



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



مقرر السلوك التنظيمي\_ شرايح الدكتور  
د. عادل محمد فايت

اعداد: ذكري

إشراف : leader\_ مودي

"نظام الانتساب المطور"

1438-1439 هـ

MBA GROUP  
مجموعات إدارة أعمال  
@MAM\_UNIVERSITY

تتكون محتويات مقرر السلوك التنظيمي من الوحدات التالية

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 السلوك التنظيمي

### أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:

□ هناك مجموعة كبيرة من التعاريف والعلماء الذين عنو بما يسمى بمفهوم السلوك التنظيمي، فيما يلي أهمها:

\* 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.

\* هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم والتنبؤ به وتوجيهه.

\* هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو هو الطريقة التي يتصرف بها الفرد في التنظيم الذي يعمل به.

□ نخلص إلى أن جميع التعاريف السابقة ركزت على النقاط التالية:

1\_ إن للأفراد والمجموعات وسلوكهم واتجاهاتهم

2\_ علاقة البيئة مع التنظيم

3\_ مدى تأثير العاملين على أهداف المنظمة

4\_ أهمية العلوم السلوكية واستخدام الأسلوب العلمي الدراسة المتغيرات.

ثانياً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

□ ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي لاعتبارات التالية، وهي:

1. وجود علاقة بين بيئة العمل وسلوك العاملين

2. قد ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.

3. أن الإنحرافات في سلوك الموظفين قد تمنع التنظيم من تحقيق أهدافه.

4. يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على أدائه.

5. معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك وتوجيهه.

6. معرفة كيفية تنمية وتحسين سلوك الأفراد بتحديد ( الفروق الفردية، والإمكانيات، الإنتاجية ) لكل منهم.

7. هناك علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه.

8. تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر.

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\_ الإتجاهات 6\_ القيم

\*وفي هذا الجزء التالي من المقرر سنتناول العوامل الداخلية أو المؤثرات الشخصية في سلوك الفرد .....

**أولا : الإدراك:**

**مفهوم 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 ويعطي صورة كاملة للعالم.

\* العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم.

\* يقال أنه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها.

**الإدراك: .... 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

**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 وتقاليدهم حيث تلعب دور محوريا في تحديد إدراك الفرد

**معوقات الإدراك:**

- 1\_ المظاهر المادية: تؤدي إلى جذب الأفراد و زيادة درجة الإقناع لديهم
- 2\_ الانطباع الأول: وقد يكون سلبيا أو ايجابيا
- 3\_ 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 ) .
- 4\_ التسرع بالحكم: وهي القفز مباشرة إلى النتائج بطريقة غير منظمة أو مخططة.
- 5\_ الإندفاع الإدراكي: وهو ما يقوم به الفرد باختيار المعلومات التي تدعم أرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع أرائه
- 6\_ الإسقاط: و هي إن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين.

**أثر الإدراك على السلوك التنظيمي:**

□ يؤثر الإدراك على السلوك التنظيمي من خلال ما يلي:

- 1\_ يؤثر الإدراك على القيادة الإدارية.
- 2\_ يؤثر الإدراك على عملية اختيار العاملين.
- 3\_ يؤثر الإدراك على تقييم أداء العاملين.
- 4\_ يؤثر الإدراك على الدافعية.
- 5\_ يؤثر الإدراك على الاتصالات الإدارية في المنظمة

**ثانياً : التعلم**

**مفهوم التعلم:**

□ وردت تعريفات عديدة للتعلم، منها ما يلي:

- \* أنه 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.

□ اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم نوردتها فيما يلي:

- 1\_ أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات
- 2\_ أن 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\_ لابد أن يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا.
- 3\_ لابد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق.
- 4\_ لابد 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 تطبيقاً عملياً نافعاً

**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

**ثالثاً؛ الدافعية:**

**الفرق بين مفهوم الدافع والحافز:**

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

**الحافز:** عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. (وهي ما يعطى من حوافز سواء كان حافزاً مادياً أو معنوياً سواء كان فردياً أو جماعياً وهنا يكون الحافز، حافزاً خارجياً وهو ما تقدمه المؤسسة أو المنشأة لموظفيها الذين ينتمون إليها).

### مفهوم الدافعية:

- \* أنه الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويوجهه ويحافظ عليه.
- \* عبارة قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة داخل الفرد فتدفعه وتوجهه نحو القيام بعمل أو سلوك معين.
- \* هي الاستعداد ببذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة وهي الباعث والسبب الرئيسي لأفعال الناس.

□ لقد 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 منعزلاً 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 لا بد 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.

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

### رابعاً: عملية الدافعية:

- \* الدافعية كما قلنا عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه يرغب في إشباعها.
- \* فالحاجات 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 أمام 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 الحافظ تجاه الحاجات غير المشبعة.
- 4\_ أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين.
- 5\_ ارتباط الحافظ بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء.
- 6\_ أن تواكب 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.

### رابعاً الشخصية:

#### مفهوم الشخصية:

\* هي مجموعة من الصفات المتأصلة نسبياً 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 للشخصية من أهمها ما يلي:

- 1\_ الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وهي في غاية التعقيد.
- 2\_ تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمانية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية وذاتية 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 وتتشكل 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 .
- 2\_ تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3\_ الشخصية لها أسسها البيولوجية .
- 4\_ توجد في الشخصية الإنسانية جوانب عميقة وأخرى سطحية .
- 5\_ تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة .

### القوى الشخصية المؤثرة على الفرد:

- القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد تتمثل في:
  - 1\_ القوى الثقافية.
  - 2\_ القوى المتعلقة بالطبقة الاجتماعية.
  - 3\_ قوى علاقات الأسرة.
  - 4\_ القوى الوراثية.

### 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 المسئول يمكن أن يعتمد عليه ومنظم وحريص.
- 3\_ الاستعداد (الاتزان 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\_ المقدرّة 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.
- 2\_ الاتجاهات النفسية.
- 3\_ الانفعالات.
- 4\_ الحاجات الفسيولوجية.
- 5\_ القدرات والاستعدادات والمهارات العقلية والحركية.
- 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 مرؤوسيه لان ذلك يتيح له التنبؤ بسلوكهم في العمل والتفريق بين من لديه الرغبة في امتلاك السلطة والسيطرة والتأثير في الآخرين وبين من يميلون إلى ان يكونوا مرؤوسين.

### **خامساً: الإتجاهات:**

#### **مفهوم الإتجاهات:**

عرفها ألبرت على أنها: «إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها اثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة»

كما عرفها جبسون: «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»

كما قال عنها لوثنز: «أنها الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما»

#### **خصائص الإتجاهات:**

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

### **تكوين الإتجاهات:**

□ تتكون الإتجاهات 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.

**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 ينعكس 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

**سادساً: القيم :**

**مفهوم القيم:**

\*\* عرفها روكتش على أنها: «المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع وموقف ومعتقدات وتقويمات وإحكام ومبررات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثر في الغير».

\*\* كما عرفها القريوتي بأنها: «المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها».

\* وعرفها الخضراء وآخرون على أنها: «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 تعقدها.
- 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\_ تترتب 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:

□ تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- 1\_ تشكل أساسا لفهم الاتجاهات والدوافع. 2\_ تؤثر على الإدراك.
- 3\_ عبارة عن قوة محركة ومنظمة للسلوك. 4\_ عبارة عن معيار للمقارنات.
- 5\_ عبارة عن محدد للأهداف والسياسات. 6\_ 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\_ **النتشنة 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 للقوة 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 والصداقة لها الأولوية على الاعتبارات المصلحة العامة.
- 7\_ ضعف الرقابة.
- 8\_ ضعف الروادع القانونية.

## \* الوحدة الثالثة: عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة \*

\* أولاً: جماعات العمل \*

\* ثانياً: القيادة \*

\* ثالثاً: الصراع التنظيمي \*

\* رابعاً: اتخاذ القرارات \*

### أولاً: جماعات العمل:

**مفهوم الجماعة:**

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

حيث عرفها (ديبس) على أنها: «عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها»

كما عرفها (كنتر) بأنها: «الجماعة بأنها مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة»

وعرفها (الصيرفي) على أنها: «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 لأفرادها.

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 ونشوء 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 الفرق وتنتهي.

3\_ فرق الميول والصدقات: 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 نفسيه وتعتبر هذه الحاجات هي المحرك والدافع الرئيس للأفراد في تكوين جماعات غير رسميه 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 إلى 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.
- 5\_ تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف بما تملكه من معلومات كثيرة.

### \*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:

#### \*تمهيد:

\*القيادة هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي إليها.  
\*من وجهة النظر التنظيمية فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

\* وتركز القيادة دائما على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل بأن فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم.

### \* مفهوم القيادة:\*

عرفها ( كونتز.. ) على أنها: «أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف»

كما عرفها ( فيفز.. ) بأنها: « فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة»  
وعرف ( قبقي وزميله.. ) القيادة على أنها: «القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع»

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

1\_ لا بد وجود مجموعه من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

2\_ لا بد من وجود قائد قادرا على التأثير في سلوكهم وتوجههم.

3\_ وجود 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 قانونيه على الأدنى منها.

2\_ سلطة منح المكافأة: وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن 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 الأوامر سيعرضه 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 لتمتع القادة بصلاحيه الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات التي تعتبر لدورها هامه وسريه في بعض الأحيان.

6\_ قوة الإعجاب: يحصل عليها الفرد عادتا نتيجة أعجاب تابعين لبعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد

### أساليب القيادة: ©

□ هناك ثلاثة أساليب يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤسيهم وحفزهم وهي:

1\_ القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية: تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من مرؤسيهم والتأكد على ضرورة انجاز العمل وممارسة الرقابة عن كذب واتخاذ القرارات الفردية دوما مشاركة المرؤسين ولا يتقبلون الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه والعقاب والتهديد باستعمال السلطة وفرض النظام والقيام بالانجاز.

2\_ القيادة الديمقراطية أو المشاركة: يقوم هذا الأسلوب من القيادة على إشراك المرؤسين في اتخاذ القرارات فيما يخصهم من أعمال وإفصاح 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 للمرؤسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم.

### •• 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 سليم

6\_ الوضع التنظيمي الغير سليم للأجهزة الإدارية

**\*ثالثاً: الصراع التنظيمي:\***

### مفهوم الصراع التنظيمي:

ولابد 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 & Anthon) 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 بعداً أساسياً في الصراع

3\_ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الصراعات المزمنة

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 ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه

داخل المنظمة ويعتبر نموذج جوهرى (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 المستوي شكلين رئيسيين هما: **الصراع الأفقي والصراع الرأسي.**

**الصراع على مستوى المنظمات:** وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبينتها 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 لدي الأطراف المتصارعة وهي مرحلة توحى بالحاجة لاتخاذ موقف معين.
- 3\_مرحلة إظهار الصراع: يبدأ كل طرف فعلا 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 آثاراً إيجابية وسلبية، تتمثل فيما يلي:

#### 1. الآثار الإيجابية: وتتمثل في:

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- إتاحة الفرصة للنقاش.
- شحذ همم العاملين على الإبداع و الابتكار والتجديد

#### 2. الآثار السلبية: وتتمثل في:

- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسؤولة.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة 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 الحد من الصراع التنظيمي:\*

- 1\_وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.
- 2\_اجراء التغييرات الهيكلية
- 3\_استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية

### \*رابعاً: إتخاذ القرارات:\*

#### مفهوم اتخاذ القرارات:

وردت تعريفات عديدة للقرار، منها ما يلي:

عرفه (روبينسن): فيقول: بأنه عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر.

كما 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:

**القرارات المبرمجة:** وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر، حيث أنها تتخذ في مواقف محددة وتخضع للقواعد معينة يتم في ضوءها 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 التغير خارجي أو ظروف أخرى وذلك تفاديا ومنعا لتطوير 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:

عدنا 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 معروفة 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 معروفة لكن نتائجها غير مؤكده والعوائد غير معروفة.

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 مرضيه في مجال العمل يلفت نظر متخذ القرار على وجود خلل في مكان العمل، وان هناك انحراف عما هو مخطط له.

**2\_ تعريف المشكلة:** أي تشخيص المشكلة والتعرف على هويتها وسبب إعراضها،

**3\_ جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسكلة:** 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.

9\_ المخاطرة.

10\_ التفاؤل.

11\_ الاعتماد على الغير.

12\_ . مستوى الطموح.

13\_ . الثقة بالنفس

14\_ . 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 :** ❖

1\_ التأكيد على مبدأ الشورى.

2\_ الوصول إلى قرارات أفضل.

3\_ الوصول إلى بدائل أكثر.

4\_ القبول.

5\_ رفع الروح المعنوية عند الأفراد.

❖ **عيوب الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات منها:** ❖

1\_ استهلاك وقت طويل.

2\_ الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.

3\_ التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.

4\_ تشتت المسؤولية.

❖ **تابع الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات:** ❖

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:

1\_ الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.

2\_ مقدار الوقت المتاح المناقشة المشكلة.

- 3\_ كمية المعلومات المتاحة لدى الفرد أو الجماعة.
- 4\_ مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف يتم التوصل إليها ومن ثم تطبيقها.
- 5\_ حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.
- 6\_ الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.
- 7\_ الحاجة إلى تطوير العاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- 8\_ 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 ( دره والصباغ ) بأنها: عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.

كما عرفها (بيتش) بأنها: التقويم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكوأمته للتطوير.

وعرفها ( سيزليقي و ولنس)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 لمسئولياتها وإمكانيات تقلدهم لمناصب بوظائف ذات مستوى أعلى وذلك بالنظر إلى أداء الحالي للعاملين وقدراتهم المستقبلية.

#### \* أهداف القياس والتقييم:

تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كما يلي:

#### ❖ على مستوى المنظمة:

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

#### ❖ على مستوى المديرين:

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

#### ❖ على مستوى الفرد العامل:

- 1\_ دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.
- 2\_ شعور العاملين بالعدالة وأن جهودهم المبدولة تأخذ بعين الاعتبار

#### ❖ أهمية القياس والتقييم:

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

- 1\_ الترقية والنقل.

2\_ تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.

3\_ إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.

4\_ باعتبارها مقياسا أو معيارا لبعض الأمور في المنظمة.

5\_ تعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرووس.

6\_ انها تساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.

7\_ انها تزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين

### \*الجهة المسؤولة عن القياس والتقييم:\*

1\_ إدارة القوى العاملة في المنظمة: وهي مسؤولة عن وضع وتصميم برامج وتقييم الأداء.

2\_ 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 برنامج القياس والتقييم للأداء:\*

□ يمر برنامج القياس والتقييم بستة خطوات، وهي:

1\_ وضع معايير قياس الأداء.

2\_ تحديد طريقة قياس وتقييم الأداء. وهي إما إن تكون طرق تقليديه أو حديثه أو الجمع بين أكثر من طريقة

3\_ تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء .

4\_ تحليل تقارير قياس الأداء. وهي تتعلق برد فعل المرووسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم

5\_ مناقشة التقارير مع العاملين.

6\_ 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:

1\_ عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم.

2\_ عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم أو إدارة برامج القياس والتقييم.

3\_ تأثير المقومين بعوامل اجتماعيه أو شخصيه بعيده الصلة عن الأداء الفعلي.

4\_ كراهية بعض المدراء لبرامج القياس والتقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رناستهم.

### ثانيا : الرضا الوظيفي

#### مفهوم الرضا الوظيفي:

تعريف (Vroom) هو : « المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية , سواء كانت ايجابية للفرد أو ايجابية للعمل »

وعرفه (Lowler) وقال بأنه: «حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضا»

ثم عرفه (النجار) ا بقوله هو «الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل».

□ ومن التعريفات أعلاه نخلص الي مكونات الرضا

### \*مكونات الرضا الوظيفي:\*

1\_الأجر

2\_محتوى العمل

3\_فرص الترقية

4\_نمط الإشراف

5\_جماعة العمل

6\_ساعات العمل والراحة

7\_ظروف العمل المادية

\*البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي:\*

1\_برامج صيانة القوى العاملة: مثال ذلك التدريب.

2\_برامج تحسين بيئة وظروف العمل: مثل تهيئة مكان عمل مناسب، إعادة النظر في ساعات العمل، تقليل مصادر الضوضاء.

3\_برامج الرفاهية الاجتماعية: مثل النوادي، ودور الحضانات، والمواصلات، والسكن.

4\_برامج الأمن والسلامة المهنية: مثل تدريب العاملين على زيادة مهارة الفرد في العمل وحماية نفسه من الأخطار

5\_برامج الرعاية الصحية: مثل التأمين الطبي للعاملين.

6\_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:

1\_ الإحساس بالسعادة في الحياة.

2\_ الصحة النفسية للفرد.

3\_ الصحة البدنية للفرد.

4\_ سلوك الانتظام في العمل.

5\_ سلوك الصراع والنزاع في العمل.

6\_ 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 مطالب أو عوائق أو فرص».

وعرفها (عسكر) بأنها: «مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تُحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديداً له».

وعرفها (Grandjean) بأنها «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:

1. أن بعض الباحثين ركزوا على البيئة الخارجية للفرد باعتبارها المصدر الرئيس للضغوط.
2. البعض الآخر نظر إليها باعتبارها ناشئة من صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد، أو نوع من أنواع المطالب يفرض عليه تحملها (مواقف سلبية).
3. أن تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف على تفاعل مع الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية.
4. 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:

هناك ثلاث عناصر رئيسة لضغوط العمل، وهي:

1. أول عنصر وهو ما يسمى بعنصر المثير: يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد.
2. عنصر استجابة: ويمثل هذا العنصر ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.
3. 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:

1. البيئة الخارجية (التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية)
2. الأسرة (توقعات الأسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل)
3. الأحداث الشخصية
4. تأثير شخصية الفرد
5. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي
6. مشاكل الخضوع للسلطة
7. اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين
8. صعوبة العمل
9. غموض الدور
10. التنافس على الموارد

### أثار ضغوط العمل:

❑ لضغوط العمل أثار إيجابية وأخرى سلبية وهي كما يلي:

❖ الأثار الإيجابية: ❖ ومنها ما يلي:

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

### تابع أثار ضغوط العمل:

❖ الأثار السلبية: ❖ وهي على نوعين:

-النوع الأول: وهي أثار السلبية وهي ما يسمى ب أثار الضغوط على الفرد وتشمل:

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

-النوع الثاني: أثار الضغوط على المنظمة، وتشمل ما يلي:

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

❖ استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل ❖

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

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

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

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

❖ أهمية دراسة ضغوط العمل:

1. حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة.
2. تأكيد على ربحية المنشأة وتحقيق أهدافها.
3. حماية المنفذين أو التنفيذيين من عشوائية القرارات أو ازدواجيتها.
4. توفير الظروف المناسبة والجو الصحي المناسب في بيئة العمل.
5. زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية.
6. تنمية مهارات التوافق السريع والتعامل الفعال مع الضغوط الداخلية والخارجية.
7. زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمرؤوسين.
8. 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.

❖ كما عرفه ( كمال ) بأنه: حالة شعورية عن عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافزه.

❖ وعرف (العميان) الإحباط بأنه: عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه وهذا الفشل ناتج عن عوامل داخلية وخارجية يصعب السيطرة عليها.

**مصادر الإحباط**

□ يصف 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 المبادرة 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

❖ **المجموعة الثانية: العوائق الخارجية ( البيئة):** ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومنها:

- 1\_ عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته للآخرين
- 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 بان أنماط السلوك في المنظمات نوعان هما: السلوك المحفز والسلوك المحبط.

❖ **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\_ تصل الفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف.
- 5\_ يتعلم الفرد بإتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه.
- 6\_ 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 أحد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد.
- 2\_ التبرير
- 3\_ الانسحاب (الانطواء)
- 4\_ التعويض وتحويل الهدف
- 5\_ الانحدار (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.

### خامساً: التغيير والتطوير التنظيمي:

### \* مفهوم التغيير والتطوير التنظيمي\*:

#### ❖ تعريف التغيير التنظيمي:

\*تعريف «حسن» لتغيير التنظيمي انه: «عبارة تغيير موجه ومقصود وهاذف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرتها على حل المشاكل»  
\*وعرف «السلمي» التغيير التنظيمي بأنه «تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة»

❖ تعريف التطوير التنظيمي: \*\*عرف ( فرينش ) 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»

\*\*يعرفه ( 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 بحرية 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 الأحداث: 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.
- 4\_ التوافق مع متغيرات الحياة.
- 5\_ زيادة مستوى الأداء من خلال.

## 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 أجل إنجاز 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 أن نقوم بهذه الخطوات:

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

## 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 والمرووس.
- 7\_ سوء فهم مبررات التغيير.

**مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي**

هناك مجموعه من المزايا منها:

- 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 وإنسانية وفنية ترتبط بالتغيير وقد يكونوا من داخل المنظمة أو خارجها.
- 4\_ إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
- 5\_ شرح وتوضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع الأفراد 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 وحنا 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

**\*سادساً: 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»

\*كما عرفه (دافت) بأنه: «عبارة عن تبني فكره جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبينتها 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.

### ❖ مستويات الإبداع:

**1\_ الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد 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 أكبر 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 البيئة 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.

### 2\*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 لقبول 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 والمساعدة والالتزام من قبل المنظمة فمهما كانت قدرات الشخص الإبداعية فإنه لا يستطيع تدعيم الجهد اللازم لتقديم إبداع ناجح إذا ترك وحيدا دون مساندة 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 ( theDos ) 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. عدم المغالاة في التفكير، وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
2. التنويع 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\_ نبذ الزملاء.
- 7\_ قلة الحوافز المادية والمعنوية.
- 8\_ القيادة الإدارية الغير الكفوة.

### \*سابعاً: المناخ التنظيمي\*:

#### "مفهوم المناخ التنظيمي:"

\*عرفه (أنصاري وزميله) 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\_ أبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها
- 3\_ إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لدية ما يعرف ( بالبيئة النفسية) والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

#### \*أبعاد المناخ التنظيمي\*:

□ حدد (كويز وتوماس) الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة 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 سلوكيات 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. البيئة السياسية والقانونية
2. البيئة التقنية أو التكنولوجية
3. البيئة الإقتصادية والاجتماعية
4. درجة تماسك الجماعة وولائها
5. 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:** سواء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية ولا مركزية 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.

## قناة ادارة الاعمالMBAعلى التليجرام: @imam\_university

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:

□ لابد 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\_ التأكيد على المسؤولية الشخصية.

5\_ التحمل والتعامل بفاعلية مع الصراع.

6\_ إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع.

7\_ توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها.

8\_ إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.

9\_ التركيز على العمل الجماعي.

10\_ تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.

11. تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد

MBA GROUP  
مجموعات إدارة أعمال  
@IMAM UNIVERSITY

♥ تم بحمد الله وتوفيقه .. ♥

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

اللهم صلّ وسلم على نبينا محمد ﷺ ♥

♥ عصر الجمعة ♥

1439/6/28 هـ

2018/3/16 م

أختكم.. نِغرى ❁