافز وكفايته .
- ٢ - سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة .
- ٣ - أن يكون له تأثير فعال في دفع وإثارة الموظفين .
- ٥ - ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء .
- ٦ - أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمع والتي قد تؤثر على حاجات العاملين .
- ٧ - أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة .
- ٨ - أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة .

ثامناً : حفز المديرين :

- ١ - إسناد عمل مثير للمدير .
- ٢ - منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب .
- ٣ - الحث على تبؤ مركز قيادي بين زملاء العمل .
- ٤ - تشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على المميزات .
- ٥ - منح الحوافز بأنواعها .

الخلاصة :

- ١ - تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد .
- ٢ - وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملاً مهماً .

المحاضرة الخامسة

الشخصية :

أولاً : مفهوم الشخصية .

١ - Anport :

إنها المنظم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه .

٢ - Gibson :

إنها مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد وتتكون من ميوله والتي تشكلت .

٣ - Keritnen & Kinicki :

إنها مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هوية .

٤ - Serman :

السلوك المميز للفرد .

٥ - Driven :

إنها التنظيم المتكامل والديناميكي للخصائص الفسيولوجية والعقلية والخلقية والاجتماعية الآخرين في الأخذ والعطاء في الحياة الاجتماعية .

٦ - Dattell :

ذلك الشيء الذي يسمح بالتبوء بما سيفعله الشخص في موقف .

٧ - Syril Burt :

النظام الكامل من الميول والاستعدادات الجسمية الثابتة نسبياً من التعاريف

مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي :

- ١ - الشخصية هي مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد .

- ٢ - تتضمن الشخصية مكونات وعناصر جديدة جسمية ونفسية وفعالية شعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية .
- ٣ - تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكّل نظاماً متكاملاً أكبر بكثير من مجموعة .
- ٤ - تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن الشخصية لأي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الآخرين .
- ٥ - إن الشخصية تتطور وتتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة .
- ٦ - الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة .

ثانياً : طبيعة الشخصية :

يوجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية تشمل ما يلي :

- ١ - الشخصية تعكس الاختلافات الفردية :

لا يوجد شخصان لهما نفس الشخصية وإنما نجد سمة معينة في شخص موجودة في شخص آخر ولكن الأفراد مختلفون من حيث مكونات الشخصية مثل الذكاء والميول والاتجاهات .. إلخ .

- ٢ - عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبياً .

- ٣ - تغير الشخصية بالظروف غير الطبيعية .

ثالثاً : الصفات العامة للشخصية :

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية تتمثل فيما يلي :

- ١ - أن الشخصية هي الكل المنظم للشخص .. وهذه الخاصية تعطي الشخص الأهمية والمعنى .
- ٢ - من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها .
- ٣ - مع أن الشخصية لها أسسها البيولوجية إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية .
- ٤ - يوجد للشخصية جوانب عميقة وسطحية ومن أمثلتها الأمور الدينية وأمور العمل
- ٥ - تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة .

رابعاً : القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد :

- ١ . قوى ثقافية تؤثر في عملية هذه الشخصية .
- ٢ . قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية تؤثر في على شخصية الفرد .
- ٣ . قوى العلاقات الأسرية تؤثر على شخصية الفرد .
- ٤ . قوى وراثية داخلية في الجينات التي تكون شخصية الفرد .

خامساً : أبعاد الشخصية :

- ١ - البعد الفسيولوجي :
ويعني تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل يتصرف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل الحواس .
- ٢ - البعد الاجتماعي :
ويقصد بذلك القيم والعادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه . وخلفية حضارية .. إلخ .
- ٣ - البعد العقلي :
ويعني قدرة الفرد على التفكير واستخدام قواه العقلية في دراسته وتحليله وتفسيره للظواهر .
- ٤ - البعد العاطفي :
ويعني الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها .

سادساً : محددات الشخصية :

- ١ - المحددات الوراثية :
هي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية وتتمثل في التكوين الجسماني .
- ٢ - المحددات البيئية :
وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق احتكاكه وتفاعله مع الآخرين في المجتمع والثقافة من حوله .
- ٣ - محددات الثقافة والاجتماعية :
تشمل العادات والتقاليد والأعراف والقيم .
- ٤ - محددات الموقفية :

تعني الظروف المختلفة التي يعيشها الفرد مثل الظروف الاقتصادية من فقر أو غنى وأسرية ، وكذلك ما يسمى بعوامل الحالة مثل الوقائع التي تظهر بصورة عفوية وغير عفوية .

سابعاً : نظريات الشخصية :

- ١ - نظرية السمات Traits Theory :

وتقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن لفهم شخصية لفرد من خلال السمات المميزة له والتي تجعله يختلف من شخص لآخر ومن الأمثلة على ذلك ، التكوين الجسماني والذكاء والشجاعة والتواضع والغرور .

٢ - نظرية التحليل النفسي psychonalytic theory :

وتعود إلى العالم « سيجموند فرويد س الذي يرى أن الشخصية الإنسانية

تتألف من ثلاث عناصر :

أ - الذات الدنيا / ID :

وتمثل الجانب اللاشعوري من الشخصية وتعتبر مخزون الطاقة الغريزية ومصدرها مثل اللذة والشهوات ويعمل هذا الجانب بصورة غير عقلانية وبدون اعتبار للفعل مقبولاً أم لا .

ب - الأنا / Ego :

ويعتبر رؤية الشخص للواقع المادي والاجتماعي ويرمز للجانب الشعوري من الشخصية ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية .

ج - الأنا العلوية / Super Ego :

وتمثل الجانب المثالي في الشخصية من القيم الاجتماعية والاتجاهات الشخصية ويعمل على إخماد وكبح الجانب اللاشعوري في الإنسان المتعلق بالذات الدنيا .

٣ - النظرية البيولوجية Biologie Theory :

وتعود هذه النظرية إلى أفكار هنري موري الذي يعتقد أن التكوين العضوي يمثل أساساً لفهم شخصية الفرد

٤ - نظرية النضج / Maturity Theory :

١ - تعود هذه النظرية إلى أفكار « أرجرس » من الانتقال من حالة عدم النضج في مرحلة الطفولة .

مرحلة الرشد . وتتكون نظرية النضج من سبعة أبعاد

أ - خصائص عدم النضج :

- سلبية
- « تبعية » اعتماد على الغير .
- سلوك محدد .
- تطلعات قصيرة الأجل
- اهتمامات سطحية .
- مركز تابع /مرؤوس
- عدم إدراك الذات

ب - خصائص النضج :

- إيجابية / نشاط وحيوية .
- استقلالية
- سلوك متنوع
- تطلعات طويلة الأجل
- اهتمامات عميقة
- مركز قاعد/رئيس
- إدراك وسيطرة على الذات

١ - ولهذا تؤكد هذه النظرية على أنه لا يعني أن جميع الأفراد يصلون أو يحاولون الوصول في كل الأبعاد إلى أقصى حد من النضج في الخط المتصل إلا إن أعضاء التنظيم تقع على طرف النضج من الخطوط المتصلة .

٢ - ولكي نحصل على تعبير كامل عن هذه الشخصيات لابد من أن يسمح التنظيم الرسمي بالنشاط والحيوية لا السلبية والاستقلالية .

٥ - نظرية الأنماط / Types Theory :

وتعود هذه النظرية إلى أفكار ايزينك وذلك عن طريق ربط مجموعة من الخصائص بعضها مع بعض في بعدين هما

أ - البعد الأول : متوازن وهو المنضبط ويمكن الاعتماد عليه غير متوازن وهو المتقلب المزاج .

ب - البعد الثاني : انبساطي وهو اجتماعي ويحب فرق العمل انطواني وهو غير اجتماعي الذي يحب العمل لوحده .

وهنا تقسيم آخر من الأنماط كما شرحه وليم شيلدون كما يلي

أ - النمط الدائري .

الذي يميل للسمنة .

ب - النمط العضلي .

الذي يميل فيه الجسم إلى القوة .

ج - النمط النحيل .

الذي يميل إلى الهزلة والعصبية .

٦ - نظرية الذات .

وتحاول هذه النظرية دمج الأجزاء المختلفة لهيكل الشخصية في وحدة ذات معنى وطبقاً لهذه النظرية يمكن النظر إلى الذات من ناحيتين :

أ - الذات الشخصية / Personal Self

وتعني الذات كما يراها الفرد نفسه فالصور التي يحملها الفرد عن نفسه هي محصلة تفاعل عمليات عديدة .

ب - الذات الاجتماعية / Self Social :

وتعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية وما يعتاده الفرد نفسه حول نظرة الغير له .

ثامناً : خصائص الشخصية :

١ - القبول :

وهي تشير إلى قدرة الشخص للتعامل والتكيف مع الآخرين .

٢ - الضمير الحي :

ويعني إلى مدى الشخص المسؤول يمكن أن يعتمد عليه ومنظم وحرص .

٣ - الاستعداد / الاتزان العاطفي .

إلى أي مدى الشخص يكون هادئ .

٤ - خارجي الاتجاه :

إلى أي مدى يحب الاجتماع مع الآخرين .

٥ - الانفتاح :

إلى أي مدى الفرد لديه الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات .

٦ - مركز السيطرة :

إلى أي مدى الفرد يشعر أنه هو سيد نفسه ويسيطر على حياته .

٧ - المقدرة الذاتية :

إلى أي مدى الفرد يشعر أن لديه قدرات ومهارات لانجاز عمله .

٨ - احترام الذات :

إلى أي مدى الفرد يشعر أنه إنسان ذو قيمة ويحترم نفسه .

٩ - السلطوية :

إلى أي مدى الفرد يشعر أن الفروق في القوة والسلطة بين الأفراد هي مناسبة في المنظمة .

١٠ - الميكافيلية :

إلى أي مدى الفرد يشعر أنه واقعي ويعتقد أن الغاية تبرر الوسيلة .

١١ - مراقبة الذات :

تصف قدرة الفرد على تعديل وتكييف سلوكه بتلاءم مع عوامل خارجية .

١٢ - المخاطرة :

تعني درجة استعداد الفرد لاختيار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة .

تاسعاً : مكونات الشخصية :

١ - القيم .

المواظبة احترام القوانين والعدل .

٢ - الاتجاهات النفسية .

٣ - الانفعالات والحالة المزاجية .

٤ - الحاجات الفسيولوجية .

الأمن الانتماء القوة .

٥ - القدرات والاستعدادات والمهارات عقلية ميكانيكية

٦ - الاهتمامات والميول الرغبة أو عدم الرغبة .

ختاماً

١ - إن علماء السلوك التنظيمي يهتمون بمعرفة خصائص وسمات الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالداء في الإنجاز والسيطرة وتكوين علاقات اجتماعية وتحمل المخاطرة والاستقلالية في العمل .

٢ - يمكن القول أن المدير الفعال هو الذي يحاول معرفة طبيعة شخصية مرؤوسيه لأن ذلك يتيح له التنبؤ بسلوكهم في العمل والتفريق بين من لديه الرغبة .

المحاضرة السادسة

سوف نتكلم عن موضوع الاتجاهات وسوف يندرج تحت هذا الموضوع مجموعة من العناصر .

١ - مفهوم الاتجاهات .

٢ - خصائص الاتجاهات .

٣ - تكوين الاتجاهات .

٤ - أنواع الاتجاهات .

٥ - وظائف الاتجاهات .

٦ - تغيير الاتجاهات .

٧ - قياس الاتجاهات .

٨ - نظام الاتجاهات كنظام فرعي .

أولاً : مفهوم الاتجاهات :

تعريفات

١ - Anport :

بأنها إحدى حالات التهوىء والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة .

٢ - borgadud :

الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية موجبة أم سالبة .

اتجاهات موجبة .. والتي تدل دلالة صريحة على أن هذه الأمور صالحة بالمجتمع .

اتجاهات سالبة .. والتي تدل على أن هذه الأمور غير صالحة بالمجتمع .

٣ - kanuk & schiffman :

أنها الاستعداد والتهوىء للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أم سلبياً تجاه هدف معين .

٤ - د : ماهر :

تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة .

٥ - campbell :

تعبر عن درجة الانسياق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما .

٦ - doob :

استجابة منمية متوقعة وتؤدي إلى نماذج سلوكية عالية ويمكن تحريكها بالعديد من المثيرات .

٧ - gibson :

شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محددًا .

٨ - Iuthans :

بأنها ميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما .

٩ - kinicki & kreitner :

ميل مكتسب تعلمه الفرد بطريقة محببة أو غير محببة وبصورة ثابتة تجاه شيء ما .

١٠ - د : جوردن :

بأنها عبارة عن حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة وتوجه استجابة الفرد .

ثانياً : خصائص الاتجاهات :

هناك عدة خصائص للاتجاهات من أهمها :

١ - تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحياناً طريقة النشأة في الأسرة .

٢ - الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات .

٣ - تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي تتغير الاتجاهات بالظروف .

٤ - تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأمة والفرد .

٥ - تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز .

- ٦ - أنها تعدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية .
- ٧ - أن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد قد يأتي إلى شخص موف .
- ٨ - أن الاتجاهات قد تكون سلبية أو إيجابية ولكنها لا تكون محايدة .
- ٩ - تعتبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة .

ثالثاً : تكوين الاتجاهات :

الاتجاهات من مكونات أساسية أهمها :

- ١ - مكونات الحاجات والرغبات .
- ٢ - مكون الخبرات الشخصية .
- ٣ - مكون العوامل الشخصية .
- ٤ - مكون المجتمع والأسرة جماعات الزمالة .
- ٥ - مكون السلطة العليا بما تملكه من قوة في التأثير .
- ٦ - مكون البيئة التي ينتمي إليها الفرد .
- ٧ - مكون الفكري .
- ٨ - المكون العاطفي الشعوري .
- ٩ - المكون السلوكي . وغيرها .

رابعاً : أنواع الاتجاهات :

يوجد خمسة أنواع من الاتجاهات وهي كما يلي :

- ١ - **الاتجاهات من حيث الموضوع :**
 - أ - **اتجاهات عامة :**
وهي اتجاهات التي تنصف العمومية مثل أن يوصف مجتمع بالكرم ، وهذا الوصف يفترض أن كل .
 - ب - **اتجاهات نوعية :**
وهي التي توجه نحو موضوع محدد أو شخص معين وتمتاز بعدم الاستقرار .
- ٢ - **الاتجاهات من حيث درجة الشمولية :**
 - أ - **اتجاهات جماعية :**
ما يكون على مستوى جميع أفراد المجتمع أو جميع العاملين في المنظمة حول موقف .
 - ب - **اتجاهات فردية :**
وهي ما يكون صادر عن شخص واحد بخصوص قضية معينة .
- ٣ - **اتجاهات من حيث الهدف :**
 - أ - **اتجاهات إيجابية :**
هي الاتجاهات التي تنال الرضي من الفرد بالتمسك بها .
 - ب - **اتجاهات سلبية :**
الاتجاهات التي تنال الرفض من الفرد باعتبار أن هذه الاتجاهات لا تشبع حاجاته .
- ٤ - **الاتجاهات من حيث الظهور :**
 - أ - **اتجاهات سرية :**
هي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين .
 - ب - **اتجاهات علنية :**
هي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين لأنها اتجاهات لها علاقة بالفرد .
- ٥ - **الاتجاهات من حيث الشدة :**
 - أ - **اتجاهات قوية :**
وهي الاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ
 - ب - **اتجاهات ضعيفة :**
هي الاتجاهات التي تتمثل بوجهات النظر في بعض الموضوعات خارج نطاق اهتمام الشخص .
- خامساً : وظائف الاتجاهات :**
توجد مجموعة من وظائف الاتجاهات تمثل فيما يلي :

١ - تساعد في عملية التواء بالسلوك .

٢ - المعرفة .

٣ - الدفاع عن الذات .

وذلك من خلال احتفاظ الأفراد باتجاهاتهم حيال مواقف معينة .

٤ - التعبير عن الثقافة والقيم .

٥ - التكيف .

وذلك من خلال تكيف الفرد مع اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها .

٦ - إشباع الحاجات والرغبات .

من حاجات الانتماء والتقدير وغيرها .

سادساً : تغيير الاتجاهات وتعديلها :

أن تغيير الاتجاهات وتعديلها تعتبر من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها مرتبطة بنفسية الفرد .

تغيير الاتجاهات بالخطوات التالية :

١ - تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييره وتعديلها .

٢ - تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها .

٣ - تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات .

الاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى الفجوة السلوكية .

١ - الإقناع :

وتعتمد على :

- قدرة القائم بالإقناع من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب .

- محتوى الاتصال والإقناع من خلال سهولة الرسالة .

٢ - التنافر الوجداني :

إدراك التنافر الوجداني - رفض الفرد للاتجاهات النفسية السابقة - أفكار ومعتقدات ومشاعر - مما هو جديد بشكل قوي ومنطقي وجذاب وبأسانيد وأمثلة - المناقشة والحوار حول الأفكار .

قبول - تغيير في الاتجاه

رفض - عدم تغيير في الاتجاه .

سابعاً : معوقات تغيير الاتجاهات :

إن مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل هي :

١ - طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين .

٢ - طبيعة المعرفة والانفعالات التي تسند إليها الاتجاهات .

٣ - طبيعة العلاقة ما بين الاتجاهات ومصالح الأفراد .

٤ - مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد .

٥ - هناك اتجاهات مرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية .

٦ - مدى مرونة الطبيعة النفسية للأفراد .

ثامناً : قياس الاتجاهات :

أ - مقياس « بوقارنس » للتوافق الاجتماعي :

درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول .. والعبارات هي :

١ - أقبل الزواج منهم .

٢ - أقبل انضمام أحدهم إلى النادي الذي انتمي إليه ليكون صديقي .

٣ - أقبل ليكون جاراً لي في مسكني .

٤ - أقبله ليمارس مهنتي في وطني .

٥ - أقبله مواطناً في بلدي .

٦ - أقبله زائراً في بلدي .

٧ - أقبل استبعاده من وطني .

ب - مقياس « لكرت » :

يعتبر هذا المقياس من أكثر مقاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين .

١ - موافق بشدة .

٢ - موافق .

٣ - لا رأي / لا أدري .

٤ - غير موافق .

٥ - غير موافق بشدة .

ج - مقياس « ثرستون » :

وتتلخص خطوات هذا المقياس على ما يلي

١ - يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد .

٢ - يتأكد الباحث من مدى مصداقية الاستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين .

٣ - إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة .

تاسعاً : نظام الاتجاهات كنظام فرعي :

الأنظمة الأربعة

١ - نظام الإدراك .

٢ - نظام الدوافع .

٣ - نظام التعلم .

٤ - نظم القرارات .

ختاماً

١ - أن علماء السلوك التنظيمي يهتمون بمعرفة الاتجاهات وأن هناك العديد من العوامل .

٢ - أيضاً العوامل الخاصة بالفرد من تجارب وخبرات ومستوي ثقافي وتعليمي وإدراكي .

٣ - أخيراً العوامل المتعلقة بالمواقف سواء كانت إيجابية أو سلبية .

٤ - الاتجاهات لا تربي بل يمكن استنتاجها من خلال هذه العوامل .

المحاضرة السابعة

القيم :

أولاً : مفهوم القيم :

يعرفها

١ - Posner :

إنها تعني تصديق الفرد بما هو صح أو خطأ ، مقبول أو غير مقبول ، عدل أو غير عدل .

٢ - Parsons :

أنها العنصر الأول الذي يحقق الصلة بين الأنساق الاجتماعية والثقافية .

٣ - Hertzl :

بأنه المعيار الذي يوجهه ويحكم تصرفات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات .

٥ - القيروكي :

بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها .

٦ - رفاعي :

اعتقاد ضمنى أو صريح يعبر عما يعتقد فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك المفضل .

٧ - الخضراء وآخرون :

بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقديراً كبيراً في حياته وسلوكه .

٨ - شفيق

أنها أحكام يطلها الفرد على الأشياء المرغوب فيها أو التي يفضلها عن غيرها .

ثانياً : خصائص القيم :

اشتملت عدة مجموعات من الخصائص ومن أهمها :

١ - أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات .

- ٢ - صعوبة الدراسة بسبب تعقيدها .
- ٣ - نسبية تختلف من شخص لآخر .
- ٤ - تترتب فيما بينها ترتيب هرمي ، فتهيمن بعض .
- ٥ - أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية .
- ٦ - مألوفة ومعروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة .
- ٧ - أنها ملزمة وأمره لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتقرض .

ثالثاً : أهمية القيم :

تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود السبب إلى ما يلي

- ١ - تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع .
- ٢ - تؤثر على علي إدراكاتنا .
- ٣ - عبارة عن قوة محرك ومنظمة للسلوك .
- ٤ - عبارة عن معيار محدد للأهداف والسياسات .
- ٥ - تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة .

رابعاً : تكوين القيم :

- ١ - القيم باقية بشكل خاص في حالة تناسقها تاريخياً وأسرياً .
- ٢ - عندما يكون الفرد متصلاً عاطفياً بموضوع ما فإنه
- ٣ - الأفراد الذين يعيشون في منطقة معينة وخلال فترة زمنية .
- ٤ - الاختلاف في القيم يعود إلى اختلاف الفئة الاجتماعية .
- ٥ - يسعى الفرد إلى تحقيق الانسجام والتناسق .
- ٦ - تكون القيم متشابهة إلى حد كبير عندما تكون .
- ٧ - قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق .
- ٨ - تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفية مهمة .

خامساً : تصنيف القيم :

يوجد ستة تصنيفات للقيم وهي كما يلي :

١ - تصنيف القيم من زاوية محتواها :

- ١ - القيم الفكرية .
- ٢ - القيم الاجتماعية .
- ٣ - القيم الجمالية .
- ٤ - القيم الاقتصادية .
- ٥ - القيم السياسية .
- ٦ - القيم الدينية .

٢ - تصنيف القيم من زاوية الهدف :

١ - القيم الو سائلية :

وتتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى أنها وسائل لتحقيق الغايات .

٢ - القيم النهائية أو الهدفية :

وتتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى اعتناق هدفاً يمثل الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها .

٣ - تصنيف القيم من زاوية الإلزام :

١ - القيم الملزمة أو الأمرة أو المهنية .

في القيم التي يرضى المجتمع تنفيذها عن طريق العرف أو القانون .

٢ - القيم التفضيلية :

تمثل في القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها بدون اثر أو عقاب

٣ - القيم المثالية :

تتمثل في القيم التي يصعب على افراد تحقيقها بصورة كاملة بالرغم من تأثيرها القوي في توجيه سلوك الافراد .

٤ - تصنيف القيم من زاوية الشبوع :

١ - قيم عامة .

٢ - قيم خاصة .

٥ - تصنيف القيم من زاوية الوضوح .

١ - القيم الظاهرة :

تتمثل في القيم الصريحة التي يصرح بها ويعبر عنها بالكلام .

٣ - القيم التفضيلية :

تتمثل في القيم التي يستدل على وجودها من خلال الملاحظة واختيار .

٦ - تصنيف القيم من زاوية الدوام .

١ - القيم العبرة أو الطارئة .

تأتي سريعاً وقصيرة ولكنها تزول .

٢ - القيم الدائمة :

تدوم طويلاً وتكون مستقرة في نفوس الأفراد ويصعب عملية تغييرها .

سادساً : مصادر القيم :

توجد مجموعة من المصادر للقيم تتمثل فيما يلي :

١ - التعاليم الدينية :

ومثاله قول الرسول صلى الله عليه وسلم « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه » .

٢ - التنشئة الاجتماعية :

ومثاله مراحل النمو النفس والاجتماعي لدى الفرد وعلاقته بأسرته ومجتمعه .

٣ - الخبرة السابقة :

ومثاله الأوزان التي يعطيها الفرد للأشياء ، فالمحروم من التعليم يعطى قيمة كبيرة .

٤ - الجماعة التي ينتمي إليها :

تغيير الفرد لبعض قيمه بسبب ضغط الجماعة عليه وهذه مصادر تؤثر على نوعية القيم التي يتمسك بها الإنسان فإن كانت دينية من الصعب تغييرها .

سابعاً : تغيير القيم :

تحدد القيم لدى الأفراد السلوك الإيجابي أو السلبي لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة . والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والمنظمة وإيجاد قيم إيجابية مشتركة .

ومن وسائل تغيير القيم .. التطور التنظيمي

ينبغي أن يتحلى بها الموظف في مجال :

١ - تكريس كل الجهد للعمل واحترام القانون .

٢ - الالتزام بمعايير الأداء والمحافظة على أموال المنظمة .

٣ - معاملة المرؤوسين باحترام .

٤ - العدل والمساواة في المعاملة .

٥ - وضع دليل للسلوك الأخلاقي في العمل .

ثامناً : مقاييس القيم :

أ - اختبار دراسة القيم (جوردن وفيليب) بهدف هذا المقياس إلى قياس ستة أنماط من القيم :

١ - النمط النظري .

٢ - النمط الاقتصادي .

٣ - النمط الجمالي .

٤ - النمط الاجتماعي .

٥ - النمط السياسي .

٦ - النمط الديني .

ويهدف أيضاً إلى بيان مدى ميل الشخص إلى قيمه ، فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى القيم .

ب - مقياس القيم الفارق :

أعد العالم « برنس » ويتألف هذا المقياس من (٦٤) زوجاً من العبارات تدور

١ - أخلاقيات النجاح في العمل (قيمة أصلية) مقابل الاستمتاع .

٢ - الاهتمام بالمستقبل مقابل الاستمتاع بالحاضر .

٣ - استقلال الذات مقابل مسابرة الآخرين .

٤ - التلذذ في الخلق والدين مقابل النسبية في هذه المسائل .

الاختبار معقول بنسبة جيدة إذ يبلغ (٠.٨٩) بطريقة تطبيق الاختيار وإعادة تطبيقه .

تاسعاً : القيم وأخلاقيات العمل :

توجد مجموعة من العناصر التي تؤدي الى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها ما يلي :

١ - افتقار الموظف قدوة حسنة داخل العمل .

٢ - وجود بعض التمييز في المعاملة .

٣ - تردي الأحوال الاقتصادية مما يزيد .

٤ - كثرة لقوانين والإجراءات المتعلقة .

٥ - عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل .

٦ - تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة .

٧ - ضعف الرقابة .

٨ - ضعف الروادع القانونية .

عاشراً : القيم التنظيمية :

١ - أداء الإدارة يندرج تحتها .

المكافئة .

القوة .

الصفوة .

٢ - إدارة المهمة يندرج تحتها :

الكفاية

الكفالة

الاقتصاد

٣ - إدارة العلاقات يندرج تحتها :

العدل .

فريق العمل .

القانون والتنظيم .

٤ - إدارة البيئة يندرج تحتها :

الدفاع .

التنافس .

استغلال الفرص .

في الختام يمكن قول ما يلي :

إن دراسة القيم تبدو أمراً مهماً في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية .

- أن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة لدفع الفرد إلى إتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات .

- أن القيم لا تتصف بالثبات الدائم وأنها نسبية وأن الدين والعادات لها دور فعال في بناء القيم لدى الأفراد .

المحاضرة الثامنة

جماعات العمل

أولاً : مفهوم الجماعة :

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي رغم أن ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة إلا أن نظرة سريعة في الأدب الاجتماعي تظهر أن معظم التعاريف قامت على أساس خصائص محددة .

فهناك من يعرف الجماعة ..

على أساس العلاقة بين أفرادها .

أو على أساس دافعية الأعضاء .

أو على أساس الخصائص التنظيمية .

أو عي أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها .
أو على أساس « العلاقات المتبادلة بينهم » .
وعموماً فإن من أشهر التعاريف التي أعطيت للجماعة ما يلي :

١ - **tossi** :

تجمع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجهاً لوجه .

٢ - **davis** :

عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها .

٣ - **kreitner ad kinick** :

مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أصناف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة .

٤ - **الصيرفي** :

وهي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل لتحقيق هدف مشترك .

ثانياً : خصائص الجماعة :

فيما يلي الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة :

١ - يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها .

٢ - يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة .

٣ - يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف .

٤ - يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة .

٥ - تقوية الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظيم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة .

ثالثاً : أنواع الجماعات :

من الصعوبة يمكن حصر أسباب تكوين ونشوء الكبير من الجماعات إلا أنه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية منها وهي :

١ - **المجموعات الوظيفية / functional groups** :

تنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة المنظمة والمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة .

٢ - **فرق العمل / task groups** :

ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة ، وعند تحقيقه هذه المهمة تزول الفروق وتتلاشي .

٣ - **فرق الميول والصدقة / interest & rfriendship groups** :

تتكون نتيجة وجود ميل مشترك بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم

٤ - **اللجان / committees** :

تتكون نتيجة تشكيل فرق لدراسة حالة معينة

٥ - **جماعات غير رسمية / informal groups** :

هذه الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة .

٦ - **جماعات الضغط / pressure groups** :

تنشأ هذه الجماعة من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام وظروف العمل .

رابعاً : نظريات تكوين الجماعات :

١ - **نظرية القرب** :

وطبقاً لهذه النظرية فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للتقارب أو الجوار مثل العاملون .

٢ - **نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفية** :

وطبقاً لهذه النظرية فإن لهذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها بطريقة مباشرة فكلما زادت الأنشطة زادت درجة تفاعلهم

٣ - **نظرية التوازن** :

تنص هذه النظرية على أن انجذاب الأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم .

٤ - **نظرية التبادل** :

وتقوم هذه النظرية على فكرة المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل ولا بد من وجود حد أدنى موجب للعائد .

خامساً : هيكليّة الجماعات

١ - **تركيب الجماعة** :

مما لا شك فيه أن سلوك الجماعة نابع من السلوك الفردي فيها ونجد أحياناً أن الأفراد يتشابهون .

٢ - المعايير السلوكية :

هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة والتي توفر للفرد الأساس الضروري من أجل التنبؤ بسلوك الأعضاء الآخرين ومن أجل تطورها لا بد من معرفة النواحي التالية :

- أ - أن الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة .
 - ب - يطبق جزء من هذه القواعد على جميع أعضائها .
 - ج - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل .
 - د - تعتبر القواعد متفاوتة
- هناك أسباب تدفع الأفراد نحو عدم احترام قواعد الجماعة منها :
- عوامل شخصية مثل السن والجنس والذكاء ومدى الانتماء .

٣ - الأدوار

هي السلوكيات المتوقعة من الأفراد ، وفسر العلماء بين ثلاثة أنواع :

- ١ - الدور المتوقع .
- ٢ - الدور المدرك من الفرد نفسه .
- ٣ - الدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد .
- ٤ - المنزلة .
- ٥ - الترابط والتماسك .
- ٦ - القيادة .

يعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في الهيكلية ، وتشير إلى نوعين من القيادة :

- أ - القيادة الرسمية .. وهي محددة من قبل سياسات التنظيم وتعطي المرء حق التدخل في شؤون مرؤوسيه .
- ب - القيادة الغير رسمية .. هي أن الشيخ يعطي السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم .

سادساً : أسباب تكوين الجماعات الغير رسمية :

- ١-إشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد
- والدافع الرئيس في تكوين جماعات غير رسمية منها :
- أ - الحاجة للانتماء :

- ب - الحاجة إلى الأمن : من خلال الانتماء إلى الجامعة
- ج - الحاجة إلى التقدير .
- د - الحاجة لتأكيد الذات .

٢ - المساعدة والمساندة الجماعية .

إن انتماء الفرد إلى الجماعة يؤدي إلى تقليل درجة التوتر والقلق بسبب المشاكل التي يواجهها حيث يكون هناك تعاون .

٣ - الحصول على المعلومات :

الجماعة غير رسمية وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الفرد ورغبته .

٤ - أسباب ثانوية

أسباب ثانوية مساعدة في نشوء الجماعات غير الرسمية مثل الأسباب الشخصية كالجنس والعمر وغيرها .

سابعاً : نماذج علاقات التنظيم الغير رسمي :

يوجد للتنظيم الغير رسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي :

١ - العلاقات الاجتماعية

٢ - الموقع .

تعتبر عملية تجمع والتقاء الأفراد العاملين في مكان معين وبشكل مستمر ولفترة زمنية طويلة من الأسباب الرئيسية لنشوء علاقات اجتماعية فيما بينهم .

٣ - المهنة .

٤ - المصلحة المشتركة .

عندما يكون للأفراد العاملين مصلحة مشتركة في موضوع معين فإنهم يتجمعون معاً ويشكلون كتلة معينة .

٥ - القوة والتأثير .

ثامناً : مدى أهمية تكوين الجماعات الغير الرسمية :

تعود أهمية تكوين الجماعات الغير الرسمية لتنظيم الرسمي إلى ما يلي :

- ١ - أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وذلك في حالة حدوث انسجام .
- ٢ - تسهيل عملية إنجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل .
- ٣ - تقدم قنوات اتصال إضافية .
- ٤ - تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية .
- ٥ - تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف .

تاسعاً : دوافع الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد :

- ١ - تكوين سلوك الفرد من خلال المحيط الذي يعمل فيه ، ورقابة ما يتعلمه .
 - ٢ - تتميط سلوك الأفراد بنواحي معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة .
 - ٣ - العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخل بين أعضاء الجماعة .
- عاشراً : أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على سلوك الفرد .
- ١ - الدعم الاجتماعي من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب .
 - ٢ - السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية المتاحة للفرد داخل .
 - ٣ - توفير نماذج قيادية وتنفيذية داخل الجماعة ليتم الاقتداء بها ، وحيث تعتبر من .

الحادي عشر : العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير غير الرسمية :

- ١ - درجة قوة الترابط بين أعضاء الجماعة .
- ٢ - درجة الاتفاق على المعايير .
- ٣ - درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها .
- ٤ - درجة قوة الثواب والعقاب .
- ٥ - درجة إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم .
- ٦ - المميزات الشخصية للفرد .
- ٧ - موقع الفرد ومكانته في الجماعة .

القيادة

مقدمة :

- ١ - القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد .
- ٢ - من وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد .
- ٣ - تركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بأن فعالية المنظمة .
- ٤ - في فترة مدرسة الإدارة العملية ركز المديرين انتباههم على الظروف المادية .
- ٥ - في فترة مدرسة العلاقات الإنسانية فقد تركز الأشياء على أهمية كل من الفرد .
- ٦ - أدى هذا إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم في فعالية المنظمة وهذا أدى إلى الاعتراف بفاعلية القيادة كعامل مهم .
- ٧ - فالمدير من خلال دوره القيادي يستطيع تشجيع وحفز المرؤوسين لتأدية أعمالهم .

مفهوم القيادة :

١ - koontz :

عرف القيادة أنها .. التأثير اشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف .

٢ - kelly and lazer :

عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها .

٣ - fiffner :

تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة .

٤ - brown :

عملية نفسية لتوجيه التابعين .

٥ - taed :

انتلاف مجموعة سمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف .

٦ - borgadus :

بمثابة تعبير عن الشخصية في العمل تحت ظروف المجموعة .

٧ - Gouldner :

القيادة في ضوء ما يملكه القائد من سمات .

٨ - Hindzey & Gibb :

القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع ومن مفهوم القيادة يمكن أن يتبين أن القيادة تتكون من ثلاث عناصر أساسية هي .

١ - وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .

٢ - قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

٣ - هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

مصادر قوة القائد :

١ - السلطة الشرعية :

هي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل الرسمي وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل .. فالوظيفة

٢ - سلطة المكافأة :

توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .

٣ - القوة القصرية :

هذه القوة هي الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إي العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .

٤ - القوة المبنية على الخبرة

أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة .

٥ - القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات

تنتج هذه القوة نظراً لامتتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات

٦ - قوة الإعجاب

يحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية . نتيجة توافر الجاذبية بشخصية القائد .

أساليب القيادة :

هناك ثلاثة أساليب للقيادة :

١ - القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية :

تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مروضيهم والتأكيد على ضرورة انجاز العمل ، الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دائماً .

هذا النظام يبدأ يتلاشى في الوقت الحاضر في المنظمات لعدة أسباب منها

• ارتفاع المستوي الثقافي للعاملين

• نمو قوة النقابات وزيادة فاعليتها بالعمل .

على الرغم أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات إلا أنه له مساوئ كثيرة أهمها :

• انخفاض الروح المعنوية للأفراد .

• تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين .

• يؤدي إلى عدم ولاء التابعين .

• قتل روح المبادرة والإبداع .

• انعدام الاتصال السائد .

• يؤدي إلى خلق التنظيمات الغير رسمية .

• ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى .

• يصعب تحقيقه بالواقع العملي .

٢ - القيادة الديمقراطية أو المشاركة .

ومزايا هذا النمط هو :

• رفع الروح المعنوية للعاملين .

• تحقيق التراب .

• تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .

• تحقيق الاستقرار النفسي .

- تنمية روح الابتكار والعطاء .
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة باتخاذ القرارات .
- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات .
- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد .
- زيادة الإنتاج والأداء .

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة

- أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية .
- أن استشارة المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية .

٣ - قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة .

مزايا هذا النمط :

- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة ردا كانت الظروف ملائمة .
- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية .

مأخذ هذا النمط :

- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي .
- يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق .
- هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره .

نظريات القيادة :

١ - نظرية الرجل العظيم :

تستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية :

- ١ - يمتلك الرجل العظام حرية الإرادة المطلقة .
- ٢ - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم
- ٣ - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

٢ - نظرية السمات :

نتيجة الجدل الذي دار حول « نظرية الرجل العظيم » التي انطلقت من حقيقة وراثية للسمات وأن القائد يولد ولا يصنع القادة « نظرية السمات » القادة بسمات تميزهم عن سواهم .. ومن أهم هذه السمات :

- ١ - سمات جسمية .. مثل الطول وحسن المظهر والصحة والحيوية والنشاط .
 - ٢ - ذهنية .. مثل الذكاء والفهم والتفكير والإدراك وبعد النظر والقدرة على التنبؤ والتخطيط .
 - ٣ - شخصية .. التسامح والتحمل والشجاعة والثقة بالنفس .
 - ٤ - وظيفية .. مثل الاهتمام بالإنجاز والمبادأة بالابتكار والمثابرة والقدرة على الإشراف وتسيير الأمور .
 - ٥ - اجتماعية .. مثل النضوج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والقدرة على التداخل وإقامة علاقات .
- لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات وأهمها ما يلي :

- ١ - صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص .
 - ٢ - اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة من التابعين .
 - ٣ - تجاهل دور المرؤوسين في فعالية القيادة .
 - ٤ - لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه .
- ٣ - نظرية الخط المستمر بالقيادة .

لقد حدد schmidth & tannenbaum في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس

القيادة المرتكزة على المدير - السلطة التي يستخدمها المدير .

درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين - القيادة المرتكزة على المرؤوسين .

- ١ - قائد يصنع القرار ويعلنه .
- ٢ - قائد يبيع قراره أو يقنع مرؤوسيه .
- ٣ - قائد يقدم أفكاره ويدعو إلى الأسئلة .
- ٤ - قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير .
- ٥ - قائد يعرض مشكلة ويحصل على مناقشات تعمل على قراره .

٦ - قائد يعرض ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لتصنيع القرار .

٧ - قائد يسمح للمرؤوسين بأن يعملوا ضمن حدود عرفت لهم بواسطتهم .

تشير هذه النظرية إلى :

أ - عوامل متعلقة بالمدير :

١ - قدرة المدير على حل المشكلة اتخاذ القرار وحده .

٢ - مدى ثقته بكفأته ومرؤوسيه .

٣ - مدى استعداد المدير بإبداء التسامح .

٤ - الفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير .

ب - العوامل المتعلقة بالمرؤوسين :

١ - الرغبة لديهم في الاستقلالية بالعمل .

٢ - القدرة على تحمل مسؤولية اتخاذ القرار .

٣ - الاهتمام بموضوع القرار .

٤ - فهم أهداف المنظمة وتوفير الولاء التنظيمي لهم .

٥ - توفر المعرفة والكفاءة لاتخاذ القرار .

ج - العوامل المتعلقة بالموقف .

١ - التقاليد والأعراف التنظيمية « المدخل الفردي / الجماعي لاتخاذ القرار » .

٢ - حجم المنظمة .

٣ - التشتت الجغرافي للمنظمة .

٤ - قدرة الجماعة التنظيمية في العمل معاً كفريق .

٥ - مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار .

٤ - نظرية ليكرت في القيادة .

وقد صنف ليكرت أساليب القيادة إلى أربعة أنظمة :

١ - نظام تسلطي / استغلالي .

٢ - نظام تسلطي / نفعي .

٣ - نظام استشاري .

٤ - نظام جماعي مشارك .

٥ - نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو .

٦ - نظرية الشبكة الإدارية .

هما مفهوم واحد

رسم بياني المحاضرة (مرئي) .

٧ - النظرية الظرفية للموقف .

إن مدى ملائمة الموقف لنمط القيادي مرهون بتوفر ثلاثة عوامل رئيسية كالتالي

أ - العلاقة بين القائد والتابعين .

ب - هيكلية المهام .

ج - وضوح السلطة الرسمية .

٨ - نظرية المسار والهدف .

أ - السلوك التوجيهي .

ب - السلوك المساند .

ج - السلوك المشارك .

د - السلوك الإنجازي .

في الختام يمكننا القول أن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من جهة العمل والإنتاج وحاجات العاملين .

ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف باختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف حسب معوقات القيادة الإدارية ما يلي :

- ١ - المركزية الشديدة وعدم التفويض .
- ٢ - التخطيط غير السليم .
- ٣ - عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٤ - البيروقراطية وتعقد الإجراءات .
- ٥ - الوضع التنظيمي غير السليم للأجهزة الإدارية .

الاتصال

مفهوم الاتصال :

- ١ - تعريف كاتير .
عملية من اجل الإجابة على الأفكار
- ٢ - نيوتن وزميله .
تبادل الحقائق والأفكار والآراء أو العواطف بين شخصين أو أكثر
- ٣ - براون .
- ٤ - القريوني .

عملية التفاعل التي تحدث تحول شخص او جهة ما رسالة ويستجيب لها طرف آخر

ومن خلال التعاريف يوجد عدة عوامل تؤثر على المعنى

- ١ - العلاقة الوظيفية بين المرسل والمرسل .
- ٢ - العلاقات المنصبية بين المرسل والمستقبل .
- ٣ - البيئة الاجتماعية للأفراد والجماعات .
- ٤ - مستوى التعليم .
- ٥ - الخبرة السابقة .
- ٦ - الحالة الانفعالية التي يكون عليها الشخص .
- ٧ - الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات .

أهداف الاتصال الإداري .

- ١ - تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج .
- ٢ - شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية .
- ٣ - متابعة الإتجار .
- ٤ - تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية .
- ٥ - حث الأفراد ودفعهم للعمل والإنجاز .
- ٦ - تأكيد وتعزيز علاقات العمل .

العوامل المؤثرة على الاتصال الإداري .

- ١ - تحديد الهدف من الاتصال .
- ٢ - معرفة مركز متلقي الرسالة .
- ٣ - وسيلة الاتصال .
- ٤ - توقيت الرسالة .
- ٥ - المصلحة المشتركة .
- ٦ - قياس النتائج في الرسالة .

عناصر عملية الاتصال

(رسم تخطيطي بالمحاضرة المرئية) .

- ١ - المصدر .
وهو المنشي لهذه الرسالة .
- ٢ - وضع هذه الرسالة .
- ٣ - الترميز من المصدر .
- ٤ - اختيار وسيلة الاتصال .
- ٥ - تحليل الرموز .

٦ - المستقبل .

٧ - التغذية الراجعة .

هناك تشويش بين كل من

المصدر - الترميز .

وبين

الترميز - اختيار وسيلة الاتصال .

وبين

اختيار وسيلة الاتصال - تحليل الرموز .

وبين

تحليل الرموز - المستقبل .

وبالتالي يكون هذا التشويش في كل مرحلة من هذه المراحل هناك رسم آخر مقتصر على ٥ عناصر :

١ - المرسل .

٢ - الرسالة .

وتخلل بين المرسل والرسالة تشويش / إما أن يكون ضوضاء .

أو لغة الاتصال أو يكون المحتوى مكتوب أو شفهيًا .

٣ - الوسيلة .

وهناك أيضاً تشويش بين الرسالة والوسيلة .

٤ - المستقبل / المرسل إليه .

٥ - التغذية الراجعة أو المعلومات المرتردة للتأكد من تحقيق الهدف .

اتجاهات الاتصال :

تتم الاتصالات في اتجاهين إما خارجي أو داخلي ..

الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة وتكون على ثلاث أشكال :

أ - الاتصالات العمودية .. وهي على نوعين :

١ - الاتصال من أعلى إلى أسفل (اتصال هابط) يهدف إلى .

٢ - الاتصال من أسفل إلى أعلى (اتصال صاعد) ..

ب - الاتصالات الأفقية .. وتهدف إلى انسياب المعلومات على نفس الإداري من التنظيم .

ج - الاتصالات القطرية .. تهدف إلى انسياب المعلومات في مستويات إدارية مختلفة ليس .

الاتصالات النازلة .. وهي من أعلى إلى أسفل .

اتصالات رسمية .. تلتزم بالهيكل التنظيمي

الاتصالات الغير رسمية .. التي لا تلتزم بالعملية الهيكلية أو البيروقراطية .

لكن مميزات الاتصالات الرسمية أفضل بكثير بما يتعلق بالقطاعات الحكومية .

طرق الاتصال

يتم الاتصال بين جميع أقسام النشاط الإداري بطرق مختلفة .

١ - الاتصالات المكتوبة .. تأخذ أشكالاً كثيرة منها ..

أ - التبليغات .

ب - النشرات العامة .

ج - الخطابات الإدارية .

د - التقارير .

٢ - الاتصالات الشفهية .. وتأخذ أشكالاً كثيرة منها :

أ - الاتصال الشخصي المباشر .

ب - الاجتماعات الرسمية .

ج - اجتماعات غير الرسمية .

٣ - الاتصالات غير اللفظية

عن طريق ملامح الوجهة ولغة العيون وحركات الجسم .

أنماط شبكات الاتصال

أ - شبكات الاتصال الرسمية .

تشمل الأشكال التالية .. خمسة أشكال .

١ - نمط الدائرة .

٢ - نمط السلسلة .

٣ - نمط العقود .

٤ - نمط العجلة .

٥ - نمط العجلة .

ب - شبكات الاتصال الغير رسمية .

ودوافع ذلك ما يلي :

١ - وجود رغبات وحاجات يرغبون في إشباعها .

٢ - التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة .

٣ - سيطرة القيايين في المنظمة على جميع الأمور .

٤ - عدم توفر مبدأ العدالة .

٥ - القيادة الدكتاتورية .

٦ - عدم وضوح القنوات الرسمية وطول الإجراءات .

خصائص الاتصال الجيد .

١ - يكون الاتصال مبنياً على أهداف محددة .

٢ - ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة .

٣ - أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد وفهمهم وقدراتهم .

٤ - أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة .

٥ - إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم .

٦ - الإصغاء الجيد .

معوقات الاتصال :

أ - المعوقات الشخصية .

١ - تباين الإدراك .

٢ - الإدراك الانتقائي .

٣ - الانطواء .

٤ - حبس المعلومات .

٥ - تشويه المعلومات .

٦ - سوء العلاقات بين الأفراد .

ب - المعوقات التنظيمية :

١ - عدم وجود هيكل تنظيمي .

٢ - عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .

٣ - عدم الاستقرار التنظيمي .

٤ - عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها .

ج - المعوقات البيئية :

١ - نوع اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية .

٢ - التشتت الجغرافي وحجم المنشأة .

زيادة فعالية الاتصال :

١ - أن تكون الرسالة موجزة وواضحة ومفهومة .

٢ - اختيار وسيلة الاتصال المؤسسية .

٣ - محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل .

٤ - تقديم المعلومات بتسلسل منطقي .

٥ - تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال / المرسل والمستقبل .

٦ - المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة .

الختام يمكن القول أن الاتصالات الجيدة من أهم عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات

التفاوض

١ - مفهوم التفاوض .

٢ - عناصر التفاوض .

٣ - أهداف التفاوض .

٤ - تأثير الشخصية والثقة على عملية التفاوض .

٥ - خطوات عملية التفاوض .

٦ - استراتيجيات التفاوض .

٧ - القوة والتفاوض .

٨ - شروط التفاوض .

٩ - المفاوضات الناجح .

١٠ - أساسيات العملية التفاوضية .

مفهوم التفاوض :

١ - johnson :

العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق فيحاولون الوصول إلى تسوية .

٢ - sebenius & lax :

العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوعات مختلف عليها .

٣ - الخضيرى :

موقف تعبيرى حركى قادم بين طرفين أو أكثر حول قضية من القضايا يتم من خلاله عرض وتبادل وتقريب ومواءمة وتكييف وجهات نظر واستخدام كافة أساليب الإقناع للحفاظ على المصالح القائمة أو للحصول على منفعة جديدة بإجبار الخصم بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن عمل معين .

عناصر التفاوض :

هناك أربعة عناصر أساسية في عملية التفاوض :

١ - درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادل بين طرفين أو أكثر .

٢ - أن يكون هناك اختلاف منظور بين الأطراف المتفاوضة .

٣ - تكافؤ الفرص للأطراف المتفاوضة .

٤ - أن يكون هناك احتمال للاتفاق .

وهناك تصنيف آخر وهو

الموقف - القضية - الهدف - الأطراف .

الموقف : يعد التفاوض موقف ديناميكي حركى وهو موقف تعبيرى وهو موقف مرن ويتضمن عدة عناصر :

١ - الترابط .

٢ - التركيب .

٣ - إمكانية التعرف المميز .

٤ - الاتساع الزماني والمكاني .

٥ - التعقيد .

٦ - الغموض .

الأطراف : التفاوض عادة بين طرفين أو أكثر حسب تشابك المصالح أطراف مباشرة أو غير مباشرة تشكل قوي ضاغطة مؤثرة بالسلب أو الإيجاب .

القضية : لابد للتفاوض من قضية معينة تمثل محور العملية التفاوضية وهي إما قضية إنسانية أو عامة ... الخ .

الهدف : من خلاله يتم قياس مدى تقدم الجهود التفاوضية وغالباً ما يتم تقسيمه إلى أهداف مرحلية وجزئية فهي تتم في إطار من التوازن بين المكاسب والمخاسر

أهداف التفاوض

هناك هدفين رئيسيين للتفاوض :

١ - الوصول لاتفاق يرضى عنه الطرفين .

٢ - تحسين التعاون وتحسين فعالية الاعتمادية بين المتفاوضين .

تأثير الشخصية والثقة في العملية التفاوضية .

هناك أربعة شخصيات بصفة عامة يمكن للمدير أن يواجهها على طاولة المفاوضات

١ - المفاوض القوي :

وهذا يهتم بالمهام والنتائج التحدي والفرص ولديه القدرة على المواجهة واتخاذ القرار

٢ - المفاوض المقتنع :

يتميز بالانفتاح واجتماعي ويتميز بالشدّة والصرامة ولكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع .

٣ - المفاوض الواثق :

ويتميز بالجدية ويمكن الاعتماد عليه حيث يقاوم التغيير المفاجئ ويشيع الارتياح على طاولة المفاوضات .

٤ - المفاوض المتردد :

يفتقر هذا النوع إلى الثقة ويحتاج إلى غطاء يحتمي به فهو انطوائي ومتردد ويفشل ويتصدع تحت ضغط عملية التفاوض .

خطوات عملية التفاوض :

١ - مرحلة الإعداد

يقوم كل طرف بالاستعداد لعملية التفاوض بفترة كافية بجمع المعلومات الضرورية عن الآخر من الناحية التاريخية والسلوكية والنمطية .

٢ - مرحلة تقديم البدائل :

يجب على كل طرف من أطراف التفاوض أن يحدد نقطة القبول من وجهة نظره تحديد ما يسمى بـ « مجال الاتفاق » وأن تكون مقبولة لطرفي التفاوض إلى .

٣ - مرحلة تحديد الاهتمامات :

يتصرف المتفاوضون أساساً لإرضاء وإشباع اهتماماتهم وهم بذلك يقبلون آراء ووجهات نظر الأطراف الأخرى .

٤ - مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة .

يلجأ المقايضون إلى المقايضة لإشباع اهتمامات كل طرف وذلك عن طريق :

أ - البدء بتحديد أفضل وأساء النتائج المحتملة .

ب - دراسة العلاقة بين ما يمكن تحقيقه من فوائد على الأطراف الرئيسية .

خطوات عملية التفاوض

١ - تحديد وتشخيص القضية واستخلاص المصلحة المشتركة .

٢ - تهيئة المناخ التفاوضي .

٣ - قبول الخصم للتفاوض .

٤ - التمهيد لعملية التفاوض الخطية والإعداد لها .

أ - اختيار طريق التفاوض وإعداده .

ب - وضع الإستراتيجية التفاوضية .

ج - الاتفاق على أجندة المفاوضات .

د - إعداد مكان التفاوض .

٥ - بدأ جلسات التفاوض الفعلية .

تكتيكات / أدوات / مائدة التفاوض / ضغوط / عوامل مؤثرة .

٦ - وصول إلى اتفاق وتوقيعه .

استراتيجيات التفاوض :

يوجد إستراتيجيتان يمكن اللجوء إليها في عملية التفاوض :

١ - الإستراتيجية الكاسب الخاسر / win - lose .

أ - هدفها التفاوض وجعل الحل يميل لطرف دون آخر .

ب - كل طرف يضع شروط في البداية تكون متصلبة لكنها ليست نهائية .

ج - يميل كل مفاوض إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الاخر وإعطاء أقل قدر من المعلومات .

٢ - إستراتيجية حل المشكلة .

أ - توضيح الموضوعات الأساسية .

ب - تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة .

الفرق بين الإستراتيجيتين

إستراتيجية حل المشكلة :

- ١ - تعرف الخلاف كمشكلة مشتركة .
 - ٢ - يسعى لأهداف مشتركة .
 - ٣ - يحال إيجاد حلول مقبولة للطرفين .
 - ٤ - يظهر رغباته بوضوح .
 - ٥ - يحاول إيجاد توازن القوى .
 - ٦ - إعطاء معلومات صحيحة .
 - ٧ - تجنب التهديدات .
 - ٨ - مرونة في المواقف للوصول لاتفاق .
 - ٩ - سلوك يتسم بالوضوح والتوقع .
 - ١٠ - اللجوء للتعاون لزيادة الثقة .
 - ١١ - الاستعانة بطرف ثالث للوصول لاتفاق .
- إستراتيجية الكاسب الخاسر :**

- ١ - تعرف الخلاف كحالة كسب وخسارة .
 - ٢ - يسعى لهدفه الخاص فقط .
 - ٣ - إجبار الطرف الآخر للإذعان .
 - ٤ - لا يظهر رغباته ويضلل الطرف الآخر .
 - ٥ - ممارسة القوة على الآخرين .
 - ٦ - تزيف المعلومات .
 - ٧ - اللجوء للتهديدات .
 - ٨ - تصلب في المواقف .
 - ٩ - اللجوء إلى سلوك المفاجآت .
 - ١٠ - إظهار التعاون لاستغلال الآخرين .
 - ١١ - العزلة وممارسة الضغط للكسب .
- يجب أن نفرق بين ثلاثة أمور**
- أ - الإستراتيجية التفاوضية :**

هي الإطار العام الذي يحكم السلوك التفاوضي وعادة ما نركز على أهداف بعيدة المدى وبمعنى آخر هي الإطار العام الذي يحدد الطريق والمسار والمنطلقات الأساسية للعمل والمهام التفاوضية من أمثلتها :

- ١ - إستراتيجية التكامل .
 - ٢ - إستراتيجية تطوير التعاون الحالي .
 - ٣ - إستراتيجية تعميق العلاقة القائمة .
 - ٤ - إستراتيجية توسع نطاق التعاون بمدى مجالات جديدة .
 - ٥ - إستراتيجية الانهالك و (الاستنزاف) وهذه العناصر الخمسة تندرج تحت ما يسمى بمنهج المصلحة .
 - ٦ - إستراتيجية التشتت .
 - ٧ - إستراتيجية إحكام السيطرة .
 - ٨ - إستراتيجية الدحر .
 - ٩ - إستراتيجية التمدير الذاتي .
 - ٦-٩ منهج الصراع .
- ب - السياسة التفاوضية :**

مجرد إطار عام حاكم لكل جلسة والموصول إلى تحقيق الإستراتيجية التفاوضية فهي تعد اقصر زمنياً .

- ١ - سياسة الاختلاق التفاوضية / سياسة الجدار الحديدي .
- ٢ - سياسة التعميق التفاوضية / سياسة التعتميم .
- ٣ - سياسة التوسع التفاوضية / سياسة التضييق .
- ٤ - سياسة أحداث التوتر / سياسة الاسترخاء .
- ٥ - سياسة الهجوم التفاوضي / سياسة الدفاع .

- ٦ - سياسة التدرج التفاوضي / سياسة الصفقة الواحدة .
 ٧ - سياسة المواجهة المباشرة / سياسة المراوغة والالتفاف في التفاوض .
 ٨ - سياسة التطوير التفاوضية / سياسة التجميد .

ج - التكتيك :

هو يرتبط بعمليات تنفيذية ومناورات تخدم الإستراتيجية فهو تحرك جزئي محدد مسبقا فهو التصرف الوتقي الذي يستدعيه الموقف التفاوضي ومن ثم فهو الأقصر زمتا والأقل شمولاً من كل الاستراتيجيات والسياسات ومن أمثلته :

- ١ - تكتيك كسب الثقة والاحترام المتبادل .
- ٢ - تكتيك إثارة الشهية .
- ٣ - تكتيك الطيب والشرس .
- ٤ - تكتيك الأشعار بالذنب وتأنيب الضمير .
- ٥ - تكتيك عكس الاتجاهات وتغير المواقف .
- ٦ - تكتيك تجزئة المجموعات الكية .
- ٧ - تكتيك تجميع الجزئيات الفرعية .
- ٨ - تكتيك الإخفاء والإبراز .
- ٩ - تكتيك التهوين والتهويل .
- ١٠ - تكتيك التشويش والتضليل .

هناك عناصر كثيرة امتداد لما كتب

- التبدل والتعكيس .
- قلب الحقائق .
- إعادة التكوين والتشكيل .
- التراكم .
- المناورة .
- المواجهة والهروب .
- وضع العراقيل لكسب الوقت .
- التوضيح والتعتيم .
- الجدل .
- تعزيز الموقف والكسب الدائم .
- الحلول الوسط .
- التخويق .
- جلب الانتباه .
- المس والهروب .
- التلميح والإشارة الخفيفة .
- التضامن المرهلي .
- فرض الأمر الواقع .
- التحكيم .
- الحل المر والحل المعقول .
- ازدواجية التعامل .

القوة والتفاوض :

تكون اكبر المفاوضات حينما تكون هناك علاقة تعاون بين المتفاوضين مبنية على توزيع متوازن في القوة وقد لاحظ والتون ما يلي :

- ١ - الشخص الأقل قوة سوف يميل الى عدم الوثوق في الطرف الآخر .
- ٢ - بصفة عامة عدم توازن القوة بين المتفاوضين يؤدي الى وجود اتجاهات سلبية من الأضعف للأقوى .
- ٣ - في الجانب الآخر فان الشخص الأكثر قوة يميل إلى التقليل من النوايا الحسنة للمفاوض الأقل قوة .
- ٤ - عدم التوازن بالقوة يولد عدم الوضوح في الآراء والأفكار .

شروط التفاوض :

١ - القوة التفاوضية .

مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض .

٢ - المعلومات التفاوضية :

تجعله يجيب على الأسئلة محل التفاوض .

٣ - القدرة التفاوضية :

وذلك عن طريق الاختبار الجيد لأعضاء الفريق وتحقيق الانسجام بينهم وتدريبهم ومتابعتهم وتوفير كافة التسهيلات .

٤ - الرغبة المشتركة لدى أطراف التفاوض .

٥ - المناخ المحيط .

المفاوض الناجح وأساسيات التفاوض

المفاوض الناجح له أساسيات منها :

١ - أن يكون مقتنع أولاً بالعملية التفاوضية قبل إقناع الآخرين .

٢ - استخدام الأساليب غير المباشرة في التفاوض وكسب نقاط التفاوض كلما أمكن .

٣ - ضرورة تهيئة الظروف وإعداد النفس لتقبل الآراء .

٤ - التفاوض الدائم ومقابلة الثورات العارمة والانتقادات الظالمة أحياناً يربطها بالهدوء وعقلانية رشيدة .

٥ - التجديد المستمر في طرق وأساليب تناول الموضوعات .

٦ - عدم البدء بالحوار التفاوضي بجملة استفزازية أو نظرة عدوانية أو حركة تعبير عن الكراهية .

٧ - التحلي بالمظهر الأنيق .

٨ - الاستمتاع بالعمل التفاوضي .

٩ - عدم الانخداع بظاهر الأمور والاحتياط دائماً عن عكسها .

المحاضرة الثانية عشرة

الصراع التنظيمي :

مفهوم الصراع التنظيمي :

١ - fred luthans

بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى .

٢ - boulding

وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية .

٣ - simon & march

اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل .

٤ - coser

كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد المتاحة بحيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم .

٥ - kitmann & thomas

بأنه العملية التي تنشأ عندما يرى أحد الطرفين أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط اهتماماته .

٦ - smith

الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة .

٧ - stoner & freeman

عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل نتيجة لاختلاف مراكزهم وأهدافهما أو قيمهما أو إدراكهما .

يلاحظ من هذه التعاريف :

١ - التركيز على السلوك الصريح للتدخل بغرض التأثير أو إعاقة تحقيق الأهداف .

٢ - أن تكون هناك أهداف أو منافع أو أفكار يدرك أي من الطرفين وجود تعارض بينهما .

٣ - وجود تفاعل واعتماد متبادل بين الطرفين .

٤ - أن الصراع عملية إدراكية وعاطفية إلى جانب كونه سلوكاً صريحاً ولا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافس .

الصراع : سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر .

التنافس : الوصول إلى الهدف دون محاولة الإعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر .

أسباب الصراع :

هناك أسباب كثيرة وعديدة للصراع داخل المنظمة ويقترح كل من

Anthony and hoge الأسباب

- ١ - التعارض أو التغيير في الأدوار .
 - ٢ - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة .
 - ٣ - التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي .
 - ٤ - حدوث ازدواجية أو تدخل في العمل .
 - ٥ - التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة .
 - ٦ - الاختلاف في الثقافة .
- وأهمها هي التنافس على نفس الموارد المتاحة .
- الأسباب العقلانية للصراع وغير العقلانية كما يلي :**
- ١ - الأسباب العقلانية : الصراع الوظيفي والاعتمادية الفرعية والصراع الهيكلي .
 - ٢ - الأسباب الغير عقلانية : العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع .

خصائص الصراع :

من خصائص الصراع ما يلي :

- ١ - وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه .
- ٢ - يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع .
- ٣ - يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات المزمدة .
- ٤ - الإكراه في قبول الحل أو الاتفاقية .
- ٥ - الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية .

مستويات الصراع :

١ - الصراع على مستوى الفرد .

أ - صراع الهدف :

- الصراع بين هدفين إيجابيين .
- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي .
- الصراع بين هدفين سلبيين .

ب - صراع الدور :

يرجع إلى عدم وجود وحدة الأوامر وتسلسلها ويمكن التمييز بين خمسة :

- لا يمكن للفرد أن يعمل دون مخالفة لبعض القوانين والقواعد .
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر .
- القيام بدورين في آن واحد .
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته .
- تعدد الأدوار دون تحديد الأولويات .

صراع الدور في المنظمة يرجع إلى الأسباب الثلاثة التالية :

- ١ - الهيكل التنظيمي .
 - ٢ - المركز الوظيفي .
 - ٣ - أسلوب الإشراف .
- ٢ - الصراع على مستوى الأفراد .
- هو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤسيهم داخل المنظمة .
- ٣ - الصراع على مستوى الجماعات :
- هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية ويأخذ هذا المستوي شكلين :

أ - الصراع الأفقي :

التي تقع في مستوى تنظيمي واحد مثل الصراع بين إدارتي الإنتاج والتسويق .

ب - الصراع الرأسي :

تقع في مستويات إدارية مختلفة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا .

٤ - الصراع على مستوى المنظمات :

بين المنظمة وبينتها الخارجية .

١ - الجهات الحكومية .

٢ - المالكون .

٣ - المستهلكون .

٤ - الموردون .

٥ - المنظمات المنافسة .

التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي .

أ - اتجاه تقليدي .

١ - النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه .

٢ - وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة .

٣ - يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن .

٤ - يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه .

٥ - الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد .

ب - الاتجاه الحديث :

١ - الصراع ظاهرة حتمية لا يمكن اجتنابها .

٢ - الصراع قد يكون أحد البواعث للفرد بمعنى أنه يقوم بعمل غير طبيعي ومتميز .

٣ - إدارة الصراع والتعامل معه بإيجابية من مهام التنظيم .

٤ - إذا أثر الصراع إيجابياً على الأداء الجماعي فالأولى تشجيعه .

٥ - انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدني مستوى الابتكار والتجديد .

مراحل الصراع :

١ - مرحلة الصراع الكامن :

اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع .

الشعور بالقلق والتوتر الأطراف المتصارعة بالحاجة لاتخاذ موقف معين .

٢ - مرحلة الشعور بالصراع :

العور بالقلق لدى الأطراف المتصارعة وهي المرحلة التي توحى بالحاجة لاتخاذ موقف معين

٣ - مرحلة إظهار الصراع :

يبدأ كل طرف فعلاً إلحاق الضرر بالطرف الآخر .

٤ - مرحلة ما بعد الصراع :

وهي مخرجات الصراع التوصل إلى حل مرضي يعقبه تعاون حالة عدم الرضي ويتفاقم الصراع .

أنواع الصراع :

١ - الصراع المنظم :

هو الصراع المخطط له وهو من الأنواع التي تتطلب تضامناً جماعياً .

٢ - الصراع الغير منظم :

هو الصراع التلقائي ويكون على المستوى الفردي .

آثار الصراع التنظيمي :

أولاً : آثار إيجابية :

١ - إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة .

٢ - إتاحة الفرصة للنقاش .

٣ - شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد كل ما كان هناك صراع منظم كل ما كان هناك إبداع وتجديد .

ثانياً : آثار سلبية :

١ - يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة .

٢ - يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .

٣ - تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات .

إدارة الصراع التنظيمي :

١ - تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه .

٢ - التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة .

٣ - التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع .

أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

١ - وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة .

٢ - التغييرات الهيكلية .

أ - حالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات كل طرف .

ب - تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها .

ج - تبادل الموظفين بين الإدارات لتبادل الخبرات .

د - إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة .

٣ - الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية .

أولاً : استعراض كل من (anthony & hodage) .

الطرق التالية لحل الصراع :

أ - استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع .

ب - تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع .

ج - التجنب والانسحاب .

د - التوفيق بين الأطراف .

د - المجابهة بالحقائق وتحليلها .

ثانياً : استعراض (mary follet) الطرق التالية لحل الصراع .

أ - سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر .

ب - التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط .

ج - التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية .

ثالثاً : (kelly)

أ - التفاوض .

ب - التوسط .

ج - التحكيم .

استعراض كل من (kilmann & thomas) الطرق التالية لحل الصراع .

أ - البعد التعاوني .. ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون .

ب - بعد الحزم .. ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم .

١ - أسلوب التجنب :

لا تعاون ولا حزم

٢ - أسلوب التنازل .

تعاون ولا حزم

٣ - أسلوب التعاون .

تعاون وحزم

٤ - أسلوب المنافسة .

حزم وتعاون

٥ - الحل الوسط .

هو تعاون وحزم بشكل جزئي

استراتيجيات لما يسمى بإدارة الصراع التنظيمي أربعة استراتيجيات هي :

١ - معالجة الصراع الفردي :

- تندرج تحت المساهمة بفاعلية الإدارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع .
- بناء الفرد وإبراز أهميته .
- إيجاد نوع من أنواع التوافق بين توقعات الأفراد من جانب الإدارة تفاهم دوافع .
- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد .

٢ - التعامل مع الصراع الجماعي .

من واجبات الإدارة تدعم العلاقات الاجتماعية

- إبراز نقاط الاتفاق بين الأفراد
- الإقناع بين الأطراف
- عدم التقليل من أهمية موضوع الصراع

٣ - تخفيف حدة الصراع لتنظيمي عن طريق بناء الثقة التنظيمية .

إزالة التوتر بين أجزاء التنظيم .

- تشخيص ومعرفة أسباب الصراع ومصدره .
- إدخال طرف محايد لحل الصراع

اتخاذ القرارات :

مفهوم اتخاذ القرار :

١ - Harrison :

مرحلة في عملية مستمرة لتقديم البدائل من أجل إنجاز هدف معين .

٢ - Robbins :

عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر .

٣ - السلمي :

اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك والتصرف .

٤ - حامد بدر :

اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول .

٥ - الشميمري :

عملية بحث في حل وسط ومعنى ذلك أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف غير البديل .

من التعاريف السابقة هناك عناصر أساسية مشتركة :

أ - أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية للوصول إلى القرار المناسب .

ب - أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل .

ج - أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار .

أنواع أو تصنيفات القرارات

هناك أنواع كثيرة للقرارات :

١ - القرارات المبرمجة :

هي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر ، بحيث أنها تتخذ في مواقف محددة .

ومن هذه القواعد :

أ - عادات سابقة في اتخاذ القرار .

ب - أساليب مبرمجة (مثل استخدام الحاسب الآلي) .

ج - سياسات وأنظمة يجب إتباعها وتطبيقها عند اتخاذ القرار .

٢ - قرارات غير مبرمجة .

٣ - قرارات استباقية .

٤ - قرارات رد فعل .

٥ - قرارات إستراتيجية .

٦ - قرارات إدارية .

٧ - قرارات تشغيلية .

ظروف اتخاذ القرارات :

١ - ظروف التأكد / Certainty

تكون البدائل وتكلفتها ومردودها معروف معلوم

٢ - ظروف المخاطرة / Risk

تكون البدائل معروفة لكن مردودها مشكوك فيها

٣ - عدم التأكد / uncertainty

تكون البدائل معروفة لكن النتائج غير مؤكدة والعوائد غير معروفة .

نماذج اتخاذ القرارات :

هناك نموذجين :

١ - النموذج الرشيد

ويطلق عليه النموذج المثالي وتفترض بمتخذ القرار ان لده الخصائص التالية

١ - لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة .

٢ - لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل .

٣ - لديه مقدرة اللازمة لتقييم النتائج .

٤ - لديه منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات .

٥ - يقوم بصنع قرارات مثلى .

٢ - النموذج السلوكي .

يرتكز هذا النموذج أن متخذ القرار يتطلع إلى قرارات معقولة لتحقيق درجات معقولة من خلال ما يلي :

١ - أن الفرد بطبيعته غير قادر على تحديد واختيار أفضل البدائل .

٢ - أن تحقيق هذا الاختيار يعتمد على مجموعة من المعلومات التي يتم التوصل إليها من خلال عمليات .

أساليب اتخاذ القرار :

درجة الغموض منخفضة طريفة وقد يكون عقلاني .

١ - أسلوب المواجهة :

درجة التسامح مع الغموض منخفضة والتفكير عقلاني وهذا الإنسان كفؤ ومنطقي ويتخذ قرارات سريعة .

٢ - الأسلوب التحليلي :

درجة التسامح مع الغموض عالية والتفكير عقلاني وهذا الإنسان حريص ولديه القدرة على التعامل مع المواقف .

٣ - الأسلوب التصوري :

درجة التسامح مع الغموض عالية والتفكير حدسي وهذا الإنسان يتبنى نظرة موسعة ويطور بدائل عديدة .

٤ - الأسلوب السلوكي :

درجة التسامح مع الغموض منخفضة والتفكير حدسي وهذا الإنسان يتعامل جيدا مع الناس

خطوات اتخاذ القرارات :

١ - إدراك المشكلة :

وجود وظهور أعراض مرضية في مجال بلغت نظر متخذي القرار .

٢ - تعريف المشكلة :

٣ - جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة .

٤ - تحليل المعلومات .

٥ - تحديد بدائل حل المشكلة :

وذلك من خلال (ثلاثة) :

أ - العصف الذهني - يقوم المشتركون بإطلاق العديد .

ب - أسلوب دلفي أو الاجتماع عن بعد .. يقوم المشتركون البدائل ومناقشتها غياباً في اجتماع .

ج - الجماعات الاسمية أو الصورية .. يقوم المشتركون المشكلون على الورق فقط دون المناقشة الفعلية بين افرادها .

٦ - البديل الأمثل :

بالمقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب وإتباع أحد هذه الطرق :

أ - نظرية المباريات

والتي تفترض أن القرار يبني على أساس التنبؤ بما يمكن ان يتخذه صاحب القرار .

ب - أسلوب بحوث العمليات .

باستخدام البرنامج الخطي والمحاكاة

ج - شجرة القرارات .

هي طريقة لعرض نتائج الاحتمالات في صورة شجرة ذات فروع

هـ - أسلوب تحديد المنفعة والتكاليف .

وهي مقارنة بين تكاليف تقديم الخدمة والقيمة الناتجة عنها

٧ - تطبيق البديل الأمثل .

و عملية التبديل يجب أن تشمل على ما يلي :

أ - تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .

ب - تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل .

ج - تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .

د - تحديد من سيراقب على التنفيذ .

٨ - تقييم التنفيذ .

وذلك من خلال تقديم نتائج القرار ومدى نجاحه وهي تتمثل من الخطوات الثمانية

١ - إدراك المشكلة .

٢ - تعريف المشكلة .

٣ - جمع المعلومات .

٤ - تحليل المعلمات .

٥ - تحديد البدائل .

٦ - اختيار البديل .

٧ - تطبيق البديل .

٨ - تقييم التنفيذ .

المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات :

١ - قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته .

٢ - الشخصية .

٣ - عوامل الدافعية لدى الأفراد .

٤ - المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية .

٥ - الالتزام .

٦ - القدرات التحليلية .

٧ - الحذر .

٨ - المخاطرة .

٩ - التفاؤل .

١٠ - الاعتماد على الغير .

١١ - مستوى الطموح .

١٢ - الثقة بالنفس .

١٣ - الإبداع .

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

أولاً : مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات .

١ - التأكيد على مبدأ الشورى (وشاورهم بالأمر) وأمرهم شورى) .

٢ - الوصول إلى قرارات أفضل .

٣ - الوصول إلى بدائل أكثر .

٤ - القبول .

٥ - رفع الروح المعنوية .

ثانياً : عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

- ١ - استهلاك الوقت .
- ٢ - الهيمنة من قبل بعض الأعضاء .
- ٣ - التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة .
- ٤ - تشتت المسؤولية .

في الختام نقول :

بغض النظر عن عيوب ومزايا الأسلوب الجماعي باتخاذ القرارات فإنه يمكن القول أن الاختيار على مجموعة من العوامل منها :

- الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع .
- مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكلة .
- مقدار أو كمية المعلومات المتاحة للفرد أو الجماعة .
- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي يتم التوصل إليها ومن ثم قبولها .
- حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي .
- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة .
- الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال اشتراكهم باتخاذ القرار .

المحاضرة الرابعة عشر

الأداء والإنتاجية قياس وتقييم :

مفهوم القياس والتقييم

١ - درة والصبياغ .

عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين .

٢ - beach :

التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكوامنه .

٣ - wallace & Szilagy :

العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لتقاليد موظفيها .

٤ - منصور :

عملية قياس موضوعية لحجم مستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب .

٥ - حسن :

عملية ترتيب الأفراد تنازلياً أو تصاعدياً حسب قدراتهم وخسارتهم وعاداتهم الشخصية .

٦ - عبيد :

تحليل وتقسيم العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض .

٧ - عساف :

تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو كفوية أو سلوكية .

أهداف القياس والتقييم :

هناك ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي :

١ - مستوى المنظمة .

أ - إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .

ب - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .

ج - مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوي العاملة ذات المهارات والقدرات .

٢ - مستوى المديرين .

أ - تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين .

ب - تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يتمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء .

٣ - مستوى الفرد العامل .

أ - دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .

ب - شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار .

أهمية القياس والتقييم :

- ١ - الترقية والنقل .
- ٢ - تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق .
- ٣ - إجراء التعديلات في الرواتب والأجور .
- ٤ - اعتباره مقياساً أو معياراً لبعض الأمور مثل التدريب كأن يطول مستوى أداء الموظف سيء أو ليس بالمستوى المطلوب التي تطلبه المنشأة .
- ٥ - أنه يساعد على تقديم المشورة في أي أمر من الأمر .
- ٦ - يعتبر حافظاً للتواصل بين الرئيس والمرؤوس .
- ٧ - أنه يساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية .
- ٨ - يزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين .

معايير القياس والتقييم :

أ - معيار موضوعي :

يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل في المقومات التالية :

- ١ - المعرفة بالعمل ومطالبه مثل الإجراءات وكيفية أدائها .
- ٢ - كمية الإنتاج مثل تقييم العامل لمسؤولياته .
- ٣ - جودة الإنتاج مثل تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه .

ب - معيار سلوكي

ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل فيما يلي .

- ١ - التعاون بين العامل والمتصلين على جميع المستويات الإدارية .
- ٢ - درجة الاعتماد عليه .
- ٣ - الحرص على الآلات والأدوات والمواد وسلامتها .
- ٤ - المواظبة والمحافظة على مواعيد الحضور والانصراف .
- ٥ - استعمال وقت العمل للعمل .
- ٦ - السلوك الشخصي والصفات الأخلاقية .

الجهة المسنولة عن القياس والتقييم :

- ١ - إدارة القوى العاملة في المنظمة . مسنولة عن وضع وتصميم برامج .
- ٢ - عادة ما يتم اشترك الوحدات الإدارية الأخرى في هذا التقييم .
- ٣ - إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في عملية التقييم مليء بعض النماذج الموجودة عند المدراء .

خطوات برنامج القياس والتقييم :

يمر برنامج القياس والتقييم بالخطوات التالية

أولاً : وضع معايير قياس الأداء :

١ - العناصر .. تشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد وهي نوعان

- عناصر ملموسة مثل المواظبة في العمل
- عناصر غير ملموسة مثل الأمانة.

٢ - معدلات الأداء :

- كمية مثل المعدل الزمني للإنتاج .
- نوعية المعدل النوعي للأداء .
- كمية ونوعية

ثانياً : تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء وهي إما أن تكون تقليدية أو حديثة .

ثالثاً : تحديد مصادر جمع البيانات لتقري قياس وتقييم .

وتشمل هذه المصادر ما يلي :

- ١ - الرئيس المباشر .
- ٢ - التقييم الذاتي وعلي الرئيس إبداء ملاحظته .
- ٣ - النظراء أو زملاء في العمل .
- ٤ - المرؤوسين في تقييم رئيسهم .

رابعاً : تحليل تقارير قياس الأداء

وهي تتعلق برد فعل المرؤوسين تجاه تقارير كفاءة أدائهم

خامساً : مناقشة التقارير مع العاملين :

١ - انخفاض كفاءة أدائهم والرغبة في العمل وقلة مساهمهم في تحقيق الأهداف .

٢ - اتخاذ المرؤوس موقف العداء من رئيسه المباشر .

خصائص مقابلة الرئيس الفعالة للمرؤوس .

١ - الاستعداد للمقابلة .

٢ - أن يكون مناخ المقابلة ودي ولطيف .

٣ - إعطاء العامل الحرية للتعبير عن رأيه .

٤ - تركيز الحديث على الأهداف المستقبلية وكيف يمكن مساعدته وتطويره .

٥ - الاتفاق على وضع خطة لتلافي الأخطاء وتحسين الأداء البعض ينادي بسرعة نتائج التقييم .

• يكفل الحرية للرئيس في تقدير عمل مرؤوسيه دون حساسيات .

• عدم إساءة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي يؤثر على سير العمل .

سادساً : تحديد عدد مرات القياس والتقييم للأداء .

• عادة يتم إعداد تقرير سنوي لتقييم الأداء .

• بعض الشركات تعده كل ستة شهور .

• الأفراد الجدد لهم قياس لفترات متقاربة من شهرين إلى ثلاثة أشهر

وقد عبر Haynes عن الخطوات بما يلي

• وضع خطوط الأداء .

• مراجعة التقدم بالأداء .

• تقييم الأداء من خلال اتخاذ قرارات إدارية

• توفير تغذية عكسية من الأداء

• وضع خطط التطوير .

طرق القياس والتقييم للأداء :

وهي على نوعين أساسيين :

١ - طرق تقليدية .

٢ - طرق حديثة .

النوع الأول / الطرق التقليدية ..

١ - طريقة التدرج البياني

- تقوم على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير .

عيوبها

١ - إهمال التأثير بالهالة

٢ - شخصية المقيم وتفكيره

للتغلب على هذه العيوب

١ - أن يقوم بها أكثر من شخص

٢ - تقوم الإدارة بالتعديل حسب خبرتها

٢ - طريقة الترتيب :

- تقوم على أساس ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ . والأساس هنا الأداء العام .

عيوبها

١ - رغم سهولتها هناك صعوبة تقييم أداء الأفراد المتوسطين في الأداء

٣- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين .

تقوم على أساس تقسيم الأفراد إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة

عيوبها

١ - أنها تستغرق وقتاً طويلاً

٢ - لا تحدد نواقص الأفراد ومن ثم تحديد احتياجات التدريب .

٤ - طريقة التوزيع الإجباري كما في الجدول التالي :

تقوم على أساس فكرة التوزيع الطبيعي حيث تتركز تقديرات الأداء حول الوسط ويقل تركيزها عند الاطراف
ممتاز ١٠٪ .

جيد ٢٠٪

متوسط ٤٠٪

مقبول ٢٠٪

ضعيف ١٠٪

نلاحظ أن الممتاز والضعيف ١٠٪

٥ - طريقة القوائم

١ - طريقة موازنة العناصر .

٢ - طريقة الاختيار الإجباري .

٦ - طريقة حرية التعبير / التقرير المكتوب .

عيوبها

١ - أنها تتطلب قدرة عالية على الكتابة والوصف .

٢ - أنها تستغرق وقت طويل من المشرف .

النوع الثاني / الطرق الحديثة ..

١ - طريقة التقييم على أساس النتائج .

تقوم على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه

من خصائصها

١ - الاتفاق بين الرئيس والمروؤوس على تحديد أساس قياس الأداء والمعايير .

٢ - تحديد الأهداف المطلوب إنجازها .

٣ - تقديم النصح والإرشاد للعامل .

٤ - تدارس مشاكل الأداء بينهما خلال المدة .

٥ - ارتكازها على قدرة الرئيس وكفاءته في مساعدة العامل .

٢ - طريقة الأحداث الحرجة .

٣ - طريقة البحث الميداني .

٤ - طريقة التقدير الجماعي .

٥ - طريقة الإدارة بالأهداف .

تقوم على أساس مشاركة المرؤوسين للرئيس في تحديد الأهداف

عيوبها

١ - الوقت الطويل والجهد الكبير

٢ - عدم صلاحيتها لجميع الأعمال .

٦ - طريقة الاتجاه السلوكي

أهم ملامح هذه الطريقة :

١ - تبرز أهمية الأهداف التطويرية .

٢ - تركز على الوظائف الفردية .

٣ - تحدد السلوك المراد تقييمه ومن ثم ملاحظته وقياسه .

٤ - تفرق بين السلوك والأداء والنتائج .

أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء :

١ - عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم .

٢ - عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة برامج القياس والتقييم .

٣ - تأثر المقومين بعوامل اجتماعية وشخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي .

٤ - كراهية بعض المدراء لبرامج القياس والتقييم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم .

ختاماً

هناك ما يسمى بالنتائج الخطيرة عندما لا نقوم بعملية التقييم

- بقاء شخص غير صالح للعمل .
- وجود أشخاص أكفاء في وظائف لا تتناسب مع أعمالهم .
- اتخاذ قرارات بنقل ترقية أفراد هم أقل قدرة كفاءة .
- استحداث أساليب عمل جديدة ومعدات تتطلب خبرات ومهارات .

المحاضرة الخامسة عشر

الرضا الوظيفي :

تعريف الرضا الوظيفي :

١ - hoppock :

مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية .

٢ - vroom :

المدي الذي توفر معه الوظيفة لشاغله نتائج ذات قيم ايجابية .

٣ - lowler :

حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة .

٤ - katzell :

الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وبين ما يطمح لتحقيقه .

٥ - shani & li :

المواقف العاطفية من قبل الفرد نحو الوظائف .

٦ - النجار :

الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية .

مكونات الرضا الوظيفي .

١ - الأجر .

هو الراتب الذي يستحقه العامل عن العمل الذي يقوم به .

٢ - محتوى العمل .

- درجة تنوع المهام
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .
- درجة استخدام الفرد لقدراته .
- خبرات النجاح والفشل بالعمل .

٣ - فرص الترقية :

٤ - نمط الإشراف .

هل هو قائم على العلاقات أو على الإنتاج .

٥ - جماعة العمل .

قدرة الفرد على الانسجام مع فريق العمل .

٦ - ساعات العمل والراحة .

هل هي قائمة على الحرية في توزيع وقت العمل أم على الإجبار والإلزام ساعات العمل تختلف باختلاف نشاط المنشأة يقوم على .

٧ - ظروف العمل المادية هل هي جيدة أم غير جيدة .

البرامج الداعمة للرضا الوظيفي .

من أهم تلك البرامج ما يلي :

- ١ - برامج صيانة القوى العاملة .. مثل برامج التدريب .
- ٢ - برامج تحسين بيئة وظروف العمل .
- ٣ - برامج الرفاهية الاجتماعية .
- ٤ - برامج الأمن والسلامة المهنية .

مثل

- تجزئة العمل لتحديد مصادر الخطر .
- نوع المخاطر والحد من حدوثها .
- تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في العمل وحماية نفسه .

٥ - برامج الرعاية الصحية .

٦ - برامج الفرق المدارة ذاتياً .

٧ - برامج حلقات جودة .

٨ - برامج الجودة الشاملة .

نظريات ونماذج الرضا الوظيفي :

١ - نظرية (لوك) :

يرى لوك أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة .

- ويمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية :

روك = (ر ف ١) هـ ١ + (ر ف ٢) هـ ٢ + حيث تعني

• ر و ك (الرضا الوظيفي الكلي) .

• ر ف ١ (الرضا الفردي من جوانب العمل) .

• هـ ١ (أهمية كل واحد من هذه العناصر .. مما يعني أن أهمية نشاط العنصر .

٢ - نظرية عملية المقاومة / لاندي .

٣ - نظرية لولبير في الرضا الوظيفي .

يرى أن العمليات النفسية لها علاقة بـ :

أ - الراتب أو الداخل .

ب - الإشراف .

ج - الرضا مع العمل نفسه .

- يرى أن الرضا عبارة عن الاختلاف أو الفرق بين شعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه وما أدرك الشخص انه حصل عليه .

قياس الرضا الوظيفي

يمكننا أن نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) .

١ - المجموعة الأولى .

نقيس رضا الأفراد عن عملهم من خلال الآثار السلوكية :

أ - معدلات الغياب .

ب - معدلات دوران العمل أو تركه .

٢ - المجموعة الثانية :

تقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية بسؤال العاملين عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة التي تؤثر على متغيراتها وتشمل :

أ - المقابلة الشخصية :

المقابلة الشخصية مهمة جده بما يتعلق بالمقياس طبعاً المقابلة .

ب - الاستبانة والاستقصاء .

الآثار الناتجة للرضا الوظيفي :

أولاً : اعتبار الرضا هدف بحد ذاته خاصة إذا ما سلمنا بأن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل احد الأهداف الرئيسية .

ثانياً : الاهتمام بالرضا عن العمل مصدره ناتج عنه والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد في مجال العمل خاصة والسلوك العام في بعض الاتجاهات والنواحي التي تمثل الآتي .

• لإحساس بالسعادة بالحياة .

• الصحة النفسية للفرد .

• الصحة البدنية للفرد .

• سلوك الانتظام بالعمل .

• سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل .

المحاضرة السادسة عشرة

ضغوط العمل من العناصر :

مفهوم ضغوط العمل :

١ - Caplan :

بأنه خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً .

٢ - marshal & cooper :

بأنه مجموعة العوامل البيئية المرئية (مثل غموض الدور وصراع الدور لها) .

٣ - cobb & rogers & french :

عدم الموائمة أو عدم التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله .

٤ - marglis :

بعض ظروف العمل يتفاعلها مع خصائص العامل الشخصية تسبب خللاً في الاتزان .

٥ - newman & beehr :

عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العالمين .

٦ - grath :

عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث يضع الفرد .

٧ - wallace & szilagy :

عبارة عن تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد .

٨ - د : عسكر :

مجموعة التغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعله أثناء مواجهته للواقف .

٩ - ivancevich & matteson :

استجابة مكيفة نتيجة عمل أو ظرف أو حدث خارجي يضع متطلبات خاصة بدنية أو نفسية .

١٠ - randolph :

عبارة عن قيام الفرد بإدراك الظروف البيئية التي يتعرض لها عي أنها تهديدات تواجهه .

١١ - grandjean :

حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها

نستخلص ما يلي :

١ - أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد .

٢ - البعض الآخر نظر إليها باعتبارها ناشئاً من صعوبات .

٣ - أن معظم الكتاب يركز على المفهوم السلبي للضغط واعتباره ضغوط غير مرغوب فيها .

٤ - أن تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف على تفاعل الظروف .

٥ - كل الضغوط ليست سلبية وإنما هناك الضغوط الإيجابية اللازمة لاستمرار وحيوية الفرد .

عناصر ضغوط العمل :

العنصر المثير :

يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو الفرد .

العنصر الاستجابية :

يمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية أو النفسية أو السلوكية .

العنصر الفاعل :

هو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة .

مصادر ضغوط العمل :

١ - البيئة الخارجية .

٢ - الأسرة .

٣ - الأحداث الشخصية .

٤ - تأثير شخصية الفرد .

٥ - عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم .

٦ - مشاكل الخضوع للسلطة .

٧ - اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين .

٨ - طبيعة العمل .

٩ - صعوبة العمل .

١٠ - غموض الدور .

١١ - صراع الدور .

١٢ - التنافس على الموارد :

١٣ - اختلال بيئة العمل المادية .

آثار ضغوط العمل :

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي :

أولاً : الآثار الإيجابية .. ومنها ما يلي :

١ - تحفز على العمل .

٢ - تجعل الفرد يفكر في العمل .

٣ - يزداد تركيز الفرد على العمل .

٤ - ينظر الفرد إلى عمله بتميز .

٥ - التركيز على نتائج العمل .

٦ - النوم بشكل مريح .

٧ - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .

٨ - الشعور بالمتعة والإنجاز .

٩ - تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة والتفؤل .

١٠ - المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

ثانياً : الآثار السلبية :

وهي على نوعين كما يلي ..

النوع الأول : آثار الضغوط على الأفراد .

١ - آثار سلوكية مثل اضطراب الوزن وفقدان الشهية .

٢ - أعراض نفسية (سيكولوجية) مثل الحزن والكآبة .

٣ - آثار جسمية (صحية بدنية) مثل الصداع والسكري .

النوع الثاني : آثار الضغوط على المنظمة .

١ - زيادة التكاليف المالية .

٢ - تدني مستوى الإنتاج وجودته .

٣ - صعوبة التركيز .

٤ - الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية .

٥ - عدم الرضا الوظيفي .

٦ - الغياب والتأخر عن العمل .

٧ - ارتفاع معدل الشكاوى .

٨ - عدم الدقة في اتخاذ القرارات .

٩ - سوء العلاقات بين أفراد المنظمة .

١٠ - سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات .

١١ - التسرب الوظيفي / دوران العمل .

١٢ - الشعور بالفشل .

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد وتشمل ما يلي .

١ - التأمل .. وتعمل على تحقيق حالة من الهدوء .

٢ - الاسترخاء .. وتعمل على إعطاء فرصة كبيرة .

٣ - التركيز على أداء نشاط ذي معنى .

- ٤ - التمرينات الرياضية .
- ٥ - معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم .
- ٦ - أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل .
- ١ - التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .
- ٢ - تصميم وظائف .
- ٣ - تطوير نظم الاختبار والتعيين وذلك باختيار أفراد .
- ٥ - التحديد الدقيق .
- ٦ - ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن من أداء الأفراد لأعمالهم في سهولة ويسو ويجعله أقل عرضة .

ضغوط العمل والأداء :

أولهما نموذج (yerks – dadson)

- بموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته .

ثانياً : نموذج (megline)

يعتبر هذا النموذج أن ضغط العمل معادل للتحدي .

أهمية دراسة ضغوط العمل :

- ١ - حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة عندما يكون هناك ضغط .
- ٢ - تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها .
- ٣ - حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها .
- ٤ - توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل .
- ٥ - زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .
- ٦ - تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية .
- ٧ - زيادة روح التعاون .
- ٨ - تحقيق الرقابة .

مراحل تحليل ضغوط العمل :

١ - تحليل حالة الضغط .

دراسة للمكونات والعناصر والأجزاء والعوامل والأدوات .

٢ - تحليل عملية الضغط .

لا بد من توفر

- الوعي المعرفي .
- الوعي بطرق التعامل .
- مدى توفر المواد والأفكار اللازمة للتعامل مع الضغط .. وهي :

١ - مرحلة النشوء .

٢ - مرحلة النمو .

٣ - مرحلة النضوج .

٤ - مرحلة الانحسار .

٣ - تحليل مضمون الضغط .

من القائم بالضغط ؟

كيف نشأ وتكون الضغط ؟

أين ينشأ الضغط ؟

متى ينشأ الضغط ؟

ماذا يشكل هذا الضغط على المشروع ؟

٤ - تحليل اتجاه الضغط .

الإحباط بالعمل :

مفهوم الإحباط

١ - تعريف كولر

بأنه يتضمن منحى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه إلى الهدف أو النهاية المرغوبة

٢ - تعريف زويلف

السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها

٣ - د: كمال

حالة شعورية من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه

٤ - عرفة العميان

عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه

مصادر الإحباط :

يمكن تقسيم هذه العوائق إلى مجموعتين :

المجموعة الأولى : العوائق الداخلية (الذاتية) .

- ١ - ضعف روح المبادرة لدى الفرد .
- ٢ - عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة .
- ٣ - ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين .
- ٤ - المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفاءته .
- ٥ - مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته .
- ٦ - إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية .

المجموعة الثانية : العوائق الخارجية (البيئية) .

ومن أمثلتها :

- ١ - عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته .
- ٢ - عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته وعدم مديد العون لإظهار تلك القدرات .
- ٣ - الإقلال من أهمية الشخص وقدراته .
- ٤ - تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وآرائه .
- ٥ - انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية .
- ٦ - الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة وكذلك الحرمان .

السلوك المحفز والسلوك المحبط :

أولاً : السلوك المحفز

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز في الآتي :

- ١ - يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدارة تفهم العالم الخارجي .
- ٢ - يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها .
- ٣ - يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف .
- ٤ - يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه بالطرق التي حددها .
- ٥ - تصل الفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف .
- ٦ - يتعلم الفرد إتباع نفي الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه .
- ٧ - في حالة فشل الفرد في تحقيق الهدف فإنه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل .

ثانياً : السلوك المحبط :

وهو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق الهدف فإنه يقوم ببعض .

١ - الجمود / التكرار دون التنوع .

٢ - سلوك عادم .

٣ - الإكراه .

٤ - انعدام التعلم .

الفرق بين السلوك المحفز والسلوك المحبط

أولاً : السلوك المحفز :

١ - متنوع .

٢ - مرن .

- ٣ - يمثل وسيلة للوصول إي غاية .
- ٤ - يتصف بتوفر مجالات الاختيار حيث تتوافر البدائل السلوكية .
- ٥ - سلوك بناء .
- ٦ - يتعلم الفرد الكثير .
- ٧ - يعرف بالسلوك الموجه لتحقيق الأهداف .

ثانياً : السلوك المحبط :

- ١ - متكرر .
- ٢ - يتصف بالجمود .
- ٣ - يمثل غاية في حد ذاته .
- ٤ - يتصف بالإجبار حيث تنعدم البدائل السلوكية .
- ٥ - سلوك هدام .
- ٦ - ينعدم التعلم .
- ٧ - يعرف بالسلوك غير موجه لتحقيق الأهداف .

نتائج الإحباط

ما يسمى بـ

- أولاً : السلوك الإيجابي أو البناء .
- ثانياً : السلوك الوقائي أو الدفاعي .
- ١ - العدوانية .

ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد .

- ٢ - التبرير .
- ٣ - الانسحاب / الانطواء .
- ٤ - الكبت .
- ٥ - التعويض / تحويل الهدف .
- ٦ - الانحدار / التقهقر .
- ٧ - أحلام اليقظة .

طرق علاج الإحباط

- ١ - قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن الإمكانيات .
- ٢ - التأكد من أن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد .
- ٣ - اختيار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم .
- ٤ - إعداد المناخ الملائم المشجع للسلوك المحفز والحد من الصعوبات والمعوقات .

المحاضرة الثامنة عشر

التغيير والتطوير التنظيمي

مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي .

هناك عدة تعاريف

- ١ - حسن/ للتغير التنظيمي
- عبارة عن تغير موجه ومقصود وهادف وواعي
- ٢ - عطويوي / التغير التنظيمي
- عملية تشمل سلوكيات الفرد وهيكل التنظيم وذلك بغرض التكيف مع البيئة المحيطة
- ٣ - السلمي / التغيير التنظيمي
- تحول من وضع معين كان عليه من قبل وقد يكون التحول بالشكل او النوع او الحالة
- ٤ - lewis

عبارة عن توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان باتجاهين متعاكسين

٥ - french / التطوير التنظيمي

عبارة عن جهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها

٦ - bennis التطوير التنظيمي

الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية معقدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات

٧ - Beer / التطوير التنظيمي

عملية تسعى الى زيادة الفاعلية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور

٨ - Beckhard

مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل لزيادة الكفاءة التنظيمية

نستخلص من التعاريف السابقة العناصر التالية

١ - خطة طويلة المدى

٢ - حل المشاكل وتجديد الممارسات .

٣ - مجهود تعاوني وجهد يشمل التنظيم ككل .

٤ - التأثير ببيئة المنظمة .

٥ - التدخل الخارجي .

٦ - التطبيق العلمي للعلوم السلوكية .

٧ - زيادة الكفاءة التنظيمية .

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي :

١ - الاستهدافية .. وتعني أن التغيير والتطوير حركة تتجه إلى غاية مرجوة .

٢ - الواقعية .. وتعني ارتباطهما بالإمكانيات والموارد .

٣ - التوافقية .. وتعني أنه لا بد من وجود نوع من التوافق بين عمليتي التغيير والتطوير .

٤ - الفاعلية .. القدرة على التحرك بطريقة مناسبة .

٥ - المشاركة .. تعني التفاعل الإيجابي بين التأثير .

٦ - الشرعية القانونية والأخلاقية .. تغيير وتطوير القانون قبل البدء بهما

٧ - الإصلاح .. تعديل ما هو قائم من عيوب .

٨ - الرشد .. تعني التوافق بين التكلفة والعائد لعملية التغيير .

٩ - القدرة على التطوير والابتكار .. إن الذي يتم التخطيط .

١٠ - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث .. وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها .

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

١ - الحفاظ على الحيوية الفاعلة .

٢ - تنمية القدرة على الابتكار .

٣ - إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء من خلال :

أ - عمليات الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء .

ب - عمليات التجديد والحل .

ج - التطوير الشامل والمتكامل .

٤ - التوافق مع متغيرات الحياة .

٥ - زيادة مستوى الأداء من خلال :

أ - اكتشاف نقاط الضعف والثغرات مثل التالف والفاقد ومعالجتها .

ب - معرفة نقاط القوة وتأكيدتها مثل عمليات الحفز والولاء .

أهداف التغيير والتطوير التنظيمي :

١ - زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة .

٢ - زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات .

٣ - مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم .

٤ - تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف .

٥ - الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .

٦ - بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين .

٧ - تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف .

٨ - مساعدة المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات .

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي :

١ - من حيث درجة التخطيط .

أ - التغيير العشوائي

وهو الذي يحدث تلقائياً وبدون إعداد مسبق

ب - التغيير المخطط :

هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية

٢ - من حيث وقت التنفيذ

أ - التغيير السريع

هو الذي يتم مره واحدة وبسرعة

ب - التغيير البطئ

هو ما يكون على دفعات ويمكن تنفيذه عندما يكون التغيير شاملاً

٣ - من حيث درجة الشمولية

أ - التغيير الجزئي

هو الذي يشمل أجزاء من المنظمة

ب - التغيير الشامل

هو الذي يشمل المنظمة ككل

٤ - من حيث درجة المادية .

أ - التغيير المادي .

وهو التغيير الهيكلي والتكنولوجي

ب - التغيير المعنوي

وهو التغيير النفسي والاجتماعي

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

١ - تشخيص الوضع الحالي للمنظمة .

٢ - تحديد المشاكل الحقيقية بالمنظمة .

٣ - تخطيط برامج التغيير .

لا بد أن تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

أ - التغييرات السابقة / لمعرفة المعوقات وكيفية التغلب عليها .

ب - المتأثرين بالتغيير من هم .

ج - المقاومة المتوقعة للتغيير كبير أم صغير .

د - مدى تأييد الإدارة العليا للتغيير .

٤ - اختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير .

يصنفها جون إلى ثلاث استراتيجيات رئيسة :

أ - القوة (وتستخدم المكافآت والعقوبات لقبول التغيير) .

ب - الإقناع المنطقي (الحوار مع العمال) .

ج - المشاركة مشاركة المتأثرين من التغيير في وضع الأهداف .

٥ - تنفيذ التغيير

ويكون عن طريق ما يلي:

أ - أن تكون عن طريق الإدارة العليا أو تأييد .

ب - إعلام الأفراد المسؤولين عن تنفيذ التغيير .

ج - توفير جميع المعلومات عن التغيير .

٦ - المتابعة والتقييم .

استراتيجيات التغيير والتطوير :

أولاً : إستراتيجية العقلانية الميدانية .

ثانياً : إستراتيجية التثقيف والنوعية الموجهة .

ثالثاً : إستراتيجية القوة القصرية .

الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي .

١ - الارتياح للمألوف والخوف من .

٢ - العادات والروتين .

٣ - سوء إدراك المميزات أو السلبيات .

٤ - المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها .

٥ - الانتماءات الخارجية والخوف عليها من الضرر .

٦ - مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس .

٧ - سوء فهم مبررات التغيير .

٨ - الحاجة إلى التعليم والتدريب .

مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :

١ - إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير .

٢ - أنها تكشف عدم فعالية نظام الاتصال .

٣ - التحليل الدقيق للنتائج المحتملة المباشرة .

٤ - إنها تكشف النقاب عن نقاط الضعف .

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير .

١ - التعليم والاتصال .

٢ - المشاركة والاندماج .

٣ - التسهيل والدعم .

٤ - التفاوض والاتفاق .

٥ - اختيار الأعضاء ووضعهم في أماكن مهمة .

٦ - الإكراه الظاهر وغير الظاهر .

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي .

١ - دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير .

٢ - توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير .

٣ - وجود خبراء أو وكلاء تغيير يملكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية .

٤ - إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير .

٥ - شرح وتوضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع الأفراد العاملين .

٦ - عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية

٧ - معرفة مصادر التغيير لتشخيص المشاكل التنظيمية .

٨ - تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه .

٩ - توفير الموارد البشرية والمادية والفكرية .

المحاضرة التاسعة عشرة

الإبداع التنظيمي

الإبداع : يتعلق بكل جديد وبكل تغيير هادف بناء .

مفهوم الإبداع :

١ - فضل الله :

عبارة عن الخروج عن المألوف والمعتاد وقد يتخذ أشكالاً وإبعاداً متعددة .

٢ - evan :

تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة .

٣ - druc ken :

تغيير في تاريخ الموارد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا .

٤ - daft :

تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة .

من خلال التعاريف السابقة تجد أنها تتمحور حول ما يلي :

- ١ - التركيز على العملية أي الخطوات .
- ٢ - التركيز على الإنتاج الإبداعي .
- ٣ - التركيز على السمات والخصائص .
- ٤ - التركيز على الإمكانيات الإبداعية .
- ٥ - التركيز على المراحل الأساسية .

حاجة المنظمات إلى الإبداع :

- أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي .
- وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة .
- عادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى الإبداع .
- ويكون ذلك من خلال المنظمات العقلانية لا تنصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الانجاز الطموح .

مصادر الإبداع :

إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لغرض الإبداع وهذه المصادر هي :

- ١ - النجاح غير المتوقع والفشل غير المتوقع .
- ٢ - عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض .
- ٣ - الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية .
- ٤ - التغيير في بنية قطاع العمل .
- ٥ - التغيير في العوامل الديموغرافية .
- ٦ - التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني .
- ٧ - المعرفة الجديدة .

مجالات الإبداع :

- ١ - تفعيل سياسة جديدة ، أي إحداث تغيير في التوجه
- ٢ - إيجاد فرصة جديدة ، أي تطوير منتج جديد تماماً .
- ٣ - استخدام أسلوب جديد . أي تبني عملية تشغيل جديدة أو إجراءات .
- ٤ - تصميم هيكل تنظيمي جديد ، أي إحداث تعديل على الهيكل الرسمي .

مستويات الإبداع :

١ - الإبداع على مستوى الفرد .

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد .

بينت عدة دراسات بوجود معوقات تحول دون السلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة وتتمثل هذه المعوقات بما يلي

أ - معوقات إدراكية .

تتمثل بعدم إدراك العاملين لجوانب المشكلة

ب - معوقات وجدانية وشخصية .

تتمثل في الخوف من المبادرة

ج - معوقات ثقافية أو اجتماعية .

وتعود إلى الضغوط الاجتماعية

٢ - الإبداع على مستوى الجماعة .

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة

وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة

- ١ - أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة .
- ٢ - الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل .
- ٣ - أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً .
- ٤ - أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة الغير منسجمة .
- ٥ - أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر .

٦ - أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة .

٣ - الإبداع على مستوى المنظمة .

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة .

المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية :

١ - أن الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.

٢ - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين .

٣ - وجود أنصار مؤيدين للإبداع .

٤ - الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين .

٥ - تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل ليعرفها الجميع .

٦ - الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة .

٧ - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي .

البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة :

هناك بعض القيم التي تميز المنظمة المبدعة ومن أهم تلك القيم :

١ - أن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي .

٢ - أن وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص .

٣ - أن الأفراد المبدعين يحتاجون إلى الرعاية والمساندة .

٤ - إن القرارات يجب أن تتخذ على خطوات أو مراحل

إن الممارسات التالية في المنظمات تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي :

١- تشجيع العاملين على طرح الأفكار والنقاش الحر

٢ - إيجاد قنوات اتصال فعالة

٣ - التركيز على الأهداف العامة للتنظيم

٤ - الاهتمام بالتكيف مع التغيير واعتباره أمر ضروري .

٥ - تشجيع التنافس بين العاملين .

٦ - تقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين .

٧ - دراسة الأفكار الجديدة دراسة جادة وإبداء الاهتمام بها .

مبادئ الإبداع التنظيمي :

« بيتر دراكر » بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي هي عبارة عن أعمال يجب على المنظمة أن تعمل بها وسماها the dos والأعمال التي يجب على المنظمة أن تتجنبها سماها the donts .

أ- الأشياء التي يجب على المنظمة القيام بها

١ - أن الإبداع الهدي للتعلم يبدأ بتحليل الفرص .

٢ - يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة .

٣ - لكي يكون الإبداع فعالاً لابد أن يكون بسيطاً .

٤ - الإبداع الفعال عادة ما يبدأ صغيراً بحيث لا يحتاج إلى الكثير من الأموال .

ب - الأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها :

١ - المغالاة في التفكير .

٢ - التنوع .

٣ - محاولة الإبداع .

مراحل العملية الإبداعية .

هناك العديد من المراحل وهي كما يلي

أ - التصنيف الأول .. فقد صنف بعض الباحثين .

١ - مرحلة الإعداد .

٢ - مرحلة الاختبار والاحتضان .

٣ - مرحلة الإشراف .

٤ - مرحلة التحقيق .

ب - التصنيف الثاني .. تقسيم هاريس .. ويتكون من :

١ - وجود الحاجة .

٢ - جميع المعلومات .

٣ - التفكير في المشكلة .

٤ - تصوير الحلول .

٥ - تحقيق الحلول .

٦ - تنفيذ الأفكار .

استراتيجيات الإبداع التنظيمي :

أولاً : التطوير التنظيمي .

ثانياً : التخصيص الوظيفي .

ثالثاً : الدورية .

أولاً : التطوير التنظيمي .

عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية لتزيد من قدرة المنظمة .

معارف الإبداع التنظيمي :

١ - الخوف من التغيير ومقاومة المتطلبات له .

٢ - انشغال المديرين بالأعمال اليومية .

٣ - الالتزام بمعرفة القوانين والتعليمات .

٤ - مركزية الإدارة .

٥ - عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين .

٦ - نبذ الزملاء .

٧ - قلة الحوافز المادية والمعنوية .

٨ - القيادات الإدارية غير الكفو .

المحاضرة العشرون

المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

١ - Baumgarriel & Ansari

عبارة عن مؤثر للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة .

٢ - Abelson & Field

المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة .

٣ - Gilmer & Forehand

مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها .

٤ - Tagiuri الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة .

الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة

من التعاريف السابقة نستطيع القول بان

١ - المناخ التنظيمي يمثل مجموعة من الخصائص البيئية الثابتة نسبياً .

٢ - أبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها .

٣ - إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النسبية التي تؤثر في اتجاهات الافراد .

أبعاد المناخ التنظيمي

حدد كوبر وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد :

١ - الاستقلالية :

٢ - درجة التماسك :

٣ - الثقة :

٤ - ضغط العمل :

٥ - الدعم :

٦ - التقدير :

بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة .

٧ - العدالة :

٨ - الإبداع :

للمناخ التنظيمي :

١ - مرونة التنظيم .

٢ - طبيعة العمل .

٣ - أهمية الإنجاز .

٤ - أهمية التنمية الإدارية والتدريب .

٥ - أنماط السلطة .

٦ - أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين .

٧ - أنماط الثواب والعقاب .

٨ - الأمن الوظيفي .

العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي :

أولاً : عوامل التأثير الخارجية وتشتمل ما يلي :

١ - ثقافة التنظيم .. وتشمل الاتجاهات .

٢ - ظروف العمل .. يقصد بذلك بيئة العمل .

٣ - البيئة الخارجية .. تحتوي بيئة التنظيم الخارجية .

٤ - البيئة التقنية (التكنولوجيا) .. على كل منظمة توفير .

٥ - البيئة الاجتماعية (من عادات ، تقاليد) .

٦ - درجة تماسك الجماعة وولائها .. تعتبر من العوامل الرئيسية .

٧ - المشاكل الأسرية .. تعتبر مصدر قلق وتؤثر سلباً .

ثانياً : العوامل التنظيمية وتشتمل ما يلي :

١ - طبيعة البناء التنظيمي .. فالبناء التنظيمي الجامد قد يكون مقبول .

٢ - النمط القيادي المتبع .. إساءة استخدام السلطة من قبل القيادة التنظيمية .

٣ - استحالة التقدم الوظيفي .. من أسوأ ما يتعرض له القادة ذوي الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي .

٤ - المبالغة في المسؤوليات : كلما تزايدت الفجوة بين ما هو مؤمل منه وما تحقق ادائه .

٥ - العبء الوظيفي .. تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة .

٦ - الغموض .. لا بد أن يحصل الأفراد ولو على فكرة عامة عن العمل المطلوب .

٧ - نظام الأجور والحوافز (مادية أو معنوية) حيث لا بد أن تكون مرضية .

٨ - أهداف المنظمة - تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص .

٩ - التناقضات والصراعات التنظيمية تعتبر من الظواهر الحتمية على مستوى الفرد والجماعة .

١٠ - درجة الإثراء الوظيفي .

يهدف هذا المنهج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي وهو على ثلاثة عوامل

أ - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه .

ب - شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به .

ج - المعرفة التامة للنتائج الحقيقية لعمله .

ثالثاً : العوامل الشخصية وتشتمل ما يلي :

١ - قدرات الفرد - القدرات الشخصية .

٢ - تناقض القيم .. يتطلب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف .

٣ - درجة المخاطرة .. فالأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون إلى المخاطرة على حساب العمل .

عناصر المناخ التنظيمي :

• **الهيكل التنظيمي** .. بما يتضمنه من أقسام وإدارات .

• **نمط القيادة** .. النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية .

- **نمط الاتصال** سواء كان الاتصال ذو اتجاهين أو اتصال صاعد .
- **المشاركة باتخاذ القرارات** .. حيث تتيح الفرصة لإبداء الرأي .
- **طبيعة العمل** .. فالعمل الروتيني يصيب الأفراد بالملل واللامبالاة .
- **التكنولوجيا** .. وما لها من جوانب إيجابية لها .

قياس المناخ التنظيمي .

يعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لاي منظمة وتقيس في

مجموعتها المناخ التنظيمي بإبعاده التسعة وهي كما يلي:

- ١ - شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة .
- ٢ - الإحساس بالاستقلالية وتحمل المسؤولية .
- ٣ - إحساس الأفراد بوجود جو يساعده على التحدي .
- ٤ - شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت .
- ٥ - مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية .
- ٦ - مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة .
- ٧ - مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية .
- ٨ - الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء .
- ٩ - مدى شعور الفرد بأهميته وبعائلته .

شروط المناخ التنظيمي الفعال :

نقول أن من أولويات نجاح المناخ التنظيمي عندما نجعل ما يسمى بالمناخ التنظيمي الفعال والمناخ التنظيمي الغير فعال وعندما نذكر مناخ تنظيمي فعال لا بد

من :

- ١ - الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية .
- ٢ - المشاركة في عملية اتخاذ القرار .
- ٣ - الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة .
- ٤ - توفير المعلومات اللازمة .
- ٥ - الاستماع إلى وجه نظر الأفراد .
- ٦ - الاهتمام بأهداف التنظيم .
- ٧ - التأكيد على المسؤولية الشخصية .
- ٨ - التحمل والتعامل بفاعلية .
- ٩ - إعطاء اعتبار للأفراد .
- ١٠ - منح الاستقلالية اللازمة .
- ١١ - توضيح الأهداف العامة .
- ١٢ - التقيد بسياسات عامة .
- ١٣ - إيجاد الكثير من خيار للنمو الوظيفي .
- ١٤ - التركيز على العمل الجماعي .
- ١٥ - تصميم نظام المكافئة .
- ١٦ - تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع .
- ١٧ - بناء علاقات إنسانية .

تمت

تفريغ A.A.M