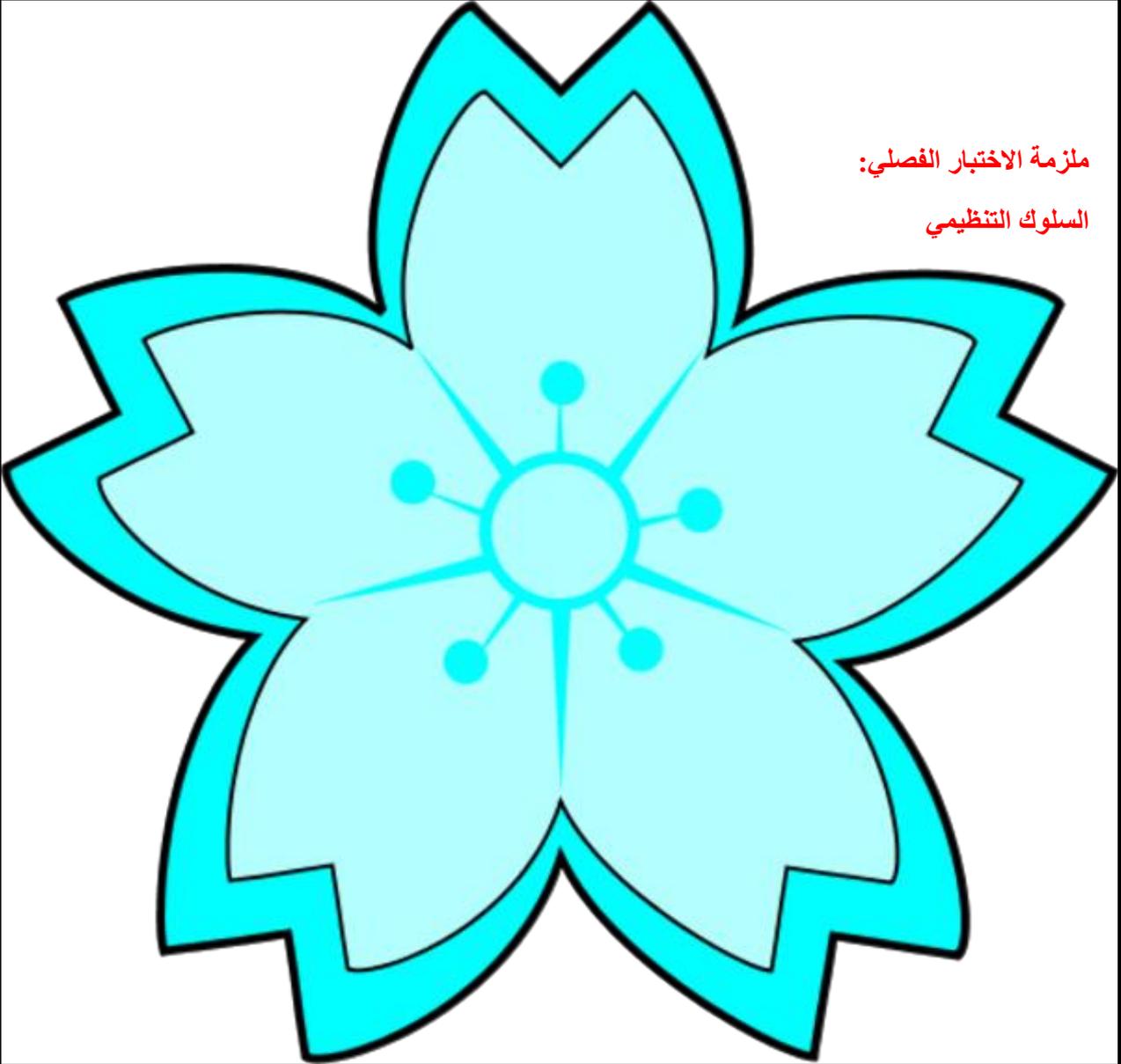


ملزمة الاختبار الفصلي:

السلوك التنظيمي



للدكتور : عبد الرحيم خليل

فريق العمل : Nourah Kh, khatoon, memo salem ، & نوال خالد

& بنت ابوها & ملاك

تجميع : **soonah**

المحاضرة الثانية مفهوم السلوك التنظيمي

تعريف السلوك التنظيمي:

- قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرّف أولاً **السلوك الإنساني**: وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية، ذهنية، وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها.

السلوك الإنساني هو: ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان وأي مكان.

وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل، أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي.

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

كما أنها تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات والعناصر الأخرى للفرد.

- ووفقاً لما سبق نعرف **السلوك التنظيمي** بأنه: كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل

- (اما) سيزلاقي وولاس (فيعرفان السلوك التنظيمي بأنه: هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة، واتجاهاتهم وميولهم وادائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها ... الخ.

- وهناك تعريف **للسلوك التنظيمي** كعلم من العلوم الإنسانية:

وهو أنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

- وخلاصة القول:

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

مجال السلوك التنظيمي:

يعتقد **ميتشل** ان مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين:

١- اسباب السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات.

٢- كيفية استخدام هذا المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال.

تطبيقات السلوك التنظيمي:

- يرى **دافيز**: ان مصطلح السلوك التنظيمي يطبق بشكل واسع علي تفاعل العنصر البشري من خلال جميع أنواع المنظمات مثل: الأعمال التجارية، الأعمال الحكومية والمدارس، منظمات الخدمات العامة. الخ،
- وأينما يحل الأفراد مشاركين بعضهم البعض الأخر في شكل رسمي لتحقيق أهداف معينة، لذلك هناك تفاعل

بين الأفراد والتقنية والهيكل التنظيمي.

عناصر السلوك التنظيمي:

١- الأفراد.

٢- التقنية.

٣- الهيكل التنظيمي.

٤- البيئة العام.

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي:

- تحسين الاداء والانتاجية والفعالية الادارية والرضاء الوظيفي للعاملين.
- إنجاز الاهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت حكومية أو خاصة وبالتالي تحقيق أهداف المجتمع ككل
- وبشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

- بعض العوامل الداخلية) النفسية (التي تؤثر على السلوك:

١- القدرة على التعلم

٢- الدافع.

٣- الإدراك

٤- المواقف والاتجاهات.

٥- الاحباطات والعوائق.

٦- القيم.

- اما العوامل الخارجية) الاجتماعية (التي تؤثر على السلوك:

١- الضغوط.

٢- نظام الحوافز.

٣- درجة الثقة.

٤- تماسك الجماعة.

٥- درجة -الضوضاء.

٦-العوامل الاجتماعية.

٧- الاجراءات والأنظمة.

الجوانب النظرية للسلوك:

● النظرية السلوكية:

تنظر الى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية للأفراد وإنما تكون ناتجة بسبب بعض **المنبهات الحسية والحركية** التي تؤدي الى تحريك بعض الافعال مما ينتج انماطاً سلوكية مختلفة.

● **نظرية الرشد:** ترى هذه النظرية ان الإنسان يمتلك **قدرة ممتازة من الرشدانية** في تحديد واختيار أنماطه السلوكية فهو يختار من أنماطه السلوكية ما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصوراته والإنسان الذي يبذل جُهداً وطاقته حتى يُشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

● **نظرية التحليل النفسي:** حيث قسم عالم النفس **فرويد** صاحب هذه النظرية: السلوك الإنساني إلى قسمين:

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

- **غريزة الموت:** وتتعلق بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان.

والأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها **المعايير والقواعد** سواء كانت سلوكية أو اجتماعية فإن غريزة الموت لديهم ستنتهي.

● نظرية جشطالت:

تنص هذه النظرية على ان **البيئة** التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة **عناصر متداخلة** فيما بينها وإذا حصل تغير على هذه العناصر فأنها تؤدي الى حالة عدم توازن مما يحقق **حالة من القلق والتوتر**، وبالتالي عندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فأنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتى يخفف التوتر والقلق الذي لديه.

● **نظرية السلوك الغريزي والابدال:** تشير هذه النظرية الى ان الإنسان يؤدي اعمالاً كثيرة ولكن بطريقة

فطرية (غريزية) وهذه العمال تأخذ بالتغيير والارتقاء ويقول

ماكس وجال: بان هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وستبدلها بمثيرات

أخرى. **والغرائز تتغير وتسمى إلى الارتقاء والتطور** بشكل أكثر تنظيماً من اجل اشباع رغبات الافراد من جانب ومواكبة المجتمع ومبادئه من جانب آخر.

● **النظرية الوجودية:** وتشير هذه النظرية الى ان **الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة** لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغير متطلبات جديدة.

السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:

جاءت المساهمات من العلوم الأخرى على مستوى:

- الفرد (التحليل الجزئي)

- المجموعات والمنظمات (التحليل الكلي)

ومن أهم هذه العلوم:

- علم النفس.

- علم الاجتماع.

- علم النفس الاجتماعي.

- علم دراسة الانسان.

- علم السياسة.

• علم النفس:

اهتم بدراسة وقياس وتفسير -وأحيان تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات: التعلم، الشخصية، الاتجاهات، الإدراك ... إلخ. إذا مساهماته كانت على مستوى التحليل الجزئي.

• علم الاجتماع:

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

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

• علم الإنسان الانثروبولوجيا:

- ويهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان والمكان
- وهو أيضا ذلك العلم الذي يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات، مما سهل فهم السلوك والتنبؤ به.

• علم السياسة:

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

المحاضرة الثالثة

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

MANAGEMENT THEORIES AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

أولاً: مفهوم النظرية

- تعرف النظرية بانها: مجموعة من الفرضيات او المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع قيد البحث.
- إذا النظرية: أداة من أدوات العلم والمعرفة وتؤدي عدة وظائف نذكر منها
- ١- إنها تقدم نظاماً فكرياً.
- ٢- تلخص الحقائق.
- ٣- تعمل على التنبؤ
- ٤- تشير الى مواطن الضعف بالمعرفة الإنسانية.
- ٥- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني.
- وتنقسم النظريات الى قسمين:
- ١- نظريات وصفية: تهدف الى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفسر الواقع، وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة.

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

- إن النظرية الإدارية الشمولية: هي في الواقع نظرية اجتماعية تنظر إلى الإدارة كجزء منفتح **OPEN SUB - SYSTEM** من النظام الاجتماعي العام **SOCIAL SYSTEM** وعلى ذلك فهي مرتبطة بالبيئة الاجتماعية تتأثر بها وتؤثر فيها ، ولا يمكن ان تنفصم عن النظرية الاجتماعية التي يدين بها مجتمع معين .
- إن فشل اغلب النظريات الإدارية المعاصرة يرجع إلى ان منظري تلك النظريات أخفقوا بدرجات متفاوتة في اعتبار الإدارة نظام فرعياً من النظام الاجتماعي العام في الوقت المعين الذي نظروا فيه نظرياتهم.

ثانياً: نظرية الإدارة في الإسلام

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

أهم الخصائص التي تتميز بها نظرية الإدارة في الإسلام

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

ثالثاً: النظريات الغربية

١- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

وتشمل على ثلاثة اتجاهات فكرية هي: (أب - ج):

أ- نظرية الإدارة العلمية:

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

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

- ١- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال.
- ٢- وجود طريقة مثلى للعمل يتعين على الإدارة اكتشافها.
- ٣- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة.
- ٤- أن يتم اختيار الفرد للعمل بالمنظمة بطريقة تناسب العمل.
- ٥- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي.
- ٦- أن الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة.
- ٧- إن الفرد يحتاج للتدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته.

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

ولكن أهم الانتقادات التي وجهت لنظرية الإدارة العلمية هي:

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

ب- نظرية المبادئ الإدارية:

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

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

- | | |
|------------------------|------------------------------|
| ١- تقسيم العمل | ٢- السلطة والمسؤولية. |
| ٢- النظام. | ٤- وحدة الأمر. |
| ٥- وحدة التوجيه | ٦- المركزية. |
| ٧- تدرج السلطة | ٨- الترتيب. |
| ٩- المبادأة. | ١٠- المساواة في المعاملة |
| ١١- الاستقرار الوظيفي. | ١٢- المكافأة والتعويض. |
| ١٣- روح الفريق. | ١٤- الأولوية للأهداف العامة. |

ج- نظرية البيروقراطية (١٨٦٤-١٩٢٠) MAX WEBER

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

EFFICIENCY وهي:

- ١ - التخصص وتقسيم العمل أساس الأداء الناجح للأعمال.
- ٢ - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بالمنظمة.
- ٣ - سيطرة الأنظمة والقواعد لتحديد الواجبات والحقوق للعاملين.
- ٤ - وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في العمل.
- ٥ - الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتكون وفقا للقوانين.
- ٦ - اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.

وعند تطبيق النظام البيروقراطي ظهرت عدة عيوب منها:

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

من أبرز روادها (التون مايو) وأهم مبادئها هي:

- ١ - أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لعلاقات أفضل مع الآخرين.
- ٢ - أن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس.
- ٣ - شعور الفرد بانتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبذل والعطاء.
- ٤ - إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد تأتي قبل المادية لتحفيزه للعمل.

وأهم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة تمثلت في:

- أ- أنها لم تأتي بجديد حيث ظل اهتمامها بمشاكل الإنتاجية.
- ب- إهمال التنظيم الرسمي للمنظمة ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال.
- ج- أهملت المثيرات البيئية على المنظمة وهكذا ظلت نظرية جزئية

٣- المدرسة السلوكية

- ٤- حاولت هذه النظرية أن تعطي تفسيرات واقعية لكل من سلوك الأفراد والإدارة حتى يمكن استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد.
- ٥- **ومن أهم روادها:** دوجلاس مكريجور، رنسس ليكرت، ابراهام ماسلو، فريدريك هرزبرج... وغيرهم، وقد رؤوا أن الفرد:
 - ١- يحب العمل وليس سلبي بطبعه.
 - ٢- لديه القدرة على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.
 - ٣- لديه قدر من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المتميز.

- ٤- يسعى أن يكون ناضجا وناجحا في عمله.
- ٥- يكره الرقابة المباشرة ويرغب في الاستقلالية.
- ٦- يسعى لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

طالبات النظرية باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- ١- أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.
- ٢- اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات.
- ٣- تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.
- ٤- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة.
- ٥- أن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- ٦- توفير المرونة في العمل مما يتيح للأفراد الحرية في الابتكار.
- ٧- وضع أنظمة لتفويض السلطة وتنمية المهارات.

ومن الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية نذكر:

- ١- أغفالها للعمليات الإدارية والتنظيمية.
- ٢- أنها لم تتمكن من علاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف العاملين وغايات وأهداف الإدارة.

٤-مدرسة النظم

وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة وتتميز بتأكيداها على أن المجتمع نظام عام

GENERAL SYSTEM يتكون من وحدات أصغر **SUB-SYSTEM**

تكون كل واحدة منها نظاما بذاتها وهي الانظمة السياسية ، الاجتماعية، الادارية...الخ

تعتبران المنظمة نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها تبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية...الخ

ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة: بالآلة أو بالكانن الحي.

إن مدرسة النظم تركز على العناصر التالية:

- ١- المدخلات. INPUTS
- ٢- العمليات الإدارية. PROCESS
- ٣- المخرجات. OUTPUTS
- ٤- التغذية العكسية (الراجعة). FEEDBACK

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

أهم فوائد نظرية النظم هي:

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

ثالثاً: نظام الإدارة اليابانية

إن أسباب نجاح التجربة اليابانية في الإدارة:

- ١- التركيز على العنصر البشري.
- ٢- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- ٣- تطبيق أسلوب حلقات الجودة.
- ٤- مسايرة التقدم التكنولوجي.
- ٥- استخدام إدارة تصنيع متطورة.
- ٦- التكيف الاجتماعي للمنظمة.
- ٧- الأخذ بمبدأ الجهد الجماعي التعاوني.

مبادئ أو خصائص الإدارة اليابانية:

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

نظرية Z: ل: وليم أوشي: في الإدارة اليابانية وتقوم على ثلاثة أعمدة:

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

رابعاً: نظام الإدارة الكورية

مبادئ أو خصائص الإدارة الكورية:

- ١- مبدأ التوظيف مدى الحياة.
- ٢- مبدأ روح الفردية.

- ٣- مبدأ المركزية في اتخاذ القرار.
- ٤- مبدأ القيادة الأبوية
- ٥- مبدأ السلطة والبناء غير الرسمي.
- ٦- مبدأ سيطرة الأخلاق الكنفوشوسية في العمل.
- ٧- مبدأ قيم الأسرة.
- ٨- مبدأ نظام التعاقب والإرث التقليدي.
- ٩- مبدأ نظام إدارة الأفراد.

المحاضرة الرابعة

الإدراك

تعريف الإدراك:

الإدراك أحد خصائص الشخصية الإنسانية ويعتبر عملية من عملياتها ومحددا من محددات السلوك الفردي ويتعرض الإنسان لكثير من المنبهات وهذه المنبهات ليست بنفس الدرجة حيث يوجد بعض المنبهات والمثيرات التي لا تدخل ضمن المحيط الإدراكي للإنسان ويعود السبب في ذلك أنها ليست مهمة بالنسبة له. بالإضافة إلى تزامن حدوث المنبهات والمثيرات مع زخم من المثيرات الأخرى مما أدى إلى صعوبة الانتباه لها بسبب محدودية قدرات الإنسان. لذلك من المهم جدا معرفة اختلاف الأفراد في تفسيرهم إلى المنبهات التي يتعرضون لها لأن عملية تفسير المنبهات تبني مجموعة من العوامل منها: درجة التعليم والذكاء والفهم والخبرات السابقة والحفظ للفرد. إذا الإدراك عملية مركبة تبدأ بالحواس أولا ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتمادا على الخبرات السابقة حتى يصل الفرد إلى التفسير المناسب للمثير.

ومن أهم الخصائص المميزة لعملية الإدراك هو الانتباه واختيارية الإدراك حيث تعتبر العملية الإدراكية عملية اختيارية في طبيعتها إلى حد كبير حيث يتعرض الفرد إلى العديد من المنبهات وبدوره يقوم بتحديد المنبهات المهمة بالنسبة له.

تعريف الإدراك:

- ويعرف الإدراك على أنه: استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها.
- كما يعرف بأنه: تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها وتفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطي صورة كاملة للعالم الذي يحيط بهم.
- وتعريف آخر: يرى أن الإدراك عملية اختيار معنى معين لإحساساتنا ويتوقف ذلك على خبرة الفرد وتعلمه ومستوى ذكائه لذا يختلف الأفراد في إدراكهم لإحساسات واحدة تنقل إليهم عن طريق حواسهم.

أنواع الواقع:

ومما لا شك فيه أن الأفراد مختلفون في تفكيرهم وآرائهم ويعود ذلك إلى كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به حيث يستدل الأفراد على موقعهم من خلال الحواس وهذه الحواس لا تزودنا إلا بنسبة بسيطة من الواقع. ويصنف الأستاذ (Thayer) الواقع إلى نوعين هما:

- **الواقع المادي:** ويقصد به ذلك الواقع الذي يمكن ادراكه باستخدام الحواس حيث لا يواجه الفرد أي صعوبة في إدراكه مثل إدراك: الوزن، الطول الحجم والوقت وغيرها من المقاييس... الخ
- **الواقع الاجتماعي:** ويقصد به الواقع الذي يتواجد فيه الأفراد في أغلب الأوقات حيث يكون هذا الواقع مدركا بشكل تام ويتألف الواقع الاجتماعي من القيم والاتجاهات والمشاعر والتي من الصعوبة بمكان أن يكون هناك إمكانية لقياسها حيث توجد فروقات إدراكية بين الأفراد لهذا الواقع ويرجع ذلك لاختلاف الدوافع والاتجاهات.

ديناميكية أو خطوات عملية الإدراك:

تحدث عملية الإدراك كما يلي:

- ١- وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان بحواسه.
- ٢- يقوم الفرد بعملية تخزين المعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة وإدراكه لأشياء سبق له معرفتها.
- ٣- يقوم الفرد بعملية تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها لكي يفسر معانيها ودلالاتها وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية وقيمه واتجاهاته.
- ٤- يقوم الفرد بتصنيف المدركات وتنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها حيث يختار الفرد المنبهات التي يريدها وبعد عملية الاختيار يقوم بعملية تنظيم المنبهات وتفسيرها على شكل أنماط سلوكية.

أنواع المنبهات التي يتعرض له الفرد:

يتعرض الفرد لنوعين من المنبهات:

- ١- **المنبه المادي:** وهو الذي يصدر من البيئة الخارجية ويكون على شكل رسومات وكلام... الخ
- ٢- **المنبه غير المادي:** ويتمثل في التوقعات والدوافع والتعلم والذي يعتمد على الخبرات والتجارب السابقة للفرد.

دمج هذين النوعين من المدخلات (المنبهات) تساعد الفرد على تكوين صورة عن البيئة المحيطة به وهذه الصورة تختلف من فرد لآخر بسبب اختلاف الخبرات والحاجات والرغبات والتوقعات. وعلى ذلك ليس كل الأفراد يدركون المنبهات البيئية التي يتعرضون لها. ويعود ذلك أن تلك المنبهات قد تكون غير ضرورية لهم وكذلك إذا تم إدراك المنبهات من قبل مجموعة من الأفراد فإن مستويات الإدراك لديهم مختلفة. ويرجع ذلك لاختلاف الحاجات والرغبات والدوافع. إن عملية الإدراك انتقائية اختيارية تتناسب مع الدوافع والخبرات والحاجات الموجودة لدى كل فرد.

أهمية الإدراك في السلوك الإنساني:

- ١- يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد.
- ٢- للإدراك أثرا واضحا وكبيرا في سلوك وتصرفات الأفراد.
- ٣- يقتصر الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمر ولكن يعتبر الإدراك مؤثرا في حياة الفرد وسلوكه منذ المراحل الأولى من حياته.

خصائص الإدراك:

يمكن تحديد أهم خصائص أو سمات الإدراك في أربع خصائص هي:

- ١- الاختيار.
- ٢- المرونة.
- ٣- التكامل.
- ٤- الثبات.

مراحل عملية الإدراك:

تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية هي:

- ١- مرحلة الانتباه للمنبه.
- ٢- مرحلة تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل.
- ٣- مرحلة تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة.
(محرك-انتباه-إدراك-ترجمة-سلوك).

العوامل المؤثرة في الإدراك:

تتعدد العوامل المؤثرة في عملية الإدراك ويمكن تحديد أهمها في:

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

الجوانب الاجتماعية في الإدراك:

تقوم العوامل الاجتماعية بدور مزدوج في تكوين البعد الإدراكي للفرد:

- ١- الدور الأول: العوامل الاجتماعية تمثل مصدرا للمعلومات.
حيث يكون للفرد المقدرة على الاستناد إلى رأي الجماعة ليكون مدركاته.
- ٢- الدور الثاني: مساعدة الفرد في تقليل درجة الغموض الذي تعانيه من بعض المدركات.

وهنا تصبح لزاما على الفرد اللجوء إلى آراء الآخرين وتجاربههم وقيمهم واتجاهاتهم حتى يفسر معنى المدركات.

وتزداد أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك عند التحول إلى دراسة عملية إدراك الأشخاص لبعضهم البعض.

وبالتالي هناك أسبابا قد تعمل على تشويه وتغيير ما يدركه الفرد ومنها:

- ١- طبيعة الموقف الانساني نفسه.
- ٢- مدى موضوعية الفرد.
- ٣- صفات الفرد وخصائصه.
- ٤- كمية المعلومات المتوفرة للفرد ودقتها.

معوقات الإدراك:

- ١- المظاهر المادية.
- ٢- الانطباع الأول.
- ٣- التتميط.
- ٤- تأثير الهالة.
- ٥- التسرع في الحكم.
- ٦- الدفاع الإدراكي.
- ٧- الاسقاط.

الإدراك كنظام فرعي:

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

أثر الإدراك على السلوك التنظيمي:

- ١- تأثير الإدراك على القيادة.
- ٢- تأثير الإدراك على اختيار العاملين.
- ٣- تأثير الإدراك على تقييم الأداء.
- ٤- تأثير الإدراك على الدافعية.
- ٥- تأثير الإدراك على عملية الاتصالات.

المحاضرة الخامسة:

مفهوم الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة والمؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، فالإتجاهات هي المحرك لدوافع الفرد في المنظمة.

وهناك نوعان من الاتجاهات: اتجاهات إيجابية: (الحب والصدقة والتقدير... الخ) ويجب على المنظمة تعزيزها.

واتجاهات سلبية: (الكرهية والانانية والإساءة... الخ) ويجب على المنظمة العمل على إزالتها.

تعريف الاتجاهات

هناك العديد من التعريفات للاتجاهات نذكر منها: أن Allport يرى أنها إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة. وآخر يرى أنها: الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة.

وثالث يرى أنها: الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابيا أو سلبيا تجاه هدف معين.

تكوين الاتجاهات

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

- ١- إشباع الحاجات والرغبات.
- ٢- الخبرات الشخصية.
- ٣- العوامل الشخصية.
- ٤- المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة.
- ٥- تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى.
- ٦- البيئة التي ينتمي لها الفرد (العادات والقيم والتقاليد... الخ).

خصائص الاتجاهات

تمتاز الاتجاهات بمجموعة من المواصفات يمكن ان نجملها فيما يلي:

- ١- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة.
- ٢- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- ٣- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- ٤- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير.
- ٥- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى قيمه وعاداته وما يفضله.

أنواع الاتجاهات

من حيث الموضوعية من حيث الشمولية من حيث الهدف من حيث الظهور من حيث الشدة

اتجاهات عامة. اتجاهات جماعية اتجاهات إيجابية اتجاهات سرية اتجاهات نوعية
اتجاهات قوية اتجاهات فردية. اتجاهات سلبية اتجاهات علنية. اتجاهات ضعيفة

وظائف الاتجاهات

تؤدي الاتجاهات عدة وظائف تتعلق بالمنظمة والفرد أهمها:

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

تغيير الاتجاهات وتعديلها

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

منهجية تغيير الاتجاهات

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

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

معوقات تغيير الاتجاهات

ان مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل المهمة وهي: (٧ عوامل):

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

أهم الأساليب والطرق الممكن استعمالها من أجل تغيير الاتجاهات وهي:

- القيام بعملية تخطيط وتنظيم البرامج التدريبية الهادفة الى تغيير اتجاهات الأفراد العاملين حيال مواضيع معينة.
- القيام بعمليات اتصال بشكل مخطط ومنظم سواء كانت هذه الاتصالات فردية أو جماعية. شفوية أو مكتوبة. وغيرها.
- القيام بصياغة استراتيجية ترويجية مناسبة.
- القيام بعملية تغيير في عناصر البيئة الثقافية المحيطة بالأشخاص المعنيين.

قياس الاتجاهات

اهتم العلماء بمعرفة أثر الاتجاهات على السلوك الإنساني وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل:

المقابلات الشخصية استمارات الاستبيان... وغيرها

ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي:

١- مقياس بوجار دس للمسافة الاجتماعية.

٢- مقياس ليكرت.

٣- مقياس ترستون.

مقياس بوجار دس للمسافة الاجتماعية.

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

:- وهذه العبارات هي :

١- أقبل الزواج منهم.

٢- أقبل انضمام أحدهم للنادي.

٣- اقبله جارا لي.

٤- اقبله ليمارس مهنتي بوطني.

٥- اقبله مواطنا في بلدي.

٦- اقبله زائرا لوطني.

٧- اقبل استبعاده من وطني.

وكانت عينة الدراسة ١٧٢٥ أمريكيا

مقياس ليكرت

يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الاتجاهات ويحتوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الأفراد حول ما يتعرضون له من مواقف.

ويشتمل الوزن النسبي لكل عبارة على ٥ درجات تتراوح بين :

(موافق بشدة، موافق، لا رأي، غير موافق، غير موافق بشدة)

ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه، وتتراوح درجات الاجابات من ٥ الى ١ .

بعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والاحصائية للوصول للنتائج

مثال: هل انت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة؟

مقياس ترستون

يعتمد على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين

ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية الى عدم مؤيد للغاية. وتتخلص خطوات المقياس في النقاط الاتية:

١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة الوضوح في الجمل والعبارات.

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

٣- اعطاء وزن لكل عبارة وعلى أساسها يتم وضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

الاتجاهات كنظام فرعي

يتكون نظام الاتجاهات المفتوح من الجوانب التالية:

المدخلات: Inputs

وهي اتجاهات وقيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية ومدخلات تمثل المعلومات الاجتماعية والتنظيمية والحضارية.

عمليات نظام الاتجاهات والأنشطة: Processes / Activities

أ- القيام بعملية مقارنة بين المدخلات وبين الدوافع والخبرات.

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

ويتم تكوين الاتجاهات المؤيدة عندما يصل نظام الاتجاهات الى قناعة بان

موضوعات معينة تمثل مصدراً للمعاونة.

المخرجات: Outputs

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

التغذية العكسية (المرتدة): Feedback

وهي ردود الأفعال والتي قد يكون لها تأثيرات إيجابية أو سلبية على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها.

المحاضرة السادسة – القيم

أولاً: مفهوم القيم

من الصعوبة بمكان القول ان هناك تعريفاً موحداً ومقبولاً لمفهوم القيم وذلك لارتباطها بالأفراد الذيم يختلفون في أمور كثيرة: كالإدراك والشخصية والاتجاهات والقيم ... إلخ وهناك من يدمج بين مفهوم القيم والاتجاهات ولا يفرق بينهما. د. علي السلمي: يردي انهليس هناك أي فائدة عملية من الفصل والتمييز بين المفهومين لأنهما كلها وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقيمه للأمور. وهناك وجهة نظر أخرى تقوم على الربط بين مفهوم القيم ومفهوم الاتجاهات وان ظهور القيم ناتج عن عملية التفاعل بين الاتجاهات. ويرى ايزنيك: ان ترسيخ الاتجاهات وتفاعلها يؤدي الى تحولها الى قيم ويتم ذلك وفق الميكانيكية:

اراء معتادة ← اتجاهات ← قيم

فالآراء عندما تتعرض للتفاعل والتناسق تتحول الى اتجاهات والتي بدورها تتعرض للتفاعل وانتقاء وتعميم تتحول الى قيم. وهكذا اما العالم Bokeach: فإنه يرى بضرورة وجود فروق جوهريه بين القيم والاتجاهات: يمكن اجمالها فيما يلي (٥ فروق)

- ١ - القيم تمثل معيارا للسلوك، والاتجاهات ليست كذلك
 - ٢ - ان القيم لا ترتبط بهدف، بينما الاتجاهات ترتبط بهدف او موقف
 - ٣ - القيم يمكن تحديدها، الاتجاهات لا يمكن تحديدها لكثرتها
 - ٤ - ان القيم لها تأثير كبير في شخصية الفرد والاتجاهات تأثيرها اقل
 - ٥ - تمتاز القيم بثبات نسبي أكبر، بينما الاتجاهات نسبه ثباتها اقل
- تعريف القيم: هناك عدة تعريفات نذكر منها ان القيم هي: المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بضامينها كما تعرف بأنها: اعتقاد ضماني او صريح تعبر عما يعتقد فرد او جماعه معينه بأنه المسلك المفضل ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف

وتعرف القيم بأنها: المعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات

ثانيا: خصائص القيم

توجد عدة خصائص تتميز بها القيم اهمها

- ١- انها انسانيه لا يمكن قياسها كالموجودات
- ٢- انها صعبة الدراسة دراسة علميه بسبب تعقيدها
- ٣- انها نسبيه اي تختلف من شخص لأخر وفقا لرغباته وحاجاته
- ٤- تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها
- ٥- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الافراد
- ٦- مألوفة ومعروفه ومرغوبه اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس
- ٧- انا ملزمه وامره لأنها تعاقب وتثيب كما انا تحرم وتقرض

ثالثا: اهمية القيم

تعتبر القيم أحد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي:

- ١- ان القيم تشكل اساسا لفهم الاتجاهات والدوافع
- ٢- انها تؤثر على ادراكاتنا
- ٣- انها القوة محركه ومنظمه للسلوك
- ٤- تعد القيم معيارا عند اجراء المقارنات بين عدد من البدائل السلوكية
- ٥- تعد القيم عامل موحد للثقافة العامة
- ٦- تعتبر القيم محدد للأهداف والسياسات لتأتي متوافقة ومنسجمه
- ٧- انها تبرز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة

وبناء على ما سبق يمكن القول:

ان قيم المجتمعات تتنوع من حيث الاخلاص والأمانة واحترام الوقت والجدية وطاعة اوامر المسؤولين وبالتالي فإنه من ضروري معرفه وفهم القيم السائد في اي مجتمع وذلك لفهم السلوك التنظيمي المتوقع من الافراد وفي مجال السلوك تلعب القيم دورا مهما في:

خلق وتكوين الاتجاهات الفرد حيث تعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ اليها الفرد في تقييمه للأشياء

ويرى ماك موري (mc murry): ان القيم تقوم بدور تحديد ما يعتقد الفرد صحيحا واخلاقيا

كما تعمل القيم كمعايير يستخدمها الفرد من إرشاده في سلوكه كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعيه الافراد الذي يمكن ان يتوافق الفرد معهم

وخلصه القول:

ان هناك مجموعه من القيم يجب على الافراد العاملين الاتصاف بها:

قيم اجتماعيه: تشمل الولاء الأمانة والاخلاق والشعور بالمسؤولية تجاه الاخرين

قيم تنظيميه: وتشمل الولاء والانتماء والكفاءة والفعالية

قيم مهنيه: وتتعلق بالمهارة والتعاون

قيم شخصيه: مثل الخدمة والمساندة

رابعاً: تكون القيم

تعتبر قيم الافراد متصلة بشكل قوي ومنسجمه مع الطبيعة البيولوجية والنفسية والاجتماعية وقيم الموجودة هي مزيج من دافعين:

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

ويؤكد (مندل وجوردان) على ان قوة القيمة لدى الانسان ومدى تعرضها للتغيير يتصلان بعلاقه الفرد: بعائلته وثقافته الموروثة ويوجد عدد من القواعد تشرح هذه العلاقات وهي ٨ قواعد:

- ١- ان القيم باقيه وبشكل خاص في حاله تنافسها تاريخا وأسرانيا وجماعيا وثقافيا.
- ٢- عندما يكون الفرد متصلا عاطفيا بموضوع ما فانه سيكون من الصعب اقناعه بتغيير قيمه.
- ٣- الافراد الذين يعيشون في منطقهم معينه وخلال فتره زمنيه تكن قيمتهم متشابهة.
- ٤- الاختلاف في القيم يعود الى اختلاف الفئة الاجتماعية والروابط العرقية.
- ٥- يسعى الفرد الى تحقيق الانسجام والتناسق ما بين قيمه وقيم الجماعة التي ينتمي اليها.
- ٦- تكون القيم متشابهة الى حد كبير عندما تكون عناصر البيئة الاجتماعية أكثر انسجام.
- ٧- قد تتعارض القيم مع السلوك عندما يتصل الوضع بالأخلاق.
- ٨- تتغير القيم الشخصية نتيجة لتجارب عاطفيه مهمه.

خامساً: تصنيف القيم Classification of values

قسم 'جوردن البورت'، فيليب فرنون 'القيم' ٦ انواع اساسيه كما يلي :

- ١- القيم الاقتصادية: ويقصد بها النفعية والنظرة الشخصية المادية فالعلاقة هنا هدفها المصلحة والحصول على المادة.
- ٢- القيم الأساسية: واساس هذه القيم هو القوة فالقيم السياسية تعكس شخصية الفرد الذي يسعى الى السيطرة والتحكم في الامور.
- ٣- القيم الاجتماعية: ويقصد بها التفاعل الاجتماعي والتودد للآخرين والمقدرة على اقامة علاقات اجتماعيه مع مختلف الافراد ومشاركة الاخرين في مشاعرهم ومسئولياتهم ومناسباتهم.
- ٤- القيم الدينية: وهي الرفع القيم واعلاها وتعكس ايمان الفرد بديانة معينه ، وذلك بتطبيق تلك الديانة باتباع اوامرها وتجنب نواهيها .
- ٥- القيم الفكرية (النظرية): وتشير هذه القيم الى القدرة على التحليل والاستفسار والرغبة في معرفه الاسرار والسعي لاكتشاف الحقيقة.
- ٦- القيم الجمالية: وتعني الحس والتذوق الجمالي وأقدره على التعامل مع الاخرين بأسلوب معقول ومقبول.

سادساً: مصادر القيم Sources of values

القيم الموجودة لدى الافراد لم تأت من الافراغ وانما لها مصادر اساسيه وتتمثل بالتالي في:

- ١ - **التعاليم الدينية:** يمثل الدين المصدر الرئيسي لقيم كثيرة ومن الأمثلة على القيم التي تتصل بالعمل في الدين الاسلامي والأحاديث الشريفة كثيرة والتي تحث على اتقان العمل وعلى عدم الغش وعدم خيانة الأمانة الخ.
- ٢ - **التنشئة الاجتماعية:** يكتسب الفرد قيمة بشكل رئيسي من قبل افراد العائلة فالأفراد يكتسبون قيمهم خلال تعايشهم بين افراد الأسرة وخلال المراحل الدارسة المختلفة ومن خلال اتصالاتهم بأفراد المجتمع الذي يعيشون فيه.
- ٣ - **الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمه وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها للأشياء مثل السجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض انه يقدر قيمة الحريح لأنه عانى من كبت واهدار لحريته والشخص الامي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه.
- ٤ - **الجماعة التي ينتمي اليها الفرد:** فالفرد قد يتغير من قيمة بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه فنجد احيانا اشخاصا نشأوا نشأة دينية ونتيجة لدخولهم في جماعه غير دينية فان قيمهم الدينية سوف تتغير حيث تصبح قيمهم متناسقة مع القيم الجماعة الجديدة والعكس صحيح.

سابعا: تغيير القيم

تحدد القيم السلوك الايجابي او السبلي لذلك لابد للمنظمات من الاهتمام بطبيعة القيم الموجودة لدى الافراد العاملين والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض ما بين الافراد أنفسهم من جهة وبين الافراد والمنظمة من جهة اخرى.

والمنظمات تعمل جاهده ايجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين فكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الافراد فإن هذا من شأنه ان يؤدي الى النجاح في تحقيق اهداف المنظمة والعكس صحيح.

- ويعتبر التطوير التنظيمي أحد الاسس التي يتم من خلالها تغيير القيم السلبية للأفراد التي تعرقل عمل المنظمة وتعمل على خلق الصراعات الى القيم الإيجابية من شأنها توفير جو من الثقة والاطمئنان بين الافراد وتعمل على تشجيع التعاون بينهم.
- اما بشأن مقارنته: القيم بالاتجاهات: من حيث التغيير: فنجد ان القيم تمتاز بثبات نسبي بشكل أكبر من الاتجاهات فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ويرجع ذلك الى ان القيم: عبارة عن قناعات راسخة في اغلب الاحيان.

ثامنا: مقاييس القيم

يوجد مقياسان للقيم هما:

- ١ - **اختبار دراسة القيم**
 - أعده الباحثان (جوردن البورت، فيليب فرنون) ويقيس ٦ انماط من القيم وهي: النمط النظري، النمط السياسي، واخيرا النمط الديني.
 - اختبار القيم يهدف الى بيان الى اي مدى يميل الشخص الى قيمه او أكثر من هذه القيم فالأفراد مختلفون في درجة انجذابهم الى احدى هذه القيم.
 - قد نجد شخص يركز على الجانب الديني واخر يركز على الجانب السياسي والثالث يركز على أكثر من قيمه الخ.

٢ - مقياس الفارق:

- أعد العالم (برنس) ويتألف المقياس من ٦٤ زوجا من العبارات تدور حول الاشياء قد يرى الفرد ان من الواجب عملها او الشعور بها او من غير الواجب عملها او الشعور بها. ويتألف كل زوج من الازواج الاربعة وستين من عبارتين:
 - تمثل قيمه اصلية (تقليديه)
 - تمثل قيمه منبثقه (عصريه)
 - ويقوم المستجيب باختيار ٦٣ عباره تمثل كل منها قيمه من بين ١٢٨ عباره

وفيما يلي امثله على عبارات القياس:

قيم منبثقه (عصريه)	قيم اصلية (تقليديه)
. ينبغي ان اعمل الاشياء التي يعملها الناس.	- ينبغي ان اعمل الاشياء الخارجة عن المألوف.
ينبغي ان استمتع بمسرات الحياة أكثر من ابي.	- ينبغي ان احرز مركزا اعلى مما احرزه ابي.
ينبغي ان اشعر ان السعادة اهم في الحياة بالنسبة لي .	- ينبغي ان اشعر ان تحمل الالم والمعاناة امر مهم بالنسبة لي في المستقبل.

ويضم المقياس فروعا أربع هي:

١. اخلاقيات النجاح في العمل (قيمه اصلية) ويقابلها قيمه الاستمتاع بالصحة والاصدقاء (قيمه منبثقه او عصريه).
 ٢. الاهتمام بالمستقبل (قيمه اصلية) مقابل الاستمتاع بالحاضرة.
 ٣. استقلال الذات (قيمه اصلية) مقابل مساييره الاخرين ز
 ٤. التمسك بالخلق والدين (اصلية) مقابل النسبية في ذلك.
- وهكذا فإن القيم تعتبر محددًا مهما للإدراك وتشير الدراسات الى ان القيم تمثل جانبا محوريا واساسيا من الشخصية.

تاسعا: القيم والانماط السلوكية

- تشكل غالبية الجماعات مجموعه من القواعد او الانماط السلوكية التي تحكم بها سلوك اعضائها وتمثل الاطارات المرشدة لما هو مقبول وما هو غير مقبول وتعتمد القواعد او الانماط السلوكية على القيم.
- فقيم المجتمع تؤثر بشكل كبير في اظهار مجموعه القواعد وتشكيلها بطريقة متوافقة ومنسجمه مع تلك القيم.

- ويمكن تقسيم القواعد السلوكية الى قواعد عامه او شعبيه وقواعد راسخه او حضارية ومحظورات او محرمات
- وتوجد علاقة وثيقة بين القيم والقواعد والانماط السلوكية.
- وخلصه القول: ان هذي القواعد او الانماط السلوكية تعتبر مرشده للسلوك ونتاجه عن الاتفاق في العمل الاجتماعي.
- ويشير هذا الاتفاق الى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس.

عاشرا: القيم واخلاقيات العمل

- توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائد في المنظمة واخلاقيات العمل فيها وهناك بعض القيم التي يفضل وجودا لدى الافراد العاملين مثل: قيم اجتماعيه وقيم تنظيميه وقيم مهنيه وقيم شخصيه.
- والغالبية من المنظمات ترغب بأن يتوفر للعاملين فيها حد اعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل لكن الوصول الى الوضع الامثل غاية صعبه المنال او الادراك.
- وهناك مجموعه من العوامل التي تؤدي الى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل داخل المنظمات نذكر منها (٧ عوامل هي) :
- ١- سيطرة العشائرية والقرابة والولاءات والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- ٢- وجود التمييز في معاملته الموظفين.
- ٣- تعقد الاجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
- ٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
- ٥- تردي الاحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
- ٦- ضعف الهياكل العظمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والاجراءات التأديبية الرداعه.
- ٧- ضعف برامج التدريب والتأهيل المتعلقة بأخلاقيات العمل.

بعد دراسة موضوع القيم يمكن ان نستخلص النقاط التالية:

- ان دراسة القيم تبدو امرا مهما في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية الخ
- ان جميع التعريفات للقيم تشير الى انها اداة لدفع الفرد الى اتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع بالمجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات الخ
- القيم ليست صفات طبيعية او غيبية، بل هي ظواهر اجتماعيه لا تتصف بالثبات الدائم.
- تلعب القيم دورا اساسيا في النظام الاجتماعي من حيث وضع القوانين والأنظمة التي يجب ان يتعرف بها المجتمع.
- القيم النسبية ولا يمكن ان تفهم الا في المجال السلوكي وفي الإطار الثقافي الذي يعيش فيه الفرد.
- ان الانسان في الواقع هو الذي يحمل القيم ويخلعها على الأشياء
- للدين دور فعال في بناء القيم لدى الافراد.

المحاضرة رقم ٨

وتتضمن هذه المحاضرة فصلين وهما: الشخصية، التعلم

الشخصية personality

لا يوجد تعريف واحد للشخصية:

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

مكونات الشخصية:

- من التعريفات السابقة يتضح ان هناك عدة مكونات للشخصية هي: ان الشخصية تختلف من فرد لآخر من حيث الدوافع والميول والقيم والعادات.
- تناسق وتكامل السمات العضوية والنفسية للشخص.
- ان الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.

طبيعية الشخصية:

- توجد ثلاث أولويات مميزة للشخصية:
- الشخصية هي التي تعكس الاختلافات الفردية.
- عناصر الشخصية ومكوناتها ثابتة ومستقرة نسبيا.
- تغير الشخصية.

الصفات العامة للشخصية

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية وهي ٥ صفات:

١- ان الشخصية هي الكل المنظم للفرد، وهذه الخاصية هي التي تعطي الشخص الأهمية والمعنى.

٢- من السهولة تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.

٣- مع ان الشخصية لها اسسها البيولوجية، إلا انها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.

٤ -يوجد للشخصية جوانب عميقة وجوانب سطحية.

٥-تحتوي الشخصية على صفات مشتركة واخري مختلفة.

القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد

■ وعلى ضوء الصفات السابقة فإن الشخصية هي:

«عبارة عن مجموعة من الخصائص والميول والامزجة المستقرة نسبيا والتي تكونت بالوراثة، ومن عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة بالفرد».

■ وهذه المجموعة من المتغيرات تحدد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الأفراد.

■ إذا أهم القوى المؤثرة على شخصية الفرد هي:

- ١- قوى ثقافية .
- ٢- قوى وراثية .
- ٢- قوى اجتماعية.
- ٤ - قوى علاقات الأسرة.

أبعاد الشخصية:

مجموعة من الصفات «: يعرف) راندم هاوس (الشخصية بأنها الفسيولوجية والعقلية والعاطفية والاجتماعية للفرد».

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

١. البعد الفسيولوجي.
 ٢. البعد الاجتماعي.
 ٣. البعد العقلي.
 ٤. البعد العاطفي.
- وكل فرد قد يطغى على سلوكه أحد هذه الأبعاد، ولكنه قابل للتغيير.

محددات الشخصية:

توجد عدة عوامل تؤثر على تطور شخصية الفرد وهي:

- المحددات الوراثية.
- المحددات البيئية.
- المحددات الاجتماعية والثقافية.
- العوامل الموقفية.

نظريات الشخصية:

- ❖ توجد نظريات عديدة تحاول تحليل وتفسير سلوك الأفراد، أهمها:
 - نظرية السمات أو (الصفات الشخصية).
 - نظرية التحليل النفسي لـ **فرويد** : الهذا ، الانا ، الانا العليا).
 - النظرية البيولوجية - **هنري موري** (التكوين العضوي للإنسان).
 - نظرية النضج - **ارجرس** (الانتقال من مرحلة عدم النضج للنضج).
 - نظرية الانماط (متوازن وغير متوازن، انبساطي وانطوائي).
 - نظرية الذات (الذات الشخصية، الذات الاجتماعية).

التعلم

تعريف التعلم:

- يُعرف التعلم على أنه العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لاكتساب الافراد المعرفة والمعلومات.
- ويعرفه **(فليت :)** على أنه خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي أو دائم في السلوك أو السلوك المحتمل.
- كما يعرفه **هيلر إجيل وآخرون : على** أنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل.

خصائص وصفات عملية التعلم:

- ❖ من التعريفات السابقة يمكن تحديد **خصائص عملية التعلم في:**
 ١. ان التعلم ناتج عن **اكتساب المعارف والمهارات.**
 ٢. ان **تغير سلوك** الفرد هو ناتج عملية التعلم.
 ٣. تشترط عملية التعلم ان يكون هناك **تغيير نسبي ومستمر في السلوك.**
 ٤. نستدل على التعلم من **خلال التغيير في السلوك.**
 ٥. التعلم ناتج عن **الخبرات والتجارب** التي مارسها الفرد في حياته.

مبادئ التعلم

❖ أولاً: المبادئ النفسية:

- **القدرة والقابلية للتعلم.**
- **قدرات الافراد على التعلم متفاوتة.**
- **التعلم عملية مشتركة ما بين المتعلم والمعلم.**
- **تعزز عملية التعلم من خلال التطبيق والممارسة.**
- **معرفة المعلومات المرتردة من خلال أداء الفرد مما يحسن عملية التعلم.**
- **التعلم لا يقتصر على المعرفة الفنية المتخصصة بل يتجاوز ذلك الي المهارات الاجتماعية المختلفة.**

❖ ثانياً: المبادئ التنظيمية:

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

عناصر التعلم:

تتعدد عناصر عملية التعلم ويمكن اجمالها في ٤ عناصر هي:

- الدوافع.
- المنبهات.
- الاستجابة.
- التعزيز.

العوامل المؤثرة في التعلم:

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

نظريات التعلم:

- يلعب التعلم دورا محوريا في عملية التغيير التي تقع في منظمات الأعمال ومن هنا يجب على المديرين معرفة النظريات التي توضح التعلم والقواعد التي تؤدي إلى نجاحه، وأهم هذه النظريات ما يلي:
 - **نظرية الاشراف الكلاسيكي للعالم بافلوف:**
 - من تجاربه على الكلاب اكتشف وجود علاقة فطرية بين المنبه والاستجابة.
 - كما اكتشف ايضا ان هذه الاستجابة الطبيعية أو الأتوماتيكية للمنبه مشروطة أو مكيفة.

تقييم النظرية:

- تقدم النظرية مجموعة مبادئ للمنظمة منها مبدأ التعلم عن طريق التكرار.
- تقدم تحديد دقيق لتفسير مراحل التعلم.
- الانتقادات:
 - يؤخذ عليها أنها لم تقدم تفسيراً لجميع الأنشطة المتبعة والمتعلقة بالتعلم في المنظمة.
 - كما تفترض ان الفرد العامل سلبي وان ردود افعاله تجاه المنبهات هي عبارة عن استجابات، كما تجاهلت السلوك المفاجئ للأفراد.

نظرية الاشراف الاجرائي

- نظرية العالم: Skinner :

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

تقييم نظرية الاشرط الاجرائي:

- **المزايا:**
- تعتقد النظرية ان التعلم يتم عن طرق التجربة والخطأ مع نشوء عادات الثواب الذي هو بدوره ناتج عن الاستجابة السلوكية الصحيحة وبالتالي يمكن تعليم الافراد العاملين بالمنظمة على مجموعة من السلوكيات التنظيمية المرغوبة والتي تساهم بشكل إيجابي في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة على حد سواء.
- **المأخذ أو العيوب:**
- وجود قدر كبير من التعلم قد يأخذ مكانه في ظل غياب التعزيز بغض النظر عن طبيعة التعزيز سلبي أو إيجابي.
- قد يتعلم الافراد اشياء كثيرة ومتنوعة ولا تنعكس على سلوكهم.
- تنظر النظرية الي السلوك على انه يتجه للتعليل والتفسير البيئي أكثر من كونه عملية عقلية يمكن تطبيقها.
- ❖ **الفرق بين نظرية الاشرط الاجرائي ونظرية الاشرط الكلاسيكي:**
- في نظرية التعلم الاجرائي قد يكون التعلم نتيجة استجابة الفرد للمنبهات التي تؤدي الي حصول المكافأة، أما في الكلاسيكي فان استجابة الفرد غير مسيطر عليها.
- في نظرية التعلم الاجرائي تكون استجابة الفرد حسب التجربة والخطأ اما في التعلم الكلاسيكي تكون استجابة الفرد متزامنة مع المنبه أو المثير.
- تساعد نظرية النشاط الاجرائي في فهم النشاط الأكثر تعقيدا بينما تساعد نظرية التعلم الكلاسيكي في فهم وتفسير كيفية التعلم.

نظرية التعلم المعرفي

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

نظرية التعلم الاجتماعي:

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

التعلم من خلال الملاحظة

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

❖ أساليب التعزيز

يستطيع الاداريون استعمال أربعة أساليب من التعزيز للتأثير في سلوك مرؤوسيههم واحداث التعليم لديهم ، وهذه الاساليب هي:

١. التعزيز الايجابي.

٢. التعزيز السلبي أو التجنب.

٣. الاخامد أو الاطفاء.

٤. العقاب

لقد ساهمت نظريات التعلم في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، ومن ثم يمكن تعزيز السلوك المرغوب فيه، أو العمل على تخفيض أو تعديل أو إطفاء السلوك غير المرغوب فيه. وفيما يلي

عرض لاهم الارشادات لتكييف السلوك التنظيمي:

- منح الافراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تشجيع وتعزيزات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمنخفض.
- تعريف الافراد بالأخطاء التي يرتكبونها ليحسنوا أدائهم.
- الربط بين اساليب التشجيع والتعزيز وأداء الافراد.
- وهذا يتعلق بأسلوب التعزيز الإيجابي وقد حقق نتائج مرغوبة احيانا .

○ نموذج تعديل السلوك

❖ وذلك من خلال أسلوب إدارة السلوك الاحتمالي باتباع الخطوات:

١ - الاطلاع والكشف عن الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.

٢ - قياس تكرار الاستجابات للسلوك.

٣ - تحديد الاحداث التي سبقت الاستجابة السلوكية ثم النتائج التي تبعها.

٤ - تقييم الاسلوب أو (الاستراتيجية) لتحديد مدى تأثيرها المرغوب فيه.

المحاضرة التاسعة

○ ضغوط العمل

مفهوم ضغوط العمل

كابلان: يعرفه على " أنه أية خصائص موجودة في بيئة العمل والتي تخلق تهديداً للفرد. "

كوبر ومارشال: يعرفوه أنه مجموعة العوامل البيئية السلبية التي لها عالقة بأداء عمل معين. "

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

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

من التعاريف السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

أولاً: أن البعض ركز على البيئة الخارجية على أساس أنها المصدر الرئيسي لما قد يواجهه الفرد من ضغوط،

في حين ان البعض الآخر نظر الي مقدار الضغوط التي يشعر بها الفرد باعتبارها ناتجة عن التفاعل بين ظروف البيئة التي يعمل بها و الخصائص الشخصية للفرد ذاته من حاجات واستعدادات و قدرات وخبرات ... الخ

ثانياً: نظر بعض الباحثين الي الضغط باعتباره ناشئاً عن صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد أو مطالب يفرض عليه تحملها.

- بمعنى ان الضغط ينشأ بالضرورة نتيجة مواقف سلبية، في حين ان البعض الآخر عرف الضغط على اعتباره ليس ناشئاً من مجرد موقف سلبي وإنما من الممكن ان ينشأ عن فرص يستطيع ان يستغلها الفرد، أي مواقف إيجابية.

عناصر ضغوط العمل

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

- **عنصر الاستجابة:** ويمثل ردود الفعل التي يبديها الفرد مثل: القلق والتوتر والاحباط.
- **عنصر التفاعل:** ويشير هذا العنصر إلى التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل

- تتنوع مصادر ضغوط العمل ونذكر منها: ١٣ مصدر وهي:
 ١. البيئة.
 ٢. الاسرة.
 ٣. الاحداث 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.

○ **آثار ضغوط العمل (الاجيابة والسلبية)**

- **اولا: الآثار الايجابية:** وهي ١٢ أثر على النحو التالي:
 - تحفز على العمل.
 - يزداد تركيز الفرد على العمل.
 - تجعل الفرد يفكر في العمل.
 - التركيز على نتائج العمل.
 - النوم بشكل مريح.
 - المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر.
 - الشعور بالمتعة.
 - الشعور بالإنجاز.
 - تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة.
 - النظر للمستقبل بتفاؤل.
 - المقدرة على العودة الي الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة
- **ثانيا: 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 على العمل.
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية.
- عدم الرضا الوظيفي.
- الغياب والتأخر عن العمل.
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات.
- عدم الدقة في الانجاز.
- سوء العلاقات بين الافراد في المنظمة.
- سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات.
- التسرب الوظيفي. - الشعور بالفشل.
- تدنى مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.
- ❖ استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل
- اولا: على مستوى الفرد: (٦ استراتيجيات هي):
- ١. التأمل.
- ٢. الاسترخاء.
- ٣. التركيز.
- ٤. التمرينات الرياضية.
- ٥. معرفة شخصية الافراد ومعرفة مدى قدرتهم على تحمل الضغوط.
- ٦. وجود أهداف واضحة ومحددة لعمل الافراد وتكون هذه الاهداف واقعية قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق.
- ❖ ثانيا: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة
- وتوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل بالمنظمة منها: (٦ استراتيجيات هي):
- التطبيق الجيد لمبادئ الادارة. - تصميم وظائف ذات معنى.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي. - تطوير نظم الاختيار والتعيين.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الاخرى بالمنظمة.
- ترتيب بيئة العمل المادية بما يؤدي إلى تقليل المخاطر والاضرار.
- ضغوط العمل و الاداء
- هل المطلوب : القضاء كلية علي كل أسباب الضغوط بالمنظمة ؟.

الإجابة :

طبعاً لا !!!

لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط ليست في صالح المنظمة، وتؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير الحيوية والنشاط مما يؤدي الى تحسين مستوى أدائه.

وفي هذا المجال يوجد نموذجين:

١- نموذج يرتكز - دادسون

"كلما زادت الضغوط الواقعة على الفرد كلما زادت إنتاجيته الى أن يصل الى مستوى معين يترتب بعده على أية زيادة في هذه الضغوط نقصاً في الإنتاجية"

٢- نموذج مجلين Megline

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء.

ويحدد ثلاث مستويات للضغوط:

- ١- منخفض: لا يبعث على الاهتمام بتحسين الأداء.
- ٢- متوسط: يتيح فرصة لإثارة التحدي لتحسين الأداء.
- ٣- عالي: يثبط عزيمة الفرد ويؤدي الى فتور همته.

الإحباط Frustration

- ١- مفهوم الإحباط
- ٢- أهم مصادر الإحباط
- ٣- السلوك المحفز والسلوك المحبط
- ٤- أهم نتائج الإحباط
- ٥- طرق علاج 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 والضغوط الاجتماعية باحثاً عن تحقيق هدفه.

يعتبر الإحباط: شعوراً أكثر منه واقعاً وهذا الشعور يتكون عندما يكون هناك عقبة ليس بالإمكان التغلب عليها وعندها يهدد الفشل في التغلب عليها كيان المرء الذاتي. الفرد الذي يتعرض للإحباط يصاب بالقلق والضيق مما يؤدي الى اختلال توازنه العاطفي والتأثير سلبياً على شخصيته.

يتفاوت الأفراد في مواجهة الإحباط:

ويمكن القول إن الدافع الرئيسي وراء الإحباط لدى الأفراد هو عدم قدرتهم على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

وعندما يكون للفرد حاجة ويفشل في إشباعها فإنه يتعرض لحالة توتر شديدة يعقبها إحباط. وبذلك فهو اما أن يضاعف مجهوده للتغلب على المشكلة أو يحاول إشباع حاجاته ورغباته بطرق أخرى بحيث يتفادى مصدر الإحباط.

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

تعريف الإحباط:

ويرى بعض الباحثين: أن الإحباط يتضمن منحى لعمل أو نشاط لم يتم الانتهاء منه الى الهدف او النهاية المرغوبة أو انه حالة غائبة من نوع لم يتم التوصل اليها. أو هو حصيلة أو نتيجة متوقعة أخفقت في التحقيق بشكل مادي ملموس. كذلك يعرف الإحباط: على أنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهدافه ولكنه فشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها. كما يعرف الإحباط: بأنه حالة شعوريو من عدم الارتياح عندما يواجه الفرد موانع تعترض تحقيق حوافزه.

والإحباط أيضاً: "عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها".

مصادر الإحباط

تنقسم مصادر الإحباط الى عوائق داخلية وعوائق خارجية:

أولاً/ العوائق الداخلية (الذاتية): تتكون من ٦ مصادر وهي:

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

ثانياً / العوائق الخارجية: تتمثل في ٦ مصادر وهي:

- ➔ عدم اتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته
- ➔ عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته
- ➔ الإقلال من أهمية الفرد وقدراته
- ➔ تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي اليها الفرد مع مفاهيمه وآرائه
- ➔ انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- ➔ الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم اشباع احتياجات الفرد المادية وكذلك الاجتماعية

السلوك المحفز

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

- محاولة الفرد تفهم العالم الخارجي من خلال عملية الإدراك
- يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها
- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف
- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه التي حددها
- تصل للفرد معلومات مرتدة تساعده في تقييم مدى نجاحه أو فشله

- يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت الى نجاحه
- في حالة فشل الفرد فإنه يقوم ببعض الأنشطة ليصل إلى النجاح مستخدماً نفس الطرق، أو يغيرها أو يعدل الأهداف ذاتها

السلوك المحبط

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

- ♣ الجمود (تكرار دون تنوع)
- ♣ سلوك عادم
- ♣ الإجبار
- ♣ انعدام التعلم

نتائج الإحباط

يؤدي الإحباط إلى اتباع الفرد نوعاً من السلوكيين الآتيين:

أولاً/ السلوك الإيجابي:

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

ثانياً / السلوك الدفاعي:

١. العدوانية
٢. التبرير
٣. الانسحاب (الانطواء)
٤. الانحدار (التقهقر)
٥. التعويض
٦. الكبت
٧. أحلام اليقظة

طرق علاج الإحباط

من أهم علاج الإحباط نذكر منها:

- ✚ قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية.
- ✚ التأكد من أن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- ✚ اختيار وتعيين الافراد الذين لديهم ثقة عالية بالنفس

اعداد المناخ الملائم والمشجع للسلوك المحفز

المحاضرة العاشرة

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 بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".
- و**كنكي كرينتر** يعرف الجماعة: "بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة".

خصائص الجماعة:

- أهم **الصفات والخصائص** التي تتميز بها الجماعة هي: **٥ صفات:**
- يعتبر **عدد أفراد الجماعة محدوداً** بشكل نسبي ليتمكن أعضائها من التفاعل والاتصال فيما بينهم.
- يوجد لأفراد الجماعة **أهداف مشتركة**.
- يؤدي الأفراد **وظائف مختلفة** لتحقيق هذه الأهداف.
- **يتفاعل الأفراد** مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
- تقوم الجماعة على **تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك** الأفراد في الجماعة.

انواع الجماعات:

- من **الصعوبة حصر أسباب تكوين الجماعات** الا أنه يمكن التمييز بين **٦ أنواع رئيسية منها:**
- ١ - المجموعات الوظيفية.
- ٢ - فرق العمل.
- ٣ - فرق الميول والصدقة.
- ٤ - اللجان.
- ٥ - الجماعات الغير رسمية.
- ٦ - جماعات الضغط.

هيكلية الجماعات:

- لمعرفة حقيقة سلوك الجماعة البد من معرفة النقاط الآتية: **٦ نقاط هي:**
- ١ - **تركيب الجماعة:** فقد تكون الجماعة (متجانسة - غير متجانسة)
- ٢ - **المعايير السلوكية:** وهي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة ومن أجل إدراك تطور هذه القواعد البد من معرفة ما يلي:
- أ - إن الجماعة تضع قواعد ذات فائدة كبيرة.
- ب - يطبق جزء من هذه القواعد على جميع أعضائها بينما يطبق الجزء الآخر على أفراد معينين.
- ج - درجة تقبل القواعد متفاوتة من قبل أفراد الجماعة.
- د - تعتبر القواعد متفاوتة من حيث تساهلها تجاه الانحرافات.
- ٣ - **الادوار:** (الدور المتوقع - الدور المدرك - الدور الحقيقي)
- ٤ - **المنزلة:** وتشير إلى وضع أو مركز الفرد في التنظيم أو الجماعة.
- ٥ - **الترابط والتماسك:** 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.

اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

○ تنشأ الجماعات غير الرسمية في المنظمات لعدة أسباب منها:
اولا: اشباع بعض الحاجات المادية والاجتماعية والنفسية عند الافراد وهي المحرك والدافع الرئيسي للأفراد لتكوين الجماعات وأهمها:

- أ - الحاجات الفسيولوجية.
 - ب - الحاجة إلى الانتماء.
 - ج - الحاجة الي الامن.
 - د - الحاجة الي التقدير.
 - هـ - الحاجة الي تأكيد الذات.
- : المساعدة والمساندة الجماعية.
ثانياً: الحصول على المعلومات.
ثالثاً: اسباب ثانوية: الشخصية كالجنس والعمر - وأسباب قانونية.

نماذج علاقات التنظيم غير الرسمي:

❖ يوجد للتنظيم غير الرسمي نماذج متعددة أهمها ما يلي:

- ١ - العلاقات الاجتماعية.
- ٢ - الموقع.
- ٣ - المهنة.
- ٤ - المصلحة المشتركة.
- ٥ - القوة أو التأثير.

مدى أهمية التنظيم غير الرسمي:

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

- **اولا:** تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة.
- **ثانيا:** تسهل عملية إنجاز الاعمال والانشطة داخل بيئة العمل.
- **ثالثا:** يقدم قنوات اتصال إضافية.
- **رابعا:** يساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية.
- **خامسا:** يساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف.
- **سادسا:** تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

سلبيات التنظيم غير الرسمي:

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

- ١ - **التعارض** في المهام والواجبات.
 - ٢ - **التناقض** بين أهدافها وأهداف المنظمة.
- لذلك من الضروري أحداث تكامل بين التنظيم الرسمي والجماعات غير الرسمية من خلال اعتراف الإدارة بأن المجموعات غير الرسمية لا تسلك دائما سلوكا مضاداً لها، بل يمكن تنمية أنماط سلوكية بين أفراد هذه الجماعات تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد:

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

١ - تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه.
٢ - تنميط سلوك الافراد في نواح معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترباطها.
٣ - العمل على إيجاد تغاير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة.
أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية في الأفراد:
هناك مجموعة من الاساليب والادوات 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.
- تمثل جماعة العمل عنصراً هاماً من عناصر استقرار المنظمات وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها، وأداء رسالتها، لأنها تشكل الأساس للجهود الفردية، ولآراء الأفراد، ومن ثم تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.
 - وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والاسس والارشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلا انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.
 - تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة.
 - ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت في عملهم على درجة عالية من الجودة ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة.

مفهوم الجماعة في المنظمة

شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك
تتكون الجماعة من فردين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بحيث يتأثر سلوك وأداء العضو بسلوك الأعضاء الآخرين
تجمع لعدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاءات المباشرة (وجهاً لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة.
وعندما نطلق لفظ الجماعة على مجموعة من الأفراد لا بد من توافر ما يلي:

وجود فردين أو أكثر

وجود علاقة سيكولوجية (حدوث تفاعل بينهم) بمعنى أن هؤلاء الأفراد يتفاعلون معاً ويشعرون بتجاوب نفسي فيما بينهم وأن هذا التجاوب النفسي بينهم ينشأ من خلال إحساسهم بالانتماء لهذه الجماعة

وجود هدف مشترك بينهم

سلوك الجماعة هو محصلة سلوك الأفراد الذين ينتمون إليها ومعنى ذلك أن الجماعة لها شخصية مستقلة غير شخصية أعضائها وبالتالي لا يجوز أن يكون سلوك الفرد نموذجاً لسلوك الجماعة

أسباب تكوين الجماعة

١- إشباع الحاجات:

ان الرغبة في إشباع الحاجات من الممكن أن تكون قوة دافعة لتكوين الجماعة سواء كانت حاجات أساسية مادية أو حاجات اجتماعية ونفسية، فهناك حاجات لا يمكن إشباعها إلا من خلال انتماء الفرد الى الاحترام

٢- الأهداف المشتركة:

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

٣- القوة المستمدة من التعاون:

من الممكن أن تتكون الجماعات إذا شعر بعض الأفراد أنهم يمكن أن يحصلوا على فوائد اقتصادية أو اجتماعية أو نفوذ أكبر إذا ما كانوا منضمين إلى بعضهم البعض، ان التعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي بين الجماعات فالتعاون هو التعبير عن اشتراك أكثر من فرد لتحقيق هدف مشترك، والفرد حين يقرر التعاون مع الآخرين قد يكون مدفوعاً الى ذلك لإدراكه أنه لا يستطيع تحقيق ذلك الهدف منفرداً، أي أن التعاون ليس دائماً اختيارياً بل قد يضطر الفرد إلى قبوله حتى يستمد القوة من هذا التعاون.

٤- التقارب والجاذبية:

المقصود بالتقارب: هو تقارب المسافة المادية بين الأفراد عند أدائهم عمل ما أما الجاذبية فتشير إلى انجذاب الأفراد الى بعضهم بسبب التشابه في مستوى الإدراك أو الاتجاهات أو الدافعية.

فالأفراد الذين يعملون متقاربين تتاح لهم فرصة كبيرة لتبادل الأفكار والاتجاهات الخاصة بمختلف الأنشطة داخل وخارج العمل، وكذلك في ضوء هذا التقارب من الممكن يتعرف الفرد على صفات وخصائص الأفراد الآخرين في الجماعة.

أنواع الجماعات في المنظمة

وتنقسم الجماعات داخل المنظمة (أو الشركة) إلى نوعين أساسيين:

١- الجماعات الرسمية

٢- الجماعات غير الرسمية

أولاً / الجماعات الرسمية:

تتمثل في تلك الجماعات التي يتم تكوينها بقرار من السلطة الرسمية في التنظيم باعتبارها الإطار

الرسمي الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المطلوبة

مثال / قسم التسويق مثلاً أو إدارة التسويق وهذه الإدارة تعتبر جماعة رسمية أصدرت إدارة

المنظمة قراراً رسمياً بإنشائها.

يوجد نوعان من الجماعات الرسمية في العمل

١- جماعة خط السلطة (الأمر):

هذه الجماعة تتضمن مجموعة من المرؤوسين التابعين أو الذين يتصلون مباشرة بمشرف أو

مدير واحد أي يعملون في نفس الوحدة التنظيمية (قسم أو إدارة).

٢- جماعة المهمة:

تتضمن هذه الجماعة الأفراد الذين يعملون معاً لإتمام مشروع محدد أو مهمة محددة وليس بالضرورة أن تجمعهم وحدة تنظيمه واحد وأوضح مثال على هذه الجماعة هي اللجان. ثانياً/الجماعات الغير رسمية وهي جماعات تتكون وتظهر بشكل تلقائي نتيجة وجود مصلحة مشتركة بين أعضائها أو وجود شكل من أشكال الصداقة أو التقارب بين أعضائها ، ولاتتدخل إدارة المنظمة في تكوين هذه الجماعات ، وأيضاً يكون لهذه الجماعة الغير رسمية تأثيرها البالغ على تصرفات وسلوك كل فرد من أفرادها .

يوجد نوعان من الجماعات الغير رسمية في العمل

١- جماعة الاهتمامات:

ومن أمثلتها اللجان الثقافية والفرق الرياضية والفرق الترفيهية والجماعات التطوعية وغيرها

٢- جماعة الأصدقاء:

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

خصائص الجماعات

توجد خصائص عديدة تميز الجماعات داخل العمل منها:

١- الهيكل التنظيمي:

بمرور الوقت يتكون هيكل الجماعة له قيادة وخطوط اتصال ونظام لتدفق المعلومات وعلاقات وسلطات ومسؤوليات واختصاصات. الخ وأعضاء الجماعة يتوقعون من شاغل كل وظيفة مجموعة من الأنماط السلوكية المرتبطة بهذه الوظيفة على ضوء الهيكل الموجود، وهذه الأنماط المتوقعة تشكل الدور الذي يجب أن يقوم به الفرد شاغل هذه الوظيفة داخل الجماعة.

٢- المكانة:

تشير المكانة إلى المستوى أو المركز الاجتماعي المرتبط بأعضاء الجماعة والمكانة في الجماعات الرسمية تستمد عادة من المركز أو الوظيفة في التنظيم الرسمي أي من السلطات الممنوحة لشاغل الوظيفة، أما في الجماعات الغير رسمية فإن مصدر المكانة يختلف باختلاف هذه الجماعات، ففي جماعة ما قد يكون مصدر مكانة أحد أعضائها هو قربة من الإدارة العليا، بينما في جماعة أخرى يكون مصدر مكانة العضو مركزه الاجتماعي أو الثقافي أو الطبقي، وفي جماعة ثالثة يكون مصدر المكانة كبر سن العضو أو نوعه (ذكر/أنثى) ... وهكذا

٣- الأدوار:

هناك عدة أدوار للفرد داخل الجماعة:

أ/ الدور المتوقع:

هو دور محدد يتكون من مجموعة من الأنماط السلوكية المتوقعة لشاغل الوظيفة أو الدور

فمثلاً من المتوقع من مدير قسم التمريض في المستشفى أن ينظم ويسيطر على القسم، ومن جهة أخرى يتوقع من مشرف التمريض الإشراف على أنشطة التمريض المتعلقة بخدمات تريض محددة مثل قسم النساء والولادة وطب الأطفال الخ

ب/ الدور المدرك (الملاحظ):

هو مجموعة من الأنماط السلوكية التي يشعر الفرد شاغل المركز أنه يجب القيام بها.

ج/ الدور الفعلي (المنفذ):

هو يتمثل في أنماط السلوك التي يقوم بها الفرد بالفعل

٤ - القيادة:

أن دور القيادة في الجماعات يمثل خاصية هامة من خصائص الجماعة، فقائد الجماعة يمارس بعض التأثير على أعضاء الجماعة، في الجماعات الرسمية من الممكن أن يمارس القائد سلطة مستمدة من وضعه الرسمي، وأيضا القيادة عامل هام في الجماعات الغير رسمية فإن القائد الذي يتمتع بمكانة عالية يستمد منها من العوامل التالية:

- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها
- مساعدة الأعضاء في اشباع حاجاتهم
- معرفة وتقدير القيم الخاصة بالجماعة، فالقائد يشخص القيم والدوافع ومدى الطموحات الخاصة بالأعضاء

٥ - التماسك أو الترابط:

تمتاز بعض الجماعات بنوع من التقارب أو الوحدة في أهداف وسلوك واتجاهات أفرادها ولذا يطلق عليها الجماعات المتماسكة ويعبر تماسك الجماعة عن قوة وجاذبية الجماعة لأفرادها، وتنشأ حالة التماسك داخل الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة أو نتيجة لرغبتهم في تخفيف الضغوط التي يتعرضون لها أو للسببين معاً.

وهناك مجموعة من مصادر التماسك في الجماعة منها ما يلي:

- ♣ تحديد أهداف الجماعة
- ♣ أن يكون قائد الجماعة على درجة عالية من القبول والجاهلية
- ♣ أن يكون حجم الجماعة مناسباً بحيث يسمح للأعضاء بتبادل الآراء وتقييمها
- ♣ أن يتميز أعضاء الجماعة بمساندة بعضهم البعض في تخطي العقبات التي تعوق النمو والتقدم الذاتي

٦ - الصراع:

من الخصائص الهامة للجماعات هو الصراع بين الجماعة والجماعات الأخرى الموجودة في المنظمة وهناك أسباب عديدة لتصارع الجماعات مع بعضها والنتائج المترتبة على الصراع من الممكن أن تكون في صالح أو في غير صالح المنظمة.

٧ - المعايير أو الأنماط:

وهي المعايير المتفق عليها من قبل أعضاء الجماعة والتي تم وضعها كنتيجة لتفاعل الأفراد بمرور الوقت. ويمكن القول: ان المعايير نادراً ما تكون مكتوبة ولكن غالباً ما يتم تناقلها شفهيّاً بين الأعضاء، وفي كثير أ

من الأحيان لا يتم ذكرها بطريقة مباشرة ولكنها تستنتج بطرق مختلفة وتكون معروفة من قبل الأعضاء، ومن أمثلة المعايير الخاصة بالجماعة : الاهتمام الشديد بجودة الإنتاج – حسن المظهر في البنوك... الخ،
خصائص المعايير:

ان المعايير تكون فقط بالنسبة للأشياء ذات القيمة أو المعنى لدى الجماعة سواء بالنسبة للعمل أو لعلاقاتهم، أن تكون المعايير مقبولة من قبل أعضاء الجماعة.

العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة

من العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وتساعد في الوصول إلى أهدافها هي:

١ - قيادة مناسبة:

فوائد الجماعة يمارس تأثيراً لا يمكن انكاره على سلوكها وعلى قدرتها على تحقيق أهدافها فهو الذي ينسق بين جهود الأعضاء ويوجه تلك الجهود بما يتفق مع الهدف، ويجب على القائد الكفاء أن يتحلى ببعض الخصائص السلوكية ومن أهمها:

- ❖ أن يكون صبوراً وقادراً على الإصغاء الجيد
- ❖ أن يعطي الفرصة الكافية لكل عضو من أعضاء المجموعة ليحيط به عن رأيه في حرية ووضوح
- ❖ عدم الانفراد باتخاذ القرار ثم فرضه على المجموعة
- ❖ ان يكون مقتنعاً بأن كونه قائد للمجموعة لا يعني أن رأيه غير قابل للمناقشة بل عليه أن يقدم آراءه في شكل استفسارات لفتح باب الحوار والمناقشة

٢ - مزيج مناسب من الأعضاء:

فالتجانس بين أعضاء المجموعة يعتبر أمراً ضرورياً لزيادة فاعليتها، ويظهر التجانس في العمر والنوع ومستوى الثقافة

٣ - درجة عالية من التعاون:

ترتبط درجة النجاح التي يمكن أن تحققها الجماعة بمستوى التعاون بين أعضائها وتشير الدراسات والبحوث الى ان الجماعات التي يرتفع فيها مستوى التلاحم بين أعضائها تتمتع بمستوى عال من الانتاجية والرضا عن العمل.

٤ - الثقة المتبادلة:

من العوامل الرئيسية التي تؤثر على مستوى كفاءة العمل الجماعي مدى الثقة بين أعضاء الجماعة فإذا كان كل واحد منهم يثق في سلوك زملائه الآخرين وقدراتهم وكفاءتهم، فسيكون غير متردد في بذل قصارى جهده في سبيل تحقيق أهداف الجماعة معهم، أما إذا حلَّ الشك محل الثقة فإن النتيجة من المنتظر أن تكون عكسية تماماً.

٥ - الحجم الأمثل:

يختلف الحجم المناسب من جماعة الى اخرى تبعاً لحجم العمل المطلوب إنجازه، ومع ذلك تشير بعض الدراسات أن الجماعة التي يتراوح عددها بين خمسة وسبعة أفراد هي التي يمكن أن تحقق أعلى درجة من التفاعل والتلاحم بين أعضائها.

وبعد أن تعرفنا على العوامل التي تؤثر على نجاح الجماعة وتساعد في الوصول لأهدافها يتبقى لنا معرفة بعض الآثار السلبية للجماعات والتي يجب تلافئها للحفاظ على فاعلية المنظمة وهي:

١ - تشجيع البعض على التهرب من المسؤولية:
فهناك بعض الافراد ينتهزون فرصة العمل الجماعي لإلقاء العبء على الآخرين والتهرب من تحمل المسؤولية وقد يساعدهم على ذلك عدم وجود تخصيص واضح لما يجب أن ينجزه كل فرد في إطار العمل الجماعي.

٢ - تطابق التفكير والسلوك:
من بين الانتقادات الأساسية التي يوجهها البعض للجماعات أن أعضاء الجماعة الواحدة يصبحوا متطابقين في السلوك والتفكير فيتصرفون ويفكرون بنفس الطريقة، وفي الواقع إذا حصل ذلك فإنه يؤدي الى قتل المبادرة الفردية مما يضر بالفرد ذاته من ناحية وبإنتاجية الجماعة من ناحية أخرى فالفرد عادة يكون له رأياً متميزاً ولكن أمام اتفاق المجموعة على رأي آخر حتى ولو كان خاطئاً قد يدفعه ذلك الى التشكك في رأيه بل في طريقة تفكيره ككل، وكما قال أحد المديرين عن مساعديه: "إذا كانوا جميعاً سيوافقونني في الرأي فليس لي حاجة بهم جميعاً"

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية

يمكن تحديد أهم العوامل التي تؤثر على الفرد هنا في ٧ عوامل وهي:

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

المحاضرة ١١

- 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، وكذلك يبين 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 الرؤساء والمرؤوسين.

كما يعرف ROBINNS:

الهيكل التنظيمي بأنه: إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده ورسميته ومركزيته “.

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

- ١- 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:

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.

- مراحل تصميم الهيكل التنظيمي الرسمي

يمر إعداد الهيكل التنظيمي بمجموعة من المراحل أهمها:

١. تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة بشكل واضح.
٢. تحديد النشاطات المختلفة التي من خلالها تحقق الأهداف.
٣. تقسيم النشاطات إلى أنشطة رئيسية وأخرى فرعية.
٤. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف لكل وظيفة.
٥. تحديد الوظائف الاشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة.
٦. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمنظمة.

- أنواع الهياكل التنظيمية

يوجد نوعان من الهياكل التنظيمية وهي:

١. الهياكل التنظيمية الرسمية:

وهي الهياكل التنظيمية التي تعكس الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وتحدد الأنشطة وتقسيمها والعلاقات الوظيفية والسلطة والمسؤولية.

٢. الهياكل التنظيمية غير رسمية:

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

- أوجه الاختلاف بين الهياكل التنظيمية الرسمية وغير رسمية

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

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 مخطط لها ومدرسة مسبقا.

ثانياً: تعتبر العلاقات الشخصية اساس الهيكل التنظيمي غير الرسمي ، أما الهيكل التنظيمي الرسمي فهو الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة.

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

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

- نماذج الهيكل التنظيمي الرسمي

يوجد أربعة أنواع من الهياكل التنظيمية الرسمية وهي: الكلاسيكي، العضوي، الشبكي، وتنظيم الفريق:

أولاً: الهيكل التنظيمي الكلاسيكي Classical model ويتألف من ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

١. التنظيم التنفيذي.
 ٢. التنظيم الوظيفي.
 ٣. التنظيم التنفيذي الاستشاري.
- ١-التنظيم التنفيذي: وهو مستنبط من إدارة الجيوش الحديثة، ومبنى على السلطة المركزية الموجودة في أعلى قمة المنظمة، ومن ثم يكون هناك رئيس أعلى واحد يتخذ القرارات ويصدر الأوامر إلى المرؤوسين وهكذا تدرج السلطة من مستوى إلى آخر.

أهم مزايا هذا النموذج هي:

١. الوضوح والبساطة.
٢. تسير السلطة بخطوط مستقيمة من أعلى الى أسفل.
٣. المسؤولية محددة.
٤. اعتماد التنظيم على النظام واطاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء الى المرؤوسين.

ولكن أهم عيوب هذا النموذج هي أنه:

١. يهمل مبدأ التخصص أي عدم الفصل بين الوظائف الإدارية والفنية.
٢. يبالغ في أهمية الرؤساء الإداريين.
٣. يحمل كبار الإداريين مسؤوليات تزيد عن طاقاتهم.
٤. يتعذر تحديد الإدارات والاقسام الا إذا فرضها إداري قوي.
٥. يتعذر فيه تحقيق التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة.

٢. التنظيم الوظيفي: FUNCTIONAL ORGANIZATION

استنبطه (فردريك تايلور) حينما وضع أسس الإدارة العلمية وبين ان الأعمال يجب ان تخصص للتخصص وتقسيم العمل، وان الأعمال يمكن تصنيفها الى أعمال يدوية وأعمال ذهنية، وأعمال تنفيذية وأعمال فنية وأعمال استشارية،

ومعنى كل هذا ان العمل يجب ان يؤديه المتخصص فيه وان التخصص هو القاعدة الاساسية في تأدية الأعمال.

أهم مزايا هذا التنظيم هي:

١. الافادة من مبدأ التخصص.
٢. امكان إيجاد طبقة من العمال المدربين.
٣. امكان تكوين طبقة من الملاحظين.
٤. تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد والرؤساء في الاقسام المختلفة.
٥. سهولة الرقابة والإشراف على الأعمال.
٦. تمكين الرئيس الإداري من الحصول على مساعدة إدارية وفنية تمكنه من معالجة قضايا المنظمة.

أهم عيوب هذا التنظيم هي:

- أ- صعوبة فرض النظام في المستويات الدنيا من التنظيم
- ب-الميل الى التهرب من المسؤولية.

٣- التنظيم التنظيمي الاستشاري:

هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ومن حيث السلطة الموحدة في توجيه الأعمال، وبين مزايا التنظيم الوظيفي من حيث الافادة من التخصص واستخدام طبقة الخبراء الفنيين الذين يقومون بمساعدة الرؤساء الإداريين في المسائل التي لها طبيعة فنية والتي تحتاج إلى استشارة من حيث تأديتها.

أهم مزايا هذا النوع من التنظيم هي:

- أ - السلطة محددة.
- ب - الإفادة من مبدأ التخصص.
- ج - تقوية مركز الرؤساء الإداريين بوجود مساعدين فنيين.
- د - توفير معلومات فنية لمراكز اتخاذ القرارات.
- هـ - زيادة خبرات وتجارب طبقة الإداريين نتيجة للآراء الفنية.

ولكن من أهم عيوب هذا النوع من التنظيم هي:

- ١- الاحتكاك بين طبقة الإداريين والفنيين.
- ٢ - ميل الفنيين إلى ممارسة السلطة التنفيذية.
- ٣ - صعوبة تحديد مجال ومدى السلطة في الاستعانة بخبرة الفنيين الاستشاريين.

ثانيا: الهيكل التنظيمي العضوي:

ومن الأنواع المستخدمة لهذا النموذج: المصفوفة التنظيمية حيث تقسم المنظمة إلى عدة دوائر تعكس الوظائف الرئيسية، كما تقوم الإدارة العليا بإنشاء أدارت أخرى بعدد المشاريع التي تقوم بتنفيذها المنظمة المعنية.

مزايا المصفوفة التنظيمية:

١. سرعة الاستجابة للمتطلبات البيئية.
 ٢. الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
 ٣. تنوع الخبرة للعاملين في المنظمة.
 ٤. توفير الوقت والتكلفة.
 ٥. يوفر الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.
 ٦. يعتبر فعالاً في تنفيذ المشاريع المعقدة.
 ٧. يسهل عملية الرقابة على الأداء والنتائج.
- ولكن يعاب عليها احتمال اثاره التناقضات بين العاملين.

أهم الحالات التي تتطلب استخدام المصفوفة التنظيمية هي:

١. وجود ضغوط خارجية تهدف الي التركيز على الخبرة الفنية والنتائج معا.
٢. الحاجة الي توفير المقدره العاليه لمعالجة المعلومات.
٣. عندما تكون ضغوط العمل كثيرة.

ثالثا: الهيكل التنظيمي الشبكي:

بموجب هذا النموذج يتواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على منظمات أخرى غيره للقيام ببعض الانشطة مثل: الدراسات والبحوث والإنتاج والتوزيع والتسويق والنقل، أو أي أعمال أخرى رئيسية وذلك على اساس التعاقد.

ومن مميزات هذا النموذج:

- انه يتيح للإدارة امكانية استخدام أي موارد قد تحتاج اليها المنظمة.
- تحسين الجودة من خلال استخدام خبراء فنيين متخصصين.

ومن عيوب هذا النوع من التنظيم:

- ١ - عدم وجود رقابة مباشرة.
- ٢ - يزيد من درجة المخاطرة على أعمال المنظمة.

رابعاً: تنظيم الفريق:

تلجأ المنظمات في الوقت الحاضر الى أن تكون أكثر مرونة لمواجهة التغيرات البيئية المتسارعة والمنافسة الشديدة فتقوم بإنشاء فرق عمل تتولى مسؤولية حل المشاكل التي تواجهها في البيئة.

ومن خلال هذا الاسلوب تستطيع المنظمة الاستفادة من كافة التخصصات الموجودة لديها.

مزايا تنظيم الفريق:

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

عيوب تنظيم الفريق:

- ١ - شعور الأفراد العاملين بالصراع والولاء المزدوج.
- ٢ - يحتاج تنظيم الفريق الى وقت طويل للاجتماعات والتنسيق.
- ٣ - يتطلب هذا النوع من التنظيم اللامركزية.

- أشكال تقسيم الهياكل التنظيمية

يوجد أمام المنظمة مجموعة خيارات بهدف تقسيم أنشطتها التي تؤديها في وحدات تنظيمية ويتم اختيار شكل الهيكل التنظيمي بطريقة مدروسة وفقاً لأهداف المنظمة وظروفها.

وفيما يلي أهم الاشكال الشائعة في التقسيم: وهي ٨ اشكال:

اولاً: التقسيم الوظيفي

يعتبر هذا النوع من التقسيم الاكثر استعمالاً وشيوعاً ومن خلاله يتم تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات التنظيمية وكل وحدة مختصة في أداء مهام ووجبات محددة. ويمتاز هذا التقسيم بانه قائم على مبدأ التخصص في العمل. ولكن ما يؤخذ عليه صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

ثانياً: التقسيم حسب مراحل العمل:

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

ومن **مزايا**: هذا التقسيم هي الاستفادة من مبدأ التخصص وسهولة عملية الإشراف. وما **يؤخذ**: عليه صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة.

ثالثاً: التقسيم حسب الموقع الجغرافي

وهنا يتم تقسيم أنشطة المنظمة وفقاً للمناطق الجغرافية التي تعمل فيها. حيث تخصص وحدة تنظيمية لكل منطقة جغرافية ويشرف على هذه المنطقة مدير خاص. صعوبة التنسيق في حالة تعدد المنتجات وتعدد المناطق الجغرافية للمنظمة.

ومن أهم المزايا التي تميز هذا التقسيم ما يلي:

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

ولكن من أهم عيوب هذا التقسيم:

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

رابعاً: التقسيم حسب مراحل العمل

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب السلع أو الخدمات التي تنتجها.

ويسود هذا النوع من التقسيم في المنظمات التي تم تنظيمها على أساس وظيفي.

مزايا هذا التقسيم:

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

المأخذ على هذا النوع من التقسيم:

- ١ - صعوبة التنسيق بين الاقسام المختلفة وخاصة الأنشطة المتشابهة.
- ٢ - صعوبة إيجاد الكفاءات للإدارات والوظائف المختلفة.

خامسا: التقسيم حسب مراحل العمل

وهنا يتم تقسيم نشاطات المنظمة حسب تسلسل مراحل العمل، ففي منظمة صناعية (صناعة الحديد ... مثلاً) يمكن ان يتم التقسيم الي وحدات مختصة في عمل معين حيث تختص:

الأولى: في صهر الحديد. والثانية: تختص في سكب الحديد.
والثالثة: تختص في صب الحديد. والرابعة: تختص في تقطيع الحديد.
وهكذا بحيث يكون لكل مرحلة من مراحل العمل وحدة خاصة بها.

من مزايا هذا التقسيم:

- ١- الاستفادة من مبدأ التخصص والتركيز على عملية معينة.
 - ٢ - بالإضافة الي سهولة عملية الإشراف.
- ولكن **يعاب** على هذا التقسيم صعوبة التنسيق بين مراحل العمليات المختلفة.

سادسا: التقسيم حسب نوع العملاء

وفق هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال أو نشاطات المنظمة حسب العملاء الذين يتم التعامل معهم، منظمات تجارية وخدمية تقوم ببيع منتجاتها الي صنفين أو أكثر من العملاء من حيث خصائص ومواصفات طلباتهم.

من مزايا هذا التقسيم:

- أ - إمكانية التنسيق بين العملاء.
- ب - دعم الخدمات المقدمة للعملاء.

أهم عيوب هذا التقسيم:

- ١ - عدم وجود سياسات موحدة للتعامل مع العملاء.
- ٢ - احتمالية عدم الاستخدام الاقتصادي الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.

سابعاً: التقسيم الزمني أو التقسيم على أساس وقت العمل:

بموجب هذا التقسيم يتم تقسيم أعمال ونشاطات المنظمة حسب وقت العمل الي وريديات. تقوم كل وريدية عمل بممارسة الانتاج او تقدم خدمة معينة في فترة زمنية معينة.

وتستخدم المنظمات هذا التقسيم حتى تستطيع استثمار امكانياتها المادية والبشرية وتنظيم أوقات عملها بشكل يحقق اهدافها وغاياتها.

مزايا هذا التقسيم:

- ١ - استثمار الطاقة الانتاجية للموارد المتاحة للمنظمة.
- ٢ - القدرة العالية على التكيف ومواجهة التغير في الطلب.
- ٣ - انجاز طلبات العملاء في الوقت المحدد.

المأخذ على هذا التقسيم:

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

ثامنا: التقسيم المركب:

والمنظمة تلجأ لاستخدام أكثر من طريقة في تقسيم الهيكل التنظيمي الواحد. واختيار طريقة تقسيم أنشطة المنظمة يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة والعوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة التي تمارس نشاطها ومن أهم هذه العوامل نذكر:

١. مدى سهولة الاشراف والتنسيق والرقابة.

٢. مدى توافر الامكانيات المادية والبشرية للمنظمة.

٣. نوع التكنولوجيا المستخدمة.

٤. طبيعة المنتجات.

٥. الطبيعة الفنية للأنشطة.

٦. طبيعة العلاقات الداخلية والخارجية.

- خصائص الهيكل التنظيمي الجيد:

ان الهدف الاساسي للوظيفة التنظيمية هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة.

أهم الخصائص الواجب توافرها في الهيكل التنظيمي:

اولاً: الاستفادة من التخصص.

ثانياً: التنسيق بين أعمال المنظمة.

ثالثاً: الاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة.

رابعاً: تحقيق الرقابة التلقائية.

خامساً: عدم الاسراف أو التبذير.

سادساً: مراعاة الظروف البيئية.

- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي

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

أهم العوامل التي توجب إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- ١ - وقوع خطأ في تصميم الهيكل التنظيمي الاساسي.
- ٢ - إعادة التنظيم منعاً لتصرفات إدارية غير مرغوبة.
- ٣ - تغيير المعايير والاسس التي اعتمدها المنظمة.
- ٤ - تغير ظروف المنشأة الاقتصادية.
- ٥ - حدوث تغيير في أهداف المنشأة.

مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- ١ - ان تتم عملية إعادة التنظيم على عجل فيترتب على ذلك بعض الاخطاء.
- ٢ - خلق أعمال لوحداث معينة حتى تبقى هذه الوحدات مشغولة كتبرير لوجودها.
- ٣ - المثالية دون النظر لواقعية تعديل الهيكل التنظيمي وظروف العمل.

كيفية معالجة مخاطر إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

- 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.

والسؤال الذي يطرح الآن هو: من 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.

المحاضرة رقم (١٢)

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

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

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

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

- وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام بالمنظمة.
- ويضاف الى ذلك ان الاتصال يحدد الترابط التنظيمي، أي تماسك العناصر التنظيمية بإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف المرغوبة.

- والاتصالات: هي أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة الادارية الفعالة، وكلما كان الاتصال مباشراً زاد ذلك من فاعليته. ويمكن القول: ان الاتصال هو إنتاج او توفير او تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها او اذاعتها بحيث يمكن للفرد او الجماعة احاطة الغير بأمر او اخبار او معلومات جديدة او التأثير في سلوك الفرد او الجماعات او التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة. ويتكون الاتصال من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات والطرف الاخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها.

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

ويحتاج الاتصال الى:

- ١ - المرسل ٢ - وسيلة نقل الرسالة ٣- تحديد اللغة والكلمات ومن خلالها تتم عملية الاتصال داخل المنظمة. وتتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي الى معاني محددة ليترتب عليها سلوك او تصرف معين. وتوجد عدة عوامل تؤثر في المعنى نذكر منها ٧ عوامل هي:
- ١-العلاقات الوظيفية بين مرسل الرسالة ومتلقيها.
- ٢-العلاقات المنصبية بين المرسل والمستقبل.
- ٣-البيئة الخلقية للأفراد والجماعات، اي المنبت الاصلي لهم.
- ٤-مستوى التعليم.
- ٥-الخبرة السابقة.
- ٦-الحالة الانفعالية التي يكون عليها الشخص.
- ٧-الاتجاه الذي ينشأ من سوء فهم الكلمات.

العوامل المؤثرة في الاتصال الاداري:

ويمكن تحديد 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.

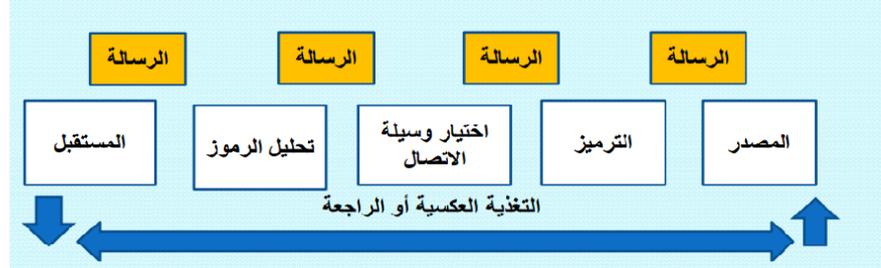
عملية الاتصال:

تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد أدنى وهي:

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

وهذا ما يمكن ان نسميه بالاتصال البسيط.

الانه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا وتتعد عناصرها كما يلي:



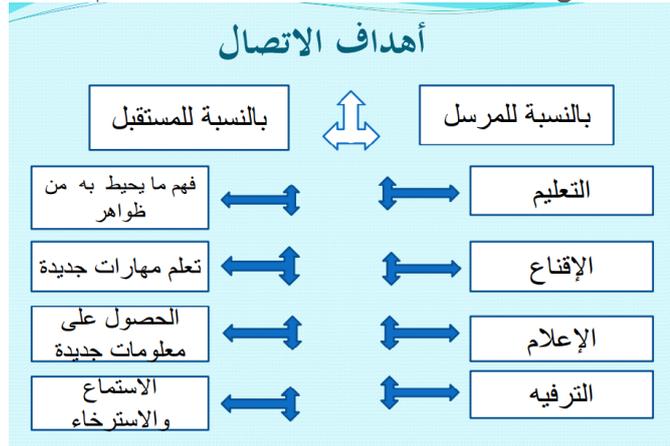
واهم هذه العناصر هي ٧ عناصر:

- 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.



اتجاهات الاتصال:

تتدفق الاتصالات في اتجاهين:

خارجي، وداخلي

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

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

- ١- الاتصالات العمودية وتأخذ شكلين وهما:

(أ) - الاتصال الهابط (ب) - الاتصال الصاعد

٢- الاتصالات الأفقية وتكون على نفس المستوى الإداري للمنظمة

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

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

وفيما يلي ذكر اهم طرق الاتصال:

اولا: الاتصالات المكتوبة: ومنها: ١ -التبليغات ٢-النشرات العامة ٣-الخطابات الادارية 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 .
وهذه الملامح الجسمية والحركات هي ما تسمى بلغة الجسد ، وتعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول او عدم القبول (الرفض)

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

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

اولا: **الشبكات الرسمية:** تكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق الاتصالات وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات، ويوجد عدة انماط من شبكات الاتصال الرسميين وهي: (٥ انماط على النحو التالي):

١- **نمط الدائرة:** وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجارية، (عن اليمين واليسار) 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 لأخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بأجراء اللازم ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد .

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

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

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

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

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

١- واود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها.

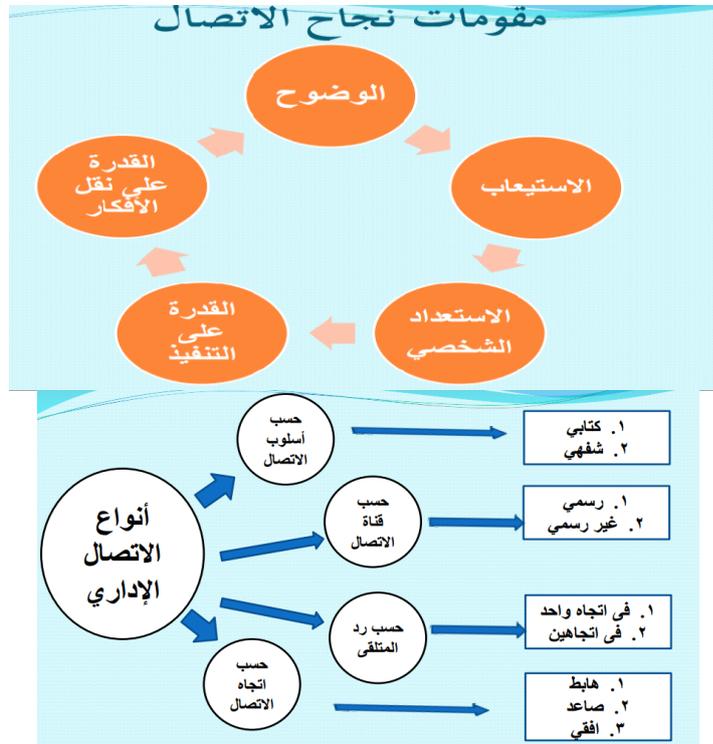
٢- أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة

٣- رغبة الافراد القيادين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة

٤- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة

٥- اتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة.

٦- عد التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية



الاتصال الإداري من حيث الاتجاه:

أولاً: **الاتصال الصاعد:** وهي القنوات الاتصالية التي يتم عبرها نقل الرسائل من المستوى الإداري الأدنى إلى المستوى الإداري الأعلى.

ثانياً: **الاتصال الأفقي:** هي قنوات الاتصال التي تسمح بتدفق الرسائل وتبادل المعلومات والأفكار بين الذين يحتلون مواقع متكافئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسين، (مثل رؤساء الأقسام، مديرو الإدارات، ... الخ).

ثالثاً: **الاتصال الهابط:** وتتدفق عبر هذه القنوات الرسائل الاتصالية من الأعلى إلى الأسفل أي من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الإدارية الأدنى.

معوقات الاتصال: تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة ومعقدة تبدأ بالاستماع وتنتهي بالاستجابة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها فيما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربع معوقات أساسية هي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

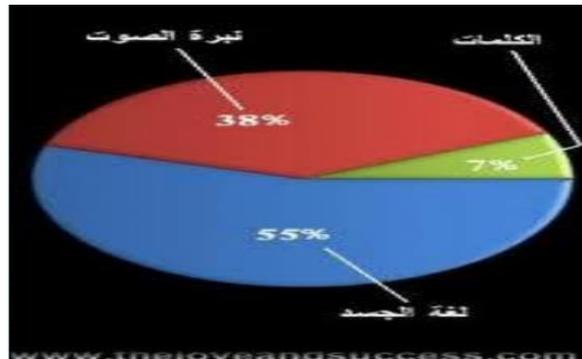
١- تشويش معرفي أو لغوي ٢- تشويش ميكانيكي. ٣- تشويش بيئي موقفي.

الاتصال غير اللفظي

اولا: اهمية الاتصال غير اللفظي:

علم الفراسة: " هو الاستدلال بهيئة الانسان واشكاله والوانه واقواله على أخلاقه وفضائله ورذائله والفراسة نوعان:

- ١- إلهام يخالج الانسان وخاطر فجائي يتوارد دونما سبب أو مقدمات مسبقة.
- ٢- نتيجة تجربة وخبره وعلم مكتسب يتميز به الانسان بين الالوان والاشكال والأمزجة والأخلاق
- أن الاتصال غير اللفظي مهم لأنه متمم للتواصل اللفظي ويطلق على الاتصال غير اللفظي "لغة الجسد"
- وذلك عندما يتوال شخصان، ونجد انهما لا يستخدمان الكلمات فقط الإيماءات وموافقات الرأس أو حركة اليد... الخ، ليؤكدوا نفس الرسالة اللفظية.
- وتعتمد لغة الجسد على الجانب السلوكي والحركي في الجسم ويستخدمها الأشخاص 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.



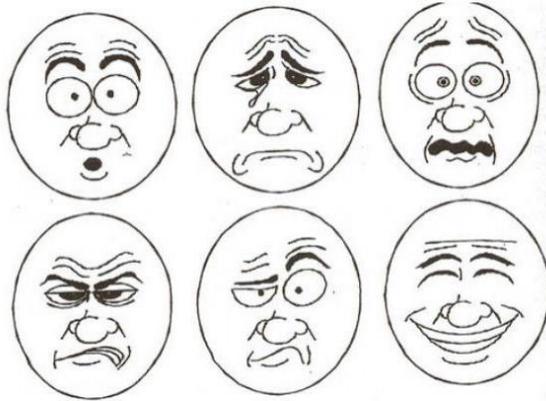
- ويقوم الاتصال غير اللفظي بدور رئيسي في عملية التواصل والعلاقات الانسانية، وهو مهم جدا لطرفي التواصل، ولا بد لهما من التعرف على لغات الجسم غير اللفظية وان تكون لديهما مهارات التعامل ع لغة الحركة والأشارة وهذه الحركات قد تقرأ منفردة او على شكل حزم مجمعة لتؤدي معنى.
- ان قراءة الأشارات المنفردة كتلويح باليد تختلف عن تلويح باليد مع نظرة جانبية وهكذا، ولاغنى للمرسل عن ان يفهم قراءة الكتل الاشارية، ومعرفة توافق الاشارات فيما بينهم، ومعرفة مدى توافق الاشارات مع الكلام المنطوق، وكذلك قراءة الكتل الاشارية التي ترسلها انت نفسك، والقدرة على التغذية المرتدة او تعديل السلوك وملاحظة التغير في رد الفعل.
- وتتكون لغة الجسد من حركات معينة تتكامل مع بعضها مكونة جملا غير لفظية ذات معنى محدد اصدق من التعبير اللفظي.

تعلم لغة الجسد واتقانها:

من اشارات لغة الجسد (٧ اشارات):

سبع اشارات تعلمك لغة الجسد فهل تتقنها؟

تمنحك هذه السطور واحدا من أكبر مفاتيح الشخصية التي تدلك بشكل حقيقي على ما يدور في عقل من أمامك.



أولا العيون:

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

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

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

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

وإذا نظر الى أسفل فإنه يتحدث مع أحاسيسه وذاته حديثا خاصا ويشاور نفسه في موضوع ما.

ثانيا الحواجب:

إذا رفع المرء حاجبا واحدا فإن ذلك يدل على أنك قلت له شيئا اما انه لا يصدقه او يراه مستحيلا، اما رفع

كلا الحاجبين فإن ذلك يدل على المفاجأة والدهشة.

اما إذا قطب بين حاجبيه مع ابتسامه خفيفة فإنه يتعجب منك ولكنه لا يريد ان يكذبك، وإذا تكرر تحريك

الحواجب فإنه مبهور ومتعجب من الكلام وموجات كلامك تدخل على دماغه بأكثر من شكل.

ثالثا الانف والاذان:

فإذا حك انفه او مرر يديه على اذنيه ساحبا اياهما بينما يقول لك انه يفهم ما تريده فهذا يعني انه متحير بخصوص ما تقوله ومن المحتمل انه لا يعلم مطلقا ما تريد منه ان يفعله.
ووضع اليد أسفل الانف فوق الشفة العليا دليل انه يخفي عنك شيئا ويخاف ان يظهر منه.

رابعا جبين الشخص:

فإذا قطب جبينه وطاقأ رأسه للأرض في عبوس فأن ذلك يعني أنه متحير أو مرتبك أو انه لا يحب سماع ما قلته توا.

اما اذا قطب جبينه ورفعها الى اعلى فأن ذلك يدل على الدهشة لما سمعه منك.

خامسا الاكتاف:

فعندما يهز الشخص كتفه فيعني انه لا يبالي بما تقول.

سادسا الأصابع:

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

سابعا وعندما يربت الشخص بذراعيه على صدره:

فهذا يعني ان هذا الشخص يحاول عزل نفسه عن الاخرين او يدل على انه خائف بالفعل منك.
والخلاصة:

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

معوقات الاتصال:

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

اولا المعوقات الشخصية:

وتتعلق بالعناصر الانسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمرسل والمستقبل، وتحدث عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الافراد يختلفون في احكامهم على الاشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، واهمها ما يلي:
١- تباين الإدراك. ٢- الإدراك الانتقائي. ٣- الأنطواء. ٤- حبس المعلومات وعدم الأداء بها. ٥- تشويه وترشيح المعلومات. ٦- سوء العلاقات بين الأفراد.

ثانيا المعوقات التنظيمية:

وتتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة، واهم هذه المعوقات هي:

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

ثالثا المعوقات البيئية:

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

اللغة والتشتت الجغرافي.

زيادة فعالية الاتصال:

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

١. ان تكون الرسالة موجزة.
٢. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
٣. محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل.

٤. تقديم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل.
 ٥. تطوير وبناء الثقة بين أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل)
 ٦. المتابعة من قبل المرسل للتأكد من فهم المستقبل للرسالة وذلك من خلال التغذية الراجعة.



أهداف الاتصال الإداري:

- ويمكن تحديد أهم أهداف الاتصال الإداري في ٦ أهداف:
- تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج.
 - شرح وتفسير القواعد والاجراءات التنفيذية.
 - متابعة الانجاز.
 - تبادل المعلومات بين الوحدات الادارية.
 - حث الأفراد ودفعهم للعمل والانجاز.
 - تأكيد وتعزيز علاقات العمل.
- وسائل الاتصال:** توجد العديد من وسائل الاتصال نذكر منها: ١١ وسيلة كما يلي:
- التعليمات والقرارات وقواعد العمل
 - التقارير المالية والسنوية
 - المجلات ونشرات العمال
 - الاعلانات
 - الكتيبات والادلة
 - الندوات والاجتماعات
 - الخطابات والتقارير
 - الوسائل السمعية والمرئية
 - الهاتف
 - اللجان
 - الشبكات الحاسوبية

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

- ١- ان يكون الاتصال مبنيا على اهداف محددة مسبقا ومخطط لها بشكل سليم.
- ٢- ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والادارة
- ٣- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الافراد ودراجه فهمهم للمعاني وكذلك ان يكون الاتصال منسابا لخبرتهم 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.

انتهت الملزمة. ملاحظه ارجو الرجوع الى المحاضرات المسجلة فالمحتوى لوحدده لا يكفي للنجاح ...