



١

تم التحميل من اسهل عن بعد



المملكة العربية السعودية

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

عمادة التعليم عن بعد

# ملخص مقرر السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي (دار 320)

قام بتفريغه

أبوجوري A

المستوى الرابع

1438/1437 هـ

## محتويات مقرر السلوك التنظيمي

- الوحدة الأولى: مدخل للسلوك التنظيمي
- الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة
- الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة
- الوحدة الرابعة: نواتج السلوك



## الوحدة الأولى: مدخل للسلوك التنظيمي

### مفهوم السلوك التنظيمي:

□ هناك مجموعة كبيرة من التعاريف والعلماء الذين عنو بما يسمى بمفهوم السلوك

التنظيمي، فيما يلي أهمها:

- 1- هو دراسة السلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي معين ودراسة اثر المنظمة والجماعة على إدراك ومشاعر وتصرفات العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها.
- 2- هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.
- 3- هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به.

□ ومن أهم النقاط التي ركزت عليها التعاريف السابقة هي :

- 1- إن الأفراد والمجموعات وسلوكهم واتجاهاتهم
- 2- علاقة البيئة مع التنظيم
- 3- مدى تأثير العاملين على الأهداف
- 4- أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي الدراسة المتغيرات.

### أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي لاعتبارات التالية، وهي:

- ❖ وجود علاقة بين بيئة العمل (الداخلية - المادية - المعنوية) + إنتاجية الفرد.
- ❖ قد ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.
- ❖ الانحرافات في سلوك الموظفين و التي قد تمنع التنظيم من تحقيق أهدافه.
- ❖ يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.
- ❖ معرفة أسباب السلوك و التحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه.
- ❖ معرفة كيفية تنمية و تحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية، والإمكانات، الإنتاجية ) لكل منهم.
- ❖ وجود علاقة بين اتجاهات الفرد و سلوكه.
- ❖ تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر.

### الكويز الأول :

1- تتبع أهمية دراسة السلوك التنظيمي لعدة اعتبارات ، أهمها؟

أ- لأن السلوك التنظيمي يساعد على معرفة سوق المنظمة.

ب- يساعد السلوك التنظيمي في انتاج منتجات جديدة.

ت- لوجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه. ✓

ث- كل ما ذكر صحيح.

2- يركز السلوك التنظيمي على الاتي :

أ- الافراد والجماعات وسلوكهم واتجاهاتهم.

ب- علاقة البيئة بالتنظيم

ت- مدى تأثير العاملين على الأهداف.

ث- كل ما ذكر صحيح. ✓



3- ترجع اهمية السلوك التنظيمي لعدة اعتبارات ، منها مايلي :

- أ- انحرافات العاملين.
- ب- كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الافراد
- ت- الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المروسين
- ث- كل ما ذكر صحيح. ✓

### الوحدة الثانية: عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة

❖ من المعلومات المهمة التي تقضيها إدارة المنشآت في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل.

❖ وعند دراسة هذا السلوك وجد أنه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد مثل:

1- الإدراك

2- التعلم

3- الدافعية

4- الشخصية

5- الاتجاهات

6- القيم

#### أولاً: الإدراك

وردت تعريفات عديدة للإدراك، منها ما يلي:

- هو تلك العملية التي يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات وتنظيمها و تفسيرها تفسيراً مناسباً يحمل معنى ويعطى صورة كاملة للعالم.
- العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم.
- يقول أنه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها.

#### أهمية الإدراك في السلوك الإنساني:

- يعتبر الإدراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثراً واضحاً وكبيراً في سلوك وتصرفات الفرد
- لا تقتصر عملية الإدراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمرية عند الفرد كعوامل مؤثرة في العملية الإدراكية بل يعتبر الإدراك مؤثراً في حياة الفرد وسلوكه منذ بدايات مراحل العمر الأولى.

#### خصائص الإدراك:

- 1- **الاختيار:** وهو أن يقوم الفرد باختيار منبهات دون غيرها لأن هذه المنبهات تعمل على إشباع حاجاته ورغباته من وجهة نظره.
- 2- **المرونة:** وهي أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة بسبب اختلاف الدوافع والحاجات والرغبات لديه.
- 3- **التكامل:** هو أن الأفراد يدركون المواقف بصورتها المتكاملة.
- 4- **الثبات:** هو أن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته الآن هناك الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته.

#### مراحل العملية الإدراكية:

تمر عملية الإدراك بثلاث مراحل رئيسية وهي كما يلي:

- 1- مرحلة الانتباه للمنبهات و المثيرات
- 2- تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل ( تفسير المثيرات).
- 3- تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة ( بناء على إدراكه)



## العوامل المؤثرة في الإدراك:

- 1- **سمات الفرد وخصائصه:** والمتمثلة بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات.
- 2- **المنبه:** فكلما كان المنبه قويا كلما كان الفرد أكثر قدرة على إدراك المنبه والعكس.
- 3- **الموقف:** وهو إن الأفراد يعيشون في ظروف مختلفة ومتنوعة وبالتالي فإن درجة الإدراك تتوقف على تلك الظروف والمواقف، فالفرد الذي يعيش في المدينة يختلف تماما عن درجة وطبيعة الإدراك لدى الفرد الذي يعيش في البادية.
- 4- **البيئة الاجتماعية:** وهي طريقة التنشئة للأفراد من قيم وعادات وتقاليد حيث تلعب دور محوريا في تحديد إدراك الفرد.

## معوقات الإدراك:

- 1- **المظاهر المادية:** تؤدي إلى جذب الأفراد و زيادة درجة الإقناع لديهم.
- 2- **التنميط:** وهي عملية تصريف او توزيع الأفراد أو الأشياء بناء على ما تدرسه من تماثل بينهم.
- 3- **الانطباع الأول:** وقد يكون سلبيا أو إيجابيا.
- 4- **تأثير الهالة:** بناء انطباعاتنا عن شخص ما على صفة واحدة مثل لباقة أو المظهر أو كونه اجتماعيا وإغفال جوانب أخرى و من ثم نقوم بتكوين فكرة عامه أو تقييم للفرد إما سلبيا أو ايجابي بناء على الحكم الموضوعي (و هو ما يسمى بالهالة).
- 5- **التسرع بالحكم:** وهي القفز مباشرة إلى النتائج بطريقة غير منظمة أو مخططة.
- 6- **الدفاع الإدراكي:** وهو ما يقوم به الفرد باختيار المعلومات التي تدعم أرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع أرائه.
- 7- **الإسقاط:** و هي إن يعزو الفرد الجانب السلبى من سلوكه إلى أشخاص آخرين.

## أثر 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 والذي يؤدي إلى سلبية الروح المعنوية للعامل.
- 4- تأثير الإدراك على الدافعية: من خلال عدم معاملة جهد المبدول مع حافز الراتب مما يؤدي إلى دوران العمل في المؤسسة أو الخروج منها.
- 5- تأثير الإدراك على الاتصالات: من خلال المعلومات التي يحصل عليها العاملين عن المنظمة.

## ثانيا: التعلم

### مفهوم التعلم:

- انه كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الأفراد المعرفة والمعلومات.
- عبارة عن خبره مباشره وغير مباشره تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك أو سلوك محتمل.
- عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.

### ومن اهم من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم هي:

- 1- أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات.
- 2- ان تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم.
- 3- تشترط عملية التعلم أن يكون هناك تغيير نسبي ومستمر في السلوك.
- 4- نستدل على حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك.
- 5- التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.



## شروط عملية التعلم:

- هنالك أربعة شروط للتعلم، تتمثل في:
  - 1- يجب أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسن في السلوك.
  - 2- لا بد أن يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا.
  - 3- لا بد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق.
  - 4- لا بد من التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعليم أن يتحقق.

## عناصر التعلم:

- توجد أربعة عناصر للتعلم، وهي:
  - 1- **الدوافع:** تعتبر هي المحرك الأساسي للسلوك الإنساني.
  - 2- **المنبهات:** وهي المحرك الأساسي للدوافع ولكن يشترط في تلك المنبهات أن تتناسب مع توقعات الأفراد حتى تحدث الاستجابة.
  - 3- **الاستجابة:** وهي الاستجابة الفعلية لأي دافع للتعلم.
  - 4- **التعزيز:** هو العنصر المساعد على زيادة فاعلية الاستجابة.

## أهداف عملية التعلم:

- 1- تعديل السلوك والدوافع الفطرية واكتساب مهارات وخبرات جديدة.
- 2- تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة وحسن فهمها وتقديرها وربطها بما يماثلها والقدرة على تطبيقها في ميادين جديدة تطبيقا عمليا نافعا .

## العوامل المؤثرة في التعلم:

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

## مراحل عملية التعلم:

- 1- التغيير في المعلومات
- 2- التغيير في المهارات
- 3- التغيير في الاتجاهات
- 4- التغيير في سلوك الفرد
- 5- التغيير في سلوك الجماعة

## أثر التعلم على السلوك التنظيمي:

- فيما يلي عرض لاهم الارشادات لتكييف السلوك التنظيمي :
  - 1- منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني.
  - 2- تعريف الأفراد بالخطأ التي يرتكبونها حتى يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية.
  - 3- الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة وأداء الأفراد من جهة أخرى على أن تكون النتائج موائمة مع السلوك.

## ثالثا : الدافعية

### الفرق بين مفهوم الدافع والحافز:

-**الدافع هو:** عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها هذه الحاجة تولد عند الفرد نوعا من التوتر تدفعه إلى سلوك معين يسد هذا النقص. (وبالتالي هو شعور وإحساس داخلي دائما يكون هاجس لدى الإنسان إن عندي حاجة لم تتغطى وهي شعور داخلي في مقابل الحافز ).

-**الحافز هو :** عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. ( وهي ما يعطى من حوافز سواء كان حافزا ماديا أو معنويا سواء كان فردي أو جماعي وهنا يكون الحافز، حافزا خارجيا وهو ما تقدمه المؤسسة أو المنشأة لموظفيها الذين ينتمون إليها).

### مفهوم الدافعية:

أ- نه الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجه ويحافظ عليه.

ب- عبارة قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين.

ج - هو الاستعداد ببذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس.

❖ ولقد اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من المبادئ العامة التي من أهمها ما يلي:

1- كل سلوك وراءه دافع.

2- السلوك الإنساني سلوك هادف حيث لا يوجد سلوك بدون هدف.

3- السلوك الإنساني سلوك مسبب وقد يكون هذا السبب ظاهر أو غير ظاهر.

4- السلوك الإنساني ليس منعزلا ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث والخبرات السابقة أو أحداث لاحقة.

5- السلوك الإنساني عمل مستمر لا توجد فواصل محددة بين بدء كل سلوك ونهايته.

6- السلوك الإنساني يشمل كل الفرد.

7- لكي تغير السلوك الحالي لابد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.

### أنواع الحاجات:

-المجموعة الأولى: **حاجات أساسية:** مثل الحاجة الهواء، والماء، والمأكل، الأمن، الحماية، الجنس... الخ وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها على اعتبار أن الإنسان يستهلك كمية محدودة منها.

- المجموعة الثانية: **حاجات ثانوية:** وهي حاجات اجتماعية ونفسية وتشمل حاجات الانتماء والاندماج إلى الغير، والقوة، والشهرة، والتميز، والتقدير، والاحترام، وإقامة العلاقات، صداقة مع الآخرين، الانجاز... الخ وهذه الحاجات غير محدودة بطبيعتها.

### عملية الدافعية:

-الدافعية كما قلنا عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه يرغب في إشباعها.

-الحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة.

-في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على الإشباع الحاجة فان التوتر يستمر وعندئذ يكون إمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى.

### أنواع الحوافز:

-هنالك عدة تقسيمات للحوافز، منها ما يلي:

1- **الحوافز المادية:** مثل زيادة الرواتب والمكافآت.

2- **الحوافز المعنوية:** مثل خطابات الشكر وشهادات التفوق.

3- **الحوافز الفردية:** مثل تقديم مكافآت لأفضل موظف أو خطاب شكر للموظف المثالي.

4- **الحوافز الجماعية:** تقديم جائزة لأفضل قسم أو إدارة.

5- **الحوافز الايجابية والسلبية:** تقديم مكافأة مالية لأحد الموظفين حافز مادي إيجابي في حين أن الخصم من الراتب هو حافز مادي سلبي.



## متطلبات نظام الحوافز الفعال:

- 1- عدالة الحافز وكفايته.
- 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة.
- 3- أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4- أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6- أن توأكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمع والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- 7- أن لا يدخل في تحديد أسلوب التحفيز الاعتبارات الشخصية أو المحسوبة.
- 8- أن يرتكز على أسس مقبولة وواضحة ومفهومة.

## حفز المديرين:

-لقد حدد (ارتش بولتن) عدة أساليب الحفز المديرين وتشمل على ما يلي:

- 1- إسناد عمل مثير للمدير
- 2- منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب.
- 3- الحث على تبوء مركز قيادي بين زملاء العمل
- 4- تشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على المميزات
- 5- منح الحوافز بأنواعها.

## الخلاصة:

- تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل (ومما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء).
- وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في تأثيرها على السلوك الإنساني حيث تعتبر عاملا مهما في تحديد سلوك الأداء الفردي في العمل ومهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد وقدراتهم إلا إن إحدى أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة الرغبة أو دافعية الفرد الأداء العمل.

## رابعاً: الشخصية

### مفهوم الشخصية:

- هي مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد وتتكون من ميوله وميزاته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة العوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية.
- بأنها مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته.
- ❖ نفهم من هذه التعاريف إن هناك مجموعة من الخصائص والمفاهيم من أهمها ما يلي:
- 1- الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
- 2- أيضا تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
- 3- تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي إن الشخصية لأي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الأفراد الآخرين.
- 4- إن الشخصية تتطور تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة.
- 5- الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة.

### الصفات العامة للشخصية:

- توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية تتمثل فيما يلي:
- 1- إن الشخصية هي الكل المنظم للشخص، وهذه الخاصية تعطي الشخص لأهمية المعنى
- 2- تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3- الشخصية لها أسسها البيولوجية إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.
- 4- يوجد للشخص جوانب عميقة وسطحية ومن أمثلتها الأمور الدينية وأمور العمل
- 5- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة.





## القوى الشخصية المؤثرة على الفرد:

- القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد تتمثل في:

- 1- قوى ثقافيه تؤثر في عملية هذه الشخصية.
- 2- قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية، لان هناك طبقات في المجتمع تؤثر على شخصية الفرد.
- 3- قوى علاقات الأسرة تؤثر على شخصية الفرد.
- 4- القوى الوراثية وهذه داخله في الجينات.

## أبعاد الشخصية:

- 1- **البعد الفسيولوجي:** يعني تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل يتصف به الفرد ويتفرع منه أنظمة فرعية مختلفة مثل نظام عمل الحواس وبهذا فان هذا البعد يحدد طول قامة الإنسان أو قصرها. ولون البشرة....الخ.
- 2- **البعد الاجتماعي:** يقصد بذلك القيم والعادات والتقاليد التي يكسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه.
- 3- **البعد العقلي:** يعني قدرة الفرد على التفكير باستخدام قواه العقلية في دراسته وتحليله وتفسيره لظواهر والمشاكل التي تواجهه خلال فترة حياته
- 4- **البعد العاطفي:** ويعني الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد.

## خصائص الشخصية:

- تتمتع الشخصية المميزة للفرد بالخصائص التالية:

- 1- **القبول:** وهي تشير إلى قدرة الشخص على التعامل والتكيف مع الآخرين.
- 2- **الضمير الحي:** ويعني إلى أي مدى الشخص المسنول يمكن أن يعتمد عليه ومنظم وحريص.
- 3- **الاستعداد (الانزان العاطفي):** ويعني إلى أي مدى الشخص يكون هادئ.
- 4- **الانفتاح:** ويعني إلى أي مدى الفرد لديه الاستعداد لتغيير الأفكار والاتجاهات.
- 5- **مركز السيطرة:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أنه هو سيد نفسه ويسيطر على حياته.
- 6- **المقدرة الذاتية:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أن لديه القدرات والمهارات لإنجاز عمله.
- 7- **احترام الذات:** ويعني إلى أي مدى الفرد يشعر أنه إنسان ذو قيمة ويحترم نفسه.
- 8- **المخاطرة:** تعني درجة استعداد الفرد الاختيار الفرص واتخاذ قرارات فيها مخاطرة.

## مكونات الشخصية:

- 1- القيم (المواظبة احترام القوانين العدل).
- 2- الاتجاهات النفسية.
- 3- الانفعالات.
- 4- الحاجات الفسيولوجية.
- 5- القدرات والاستعدادات والمهارات عقلية ميكانيكية حركية.
- 6- الاهتمامات والميول والرغبة أو عدم الرغبة.

## الخلاصة:

يمكننا القول ما يلي: - إن علماء السلوك التنظيمي يهتمون بمعرفة خصائص وسمات الشخصية ذات العلاقة المباشرة بالأداء في المنظمة مثل الرغبة في الانجاز والسيطرة وتكوين علاقات اجتماعية وتحمل المخاطر والاستقلالية في العمل وأخذها في الاعتبار عند قرارات التعيين والترقية والنقل والحفز والتدريب. - كذلك يمكن القول إن المدير الفعال هو الذي يحاول معرفة طبيعة شخصية مروسيه لان ذلك يتيح له التنبؤ بسلوكهم في العمل والتفريق بين من لديه الرغبة في امتلاك السلطة والسيطرة والتأثير في الآخرين وبين من يميلون إلى إن يكونوا مروسين.

## خامسا: الاتجاهات

### مفهوم الاتجاهات:

- عرفها **ألبرت** على أنها إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة.
- عرفها **جيسون** أنها شعور أو حالة استعداد ذهني ايجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة و الذي يحدث تأثير محدد في استجابة الفرد نحو الناس و الأشياء والموقف.
- عرفها **لوثنز** أنها الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما.

### خصائص الاتجاهات:

- 1- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة، وتعكس أحيانا طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- 2- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- 3- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي
- 4- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير وتعتمد درجة التغير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية الفرد الموقف.
- 5- تمتاز الاتجاهات بالذاتية، فهي تعكس انحياز الفرد إلى القيم والعادات التي يفضلها.
- 6- أنها تحدد تقيم الفرد للمنبهات الاجتماعية
- 7- إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.
- 8- أن الاتجاهات قد تكون سالبية أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة.

### تكوين الاتجاهات:

- تتكون الاتجاهات من مكونات أساسية من أهمها ما يلي:

- 1- مكون الحاجات والرغبات.
- 2- مكون الخبرات الشخصية (العمر).
- 3- مكون المجتمع والأسرة وجماعات الزمالة.
- 4- مكون السلطة العليا بما تملكه من قوة في التأثير.
- 5- مكون البيئة التي ينتمي إليها الفرد.
- 6- المكون الفكري
- 7- المكون العاطفي الشعوري.
- 8- المكون السلوكي... وغيرها

### وظائف الاتجاهات:

-توجد مجموعة من الوظائف للاتجاهات تتمثل فيما يلي:

1. **تساعد في عملية التنبؤ في السلوك**: وذلك من خلال معرفة الاتجاهات الايجابية أو السلبية نحو قرار ما.
2. **المعرفة**: وذلك من خلال البحث عن المعلومات التي تساعد الفرد في اتخاذ موقف ما.
3. **الدفاع عن الذات**: وذلك من خلال احتفاظ الأفراد باتجاهاتهم حيال مواقف معينة مما يعكس على تخفيض التوتر والقلق لديهم.
4. **التعبير عن الثقافة والقيم**: من خلال مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة ويستمد منها رضاه.
5. **التكيف**: من خلال تكيف الفرد مع اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها.
6. **إشباع الحاجات والرغبات**: من حاجات الانتماء والتقدير وغيرها.

### تغيير الاتجاهات:

- إن تغيير الاتجاهات وتعديلها تعتبر من العمليات الصعبة والمعقدة لأنها مرتبطة بنفسية الفرد العامل وتمر بمنهجية وتغيير الاتجاهات بالخطوات التالية:

1. تحديد وحصر الاتجاهات التي نرغب في تغييرها أو تعديلها.
2. تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبة التي نريد تكوينها.
3. تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والاتجاهات التي نرغب في تكوينها وهذا الاختلاف يسمى الفجوة السلوكية.



## العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات:

1. **الإقناع:** ويعتمد على:
  - قدرة القائد بالإقناع من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب
  - محتوى الاتصال والإقناع: وذلك من خلال سهولة الرسالة والتدرج في عملية التغيير وبكميات قليلة.
2. **التنافر الوجداني:** وهو عدم الاتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة.

## معوقات تغيير الاتجاهات:

- إن مدى القابلية للتغيير والاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل وهي:

- 1- طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد العاملين.
- 2- طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الاتجاهات.
- 3- طبيعة العلاقة بين الاتجاهات ومصالح الأفراد.
- 4- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد.
- 5- هل الاتجاهات المرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية.
- 6- مدى مرونة الطبيعة النفسية للأفراد.

## سادسا: القيم

### مفهوم القيم:

- عرفها **روكنش** بأنها: المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع وموقف ومعتقدات وتقويمات وإحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير.
- عرفها **القيوتي** بأنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها.
- عرفها **الخضراء وآخرون** المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير أكبر في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات.

### خصائص القيم:

1. أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها.
3. أنها نسبية تختلف من شخص إلى آخر فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه من زمن إلى زمن ومن مكان إلى آخر ومن ثقافة لأخرى.
4. ترتب فيما بينها ترتيبا هرميا فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
5. أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد.
6. أنها مألوفة ومعروفة لدى المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس.
7. أنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض.

### أهمية القيم:

- تتبع أهمية القيم من كونها:

1. تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود إلى الأسباب التالية:
2. تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع.
3. تؤثر على إدراكاتنا.
4. عبارة عن قوة محركة ومنظمة لسلوك.
5. عبارة عن معيار للمقارنات.
6. عبارة عن محدد للأهداف والسياسات.
7. تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة.

### مصادر القيم:

- توجد مجموعة من مصادر القيم تتمثل ما يلي:

1. **التعاليم الدينية:** ومثاله قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا إن يتقنه).
2. **التنشئة الاجتماعية:** ومثاله مراحل النمو النفسي والاجتماعي لدى الفرد وعلاقته بأسرته ومجتمعه.
3. **الخبرة السابقة:** ومثاله الأوزان التي يعطيها الفرد للأشياء فالمحروم من التعليم يعطي قيمة كبيرة للتعليم.
4. **الجماعة التي ينتمي إليها:** ومثاله تغير الفرد لبعض قيمه بسبب ضغط الجماعة عليه.



## القيم وأخلاقيات العمل:

-توجد مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها ما يلي:

1. افتقار الموظف للقُدوة الحسنة داخل العمل.
2. وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة.
3. تردي الأحوال الاقتصادية مما يزيد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة.
4. كثرة القوانين والإجراءات المتعلقة بإنجاز العمل.
5. عدم إعطاء موضوع أخلاقيات العمل العناية الكافية في مناهج معاهد التدريب.
6. تعارف المجتمع على أن اعتبارات القرابة والصدقة لها الأولوية على الاعتبار المصلحة العامة.
7. ضعف الرقابة.
8. ضعف الروادع القانونية.

## الخلاصة:

وفي الختام يمكن القول ما يلي:

1. إن دراسة القيم تبدو امراً مهماً في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
2. إن جميع التعريفات للقيم تشير إلى أنها أداة دفع الفرد إلى إتباع سلوك معين يعتمد على مدى الاعتقاد بما هو متبع في المجتمع كالعلاقات والاتجاهات والعادات.
3. إن القيم لا تتصف بالثبات الدائم وإنها نسبية وإن الدين والعادات والتقاليد لها دور فعال في بناء القيم لدى الأفراد.

## الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة

### أول: جماعات العمل

#### مفهوم الجماعة:

- تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي بالرغم من أن ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة، الا اننا يمكننا تعريفها على أنها:
- عرفها **ديبس** بأنها: عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها .
  - عرفها **كننر** بأنها: الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة.
  - عرفها **الصيرفي** بأنها: الجماعة هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك.

#### خصائص الجماعة:

-ما يلي الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة:

1. يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً بشكل نسبي لئلا يتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها.
2. يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
3. يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
4. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
5. تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة.

#### أنواع الجماعات:

-من الصعوبة بمكان حصر أسباب تكوين و نشو الكثير من الجماعات إلا انه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية وهي:

1. **المجموعات الوظيفية:** تنشأ هذا المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة إلى تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة.
2. **فرق العمل:** ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفروق وتتلاشى.
3. **فرق الميول والصدقة:** يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها والصدقات نشأت بينهم أي إن أفراد الجماعة يرتبطون معا باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات.
4. **اللجان:** يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات لجنة اختيار الموظفين ولجنة تعيين وغيرها.
5. **الجماعات غير الرسمية:** وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة.
6. **جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط لاستخدام وظروف العمل.



## أسباب تكوين جماعات العمل غير الرسمية:

-من المعروف إن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيس للأفراد في تكوين جماعات غير رسمية منها:

1. الحاجة إلى الانتماء
2. الحاجة إلى الأمن
3. الحاجة إلى التقدير
4. الحاجة إلى تأكيد الذات
5. المساعدة والمساندة الجماعية
6. الحصول على المعلومات
7. أسباب ثانوية، كالجنس والعمر وغيرها

## مدى أهمية تكوين جماعات العمل غير الرسمية للتنظيم:

-تعود أهمية تكوين الجماعات العمل الغير رسميه في التنظيم الرسمي الي ما يلي:

1. أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث انسجام بينهما.
2. تسهل عملية انجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل.
3. تقديم قنوات الاتصال إضافية (غير رسميه).
4. تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية (والتي تتمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لهرم ماسلو).
5. تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما تملكه من معلومات كثيرة.

## ادوات تأثير جماعات العمل الغير رسميه على سلوك الأفراد:

1. الدعم الاجتماعي من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب.
2. السيطرة على المعلومات الكميه والنوعية المتاحة للفرد داخل الجماعة.
3. توفير نماذج قيادية وتنفيذية داخل الجماعة ليتم الاقتداء بها حيث تعتبر من المصادر الأساسية في التعلم.

## العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة غير الرسمية:

1. درجة قوة وترابط بين أعضاء الجماعة.
2. درجة الاتفاق على المعايير.
3. درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعة وقواعدها.
4. درجة قوة الثواب والعقاب.
5. درجة إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.
6. المميزات الشخصية للفرد.
7. موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

## ثانياً: القيادة

- القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي إليها.
- من وجهة النظر التنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- وترتكز القيادة دائما على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بان فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.

## مفهوم القيادة:

- عرفها **كوننز** بأنها:أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف.
- عرفها **فيفز** بأنها: فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محدد.
- وعرف **قبقي وزميله** القيادة بأنها: القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع.



- من مفهوم القيادة يمكن إن يتبين لنا ثلاثة عناصر أساسيه هي:

1. وجود مجموعه من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
2. قائد من أفراد الجماعة قادرا على التأثير في سلوكهم وتوجههم.
3. هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

#### مصادر قوة القيادة:

1. **السلطة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي وتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها.
2. **سلطة منح المكافأة:** وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس.
3. **القوة القصرية:** أساس هذه القوة هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من إن تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله للأوامر سيرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
4. **القوة المبنية على الخبرة:** أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع يجعل الأخير يقبل قيادته صحة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية.
5. **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:** تنتج هذه القوة نظرا لامتتع القادة بصلاحيات الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات التي تعتبر لدورها هامة وسريه في بعض الأحيان.
6. **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد عاداتا نتيجة أعجاب تابعين للعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد.

#### أساليب القيادة:

- هناك ثلاثة أساليب يستعملها القادة الإداريون لقيادة مروضيهم وحفزهم وهي:

1. **القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية:** تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مروضيهم والتأكد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دوما مشاركة المروضين ولا يتقبلون الاقتراحات وللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة وفرض النظام والقيام بالإنجاز.
2. **القيادة الديمقراطية أو المشاركة:** يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المروضين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفساح المجال لمبادأة و الإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد على زيادة إنتاجيتهم.
3. **قيادة عم التدخل أو القيادة الحرة:** في ضل مثل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطه رسميه وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حركة كاملة للمروضين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

#### معوقات القيادة:

- تتمثل معوقات القيادة الإدارية فيما يلي:

1. المركزية الشديدة
2. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
3. عدم التفويض
4. البيروقراطية وتعقيد الإجراءات
5. التخطيط الغير السليم
6. الوضع التنظيمي الغير سليم للأجهزة الإدارية.

### **ثالثا: الصراع التنظيمي**

#### مفهوم الصراع التنظيمي:

- لايد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافسي، فالصراع هو سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر، أما التنافس فهو الوصول إلى الهدف دون محاولة إعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر.

- عرفه ( Fred Luthans ) بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

- وعرفه كلا من ( Thomas & Kilmann ) بأنه العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه.



## أسباب الصراع:

- هناك أسباب كثيرة للصراع يقترح كل من (Hodge & Anthong) الأسباب التالية للصراع:

1. التعارض أو التغيير في الأدوار.
2. التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة.
3. التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي.
4. حدوث ازدواجية أو تدخل في العمل.
5. التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أفراد المنظمة.
6. الاختلاف في الثقافة.

## خصائص الصراع:

1. وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.
2. يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع.
3. يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات المزمّنة.
4. الإكراه في قبول الحل أو الاتفاقية.
5. الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية.

## مستويات الصراع:

1. **الصراع على مستوى الفرد:** ويأخذ شكلين هما: صراع الهدف وصراع الدور أو الأدوار داخل المنظمة.
2. **الصراع على مستوى الأفراد:** وهو الصراع الذي يقع بين الفرد وروسائه وزملائه ومرووسيه داخل المنظمة ويعتبر نموذج جوهاري (THE JOHARI WINDOW) من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد.
3. **الصراع على مستوى الجماعات:** وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: (الصراع الأفقي والصراع الرأسي).
4. **الصراع على مستوى المنظمات:** وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية.

## مراحل الصراع:

1. **مرحلة الصراع الكامن:** وهي اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع.
2. **مرحلة الشعور بالصراع:** وهو الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة وهي مرحلة توحى بالحاجة لاتخاذ موقف معين.
3. **مرحلة إظهار الصراع:** يبدأ كل طرف فعلاً بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر.
4. **مرحلة ما بعد الصراع:** وهي مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرضي يعقبه تعاون أو تسوده حالة عدم الرضا ويتفاقم الصراع.

## آثار الصراع التنظيمي:

- للصراع آثار إيجابية وسلبية، تتمثل فيما يلي:

1. **الآثار الإيجابية:** وتتمثل في:
  - إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
  - إتاحة الفرصة للنقاش.
  - شحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد.
2. **الآثار السلبية:** وتتمثل في:
  - يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسنولة.
  - يؤدي الصراع إلى إعاقه العمل التعاوني.
  - تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات.



## ادارة الصراع التنظيمي:

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه.
2. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة.
3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

1. وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
2. اجراء التغييرات الهيكلية
3. استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

## رابعا :اتخاذ القرارات

### مفهوم اتخاذ القرارات

- وردت تعريفات عديدة للقرار، منها ما يلي:

- 1- عرفه **(روبسن)** بأنه: عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر.
- 2- عرفه **(السلمي)** بأنه: اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

-من التعاريف السابقة يمكن القول أن هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات هي كما يلي:

1. أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية للوصول إلى القرار المناسب.
2. إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة البدائل.(ولا كيف يكون اتخاذ القرار).
3. إن هناك هدفا أو غاية من وراء اتخاذ القرار.

### أنواع القرارات وتصنيفاتها:

1. **القرارات المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع القواعد معينة يتم في ضونها اتخاذ مثل هذه القرارات وهي من مهام الإدارة التنفيذية والوسطى.
2. **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.
3. **القرارات استباقية:** وهي قرارات يتم صنعها تحسبا وتوقعات التغيير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات.
4. **قرارات رد فعل:** وهي قرارات يتم صنعها نتيجة لتغيرات خارجية حدثت بالفعل وهي قرارات غير مخطط لها وأنية أي حاله.
5. **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.
6. **قرارات إدارية:** هي تتناول قرارات مبرمجة وتتعلق بمشكلات روتينية متكررة وتعتمد على حالات سابقة مماثلة وتقوم الإدارة الوسطى بها.
7. **قرارات تشغيلية:** وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية.

### ظروف اتخاذ القرار:

عندنا ثلاثة أنواع من الظروف:

1. النوع الأول: **ظروف التأكد:** تكون البدائل وتكلفتها ومردودها معروف ومعلوم لدى متخذ القرار.
2. النوع الثاني: **ظروف المخاطرة:** تكون البدائل معروفه لكن مردودها يكون مشكوك فيه (هنا الاختلاف بين الثاني والأول إن الأول مردودة معروف لكن الثاني مردودة مشكوك فيه).
3. النوع الثالث: **هو عدم التأكد:** تكون البدائل معروفه لكن نتائجها غير مؤكده والعوائد غير معروفه. فهذا هو الفرق بين ظروف اتخاذ القرار لا تخرج بين هذه الثلاث أمور أو هذه الثلاث أنواع.(ظروف التأكد، وظروف المخاطرة، وعدم التأكد).





## خطوات اتخاذ القرارات:

1. **إدراك المشكلة:** وجود أو ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت نظر متخذ القرار على وجود خلل في مكان العمل، وإن هناك انحراف عما هو مخطط له.
2. **تعريف المشكلة:** أي تشخيص المشكلة والتعرف على هويتها وسبب أعراضها.
3. **جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة:** لتساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وتساهم في حلها وتتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.
4. **تحليل المعلومات:** حيث يشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدي. وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة.
5. **تحديد بدائل حل المشكلة:** وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية المشكلة.
6. **اختيار البديل الأمثل:** وذلك بالمقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب .
7. **تطبيق البديل الأمثل:** وذلك من خلال إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه النيل قبولهم.
8. **تقييم التنفيذ:** وذلك من خلال تقييم نتائج القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة وهل تم بالفعل حل المشكلة والانتهاء منها، أم انه مازال هناك بعض المشاكل المرتبطة بها مما يعني العودة إلى الخطوة الأولى.

## المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات:

- 1- قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته.
- 2- الشخصية.
- 3- عوامل الدافعية لدى الأفراد.
- 4- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.
- 5- الالتزام.
- 6- القدرات التحليلية
- 7- الحذر.
- 8- المخاطرة.
- 9- التفاؤل .
- 10- الاعتماد على الغير.
- 11- مستوى الطموح.
- 12- الثقة بالنفس.
- 13- الإبداع.

## الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- هناك مزايا وعيوب للأسلوب الجماعي في إتخاذ القرارات، فيما يلي نوضح كل منهما:

- **مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :**
  - ✓ التأكيد على مبدأ الشورى.
  - ✓ الوصول إلى قرارات أفضل.
  - ✓ الوصول إلى بدائل أكثر.
  - ✓ القبول.
  - ✓ رفع الروح المعنوية عند الأفراد.
- **عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات منها:**
  - ✓ استهلاك وقت طويل.
  - ✓ الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.
  - ✓ التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.
  - ✓ تشتت المسؤولية.



## تابع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:

- بغض النظر عن المزايا وعيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فانه يمكن القول: ان الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اختيار القرار يعتمد على مجموعة من العوامل منها:
  - ✓ الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.
  - ✓ مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة.
  - ✓ كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
  - ✓ مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
  - ✓ حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
  - ✓ الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
  - ✓ الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
  - ✓ تجنب ما يسمى باحتمال حدوث الصراع الذي تكلمنا عنه في المحاضرة الماضية بين أعضاء الجماعة والتي قد تعيق الوصول إلى حلول إبداعية ملائمة.

## الوحدة الرابعة: نواتج السلوك

### أولاً : قياس وتقييم الأداء والإنتاجية

#### مفهوم القياس والتقييم:

- وردت العديد من التعريفات لعملية قياس وتقييم العاملين، منها:
  - ✓ عرفها **درة والصباغ** بأنها: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
  - ✓ عرفها **بيتش** بأنها: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كوامنه للتطوير.
  - ✓ عرفها **سيزليقي و ونس** بأنها: العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها.
  - ✓ عرفها **عبيد** بأنها: تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب بوظائف ذات مستوى اعلي وذلك بالنظر إلى أداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

#### أهداف القياس والتقييم:

- تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي:

#### ❖ على مستوى المنظمة:

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

#### ❖ على مستوى المديرين:

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

#### ❖ على مستوى الفرد العامل:

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



## أهمية القياس والتقييم:

- تأتي أهمية عملية قياس وتقييم الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال من كونها:
  - ✓ الترقية والنقل.
  - ✓ تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
  - ✓ إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.
  - ✓ اعتباره مقياسا أو معيارا لبعض الأمور مثل التدريب.
  - ✓ يعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرووس.
  - ✓ انه يساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.
  - ✓ انه يزود المسئولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين.

## الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم:

- ✓ إدارة القوى العاملة في المنظمة: وهي مسؤولة عن وضع وتصميم برامج وتقييم الأداء.
- ✓ عادة ما يتم إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في هذا التقييم: يعني قد يكون إدارة القوى العاملة في المنظمة نفسها وهي ما يسمى بإدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة شؤون الموظفين أو أحيانا شؤون العاملين أيضا إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في عملية التقييم من بعض النماذج الموجودة عند رؤساء الأقسام أو المدراء بتعاون مع مديري القوى فعدنا ثلاثة أنواع قد تكون من الموارد البشرية نفسها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة العاملين وقد تكون من الرئيس المباشر أو قد تكون بالتعاون بين الرئيس المباشر أو إدارة الموارد البشرية.

## خطوات برنامج القياس والتقييم للأداء:

- يمر برنامج القياس والتقييم بستة خطوات وهي:
  - ✓ وضع معايير قياس الأداء.
  - ✓ تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء. وهي إما إن تكون طرق تقليدية أو حديثه أو الجمع بين أكثر من طريقة.
  - ✓ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء .
  - ✓ تحليل تقارير قياس الأداء. وهي تتعلق برد فعل المرووسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم.
  - ✓ مناقشة التقارير مع العاملين.
  - ✓ تحديد مدة وعدد مرات القياس والتقييم للأداء، سنوي أم شهري.

## أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء:

- هناك مجموعه من الأسباب تؤدي إلى فشل برامج القياس والتقييم للأداء منها ما يلي:
  - ✓ عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم.
  - ✓ عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم أو إدارة برامج القياس والتقييم.
  - ✓ تأثير المقومين بعوامل اجتماعيه أو شخصيه بعيده الصلة عن الأداء الفعلي.
  - ✓ كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

## ثانيا: الرضا الوظيفي

### مفهوم الرضا الوظيفي:

- ✓ عرفه **Vroom** بأنه: المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية، سواء هو كانت إيجابية للفرد أو إيجابية للعمل.
- ✓ عرفه **Lowler** بأنه: حصول المرء على مزيد مما كان يُريد يجعله أكثر قناعة ورضا
- ✓ عرفه **التجار** بأنه: الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل.

### مكونات الرضا الوظيفي:

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



## البرامج الداعمة لما يُسمى بالرضا الوظيفي:

- برامج صيانة القوى العاملة: مثال ذلك التدريب.
- برامج تحسين بيئة وظروف العمل: مثل تهينة مكان عمل مناسب، إعادة النظر في ساعات العمل، تقليل مصادر الضوضاء.
- برامج الرفاهية الاجتماعية: مثل النوادي، ودور الحضانات، والمواصلات، والسكن.
- برامج الأمن والسلامة المهنية: مثل تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في العمل وحماية نفسه من الأخطار.
- برامج الرعاية الصحية: مثل التأمين الطبي للعاملين.
- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: مثل كونها مسنولة عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة.
- برامج حلقات الجودة: مثل كونها مسنولة عن تحسين العمليات ودراسة بعض مشاكل العمل.
- برامج الجودة الشاملة: مثل كونها مسنولة عن جعل العاملين يعملون بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء.

## الآثار الناتجة للرضا الوظيفي:

يأتي الاهتمام بالرضا عن العمل ( الرضا لوظيفي ) لسببين:

- **أولهما:** اعتبار الرضا هدفاً بحد ذاته، خاصة إذا ما سلمنا بأن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى الإنسان لبلوغها.
- **ثانيهما:** 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:

- الإحساس بالسعادة في الحياة.
- الصحة النفسية للفرد.
- الصحة البدنية للفرد.
- سلوك الانتظام في العمل.
- سلوك الصراع والنزاع في العمل.
- سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الأفراد في العمل.

## ثالثاً: ضغوط العمل

### مفهوم ضغوط العمل:

- عرفها ( **Grath** ) بأنها: عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة، بحيث تضع الفرد أمام « بأنها » مطالب أو عوائق أو فرص.
- عرفها ( **عسكر** ) بأنها: مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تُحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديد له.
- عرفها ( **Grandjean** ) بأنها: حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه « بأنها » الفرد وقدرته على تحقيقها.

### ❖ ومن كل ما سبق من تعريفات يمكن أن نستخلص ما يلي:

- أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيس للضغوط.
- البعض الآخر نظر إليها باعتبارها ناشئة من صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد، أو نوع من أنواع المطالب يُفرض عليه تحملها ( مواقف سلبية ).
- أن تأثير الضغوط خاصة السلبية منها يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية.
- أن كل الضغوط ليست سلبية، وإنما هنالك ضغوط إيجابية لازمة لاستمرار وحيوية الفرد، ويمكن القول أن التحرر الكامل من الضغوط يعني الموت، وهي ( **مقولة للعالم سيلبي** ).



### عناصر ضغوط العمل:

- أول عنصر وهو ما يسمى بعنصر المثير: يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
- عنصر استجابة: ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
- عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة.

### مصادر ضغوط العمل:

❖ يتعرض الفرد في حياته إلى مجموعه من الضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معا في تأثيرها على الفرد منها ما يلي:

- البيئة الخارجية (التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية)
- الأسرة (توقعات الأسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل)
- 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
- التنافس على الموارد
- اختلال بيئة العمل المادية

### آثار ضغوط العمل:

❖ لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي:

#### الآثار الإيجابية: ومنها ما يلي:

- تجعل الفرد يفكر في العمل
- التركيز على نتائج العمل
- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

#### الآثار السلبية: وهي على نوعين:

النوع الأول: وهي آثار سلبية تسمى بآثار الضغوط على الفرد وتشمل:

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



## النوع الثاني: آثار الضغوط على المنظمة، وتشمل ما يلي:

- زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل أو الغياب
- تدني مستوى الإنتاج وجودته
- الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- عدم الرضا الوظيفي
- الغياب والتأخر عن العمل
- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات
- عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
- التسرب الوظيفي و( دوران العمل ).

## استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

### الإستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد: تشمل ما يلي:

- التأمل، ويعمل على تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية.
- الاسترخاء، ويعمل على إعطاء فرصة كبيرة للفرد ليوثق أنشطته اليومية.
- التركيز على أداء نشاط ذي معنى.
- التمرينات الرياضية.
- معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم.
- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد.

### إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة: وتشمل ما يلي:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.
- تصميم وظائف ذات معنى ومهام ومسئوليات معقولة.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مثل إضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف.
- تطوير نظم الاختيار والتعيين، وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب والمناط بهم.
- التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى بالمنظمة.
- ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يُمكن من أداء الأفراد لأعمالهم في سهولة ويسر، ويجعلهم أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

## أهمية دراسة ضغوط العمل:

- حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.
- للتأكيد على 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:

- عرفه (زويلف) بأنه: السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.
- عرفه (كمال) بأنه: حالة شعورية عن عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه.
- عرف (العميان) الإحباط بأنه: 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 من الفرد وهدفه أو الحاجة التي يسعى إلى إشباعها. ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى مجموعتين:  
-المجموعة الأولى: العوائق الداخلية الذاتية يعني (داخل الفرد) وهي كما يلي:

- 1- ضعف روح المبادأة لدى الفرد.
  - 2- عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة.
  - 3- ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
  - 4- المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفائته.
  - 5- مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته.
  - 6- أعاقه ذاتيه مثل الإعاقة البدنية.
- المجموعة الثانية: العوائق الخارجية البيئة ويقصد بها (مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص) ومنها:

- 1- عدم إتاحة الفرصة للفرد للإبراز قدراته.
- 2- عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته وعدم مد يد العون لإظهار تلك القدرات.
- 3- الإقلال من أهمية الشخص وقدراته.
- 4- تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وأراءه.
- 5- انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية.
- 6- الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة.

### السلوك المحفز والسلوك المحبط:

- ❖ يمكن القول بأن أنماط السلوك في المنظمات نوعان هما: أسلوب المحفز والسلوك المحبط.

### السلوك المحفز: ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز فيما يلي:

- 1- حاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي.
- 2- يحدد الفرد أهدافا يريد تحقيقها.
- 3- يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف.
- 4- يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه بالطرق التي حددها.
- 5- تصل الفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف.
- 6- يتعلم الفرد إتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 7- في حالة فشل الفرد في تحقيق الهدف، فإنه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح.



❖ **السلوك المحبط:** وهو السلوك الناتج عن محاولات الفرد تحقيق أهداف معينه أو إشباع حاجات معينه ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لا يمكنه السيطرة عليها، وهناك مجموعه من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ومن بينها الآتي:

- 1- **الجمود التكرار دون تنوع جمود العمل** ( وهو تكرار فشل تحقيق الهدف بنفس الأسلوب أو الوسيلة المتبعة من قبل الفرد).
- 2- **سلوك عادم:** وذلك نتيجة لما يصيب الفرد من خيبة أمل لعدم إشباعه حاجاته وعدم قدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- 3- **الإجبار:** حيث تنعدم البدائل السلوكية التي يختار من بينها الفرد.
- 4- **انعدام التعلم:** حيث تنعدم خبرة الفرد الناتجة من محاولاته مع العديد من البدائل.

### نتائج الإحباط:

❖ إن الإحباط ناتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى إتباعه أحد نوعين من السلوك وهما: السلوك الايجابي أو السلوك الدفاعي، والنتائج المتوقعة من الإحباط تأخذ الأشكال التالية:

1. العدوانية وهي: احد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد.
2. التبرير
3. الانسحاب (الانطواء)
4. الكبت
5. التعويض وتحويل الهدف
6. الاتحار (التقهقر).

### طرق علاج الإحباط:

- استعرضنا مصادر الإحباط المتمثلة في عوامل داخلية تعود للفرد وعوامل خارجية متمثلة في البيئة المحيطة به وهذا التفريق ضروري للإداري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلاجي المناسب عندما يعرف مصدر الإحباط هل يعزى للفرد نفسه أم إلى البيئة المحيطة به ومن الطرق والأساليب العلاجية للإحباط ما يلي:

1. قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها.
2. التأكد من إن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الأفراد.
3. اختيار وتعيين الأفراد الذين لديهم ثقة عالية بأنفسهم.
4. 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

#### مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي:

❖ **تعريف التغيير التنظيمي:**

- عرفه (حسن) بأنه: عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرته على حل المشاكل.
- عرفه (السلمي) بأنه: تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة.

❖ **تعريف التطوير التنظيمي:**

- عرف (فريش) بأنه: 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.
- عرف (بيكارد) بأنه: 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.





### خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

1. **الاستهدافية:** تعني إن التغيير والتطوير حركة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة.
2. **الواقعية:** وتعني ارتباطهما بالإمكانيات والموارد والظروف المتاحة.
3. **التوافقية:** وتعني انه لا بد من وجود نوع من التوافق بين عمليتي التغيير والتطوير وبين حاجات وتطلعات القوى المختلفة لهما.
4. **الفاعلية:** وتعني القدرة على التحرك بحريه مناسبة والتأثير على الآخرين.
5. **المشاركة:** وتعني التفاعل الايجابي بين المتأثرين بالتغيير والتطوير.
6. **الشرعية القانونية والأخلاقية:** وتعني تغيير وتطوير القانون قبل البدء بهما.
7. **الإصلاح:** وتعني تعديل ما هو قائم من عيوب.
8. **الرشد:** وتعني التوافق بين التكلفة والعائد لعملية التغيير والتطوير.
9. **القدرة على التطوير والابتكار:** وتعني إن الذي يتم التخطيط له ممكن تنفيذه.
10. **القدرة على التكيف السريع مع الإحداث:** وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها ومسارها.

### أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

\* هناك مجموعه من الأسباب منها:

1. الحفاظ على الحيوية والفاعلية.
2. تنمية القدرة على الابتكار.
3. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء من خلال:
  - ✓ عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء.
  - ✓ عمليات التجديد والإحلال.
  - ✓ التطوير الشامل والتمتامل.
4. التوافق مع متغيرات الحياة.
5. زيادة مستوى الأداء من خلال:
  - ✓ اكتشاف نقاط الضعف والثغرات مثل التالف والفاقد ومعالجتها.
  - ✓ معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات الحفز والولاء.

### أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- 3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
- 4- تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
- 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة التقليدية.
- 8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.



### خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

\* لتنفيذ برنامج التغيير والتطوير التنظيمي لابد إن نقوم بهذه الخطوات:

- 1- تشخيص الوضع الحالي للمنظمة
- 2- تحديد المشاكل الحقيقية في المنظمة
- 3- تخطيط برامج التغيير
- 4- اختيار الاستراتيجية الملائمة للتغيير
- 5- تنفيذ التغيير
- 6- المتابعة والتقييم

### استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1- **إستراتيجية العقلانية الميدانية:** وذلك عن طريق تعليم والتدريب والبحوث العلمية والدراسات الميدانية.
- 2- **إستراتيجية أنتثيف والتوعية الموجهة:** وذلك بإزالة المخاوف وتنمية الولاء بالتغيير المنوي إحداثه.
- 3- **إستراتيجية القوة القصرية:** وذلك عن طريق العقوبات والجزاءات وهي فعالة على المدى القصير وغير فعالة على المدى البعيد.

### الأسباب الرئيسية لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

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

### مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

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

### استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

● من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة

التغيير ما يلي:

- 1- التعليم والاتصال.
- 2- المشاركة والاندماج.
- 3- التسهيل والدعم.
- 4- التفاوض والاتفاق.
- 5- اختيار الأعضاء ووضعهم في أماكن مهمة في عملية التغيير.
- 6- الإكراه الظاهرة وغير الظاهرة.



## عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1- دعم وتأييد القادة الإداريين للجهود والتغيير والتطوير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.
- 2- توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- 3- وجود خبراء أو وكلاء تغيير يمتلكون مهارات فكرية وإنسانيه وفنيه ترتبط بالتغيير وقد يكونوا من داخل المنظمة أو خارجها.
- 4- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
- 5- شرح وتوضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع أفراد العاملين في المنشأة لكي لا يكون هناك خوف من الأفراد في المنشأة ما هي الأسباب الحقيقية من وراء هذا التغيير.
- 6- عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وحننا تكلمنا عن صياغة الجماعات.
- 7- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- 8- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- 9- توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي يهيئ التغيير وتساعد على تنفيذه.

### سادسا: الإبداع التنظيمي

#### ❖ مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:

- عرفه (أيفان) بأنه: 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.
  - عرفه (دافت) بأنه: عبارة عن تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة.
- \* ومن خلال النظر إلى هذه التعاريف وغيرها نجد أنها تتمحور حول ما يلي:

- 1- التركيز على العملية أي الخطوات
- 2- التركيز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات.
- 3- التركيز على السمات والخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.
- 4- التركيز على الإمكانيات الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع.
- 5- التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.

#### ❖ حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:

- إن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع.
- تظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذ القرار في المنظم هان هنالك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد.
- وعادتنا فان الظروف التي تيسر الحاجة إلى الإبداع وتفرضها التغييرات في بيئة المنظمة مثل التغييرات التكنولوجية وتغيرات ادوار المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.
- فإذا شعرت المنظمات إن هنالك فجوه بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال الإبداع.

#### ❖ مستويات الإبداع:

- 1- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد 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.
- 2- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة. وإبداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها.
- 3- **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة.



## البيئة التنظيمية للمنظمات أو المنظمات المبدعة:

- \* إن المحور الجوهري للمنظمات المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي. وتقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة وظيفية تمثل قاسما مشتركا بين العاملين على مختلف درجاتهم الوظيفية.
- \* فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الإمكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرات المتاحة لأعضاء المنظمة.
- \* فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بما توفره لهم من دعم وإمكانيات وقوده ونماذج السلوك الإبداعي.

## تابع البيئة التنظيمية للمنظمات أو المنظمات المبدعة:

- هناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم:
  - 1- **النجاح في السوق:** يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي فقبول الإبداعي من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداعي.
  - 2- **وجود الفكرة بحد ذاتها:** هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص الذي يقيم الفكرة. فالقرارات حول الإبداع يجب إن تستند على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسية داخل المنظمة.
  - 3- **الأفراد المبدعين:** يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فانه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيدا دون مسانده من قبل الآخرين.
  - 4- **خطوات القرارات:** يجب إن تتخذ على خطوات أو مراحل بحيث لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة.

## مبادئ الإبداع:

- قام **(بيتر داركر)** بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهو عبارة عن الأعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات ( **the Dos** ) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها **(the Don'ts)** وهي كما يلي:

## الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها وهي:

- 1- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص
- 2- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة
- 3- لكي يكون الإبداع فعالا يجب إن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- 4- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد و غيرها من المصادر.

## الأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها ما يلي:

- 1- المغالاة في التفكير، وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
- 2- التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
- 3- محاولة الإبداع المستقبل البعيد وليس الحاضر.

## معوقات الإبداع:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- نبد الزملاء.
- 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- 8- القيادة الإدارية الغير الكفوة.



## مفهوم المناخ التنظيمي:

- عرفه (أنصاري وزميلة) بأنه: عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة.
- عرفة كل من (فوري هاند وتلمر) انه: مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها
- من التعاريف السابقة نستطيع القول بان:

- 1- المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص الثابتة نسبيا التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات
- 2- إبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها
- 3- إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف (بالبيئة النفسية) والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا للاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

## إبعاد المناخ التنظيمي:

- حدد (كوبز وتوماس) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية هي كما يلي:
- 1- **الاستقلالية:** وتعنى إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- 2- **درجة التماسك:** وتعنى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- 3- **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.
- 4- **ضغط العمل:** وتعنى إدراك الفرد الضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له.
- 5- **الدعم:** وتعنى إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- 6- **التقدير:** وتعنى إدراك الفرد بان عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
- 7- **العدالة:** وتعنى إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- 8- **الإبداع:** ويعنى درجة التشجيع لتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

## العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- هنالك ثلاثة مجموعات من العوامل، تتمثل في:

### ❖ عوامل التأثير الخارجية: وهي سبعة عوامل وتشمل:

- 1- ثقافة التنظيم
- 2- ظروف العمل
- 3- البيئة الخارجية
- 4- البيئة التقنية أو التكنولوجية
- 5- البيئة الاجتماعية
- 6- درجة تماسك الجماعة وولائها
- 7- المشاكل الأسرية

### ❖ العوامل التنظيمية وتشمل عشرة عوامل منها:

- 1- طبيعة البناء التنظيمي
- 2- النمط القيادي المتبع.
- 3- استحالة التقدم الوظيفي
- 4- المبالغة في المسؤوليات
- 5- العبء الوظيفي
- 6- الغموض
- 7- نظام الأجور والحوافز (مادية معنوية) (سواء أفراد أو جماعات).
- 8- أهداف المنظمة
- 9- التناقضات والصراعات التنظيمية
- 10- درجة الإثراء الوظيفي.



## - العوامل الشخصية: وتشمل

- 1- قدرات الفرد
- 2- تناقض القيم
- 3- درجة المخاطرة

## عناصر المناخ التنظيمي:

- 1- **الهيكل التنظيمي:** بما يتضمنه من أقسام وإدارات ونمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرار.
- 2- **نمط القيادة:** سوء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية ولامركزية السلطة.
- 3- **نمط الاتصال:** سواء كان الاتصال ذو اتجاهين لما يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات أو اتصال صاعد أو اتصال هابط يحمل من الأوامر والتعليمات ما يؤدي إلى شعور الفرد بالقلق المتزايد الذي ربما يصل به إلى مرحلة عدم الاكتراث والخمول في التفكير.
- 4- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث تتيح الفرصة لإبداء الرأي و ترشيد القرارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل.
- 5- **طبيعة العمل:** فالعمل الروتيني يصيب الأفراد بالملل ولامبالاة نحو التحديث والتطوير إما العمل المتغير يشجع على الابتكار وشعور الفرد بأهمية في العمل.
- 6- **التكنولوجيا:** ولما لها من جوانب ايجابية لها في المقابل جوانب سلبية مما تشعر الفرد بأنه يعمل مع آلة وليس مع عناصر بشرية مما يشعره بالملل وأنه مجرد آلة.

## شروط المناخ التنظيمي الفعال:

-لا بد من توافر مجموعة من الشروط للمناخ التنظيمي الفعال، منها ما يلي:

- 1- زرع الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- 2- المشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- 3- الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة.
- 4- إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع.
- 5- توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- 6- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
- 7- التركيز على العمل الجماعي.
- 8- تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
- 9- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.

**ملاحظة:** انصح بعدم الاعتماد على هذا التفريغ بشكل كامل دون الرجوع إلى اللقاءات الحية (علمياً بأن أي تفريغ لا يخلو من أخطاء فإن اخطاء من نفسي وأن اصبت من الله). ولا اسمح من يقوم ببيعته فهو عمل لوجه الله تعالى.

(( دعواتي لكم بمستقبل باهر ))