



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

السلوك التنظيمي

* السلوك الإنساني:

- هو ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام في أي زمان ومكان.
- هو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية ذهنية وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها بشكل عام في أي زمان ومكان.

* السلوك التنظيمي:

العلم الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على أداء العاملين، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها.

أسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:

1. التنظيمات الحديثة.
2. الأخذ بأساليب التقنية يتيح للفهم للمفاوضات وحل النزاعات.
3. معرفة أكبر لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة.
4. تغيير اتجاهات العاملين.
5. للتغيير والتطوير.
6. مزيد من التفهم للفرد ودافعة لمكونات شخصيته مثل القلق.
7. زيادة قيادة العاملين المدبرون وتمكنهم قيادياً وإدارياً.

الفصل الثاني:

النظام البيروقراطي:

* الإسهامات الفكرية في تطور السلوك التنظيمي:

- المنهج التقليدي.
- المنهج الإنساني.
- المنهج السلوكي.
- الاتجاه التنظيمي.

سمات التنظيم المثالي لتحقيق:

1. أعلى قدر من الكفاية.
2. تقسيم العمل.
3. الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة.
4. شغل الوظائف على أساس التعيين وليس الترشيح.
5. اختيار الموظف الأكثر كفاءة.
6. التربية على أساس الأقدمية والانجاز أو الأثني معاً.

النظام البيروقراطي:

- ركز على الجانب المادي في التأثير على سلوك الفرد.
- قلل دور الفاعل الاجتماعي النفسي للموظف.
- تجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية.

آثار النظام البيروقراطي السلبية على سلوك الموظفين:

- الجمود.
- رفض المنظمة وعدم الحماس.
- الاكتفاء بالحد الأدنى من الحماس.
- مقاومة التغيير.
- تجنب المسؤولية.

الاسهامات الفكرية في تطور السلوك التنظيمي:

(وصف كل منها بمحددات للسلوك الإنساني).

1. **المنهج التقليدي:** وهو التعامل مع الفرد بمادية مطلقة.
2. **العلاقات الإنسانية:** وهي الاهتمام بالجانب الإنساني والاعتبارات الاجتماعية والاهتمام بسلوك الفرد الذي يتأثر بالحوافز المعنوية.
3. **المنهج السلوكي:** وهو إشباع رغبات الفرد.
4. **الاتجاه التنظيمي:** وهو مجموعة من الافتراضات حول المنظمة.

الفصل الثالث

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

1. معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته.
2. توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
3. معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدوثه.
4. توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
5. معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات.
6. معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري (مادية - معنوية، ..إلخ).
7. الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيرها على المنظمة.
8. معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم وتوجيه السلوك.
9. معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم.
10. من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم، ولأن للمنظمة إتاحة الفرص للتقدم والنمو لهم.
11. تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بمبدأ السلوك الإيجابي.
12. الأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين.
13. التركيز على: المبادأة - الابتكار - التجديد - التغيير والتطوير، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات.

الفصل الرابع

جاءت المساهمات من العلوم على مستوى:

- الفرد (التحليل الجزئي).
- المجموعات والمنظمات (التحليل الكلي).

ومن هذه العلوم:

النفس - الاجتماع - النفس الاجتماعي - دراسة الإنسان - السياسة.

علم النفس:

اهتم بدراسة وقياس وتفسير - تغير سلوك الفرد من خلال نظريات التعلم - الشخصية - الاتجاهات - الإدراك.

علم الاجتماع:

- يركز على النظام الاجتماعي (الفرد فروض الكل).
- يدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين خلال المجموعات: التنظيم الرسمي، الهيكل التنظيمي، البيروقراطية، الاتصالات والخدمات والقوة.

علم النفس الاجتماعي:

- يهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات.
- يهتم بقياس وفهم وتغير الاتجاهات وأنماط وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات.

علم الإنسان:

يهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقييد بحواجز الزمان والمكان.

علم السياسة:

- يهتم بدراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية.
- تأثير الفرد في البيئة السياسية تأثير (متبادل).

الفصل الخامس

الشخصية

- * الامام بنظريات الشخصية وتطورها يتيح مجالاً أكبر لتغيير السلوك والتنبؤية.
- * المعرفة تقود لمصادر التأثير في سلوك الفرد، ومن ثم التعامل والحكم ومحاولة التغيير.
- * يتضمن مصطلح الشخصية:
- مجموعة المفاهيم التي تصف نمو وتقدم الشخص كنظام نفسي، متكامل.
- يُعرف جوردون البوت الشخصية:**
- الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته على التكيف مع البيئة.
- * **محددات الشخصية:** الوراثة - البيئة - الموقف.
- * الحكم على الفرد وشخصيته من خلال سمات منفردة أو نمط من السمات وفقاً للتالي: منهج السمات - منهج الأنماط.

* لا يمكن الأخذ بالمنهجين للأسباب التالية:

- اختلال المفاهيم بين الأفراد والجماعات. - تضارب المفاهيم.
- وجود كثير من الناس بين لهما في نقيض بين نمط آخر - إغفال تأثير الموقف.
- * سلوكيات وتصرفات الأشخاص تختلف باختلاف عوامل عديدة منها:
- 1. كمال تطور الشخصية ونضجها من خلال مراحل معينة.
- 2. قصور في النضج نتيجة عوامل عدة ينتج عنه ما يسمى بالسلوك غير الناضج.

* نظريات الشخصية:

1. نظرية سيجموند فرويد:

- الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه بسبب تأثير القوى اللاشعورية.

- الشخصية الإنسانية تكون من ثلاث عناصر هي: الهو - الأنا - الأنا العليا.
الهو: (إشباع الرغبات بأسلوب أناني) الجانب اللاشعوري للفرد يسعى إلى تحقيق وإشباع المتعة بغض النظر مما هو متاح أو مباح.

الأنا: (إشباع الرغبات وفق ما هو متاح وبغض النظر عما هو مباح).
امتداد للجانب اللاشعوري عند الفرد، ولكنها تمثل العنصر الواقعي من الشخصية.

الأنا العليا:

تمثل عنصر الوعي أو الشعور عند الإنسان والعنصر الأخلاقي أو المعنوي للشخصية، وتمثل الضمير أو المثالية في السلوك، وهي تسعى إلى الكمال من خلال:

1. إشباع الرغبات بالنظر لما هو متاح ومباح.
2. الصراع بين القوى السابقة يوجد نوع من عدم الاتزان والتوتر لدى الفرد.
3. تتطور الشخصية من خلال المراحل السابقة حتى تصل لمرحلة النضج.
4. يحدث النمو والتطور الطبيعي للشخصية في مرحلة الطفولة.
5. قد يحدث أن تسيطر مرحلة عدم النضج في سن الرشد فيتأخر النمو أو يحدث بالشكل المطلوب.
6. تكتمل الشخصية وتتجمد في مرحلة البلوغ.
7. تأخر النمو في مرحلة من المراحل سيؤدي إلى تأخر النضج في المراحل التي تليها.
8. عدم الوصول لمرحلة النضج أو النمو ينتج عنه السلوك الشاذ أو غير الناضج.

2. نظرية إريكسون:

* حدد تطور الشخصية من خلال ثمان مراحل:

- الرضاعة وقسمها إلى مرحلتين: الأولى/ المتأخرة (1 - 3).
- الطفولة وقسمها إلى أولية/ متوسطة/ متأخرة (4 - 20).
- الرجولة وقسمها إلى أولية/ متوسطة/ متأخرة (21/65) فأكبر.

* اختلف مع فرويد في مسألة تجمد الشخصية عند مرحلة البلوغ.

يرى أن الشخصية تنمو وتتغير وتتطور في سن الشباب أو الرجولة.

* اتفق مع فرويد في مسألة تأخر النضج وحدوث القلق النفسي في حالة عدم النضج، وحدوث القلق النفسي في حالة عدم النجاح في التأقلم مع متطلبات كل مرحلة.

3. نظرية أريجيس (النضج):

* يرى أن الشخص السوي أو الصحيح يسعى إلى الحالة التي يكون فيها:

- حراً ومستقلاً - ذا اهتمامات متعددة - يعامل بالعدل.

- وأن تتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب.

* يرى أن الشخص الصحيح يميل إلى التحول من:

1. حالة عدم النضج إلى النضج.
2. من الجمود إلى الحركة والنشاط.
3. حالة الاعتماد على الغير إلى الاستقلالية.
4. موقع المرؤوس إلى الند إلى الرئيس.

5. مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات

* مفهوم الذات: من الأبعاد الهامة في دراسة الشخصية يتكون من بعدين هما:

أنا: تعكس نظرتي لنفسي ذاتي: تعكس نظرة الآخرين لي.

1. اتفاق أنا مع ذاتي يعني انسجام في العلاقة مع الآخرين. 2. اختلاف أنا مع ذاتي يعني عدم انسجام. 3. عدم الاتزان الناتج عن اختلاف أنا مع ذاتي ينتج عنه ما يسمى بالسلوك الدفاعي أو الواقي. 4. يلجأ الإنسان إلى السلوك الدفاعي أو الوقائي عند تعرض ذاته إلى خطر.
5. السلوك الواقي هو محاولة لإعادة الاتزان لدى الإنسان، ولكن ليس شرط ولا ضرورياً أن يساعده على التعامل مع الواقع بشكل مثالي.

أنماط السلوك الواقي أو الدفاعي:

1. أحلام اليقظة (التصورات الواهمة حول النفس).
2. التبرير (اللجوء إلى معاذير ومبررات منطقية ولكن ليست حقيقة).
3. الكبت (حجب المعلومات للتخلص من الشعور بالذنب والاحباط).
4. التعويض (تعريف النقص في جانب عن طريق جوانب أخرى كإبراز).
5. القدرات في نشاطات تطوعية وغير رسمية.
 - القذف أو الاسقاط (إسقاط الفشل على الآخرين وتحميلهم المسؤولية).
 - الارتداد أو النكوص (اللجوء لسلوك غير ناضج وصبياني) تشكل رد فعل.
 - المبالغة في إبراز سلوك مغاير للحقيقة ومتناقض مع الاتجاه الحقيقي للفرد (الكرم/ الود/ الالتزام).

* الشخصية والرضا الوظيفي والأداء:

1. الشخصية السوية الناضجة ستؤدي إلى الرضا ثم إلى الأداء الجيد والإنتاجية العالية، والعكس صحيح.
2. معرفة الشخصية سيمكن من التنبؤ بالسلوك وبالتالي يمكن وضع الفرد في المكان المناسب لشخصيته.
3. معرفة الشخصية يساعد على التعرف على مصادر التأثير فيها، مما يساعد على تحويل وتغيير الاتجاهات السلبية إلى أخرى إيجابية.

الفصل السادس

أولاً: الاتجاهات:

- تتحور حول مواضيع هامة في المنظمة مثل - نظرة العاملين للرؤساء والعكس، للسياسات والقوانين والإجراءات.
- تعريف الاتجاه:** استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة والتفاعل.
- الميل لأخذ موقف مع أو ضد
- الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه (استعد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة ما).

* يعتبر الاتجاه وفقاً لما سبق:

1. أساساً لقيم إيجابية أو سلبية.
2. أساساً لسلوك أو تصرف مع وجود استثناء.
3. قابلاً للتغيير وفقاً للبيئة والظروف.
4. استعداد نفسياً يوجه سلوك الفرد (من مسؤوليات المنظمة تغذية الاتجاهات الإيجابية وتقليص الاحتياجات السلبية).
5. معرفة الاتجاهات تتطلب معرفة البيئة.
6. معرفة الاتجاه وأسبابه تمكن في معرفة السلوك ومن ثم التأثير فيه.

* تتكون الاتجاهات من: الاحتكاك بالبيئة وكل مكوناتها - الخبرات والتجارب الشخصية - القدرات والمويل والرغبات).

* خصائص الاتجاهات:

أمر مكتسب من الاحتكاك بالبيئة - حصيلة خبرات سابقة - تتغير باكتساب خبرات جديدة.

* العوامل المؤثرة في الاتجاهات: ونلاحظ أن الفرد

عوامل متعلقة بالفرد 1. يكون اتجاهات ومواقف إيجابية نحو من يسهل له تحقيق الرغبات
عوامل متعلقة بالبيئة

عوامل متعلقة بالاتجاه 2. يكون اتجاهات سلبية تجاه من يقف أمام إشباع الرغبات.

* عناصر الاتجاهات:

1. فهم وإدراك الحديث - موضوع الاتجاه.

2. الشعور الإيجابي أو السلبي نحو الموقف أو الموقف.

3. سلوك مترتب على الاتجاه المسبق (الشعور).

* تغيير الاتجاهات بتغير أحد أو بعض أو كل مكوناتها، حيث تتغير:

- ارتفاع المستوى الثقافي التعليمي للفرد - تطور شخصية الفرد.

- اكتساب خبرات جديدة - تأثير الجهاز الإداري - تأثير التنظيم غير الرسمي.

- تغير الحقائق والمعلومات حول موضوع الاتجاه.

- الإعلام والتقدم التقني - تغير الظروف.

* قياس الاتجاهات: من خلال قياس الاتجاهات أستطيع التعرف على:

1. الأسباب ورائها. 2. التنبؤ بالسلوك الناتج عنها. 3. التحكم والتأثير فيها.

* تختلف طرق وأساليب القياس للاتجاهات باختلاف الأهداف:

(هي قياس للرأي العام، أو قياس اتجاه الرؤساء نحو العاملين والعكس والحوافز أو العلاقات).

* طرق القياس للاتجاهات: 1. المقابلة الشخصية. 2. قوائم الاستقصاء (الاستبيان).

3. الملاحظة الشخصية للسلوك الفعلي.

* أساليب قياس الاتجاهات:

1. مقياس التوافق الاجتماعي: يتكون من سبع درجات من الرفض المطلق إلى القبول المطلق (العنصرية).

2. مقياس ترستون: يتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة.

خطواته:

1. تعميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي بالمنظمة.

2. عرضها على خبراء للتأكد من وضوحها أو خلوها من الغموض.

3. إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ووفقاً للاتجاه في الإيجابية/ السلبية.

3. مقياس ليكرت:

يقوم على أساس وضع مجموعة من العبارات المتعلقة بآراء الفئة عينة الدراسة حول موضوع معين.

• الإجابة على العبارة ب: موافق بشدة/ موافق/ لا أدري/ غير موافق/ غير موافق بشدة.

• حرية الاختيار بما يتفق مع الاتجاه والرأي.

• أكثر شيوعاً واستخداماً.

ثانياً: القيم: تقسم القيم إلى فئتين:

1. قليلة التأثير على سلوك الفرد.

2. عظيمة التأثير على سلوك الفرد.

- * تؤثر القيم على السلوكيات ولكن البيئة قد تحد من هذا التأثير .
- * تستخدم عند المقارنة والمفاضلة بين المعايير .
- * نحكم من خلال هذه المعايير ووفقاً لها .
- * تستخدم القيم في النقاش، التحليل وتخطيط الأنشطة، في القرارات، وفي حل الخلافات، في التغيير والتطور .

* تعريفات القيم:

1. بوسنرومونسون: تعني تصديق الفرد بما هو صح أم خطأ/ مقبول أو غير مقبول، عدل أم غير عدل.
2. روكيتش: القيم: تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء/ المواضيع والمواقف، الايديوجيات... إلخ.

* أهمية القيم:

- أ. عند وضع سياسة أو استراتيجية معينة.
 - ب. في نظرة المدير لعاملين، وفي العلاقات الشخصية.
 - ج. تأثيرها على الإدراك، المواقف والمشاكل.
 - د. في القرارات وحل المشاكل.
 - هـ. تحدد أخلاقيات العمل.
 - و. تحدد المقبول والمرفوض في السلوكيات التي يحددها التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
 - ز. تحدد مستوى الانجاز/ مرضي/ غير مرضي (معياري المقارنة).
- * القيم في مجملها معايير تمثل الإطار العام للسلوك، وتتسم بالثبات النسبي مقارنة بالاتجاهات.
 - * يمكن تغيير القيم الأقل رسوخاً يعني أن البعد القيمي ليس جامداً (منتهى الالتزام).

* دور القيم في توجيه سلوك الفرد:

- اختيار البديل الذي يتفق مع القيم.
- تزداد من درجة تماسك الجماعة.
- تساعد في التعرف والتنبؤ بالسلوك.
- تعمل كدافع لتوجيه السلوك.
- توجيه إلى كيفية التعامل مع الغير.
- تسهل التعامل مع الأحداث الصعبة.
- تنبه الفرد عند تعارض قوله مع فعله.
- تؤثر في الإدراك والتفكير.

* شروط ممارسة القيم وتفعيلها:

- الحرية في الاختيار - وجود أكثر من خيار .
- الراحة النفسية والقناعة .
- الانعكاس على السلوك والتأثير فيه .
- القدرة على التحليل والتفكير .
- ملازمته الفرد .

* أهم مصادر القيم وتتكون من:

* تتكون القيم من:

- أ. التجارب الشخصية.
- ب. البيئة الخارجية.
- ج. التفاعل مع الآخرين.
- د. التفاعل مع أفراد المجتمع.
- هـ. البيئة الثقافية العامة.

* مصادر القيم هي:

1. الإطار الثقافي.
2. العادات والخبرات.

3. الممارسة. 4. الدين.
5. المجتمع. 6. الأسرة.
7. الظروف وفقاً للوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية.

* خصائص القيم:

- ليست هدفاً في حد ذاتها - لها من القوة أو التأثير ما يوصلها للالزام.
- تبغى في إطار النسبية من حيث الرسوخ.
- القيم أساس لأي تصرف أو سلوك فردي أو تنظيمي أو عام، فلا بد للقيادة أو الإدارة من تفهم عنصر الاختلاف بين الأجيال.

الفصل السابع

الدوافع والحوافز تعتبر:

1. محركات السلوك.
2. محركات لدافعية الفرد نحو العمل والإنتاج.
3. الدوافع مؤثرات داخلية.
4. الحوافز مؤثرات خارجية.
5. دوافع الفرد إما فطرية أو مكتسبة 6. لابد أن يكون لكل سلوك دافع.
7. لا يمكن رؤية الدافع وحيث هو عامل داخلي فلا بد للإدارة من معرفته والتعامل معه.

* مناهج دراسة الدوافع والحوافز:

- المنهج الأول:

- يفترض أن الفرد محدود التفكير، لذا تصرفاته هي ردود فعل للبواعث البيئية (المؤثرات من حوله).
- يمكن السيطرة على سلوكه من خلال التحكم في البواعث.

- المنهج الثاني:

- يفترض أن الفرد واعي ومفكر.
- لابد من دراسة النظريات التي تبحث في دوافعه والتعامل معه بشكل أكثر واقعية.

* أهمية الدوافع والحوافز:

1. الدافع كحاجة داخلية يوجد نوعاً من التوتر وعدم الاتزان.
2. يدفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع الحاجة أو تخفيف حدة.
3. الدفع لإعادة الاتزان للفرد.

* الموانع أو الحواجز قد تدفع الفرد إلى:

- إعادة المحاولة لاتساع الحاجة.
- سلوك سلبي في عدة أشكال: ياس - انسحاب - عدوان.

* أهمية الدوافع والحوافز في:

1. الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي.
2. تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
3. تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.
4. تحريك دافعية الفرد نحو العمل.
5. يطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة الداخلية بحاجات الفرد.

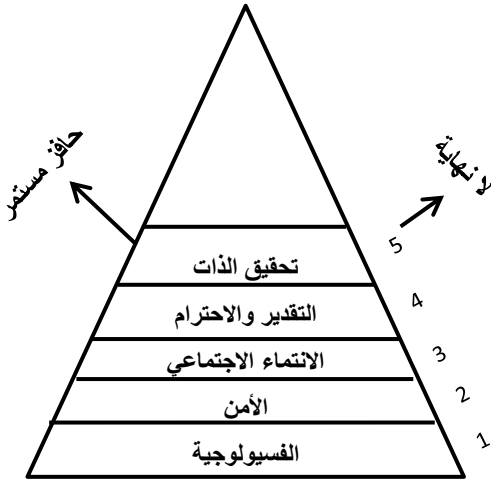
* أنواع الحوافز:

- أ. حوافز فردية: (تعزز التنافس الفردي ومنتج لفرد ما).

- ب. حوافز جماعية: (تركز على العمل الجماعي).
- ج. حوافز إيجابية: (لتعزيز لسلوك إيجابي).
- د. حوافز سلبية: (لمنع سلوك سلبي).
- هـ. حوافز مادية: (أجر، علاوة، أرباح).
- و. حوافز معنوية: (مهام ومسؤوليات جديدة، شهادات تقدير).
- ز. حوافز بديلة.
- ح. حوافز روحية.

التطور الفكري للدوافع والحوافز (الأفكار والنظريات):

1. فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية: دراسة الحركة والزمن.
 - وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الاستجابية وركز على الأفراد الذين يميلون للكسل وتحريكهم بالمال.
2. ألتون مايو وتجارب الهاوثورن: الحركة النفسية في الإدارة.
 - ركز على أهمية العامل النفسي والعوامل الاجتماعية في العمل.
 - أكد على أن العامل النفسي أكثر أهمية وتأثيرها على الانتاج من العوامل الفيزيائية (الاضاءة، التهوية، فترات الراحة).
3. أبراهام ماسلو وسلم الحاجات: يسمى بهرم ماسلو للحاجات الإنسانية.
 - يقول أن هناك حاجات لا بد من إشباعها إذا أردنا إحداث تغير أو تأثير في سلوك الفرد أو دفعة للتقدم والتطور.
 - رتب الحاجات على شكل هرمي على خمس مستويات ووفقاً لأهمية الحاجات، نلاحظ من الهرم ما يلي:



- الفرد ينتقل للمستوى الأعلى بعد حدوث الإشباع لديه.
- درجة الوصول لإشباع الحاجات تختلف باختلاف الأفراد.
- لا يتساوى الأفراد في خضوعهم للترتيب في الحاجات.
- الاحترام والتقدير وتحقيق الذات لا نهائية.
- وبالتالي يمكن للمنظمة استخدامها كحافز مستمر.
- إشباع.

4. آديرفر وحاجات الوجود والانتماء والنمو:

* تتكون حاجات الفرد من:

- الحاجات الفسيولوجية والأمنية وسماها حاجات الوجود.
- الحاجات الاجتماعية وسماها الاعتراف والانتماء.
- حاجة لنمو الاحترام/ تحقيق الذات.

* كلها حاجات متقاربة في الأهمية، ويسعى الأفراد إلى إشباعها لذا يضعها في شكل هرمي.

5. كريس أرجيريس ونظرة النضج:

ألف ولديه قابلية للنمو وهي قابلية فطرية وطبيعية، وشدد على مسؤولية المنظمة في استثمار هذه القابلية. (الاستعدادات الفطرية في التأثير على سلوك العامل؛ أي تهيئة السبل للنمو بدلاً من وضع العراقيل) وحدد سبع مراحل للنمو الفطري للفرد وهي:

1. من السلبية ← للإيجابية.
2. من الاعتماد على ← الغير للاستقلالية.
3. من تصرفات محدودة ← لأشكال متعددة من السلوك.
4. رغبات غير واضحة ← لرغبات مؤكدة.
5. من مفاهيم متغيرة ← لراسخة وطويلة الأمد.
6. من التبعية ← للمساواة ثم الزعامة.
7. من نقص الوعي ← إلى التحكم في النفس.

6. جورج لتوين والمناخ التنظيمي:

* أكد على أن لمناخ العمل (المناخ التنظيمي) تأثير بالغ على دوافع الفرد.

* بين أنه يمكن قياس مدى ملاءمة بيئة العمل عن طريق:

- مستوى الدقة في الأنظمة والقوانين
- المسؤولية وشعور الفرد بإدارة ذاته.
- المخاطرة والتحدي
- المردود المالي.
- الجو العائلي في المنظمة
- بيئة خالية من الصراعات.

7. هيرزبرج ونظرية العاملين:

* حدد العوامل بالرضا الوظيفي:

1. العوامل الدافعة، مرتبطة بطبيعة العمل.
2. العوامل الوقائية، مرتبطة ببيئة العمل.

أ. العوامل الدافعة:

- وجودها يزيد الرضا، وعدم وجودها لا يتسبب في عدم الرضا.
- تحدث تغييراً إيجابياً في السلوك إذا ما أشبعت بعد الرضا، مثل: الانجاز/ الاعتراف/ التقدم الوظيفي/ الترفيه.

ب. العوامل الوقائية:

- وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكن تواجدها لا يزيد من الرضا.
- إشباعها لا يحدث تغيير إيجابي على السلوك، مثل: الأجر/ العلاقات/ السياسات/ المناخ.

8. فيكتور فروم ونظرية التوقع:

* يرى أن الفرد: يختار سلوكاً أو تصرفاً معيناً إذا كان نتاج ذلك لسلوك مرغوباً فيه ويمكن تحقيقه.

* لابد أن تتوافر ثلاث شروط أساسية للدافع كي يؤثر في السلوك:

- القيمة _____ إيجابية.
- الوسيلة _____ وجود علاقة بين الأداء والقيمة.
- التوقع _____ القدرة على اتمام المطلوب للوصول إلى الهدف.

9. باسود وتقنيات الرضا:

يحدد ثلاثة أساليب أو تقنيات يمكن استخدامها من قبل المنظمة لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً، هي:

- اتباع أسلوب التغذية العكسية (تزويد الموظف بمعلومات عن مستوى أدائه مقارنة بالمستوى المطلوب).
- تعهد عمل الموظف بالتغيير المستمر، وذلك بـ:
- منحه مسؤوليات جديدة إضافة لمسؤولياته.

- منحه نوعاً من الاستقلالية في العمل.
- تهيئة التقنية المناسبة واستثمارها في سد احتياجات العاملين.

10. نظرية ماكلياند (الانجاز):

- * يرى أن لكل فرد ثلاث حاجات أساسية هي: الانجاز/ السيطرة/ الاجتماع.
- * توجد عند كل فرد بدرجات متفاوتة؛ ويكون أحدها مسيطراً على سلوك الفرد.
- * الأشخاص الذين ينصب اهتمامهم على الانجاز يتصفون بـ :
 - مستوياتهم الاقتصادية جيدة.
 - الدخل لا يمثل لديهم دافعاً قوياً للعمل.
 - يرغبون في الحصول على تقويم مستمر لأعمالهم. - يتفادون المخاطر على حساب العمل.
 - يرغبون في العمل باستقلالية. - لا يترددون في نسب النجاح والفشل لأنفسهم.

11. آدمز ونظرية المساواة:

- * العدل والنوازل بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما يحصل عليه منها.

الفصل الثامن

* تعريف الإدراك:

العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية والشخصية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم.

* العوامل المؤثرة على الإدراك:

- قد ينحرف التصور أو الانطباع عن الواقع، وهذا ما يحدث في غالب الأحيان. تتأثر تصوراتنا وانطباعاتنا عن الواقع سلباً وإيجاباً بعوامل عديدة منها:
1. الانتقائية. 2. الاهتمامات. 3. الدوافع. 4. التوقعات. 5. الخبرة الماضية. 6. الثقافة. 7. الهالة.

* أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات:

- اهتمامنا لا ينصب على الإدراك بحد ذاته، ولكن بتأثيره على سلوكنا واتجاهاتنا في مجالات عدة منها:
1. الأداء والإنتاجية. 2. الغياب وترك العمل.
 3. الرضا الوظيفي. 4. درجة التفهم وتقدير ظروف المنظمة.

* دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك عند العاملين:

- لابد للمنظمة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك منسوبيها نحو سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيقها عن طريق:
- التدريب. - التعليم. - التوعية والمذكرات التفسيرية.
 - العلاقات العامة. - اللقاءات الشخصية.

لا تنسونا من صالح الدعوات