



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية



ملخص اللقاءات الحية

السلوك التنظيمي

الدكتور: عادل فايت

إعداد: نغرى
& عبد الملك

"نظام الانتساب المطور"

المستوى الرابع "الفصل الثاني"

1438-1439 هـ

كل الشكر لفريق MBA للتفريغات

أنت إنسان ناجح مهما أخبرك البعض بعكس ذلك, سيسطع نور إنجازك يوماً فقط ؟ أمن بذلك

المحاضرة الأولى ()

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي :

- (دراسة سلوكيات وتصرفات وإتجاهات وأداء الموظفين في وضع تنظيمي معين داخل المنظمة)
(2) هو العلم الذي يهتم بفهم السلوك الإنساني في المنظمة)
(3) هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله أو في أي مكان)

(ملاحظة الدكتور شدد على فهم التعاريف أكثر من حفظها)

ثانياً: الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:

لماذا المؤسسات تهتم بدراسة السلوك التنظيمي ؟ نهتم به وذلك ل ((((

- (1) لوجود علاقة بين بيئة العمل (الداخلية و _ المادية _ المعنوية وإنتاجية الفرد)
(2) قد ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين المستويات التنظيم)
(3) الإنحرافات في سلوك الموظفين والتي قد تمنع التنظيم من تحقيق أهدافه)
(4) يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على بأدائه)
(5) معرفة أسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك والتوجيه)
(6) معرفة كيفية تنمية وتحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق الفردية ، والإمكانات ، الإنتاجية) لكل منهم)
(7) وجود علاقة بين إتجاهات الفرد و سلوكه)
(8) تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافئة حتى يستمر
(9) كفاءة التنظيم تتأثر بسلوك الأفراد
(10) الأسلوب القيادي يؤثر على سلوكيات المرؤوسين

المحاضرة الثانية

الوحدة الثانية

ورح ندرس فيها أهم تصرفات العاملين وكيف أنها تختلف من شخص لآخر ((((مثل ((((

1_ الإدراك 2_ التعلم 3_ الدافعية 4_ الشخصية 5_ الإتجاهات 6_ القيم

أولاً: الإدراك

ووردت عدة تعريفات للإدراك منها مايلي <ملاحظة التعاريف حاولون نفهموونها>

- مفهوم الإدراك : 1© هو تلك العملية التي يقوم الافراد من خلالها بإختيار الأثرات وتنظيمها وتفسيرها يعطي الصورة الكاملة ©
2© العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور حولهم ©
3© يقال أنه استقبال المثيرات بواسطة الحواس وتفسيرها وتنظيمها ©

باختصار الإدراك هو : معرفة المنبهات من حواك وإدراكها وتفسير المثيرات تفسيراً صحيحاً كاملاً

أهمية الادراك في السلوك الإنساني

هل الادراك مهم في حياة الانسان ووظيفته؟ نعم ومهم جداً لأنه ()

1) يعتبر الادراك جوهر وأساس كل نشاط ذهني لانه تظهر سلوك وتصرفات الفرد

2) لا تقتصر عملية الادراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية والعمرية عند الفرد كعوامل مؤثرة في العملية الادراكية بل يعتبر مؤثر في حياة وسلوك الفرد منذ بداية مراحل العمر الأولى

خصائص الادراك

1) الاختيار :	2) المرونة :	3) التكامل :	4) الثبات :
*وهو أن يقوم الفرد بإختيار المنبهات التي تشبع حاجاته ورغباته من وجهة نظره	*وهي أن يقوم الفرد بعملية تفسير *المنبهه* من حوله بطرق مختلفة وبإختلاف الدوافع والحاجات	*وهو إدراك الأشياء بصورتها المتكاملة ولليست جزئية مثل أن أقول هذه سيارة وليست نصف سيارة	*بمعنى أن الادراك لايتغير بتغير موقع المنبه أو حركته

مراحل العملية الادراكية :

تمر مراحل الادراك بالحياة ب ثلاث مراحل رئيسية :

1_ مرحلة الانتباه للمنبهات والمثيرات,,

2_ تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل (تفسير)

3_ تحديد السلوك أو الاستجابة المناسبة (بناء على إدراكه)

العوامل المؤثرة في الادراك

:ماهي الأشياء المؤثرة في الادراك :

1_ سمات الفرد وخصائصه :وهي تكون بالدوافع والخبرات السابقة والاتجاهات والثقافة والقيم والعادات (

2_ المنبه :كلما كان المنبه قوياً كلما كان الفرد أكثر قدرة على إدراك المنبهه

3_ الموقف: ظروف الافراد المختلفة بحسب طبيعة العيش

4_ البيئة الاجتماعية : طريقة التنشئة للأفراد مثل العادات والتقاليد تلعب دوراً كبير جداً في تحديد إدراك الفرد

معوقات الادراك

بمعنى أنه توجد أشياء تُعيق عن الادراك ومنها :

- 1_ المظاهر المادية :تؤدي الى جذب الافراد وزيادة درجة الاقناع لديهم
- 2-الانطباع الأول :وقد يكون سلبياً أو إيجابياً (يعني مفهومي وانطباعي عن الشخص لأول مرة أشوفه فيها)
- 3_ تأثير الهالة : وهي أن نحكم على الشخص من خلال صفة محددة وتكوين فكرة عنه إما سلبية أو إيجابية من خلال هذه الصفة
- 4_ التسرع بالحكم : وتعني أن القفز مباشرة ألى النتائج بطريقة غير منظمة أو مخططة
- 5_ الاندفاع الادراكي :وتكون إما إدعاء للمعرفة أو اختيار معلومات تدعم أرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى مع أرائه
- 6_ الاسقاط :وهي أن يعزو الفرد الجانب السلبي من سلوكه إلى أشخاص آخرين
- 7_ التنظيم: وهي عملية تصريف أو توزيع الأشياء بناء على ماتدرکه من تماثل

أثر الادراك على السلوك التنظيمي

هل يؤثر الادراك على السلوك التنظيمي ؟

أو هل يؤثر الادراك على السلوك التنظيمي ؟

(نعم يؤثر)

1-على القيادة الإدارية

2_ تأثير الادراك على اختيار العاملين : من خلال المقابلة الشخصية

3_ تأثير الادراك على تقييم العاملين :من خلال التقييم الموضوعي للعاملين

4_ تأثير الادراك على الدافعية :مثل حافز الراتب والجهد المبذول ومن خلالها يحدد بقاء العامل في المؤسسة أو الخروج منها

5_ تأثير الادراك على الاتصالات :من خلال المعلومات التي يحصل عليها العاملين في المنظمة

ثانياً: التعلم

*مفهوم التعلم :يختلف التعلم من شخص لآخر وله عدة تعاريف منها :

-أنه كل العمليات المستمرة الهادفة وغير الهادفة لإكساب الافراد المعرفة والمعلومات ()

_عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي الى تغير دائم في السلوك أو السلوك المحتمل

_عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة

بإختصار هي العملية المستمرة في الحياة والخبرات والمهالات السابقة والمكتسبة ,, ,

مما يتضح من التعاريف السابقة أنها إشتمات على خصائص وصفات عملية التعلم منها:

1_ أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات

2_ أن تغيير سلوك الفرد ناتج عن 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 () * للتعلم أربعة شروط أهمها :

(1) يجب أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة التحسن في السلوك

(2) لا بد ان يكون التغيير في السلوك دائماً نسبياً من شخص لآخر

(3) لا بد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة حتى يتحقق التعلم

(4) لا بد من التركيز على عنصر التدعيم الذي يصاحب التجربة والخبرة حتى يمكن للتعلم من التحقق

عناصر عملية التعلم :

1_ الدوافع :تعتبر المحرك الأساسي للسلوك الإنساني

2_ المنبهات : وهي المحرك الأساسي للدوافع ولكن يشترط في تلك المنبهات ان تتناسب مع توقعات الافراد

3_ الاستجابة :الاستجابة الفعلية لاي دافع للتعلم

4_ التعزيز : العنصر المساعد على زيادة فاعلية الاستجابة

أثر التعلم على السلوك التنظيمي

(1) منح الافراد الذين يتميزون بالاداء المرتفع

(2) تعريف الافراد بالاطء التي يرتكبونها حتى يستطيعون تحسين أدائهم

(3) الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة

مراحل عملية التعلم	العوامل المؤثرة في عملية التعلم	أهداف عملية التعلم
(1) التغيير في المعلومات (يعني نكتسب شي جديد)	(1) الاستعداد الفكري للتعلم	(1) تعديل السلوك وادوافع الفطرية واكتساب مهارات وخبرات
(2) التغيير في المهارات	(2) الدافعية البيئية للتعلم	(2) تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة وربطها بما يماثلها للاستفادة منها
(3) التغيير في الاتجاهات	(3) تعزيز التعلم بالثواب والعقاب	
(4) التغيير في السلوك الفرد		
(5) التغيير في سلوك الجماعة		

المحاضرة الثالثة

ثالثاً: الدافعية

الدافع : هو عبارة عن شعور أو إحساس داخلي يوجه (يحرك) سلوك الفرد كي يشبع حاجاته ورغباته أي (أنا عندي إرادة أنا وحدي أبي أتعلم مافي حاجة جابرتني)

الحافز : أيضاً محرك لكنه مؤثر خارجي لسلوك الفرد ،، مثلاً (يقولك انتج لي ألفاً وراح اعطيك كذا وكذا وكذا فيكون لدي إحساس بالانجاز لأجل هذا الحافز)

فالدافع : هو احساس داخلي (

والحافز : هو مؤثر خارجي (

مفهوم الدافعية : -

- هو شي يسبب في سلوك الإنسان ويوجهه ويحافظ عليه (شئ يسبب في تصرفات الانسان)

- هي عبارة عن قوة ناتجة عن توتر مثل (شخص جوعان ، شخص عطشان) لديه حاجات غير مشبعة تسبب له توتر فتدفعه وتوجهه لقيام عمل معين)

- هي استعداد ببذل مجهود كبير لتحقيق هدف أو منفعة)

من خلال هذه المفاهيم للدافعية (التعاريف) نستخرج منها مبادئ عامة أهمها : -

(١) كل سلوك وراءه دافع)

(٢) السلوك الإنساني (أي تصرفات أي سلوك) وراءه هدف)

(٣) أيضاً السلوك الانسان وراءه هدف ظاهرة او غير ظاهرة)

(٤) السلوك الإنساني ليس منعزلاً فهو مرتبط بمجموعة من الأحداث مثلاً (بخبرتك ، بتجربتك ، بفهمك ، بوعيك))

(٥) السلوك الانساني عمل مستمر)

(٦) السلوك الانساني يعمل على كل الأفراد (كل البشر))

(٧) كي يتغير السلوك الانساني للفرد لابد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره)

انواع الحاجات :

• **المجموعة الأولى :** حاجات أساسية) (مثل (الأكل ، والشراب، والأمن ، والحماية) (((

وهذه الحاجات محدودة بطبيعتها أي على اعتبار أن الانسان يستهلك كمية محدودة كأكل الإنسان حتى يشبع)

• **المجموعة الثانية :** حاجات ثانوية) (وهي حاجات اجتماعية ونفسية وتشمل حاجات الانتماء والانضمام إلى الغير ، والقوة والشهرة ، والتميز ، والتقدير ، والاحترام ، وإقامة العلاقات ، وصدقة مع الآخرين ، والانجاز) ((((الخ وهذه الحاجات تعتبر غير محدودة بطبيعتها)

(١) الدافعية هي قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لأشباع حاجات ورغبات معينة

(٢) والذي يقود على بذل الجهد وهذا الجهد المبذول يؤدي بدوره إلى الاشباع ومن ثم تحقيق الرضا

(٣) في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر وعند إذن يكون أمام الفرد عدة بدائل ومنها تغيير الجهد او تغيير الحاجة)

رابعاً الشخصية :-

هي مجموعة من الصفات والخصائص التي تميز الفرد عن غيره والتي تشكلت نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية

*مجموعة من الصفات الفسيولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته ()

ومن هذه التعاريف يتضح لنا أهم الخصائص ((((

1_ الشخصية شي غير ملموس وغير محسوس وفي غاية التعقيد

2_ تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية شعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية

3_ تشير الشخصية الى وجود تميز واختلاف بين الناس يعني شخصية الفرد تكون متميزة

4_ أن الشخصية تتطور تتشكل من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة

5_ الشخصية تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف متشابهة

*الصفات العامة للشخصية *

1) أن الشخصية هي الكل المنظم للشخص

2) تتصف الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها

3) الشخصية لها أسسها البيولوجية إلا أنها من الممكن أن تكون نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية

4) يوجد للشخص جوانب عميقة وسطحية

5) تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس

*القوى الشخصية المؤثرة على الفرد *

1) قوى ثقافية

2) قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية

3) قوى العلاقات الاسرية

4) القوى الوراثية

ابعاد الشخصية :

البعد الفسيولوجي :تعني تركيب جسم الانسان كنظام متكامل

البعد الاجتماعي :يقصد بها القيم والعادات والتقاليد التي يكسبها الفرد من المجتمع الذي يعيش فيه

البعد العقلي : وهي قدرة الفرد على التفكير والتحليل وتفسير الظواهر

البعد العاطفي : الجانب الانفعالي والوجداني والحالة المزاجية التي يتصف بها الفرد

خصائص الشخصية :

1_ **القبول**: أي قابل للتكيف مع كل الناس

2_ **الضمير الحي**: تعني بأن يكون شخص مسؤول ويمكن الاعتماد عليه

3_ **الاستعداد**: (الاتزان العاطفي) أي أنه شخص يعرف متى ينفعل ومتى لا ينفعل

4_ **الانفتاح**: قدرة الفرد للتواصل مع الآخرين

5_ **مركز السيطرة**: وتعني متى الفرد يشعر بأنه سيد نفسه

ملاحظة: هذه الشخصية مهمة جداً في بيئة العمل

6_ **المقدرة الذاتية**: مدى شعور الفرد بأن لديه القدرات والمهارات على الانجاز

7_ **احترام الذات**: الى أي مدى يشعر الفرد بأنه أنسان ذو قيمة ويحترم نفسه

8_ **المخاطر**: درجة استعداد الفرد لاتخاذ القرارات التي فيها مخاطرة

***مكونات الشخصية ***

1) القيم ,, (المواظبة ، إحترام القوانين العدل)

2) الاتجاهات النفسية

3) الانفعالات () تجاه الأشياء

4) الحاجات الفسيولوجية

5) القدرات, والاستعدادات ، والمهارات العقلية والميكانيكية والحركية

6) الأهتمامات والميول والرغبة أو عدم الرغبة

المحاضرة الرابعة

خامساً: الاتجاهات

عرفها ألبرت أنها (إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظيها الخبرة ولها أثر في توجيه إستجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة)

عرفها جيبسون (أنها شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابية أو سلبية مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة وهي تحدد تأثير الفرد حول الاستجابة للناس أو الاشيا)

عرفها لوثنز (أنها الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شي ما)

بإختصار الاتجاهات (((تؤثر بالسلوك أحب أو لا أحب)))

خصائص الاتجاهات :

- 1) تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة (يعني تعكس البيئة والمجتمع مثل الاسرة, المدرسة)
- 2)الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات
- 3)تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي
- 4)تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاهات
- 5)تمتازالاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد الى القيم والعادات (يعني تمتاز بالثبات النسبي)
- 6)أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية
- 7)إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد
- 8)أن الاتجاهات قد تكون سالبة أو إيجابية ولكنها لا تكون محايدة

تكوين الاتجاهات

من أهم مكونات الاتجاهات مايلي :

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

وظائف الاتجاهات :

اهم وظائف الاتجاهات تتمثل فيما يلي :

- 1) تساعد في عملية التنبؤ بالسلوك () وذلك لمعرفة الاتجاهات الإيجابية او السلبية نحو قرار ما
- 2) المعرفة (() وذلك البحث عن المعلومة التي تزيد من قدرة الفرد في اتخاذ القرار
- 4) التعبير عن الثقافة والقيم (() من خلال مساعدة الفرد للتعبير عن القيم
- 5) التكيف (() التكيف مع اتجاهاتي الجماعة التي ينتمي لها الفرد
- 6) إشباع الحاجات والرغبات (() مثل الانتماء والتقدير

تغيير الاتجاهات

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

- 1) تجديد 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

يعتمد على ركيزتين أساسيتين :

1_ الاقناع () ويعتمد على :

أ) قدرة القائد بالاقناع من خلال الجاذبية والثقة والأسلوب

ب) محتوى الاتصال والاقناع () وذلك من خلال سهولة الرسالة والتدرج في عملية التغيير وبكميات القليلة

2_التنافر الوجداني : وهو عدم الاتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة

معوقات تغيير الاتجاهات

*مدى قابلية التغيير لاستجابة له تعتمد على مجموعة من العوامل وهي :

- 1) طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الأفراد
- 2) طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند إليها الاتجاهات
- 3) طبيعة العلاقة بين الاتجاهات ومصالح الأفراد (حينما تتنافى مع مصلحة لن يغير رايه)
- 4) مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب إليها الأفراد
- 5) هل الاتجاهات المرغوبة تتناقض مع اتجاهات الفرد الحالية
- 6) مدى مرونة الطبيعة النفسية للأفراد يعني أتقبل أو لا أتقبل ()

سادساً : القيم

عرفها روكنتشن على أنها (المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع وموقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير)

عرفها القريوتي (أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها)

عرفها الخضراء وآخرون على أنها (المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير اكبر في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات)

***خصائص القيم*:**

- 1) أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات
- 2) أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها
- 3) أنها نسبية وتختلف من شخص إلى آخر فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتهيئته وظروفه من زمن إلى زمن ومن مكان إلى آخر ومن ثقافة إلى آخر
- 4) تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها
- 5) أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد
- 6) أنها ملزمة وأمرة ولأنها تعاقب وتثيب كما أنها تحرم وتفرض

مصادر القيم :

أهم مصادر القيم تتمثل بمايلي :

- 1) التعاليم الدينية "ومثاله قول الرسول صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)
- 2) التنشئة الاجتماعية : مثل مراحل النمو النفسي والاجتماعي لدى الفرد وعلاقته بأسرته و بالمجتمع
- 3) الخبرة السابقة : كمن حرم من شيء يصبح يقدره أكثر
- 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 :

- 1) افتقار الموظف للقدوة 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 المصلحة العامة
- 7) ضعف الرقابة
- 8) ضعف الروادع الدينية

اللقاء الخامس

جماعات العمل:

مفهوم العمل الجماعي :

تعتبر الجماعات من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي رغم إن ليس هناك إتفاق على تعريفها إلا أنه يمكن القول :
على أنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ()
وايضاً يمكن القول بأنها (مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويتشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم مشاركة
وايضاً هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الافراد يحدث بينهم تفاعل سعياً لتحقيق هدف مشترك)

خصائص الجماعة :

- 1) يعتبر عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي ليتنسى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها ()
- 2) يوجد لهداف الجماعة أهداف مشتركة
- 3) يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق الأهداف
- 4) يتفاعل الافراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة
- 5) تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تضبط سلوك الأفراد في الجماعة

أنواع الجماعات:

- لها أنواع كثيرة جداً بسبب العمل ممكن تقسمها إلى ست مجموعات :
- 1) المجموعة الوظيفية () تنشأ بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعة الوظيفية هي الوحدة إلى تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة (يكونو في مستوى واحد كلهم)
 - 2) فرق العمل () () ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة وعند تحقيق هذه المهمة تزول الفروق وتتلاشى
 - 3) فرق الميول والصدقة : يتكون هذا النوع من الجماعات الى نتيجة وجود ميول مشتركة بين افرادها
 - 4) اللجان () () يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقت يتم تشكيلها عادة لدراسة حالات معينة بالإضافة الى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها
 - 5) الجماعات الغير رسمية : وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الافراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة
 - 6) جماعات الضغط : تنشأ هذه الجماعات من اجل تطوير وتحسين أوضاع الافراد المنتسبين اليها مثل تحسين شروط الاستخدام

ماهي أسباب تكوين الجماعات الغير رسمية ؟

وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وبالتالي فإن الحاجات هي المحرك الأساسي للأفراد لتكوين جماعات غير رسمية منها :

- 1) الحاجة الى الانتماء
- 2) الحاجة الى الامن
- 3) الحاجة الى التقدير
- 4) الحاجة الى تأكيد الذات
- 5) المساعدة والمساندة الجماعية
- 6) الحصول على المعلومات (الرواتب الحوافز والاجازات الخ,,)
- 7) اسباب ثانوية كالجنس وغيرها

مدى أهمية تكوين الجماعات الغير رسمية للتنظيم الرسمي:

تعود أهمية تكوين الجماعات الغير رسمية التالية

- 1) أنها تساهم في تحقيق اهداف المنظمة
- 2) تسهل عملية انجاز الاعمال والأنشطة داخل بيئة العمل
- 3) تقديم قنوات اتصال إضافية غير رسمية
- 4) تساهم في اشباع الحاجات الاجتماعية وهي تمثل المرتبة الثالثة لهرم ماسلو
- 5) تساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف بما تملكه من معلومات كثيرة

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة

متى يكون الفرد اكثر خضوع لمعايير الجماعات الغير رسمية ؟

- 1) درجة قوة ترابط بين أعضاء الجماعة
- 2) درجة الاتفاق على المعايير
- 3) درجة وضوح الواقع الذي يركز عليه معايير الجماعة وقواعدها
- 4) درجة قوة الثواب والعقاب
- 5) درجة إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم
- 6) المميزات الشخصية للفرد (لكل فرد شخصية)
- 7) موقع الفرد ومكانته في الجماعة

ثانياً: القيادة:

وتعني: التأثير بالآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو اليه القائد ثم المنظمة التي ينتمي اليها القائد

ومن وجهة نظر التنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات واهداف المنظمة)

وايضاً تركز القيادة على العنصر البشري وترتكز على الافتراض القائل : بأن فاعلية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الافرادبالعاملين وتضافر جهودهم ()

ومن مفهوم القيادة يمكن أن يتبين لنا ثلاثة عناصر أساسية وهي :

(1 وجود مجموعة من الافراد يعملون في تنظيم معين)

(2 قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجههم

(3 هدف مشترك تسعى الجماعة الى تحقيقه

مصادر قوة القائد ماهي؟؟

(1)السلطة الشرعية : وهي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي

(2)سلطة منح المكافأة : وهذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب سوف يعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس

(3)القوة القصرية: واساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من تقاعسة أو قصورة في تأدية واجباته أو عدم إمتثاله للأوامر سيعرضه للعقاب

(4)القوة المبنية على الخبرة: واستنسها هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد

(5)القوة المبنية على إمتلاك مصادر المعلومات : تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيه الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات)

(6)قوة الإعجاب : يحصل عليها الفرج نتيجة إعجاب تابعين لبعض سماته الشخصية بحيث تشدهم إليه نتيجة توفر الجاذبية في شخصية القائد

أساليب القيادة

هناك ثلاث أساليب يستخدمها القادة الإداريون لقيادة رؤوسيهم وحفزهم وهي :

القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية : تقوم القيادة بإصدار الأوامر المحددة وطلب الإذعان والولاء من رؤوسيهم والتأكد من ضرورة إنجاز العمل وممارسة الرقابة عن كثب واتخاذ قرارات فردية

القيادة الديمقراطية او المشاركة : ويعتمد هذا الاسلوب من القيادة على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات فيما يخصهم وإفساح المجال للمبادرة والابداع وتقدير جهود العاملين وتحفيز العاملين لزيادة إنتاجهم

قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة : ويمثل هذا الأسلوب من القيادة ولايملك القائد سلطة رسمية وإنما هو يمثل رمز للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بإعمالهم (يستخدم هذا النوع من القيادة مع أساتذة الجامعة)

(س) ماهو أفضل الأساليب القيادية ؟ طبعاً الجواب على حسب الموقف أنا وش محتاج لأي موقف

معوقات القيادة الإدارية :

- 1) المركزية الشديدة (2) عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار (3) عدم التفويض
- 4) البيروقراطية وتعقيد الإجراءات (5) التخطيط الغير سليم (6) الوضع التنظيمي الغير سليم للأجهزة الإدارية

اللقاء السادس

مفهوم الصراع التنظيمي :

المتعارف عليه لدى الشركات والمؤسسات أن بها موظفين من ثقافات مختلفة ، وقيم مختلفة ، وجنسيات مختلفة ومستويات تعليمية مختلفة وعادات مختلفة فمن الطبيعي أن نجد هناك صراع (ليس المقصود به صراع مشادة) بل المقصود به صراع أفكار في الآراء والمقترحات

ولا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافسي ، فالصراع هو هدفه إعاقة الطرف الآخر ، أما التنافس فهو الوصول إلى الهدف دون محاولة إعاقة أو الإساءة أو الإضرار بالطرف الآخر (

تعريفه :

- هو العملية التي تسعى فيها وحدات التنظيم لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى (

أسباب الصراع :

- 1) التعارض أو التغيير في الأدوار (
- 2) التغيير في الصلاحيات التي تتمتع بها الفرد أو الجماعة (
- 3) التغيير في المركز الوظيفي (
- 4) حدوث ازدواجية أو التدخل في العمل (
- 5) التنافس في الموارد بين الإدارات (
- 6) الاختلاف في الثقافة (

خصائص الصراع :

- وجود أحداث أولية غير متكافئة لدى أطرافه (
- يعتبر التوتر بعداً أساسياً في الصراع (
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً (
- لزوم أن يكون هناك حل واتفق (
- وجود الأعباء والتكاليف الباهظة التي يفرضها الصراع على الأطراف المعنية (

مستويات الصراع :

الصراع على مستوى الفرد : ويأخذ شكلين هما :

*صراع الهدف مثلاً (عندما يكون لشخص منا أهدافاً كثيرة وغير مرتبة)

* الدور (أي أن يكلف الفرد بعمليتين أو مهمتين متناقضتان)

الصراع على مستوى الأفراد : فمثلاً عندما يكون لديك إشكالية مع آخرين مع المدراء أو أفراد في العمل فهذا صراع أفراد في اختلاف وجهات النظر)

الصراع على مستوى الجماعات : هنا يعني اختلاف في وجهات النظر بين الإدارات داخل المؤسسة والشركة)

الصراع على مستوى المنظمات : أي عندما تتشاكل المؤسسة مع بيئتها الخارجية)

مراحل الصراع :

*مرحلة الصراع الكامن : وهي تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول بالصراع

*مرحلة الشعور بالصراع : وهو إحساس بالقلق ووجود توتر يوحى بالحاجة لاتخاذ موقف معين

*مرحلة إظهار الصراع : وهو أن كل من الطرفين يحاول أن يجلب الضرر بالطرف الآخر)

*مرحلة ما بعد الصراع : هنا ستوجب تدخل الإدارة في التوصل إلى حل يرضي الأطراف كي لا يتفاقم الصراع)

آثار الصراع التنظيمي

الآثار الايجابية :

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة)
- إتاحة الفرصة للنقاش)
- شحذ همم العاملين على الابتكار

الآثار السلبية :

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

إدارة الصراع التنظيمي :

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه
- التوصل إلى التكامل في الأفكار المتنازعة)
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع (إيجاد الحلول لأطراف الصراع)
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي :
- وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة
- جراء التغييرات الهيكلية(تحديد أي شخص في المؤسسة ما هي مسؤولياته ومهامه)
- استخدام الأساليب الإدارية للحد من الصراع

- رابعا : اتخاذ القرارات

- مفهوم اتخاذ القرارات :

- تعريفها :-

- بأنه عبارة عن اختيار من بين بدائل (
- اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف)
- **هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة بين هذه التعريفات :**
- أن اتخاذ القرار عملية ذهنية أو حركية للوصول للقرار المناسب (
- أن اتخاذ يقوم على أساس اختيار بديل من بين عدة بدائل (
- أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار)

- أنواع القرارات وتصنيفاتها :

- 1)القرارات المبرمجة :وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر (أي المتعارف عليها)
- 2)القرارات الغير المبرمجة : هي تلك القرارات التي لا يمكن معها تدقيق القواعد والإجراءات المحددة سلفا (كالقرارات الطارئة)
- 3)القرارات الإستباقية : وهي قرارات يتم صنعها تحسبا وتوقعات لتغيير خارجي أو ظروف تفانيا لمنع المشاكل (
- 4)قرارات رد فعل : وهي قرارات يتم صنعها نتيجة لتغيرات خارجية حدثت بالفعل ، كوجود منافس جديد ، أو كنزول الأسعار)
- 5)قرارات إستراتيجية : وهي تشمل قرارات ووضع أهداف وخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدة وغامضة ، وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك القرارات ك فرضاً (رؤية 2030)
- 6)قرارات إدارية : وهي تتناول قرارات مبرمجة وتتعلق بمشاكل روتينية متكررة وتعتمد على حالات سابقة مماثلة مثل (توزيع المهمات ، والإهمال - والانجازات)
- 7)قرارات تشغيلية : وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية)

ظروف اتخاذ القرار :

- 1) النوع الأول ظروف التأكد : وهذه تكون بدائلها وتكلفتها ومردودها معروف ومعلوم لدى متخذ القرار
- 2) النوع الثاني ظروف المخاطرة :وهي أن تكون البدائل معروفة لكن مردودها يكون مشكوك فيه (
- 3) النوع الثالث هو عدم التأكد : وهنا تكون البدائل معروفة لكن نتائجها غير مؤكده والعوائد غير معروفه)

*خطوات اتخاذ القرارات :

- 1) إدراك المشكلة (2) تعريف وتحديد المشكلة (3) جمع معلومات وبيانات عن المشكلة
- 4) تحليل المعلومات والبيانات (5) تحديد بدائل لحل المشكلة
- 6) اختيار البديل الأمثل (بعد المقارنة بين البدائل تطبيق الأمثل)
- 7) تطبيق البديل الأمثل (8) تقييم التنفيذ (أي هل المشكلة احتلت أم لا ؟)

- الترتيب غير مطلوب بكل فقرات التعداد **ملاحظة**
- صيغة السؤال (من خطوات اتخاذ القرارات) (((((؟)

المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات :

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

الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

هناك مزايا و عيوب للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ، فيما يلي نوضح كل منهما :

عيوب للأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات	مزايا للأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات
(1) استهلاك وقت طويل ((1) تأكيد على مبدأ الشورى
(2) الهيمنة من قبل بعض الأعضاء ((2) الوصول إلى قرارات أفضل
(3) التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة	(3) الوصول إلى بدائل أكثر
(4) تشتت المسؤولية (انعدام المسؤول ((4) القبول
	(5) رفع الروح المعنوية عند الأفراد

أي :

*إذا كنا بحاجة إلى بدائل كثيرة فالأفضل اتخاذ قرار جماعي (

*أما إذا كنا بحاجة إلى بدائل قليلة فالأفضل اتخاذ قرار فردي (

*وإن كان لدينا وقت طويل فالأفضل اتخاذ قرار جماعي

*أما إذا كان لدينا وقت طويل فالأفضل اتخاذ قرار فردي

*أما إذا كنا نريد أن العاملين يلتزموا بتطبيق القرار وتنفيذه فالأفضل لنا اتخاذ قرار جماعي

اللقاء السابع

نواتج السلوك

أولاً: قياس وتقييم الأداء والإنتاجية :

مفهوم القياس والتقييم :

وردت العديد من التعريفات لعملية قياس وتقييم العاملين منها :

*أنها عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل

*التقويم المنظم للفرد مع إحترام أدائه في العمل والتطوير

*العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفعالية موظفيها

بإختصار يعني الشركات والؤسسات تراجع أداء العاملين وجعل وهل كل عامل قام بعمله أم لا ؟

أهداف القياس والتقييم : لها ثلاث غايات ()

على مستوى المنظمة :

- 1) إيجاد المناخ الملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي
- 2) رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وامكانياتهم
- 3) مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المميزة

على مستوى المديرين :

- 1) تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين
- 2) تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل الى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم

على مستوى الفرد العامل :

- 1) دفع العاملين الى العمل باجتهاد وجدية حتى يتمكنوا من الحصول على احترام رؤسائهم
 - 2) شعور العاملين بالعدالة وان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار
- أهمية القياس والتقييم : تأتي أهميتها في :

- 1) الترقية والنقل ((((تحدد من الموظف الذي يستاهل الترقية أو من يستاهل النقل من قسم لآخر
- 2) تقييم المشرفين والمديرين ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق
- 3) إجراء التعديلات في الرواتب والأجور
- 4) باعتبارها مقياساً أو معياراً لبعض الأمور مثل التدريب
- 5) يساعد على تقديم المشورة في أي امر من الأمور
- 6) تعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرؤوس
- 7) أنها تساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية
- 8) انها تزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين

*الجهة المسؤولة عن التقييم والقياس :

- 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 :

قد يكون إدارة القوى العاملة في المنظمة نفسها وهي ما يسمى بإدارة الموارد البشرية أو ما يسمى بإدارة شؤون الموظفين أو شؤون العاملين وإشراك الوحدات الإدارية الأخرى في عملية التقييم من بعض النماذج الموجودة عند رؤساء الأقسام أو المدراء بالتعاون مع مديري القوى فعدنا ثلاثة أنواع قد تكون من الموارد البشرية نفسها إدارة الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة العاملين وقد تكون من الرئيس المباشر

خطوات برنامج القياس والتقييم للأداء :

- 1) وضع معايير قياس الأداء
- 2) تحديد طريقة قياس وتقييم الاداء تكون بطرق تقليدية او حديثة او الجمع بين اكثر من طريقة
- 3) تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الأداء
- 4) تحليل تقرير قياس الأداء وهي تتعلق برد فعل المرؤوسين اتجاه تقارير قياس كفاءة أدائهم
- 5) مناقشة التقارير العاملين
- 6) تحديد مدة وعدة مرات القياس والتقييم (الأداء)

*أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء :

- 1) عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم
- 2) عدم قدرة الكثيرين من المدراء على تصميم أو إدارة برامج القياس والتقييم
- 3) تأثير المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي
- 4) كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم نظرا لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم

*ثانياً: الرضا الوظيفي؛

مفهوم الرضا الوظيفي :

- * هو كل شخص سعيد معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية سواء كانت إيجابية للفرد او العمل
- * حصول المرء على المزيد ممكن يريد يجعله اكثر قناعة ورضا
- * هي الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل

*مكونات الرضا الوظيفي *

- 1) الأجر (2) محتوى العمل (3) فرص الترقية (4) نمط الاشراف (5) جماعات العمل (6) ساعات العمل والراحة
- 7) ظروف العمل المادية

*البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي :

- 1) برامج صيانة القوى العاملة (يهتم بتطوير العمال) : مثل 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 الحضانة والمواصلات والسكن
- 4) برامج الامن 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 الوظيفي) لسببين:

أولهما: اعتبار الرضا هدف بحد ذاته , خاصة إذا ما سلمنا بأن الإحساس بالرضا والسعادة يمثل أحد الأهداف الرئيسية التي يسعى لها

ثانيهما: أن الاهتمام بالرضا عن العمل , مصدره الأثار الناتجة عنه والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد في مجال العمل بصفة خاصة , وسلوكه العام في بعض الاتجاهات والنواحي التي تمثل في الاتي :

(1) الإحساس بالسعادة في الحياة (2) الصحة النفسية للفرد (3) الصحة البدنية للفرد (4) سلوك الانتظام في العمل (4) سلوك الانتظام في العمل

(5) سلوك الصراع والنزاع في العمل (6) سلوك الأداء أو الإنتاجية لدى الافراد في العمل

اللقاء الثامن

ضغوط العمل :

مفهوم ضغوط العمل :

*عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة بحيث تضع الفرد امام مطالب أو عوائق أو فرص

*مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل تهديد له

*حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات التي تواجه الفرد وقدرته على تحقيقها

*ومن كل ماسبق نستخلص التالي:

(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 امام الفرد

(3) ان تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية

(4) أن كل الضغوط ليست سلبية وإنما هناك اثار إيجابية للضغوط لازمة لاستمرار وحيوية الفرد () (جبلت الحياة على كدر ولولا ذلك لما كان هناك جنة)

عناصر ضغوط العمل

1_ اول عنصر وهو مايسمى 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

3_ عنصر التفاعل: وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة

*مصادر ضغوط العمل :

(1)البيئة الخارجية : (التغيرات الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية والحروب)

(2)الاسرة : (توقعات الاسرة من الفرد وتعارضها مع متطلبات العمل)

(3)الاحداث 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 (11) اختلال بيئة العمل المادية

*أثار ضغوط العمل ()

الاثار الإيجابية :

1) تجعل الفرد يفكر في العمل

2) التركيز على نتائج العمل

3) المقدره على التعبير عن الانفعالات والمشاعر

4) المقدره على العودة الى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة

*الاثار السلبية: () وهي على نوعين :

النوع الأول : وهي اثار السلبية وهي ما يسمى ب اثار الضغوط على الفرد (العامل) وتشمل :

1) آثار سلوكية مثل اضطراب الوزن وفقدان الشهية

2) أعراض نفسية (سيكلوجية) مثل الحزن والكآبة

3) آثار جسدية (صحية بدنية) مثل الصداع , السكري , امراض القلب ()

النوع الثاني : آثار الضغوط على المنظمة (المؤسسة) وتشمل مايلي:

1) زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل او الغياب (2) تدني مستوى الإنتاج وجودته (3) الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية

4) عدم الرضا الوظيفي (5) الغياب والتأخر عن العمل (6) ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات

7) عدم الدقة في اتخاذ القرارات (8) سوء العلاقات بين أفراد المنظمة (9) التسرب الوظيفي و(دوران العمل)

*استراتيجيات التعامل مع الضغوط العمل :

الاستراتيجية للتعامل مع الضغوط على مستوى الفرد وتشمل مايلي:

1) التأمل ويعمل على تحقيق حالة الهدوء والراحة النفسية والجسمية

2) الاسترخاء ويعمل على إعطاء فرصة كبيرة للفرد ليووقف أنشطته اليومية

3) التركيز على أداء نشاط ذا معنى

4) التمرينات الرياضية

5) معرفة شخصية الافراد والوقوف على حاجاتهم

6) أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الافراد

إستراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة :وتشمل مايلي :

- 1_ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم
- 2_ تصميم وظائف ذات معنى ومهام ومسئوليات معقولة
- 3_ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي
- 4_ تطوير نظم الاختيار والتعيين وذلك بإختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب
- 5_ التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض
- 6_ ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن أداء الافراد لاعمالهم ببسر وسهولة

*أهمية دراسة ضغوط العمل :

1) حماية متخذ القرار من القرارات الخاطئة (2) تأكيد 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 ضغوط الداخلية والخارجية

7) زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بينالرؤساء والمرؤوسين

8) تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية للمديرين

مفهوم الإحباط:

*هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد لتحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق او عوائق لا يمكن السيطرة عليها

*حالة شعورية عن عدم الارتياح عندما يواجه الفرد الموانع التي تعترض حوافره

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

مصادر الأحباط :

لمن الفرد ما يقدر يحقق أهدافه ويشبع حاجاته ورغباته يصاب بالإحباط ويكون هذا الوضع نتيجة لمجموعة من العوائق تحول بين الفرد وأهدافه والحاجات التي يسعى لها: _____ ويمكن تقسيم هذه العوائق الى مجموعتين

***المجموعة الأولى : العوائق الداخلية (الذاتية)**

يعني داخل الفرد وش يحس فيه

- 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

6) أعاقه ذاتيه مثل غلإعاقه البدنية

***المجموعة الثانية : العوائق الخارجية (البيئة) :**

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومنها :

- 1) عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته
- 2) عدم إهتمام 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 وارانته
- 5) انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد والمحسوبية
- 6) الحرمان المادي في البيئة نتيجة عدم إشباع حاجات الفرد المادية بسبب عدم توفر السلع المطلوبة

***السلوك المحفز والسلوك المحبط :**

يمكن القول بأن هناك نوعان من السلوك سلوك محفز وآخر محبط :

****السلوك المحفز****

ويمكن شرح ميكانيكية السلوك المحفز الإيجابي التالي:

- 1_ يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي
- 2_ يحدد الفرد اهدافاً يريد تحقيقها
- 3_ يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف
- 4_ تصل الفرد معلومات مرتدة تساعد في تقييم مدى نجاحه او فشله في تحقيق الأهداف
- 5_ يتعلم الفرد إتباع نفس الطرق والوسائل التي أدت إلى نجاحه
- 6_ في حالة فشل الفرد في تحقيق الهدف فإنه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل الى النجاح

****السلوك المحبط****

*وهو السلوك الناتج عن محاولات الفرد تحقيق أهداف معينة أو إشباع حاجات معينة ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عدد من العوائق لايمكنه السيطرة عليها :

" هناك مجموعة من الصفات التي يتسم بها السلوك المحبط ":

- 1_ الجمود : وهو التكرار دون التنوع (جمود العمل) وهو تكرار فشل تحقيق الهدف بنفس الأسلوب أو الوسيلة المتبعة من قبل الفرد

2_ سلوك عادم : ويكون نتيجة لما يصيب الفرد من خيبة أمل لعدم إشباع حاجاته وعدم قدرته على تحقيق الأهداف التي يسعى إليها

3_ الإجمار: وذلك بإنعدام البدائل السلوكية التي يختار من بينها الفرد

4_ إنعدام التعلم : حيث تنعدم خبرة الفرد الناتجة من محاولاته مع العديد من البدائل

نتائج الإجمار :

الإجمار يكون ناتج عن عدم قدرت الفرد على إشباع حاجاته ورغباته مما يؤدي ال اتباعه أحد نوعين من السلوك وهما :

السلوك الإجماري او السلوك الدفاعي

النتائج المتوقعة من الإجمار تأخذ الأشكال التالية :

1_ العدوانية وهي احد ردود الفعل المنتشرة بين الأفراد (2_ التبرير) كثرة التبرير دليل لعدم الاتزان
3_ الانسحاب (الانطواء)

4_ التعويض وتحويل الهدف 5_ الانحدار (التقهقر)

طرق علاج الإجمار :

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

1_ قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية ممكنة التطبيق ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها

2_ التأكد من إن الأهداف المرسومة تقع ضمن مهارات وقدرات الافراد

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 الإجماري سواء كانت معوقات إدارية أو قانونية أو اجتماعية

اللقاء التاسع

التغيير والتطور التنظيمي :

مفهوم التغيير والتطور التنظيمي "

تعريف التغيير التنظيمي "

تعريف حسن التغيير التنظيمي : أنه عبارة عن تغيير موجه و مقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال الى حالة تنظيمية اكثر قدرة على حل المشاكل

وعرفه السلمي : تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو التوعية أو الحالة

تعريف التطوير التنظيمي :

فرنش قال بأنه : الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة متعاونة بثقافة التنظيم وجماعة العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدم علماء السلوك التنظيم والبحث العلمي "

وقال بيكارد بأنه : مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة 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 ارتباطها بالإمكانيات والموارد والظروف المتاحة

3-التوافقية : وتعني أنه لا بد من وجود نوع من التوافق بين

6-الشرعية القانونية الأخلاقية : وتعني تغيير وتطوير القانون قبل البدء بهما

7-الإصلاح : وتعني تعديل ما هو قائم من عيوب

عملية التغيير والتطوير وبين حاجات وتطلعات القوى المختلفة لهما

4-الفاعلية : وتعني القدرة على التحرك بحرية مناسبة والتأثير على الآخرين

8-الرشد : وتعني التوافق بين التكلفة والعائد لعملية التغيير والتطوير

9- القدرة على التطوير والابتكار : وتعني الذي يتم التخطيط له ممكن تنفيذه (

5-المشاركة : وتعني التفاعل الإيجابي بين المتأثرين بالتغيير والتطوير (

10-القدرة على التكيف السريع

مع الاحداث : وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها ومساره

***أسباب التغيير والتطوير التنظيمي : ماهي أسباب التغيير والتطوير التنظيمي ؟**

- 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)

***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 انجاز الأهداف العامة للمنظمة
- 3-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب
- 4-تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم)
- 5-الكشف عن الصراع بهدف إرادته 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: أهم الخطوات التي لابد القيام بها عند تنفيذ برنامج التغيير والتطوير التنظيمي :**

- 1_ 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 والمرؤوس
- 7- سوء فهم مبررات التغيير
- 8- الحاجة إلى التعليم والتدريب

***مزايا مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي :**

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

استراتيجيات المنظمة المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

من أهم الاستراتيجيات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير مايلي:

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

عوامل نجاح برنامج التغيير والتطوير التنظيمي :

- 1_ دعم وتأيد 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 إنسانية 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 ماهي الأسباب الحقيقية من وراء هذا التغيير
- 6_ عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد وسبق وتكلمنا عن صياغة الجماعة
- 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

اللقاء العاشر

سادسا: الابداع التنظيمي

مفهوم الابداع التنظيمي وحاجة المنظمات إلى الابداع التنظيمي :

'يعني أن المؤسسة تأتي بشيء جديد ، فكرة جديدة أو سلوك جديد أو تطور شي موجود تدخل تعديلات جوهرية ، سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها)

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

وايضاً عرفه إيفان بأنه : تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسية أو البرنامج أو الخدمة وهذه جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها)

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

- 1) التركيز على العملية أي الخطوات
- 2) التركيز على الانتاج الإبداعي وحل المشكلات
- 3) الدكيز على السمات والخصائص التي تميز الاشخاص المبدعين)
- 4) التركيز على الامكانيات الابداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للابداع)
- 5) التركيز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الابداعي

مستويات الإبداع :

(1) الإبداع على مستوى الفرد : وهو أي شيء جديد يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد مثل : شخص يحب الاستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس ، الاستقلالية بالحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح ، والقدرة على التحليل)

(2) الإبداع على مستوى الجماعة : وهو أي شيء جديد يتم التوصل إليه بواسطة مجموعة من الأفراد ؛ ودائماً الإبداع على مستوى الجماعة أشمل وأكبر من الإبداع على مستوى الفرد)

(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 بيئة تنظيمية تعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعملي ودائماً البيئة المبدعة تقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي)

وتقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تعمل على ترسيخ الإبداع كهدف تنظيمي متجدد ومطلوب وإيجاد النظم والأساليب التي تجعل العملية الإبداعية ذات قيمة

• فبيئة المنظمة الداخلية التي تتصف بوجود الامكانيات المادية وتوفر المعلومات والخبرات المتاحة لأعضاء المنظمة)

• فالإبداع يتم من قبل الأفراد والجماعات التي تعمل داخل بيئة معينة ولهذه البيئة تأثيرها على سلوكهم الإبداعي بنا توفره لهم من دعم وإمكانيات وقوده ونماذج السلوك الإبداعي)

تابع البيئة التنظيمية للمنظمات أو المنظمات المبدعة :

هناك بعض القيم والفلسفات الضمنية التي تميز بيئة أو ثقافة المنظمة المبدعة ومن هذه القيم :

(1) النجاح في السوق : يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي (أي قدرة على اشباع رغبات واحتياجات مستهلكيها))

(2) وجود الفكرة بحد ذاتها هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص : يجب أن تستند القرارات على المعلومات والبيانات وليس الممارسات السياسة داخل المنظمة)

(3) الأفراد المبدعين (أو العاملين المبدعين) : يحتاجون إلى الرعاية والمساندة من قبل المنظمة)

(4) خطوات القرارات : يجب أن لا يتم الانتقال إلى الخطوة اللاحقة قبل التأكد من نجاح الخطوة السابقة)

مبادئ الإبداع

قام (بيتر داركر) بوضع مبادئ للإبداع التنظيمي وهو عبارة عن مجموعتين : حيث يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع أن تقوم بمجموعة من الممارسات سماها (theDos) ، كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the Don'ts)

*الأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها وهي :

(1) إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل (أي ينبغي أن يكون هناك هدف)

(2) يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة (أي يجب العمل في حل المشكلة)

(3) لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة)

(4) الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الاموال والافراد وغيرها من المصادر

و الأشياء التي يجب على المنظمات تجنبها ما يلي :

1_ المغالاة في التفكير و اظهار الذكاء و محاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه

2_ التنوع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت

3_ محاولة الإبداع المستقبلي البعيد وليس الحاضر (أي الأفضل التفكير بالحاضر ثم للمستقبل خطوة خطوة)
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 والتركيز على الشكليات دون المضمون)

(4) مركزية الإدارة وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين (أي عدم إتاحة الفرصة للآخرين)

(5) عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين)

(6) نبذ الزملاء (بدل تحفيز الفكرة وتطويرها تتم نقد الفكرة والتقليل منها)

(7) قلة الحوافز المادية والمعنوية

(8) القيادة الإدارية الغير الكفوءة (الغير مشجعة للمبادرات)

سابعاً: المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي :

هو المكان الذي يمارس فيه العاملين أو الموظفين نشاطهم داخل المؤسسة)

عرفه كل من (فوري هاند وتلمر) أنه: مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها (تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات) وتؤثر على سلوك منسوبيها)

وايضاً : هو عبارة عن موجز للإنطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة

من التعارف السابقة نستطيع القول بأن:

(1) المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص الثابتة التي تميز بيئة العمل الداخلية)

(2) أن أبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها)

(3) إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية وتسمى (البيئة النفسية) والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وسلوكهم)

أبعاد المناخ التنظيمي :

(كوزيت وتوماس) حددا الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسة هي :

(1) الاستقلالية : تعني إدراك الفرد لاستقلالته

بإجراءات العمل)

(3) الثقة : وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على

الاتصال بحرية ووضوح التواصل مع أعضاء التنظيم

في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر

على مستقبله الوظيفي)

(2) درجة التماسك : تعني إدراك الفرد بالمشاركة في

التخطيط واتخاذ القرارات

(7) العدالة : إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عدالة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات (

(8) الإبداع : يعني مدى درجة التشجيع والتبني على الأشياء الجديدة

(4) ضغط العمل : إدراك الفرد ضغوط الوقت مع المهام الموكلة له (

(5) الدعم : إدراك الفرد درجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة (

(6) التقدير : تعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير الإدارة (

هنالك ثلاثة مجموعات من العوامل ، تتمثل في :

❖ عوامل التأثير الخارجية : وهي سبعة عوامل وتشمل :

1. البيئة السياسية والقانونية

2. بيئة التقنية والتكنولوجيا

3. البيئة الاقتصادية والاجتماعية

4. درجة تماسك الجماعة وولائها

5. المشاكل الأسرية (

❖ العوامل التنظيمية : وتشكل 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 : أهم العناصر الشخصية التي تؤثر على المناخ التنظيمي

1. قدرات الفرد

2. تناقض القيم

3. درجة المخاطرة

عناصر المناخ التنظيمي: (في أي مؤسسة يجب أن يكون هناك 6 عناصر)

1. الهيكل التنظيمي : بما يتضمنه من أقسام الإدارات وأسلوب اتخاذ القرارات (

2. نمط القيادة : سواء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وغيرها (

3. نمط الاتصال : الاتصال والتواصل مابين الوحدات الإدارية المختلفة (

4. المشاركة في اتخاذ القرارات : إشراك العاملين في التخطيط واتخاذ القرارات (

5. طبيعة العمل (لان العمل الروتيني يصيب الافراد بالملل بعكس التجديد والتغيير فهو يشجع على الابتكار

6. التكنولوجيا (لها إيجابيات وسلبيات

***شروط المناخ الفعال*:**

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

- (1) ثقة متبادلة بين العاملين في كافة مستويات المؤسسة
- (2) المشاركة في عملية اتخاذ القرارات (مشاركة العاملين والموظفين في التخطيط واتخاذ القرارات)
- (3) الدعم من القيادة بإيجاد جو يقوم على أساس المصارحة (هناك دعم من القادة والمديرين يعمل على المصارحة والتواصل)
- (4) التأكيد على المسؤولية الشخصية (عدم التدخل في عملك)
- (5) التحمل والتغافل بفاعلية الصراع)
- (6) إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي (المتبع)
- (7) توضيح الأهداف العامة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها)
- (8) إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي (كالترقيات)
- (9) التركيز على العمل الجماعي)
- (10) تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد)
- (11) تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد)

تم بحمد الله وتوفيقه

*نسأل الله القبول و ونسأله سبحانه من واسع فضله أن ينفعنا بما علمنا ويعلمنا ما ينفعنا *

*سبحانك اللهم وبحمدك أشهد أن لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك *

* اللهم صل وسلم على نبينا محمد ♥