



المملكة العربية السعودية
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
عمادة التعليم عن بعد

ملخص

مقرر السلوك التنظيمي

المستوى الرابع

١٤٣١/١٤٣٢هـ

منتدى كلية الإدارة والاقتصاد - الانتساب المطور

<http://www.e-imamm.com>

بدايةً نشكر الدكتور/ محمد شاهين، على ما قدمه لجميع الطلاب والطالبات

من خلال اختصاره للمادة

والشكر موصول للإخوة والأخوات الذين قاموا بتفريغ هذه المادة..

فلهم منا صادق الدعاء على هذا الجهد..

محبكم..

خَيَّـال

المحاضرة الأولى

نموذج السلوك التنظيمي: ينقسم النموذج إلى:

١- عناصر السلوك الفردي ويندرج تحته : (١) الإدراك (٢) التعلم (٣) الدافعية.

٢- عناصر السلوك الجماعي ويندرج تحتها : (١) جماعات العمل (٢) القيادة (٣) الاتصال.

٣- نواتج السلوك : (١) الأداء والإنتاجية . (٢) الرضا (٣) الضغوط .

كل هذه المحاور الثلاثة يؤثر عليها نظام اجتماعي ونظام سياسي ونظام ثقافي ، ونظام ديني، ونظام اقتصادي .

مفهوم السلوك التنظيمي :

هو دراسة التأثير النتائج عن الأفراد والمجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات ولتحسين الكفاءة التنظيمية.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

١. كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد .
٢. الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين. (إذا كان القائد جيد في تعامله يكون هنالك أريحية للموظفين للتعامل معه).
٣. معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه .
٤. تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر .

المحاضرة الثانية

مفهوم الإدراك : هو استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها .

ديناميكية عملية الإدراك :

١. وجود منبهات ومثيرات خارجية في البيئة يشعر بها الإنسان من خلال حواسه .
٢. يقوم الفرد بعملية تخزين المعلومات في ذاكرته نتيجة لخبراته السابقة.
٣. يقوم الفرد بتحليل المعلومات لكي يفسر معانيها ودلالاتها وهنا يستخدم خبراته الاجتماعية ودوافعه واتجاهاته.
٤. يقوم الفرد بتصنيف المدركات (لمنبهات) و تنظيمها واستخدامها في بناء أنماطه السلوكية التي يحددها .

خصائص الإدراك:

١. الاختيار: وهو أن يقوم الفرد باختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته.
٢. المرونة: هو أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة.
٣. التكامل: هو أن الأفراد يدركون المواقف بصورتها التكاملية و ليست الجزئية.
٤. الثبات: الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته.

مراحل العملية الإدراكية : (الترتيب مهم جداً) :

١. مرحلة الانتباه للمنبهات والمثيرات.
٢. تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل.
٣. تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة.

العوامل المؤثرة في الإدراك :

١. سمات الفرد وخصائصه : والمتمثلة بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات .
٢. المنبه : كلما كان المنبه قويا كان الفرد أكثر قدرة على إدراك المنبه والعكس.
٣. الموقف : فالأفراد يعيشون في ظروف مختلفة ومتنوعة.
٤. البيئة الاجتماعية : وهي طريقة التنشئة للأفراد من قيم وعادات وتقاليده.

معوقات الإدراك :

١. المظاهر المادية : تؤدي إلى جذب الأفراد وزيادة درجة الإقناع لديهم.
٢. التمييز : وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم.
٣. الانطباع الأول : وقد يكون سلبيا أو إيجابيا .
٤. تأثير الهالة : بناء انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل اللباقة أو المظهر وإغفال جوانب أخرى.
٥. التسرع بالحكم : وهي القفز مباشرة إلى النتائج بطريقة غير منظمة أو مخططة.
٦. الدفاع الإدراكي : وهو ما يقوم به الفرد باختيار المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع آرائه.
٧. الإسقاط : وهي أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين .

المعاصرة الثالثة

مفهوم التعلم : هو عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل .

الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم :

- ١) أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات.
- ٢) أن تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم.
- ٣) تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- ٤) نستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- ٥) التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.

أنواع التعلم (مجموعتين) :

المجموعة الأولى : حسب شروط التعلم والظرف التي يتم فيها حيث يمكن التفريق بين عنصرين :

- ١) التعلم المقصود : هو التعلم الذي يؤدي إلى تغيير في أداء المتعلم كاستجابة هادفة منه لموقف معين.
- ٢) التعلم العرضي والمصاحب : وهو ما يحدث نتيجة لارتباط بين استجابة ومثير محدد أو استجابة وتدعيم يتبعها بدون وعي من جانب المتعلم بحدوث التغيير واكتسابه استجابة سلوكية جديدة قد تكون ضارة أو نافعة .

المجموعة الثانية : حسب المجالات التي يستهدفها المتعلم حيث يمكن التفريق بين (ثلاثة) عناصر :

- ١) التعلم الفعلي والمعرفي : هو الذي يتضمن عمليات المعرفة والفهم والتحليل والترتيب والتطبيق والتقييم.
- ٢) التعلم الوجداني : ويشمل ما نتعلمه من عادات في التعبير عن الانفعالات والتحكم فيها والاكتساب بالعواطف والقيم والاتجاهات
- ٣) التعلم الأدائي الحركي : ويتمثل فيما يتعلمه الفرد من عادات ومهارات تزيد من قدرته في مجالات القراءة والكتابة والتحدث والمشي والحركة وممارسة الألعاب المختلفة.

شروط عملية التعلم :

- ١) يجب أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسن في السلوك.
- ٢) لابد أن يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا.
- ٣) لابد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة.
- ٤) لابد من التركيز على عنصر التدعيم.

عناصر التعلم:

- ١) الدوافع : تعتبر هي المحرك الأساسي للسلوك الإنساني.
- ٢) المنبهات : وهي المحرك الأساسي للدوافع.
- ٣) الاستجابة : وهي الاستجابة الفعلية لأي دافع للتعلم.
- ٤) التعزيز : هو العنصر المساعد علي زيادة فاعلية الاستجابة.

المحاضرة الرابعة**أساليب التعزيز :**

- ١) التعزيز الإيجابي : هو عبارة عن مثير ينجم عنه زيادة تكرار الاستجابات المرغوب فيها.
- ٢) التعزيز السلبي أو التجنب : وهي العملية التي من خلالها يتعلم الأفراد القيام بالأفعال التي تؤدي إلى إلغاء الأحداث غير المرغوبة.
- ٣) الإخماد أو الإطفاء : وهي العملية التي من خلالها يضعف ويتلاشى السلوك الذي لا يتبعه تدعيم ومكافأة .
- ٤) العقاب : وهو الذي ينتج عنه إنهاء أو تقليل سلوك معين بسبب أن هذا السلوك يتبعه مثير لا يحبه الفرد.

الدوافع والخوافز:

- الدافع : عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها.
- الحافز : عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل.

مفهوم الدافعية : هي الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه .

أنواع الحاجات (مجموعتين)

- المجموعة الأولى / حاجات أساسية :** مثل الهواء ، والماء ، والمأكل ، الأمن ، الحماية والجنس الخ.
- المجموعة الثانية / حاجات ثانوية :** وهي حاجات اجتماعية ونفسية وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، والقوة ، والشهرة ، والتميز ، والتقدير ، والاحترام ، وإقامة العلاقات ، صداقة مع الآخرين ، الانجاز الخ.

أنواع الخوافز :

- ١) الخوافز المادية : مثل زيادة الرواتب والمكافآت.
- ٢) الخوافز المعنوية : مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق .
- ٣) الخوافز الفردية : مثل تقديم مكافآت لأفضل موظف أو خطاب شكر للموظف المثالي .
- ٤) الخوافز الجماعية : تقديم جائزة لأفضل قسم أو إداره .
- ٥) الخوافز الإيجابية والسلبية : تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب حافز مادي سلبي.

متطلبات نظام الخوافز الفعال :

- ١) عدالة الحافز وكفايته .
- ٢) سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة .
- ٣) أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.

٤) أن يكون له تأثير فعال في دفع واستشارة الموظفين .

٥) ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.

٢٠ المعاصرة الخامسة

☒ **مفهوم الشخصية:** هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك الأنظمة الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد توافقه مع البيئة.

نفهم من التعاريف أن هناك مجموعة من الخصائص والمفاهيم من أهمها ما يلي :

١. الشخصية شيء غير ملموس وفي غاية التعقيد.
٢. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولاشعورية ذاتية وبيئية .
٣. تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكيل نسقاً أو نظاماً متكامل أكبر بكثير من مجموع .
٤. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس.
٥. الشخصية تتطور وتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة .
٦. الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة .

☒ **أبعاد الشخصية :**

١. **البعد الفسيولوجي :** تركيبة جسم الإنسان كنظام متكامل مثل نظام عمل الحواس وطول قامته الإنسان. ولون البشرة .
٢. **البعد الاجتماعي :** القيم والعادات والتقاليد التي يكسبها الفرد من المجتمع وتشمل جوانب عقائدية وخلقية وحضارية.
٣. **البعد العقلي :** قدرة الفرد على التفكير باستخدام قواه العقلية في دراسته وتحليله وتفسيره ولهذا البعد علاقة بالذكاء والتعليم والثقافة.
٤. **البعد العاطفي :** ويعني الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد.

☒ **محددات الشخصية :**

١. **المحددات الوراثية :** وهي السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق العملية الجينية.
٢. **المحددات البيئية :** السمات التي يكتسبها الفرد عن طريق احتكاكه مع الآخرين.
٣. **المحددات الثقافية والاجتماعية :** وتشمل العادات والتقاليد والأعراف والقيم .
٤. **العوامل الموقفية :** الظروف التي يعيشها الفرد.

☒ **نظريات الشخصية :**

أولاً: نظرية النضج: تعود هذه النظرية إلى أفكار (ارجرس) من الانتقال من حالة عدم النضج في مرحلة الطفولة إلى النضج في سن الرشد وتتكون نظرية النضج من سبعة أبعاد كما في الرسم التالي:

خصائص عدم النضج	خصائص النضج
سلبية	إيجابية نشاط وحيوية
تبعية اعتماد على الغير	استقلالية نسبية
سلوك محدد	سلوك متنوع
تطلعات قصيرة الأجل	تطلعات طويلة الأجل
اهتمامات سطحية	اهتمامات عميقة
مركز تابع (مرؤوس)	مركز قائد (رئيس)
عدم إدراك الذات	إدراك وسيطرة على الذات

- ثانياً: نظرية الذات:** تحاول هذه النظرية دمج الأجزاء المختلفة لهيكل الشخصية في وحدة ذات معنى ويمكن النظر إلى الذات من ناحيتين :
- **الذات الشخصية:** كما يراها الفرد فالصور التي يحملها الفرد عن نفسه محصلة تفاعل عمليات عديدة (الإدراك ، الدافعية ، التعلم).
 - **الذات الاجتماعية:** وتعني كيفية تصور الآخرين للشخص من ناحية وما يعتقد الفرد نفسه حول نظرة الغير له.

✧ مكونات الشخصية :

- ١) القيم (المواظبة احترام القوانين العدل).
- ٢) الاتجاهات النفسية .
- ٣) الانفعالات .
- ٤) الحاجات الفسيولوجية .
- ٥) القدرات والاستعدادات والمهارات.
- ٦) الاهتمامات والميول والرغبة وعد الرغبة .

المحاضرة السادسة

الاتجاهات::

مفهوم الاتجاهات: هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة .

❖ خصائص الاتجاهات:

١. تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة .
٢. الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات .
٣. تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
٤. تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير.
٥. تمتاز الاتجاهات بالذاتية.
٦. أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية.
٧. إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.
٨. أن الاتجاهات قد تكون سلبية أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة .
٩. تعبر الاتجاهات عملية معرفية ذهنية معقدة.

❖ أنواع الاتجاهات . وتنقسم إلى خمسة أنواع وهي كما يلي :

١) الاتجاهات من حيث الموضوع:

- **اتجاهات عامة :** وهي الاتجاهات التي تتصف بالعمومية مثل أن يوصف مجتمع بالكرم وهذا الوصف يفترض أن كل شخص ينتمي إلى هذا المجتمع يمتاز بالكرم وهذا غير صحيح و تتميز هذه الاتجاهات بالاستقرار والثبات النسبي .
- **اتجاهات نوعية** وهي التي توجه نحو موضوع محدد أو شخص معين وتمتاز بعدم الاستقرار والثبات .

٢) الاتجاهات من حيث درجة الشمولية:

- **اتجاهات جماعية :** وهي ما يكون على مستوى جميع أفراد المجتمع أو المنظمة حول موقف معين ويتميز بالقوة والاستمرارية
- **اتجاهات فردية :** وهي ما يكون صادرا عن شخص واحد بخصوص قضية معينة.

٣) الاتجاهات من حيث الهدف:

- **اتجاهات ايجابية :** وهي الاتجاهات التي تنال الرضا من الفرد يتمسك بها باعتبار أن هذه الاتجاهات تشبع حاجاته ورغباته .
- **اتجاهات سلبية :** وهي الاتجاهات التي تنال الرفض من الفرد باعتبار أن هذه الاتجاهات لا تشبع حاجاته ورغباته .

٤) الاتجاهات من حيث الظهور:

- **اتجاهات سرية :** وهي الاتجاهات التي لا يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين .
- **اتجاهات علنية :** وهي الاتجاهات التي يستطيع الفرد التعبير عنها علانية أمام الآخرين لأنها اتجاهات لها علاقة بالفرد نفسه .

٥) الاتجاهات من حيث الشدة:

- **اتجاهات قوية :** وهي الاتجاهات التي تكون مستندة على المعتقدات الدينية والعادات والقيم والمبادئ التي يتمسك بها الفرد ويعتز بها . وهذه حقيقة من أقوى الاتجاهات .
- **اتجاهات ضعيفة :** وهي الاتجاهات التي تمثل بوجهات النظر في بعض الموضوعات خارج نطاق اهتمام الشخص .

❖ معوقات تغيير الاتجاهات . إن مدى القابلية للتغيير الاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل وهي :

- ١) طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين .
- ٢) طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الاتجاهات .
- ٣) طبيعة العلاقة بين الاتجاهات ومصالح الأفراد .
- ٤) مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد .
- ٥) هل الاتجاهات المرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية .
- ٦) مدى مرونة الطبيعة النفسية للأفراد .

٤) المحاضرة السابعة

مفهوم القيم : هي المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير .

خصائص القيم :

- ١) أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات .
- ٢) أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها .
- ٣) أنها نسبية تختلف من شخص إلى آخر .
- ٤) تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها .
- ٥) أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد .
- ٦) أنها مألوفة ومعروفة لدى المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس .
- ٧) أنها ملزمة وأمره لأنها تعاقب و تثيب كما أنها تحرم وتفرض .

أهمية القيم : تعتبر القيم احد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود إلى الأسباب التالية:

- ١) تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع .
- ٢) تؤثر على ادراكاتنا .
- ٣) عبارة عن قوة محركة ومنظمة لسلوك .
- ٤) عبارة عن معيار للمقارنات .
- ٥) عبارة عن محدد للأهداف والسياسات .
- ٦) تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة .

تصنيف القيم ::

أولاً: تصنيف القيم من زاوية محتواها :

- ١- القيم الفكرية : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى اكتشاف الحقيقة عن طريق المعرفة .
- ٢- القيم الاجتماعية : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى غيره من الناس فهو يحبهم و يميل إلى مساعدتهم .
- ٣- القيم الجمالية : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى الشكل واللون ودرجة التناسق .
- ٤- القيم الاقتصادية : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع للحصول على الثروة .
- ٥- القيم السياسية : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى الحصول على النفوذ والقوة والسيطرة والتحكم .
- ٦- القيم الدينية : تتمثل في اهتمام الفرد و ميله إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري من أصل الإنسان ومصيره .

ثانياً: تصنيف القيم من زاوية الهدف :

- ١- القيم الوسائلي : وتتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى أنها وسائل لتحقيق الغايات .
- ٢- القيم النهائية أو الهدفيه : تتمثل في اهتمام الفرد وميله إلى اعتناق هدفا يمثل الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات و الأفراد لأنفسها .

ثالثاً: تصنيف القيم من زاوية الإلزام :

- ١- القيم الملزمة أو الآمرة أو المنهية : وتتمثل في القيم التي يرضى المجتمع تنفيذها عن طريق العرف أو القانون .
- ٢- القيم التفضيلية: وتتمثل في القيم التي يشجع المجتمع أفرادها على التمسك بها بدون إلزام وعقاب .
- ٣- القيم المثالية: تتمثل في القيم التي يصعب على الأفراد تحقيقها بصورة كاملة بالرغم من تأثيرها القوي في توجيه سلوك الأفراد .
(مقابلة الإساءة بالإحسان).

مصادر القيم :

- ١- التعاليم الدينية: مثالة قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) .
- ٢- التنشئة الاجتماعية: مثاله مراحل النمو النفسي والاجتماعي لدى الفرد وعلاقته بأسرته ومجتمعه.
- ٣- الخبرة السابقة: مثالة الأوزان التي يعطيها الفرد للأشياء فآخروم من التعليم يعطى قيمة كبيرة للتعليم .
- ٤- الجماعة التي ينتمي إليها: مثاله تغير الفرد لبعض قيمة بسبب ضغط الجماعة عليه .

القيم وأخلاقيات العمل : توجد مجموعه من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها ما يلي :

- ١) افتقار الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل . وهذا من مصاعب حقيقة بيئة العمل عندما لا يوجد قدوة حسنة للموظف فتجد انه يضل في مؤخرة الموظفين لأنه لا يجد من يقتدي به ليتقدم ويحسن في العمل ويقدم أفضل ما لديه من خبره وقدرات .
- ٢) وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب الحسوية والواسطة.
- ٣) تردي الأحوال الاقتصادية مما يزيد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة.
- ٤) كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بانجاز العمل.

المحاضرة الثامنة

عناصر السلوك الجماعي : أول هذه العناصر جماعات العمل فيندرج تحتها:

مفهوم الجماعة : هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعيًا لتحقيق هدف مشترك.

خصائص الجماعة:

- (١) يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي ليتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها .
- (٢) يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة .
- (٣) يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف .
- (٤) يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة .
- (٥) تقوم الجماعة على تطوير أسس و معايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة .

نظريات تكوين الجماعات:

(١) نظرية القرب:

- ✓ طبقاً لهذه النظرية فإن شعور الأفراد بالانتماء يظهر كنتيجة للتقارب أو الجوار .
- ✓ النقد الأساسي لهذه النظرية هو افتقارها للعنصر التحليلي الكافي والقصور في شرح التعقيدات المتعددة الموجودة في عملية التكوين.

(٢) نظرية الأنشطة والتفاعل والعاطفة :

طبقاً لهذه النظرية فإن هذه العناصر الثلاثة تتفاعل مع بعضها البعض وبطريقة مباشرة فكلما زادت الأنشطة المشتركة بين أفراد معينة زادت درجة تفاعلهم وكلما زاد التفاعل كلما قويت العاطفة .

(٣) نظرية التوازن :

إن الانجذاب للأفراد لبعضهم البعض يستند إلى اتجاهاتهم المشتركة تجاه أهداف أو أشياء معينة. و بمجرد تكوين تلك العلاقات بين الأفراد فإنها تجاهد في سبيل الوصول إلى توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة. (إذاً لابد من التوازن في عملية تكوين الجماعات).

(٤) نظرية التبادل :

- ✓ تقوم على فكرة المقارنة بين كل من عائد وتكلفة التفاعل ولابد أن يزيد العائد عن التكلفة حتى يكون ظهور الانجذاب والانتماء.
- ✓ يشجع العائد من التفاعل حاجات معينة في حين يترتب على التكلفة توتراً أو إحباطاً أو إجهاداً أو حرج .
- ✓ إن عناصر القرب والتفاعل والاتجاهات المشتركة تلعب أدواراً مختلفة في نظرية التبادل .

أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية :

(١) اشباع بعض الحاجات الاجتماعية والنفسية عند الفرد . هذه الحاجات هي المحرك الرئيس للأفراد في تكوين جماعات غير رسمية منها:

- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى الأمن.
- الحاجة إلى التقدير .
- الحاجة إلى تأكيد الذات.
- المساعدة والمساندة الجماعية .
- الحصول على المعلومات .
- أسباب ثانوية .

نماذج علاقات التنظيم الغير رسمي : توجد للتنظيم الغير رسمي نماذج متعددة مما يلي:

- **العلاقات الاجتماعية:** يتكون التنظيم الغير رسمي نتيجة للعلاقات الاجتماعية وروابط الصداقة والصلات الشخصية والانتماء إلى طبقة اجتماعية معينة مما يؤدي إلى ظهور شكل من أشكال التنظيم الغير رسمي في المنظمة.
- **الموقع:** يعتبر عملية تجمع والنقاء الأفراد العاملين في مكان معين وبشكل مستمر ولفترة زمنية طويلة من الأسباب الرئيسية لنشوء علاقات اجتماعية فيما بينهم بحيث تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
- **المهنة:** يرغب الأفراد الذين يعملون في وظيفة معينة في تكوين تجمع على المهنة التي يملكونها بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بمهامهم وتعتبر هذه مصدرا مهما في تكوين التنظيم الغير رسمي.
- **المصلحة المشتركة:** عندما يكون للأفراد مصلحة مشتركة فإنهم يتجمعون ويشكلون وحدة من أجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم .
- **القوة والتأثير:** عندما يتمتع بعض الأفراد بقدرة تأثيرية في مسائل معينة.

المحاضرة التاسعة

القيادة

القيادة هي: التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي إليها.

من مفهوم القيادة يمكن أن يتبين لنا ثلاثة عناصر أساسية هي:

- أ- وجود مجموعه من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- ب- قائد من أفراد الجماعة قادراً على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- ج- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

مصادر قوة القائد:

- ١) السلطة الشرعية.
- ٢) سلطة منح.
- ٣) القوة القصرية.
- ٤) القوة المبنية على الخبرة.
- ٥) القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات.
- ٦) قوة الإعجاب.

أساليب القيادة : هناك ثلاثة أساليب يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهم وحفزهم وهي :

١. **القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية /** تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيهم والتأكد على ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دون مشاركة المرؤوسين ولا يتقبلون الاقتراحات وللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة وفرض النظام والقيام بانجاز .
- على الرغم من أن هذا النمط من القيادة يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى إلا أن له مساوئ كثيرة منها :

- أ- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم .
- ب- تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين .
- ج- يؤدي إلى عدم ولاء التابعين للقائد.
- د- قتل روح المبادئة ولإبداع لدى المرؤوسين .

٢. **القيادة الديمقراطية أو المشاركة /** يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفساح المجال للمبادئة و الإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد على زيادة إنتاجيتهم .

من مزايا هذا النمط :

- ١) رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
 - ٢) تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم .
 - ٣) تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .
 - ٤) تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين .
- يؤخذ على هذا الأسلوب القيادي ما يلي :

- ١) أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه .
 - ٢) أن استشارات المرؤوسين أسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء .
 - ٣) أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه ويكون لذلك اثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين على إنتاجيتهم .
- ٣. قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة :** في ضل مثل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطه رسميه وإنما يمثل رمزاً للمنظمة ويترك حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم .

مزايا هذا النمط القيادي ما يلي :

- ١) قد يؤدي الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفر المهارة لدى القائد لتطبيقه .
- ٢) قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلميه عاليه .

مأخذ هذا النمط القيادي ما يلي :

- ١) انه أسلوب نادر التطبيق وغير عملي للقيادة .
- ٢) يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق وفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة .
- ٣) إن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين .

نظريات القيادة:

- ١) نظرية الرجل العظيم : يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها .

■ وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية :

- يمتلك الرجال العظام حرية الإدارة المطلقة .
- يتمتعون بالقدرة على رسم المسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
- يتمتعون بالقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

- ٢) نظرية السمات : نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعليم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت نظريه جديدة عرفت بنظرية السمات تدور فلسفة هذه النظرية حول افراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم ومن أهم هذه السمات ما يلي:
- سمات جسميه مثل الطول، حسن المظهر، الصحة، والحيوية، والنشاط .

- **ذهنيه** مثل الذكاء، الفهم، التفكير، والإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ، والتخطيط .
- **شخصيه** مثل التسامح، والتحمل، والشجاعة، والحسم، والثقة بالنفس .
- **وظيفية** مثل الاهتمام بالانجاز المبدأة، والابتكار، المثابرة، ألقدره على الإشراف، وتيسير الأمور.
- **اجتماعيه** مثل النضوج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، القدرة، والتدخل، وإقامة علاقات مع الغير، الرغبة في التعاون مع الزاخرين .

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات أهمها ما يلي :

١. صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في الشخص الواحد . ((بمعنى انه قد يكون هذا الرجل ذكي عنده قدرة على الإدراك عنده قدرة على اتخاذ القرار إلا انه لا يمكن ان يقود مجموعه من الناس فبذلك يكون سمه من هذه السمات غير موجودة فيه فلا يطلق عليه قائدا في هذه الحالة)
٢. اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين .
٣. تجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة.
٤. لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه .

المحاضرة العاشرة ٤

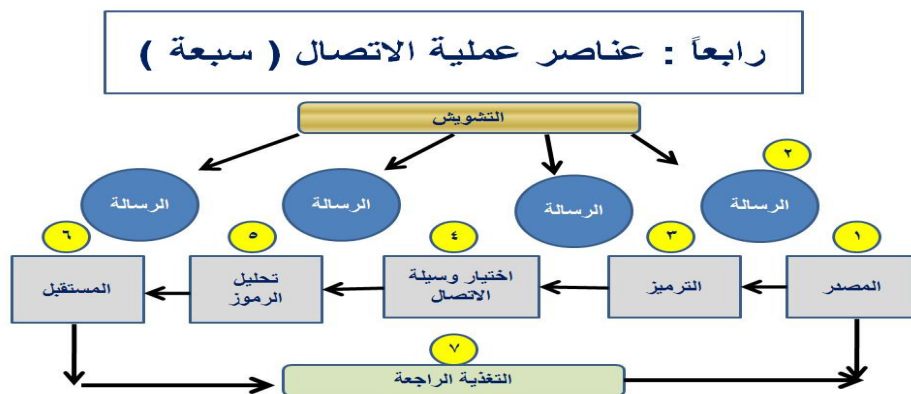
الاتصال

مفهوم الاتصال: هو تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين شخصين أو أكثر.

أهداف الاتصال الإداري:

- ١) تعريف المرؤوسين بالأهداف والسياسات والبرامج . ((وهذه من أهم أهداف الاتصال الإداري عندما لا يعلم الأشخاص ما هي الأهداف والسياسات والبرامج الموجودة للمنشأة فيكون هناك عشوائية في هذه المنشأة ويكون تحقيق الأهداف ضعيف جدا)).
- ٢) شرح وتفسير القواعد والإجراءات التنفيذية .
- ٣) متابعة الانجاز .
- ٤) تبادل المعلومات بين الوحدات الإدارية .
- ٥) حث الأفراد ودفعهم للعمل والانجاز . ((وهذه أيضا من أهم الأمور للوصول إلى تحقيق الأهداف والسياسات))
- ٦) تأكيد و تعزيز علاقات العمل .

عناصر عملية الاتصال :



اتجاهات الاتصال : تتم عملية الاتصال في اتجاهين إما خارجي أو داخلي .:

- الاتصال الخارجي يتم بين المنظمة والجهات الخارجية او العكس .
- الاتصال الداخلي يتم داخل المنظمة ويكون على ثلاثة أشكال كما يلي :

١. الاتصالات العمودية وهي على نوعين :

- الاتصالات من أعلى إلى أسفل (اتصال الهابط).
- الاتصال من أسفل إلى أعلى (الاتصال الصاعد).

٢. الاتصالات الأفقية / وتهدف إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم .

٣. الاتصالات القطرية / وتهدف إلى انسياب المعلومات في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية .

طرق الاتصال : يتم الاتصال بين جميع أقسام النشاط الإداري بطرق مختلفة لتبادل المعلومات ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

١. الاتصالات المكتوبة : وهي المدونة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو عن طريق المناولة وتأخذ أشكالاً كثيرة منها :

- التبليغات .
- الخطابات الإدارية .
- النشرات العامة .
- التقارير .

٢. الاتصالات الشفهية : وهي غير المدونة وتأخذ أشكالاً كثيرة منها :

- الاتصال الشخصي المباشر .
- الاجتماعات الرسمية .
- الاجتماعات غير الرسمية .

٣. الاتصالات غير اللفظية : عن طريق ملامح الوجه لغة العيون وحركات الجسم .

خصائص الاتصال الجيد:

١. أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة.
٢. ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة .
٣. أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد وفهمهم وخبرتهم .
٤. أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
٥. إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم .
٦. الإصغاء الجيد .

معوقات الاتصال :

(١) معوقات شخصية:

- أ- تباين الإدراك .
- ب- الإدراك الانتقائي .
- ج- الانطواء .
- د- حبس المعلومات .
- هـ- تشويه المعلومات .
- و- سوء العلاقات بين الأفراد.

٢) معوقات تنظيمية :

- أ- عدم وجود هيكل تنظيمي .
- ب- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي .
- ج- عدم الاستقرار التنظيمي .
- د- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها.

٣) المعوقات البيئية :

- أ- نوع اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية.
- ب- التشتت الجغرافي وحجم المنشأة .

٤) المعاصرة العاجية مختصرالتفاوض

مفهوم التفاوض : هو العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها .

عناصر التفاوض:

- أ- درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة بين طرفين أو أكثر .
- ب- أن يكون هناك خلاف منظور بين الأطراف المتفاوضة.
- ج- تكافؤ الفرص للأطراف المتفاوضة .
- د- أن يكون هناك احتمال للاتفاق .

أهداف التفاوض:

- ١- الوصول إلى اتفاق يرضى عنه الطرفين .
- ٢- تحسين التعاون وتحسين فاعلية الاعتمادية بين المتفاوضين . وعدم الإضرار بالحد الأدنى من ذلك التعاون .

تأثير الشخصية والثقة علي عملية التفاوض :

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

- ١) المفاوض القوي / وهذا يهتم بالمهام والنتائج ويبحث عن التحدي والفرص ولديه القدرة علي المواجهة واتخاذ القرار .
- ٢) المفاوض المقتنع / وهذا يتميز بالانفتاح واجتماعي وذو طموح ويتميز بالشدة والصرامة ولكن تحت غطاء اللطف والود والإقناع .
- ٣) المفاوض الواثق / يتميز بالجدية ويمكن الاعتماد عليه حيث يقاوم التغيير المفاجئ ويشيع الارتياح على طاولة المفاوضات ويستمد ثقته من ماضيه في عملية اتخاذ القرار .

- ٤) المفاوض المتردد/ يفتر هذا النوع إلى الثقة ويحتاج إلى غطاء يحمي به فهو انطوائي ومتردد ويفشل ويتصدع تحت ضغط عملية التفاوض .

خطوات عملية التفاوض (الترتيب مهم) :

- ١- مرحلة الإعداد.
- ٢- مرحلة تقييم البدائل.
- ٣- مرحلة تحديد.
- ٤- مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة .

استراتيجيات التفاوض (إستراتيجيتان) :-**أولاً: إستراتيجية الكاسب الخاسر (WIN – LOSA)**

- ١ - هدفها التفاوض وجعل الحل يميل لطرف دون آخر.
- ٢ - كل طرف يضع شروطا في البداية تكون متصلة لكنها ليست نهائية ثم يغيرها بناء علي مقترحات وردود الطرف الآخر.
- ٣ - يميل كل مفاوض إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عن أفضليات الطرف الآخر وإعطاء أقل قدر من المعلومات وفي بعض الأحيان معلومات مضللة عن أفضلياته.

ثانياً: إستراتيجية حل المشكلة (Problem – Solving)

- ١ - توضيح المعلومات الأساسية
- ٢ - تعريف المشكلة ومحاولة تشخيص أسبابها والبحث عن بدائل لحلول مناسبة تحظى برضا طرفي النزاع.

شروط التفاوض (خمسة) :-

- ١ - القوة التفاوضية : مدى السلطة والتفويض الذي تم منحه للمفاوض .
- ٢ - المعلومات التفاوضية : التي تجعله يجيب على جميع الأسئلة محل التفاوض .
- ٣ - القدرة التفاوضية : وذلك عن طريق الاختيار الجيد لأعضاء الفريق وتحقيق الانسجام بينهم وتدريبهم ومتابعتهم وتوفير كافة التسهيلات المادية والمعنوية لهم .
- ٤ - الرغبة المشتركة لدى أطراف التفاوض .
- ٥ - المناخ المحيط و ذلك من خلال سخونة القضية و توازن المصالح بين الأطراف المتفاوضة

المحاضرة ١٢الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي: هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه.

* ولا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافسي:

- فالصراع : هو سلوك هدفه إعاقة طرف الآخر.
- أما التنافس : فهو الوصول إلى الهدف دون محاولة إعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر .

أسباب الصراع (ستة) :

- ١ - التعارض أو التغيير في الأدوار .
- ٢ - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة .
- ٣ - التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي .
- ٤ - حدوث ازدواجية أو تدخل في العمل .
- ٥ - التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة .
- ٦ - الاختلاف في الثقافة .

مستويات الصراع (أربعة) :

١- الصراع على مستوي الفرد (اثنين) :

أ- صراع الهدف:

١- الصراع بين هدفين إيجابيين .

٢- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي.

٣- الصراع بين هدفين سلبيين.

ب- صراع الدور: ويرجع إلي عدم وجود وحدة الأوامر وتسلسلها .

٢- الصراع على مستوي الأفراد (أربعة) :



٣- الصراع على مستوى الجماعات: ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

١- الصراع الأفقي.

٢- الصراع الرأسي.

٤- الصراع على مستوى المنظمات: وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية . ((يحدث بين)) :

١- الجهات الحكومية .

٢- المالكون .

٣- المستهلكون .

٤- الموردون .

٥- المنظمات المنافسة .

مراحل الصراع (أربعة) (الترتيب مهم)

- ١- مرحلة الصراع الكامن وهي اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع .
 - ٢- مرحلة الشعور بالصراع وهو الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة وهي مرحلة توشي بالحاجة لاتخاذ موقف معين .
 - ٣- مرحلة إظهار الصراع يبدأ كل طرف فعلا بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر .
 - ٤- مرحلة ما بعد الصراع وهي مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرضي يعقبه تعاون أو تسوده حالة عدم الرضا ويتفاقم الصراع.
- أنواع الصراع (نوعين) :-

- ١- الصراع المنظم / وهو الصراع المخطط له وهو من الأنواع التي تتطلب تضامنا اجتماعيا .
- ٢- الصراع غير المنظم / وهو الصراع التلقائي ويكون على مستوى فردي .

آثار الصراع التنظيمي :-

أولا: الآثار الإيجابية :

- ١- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة . ((لدى الأفراد في المنشأة)) .
- ٢- إتاحة الفرصة للنقاش . (والحوار وتبادل الثقافات والخبرات لدى الأشخاص أيضا العلم والمعرفة لدى الأفراد هنالك فرصة للنقاش).
- ٣- شحذ همم العاملين علي الإبداع و الابتكار والتجديد . ((كل ماكان هنالك صراع منظم كل ماكان هناك إبداع وابتكار وتجديد وهو مثل ما يقال هناك خيط رفيع بين ما يسمى بالصراع المنظم والصراع غير المنظم)) .

ثانيا : الآثار السلبية :

- ١- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسئولة (بمعنى انه يخرج عن الإطار الطبيعي لعملية الصراع مما يجعله ينظم إلى الصراع الغير منظم).
- ٢- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني بين الأفراد في المنشأة.
- ٣- تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات . ((عندما تكون غير منظمه في المنشأة)) .

المعاصرة الثالثة عشر

مفهوم اتخاذ القرارات: هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

أنواع أو تصنيفات القرارات :

١. القرارات المبرمجة : وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر .
٢. القرارات الغير المبرمجة : وهي تلك القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا وهي قرارات غير محددة بشكل واضح لذا تكون درجة المخاطرة فيها عالية وهي من مهام الإدارة العليا.
٣. القرارات استباقية : وهي قرارات يتم صنعها تحسبا وتوقعات التغير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات.
٤. قرارات رد فعل : وهي قرارات يتم صنعها التغيرات خارجية حدثت بالفعل وهي قرارات غير مخطط لها وآنية أي حاله .
٥. قرارات استراتيجية : وهي تشمل قرارات غير مبرمجة ووضع أهداف وخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات .
٦. قرارات إدارية :هي تناول قرارات مبرمجة وتعلق بمشكلات روتينيه متكررة وتعتمد على حالات سابقة مماثلة وتقوم الإدارة الوسطى بها
٧. قرارات تشغيلية : وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية .

خطوات اتخاذ القرارات (ثمانية)

- أولاً : إدراك المشكلة.
- ثانياً : تعريف المشكلة .
- ثالثاً : جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة.
- رابعاً : تحليل المعلومات.
- خامساً : تحديد بدائل حل المشكلة.
- سادساً : اختيار البديل الأمثل .
- سابعاً : تطبيق البديل الأمثل .
- ثامناً : تقييم التنفيذ .

الأسلوب الجماعي في اتخاذ:

■ أولاً / مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

- ١- التأكيد على مبدأ الشورى.
- ٢- الوصول إلى قرارات أفضل .
- ٣- الوصول إلى بدائل أكثر .
- ٤- القبول.
- ٥- رفع الروح المعنوية.

■ ثانياً / عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

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

المحاضرة الرابعة عشر

مفهوم القياس والتقييم : هو عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل .

أهداف القياس والتقييم . وتستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي :

(١) على مستوى المنظمة (ثلاثة)

- أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي .
- ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم .
- ج- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

(٢) على مستوى المديرين :

- أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين :
- ب- تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .

٣) على مستوى الفرد العامل :

- أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم .
- ب- شعور العاملين بالعدالة وإن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار .

خطوات البرنامج القياس والتقييم للأداء : (الترتيب مهم)

- **أولاً** / وضع معايير قياس الأداء .
- **ثانياً** / تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء.
- **ثالثاً** / تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء .
- **رابعاً** / تحليل تقارير القياس.
- **خامساً** / مناقشة التقارير مع العاملين .

أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء :

١. عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم.
٢. عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم أو إدارة برامج القياس والتقييم.
٣. تأثير المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي .
٤. كراهية بعض المدراء لبرامج القياس والتقييم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

٨ المعاصرة الخامسة عشر

الرضا الوظيفي: هو " الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل " .

مكونات الرضا الوظيفي ومن هذه المكونات :

١. **الأجر** : وهو الراتب الذي يستحقه العامل عن العمل الذي يقوم به .
٢. **محتوى العمل** ويندرج تحته :
 - درجة تنوع المهام .
 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد في اختيار طرف أداء العمل .
 - درجة استخدام الفرد لقدراته .
 - خبرات النجاح والفشل في العمل .
٣. **فرص الترقية** : وهو الحصول على مراتب أعلى.
٤. **نمط الإشراف** : هل هو قائم على العلاقات أو على الإنتاج.
٥. **جماعة العمل** : وهي قدرة الفرد على الانسجام مع فريق العمل .
٦. **ساعات العمل والراحة** : هل هي قائمة على الحرية في توزيع وقت العمل.
٧. **ظروف العمل المادية** : هل هي جيدة أم غير جيدة .

قياس الرضا الوظيفي :

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

١ . المجموعة الأولى: تقيس رضا الأفراد عن عملهم من خلال الآثار السلوكية مثل:

أ- معدلات الغياب .

ب-معدلات دوران العمل أو تركه .

٢ . المجموعة الثانية: تقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية بسؤال العاملين عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل وتشمل

أ- المقابلة الشخصية.

ب-الاستبانة أو الاستقصاء . وهي أقل تكلفة وأسهل في الحصول على المعلومات.

الآثار الناتجة للرضا الوظيفي.

يأتي الاهتمام بالرضا عن العمل (الرضا لوظيفي) لسببين :

أولاً : اعتبار الرضا هدفاً بحد ذاته، خاصة إذا ما سلمنا بأن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل أحد الأهداف الرئيسة التي يسعى الإنسان لبلوغها .

ثانياً : أن الاهتمام بالرضا عن العمل، مصدره الآثار الناتجة عنه والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد في مجال العمل بصفة خاصة، وسلوكه العام في بعض الاتجاهات والنواحي التي تُمثل في الآتي :

١- الإحساس بالسعادة في الحياة .

٢- الصحة النفسية للفرد.

٣- الصحة البدنية للفرد.

٤- سلوك الانتظام في العمل.

٥- سلوك الصراع والتزاع في العمل.

٦- سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل.

٥٥ المحاضرة السادسة عشر

مفهوم ضغوط العمل : هو: " أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تخلق تهديداً للفرد " .

عناصر ضغوط العمل : (ثلاثة)

١) **عنصر المثير:** يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.

٢) **عنصر استجابة:** ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبدئها الفرد، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

٣) **عنصر التفاعل:** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

مصادر ضغوط العمل :

١ . **البيئة الخارجية :** مثل التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية .

٢ . **الأسرة :** مثل توقعات الأسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل، وما يحدث فيها من تغيرات مثل الوفاة والسفر والطلاق.

٣ . **الأحداث الشخصية :** مثل الزواج والانتقال من منزل إلى آخر وغيرها .

٤ . **تأثير شخصية الفرد :** مثل الشخصيات الحوية والحاددة في طباعها والراغبة في العمل الدءوب والخبية في التسابق مع الزمن .

٥ . **عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي .**

آثار ضغوط العمل

أولاً / الآثار الإيجابية ومنها ما يلي :

١. تحفز على العمل.
٢. تجعل الفرد يفكر في العمل.
٣. يزداد تركيز الفرد على العمل.
٤. ينظر المرء إلى عمله بتميز.
٥. التركيز على نتائج العمل.

ثانياً / الآثار السلبية وهي على نوعين :

النوع الأول : وهي الآثار السلبية على الفرد وتشمل :

١. آثار سلوكية مثل اضطراب الوزن وفقدان الشهية .
٢. أعراض نفسية (سيكولوجية) مثل الحزن والكآبة .
٣. آثار جسدية (صحية بدنية) مثل الصداع، السكري، أمراض القلب وضغط الدم وغيرها .

النوع الثاني : آثار الضغوط على المنظمة .. وتشمل ما يلي :

١. زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل أو الغياب
٢. تدني مستوى الإنتاج وجودته
٣. صعوبة التركيز على العمل

أهمية دراسة ضغوط العمل .

- ١) حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.
- ٢) تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها .
- ٣) حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها .
- ٤) توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل .

المحاضرة السابعة عشر

الإحباط في العمل

مفهوم الإحباط: هو عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها.

مصادر الإحباط: يصاب الفرد بالإحباط نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وينتج هذا الوضع وجود مجموعة من العوائق تحول بين الفرد وتحقيق هدفه أو الحاجة التي يسعى إلى إشباعها . ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى مجموعتين :

✓ المجموعة الأولى / العوائق الداخلية (الذاتية) : ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتعلق بالفرد وبقدراته وتمثل في الآتي:

- ١) ضعف روح المبادرة لدى الفرد.
- ٢) عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة.
- ٣) ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
- ٤) المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفاءته.

٥) مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته.

٦) إعاقة ذاتية مثل الإعاقة البدنية.

✓ المجموعة الثانية / العوائق الخارجية (البيئة) : ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومن أمثلتها (ستة عوائق):

١) عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته.

٢) عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته وعدم مد يد العون لإظهار تلك القدرات.

٣) الإقلال من أهمية الشخص وقدراته .

٤) تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وآرائه .

٥) انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والخسوية.

٦) الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة .

السلوك المحفز والسلوك المحبط :

السلوك المحفز	السلوك المحبط
١) متنوع .	١) متكرر .
٢) مرن .	٢) يتصف بالجمود .
٣) يمثل وسيلة الوصول إلى غاية .	٣) يمثل غاية في حد ذاته .
٤) يتصف بتوفر مجالات الاختيار حيث تتوافر البدائل السلوكية .	٤) يتصف بالإجبار حيث تنعدم البدائل السلوكية .
٥) سلوك بناء .	٥) سلوك هدام .
٦) يتعلم الفرد الكثير .	٦) يتعلم الفرد القليل .
٧) يعرف بالسلوك الموجه لتحقيق الأهداف	٧) يعرف بالسلوك غير الموجه .

المعاصرة الثامنة عشر

التغيير والتطوير التنظيمي

تعريف التغيير التنظيمي: هو تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

تعريف التطوير التنظيمي: هو عبارة عن الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة

فعاله ومتعاونة بثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علماء السلوك التنظيمي والبحث العلمي.

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

١. الحفاظ على الحيوية والفاعلية.

٢. تنمية القدرة على الابتكار.

٣. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء من خلال:

- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء.
- عمليات التجديد والإحلال.
- التطوير الشامل والمتكامل .

٤. التوافق مع متغيرات الحياة.

٥. زيادة مستوى الأداء من خلال:

أ. اكتشاف نقاط الضعف والثغرات مثل التالف والفاقد ومعالجتها .

ب. معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز والولاء .

أنواع التغير والتطوير التنظيمي :هنالك مجموعة من الأنواع :

(١) من حيث التخطيط.

أ. التغير العشوائي : وهو التغير الذي يحدث تلقائيا وبدون إعداد مسبق وأثاره ونتائجه تكون سلبية على المنظمة .

ب. التغير المخطط : وهو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغير ومتطلباته وبرامجه ويكون نتيجة

جهود واعية من قبل مخططي التغير .

(٢) من حيث وقت التنفيذ :

أ. التغير السريع : وهو الذي يتم مرة واحدة وبسرعة وهو ما يسمى بالصدمة القوية وهذا النوع من التغير يولد مقاومه التغير .

ب. التغير البطيء أو التدريجي : وهو ما يتم على دفعات ويمكن تنفيذه عندما يكون التغير شاملا لكل المنظمة .

(٣) من حيث درجة الشمولية :

أ. التغير الجزئي : وهو الذي يشمل أجزاء من المنظمة أو الأنشطة أو العمليات مثل أن يشمل تغيير وحدة من الوحدات

الإدارية في المنظمة .

ب. التغير الشامل : وهو الذي يشمل المنظمة ككل من كافة النواحي سواء أفراد وجماعات أو دوائر أو أقسام أو عمليات أو

غير ذلك .

(٤) من حيث درجة المادية:

أ. التغير المادي: وهو التغير الهيكلي و التكنولوجي.

ب. التغير المعنوي: وهو التغير النفسي والاجتماعي.

خطوات التغير والتطوير التنظيمي: (الترتيب مهم)

(١) تشخيص الوضع الحالي للمنظمة.

(٢) تحديد المشاكل الحقيقية في المنظمة.

(٣) تخطيط برامج التغير.

(٤) اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغير.

(٥) تنفيذ التغير.

(٦) المتابعة والتقييم.

الأسباب الشائعة لمقاومة التغير والتطوير التنظيمي :وهي تندرج تحت العناصر التالية:

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.

٢. العادات والروتين.

٣. سوء إدراك المميزات أو السلبيات.

٤. المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها.

مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :هناك مجموعه من المزايا منها :

١. إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل .
٢. أنها تكشف عدم فعالية نظام الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
٣. التحليل الدقيق للنتائج المحتملة المباشرة وغير المباشرة للحد من عملية الخوف .
٤. أنها تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

المعاصرة التاسعة عشر

الإبداع التنظيمي:

مفهوم الإبداع: هو عبارة عن تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها ألعامه .

✓ ومن خلال النظر إلى هذه التعاريف وغيرها نجد أنها تتمحور حول ما يلي :

- (١) التركيز على العملية أي الخطوات
- (٢) التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات .
- (٣) التركيز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين .
- (٤) التركيز على الإمكانات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع .
- (٥) التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي .

مصادر الإبداع (سبعة) : إن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر الفرص الإبداع وهذه المصادر هي :

- (١) النجاح غير المتوقع . والفشل غير المتوقع . والأحداث الخارجية غير المتوقعة . ((إذا لابد لمنشأة أن تراقب هذه المصادر إما نجاح متوقع والفشل غير المتوقع . وأحداث خارجية غير المتوقعة)).
- (٢) عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب أن يكون عليه الحال .
- (٣) الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية وهي ما يسمى (process) .
- (٤) التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق .
- (٥) التغيير في العوامل الديموغرافية .
- (٦) التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني .
- (٧) المعرفة الجديدة .(هذه كلها السبع مصادر للإبداع إذا لابد من المنشأة ان تراقب هذه المصادر وان تتعامل معها بكل احترافية وإتقان.

مجالات الإبداع :

- (١) تفعيل سياسة جديدة.
- (٢) إيجاد فرص جديدة.
- (٣) استخدام أسلوب جديد.
- (٤) تصميم هيكل تنظيمي جديد.

مستويات الإبداع :

■ أولا / الإبداع على مستوى الفرد :

➤ وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد . من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس، الاستقلالية في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء ، المرونة، حب المخاطرة، الطموح، والقدرة على التحليل.

■ ثانيا / الإبداع على مستوى الجماعة:

➤ وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة . وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

■ ثالثا / الإبداع على مستوى المنظمة:

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

مراحل العملية الإبداعية :

هناك العديد من النماذج التي تم اقتراحها لوصف مراحل العملية الإبداعية وهي كما يلي:

التصنيف الأول : فقد صنف بعض الباحثين مراحل عملية الإبداع إلى :

- ١) مرحلة الإعداد . ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارة ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة إمامة والإحساس بها.
- ٢) مرحلة الاختيار والاحتضان . وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة .
- ٣) مرحلة الإشراف . وهي تتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة .
- ٤) مرحلة التحقيق . وهي تتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة .

معوقات الإبداع :

- ١) الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له . وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- ٢) انشغال المديرين بالإعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضیعة للوقت.
- ٣) الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- ٤) مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- ٥) عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

المعاصرة العنصرية

المناخ التنظيمي:

مفهوم المناخ التنظيمي : هو المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة .

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

❖ أولا / عوامل التأثير الخارجية وهي سبعة عوامل وتشمل :

١. ثقافة التنظيم : وتشمل الاتجاهات القيم الأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة لثقافة المنظمة.
٢. ظروف العمل : يقصد بذلك بيئة العمل المادية.

٣. البيئة الخارجية : تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم (النظام الاقتصادي ، السياسي ، الاجتماعي ، الحضاري، الصناعي) .

٤. البيئة التقنية أو التكنولوجية .

٥. البيئة الاجتماعية : من عادات و تقاليد وقيم وثقافات محلية.

٦. درجة تماسك الجماعة وولائها : تعتبر من العوامل الرئيسة المؤثرة في سلوك المنظمة.

٧. المشاكل الأسرية : تعتبر مصدر قلق و تؤثر سلباً على الأداء .

ثانياً / العوامل التنظيمية وتشمل:

١. طبيعة البناء التنظيمي: فالبناء التنظيمي الجامد قد يكون مقبول لدى بعض الأفراد ولكنه يؤدي إلى الإحباط

والشعور بالقلق لدى الآخرين .

٢. النمط القيادي المتبع.

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

٤. المبالغة في المسؤوليات : كلما تزايدت الفجوة بين ما هو مأمول منه وما تحقق أدائه تزداد نسبة الإحباط.

٥. العبء الوظيفي : تزايد المهام مصحوب بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة إثناء العمل قد تؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء مما سينعكس سلباً على أدائه.



خَيَال