

مبادئ السلوك التنظيمي

مقدمة:

إن ما تعنيه مصر من مشكلات في مختلف المجالات يرجع إلى عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في مختلف المجالات فتحقيق النمو والتقدم والرفاهية للمجتمع المصري لا يتم إلا من خلال منظمات مختلفة ولا تستطيع هذه المنظمات تحقيق أهدافها إلا من خلال الاهتمام ودراسة العنصر البشري داخل هذه المنظمات بإتباع المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس وهذا هو الهدف الرئيسي لعلم السلوك التنظيمي. وعلى ذلك يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو العامل الأكثر تأثيراً على فعالية المنظمات إن لم يكن هو العامل الوحيد

مقدمة أخرى: مصر أو أي دولة تتكون من مجموعة من المنظمات وتنجح هذه المنظمات عندما تحقق أهدافها ولكي تحقق المنظمة أهدافها لابد أن يتوفر العنصر البشري. وعند ما تحقق المنظمات أهدافها تسمى (بالمنظمات الناجحة) وعندما تنجح كل المنظمات يصبح المجتمع رفاهي وناجح.

١. أهمية السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.
٢. مفهوم السلوك التنظيمي.
٣. لماذا ندرس السلوك الإنساني في منظمات الأعمال.
٤. مجالات المعرفة التي أسهمت في السلوك التنظيمي.
٥. مستويات دراسة السلوك التنظيمي.
٦. المنظمات.

❖ أهمية السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال:

- ✓ أننا نلاحظ أن بعض المنظمات أكثر فعالية من البعض الآخر مع أن الفرص المتاحة والتهديدات أمام المنظمات واحدة فما تفسير ذلك؟
- ✓ إن تفسير ذلك: يرجع إلى تطبيق مبادئ السلوك التنظيمي داخل المنظمة فإن كان سلوك فعالاً معبراً عن علاقات عمل طيبة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين وبعضهم البعض أدى ذلك إلى فاعلية المنظمة والعكس صحيح.

❖ مفهوم السلوك التنظيمي:

- ✓ هي مجموعة من الأفعال التي يتبعها أفراد المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة.
- مفهوم آخر: هي أفعال وتصرفات العاملين في المنظمة.

تعريفات السلوك التنظيمي:

- ✓ الميدان الذي يدرس المعلومات الخاصة بالسلوك داخل التنظيم على مستوى الأفراد والجماعات.
- ✓ أنماط السلوك التي تصدر عن الإنسان في مكان العمل.
- ✓ كل ما يصدر عن الفرد أو الجماعة داخل المنظمات من أقوال أو أفعال أو تصرفات تحقق أهداف هذه المنظمات.
- ✓ مجال يهتم بمعرفة كل جوانب السلوك الإنساني في المنظمات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية وأن الهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفاعلية والكفاءة التنظيمية (أي تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة).
- ✓ مجال أكاديمي يهتم بوصف وفهم والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني في المنظمات.

❖ لماذا ندرس السلوك الإنساني في المنظمات؟



✓ فهم وتفسير السلوك.

✓ التنبؤ بالسلوك في المستقبل.

✓ التحكم في السلوك.

❖ مجالات المعرفة التي

أسهمت في السلوك التنظيمي:

- علم النفس: يهتم بقياس وتفسير التغير في السلوك الإنساني على مستوى الفرد.
- علم الاجتماع: يركز على دراسة النظم والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- علم النفس الاجتماعي: وهو يمزج بين علم النفس وعلم الاجتماع ويهتم بدراسة أثر الجماعة على سلوك ومشاعر الفرد.
- علم الأجناس البشرية: يهتم بدراسة التجمعات البشرية والتعرف على ثقافتها وسلوكياتها وأنماط تفاعلاتها الإنسانية.
- علم السياسية: يتناول في جزء من الموضوعات المتعلقة بسلوكيات الأفراد والجماعات في مواقف الصراع وممارسة النفوذ وتحقيق المصالح الذاتية

علم الاقتصاد: يركز على فهم سلوك الأفراد في إشباع حاجاته ورغباته المتعددة باستخدام الموارد المحدودة المتاحة بطريقة رشيدة تؤدي إلى تحقيق أكبر منفعة ممكنة.

❖ ماهي مستويات دراسة السلوك التنظيمي؟

دراسة السلوك الإنساني في المنظمة تتم على عدة مستويات.

• المستوى الفردي:

- | | |
|------------|--------------|
| ١. الإدراك | ٥. الدوافع |
| ٢. التعلم | ٦. الاتجاهات |
| ٣. القدرات | ٧. الشخصية |
| ٤. الضغوط | |

• المستوى الجماعي:

• الهيكل التنظيمي:

- | | |
|-----------------|---------------------|
| ١. القيادة | ١. الصراع التنظيمي. |
| ٢. فرق العمل | ٢. التغير التنظيمي. |
| ٣. جماعات العمل | |
| ٤. الاتصالات | |

❖ تعريف المنظمة:

المنظمة هي مكان العمل وقد تكون (شركة، مصنع، مؤسسة، وزارة، هيئة، جامعة، مدرسة...) وهذه الأماكن تختلف من حيث الحجم والنشاط ورأس المال.

• ما هي الخصائص المشتركة للمنظمات:

- | | |
|--|--|
| ١. المنظمات هي كيانات اجتماعية. | ٥. المنظمات هي كيانات تحتاج إلى مهارات إدارية. |
| ٢. المنظمات هي كيانات هادفة. | ٦. المنظمات هي كيانات تؤدي مجموعة من الوظائف. |
| ٣. المنظمات هي كيانات تمتلك الموارد. | ٧. المنظمات هي كيانات لا تعيش في فراغ. |
| ٤. المنظمات هي كيانات لها هيكل تنظيمي. | |

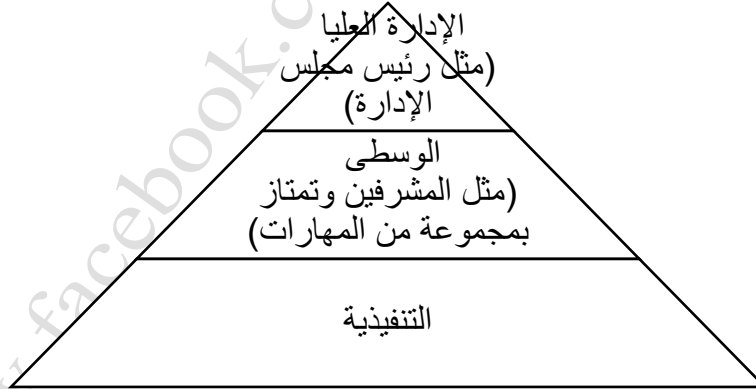
✓ **المنظمات هي كيانات اجتماعية:** هي عبارة عن تجمعات بشرية وتمثل نظم اجتماعية بمعنى أن الأساس فيها هو الإنسان وهذا هو وضع اهتمامنا. **لماذا يجتمع البشر؟** لأن الإنسان بمفرده عاجز عن تحقيق كافة احتياجاتنا وطموحاته اللانهائية لذلك يلجأ إلى المجتمعات البشرية حتى يشبع هذه الاحتياجات المختلفة ويحدث في أي تجمع بشري تفاعل واعتمادية متبادلة بين أفرادها.

✓ **المنظمات هي كيانات هادفة:** ليس كل تجمع بشري يطلق عليه اسم المنظمة ولكن يجب أن يكون التجمع البشري هادف حتى يطلق عليه لقب منظمة فغياب الهدف يعني أنه لا توجد منظمة. والهدف هو الغاية التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها ويجب أن يكون هذا الهدف مشترك بينهم ومتفق عليه أي أن الأهداف تعكس أهداف أصحاب المنظمة والعاملين بها. (المنظمات لها أهداف واضحة وتكون قابله للقياس)

✓ **المنظمات هي كيانات تمتلك الموارد:** في ضوء تحديد الأهداف تجد الموارد المطلوبة والتي تحقق هذه الأهداف تنقسم إلى: (الإمكانات المتاحة للمنظمة تقسم الموارد) إلى:

١. **الموارد الملموسة:** هي كل شيء يمكن إدراكه من خلال الحواس الخمسة
٢. **الموارد غير الملموسة:** هو ما يسمى برأس المال الفكري وهو يمثل في القدرة الإبداعية والقوة والسيطرة لمن يعرف وليس لمن يملك بين الدول المتقدمة حالياً على العقول البشرية.

✓ **المنظمات هي كيانات لها هيكل تنظيمي:** هي وسيلة المنظمة لتحقيق أهدافها وهو يوضح العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة ويعبر عن في شكل مستويات إدارية ويأخذ شكل هرمي.



✓ **المنظمات كيانات تؤدي مجموعة من الوظائف:**

١. التخطيط Planning
٢. التنظيم Organization
٣. توجيه.
٤. رقابة.

✓ المنظمات هي كيانات تحتاج إلى مهارات إدارية: يوجد ثلاثة أنواع من المهارات ترتبط بالهيكل التنظيمي وهي:

١. المهارات الفنية: وتعني القدرة على أداء وظيفة معينة محدودة لدرجة عالية من الجودة وهي توضح لنا التخصص.

٢. المهارات البشرية: وتعني القدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح سواء كان ذلك مع الأفراد داخل المنظمة من خلال المشاكل الناتجة عن العمل وعن جماعات العمل أو التعامل مع الأفراد خارج نطاق المنظمة.

٣. المهارات الفكرية: ونعني بها القدرة على رؤية المستقبل للمنظمة ووضع هذه الرؤية في شكل خطط استراتيجية وتنفيذية. فكلما ارتقي المسؤول في السلم الإداري كلما زادت حاجاته إلى مهارات الفكرية وقلت الحاجة إلى المهارات الفنية والعكس صحيح.

✓ المنظمات هي كيانات لا تعيش في فراغ:

- البيئة الداخلية (الإنتاج - التسويق)

- البيئة الخارجية (العملاء، المنافسين، الموردين، التكنولوجيا، القوانين والتشريعات، النظام السياسي والاجتماعي)

❖ مستويات دراسة السلوك في المنظمة:

٣- المنظم

٢- الجماعي

١- الفردي

❖ الإدراك (Perception)

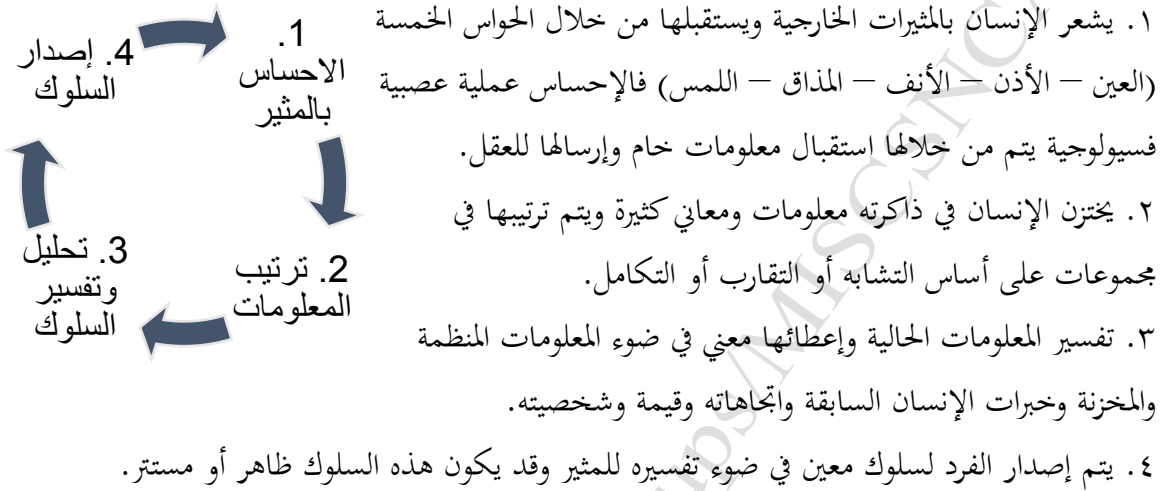
مقدمة: العملية الإدراكية لها أهميتها في مجال السلوك التنظيمي وذلك بسبب التعامل مع الآخرين في العمل من رؤساء وزملاء فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا ولماذا يتصرفون بهذا الشكل.

• تعريف الإدراك:

- هو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك.
وتبدأ عملية الإدراك حين يكتشف الفرد مثير وذلك من خلال إحدى الحواس وينتج عن هذا الاكتشاف شعور أو إحساس الفرد بالمثير ويمثل الشعور عملية جزئية من الإدراك حيث تبقى عملية أخرى هامة هي

تفسير هذه لمشاعر أو الأحاسيس بطريقة لها معنى ودلالة وتتوقف لهذه العملية الأخيرة على أنواع المعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرة الإنسان والتي يعتمد عليها كأساس لتفسير وتحليل المشاعر الجديدة.

• مراحل عملية الإدراك:



• الإدراك الاجتماعي:

تعريفه: هو عملية تكامل وتفسير المعلومات المتعلقة بالآخرين للوصول إلى فهم دقيق لسلوكهم. فالإدراك الاجتماعي هو إدراك ذو اتجاهين حيث يقوم الفرد الأول بالحكم على الفرد الثاني وفي نفس الوقت يقوم الفرد الثاني بالحكم على الفرد الأول وعلى ذلك فإن الإدراك الاجتماعي يفترض وجود تفاعل بين الأفراد.

• نظرية (كيلي Kelley) في تفسير أسباب السلوك:

أسباب السلوك تنقسم إلى:

١. أسباب داخلية ترجع للفرد نفسه.

٢. أسباب خارجية ترجع للموقف ذاته.

• متى يمكن اعتبار سلوك الفرد راجعاً إلى عوامل داخلية أم عوامل خارجية؟

- للإجابة على هذا السؤال علينا أن نحدد ثلاثة أنواع من المعلومات:

١. التشابه: ويعني إلى أي مدى يتصرف الآخرون بنفس الطريقة التي يتصرف بها الفرد الذي يزيد أن تتعرف على أسباب سلوكه.

٢. الثبات: ويعني إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل الأوقات.

٣. التمييز: ويعني إلى أي مدى يتصرف الفرد بنفس الطريقة في كل المواقف.

• العوامل التي تؤثر في تحويل المشاعر إلى معاني هي:

١. البيئة المادية والاجتماعية للفرد.
٢. التركيب الفسيولوجي للفرد.
٣. الحاجات والرغبات التي يشغل بها الفرد.
٤. تجارب الفرد وخبراته السابقة.

• ما هي معوقات عملية الإدراك؟

• الإدراك الانتقائي:

حيث يتم التركيز على بعض النواحي في المواقف وتهمل النواحي الأخرى، فمثلاً رجل البيع ينظر إلى قسم المبيعات على أنه أهم قسم في المنظمة بينما رجل الإنتاج ينظر إلى قسم الإنتاج على أنه أهم قسم في المنظمة وهكذا.

• الانطباع الأول:

إدراكنا للفرد يتأثر بالانطباع الأول عنه فإذا كان الانطباع الأول عنه بأنه فرد كسول فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تحسن أدائه والعكس صحيح.

• تأثير الهالة:

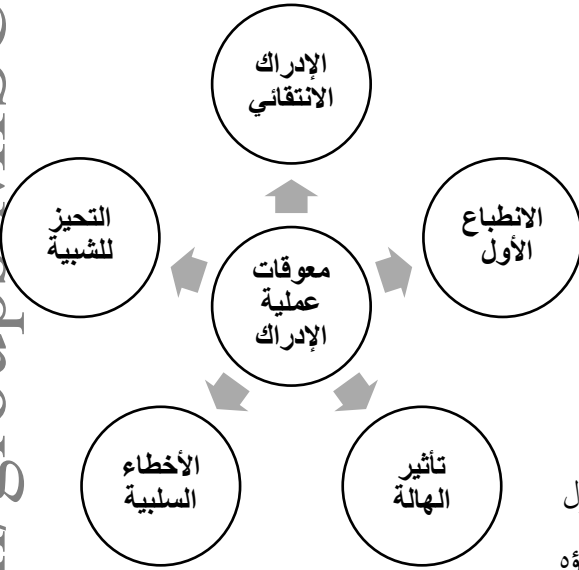
ويوضح اتخاذ الفرد انطباعاً عن فرد آخر ويصبح هذا الانطباع أساساً للحكم عليه سلبياً وإيجابياً، فالشخص الذي يحصل على تقديرات عالية في بفض الأبعاد تجعل الرئيس ان يعمم ذلك على كل الأبعاد الأخرى.

• الأخطاء السلبية:

وفيها يتم ارجاع السلوك إلى الأسباب الداخلية للفرد أكثر من الأسباب الخارجية فإذا تأخر الفرد عن العمل فالمدرك يرجع ذلك إلى الفرد نفسه فقط دون أي اعتبارات أخرى مثل زحام المرور او المواصلات.

• التحيز للشبيه:

وهو يمثل الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه وقد يكون التشابه في المعتقدات والاتجاهات والميول وبلد المولد.



• كيفية التغلب على معوقات عملية الإدراك؟

١. عدم إهمال الأسباب الخارجية لسلوك الآخرين.
٢. استخدام معايير موضوعية في تقييم الآخرين.
٣. تجنب الحكم الشخصي على الأشخاص.

• أهمية السلوك التنظيمي:

إن ما تعانيه مصر من مشاكل في مختلف المجالات يرجع إلى عدم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة في مختلف المجالات، فتحقيق النمو والتقدم والرفاهية للمجتمع المصري لا يتم الا من خلال منظمات مختلفة، ولا تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها الا من خلال الاهتمام ودراسة العنصر البشري داخل هذه المنظمات واتباع المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس. (هذا هو الهدف الرئيسي لعلم السلوك)

❖ التعلم Learning

مقدمة: يعد التعلم أحد العمليات السلوكية الأساسية التي تتضمن كل من تنمية وتعديل الأفكار والسلوكيات للعاملين وبالتالي فإن التعلم عملية مستمرة لا تنتهي بالنسبة لجميع العاملين في التنظيم.

• مفهوم التعلم:

هو التغير الدائم نسبياً في السلوك والناتج عن الخبرة والممارسة ويتضمن ثلاثة نقاط هما:

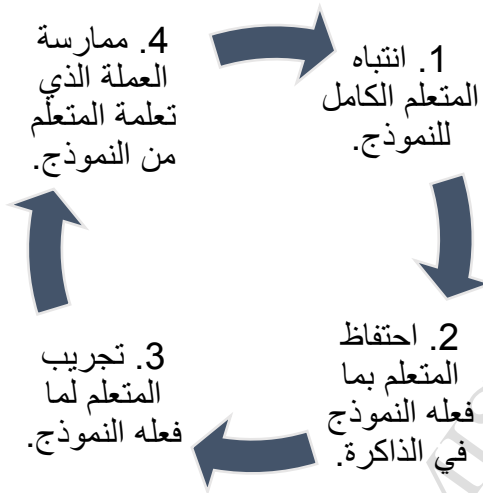
١. التعلم يتضمن عملية تغير في السلوك.
٢. إن هذا التغير في السلوك يجب أن يكون دائماً نسبياً.
٣. إن هذا التغير في السلوك يجب أن يكون راجع إلى الخبرة.

• نظرية التعلم الاجتماعي:

التعلم يحدث وفق هذه النظرية من التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية وهنا ما يطلق عليه عملية التعلم بالملاحظة وهو يحدث عندما يكتسب الفرد معلومات جديدة من خلال ملاحظة ما يفعله الآخرون.

• خطوات التعلم بالملاحظة:

١. انتباه المتعلم الكامل للنموذج.
٢. احتفاظ المتعلم بما فعله النموذج في الذاكرة.
٣. تجريب المتعلم لما فعله النموذج.
٤. ممارسة العملة الذي تعلمه المتعلم من النموذج.



• التعزيز (المكافأة):

– يجب التمييز بين أربعة أنواع من التعزيز من حيث الوقت والتكرار:

١. جدول الفترات الزمنية الثابتة (المحددة): وفيه يكون التعزيز في تاريخ ثابت وعلى فترات زمنية محددة مثل دفع المرتب الشهري.

٢. جدول الفترات الزمنية المتغيرة: وفيه تمنح المكافآت كل خمسة أسابيع في المتوسط.

٣. جدول النسبة الثابتة: وفيه يتم تعزيز المكافآت بعد تحقيق عدد معين من الحالات مثل صرف مكافآت رجال البيع عن كل نسبة عشرة آلاف جنية من المبيعات.

٤. جدول النسبة المتغيرة: وفيه يتم التعزيز بعد تحقيق عدد من الاستجابات ليس محدد بعدد معين ولكن بعد أداء عدد متغير من التصرفات.

• كيفية تحقيق التعلم الفعال؟

١. أن يخطط دائماً لعملية التعلم بحيث يكون الهدف واضح أمام المتعلم.
٢. أن يكون المتعلم مستعداً لعملية التعلم.
٣. أن يؤخذ في الاعتبار إمكانية التعلم.
٤. أن يستخدم الحواس الإيجابية والسلبية بمهارة في توجيه سلوكهم.
٥. أن يشارك المتعلم بإيجابية في عملية التعلم.
٦. أن يتعرف المتعلم على نتائجه أولاً بأول فإذا كانت إيجابية يدعمها وإذا كانت سلبية فيحاول أن يتجنبها
٧. أن يستخدم المتعلم المعونات السمعية والبصرية في عملية التعلم.
٨. أن توضع في الاعتبار الفروق الفردية أثناء عملية التعلم.

• كيف يتم الاستفادة من مبادئ التعلم في عملية التدريب؟

يهدف التدريب إلى تطوير مهارات العاملين القدامى وإعداد العاملين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل وقد تنفذ برامج التدريب داخل أماكن العمل الفعلية أو تنفذ في أماكن مخصصة للتدريب خارجية وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج المنطقة لتنفيذ البرامج التدريبية.

• خصائص التدريب الفعال:

- حتى يكون هناك فاعلية لعملية التدريب وبرامجها المختلفة يجب الالتزام بمجموعة من الخصائص وهي:

١. المشاركة من أجل سرعة التعلم.
٢. التكرار لتثبيت ما تم تعلمه.
٣. التطبيق العملي لما تم تعلمه.
٤. التغذية المرتدة لما تعلم التدريب عليه.

• خصائص العقاب الفعال:

١. أن يكون العقاب غير شخصي فالتركيز في العقوبة يكون على تصرف الفرد وليس على شخصيته الفرد.
٢. أن يكون العقاب فوري أي فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه يجب أن يوقع العقوبة المناسبة.
٣. أن يكون العقاب ثابت بحيث يطبق العقاب في كل الأوقات وعلى جميع العاملين.
٤. أن يكون العقاب ليس هدف في حد ذاته ولكنه وسيلة للأفضل.
٥. أن يكون مناسب للسلوك المخالف بحيث لا يكون شديد أو بسيط.
٦. لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة.

❖ القدرات Abilities

• لماذا نهتم بدراسة مستوى قدرات العاملين في المنظمة؟

• لماذا نهتم بدراسة إدراك العاملين داخل المنظمة؟

• لماذا نهتم بدراسة تعلم العاملين داخل المنظمة؟

- هناك حقيقة شائعة أن الناس خلقوا متساويين وهذا صحيح ولكنها لا تعني أن جميع الناس خلقوا متساويين في قدراتهم على أداء مختلف الأعمال وإنما يعني أنهم متساويين في حق استخدام تلك القدرات في مختلف المواقف ويمكن تقسيمها في مجموعتين:

١. مجموعة القدرات العقلية.

٢. مجموعة القدرات البدنية.

• مجموعة القدرات العقلية:

تشير القدرات العقلية إلى الذكاء العقلي وهو يتضمن «القدرة على فهم الأفكار المعقدة» (١) «والتكيف الفعال مع البيئة» (٢) «والتعلم من الخبرة» (٣) «والتصرف الحكيم في المواقف المختلفة» (٤) «والتغلب على العواقب بفكر فعال» (٥) ويأخذ الذكاء العقلي صيغاً عديدة أكثرها ارتباطاً بالسلوك التنظيمي هما:

أ. الذكاء العملي:

- تتضمن القدرة على اكتشاف الظروف العلمية الفعالة لإنجاز الاعمال في الواقع مواجهة المشاكل اليومية في بيئة العمل.

ب. الذكاء العاطفي:

- يتضمن مجموعة القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة ويتضمن الذكاء العاطفي عدة مكونات هي:

١. القدرة على ضبط وتنظيم المشاعر فالأشخاص الذين لديهم قدرة عالية من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على فهم مشاعرهم والتحكم فيها.
٢. القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتأثير فيها.
٣. القدرة على تكوين علاقات فعالة وطويلة الأجل مع الآخرين.

❖ الضغوط (ضغوط العمل Job Stress)

• مفهوم الضغوط:

يمكن تعريف الضغط: بأنه نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية لاستجابة مجموعة من الضغوط وتحدث الضغوط عندما يواجه الفرد بعض التهديدات ولا يستطيع أن يتكيف مع مطالب الموقف بمعنى أن الموقف يخرج عن نطاق سيطرة الفرد.

• الضغوط تسبب مجموعة من الصفات:

١. تعب بدني
٢. مرض بدني
٣. مرض نفسي
٤. تعب نفسي
٥. انخفاض مستوي الأداء في العمل.

• مصادر الضغوط:

- مصادر خارجية من خارج العمل
- مصادر داخلية من داخل العمل

• مصادر الضغوط التي ترجع إلى العمل:

١. بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوط عالية مثل عمل الجراح، مدير المستشفى، المحاسب، أستاذ الجامعة.
٢. صراع الدور وغموض الدور مثل دور الفرد في العمل وفي أسرته.
٣. تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب يساوي الفشل في أداء العمل للاستهانة بقدراته.
٤. نقص الدعم الاجتماعي: أي نقص العلاقات الإنسانية في العمل.

• مصادر الضغوط من خارج العمل:

١. أحداث الحياة الضاغطة مثل: (مُعاناة الزوجة أو الزوج، الطلاق، المرض، تغير الإقامة، مشاكل الأولاد)
٢. المشاحنات التي تحدث خلال اليوم مثل ما يتم في المنزل بين الزوج والزوجة والأبناء.

❖ الدوافع (الدافعية) Motivation

• مفهوم الدافعية:

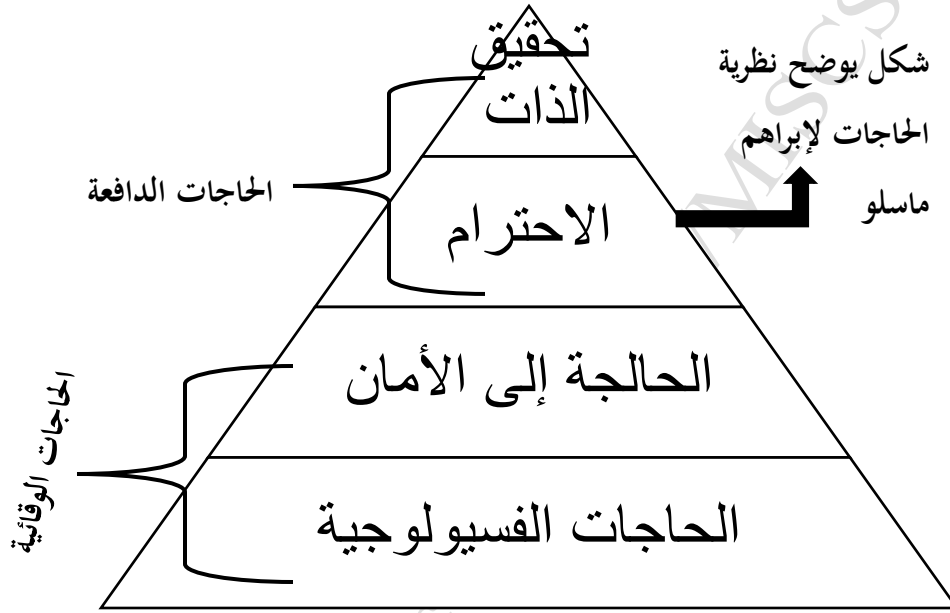
تعريف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك الإنساني وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين ويتضح من التعريف السابق العناصر الآتية:

- أ. عملية الإثارة: وهي التي تتمثل في الباعث على السلوك.
- ب. عملية التوجيه: وهي تتعلق بتوجيه السلوك نحو الهدف.
- ج. علمية الاستمرار: وهي تتعلق بالمحافظة على استمرار السلوك فالدافعية تتطلب وجود العناصر الثلاثة معاً.

• أهم النظريات المفسرة للدوافع:

• نظرية تدرج الحاجات (لأبراهام ماسلو)

- أن الإنسان له احتياجات متعددة يعمل دائماً على إشباعها وحددها في خمس حاجات ووضعها في شكل هرمي وتفترض هذه النظرية تسلسل الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية لجميع الأفراد.
- مثلاً فالحاجات الفسيولوجية الأساسية يحتاج إلى إشباعها كل الأفراد ولا ينتقل الفرد إلى إشباع الحاجة والأمان قبل إشباع الحاجة الفسيولوجية ولا ينتقل الفرد إلى إشباع الحاجة الاجتماعية قبل إشباع حاجته إلى الأمان وهكذا حتى يصل الفرد إلى قمة الهرم.



• نقد نظرية ماسلو:

١. أنه لا يتم الانتقال إلى مستوى آخر إلا بعد الإشباع للمستوى الحالي حسب التسلسل الهرمي للحاجات.
٢. قد يرغب بعض الأفراد إلى زيادة الإشباع لحاجة معينة بالرغم إشباعها بالفعل.
٣. انفصال مستويات الإشباع لكل مستوى على حده بالرغم من أن طبيعة الأفراد تحتاج إلى إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد أي أن الإشباع فيه اندماج.
٤. يختلف ترتيب الأفراد أو الحاجات المراد إشباعها باختلاف الزمن فإشباع حاجات الرئيس اليوم تختلف عن إشباع حاجاته منذ عدة سنوات مضت.
٥. تسلسل الحاجات من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية لجميع الأفراد بنفس الدرجة وهذا عكس ما يحدث فما هو مهم بالنسبة لك وتريد إشباعه ممكن أن يكون أقل أهمية بالنسبة إلى غيرك.

• نظرية ذات الحدين (هيزبرج)

مقدمة: استخدم (هيزبرج) النتائج التي توصل إليها (ماسلو) كنقطة بداية لنظريته وقد قام بدراسة العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي وقد حددها بنوعين من العوامل:

١. **العوامل الوقائية:** وهي تهدف إلى عدم التعرض إلى الدوافع السلبية وهي تتعلق بالحاجات الفسيولوجية الأساسية والحاجة إلى الأمان والحاجات الاجتماعية.

٢. **العوامل الدافعية:** وهي تهدف إلى تحقيق الرضا عن العمل وقد حددها بالحاجات إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات.

– **العوامل الوقائية مثل:** (الاجر وملحقاته، الظروف الشخصية، العلاقة مع الرؤساء، ظروف العمل الوقائية، العلاقة مع المرؤوسين، العلاقة مع الزملاء)

– **العوامل الدافعية مثل:** (عوامل ذاتية في الفرد، الإنجاز، السلطة والمسؤولية، إثراء الوظيفة، التقدير والاحترام، الترقية، أداء عمل ذو أهمية، تصميم العمل، توسيع الوظيفة)

• نظرية التوقع:

مقدمة: وفقاً لهذه النظرية فإن الفرد سيكون لديه دافع قوي للعمل إذا توقع أنه سيحصل من العمل على ما يريده. وهذه النظرية تنظر للإنسان باعتباره مخلوق رشيد يفكر ما الذي ينبغي عمله حتى يكفأ وماذا يعني مقدراً المكافأة بالنسبة له وذلك قبل أن يؤدي العمل بالفعل.

• العناصر الأساسية لنظرية التوقع:

١. **التوقع:** يتمثل في اعتقاد الفرد بأن ما يبذله من جهد سينعكس على الأداء.
٢. **الوسيلة:** اعتقاد الفرد بأن ما حققه من أداء سوف يكون الوسيلة للحصول على المقابل.
٣. **قيمة المكافأة بالنسبة للفرد:** وتتعلم بقية المكافأة بالنسبة للفرد هل هي تؤدي وتدعم دوافعه للعمل أو العكس.

«شكل يوضح العلاقة بين الأداء والعائد في ضوء نظرية التوقع»

العائد	+	أداء عالي عائد عالي	أداء منخفض عائد عالي	حالة الإيجابي الحالة
	-	أداء عالي عائد منخفض	أداء منخفض عائد منخفض	
		+	أداء	-

يتضح من الشكل السابق:

١. أن عدالة التوزيع تحقق الرضا الوظيفي التام للأفراد عن العمل وهي تتمثل في المربع رقم ١، وعندما يقوم الأفراد بأداء فعال ويحصلون على عوائد عالية يكون هناك رضا عن العمل.
٢. إن عدم عدالة التوزيع تؤدي إلى إصابة الأفراد بالإحباط وعدم الرضا عن العمل تتمثل في المربع رقم ٣، فعندما يحصل بعض الأفراد على عائد عالي بالرغم من الأداء غير فعال فإن ذلك يسبب الإحباط لطاقم الزملاء في العمل، وتتمثل في المربع رقم ٤. فعندما يحصل الأفراد المميزين ذوي الأداء الفعال على عوائد منخفضة فإن ذلك يسبب إحباط شديد لهم وعدم الرضا عن العمل.

• نظرية تكوين الاهداف (لوكاسي):

مقدمة: افترض لوكاسي أن الأهداف التي يريد أي فرد تحقيقها يجب أن تكون متوافقة مع سلوكه وهذا يتطلب من الفرد أن يحقق (يحدد) أهدافه وحاجاته التي يرغب في إشباعها بدقة وأن يسعى لتنفيذها وتحقيقها.

- تتمثل النظرية في الافتراضات الآتية:

١. الأهداف هو الطموحات التي تسعى الأفراد إليها.
٢. الأهداف هي محصلة لقيم ورغبات الأفراد.
٣. الأهداف يجب أن تكون محددة ومقبولة وقابلة للقياس.
٤. الأهداف تحقق من خلال الأداء ويكون دور الإدارة هاماً.

● نظرية ماكجريجور أو نظرية (X&Y):

قسم ماكجريجور الأفراد إلى مجموعتين وافترض ما يلي:

- المجموعة (X) خصائصها:

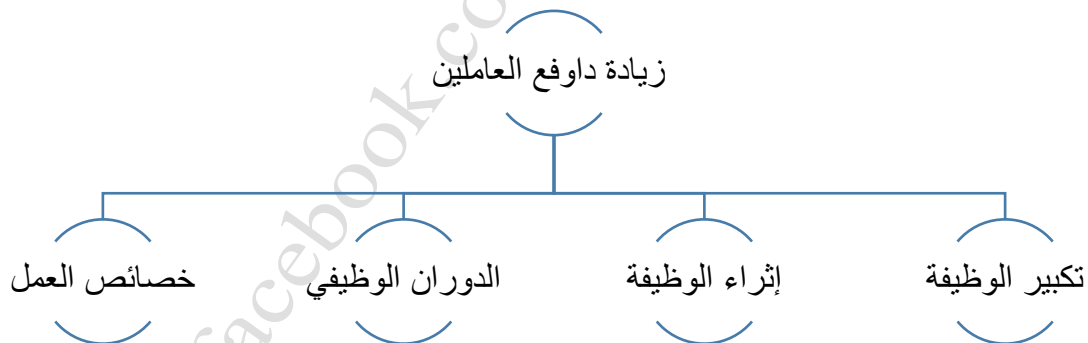
١. كسول لا يحب العمل.
٢. يجب استخدام نوع من الشدة أو الحزم أي السلطة الرسمية مع الرؤوسين كأسلوب من أساليب العمل.
٣. يفضل من يوجهه في عملة ويحاول التهرب من المسؤولية.
٤. يسعى دائماً إلى تحقيق مكاسب اقتصادية.

- المجموعة (Y) خصائصها:

١. نشيط ويحب العمل.
٢. السلطة الرسمية ليست هي السلطة الوحيدة ولكن توجد السلطة الذاتية.
٣. يسعى إلى المسؤولية ولكن بشرط توافر المناخ الملائم لتحمل المسؤولية.
٤. يسعى دائماً إلى تحقيق مكاسب اقتصادية ومعنوية فهو يهتم بتحقيق الذات والتقدير والاحترام.

● المداخل الحديثة في تحسين دافعية العاملين:

«التحسين المستمر في أداء العاملين»



١. تكبير (توسيع) الوظيفة:

- يقوم هذا الأسلوب على إعادة تصميم العمل بشكل يجعل الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات والواجبات من نفس المستوى في الصعوبة بدلاً من القيام بجزء بسيط من العملية الإنتاجية طوال الوقت ولا يحتاج هذا الأسلوب إلى تسليح الفرد بمهارات جديدة وهذا ما يطلق عليه {التوسيع الأفقي للوظيفة}

٢. إثراء الوظيفة:

- يقوم هذا الأسلوب على تفويض السلطة للعاملين، بحيث يتيح للعامل المسؤول عن التنفيذ فرصة اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير العمل دون الرجوع الى المدير المباشر وهذا الأسلوب يتطلب من الفرد أن يكتسب مهارات جديدة إضافية ويلقى عليه المزيد من المسؤولية وهذا يطلق عليه {التوسيع الرأسي للوظيفة}

٣. الدوران الوظيفي:

- ويقوم هذا الأسلوب على نقل العاملين من وظيفة لأخرى داخل المنظمة ككل او من فرع لفرع بحيث يتيح للعامل فرصة للإنبجاز والتعرف والتقدم والتحفيز وهذا يساعد على توفير القيادات بشكل كبير للمنظمة ككل المؤسسات.

٤. خصائص العمل:

- يقوم هذا النوع على إعادة تصميم الوظيفة بحيث تكون مشجعة ومحفزة للعمل داخل المنظمة أو للعاملين في المنظمة.

❖ الاتجاهات

• مفهوم الاتجاه:

- يعرف البورت الاتجاهات بأنها حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي تنتظم من خلاله خبرات الفرد ويكون ذات تأثير وتوجيه على استجابة الفرد لجميع الموضوعات المختلفة.

• خصائص الاتجاهات:

١. الاتجاه مكتسب وليس وراثي.
٢. الاتجاهات منها ما هو واضح وما هو غامض.
٣. الاتجاهات يقع بين طرفين متقابلين أحدهما موجب والآخر سالب.
٤. الاتجاهات لها صفة الثبات.
٥. الاتجاه يوضح العلاقة بين الفرد وموضوع الاتجاه.
٦. الاتجاه يغلب عليه الرؤية الذاتية (الشخصية) أكثر من الموضوعية.

• مكونات الاتجاهات:

١. الجانب المعرفي:

- يبنى الاتجاه على ما لدى الفرد من معتقدات ومعلومات نحو موقف معين.

٢. الجانب الشعوري:

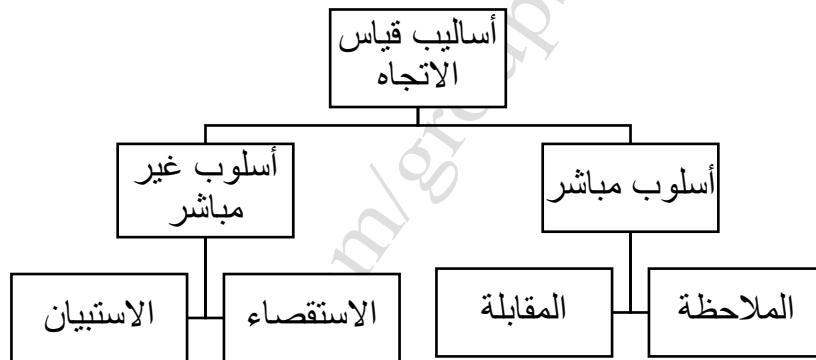
- يعبر هذا الجانب عن شعور الفرد بالنسبة لموقف معين وقد يكون هذا الشعور إيجابياً أو سلبياً.

٣. الجانب السلوكي:

- يتمثل هذا الجانب في ميل الشخص (الفرد) بطريقة معينة تجاه موقف معين حيث يأتي سلوك الفرد يعبر عن رصد معرفته بشيء ما وعاطفته لهذه المعرفة فالجانب السلوكي هو المحصلة النهائية لعملية تفكير الإنسان وانفعالاته نحو موضوع معين.
(هو محصلة للمكون المعلوماتي، القيمي، المعرفي والعاطفي في شكل سلوك وانفعالات وتصرفات تجاه المواقف المختلفة)

«قياس الاتجاهات»

- هي عملية صعبة جداً لأنها ظاهرة غير ملموسة وبالتالي فهي صعبة الوصول إليها.



❖ الشخصية Personality

• مفهوم الشخصية:

- هي النمط الفريد والمتغير نسبياً في السلوكيات وأفكار وانفعالات الإنسان فكل إنسان على ظهر الأرض له شخصية فريدة من نوعها ومميز.

• الأبعاد الثقافية التي يتأثر بها العامل المصري:

١. قيمة العمل:

- العمل لا يكون فقط من أجل الحصول على المال ولكن قد يكون من أجل تحقيق الذات.

٢. احترام الوقت:

- لا يوجد في مصر احترام للوقت.

٣. العمل الجماعي:

- لا توجد ثقافة العمل الجماعي داخل المجتمع المصري.

٤. العلاقة بين الرئيس والمرؤوس:

- توجد مسافة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمال عكس الدول المتقدمة.

❖ ثانياً: دراسة السلوك الجماعي

❖ ١. فرق العمل.

• مفهوم الجماعة:

- هو جمع اثنين أو أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم ولديهم أهداف مشتركة ويقوم بينهم نمط مستقر من العلاقة ويعتقدون أنفسهم يشكلون جماعة متميزة عن غيرها.

• الخصائص الأساسية في تعريف الجماعة:

١. التفاعل الجماعي.
٢. الاستقرار.
٣. الأهداف المشتركة.
٤. إدراك الأعضاء لوجودهم في جماعة.

• أنواع الجماعات:

١. جماعات العمل الرسمية:

- تنقسم إلى مجموعة من الجماعات واللجان التي تتكون بصورة رسمية داخل التنظيم الرسمي فتكون جماعات صغيرة داخل جامعات أكبر ويوجد نوعان من العلاقات بين جماعات العمل الرسمية وهي:

أ. العلاقات داخل الجماعة.

ب. العلاقات بين الجماعات.

• مقارنة بين الجماعات الرسمية والغير رسمية:

وجه المقارنة	الجماعات الرسمية	الجماعات غير رسمية
١. التكوين	رسمي	تلقائي
٢. السلطة	رسمي	غير رسمي
٣. العلاقات	رسمية من خلال الهيكل التنظيمي	علاقات شخصية

قائد الجماعة	الرئيس المباشر	٤. القيادة
غير رسمية	من خلال القنوات الشرعية	٥. الاتصالات

• العوامل المؤثرة في سلوك فريق العمل:

– أولاً: عوامل متعلقة بالفرد:

مثل: إدراكه، فهمه، تعليمه، الضغوط التي يتعرض لها، قدراته، دافعيته، شخصيته، درجة إشباع حاجاته... الخ

– ثانياً: عوامل متعلقة بفريق العمل:

مثل: سلوك جماعة العمل، قيودها، فرص النمو ... الخ

– ثالثاً: عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:

مثل: العمل، النمط القيادي، الترقية المتاحة ... الخ

– رابعاً: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية:

مثل: البيئة الثقافية، الاقتصادية، السياسية، التشريعية.

❖ ٢. جماعات العمل.

• خطوات بناء فريق عمل فعال:

١. التنوع في أعضاء الفريق (المهارات).
٢. صغر حجم الفريق (٦:١٢).
٣. وضوح الأهداف (كمية، قابلة للقياس، مفهوم، محددة بزمان).
٤. ربط تحقيق الأهداف بالعوائد.
٥. ربط أداء الفرد بالفريق (جزء فردي، جزء كفريق).
٦. تدريب المستمر للفريق.
٧. تشجيع روح الفريق (الولاء للفريق).
٨. تشجيع المنافسة الداخلية للفريق.
٩. توضيح قواعد العمل بالفريق.
١٠. الاعتراف بإنجازات الفريق.

• مفهوم القيادة:

– تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير على الآخرين. فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الأهداف والقيادة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:

١. وجود مجموعة من الأفراد.

• نظريات القيادة:

• ١. «نظرية السمات (القيادة الزعامية)»

- نظرية تقليدية تقوم على فرض أساسي مؤداه وجود صفات تمثل منحة من الله لقليل من الناس لصفات نادرة بمعنى أن القادة يولدون ولا يصنعون. بمعنى أن العوامل الوراثية هي المحدد الأول والأخير لقدرة الفرد على القيادة. أي أنه قادر على بناء الحماس والولاء والأداء بشكل عالي لمروؤوسيه واتباعه وبالتالي لا يمكن اكتساب الصفات الإدارية من خلال التدريب والتعلم.

• أهم الصفات الشخصية التي يتميز بها القادة الناجحين:

١. الذكاء (الرؤية والبصيرة): معرفة واسعة بالفرص والتهديدات المحيطة، تفكير خلاق للمستقبل، الاستنتاج وتحليل المواقف، التأثير والاقناع للآخرين.
٢. المبادأة (سلوك غير عادي): طموح، مثابرة، الطاقة على العمل لفترة طويلة.
٣. حل المشكلات واتخاذ القرارات: تحمل المسؤولية، الاشراف على العاملين، الحسم في الأمور.
٤. الثقة بالنفس: الاعتداد برئيه وقدرته الشخصية في قيادة المنظمة.

• ٢. نظرية الشبكة الإدارية (الأنماط السلوكية)

- ظهرت النظرية السلوكية من القيادة نتيجة للهجوم على نظرية السمات. والمنطق الأساسي لأصحاب هذه النظرية هو أنه لا بد من السؤال غير المفيد عما هو القائد الناجح فإن الاهتمام يجب أن يركز على الأنماط السلوكية لهذا القائد. وسوف نتناول شبكة الأنماط الإدارية للعالم (بليك وموتون) وقد حدد أنماط إدارية تتصف بصفات معينة تكون متفاعلة بين نمطين هما:

١. نمط الاهتمام بالعمل.

٢. نمط الاهتمام بالأفراد.

«كما هو موضح بالشكل التالي»



١:١ القائد لا يهتم بالعنصر البشري ولا يهتم بالعمل.

١:٩ القائد يهتم بالعنصر البشري ولا يهتم بالعمل.

٩:١ القائد لا يهتم بالعنصر البشري ويهتم بالعمل.

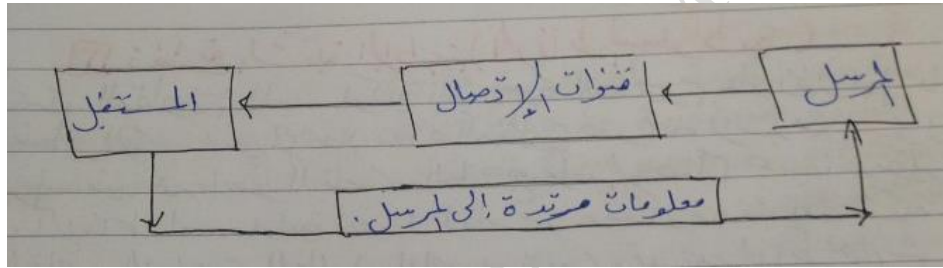
٩:٩ القائد يهتم بالعنصر البشري ويهتم بالعمل.

• تعريف الاتصالات:

- هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكاره ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى طرف الآخر.
- الاتصال هو عملية مستمرة تتضمن انسياب أو تدفق أو انتقال المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

• ما المقصود بمفهوم الاتصال:

- يعرف الاتصال بأنه عملية يقوم من خلالها المرسل (فرد، جماعة، منظمة) بنقل الرسالة إلى المستقبل (فرد، جماعة، منظمة)



• عناصر عملية الاتصال:

١. المرسل.
٢. وسيلة الاتصال.
٣. تغذية عكسية.
٤. رسالة.
٥. البيئة الخارجية.

• ما هي أنواع الاتصالات؟

أولاً: من أعلى لأسفل:

- ويحقق مجموعة من الوظائف أهمها:
 ١. توجيه المرؤوسين واعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
 ٢. شرح طريقة العمل للمرؤوسين.
 ٣. إعطاء المرؤوسين معلومات عن تقدمهم في العمل.
 ٤. تدريب المرؤوسين ونصحهم ومساعدتهم.
- ثانياً: من أسفل لأعلى:
 - ويحقق مجموعة من الوظائف أهمها:
 ١. الاستفهام مما يجب عمله وكيف يتم الأداء.
 ٢. رفع معلومات عما تم إنجازه.
 ٣. رفع معلومات عن مشاكل العمل.
 ٤. الشكوى وطلب النصيحة.
 ٥. رفع معلومات عن العلاقات بين الوحدات الإدارية والعلاقة بينها.

ثالثاً: اتصالات أفقية:

٢. تشجيع التعاون بين الزملاء والوحدات الإدارية.
١. التنسيق بين الزملاء وبين الوحدات الإدارية في كيفية العمل المشترك.
٣. بث ونشر المعلومات التي تهم العاملين في المنظمة.
٤. تعزيز الزملاء والوحدات الإدارية.

• ما هي وسائل الاتصالات؟

- وسائل الاتصالات الشفوية: مثل (المحادثة التليفونية، الاذاعية، التلفزيون، السينما، المقابلات، الاجتماعات، المؤتمرات).
- وسائل الاتصالات الكتابية: مثل (الخطابات، المذكرات، التقارير، المجالات، الصحف، المنشورات، الإعلان بالبريد).
- وسائل الاتصالات الالكترونية: مثل (شبكة الانترنت، البريد الالكتروني، الفاكس)

❖ الهيكل التنظيمي

❖ ١. الصراع التنظيمي.

• مفهوم الصراع التنظيمي:

- الصراع حالة من عدم الاتفاق او الانسحاق في الأنشطة والممارسات التي يترتب عليها آثار خسارة تعوق او تمنح فعالية المنظمة.
- ويعتبر الصراع صورة من صور التفاعل بين الأفراد والجماعات والذي يتم في أي منطقة وفي أي وقت وعلى أي مستوى من المستويات الإدارية.

• المداخل المختلفة للصراع:

- المدخل التقليدي: يعتبر الصراع خيار غير مفيد وغير بناء وغير ضروري وأنه مؤسس على وجود خطأ في العمل يجب تصحيحه من خلال تطبيق مبادئ الإدارة العلمية الحديثة (أي التعامل مع العنصر البشري أنه جزء من الآلة ليس له مشاعر).

١ - المدخل الحديث: الصراع أمر حتمي ولا يكمن تجنبه في أي منظمة فالصراع إما بناء أو هدام، بل يتوقف تأثيره على مستوى الأداء فقد يكون للصراع تأثير موجب على أداء المنظمة ولكن عندما يزيد عن هذا الحد المثالي فإنه يؤثر سلباً على الأداء.

• أنماط المديرين في التعامل مع الصراع:

١. استراتيجية المواجهة: وتتطلع الموضوعية والتعاون والجرأة في مواجهة المشكلة.
٢. استراتيجية استخدام القوة: وتتطلب استخدام القوة للسيطرة على الأطراف المتنازعة وغير المتعاونة ويتم استخدام أسلوب الإكراه لحل المشكلة.
٣. استراتيجية الانسحاب: وتتطلب هذه الاستراتيجية تجنب المشكلة والانسحاب منها وتماشى لقاء الأطراف المتنازعة نتيجة للغضب الشديد الذي يملك الأطراف أو عدم الاعتراف بالمشكلة.
٤. استراتيجية المجاملة: ويتم فيها استخدام أسلوب دبلوماسي لمواجهة المشكلة ويتم حل الصراع من خلال استخدام أسلوب المساومة، الحل الوسط، التفاوض.

❖ التغير التنظيمي.

• الأسباب الدافعة للتطوير والتغير:

- أولاً: التغيرات الخارجية:
 ١. زيادة حدة المنافسة في السوق.
 ٢. التغير السريع في الأساليب الفنية.
 ٣. التغيرات السياسية والاقتصادية والقانونية.
 ٤. التغيرات في القيم الاجتماعية.
- ثانياً: التغيرات الداخلية:
 ١. تغيرات أساليب الإنتاج.
 ٢. تغيرات إجراءات العمل.
 ٣. تغيرات في هياكل العمالة.
 ٤. تغيرات في وظائف الإدارة.

• ما هي التغيرات التطويرية؟

- هو خطة طويلة الأجل لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين على الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية.

تم بحمد الله منهج مادة مبادئ السلوك التنظيمي.

س١: باعتبارك المستشار الخاص لأحدي المنظمات والتي تهدف إلى تعيين رئيس لقسم الإنتاج على أيهما تركز عليه (الذكاء العملي) أو (الذكاء العاطفي)؟ ولماذا؟

ج: الذكاء العملي لعدة أسباب:

١. القدرة على اكتشاف الظروف والمشاكل وحلها.
٣. أخذ قرارات صارمة من خلالها تمكن العاملين من السير عليها.

٢. عدم التساهل مع الموظفين لكثرة التعامل معهم.

إجابة أخرى لهذا السؤال:

الذكاء العملي لعدة أسباب:

١. لكثرة العمل والاختلاط بالعاملين تلتزم الحزم في اتخاذ القرارات.
٣. عدم التهاون في أداء العمل.
٢. وضع بنود صارمة تمكن العاملين من السير عليها.
٤. العمل على تكملة وإنتاج ما هو مطلوب للإنتاج يلزمه الذكاء العملي.
٥. وضع العقاب اللازم للعامل الذي يخطأ.

س٢: باعتبارك المستشار الخاص لأحدي المنظمات والتي تهدف الى تعيين رئيس لقسم المبيعات على أيهما تركز عليه (الذكاء العملي) أو (الذكاء العاطفي)؟ ولماذا؟

ج: الذكاء العاطفي لعدة أسباب:

١. القدرة على التأثير في التملك وعدم ترك شراء المنتج.
٣. القدرة على التنبؤ بما يريده المستهلك من خلال الحوار والتكلم معه.

٢. القدرة على تحقيق أكبر عدد ممكن من الأرباح عن طريق التسويق الجيد للمنتج.

س٣: باعتبارك المستشار الخاص للمنظمة تهدف إلى تعيين عضو مجلس منتدب أيهما تركز عليه (الذكاء العملي) أو (الذكاء العاطفي)؟ ولماذا؟

ج: الذكاء العلمي والعاطفي لأنه:

١. كثرة العمل مع العاملين بالمنظمة تلزم الحزم.

٢. وضع القرارات والبنود الصارمة للسر عليها وتحقيق الأهداف.

- ومن ناحية الذكاء العاطفي

١. إمكانية كسب ثقة المدير.

٢. استخدام لغة حوار دبلوماسية يكسب بها ثقة من هم أعلى منه في التدرج الوظيفي ويكسب بها أيضاً

مميزات شخصية مثل (المرتب، الحافز)، وصلاحيات خاصة بالمدير المنتدب.