

## المحاضرة ١٦ مراجعه

### المحاضرة ٨ : الفصل الثامن : ضغوط العمل

#### الفصل الثامن : ضغوط العمل : مفهوم ضغوط العمل :

- كابلان : يعرفه علي « أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل و التي تخلق تهديداً للفرد ».
- كوبر و مارشال : يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها علاقة بأداء عمل معين ».
- فرينش روجر ، وكوب : يعرفوه علي أنه عدم الموائمة أو التناسب بين ما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله ».
- سيزلاقي وآخرون : يعرفه علي أنها تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدي الفرد وتنتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه ».

#### مصادر ضغوط العمل : تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها : ١٣ مصدر وهي :

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

#### س : أي من هذه العناصر لايشكل مصدر من مصادر ضغوط العمل :

- أ- غموض الدور      ب- طبيعة العمل      ج- اختلال بيئة العمل المادية      د- الذكاء

س : الاشخاص الذين يتمتعون بشخصيات تتسم بالحيوية والنشاط والرغبة الدؤبة في العمل عندهم قدره اكبر او قدرة عالية على تحمل التوتر والضغط النفسي ( صح )

س : الاشخاص الذين لا يتمتعون بشخصيات تتسم بالحيوية والنشاط والرغبة الدؤبة في العمل عندهم قدره اكبر او قدرة عالية على تحمل التوتر والضغط النفسي ( خطأ )

#### - آثار ضغوط العمل ( الإيجابية والسلبية ) :

#### أولاً : الآثار الإيجابية : وهي ١٢ أثر على النحو التالي :

- تحفز علي العمل
- يزيد تركيز الفرد على العمل
- تجعل الفرد يفكر في العمل
- التركيز على نتائج العمل
- النوم بشكل مريح
- المقدرة علي التعبير عن الانفعالات و المشاعر
- الشعور بالإنجاز
- تزويد الفرد بالحيوية و النشاط و الثقة
- النظر للمستقبل بتفاؤل
- المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة .

#### ثانياً : الآثار السلبية : وتنقسم إلى :

( أ ) آثار الضغوط على الفرد : ( ٣ آثار سلبية هي ) : آثار سلوكية - أعراض نفسية سيكولوجية - آثار جسدية ( صحة بدنية ) .

( ب ) آثار الضغوط على المنظمة : ( ١٢ أثر سلبي هي ) :

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

#### استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل :

أولاً : على مستوي الفرد : ( ٦ استراتيجيات هي ) :

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

#### استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل :

أولاً : على مستوي الفرد : ( ٦ استراتيجيات هي ) :

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

#### ثانياً : استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوي المنظمة :

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

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

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

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

ضغوط العمل و الاداء :

س : هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟

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

و في هذا المجال يوجد نموذجين :

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

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

- ويحدد ثلاث مستويات للضغوط :

منخفض = لا يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء. ( × )

متوسط = يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء. ( ✓ )

عالي = يثبط عزيمة الفرد ويؤدي إلي فتور همته. ( × )

### الفصل التاسع : الإحباط

مفهوم الإحباط : - تواجه حياة الأفراد معوقات ومصاعب تؤثر على التوازن النفسي أو تحقيق الذات.

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

- يعتبر الإحباط : شعوراً أكثر منه واقعاً و هذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها و عندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي.

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

- يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط :

- ويمكن القول ان الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدي الأفراد هو عدم قدرتهم على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

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

- وبذلك فهو أما ان يضاعف مجهوده للتغلب علي المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادي مصدر الإحباط ،

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

س : ان الأفراد يتمثلون في مواجهة الإحباط باعتباره رد فعل لضغوط العمل ( خطأ ) يختلфон

مصادر الإحباط : \* تنقسم مصادر الإحباط الي عوائق داخلية و عوائق خارجية : هي (٦) مصادر :

أولاً : العوائق الداخلية ( الذاتية ) :

١- ضعف روح المبادرة لدى الفرد . . ٢- عدم القدرة علي مواجهة الأمور المعقدة . ٣- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين

٤- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته و كفاءته ٥- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته ٦- إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية

ثانياً : العوائق الخارجية : هي (٦) مصادر : \* وتتمثل في :

١- عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته . ٢- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته .

٣- الإقلال من أهمية الفرد وقدراته . ٤- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه و آرائه .

٥- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية

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

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

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

٢ - يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها.

٣ - يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.

٤ - يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها.

٥ - تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله.

٦ - يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.

٧ - في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق ، أو يغيرها ، أو يعدل الأهداف ذاتها.

السلوك المحبط :

هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف معينة أو اشباع احتياجات معينة لكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها :

- وهناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها .

١- الجمود ( تكرار دون تنوع ) . ٢- سلوك عادم . ٣- الإجبار . ٤- انعدام التعلم

نتائج الاحباط :

س : دائماً نتائج الاحباط في المنظمة تؤدي نتائج سلبية لدى الافراد العاملين ( خطأ )

- يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكين الآتيين : :

أولاً : السلوك الإيجابي : وهو أن يواجه الفرد حقيقة الموقف ، فقد يكون الهدف أو الحاجة غير واقعية ، أو أنها غير ضرورية ، وعندها لا يتخذ أي إجراء أو رد فعل نحوها.

ثانياً : السلوك الدفاعي ١- العدوانية: ٢- التبرير. ٣- الانسحاب ( الانطواء). ٤- الكبت

٦- الانحدار ( التقهقر ). ٥- التعويض.. ٧- احلام اليقظه

- المقصود بالتبرير ان الاسف يحاول الانسان ان يبرر فشله او عدم اشباعه لرغبة معينة او تحقيق هدف معين الى شخص اخر مثل : الطالب الذي يفشل في دراسته يبرر رسوبه بضعف كفاءة المدرس

طرق علاج الاحباط :

- من أهم طرق علاج الإحباط نذكر :

- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية .

- التأكد من ان الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد .

- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس .

- إعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز.

س : من اهم طرق العلاج :

أ- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية

ج- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس

س : أي من هذه ليست من طرق علاج الاحباط :

أ- قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية

ج- اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس

من طرق علاج الاحباط اختيار و تعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس ( صح )

المحاضر ٩ : الفصل العاشر : السلوك الجماعي في المنظمات

\* ماهية الجماعة :

- يعرف دافيز الجماعة " بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها." "

- اما توسي فيري " أنها اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة و

يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة . "

- و كنكي كرينتر يعرف الجماعة " بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ولهم هوية مشتركة.

\* خصائص الجماعة : - أهم الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة هي : ٥ صفات :

- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليمكن أعضائها من التفاعل و الاتصال فيما بينهم.

- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.

- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الاهداف.

- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.

- تقوم الجماعة علي تطوير أسس ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

س : يجب على الأفراد الذين ينتمون الى جماعة واحدة ان تكون لهم نفس الوظائف ( خطأ )

\* أنواع الجماعات : من الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات إلا أنه يمكن التمييز بين ٦ أنواع رئيسية منها :

١ - المجموعات الوظيفية. ٢ - فرق العمل. ٣ - فرق الميول و الصداقة.

٤ - اللجان. ٥ - الجماعات الغير رسمية. ٦ - جماعات الضغط.

س : هناك من يرى ان فرق العمل التي تكون من اجل انجاز مهمة محددة يمكن ان تستمر ( خطأ )

\* هيكلية الجماعات : لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة لابد من معرفة النقاط الآتية: ٦ نقاط :

١- تركيب الجماعة : فقد تكون الجماعة ( متجانسة - غير متجانسة ).

س : هناك اختلاف بين الجماعات المتجانسة والغير المتجانسة ( صح )

س : الجماعة المتجانسة اكثر استجابة وتحقيق للاعمال غير الروتينية ( خطأ )

س : الجماعات المتجانسة تستطيع ان تحقق انجاز عظيم في الاعمال الروتينية البسيطة ( صح )

س : الجماعة غير المتجانسة قدرتها اكبر على معالجة المشاكل المعقدة وخاصة المشاكل التي تحتاج الى الاساليب الابداعية ( صح )

٢- المعايير السلوكية : وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد لابد من معرفة ما يلي :

أ - ان الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.

ب - يطبق جزء من هذه القواعد علي جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر علي أفراد معينين .

ج - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة .

د - تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات

س : هناك من يرى ان افراد الجماعة تتقبل القواعد والمبادئ والاسس بشكل متشابهة ( خطأ ) بدرجات متفاوتة

٣- الادوار : ( الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي ) .

٤ - المنزلة : وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.

٥ - الترابط و التماسك : وهي تشير إلى درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.

٦ - القيادة : ويعتبر عنصر القيادة من أهم العوامل في هيكلية الجماعة وهنا يوجد نوعين من القيادة: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية

س : الترابط والتماسك لابد ان يكون سمة اساسية في الشعب حتى يعطي الدولة قوة ( صح )

\* مدى أهمية التنظيم غير الرسمي :

توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي : ( وهي ٦ نقاط ):

أولاً : تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً : تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل .

ثالثاً : يقدم قنوات اتصال إضافية .

رابعاً : يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية .

خامساً : يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف .

\* سلبيات التنظيم غير الرسمي :

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

١- التعارض في المهام والواجبات.

٢ - التناقض بين أهدافها وأهداف المنظمة.

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

س : ان الادارة دائما ترى ان الجماعات الرسمية تسلك سلوك دائما مضاد لها ( خطأ )

\* أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد :

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

أولاً : الدعم الاجتماعي .

ثانياً : السيطرة على المعلومات المتاحة لدي الفرد .

ثالثاً : توفير نماذج الاقتداء بالآخرين.

## المحاضره ١٠ الفصل الحادي عشر الهيكل التنظيمي

تعريف الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي : ” هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة ، ومن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط

السلطة وانسيابها بين الوظائف ، ويبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة ” .

ويعرف Stonar :

الهيكل التنظيمي بأنه : ” الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة وتحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤسا والمرووسين

- كما يعرف Robinnس الهيكل التنظيمي بأنه : ” إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده و رسميته ومركزيته“.

- ومن خلال التعاريف السابقة نجد إن الهيكل التنظيمي يتألف من مجموعة عناصر رئيسية هي :

١- أنه يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة .

٢- التخصص في العمل ، أي وجود مهام محددة.

٣- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية.

٤- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

- العوامل المؤثرة على تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي :

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

١ . حجم المنظمة.

٢ . دورة حياة المنظمة.

٣ . الموقع الجغرافي للمنظمة.

٤ . درجة التخصص.

٥ . القدرات البشرية المطلوبة.

٦ . التكنولوجيا.

٧ . الفلسفة الإدارية للإداريين ( المركزية واللامركزية ) .

٨ . البيئة الخارجية.

٩ . نطاق الإشراف.

- أنواع الهياكل التنظيمية: يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي :

١. الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والذي تحدد فيه الأعمال و الأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

٢. الهياكل التنظيمية غير رسمية:

وهي عبارة عن خرائط تنظيمية وهمية تنشأ بطريقة عفوية نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد العاملين بالمنظمة.

- اوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية :

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

أولاً : يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الاشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، اما الهيكل التنظيمي الرسمي فيتكون بطريقة مخطئها ومدروسة مسبقاً .

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

ثالثاً : تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الاشخاص العاملين في المنظمة من اجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحدده الهيكل التنظيمي الرسمي.

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

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- تعتبر عملية تصميم وبناء الهيكل التنظيمي عملية مستمرة لان مجرد التغيير في أهداف المنظمة أو في حجمها أو في الظروف البيئية التي تمارس نشاطها فيها أو التغيير في التكنولوجيا السائدة فيها له تأثيره على الهيكل التنظيمي مما يتطلب إعادة التنظيم .

- أهم العوامل التي تُوجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: ( ٥ عوامل هي ):

١- وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الأساسي.

٢- إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة .

٣- تغيير المعايير والأسس التي اعتمدها المنظمة .

٤- حدوث تغيير في أهداف المنشأة .

٥- اخطاء إعادة تصميم الهيكل التنظيمي : ( ٣ مخاطر هي ):

١- ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الأخطاء.

٢- خلق اعمال لوحدة معينة حتى تبقي هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.

٣- المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

- كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي: ( ٤ طرق هي ):

١- التأني في إعادة التنظيم لاستكمال متطلباته وتجنب إعادة التنظيم غير المبرر.

٢- توعية العاملين بأهداف المنظمة وغرس روح الالتزام.

٣- اعتماد خبراء مختصين للقيام بدراسة إعادة التنظيم.

٤- اجراء متابعة دورية بشأن تطبيق عملية إعادة التنظيم .

- السؤال الذي يطرح : من هو الذي يقوم بعملية إعادة تصميم الهيكل التنظيمي؟

- توجد عدة جهات مخولة للقيام بهذه المهمة وهي :

١- الإدارة العليا.

٢- مدير الوحدة التنظيمية المعنية بموافقة الإدارة العليا.

٣- لجان مختصة من داخل المنظمة وخارجها .

٤- منظمات استشارية.

س : لاتوجد علاقة بين حجم المنظمة والهيكل التنظيمي ( خطأ )

س : كلما كان حجم المنظمة صغيراً كلما سهلت عملية الهيكل التنظيمي الرسمي داخل المنظمة ( خطأ )

س : كلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما سهلت عملية الهيكل التنظيمي الرسمي داخل المنظمة ( صح )

س : ان درجة التخصص في المهام والأنشطة لا تؤثر على الهيكل التنظيمي ( خطأ ) تؤثر

س : كلما زادت درجة التخصص كلما زادت صعوبة بناء الهيكل التنظيمي ( صح )

س : اذا كانت المنظمة تاخذ بالمركزية او بالفلسفة التي تقوم على الاخذ بمبدأ المركزية على اتخاذ القرارات فإن هذا سيجعل

الهيكل التنظيمي بسيطاً إلى حد ما ( صح )

س : اذا كانت المنظمة تاخذ باللامركزية او بالفلسفة التي تقوم على الاخذ بمبدأ المركزية على اتخاذ القرارات فإن هذا سيجعل

الهيكل التنظيمي بسيطاً إلى حد ما ( خطأ ) معقداً

س : لاتوجد علاقة بين بناء الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية للمنظمة ( خطأ )

س : في حالة الاستقرار يكون الهيكل التنظيمي معقداً ( خطأ )

س : في حالة اذا كانت البيئة التي تعمل بها المنظمة تتميز بعدم الاستقرار والثبات فإن ذلك ينعكس على الهيكل التنظيمي

ويكون اكثر تعقيداً ( صح )

س : لا يوجد هناك من يرى بعدم وجود فرق بين الهياكل التنظيمية الرسمية والتنظيمية الغير رسمية في المنظمة ( خطأ )

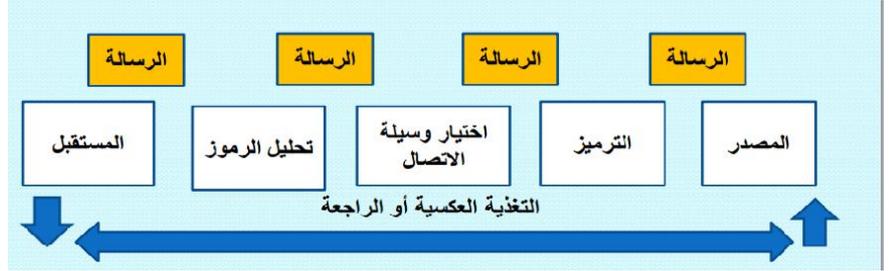
س : ان الهياكل التنظيمية تتم بطريقة عشوائية لا علاقة لها باهداف المنظمة او ظروفها ( خطأ ) بطريقة مدروسة

## المحاضرة ١١ : الفصل الثاني عشر : الاتصال

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

- **تعريف آخر:** " يرى ان الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص الى اخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما" .
- الاتصال:** " وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة .
- الاتصال ليس مجرد تبادل في المعاني ، لكنه تبادل يؤدي الى اعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية .
- س : هناك من يرى ان الاتصال هو مجرد تبادل في المعاني بين شخصين او أكثر ( خطأ )**
- ويحتاج الاتصال الى :**

- ١ - المرسل
  - ٢ - وسيلة نقل الرسالة
  - ٣ - تحديد اللغة والكلمات ومن خلالها تتم عملية الاتصال داخل المنظمة .
  - وتتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي الى معاني محددة ليترتب عليها سلوك او تصرف معين .
  - العوامل المؤثرة في الاتصال الإداري :** ويمكن تحديد أهم هذه العوامل في ٦ عوامل هي:
  - ١- تحديد الهدف من الاتصال .
  - ٢- معرفة مركز متلقي الرسالة .
  - ٣- وسيلة الاتصال .
  - ٤- توقيت الرسالة .
  - ٥- المصلحة المشتركة .
  - ٦- قياس النتائج في الرسالة .
- عملية الاتصال :** تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد ادنى وهي:
- ١- المرسل (المصدر) .
  - ٢- الرسالة .
  - ٣- مستقبل الرسالة .
- وهذا مايمكن ان نسميه بالاتصال البسيط. الا انه في الحياة العملية تعتبر **عملية الاتصال أكثر تعقيدا** وتتعد عناصرها كما يلي:



- **واهم هذه العناصر هي ٧ عناصر :**
- ١- المصدر .
- ٢- ترميز عملية الاتصال .
- ٣- الرسالة .
- ٤- تحديد وسيلة الاتصال .
- ٥- تحليل رموز الرسالة .
- ٦- المستقبل .
- ٧- التغذية الراجعة .
- **مراحل عملية الاتصال :** يمكن تحديد أهم مراحل عملية الاتصال في ٦ مراحل هي :
- ١- الاستماع
- ٢- التفسير
- ٣- الاستيعاب
- ٤- التذكر
- ٥- التقييم
- ٦- الاستجابة
- طرق الاتصال :** يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري وذلك عند وضع السياسة العامة أو وضع الخطة ، وعند اصدار التعليمات والتوجيهات وعند اتخاذ القرارات ... الخ.

**وفيما يلي ذكر اهم طرق الاتصال :**

- أولا : الاتصالات المكتوبة :** ومنها : ١ - التبليغات ٢- النشرات العامة ٣- الخطابات الإدارية الخاصة ٤- التقارير المرسلة
- ثانيا : الاتصالات الشفهية :** ومنها : ١ - الاتصال الشخصي المباشر ٢- الاجتماعات الرسمية ٣- الاجتماعات الغير رسمية
- ثالثا : الاتصالات غير اللفظية :** وهي التي تكون عن طريق ملامح - الوجه ، ولغة العيون ، وحركات الجسم للفرد .

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

وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ماتسمى بلغة الجسد ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول او عدم القبول ( الرفض )

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

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

**أولا: الشبكات الرسمية :** تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ، ويوجد عدة انماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي :

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

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

٣- نمط العقود :

وهذا يمكن شخص واحدا من الاتصال ( مساعد المدير ) باربعة اشخاص آخرين الا انه لا يمكن لاي من هؤلاء الاربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة

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

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

س : في هذا النمط من الاتصال يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود :  
أ- نمط النجمة ب- نمط العقود ج- نمط السلسلة د- نمط الدائرة

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

ثانيا : تعتبر الاتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف الى إشباع حاجات الافراد والجماعات .

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

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

أ - خصائص المتلقي ب - الادراك الانتقائي ج - المشكلات اللغوية  
ثانيا : ضغوط الوقت :

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

ثالثا : حجم المعلومات :

ويتمثل ثالث المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط او قلة مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في اوساط المديرين في المنظمات ( المدارس ) انهم غارقون في المعلومات ، او هناك نقص شديد في المعلومات، واداماتم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة ( المدرسة ) لن يؤدي مطلقا ، ونفس النتيجة في حالة ندرة المعلومات .

رابعا : البيئة :

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

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

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

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

الاتصال غير اللفظي :

اولا : اهمية الاتصال غير اللفظي :

علم الفراسة : " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على اخلافة وفضائله ورذائله

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

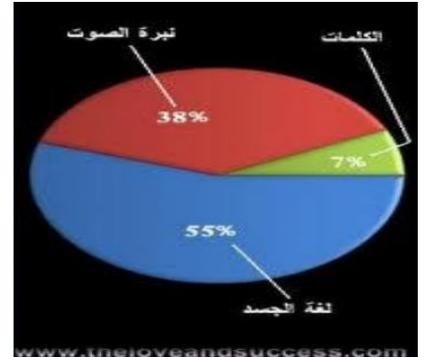
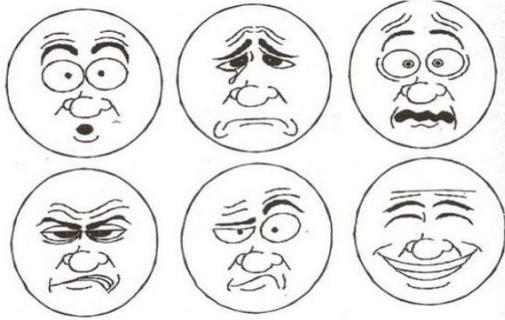
١- إلهام يخالغ الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة .

٢- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والامزجه والاخلاق

- أن الاتصال غير اللفظي مهم لانه متمم للتواصل اللفظي ويطلق على الاتصال غير اللفظي "لغة الجسد"

- وذلك عندما يتوال شخصان ، ونجد انهما لا يستخدمان الكلمات فقط الإيماءات وموافقات الرأس أو حركة اليد... الخ ، ليؤكدوا نفس الرسالة اللفظية.

- وتعتمد لغة الجسد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم ويستخدمها الاشخاص من اجل التواصل خاصة من اجل الجانب الوجداني وبعيدا عن الكلمات وتلعب البيئة دورا رئيسيا في جعل لغة الجسد ذات معنى محدد داخل هذه البيئة.



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

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

١- العيون . ٢- الحواجب . ٣- الأنف والأذنان . ٤- الجبين .  
٥- الأكتاف . ٦- الأصابع . ٧- وضع اليد على الصدر .

- **والخلاصة :** أن هذه الاشارات السبع تعطيك فكرة عن لغة الجسد ككل وكيف يمكن استخدامها ليس فقط في إبراز قوة شخصيتك ، ولكن ايضا معرفة مايفكر فيه الاخرون بالرغم من محاولاتهم إخفاء ذلك.
- **زيادة فعالية الاتصال :** من اجل العمل على تطوير وزيادة فعالية الاتصال تتوفر مجموعة من الطرق والأساليب التي من شأنها أن تعمل على ازالة العوائق التي تواجه عملية الاتصال وهي :
  ١. ان تكون الرسالة موجزة.
  ٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
  ٣. محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.
  ٤. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
  ٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
  ٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الرجعة.
- خصائص الاتصال الجيد :** حتى تكون عملية الاتصال ناجحة لابد من توافر ٦ شروط هي :
  - ١- ان يكون الاتصال مبنيا على أهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم .
  - ٢- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والادارة
  - ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسبا لخبراتهم ومعتقداتهم
  - ٤- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
  - ٥- اتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك تجاوز مرجعيا ، بمعنى أن لا يتصل إداري مع مرؤوس تابع الى إداري آخر والعكس صحيح.
  - ٦- الاصغاء الجيد يؤدي الى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته .

س : تتمثل خصائص الاتصال الجيد في :

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

### المحاضر ١٢ : الفصل الثالث عشر : القيادة

- **القيادة :** هي التأثير في الاخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية فإن القيادة : تمثل عملية التأثر على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقق غايات وأهداف المنظمة
- وترتكز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافراد العاملين وعلى تظافر جهودهم واستغلال قدراتهم .

\* كل قائد مدير وليس كل مدير قائد

س : هناك من يرى بعدم اهمية القيادة في تحقيق اهداف المنظمة ( خطأ )  
وقد تعددت تعريفات القيادة في ادبيات الادارة

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

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

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

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

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

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

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

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

ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي : (٦ أنواع هي) :

س : ماهي مصادر قوة القيادة :

- ١- السلطة الشرعية .
- ٢- سلطة منح المكافاة .
- ٣- القوة القسرية .
- ٤- القوة المبنية على الخبرة .
- ٥- قوة الاعجاب
- ٦- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات

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

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

اولا : القيادة الدكتاتورية أو الاوتوقراطية . ثانيا : القيادة الديمقراطية او المشاركة . ثالثا : قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة .

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

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

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

س : ان نمط قيادة عدم التدخل يصلح للتطبيق في كل الظروف الموقفية ( خطأ )

س : يعتبر اسلوب القيادة الحرة من الاساليب القيادية الفعالة ( خطأ )

**نظريات القيادة :** تتعدد نظريات القيادة ونذكر منها مايلي : ( ٨ نظريات هي ) :

- أولا : نظرية الرجل العظيم .
- ثانيا : نظرية السمات .
- ثالثا : نظرية الخط المستمر في القيادة .
- رابعا : نظرية ليكرت في القيادة .
- خامسا : نظرية البعدين ( جامعة اوهايو )
- سادسا : نظرية الشبكة الادارية ( بليك ، موتون ) .
- سابعا : النظرية الظرفية ليفيلدر .
- ثامنا : نظرية المسار والهدف ( روبرت هاوس )

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

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

س : افضل انواع القيادة التي جاء بها ليكرت :

- أ- تسلطي - استغلالي
- ب- استشاري
- ج- جماعي - مشارك
- د- تسلطي - نفعي

**اختيار النمط الفعال في القيادة :**

- يعرف سيد هواري : النمط القيادي بأنه: « السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل » ،

ويعرفه علي السلمي : بأنه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته واقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لاهدافهم

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

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

- وبالتالي فإن **النمط القيادي الفعال** هو: الذي يبدي اهتماما عاليا بالانتاج وبالافراد على حد سواء

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

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

١ - الوقوف على قدرات وخبرات العاملين.

٢ - تحليل توقعات العاملين من الاعمال التي يؤدونها.

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

٤- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة

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

محيون صحابه & دنيتي بعيونه ..