



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

مختصر مادة السلوك التنظيمي لقرابات MBA

لدكتور عادل الفابت

الفصل الدراسي الثاني 1438

اخوانكم

مودي

**Leader**

المختصر مأخوذ من التفريغ الاساسي للأخ مودي

جزاه الله كل خير

الوحدة الأولى : مدخل للسلوك التنظيمي

### مفهوم السلوك التنظيمي :

هو دراسة السلوك واتجاهات وأداء العاملين في وضع تنظيمي هو الموضوع الذي يهتم مباشرة بفهم السلوك الإنساني في التنظيم هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع.

### ركزت على النقاط التالية:

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

- 1/ وجود علاقة بين بيئة العمل /2 ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم.
- 3/ الاحترافات في سلوك الموظفين .
- 4/ يتأثر الفرد بحالته النفسية .
- 5/ معرفة أسباب السلوك و التحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك و توجيهه.
- 6/ معرفة كيفية تنمية و تحسين سلوك الأفراد بتحديد (الفروق )
- 7/ وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه.
- 8/ تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر.

### عناصر السلوك الفردي داخل المنظمة العوامل الداخلية المتعلقة بسلوك الفرد:

#### الإدراك / تعريفاته

- هو تلك العملية يقوم الأفراد من خلالها باختيار المؤثرات و تنظيمها
- العملية التي من خلالها ينظم و يترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية
- -يقول أنه استقبال المثيرات بواسطة الحواس و تفسيرها و تنظيمها.

#### اهميته

جوهر و أساس كل نشاط ذهني للفرد وبالتالي فإن للإدراك أثرا واضحا وكبيرا في سلوك

#### خصائص الإدراك:

- 1) الاختيار : وهو أن يقوم الفرد باختيار منبهات دون غيرها
- 2) المرونة : هو أن يقوم الفرد بعملية تفسير المنبه الذي تعرض له بطرق مختلفة
- 3) التكامل : هو أن الأفراد يدركون المواقف بصورتها المتكاملة وليست الجزئية
- 4) الثبات : هو أن الإدراك لا يتغير بتغير موقع المنبه الخارجي أو بحركته

#### مراحل العملية الإدراكية :

- 1 ) الإنتباه للمنبهات والمثيرات
- 2 ) تحويل وترجمة المثيرات إلى رسائل ( تفسير المثيرات )
- 3 ) تحديد السلوك أو الإستجابة المناسبة ( بناء على إدراك الفرد )

#### العوامل المؤثرة في الإدراك:

1/سمات الفرد وخصائصه 2/المنبه 3/الموقف 4/البيئة الاجتماعية

#### معوقات الإدراك :

1/المظاهر المادية 2/ التتميط 3/ الانطباع الأول 4/ تأثير الهالة 5/ التسرع بالحكم 6/ النفاق الإدراكي 7/ الإسقاط

#### أثر الإدراك على السلوك التنظيمي :

1- القيادة 2-إختيار العاملين 3- تقييم الأداء للعاملين 4- الدافعية 5-الإتصالات

**التعلم:**

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.

- **تابع التعريفات**
- عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة.
- **خصائص وصفات التعلم**
- 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.
- -التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته
- **شروط عملية التعلم**
- 2/لا بد أن يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا.
- 1/يجب أن يتضمن عنصر التغيير وليس بالضرورة لتحسن في السلوك.
- 4/لا بد من التركيز على عنصر التدعيم الذي يجب أن يصاحب التجربة أو الخبرة حتى يمكن للتعليم أن يتحقق
- 3/لا بد من توفر شكل معين من الخبرة أو التجربة حتى يمكن للتعلم أن يتحقق

**عناصر التعلم**

- 3/الاستجابة: وهي الاستجابة الفعلية لأي دافع للتعلم
- 1/ الدوافع: تعتبر هي المحرك الأساسي للسلوك
- 4/التعزيز: هو العنصر المساعد على زيادة فاعلية الاستجابة
- 2/المنبهات: وهي المحرك الأساسي للدوافع
- **اهداف التعلم**
- 1) تعديل السلوك والدوافع الفطرية
- 2) تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة
- **العوامل المؤثرة على 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
- **اثر التعلم على السلوك التنظيمي**
- 1- منح الأفراد الذين يتميزون بالأداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يمنح للأفراد ذوي الأداء المتوسط والمتدني.
- 2- تعريف الأفراد بالخطأ التي يرتكبونها حتى يستطيعوا تحسين أدائهم والوصول إلى الفعالية
- 3- الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من جهة وأداء الأفراد من جهة أخرى على أن تكون النتائج موانمة مع السلوك.

**ثالثا: الدافعية****الفرق بين مفهوم الدوافع والحافز:**

- **الدافع**
- عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة
- **الحافز**
- عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل
- **مفهوم الدافعية**
- أنه الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه

- عبارة قوة ناتجة عن التوتر الذي تحدثه الحاجة غير المشبعة
- هو الاستعداد ببذل مجهود التحقيق هدف
- لقد اشتملت التعاريف السابقة على مجموعة من المبادئ العامة التي من أهمها ما يلي:
- 1/ كل سلوك وراعه دافع.
- 2/ السلوك الإنساني سلوك هادف
- 3/ السلوك الإنساني سلوك مسبب
- 4/ السلوك الإنساني ليس منعزلا ولكنه مرتبط بمجموعة من الأحداث
- 5/ في حالات كثيرة يعمل اللاشعور على تحديد سلوك الفرد.
- 6 / السلوك الإنساني عمل مستمر لا توجد فواصل محددة بين بدء كل سلوك ونهايته.
- 7 / السلوك الإنساني يشمل كل الفرد.
- 8 / لكي تغير السلوك الحالي لابد من معرفة وفهم ماضي الفرد وحاضره.

#### أنواع الحاجات :

#### \* المجموعة الأولى / حاجات أساسية :

مثل الحاجة الهواء ، والماء أن الإنسان يستهلك كمية محدودة منها.

#### المجموعة الثانية / حاجات ثانوية :

وهي حاجات اجتماعية ونفسية وتشمل حاجات الانتماء الحاجات غير محدودة بطبيعتها.

#### أنواع الحوافز :

- الحوافز المادية
- الحوافز المعنوية
- الحوافز الفردية
- الحوافز الجماعية
- الحوافز الايجابية والسلبية

**متطلبات نظام الحوافز الفعال :** 1/ عدالة الحافز وكفايته 2/ سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة 3/ أن يوجه الحافز تجاه الحاجات غير المشبعة 4/ أن يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين 5/ ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الأمثل للأداء 6/ أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع 7/ أن لا يدخل في تحديد الأسلوب التحفيز الاعتبار الشخصية 8/ أن يركز على اسس مقبولة

#### حفز المديرين :

- 1/ إسناد عمل مثير للمدير ..
- 2/ منح المكافئة 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

#### رابعا : الشخصية :

#### مفهوم الشخصية:

-هي مجموعة من الصفات المتأصلة نسبيا في الفرد  
صفات متأصلة في الفرد ( تحدد هويته ) – صفات فسيولوجية

#### الصفات العامة للشخصية :

- 1-إن الشخصية هي الكل المنظم للشخص وهذه الخاصية تعطي الشخص لأهمية المعنى .
- 2-تنظيم الشخصية في أنماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3-الشخصية لها أسسها البيولوجية إلا أنها تعتبر نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد.

4- يوجد لشخص جوانب عميقة وسطحية ومن أمثلتها الأمور الدينية وأمور العمل .

5- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة بين الناس وأخرى مختلفة.

**القوى الشخصية المؤثرة على الفرد: 1/ قوى ثقافية تؤثر في عملية هذه الشخصية 2/ قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية**

3/ قوى علاقات الأسرة 4/ القوى الوراثة

#### ابعاد الشخصية:

1/ البعد الفسيولوجي : يعني تركيبية جسم الإنسان كنظام متكامل

2/ البعد الاجتماعي : يقصد بذلك القيم والعادات

3/ البعد العقلي : يعني قدرة الفرد على التفكير

4/ البعد العاطفي : ويعني الجانب الانفعالي

#### خصائص الشخصية:

1- القبول 2- الضمير الحي 3- الاستعداد (الاتزان العاطفي) 4- الانفتاح 5- مركز السيطرة 6- المقدر الذاتية

7- احترام الذات 8- المخاطرة

#### مكونات الشخصية:

1/ القيم 2/ الاتجاهات النفسية. 3/ الانفعالات. 4/ الحاجات الفسيولوجية. 5/ القدرات والاستعدادات والمهارات عقلية ميكانيكية حركية. 6/ الاهتمامات والميول والرغبة أو عدم الرغبة.

خامسا / الاتجاهات :

#### مفهوم الاتجاهات:

- إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة

- أنها شعور أو حالة استعداد ذهني ايجابية أو سلبية مكتسبة

- أنها الميل للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما.

#### خصائص الاتجاهات:

1. تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة.

2. الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.

3. تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي .

4. تعتبر الاتجاهات قابلة للتغير

5. تمتاز الاتجاهات بالذاتية.

6. أنها تحدد تقيم الفرد للمنبهات الاجتماعية

7. إن الاتجاهات المتعلقة بموقف محدد قد تتعدد.

8. أن الاتجاهات قد تكون سلبية أو ايجابية ولكنها لا تكون محايدة ..

#### تكوين الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من مكونات أساسية من أهمها ما يلي:

- 1- مكون الحاجات والرغبات. 2- مكون الخبرات الشخصية. (العمر) 3- مكون العوامل الشخصية
- 4-مكون المجتمع والأسرة 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....وغيرها .

### وظائف الاتجاهات.

- تساعد في عملية التنبؤ في السلوك : وذلك من خلال معرفة الاتجاهات الايجابية أو السلبية نحو قرار ما.
- المعرفة : وذلك من خلال البحث عن المعلومات التي تساعد الفرد في اتخاذ موقف ما.
- الدفاع عن الذات : وذلك من خلال احتفاظ الأفراد باتجاهاتهم حيال مواقف معينه
- التعبير عن الثقافة والقيم : من خلال مساعدة الفرد للتعبير عن قيمة ويستمد منها رضاه.
- التكيف : وذلك من خلال تكيف الفرد مع اتجاهات الجماعة التي ينتمي إليها.
- إشباع الحاجات والرغبات : من حاجات الانتماء والتقدير وغيرها .

### تغيير الاتجاهات :

- 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
- 2/محتوى الاتصال والإقناع : وذلك من خلال سهولة الرسالة والتدرج في عملية التغيير وبكميات قليلة .
- 3/ التنافر الوجداني : وهو عدم الاتساق بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة .

#### معوقات تغيير الاتجاهات :

إن مدى القابلية للتغيير الاستجابة 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.

ساوسا/القيم

#### مفهوم القيم:

- المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع وموقف ومعتقدات

- أنها المعتقدات التي يعتقد أصحابها لقيمتها ويلتزمون بمضامينها ..
- المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى أو تقدير أكبر في حياته وسلوكه من المغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات ..

### خصائص القيم:

- 1- أنها إنسانية لا يمكن قياسها كالموجودات .2- أنها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها .3- أنها نسبية تختلف من شخص إلى آخر 4- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً ..5- أنها تؤثر في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد .6- أنها مألوفة ومعروفة لدى المجتمع ومرغوبة اجتماعياً لأنها تشبع حاجات الناس .7- أنها ملزمة وأمرة لأنها تعاقب و تثيب كما أنها تحرم وتفرض .

**أهمية القيم:1)** تعتبر القيم أحد الجوانب الهامة في دراسة السلوك التنظيمي ويعود إلى الأسباب التالية:

- 2) تشكل أساساً لفهم الاتجاهات والدوافع.3) تؤثر على إدراكاتنا .
  - 4) عبارة عن قوة محرّكة ومنظمة لسلوك.4) عبارة عن معيار للمقارنات.
  - 6) عبارة عن محدد للأهداف والسياسات.7) تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة.
- مصادر القيم:1/** التعاليم الدينية2/ التنشئة الاجتماعية 3/ الخبرة السابقة4/ الجماعة 5/ مصادر القيم

### 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 : ( مفهوم الجماعة: )

- عدد من الأفراد / مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية /الجماعة هي وحدة اجتماعية صغيرة نسبياً تتكون من عدد من الأفراد لديهم هدف معين.

### خصائص الجماعة:

- 1-يعتبر عدد أفراد الجماعة محدوداً 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 و معايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة .
- أنواع الجماعات:- المجموعات الوظيفية:** تنشأ هذا المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة مثل الاساتذة **فرق العمل :** ويعود تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة
- فرق الميول والصداقة:** يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها والصداقات



**اللجان:** يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة  
**الجماعات غير الرسمية:** وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية  
**جماعات الضغط:** تنشأ هذه الجماعات من أجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد  
**اسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:**

- 1) الحاجة إلى الانتماء. 2) بالحاجة إلى الأمن. 3) الحاجة إلى التقدير. 4) الحاجة إلى تأكيد الذات.
  - 5) المساعدة والمساندة الجماعية. 6) الحصول على المعلومات. 7) اسباب ثانوية: الجنس والعمر وغيرها
- أهمية تكوين الجماعات غير الرسمية للتنظيم الرسمي:** 1- أنها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة 2- تسهل عملية انجاز الأعمال 3- تقديم قنوات الاتصال إضافية (غير رسمية). 4- تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية 5- تساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف
- دوات تأثير الجماعات الغير رسميه على سلوك الأفراد..** الدعم الاجتماعي (الثواب والعقاب). 2. السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية 3. توفير نماذج قيادية وتنفيذية داخل الجماعة
- العوامل المؤثرة على خضوع الفرد المعايير الجماعية غير الرسمية.**
- 1- درجة قوة وترابط 2- درجة الاتفاق على المعايير. 3- درجة وضوح الواقع
  - 4- درجة قوة الثواب والعقاب 5- درجة إيمان الفرد بقدرة الجماعة على الحكم السليم.
  - 6- المميزات الشخصية للفرد. 7- موقع الفرد ومكانته في الجماعة.

### ثانيا / القيادة :

- القيادة هي التأثير في الآخرين /تركز على العنصر البشري

### مفهوم القيادة

أنها القيادة هي التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف  
 ثلاثة عناصر أساسيه هي:

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

### أساليب القيادة:

**القيادة الدكتاتورية أو الأوتوقراطية:** استعمال السلطة وفرض النظام والقيام بالإنجاز .  
**القيادة الديمقراطية أو المشاركة:** اشراك المروسين وتقدير جهودهم  
**قيادة عدم التدخل أو القيادة الحرة:** لا يملك القائد سلطه رسميه

ماهو أفضل اسلوب قيادي ؟ اني احتاج جميع الاساليب حسب الموقف المحدد

### مصادر قوة القيادة

**السلطة الشرعية:** وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونيه على الأدنى منها.

**سلطة منح المكافأة:** توقعات الفرد لقيامه بمهامه  
**القوة القصرية** أساس هذه القوه هو الخوف من تقاعسه  
**القوة المبنية على الخبرة:** أساس هذه القوه هو المعرفة والمهارة المكتسبة

**القوة المبنية على امتلاك المعلومات:** لتمتع القادة للوصول لمعلومات  
**قوة الإعجاب:** الاعجاب سمات فرد وشخصيته

### معوقات القيادة :

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

### مفهوم الصراع التنظيمي:-

\* ولا بد من التفريق بين الصراع التنظيمي والتنافسي  
**فالصراع** هو سلوك هدفة إعاقه الطرف الآخر .  
**التنافس** فهو الوصول الى الهدف دون محاولة إعاقه أو الإساءة أو الاضرار بالطرف الآخر.

**مستويات الصراع / الصراع على مستوى الأفراد** وهو

الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه  
**الصراع على مستوى الفرد** ويأخذ شكلين هما صراع الهدف وصراع الدو

**الصراع على مستوى المنظمات** وهو الصراع الذي ينشأ بين منظمة وبينتها الخارجية.

**الصراع على مستوى الجماعات** وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية شكلين رئيسيين هما:

الصراع الأفقي و الصراع الرأسى

- أسباب الصراع:** 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 / 6 / الاختلاف في الثقافة

### مراحل الصراع /

مرحلة الشعور بالصراع

مرحلة الصراع الكامن

مرحلة ما بعد الصراع

مرحلة إظهار الصراع

### أنواع الصراع :-

∞ الصراع المنظم

∞ الصراع غير المنظم

**آثار الصراع التنظيمي :-****1- الآثار الإيجابية تتمثل في :**

- إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.

- إتاحة الفرصة للنقاش.

- شحذ هم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد .

**الآثار السلبية تتمثل فيما :**

- يدفع الأطراف إلى سلوكيات وتصرفات غير مسنولة ..

- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني .

- تعمل كثرة الصراعات على تبديد الطاقات.

**إدارة الصراع التنظيمي :-**

1- تحديد أسباب الصراع

2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف

3- التوصل إلى حلول حقيقية

4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد .

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي :-**

1) وضع أهداف مشتركة

2) اجراء التغييرات الهيكلية ..

3) استخدام الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية ..

**رابعاً / اتخاذ القرارات :****مفهوم اتخاذ القرارات:**

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

- بأنه اختيار بديل معين

هناك ثلاثة عناصر أساسية مشتركة:-

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 هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار.

**ظروف اتخاذ القرار: 1= ظروف التأكد/البدائل وتكلفتها**ومردودها معروف ومعلوم **2= ظروف المخاطرة/البدائل**

معروفة, المردود مشكوك فيه

**3= عدم التأكد/البدائل معروفة, النتائج غير مؤكدة**

والعوائد غير معروفة

**أنواع القرارات وتصنيفاتها:**1- **القرارات المبرمجة :** وهي تلك القرارات التي يتم

اتخاذها بشكل روتيني أو متكرر.

2- **القرارات الغير المبرمجة :** وهي تلك القرارات التي لا

يمكن معها تطبيق القواعد

3- **القرارات استباقية :** وهي قرارات يتم صنعها تحسباً

وتوقعات التغيير خارجي

4- **قرارات رد فعل:** هي قرارات يتم صنعها نتيجة لتغيرات خارجية5- **قرارات استراتيجية:** هي تشمل قرارات غير مبرمجة ووضع أهداف وخطط طويلة المدى وتعالج مشكلات جديدةوغامضة تفكير إبداعي **وتقوم الإدارة العليا بصنع تلك**

القرارات.

6- **قرارات إدارية:** هي تتناول قرارات مبرمجة وتتعلق

بمشكلات روتينيه

7- **قرارات تشغيلية :** وهي تتعلق بتطبيق الإجراءات

والقواعد من قبل الإدارة الدنيا أو التنفيذية.

**خطوات اتخاذ القرارات**1- **إدراك المشكلة :** وجود أو ظهور أعراض مرضيه. وإن هناك انحراف عما هو مخطط له.2- **تعريف المشكلة :** أي تشخيص المشكلة 3- **جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة :** لتساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها4- **تحليل المعلومات :** حيث يشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدي5- **تحديد بدائل حل المشكلة :** وتعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية المشكلة.6- **اختيار البديل الأمثل :** وذلك بالمقارنة بين البدائل من حيث المزايا والعيوب7- **تطبيق البديل الأمثل :** وذلك من خلال إيصال القرار للمعنيين8- **تقييم التنفيذ :** وذلك من خلال تقييم نتائج القرار ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرسومة**المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات :**

1/ قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته/2 الشخصية

3/ عوامل الدافعية لدى الأفراد/4 المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية/5 الالتزام/6 القدرات التحليلية

7/ الحذر/8 المخاطرة/9 التفاؤل/10 الاعتماد على الغير

11/ مستوى الطموح/12 الثقة بالنفس/13 الإبداع

**مزايا وعيوب الاسلوب الجماعي**

مزايا	عيوب
1. التأكيد على مبدء الشورى .	1- استهلاك وقت طويل.
2. الوصول إلى قرارات أفضل.	2- الهيمنة من قبل بعض الأعضاء.
3. الوصول الى بدائل أكثر.	3- التأثير بما يسمى التفكير الجماعي والحرص على الاتفاق مع رأي الجماعة.
4. القبول .	4- تشتت المسؤولية.
5. رفع الروح المعنوية عند الأفراد	

**الاختيار بين الأسلوبين الفردي والجماعي في اختيار****القرار يعتمد على :**

1- الرغبة في الوصول إلى حلول أو بدائل تتسم بالإبداع.

2- مقدار الوقت متاح المناقشة المشكلة.

3- كمية المعلومات المتاحة .

4- مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول

5- حاجة العاملين في المنشأة إلى التفاعل الاجتماعي.

6- الحاجة إلى زيادة التلاحم بين أعضاء الجماعة.

7- الحاجة إلى تطوير العاملين اشراكهم في القرار

8- تجنب ما يسمى باحتمال حدوث الصراع

**الوحدة الرابعة : نواتج السلوك**

**أولاً : قياس وتقييم الاداء والإنتاجية :**

**مفهوم القياس والتقييم:** عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل.

أهداف القياس والتقييم.		
<b>على مستوى الفرد العامل:</b>	<b>على مستوى المديرين:</b>	<b>على مستوى المنظمة :</b>
1-دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجديه رؤسائهم.	1-تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين .	1-إيجاد مناخ ملائم من الثقة
2-شعور العاملين بالعدالة	2-تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقييم سليم	2-رفع مستوى أداء العاملين
		3-مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ممتازة

**الجهة المسئولة عن القياس والتقييم:**

- 1-إدارة القوى العاملة في المنظمة. مسنوله 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

**أسباب فشل برنامج القياس والتقييم للأداء:-**

- 2.عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم برامج قياس
- 1.عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم.
- 3.تأثير المقومين بعوامل اجتماعيه أو شخصيه
- 4.كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم

**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.

**الآثار الناتجة للرضا الوظيفي لسببين:**

- أولهما: اعتبار الرضا هدفاً بحد ذاته  
ثانيهما: أن الاهتمام بالرضا عن العمل ، مصدره الآثار الناتجة عنه والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الفرد 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.

**أهمية القياس والتقييم:**

- 1- الترقية والنقل.
- 2-تقييم المشرفين والمديرين تفاعلهم
- 3-إجراء التعديلات في الرواتب والأجور.
- 4-اعتباره مقياساً أو معياراً لبعض الأمور مثل التدريب.
- 5-انه يساعد على تقديم المشورة
- 6-يعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرؤوس.
- 7-انه يساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.
- 8-انه يزود المسؤولين بالمعلومات عن أداء وأوضاع

**خطوات البرنامج القياس والتقييم للأداء:**

- 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..

**ثانياً : الرضا الوظيفي :****مفهوم الرضا الوظيفي:**

- المدى الذي توفر معه الوظيفة نتائج ذات قيم إيجابية سواء كانت إيجابية للفرد أو إيجابية للعمل
  - حصول المرء على الرضا
  - " الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر قبوله للجماعة
- البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي.**

- 1.برامج صيانة القوى العاملة : مثال ذلك التدريب .
- 2.برامج تحسين بيئة وظروف العمل: مثل تهئية مكان عمل مناسب،إعادة النظر فساعات العمل،تقليل مصادر الضوضاء .
- 3.برامج الرفاهية الاجتماعية: مثل النوادي ، ودور الحضانه ، 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 فرق العمل المُدارة ذاتياً:مثل كونها مسنولة عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة
- 7.برامج حلقات الجودة : مثل كونها مسنولة عن تحسين العمليات ودراسة بعض مشاكل العمل.
- 8.برامج الجودة الشاملة:مثل كونها مسنولة عن جعل العاملين يعملون بشكل صحيح ومن أول مرة وبدون أخطاء.

**ثالثا/ ضغوط العمل :****مفهوم ضغوط العمل :**

- عبارة عن حالة تنتج عن التفاعل بين الفرد والبيئة  
- مجموعة المتغيرات الجسمية والنفسية التي تحدث للفرد  
ردود فعل أثناء مواجهته للمواقف المحيطة التي تمثل  
تهديداً له.

-حالة نفسية ناتجة عن التناقض بين مستوى المتطلبات  
**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 ناشئا من صعوبات ومعوقات تقف عقبة أمام الفرد ، أو نوع من أنواع المطالب يفرض عليه تحملها ( مواقف سلبية ) .
3. أن معظم الكتاب ركزوا على المفهوم السلبي للضغوط ، واعتبارها ضغوط غير مرغوب فيها
4. أن تأثير الضغوط خاصة السلبي منها يتوقف على تفاعل الظروف والمتطلبات المفروضة على الشخص مع خصائصه الشخصية.
5. 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 ) .

**آثار ضغوط العمل****الآثار الإيجابية ومنها ما يلي:**

1. تحفز على العمل .
2. تجعل الفرد يفكر في العمل .
3. يزداد تركيز الفرد على العمل .
4. ينظر المرء إلى عمله بتميز .
5. التركيز على نتائج العمل 6. النوم بشكل مريح .
7. المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر .
8. الشعور بالمتعة والإنجاز
9. تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة والتفاؤل .

**الآثار السلبية : وهي على نوعين:****النوع الأول : ما يسمى بـ آثار الضغوط على الفرد وتشمل:**

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

**عناصر ضغوط العمل:**

**1/المثير/**يشمل المثيرات الأولية الناتجة عن مشاعر الضغط ، وقد يكون مصدر هذا العنصر البيئة أو المنظمة أو الفرد **2/استجابة:** ردود الفعل الفسيولوجية والنفسية والسلوكية التي يبديها الفرد ، مثل القلق والتوتر والإحباط وغيرها.

**3/التفاعل** وهو التفاعل بين العوامل المثيرة والعوامل المستجيبة

**مصادر ضغوط العمل:**

1. البيئة الخارجية
2. الأسرة
3. الأحداث الشخصية
4. تأثير شخصية الفرد
5. عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم الرسمي

**النوع الثاني للآثار السلبية:****آثار الضغوط على المنظمة:**

- 1/زيادة التكاليف المالية مثل تكلفة التأخر عن العمل أو الغياب
- 2/تدني مستوى الإنتاج وجودته
- 3/ صعوبة التركيز على العمل
- 4/الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية
- 5/عدم الرضا الوظيفي 6/الغياب والتأخر عن العمل
- 7/ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات
- 8/عدم الدقة في اتخاذ القرارات 9/سوء العلاقات بين أفراد المنظمة
- 10/سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات
- 11/التسرب الوظيفي و ( دوران العمل )

**استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.****استراتيجية 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
4. تطوير نظم الاختيار والتعيين ، وذلك باختيار أفراد لديهم القدرة على العمل المطلوب والمناطق بهم.
5. التحديد الدقيق لمتطلبات الدور
6. ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يُمكن من أداء الأفراد لأعمالهم في سهولة

**إستراتيجية 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.

**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 الضغوط الداخلية والخارجية.
7. زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق.
8. تحقيق الرقابة الفعالة والمتابعة الحثيثة للسلوكيات الإدارية

**رابعا / الإحباط****مفهوم الإحباط:**

- بانه السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهداف ولكنه يفشل في تحقيقها - حالة شعورية عن عدم الارتياح - عبارة عن شعور الفرد بالتوتر نتيجة عدم تحقيق أهدافه

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

( يعني داخل الفرد ) و هي كما يلي :

**مصادر الإحباط:**

يصاب الفرد بالإحباط نتيجة عدم قدرته على تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته وينتج هذا الوضع وجود مجموعة من العوائق تحول من الفرد وهدفه أو الحاجة التي يسعى إلى إشباعها. ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى مجموعتين:

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

ويقصد بها مجموعة العوامل الخارجة عن نطاق الشخص ومنها :

1. عدم إتاحة الفرصة للفرد لإبراز قدراته .
2. عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدراته
3. الإقلال من أهمية الشخص وقدراته.
4. تعارض مفاهيم الجماعة التي ينتمي إليها الفرد مع مفاهيمه
5. انتشار بعض الظواهر المرضية في البيئة مثل الفساد و
6. الحرمان المادي في البيئة

**السلوك المحفز والسلوك المحبط :**

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

**السلوك المحفز :**

السلوك المحبط عوائقه

1. **الجمود (التكرار دون تنوع) :** (جمود العمل ) وهو تكرار فشل تحقيق الهدف بنفس الأسلوب
2. **سلوك عادم :** وذلك نتيجة لما يصيب الفرد من خيبة أمل لعدم إشباعه حاجاته
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

1. يحاول الفرد عن طريق العملية المعرفية الخاصة بالإدراك تفهم العالم الخارجي.
2. يحدد الفرد أهدافا يريد تحقيقها.
3. يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل
4. يبدأ الفرد في محاولة تحقيق أهدافه.
5. تصل الفرد معلومات مرتدة لتقييم نجاحه وفشله
6. يتعلم الفرد إتباع نفس الطرق لنجاح
7. في حالة فشل فانه يقوم ببعض الأنشطة حتى يصل إلى النجاح

**نتائج الإحباط :**

- إن الإحباط ناتج عن عدم قدرة الفرد على إشباع حاجاته **نوعين من السلوك :** السلوك الايجابي والسلوك الدفاعي
1. العدوانية. 2. التبرير .
  3. الانسحاب (الانطواء) 4. الكبت .
  5. التعويض وتحويل الهدف .
  6. الانحدار (التقهقر)

**طريق علاج الإحباط :**

1. قيام المنظمة بوضع أهداف واقعية
2. التأكد من إن الأهداف المرسومة ضمن قدرة الفرد
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 إجتماعية .

**خامسا : التغيير والتطور التنظيمي :****تعريف التطوير التنظيمي:**

- عبارة عن الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة بثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علماء السلوك التنظيمي والبحث العلمي. - مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية

#### أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

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

#### خطوات التغيير والتطوير التنظيمي

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

#### استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي

- 2/ استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة بإزالة المخاوف وتنمية الولاء بالتغيير
- 1/ استراتيجية العقلانية الميدانية عن طريق تعليم والتدريب والبحوث العلمية
- 3/ استراتيجية القوة القصرية عن طريق العقوبات والجزاءات وهي فعالة على المدى البعيد

#### 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 ..

#### عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي:

1. دعم وتأييد القادة الإداريين للجهود والتغيير والتطوير
2. توفير المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
3. وجود خبراء أو وكلاء تغيير
4. إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير.
5. شرح وتوضيح دوافع الأسباب للتغيير لجميع أفراد
6. عدم إغفال دور المنظمات غير الرسمية لما لها من

#### تعريف التغيير التنظيمي:

- انه عبارة تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي سواء الداخلي أو الخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيميه أكثر قدرتا على حل المشاكل

- تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة .

#### خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

- 1/الاستهدافية : وتعني إن التغيير والتطوير
- 2/الواقعية : وتعني ارتباطهما بالإمكانات والموارد
- 3/التوافقية : وتعني انه لا بد من وجود نوع من التوافق بين عمليتي التغيير والتطوير وبين حاجات العامل
- 4/الفاعلية : وتعني القدرة على التأثير
- 5/المشاركة : وتعني التفاعل الايجابي بين المتأثرين بالتغير والتطوير.
- 6/الشرعية القانونية والأخلاقية : وتعني تغيير وتطوير القانون
- 7/الإصلاح : وتعني تعديل ما هو قائم من عيوب.
- 8/الرشد : وتعني التوافق بين التكلفة والعائد
- 9/القدرة على التطوير والابتكار : وتعني إن الذي يتم التخطيط له ممكن تنفيذه.
- 10/القدرة على التكيف السريع مع الإحداث : وتعني التحكم والسيطرة في اتجاهها ومسارها

#### أهداف التغيير والتطوير التنظيمي:

1. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعه
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها تزويدها بمعلومات تنظيميه

#### اسباب 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.
8. الحاجة إلى التعليم والتدريب.

#### استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

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

تأثير على سلوك الأفراد

7. معرفة مصادر التغيير

8. تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

9-توفير الموارد البشرية والمادية

**سادسا / الإبداع التنظيمي :****مفهوم الإبداع وحاجة المنظمات إلى الإبداع التنظيمي:**

- تطبيق فكره طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حين طبقتها..

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

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

1. التركيز على العمليه أي الخطوات .2. التركيز على الإنتاج الإبداعي .3. التركيز على السمات .4. التركيز على الإمكانيات الإبداعية .5. التركيز على المراحل الأساسية

**مستويات الإبداع**

- 1/ **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد من السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حب الاستطلاع
- 2/ **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة..
- 3/ **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني

**القيم والفسافات الضمنية**

1. **إن النجاح في السوق** يأتي من المعرفة التامة بالمستخدم النهائي فقبول الإبداعي
2. **إن وجود الفكرة بحد ذاتها** هو الشيء المهم وليس سلطة نفوذ الشخص الذي يقيم الفكرة. فالقرارات حول الإبداع يجب إن تستند على المعلومات
3. **إن الأفراد المبدعين** يحتاجون إلى الرعاية والمساندة والالتزام من قبل المنظمة
4. **خطوات القرارات :** يجب إن تتخذ على خطوات

**معوقات الإبداع**

1. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له .2. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية
3. الالتزام بحرفية القوانين .4. مركزية الإدارة .5. عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
6. نبذ الزملاء .7. قلة الحوافز المادية والمعنوية .8. القيادة الإدارية الغير الكفو

**المناخ التنظيمي :****مفهوم المناخ التنظيمي****أبعاد المناخ التنظيمي:**

1. **الاستقلالية :** وتعنى إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق

- عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة.- مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة
- من التعاريف السابقة نستطيع القول بان:**
1. المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص الثابتة نسبيا التي تميز بيئة العمل الداخلية
  2. إبعاد المناخ التنظيمي يمكن قياسها .
  3. إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف "بالبيئة النفسية" والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد

#### الثانية 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
- 8- أهداف المنظمة .
- 9- التناقضات والصراعات التنظيمية.
- 10- درجة الإثراء الوظيفي

#### العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

هناك ثلاثة مجموعات من العوامل تتمثل في :  
**الأولى عوامل التأثير الخارجية وهي سبعة عوامل وتشمل:**

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

#### الثالثة العوامل الشخصية وتشمل:

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

#### عناصر المناخ التنظيمي:

1. **الهيكل التنظيمي :** بما يتضمنه من أقسام وإدارات ونمط السلطة و أسلوب اتخاذ القرار .
  2. **نمط القيادة:** سوء النمط الدكتاتوري أو الديمقراطي وما يتبع ذلك من مركزية 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 .
  4. **المشاركة في اتخاذ القرارات :** حيث تتيح الفرصة لإبداء الرأي و ترشيد القرارات
  5. **طبيعة العمل :** فالعمل الروتيني يصيب الأفراد بالملل
  6. **التكنولوجيا :** ولما لها من جوانب ايجابية
- شروط المناخ التنظيمي الفعال:**
- 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
  - 8- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
  - 9- التركيز على العمل الجماعي.
  - 10- تصميم نظام مكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
  - 11- تهيئة جو العمل

انتهى بحمد الله





# مختصر السلوك التنظيمي

اعداد: مودي

-يشمل التعدادات من دون التعاريف

## ❖ مفهوم السلوك التنظيمي :

- **ركز السلوك التنظيمي على /**
- أ- الافراد والجماعات وسلوكهم واتجاهاتهم .
- ب- مدى تأثير العاملين على الاهداف .
- ت- علاقة البيئة مع التنظيم .
- ث- اهمية العلوم السلوكية واستخدام الاسلوب العلمي لدراسة المتغيرات .
- **اهمية دراسة السلوك التنظيمي:**
- أ- وجود علاقة بين العمل ونتاجية الفرد .
- ب- ينتج الصراع نتيجة التفاعل بين مستويات التنظيم .
- ت- الانحرافات في سلوك الموظفين والتي قد تمنع التنظيم من تحقيق اهدافه .
- ث- يتأثر الفرد بحالته النفسية والتي تؤثر بدورها على ادائه .
- ج- معرفة اسباب السلوك والتحكم فيها يساعد على التنبؤ بالسلوك .
- ح- معرفة كيفية تنمية وتحسين سلوك الفرد بتحديد الفروق لكل منهم .
- خ- وجود علاقة بين اتجاهات الفرد وسلوكه .
- د- تعزيز السلوك الايجابي بالمكافئة حتى يستمر .

## ❖ العوامل الداخلية التي يتأثر بها الفرد:

- 1- الادراك . 2- التعلم . 3- الدافعية .
- 4- الشخصية 5- الاتجاهات 6- القيم

## ➤ **اولا: الادراك:**

- **اهمية الادراك:**
- أ- يعتبر الادراك جوهر واساس كل نشاط ذهني للفرد .
- ب- لا تقتصر عملية الادراك على الخبرة والعوامل الشخصية والنفسية
- **خصائص الادراك:**
- أ- الاختيار . ب- المرونة ج- التكمال د- الثبات
- **مراحل العملية الادراكية:**
- أ- مرحلة الانتباه للمنبهات والمثيرات .
- ب- تحويل وترجمة المثيرات الى رسائل .
- ت- تحديد السلوك او الاستجابة المناسبة .

## - **العوامل المؤثرة في الادراك:**

- 1- سمات الفرد وخصائصه . 2- الموقف
- 3- المنبه 4- البيئة الاجتماعية

## - **معوقات الادراك :**

- 1- المظاهر المادية . 2- التنميط 3- الانطباع الاول 4- تأثير المهاله .
- 5- التسرع بالحكم 6- الدفاع الادراكي 7- الاسقاط .

## - **اثر الادراك على السلوك التنظيمي**

- 1- على القيادة 2- على اختيار العاملين
- 3- على تقييم الاداء للعاملين 4- على الدافعية 5- على الاتصالات .

## ➤ **ثانيا: التعلم:**

### - **شروط التعلم:**

- أ- يجب ان يتضمن عنصر التغيير .
- ب- لا بد ان يكون التغيير في السلوك دائما نسبيا
- ت- لا بد من توفر شكل معين من الخبرة او التجربة حتى يتحقق التعلم
- ث- لا بد من التركيز على عنصر التدعيم .

### - **عناصر التعلم:**

- 1- الدوافع . 2- المنبهات 3- الاستجابة 4- التعزيز

### - **اثر التعلم على السلوك التنظيمي:**

- 1- منح الافراد الذين يتميزون بالاداء المرتفع تعزيزات وتشجيعات .
- 2- تعريف الافراد بالخطا الذي يرتكبونه حتى يستطيعوا تحسينه .
- 3- الربط بين اساليب التعزيز والتشجيع .

### - **اهداف عملية التعلم:**

- 1- تعديل السلوك والدوافع الفطرية اكتساب مهارات وخبرات جديدة
- 2- تنظيم المعارف والخبرات المكتسبة وحسن فهمها وتقديرها .

### - **العوامل المؤثرة في التعلم :**

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

### - **مراحل عملية التعلم :**

- 1- التغيير في المعلومات 2- التغير في المهارات
- 3- التغير في الاتجاهات 4- التغير في سلوك الفرد والجماعة .

## ➤ **ثالثا: الدافعية:**

- **الحافز :** مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام باداء افضل .
- **الدافع:** شعور واحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة .
- **انواع الحاجات :** أ- حاجات اساسيه ب- حاجات ثانوية
- **انواع الحوافز:**

- 1- مادي . 2- معنوي 3- فردية 4- جماعية 5- ايجابية وسلبية .

### - **متطلبات نظام الحوافز الفعال:**

- 1- عدالة الحافز وكفايته 2- سهولة فهم نظام الحافز الذي تقرره المنظمة
- 3- يوجه الحافز تجاه الحاجات الغير مشبعه .
- 4- يكون له تأثير فعال في دفع واستثارة الموظفين .
- 5- ارتباط الحافز بالجهد المبذول في تحقيق الحد الامثل للاداء .
- 6- مواكبتها للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية
- 7- ان لا يدخل في تحديد اسلوب التحفيز
- 8- ان يركز على اسس مقبولة وواضحة ومفهومة .

### - **حفز المديرين:**

- 1- اسناد عمل مثير للمدير . 2- منح الحوافز بانواعها .
- 3- منح المكانة المناسبة والوظيفة المرموقة والمكتب المناسب .
- 4- الحث على تبوء مركز قيادي بين زملاء العمل .
- 5- تشجيع المافسة الايجابية في الحصول على المميزات .

## ➤ رابعا: الشخصية:

### - الصفات العامة للشخصية:

- 1- الشخصية هي الكل المنظم للشخص.
- 2- تنظيم الشخصية في انماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
- 3- الشخصية لها اسسها البيولوجية .
- 4- يوجد للشخص جوانب عميقة وسطحية .
- 5- تحتوي الشخصية على صفات مشتركة .

### - القوى الشخصية المؤثرة على الفرد :

- 1- قوى ثقافية 2- قوى متعلقة بالطبقة الاجتماعية
- 3- قوى علاقات الاسرة . 4- القوى الوراثية

### - ابعاد الشخصية:

- 1- البعد الفسيولوجي 2- البعد الاجتماعي.
- 3- البعد العقلي . 4- البعد العاطفي.

### - خصائص الشخصية :

- 1- القبول . 2- الضمير الحي . 3- الاستعداد او الالتزام العاطفي
- 4- الانفتاح . 5- مركز السيطرة . 6- المقدرة الذاتية .
- 7- احترام الذات . 8- المخاطرة .

### - مكونات الشخصية:

- 1- القيم . 2- الاتجاهات النفسية . 3- الانفعالات . 4- الاهتمامات والميول .
- 4- الحاجات الفسيولوجية . 5- القدرات والاستعدادات والمهارات العقلية

## ➤ سادسا: القيم:

### - خصائص القيم :

- 1- انسانية لا يمكن قياسها . 2- انها صعبة الدراسة بسبب تعقيدها .
- 3- نسبية وتختلف من شخص لآخر . 4- تترتب فيما بينهما ترتيبا هرميا
- 5- تؤثر في الاتجاهات والاراء والانماط السلوكية بين الافراد .
- 6- مالوفة ومعروفة لدى المجتمع . 7- ملزمة وامرة لانها تعاقب وتثيب .

### - اهمية القيم :

- 1- تشكل اساس لفهم الاتجاهات والدوافع .
- 2- قوة محركة ومنظمة للسلوك . 3- معيار للمقارنات .
- 4- محدد للاهداف والسياسات . 5- تؤثر على ادراكاتنا .
- 6- تبرز الاختلافات بين المجتمعات المتنوعة .

### - مصادر القيم:

- 1- التعاليم الدينية . 2- التنشئة الاجتماعية .
- 3- الخبرة السابقة . 4- الجماعة التي ينتمي اليها .

## - القيم واخلاقيات العمل :

- 1- افتقار الموظف للقدوة لحسنة داخل العمل .
- 2- وجود بعض التمييز في المعاملة بسبب المحسوبية والواسطة .
- 3- ترددي الاحوال الاقتصادية مما يزيد من استغلال النفوذ وقبول الرشوة .
- 4- كثرة القوانين والاجرات المتعلقة بانجاز العمل .
- 5- عدم اعطاء موضوع اخلاقيات العمل العناية الكافية في التدريب .
- 6- تعارف المجتمع على ان اعتبارات القرابه والصدقه لها اولوية .
- 7- ضعف الرقابة . 8- ضعف الروادع القانونية

## خامسا: الاتجاهات:

### - خصائص الاتجاهات:

- 1- تعتبر الاتجاهات متعلمه ومكتسبه . 2- تمتاز بالثبات النسبي .
- 3- مرتبطة بالمشاعر والانفعالات . 4- قابله للتغير . 5- تمتاز بالذاتيه .
- 6- تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعيه . 7- متعلقه بموقف محدد .
- 8- قد تكون سلبيه او ايجابيه ولا تكون محايد .

### - تكوين الاتجاهات:

- 1- مكون الحاجات والرغبات . 2- مكون الخبرات الشخصية .
- 3- مكون العوامل الشخصية . 4- مكون المجتمع والاسرة والزماله .
- 5- مكون البيئة التي ينتمي اليها . 6- المكون الفكري والعاطفي والسلوكي .

### - وظائف الاتجاهات:

- 1- تساعد في عملية التنبؤ في السلوك . 2- المعرفة 3- الدفاع عن الذات
- 4- التعبير عن الثقافة والقيم . 5- التكيف . 6- اشباع الحاجات والرغبات .

### - تغيير الاتجاهات:

- 1- تحديد وحصر الاتجاهات التي ترغب في تغييرها او تعديلها .
- 2- تحديد وحصر الاتجاهات المرغوبه التي نريد تكوينها .
- 3- تحديد الاختلافات الكمية والنوعية بين الاتجاهات القديمة والتي نرغب في تكوينها .

### - العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات:

- 1- الاقناع . 2- محتوى الاتصال والاقناع . 3- التنافر الوجداني .

### - معوقات تغيير الاتجاهات:

- 1- طبيعة ونوعية الاتجاهات الموجودة لدى الافراد العاملين .
- 2- طبيعة المعرفة والانفعالات التي تستند اليها الاتجاهات .
- 3- طبيعة العلاقة بين الاتجاهات ومصالح الافراد .
- 4- مدى قوة الجماعات المرجعية التي ينتسب اليها الافراد .
- 5- هل الاتجاهات المرغوبه تتناقض مع اتجاهات الفرد الحاليه .
- 6- مدة مرونة الطبعه النفسيه للافراد .

## ❖ عناصر السلوك الجماعي داخل المنظمة:

- 1- جماعات العمل
- 2- القيادة
- 3- الصراع التنظيمي
- 4- اتخاذ القرارات

## ➤ اولاً: جماعات العمل

### - خصائص الجماعه .

- 1- يعتبر عدد افراد الجماعه محدود نسبيا .
- 2- لافراد الجماعه اهداف مشتركة .
- 3- يؤدي الافراد وظائف مختلفه لتحقيق اهداف الجماعه .
- 4- يتفاعل الافراد مع بعضهم لتحقيق اهداف الجماعه .
- 5- تقوم الجماعه على تطوير اسس ومعايير تضبط سلوك الافراد فيها .

### - انواع الجماعات :

- 1- المجموعات الوظيفيه .
- 2- فرق العمل .
- 3- فرق الميول والصدقه .
- 4- اللجان .
- 5- الجماعات الغير رسميه .
- 6- جماعات الضغط

### - اسباب تكوين الجماعات الغير رسميه للتنظيم الرسمي/

- 1- تساهم في تحقيق اهداف المنظمة .
- 2- تسهل عملية انجاز الاعمال والانشطة داخل بيئة العمل .
- 3- تقديم قنوات الاتصال الاضافيه .
- 4- تساهم في اشباع الحاجات الاجتماعيه
- 5- تساهم في توسيع قاعدة نطاق الاشراف بما تملكه من معلومات .

### - ادوات تاثير الجماعات الغير رسميه على سلوك الافراد:

- 1- الدعم الاجتماعي من خلال استعمال اساليب الثواب والعقاب .
- 2- السيطرة على المعلومات الكمية والنوعية المتاحه للفرد داخل الجماعه
- 3- توفير نماذج قيادية وتنفيذية داخل الجماعه ليتم الاقتداء بها .

### - العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعات الغير رسميه:

- 1- درجة قوة الترابط بين اعضاء الجماعه .
- 2- درجة الاتفاق على المعايير .
- 3- درجة وضوح الواقع الذي تركز عليه معايير الجماعه وقواعدها .
- 4- درجة قوة الثواب والعقاب .
- 5- درجة ايمان الفرد بقدره الجماعه على الحكم السليم .
- 6- المميزات الشخصية للفرد
- 7- موقع الفرد ومكانته في الجماعه .

## ➤ ثانياً: القيادة

### - مصادر القيادة:

- 1- السلطة الشرعية . 2- سلطة منح المكافه .
- 3- القوة القصريه
- 4- القوة المبنيه على الخبرة
- 5- القوة المبنيه على امتلاك مصادر المعلومات 6- قوة الاعجاب .

### - اساليب القيادة:

- 1- القيادة الدكتوريه او الاوتوقراطية .
- 2- القيادة الديمقراطيه او المشاركة .
- 3- قيادة عدم التدخل او القيادة الحرة .

### - معوقات القيادة :

- 1- المركزية الشديده . 2- عدم وفرة المعلومات اللازمه لاتخاذ القرار .
- 3- عدم التفويض . 4- البيروقراطية وتعقيد الاجراءات .
- 5- التخطيط الغير سليم 6- الوضع التنظيمي الغير سليم للاجهزه الاداريه

## ➤ ثالثاً: الصراع التنظيمي:

### - اسباب الصراع :

- 1- التعارض او التغيير في الادوار . 2- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها
- 3- التغيير في المركز او الوضع الوظيفي . 4- الاختلاف في الثقافة
- 5- حدوث ازدواجية او تدخل في العمل
- 6- التنافس على نفس الموارد المتاحة بين افراد المنظمة .

### - خصائص الصراع :

- 1- وجود اهداف اوليه غير متكافئه لدى الاطراف .
- 2- يعتبر التوتر بعد اساسيا في الصراع . 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً
- 4- الاجبار في قبول الحل او الاتفاقية .
- 5- الاعباء والتكاليف الباهته التي يفرضها الصراع .

### - مستويات الصراع:

- 1- على مستوى الفرد : صراع الهدف وصاع الدور .
- 2- على مستوى الافراد: يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه داخل المنظمة .
- 3- على مستوى الجماعات : ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية .
- 4- على مستوى المنظمات: ينشأ بين منظمة وبيئتها الخارجية .

### - مراحل الصراع:

- 1- مرحلة الصراع الكامن: = 2- مرحلة الشعور بالصراع .
- 3- مرحلة اظهار الصراع . 4- مرحلة ما بعد الصراع .

### - انواع الصراع :

- 1- الصراع المنظم: الصراع المخطط له .
- 2- الصراع الغير منظم: الغير مخطط له ويكون على مستوى الافراد والجماعات

### - اثار الصراع التنظيمي:

#### - الاثار الايجابية:

- 1- ابراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
- 2- اتاحة الفرص للنقاش. 3- شحذ هم العاملين على الابداع والابتكار.

#### - الاثار السلبية:

- 1- يدفع الاطراف الى سلوكيات و تصرفات غير مسئوله.
- 2- يؤدي الصراع الى اعاقه العمل التعاوني.
- 3- يؤدي كثرة الصراعات الى تبديد الطاقات .

### - ادارة الصراع التنظيمي:

- 1- تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر اطرافه.
- 2- التواصل الى التكامل في افكار الاطراف المتنازعه .
- 3- التوصل الى حلول حقيقية يمكن ان تدعم من قبل اطراف الصراع.
- 4- محاولة اعاده توجيه توترات الافراد .

### - اساليب ادارة الصراع التنظيمي:

- 1- وضع اهداف مشتركة تتفق عليها الاطراف المتصارعه.
- 2- اجراء التغيرات الهيكلية.
- 3- استخدام الاساليب الادارية والسلوكية والقانونية .

### ➤ رابعاً: اتخاذ القرارات:

#### - انواع القرارات:

- 1- القرارات المرجحه.
- 2-القرارات الغير مرجحه.
- 3-القرارات الاستباقية.
- 4-قرارات ردة الفعل.
- 5-قرارات استراتيجيه وادارية
- 6-قرارات تشغيليه.

#### - ظروف اتخاذ القرار:

- 1-ظروف عدم التاكيد: البدائل وتكلفتها ومردودها معروف ومعلوم.
- 2-ظروف المخاطره: البدائل معروفه لكن مردودها يكون مشكوك فيه .
- 3-عدم التاكيد : البدائل معروفه لكن نتائجها غير مؤكده والعونء معروفه .

#### - خطوات اتخاذ القرارات:

- 1- ادراك المشكله.
- 2- تعريف المشكله
- 3- جمع المعلومات المرتبطه بالمشكله.
- 4-تحليل المعلومات
- 5-تحديد بدائل حل المشكله.
- 6-تطبيق البديل الامثل.
- 7-تقييم التنفيذ

#### - المؤثرات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات.

- 1-قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته.
- 2- الشخصية
- 3-عوامل الدافعيه .
- 4-المسؤولية الاجتماعيه والاخلاقيه.
- 5-الالتزام.
- 6-الحذر
- 7-القدرات التحليليه والامكانات.
- 8-التفاؤل
- 9-الاعتماد على الغير.
- 10-مستوى الطموح.
- 12- الثقة بالنفس .
- 13-الابداع.

### - الاسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات :

#### - مزايا الاسلوب الجماعي:

- 1- التاكيد على مبدا لشورى.
- 2-الوصول الى قارات افضل
- 3-القبول.
- 4-الوصول الى بدائل اكثر .
- 5- رفع الروح المعنويه عد الافراد نكون عاليه

### - عيوب الاسلوب الجماعي:

- 1-استهلاك وقت طويل .
- 2-الهيمنة من قبل بعض الاعضاء.
- 3-التاثير بما يسمى التفكير الجماعي .
- 4-تشتت المسؤولية.

### - عوامل الاختيار بين اسلوب الفرد واسلوب الجماعه:

- 1-الرغبة في الوصول الى حلول او بدائل تتسم بالابداع.
- 2-مقدار الوقت المتاح لمناقشة المشكله .
- 3- كمية المعلومات المتاحه لدى الفرد او الجماعه.
- 4-مدى ضمان قبول المرؤوسين للحلول التي سوف يتم التوصل اليها .
- 5- حاجة العاملين في المنشأة الى التفاعل الاجتماعى.
- 6-الحاجه الى زيادة التلاحم بين اعضاء الجماعه.
- 7-الحاجه الى تطوير العاملين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرار.
- 8-تجنب ما يسمى باحتمال حدوث الصراع.

### ❖ نواتج السلوك:

#### ➤ قياس وتقييم الاداء والانتاجية:

#### - اهداف القياس والتقييم:

#### - على مستوى المنظمة:

- 1-ايجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الاخلاقي.
- 2- رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم.
- 3- مساعدة المنظمة في وضع معدلات اداء معياريه.

#### - على مستوى المديرين:

- 1- تطوير العلاقات الجديده مع العاملين .
- 2- تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية حتى التوصل الى التقويم سليم .

#### - على مستوى الفرد العامل:

- 1- دفع العاملين الى العمل باجتهد وجدية واخلاص.
- 2- شعور العاملين بالعداله اون جهودهم المبذوله تاخذ بعين الاعتبار .

#### - اهمية القياس والتقييم :

- 1-الترقية والنقل
- 2-تقييم المشرفين
- 3-اجراء تعديلات على الرواتب والاجور
- 4-اعتبارها مقياس او معيار.
- 5-يساعد على تقديم المشورة
- 6-تعتبر حافز للتواصل بين الرئيس والمرؤوس.
- 7-تساعد على اكتشاف الحاجة التدريبية.
- 8-تزود المسئولين بالمعلومات عن اداء واطواع العاملين .

#### - الجهة المسئولة عن القياس والتقييم:

- 1-ادارة القوى العامله في المنظمة.
- 2-الوحدات الادارية الاخرى مثل (ادارة الموارد البشرية، وشؤون الموظفين)

#### - خطوات برنامج القياس والتقييم:

- 1-وضع معايير قياس الاداء.
- 2-تحديد طريقة قياس وتقييم الاداء.
- 3-تحديد مصادر جمع البيانات لتقرير القياس وتقييم الاداء.
- 4-تحليل تقارير قياس الاداء.
- 5-مناقشة التقارير مع العاملين.
- 6-تحديد مدة وعدد مرات القياس والتقييم للاداء (سنوي ام شهري)

## - اسباب فشل برنامج القياس:

- 1- عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج القياس والتقييم:
- 2- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم او ادارة برامج القياس.
- 3- تأثير المقومين بعوامل اجتماعية او شخصية يعيده عن الاداء الفعلي
- 4- كراهية بعض المدراء البرامج القياس والتقييم.

## ➤ ثانيا : الرضا الوظيفي:

### - مكونات الرضا الوظيفي:

- 1- الاجر .
- 2- فرص الترقية
- 3- جماعة العمل
- 4- محتوى العمل.
- 5- نمط الاشراف .
- 6- ساعات العمل والراحة
- 7- ظروف العمل المادية.

### - البرامج الداعمة لما يسمى بالرضا الوظيفي:

- 1- برامج صيانة القوى العاملة.
- 2- برامج الرفاهية الاجتماعية.
- 3- برامج الامن والسلامة المهنية.
- 4- برامج الرعاية الصحية.
- 5- برامج حلقات الجودة.
- 6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا.
- 7- برامج تحسين بيئة وظروف العمل.
- 8- برامج الجودة الشاملة.

### - الاثار الناتجة للرضا الوظيفي: يهتم بالرضا عن العمل لسببين

- 1- اعتبار الرضا هدف بحد ذاته .
- 2- انه مصدر الاثار الناتجة عنه منها
- 1- الاحساس بالسعادة .
- 2- الصحة النفسية للفرد.
- 3- الصحة البدنية للفرد
- 4- سلوك الانتظام في العمل .
- 5- سلوك الصراع والنزاع في العمل .
- 6- سلوك الاداء او الانتاجية لدى الافراد في العمل .

## ➤ ثالثا: ضغوط العمل:

### - عناصر ضغوط العمل:

- 1- عنصر المؤثر .
- 2- عنصر الاستجابة .
- 3- عنصر التفاعل.

### - مصادر ضغوط العمل:

- 1- البيئة الخارجية.
- 2- الاسرة .
- 3- الاحداث الشخصية.
- 4- غموض الدور
- 5- تأثير شخصية الفرد .
- 6- عدم توافق شخصية الفرد مع متطلبات التنظيم
- 7- مشاكل الخضوع للسلطة.
- 8- اختلال العلاقات الشخصية بين العاملين.
- 9- غموض الدور
- 10- التنافس على الموارد .
- 11- اختلال بيئة العمل المادية

### - اثار ضغوط العمل:

#### - الاثار الايجابية

- 1- تحفز على العمل .
- 2- تجعل الفرد يفكر بالعمل .
- 3- ينظر المرء الى عمله بتميز .
- 4- التركيز على نتائج العمل
- 5- المقدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر
- 6- تزويد الفرد بالحياة والنشاط والثقة والتفاؤل .
- 7- المقدرة على العودة الى الحالة النفسية الطبيعيه عند مواجهة تجربة غير سار

#### -الاثار السلبية

#### أ-الاثار السلبية على الفرد:

- 1- اثار سلوكية مثل اضطراب الوزن وفقدان الشهية.
- 2- اعراض نفسيه سيكولوجيه مثل الحزن والكابه
- 3- اثار جسديه صحيه .

## - اثار الضغوط النفسيه على المنظمة:

- 1-زيادة التكاليف الماليه .
- 2-تدني مستوى الانتاجية.
- 3-صعوبة التركيز
- 4-الاستياء من جو العمل وتخفيض روح المعنويه.
- 5-عدم الرضا الوظيفي
- 6-الغياب والتاخر عن العمل .
- 7-ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات .
- 8-سوء العلاقات بين افراد المنظمة.
- 9-سوء الاتصال بسبب غموض الدور
- 10-عدم الدقة في اتخاذ القرارات .
- 11-التسرب الوظيفي ودوران العمل.

### - استراتيجيه التعامل مع ضغوط العمل:

#### - على مستوى الفرد:

- 1-التأمل .
- 2-الاسترخاء
- 3-التركيز على اداء نشاط ذي معنى .
- 4-التمارين الرياضيه .
- 5-معرفة شخصية الافراد والوقوف على حاجتهم.
- 6-ان تكون هناك اهداف واضحه ومحدده لعمل الافراد .

#### - على مستوى المنظمة:

- 1-التطبيق الجيد لمبادئ الادارة .
- 2-تصميم وظائف ذات معنى ومهام.

### - اهمية دراسة ضغوط العمل :

- 1-حماية متخذ القرارات من القرارات الخاطئة.
- 2- تأكيد ربحية المنشأة.
- 3-حماية المنفذين من عشوائية القرارات .
- 4-توفير الظروف المناسبة في البيئة
- 5-زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية .
- 6-تنمية مهارات التوافق السريع
- 7-زيادة روح التعاون وسيادة روح الفريق بين الرؤساء والمروؤسين.
- 8-تحقيق الرقابة الفعاله والمتبعه الحثيئه.

#### ➤ الاحباط

### - عواقب الاحباط على مستوى الفرد(داخليه):

- 1-ضعف روح المبادئ لدى الفرد
- 2-عدم القدرة على مواجهة الامور المعقده
- 3-ضعف خبرة الفرد وقلة احتكاكه بالآخرين.
- 4-المبالغة في توقعات الفرد
- 5-مغالاة الفرد في تقدير امكانيته .
- 6- اعاقه ذاتيه.

### - العوائق الخارجية (البيئة):

- 1-عدم اتاحة الفرص للفرد لابراز قدراته.
- 2-عدم اهتمام المحيطين بالفرد بقدرته
- 3-الاقلال من اهمية الشخص وقدرته.
- 4-تعارض مفاهيم الجماعه
- 5-انتشار بعض الظواهر المرضيه في البيئة.
- 6-الحرمان المادي في البيئة.

### - السلوك المحفز :

- 1-يحاول الفرد عن طريق العمليه المعرفيه .
- 2-يحدد الفرد اهدافا يريد تحقيقها
- 3-يبدأ الفرد بمحاولة تحقيق اهدافه بالطرق التي يحدد
- 4-يتعلم الفرد اتباع نفس الطرق والوسائل لاتي ادت الى نجاحه.
- 5-يقوم الفرد بتحديد الطرق والوسائل اللازمة لتحقيق الهدف .
- 6-تصل الفرد معلومات مرتهه تساعد في تقييم مدى نجاحه او فشله.
- 7-في حال فشله في تحقيق الهدف يقوم ببعض الانشطة حتى يصل للنجاح.

### - يتصف الاحباط:

- 1الجمود
- 2-سلوك عادم
- 3-الاجبار
- 4-انعدام التعلم

### - نتائج الاحباط:

- 1-العدوانيه.
- 2-الانسحاب والانطواء
- 3-الانحدار
- 4-التبرير
- 5-الكبت
- 6-التعويض وتجويل الهدف

## ➤ التغيير والتطوير:

### - خصائص ادارة التغيير والتطوير:

- 1- الاستهدافيه. 2- الواقعية 3- التوافقية 4- الاصلاح 5- الرشد
- 6- الفاعلية 7- المشاركة 8- الشرعية القانونية والاخلاقية
- 9- القدرة على التطوير والابتكار 10- القدرة على التكيف السريع .

### - اسباب التغيير والتطوير:

- 1- الحفاظ على الحيويه والفعالیه. 2- تنمية القدرة على الابتكار.
- 3- اثاره الرغبة في التطوير والتحسين. 4- التوافق مع متغيرات الحياة
- 6- زيادة مستوى الاداء

### - اهداف التغيير والتطوير:

- 1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها
- 2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المختصة
- 3- مساعدة الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لاحداث التغيير.
- 4- تشجيع العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضا.
- 5- الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
- 6- بناء جو الثقة والانفتاح بين افراد العاملين
- 7- تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف بدلان من الادارة التقليديه
- 8- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها .

### - خطوات التغيير والتطوير والتنظيمي

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

### - استراتيجيات التغيير والتطوير :

- 1- العقلانية الميدانية 2- التثقيف والتوعية 3- القوة القسريه .

### - الاسباب الرئيسييه لمقاومة التغيير .

- 1- الارتياع للمالوف والخوف من الجهول. 2- العادات والروتين.
- 3- سوء ادراك المميزات او السلبيات. 4- المصالح المكتسبة والخوف من فقداها.
- 5- الانتماءات الخارجيه والخوف عليها من الضرر.
- 6- مناخ عدم الثقة بين الرئيس والمرؤس. 7- سوء فهم مبررات التغيير.
- 8- الحاجة الى التعليم والتدريب .

### - مزايا مقاومة التغيير والتطوير :

- 1- اجبار ادارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله واثارة .
  - 2- كشف عدم فعالیه نظام الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات
  - 3- التحليل والدقيق للنتائج المحتمله المباشرة وغير المباشرة.
  - 4- تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات .
- استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير :
- 1- التعليم والاتصال 2- المشاركة والاندماج 3- التسهيل والدعم
  - 4- التفاوض والاتفاق. 5- اختيار والاعضاء 6- الاكراه الظاهرة وغير الظاهرة.

## ➤ الابداع التنظيمي:

- على مستوى الافراد: يتم التوصل اليه من قبل احد الافراد
- على مستوى الجماعة: يتم تقديمه او التوصل اليه من قبل الجماعة.
- على مستوى المنظمة: الذي يتم التوصل اليه عن طريق الجهد التعاوني
- من الاشياء التي يجب على المنظمة القيام بها:

- 1- الابداع الهدي في يبدأ بتحليل الفرص. 2- عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكله
- 3- يكون الابداع فعال اذا كان بسيطاً ومركز نحو حاجه محدوده
- 4- الابداع الفعال يبدأ صغير بحيث لا يتطلب الكثير من الاموال

### - يجب على المنظمة تجنب :

- 1- عدم المغالاله في التفكير. 2- التنوع ومحاولة عمل عدة اشياء في نفس الوقت
- 3- محاولة الابداع المستقبلي البعيد وليس الحاضر.

### - معوقات الابداع :

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له. 2- الالتزام بحرفية القوانين
- 3- انشغال المديرين بالاعمال اليومية والروتينية. 4- مركزية الادارة
- 5- عدم الايمان باهمية المشاركة من قبل العاملين. 6- نبذ الزملاء
- 7- قلة الحوافز الماديه والمعنوية. 8- القيادة الادارية الغير الكفؤ.

## ➤ المناخ التنظيمي :

### - ابعاد المناخ:

- 1- الاستقلاليه 2- درجة التماسك 3- الثقة 4- الدعم
- 5- ضغط العمل 6- التقدير 7- العدالة

### - العوامل المؤثرة في المناخ:

#### - خارجيه:

- 1- ثقافة التنظيم. 2- ظروف العمل 3- البيئة الخارجيه. - البيئة التقنيه
- 5- البيئة الاجتماعيه 6- درجة تماس الجماعة 7- المشاكل الشاربه.

#### - داخلية (تنظيميه)

- 1- طبيعة البناء التنظيمي 2- النمط القيادي المتبع. 3- استحالة التقدي الوظيفي
- 4- المبالغه في المسؤوليات 5- العبء الوظيفي 6- الغموض. 7- اهداف المنظمة
- 8- نظام الاجور والحوافز. 9- التناقضات والصراعات التنظيميه
- 10- درجة الاثراء الوظيفي

#### - العوامل الشخصية:

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

### - عناصر المناخ التنظيمي :

- 1- الهيكل التنظيمي. 2- نمط القيادة. 3- نمط الاتصال. 4- التكنولوجيا.
- 5- المشاركة في اتخاذ القرارات. 6- طبيعة العمل .

### - شروط المناخ التنظيمي:

- 1- رزع الثقة المتبادله بين العاملين. 2- المشاركة في عملية اتخاذ القرار
- 3- الدعم من القيادة بايجاد جو يقوم على اساس المصارحه.
- 4- اعطاء اعتبار للافراد. 5- توضيح الاهداف العامه المراد تحقيقها.
- 6- ايجاد اكثر من خيار للنمو الوظيفي. 7- التركيز على العمل الجماعي.
- 8- تصميم نظام مكافآت ذو قيمة 9- تهيئة جو العمل الذي يساعد ع الابداع.