



١

تم التحميل من اسهل عن بعد

مختصر

السلوك التنظيمي

١٤٣٨ هـ - الترم الأول

إعداد : علي ٢٠١٤
مراجعة : سكون ٢٢١
منتديات التعليم عن بعد
e1500.com

مفهوم السلوك التنظيمي

- * دراسة (سلوك) و (اتجاهات) و (أداء) العاملين في المنظمة
- * دراسة (أثر المنظمة) و (الجماعة) على (إدراك) و (مشاعر) و (تصرفات) العاملين
- * دراسة (أثر البيئة) على (المنظمة) و (مواردها البشرية) و (أهدافها)
- * فهم (السلوك الإنساني) في (التنظيم) و (التنبؤ به) و (توجيهه)

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- * العلاقة بين (بيئة العمل) و (إنتاجية الفرد) = < صراعات بين مستويات التنظيم = > إنحرافات في سلوك الموظفين
- * تأثير الفرد بـ (حالته النفسية) تؤثر على (أدائه) * معرفة أسباب السلوك = < التنبؤ به وتوجيهه
- * معرفة كيفية (تنمية) و (تحسين) سلوك الأفراد [فروق فردية – إمكانيات – إنتاجية]

عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة

- | | |
|---------|--|
| الإدراك | * عملية إختيار (المؤثرات) و (تنظيمها) و (تفسيرها) تفسير مناسب يحمل معنى ويعطي صور كاملة
* عملية (تنظيم) و (ترجمة) للإنبطاعات الحسية
* إستقبال (المثيرات) بواسطة (الحواس) و (تنظيمها) و (تفسيرها) |
|---------|--|

- | | |
|--------|---|
| أهميته | * جوهر وأساس كل نشاط ذهني = < له أثر في سلوك وتصرفات الفرد
* لا يقتصر على (الخبرة) و (العوامل الشخصية – النفسية – العمرية) بل مؤثر من مراحل العمر الأولى |
|--------|---|

- | | |
|--------|---|
| خصائصه | * الإختيار * المرونة * التكامل * الثبات |
|--------|---|

- | | |
|--------|--|
| مراحله | (١) الإنبطاه للمنبهات والمثيرات
(٢) تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير المثيرات)
(٣) تحديد السلوك أو الإستجابة المناسبة (بناء على إدراك الفرد) |
|--------|--|

- | | |
|---------------------|--|
| العوامل المؤثرة فيه | * سمات الفرد وخصائصه * المنبه * الموقف * البيئة الإجتماعية |
|---------------------|--|

- | | |
|----------|--|
| موقوفاته | * المظاهر المادية * التسرع بالحكم
* التنميط * الإندفاع الإدراكي
* الإنبطاع الأول * الإسقاط
* تأثير الهالة |
|----------|--|

- | | |
|----------|--|
| أثره على | * القيادة * إختيار العاملين (المقابلة الشخصية – تأثير الهالة)
* تقييم الأداء للعاملين (تقييم غير موضوعي = < سلبية الروح المعنوية للعامل)
* الدافعية (عدم معاملة الجهد المبذول مع حافز الراتب = < دوران العمل في المؤسسة أو الخروج منها)
* الإتصالات (المعلومات التي يحصلها عليها العاملين عن المنظمة) |
|----------|--|

- | | |
|--------|---|
| التعلم | * العمليات المستمرة (الهادفة وغير الهادفة) لإكساب المعرفة والمعلومات
* خبرة (مباشرة وغير مباشرة) تؤدي إلى (تغيير نسبي دائم) في السلوك أو سلوك محتمل
* الحصول على (المهارات) و (المعارف) و (القدرات) و (الإتجاهات) الجديدة |
|--------|---|

- | | |
|-------|--|
| شروطه | * أن يتضمن (عنصر التغيير) وليس بالضرورة (تحسن في السلوك)
* أن يكون التغيير في السلوك (دائم نسبي) * توفر (خبرة) أو (تجربة)
* التركيز على (عنصر التدعيم) الذي يجب أن يصاحب (التجربة) أو (الخبرة) |
|-------|--|

- | | |
|--------|--|
| عناصره | * الدوافع * المنبهات * الإستجابة * التعزيز |
|--------|--|

- | | |
|--------|--|
| أهدافه | * تعديل (السلوك) و (الدوافع الفطرية) / إكتساب (مهارات) و (خبرات) جديدة
* تنظيم (المعارف) و (الخبرات المكتسبة) وربطها بما يمثّلها ، وتطبيقها في ميادين جديدة |
|--------|--|

- | | |
|---------------------|--|
| العوامل المؤثرة فيه | * الإستعداد الفكري للتعلم * الدافعية البينية للتعلم * تعزيز التعلم بالثواب والعقاب |
|---------------------|--|

- | | |
|--------|---|
| مراحله | التغيير في ... (١) المعلومات (٢) المهارات (٣) الإتجاهات (٤) سلوك الفرد (٥) سلوك الجماعة |
|--------|---|

- | | |
|--------------------------|--|
| أثره على السلوك التنظيمي | أهم الإرشادات لتكييف السلوك التنظيمي :
(١) منح الأفراد المتميزين بالأداء المرتفع (تعزيزات) و (تشجيعات) أكثر من ذوي الأداء المتوسط والمتدني
(٢) تعريف الأفراد (بالخطأ المرتكب) لتحسين أدائهم والوصول إلى الفاعلية
(٣) الربط بين (أساليب التعزيز) و (التشجيع) من جهة و (أداء الأفراد) من جهة أخرى |
|--------------------------|--|

الدافع : شعور وإحساس (داخلي) يوجه السلوك لإشباع حاجة تولد عند الفرد نوع من التوتر
الحافز : مؤثر (خارجي) يشجع الفرد للقيام بأداء أفضل [حافز معنوي - مادي - فردي - جماعي]

مفهومها

- * ما يسبب (السلوك الإنساني) ويوجهه ويحافظ عليه
- * قوة ناتجة عن (توتر) يحدثه (الحاجة غير المشبعة) = < توجه الفرد نحو القيام بعمل أو سلوك
- * الإستعداد ببذل مجهود لتحقيق (هدف) أو (منفعة) * الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس

أنواع الحاجات

- * حاجات أساسية (الهواء - الماء - المأكل - الأمن - الحماية - الجنس ... الخ) ، وهي محدودة
- * حاجات ثانوية (إجتماعية - نفسية) تشمل (الإنتماء - الإنضمام - القوة - الشهرة - التميز - التقدير - الإحترام - إقامة العلاقات - الصداقة - الإنجاز ... الخ) ، وهي غير محدودة

أنواع الحوافز

- * مادية * معنوية * فردية * جماعية * إيجابية وسلبية

متطلبات نظام الحوافز الفعال

- * عدالته وكفايته
- * سهولة فهمه
- * أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين
- * أن يواكب المتغيرات الإقتصادية والإجتماعية
- * أن يركز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة
- * أن يوجه للحاجات غير المشبعة
- * أن يرتبط بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء
- * أن لا يدخل في الإعتبارات الشخصية أو المحسوبة

حفز المديرين

حدد (أرثش بولتن) عدة أساليب لحفز المديرين :

- * إسناد (عمل مثير) للمدير
- * إضفاء الحث على تبوء مركز قيادي بين زملاء العمل
- * منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب
- * تشجيع المنافسة الإيجابية
- * منح الحوافز بأنواعها

٤ الشخصية

- * صفات متأصلة نسبياً في الفرد (ميول - مييزات) نتيجة عوامل (وراثية ، إجتماعية ، ثقافية ، بيئية)
- * صفات متأصلة في الفرد (تحدد هويته) - صفات فسيولوجية ، سيكولوجية

صفاتها العامة

- * هي الكل المنظم للشخص
- * تنظيمها في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها
- * لها أسس (بيولوجية) ، إلا أنها نتيجة للبيئة الثقافية والإجتماعية التي يعيش فيها الفرد
- * لها جوانب (عميقة) و (سطحية) مثل (الأمور الدينية - أمور العمل)
- * تحتوي على (صفات مشتركة) بين الناس وأخرى (مختلفة)

القوى المؤثرة عليها

- * ثقافية * طبقية * أسرية * وراثية

أبعادها

- * بُعد فسيولوجي : تركيبه الجسم كنظام متكامل (طول القامة - القصر - لون البشرة ... الخ)
- * بُعد إجتماعي : القيم - العادات - التقاليد
- * بُعد عقلي : القدرة على التفكير ، واستخدام القوة العقلية في دراسة وتحليل وتفسير الظواهر والمشاكل التي تواجه الفرد خلال حياته
- * بُعد عاطفي : الجانب الإنفعالي والوجداني - الحالة المزاجية للفرد

محدداتها

- * محددات وراثية : سمات مكتسبة عن طريق الجينات (التكوين الجسماني كالطول والبدانة - الأمور المعرفية كالذكاء والحفظ - الأمور المزاجية كالعاطفة والميول)
- * محددات بيئية : سمات مكتسبة عن طريق الإحتكاك والتفاعل مع الآخرين
- * محددات ثقافية وإجتماعية : العادات - التقاليد - الأعراف - القيم
- * عوامل موقفية : ظروف إقتصادية (فقر - غناء) ، ظروف أسرية (فقد الأب أو الأم) ، وقائع عفوية

خصائصها

- * القبول * الضمير الحي * الإستعداد (الإلتزان العاطفي) * الإبتعاث
- * مركز السيطرة * المقدرّة الذاتية * إحترام الذات * المخاطرة

مكوناتها

- * القيم (المواظبة - إحترام القوانين - العدل)
- * الإتجاهات النفسية
- * الحاجات الفسيولوجية
- * القدرات والإستعدادات والمهارات (عقلية - ميكانيكية - حركية)
- * الإهتمامات والميول والرغبة أو عدم الرغبة

٥	الإتجاهات	<p>* تعريف ألبرت : (إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ، ولها أثر في توجيه إستجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة)</p> <p>* تعريف جيسون : (شعور أو حالة إستعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيراً محدداً في إستجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف)</p> <p>* تعريف لوتنز : (الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما)</p>
خصائصها	<p>* مُتعلّمة ومكتسبة - تعكس أحياناً التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع</p> <p>* مرتبطة بالمشاعر والإنفعالات * ثابتة نسبياً * قابلة للتغيير</p> <p>* ذاتية (تعكس إنحياز الفرد للقيم والعادات التي يفضلها) * تحدد تقييم الفرد للمنبهات الإجتماعية</p> <p>* متعلقة بموقف محدد (قد تتعدد) * قد تكون (سلبية) أو (إيجابية) ولا تكون (محايدة)</p>	
مكوناتها	<p>* حاجات ورغبات * خبرات شخصية (العمر) * مجتمع - أسرة - جماعات - زمالة</p> <p>* السلطة العليا * بيئة الفرد * مكون فكري - عاطفي شعوري - سلوكي</p>	
وظائفها	<p>* تساعد في التنبؤ بالسلوك * تساعد في إتخاذ موقف ما (المعرفة) * الدفاع عن الذات</p> <p>* التعبير عن الثقافة والقيم * تكيف الفرد مع إتجاهات الجماعة * إشباع حاجة كالإنتماء والتقدير</p>	
تغييرها	<p>تغيير الإتجاهات وتعديلها ، من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها مرتبطة بنفسية الفرد العامل وتمر بمنهجية ، وتغيير الإتجاهات بالخطوات التالية :</p> <p>(١) تحديد وحصر الإتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها</p> <p>(٢) تحديد وحصر الإتجاهات التي نرغب في تكوينها</p> <p>(٣) تحديد الإختلافات (الكمية) و (النوعية) بين الإتجاهات (القديمة) والتي نرغب في تكوينها</p> <p>هذا الإختلاف يسمى (الفجوة السلوكية)</p>	
العناصر المؤثرة في تغيير الإتجاهات	<p>(١) الإقناع : يعتمد على</p> <p>* قدرة القائد من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب</p> <p>* محتوى الإتصال والإقناع : من خلال سهولة الرسالة والتدرج في التغيير وبكميات قليلة</p> <p>(٢) التنافر الوجداني : عدم الإتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة</p>	
معوقات تغييرها	<p>* طبيعة ونوعية الإتجاهات * طبيعة المعرفة والإنفعالات المستندة إليها</p> <p>* طبيعة العلاقة بينها ومصالح الفرد * مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب لها الفرد</p> <p>* تناقض الإتجاهات المرغوبة مع إتجاهات الفرد الحالية من عدمها</p> <p>* مدى مرونة الطبيعة النفسية للفرد</p>	
٦	القيم	<p>* تعريف روكنتش : (المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ، ومواقف ومعتقدات ، وتقويمات ، وأحكام ، ومبررات ، ومقارنة النفس بالغير ، ومحاولة التأثير في الغير)</p> <p>* تعريف الفريوتي : (المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ، ويلتزمون بمضامينها)</p> <p>* تعريف الخضراء وآخرون : (المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير أكبر في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة ، وغيرها من الصفات)</p>
خصائصها	<p>* إنسانية (لا يمكن قياسها) * صعوبة الدراسة (معقدة) * نسبية (تختلف من شخص لآخر)</p> <p>* ترتبها هرمي (تهيمن بعضها على غيرها أو تخضع لها)</p> <p>* تؤثر في الإتجاهات - الآراء - الأنماط السلوكية * مألوفة ومعروفة لدى المجتمع ومرغوبة</p> <p>* ملزمة وأمرة ، لأنها تعاقب وتثيب ، كما أنها تحرم وتفرض</p>	
أهميتها	<p>* تشكل أساس لفهم الإتجاهات والدوافع * تؤثر على إدراكاتنا * قوة محرّكة ومنظمة للسلوك</p> <p>* تُبرز الإختلافات بين المجتمعات المتنوعة * معيار للمقارنات * محددة للأهداف والسياسات</p>	
مصادرها	<p>* التعاليم الدينية * التنشئة الإجتماعية * الخبرة السابقة * الجماعة المنتمي إليها</p>	
القيم وأخلاقيات العمل	<p>توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل ، منها :</p> <p>* افتقار الموظف للقدوة الحسنة داخل العمل * وجود تمييز في المعاملة (محسوبية - واسطة)</p> <p>* تردي الأحوال الإقتصادية (الرشوة) * كثرة القوانين والإجراءات لإنجاز العمل</p> <p>* عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب</p> <p>* تعارف المجتمع على أولوية القرابة والصدقة على المصلحة العامة * ضعف الرقابة والروادع القانونية</p>	

عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة

<p>١ جماعات العمل</p>	<p>* تعريف ديبس : (عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها) * تعريف كينز : (مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة) * تعريف الصيرفي : (وحدة إجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك)</p>
<p>خصائصها</p>	<p>* عدد أفرادها محدود نسبياً * أهدافهم مشتركة * يؤديون وظائف مختلفة لتحقيق الأهداف * يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق أهداف الجماعة * تقوم الجماعة بتطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة</p>
<p>أنواعها</p>	<p>* المجموعات الوظيفية : تنشأ بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة (تكون الهيكل الرسمي) * فرق العمل : تتكون لأجل إنجاز مهمة محددة (بعد تحقيقها تزول الفروق وتلاشى) * فرق الميول والصدقة : تتكون نتيجة وجود ميول مشتركة وصدقات بين أفرادها (معتقد - نشاط) * اللجان : تتكون من فرق عمل مؤقتة لدراسة حالة معينة إضافة للعمل الرسمي لكل عضو فيها * الجماعات غير الرسمية : تنشأ بطريقة عفوية بين أفراد تربطهم مصلحة مشتركة * جماعات الضغط : تنشأ لتطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين لها</p>
<p>أسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية</p>	
<p>* الحاجة إلى الإنتماء * المساعدة والمساندة الجماعية</p>	<p>* الحاجة إلى الأمن * الحصول على المعلومات * الحاجة إلى التقدير * أسباب ثانوية (الجنس - العمر ... غيرها)</p>
<p>أهمية تكوين جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم</p>	
<p>* تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا حدث انسجام بينهما * تقدم قنوات اتصال إضافية (غير رسمية) * تساهم في إشباع حاجات إجتماعية (تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لهرم ماسلو)</p>	<p>* تسهل إنجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل * تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما تملكه من معلومات</p>
<p>أدوات تأثير جماعات العمل غير الرسمية على سلوك الأفراد</p>	
<p>* الدعم الإجتماعي (إستعال الثواب والعقاب) * توفير نماذج قيادية وتنفيذية (ليتم الإقتداء بها حيث أنها من مصادر التعلم الأساسية)</p>	<p>* السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية</p>
<p>العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية</p>	
<p>* درجة قوة وترابط أعضاء الجماعة * درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه المعايير والقواعد * المميزات الشخصية للفرد</p>	<p>* درجة قوة الثواب والعقاب * درجة إيمان الفرد بقدرته الجماعة على الحكم السليم * موقع الفرد ومكانته في الجماعة</p>
<p>٢ القيادة</p>	<p>* تعريف كونتز : (التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف) * تعريف فيفر : (فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة) * تعريف قبلي : (القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع)</p>
<p>مصادرها</p>	<p>* السلطة الشرعية * القوة المبنية على الخبرة * سلطة منح المكافأة * القوة المبنية على إمتلاك المعلومات * القوة القصرية * قوة الإعجاب</p>
<p>أساليبها</p>	<p>* الدكتاتورية أو الأوتوقراطية * الديمقراطية أو المشاركة * عدم التدخل أو القيادة الحرة</p>
<p>معوقاتها</p>	<p>* المركزية الشديدة * عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار * البيروقراطية وتعقيد الإجراءات * عدم التفاوض * الوضع التنظيمي غير السليم للأجهزة الإدارية * التخطيط غير السليم</p>

<p>٢ الصراع التنظيمي</p>	<p>* تعريف Fred Luthans : (العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى) * تعريف Thomas & Kilmann : (العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه)</p>
<p>الصراع : سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر التنافس : الوصول إلى الهدف دون إعاقة أو إساءة أو إضرار بالطرف الآخر</p>	
<p>أسبابه</p>	<p>* التعارض أو التغيير في الأدوار * التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي * حدوث إزدواجية أو تدخل في العمل * التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة * التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة * الإختلاف في الثقافة</p>
<p>خصائصه</p>	<p>* وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه * يمثل وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات المزمّنة * الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية * التوتر بعداً أساسياً فيه * الإيجاب في قبول الحل أو الإتفاقية</p>
<p>مستوياته</p>	<p>* على مستوى الفرد (له شكلين : صراع هدف - صراع دور أو أدوار داخل المنظمة) * على مستوى الأفراد (بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه) يعتبر نموذج جوهاري (The Johari Window) من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية هذا الصراع * على مستوى الجماعات (بين الوحدات الإدارية المختلفة) له شكلين (أفقي - رأسي) * على مستوى المنظمات (بين منظمة وبيئتها الخارجية)</p>
<p>مراحله</p>	<p>(١) الصراع الكامن (٢) الشعور بالصراع (٣) إظهار الصراع (٤) ما بعد الصراع</p>
<p>أنواعه</p>	<p>* الصراع المنظم : الصراع المخطط له (يتطلب تضامن إجتماعي) * الصراع غير المنظم : الصراع التلقائي (يكون على المستوى الفردي)</p>
<p>آثاره</p>	<p>(١) الآثار الإيجابية : * إبراز القدرات والإستعدادات الكامنة * إتاحة الفرصة للنقاش * شحذ همم العاملين على الإبداع (٢) الآثار السلبية : * يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة * يؤدي إلى إعاقة العمل التعاوني * تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات</p>
<p>إدارة الصراع</p>	<p>* تحديد أسبابه ومعرفة مشاعر أطرافه * التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعمها أطرافه * التوصل إلى التكامل في أفكار أطرافه * محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد</p>
<p>أساليب الإدارة</p>	<p>* وضع أهداف مشتركة * إجراء تغييرات هيكلية * استخدام أساليب إدارية وسلوكية وقانونية</p>
<p>٤ إتخاذ القرارات</p>	<p>* تعريف روينسن : (إختيار من بين بديلين أو أكثر) * تعريف السلمي : (إختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف)</p>
<p>أنواعها</p>	<p>* مبرمجة * إستراتيجية * غير مبرمجة * إدارية * إستباقية * تشغيلية * رد فعل</p>
<p>ظروفها</p>	<p>* ظروف التأكد : البدائل وتكلفتها ومردودها معروف لمتخذي القرار * ظروف المخاطرة : البدائل معروفة ، المردود مشكوك فيه * عدم التأكد : البدائل معروفة ، النتائج غير مؤكدة ، العوائد غير معروفة</p>
<p>خطواتها</p>	<p>(١) إدراك المشكلة (٢) تعريف المشكلة (٣) جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة (٤) تحليل المعلومات (٥) تحديد بدائل حل المشكلة (٦) إختيار البديل الأمثل (٧) تطبيق البديل الأمثل (٨) تقييم التنفيذ</p>
<p>المؤثرات السلوكية في عملية إتخاذ القرارات</p>	
<p>* قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته * الشخصية * الإعتماد على الغير</p>	<p>* عوامل الدافعية لدى الأفراد * القدرات التحليلية * مستوى الطموح * المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية * المخاطرة * الثقة بالنفس * التفاؤل * الإبداع</p>

مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

- * التأكيد على مبدأ الشورى
- * رفع الروح المعنوية عند الأفراد
- * الوصول إلى قرارات أفضل
- * الوصول إلى بدائل أكثر
- * القبول

عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات

- * إستهلاك وقت طويل
- * الهيمنة من قبل بعض الأعضاء
- * تشتت المسؤولية
- * التأثير بما يسمى (التفكير الجماعي) والحرص على الإتفاق مع رأي الجماعة

عوامل الإختيار بين الأسلوب الجماعي والأسلوب الفردي

- * الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع
- * كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة
- * مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة
- * حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الإجتماعي
- * الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة
- * الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال إشراكهم في القرار
- * مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها
- * تجنب ما يسمى بـ (احتمال حدوث الصراع) بين أعضاء الجماعة والتي قد تعيق الوصول إلى حلول إبداعية ملائمة

نواتج السلوك

- * تعريف دره والصابغ : (عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل)
- * تعريف بينش : (التقييم المنظم للفرد مع إحترام أدائه في العمل وكوامنه للتطوير)
- * تعريف سيرليقي و ولنس : (العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها)
- * تعريف عبيد : (تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب بوظائف ذات مستوى أعلى وذلك بالنظر إلى أداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية)

القياس
وتقييم
الأداء

١

أهدافه

- (١) على مستوى المنظمة
- * إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي
- * رفع مستوى أداء العالين واستثمار قدراتهم
- * مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الإحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات
- (٢) على مستوى المديرين
- * تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين
- * تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية
- (٣) على مستوى الفرد العامل
- * دفع العاملين إلى العمل بإجتهد و إخلاص
- * شعور العاملين بالعدالة

أهميته

- * يساعد في الترقية والنقل
- * تقييم المشرفين والمديرين
- * إجراء تعديلات في الرواتب
- * معيار لبعض الأمور (مثل التدريب)
- * يعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرؤوس
- * يساعد على إكتشاف الحاجة التدريبية
- * يزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء العاملين

الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم

- * إدارة القوى العاملة في المنظمة (مسؤولية وضع وتصميم برامج وتقييم الأداء)
- * قد يتم إشراك وحدات إدارية أخرى (إدارة الموارد البشرية – إدارة شؤون الموظفين – إدارة شؤون العاملين)

خطواته

- (١) وضع معايير
- (٢) تحديد طريفته (تقليدية – حديثة ...)
- (٣) تحديد مصادر جمع البيانات
- (٤) تحليل تقاريره
- (٥) مناقشة التقارير مع العاملين
- (٦) تحديد مدته وعدد مراته (سنوي – شهري)

أسباب فشله

- * عدم إقتناع المديرين بأهميته
- * عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميمه أو إدارته
- * تأثير المقومين بعوامل إجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي
- * كراهية بعض المدراء له لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم

٢	الرضا الوظيفي	* تعريف Vroom : (المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغليها نتائج ذات قيم إيجابية ، سواء كانت إيجابية للفرد أو إيجابية للعمل) * تعريف Lowler : (حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا) * تعريف النجار : (الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل)
---	---------------	--

مكوناته	* الأجر * جماعة العمل	* محتوى العمل * ساعات العمل والراحة	* فرص الترقية * ظروف العمل المادية	* نمط الإشراف
---------	--------------------------	--	---------------------------------------	---------------

البرامج الداعمة له	* برامج صيانة القوى العاملة (التدريب) * برامج الرفاهية الإجتماعية (النوادي - السكن) * برامج الرعاية الصحية (التأمين الطبي) * برامج حلقات الجودة	* برامج تحسين بيئة وظروف العمل * برامج الأمن والسلامة المهنية * برامج فرق العمل المدارة ذاتياً * برامج الجودة الشاملة
--------------------	--	--

أسباب الإهتمام به	* اعتبار الرضا (هدف بحد ذاته) ، إذا سلمنا بأن الرضا والسعادة ما يسعى الإنسان لبلوغها * بسبب الآثار الناتجة عنه
-------------------	---

آثاره	* الإحساس بالسعادة * سلوك الإنظام في العمل * سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل	* الصحة النفسية للفرد * سلوك الصراع والنزاع في العمل	* الصحة البدنية للفرد
-------	--	---	-----------------------

٢	ضغوط العمل	* تعريف Grath : (حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة ، بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص) * تعريف Grandjean : (حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها)
---	------------	---

عناصرها	(١) المثير	(٢) الإستجابة	(٣) التفاعل
---------	--------------	-----------------	---------------

مصادرها	* البيئة الخارجية * غموض الدور * اختلال بيئة العمل المادية * عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي	* الأحداث الشخصية * مشاكل الخضوع للسلطة * اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين	* تأثير شخصية الفرد * صعوبة العمل
---------	---	--	--------------------------------------

آثارها	الإيجابية : * تجعل الفرد يفكر في العمل * القدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة السلبية (وهي على نوعين) :
--------	---

آثار الضغوط على الفرد	آثار الضغوط على المنظمة
* سلوكية (إضطراب الوزن - فقدان الشهية) * نفسية - سيكولوجية (الحزن - الكآبة) * جسدية (الصداع - السكري - أمراض القلب)	* الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية * ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات * زيادة التكاليف المالية * عدم الدقة في اتخاذ القرارات * سوء العلاقات بين أفراد المنظمة * التسرب الوظيفي و دوران العمل

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ، على مستوى

الفرد	* التأمل (هدوء وراحة) * التمرينات الرياضية * أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد	* الإسترخاء * معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم	* التركيز على أداء نشاط ذو معنى
-------	---	--	---------------------------------

المنظمة	* التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم * إعادة تصميم الهيكل التنظيمي * التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة * ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن أداء الأفراد لأعمالهم في سهولة ويسر	* تصميم وظائف ذات معنى ومهام ومسؤوليات معقولة * تطوير نظم الإختبار والتعيين
---------	---	--

أهمية دراسة ضغوط العمل

- * حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة
- * توفير الظروف المناسبة والجو الصحي في بيئة العمل
- * حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو إزدواجيتها
- * 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
- * التأكيد على ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها
- * زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية

٤ الإحباط

- * **تعريف زويلف :** (السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها)
- * **تعريف كمال :** (حالة شعورية عن عدم الإرتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه)
- * **تعريف العميان :** (شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه ، وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها)

مصادره

- (١) عوائق داخلية (ذاتية) :
- * ضعف الروح المبادأة لدى الفرد
- * ضعف خبرة الفرد وقلة إحتكاكه بالآخرين
- * مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته
- (٢) العوائق الخارجية (البيئة) :
- * عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته للآخرين
- * التقليل من أهمية الشخص وقدراته
- * إنتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة (الفساد – المحسوية)
- * الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجاته المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة
- * عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة
- * المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته
- * إعاقة ذاتية (مثل الإعاقة البدنية)
- * عدم إهتمام المحيطين به بقدراته
- * تعارض مفاهيم الجماعة مع مفاهيمه

أنماطه

السلوك المحبط

السلوك المحفز

- يمكن شرحه ميكانيكته فيما يلي :
- * يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي
- * يحدد الفرد أهدافاً يريد تحقيقها
- * يقوم بتحديد الطرق اللازمة لتحقيق الهدف
- * يبدأ في محاولة تحقيقها بالطرق التي حددها
- * تصله معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف
- * يتعلم إتباع نفس الطرق التي أدت لنجاحه
- * في حالة فشل الفرد في تحقيق الهدف ، فإنه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح
- السمات التي يتصف بها :
- * الجمود (التكرار دون تنوع) :
- تكرار فشل تحقيق الهدف بنفس الأسلوب أو الوسيلة المتبعة من قبل الفرد
- * سلوك عادم : نتيجة لما يصيب الفرد من خيبة أمل لعدم إشباع حاجته وعدم قدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها
- * الإحباط : حيث تنعدم البدائل السلوكية التي يختار من بينها الفرد
- * إنعدام التعلم : تنعدم خبرة الفرد الناتجة من محاولاته مع العديد من البدائل

نتائجه

- * العدوانية (شائعة)
- * التبرير
- * الإنسحاب (إنطواء)
- * الكبت
- * الإنحدار (تقهقر)
- * التعويض وتحويل الهدف

طرق علاجه

- * قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها
- * التأكد من أن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد
- * إختيار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم
- * إعداد المناخ الملئ المشجع للسلوك المحفز والحد من المعوقات والصعوبات التي تعمل على إظهار السلوك الإحباطي سواء كانت معوقات إدارية أو قانونية أو إجتماعية

<p>تعريف التغيير التنظيمي :</p> <p>* تعريف حسن : (تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي ، يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل)</p> <p>* تعريف السلمي : (تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل ، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة)</p> <p>تعريف التطوير التنظيمي :</p> <p>* تعريف فرينش : (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)</p> <p>* تعريف بيكارد : (مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية)</p>	
<p>خصائص إدارته</p> <p>* الإستهدافية * الواقعية * التوافقية * الفاعلية * المشاركة</p> <p>* الشرعية القانونية والأخلاقية * القدرة على التطوير والإبتكار * الإصلاحي * الرشد</p> <p>* القدرة على التكيف السريع مع الأحداث</p>	
<p>أسبابه</p> <p>(١) الحفاظ على الحيوية والفاعلية</p> <p>(٢) إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء من خلال :</p> <p>* عملية الإصلاحي ومعالجة الأخطاء * عمليات التجديد والإحلال * التنمية القدرة على الإبتكار</p> <p>(٤) زيادة مستوى الأداء من خلال :</p> <p>* إكتشاف نقاط الضعف والثغرات (تالف - فاقد) ومعالجتها</p> <p>* معرفة نقاط القوة (الحفز - الولاء) وتأكيدهما</p>	
<p>أهدافه</p> <p>* زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو</p> <p>* زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة</p> <p>* مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب</p> <p>* تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم</p> <p>* الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة</p> <p>* بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة</p> <p>* تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة التقليدية</p> <p>* مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها</p>	
<p>خطواته</p> <p>(١) تشخيص الوضع الحالي للمنظمة</p> <p>(٢) تخطيط برامج التغيير</p> <p>(٣) تحديد المشاكل الحقيقية في المنظمة</p> <p>(٤) اختيار الإستراتيجية الملائمة للتغيير</p> <p>(٥) تنفيذ التغيير</p> <p>(٦) المتابعة والتقييم</p>	
<p>إستراتيجياته</p> <p>* إستراتيجية العقلانية الميدانية</p> <p>* إستراتيجية القوة القصرية</p> <p>* إستراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة</p>	
<p>أسباب مقاومته</p> <p>* الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول</p> <p>* العادات والروتين</p> <p>* الإلتئامات الخارجية والخوف عليها من الضرر</p> <p>* سوء إدراك المميزات أو السلبيات</p> <p>* سوء فهم مبررات التغيير</p> <p>* مخاوف من فقدان المصالح المكتسبة</p> <p>* مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس</p> <p>* الحاجة إلى التعليم والتدريب</p>	
<p>مزايا مقاومته</p> <p>* إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل</p> <p>* تكشف عدم فعالية نظام الإتصال ، وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات</p> <p>* التحليل الدقيق للنتائج المحتملة المباشرة وغير المباشرة للحد من عملية الخوف</p> <p>* تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات وإتخاذ القرارات في المنظمة</p>	

استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

* التعليم والإتصال	* المشاركة والإندماج	* التسهيل والدعم	* التفاوض والإتفاق
* اختيار الأعضاء ووضعهم في أماكن مهمة في عملية التغيير			* الإكراه الظاهر وغير الظاهر

عوامل نجاحه

- * دعم وتأيد القادة الإداريين للجهود والتغيير والتطوير مما يضمن له الإستمرارية وتحقيق النتائج
- * توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه * إشراك الأفراد والجماعات الذين يستأثرون به
- * وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير
- * شرح وتوضيح دوافع التغيير لجميع الأفراد العاملين في المنشأة (لإزالة المخاوف)
- * عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد
- * معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- * تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه
- * توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهين للتغيير وتساعد على تنفيذه

٦ الإبداع التنظيمي

- * تعريف أيفان : (تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت إستعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين تطبيقها)
- * تعريف دافت : (تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبينتها العامة)

مستوياته

- (١) على مستوى الفرد : من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع :
- * حب الإستطلاع * المثابرة * الثقة بالنفس * تأكيد الذات * الذكاء * المرونة
- * الإستقلالية في الحكم * حب المخاطرة * الطموح * القدرة على التحليل
- (٢) على مستوى الجماعة

القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة

- * النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي
- * وجود الفكرة بحد ذاتها هو الأهم وليس سلطة نفوذ الشخص الذي يقدم الفكرة
- * الأفراد المبدعين بحاجة إلى الرعاية والمساندة والإلتزام من قبل المنظمة
- * القرارات يجب إتخاذها على خطوات أو مراحل ، بحيث لا يتم الإنتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح السابقة

مبادئه

- قام (بيتر داركر) بوضعها ، وهي كما يلي :
- (١) ما يجب على المنظمات القيام به (The Dos) :
- * تحليل الفرص * عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكلة
- * أن يكون الإبداع بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة
- * الإبداع يبدأ صغيراً ، حيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر
- (٢) ما يجب على المنظم تجنبه (The Dont's) :
- * المغالاة في التفكير ، وإظهار الذكاء ، ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب التعامل معه
- * التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت
- * محاولة الإبداع في المستقبل البعيد وليس الحاضر

معوقاته

- * الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له ، وتفضيل حالة الإستقرار وقبول الوضع الراهن
- * إنشغال المديرين بالأعمال اليومية والروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت
- * الإلتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون
- * مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين
- * عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين * نبذ الزملاء
- * قلة الحوافز المادية والمعنوية * القيادة الإدارية الغير كفوءة

* تعريف أنصاري وزميله : (موجز للإنباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة)
* تعريف فوري هاند وتلمر : (مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها)

أبعاده

حدد (كوبر وتوماس) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية :
* الإستقلالية * درجة التماسك * الثقة * ضغط العمل
* الدعم * التقدير * العدالة * الإبداع

العوامل المؤثرة فيه

عوامل خارجية :
* ثقافة التنظيم * البيئة التقنية أو التكنولوجية * درجة تماسك الجماعة وولائها
* ظروف العمل * البيئة الإقتصادية والإجتماعية *
* البيئة السياسية والقانونية * المشاكل الأسرية
عوامل تنظيمية :
* طبيعة البناء التنظيمي * النمط القيادي المتبع * استحالة التقدم الوظيفي
* استحالة التقدم الوظيفي * المبالغة في المسؤوليات * العبء الوظيفي
* الغموض * نظام الأجور والحوافز * أهداف المنظمة * التناقضات والصراعات التنظيمية
عوامل شخصية :
* قدرات الفرد * تناقض القيم * درجة المخاطرة

عناصره

(١) الهيكل التنظيمي : أقسام – إدارات – نمط السلطة – أسلوب إتخاذ القرار
(٢) نمط القيادة : دكتاتوري أو ديموقراطي – مركزية أو لا مركزية السلطة
(٣) نمط الإتصال : ذو اتجاهين – صاعد – هابط
(٤) المشاركة في إتخاذ القرارات : ابداء الرأي – ترشيد القرارات
(٥) طبيعة العمل : روتيني – متغير
(٦) التكنولوجيا : إيجابية – سلبية

شروطه

لابد من توافر مجموعة من الشروط للمناخ التنظيمي الفعال :
* زرع الثقة المتبادلة بين العاملين * المشاركة في عملية إتخاذ القرار
* الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة * التحمل والتعامل بفاعلية مع الصراع
* التأكيد على المسؤولية الشخصية * توضيح الأهداف العامة
* إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع * التركيز على العمل الجماعي
* إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي * تهينة جو العمل الذي يساعد على الإبداع
* تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد