



١

تم التحميل من اسهل عن بعد

الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة.

اولا: جماعات العمل : (مفهوم الجماعة:)

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي رغم إن ليس هناك اتفاق على تعريف للجماعة ، إلا اننا يمكننا تعريفها على أنها:

- عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها .

- الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة .

- الجماعة هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبيا تتكون من عدد من الأفراد يحدث بينهم تفاعل سعيا لتحقيق هدف مشترك .

◀ أنواع الجماعات:

من الصعوبة حصر أسباب تكوين ونشوء الكثير من الجماعات إلا انه يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية وهي:

- المجموعات الوظيفية: تنشأ هذا المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة إلى تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة.

فرق العمل : ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفروق وتتلاشى.

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.

اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقت 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.

الجماعات غير الرسمية : وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة

جماعات الضغط : تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط لاستخدام وظروف العمل .

◀ خصائص الجماعة:

- ما يلي الصفات والخصائص التي تتميز بها الجماعة:

١- يعتبر عدد أفراد الجماعة محدودا بشكل نسبي لئلا يتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين لأفرادها.

٢- يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.

٣- يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.

٤- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.

٥- تقوم الجماعة على تطوير أسس و معايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة .

◀ أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

من المعروف إن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فيسوا لوجيه أو اجتماعيه أو نفسيه وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيس للأفراد في تكوين جماعات غير رسميه منها:

١) الحاجة إلى الانتماء.

٢) بالحاجة إلى الأمن.

٣) الحاجة إلى التقدير .

٤) الحاجة إلى تأكيد الذات.

٥) المساعدة والمساندة الجماعية .

٦) الحصول على المعلومات .

◀ نماذج علاقات التنظيم غير رسمي :

توجد للتنظيم الغير رسمي نماذج متعددة مما يلي:

- العلاقات الاجتماعية : يتكون التنظيم الغير رسمي نتيجة للعلاقات الاجتماعية التي تربط بين الأفراد داخل المنظمة بسبب روابط الصداقة والصلات الشخصية والانتماء إلى طبقه اجتماعيه معينه مما يؤدي إلى ظهور شكل من الإشكال التنظيم غير الرسمي في المنظمة.
- الموقع : يعتبر عملية تجمع والتقاء الأفراد العاملين في مكان معين وبشكل مستمر ولفترة زمنية طويلة من الأسباب الرئيسية لنشوء علاقات اجتماعيه فيما بينهم بحيث تشبع حاجاتهم ورغباتهم.
- المهنة : يرغب الأفراد الذين يعملون في وظيفة معينه في تكوين تجمع على المهن التي يملكونها بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بمهامهم وتعتبر هذه مصدرا مهما في تكوين التنظيم الغير رسمي.
- المصلحة المشتركة : من المعروف عندما يكون الأفراد العاملين مصلحة مشتركة في موضوع معين فأنهم يتجمعون معا ويشكلون وحدة من أجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم.
- القوة والتأثير : وهي تنشأ عندما يتمتع بعض الأفراد بقدره تأثيريه في مسائل معينه وبذلك تتكون لهم مركز لزعامه غير الرسمية وتعود هذا الزعامه إلى قوة الشخص الفرد إلى انتمائه إلى جماعه ذات قوه أو مكانه مرموقة في المجتمع أو على ضوء ذلك تنشأ علاقة غير رسميه مع هذا الشخص من أجل تحقيق بعض المنافع من ذلك الشخص صاحب القوه.

◀ ادوات تأثير الجماعات الغير رسميه على سلوك الأفراد.

١. الدعم الاجتماعي من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب.

٢. السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية المتاحة للفرد داخل الجماعة.

٣. توفير نماذج قياديه وتنفيذيه داخل الجماعة ليتم الاقتداء بها حيث تعتبر من المصادر الأساسية في التعلم .

◀ العوامل المؤثرة على خضوع الفرد للمعايير الجماعية غير الرسمية.

١-درجة قوة وترابط بين أعضاء الجماعة.
٢-درجة الاتفاق على المعايير.

٣-درجة وضوح الواقع الذي ترتكز عليه معايير الجماعة وقواعدها.

٤-درجة قوة الثواب والعقاب.

٥-درجة إيمان الفرد بقدره الجماعة على الحكم السليم.

٦-المميزات الشخصية للفرد.

٧-موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

◀ مدى أهمية تكوين الجماعات غير الرسمية للتنظيم الرسمي :

وتعود أهمية تكوين الجماعات الغير رسميه للتنظيم الرسمي ما يلي:

١-أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك في حالة حدوث انسجام بينهما.

٢-تسهل عملية انجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل.

٣-تقديم قنوات الاتصال إضافية (غير رسميه).

٤-تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية (والتي تتمثل المرتبة الثالثة من الحاجات لهرم ماسلو).

٥-تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما تملكه من معلومات كثيرة.

◀ ثانيا / القيادة :

- القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي إليها.
- ومن وجهة نظر التنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.
- وتركز 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

- أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف
فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محدد.
- 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 وتوجيههم .
 - 3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

مصادر

- 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 قانونيه على الأدنى منها.
- سلطة منح المكافأة وهذه القوه مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل الرئيس

قوة

- القوة القصرية أساس هذه القوه هو الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من إن تقاعسه أو قصوره في تادية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
- القوة المبنية على الخبرة : أساس هذه القوه 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 وفتاعته بهذه الخبرة الفنية.

القائد

- القوة المبنية على امتلاك المعلومات :
- : تنتج هذه القوه نظرا لامتتع القادة بصلاحيه الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات التي تعتبر لدورها هامه وسريه في بعض الأحيان .
- قوة الإعجاب : يحصل عليها الفرد عادتا نتيجة أعجاب تابعين للعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد.

◀ أساليب القيادة:

هناك ثلاثة أساليب يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤسيهم وحفزهم وهي:
القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية : تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة
وطلب الإذعان والولاء من مرؤسيهم والتأكد على ضرورة انجاز العمل
وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ القرارات الفردية دوما مشاركة المرؤوسين
ولا يتقبلون الاقتراحات وللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد
باستعمال السلطة وفرض النظام والقيام بالإنجاز .

القيادة الديمقراطية أو المشاركة : يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك
المرؤوسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفراح المجال لمبادأة
و الإبداع وتقدير جهود العاملين ويمارس القائد إشرافا عاما لحفز الأفراد
على زيادة إنتاجيتهم.

قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة : في ضل مثل هذا الأسلوب من القيادة
لا يملك القائد سلطه رسميه وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حركة كاملة
للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

◀ معوقات القيادة :

تتمثل معوقات القيادة الإدارية ما يلي:

- ١-المركزية الشديدة .
- ٢-عدم وفرة المعلومات اللازمة
للاتخاذ القرار .
- ٣-وعدم التفويض .
- ٤- البيروقراطية وتعقيد
الإجراءات ..
- ٥-التخطيط الغير سليم .
- ٦-الوضع التنظيمي الغير سليم
للأجهزة الإدارية ..

◀ مفهوم الصراع التنظيمي:-
 * ولا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافسي
 فالصراع هو سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر.
 أما التنافس فهو الوصول الى الهدف دون محاولة إعاقة أو الإساءة أو الاضرار بالطرف الآخر.
 - العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

- العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتمامه

أسباب الصراع :-

١ / التعارض أو التغيير في الأدوار

٢ / التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة

٣ / التغيير في المركز أو الوضع الوظيفي

٤ / حدوث ازدواجية أو تدخل في العمل

٥ / التنافس على نفس الموارد المتاحة بين أعضاء المنظمة

٦ / الاختلاف في الثقافة

◀ خصائص الصراع :-

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه.
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات المزمنة
- الإيجار في قبول الحل أو الاتفاقية
- الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية

الصراع على مستوى الأفراد وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة

الصراع على مستوى الفرد ويأخذ شكلين هما صراع الهدف وصراع الدور او الادوار داخل المنظمة

مستويات الصراع

الصراع على مستوى المنظمات وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية.

الصراع على مستوى الجماعات وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي و الصراع الرأسي

◀ أنواع الصراع :-

- ∞ الصراع المنظم : وهو الصراع المخطط له وهو من الأنواع التي تتطلب تضامنا اجتماعيا .
- ∞ الصراع غير المنظم : وهو الصراع التلقائي ويكون على مستوى فردي .

مرحلة الشعور بالصراع

: وهو الشعور بالقلق والتوتر لدي الأطراف المتصارعة وهي مرحلة توحى بالحاجة لاتخاذ موقف معين .

مرحلة الصراع الكامن :

وهي اختلاف وتشعب الأهداف والرغبة في الاستقلالية تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع .

مراحل الصراع

مرحلة ما بعد الصراع

:وهي مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرضي يعقبه تعاون أو تسوده حالة عدم الرضا ويتفاقم الصراع .

مرحلة إظهار الصراع :

يبدأ كل طرف فعلا بمحاولة إلحاق الضرر بالطرف الآخر

٢- الآثار السلبية تتمثل فيما :

- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة ..
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .
- تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات.

◀ آثار الصراع التنظيمي :-

للصراع آثارا " ايجابية وسلبية تتمثل فيما يلي

١- الآثار الإيجابية تتمثل في :

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- إتاحة الفرصة للنقاش.
- شحن هم العاملين على الإبداع و الابتكار والتجديد .

◀ أساليب إدارة الصراع التنظيمي :-

- ١) وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة ..
- ٢) إجراء التغييرات الهيكلية ..
- ٣) استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية ..

◀ ادارة الصراع التنظيمي :-

- ١- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه ..
- ٢- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة ..
- ٣-التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع ..
- ٤-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد .

رابعاً / اتخاذ القرارات :

◀ مفهوم اتخاذ القرارات

وردت تعريفات عديدة للقرار منها

ما يلي :

- فيقول بأنه عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر.

- بأنه اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

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

١- أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية للوصول إلى القرار المناسب.

٢- إن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة البدائل. (ولا كيف يكون اتخاذ القرار).

٣- إن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار.

◀ أنواع القرارات وتصنيفاتها

١- القرارات المبرمجة : وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر. حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع القواعد معينة يتم في ضلها اتخاذ مثل هذه القرارات وهي من مهام الإدارة التنفيذية والوسطى.

٢-القرارات الغير المبرمجة :وهي تلك القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات المحددة سلفاً وهي قرارات غير محددة بشكل واضح لذا تكون درجة المخاطرة فيها عالية وهي من مهام الإدارة العليا.

٣-القرارات استباقية : وهي قرارات يتم صنعها تحسباً وتوقعات التغيير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفادياً ومنعاً لتطویر المشكلات

٤-قرارات رد فعل:هي قرارات يتم صنعها نتيجة لتغيرات خارجية حدثت بالفعل وهي قرارات غير مخطط لها وأنية أي حالیه .

٥/قرارات استراتيجية:هي تشمل قرارات غير مبرمجة ووضع أهداف وخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوفرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات.

٦/قرارات إدارية:هي تتناول قرارات مبرمجة وتتعلق بمشكلات روتينيه متكررة وتعتمد على حالات سابقه مماثله وتقوم الإدارة الوسطى بها.

٧/قرارات تشغيلية : وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات والقواعد من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية.

ظروف اتخاذ القرار:

ظروف التأكد	ظروف المخاطرة	عدم التأكد
• البدائل وتكلفتها • ومردودها معروف ومعلوم	• البدائل • معروفة • المردود مشكوك فيه	• البدائل • معروفة • النتائج غير مؤكدة • والعوائد غير معروفة

خطوات اتخاذ القرارات

١- إدراك المشكلة : وجود أو ظهور أعراض مرضيه في مجال العمل يلفت نظر متخذ القرار على وجود خلل في مكان العمل .وان هناك انحراف عما هو مخطط له.

٢- تعريف المشكلة : أي تشخيص المشكلة والتعرف على هويتها وسبب أعراضها

٣- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة : لتساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وتساهم في حلها وتتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات

٤- تحليل المعلومات : حيث يشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدي. وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة

٥- تحديد بدائل حل المشكلة : وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية المشكلة.

٦- اختيار البديل الأمثل : وذلك بالمقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب

٧- تطبيق البديل الأمثل : وذلك من خلال إيصال القرار للأفراد المعنيين بتنفيذه النيل قبولهم.

٨- 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.

هنالك مزايا و عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات فيما يلي نوضح كل منهما :

مزايا الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

١. التأكيد على مبدء الشورى .
٢. الوصول إلى قرارات أفضل.
٣. الوصول إلى بدائل أكثر.
٤. القبول .
٥. رفع الروح المعنوية عند الأفراد .

عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات منها:

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

◀ المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات :

١/ قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته

٢/ الشخصية

٣/ عوامل الدافعية لدى الأفراد

٤/ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية

٥/ الالتزام

٦/ القدرات التحليلية

٧/ الحذر

٨/ المخاطرة

٩/ التفاؤل

١٠/ الاعتماد على الغير

١١/ مستوى الطموح

١٢/ الثقة بالنفس

١٣/ الإبداع

◀ بغض النظر عن المزايا وعيوب الأسلوب

الجماعي في اتخاذ القرارات فإنه يمكن القول :

ان الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في

اختيار القرار يعتمد على مجموعة من العوامل

منها:

١- الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم

بالإبداع.

٢- مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة.

٣- كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.

٤- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف

يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.

٥- حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.

٦- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.

٧- الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال إشراكهم في

عملية اتخاذ القرار.

٨- 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
اولا : قياس وتقييم الاداء والإنتاجية :

◀ مفهوم القياس

والتقييم:

وردت العديد من

التعريفات لعملية قياس

وتقييم العاملين منها :

- عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.
- بأنه التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل و كوامنه للتطوير.

◀ أهداف القياس والتقييم.

تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي:

على مستوى المنظمة :

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

على مستوى الفرد العامل:

- ١-دفع العاملين إلى العمل باجتهد وجديه وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- ٢-شعور العاملين بالعدالة وان جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

على مستوى المديرين:

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

◀ أهمية القياس والتقييم:

تأتي أهمية عملية قياس وتقييم الأداء والإنتاجية في منظمات الأعمال من كونها .

١- الترقية والنقل.

٢-تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

٣-إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.

٤-اعتباره مقياسا أو معيارا لبعض الأمور مثل التدريب.

٥-انه يساعد على تقديم المشورة في أي أمر من الأمور.

٦-يعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرؤوس.

٧-انه يساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.

٨-انه يزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين.

◀ الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم:

١-إدارة القوى العاملة في المنظمة. مسنوله عن وضع وتصميم برامج وتقييم الأداء.

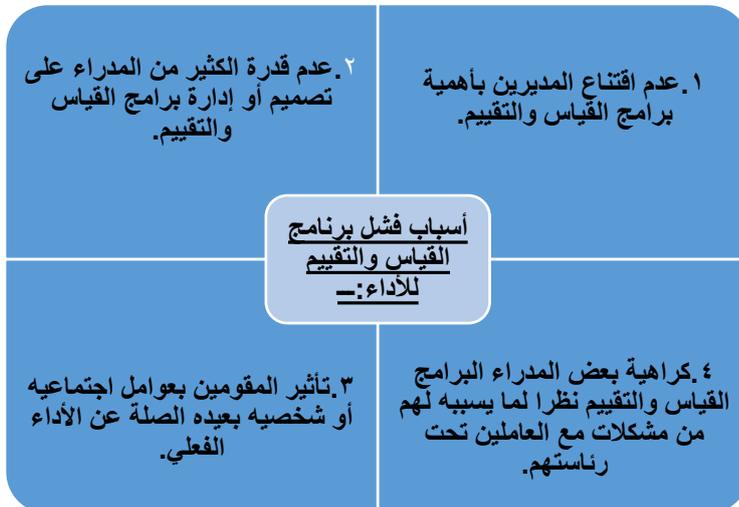
- ٢-عادة ما يتم إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في هذا التقييم . (يعني قد يكون إدارة القوى العاملة في المنظمة نفسها وهي ما يسمى بإدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة شؤون الموظفين أو أحيانا شؤون العاملين أيضا إشراك الوحدات الإدارية الأخرى في عملية التقييم من بعض النماذج الموجودة عند رؤساء الأقسام أو المدراء بتعاون مع مديري القوى فعندنا 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 البرنامج القياس والتقييم للأداء:

- يمر برنامج القياس والتقييم بست خطوات والشكل في الشريحة التالية يوضح هذه الخطوات :

١. وضع معايير قياس الأداء ..
٢. تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء وهي إما إن تكون طرق تقليديه أو حديثه أو الجمع بين أكثر من طريقة ..
٣. تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء..
٤. تحليل تقارير قياس الأداء. وهي تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم.
٥. مناقشة التقارير مع العاملين.
٦. تحديد مدة عدد مرات القياس والتقييم للأداء. سنوي ام شهري ..

خطوات برنامج القياس والتقييم للأداء



ثانياً : الرضا الوظيفي :

◀ مفهوم الرضا الوظيفي:

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

◀ مكونات الرضا الوظيفي:

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

◀ البرامج الداعمة لما يُسمى بالرضا الوظيفي.

١. برامج صيانة القوى العاملة : مثال ذلك التدريب.
٢. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: مثل تهيئة مكان عمل مناسب، إعادة النظر فساعات العمل، تقليل مصادر الضوضاء .
٣. برامج الرفاهية الاجتماعية: مثل النوادي ، ودور الحضانة ، والمواصلات ، والسكن
٤. برامج الأمن والسلامة المهنية : مثل تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في العمل وحماية نفسه من الأخطار
٥. برامج الرعاية الصحية:مثل التأمين الطبي للعاملين
٦. برامج فرق العمل المُدارة ذاتياً:مثل كونها مسنولة عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة
٧. برامج حلقات الجودة : مثل كونها مسنولة عن تحسين العمليات ودراسة بعض مشاكل العمل.
٨. 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 **تمثل في الآتي:**

١- الإحساس بالسعادة في الحياة.

٢- الصحة النفسية للفرد.

٣- الصحة البدنية للفرد.

٤- سلوك الانتظام في العمل.

٥- سلوك الصراع والنزاع في العمل.

٦- سلوك الأداء أو الإنتاجية

لدى الأفراد في العمل.

ثالثاً/ ضغوط العمل :

◀ مفهوم ضغوط العمل :

- عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد أمام مطالب أو عوائق أو فرص " .

- مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تُحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له .

-حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها " .

• **ومن كل ما سبق من تعريفات يمكن أن نستخلص ما يلي:**

١. أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيس للضغوط.

٢. البعض الآخر نظر إليها باعتبارها ناشئة من صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد ، أو نوع من أنواع المطالب يُفرض عليه تحملها (مواقف سلبية) .

٣. أن معظم الكتاب ركزوا على المفهوم السلبي للضغوط ، واعتبارها ضغوط غير مرغوب فيها

٤. أن تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية.

٥. 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 سيللي) .

عناصر

ضغوط

العمل:



يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.



ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد ، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها .



٣/التفاعل

◀ 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:
 ١. البيئة الخارجية : (التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية)
 ٢. الأسرة : (توقعات الأسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل
 ٣. الأحداث الشخصية
 ٤. تأثير شخصية الفرد
 ٥. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي ...

◀ الآثار السلبية : وهي على نوعين:

النوع الثاني :

آثار الضغوط على المنظمة.

وتشمل ما يلي:

- ١/زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل أو الغياب
- ٢/تدني مستوى الإنتاج وجودته
٣. صعوبة التركيز على العمل
- ٤/الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- ٥/عدم الرضا الوظيفي .
- ٦/الغياب والتأخر عن العمل
- ٧/ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات
- ٨/عدم الدقة في اتخاذ القرارات
- ٩/سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
- ١٠/سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
- ١١/التسرب الوظيفي و (دوران العمل)

النوع الأول :

وهي آثار السلبية وهي ما يسمى بـ آثار الضغوط على الفرد وتشمل:

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

◀ آثار ضغوط العمل

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي:

الآثار الإيجابية ومنها ما يلي:

١. تحفز على العمل .
٢. تجعل الفرد يفكر في العمل .
٣. يزداد تركيز الفرد على العمل .
٤. ينظر المرء إلى عمله بتميز .
٥. التركيز على نتائج العمل .
٦. النوم بشكل مريح .
٧. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
٨. الشعور بالمتعة والإنجاز
٩. تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة والتفاؤل .

◀ استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

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

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

◀ الإستراتيجية التعامل مع

الضغوط على مستوى الفرد

تشمل ما يلي:

١. التأمل/ ويعمل على تحقيق حالة من الهدوء والراحة الجسمية.
٢. الاسترخاء/ ويعمل على إعطاء فرصة كبيرة للفرد ليقوم أنشطته اليومية.
٣. التركيز على أداء نشاط ذي معنى.
٤. التمرينات الرياضية.
٥. معرفة شخصية الأفراد والوقوف على حاجاتهم.
٦. أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد.

◀ أهمية دراسة ضغوط العمل.

١. حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.
٢. تأكيد ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها.
٣. حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها.
٤. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل.
٥. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
٦. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعّال مع الضغوط الداخلية والخارجية.
٧. زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرووسين.
٨. تحقيق الرقابة الفعّالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين في كافة مستويات الإدارة.

رابعاً / الإحباط

مفهوم الإحباط:

- بأنه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها.

- حالة شعورية عن عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه .

- عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها

المجموعة الأولى : العوائق الداخلية (الذاتية) :

(يعني داخل الفرد) و هي كما يلي :

١. ضعف روح المبادرة لدى الفرد.
٢. عدم القدرة على مواجهة الأمور المعقدة .
٣. ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
٤. المبالغة في توقعات الفرد بالنسبة لقدراته وكفائته.
٥. مغالاة الفرد في تقدير إمكانياته .
٦. أعاقه ذاتيه. مثل الإعاقة البدنية .

المجموعة الثانية : العوائق الخارجية (البيئة):

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومنها :

١. عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته .
٢. عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته وعدم مد يد العون لإظهار تلك القدرات .
٣. الإقلال من أهمية الشخص وقدراته.
٤. تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه وأرائه.
٥. انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية .
٦. الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة.

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:

السلوك المحفز والسلوك المحبط :

يمكن القول بان أنماط السلوك في المنظمات نوعان هما. السلوك المحفز والسلوك المحبط.

◀ 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. الإكراه : حيث تنعدم البدائل السلوكية التي يختار من بينها الفرد.
4. انعدام التعلم : حيث تنعدم خبرة الفرد الناتجة من محاولاته مع العديد من البدائل

- ◀ السلوك المحفز : ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز فيما يلي :
1. يحاول 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. فانه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح

طريق علاج الإحباط :

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 .

نتائج الإحباط :

- إن الإحباط ناتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي إلى إتباعه احد نوعين من السلوك وهما :
- السلوك الايجابي والسلوك الدفاعي
1. العدوانية. وهي احد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد.
 2. التبرير .
 3. الانسحاب (الانطواء)
 4. الكبت .
 5. التعويض وتحويل الهدف .
 6. الانحدار (التقهقر)

خامسا : التغيير والتطور التنظيمي :

تعريف التغيير التنظيمي:

- انه عبارة تغيير موجه ومقصود وهداف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيني سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيميه أكثر قدرتا على حل المشاكل
- تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة) .

تعريف التطوير التنظيمي:

- عبارة عن الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة بثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علماء السلوك التنظيمي والبحث العلمي.
- مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم 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 : وتعني 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 يتم التخطيط له ممكن تنفيذه.
- 10/ القدرة على التكيف السريع مع الأحداث : وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها ومسارها

◀ أسباب التغيير والتطوير

التنظيمي :

هناك مجموعة من الأسباب منها:

١. الحفاظ على الحيوية والفاعلية.

٢. تنمية القدرة على الابتكار.

٣. إثارة الرغبة في التطوير والتحسين

والارتقاء من خلال :

- عملية الإصلاح والمعالجة للعيوب والأخطاء.

- عمليات التجديد والإحلال.

- التطوير الشامل والمتكامل.

٤. التوافق مع متغيرات الحياة.

٥. زيادة مستوى الأداء من خلال:

- اكتشاف نقاط الضعف والثغرات مثل التالف والفاقد ومعالجتها.

- معرفة نقاط القوة وتأكيد ما مثل عمليات الحفز والولاء.

◀ أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

١. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.

٢. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.

٣. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

٤. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

٥. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.

٦. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

٧. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية

٨. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي :

١/ تشخيص الوضع
الحالي للمنظمة

٢/ تحديد المشاكل
الحقيقية في المنظمة

٣/ تخطيط برامج
التغيير

٤/ اختيار
الاستراتيجية
الملائمة للتغيير

٥/ تنفيذ التغيير

٦/ المتابعة والتقييم

١/ استراتيجية العقلانية
الميدانية عن طريق تعليم
والتدريب والبحوث العلمية

٢/ استراتيجية التثقيف
والتوعية الموجهة بإزالة
المخاوف وتنمية الولاء
بالتغيير

استراتيجيات
التغيير والتطوير
التنظيمي

٣/ استراتيجية القوة
القصيرة عن طريق
العقوبات والجزاءات وهي
فعالة على المدى البعيد

◀ مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك مجموعه من المزايا منها:

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

◀ الأسباب الرئيسية لمقاومة

التغيير والتطوير التنظيمي:

١. الارتياح للمألوف والخوف من المجهول
٢. العادات والروتين.
٣. سوء إدراك المميزات أو السلبيات.
٤. المصالح المكتسبة والخوف من فقدانها.
٥. الانتماءات الخارجية والخوف عليها من الضرر.
٦. مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرووس.
٧. سوء فهم مبررات التغيير.
٨. الحاجة إلى التعليم والتدريب.

◀ استراتيجيات المنظمات في التعامل

مع مقاومة التغيير:

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

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

◀ عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

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

٢. توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.

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

٤. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.

٥. 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.

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

٧. معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.

٨. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

٩. توفير الموارد البشرية والمادية والفنية التي يهين التغيير وتساعد على تنفيذه

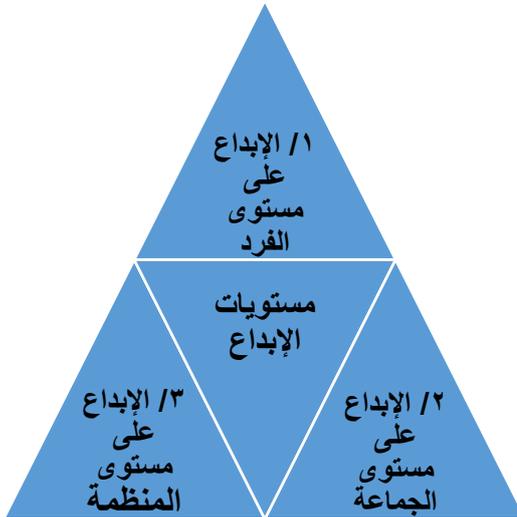
◀ حاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:

- 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 المنظمة ان 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 التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية - وتغيرات ادوار المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.

- فإذا شعرت المنظمات إن هنالك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنها ستحاول سد أو تقليص الفجوة ويكون ذلك من خلال 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 أمخاطره ، 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.

سادسا / الإبداع التنظيمي :

◀ مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي.

- تطبيق فكره طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها ..

- عبارة عن تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبينتها العامه.

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

1. التركيز على العمليه 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

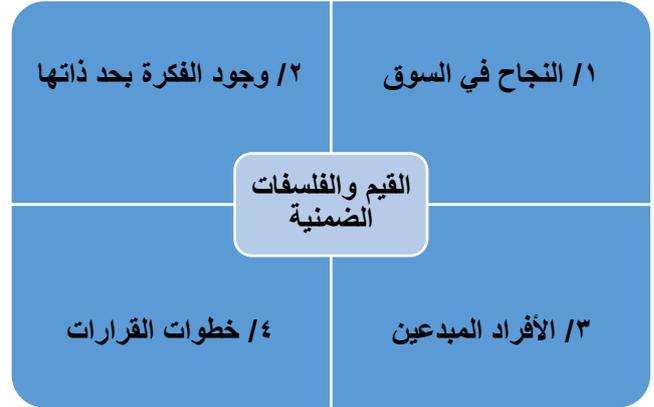
◀ البيئة التنظيمية للمنظمات المبدعة او المنظمات المبدعة :

* إن المحور الجوهرى 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 و الأساليب 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.

١. إن النجاح في السوق يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي فقبول الإبداعي من قبل العميل هو الذي يحدد نجاح الإبداعي.
٢. إن 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.
٣. إن 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.
٤. 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 دراكر) 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 (theDos) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (theDonts). وهي كما يلي :

◀ الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها

وهي :

١. إن الإبداع ألهدفي المنظم يبدأ بتحليل الفرص
٢. يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة
٣. لكي يكون الإبداع فعالا يجب إن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
٤. الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد و غيرها من المصادر.

◀ والأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها ما

يلي :

١. عدم المغالاة في التفكير. وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
٢. التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
٣. محاولة الإبداع المستقبل البعيد وليس الحاضر

◀ معوقات الإبداع

١. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له. وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
٢. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية ، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.
٣. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
٤. مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين
٥. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
٦. نبذ الزملاء.
٧. قلة الحوافز المادية والمعنوية .
٨. القيادة الإدارية الغير الكفو

سابعا : المناخ التنظيمي :

◀ مفهوم المناخ التنظيمي

- عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة.
 - مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها
- من التعاريف السابقة نستطيع القول بان:
١. المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص الثابتة نسبيا التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات .
 ٢. إبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها .
 ٣. إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لدية ما يعرف "بالبيئة النفسية" والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا للاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

◀ أبعاد المناخ التنظيمي:

* حدد كوز و توماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة هي كما يلي:

١. الاستقلالية : وتعنى إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل.
٢. درجة التماسك : وتعنى إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
٣. 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.
٤. ضغط العمل : وتعنى إدراك الفرد الضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة له.
٥. الدعم : وتعنى إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
٦. التقدير : وتعنى إدراك الفرد بان عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
٧. العدالة : وتعنى إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
٨. الإبداع : ويعنى درجة التشجيع لتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

◀ العوامل التنظيمية وتشمل عشرة عوامل منها:

- ١- طبيعة البناء التنظيمي.
- ٢- النمط القيادي المتبع.
- ٣- استحالة التقدم الوظيفي.
- ٤- المبالغة في المسؤوليات.
- ٥- العبء الوظيفي.
- ٦- الغموض.
- ٧- نظام الأجور والحوافز(مادية معنوية) (سواء أفراد او جماعات)
- ٨- أهداف المنظمة .
- ٩- التناقضات والصراعات التنظيمية.
- ١٠- درجة الإثراء الوظيفي

◀ العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

هناك ثلاثة مجموعات من العوامل تتمثل في :

◀ عوامل التأثير الخارجية وهي سبعة عوامل وتشمل:

- ١) ثقافة التنظيم .
- ٢) ظروف العمل .
- ٣) البيئة الخارجية.
- ٤) البيئة التقنية أو التكنولوجيا .
- ٥) البيئة الاجتماعية .
- ٦) درجة تماسك الجماعة وولائها .
- ٧) المشاكل الأسرية .

◀ العوامل الشخصية وتشمل:

- ١ - قدرات الفرد .
- ٢ - تناقض القيم .
- ٣- درجة المخاطرة .

◀ عناصر المناخ التنظيمي:

١. الهيكل التنظيمي : بما يتضمنه من أقسام وإدارات ونمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرار.

٢. نمط القيادة: سوء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية ولا مركزية السلطة.

٣. 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.

٤. 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.

٥. طبيعة العمل : فالعمل الروتيني يصيب الأفراد بالملل ولا مبالاة نحو التحديث والتطوير إما العمل المتغير يشجع على الابتكار وشعور الفرد بأهمية في العمل.

٦. 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 وأنة مجرد آلة.

◀ شروط المناخ التنظيمي الفعال:

لابد من توافر مجموعة من الشروط للمناخ التنظيمي الفعال منها ما يلي :

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

مصطلحات في السلوك (إضافة من الدكتور)

<p>يشير مصطلح الدافعية إلى مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية، أو رغبات داخلية.</p> <p>أما الحاجة (Need) فهي حالة تنشأ لدى الكائن الحي لتحقيق الشروط البيولوجية أو السيكولوجية اللازمة المؤدية لحفظ بقاء الفرد.</p>	<p>١ / مفهوم الدافعية : Motivation</p>
<p>أما الهدف (Goal) فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الدافع وبهذا يمكن القول أن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة، ومن الواضح إذن أن الدافع لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما نستدل عليه من الآثار السلوكية التي يؤدي إليها. وبهذا يمكن القول بأن الدافع عبارة عن مفهوم أو تكوين فرضي، ويرتبط به مفهوم آخر وهو الاتزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، وبهذا ينظر العلماء الذين يتبنون وجهة النظر هذه إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر. فالجوع مثلاً يمثل توتراً ويولد حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية .</p>	
<p>وتعرف الدافعية أيضاً: على أنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها العادية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له</p>	
<p>هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة او الشركة على حل المشاكل التي تواجهها عن طريق مجموعه من الاجراءات والخطوات المدروسة بهدف تحسين قطاع اعمال معين او مجموعه من القطاعات داخل المؤسسة او الشركة بالاستعانة باليات التغيير والتطوير الحديثة وأفكار جديدة وخبراء متخصصين في مجال هذا القطاع ليتم الحصول على أقصى استفاده أو ناتج من مخرجات هذا القطاع وقد يكون هدف التغيير التنظيمي هو تحويل مجال قطاع معين إلى قطاع آخر بنفس الأدوات المستخدمة ولكن لإيجاد مخرجات جديدة عليها طلب أكبر من المخرجات القديمه لقطاع اعمال ما داخل الشركة او المؤسسة</p>	<p>٢ / التغيير التنظيمي :</p>
<p>هو برنامج مدروس ومخطط بمبادرة ذاتية من الإدارة العليا في المنظمة يهدف التطوير إلى جعل المنظمة أكثر فعالية باستخدام العديد من الأساليب لتغيير سلوك العاملين على مستوى المنظمة يمكن أن يتم الاستعانة بخبراء من خارج المنظمة لدعم ومساندة البرنامج لفترة طويلة</p>	<p>٣ / التطوير التنظيمي :</p>
<p>أ/ عملية ذهنية تهدف إلى تجميع الحقائق ورؤية المواد والخبرات والمعلومات في أبنية وتراكيب جديدة لإضاءة الحل</p>	<p>٤ / التفكير الابداعي :</p>
<p>ب/ عملية يصبح فيها الشخص حساساً للمشكلات ، مع إدراك الثغرات والمعلومات والبحث عن الدلائل للمعرفة ، ووضع الفروض واختبار صحتها ، ثم إجراء التعديل على النتائج</p>	
<p>ج/ محاولة البحث عن طرق غير مألوفة لحل مشكلة جديدة أو قديمة ويتطلب ذلك طلاقة الفكر ومرونته والتعريف الذي نأخذ به هو تعريفه بأنه المقدرة على تحديد نمط معرفه المشاكل التي يواجهها الإنسان ، أو نمط الفكر اللازم لحلها، أو أسلوب العمل اللازم لتنفيذ هذه الحلول في الواقع.</p>	

تم بحمد الله وتوفيقه ..

فالكم جميعاً التوفيق والنجاح والسداد

وفالكم +A أن شاء الله