



١

تم التحميل من اسهل عن بعد

الوحدة الأولى : مدخل للسلوك التنظيمي:

♣ مفهوم السلوك التنظيمي ♣

- يقصد به **سلوك العاملين داخل مؤسسات وشركات الأعمال** ← سلوك العامل تجاه كل ما يحيط به في مجال العمل من رؤساء وعمال وآلات
- **سلوكيات واتجاهات وأداء** العاملين (أفراد جماعات) في وضع تنظيمي معين (محيط العمل) + **أثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين + تأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها + تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها.**
- الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم **السلوك** الإنساني في **التنظيم** والتنبؤ به وتوجيهه ← (لاحظ تكرار لفظ مفهوم السلوك التنظيمي ☺)
- **التصرفات والأفعال** التي يقوم بها **الفرد في موقع عمله** أو هو **الطريقة** التي يتصرف بها **الفرد في التنظيم** الذي يعمل به.

ماسبق تفهمه ☺ .. لكن الخلاصة ☞ حفظ

الخلاصة أن جميع التعاريف السابقة ركزت على النقاط التالية: ☞ مهم

١. الأفراد والمجموعات وسلوكهم واتجاهاتهم .
٢. علاقة البيئة مع التنظيم .
٣. مدى تأثير العاملين على الأهداف
٤. أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي الدراسة المتغيرات.

♣ أهمية دراسة السلوك التنظيمي ♣

ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي **لاعتبارات** و هي:

(إذا وجدت في السؤال كلمة **اعتبار** ابحث عن ما تحته خط ☺)

١. وجود علاقة بين بيئة العمل (الداخلية ، المادية ، المعنوية) + (إنتاجية الفرد).
٢. ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.
٣. أنحرقات الموظفين و التي تعيق التنظيم من تحقيق أهدافه .
٤. كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد .
٥. يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.
٦. يعتمد سلوك الفرد على إشباع حاجاته والتي تشبع عن طريق المنظمة.
٧. معرفة أسباب السلوك و التحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك و توجيهه.
٨. معرفة كيفية تنمية و تحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية، والإمكانات، الإنتاجية) لكل منهم .
٩. وجود علاقة بين اتجاهات الفرد و سلوكه.
١٠. تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر .

الوحدة الثانية : عناصر السلوك الفردي: يتأثر سلوك الفرد بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد:

① الإدراك . ② التعلم . ③ الدافعية . ④ الشخصية . ⑤ الاتجاهات . ⑥ القيم

أول العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ① الإدراك

■ مفهوم الإدراك

- من خلال الإدراك يقوم الأفراد باختيار المؤثرات و تنظيمها و تفسيرها تفسيراً مناسباً.
- الإدراك ينظم و يترجم انطباعات الأشخاص الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم.
- استقبال المؤثرات بواسطة الحواس و تفسيرها و تنظيمها.

■ أهمية الإدراك في السلوك الإنساني

- الإدراك جوهر و أساس كل نشاط ذهني للفرد.
- لا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمرية عند الفرد.
- يعتبر الإدراك مؤثراً في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر الأولى .

■ خصائص الإدراك

- ① الاختيار: يختار الفرد منبهات دون غيرها لأنها تعمل على إشباع حاجاته و رغباته من وجهة نظره ← (منبهات يعرفها الشخص).
- ② المرونة: أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات .
- ③ التكامل: أن الأفراد يدركون المواقف بصورتها المتكاملة وليست الجزئية
- ④ الثبات: الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو حركته. ← (الإدراك ثابت)

■ مراحل العملية الإدراكية : ثلاث مراحل

- ١- مرحلة الانتباه للمنبهات والمثيرات.
- ٢- تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات) .
- ٣- تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة (بناء على إدراكه) .

■ العوامل المؤثرة في الإدراك ■ أربع عوامل

- ① سمات الفرد وخصائصه: الدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات.
- ② المنبه: كلما كان المنبه قويا كلما كان الفرد أكثر قدرة على إدراك المنبه و العكس. ← (لا بد من وضوح المنبه)
- ③ الموقف: الأفراد يعيشون في ظروف ومواقف مختلفة فإن درجة الإدراك تتوقف على تلك الظروف.
- ④ البيئة الاجتماعية: طريقة التنشئة للأفراد من قيم و عادات وتقاليده.

■ معوقات الإدراك

- ① المظاهر المادية: تؤدي إلى جذب الأفراد و زيادة درجة الإقناع لديهم.
- ② التمييز: عملية تصريف وتوزيع الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدركه من تماثل بينهم. ← (تصنيف الأشياء)
- ③ الانطباع الأول: قد يكون سلبياً أو إيجابياً.
- ④ تأثير الهالة: بناء انطباع على صفة واحدة وأفعال جوانب أخرى. أو تقييم إما سلبياً أو إيجابياً بناء على الحكم الموضوعي.
- ⑤ التسرع بالحكم: القفز مباشرة إلى النتائج بطريقة غير منظمة وغير مخططة.
- ⑥ الدفاع الإدراكي: اختيار الفرد للمعلومات التي تدعم آرائه و يتجاهل المعلومات التي تتنافى مع آرائه.
- ⑦ الإسقاط: إن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين .

■ تأثير الإدراك على السلوك التنظيمي

- ① تأثير الإدراك على القيادة.
- ② تأثير الإدراك على اختيار العاملين: من خلال ← المقابلة الشخصية وتأثير الهالة.
- ③ تأثير الإدراك على تقييم الأداء للعاملين: من خلال ← التقييم غير الموضوعي
- ④ تأثير الإدراك على الدافعية: من خلال ← عدم معاملة الجهد المبذول مع حافز الراتب .
- ⑤ تأثير الإدراك على الاتصالات: من خلال ← المعلومات التي يحصل عليها العاملين عن المنظمة. ← (نقل المعلومة)

ثاني العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ② التعلم ← الخبرة

■ مفهوم التعلم ■

- كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.
- خبره مباشره وغير مباشره تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك. ← يتكرر في الشروط
- عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

■ اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم:

- ① التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات ← مكتسب
- ② تغيير سلوك الفرد هو نتائج عملية التعلم ← نتيجة التعلم أنت تتغير ← يتكرر في الشروط
- ③ تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك. ← يتكرر في الشروط
- ④ نستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك. ← كيف نعرف أنك تعلمت؟ لما تتغير ☺ واذا ما تغيرت ما تعلمت ☹
- ⑤ التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته ← المقصود هنا علم من تجارب ممارستها أنت وليس غيرك.

■ شروط التعلم ■ أربعة شروط

- ١- يجب أن يتضمن التعلم عنصر التغيير وليس بالضرورة تحسن السلوك. ← تحسنت!! ما تحسنت!! أهم شي تتغير ☺
- ٢- التغيير في السلوك دائماً نسبياً.
- ٣- لا بد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة.
- ٤- التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة والخبرة. ← تعلمت ← اكتسبت خبرة ← اعمل ع تدعيم خبرتك ☺

■ عناصر التعلم ■ أربعة عناصر (مهم) فرق بين عناصر وشروط

- ١- الدوافع: المحرك الأساسي للسلوك.
- ٢- المنبهات: هي المحرك الأساسي للدوافع ولكن يشترط في تلك المنبهات أن تتناسب مع توقعات الأفراد.
- ٣- الاستجابة: وهي الاستجابة الفعلية لأي دافع للتعلم.
- ٤- التعزيز: هو العنصر المساعد على زيادة فاعلية الاستجابة.

■ أثر التعلم على السلوك التنظيمي ■

- أهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي :
- ١- منح الأفراد المتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني. لاتطبيق ☺
 - ٢- تعريف الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها لتحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية المطلوبة.
 - ٣- الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة وأداء الأفراد من جهة أخرى.

■ أهداف عملية التعلم ■

- ١- تعديل السلوك والدوافع الفطرية واكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- ٢- تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة وحسن فهمها وتقديرها وربطها بما يماثلها والقدرة على تطبيقها.

■ العوامل المؤثرة في التعلم ■

- ① الاستعداد الفكري للتعلم
- ② الدافعية البيئية للتعلم
- ③ تعزيز التعلم بالثواب والعقاب .

■ مراحل عملية التعلم ■ بما أنك تتعلم .. اكدت تغيير ← بالتالي مراحل التعليم كلها بتكون تغيير

① التغيير في المعلومات.

② التغيير في المهارات.

③ التغيير في الاتجاهات

④ التغيير في سلوك الفرد

⑤ التغيير في سلوك الجماعة

ثالث العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ③ الدافعية

الدافع	الحافز
شعور داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة ، هذه الحاجة تولد نوع من التوتر تدفعه إلى سلوك معين ليسد هذا النقص (الدافع شعور داخلي ← قبل الحافز).	مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. (كل الحوافز) مادي ، معنوي / فردي ، جماعي إذا الحافز خارجي

■ مفهوم الدافعية ■

١. الدافع هو الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه.
 ٢. الدافع قوة ناتجة عن التوتر للحاجة الغير مشبعة داخل الفرد.
 ٣. الاستعداد ببذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس.
- ❖ اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من المبادئ العامة أهمها:

الدافع من المؤثرات الرئيسية للسلوك الإنساني

١. كل سلوك وراءه دافع.
٢. السلوك الإنساني سلوك هادف.
٣. السلوك الإنساني سلوك مسبب وقد يكون هذا السبب ظاهر أو غير ظاهر.
٤. السلوك الإنساني ليس منعزلاً ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات السابقة.
٥. يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد.
٦. السلوك الإنساني عمل مستمر.
٧. السلوك الإنساني يشمل كل الفرد. ← (شامل)
٨. لكي تغير السلوك الحالي لا بد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.

■ أنواع الحاجات ■ المهم تعرف ان كل حاجة من أي نوع لها ← دافع

حاجات أساسية	حاجات ثانوية
الحاجة للهواء ، والماء ، والأكل ، الأمن ، الجنس حاجات محدودة على اعتبار أن الإنسان يستهلك منها كمية محدودة	حاجات اجتماعية ونفسية الانتماء ، القوة ، والشهرة ، التميز ، والتقدير ، صداقة حاجات غير محدودة

■ عملية الحفز ■

١. الحاجات تسبب توتر يقود إلى بذل الجهد وهذا الجهد المبذول يؤدي إلى الإشباع ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة
٢. عند عدم الإشباع يستمر التوتر بالتالي يكون إمام الفرد عدة بدائل منها بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول.

■ أنواع الحوافز ■

حوافز مادية	حوافز معنوية	حوافز فردية	حوافز جماعية	حوافز ايجابية و سلبية
زيادة رواتب ومكافآت	خطابات شكر شهادات تفوق	مكافآت لأفضل موظف (الموظف المثالي)	تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة	مكافأة مالية ← حافز ايجابي والخصم ← حافز سلبي

■ متطلبات نظام الحوافز الفعال ■

- ① عدالة الحافز وكفايته. ② سهولة فهم نظام الحافز. ③ يوجه الحافز نحو الحاجات الغير المشبعة.
- ④ أن يكون للحافز تأثير فعال على الموظفين
- ⑤ ارتباط الحافز بالجهد المبذول .
- ⑥ أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- ⑦ الحافز لا يدخل التحفيز في الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
- ⑧ يرتكز الحافز على أسس مقبولة و واضحة ومفهومة.

■ حفز المديرين ■

١. إسناد عمل مثير للمدير.
٢. منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة.
٣. تبنؤ مركز قيادي بين زملاء العمل .
٤. تشجيع المناقسة الإيجابية .
٥. منح الحوافز بكل أنواعها.

رابع العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ④ الشخصية

■ مفهوم الشخصية ■

- صفات متأصلة في الفرد تتكون من ميزاته التي تشكلت نتيجة عوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئة .
- الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته.

❖ من هذه التعاريف هناك مجموعة من الخصائص والمفاهيم من أهمها:

١. الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد .
٢. تشمل الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية .
٣. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس .
٤. إن الشخصية تتطور من خلال عملية التفاعل والتكيف الاجتماعي .
٥. الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة .

■ الصفات العامة للشخصية ■ ← عامة تتفق عليها كل شخصيات البشر

- ١- الشخصية هي الكل المنظم للشخص .
- ٢- للشخصية أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها .
- ٣- يوجد لشخص جوانب عميقة وسطحية ومن أمثلتها الأمور الدينية وأمور العمل .
- ٤- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة .

■ القوى الشخصية المؤثرة على الفرد ■ أربعة قوى

- ① قوى ثقافية . ② قوى الطبقة الاجتماعية ③ قوى علاقات الأسرة ④ قوى الوراثة .

■ أبعاد الشخصية ■ أربعة ابعاد مهمه

البعد الفسيولوجي	البعد الاجتماعي	البعد العقلي	البعد العاطفي
تركيبية جسم الإنسان	القيم والعادات والتقاليد	القدرة العقلية على التفكير	الجانب انفعالي والوجداني

■ محددات الشخصية ■

المحددات الوراثة	المحددات البيئية	المحددات الثقافية والاجتماعية	العوامل الموقفية
سمات مكتسبة جينياً	سمات مكتسبة من المجتمع	القيم والعادات والتقاليد	الظروف التي يعيشها الفرد

■ خصائص الشخصية المميزة ■

- 1/ القبول 2/ الضمير الحي 3/ الاستعداد (الاتزان العاطفي) 4/ الانفتاح 5/ مركز السيطرة 6/ المقدرة الذاتية
7/ احترام الذات 8/ السلطوية 9/ الميكافيلي 10/ مراقبة الذات 11/ المخاطرة

■ مكونات الشخصية الانسانية ■

- ① القيم ② الاتجاهات النفسية . ③ الانفعالات . ④ الحاجات الفسيولوجية .
⑤ القدرات والاستعدادات والمهارات عقلية . ⑥ الاهتمامات والميول .

خامس العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ⑤الاتجاهات**■ مفهوم الاتجاهات ■**

- (حالة من التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو المواقف المختلفة).
- (حالة استعداد ذهني ايجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة نحو الناس و الأشياء و المواقف).
- (الاتجاهات الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما).

■ خصائص الاتجاهات ■

١. الاتجاهات متعلمة ومكتسبة. وتعكس أحيانا طريقة التنشئة.
٢. الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
٣. تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
٤. تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير وتعتمد درجة التغير والقابلية على الأهمية و الموقف.
٥. تمتاز الاتجاهات بالذاتية. فهي تعكس انحياز الفرد إلى القيم والعادات التي يفضلها.
٦. أنها تحدد تقييم الفرد.
٧. إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.
٨. أن الاتجاهات قد تكون سالبيه أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة.

■ تكوين الاتجاهات ■

- | | | |
|--|-------------------------|------------------------|
| ①مكون الحاجات والرغبات | ②مكون الخبرات الشخصية | ③مكون العوامل الشخصية. |
| ④مكون المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة. | ⑤مكون السلطة العليا. | ⑥مكون البيئة. |
| ⑦المكون الفكري . | ⑧المكون العاطفي الشعوري | ⑨ المكون السلوكي. |

■ وظائف الاتجاهات ■

١. تساعد في عملية التنبؤ في السلوك .
٢. المعرفة .
٣. الدفاع عن الذات .
٤. التعبير عن الثقافة والقيم .
٥. التكيف .
٦. إشباع الحاجات والرغبات .

■ تغيير الاتجاهات ■

- تغيير الاتجاهات من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها مرتبطة بنفسية الفرد العامل وتمر الاتجاهات بالخطوات التالية:
- (١)تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
- (٢)تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
- (٣)تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات الحديثة وهذا الاختلاف يسمى الفجوة السلوكية.

■ العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات ■**■ الإقناع : ويعتمد على:**

١. قدرة القائد بالإقناع من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب.
 ٢. محتوى الاتصال والإقناع : من خلال سهولة الرسالة والتدرج في عملية التغيير وبكميات قليلة .
- التنافر الوجداني : وهو عدم الاتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة .

■ معوقات تغيير الاتجاهات ■

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.

سادس العناصر المؤثرة في السلوك الفردي : ⑥ القيم

■ مفهوم القيم ■

- ((المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد))
 ((المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها))
 ((المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير أكبر في حياته وسلوكه)).

■ 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 وأمرية لأنها تعاقب و تثيب كما أنها تحرم وتقرض.

■ أهمية القيم ■

١. تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع.
٢. تؤثر على إدراكاتنا .
٣. قوة محرّكة ومنظمة لسلوك.
٤. معيار للمقارنات.
٥. محدد للأهداف والسياسات.
٦. تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة.

■ مصادر القيم ■

- | | | | |
|--------------------|----------------------|------------------|----------------------------|
| ① التعاليم الدينية | ② التنشئة الاجتماعية | ③ الخبرة السابقة | ④ الجماعة التي ينتمي إليها |
|--------------------|----------------------|------------------|----------------------------|

■ القيم وأخلاقيات العمل ■

■ من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:

١. افتقار القدوة الحسنة.
٢. وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة.
٣. تردي الأحوال الاقتصادية.
٤. كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل.
٥. عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب.
٦. تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصداقة لها الأولوية على الاعتبارات المصلحة العامة.
٧. ضعف الرقابة.
٨. ضعف الروادع القانونية.

الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة.

أولاً: جماعات العمل

مفهوم الجماعة

- عدد من الأفراد تربطهم علاقة يمكن ملاحظتها.
- الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.
- الجماعة هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك.

خصائص الجماعة

١. عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي.
٢. يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
٣. يؤدي كل فرد من الجماعة وظائف مختلفة لتحقيق الأهداف.
٤. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
٥. تقوم الجماعة على تطوير أسس و معايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

أنواع الجماعات

المجموعات الوظيفية	فرق العمل	فرق الميول والصدقة	اللجان	جماعات غير الرسمية	جماعات الضغط
تنشأ بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة. جماعة رسمية - داخل هيكل العمل	تنشأ من أجل إنجاز مهمة محددة.	تنشأ نتيجة ميول واهتمامات مشتركة.	تنشأ من فرق عمل مؤقتة	تنشأ بطريقة عفوية بين أفراد تربطهم مصلحة مشتركة (مهم) (الفرق بين الغير رسمية <= والوظيفية الرسمية)	تنشأ من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها.

أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

- ١) الحاجة إلى الانتماء.
- ٢) الحاجة إلى الأمن.
- ٣) الحاجة إلى التقدير.
- ٤) الحاجة إلى تأكيد الذات.
- ٥) المساعدة والمساندة الجماعية.
- ٦) الحصول على المعلومات.
- ٧) أسباب ثانوية، كالجنس والعمر وغيرها.

نماذج علاقات التنظيم غير رسمي

العلاقات الاجتماعية	الموقع	المهنة	المصلحة المشتركة	القوة والتأثير
---------------------	--------	--------	------------------	----------------

أهمية تكوين الجماعات غير الرسمية للتنظيم الرسمي

١. أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة في حالة حدوث انسجام.
٢. تسهل عملية إنجاز الأعمال.
٣. تقديم قنوات الاتصال إضافية (غير رسمية).
٤. تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية.

ادوات تأثير الجماعات الغير رسميه على سلوك الأفراد

١. الدعم الاجتماعي من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب.
٢. السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية المتاحة للفرد داخل الجماعة.
٣. توفير نماذج قيادية وتنفيذية داخل الجماعة.

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد للمعايير الجماعية غير الرسمية

١. درجة قوة ترابط أعضاء الجماعة.
٢. درجة الاتفاق على المعايير.
٣. درجة وضوح معايير الجماعة وقواعدها.
٤. درجة قوة الثواب والعقاب.
٥. درجة إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.
٦. المميزات الشخصية للفرد.
٧. موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

ثانياً: القيادة

مفهوم القيادة

- القيادة هي التأثير في الآخرين.
- تركز القيادة دائماً على العنصر البشري.
- (أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف)
- (فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة)
- (أقدره على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع)

❖ مفهوم القيادة له ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ١- وجود مجموعه من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ٢- قائد من أفراد الجماعة قادراً على التأثير في سلوكهم وتوجههم .
- ٣- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

مصادر قوة القائد

سلطة الشرعية	سلطة منح المكافأة	القوة القصورية	القوة المبنية على الخبرة	القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات	قوة الإعجاب
--------------	-------------------	----------------	--------------------------	--	-------------

أساليب القيادة ثلاث أساليب

القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية أو المشاركة	قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة
تقوم القيادة بإصدار الأوامر وطلب الإذعان والولاء من مرؤوسيه وممارسة الرقابة وعدم مشاركة المرؤوسين ولا يتقبلون الاقتراحات.	يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفصاح المجال لمبادأة و الإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافاً عاماً لحفز الأفراد.	في هذا الأسلوب لا يملك القائد سلطته رسميه وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم.
↓ (أسلوب فرض و إكراه)	↓ (مشاورة ← مشاركة)	↓ (حرية)

معوقات القيادة

- ١- المركزية الشديدة .
- ٢- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار .
- ٣- عدم التفويض .
- ٤- البيروقراطية والتعقيد في الإجراءات
- ٥- التخطيط الغير السليم .
- ٦- الوضع التنظيمي الغير سليم للأجهزة الإدارية.

ثالث عناصر السلوك الجماعي : ③ الصراع التنظيمي

■ مفهوم الصراع ■

الصراع التنافسي	الصراع التنظيمي
الوصول للهدف دون إلحاق الاضرار بالطرف الآخر	سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر

■ أسباب الصراع ■

- 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 تداخل في العمل.
- ٥ - التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة.
- ٦ - الاختلاف في الثقافة.

■ خصائص الصراع ■

- ١- وجود أهداف غير متكافئة.
- ٢- وجود التوتر في الصراع
- ٣- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً
- ٤- الإيجار في قبول الحل أو الاتفاقية
- ٥- التكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع.

■ مستويات الصراع ■

الصراع على مستوى المنظمات	الصراع على مستوى الجماعات	الصراع على مستوى الأفراد	الصراع على مستوى الفرد
ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية	ينشأ بين الوحدات الإدارية ويأخذ شكلين: الصراع الأفقي الصراع الرأسي	يقع بين الفرد و زملائه ومرووسيه.	يأخذ شكلين: صراع الهدف وصراع الدور أو الأدوار

■ مراحل الصراع ■ فرق بين المراحل والمستويات

مرحلة ما بعد الصراع	مرحلة إظهار الصراع	مرحلة الشعور بالصراع	مرحلة الصراع الكامن
مخرجات الصراع	يبدأ كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالآخر	الشعور بالقلق والتوتر	اختلاف الأهداف

■ أنواع الصراع ■ فرق بين المستويات والأنواع

الصراع المنظم : الصراع المخطط له وهو من الأنواع التي تتطلب تضامناً اجتماعياً .

الصراع غير المنظم : الصراع التلقائي ويكون على مستوى فردي.

■ آثار الصراع التنظيمي ■

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية
١- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة	١- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
٢- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني	٢- إتاحة الفرصة للنقاش
٣- تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات	٣- شحذ هم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد

■ إدارة الصراع التنظيمي ■ ← ■ أساليب إدارة الصراع التنظيمي ■

١- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه	١) وضع أهداف مشتركة تنفق عليها الأطراف المتصارعة
٢- التوصل لتكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وحلول حقيقية	٢) اجراء التغييرات الهيكلية
٣- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد	٣) استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية

رابع عناصر السلوك الجماعي : ④ اتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرار

اتخاذ القرار ← عملية ذهنية أو حركية لاختيار بديل واحد مناسب من عدة بدائل وفق دراسة مسبقة.

أنواع القرارات

قرارات تشغيلية	قرارات إدارية	قرارات استراتيجية	قرارات رد فعل	القرارات استباقية	قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة
بتطبيق الإجراءات من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية.	تتناول قرارات مبرمجة تقوم الإدارة الوسطى بها	لحل مشاكل بعيدة المدى	قرارات غير مخطط لها	وضعت مسبقاً تفادياً ومنعاً لتطوير المشكلات	غير روتينية غير محددة ودرجة الخطورة فيها عالية	روتينية متكررة

ظروف اتخاذ القرار ثلاثة ظروف

النوع الأول : ظروف التأكد :	النوع الثاني : ظروف المخاطره	النوع الثالث : عدم التأكد
تكون البدائل و مردودها معروف ومعلوم لدى متخذ القرار.	تكون البدائل معروفه لكن مردودها يكون مشكوك فيه	تكون البدائل معروفه لكن نتائجها والعوائد غير معروفه.

خطوات اتخاذ القرارات

- إدراك المشكلة
- تحديد بدائل حل المشكلة
- تعريف المشكلة
- اختيار البديل الأمثل
- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة
- تطبيق البديل الأمثل
- تحليل المعلومات
- تقييم التنفيذ

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

مزايا الأسلوب الجماعي	عيوب الأسلوب الجماعي
١- التأكيد على مبدأ الشورى .	١- استهلاك وقت طويل.
٢- الوصول إلى قرارات أفضل.	٢- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.
٣- الوصول إلى بدائل أكثر.	٣- التأثير بالتفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.
٤- القبول .	٤- تشتت المسؤولية.
٥- رفع الروح المعنوية عند الأفراد .	

المؤثرات السلوكية في اتخاذ القرار

- ١/ قيمة الفرد واتجاهاته. ٢/ الشخصية ٣/ عوامل الدافعية. ٤/ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية. ٥/ الالتزام
- ٦/ القدرات التحليلية. ٧/ الحذر. ٨/ المخاطرة. ٩/ التفاؤل. ١٠/ الاعتماد على الغير.
- ١١/ مستوى الطموح. ١٢/ الثقة بالنفس. ١٣/ الإبداع.

عوامل الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اختيار القرار

النقاط كثيرة .. كتبت ما ذكره الدكتور . فقط والمهم هنا أن تعرف أن الاختيار يكون حسب الموقف وسبب المشكلة فيما إذا كان الانسب لها الخيار الفردي أو الجماعي

- ١- الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
- ٢- مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة.
- ٣- مدى ضمان قبول المرؤوسين للقرار.
- ٤- حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.

الوحدة الرابعة: نواتج السلوك

أولاً : قياس وتقييم الاداء والإنتاجية

مفهوم القياس والتقييم

- الحكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
- التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كوامنه للتطوير.
- العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.

أهداف القياس والتقييم

تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات

على مستوى المنظمة	على مستوى المديرين	على مستوى الفرد العامل
١- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي. ٢- رفع م أداء العاملين واستثمار قدراتهم. ٣- مساعدة المنظمة في وضع معايير أداء .	١- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين. ٢- تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية.	١- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجديه للحصول على احترام وتقدير رؤسائهم. ٢- شعور العاملين بالعدالة وان جهودهم المبدولة تأخذ بعين الاعتبار.

أهمية القياس والتقييم

- ١- الترقية والنقل.
- ٢- تقييم المشرفين والمديرين.
- ٣- إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.
- ٤- اعتباره مقياساً أو معياراً لبعض الأمور مثل التدريب.
- ٥- انه يساعد على تقديم المشورة.
- ٦- يعتبر حافزاً للتواصل بين الرئيس والمرؤوس.
- ٧- يساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.
- ٨- يزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين.

الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم

١- إدارة القوى العاملة: مسؤولة عن وضع وتقييم الأداء.	٢- لاد من إشرارك الوحدات الإدارية الأخرى في التقييم
--	---

خطوات برنامج القياس والتقييم للأداء

- ١- وضع معايير قياس الأداء.
- ٢- تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء .
- ٣- تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء .
- ٤- تحليل تقارير قياس الأداء. وهي تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم.
- ٥- مناقشة التقارير مع العاملين.
- ٦- تحديد مدة عدد مرات القياس والتقييم للأداء.

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 اجتماعيه أو شخصيه بعيده الصلة عن الأداء الفعلي.
- ٤- كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

ثانياً : الرضا الوظيفي**مفهوم الرضا الوظيفي**

- المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية .
- " حصول المرء على مزيد مما كان يُريد يجعله أكثر قناعة ورضا "
- " الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل "

مكونات الرضا الوظيفي

١. الأجر .
٢. محتوى العمل .
٣. فرص الترقية .
٤. نمط الإشراف .
٥. جماعة العمل .
٦. ساعات العمل والراحة .
٧. ظروف العمل المادية .

البرامج الداعمة لما يُسمى بالرضا الوظيفي

- ١- برامج صيانة القوى العاملة
- ٢- برامج تحسين بيئة وظروف العمل
- ٣- برامج الرفاهية الاجتماعية
- ٤- برامج الأمن والسلامة المهنية
- ٥- برامج الرعاية الصحية
- ٦- برامج فرق العمل المُدارة ذاتياً
- ٧- برامج حلقات الجودة
- ٨- برامج الجودة الشاملة

الآثار الناتجة للرضا الوظيفي

♣ يأتي الاهتمام بالرضا عن العمل (الرضا لوظيفي) لسببين :

السبب الأول

اعتبار **الرضا هدفاً بحد ذاته** ،
أن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل أحد الأهداف الرئيسية
التي يسعى الإنسان لبلوغها.

السبب الثاني

أن الاهتمام **بالرضا عن العمل** ، مصدره الآثار الناتجة عنه
والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد في مجال العمل
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 والنزاع في العمل.
- ٦- سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل.

ثالثاً : ضغوط العمل**مفهوم ضغوط العمل**

- حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها.
- الضغوط ليس كلها سلبية ، وإنما هنالك ضغوط إيجابية لازمة لاستمرار وحيوية الفرد.

عناصر ضغوط العمل

① عنصر المثير	② عنصر استجابة	③ عنصر التفاعل
المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط	ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية	وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة

مصادر ضغوط العمل

- البيئة الخارجية
- الأسرة
- الأحداث الشخصية
- تأثير شخصية الفرد
- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي
- مشاكل الخضوع للسلطة .
- اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين
- صعوبة العمل .
- غموض الدور .
- صراع الدور .
- التنافس على الموارد .
- اختلال بيئة العمل المادية

آثار ضغوط العمل

الآثار السلبية	الآثار الإيجابية
<p>النوع الأول: آثار سلبية على الفرد</p> <p>١. آثار سلوكية : اضطراب الوزن وفقدان الشهية.</p> <p>٢. أعراض نفسية (سيكولوجية) : مثل الحزن والكآبة.</p> <p>٣. آثار جسدية (صحية بدنية) : الصداع ، السكري ، أمراض القلب.</p>	<p>١- تحفز على العمل .</p> <p>٢- تجعل الفرد يفكر في العمل .</p> <p>٣- يزداد تركيز الفرد على العمل .</p> <p>٤- ينظر المرء إلى عمله بتميز .</p> <p>٥- التركيز على نتائج العمل .</p> <p>٦- النوم بشكل مريح .</p> <p>٧- التعبير عن الانفعالات والمشاعر</p> <p>٨- الشعور بالمتعة والإنجاز</p> <p>٩- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والتفؤل</p> <p>١٠- المقدرة على العودة للحالة النفسية الطبيعية.</p> <p>↓ (أشياء تعبر عن شعور ايجابي)</p>
<p>النوع الثاني: آثار سلبية على المنظمة.</p> <p>١. زيادة التكاليف المالية</p> <p>٢. تدني مستوى الإنتاج وجودته .</p> <p>٣. صعوبة التركيز على العمل</p> <p>٤. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية</p> <p>٥. عدم الرضا الوظيفي .</p> <p>٦. الغياب والتأخر عن العمل</p> <p>٧. ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات</p> <p>٨. عدم الدقة في اتخاذ القرارات .</p> <p>٩. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة</p> <p>١٠. سوء الاتصال</p> <p>١١. التسرب الوظيفي ودوران العمل.</p>	

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة	التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد
<p>١. التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.</p> <p>٢. تصميم وظائف ذات معنى ومهام ومسئوليات معقولة.</p> <p>٣. إعادة تصميم الهيكل التنظيمي</p> <p>٤. تطوير نظم الاختيار والتعيين .</p> <p>٥. التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض.</p> <p>٦. ترتيب بيئة العمل المادية .</p>	<p>١. التأمل.</p> <p>٢. الاسترخاء.</p> <p>٣. التركيز على أداء نشاط ذي معنى.</p> <p>٤. التمرينات الرياضية.</p> <p>٥. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم.</p> <p>٦. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد.</p>

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل

- حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.
- تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها.
- حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها.
- توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل.
- زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
- تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية.
- زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة

رابعاً : الإحباط

■ مفهوم الإحباط

- السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.
- حالة شعورية عن عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه .
- شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية .

■ مصادر الإحباط ← تلك العوائق التي تحول دون تحقق الهدف (نوعان)■

① العوائق الداخلية (الذاتية)	③ العوائق الخارجية (البيئة)
١. ضعف روح المبادأة لدى الفرد. ٢. عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة . ٣. ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين. ٤. المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفائته. ٥. مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته . ٦. أعاقه ذاتيه. مثل الإعاقة البدنية .	١. عدم إتاحة الفرصة للفرد للإبراز قدراته . ٢. عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته ٣. الإقلال من أهمية الشخص وقدراته. ٤. تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وأرائه. ٥. انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية ٦. الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية.

■ السلوك المحفز والسلوك المحبط ■ نوعان

السلوك المحفز	السلوك المحبط
١. يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي. ٢. يحدد الفرد أهدافا يريد تحقيقها. ٣. يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف. ٤. يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه بالطرق التي حددها . ٥. تصل الفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله. ٦. يتعلم الفرد إتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه . ٧. في حالة فشل الفرد فانه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح .	١. الجمود (التكرار دون تنوع) ، (جمود العمل) ٢. سلوك عادم ٣. الإكراه ٤. انعدام التعلم

■ نتائج الإحباط

١. العدوانية: وهي احد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد.
٢. التبرير .
٣. الانسحاب (الانطواء) .
٤. الكبت .
٥. التعويض وتحويل الهدف .
٦. الانحدار (التقهقر) .

■ طريق علاج الإحباط

١. قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها.
٢. التأكد من إن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد.
٣. اختيار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم.
٤. إعداد المناخ الملائم المشجع للسلوك المحفز والحد من المعوقات والصعوبات التي تعمل على إظهار السلوك الإحباطي سواء كانت معوقات إدارية أو قانونية أو اجتماعية .

خامسا: التغيير والتطور التنظيمي**تعريف التغيير التنظيمي**

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> عبارة عن الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة بثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علماء السلوك التنظيمي والبحث العلمي. مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية. 	<ul style="list-style-type: none"> عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرتها على حل المشاكل تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

- | | |
|----------------|---------------------------------|
| ١- الاستهدافية | ٦- الشرعية القانونية والأخلاقية |
| ٢- الواقعية | ٧- الإصلاح |
| ٣- التوافقية | ٨- الرشد |
| ٤- الفاعلية | ٩- القدرة على التطوير والابتكار |
| ٥- المشاركة | ١٠- القدرة على التكيف السريع. |

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي

- الحفاظ على الحيوية والفاعلية.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء (عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء/عمليات التجديد والإحلال/ وعمليات التطوير الشامل والمتكامل)
- التوافق مع متغيرات الحياة.
- زيادة مستوى الأداء من خلال اكتشاف نقاط الضعف والثغرات ومعرفة نقاط القوة وتأكيدهما.

أهداف التغيير والتطوير التنظيمي

- زيادة مقدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة.
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات.
- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم ..
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف وتحقيق الرضا الوظيفي.
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته بشكل يخدم المنظمة.
- بناء جو من الثقة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف.
- مساعدة المنظمة على حل المشاكل.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

- | | | |
|---|--------------------------------------|------------------------|
| ١/ تشخيص الوضع الحالي للمنظمة . | ٢/ تحديد المشاكل الحقيقية في المنظمة | ٣/ تخطيط برامج التغيير |
| ٤/ اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير | ٥/ تنفيذ التغيير. | ٦/ المتابعة والتقييم . |

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

- ① إستراتيجية العقلانية الميدانية ② استراتيجية أتكيف والتوعية الموجهة ③ استراتيجية القوة القصرية

الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول
- العادات والروتين.
- سوء إدراك المميزات أو السلبيات.
- المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها.
- الانتماءات الخارجية والخوف عليها من الضرر.
- مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس.
- سوء فهم مبررات التغيير.
- الحاجة إلى التعليم والتدريب.

مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

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

تابع خامسا: التغيير والتطور التنظيمي

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

من اهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

١. التعليم والاتصال.
٢. المشاركة والاندماج.
٣. التسهيل والدعم.
٤. التفاوض والاتفاق.
٥. اختيار الأعضاء ووضعهم في أماكن مهمة في عملية التغيير.
٦. الإكراه الظاهرة وغير الظاهرة.

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي

١. دعم وتأييد القادة الإداريين للجهود والتغيير والتطوير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.

٢. توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

٣. وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكريه وإنسانيه وفنيه ترتبط بالتغيير من داخل المنظمة أو خارجها.

٤. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.

٥. توضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع لأفراد العاملين في المنشأة.

٦. عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وحنا تكلمنا عن صياغة الجماعات.

٧. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

٨. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

٩. توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي يهين التغيير .

سادسا: الإبداع التنظيمي

مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي

- تطبيق فكره طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها).
- تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامه).

حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي قراءة

- العديد من المنظمات قامت بتدريب العاملين على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.
- تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذ القرار في المنظمة ان هنالك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب.
- وعادتا فان الظروف التي تيسر الحاجة إلى الإبداع وتفرض التغييرات في بيئة المنظمة .
- فإذا شعرت المنظمات إن هنالك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع.

مصادر ومجالات الإبداع

● الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر الفرص الإبداع و هي:

١. النجاح غير المتوقع. والفشل غير المتوقع وإحداثيات الخارجية غير المتوقعة .
٢. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو ما يجب إن يكون عليه الحال.
٣. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير
٤. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
٥. التغيير في العوامل الديموغرافية .
٦. التغيير في الإدراك والأمزجة والمعاني.

مستويات الإبداع

الإبداع على مستوى الفرد	الإبداع على مستوى الجماعة	الإبداع على مستوى المنظمة
-------------------------	---------------------------	---------------------------

البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة أو المنظمات المبدعة

- * إن المحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي.
- * الإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة متوفرة فيها كل الإمكانيات للإبداع.

القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة

١. إن النجاح في السوق. ← أي منظمة مبدعة ناجحة
٢. إن وجود الفكرة بحد ذاتها ← أفكار جديدة .
٣. إن الأفراد المبدعين ← توفر أفراد اذكيا .
٤. خطوات القرارات ← خطوات مدروسة قبل القرارات.

مبادئ الإبداع + معوقات الإبداع

معوقات الإبداع	مبادئ الإبداع	
	الأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها	الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها
١. الخوف من التغيير.	١. المغالاة في التفكير.	١. الهدف المنظم
٢. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية.	وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.	٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة
٣. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد	٢. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.	٣. لكي يكون الإبداع فعالا يجب إن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
٤. مركزية الإدارة .	٣. محاولة الإبداع المستقبلي البعيد وليس الحاضر.	٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد و غيرها من المصادر.
٥. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين		
٦. نبذ الزملاء.		
٧. قلة الحوافز المادية والمعنوية .		
٨. القيادة الإدارية الغير الكفوه .		

سابعاً: المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

- عبرة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة.
- مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها.

أبعاد المناخ التنظيمي

- الاستقلالية: وتعنى إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: وتعنى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- الثقة: وتعنى إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وتعنى إدراك الفرد الضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له.
- الدعم: وتعنى إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: وتعنى إدراك الفرد بان عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
- العدالة: وتعنى إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعنى درجة التشجيع لتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

عوامل الشخصية	العوامل التنظيمية	عوامل التأثير الخارجية
١- قدرات الفرد. ٢- تناقض القيم. ٣- درجة المخاطرة.	١- طبيعة البناء التنظيمي. ٢- النمط القيادي المتبع. ٣- استحالة التقدم الوظيفي. ٤- المبالغة في المسؤوليات. ٥- العبء الوظيفي. ٦- الغموض. ٧- نظام الأجور والحوافز. ٨- أهداف المنظمة. ٩- التناقضات والصراعات التنظيمية. ١٠- درجة الإثراء الوظيفي.	١) ثقافة التنظيم. ٢) ظروف العمل. ٣) البيئة الخارجية. ٤) البيئة التقنية أو التكنولوجية. ٥) البيئة الاجتماعية. ٦) درجة تماسك الجماعة وولائها. ٧) المشاكل الأسرية.

عناصر المناخ التنظيمي

③ نمط الاتصال	② نمط القيادة	① الهيكل التنظيمي
⑥ التكنولوجيا	⑤ طبيعة العمل	④ المشاركة في اتخاذ القرارات

شروط المناخ التنظيمي الفعال:

- زرع الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة.
- التأكيد على المسؤولية الشخصية.
- التحمل والتعامل بفاعلية مع الصراع.
- إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع.
- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
- التركيز على العمل الجماعي.
- تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.

أتمنى أن أكون وقت في سرد وتوضيح السلوك التنظيمي

سرداً لا ملل فيه ولا تقصير تمنياتي لنا ولكم التوفيق المحق ☺

أختكم: إيمان باوزير

إيمان باوزير ♥