

الفصل الأول

- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال -

يوجد مسؤوليات كبيرة تقع على عاتق العنصر البشري مما يخص العمل داخل المنظمات السلعية والخدمية والتي تخص جمع المعلومات والتنبؤ بالمستقبل ورسم السياسات وتحديد الانحرافات وتصحيحها وغير ذلك من الاعمال والأنشطة التي تمارس داخل كل منظمة التي يتم بموجبها تحسين أداء المنظمة والاستغلال الأمثل لمواردها المادية والبشرية بهدف الاستمرار بعمل المنظمة والحفاظ عليها وتحقيق أهدافها . هذه الأمور كلها تطلبت توجيه الاهتمام بالعنصر البشري لأنه المحرك الحقيقي لذلك والعامل الفاعل والمؤثر على مجريات مختلف الأنشطة داخل المنظمة وخارجها وبالتالي بمعنى آخر دراسة سلوك الفرد وتصرفاته ومن ثم العمل على التأثير على هذا السلوك بهدف الوصول بالمنظمة إلى بر الأمان وبالتالي كان لابد من العمل على إشباع حاجاته وتحقيق رغباته للتأثير على هذا السلوك وهذه التصرفات الصادرة عنه بهدف السيطرة عليها وتوجيهها نحو الهدف .

- تعريف السلوك التنظيمي -

هناك الكثير من المفكرين والكتاب الذين أدلو بدلوهم في تعريف هذا المفهوم فمنهم من قال

- إن السلوك التنظيمي يعني دراسة سلوك الفرد في محيطه التنظيمي مع فهم وتحليل هذا السلوك بهدف المعرفة والسيطرة على العوامل المؤثرة بهذا السلوك..
- دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة من حيث أسلوب تفكيرهم وإدراكهم ودوافعهم واتجاهاتهم وشخصياتهم .
- ومنهم من قال : هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات .

وبشكل عام يمكن القول بأنه دراسة وتحليل وكشف السلوك البشري أثناء العمل في المنظمة . ويقصد بالسلوك البشري هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان بطريقة شعورية أو لاشعورية والمنظمة تعني كل مؤسسة يعمل بها الإنسان والتي تقدم منفعة إلى المجتمع سلعية كانت أم خدمية

وبالتالي يمكن القول أن السلوك التنظيمي علم وفن

فهو علم لأنه يستند إلى مجموعة من النظريات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف وهو فن لأن الإنسان يستفيد من خبراته وتجاربه في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني . إذا يمكن تعريفه كما يلي : السلوك التنظيمي هو عبارة عن دراسة وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل وهو عبارة عن محصلة التفاعل بين من خلال علم النفس الذي يركز على السلوك الفردي للإنسان والعوامل المؤثرة فيه من إدراك ودوافع والاتجاهات والشخصية والتعلم وعلم الاجتماع الذي يركز على علاقة الإنسان مع الجماعة والبيئة المحيطة به .

- أهداف علم السلوك التنظيمي-

للاستفادة من هذا العلم لا بد من توفر مهارات معينة سلوكية عند العاملين وخاصة عند المدراء تمكنهم من فهم وإدراك سلوك المرؤوسين والسيطرة عليهم وتوجيههم نحو الهدف المرجو . ومن أهم أهداف هذا العلم :

١- كشف ومعرفة السلوك الإنساني ودراسته وتحليله والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف .

٢- تحسين مستوى أداء العمال وزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي .

٣- تنمية مهارات العاملين والتعرف على القيم التي يؤمنون بها وعلى اتجاهاتهم ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وكشف الدوافع الحقيقية للعاملين في المنظمة .

٤- تحديد أنواع الشخصيات العاملة في المنظمة ومحاولة تحديد السلوك المستقبلي لهم من خلال معرفة الدوافع الحقيقية لديهم التي تحرك السلوك ومن ثم التنبؤ بالدوافع المستقبلية لسلوكهم الأمر الذي يسهل السيطرة عليه وتوجيه السلوك نحو الهدف المرجو .

هذه الأمور كلها لا تتحقق إلا بتعاون كافة الجهات والأطراف والعمل بروح الفريق الواحد لضمان استمرارية العمل . وبناء عليه يمكن القول أن للسلوك التنظيمي جانبان : أولاً : مدخلات السلوك التنظيمي ، وثانياً : مخرجات السلوك التنظيمي .

أما مدخلات السلوك التنظيمي فتقسم إلى قسمين :

١- متغيرات السلوك الإنساني الفردي .

٢- متغيرات السلوك الجماعي .

متغيرات السلوك الإنساني الفردي : وتتضمن مجمل العوامل النفسية التي تسهم في كشف هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المخطط له والتي تسكن في وجدان الإنسان وتخرج من أعماقه وتعبّر عن مكنوناته وما يخترنه في ذاكرته واللاشعور والتي تشمل: ١- الإدراك ٢- الدوافع ٣- التعليم ٤- الاتجاهات ٥- الشخصية.

فإن تصرفات الإنسان السليم عقليا وجسميا ناجمة عن مكنون داخلي وراءه دافع للوصول إلى هدف معين حيث يتحرك الدافع بتأثير وجود رغبة عند الإنسان التي تنشأ بسبب وجود حاجات غير مشبعة لديه يود إشباعها وعندما يتم إشباعها تفقد قيمتها كدافع (الجوع) ليبدأ بإشباع حاجة أخرى والدوافع قد تكون واضحة لدى الإنسان وقد تكون مجهولة وقد تكون أولية أساسية هدفها الحفاظ على الحياة وقد تكون مكتسبة مأخوذة من البيئة المحيطة .

ولكن بشكل عام لا يمكن القول بأن الدوافع وحدها وراء السلوك بل هناك عوامل أخرى لها تأثير على هذا السلوك يجب فهمها مثل الإدراك والتفكير والقدرات والاتجاهات والقيم والشخصية والتعلم وبالتالي فإن كشف ذلك يساعدنا على فهم السلوك البشري بنسبة ٨٠ % . فالإنسان قد يقع تحت تأثير فكري فإذا تم التعرف على طريق تفكيره حول ما يحيط به من أحداث نتمكن من تحديد تفسير جزئي لسلوكه أما من حيث الإدراك فكل منا يدرك الأشياء المحيطة وبما ينسجم مع طبيعة الحياة التي يعيشها وبشكل مميز عن غيره . أما فيما يخص اتجاهات الإنسان فعندما يتم مزج الأفكار والعواطف والميول تتكون الاتجاهات التي تسهم في تشكيل السلوك الإنساني وتحدد إختياره لنمط السلوك الملائم والتي قد يكتسبها الفرد عبر الزمن . أما فيما يخص القدرات تعد القدرات بالتنسيق مع العناصر الأخرى من العوامل الأساسية في التأثير على السلوك الإنساني حيث تؤثر القدرات العقلية وغير العقلية على مدى إستفادة الإنسان من تجاربه السابقة التي مارسها وتعرض إليها فالقدرات العقلية تتمثل في القدرة على التحليل والتركيز والفهم السريع والقدرات الحسابية والمكانية والإدراكية والإستنباطية أما القدرات غير العقلية فتتوقف على قدرات الحواس الخاصة بحدة النظر والتمييز بين الألوان والمسافات وحركات العين وغيرها من سمع ولمس وشم والتذوق.

متغيرات السلوك الجماعي : وتشمل هذه المتغيرات العوامل الاجتماعية والحضارية التي تسهم في تشكيل السلوك الجماعي للإنسان وتساعد في فهم وكشف هذا السلوك والتنبؤ به وتشمل العوامل المحيطة بالإنسان . حيث يخضع السلوك الإنساني لتأثير هذه العوامل مجتمعة والتي تساهم في تشكل هذا السلوك والتي تساعدنا في الوصول

إلى دراسة شاملة لهذا السلوك التنظيمي وتشمل: ١- العوامل الاجتماعية ٢- ثقافة المجتمع ٣- العوامل الحضارية ٤- القيادة والاتصال وغيرها .

الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن أن يعيش منعزلاً عن الآخرين الإنسان وعن محيطه ولا يمكن إشباع حاجاته لوحده فهو ينتمي إلى جماعات عدة من الأسرة إلى الصداقة إلى مكان العمل والزملاء والدراسة وغيرها فهو يؤثر ويتأثر بها ويتفاعل معها فالبيئة تؤثر في مدركات وتصرفات الفرد وفي مفاهيمه ومعتقداته وتوجهاته والتي يتم من خلالها تعلم الأفراد لقواعد السلوك والأدوار التي يجب القيام بها للتفاعل والتوافق مع الجماعة لكي يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي ينتمي إليها . حيث تؤثر الجماعة على أفرادها من خلال عملية التطبيع الجماعي التي تشمل العمليات التي عن طريقها يكتسب الفرد الاتجاهات والأفكار والقيم والقواعد بحيث يأتي سلوكه منسجماً مع سلوك الجماعة التي ينتمي إليها.

كما يجب لفت الانتباه إلى أن السلوك الفردي يتأثر بثقافة الأمة التي ينتمي إليها والتي تتميز بحضارة خاصة بها وثقافة معينة تلزم الفرد بما تفرضه من أحكام وقواعد سلوكية ليأتي سلوكه منسجماً مع هذه الحضارة التي تشمل العادات والتقاليد والقيم والمعتقدات والأخلاق والنظم والقوانين وغيرها فالإنسان لا يستطيع أن يتصرف بحرية مطلقة ولكنه يتصرف بما لا يؤذي الآخرين الإنسان ولا يقيد حريتهم وبالتالي جاءت القوانين لتضبط هذا السلوك وهذه التصرفات .

- مخرجات السلوك التنظيمي -

تتمثل مخرجات السلوك التنظيمي بما يلي :

١- زيادة مستوى الأداء والإنتاجية : على السلوك التنظيمي أن يحقق الكفاءة والفعالية من خلال مستوى أداء أفضل في المنظمة ، أفضل مخرجات بأقل مدخلات وأفضل جودة ممكنة .

٢- الرضا الوظيفي : يجب أن تحقق للعامل ارتياح في مكان عمله ورضاه عن أجره وهذا يظهر من حركة دوران اليد العاملة والغياب / مؤشرات عدم الرضا/ بينما الحماس والأداء الجيد والولاء مؤثرات لرضا العامل .

٣- التغيير والتطور التنظيمي : وهذا من المخرجات المهمة لعلم السلوك التنظيمي لأن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية مما يتطلب مرونة في التعامل معها والاستعداد لها الأمر الذي يستدعي تغييرات على مستوى العمليات التشغيلية والتسويقية والمالية والفنية وسلوك العمال وقنوات الاتصال مما

يعني ان التطور التنظيمي يحدث على مستوى الإدارة وجماعات العمل
والتنظيم

الفصل الثاني

- السلوك الإنساني في المنظمة -

في الواقع يتأثر السلوك الإنساني بمجموعة من العوامل التي يمكن أن تصنف وفق ما يلي :

- ١- مجموعة المحددات النفسية للسلوك الإنساني .
- ٢- مجموعة المحددات الاجتماعية .
- ٣- مجموعة المحددات والعوامل الحضارية .

فالعنصر البشري هو المهم والفاعل والمؤثر على عمل المنظمة والذي يحقق لها النجاح والتقدم والاستمرارية وهذا يتوقف على سلوك الفرد وتصرفاته وبالتالي لا بدّ بل من الضروري التعرف على هذا السلوك ودراسته وتوجيهه نحو الهدف المطلوب الذي تتمنى المنظمة تحقيقه بمعنى آخر التعرف على العوامل المؤثرة والمحددات التي تؤثر على هذا السلوك الذي يجب أن يكون منضبطا خدمة لعمل المنظمة .

- تعريف السلوك الإنساني -

السلوك الإنساني : هو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان سواء تم بطريقة شعورية أو لاشعورية .

- مصادر السلوك الإنساني -

يوجد مصدران :

- ١- الانفعالات المنعكسة : وهي استجابات مماثلة لفعل ما (سلوك لاإرادي / فعل وردة الفعل - الحرارة)
- ٢- الدوافع : وهي عبارة عن قوى داخلية تنبع من أعماق النفس البشرية تحرك وتنشط السلوك .

- مبادئ السلوك البشري -

- أ- مبدأ السببية : ينطلق هذا المبدأ بأن السبب هو من ينشئ سلوك الفرد ويظهر وجود حاجة ما عند هذا الفرد / غير مشبعة / .
- ب- مبدأ الدافعية : هذا المبدأ يلي إنشاء السلوك بمعنى أن الدافع يحرك السلوك وبالتالي وجود حاجة غير مشبعة / الجوع / بمعنى آخر وجود حاجة غير مشبعة وملحة مطلوب إشباعها .
- ت- مبدأ الهادفية : عندما يتحرك السلوك بتأثير الدافع ليصل إلى الهدف نقول أن السلوك الإنساني وصل إلى الهدف وبهذه الحالة يكون السلوك قد انتهى ليبدأ بسلوك آخر لإشباع حاجة أخرى .

- طبيعة السلوك الإنساني -

في الواقع إن السلوك الإنساني معقد وليس بسيطاً وبالتالي عملية الكشف عنه ليست أمراً سهلاً والسبب يعود إلى ما يلي :

- ١- الإنسان كتلة من المشاعر والأحاسيس وبالتالي فإن سلوكه في حالة تغير مستمر .
- ٢- يشمل السلوك رواسب ماضي الإنسان وواقع الإنسان الذي يعيشه وظروفه الراهنة وأهدافه الحالية التي يسعى لتحقيقها الآن .
- ٣- يدخل ضمن السلوك الإنساني آماله وأهدافه المستقبلية وطموحاته وتتطلعاته
- ٤- يخضع سلوك الإنسان إلى مجموعة من العوامل النفسية والحضارية والاجتماعية والتي هي في تغير مستمر والتي تجعل السلوك الإنساني في تغير مستمر ثم إنها تضيف عليه صفة التقييد .

- مزايا تحليل السلوك الإنساني -

- ١- تحقيق الفهم السليم للسلوك الإنساني والتفسير الدقيق لطبيعة هذا السلوك .
- ٢- تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية / الإنسان المناسب في المكان المناسب .
- ٣- تحديد العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بهدف السيطرة عليها والتنبؤ بهذا السلوك بهدف السيطرة عليه وتوجيهه نحو الهدف المرجو لتحقيق هذا الهدف .

- الصفات التي يتميز بها السلوك الإنساني -

يتصف السلوك الإنساني بعدم الثبات أي هو في حالة تغير مستمر نتيجة الخبرات والتجارب والثقافة والنمو البيولوجي وإنما الأمر الثابت هو الإطار العام الذي يتحرك به هذا السلوك (طفل عصبي وطفل هادئ) لذلك يمكن القول ان الصفات الموروثة هي التي تعطي الإطار العام للسلوك بينما الصفات المكتسبة هي التي تسهم في تغير هذا السلوك وتعده .

- أسباب تأخر الاهتمام بالسلوك الإنساني -

- ١- تجنب الباحثون القيام بدراسة الموضوعات السلوكية خوفا من عدم وضعها موضع التطبيق فالإنسان كتلة من الاحاسيس والمشاعر .
- ٢- الاهتمام بالتطور التقني أكثر من الاهتمام بالإنسان / الإنسان الآلي /
- ٣- الاهتمام بالعلوم التطبيقية وعدم الاهتمام بالعلوم السلوكية لسهولة الأولى وصعوبة الثانية فالظاهرة الإنسانية تختلف عن الظاهرة الطبيعية لأن الإنسان كتلة من الأفكار والعواطف والديناميات وهي في حالة تغير مستمر لا تعرف الاستقرار مع وجود اختلاف بين الناس في الطباع والعادات والثقافة والقيم والإمكانات الجسدية والعقلية وبهذه الحالة من الصعب التعبير عنها بمعادلات رياضية . كما هو الحال في الظاهرة الطبيعية .
- ٤- الطبيعة المعقدة للسلوك الإنساني الأمر الذي يجعل من الصعب التنبؤ به فالسلوك حصيلة تجارب وخبرات وماضي وواقع ومستقبل وآمال وطموحات وأهداف يسعى الإنسان لتحقيقها .
- ٥- السلوك الإنساني يقع تحت مؤثرات ومحددات / نفسية - اجتماعية - حضارية / غير ثابتة جعلت من السلوك في حالة تغير مستمر .
- ٦- الاعتقاد بعدم جدوى الأبحاث السلوكية لأن الزمن يحل هذه المشكلة لذلك تم التوجه نحو التطور التقني .

وبشكل عام تبين أن رفع الأجور والرواتب والتعويضات المادية ليس كافيا للتأثير على سلوك الفرد الأمر الذي دفع الإدارة إلى العمل على دراسة هذا

السلوك وتفسيره بشكل منطقي وسليم لكشفه وتفسيره والتنبؤ به وتوجيهه نحو تحقيق الهدف المرجو .

الفصل الثالث

-نظريات السلوك التنظيمي -

كما قلنا سابقا إن التأخر في دراسة السلوك الإنساني يعود إلى أن السلوك الإنساني ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بغيرها من الحوادث المحيطة . لذلك لا بد من العمل وفق المنهج العلمي لدراسة هذا السلوك والتعرف عليه وعلى مسبباته لتقديم أفضل النتائج ذات ثقة في توجيه هذا السلوك نحو الهدف المطلوب وذلك من خلال الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية في قياس الظاهرة السلوكية . وهنا يجب أن تميز بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة في تفسير السلوك التنظيمي لهذا الإنسان .

أولا : النظريات التقليدية : هذه النظريات لم تستخدم الطرق العلمية في عمليات البحث لتفسير هذا السلوك وإنما اعتمدت على طرق بدائية لا تستند على براهين علمية . من أهم هذه الطرق ما يلي :

١- قياس السلوك الإنساني عن طريق ارتباط هذا السلوك بحادثة معينة : أي اعتماد الحادثة كمصدر مهم لتفسير السلوك الإنساني والوقوف على حقيقته / ارتباط ميلاد الإنسان والنجوم - ليل - نهار / .

٢- قياس السلوك الإنساني من خلال الشكل الخارجي للإنسان : أي تفسير السلوك الإنساني حسب شكل وحجم الإنسان وشكل رأسه وعيونه وخطوط الكف وغيرها واعتمادها في تحديد درجة ذكاء الإنسان أو درجة شجاعته أو إرادته وغيرها الفيلسوف اليوناني فيثاغورس / ٥٥٠ ق.م كان يسعى لقراءة الوجوه في أي مقابلة لقبول التلاميذ في مدرسته ... كما برع في قياس زوايا الوجه بين الأنف والأذن والجبهة وقال انه كلما كانت الزاوية أكثر انفرجا كلما زاد ذكاء الإنسان (١٧٨٠ م) .

٣- نظرية الأنماط : اعتمد على تقسيم البشر إلى أربع أنواع حسب لون السائل الغالب في الجسم والتي تقابل العناصر الأربعة الموجودة في الكون (هواء - ماء - تراب - نار) .

أ- النمط الدموي : يؤكد هيبيوكراتس : إذا غلب الجانب الدموي في جسم الإنسان يكون الفرد أكثر تقاؤل متعاون يحب القيادة يتمتع بالحيوية والنشاط .

ب- النمط السوداوي : وينسب إلى الدم المتخثر في الطحال : عندما يغلب

هذا النمط يتصف الإنسان بالاكنتاب والقلق ، بطيء الاستجابة منفعل يميل إلى الانطوائية والتشائم والجديد .

ث- النمط الصفراوي : أي وجود إفرازات صفراوية في الكبد يتصف صاحبها بسرعة الغضب ويميل إلى الحزن ويميل إلى العنف عنيد متهور متقلب المزاج نشيط .

ج- النمط البلغمي : زيادة في البلغم في الحلق يميل صاحبها إلى الضعف والكسل والبلادة ويكون ذو انفعالات هادئة – يميل إلى الشراهة – خجول .

ثانيا : النظريات الحديثة والسلوك التنظيمي:

١- النظرية التكوينية : وتعود إلى العالم الإيطالي سيزار لومبروزو الذي أنشأ نظرية الإنسان المجرم التي تفسر السلوك الإجرامي للإنسان وهو أول من ابتكر جهازا للكذب معتمدا على المنهج التجريبي على عينة من المجرمين وخلص إلى نتيجة أن السلوك الإجرامي يتم كشفه من خلال بعض الملامح الجسدية كذلك يتم كشفه عن طريق الملامح السلوكية مثل عدم الشعور بالألم – اللامبالاة – عدم الشعور بالذنب – سرعة الغضب ... إلخ .

بشكل عام تركز هذه النظرية على الجانب الجسدي العضوي وتغفل الجوانب الاجتماعية والبيئية واثرها على سلوك الفرد مما أفقد النظرية التعميم وقوة التأثير .

٢- نظرية الأنماط الجسدية : مؤيدها وليم شلدون حيث قام بتوزيع البشر إلى ٣ أنماط من حيث : أ- الجسم الممتلئ ت- المتوسط ث- النحيف :

أ – يتصف بروح الدعابة والامبالاة وحب العلاقات الاجتماعية .
ت- يميل على الرغبة والسيطرة وحب القيادة ولا يهتم بمشاعر الآخرين الإنسان .

ث- يميل إلى العصبية وشدة الإحساس والفشل بعلاقاته الاجتماعية وعدم الثقة بالنفس وغيرها ...

٣- نظرية دوغلاس ماكريجور : ينطلق ماكريجور في نظريته بأن كل عامل في المنظمة له فلسفته الخاصة وكذلك مسألة الإقناع والتشجيع لها تأثير على سلوكه وأن هناك مصدرين للسلطة رسمية وغير رسمية وقسم العاملين في المنظمة إلى فئتين (y, x) واعطى صفات وخصائص لكل نوع وفق ما يلي :

المجموعة x: قال أن الإنسان في هذه المجموعة كسول يتصف بالخمول والالتكالية وعدم تحمل المسؤولية أناني يهتم بالحافز المادي فقط وعدم حبه للعمل ... وقال أن الترهيب والعقاب هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .
المجموعة y : تحب العمل وتتفاعل مع الآخرين الإنسان وتتحمل المسؤولية وترغب بالسلطة ... إلخ ويقول أن الذي يحرك هذه المجموعة لرفع مستوى أدائها الحافز المعنوي مع الحافز المادي أيضا والنقد الذاتي هو الذي يجدي مع هذه المجموعة .
بشكل عام لم تثبت صحة هذه النظرية ١٠٠% لأن هناك اشخاص قد يحملون هذه الصفات أو تلك .

٤- النظرية العلمية الكلاسيكية والسلوك التنظيمي : نظر أصحاب هذه النظرية على أن الإنسان آلة بيولوجية لا يتحرك سوى بالأجر وبالتالي أغفلت العوامل النفسية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على سلوك الإنسان كما اعتبرت هذه النظرية بأن الإنسان غير قادر على تنظيم نفسه أو التخطيط لمستقبله وقالت يجب السيطرة على هذا السلوك بالرقابة الصارمة الفوقية .

٥- النظرية البيروقراطية والسلوك التنظيمي : تفترض هذه النظرية أن مصلحة الإنسان الشخصية هي السائدة أثناء العمل مع غياب واضح للمصلحة العامة وتؤكد على ضرورة ضبط السلوك الإنساني والسيطرة عليه في المنظمة ، مع الإشارة إلى أن كلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب والقوة والسلطة .

المبادئ الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمة :

- ١- إنجاز المهام بدقة وفعالية .
 - ٢- توفر التعليمات والقواعد والإجراءات المكتوبة لانها ضرورية لتحديد المسؤولية .
 - ٣- الجدارة والكفاءة في العمل هما الأساس لاختيار العمال .
 - ٤- العلاقة بين العاملين يجب أن تسودها العلاقات الرسمية مع توفر هيكل تنظيمي رسمي يوضح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- بناء على ما ذكر أعلاه نجد أن مسألة الإبداع والابتكار شبه معدومتين لأن الإنسان وفقها مجرد آلة تتحرك وتتوقف حسب مصالح أرباب العمل .

٦- نظرية العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي : أكدت هذه النظرية على إنسانية الإنسان لأنه كتلة من الأحاسيس والمشاعر وأنه لا يعامل كآلة صماء

يحركه فقط الأجر المادي فهو كائن متعاون يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار التنظيمي الرسمي . وأكدت هذه النظرية أن الحافز المعنوي والانتماء إلى الجماعة وإشباع حاجاته الاجتماعية تدفعه إلى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى تركيزها على تحسين بيئة العمل/ استخدم الإضاءة الجيدة / ولكن هذه النظرية أهملت التنظيم الرسمي كبيئة اجتماعية للفرد ومدى تأثير ذلك على المنظمة إضافة إلى اعتبارها أن العامل هو عنصر إيجابي بالمثل .

٧- النظرية السلوكية والسلوك التنظيمي : تقوم هذه النظرية على أساس وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاج والإنتاجية بهدف الوصول إلى نتائج ترفع من مستوى الأداء وبناء عليه تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي سعت لاستخدام الأسلوب العلمي في البحث والتطبيق . فمثلا تسعى هذه النظرية إلى إحداث تغيير في المناخ التنظيمي من خلال إيجاد نظام إشراف فعال ومشاركة العاملين في صنع القرار كما ركزت على تنمية المهارات الإنسانية وإحداث تفاعل بين الإنسان والمنظمة والبيئة (كريس اركريس ، ابراهام ماسلو ...إلخ) . لكنها أغفلت الجوانب الإدارية التنظيمية وركزت عملها على السلوك التنظيمي والتنبؤ والتحكم والسيطرة من أجل الوصول إلى الهدف .

١١- النظرية اليابانية والسلوك التنظيمي : تستند هذه النظرية على فلسفة التحسن المستمر والبحث عن مستويات أفضل للأداء مع العمل على إيجاد أفضل الطرق لتخفيض التكاليف والحد من الهدر حيث أكدت على ضرورة الاهتمام بالعامل داخل بيئة العمل واعتباره الأساس الذي يحقق النجاح كما ركزت على التعاون بين الإدارة والعمال مع ضرورة توفير الاستقرار الوظيفي للعامل مدى الحياة مع اعتماد معايير موحدة لتقييم الاداء من أسفل الهرم إلى أعلاه ونادت بحل المشاكل في مختلف المستويات مع الرقابة الذاتية بحيث يستطيع العامل أن يصحح أخطائه بذاته هذه النظرية جعلت العامل الياباني أكثر ولاء لمنظمتة وأكثر إبداعا وابتكارا وتوجيه السلوك التنظيمي نحو الهدف المطلوب .

١٢- النظرية الكورية والسلوك التنظيمي : هذه النظرية أخذت بأفكار النظرية اليابانية والصينية والأمريكية ومزجت فيما بينهم وتميزت عن الإدارة اليابانية بتشجيعها للروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع والابتكار وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة .

إن هذه الدراسة لم تغفل روح الفريق ولكنها ركزت على الإنسان أولا (تنمية قدرات العمال وتوفير الاستقرار الوظيفي وضمانها له مدى الحياة وركزت على التدريب الداخلي) ولكنها شجعت على المركزية في اتخاذ القرار ويعتبر ذلك سمة

من سمات الإدارة الكورية وأنيط ذلك في مستويات الإدارة العليا كما اعتمدت على مبادئ :

- أ- الاوتوقراطية المستبدة الأبوية الخيرة ليقوم العمال بتنفيذ أعمالهم بكفاءة عالية في جو من الراحة والطمأنينة في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس .
- ب- تطبيق الفلسفة الصينية الكونفوشيوسية القائمة على العدالة والأخلاق بين الرئيس والمرؤوس .

- الأساليب العلمية في قياس السلوك التنظيمي وتفسيره

من هذه الأساليب العلمية ما يلي:

- أ- دراسة الحالة : أي التعرف على تاريخ الإنسان والحالات المؤثرة عليه (إيجابية - سلبية) ومدى تأثير ذلك على سلوكه وتصرفاته وبعد دراسة العديد من الحالات المتشابهة يمكن تعميم ذلك على الأشخاص الذين يعانون من نفس الحالة أو المشكلة ... في الواقع إن القيام بذلك يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين مع خبرة واسعة لمن يقوم بمثل هكذا دراسات .
- ب- تعبئة الاستمارة : وفي هذه الطريقة يتم تحضير قائمة أسئلة توجه إلى الفرد أو لعدة أفراد ليقوم هو بذاته بتعبئتها وبعد ذلك تجمع الاستمارات وتفرغ لاحقا ثم تحلل وتعالج بهدف التوصل إلى استنتاجات مفيدة . هذا الأمر يحتاج إلى إعداد أسئلة تحتويها استمارة الاستقصاء تؤدي إلى الغرض المرجو منها كأن تكون الأسئلة متوافقة مع الهدف وسهلة ولها غايات محددة وتجنب الاسئلة المفتوحة . الابتعاد عن أسئلة نعم ولا وغيرها من هذه الأمور حيث يمكن إعداد أسئلة مؤلفة من عدة بنود بحيث تضمن انتزاع الأسئلة الصحيحة من المستقصى منه .
- ت- التجربة العلمية : تقوم هذه التجربة على أساس تثبيت جميع العوامل والمتغيرات ماعدا عامل واحد أو متغير واحد حتى يتمكن من قياس درجة تأثيره على الظاهرة السلوكية محل الدراسة .
- ث- طريقة المقابلة المباشرة مع الشخص المراد قياس سلوكه : يفضل وفق هذه الحالة أن تكون المقابلة مع شخص واحد اختصارا للوقت وتوجيه الاهتمام نحو الفرد ومراقبة سلوكه بدقة مع إمكانية قياس ذلك ... هذه الطريقة مكلفة وتأخذ وقت طويل . ما هي الشروط المطلوبة للمقابلة ؟ :

- ١- اختيار من يقوم بالمقابلة من ذوي الاختصاص والخبرة وأن يتمتع بالقدرة في التأثير على الآخرين الإنسان .
 - ٢- يجب أن يكون المقابل متخصص بالعلوم السلوكية .
 - ٣- أن يتحلى بالموضوعية وبعيد عن التحيز في جمع المعلومات وأن يمنح الفرد الذي تجري معه المقابلة الثقة والراحة والأمان والحرية الكاملة بالإجابة .
 - ٤- توفير جو ملائم لمن تجري معه المقابلة كي لا يصاب بالحرج .
 - ٥- تصميم أسئلة واضحة لا تقبل التأويل وبعيدة عن الغموض .
- كما يمكن أن تكون المقابلة جماعية بحيث يطرح السؤال ويترك كل فرد ليجيب براحته ويعبر عن رأيه بحرية وموضوعية حيث تتميز المقابلة الجماعية عن الفردية بخلق جو من الراحة يشجع الأفراد على الإجابة .

ج- الطريقة الإسقاطية : تقوم هذه الطريقة على أن وصف الأشياء الغامضة يحتاج إلى تفسير وهذا التفسير يستند إلى خلفية الفرد الخاصة وإلى اتجاهاته وما لديه من قيم فدائماً يحاول الفرد أو الإنسان أن يعبر عما يكمن في أعماقه وخلجات نفسه .

تعتمد هذه الطريقة في جمع المعلومات والبيانات لتحليلها واستخدامها في قياس السلوك الإنساني ولكنها مكلفة وتحتاج إلى مهارات خاصة عالية في تصميم الأسئلة وتحليلها . مثال (عرض صور وأشكال مبهمه ويكتب الإنسان تحتها ماذا تعني له هذه الصور) ، (بقع حبر على ورقة بيضاء) كما توجد بعض الطرق الأخرى التي يمكن استخدامها مثل :

- ١- طريقة استكمال الصور (يعطي المجيب صورة مؤلفة من وجود شخصين أحدهما يقول شيء أو عبارة ويتخيل الشخص كأنه هو الشخص الآخر ويرد على العبارة المكتوبة في الصورة .
- ٢- طريقة استكمال القصة / إعطاء المجيب قصة ناقصة ويطلب منه استكمالها .
- ٣- طريقة استكمال الجمل : يعطى المجيب جمل ناقصة ذات علاقة بالظاهرة السلوكية المراد قياسها ويطلب من الفرد استكمال كل جملة على حدى .
- ٤- طريقة تزامن الكلمات : يعرض على المجيب جملة أو كلمة ويطلب منه الإجابة بسرعة .

ح- الطريقة الموجهة إلى السلوك الإنساني : تقوم هذه الطريقة على توجيه مجموعة من الأسئلة ويطلب من المجيب الإجابة عليها إذ تشكل الإجابات صورة عن طبيعته وطبعه ومن ثم تحدد سلوك الشخص عن طريق إلزامه

بالإجابة التي تعبر حقا عن طبائعه كأن يعطي إجابات متماثلة من حيث
الجودة ولكنها في الحقيقة عكس ذلك وبهذه لا مهرب للإنسان من اختيار
الإجابة التي تعبر عن حقيقته .

الفصل الرابع

-القيم والسلوك التنظيمي-

يتأثر السلوك البشري والتنظيمي بالقيم التي تعد بمثابة دستور خاص بالإنسان تحكم سلوكه وتوجهه والسؤال ما هي هذه القيم التي تنظم هذا السلوك ؟ في الواقع لم يتفق المفكرون على تعريف محدد لمفهوم القيم ولكنها تصب جميعها في إطار عام واحد فمثلا (ياري) يقول بأنها الاهتمامات لدى الإنسان فأى شيء موضع اهتمام فإنه يكتسب قيمة لديه بينما عرفها (كان) بأنها المثاليات والمعتقدات التي يعتنقها أو يتمسك بها مجتمع معين وعرّفها البعض بأنها أحكام عقلية انفعالية توجه السلوك نحو تحقيق الرغبات فهي قانون للإنسان يتأثر بها وتحدد وتوجه سلوكه .

كما يمكن تعريفها كما يلي :

بأنها المثل العليا والمبادئ والمعتقدات التي يؤمن بها الإنسان أو الجماعة ويلتزم بمضمونها والتي تنظم سلوكه وتوجهه نحو الغاية المطلوبة . وفق هذا التعريف نجد ما يلي :

١- القيم قيمة معرفية من حيث الوعي وبما هو جدير بالرغبة .

٢- والقيم وجدانية من حيث شعور الإنسان حيالها .

٣- القيم سلوكية كونها مرشد للسلوك .

وبشكل عام إن لكل مجتمع حضارته وثقافته التي تشكلت عبر الأزمنة وتناقلتها الأجيال كابر عن كابر والتي تحمل في طياتها القيم التي يحملها المجتمع إلى أبنائه والتي قد تكون إيجابية وأخرى سلبية (الأخذ بالثأر).

(صفات القيم)

من صفات القيم:

١- التجربة والخبرة لدى الإنسان تعطي الوزن النسبي لكل قيمة ، السجين يعطي قيمة للحرية ، وغير المتعلم يعطي قيمة للعلم .

- ٢- لا تقاس القيم بشكل مباشر لأنها غير ملموسة وإنما يستدل عليها من سلوكية الإنسان .
- ٣- القيم نسبية وليست عامة .أي إن معناها يتحدد حسب الوسط الذي نعيش فيه ونشأ فيه هذا الإنسان والحكم عليها يكون ظرفيا وليس مطلقا أي معناها يتحدد حسب الوسط الذي نعيش فيه
- ٤- لا تحتل القيم نفس الوزن أو الأهمية عند الإنسان (مثال : التاجر والحالة الاقتصادية – رجل الدين والقيم الدينية) والمريض يعطي للصحة أولًا .
- ٥- القيم الثابتة من الصعب تغييرها لأنها راسخة في وجدان الإنسان (القيم الدينية والقيم المثالية تدخل الانا العليا للشخصية الإنسانية حيث تسهم في ضبط سلوك الإنسان ورغباته وشهواته .
- ٦- ترتبط القيم بالأخلاق فكلما ارتفع مستوى الأخلاق عند الفرد ظهرت بشكل كبير في سلوكه وتعد معيار للسلوك الصحيح .

(أشكال القيم)

تشكل القيم الجانب المعنوي في السلوك الإنساني والعصب الرئيسي للسلوك الاجتماعي وتصنف وفق ما يلي :

- ١- القيم المعرفية أو النظرية أي تعبر عن اهتمام الإنسان بالمعرفة وتظهر بوضوح عند (علماء – فلاسفة - باحثون) .
- ٢- القيم الجمالية . أي إهتمام الإنسان بكل ما هو جميل وتتميز هذه الفئة بالإبداع والإبتكار
- ٣- القيم الصحية الإهتمام بالجوانب الصحية .
- ٤- القيم الحضارية أي الميل للحرية والمساواة .
- ٥- القيم الاقتصادية (العائد ، التكلفة ، الربح) وتظهر عند رجال الأعمال .
- ٦- القيم السياسية .أي الإهتمام بالمصلحة العامة وقيادة الآخرين الإنسان والاهتمام بمصلحة الوطن .
- ٧- القيم الاجتماعية .أي الإهتمام بالآخرين الإنسان والعمل على مساعدتهم
- ٨- القيم الدينية .والتي تدعو إلى إهتمام الإنسان بالتعرف والبحث على ما وراء الطبيعة وبالتالي التعرف على مصيره في آخر هذه الحياة
- ٩- قيم العمل : وهي مجموعة المبادئ التي يتمسك بها الإنسان وكذلك المثل العليا التي توجه وتكون سلوك العامل في المنظمة والتي تدفعه إلى اعتماد السلوك الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء . وبناء عليه فإن هناك العديد من القيم تشتق منها وهي :

- أ- قيم تنظيمية . (الكفاءة ، الفعالية ، العدالة ، ولاء ، انتماء) .
- ت- قيم مهنية (المهارة ، التعاون ، المسؤولية ، الانضباط ... إلخ) .
- ث- قيم شخصية : الثقة بالنفس ، الشجاعة ، ضبط النفس ، الصبر ، الصدق .
- ج- قيم أخلاقية : التعامل مع الآخرين الإنسان ، احترام القوانين .
- ح- الطاعة : تعلم احترام أوامر الرؤساء وتنفيذها برفع مستوى الأداء وتعلم الاعتذار عند الخطأ وغيرها .

كما ظهرت في الآونة الأخيرة مفاهيم مثل الإدارة بالقيم أي تقدير القيم النبيلة عند الفرد العامل لتوظيف الطاقات الكامنة عند الإنسان بهدف رفع مستوى الأداء وتقدير قيم العمل في المنظمة بهدف الارتقاء بها وزيادة قدرتها على المنافسة .

القيم والاتجاهات

توجه القيم إلى اختيار السلوك المناسب وتساعد على ترشيد السلوك وتوجيهه نحو الخير والعدل وتساعدنا على التمييز بين الخير والشر والصواب والخطأ لذلك تسعى المنظمات إلى نشر القيم الايجابية بين العاملين لتحقيق أهدافها مثل التأكيد على قيمة العمل والقيم الاجتماعية التي تدفع إلى الابتكار والابداع عن طريق التحفيز المادي والمعنوي

-أوجه التشابه بين القيم والاتجاهات -

- ١- كلاهما يسهمان في تشكيل السلوك الإنساني وفي تكوين الشخصية الإنسانية .
- ٢- يمثلان أساس الدوافع التي تحرك السلوك الإنساني وتنشطه .
- ٣- مكوناتهما واحدة والتي تتمثل في المكون المعرفي - المكون العاطفي - المكون لسلوكي .

-أوجه الاختلاف بينهما-

- ١- القيم أعم وأشمل وأكثر ثباتا ٢- عمليه تغييرها اكثر صعوبة لأنها تتكون ببطء وتحتاج إلى خبرة ومعرفة ٣- أن القيم تحدد اتجاه الفرد أما الاتجاه فهو:
- ١- يتكون بسرعة فهو لا يحتاج إلى خبرة ٢- يعبر عن موقف معين ٣- يتغير بسرعة كبيرة مقارنة مع تغير القيمة التي تتغير ببطئ ٤- قابل للتعديل والتغير المستمر ٥- لا يحتاج إلى موافقة اجتماعية لأنه ميل لفعل ما هو مرغوب .

-القيم والإدراك-

تعد القيمة عبارة عن قوة محرّكة وناظمة للسلوك التنظيمي فكما تعلم الإنسان القيم الإيجابية وزاد اهتمامه بها زادت سرعته في إدراك السلوكيات الصحيحة . فمثلا الإنسان الذي تعلم الأمانة – الصدق – الانضباط – المسؤوليةإلخ جاءت مداركه متناسقة مبنية على أسس ومثل عليا وكان سلوكه التنظيمي متوافقا مع أهداف العمل .

-القيم والمجتمع –

تعد القيم محددا مهما وأساسيا للاختلاف الحضاري ما بين الأمم والمجتمعات وذلك لما لها من أهمية في تحديد فلسفة المجتمع وإيديولوجيته وبالتالي فهي تلعب دورا هاما في بناء هذا المجتمع أو هدمه والمجتمع يجتهد في تعليم افراده قيم الصدق والإخلاص والأمانة والاحترام والانضباط والمسؤولية لأن ذلك ينعكس مباشرة على سلوكهم التنظيمي في العمل ومن ثم يصبح المجتمع مجتمعا مبدئياً وناجحا (اليابان – كوريا الجنوبية – ايران – النروج – الدانيمارك .. إلخ) . الامر الذي ينعكس مباشرة على تحقيق العدل الاجتماعي والازدهار الاقتصادي .

كما وأن القيم تعكس ثقافة المجتمع فتأتي منسجمة مع عاداته وتقاليده (اللباس الأسود يدل على الاحترام) كما ويوجد أسباب عديدة لانخفاض القيم في المجتمع ولدى الفرد والذي ينعكس سلبا على سلوك الأفراد (انخفاض دخل الأسرة – انخفاض التعليم – غياب دور الإعلام في التوجيه – دلال الطفل الزائد – تعنيف الطفل الزائد – غياب دور المدرسة ... إلخ) .

والحل يجب أن يبدأ بالأسرة ومن ثم المدرسة – مكان العمل – الجامعة بحيث تصبح سلسلة متكاملة ينشأ عليها الطفل منذ بداية إدراكه ومعرفة ما يحيط به فتصبح لديه قيم إيجابية لا يمكن اقتلاعها منه بسهولة سواء كانت إيجابية أم سلبية .

(الفصل الخامس)

(أدراك السلوك التنظيمي)

الإدراك هو احد العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني باعتباره العامل الأساسي للتعرف على العالم المحيط ويكون بداية التعرف على ما يحيط بالإنسان وبطريقته الخاصة لان كل منا يدرك ما يحيط به وبأسلوبه الخاص (الأشياء-الأشخاص -القضايا)

(الإدراك والسلوك التنظيمي)

يمكن القول أن الإدراك عملية ذهنية يدخل فيها الحاضر والماضي بكل صورته والتي تساعد الفرد للتعرف على ما يحيط به وتؤثر في سلوكه التنظيمي وبالتالي ان فهم هذا السلوك يساعد القارئ على فهمه والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأهداف المطلوبة لذلك يأخذ الإدراك المرتبة الأولى من العوامل النفسية المؤثرة في السلوك الإنساني والخطوة الأولى في دراسته وتفسيره وبناء عليه يعرف الإدراك بأنه العملية التي يتم من خلالها تفسير المثيرات الخارجية وإعطاءها معاني معينة وتحويلها إلى سلوك أو تلك العملية الخاصة بتفسير الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة لتصبح مرتبة ذات معنى

الإدراك والانتباه

إن الانتباه يسبق الإدراك لأن الإنسان لا يدرك الشيء قبل الانتباه إليه وبالتالي عدم الانتباه للشيء يعني إن الأمر لا يعنيه وإذا سؤل عنه لا يعرف عنه شيئاً- ويقصد بالانتباه التركيز والتدقيق على أمر معين ليسكن بداخلنا ويحتل الجزء المركزي للشعور

(الانتباه والاهتمام)

إن الاهتمام يسبق الانتباه فلا يمكن لإنسان ان ينتبه إلى شيء ما إلا إذا كان مهتما به وهو ضمن نطاق إهتماماته ويفكر به (الإنسان-القوى الخفية-الشیطان----الخ)

(الإدراك والانطباع الأول)

تتأثر العملية الإدراكية من النظرة الأولى (كالحكم على المظهر الخارجي -او الابتسامة أثناء اللقاء ---الخ)لذلك نقول ان الانطباع من اللحظة الأولى هو نوع من أنواع التعميم وإعطاء حكم خاطئ على الأشياء أو الأشخاص ولكن لا يعني ذلك

بأنها لا تصدق الانطباعات الأولى ولكن هذا يتوقف على القدرات التحليلية والعقلية
النشطة التي تجعل من الحكم لأول مرة دقيق وصحيح

(الإدراك والإحساس)

يعرف الإحساس بأنه التقاط أو تجميع للمعطيات الخفية التي ترد إلى الجهاز
العصبي المركزي من خلال أعضاء الحس المختلفة وبالتالي يمكن القول إن
الإدراك اعم واشمل من الإحساس لأنه يتضمن تحليل الإحساسات وتفسيرها
وإعطائها معاني وتحويلها إلى سلوك واضح عند الإنسان إضافة إلى أن الإدراك
عملية عقلية تحوّل الإحساسات إلى معرفة إما الإحساس عملية فيزيولوجية تحدث
على مستوى الأعصاب

(خصائص العملية الإدراكية)

١- الإدراك عملية اختيارية. لأن في جسم الإنسان العديد من الأجزاء المتخصصة
كل منها يحول الطاقات الآتية من البيئة المحيطة إلى شحنات عصبية / اللسان
يمس المؤثرات الكيميائية الجلد يحس بالضغط

٢- الإدراك عملية معرفية عقلية. تكمن آلية الإدراك بتفسير وترجمة الإحساسات
التي استقبلها الإنسان في دماغه فمثلا نرى الضوء واللون ولكن لا نرى الضوء او
اللون في الموجات الكهرومغناطيسية / الاهتزازات لا تراها ولكن الصوت ينساب من
الاذن وينقل إلى الدماغ/

٣- عملية الإدراك عملية منسقة: يعني ان الإنسان يرتب مدركاته في مجموعات
متناسقة منسجمة تحمل خصائص متماثلة حسب الزمان والمكان أو ربط السبب
بالنتيجة لكن يجب الإنتباه بأن كل شخص يدرك هذه المثيرات الخارجية وفق
طريقته الخاصة التي يستقبلها بواسطة الحواس الخمس فمثلا عندما يدرك الإنسان
نظرية اقتصادية فإنها لن تبق بذهنه لو حدها بل تنضم إلى المجموعة الاقتصادية
المثبتة في ذهنه وأي معلومة تتعلق بذلك تنضم إلى هذه المجموعة والتي يمكن
استرجاعها لحظة تشاء إذا تعرض لأمر ما يتعلق بذلك (أذا رأيت شخص يغرق في
البحر وعدت يوما ما إلى نفس المكان لتذكرت هذا المشهد في تلك اللحظة

٤- -عملية الإدراك عملية بنائية: لأنها تقوم بتجميع التفاصيل في إطار له معنى
(النظر إلى صورة في كتاب ما) حيث ترى صورة فيها مساحات سوداء وبيضاء أو
مظلمة غامقة أو فاتحة مضيئة - رمادية ولكن للنظرة الثانية وبالتدقيق قد ترى

وكانها صورة رجل ولكن إذا نظرنا مرة أخرى إليها فسوف نرى بأنها صورة رجل لأنها دخلت ضمن النظام الإدراكي.

(الإدراك حسب مدخل التنظيم)

إن الإدراك لدى الإنسان يمكن توضيحه بما يناسب مدخل النظم في الإدارة لإن الإدراك نظام متكامل له أنظم فرعية هي مدخلات وعمليات ومخرجات

أ- المدخلات: وتتمثل بالمشيرات الخارجية (أشخاص - أشياء حوادث - قضايا) التي تنتقل بواسطة الحواس إلى الدماغ أو مشيرات طبيعية أخرى مثل الرياح - الضوء - الحرارة ---- إلى آخره .

ب- العمليات. وتتعلق بتحليل المشيرات الخارجية وتفسيرها ومن ثم ترجمتها الى صور ومعاني

ج- المخرجات. وتتمثل بالسلوك الصادر عن الإنسان بعد استقباله المشيرات ويحلها ويعطيها معاني ويحولها إلى سلوك وتصرفات

(آلية الإدراك)

الإنسان يدرك العالم المحيط به بواسطة حواسه التي تستقبل المشيرات الخارجية وتنقل إلى الدماغ ثم يقوم الدماغ بترتيبها وتنسيقها حسب الأطر المرجعية الموجودة فيه فالإنسان يتلقى معلومات كثيرة في اليوم ولكن لا يبق فذهنه إلا القليل منها ولكن يمكن القول بأنه كلما زاد تعرض الفرد لمثير ما أكثر اكتسب مناعة ضده تتمثل بضعف الإحساس أو ما يسمى بالتكيف الذي تختلف درجته حسب اختلاف الظروف

(الإدراك والتفكير)

يخلط البعض بين الإدراك والتفكير ولنهما مفهومان منفصلان فالتفكير يؤثر بعملية الإدراك تأثيرا كبيرا فعن طريق الإدراك تتلقى المشيرات الخارجية التي تنتقل إلى الدماغ ولكن عن طريق التفكير يتم اختزانها في العقل ومن ثم تحليلها وتفسيرها وتنظيمها ويصبح بهذه الحالة الإدراك سهلا ومنظما بشكل سليم

(مراحل الإدراك)

- أ- مرحلة التعميم . بمعنى ان الإنسان يتعرض لمثيرات متعددة (حوادث – معلومات – اشخاص قضايا---الخ) لا يمكن إن يتلقاها جميعا أو يحس بها كاملة حيث يلاحظ الإنسان أن كل ما حوله من أشياء هي مبهمة ومشوشة
- ب-مرحلة الاهتمام والتنبيه يبدأ الإنسان بانتقاء الأمور التي تثير إهمامه ومن ثم ينتبه إليها ثم يجزئها ويرتبها من جديد في ذهنه
- ت-مرحلة الوضوح .أي تجمع الأجزاء ذات العلاقة بالأمر ليشكل منها صورة واضحة عن الأمر الذي أثار اهتمامه
- ث-مرحلة تنظيم المدركات .أي ضم هذه الأمور ذات العلاقة بالحادث إلى المجموعة الموجودة بذهنه ذات الصلة
- ج- الترجمة والتفسير .أي ترجمة الإنسان إحساسه أى على شكل ردود أفعال تظهر على شكل سكوكيات واضحة أي ترجمة الإحساسات إلى سلوك معين

(العوامل المؤثرة في العملية الإدراكية)

في الواقع أن عملية الإدراك تتم بنجاح في حالة توفر أكثر من مجموعة من العوامل منها ما يتعلق بالإنسان ومنها ما يتعلق بالمثيرات الخارجية ومنه ما يتعلق بالبيئة الإدراكية

أولاً:العوامل المتعلقة بالمثيرات الخارجية .إن أي مثير خارجي يؤثر على عملية الإدراك ومنها

- ١ .-قوة المثير كلما كان المثير قويا زاد إدراكه (الأخبار- التلفزيون- المباراة الرياضية ---الخ) الصوت العالي يثير الإنتباه أكثر من الصوت المنخفض.
- ٢ .مدى كبر وحجم الشيء المدرك.أي إن الأشياء البارزة تدرك أكثر من الأشياء غير البارزة وغير المتميزة (إبراز الأخبار في الصحف بخط عريض مقارنة مع أخبار أخرى)
- ٣ .مدى ثبات أو حركية الشيء المدرك .كلما كان الشيء المدرك متحركا كلما أثار إنتباه المدرك (الإعلان المتحرك يلفت الإنتباه أكثر من الثابت)
- ٤ .الأشخاص المميزة للشيء المدرك .مثل الألوان الأصوات الروائح
- ٥ .مدى التكرار .كلما تكرر مشهد معين أو حادث معين فإن الإنسان يدركه بسرعة ويصبح مألوفا.

٦. الإعتيادية (الإلفة). عندما يرى المرء أمراً غير مألوفاً فإنه يسهل إدراكه مثل شخص يرتدي لباساً شتوياً على البحر في فصل الصيف
٧. التباين. كلما كان المثير متميزاً حصل في مكان تواجد الشخص كلما كان ذلك فرصة للفت الإنتباه مثل الصوت في مكان هادئ

ثانياً-العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية:

- ١- البيئة المادية حيث لهذه البيئة تأثير في عملية الإدراك من حيث الأبعاد كذلك الظروف المناخية والطبيعية والجغرافية لأن لها تأثير على الإدراك (النظرة للعمل بين ابن الريف وابن المدينة)المصباح الكهربائي في الظلام يمكن إدراكه بسهولة
- ب- البيئة الاجتماعية. الإلتفاف في مستوى الثقافة والتعلم والدخل والإنتماء إلى طبقة اجتماعية أو مهنية معينة تؤثر على الإدراك / توجيه المدير ملاحظة للعامل في مكتبه تختلف عن توجيهها له أمام زملائه.

ثالثاً-العوامل المتعلقة بالشخص الذي يقوم بعملية الإدراك

- ١- أسلوب التفكير. لكل إنسان تفكير خاص به إما بسيط أو معقد (الثواب والعقاب في الآخرة حيث يقوم بواجباته الدينية ويسرق ويرتشي) في هذه الحالة فإن الشخص يملك نظام فكري معقد ومضرب وبالتالي يمكن القول إما ان تكون المدركات واضحة لديه أو مشوشة
- ٢- درجة إحساس الحواس لدى الإنسان كافة البشر لديهم الحواس الخمسة ولكن قدرات الإنسان الحسائية مختلفة من شخص إلى آخر
- ٣- التركيب الوظيفي الفيزيولوجي للإنسان لكل إنسان له قدرات وظيفية تساعد على الإدراك ولكنها مختلفة من شخص إلى آخر (إدراك المريض للشيء غير الإنسان السليم)
- ٤- الثقافة والتعلم. فلإنسان المتعلم قدرته على الإدراك غير الأمي في إدراك الأشياء لأنه يمتلك قدرات على التحليل أكثر
- ٥- الحالة النفسية للإنسان تلعب هذه الحالة دور كبير في إدراك الأمور لأن هناك فرق كبير بين الثقة بالنفس أي الوثائق من نفسه وبين المضطرب
- ٦- درجة الإهتمام عند الإنسان. كلما اهتم الإنسان بأمر معين كلما كان إدراكه أكبر من الآخر الذي لا يهتم به (المحاسب القانوني)
- ٧- الرغبات والمصالح والحاجات والدوافع. لأن مدركات الإنسان تتأثر بالحاجات غير المشبعة ورغباته وتطلعاته لذلك يفسر الأمور من

مصالحه الشخصية وعندما يشبعها وعندما يشبعها يختلف تفسيره
للأمور (رسوب الطالب والحجة على المعلم)

٨- التجارب والخبرات. إن التجارب التي يمر بها الإنسان لها تأثير على
وجه نظره نحو أمر معين نتيجة الخبرة التي اكتسبها وهذا سوف
يظهر تأثيرها في المستقبل والتي من الممكن أن تعدل من إدراكه
للأمور (النظرة إلى السلم والحرب)

٩- الشخصية الإنسانية. تحمل الشخصية الإنسانية مجموعة من الصفات
والخصائص التي تميزه عن غيره وتحدد نوعية إدراكه ومدى تفاعله
وسلوكه مع الآخرين الإنسان (الذكاء القوة الذاكرة---الخ) ولهذا
تختلف عملية الإدراك من شخص إلى آخر
(أهمية الإدراك في المنظمات)

إن فهمنا لسلوك الأفراد يبدأ من فهم الطريقة التي يدركون بها الأشياء لذلك يكون
هدف المنظمة الأساسي هو توجيه الأفراد نحو تحقيق الهدف وهذا يتوقف على
التعرف على إدراك الأفراد وكيفية توجيه المثيرات التي تحرك هذا السلوك خدمة
للمنظمة وكيفية إدراك الأفراد لهذه المثيرات داخل المنظمة لهذا تهتم الإدارة بمعرفة
طبيعة وخصائص العملية الإدراكية وأبعادها بهدف

١- التعرف على طبيعة كل سلوك في المنظمة لكشفه وتوجيهه نحو
هدف المنظمة

٢- التعامل مع أفراد المنظمة كل حسب إدراكه للأمور وهذا دور
الإدارة الناجحة

٣- تجاوز الضغوط النفسية التي يتعرض لها الأفراد العاملين فيها
بسبب التفاوت في الإدراك

٤- تفسير العديد من مظاهر السلوك الإنساني التنظيمي (غياب- أداء-
صراع- تنافس---الخ) عن طريق تحليل عملية الإدراك ومدى تأثير ذلك على السلوك

٥- تحديد الأنماط المختلفة للسلوك الإنساني للتعرف عليها وتوجيهها نحو
الهدف

٦- الاستفادة من العوامل والمؤثرات المؤثرة في الإدراك من أجل الاستفادة
منها في إعداد الخطط ورسم السياسات التي تساعد في تحقيق أهداف

(الفصل السادس)

(الدوافع والسلوك التنظيمي)

الدوافع واحدة من المحددات النفسية المؤثرة على السلوك الإنساني ويشكل كل سلوك يسلكه الفرد يكون وراءه دافع لأن الإنسان يسعى دائماً من خلال هذا السلوك لتحقيق هدف معين. وعلى إعتبار أن الدوافع واحدة من العوامل المؤثرة في سلوكية الفرد والتي تسكن في أعماقه ووجدانه فإنها تقسم إلى قسمين منها ما هو واضح ومنها مكنوز في اللاشعور وبشكل عام يعرف الدافع بأنه

- هو تلك الحالة التي تزيد من قوة الإستجابات ونشاطها

- هو إستعداد الكائن لبيذل أقصى جهد ممكن لديه من أجل تحقيق

هدف معين

الإنساني وتدفعه وتنشطه لإشباع حاجة معينة للوصول إلى هدف وبشكل عام يمكن القول بأن الدوافع هي تلك القوى الداخلية التي تنبع من أعماق الإنسان والنفس البشرية والتي تحرك السلوك معين .

الدوافع والسبب

السبب يسبق الدافع والسبب ينشأ نتيجة وجود حاجة غير مشبعة وعندما ينتهي من إشباعها يبدأ دافع جديد يحرك السلوك لإشباع حاجة أخرى ،

الدافع والحافز

الدافع قوى داخلية معبرة عن حاجة من الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها أما الحافز فهي بمثابة منبهات خارجية موجودة في البيئة المحيطة والتي تقدم له الفرص لإشباع هذه الدوافع مثال(وجود مراكز عليا في المنظمة /هذا مثير خارجي حافزي /يدفع الفرد للحصول على الشهادة الأعلى التي تناسب هذا المستوى من العمل يسعى المرء للحصول عليه فأصبح الحافز عبارة عن دافع للحصول على الشهادة المطلوبة لتحقيقي الهدف المطلوب .

الدوافع الكامنة

لا سلوك للإنسان بدون دافع الذي يحركه وينشطه ولكن بعض الأحيان قد لا تكون الدوافع واضحة عن الإنسان وبالتالي قد يجهل الإنسان الدافع الحقيقي لذلك لأن

هذا الدافع مكنون يسكن في أعماقه/إنسان تعامل مع إنسان بسوء وبعد فترة طويلة التقيا وعامله بنفس المعاملة علما أعتقد وكأنه نسي الأمر ،هذا التصرف جاء بتأثير الدافع الكمن في أعماق النفس .

الدافع والحاجة غير المشبعة

الدوافع محركة السلوك ولا سلوك بدون حاجة غير مشبعة والتي تقسم إلى حاجات فيزيولوجية وحاجات غير فيزيولوجية(القوة -الشهرة-المنصب-السعادة---الخ) ولكن وجود الحاجة قد لا يكون باعثا على السلوك إلا في حالات معينة حيث يكون هناك درجة إشباع فعلية ودرجة إشباع مطلوبة وكلما كان الفارق بينهما كبيرا كلما كان الدافع لتحريك السلوك كبيرا والعكس صحيح مثال(الدارس -الجوع والعلاقة بينهما)

(أنواع الدوافع)

هناك عدة أنواع للدوافع هي:

١-الدوافع الأولية :وهي دوافع أساسية عند الإنسان أي دوافع فطرية تعمل على بقاءه على قيد الحياة /المأكل -المشرب-السكن/وبالتالي فهي دوافع عند جميع بني البشر .

٢-الدوافع القانونية.وهي دوافع مكتسبة من البيئة المحيطة وهي شخصية تختلف من شخص إلى آخر وتختلف باختلاف الزمان والمكان

٣-الدوافع الشعورية.وهي الدوافع التي تخضع لعقل الإنسان وتقع تحت سيطرته مثل العواطف وهي غير مكنوزة أو كامنة في اللاشعور .

٤-الدوافع اللاشعورية.وهي مجمل الدوافع التي يعجز الإنسان عن إدراكها مكنونة في اللاشعور على الرغم من الإنسان يجهل هذا النوع من الدوافع ولكنها تظهر مباشرة عندما يتصرف الإنسان لأي مثير له علاقة بالدافع الكامن .

٥-التسامي .ويقصد بذلك تهذيب النفس والترفع عن الصغائر ويحول طاقة الإنسان إلى سلوكية مقبولة .

٦- الإقناع والتبرير :أي إلقاء اللوم على الآخرين الإنسان وهي سلوكية دفاعية عند شعوره بالإحباط

٧-التقمص:وهي محاولة الفرد أن يسلك سلوكا دفاعيا يتقمص شخصية أحد المشاهير المتميزين بقدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تقمص بعضا من

صفاته أو كلها ويلجأ لهذا العمل عندما يشعر بالإحباط وعدم الثقة بالنفس وغيرها .

٨-التعويض:وهي محاولة الفرد سلوك مسلكا ليغطي فيه النقص أو الفشل الذي تعرض له أو لتغطية عاهة جسمية معينة (التعويض للنجاح في مجال آخر .

٩-الإنسحاب :مثال الإنسحاب من الدراسة لعدم توفر الجوانب المادية

١٠-النكوص (التراجع)حيث يتبع الفرد سلوكيات كان يتبعها في

الماضي وتشعره بالرضا والراحة (البكاء عند عدم الحصول على ما يريد -الشهادة)

١١-الهجوم:أي هجوم عدواني نحو المصدر الرئيسي للإحباط (الإعتداء

على المدير الأعلى في حالة فشله في الحصول على مرتبة أعلى .

١٢-الإسقاط .أي إسقاط الفرد لعيوبه على الآخرين الإنسان (الكذب

يقول كل الناس تكذب)

١٣-الضغط:الفرد في هذه الحالة يبقى في حالة ضغط مستمر عصبي

ونفسي كبيرين ويبقى في حالة توتر وإجهاد إلى أن يصل به الأمر

للإنهيار العصبي أو فقدان الوعي أو المرض النفسي.

(خصائص الدوافع)

من أهم خصائص الدوافع ما يلي :

١- قد يندفع الفرد لإتباع سلوكيات مختلفة بتأثير دوافع متشابهة(الحصول على المال ولكن سلوك الافراد ليس واحدا للحصول على المال

٢- قد تتخذ الدوافع اشكال مضللة

٣- قد يندفع الأفراد إلى إتباع سلوكيات متشابهة بتأثير دوافع مختلفة/يندفع جميع الأفراد نحو العمل ولكن الدوافع تختلف/

٤-يوجد دوافع معقدة ودوافع صحيحة

٥-الدوافع في تغير مستمر

٦-قد لا يكون الإنسان مدركا لدوافعه الحقيقية لأنه قد يكون كامنة في اللاوعي

٧-تختلف الدوافع من إنسان إلى آخر وعند ذات الإنسان من وقت إلى آخر.

(نظريات الدوافع)

من أهم هذه النظريات ما يلي:

نظرية المتغيرين أو العاملين: مؤسسها فردريك هيرزبرغ والذي تحدث عن الرضا الوظيفي هذين المتغيرين هما:

-العوامل الأساسية: وتمثل العوامل الضرورية اللازمة لتنفيذ العمل من أجل الوصول إلى الهدف وهي مجمل العوامل التي يجب توفرها للمحافظة على مستوى الشعور بالرضا لدى العمل (الأجر-الحوافز -التقييم-الأجر ---الخ).

-عوامل التحفيز المثالية: التي تدعى بالعوامل الدافعة أو المشبعة والتي تدفع العامل ليس فقط إلى إنجاز ما هو مطلوب وإنما إلى الإبداع والإبتكار /الحوافز المعنوية – المكافآت –الترفيه –تحمل المسؤولية /لإن وجودها يرفع من الحالة المنوية وتدفعه إلى الإنجاز والإبتكار

(نظرية إبرهام ماسلو)

ويطلق عليها نظرية الحاجات حيث ركز ماسلو على الحاجات غير المشبعة التي تحرك الدوافع وبدوره تحريك السلوك للوصول إلى الهدف فحوى هذه النظرية أن هناك حاجات للإنسان تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث شدة التأثير أي كلما أشبعت حاجة تنتقل درجة في سلم الحاجات أو تصعد درجة في سلم الدوافع والتي تبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وهي:

١-الحاجات الفيزيولوجية وهي التي تتضمن الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان.

٢- الحاجة إلى الامان اي الحاجة إلى السلامة والشعور بالإستقرار مثال/ الحاجة إلى العمل /.

٣-الحاجة إلى الإنتماء ويقصد به الحاجات الاجتماعية مثل الشعور بالفخر.

٤ – كسب إحترام الآخرين :من خلال العمل والنجاح والتفوق والسمعة الحسنة.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات وتأكيدهما : ويطلق عليها الحاجات العليا والذي يبذل الإنسان كل إمكاناته للوصول إليها والعمل على تنميتها

(فروض هذه النظرية)

- جود مجموعة من حاجات تحرك السلوك الإنساني بواسطة الدوافع
- إن النقص في حاجة ما تكون دافع لسلوك الفرد لإشباعها
- الحاجة الأقل إشباعا هي الأثر دافعية للسلوك

يسعى الإنسان إلى إشباع الحاجات البيولوجية ثم يليها الحاجات الأخرى ولكن إعتبار الحاجات متساوية عند كافة البشر ومرتبة بشكل يتفق مع الجميع فإن هذا غير صحيح لأن بعض الحاجات قد تكون مفضلة عند هذا وغير مفضلة بنفس الدرجة عند الآخر

(المقارنة بين النظريتين)

- ان العوامل الأساسية هي واحدة عند النظريتين لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والتحقيق الذاتي
- ماسلو فسر الدوافع من منطلق نفسي بينما هير زبرغ فسر ها من منطلق وظيفي
- ماسلو يقول أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني وإن الحاجة المشبعة تفقد قيمتها اما الآخر يقول أن العوامل الدافعة هي من تحرك السلوك وتتحرك بتأثير الحاجات غير المشبعة العليا مثل الإنجاز والترقية أو إحترام أو المكافأة المعنوية.

(نظرية القوة الدافعة)

تقوم هذه النظرية على إن الإنسان عندما يشعر بالنقص في حاجة معينة فإنه يسلك سلوك معين لإشباعها وعند إشباعها يختفي السلوك ولكن عندما ترجع الحاجة يسلك نفس المسلك لإشباعها لأنه إختزنها في ذاكرته مثل الجوع أو العطش

(نظرية التوقع)

تعتمد هذه النظرية على عنصر التوقعات في إختيار السلوك المناسب بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وجوهرها يكمن بأن الدافع لإختيار السلوك معين هو الرغبة في النتيجة المتوقعة عناصر هذه النظرية ما يلي

١- قوة الرغبة : أي أن الجهد المبذول لإداء العمل سوف يحقق الهدف
المرجو

٢- -التوقع :الإقتناع بأن أي جهد مبذول سوف يحقق مستوى معين من
الأداء

٣- الوسيلة:هي الأداة التي يتم من خلالها الوصول ألى الهدف
-النتائج :هي المكاسب التي يحصل عليها الإنسان/المكافأة المقدمة/
وبشكل عام للإنسان مستويين من التوقعات يقع إختياره ضمنهما هما:
أ- المستوى الأول :إذا بذل جهد معين لإداء عمل معين فإنه سوف يصل
إلى عائد معين(الإنسان الذكي سوف ينجح)
ب- المستوى الثاني:إذا بذل جهد إضافي سوف يصل إلى مستوى أداء
أعلى وعائد أعلى (العلاقة بين مستوى الأداء والمكافأة)

مع الإشارة إلى ان هذه النظرية سميت بالنظرية الأداةية لأنها تحقق المستوى الأول
من الأداء لتحقيق المستوى الثاني من التوقعات

(نظرية الذات)

هذه النظرية تستند إلى ما يحمله الإنسان في داخله من صفات وخصائص معينة
حقيقية ومحاولة إقناع الآخرين الإنسان بصفات وخصائص أخرى ومضمون هذه
النظرية التمييز بين الذات الحقيقية التي لا يمكن إنكارها والذات المثالية للإنسان
التي يتمنى أن يكون عليها فلكل فرد إيجابيات وسلبيات فهو ليس بالمطلق سلبي أو
إيجابي ولكن يريد هذا الفرد ان يظهر أمام الناس بأنه إيجابي بالمطلق وذلك بإتباع
سلوكيات معينة تكون بعيدة عن خصائصه وصفاته الحقيقية /بخيل ويظهر أمام
الناس بأنه كريم/ .

(نظرية الوجدان)

فحوى هذه النظرية أن الدافع الأساسي والوحيد للسلوك الإنساني هو ما يكمن في
أعماقه ووجدانه فهو يحفظ في ذاكرته كل السلوكيات التي حققت له الرضا والراحة
ويكررها إذا تعرض إلى مثير خارجي ويتبع نفس السلوك لتحقيق هذا الرضا ويتعد
عن السلوكيات التي حققت له الأم والوجع أي بمعنى أن نتائج أي حادثة سوف تحفظ

في ذاكرته وتبقى ثابتة في أعماقه ووجدانه(قانون الأثر أي الإحتفاظ بالسلوك الذي يحقق له الرضا ويبتعد عن السلوك الذي يحقق له الألم والذي لم يحقق له أهدافه

الفصل السابع

-التعلم والسلوك التنظيمي -

يحتل التعلم مكانة هامة في تفسير السلوك الإنساني لما له من أثر على هذا السلوك والذي لا يمكن

إنكاره لأنه يمكننا من التعرف على الكيفية التي يتشكل بها سلوك الإنسان كونه نتاج تأثير الظروف والعوامل المحيطة ونتاج تراكم الخبرات مع هذه الظروف والعوامل

علماء النفس يعرفون التعلم بأنه تلك العملية التي من خلالها يمكن إحداث تغيير دائم في السلوك وذلك من خلال الممارسة والتجارب .

كما يعرف : بأنه التغيير المستمر الذي يطرأ على سلم المعرفة لدى الفرد مما يؤدي إلى تغيير الاستجابة لدى الفرد لأي موقف وبما يتوافق مع مقتضيات تلك المواقف بتأثير التجربة والخبرة المكتسبة وقد يكون هذا التغيير إيجابي أو سلبي .

وبناء عليه فالإنسان يتعلم النظريات والمبادئ والاتجاهات والمهارات وزيادة القدرات وطريقة الإدراك وقد يكون التعلم ماديا أو ذهنيا أو شعوريا أو لا شعوريا .

- شروط التعلم-

١- التدعيم : حتى لا ينسى هذا السلوك الناجم عن عملية التعلم يجب ضمان استمراره من خلال اختزانه في الذاكرة للرجوع إليه عند التعرض للمثير نفسه (تدعيم) .

٢- السلوك المكتسب : أي أن الإنسان يكتسب سلوكيات عدة نتيجة التعلم وقد تكون إيجابية أو سلبية .

٣- الاستمرار والديمومة : إن عملية التعلم تحدث دائما ، تغيرات دائمة ومستمرة في السلوك الإنساني لأن الإنسان يبقى طوال الحياة يتعلم من البيئة المحيطة إضافة إلى التعلم الذاتي .

٤- التجربة والخبرة : لأن الخبرة والتجربة تحدث تغييرا في سلوكه .

٥- العوامل الجانبية : أي مجمل العوامل التي تحدث تغير في السلوك بعيدا عن التعلم مثل تناول حبوب مهدئة فالشخص في هذه الحالة لا يصبح سلوكه

هادئاً بشكل دائم وإنما يزول هذا الهدوء بزوال مفعول الحبة المهدئة وبالتالي لا يمكن اعتبار ذلك طبيعياً مثل النضج والنمو الطبيعيين.

٦- البيئة المحيطة : التعلم يحدث تغيير في السلوك نتيجة الخبرة والممارسة التي تنشأ في البيئة المحيطة وبالتالي يعني وجود علاقة وثيقة بين الطرفين .

- مبادئ التعلم -

- ١- مبدأ الرغبة : أي يجب أن تتوفر الرغبة لدى الإنسان لكي يتعلم .
- ٢- مبدأ القدرة : أي يجب توفر القدرة الكافية العقلية والذهنية لكي تحدث عملية التعلم/ الطفل وتعلم قيادة السيارة/ .
- ٣- مبدأ توفر الدافع : فالإنسان لا يمكن أن يتعلم ما لم يتوفر لديه الدافع للتعلم .
- ٤- مبدأ الراحة في التعلم : بمعنى يجب أن يتعلم الإنسان على دفعات يتخللها فترات راحة ولكن يجب ألا تكون فترة الانقطاع طويلة .
- ٥- مبدأ التكرار : أي مبدأ اكتساب المعرفة من خلال عملية التعلم لأن ذلك يسهم في التركيز على عملية التعلم والمواظبة المستمرة على ذلك .
- ٦- مبدأ معرفة نتيجة التعلم : لأن الإنسان يحاول أن يكرر السلوكيات ذات النتائج الإيجابية / الطائرة وتعلم الطيران على الاقلاع والهبوط فتصبح عملية التعلم أسرع / .
- ٧- مبدأ الإرشاد والتوجيه : أي توجيه الفرد نحو السلوكيات التي تحقق له المنفعة والإيجابية من خلال المشاركة بين المعلم والمتعلم مما يزيد الحماس لدى المتعلم
- ٨- مبدأ التعزيز (قانون الأثر) : أي العلاقة بين المتغير والاستجابة أي أن الإنسان يميل لتعلم السلوكيات التي تحقق له الرضا ويحاول ان ينسى السلوكيات التي تحقق له الألم /التدعيم السلبي / .
- ٩- مبدأ الفهم والاستيعاب : أي أن المعلومات المعطاة قابلة للفهم والاستيعاب عند الفرد المتلقي وبهذه الحالة تكون عملية التعلم أسهل وأسرع وخاصة إذا عرف النتائج التي سوف يحققها من وراء ذلك .
- ١٠- مبدأ المكافأة : ويقصد بها النتائج الإيجابية التي يحققها الإنسان نتيجة التعلم فهي تعتبر حاجة غير مشبعة قد يدفعه ذلك إلى إشباع حاجاته .
- ١١- مبدأ الاستمرارية : التعلم عملية مستمرة وهي تحدث تغيير في سلوك الإنسان ودائماً يتعلم سلوكيات جديدة نتيجة تعرضه لتجارب واستخلاص نتائج وعبر تحدث تغيير في السلوك .

- متغيرات التعلم -

- ١- المثير : وهو المنبه الذي يسبق حدوث الفعل (الشعور بالبرد) ردة الفعل ارتداء الملابس الصوفية .
- ٢- الاستجابة : هي ردة الفعل أو السلوك الذي يقوم به الفرد بعد استقباله المثير (التحية مقابل السلام) .
- ٣- التدعيم : هي تلك العملية التي يتم بمقتضاها تحقيق نتائج تأتي بعد حدوث الاستجابة وتكون إما سارة أو محزنة فعندما يحقق الفرد أهدافه من هذا السلوك يمكن أن يكرره لتكرار الإيجابية في ذلك أما إذا كانت محزنة فتؤدي إلى إضعاف السلوك .

- نظريات التعلم -

نظرية التعلم الشرطي الكلاسيكي : بمعنى أن التعلم لا يحدث إلا بشروط معينة وهو وجود مثير واستجابة مع وجود ارتباط ما بين الطرفين إذ كلما وجد المثير حدثت الاستجابة . وبناء على ذلك فإن كل سلوك أو تصرف يصدر عن الإنسان ليس إلا ترابط بين المثير والاستجابة / الأكل – الهضم / (تجربة بافلوف حول كيفية تقديم الطعام مع قرع الجرس وأثرها على لعاب الكلب) . حيث أصبح ذلك منعكس شرطي له علاقة بقرع الجرس .

نظرية الارتباط الوسيلى (الإجرائى) : وفق هذه النظرية فإن الإنسان يتجه إلى اتباع السلوكيات التي يرغب بالحصول منها على النتائج التي ترضيه التي تم تعزيزها وتدعيمها . وينسى السلوك الذي سبب له التوبيخ وعدم الرضا . هذه النظرية تتألف من ثلاثة أجزاء هي : (البيئة – السلوك الإجرائى – التدعيم) والتدعيم ما هو إلا تعزيز أي خطوة يقوم بها الإنسان وتوصله إلى الهدف ضمن البيئة التي يعمل بها أو في الظروف المحيطة به بينما السلوك الإجرائى يقصد به كافة الاستجابات التلقائية دون ارتباطها بمثيرات محددة والتي ينجزها الإنسان للوصول إلى الهدف . (العالم سكينر والفأر) والنتيجة أن السلوك يتكون من وحدات (سلوكية جزئية) سماها الاستجابة والبيئة تتكون من وحدات سماها المثيرات

ولابد من تعزيز السلوكيات الجزئية التي تعد خطوات للوصول إلى السلوك النهائي والتي بها نصل إلى الهدف .

نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد : فحوى هذه النظرية أن الإنسان يلاحظ سلوك الآخرين ويتعلم السلوك الأفضل عن طريق الملاحظة والتقليد حيث أن هذا التعلم يحدث تغييرا في سلوك الإنسان وبما يتناسب مع طبيعته وقيمه وثقافته (كوهلر -

القرد - الموز) وعملية التعلم هنا تبدأ بالملاحظة ثم بالتحليل ثم بالتفكير (الهدوء وجمود) ثم إيجاد الحل فجأة إذ يعتمد هذا التعلم على تنظيم المشكلة - تحليلها - تفسيرها - تنظيمها مما يسمح بإدراك العلاقات بين عناصرها المختلفة .

نظرية التعلم عن طريق المحاولة والخطأ : هذا النوع من التعلم يعتمد على اتباع الإنسان سلوكيات مختلفة عن طريق التجربة التكرار والمحاولة والوقوع في الخطأ وتنتقل هذه النظرية من أن الارتباط بين المثير والاستجابة يتشكل حسب خبرة الإنسان بنتائج المحاولات ويتعلم السلوك الأفضل من خلال المحاولة والخطأ ويتخلى عن السلوك الخاطئ (التعلم في منظمات الأعمال) .

التعلم وفق هذه النظرية يعتمد العوامل التالية :

١- المثير ويعني المنبه الذي يحرك السلوك المرغوب الذي يشبع الحاجة ويحقق الرضا

٢- الاستجابة :

٣- وجود دافع:الدوافع التي تحرك السلوك نتيجة وجود حاجة غير مشبعة

٤- المكافأة السلوك المرغوب يجب تعزيزه وتدعيمه .

القوانين التي ابتكرها ثوريندايك لبناء نظريته هي :

١- قانون الأثر أي العلاقة بين المتغير والاستجابة ٢- قانون الاستعداد أي لكي

يتحقق قانون الأثر يجب أن يكون الإنسان مستعد عصيبا وفيزيولوجيا للتعلم

٣- قانون التدريب والتكرار . أن العلاقة بين المثير والاستجابة تتعزز

بالتدريب والتكرار

- التعلم والحافز -

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية تحقق الرضا وتدعم السلوك الإيجابي وحوافز سلبية تحقق الألم لصاحبها وتؤدي إلى الإحباط وينجم عن استخدام الحافز انمطا من الآثار التعليمية هي :

- ١- التدعيم الإيجابي : أي تدعيم السلوكيات الناجمة عن عملية التعلم (ماديا - معنويا) .
- ٢- التدعيم السلبي : أي دفع الإنسان إلى نسيان سلوك معين والعمل على عدم تكراره .
- ٣- اللاتدعيم : أي إضعاف السلوك بوقف الحافز الإيجابي عندما يقوم العامل بسلوك ما نتيجة التعلم .
- ٤- العقاب : يهدف العقاب لمنع تكرار سلوك خطأ وقد يكون عقاب خارجي مثل (الضرب - السجن - الغرامة) أو عقاب اجتماعي (اهمال - توبيخ) أو عقاب داخلي كالشعور بالألم (الذم - وخز الضمير) .

- التعلم والتفكير والتذكير -

إن التعلم يغير سلوك ، فالإنسان عن طريق التفكير يحتفظ الإنسان بذاكرته بهذا التغيير في مراكز خاصة (التعلم - التفكير - التذكير - النسيان) .

- التعلم والعقاب -

هناك علاقة بين التعلم والعقاب لأن العقاب يساعد على التعلم المفيد (السلوكيات المفيدة) ويبتعد عن تكرار السلوكيات السيئة التي تضر به لمصلحة العمل ، أي أن العقاب وسيلة للردع عن الخطأ وليس الأذى وعدم تكرار ما يؤدي الفرد والمنظمة وبشكل عام الإنسان يسعى إلى تعلم السلوك الإيجابي والابتعاد عن السلوك السلبي .

- التعلم والعقاب في منظمات الأعمال -

قد تكون بعض السلوكيات التي يقوم بها الإنسان في مواقع عمله لها تأثير سلبي على عمل المنظمة وقد تسهم في إعاقة الوصول إلى الأهداف المخططة لذلك اقترح الباحثون أسلوب العقاب لتجاوز السلوكيات الغير المرغوب بها بهدف الامتناع عن تكرارها وبالتالي فإن منظمات الأعمال تلجأ إلى هذا السلوك للتأثير على العمال إيجابيا وتغيير سلوكهم خدمة للمنظمة وهناك أساليب كثيرة يمكن إجراؤها مثل (التأييب - الفصل - الخصم من الراتب - الإنذار .. إلخ) وهذه أساليب رسمية أما الأساليب غير الرسمية مثل (اللوم - الإهانة - الاستياء - الامتناع - السخط - الإزدراء .. إلخ) يكون الهدف منها دائما تغيير السلوكيات السلبية .

- العقاب الطبيعي -

غالبا الإنسان يبتعد عن ممارسة سلوكيات تعرضه للعقاب الرسمي أو غير الرسمي وكذلك يمتنع عن السلوكيات التي تعرضه للعقاب الطبيعي ، أي المستمدة من الطبيعة والبيئة المحيطة بالإنسان ، مثال : الإنسان يبتعد عن الضوضاء والضجيج أو السير بالشارع المليء بالسيارات أو عدم لبس الصوف في فصل الصيف كلها تشير إلى أن الطبيعة فرضت قوانينها على الإنسان وبالتالي على الإنسان أن يتجنب عواقبها .

- مبادئ العقاب -

يوجد العديد من المبادئ عند استخدام أسلوب العقاب وهي :

- ١- مبدأ السرعة : اتخاذ القرار لاستئصال السلوك السيء من جذوره لمنع تكراره في المستقبل .
- ٢- مبدأ طبيعة العقاب : أي اعتماد أسلوب فعال في قرار العقوبة (أي أن يأخذ دوره في منع تكرار الحادث من قبل العامل (العامل المتأخر وزيادة عدد الساعات) .

- ٣- مبدأ تجنب الخطأ في العقاب : أي يجب ألا تعاقب شخصا من غير قصد لأنه يضعف من فعاليته في العمل . (مدير ناجح يعاقب بأن تخفض ميزانية المنظمة في العام القادم) .
- ٤- مبدأ الموضوعية : أي يجب التركيز في العقاب على سلوكية الفرد وليس على شخصيته مع الإنصاف في ذلك .
- ٥- مبدأ العدالة في العقاب : أي أن يكون العقاب واحد لنفس الحادث بغض النظر عن شخصية الفرد ومكانته وموقعه .
- ٦- مبدأ وضوح أسلوب العقاب : وبهذه الحالة يجب شرح سبب العقاب كي يعرف العامل أو الإنسان لماذا عوقب وألا يكون ذلك غامضا كي لا ينتاب العامل عنصر الشك والريبة .
- ٧- مبدأ الحسم والشدة النسبية : أي أن تكون العقوبة مباشرة بعد الخطأ وعدم التردد في ذلك منعا للغمز واللمز . وأن تكون العقوبة مناسبة للحدث وأن ينطلق من مبدأ ألا تكون صلبا فتكسر ولا تكون لينا فتعصر .
- ٨- مبدأ توفر الخبرة والكفاءة : يجب أن يطبق العقاب بحذر ومهارة كبيرين لذلك يتطلب الأمر شخصيات ذات خبرة وكفاءة عاليتين بهدف الوصول إلى الهدف المرجو من العقوبة وهذا يتوقف على شخصية المعاقب فإذا كان كريما فعقوبته للعاملين تكون ذات جدوى من مدير فردي أوتوقراطي لا يمنح عناصره المكافأة اللازمة .

الفصل الثامن

-الاتجاهات والسلوك التنظيمي -

الاتجاهات والسلوك الإنساني :

تعتبر الاتجاهات من العوامل المحددات المؤثرة في السلوك الإنساني والتي تشكل هذا السلوك وهي تتكون من مزيج من العواطف والأفكار والميول ، ويظهر ذلك في سلوكه الاجتماعي ولكنها لا تبقى مكنوزة لديه/في داخله/ لأنه لا يحتفظ بأفكاره وعواطفه وميوله لنفسه وإنما تظهر في سلوكه لذلك فإن إدارة المنظمة تعمل على :

الاهتمام بالتعرف على اتجاهات العاملين فيها لكي تتمكن من كشف هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه نحو الأنماط السلوكية المرغوبة لتحقيق الأهداف المرجوة ، لذلك من خلال كشف أفكار الشخص يمكن تحديد اتجاهه فمثلا شخص يحب ويؤمن بمركزية السلطة يعني لو استلم مركز سوف يصبح متسلط .

وبشكل عام يعرف الاتجاه وفق التالي :

الاتجاه هو عبارة عن خليط من العواطف والأفكار والميول التي تنتهي بسلوك يوضح اتجاه الفرد نحو موضوع معين أو حادثة معينة . وبعضهم قال إنه استعداد أو نزعة عاطفية أو تقويمية . وبعضهم قال أنه فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك حول موضوع معين أو فكرة معينة .

- مكونات الاتجاه -

الاتجاه يستند إلى ٣ مكونات أساسية هي :

- ١- المكون المعرفي الفكري: يؤكد هذا المبدأ بأن الإنسان لا يمكن أن يشكل اتجاهها حيال أي شيء أو شخص أو قضية إلا إذا توفرت لديه معلومات عنهم ولو كانت بسيطة ولكنها دقيقة وغير مشوشة ، مع الإشارة إلى أن الاتجاهات ليست واحدة عند جميع الناس مثلها مثل المدركات المختلفة ما بين الأفراد .
- ٢- المكون العاطفي : وهذا المبدأ يتعلق بالعواطف والمشاعر المتشكلة عند الإنسان والتي تتعلق بالرفض أو القبول أو كرهه أو محبة حيال قضية او حادثة معينة بناء على المعلومات المتوفرة لديه .

- ٣- المكون السلوكي: هذا المبدأ يتعلق بالسلوك الذي سيميل الإنسان لاتباعه بعد أن تتشكل لديه المشاعر والعواطف اتجاه المسألة المعنية .

- وظائف الاتجاهات -

هذه الوظائف تتجلى بما يلي :

- ١- وظيفة المنفعة : الإنسان يميل إلى تشكيل اتجاهات إيجابية حول الأمور التي تحقق له الرغبات والمصلحة (شعوره نحو المنظمة التي تحقق له أهدافه)
- ٢- وظيفة التعبير عن القيم : يحمل الإنسان ذاته اتجاهات تتفق مع المثل والقيم التي يؤمن بها (الموظف النزيه) .
- ٣- وظيفة الدفاع عن الأنا الذات : الاتجاهات تأتي عند الإنسان لحماية الأنا لديه فهو يميل إلى الاتجاهات الإيجابية فيما يخص الأمور التي تؤمن له الراحة . مثال ميل العامل وحبته لنقابته التي تدافع عنه وتؤمن له مصالحه وأهدافه .
- ٤- وظيفة التأقلم والتكيف : الإنسان من خلال اتجاهاته يتعرف على العالم المحيط به ويكتشف ظواهره وأسراره ، حيث يساعده ذلك (الاتجاهات) على ترتيب المعلومات الواردة لديه والتغاضي عن المعلومات الغير مفيدة وتنظيم المعلومات المفيدة وفق المجموعات المتناسقة في دماغه الامر الذي يساعد على تحقيق التوافق والانسجام بين الاتجاه والإدراك .

- الاتجاهات والآراء -

هناك خلاف واضح بين الاتجاه والرأي ، فالرأي هو مجموعة من المعلومات والمعارف التي يشكلها الفرد حول موضوع معين بينما الاتجاه هو مجموعة من العواطف والمشاعر والميول والافكار والتي تنتهي بسلوك يوضح اتجاه الفرد نحو موضوع معين أو شخص أو قضية معينة كما وأن الاتجاه يتصف بالعمومية والشمولية بينما الرأي يتصف بالجزئية والمحدودية (محدد في صفة معينة) كما وإن الآراء لا تعبر عن الاتجاه بشكل دائم ولكن قد تكون وسيلة ما للتعبير ولكن الاتجاه يعبر عن الرأي .

- الاتجاه والإدراك -

يعبر الاتجاه عن الطريقة التي يدرك بها الإنسان البيئة وكل ما يحيط به من متغيرات خارجية ويكمن تأثير الإدراك في الاتجاهات بأن الاتجاهات تتكون من موضوعات تقع ضمن إدراك الفرد أما الخارجة عن الإدراك فيكون لديه مواقف غامضة . أما تأثير الاتجاه في الإدراك بأن الاتجاه يساعد الإنسان في إدراك ما هو حوله ويساعده على ترتيب مدركاته وتنظيمها ضمن مجموعات متناسقة في دماغه

- أشكال الاتجاهات -

للاتجاهات أشكال متعددة من أهمها ما يلي :

- ١- الاتجاهات البسيطة ضعيفة التكوين والاتجاهات المعقدة قوية التكوين :
فالأولى قابلة للتغيير أما الثانية فيصعب تغييرها لأن لديها أدلة دامغة (الإنسان الاوروبي والسوري حول قضية فلسطين) .
- ٢- الاتجاهات الفردية والاتجاهات الجماعية : فالأولى تتعلق بشخص بمفرده والمختلفة من شخص لآخر بينما الثانية فيشترك فيها أبناء جماعة أو مجتمع معين (اتجاه العرب حول القضية الفلسطينية) .

- ٣- الاتجاهات السرية والاتجاهات العلنية : فالأولى لا يستطيع المرء أن يعلن عنها لسبب ما اما الثانية فيمكن الإعلان عنها ويصرح عنها لاعتناقه لها .
- ٤- الاتجاه نحو الذات : كحب الذات واحترامها او كرهها لأي سبب ممن الاسباب .
- ٥- الاتجاهات المتطرفة والاتجاهات المعتدلة : فالأولى لا يسهل تبديلها أو تغييرها أما الثانية فتتبدل وتتغير بسهولة في حالة توفر معلومات مقنعة عند الإنسان .

- خصائص الاتجاهات-

تتباين الاتجاهات في تأثيرها على الفعل الاجتماعي حسب خصائصها الاولية . هذه الخصائص ما يلي :

- ١- يمكن الاستدلال على الاتجاهات بشكل مباشر من خلال تصريحه عن المسألة مباشرة ودون موارد أو بشكل غير مباشر من خلال حركة أعضاء الجسم .
- ٢- تختلف الاتجاهات بدرجة قوتها فهناك اتجاهات قوية يصعب تغييرها بل يزيد المرء التمسك بها في حالة العمل على تغييرها أما الاتجاه المتطرف فإنها تكون أكثر حدة وشدة وقوة .
- ٣- الاتجاهات لا تورث فهي تولد من خلال التعلم والخبرات المكتسبة وتعود إلى وعي الإنسان وإدراكه للأمور التي من حوله .
- ٤- تتغير الاتجاهات من السلبية إلى الإيجابية والعكس صحيح ولكن هذا يتوقف على توفر معلومات مقارنة لما هو موجود عند الفرد أو الشخص .
- ٥- تتصف بعض الاتجاهات بالاستمرارية : حيث تبقى مدى الحياة / سياسية - دينية / كما تتصف في بعض الأحيان بالاستمرارية / تغيير الموضة / .
- ٦- مضمون الاتجاه يجب أن يكون واضحا للإنسان مدركا لفحواها مبنية على معلومات مقنعة ومثبتة .
- ٧- لا تتصف الاتجاهات عند الإنسان دائما بالتناسق والانسجام فكثيرا ما تلاحظ عند الإنسان اتجاهات متناقضة ومتضاربة .

- تغيير الاتجاهات-

تغيير الاتجاه يعني تغيير السلوك لأن الاتجاه وسيلة للتأثير في السلوك الإنساني وهذا يتوقف مع قدرة الإنسان على اقناع الآخرين الإنسان وعلى الجاذبية والثقة والأسلوب الذي يتميز به المقنع . والسؤال هنا : ما هي الحالات التي يتم فيها تغيير وتعديل الاتجاه؟

- ١- حصول الإنسان على معلومات جديدة تؤكد بطلان الاتجاه .
- ٢- الاتجاهات ضعيفة عندما تكون المعلومات التي يبني عليها الاتجاه غامضة .
- ٣- ظهور حاجات ورغبات جديدة للإنسان لم تكن موجودة فعلا .
- ٤- التغيير الذي طرأ على سلم المعرفة للإنسان من خلال عملية التعلم .
- ٥- دخول الإنسان إلى جماعات جديدة لها أفكارها الخاصة تؤثر فيه وتغير اتجاهه .
- ٦- تعرض الإنسان لحادثة تغير سلوكه واتجاهه .
- ٧- التغيير الذي يحدث في مستوى ثقافة الإنسان وتعليمه .
- ٨- التغيير في حضارة الأمة أو الصفات و الخصائص التي يحملها الإنسان .

- العوامل المؤثرة في تشكل الاتجاهات-

من أهم العوامل المؤثرة في شكل الاتجاهات ما يلي :

- ١- الجماعات التي ينتمي إليها الإنسان : لأنه قد يكون صورة مصغرة عنها فهو يؤثر ويتأثر بها.
- ٢- الاتجاهات والرغبات : يسعى الإنسان لإشباع الحاجات الغير مشبعة بشكل دائم ومستمر واثناء سعيه تتشكل اتجاهاته وبناء عليه كل ما يحقق رغباته فإنه يشكل حياها اتجاهها إيجابيا والعكس صحيح (المواطن والموظف) .
- ٣- دقة المعلومات : عندما تكون المعلومات الواصلة غير صحيحة حول موضوع معين فإن الإنسان يكون اتجاه خاطئ ومشوش بينما عندما تكون المعلومات دقيقة ومثبتة تتكون لديه اتجاهات صحيحة وثابتة ومنسجمة مع بعضها البعض (الانتفاضة الفلسطينية) .
- ٤- ثقافة المجتمع : بشكل عام تتكون الاتجاهات عند الإنسان مع العادات والتقاليد والقيم والمبادئ التي يعيشها المجتمع ، واتجاهاته تكون محصلة

لذلك من الاسرة إلى المدرسة إلى الجامعة إلى الجماعة التي ينتمي إليها ..الخ .

٥- العوامل النفسية : تسهم العوامل النفسية في تكون اتجاهات الإنسان التي تتشكل بتأثير الدوافع وطريقة ادراكه وأسلوبه وتفكيره (الإنسان العاطفي يختلف تعامله مع الناس مقارنة مع الإنسان ذو العقلية المتسلطة والمتعجرفة والقاسية) .

٦- العوامل البيولوجية : وهذا يتوقف على السلامة في الجسم والصحة الدائمة والسلامة العقلية أيضا إضافة إلى القدرات المتعلقة بالذكاء وسرعة البديهة وغيرها والتي تساعد في تشكل اتجاهاته السليمة المبنية على معلومات دقيقة

- قياس الاتجاه -

يمكن قياس الاتجاه بطريقة غير مباشرة كالاستنتاج عن سلوك شخص ما أو طريقة ادائه أو إجابته عن الاسئلة التي تتعلق بسلوكه وآرائه . وهذا يتوقف على طريقة طرح الاسئلة وطبيعتها والتي يجب أن تتصف بالسلاسة والوضوح وذات الإجابة القصيرة وبعيدة عن الغموض والفهم المزدوج والتي لا تحتاج إلى تأويل والتي لا تعطي أكثر من معنى ... إلخ من هذه الأمور الأمر الذي يحتاج إلى خبرة ودراية وفهم ومهارة من قبل الباحث .

- خطوات قياس الاتجاه -

١- تحديد إطار عام للمفهوم موضوع القياس : وهذا يتطلب تحديد دقيق لمفهوم معين كأن يهدف الباحث إلى قياس رضا العامل عن سلوكية الإدارة أو عن نظام الحوافز .

٢- تحديد أسئلة تتضمن عبارات متنوعة عن كل بعد من الأبعاد التي يشتمل عليها المفهوم وهذا يتطلب مناقشة الموضوع مع الجماعة أو الأشخاص المتخصصين في ذلك بالإضافة إلى استخدام أسلوب الملاحظة الشخصية .

٣- تحديد نوع المقاييس التي سيتم استخدامها في جميع البيانات : على الباحث أن يحدد نوع البيانات المراد جمع المعلومات وفقها ومن المقاييس المستخدمة في ذلك :

أ- مقاييس التقييم المبنية على مجموعة من البنود : أي توجيه أسئلة إلى
المجيب للإختيار بين عدد محدد من البنود مثل :
هل تشعر بالرضا عن الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في المنظمة ؟
غير راض راض غير راض إلى راض
تماما حد ما إلى حد ما تماما

ما هو تقييمك لنظام الحوافز المادية ؟

ممتاز سيء
+1+2+....+3 صفر -1-2-3

وهذا المقياس أكثر استخداما في البحوث والدراسات الإدارية .

مقياس لكرت :

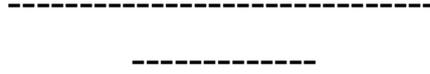
إن هذا المقياس يقيس الاتجاهات نحو الاتجاهات متعددة الأوجه ، فقط على المجيب أن يشير إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على عبارات معينة إن المبدأ الأساسي الذي يستند عليه هذا المقياس هو أن كل عنصر أو عبارة يشتمل عليها يقيس أحد الأوجه لعامل أو لشيء واحد .

مثال سؤال : هل تشعر بالرضا حول الظروف المناخية والصحية والأمنية في المنظمة على الشكل التالي :

أوافق تماما :	١	٥
أوافق :	٢	٤
غير متأكد :	٣	٣
غير موافق :	٤	٢
غير موافق تماما:	٥	١

٤- قياس الاتجاهات لأفراد عينة ما : هي اختيار العبارات والأسئلة التي صممها الباحث إذ توزع الاستمارة على عدد قليل من الافراد الخاصين بالعينة بهدف تنقية الأسئلة من العبارات الغامضة وتعديل الأمر إذا أمكن ذلك.

- ٥- جمع البيانات بهدف التأكد من فعالية الأسئلة والمقياس المعتمد بهدف الحد من اخطاء القياس العشوائية والتأكد من ان القياس سوف يقيس كما يجب دون أن ينحرف عن موضوع الدراسة.
- ٦- توزيع استمارة الاستقصاء على افراد العينة الحقيقية بهدف جمع البيانات والعمل على تحليلها وتفسيرها واستخلاص نتائج تبنى عليها اقتراحات معينة.



الفصل التاسع

(الشخصية والسلوك التنظيمي)

تسهم الشخصية الإنسانية في كشف جوانب عديدة من السلوك الإنساني فهي من العوامل النفسية المؤثرة في السلوك والشخصية تعرف من خلال الخصائص والصفات التي تميز هذا الشخص عن ذلك والتي تظهر في تفكير الشخص وآراءه واتي تحدد سلوكه حيل مختلف الاشياء هذا ويمكن تعريفها بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى إستعداده للتفاعل والسلوك وتعتبر الشخصية نظاما مفتوحا على البيئة. ولهذا فإن دراسة الشخصية مسألة مهمة في دنيا منظمات الأعمال لأن على الإدارة التعرف على شخصية العاملين لتتمكن من الأثير على سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف المرغوب ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب وللتعرف على شخصية الإنسان فإنه لا بد من دراسة السلوك الإنساني وتحليله وتفسيره

(محددات الشخصية الإنسانية)

أولاً: المحددات البيولوجية التي تؤثر في شخصية الفرد مثل عامل الوراثة والذكاء والجهاز العصبي والشكل اأارجي وغيرها ممن تنقل من الأباء إلى الأبناء واتي تلعب دورا مهما في تكوين شخصية الإنسان

ثانيا : المحددات النفسية .حيث أن لها تأثير كبير على الشخصية الإنسانية مثل الانفعالات والتي تعبر عن حالة ال،سان المزاجية واولدانية وسرعة الإستجابة. فالانفعالية تؤثر على أداء العامل في موقع العمل ففي حالة التوتر يصعب على العامل التركيز والعمل ويصاب بالثشتت والارهاق لذلك ينصح الإداريون بعدم إتخاذ قرار وهو في حاة الغضب .

ثالثاً: المحددات الاجتماعية .هناك بعض الخصائص بالإضافة إلى المورثات تظهر مع التقدم والتي تلعب الأسرة إجتماعيا دورا كبيرا فيه أي في تكوين شخصية هذا الإنسان مثل ال،تماد على النفس او التكالية أو التفوق كما يلعب المجتمع دورا كبيرا في ذلك من خلال الأسرة والأقارب والمدرسة والمنظمات كما وإن الخبرة والتجربة وخصائص أخرى تضاف إلى شخصيته نتيجة هذا التفاعل مع البيئة المحيطة

(أهمية دراسة الشخصية الإنسانية في المنظمة)

أن دراسة الشخصية الإنسانية تحقق فوائد كبيرة لمنظمات الأعمال وأهمها ضمان الإستثمار الأمثل للموارد البشرية ومن ثم وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب إضافة إلى إمكانية التعرف على نوع شخصيته من حيث الإيجابية أو السلبية عدوانية أم مسالمة (عدواني ومندوب مبيعات) كما يساعد في القيام بعملية الترقية والترفيغ وغيرها من الأمور التي تساعد الإدارة في معرفة كيفية التعامل مع سلوكية وشخصية العامل خدمة لإهداف المنظمة

(النظريات الشخصية)

1-نظرية التحليل النفسي في تفسير الشخصية الإنسانية (فرويد) : يقول أن الشخصية تتكون نتيجة محصلة التفاعل بين الانا الدنيا والذات الوسطى والانا العليا فإذا تحقق التوازن بين هذه التفاعلات يصبح الإنسان إنسان إيجابي .فالأنا الدنيا تمثل الغرائز /غريزة البقاء التي يسعى الإنسان لتحقيقها دون ضوابط أما الأنا الوسطى ،وهي الجزء من الشخصية الأكثر إعتدالا وتمثل التفكير والإدراك والحكمة والعقلانية /أي تمثل الجزء الواعي من العقل،أما الأنا العليا.تمثل الأنا السامية ويعد

هذا الجزء من الشخصية الأكثر تحفظا ويحكمه مبدأ المثالية والإبتعاد عن السلوكيات الغريزية إن الفكرة الأساسية لهذه النظرية هو التوفيق بين الجزء الشعوري أو اللاشعوري عند الإنسان

(نظرية النضج)

اهتمت هذه النظرية بدراسة الشخصية الإنسانية وتحليلها من خلال الخصائص والصفات التي تتكون منها كل مرحلة من مراحل نمو الإنسان واهتمت بدرجة الوعي عنده وتقول هذه النظرية إن الدرجة هي التي تفصل بين كل مرحلة وأخرى وصولا إلى درجة النضج والرشد ، أي لكل مرحلة لها صفاتها .

(نظرية السمات)

تستند هذه النظرية إلى تقسيم البشر إلى ثلاثة أقسام أو أنواع كل نوع يحمل صفات وخصائص متمثلة (سلبية – إيجابي –عدواني)حيث تؤكد هذه النظرية بأن هذه الصفات والخصائص منها ما هو موروث ومنها ما هو من البيئة المحيطة وسمات كل فئة هي:

-الفئة السلبية .إنعزلية إنطوائية فهي بحاجة إلى الإستقلال وعدم الإعتماد على الآخرين الإنسان وتعمل على إشباع حاجاتها على نفسها وإمكاناتها الخاصة

-الفئة الإيجابية من مواصفاتها تمتعها الروح الجماعية والرغبة في التعاون ويكونون المدة للبشر

- الفئة العدوانية وهم الأشخاص الذين يتصفون بالمشاكسة وحب الذات والعدوان ولا يترددون في إستغلال الآخرين الإنسان وهم مستعدون لإستخدام القوة وحب النفوذ والسيطرة معتمدين على مبدأ البقاء للأقوى

(نظرية الأنماط)

تقوم هذه النظرية على تقسيم البشر إلى أنماط لكل نمط خصائص وصفات متقاربة (إنطوائي -مشارك -مشاكس ----ألخ) والنمط هو عبارة عن نموذج لصفات وخصائص معينة ومحددة . فالإنسان الانطوائي هذا النمط تتجه الرغبة عنده نحو الاهتمام بالذات أما المشارك فإن الرغبة تتجه نحو الاهتمام بالآخرين الإنسان أما المشاكس فتتجه الرغبة عنده نحو الآخرين الإنسان لاستغلالهم من أجل تحقيق الذات .

(النظرية النفسية الاجتماعية)

واتي تركز على دور التعاون وما ينتج عنه من خبرة وتجربة ودور العوامل الحضارية ودور الجماعة وعلاقتها بالفرد مع العوامل الموروثة وأكدت هذه النظرية على إن الشخصية الإنسانية تتعدل في كل مرحلة من مراحل النمو وتكتسب صفات جديدة

(نظرية مراحل الرشد)

حيث قسمت هذه المرحلة الى مراحل عدة تبدأ من الثلاثين وصولاً إلى الخمسين والستين

(قياس الشخصية)

يتم ذلك من خلال الإستبيان الذي يقدم من خلالها أسئلة تجيب عليها هذه الشخصية وبعد الإجابة عليها يتم تحليلها

(أنماط الشخصية غير السوية- اضطراب الشخصية)

من أنماط هذه الشخصية ما يلي:

- الشخصية الشكاكة الإضتهادية .الشك بدون سبب مقنع يعني عدم الثقة بالآخرين
الإنسان علاقات اجتماعية محدودة يضم الكراهية وعدم الإرتياح للآخرين
- الشخصية الحدية .حاد المزاج متقلب متهور ويميل إلى عدم الاستقرار في العلاقات
الشخصية
- الشخصية التجنبية :قلق دائم - حساسية مفرطة -يتجنب الاحتكاك مع الآخرين
الإنسان هذه الشخصية تحتاج إلى تقبل الآخرين الإنسان
- الشخصية الإعتماضية:الصعوبة في اتخاذ القرار وعدم الثقة بالنفس لا يتحمل
مسؤولية
- الشخصية الوسواسية: يبحث عن المثالية ويهتم بالتفاصيل ومتفاني في العمل
وصلب متشبت برأيه
- الشخصية السكوباتية:وهي شخصية تميل إلى الإجرام وغياب المثل والأخلاق
إنتهازي كاذب ينقاد وراء شهواته وينصح بابتعاد عن هذه الشخصية
- الشخصية الإكتئابية : حزين نظرتة للأمور نظرة سوداوية شعوره دائما بتأنيب
الضمير

الفصل العاشر

الجماعة والسلوك التنظيمي

الإنسان كائن اجتماعي لا يمكن أن يعيش منفردا أو منعزلا عن محيطه الاجتماعي فهو بحاجة إلى إشباع رغباته وتحقيق طموحاته وهذا لا يمكن إلا من خلال تفاعله مع الجماعات المحيطة به وبالتالي نقول أن السلوك الإنساني ما هو إلا حصيلة التفاعل مع البيئة المحيطة به وسلوكه لا يخضع فقط إلى تأثير العوامل النفسية التي تسكن في أعماقه لأنه سوف يخضع إلى تأثير هذه الجماعة ويلتزم بسلوكها وأدائها وغلا سوف تلفظه وتبعده عنها بمعنى آخر أن الجماعة تؤثر في مدركات الفرد ومفاهيمه وإدراكه ومعتقداته وتصرفاته والجماعة تبدأ من الأسرة والشارع والحارة والمدرسة والعمل والجامعة وغيرها خلال مسيرته الحياتية في المجتمع المعني حيث تتشكل جماعات داخل بيئة العمل والجماعة تعمل على ضبط سلوك عناصرها وبما يخدم مصالحها وهنا تلعب إدارة الشركة دورا مهما في التأثير على هذه الجماعة وجعل سلوكها يخدم أهداف المنظمة والجماعة يمكن تعريفها كما يلي :هي فردان أو أكثر يعملان أو يعملون معا في سبيل تحقيق أهداف مشتركة أو هي وحدة اجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يعملون في مكان واحد يتفاعلون مع بعضهم البعض على مدى فترة زمنية معينة في علاقات اجتماعية متبادلة يسعون الى تحقيق أهداف مشتركة يتقاسمون قيم مشتركة ومعايير واحدة تنظم سلوكهم

(شروط تكوين الجماعة)

لنتكون الجماعة يجب أن يوجد أكثر من شخص ولكل فرد فيها دور يلتزم به لتحقيق الهدف مع وجود تفاعل ما بين الأعضاء مع وجود أهداف مشتركة فيما بينهم وكذلك وجود معايير وقواعد تضبط سلوك أفراد الجماعة ومن ثم وجود تنسيق وتعاون ما بين جهود الأعضاء.

(تقاسم الجماعات من حيث الحجم والديمومة)

هناك جماعات صغيرة وجماعات كبيرة وجماعات دائمة وجماعات مؤقتة .

(تقسام الجماعات من حيث رسميتها)

تقسم الجماعات من حيث الرسمية إلى ما يلي

-جماعات رسمية وهي جماعات تتشكل ضمن بيئة العمل وتُعترف بها الدولة -
نقابات العمال

-جماعات غير رسمية وهي جماعات تظهر في المنظمة إلى جانب المنظمات الرسمية ولكن لا يعترف بها رسميا ولا يتخذ بها قرار ولا تظهر على الخريطة التنظيمية وهنا يجب أن تلعب إدارة المنظمة دورا كبيرا في كسب رضا هذه الجماعات خدمة للعمل إلى جانب التنظيم الرسمي وبم يحقق أهداف المنظمة وهنا يجب أن نميز بين جماعات المصلحة التي تقوم على تحقيق أهداف الفرد ورغباته في المنظمة مثل التغطية على غيابه من خلال إنجاز أعماله أما جماعات الصداقة فهي تقوم في موقع العمل وتمتد جغرافيتها إلى خارج العمل نتيجة ظهور نوع من التآلف والمحبة والمودة وهي تنشأ إلى تحقيق أهداف في بيئة العمل وخارجها أيضا

(خصائص الجماعة)

لكي تتجح الجماعة في التأثير على سلوك أفرادها فإنه لا بد من وجود خصائص معينة تؤثر بموجبها على الفرد المنتمي إليها ومن أهمها ما يلي :

- قوة الروابط بين أعضاء الجماعة كلما كانت قوية كلما كان التأثير أكبر
- درجة الإتفاق على قواعد وقوانينها :كلما كان الاتفاق واسعا كلما زادت المناقشات والتفاهات وإبداء الآراء فيما بينهم ومن ثم زاد التأثير المتبادل بينهم
- منطقية القواعد التي تستخدمها الجماعة كلما كانت مقبولة كلما كان تأثيرها أكبر
- نوعية شخصيه أفراد الجماعة : السلبي يقاوم ضغوط الجماعة والإيجابي يتعاون معها
- الثقة بالجماعة :كلما زادت الثقة بالجماعة كلما كان مستعدا المرء ليتأثر بسلوكها
- انتساب الفرد للجماعة :كلما كانت فترة الانتساب قصيرة إلى الجماعة كلما كان تأثيرها أكبر على سلوكه

- مدى قوة أسلوب الترهيب والترغيب المستخدمة في الجماعة وفعالية ذلك :كلما قلّ الإنحراف فيها كلما أصبحت الجماعة أكثر قوة في التأثير على سلوك أفرادها

(نظريات الجماعة)

- نظرية التبادل الجماعي: تقوم هذه النظرية على أساس أن الجماعات تشكل معيار المنفعة والخسارة فإذا حقق الفرد منافع أكثر نتيجة دخوله إلى هذه الجماعة فهو يستمر بانتتمائه إلى هذه الجماعة وإلا سينسحب بحجة إنه لا مبرر لدخوله فيها ولا يصيبه إلا التوتر والإجهاد والانفعالات وغيرها
- نظرية التفاعل: وتقوم على أساس قوة التفاعل ما بين الأفراد والتي هي مجموعة من العلاقات والمشاعر التي نموها عند عدد من الأفراد والتي تؤدي إلى حدوث تقارب فيما بينهم
- نظرية التوازن والتكافؤ: تقوم على أساس وجود اتجاهات مشتركة لدى الأفراد والفرد يسعى للانضمام إليها لأنها تحمل اتجاهاته ذاتها
- نظرية التقارب المكاني: تقول هذه النظرية إن السبب في تشكيت هذه الجماعات هو تواجد الأفراد في مكان واحد /جماعات العمل –جماعات الجوار جماعات الطلاب ---- إلخ /

(أسباب الإلتواء إلى الجماعة)

هذه الأسباب هي:

- الحاجة إلى إشباع الحاجات المعنوية /صدق- فخر- اعتزاز----إلخ/
- الحاجة إلى التخفيف من شدة الغط النفسي نتيجة المشاكل والصعوبات الحياتية
- الحاجة إلى التعاون المتبادل في العمل /المساعدة في إنجاز العمل
- الحاجة للانضمام إلى منظمات أو جماعة ما للحصول على معلومات ذات علاقة بالموضوع /جماعة البيئة /
- وجود هدف أو أهداف مشترك.

(أنواع العلاقات الاجتماعية وأثرها في السلوك التنظيمي)

عندما ينضم الفرد إلى جماعة يأمل ويسعى لتحقيق أهدافه وحاجاته من خلال ذلك يمكن القول أن هناك تبادل منافع بين الفرد والجماعة حيث يظهر السلوك الإنساني م خلال هذه العملية التبادلية وبالتالي أن السلوك الإنساني لا يخضع فقط للعامل النفسي وإنما يخضع أيضا لتأثير العلاقات الاجتماعية /البيئة

المحيطة /حيث تأخذ هذه العلاقات أشكالاً مختلفة تنتقل من التعاون إلى التقليد ومن المهادنة إلى الصراع والمنافسة.

أ-التعاون: وهذا يعد شكلاً من أشكال العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين الفرد والجماعة وهذا السلوك يحدث في كل الجماعات/التعاون الأسروي-التعاون في بيئة العمل/والتعاون إما يكون إجبارياً أو اختيارياً أو الاثنين معا
ب- التقمص: وهذا أيضاً شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية ويتحقق نتيجة تقليد الفرد لشخصية أفراد موجودون داخل الجماعة ويصبح صورة عنهم وسلوكه مثل سلوكهم، وللتقمص أنواع هي:

-التقمص اللاإرادي واللاشعوري وهذا يتحقق بدون وعي أو تفكير وبدون أن يشعر بأنه يقلد غيره /الطفل/
-التقمص المقصود . وهو يتحقق من وعي وإدراك وتصميم وإصرار محدد للفرد /التلميذ يقلد سلوك أستاذه /

-التقمص المدعوم بالتجربة. هذا التقمص يقوم بعد البحث والتجربة وبعد دراسة مسطفيضة وإجراء التحليل اللازم والوصول إلى نتائج محددة وبناء عليه يتم اختيار السلوك الذي يحقق الهدف

ج-التريث: هو شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية التي توجد ما بين الأفراد والجماعة الواحدة ويتخذ الفرد هذا السلوك عندما يرى أو يواجه صعوبات تفوق قدرته عند رغبته في تحقيق أهدافه وعندما تزول هذه الصعوبات يعود مرة ثانية إلى بسلوكه الأصلي /يريد أن يحصل على شهادة عليا وليس لديه إمكانيات /
د- المنافسة: وهذا شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية تحدث نتيجة تفاعل الفرد مع الأفراد الآخرين وهي سلوك طبيعي عند أفراد البشر لأنه يدل على حيوية الأفراد أو الجماعات وقد يكون بشكل مقصود أو غير مقصود /المنافسة على المقاعد الدراسية -المنافسة في السوق/والمنافسة تعني تفوق شخص على آخر أو سلعة على أخرى /وتخلق قوى جديدة حيوية وفعالة ووسيلة للإبداع والتطور والتقدم .

هـ- الصراع: المنافسة قد تحدث بين أفراد لا يعرفون بعضهم والمعرفة هنا ليس شرط أساسي للمنافسة وكل منهم يسعى لتحقيق الهدف الذين يسعون إليه وعندما يتم اللقاء بينهما قد يجد كل منهما لا يستطيع الوصول إلى الهدف إلا بإقصاء الآخر وهذا يعني تحول المنافسة إلى صراع ما بين الطرفين وعندما يصل الأمر إلى تصفية الآخر يصبح الصراع مرفوضاً من الجماعة والمجتمع لأنه يخلق حالة من الفوضى وعدم الأمان وهنا يتدخل القانون ليحد ويمنع انتشار مثل هذه العلاقات .

(التطويع الاجتماعي)

تطويع الفرد يقصد منه تكوين شخصية بالشكل الذي ترغبه الجماعة وفق أصولها وقواعدها وقوانينها ومعاييرها والشخصية الإنسانية هي مجموعة من الخصائص والصفات التي تميز الفرد عن غيره فمنها ما هو موروث ومنه ما هو مكتسب من البيئة المحيطة /أي بفعل العوامل والمحددات الاجتماعية /لذلك فإن الفرد يضيف إلى شخصيته بعض الصفات والخصائص التي يكتسبها من الجماعة /تعلم أساليب حياتها وطرق معيشتها /وتتم عملية التطويع بطرق عدة أهمها :- طريقة تلقائية ذاتية .انتساب الفرد لجماعة من تلقاء نفسه

- طريقة غير تلقائية خارجية بمعنى تريد الجماعة تطويع

الفرد ليأخذ مسلكها وفرضياتها لتشكل الفرد بالطريقة التي تريدها..

-طريقة شعورية لا إرادية.أي أن تتم عملية التطويع عن

معرفة وقصد ووعي وإدراك لمفاهيم الجماعة حيث يأخذ ميزاتها برضى وقبول

- طريقة لا شعورية لا إرادية. حيث تتم عملية التطويع

عن غير قصد أو وعي أو إدراك إذ يجد المرء نفسه قد اكتسب صفاتها

وخصائصها وسلوكها ومنهجها

(مراحل عملية التطويع الاجتماعي)

عملية التطويع هذه تمر بمراحل عدة في حياته وقد ينتمي للعديد من الجماعات /الإسرة -الجوار-الأقارب -الدراسة-----الخ/إذ يخرج الإنسان من أسرته لينضم إلى جماعات أخرى ليتعرف على أنماط سلوكية جديدة تتعلق بالتفكير والمعيشة ثم تقوم الجماعة بتقديم مزايا لها من أجل تطويعه لذلك نجد بأن الإنسان يرسم خطط مستقبلية ويحدد طموحاته على ضوء ما يوافق مع الجماعة ويتعلم الوصول إلى أهدافه وبما يتوافق مع معايير هذه الجماعة وبالتالي فإن السلوك الإنساني محصلة عوامل ومميزات وخصائص خاصة بالفرد مع صفات وخصائص اكتسبها من الجماعة حيث تعطي لكل فرد دور ما داخل الجماعة من حيث المسؤوليات والواجبات والالتزامات وفي حالة المخالفة تكون العقوبة رفض الجماعة له وطرده منها .

(معايير التطويع)

هناك عدة معايير للتطويع أهمها:

أولاً: التدعيم الاجتماعي .هناك مدعّمات اجتماعية تقوم بها الجماعة للتأثير على سلوك أفرادها باستخدام أسلوب الثواب والعقاب مثل /الحافز على سلوك معين يدفع الفرد لتكراره للحصول على المكافأة -تدعيم إيجابي/والعكس هو الصحيح أيضا يدفعه لعدم التكرار في حالة اللوم ويسمى هذا السلوك ، السلوك السيء/تدعيم سلبي /وأهم المواد المستخدمة في ذلك:

– فتح قنوات التفاعل الاجتماعي مع بعض الأفراد وصدّها عن الآخرين الإنسان

- استخدام عبارات الثناء والتقدير وحرمان آخرين منها
وإستخدام عبارات التوبيخ والتأنيب

- تسهيل الجماعة لمهام عمل بعض الأفراد وعرقلة مهام بعضهم الآخر

-مساندة بعض الأفراد من قبل الجماعة وسحب هذه المساعدة من البعض الآخر .

ثانياً: المعلومات المتاحة للجماعة هي مصدر المعلومات عن البيئة المحيطة بالفرد حيث يمكن للجماعة أن تحصل على معلومات جمّة عن هذا الواقع نتيجة التجارب والخبرات التي يتمتع بها أفرادها فتقدم للفرد المعلومات التي تساعد على تطويع سلوكه وتخفي عنه بعضها الآخر أي تقدم له المعلومات التي تتناسب مع قواعدها وأصولها

ثالثاً: الإقتداء بالأفراد .تنتقي الجماعة شخصا متميزا أو ناجحا له مكانة خاصة ومهمة ضمن الجماعة وتطلب من الآخرين الإنسان الإقتداء به وبهذه الحالة تكون الجماعة قد نجحت في عملية التطويع .

(طبيعة الجماعة وتكوين السلوك التنظيمي)

يوجد في المجتمع طبقات متعددة والفرد ينتمي إلى واحدة منها وكأنها محاولة لترتيب الأفراد حسب الأهمية الاجتماعية حيث يتم تقسيم الأفراد حسب الطبقة الاجتماعية على أسس أهمها :/الدخل -مستوى التعلم -المهنة -المركز الاجتماعي./

حيث أن لكل طبقة عاداتها وتقاليدھا وأعرافها وأفكارها التي تنعكس على أنماط سلوكها من حيث /الاستهلاك -التربية-السلوك العائلي -التعامل المادي ---/مثل ذلك يؤثر على سلوك الإنسان والذي يختلف من أبناء طبقة إلى أبناء طبقة أخرى في المجتمع .

لذلك تحدد الطبقة الاجتماعية قواعد السلوك الذي ينبغي للفرد الالتزام بها لهذا فإن الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد تلعب دورا مهما في سلوكه لذلك إن مسألة التعرف على سلوكه يجب معرفة الطبقة التي ينتمي إليها هذا الفرد.

الفصل الحادي عشر

الثقافة والسلوك الإنساني مقدمة:

الفرد يحصل على ثقافته الأولى من أسرته بالاعتماد على غيره في إشباع حاجاته ثم يعتمد في مراحلہ المتقدمة بعد الطفولة على ذاته في إشباع هذه الحاجات ولكن الطريقة التي رسمها له المجتمع وضمن الأعراف والتقاليد التي حددها هذا المجتمع .فالسلوك البشري يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية وبالقوى الاجتماعية المتمثلة بعلاقات الجماعة مع الفرد وبمجموعة العوامل الحضارية لأن لكل أمة لها حضارتها وثقافتها وعلى الفرد الالتزام بها وبفروضها وأصولها لكي يكون سلوكه منسجما مع سلوك وثقافة المجتمع .

تعريف الثقافة: هي كل مل يحمله المجتمع من أفكار وأعراف وقوانين وقيم وأخلاق ومثل عليا وفن وعادات وتقاليد إضافة إلى الإنتاج المادي الذي صنعه أفراده ويمكن أن نميز في المجتمع بين ثقافتين:

-مادية: أي كل ما صنعه الإنسان لنفسه في المجتمع عبر تاريخه الطويل /مباني -قلاع- /---

-غير مادية: أي التي تشمل القيم والأفكار والأخلاق والمعرفة والعادات والتقاليد وغيرها التي تعتبر من العناصر غير الملموسة والتي تنتقل عبر الأجيال ويؤمن بها الأفراد في المجتمع وملتزمون بها .

(ثقافة المجتمع والقيم)

إن ثقافة مجتمع ما هي من تجعل الفرد الذي ينتمي لهذا المجتمع إنسانا حضاريا أو إنسانا متخلفا لذلك يمكن القول أن ثقافة المجتمع هي من تعزز القيم والمثل العليا وهي من توجه الفرد إلى اكتساب المعارف والقيم التي تساعده في تحقيق أهدافه وطموحاته

(خصائص الثقافة)

تتجلى خصائص الثقافة بما يلي :

١ -تمثل الثقافة أسلوب الحياة لأعضاء المجتمع التي تساعد في تأمين حاجات الأفراد وحل مشاكلهم اليومية /الجلوس على الأرض -رفع اليد في المجتمعات الإفريقية /

٢- تتصف ثقافة مجتمع ما بالاستقرار عبر الأجيال .لإنها مجموعة من العناصر المادية والمعنوية والتي تمثل عصاره وخلاصة تاريخ الأمة بأكملها ومهما تعرضت إلى بعض التغييرات فإنها تبقى ثابتة نسبيا ويبقى الأصل هو الأساس .-
تنتقل الثقافة من جيل إلى آخر عبر التعلم واللغة . عن طريق ذلك يستطيع الإنسان أن يحصل على ثقافة أمته وكذلك تنتقل الثقافة عن طريق اللغة إما مكتوبة أو مخزون في الذاكرة ولكن يفضل أن تنتقل مكتوبة لإنها تنقل عناصر الثقافة بدقة أما اللغة غير المكتوبة تكون قدرتها محدودة في نقل الثقافة عبر الأجيال لإن قدرتها على إستيعاب كل جوانب الثقافة محدودة

٣ - ثقافة المجتمعات تتميز من مجتمع إلى آخر بترتيب عناصرها فمنها من يعطي الأولوية للعقيدة ومنها من يعطي الأولوية للقيم الأخرى /الصدق -الأمانة - الإنضباط ---/

٤ - تكون ثقافة مجتمع ما قوية على سلوك الأفراد وضعيفة على سلوك مجتمع آخر

٥- يتميز كل مجتمع بثقافة خاصة به ولكن لا يعني أن كل أبناء المجتمع على صورة واحدة ومواصفات واحدة فهناك ثقافات مشتقة من الثقافة الأساسية ولا بد من وجود اختلافات في المجتمع وهذا يتوقف على الواقع الاجتماعي والثقافي والمادي المعيشي وغيرها .

(دور الثقافة في تشكيل سلوك المجتمع)

في الواقع لا يمكن فصل الشخصية الإنسانية عن ثقافة المجتمع فها يتفاعلان من أجل التأثير على السلوك الإنساني وتوجيهه للتصرف بطريقة محددة . وبالتالي يمكن القول أن الثقافة والشخصية وجهان لعملة واحدة فالإنسان لا يستطيع العيش وحيدا ويبعد عن الآخرين الإنسان ولا يمكن أن يلبي حاجاته ويحقق أهدافه إلا بوجود جماعات يعيش فيها لذلك فإن الثقافة لها دور كبير في تشكيل السلوك الإنساني والتنظيمي كما تلعب دور كبير في بلورة الشخصية الإنسانية

(وظائف الثقافة)

للثقافة وظائف عدّة هي:

- تحدد الثقافة الاتجاهات العامة للأفراد في مجتمع محدد. إن الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمع معين ذو ثقافة معينة تأتي اتجاهاتهم متماثلة لذلك الثقافة هنا دور في توجيه اتجاهات الفرد من خلال تفاعله مع ثقافة مواقف مجتمعه / الإنسان في سوريا وموقفه من عملية السلام/
- تحدد الثقافة أمار السلوك المناسبة لمعاييرها وقيمها ومبادئها. الإنسان الذي ينتمي إلى مجتمع معين يتطبع بثقافته مما يجعل سلوكية الأفراد متشابهة وفق أنماط متشابهة حول قضايا عامة .

- تحدد الثقافة الإطار العام الذي يتم التحرك ضمنه .الفرد ضمن المجتمع المعني يكسب يكتسب مختلف الجوانب المادية فيه /العادات التقاليد ---- /والإنسان يعمل لإرضاء الذات ويحقق أهدافه ولكن يدرك أن سلوكه في المجتمع لا يمكن أن يبقى حرا يفعل كما يريد بل عليه أن عليه أن يتماشى مع قواعد وأصول متبعة في مجتمعه وعليه التقيد بها كما عليه أن يعدل سلوكه على ضوء ذلك فالفرد له الحرية في السلوك ولكن أن لا يتجاوز الخطوط الحمراء لأنه سوف يتعرض في هذه الحالة إلى العقوبات الاجتماعية والقانونية.

- تعطي الثقافة للمواقف الاجتماعية والإنسانية المعاني الخاصة بها .فالمواقف الإنسانية المتماثلة قد تأخذ معاني مختلفة بين الثقافات المختلفة .

(مكونات الثقافة)

للثقافة مكونات عدّة أهمها ما يلي.

أولاً: العادات والتقاليد الشعبية: وتعرف بأنها الطريق التي اعتاد عليها أبناء مجتمع ما لحل مشاكلهم اليومية وبالتالي فهي جزء من مكونات ثقافة هذا المجتمع والتي تصبح جزء من سلوك الأفراد المنتمين لهذا المجتمع لأن أفرادهم يستقرون مع مرور الأيام على اعتماد طريقة واحدة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم والتي تصبح بعدها جزء من السلوك التي يمارسها الأفراد /إعداد الطعام-المجاملات -اللباس -الاحتفالات ---/وبالتالي فإن العادات والتقاليد تفرض أنماط من السلوك غير مؤيدة بالعقوبة والالتزام ولكن الخروج عنها يعرض الفرد للانتقاد شريطة عدم إيذاء الآخرين الإنسان أو إزعاجهم.مع الإشارة إلى أن العادات والتقاليد ليست ثابتة على مدى الحياة وإنما تأخذ بالحسبان التطورات الحاصلة في مجالات أخرى متعددة وقد تتغير حسب الظروف والبيئة المحيطة وحسب درجة الاحتكاك مع الثقافات الأخرى ولكن تبقى ضمن شروط معينة ومن شروط تغييرها ما يلي :

- ١-التغيير يجب أن يتم لتحسين وزيادة سهولة العيش لدى أفراد المجتمع وتجعل الفائدة أكبر والتكلفة أقل
- ٢- يجب أن لا ينقص من قيمتها وأهميتها ويعدل طابعها الخاص-أن يجري التعديل ضمن الإطار العام القديم
- ٣-أن يجري التعديل ضمن مسار الأمة ويناسب بيئتها وحاجاتها وظروفها وعقيدها .

ثانياً: المحرمات والكبائر .هذا الأمر ما هو إلا جزء من ثقافة المجتمع وتختلف المحرمات من مجتمع إلى آخر فهناك تقاليد سامية لا يتنازل عنها المجتمع

ومخلفتها كبيرة تعرض المرء إلى الاحتقار أي احتقار من قبل المحيط المجتمعي والسخط عليه وعدم مد العون والمساعدة له /عدم مساعدة الوالدين في الكبر أو إهانتهم /وهذه الأمور تبقى مستقرة لا يمكن تغييرها مع مرور الزمن .

ثالثاً: النظم الاجتماعية هناك بعض العادات والتقاليد الشعبية تحتل منزلة رفيعة أكثر من غيرها فتراكمها يسمى بالنظام الاجتماعي/نظام الأسرى –النظام الديني –النظام التعليمي----/ولكل نظام مجموعة من الأنماط السلوكية يحيط بها مجموعة من العادات والتقاليد المؤيدة لها .

رابعاً: القانون. يعد القانون ناظماً للسلوك الإنساني ومكوناً من مكونات ثقافته ويجعل الفرد يعمل ضمن إطار محدد وبالتالي الخروج عنه يعرض صاحبها للعقوبة لأن القانون يحدد للإنسان ما يجب عليه عمله ولا يحق للفرد القول بجهله له / الإنسان لا يحق له الاستيلاء على بيت غيره بحجة أنه لا يملك منزلاً أو يقتل بحجة أنه منفعّل/وبهذه الحالة فإن للإنسان حدود يجب أن لا يتجاوزها فالقانون يضبط السلوك ويعرض مخالفه للعقوبة القانونية المناسبة .

الفصل الثاني عشر (التطوير التنظيمي)

يهدف التطوير التنظيمي إلى زيادة فعالية المنظمة وزيادة قدرتها على التكيف والتلائم مع متغيرات البيئة المحيطة وزيادة قدرتها على المنافسة خصوصاً في ظل ظاهرة العولمة

(التطوير التنظيمي والسلوك التنظيمي)

يعتبر التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الهامة للسلوك التنظيمي كما يعتبر من أهم مخرجاته والذي يهتم بإحداث التغييرات المواكبة للتغييرات الحاصلة في

البيئة المحيطة لتحسين فعالية المنظمة ورفع مستوى أدائها هذه العملية /التطوير التنظيمي/يشمل الإنسان والمنظمات وبناء عليه تم تعريفه على إنه جهد مخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية كما يمكن القول هو جهد منظم ومخطط يشمل كافة فعاليات ونشاطات المنظمة لرفع كفاءة أنشطتها باستخدام العلوم السلوكية.

(دوافع المنظمات في التطوير والتغيير التنظيمي)

هناك عدة دوافع للمنظمة بخصوص ذلك هي :

- ١- انخفاض الحالة المعنوية والحماس عند العمال نحو المنظمة
- ٢- ضعف عمليات الإنجاز والإبداع
- ٣-عدم نجاح وظيفة الرقابة وعدم فعالية كل من وظيفتي التنظيم والتخطيط
- ٤- زيادة حدة المنافسة ما بين المنظمة والمنظمات المتشابهة
- ٥- زيادة ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق والتغير المستمر في أذواق المستهلكين
- ٦- الارتقاء بمستوى الجودة نحو الأفضل والأخذ بمتطلبات الجودة الشاملة

(خصائص عملية التطوير التنظيمي)

من أهم هذه الخصائص ما يلي:

- ١- يهتم التطوير التنظيمي بتغيير أنماط السلوك واتجاهات وقيم العاملين مع زيادة المهارات والقدرات القيادية
- ٢-التطوير التنظيمي عملية مخططة طويلة الأجل
- ٣-التطوير التنظيمي يشمل التنظيمات الرسمية واللا رسمية /المعايير الرقابية خطوط السلطة والمسؤولية -نظام الأجر والمكافآت - الحوافز---/
- ٤- التطوير التنظيمي عملية مستمرة ما دام العمل مستمرا
- ٥- تقع مسؤولية التطوير التنظيمي على مسؤولية الإدارة العليا والتطوير يشمل كافة العمال وفي مختلف الأقسام ولمختلف الجماعات بهدف الارتقاء بمستوى الأداء ويشمل أداء الأفراد واتجاهاتهم ودوافعهم وميولهم لإن هذا التطوير لا يحصل إلا بتطوير تنظيمي للعنصر البشري .

(أهداف التطوير التنظيمي)

يهدف التطوير التنظيمي إلى إحداث تغيير في سلوك العاملين في المنظمة وفق ما يلي

- زيادة الثقة والتفاعل ما بين العاملين داخل المنظمة وزيادة مهارات العاملين والإداريين ورفع الروح المعنوية عنده وتعميق الولاء للمنظمة .
- تهيئة كادر لمختلف الأنشطة داخل المنظمة وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهدافها والمساهمة في إشاعة الروح الإيجابية نحو العمل ومحاولة تغيير الأنماط السلوكية والاتجاهات نحو أهداف المنظمة
- تحقيق الأهداف المخططة بأقل التكاليف والعمل على رفع مستوى الأداء وإحداث التغييرات المناسبة في البيئة الخارجية وتطوير أساليب عملية اتخاذ القرار والحد من ضغوط العمل وتخفيض معدل دوران اليد العاملة فيها

(مراحل التطوير التنظيمي)

في الواقع أن كافة المنظمات تسعى لتحقيق أهداف أساسية لها وأولها الاستمرارية في العمل وهذا لا يتحقق إلا باستمرار المنافسة وتخفيض التكاليف وتحسين الأداء والانفتاح على مسألة التطور التكنولوجي وتحسين جودة السلع وهذا يتطلب التطوير التنظيمي المستمر الذي يمر بمراحل عدة هي

- ١- مرحلة التشخيص. وتتمثل بكشف الانحرافات من خلال مقارنة الفعلي مع المخطط وتشمل هذه المرحلة إثارة إنتباه العمال إلى المشاكل التي تعيق عمل المنظمة ومحاولة رفع مستوى أدائها وتشجيعهم لإيجاد الحلول لهذه المشاكل وتهيئتهم لذلك /التهيئة بالإذابة /
- ٢- مرحلة التخطيط. أي وضع خطة للتغيير والتطوير المطلوب مع تحديد السياسات اللازمة لتحقيقها مع تحديد أدوات ووسائل التغيير مثل تنفيذ الخدمة بأقل التكاليف ووضع خطة تطويرية قابلة للتحقق والتعديل عند اللزوم وأن تكون موضوعة وفق الطاقات المتاحة .
- ٣- مرحلة التنفيذ. أي إخراج الخطط إلى حيز الوجود
- ٤- مرحلة التقييم. وهي مقارنة المنفذ مع المخطط ثم الوقوف على أهم الإنحرافات الحاصلة ثم اتخاذ القرار اللازم لمعالجتها من جذورها.

(معوقات التطوير التنظيمي)

قد تواجه عملية التطوير التنظيمي مقاومات متعددة في المنظمة من أسباب ذلك ما يلي :

- ١- تكلفة التغيير وخاصة عندما تكون كبيرة – الهدف من التغيير وخاصة في حالة عدم وضوحه

٢- المشاركة في التغيير. غياب المشاركة قد يظهر مقاومة من

العمال أثناء التطبيق

٣- سياسة المنظمة تجاه الغير؟ على إدارة المنظمة أن توضح

سياسة التغيير بشكل جلي وواضح وهذا يتطلب معلومات وبيانات واضحة
توضح عملية التغيير حتى يكون كافة العمال على بينة من أمرهم فيما يحصل
داخل المنظمة .

٤- ضغوطات العمل يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل

كبيرة قد يدفع الأفراد للمقاومة وخاصة عندما تحتاج الوظيفة إلى إجراءات
جديدة وجهد إضافي لإنجازها وضغط العمل يؤثر على وظائف أعضاء الجسم
/القلق-الإكتئاب-الخوف- الخجل-----/ والمسؤول عن هذه الانفعالات هو المخ
في جسم الإنسان .

الفصل الثالث عشر

(المجال التطبيقي للسلوك التنظيمي في التنمية الإدارية)

تحظى التنمية الإدارية باهتمام كبير في المنظمات بهدف زيادة فعالية المدراء ورفع
كفاءتهم وقدراتهم ومهارتهم على نحو يمكنهم من أداء واجبهم بنجاح

(التنمية الإدارية والسلوك التنظيمي)

يعتبر الفرد العامل هو الأساس في نجاح عمل المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها
لأن العنصر البشري هو من يحل كافة المشاكل والمعوقات التي تحد من نشاط
المنظمة

فالإنسان هو من يخطط وينظم ويراقب ويرسم السياسات ويبني العلاقات ما بين الرئيس والمرؤوس وفق تعامل معين ويفسر القوانين ويتخذ القرار ويسعى لتحقيق الرفاه للجميع وهذا لا يتحقق إلا بوجود كادر إداري ذو خبرة إدارية بكافة القضايا التخطيطية والتنظيمية والرقابية والإحصائية وهذا لا يتحقق إلا باتجاهين:
الأول: دراسة السلوك التنظيمي. ومعرفة العوامل التي تؤثر فيه والمتعلقة بالعوامل النفسية والجماعية والحضارية بهدف تفسير هذا السلوك وتوجيهه نحو الهدف المطلوب

الثاني: اعتماد التنمية الشاملة على مستوى المنظمة. إن التنمية الإدارية للعاملين في المستويات الإدارية ضرورة ملحة في وقتنا الحاضر بهدف زيادة الخبرات والمهارات لرفع الحالة المعنوية وزيادة المهارات وتحسين عملية إتخاذ القرار

إن عجز القيادات الإدارية من أداء دورها يؤدي إلى استياء العاملين وإهمالهم لواجباتهم وهذا يعني انخفاض مستوى الأداء ونتيجة لذلك برزت أهمية الدراسات السلوكية وقدمت الأسس العلمية الواجب إتباعها لتطوير عمل المدراء وبكيفية دراسة السلوك الإنساني والتأثير فيه وتوجيهه نحو الهدف الأمر الذي أدى إلى اندماج مفاهيم التنمية الإدارية على أسس علمية للعلوم السلوكية لتحصل على كفاءات إدارية عالية المستوى تستطيع أن تحقق الأهداف المرجوة

(مفهوم التنمية الإدارية)

عرفت بأنها عملية منظمة مستمرة هادفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف لتحسين الأداء الإداري للأجهزة الحكومية والمؤسسات الاقتصادية ودفعهم لإنجاز العمل بنجاح .

(مجالات التنمية الإدارية)

للتنمية مجالات عدّة أهمها

١- التنمية الإدارية تسعى لرفع قدرات العاملين وزيادة مقدرة العاملين الإداريين في التأثير على سلوك الآخرين الإنسان وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة لضمان نجاح العمل .

٢- اكتساب المدراء مهارات القيادة الإدارية

٣- الاهتمام بعمليات التطوير والتحديث المستمرين

٤- تهتم بحل المشكلات الإدارية والفنية والإنتاجية التي تواجه المنظمات

وزيادة قدرات الإداريين في كيفية التعاون والمشاركة مع العاملين في المنظمة

(أهمية التنمية الإدارية)

- هناك أسباب عدّة دفعت للاهتمام بالتنمية الإدارية أهمها ما يلي :
- ١ - انفتاح الأسواق للحد من المنافسة والتركيز على جودة المنتج لزيادة المبيعات ومنافسة السلع المنافسة وزيادة وعي المستهلك لاعتبار الأجر والأقل سعرا
 - ٢- ضرورة اعتماد طريقة علمية لتخفيض تكلفة المنتج وندرة الأموال وارتفاع تكلفة الحصول عليها .
 - ٣- التطور العلمي السريع في كافة المجالات وضرورة مواكبة هذه التطورات وخاصة في مجال المعلوماتية التي تتطلب كوادر إدارية عالية المستوى .
 - ٤- ظهور مدارس حديثة المنادية بالتطوير ومواكبة الإدارة لهذه التطورات المتسارعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

(أهداف التنمية الإدارية)

- من أهم هذه الأهداف ما يلي:
- ١- اختيار الأفراد المتخصصين والخبراء عن طريق استخدام أساليب حديثة في عملية الاختيار والتعيين والترقية والترفع
 - ٢-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
 - ٣- تنمية مهارات العاملين عن طريق الدورات التدريبية وزيادة التعاون والمشاركة بين المدراء والعمال في جو من العلاقات الإنسانية
 - ٤-تطوير المنتجات بما يتوافق مع تطوير وتنمية المجتمع علما بأن التنمية ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق الرفاه وتقديم المجتمع .

(سمات المدير الفعال)

من أهم سماته ما يلي :

- ١- تمتعه بالخبرات والمهارات الكافية في اي نشاط من أنشطة الإدارة عملية وفكرية .
- ٢- تمتعه بشخصية إيجابية يحقق التوازن بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وتمتعه بالقدرات العقلية والذهنية والمعرفية ويتقبل أي جديد وبما يفيد العمل .
- ٣- يمتلك الرغبة في اكتساب المهارات والخبرات والمعلومات وإنجاز العمل بفعالية .
- ٤- القدرة على ضبط النفس والأعصاب والهدوء في إتخاذ القرار والقدرة على التحكم واستخدام المحاكاة العقلية والمنطقية في عملية اتخاذ القرار .
- ٥- أن يمتلك المؤهلات العلمية المطلوبة وأن يمتلك صفات القائد الديموقراطي وحل المشاكل من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين الإنسان وقادر على اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون تردد ولديه القدرة في التأثير على الآخرين الإنسان
- ٦- القدرة على تنظيم الوقت وحسن إستغلاله

(عناصر التنمية الإدارية)

- تتمثل عناصر التنمية الإدارية بالمهارات والقدرات والمعرفة والأدوار الإدارية للمدراء في المنظمة بما يلي:
- أولاً: المهارات الإدارية:** وتتمثل في قدرة المدير في أدار وظائف الإدارة الأساسية ضمن نطاق إدارته وفي مختلف وظائف الإدارة وبكفاءة عالية وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بالقدرات التالية.
- ١ - القدرة على تحديد الأهداف بشكل واضح
 - ٢- القدرة على إعداد الخطط والخطط المشتقة والقدرة على إتخاذ القرارات ذات التأثير الطويل والقصير الأجل
 - ٣- القدرة في التأثير على سلوكية الآخرين الإنسان
 - ٤- القدرة على عمليتي التحليل والتفسير وهنا يجب ان نميز بين عدة أشكال للمهارات الإدارية هي:

- ١-المهارات الفكرية: أي قدرة المدير على التفكير المجد بطريقة موضوعية بعيدة عن التحيز وهذا ما يجب أن تتصف به الإدارة العليا .
- ٢-المهارات الإنسانية: أي المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الآخرين الإنسان /مهارات التواصل -حل النزاعات -فهم مواقف الآخرين الإنسان والقدرة على فهم وتوجيه الآخرين الإنسان والتأثير عليها /
- ٣- المهارات الفنية.وهي المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة وهذه المهارات ضرورية للإدارة الدنيا لإنهم يقضون معظم وقتهم مع العمال .

فكرية	مهارات إدارية	مهارات فنية	عليا
إنسانية	مهارات إدارية	مهارات فنية	وسطى
مهارات إدارية فنية		مهارات فنية	دنيا

ثانيا: المعارف الإدارية: إن استخدام المهارة يحتاج إلى معرفة إدارية التي تمثل نشاط ذهني وذلك لحل مشكلة معينة او احتساب مؤشر معين وللمعرفة أنواع هي

١- المعرفة الصريحة وتتمثل في التعامل مع الحقائق والتي تبدأ بكلمة لماذا؟

ب- المعرفة الإجرائية وهي الخطوات الواجب إتباعها والتي تمثل إجابات بكلمة كيف

ج- المعرفة الوظيفية والتي يرسم من خلالها المدير خريطة لعمله خاص به توضح الربط بين المعلومات والحقائق والعوامل والمتغيرات الخاصة بإنجاز عمل معين وهنا يجب أن نعلم أن المعرفة هي الأساس الجوهرية للمهارة .

ثالثا: الأدوار الإدارية: هناك العديد من الأدوار الإدارية القيادية التي يقوم بها المدير والتي تتمثل بما يلي .

- ١- أدوار العلاقات /الدور الرئاسي التمثيلي -
الدور القيادي -الدور الاتصالي /
٢- أدوار المعلومات /دور المتابع ودور المتحدث/
٣- أدوار القرارات./دور المبادر واحتواء المشاكل
ودور تخصيص للموارد ودور تفاوضي

(مراحل التنمية الإدارية والسلوك التنظيمي)

المرحلة الأولى : هي الاختيار المبني على أسس علمية للأفراد التي تتوفر فيهم خصائص وصفات معينة وبالتالي على المنظمة أن تعمل على وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب أو تجري اختبارات قبل اختيار الفرد لمنصب معين/ إداري أو قيادي/في منظمة معينة أي اختيار المناسب وإبعاد الغير مناسب وهذا يتطلب توصيف للوظائف في المنظمة ومن ثم تحديد المواصفات المطلوبة لشغل هذه الوظائف وتبدأ هذه المرحلة (مرحلة الاختيار) وفق التالي:

١- باستقبال طالبي الوظائف ومن ثم إجراء القابلات الأولية بهدف الاختيار المبدئي للأفراد طالبي الوظيفة ومن ثم إجراء الاختبارات التي تحدد قدراتهم ومهاراتهم ثم إجراء الاختبارات السكولوجية كالميول والاتجاهات والذكاء والشخصية والدوافع

٢ - مقابلة الأفراد الناجحين بهدف حصر الصفات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد والهدف من هذه الخطوة هو معرفة مناطق القوة والضعف لدى الأفراد وقياس المواصفات التي يجب ان يتمتعون بها
٣- مباشرة الأفراد لأعمالهم ثم وضع الإنسان في المكان المناسب ثم وضع العامل تحت الاختبار لمدة محددة.

(علاقة عملية إختيار الكفاءات بالعلوم السلوكية)

يبقى العنصر البشري الأهم في مجريات العملية الإنتاجية لما يتمتع به من قدرات وإمكانيات لهذا فإن اختيار الأفراد من أصعب الأمور التي تواجه الإدارة الحديثة وهنا كان دور الدراسات السلوكية التي قدمت مجال أوسع لمساعدة الإدارة في اختيار الأكثر كفاءة إضافة إلى محاولة تقديم ما هو مفيد في معرفة العوامل التي تحكم السلوك الإنساني /نفسية -اجتماعية- حضارية/ثم العمل على وضع برنامج

تدريبي لتطوير قدرات وخبرات اليد العاملة ثم عملت على تطبيق الأسس العلمية في قياس الحالة المعنوية والرضا الوظيفي عن العمل بهدف دفع طاقات العاملين نحو تطوير المنظمة .

(نتائج الدراسات السلوكية واستخدامها في الاختبارات النفسية)

والسؤال هنا لماذا الاختبارات النفسية؟ وما هو هدفها؟ إن هذه الاختبارات تجري للتعرف على شخصية الفرد ومدى تطابق مواصفات هذه الشخصية وقدراتها مع المواصفات المطلوبة لهذه وهدفها التعرف على ما يلي :

١- الكفاءة من حيث الخبرة والمعرفة

٢- القدرة على الأداء

٣- تحديد الشخصية ومدى إمكانية نجاحها بالعمل في المستقبل والتي تتمثل بالثقافة العامة وثقافة العمل والتعرف على اتجاهاته وميوله والتعرف على طبيعة سلوكه وكفاءته والخبرة التي يمتلكها وقدرته على التعلم والمعرفة وقدرتها على التحليل والتركيز والابتكار والتي تتعلق بالتعرف على القدرات العقلية والذهنية.

وبشكل عام تجري الاختبارات بشكل شفوي أو كتابي أو عملي كما تجرى اختبارات أخرى مثل الاختبارات العقلية لدى الإنسان من حيث طبيعة إدراك الفرد وسرعة استيعابه وسرعة البديهة لديه والقدرة التركيبية وغيرها وكان يجري اختبار القدرات الفردية /المتعلقة بالحالة النفسية الكامنة في داخله للكشف عن الجوانب الشخصية الإنسانية مثل :

١- الذكاء وقوة الإرادة وحسن التصرف

٢- الثقة بالنفس والتفكير السليم

٣- الاستقرار العاطفي والنضج والقدرة على القيادة والميول والعصبية وغيرها/إضافة إلى اختبار القدرات والمواهب والمهارات لاكتشافها والتي تؤهلها لتبوء منصب معين مثل القدرة على التعبير وسعة الأفق وقوة الملاحظة والذاكرة والقدرة على التأقلم مع الظروف والقدرة في التأثير على الآخرين وغيرها .

المرحلة الثانية :التدريب .يعتبر التدريب المرحلة الثانية للتنمية الإدارية ويشمل كافة المستويات الإدارية الهدف منه تطوير قدراتهم وإمكانياتهم ومهارتهم في تطبيق ذلك في أعمالهم وتحسين قدرتهم على صنع القرار ومن ثم تحسين الأداء لتحقيق الهدف المطلوب والتدريب يمنح المتدرب معلومات مهمة وجديدة متعلقة بمجال عمله كما يمنحه فرصة لتطبيق ما أخذه بشكل عملي

(مجالات التدريب الإداري)

هذه المجالات هي:

- ١- تدريب المهارات الإدارية.أي زيادة قدرة المدير على تحسين الأداء وتنمية مهاراته
- ٢- التدريب السلوكي.أي إمكانية إحداث تغيير في الأنماط السلوكية المتبعة وتعديلها خدمة للمنظمة
- ٣ - التدريب من أجل تنمية القدرات العقلية للأفراد في الإدارة وتوسيع مداركهم العقلية

(المبادئ السلوكية التي تحكم التدريب)

هذه المبادئ هي:

- ١- التدريب عملية شخصية أي وجود رغبة لدى المتدرب لتحسين القدرات والإمكانات
- ٢- إن التغيير في السلوك الإنساني يحتاج إلى تغيير في العوامل التي أنتجت هذا السلوك.
- ٣- من العوامل الأساسية المحددة لكفاءة التدريب معرفة المتدرب لمدى تقدمه وتطويره أثناء التدريب ويشكل عام قد يتم التدريب في الداخل والخارج حيث تمر عمليات التدريب بمراحل عدة هي :
- أ- تحديد أهداف التدريب

٤-تحديد المهارات التي سوف يتدرب عليها المتدرب

٥-وضع المنهاج التدريبي

٦-اختيار طريقة التدريب والتنمية

٧- تحديد مكان إقامة التدريب . وبناء عليه فإن التحديد الناجح

لاحتياجات التنمية تتطلب الإجابة عن الأسئلة التالية وهي

١- ما هي المشاكل التي تعاني منها المنظمة؟

٢- من هم الأفراد المراد تدريبهم؟

٣- من أي مرحلة يجب أن يبدأ التدريب؟

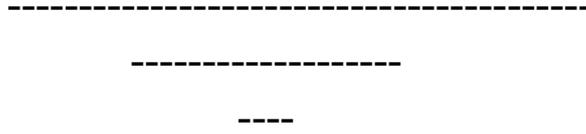
٤- ما هي الملومات والخبرات التي سيكتسبها المتدربون؟وما

هي مدة التدريب؟ وما هو الأسلوب اللازم للتطوير؟

٥- أين يجب أن تجري عملية التدريب داخلي أم خارجي ؟

ب- المرحلة الثانية:الإشراف والمتابعة : والمقصود بذلك متابعة أداء المتدربين في مواقع عملهم المختلفة والتأكد من أنه تم الاستفادة من عملية التدريب

المرحلة الرابعة:التثقيف والتزويد بالمعلومات الحديثة.التنمية الإدارية تتضمن تحسين وتطوير وتنمية المهارات والقدرات الإدارية لذلك يجب أن يستند هذا الأمر على تقديم المعلومات والبيانات اللازمة عن أهم المفاهيم والأفكار والنظريات الحديثة في العلوم الإدارية المرتبطة بها والمستجدات الحاصلة في البيئة المحيطة بها لأن عملية التنمية عملية مستمرة ولا تتوقف عن حد معين بهدف الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة والعمل على اكتشاف موارد جديدة وتنميتها في سبيل إشباع المزيد من الحاجات المتنامية .



الفصل الرابع عشر

(المجال التطبيقي للسلوك التنظيمي في القيادة)

القيادة :هي عملية التأثير في الآخرين الإنسان لتحقيق أهداف محددة / التأثير في سلوك الأفراد /والقائد الناجح هو الذي يؤثر في سلوك الآخرين الإنسان

(القيادة والسلوك التنظيمي)

يجب أن نفهم أن القيادة هي عملية سلوكية تتأثر بالسلوك التنظيمي والقيادة هي عملية التأثير في سلوك الآخرين الإنسان دون إكراه وتحفيز هذا السلوك لتحقيق الأهداف المرجوة .ويمكن القول بأن سمة من السمات التي يتصف بها أفراد يتميزون بها عن الآخرين الإنسان هي محصلة التفاعل بين القائد والأفراد التابعين لهون الحاجة لاستخدام القوة الوظيفية / السلطة هنا تستمد من من قوة الأفراد وليس من قوة المركز الوظيفي وتسمى سلطة القبول /وهذا ما يميز القائد عن المدير فالمدير يستمد سلطته من مركزه الوظيفي التي من خلاله ينفذ الأهداف عن قبول أو

عدم قبول المرؤوسين كما يمكن أن يكون قائداً أو مديراً بأن معا كما يمكن أن يكون مديراً وليس قائداً لأن المدير يستخدم القانون لتعزيز سلطته من خلال المركز الوظيفي الذي يشغله . أم إذا بحسنا عن القيادة من خلال سلطة القائد فإننا نقول بإنها قدرة وتأثير شخص ما على الأفراد الآخرين الإنسان يقبلون قيادته طواعية وبدو إلزام قانوني لتحقيق أهداف لأنهم يعتبرونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم . فالقيادة علم وفن وموهبة .

أما القيادة من خلال علاقتها بالإدارة . فالقيادة إحدى مكونات الإدارة التي تمارس العمل من خلال الأفراد وتحقق أهداف المنظمة وهي جزء من وظائف الإدارة لإنها جزء من وظيفة التوجيه التي تشمل وظيفة/الاتصالات -التحفيز- والقيادة /

إننا نعرف القيادة بأنها عملية التأثير التوجيهي في سلوك الآخرين الإنسان وتنسق جهودهم وعلاقاتهم بما يجعلهم يقبلون توجيهات القائد بدون تزمير أو إكراه ويحققون أهداف المنظمة .

(قوة الوظيفة وقوة الشخصية)

قوة الوظيفة يستمدها المدير من المركز الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة فهي قوة قانونية والتي من خلالها يتخذ القرارات ذات الصلة بعمله ولكن لا تعطيه صفة القائد . بينما قوة الشخصية فهي القوة التي يستمدها الشخص من سمات الشخصية وبالتالي قدرته في التأثير على سلوك المرؤوسين والذي يعتبر أن قبول الطاعة رغبة ومحبة ودون تزمير أو تردد وبهذه الحالة يجب أن يتمتع القائد بالمهارات الإنسانية والفنية والعقلية والفكرية والشخصية .

(الطرق التي يجب أن تتبع من قبل القائد الناجح)

على القائد أن يتبع مجموعة من الطرق والأساليب للتأثير على سلوك الآخرين الإنسان وتحقيق الأهداف وأهمها

- ١- التعاون وذلك بالاستماع إلى آراء العمال والتشاور فيما بينهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرار
- ٢- قدرة القائد . وتعني إقناع المرؤوسين بالسمات والصفات التي يتحلى بها القائد مما يثير إعجاب المرؤوسين ويدفعهم نحو العمل براحة تامة .

- ٣ - نوعية المعلومات. يؤثر القائد الناجح على المرؤوسين بما يمتلكه من التي يجهلونها هم مما يدفعهم للعمل خدمة لهم ولمنظمتهم .
- ٤- الحوافز والمكافآت. فعندما يمتلك القائد سلطة المكافأة فتكون هذه اداة تأثير على سلوك الأفراد تجعل من توجيهاته ذات قوة خاصة.
- ٥- الحاجات والرغبات. وتعني قدرة إقناع المرؤوسين بأن هذا الأسلوب أو الطريقة هي أفضل الطرق لتحقيق رغباتهم وتلبية حاجاتهم .
- ٦- خبرة القائد. وهذا يتوقف على مستوى تعليمه أو تخصصه أو مهاراته لإن الثقة التي يمنحها المرؤوسين للقائد نتيجة تميزه وخبرته في هذا الأمر .
- ٧ - القيم والمثل العليا التي يتحلى بها القائد. هذه القيم التي يتمسك بها القائد هي التي تجد طريقا نحو المرؤوسين والتي سوف تدفع عنده الحماس للعمل برغبة وجهد إضافي لتحقيق الأهداف وهذا يمثل الولاء والإخلاص للقائد .

(نظريات القيادة والسلوك التنظيمي)

هناك العديد م النظريات التي تتعلق بذلك أهمها ما يلي :

أولاً: نظرية السمات. وهي مجموعة السمات والخصائص الصفات

التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح مثل /الطاقات الجسدية والعقلية والإدراك والحماس والمحبة والاستقامة وعدم التردد والذكاء والقدرة على التعلم وغيرها /كما تؤكد هذه النظرية أن القائد يخلق ويولد ولا يصنع ولا تؤمن بالتدريب لصنع قائد ناجح

ثانياً: النظرية الموقفية. ترى هذه النظرية بأنه يجب توافر مجموعة

من الصفات والخصائص الأساسية عند الإنسان ليكون قائداً ناجحاً مثل الذكاء والإصرار والثبات وترى أن القيادة محصلة عوامل مختلفة تتعلق بالموقف الذي يوجد فيه الفرد وكيفية قدرته على حل المشاكل واتخاذ القرار حول مواضيع معينة. كما ترى بأن القائد يصنع ولا يولد ولكن مع توافر بعض الصفات التي تدعم هذا الموقف .

ثالثاً: نظرية الحاجات : ترى أن القائد الناجح هو الذي يتمكن من

تحديد حاجات الأفراد ويعمل على إشباعها تمهيدا للتأثير على المرؤوسين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المخططة

رابعاً: النظرية التفاعلية : هذه النظرية ما هي إلا خليط بين

النظريات السابقة حيث ترى أن القائد يولد ومعه بعض الصفات وخصائص ويصنع

من خلال المواقف التي يوضع بها وقدرته على حل المعضلات بكفاءة واقتدار وعلى الإدارة أن تختار الأشخاص الذين يمتلكون صفات خاصة وتدعم ذلك بالتدريب .

(الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد الناجح)

- ١- القدرات العقلية./ذكاء -سرعة البديهة-مرونة التفكير-والقدرة على التركيز والتحليل /
- ٢- القدرات الإقناعية أي لديه قدرة على الإقناع في التأثير على مرؤوسيه
- ٣- القدرة على الإبداع والابتكار
- ٤ - القدرة على استخدام سماته الشخصية والقدرة على التميز بالشخصية الايجابية
- ٥- الجراءة في العمل واتخاذ القرار وصفات الثقة بالنفس وعدم التردد
- ٦- القدرة على تحمل المسؤولية
- ٧- القدرات الفنية أي معرفته بطرق العمل والأعمال المكلف بها
- ٨- الاستقامة والمصداقية
- ٩ - القدرة على بعد النظر أي التطلع نحو الأمام والتخطيط للمستقبل

(سلوك القائد الناجح)

يجب أن يتصف سلوك القائد الناجح بما يلي :

- ١- يجب أن يكون سلوكه سلوك متعاون أي عليه أن يستشير مرؤوسيه ويتعرف على توجهاتهم وعلى آرائهم وضرورة مشاركتهم في اتخاذ القرار
- ٢- السلوك الموجه بالانجاز .أي العمل على رفع الروح المعنوية لدى العمال ويشدذ همهم وزيادة الحماس وقدرتهم على الإبداع والابتكار
- ٣-السلوك الإرشادي الموجه.أي يقدم النصائح والإرشاد والتوجيه بكيفية أداء العمل

٤- السلوك المدعم، أي عليه أن يدعم مرؤوسيه معاملة موضوعية دون تمييز مع ضرورة إظهار الود والصدقة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم

خامساً: نظرية المسار الهدف : تستند هذه النظرية على افتراض أن العلاقة التي تربط بين السلوك القيادي وواقع المرؤوسين أي مدى تأثير ذلك على سلوك المرؤوسين وتقول أن القائد الفعال هو الذي يحدث التغيير المطلوب في المرؤوسين لإنجاز العمل ويقنعهم بأن أهدافهم لا يتحقق إلا بإنجاز العمل المطلوب . هذا وقد استخدمت هذه النظرية أربعة أنماط من السلوك القيادي هي .

١- نمط السلوك الموجه أي إرشاد المرؤوسين وتوجيههم وإقناعهم بالمسار الواجب إتباعه

٢- نمط السلوك الإنساني . أي إقامة أفضل العلاقات بين الرئيس

والمرؤوس

٣- نمط السلوك المشارك . أي مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار

٤- نمط السلوك المهتم . بالإنجاز والأداء أي العمل على تحسين

الأداء ودفعهم لبذل قدراتهم وطاقاتهم للوصول إلى الهدف والذي يشعرونهم بالثقة وبالمسؤولية تجاه أعمالهم .

(أنواع القيادة)

أولاً: القيادة الفردية. أي القيادة التي تركز على الفردية في اتخاذ القرار والقائد هنا لا يثق بقدرات وإمكانات مرؤوسيه وهذا النوع من القيادة لها عدة أنواع .

١- القيادة الأوتوقراطية المستبدة /الثواب والعقاب /

٢- القيادة الأوتوقراطية الأبوية . استخدام وسائل ترغيبية كالمديح

والثناء ولا يلجأ إلى العقاب إلا في الحالات القصوى

٣- القيادة الأوتوقراطية التي تعمل على المناورة والاحتواء .

يعتمد القائد في مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ولكن يبقى هو الأساس في عملية اتخاذ القرار .

محاذير هذا الأسلوب في القيادة . هو خفض الروح المعنوية عند العمال

والقضاء على الإبداع والابتكار وإهمال العمل وزيادة الانحرافات وغيرها

ثانيا: القيادة بالمشاركة .وتسمى القيادة الديموقراطية .أي مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار والقائد هنا يعتمد على اللامركزية في إتخاذ القرار وتفويض السلطات إلى المرؤوسين ولكن ضمن توجيهاته ورقابته وهذا النوع من القيادة له عدة أنماط هي .

- النمط المشارك أي تقاسم سلطة القرار مع

المرؤوسين .

- النمط الاستشاري أي التشاور مع المرؤوسين ولكن

ليس مجبرا أن يأخذ بأرائهم وأفكارهم

- النمط الجماعي وهنا القائد يشجع المناقشة الجماعية

ويتخذ القرار الذي يعكس رأي الأغلبية .

ثالثا: القيادة المتحررة :وفق هذا الأسلوب يترك سلطة اتخاذ القرار

للمرؤوسين ويصبح هو بحكم المستشار فهو يحدد الأهداف ويترك كيفية التنفيذ للمرؤوسين هذا النوع من القيادة يمكن تطبيقه في المنظمات التي تمتلك مرؤوسين ذات خبرات ومهارات عالية المستوى ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التهرب من المسؤولية والتسيب والإهمال لأن الناس يشعرون دائما إلى قائد يوجههم ويقدم لهم النصح

رابعا : القيادة التحويلية. تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد

يساعد مرؤوسيه لإحداث تغييرات جذرية إيجابية في المنظمة باستخدام مهاراته وخبرته وقدراته أي أن القائد يملك صفات كارزمية في التأثير على الآخرين الإنسان معتمدا على جاذبيته الشخصية وقبول ذلك من قبل الآخرين الإنسان والقدرة في التأثير على سلوكهم ودفعهم لإحداث التغييرات المطلوبة مع تمتع القائد بقدرات كبيرة في معالجة الأزمات .والسؤال هنا ما هي المبادئ التي اعتمدت عليها هذه القيادة .من أهم هذه المبادئ

١- الكارزمية :وهي تعني قدرة القائد في التأثير على سلوك الآخرين

الإنسان وحضوره المميز ومقدار الجاذبية التي يتمتع بها

٢- الاهتمام الشخصي أي الاهتمام بالمرؤوس بصفته الشخصية -

الإستمالة الذهنية من خلال استحداث واستخدام أساليب حديثة لأداء العمل

٣- استخدام القوة الشخصية .وبما يحقق أهداف المنظمة وليست أهدافه

الشخصية

٤- الاحترام .أي أن يحترم مرؤوسيه ووجهة نظرهم ويتقبل النقد بالرضا

والقبول

٥- التطوير أن يعمل على تطوير قدرات ومهارات مرؤوسيه ويشجعهم على ذلك .

خامسا : القيادة التبادلية.تقوم على أساس تبادل وجهات النظر في عملية إتخاذ القرار مع الإشارة على أن القائد التحويلي يؤثر على المرؤوسين أكثر من القائد التبادلي ونشير هنا إلى مبادئ هذه النظرية وهي

١- العائد الشرطي أي ما يتم تقديمه من حوافز ومكافآت للمرؤوسين عند إنجاز العمل

٢- الإدارة بالاستثناء .أي عدم التدخل في عمل المرؤوسين إلا في الحالات الضرورية

(أنماط المشاركة مع القائد)

هناك العديد من أنماط المشاركة أهمها .

١- اتخاذ القرار بشكل منفرد .أي يعتمد القائد على خبرته ومهارته

٢- اتخاذ القرار بشكل منفرد مع تقديم المبررات.

٣- اتخاذ القرار من قبل القائد مع المناقشة .أي يجمع المرؤوسين ويناقشهم في الأمر ويطلع على أفكارهم وأرائهم فيما يخص القرار المتخذ ومحاولة إقناعهم به

٤- اتخاذ القرار المبدئي .أي اتخاذ قرار غير نهائي ومناقشة المرؤوسين بذلك وتقديم الأفكار والمقترحات التي تخص الأمر وبعد الإتفاق بالإجماع يترك للقائد أن يتخذ القرار أو تعديله أو تغييره أي أن السلطة للقائد

٥- المشاركة العقلية للمرؤوسين يقوم هذا النمط على عرض المشكلة من قبل القائد ويطالبهم بدراستها وتحديد أسبابها ويقترحوا حلولاً لها ويترك للقائد حرية إتخاذ القرار من بين البدائل المقترحة

٦- التفويض والمشاركة معا يحدد القائد المشكلة وأسبابها ويعرضها على المرؤوسين ويمنحهم السلطات الكافية لاتخاذ القرار المناسب بالمشاركة معه

٧ - التفويض للمرؤوسين .في هذه الحالة تفوض السلطة للمرؤوسين ويترك لهم حرية اتخاذ القرار بعد تحديد أسباب المشكلة وبدائل الحل للوصول الى القرار النهائي ويبقى دور القائد هو رسم الحدود التي سيتم اتخاذ القرار ضمنه وعلى

القائد التنسيق والتوفيق بين الاتجاهات والآراء وليس محاولة فرض لأي أو التأثير على المرؤوسين.

الفصل الخامس عشر

(التطبيق العملي للسلوك التنظيمي في مجال الاتصالات)

الاتصالات والسلوك التنظيمي :يجب أن نعلم أن غياب منظومة الاتصالات يعني عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها والاتصال ما هو إلا عملية نقل بيانات وآراء بين طرفين المرسل والمستقبل بواسطة وسيلة اتصال فعالة غير مشوشة . فالإتصال هو عصب العمل الإداري لأنه بدون اتصالات الإدارية فإن المنظمة غير قادرة على تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب لذلك يعتبر الإتصال جزء من وظيفة التوجيه التي هي بدورها وظيفة أساسية من وظائف الإدارة .لإنها عنصر أساسي في حل المشاكل والمتناقضات مابين العمال أو بين العمال والإدارة أو بين المنظمة والبيئة المحيطة بها . ونظرا لأهمية عملية الإتصال فإنه من الضروري دراسة وفهم العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني /نفسى –حضاري-اجتماعي/لكي يتلائم ذلك مع مضمون الإتصال لإن هذا يساعد على نجاح عملية الإتصال كونها سلطة وصل بين طرفين مرسل ومتلقي

(خصائص عملية الإتصال)

١- المرسل: وهو الشخص الذي يحول المعلومات إلى شخص آخر
وطرف آخر /المستقبل /يرغب بنقلها

- ٢-المستقبل.أي المتلقي للمعلومات بواسطة حواسه المختلفة
- ٣- الرسالة وهي مجموعة البيانات المرسلّة .والرسالة تحول الأفكار إلى رموز معينة مثل الكلمات أو الأصوات أو الصور أو الأصوات
- ٤- قناة الاتصال .هي الوسيلة التي يتم بموجبها نقل المعلومات وتفسيره لها بالرد على الرسالة
- ٥- بيئة الاتصال لأنه قد يتعرض الطرفان إلى عمليات التشويش من جوانب مختلفة مثل /أحداث-وقائع -رموز ---الخ/-

(مزايا الاتصال)

هناك عدة مزايا للاتصال أهمها ما يلي:

- ١- جمع المعلومات غير المشوشة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أو التكتيكية
- ٢- نقل المعلومات ما بين مستويات الإدارة المختلفة صعودا أو هبوطا لمنع التناقض أثناء تنفيذ العمل وإجراء الاتصالات مع المرؤوسين للتأثير على سلوكهم وتحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف الإدارات وتوحيدها مع أهداف المنظمة
- ٣-وضع خطة واقعية مبنية على معلومات دقيقة وتنفيذ العمليات الرقابية بشكل أكثر واستقبال المعلومات المرتدة لإجراء التعديلات اللازمة على الخطط.
- ٤- تحديد معايير الأداء ومؤشراتها بالتنسيق مع كافة المستويات الإدارية لاعتمادها أساسا في متابعة التنفيذ
- ٥- ضمان ممارسة المدراء لوظائفهم في التوجيه والإرشاد والتدريب وإنجاز وظيفة التنظيم بفعالية وتحديد العلاقات ما بين المستويات الإدارية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- ٦- نقل المعلومات عن البيئة الخارجية استعدادا لمتغيرات البيئة المتوقعة مع توفر البيانات اللازمة لأداء العمل
- ٧- حصول الرؤساء على نتائج تنفيذ العمل وحصر المشاكل التي تعترض العمل

(فوائد الاتصال مع البيئة المحيطة)

تسعى المنظمة على تحسين عملية الاتصال مع البيئة المحيطة نظرا لتأثير ذلك على العمل داخل المنظمة وبناء عليه يوجد العديد من الفوائد للاتصال هي :

١- التعرف على المتغيرات التي قد تحصل في البيئة الخارجية وحصر هذه المتغيرات ومحاولة الاستفادة منها وتحديد التهديدات والاستعداد لها

٢ – التعرف على الأسواق وتحديد حجم الطلب المستقبلي لتحديد حصة المنظمة والتعرف على رغبات المستهلكين وأذواقهم.

٣- الحصول على العمالة الماهرة والموارد المالية اللازمة لإستمرار عمل المنظمة والحصول أيضا على المواد الأولية المطلوبة

(مبادئ الاتصال الفعال)

الأساس في عملية الاتصال هو نقل المعلومة بين طرفين بشكل سليم للحصول على الفائدة المرجوة ولضمان نجاح عملية الاتصال يجب الإطلاع على مبادئ الاتصال الفعال وتحدد بما يلي :

- ١- توقيت المعلومة /الوقت المناسب والسرعة المطلوبة /
- ٢- وضوح المعلومات والثقة بها بمعنى إنها واضحة وخالية من الأخطاء
- ٣ – كمية المعلومات .أي أن تكون كافية وتؤدي الغرض المطلوب بحيث تكون مبوبة بشكل جيد ولا تقبل الفهم الخاطئ
- ٤- تأثير المعلومات أي أن يكون تأثيرها على المتلقي كما هدف المرسل
- ٥- الحاجة إلى المعلومات التي يرغبها المتلقي

(خصائص وسيلة الإتصال)

يجب توفر خصائص في وسيلة الاتصال كي تكون عملية الاتصال فعالة وتؤدي الغرض منها هذه الخصائص هي :

- ١- الوضوح أي أن لا تكون مشوشة
- ٢ – السرعة أي أن تصل المعلومة في الوقت المناسب وتحقق الفائدة المرجوة منها
- ٣ – المعلومات المرتدة. والتي تعكس ردود اتصال المتلقي ومدى فهمه وإستيعابه للرسالة وتعطي صورة عن فعالية الاتصال
- ٤ – نوعية وسيلة الاتصال لإن وسيلة الاتصال المرئية أكثر فعالية من وسيلة الاتصال التي تنقله سماعيا
- ٥ – قدرة وسيلة الاتصال لإن وسائل الاتصال تختلف في قدراتها بإيصال المعلومة إلى المستقبل
- ٦ – بيئة وسيلة الاتصال ./عمليات التشويش والضوضاء- التصنت وبالتالي بقدر ما تكون البيئة المحيطة بعملية الاتصال سليمة بقدر ما تكون عملية الإتصال أكثر فعالية وعالية المستوى
- ٧ – تعدد وسائل الاتصال وتكلفة عملية الاتصال
- ٨ – وسيلة الاتصال فعالة . اي التي تحفظ المعلومات في سجلات خاصة يمكن العودة إليها عند اللزوم.

(أنواع الاتصال)

- ١ – الاتصالات الشفهية.مثل الأوامر الفردية –والمؤتمرات ولمقابلات الشخصية ويتميز هذا النوع بالبساطة والسهولة والوضوح
- ٢-الاتصالات المكتوبة ./خطابات – مذكرات – تقارير منشورات -تقارير عن العمل ---الخ/
- ٣ -وسائل اتصال أخرى ./وسائل مصورة –وسائل اتصال عن طريق الملاحظة المباشرة /

٤- الاتصال حسب درجة رسميتها .اتصال رسمي وفق الهيكل الرسمي للمنظمة وإتصال غير الرسمي والتي تمر عبر قنوات لا يعترف بها الهيكل التنظيمي

(أشكال الاتصالات)

للاتصالات أشكال عدّة هي:

أولاً:الاتصالات الرأسية . أي من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وبالعكس وتتم بواسطة الخطوط الرسمية . /أوامر -توجيهات /من الأعلى إلى الأسفل ومقترحات من الأسفل إلى الأعلى هذه الاتصالات الصاعدة تفيد بإنها مصدر المعلومات من حيث ردود الأفعال على الاتصال العكسي ويؤدي إلى رفع الحالة المعنوية عند العمال نتيجة مشاركتهم في تقديم المقترحات اللازمة لما هو مطلوب ثم حصول المدراء على المعلومات المرتردة واللازمة لاتخاذ القرار ثم تنمية الترابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة في الحل

ثانياً:الاتصالات الأفقية.وهذا يتم على مستوى واحد في الإدارة./مدير إنتاج -مدير إداري /بهدف محاولة التنسيق وخلق الانسجام بين أعمال الإدارات المختلفة للوصول إلى الهدف المرجو وباقل التكاليف لإن ذلك يساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة والمساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة وزيادة فعالية ونجاح العمل وخلق روح التعاون داخل المنظمة

ثالثاً:الاتصالات الحديثة. مثل الاتصالات الإلكترونية ونظم المعلومات الرسمية وغير الرسمية - الاتصالات غير الرسمية مثل الاتصالات الإلكترونية التي تساعد في زيادة فعالية الاتصال /كمبيوتر -إنترنت- جوال---الخ/ في منظمات الأعمال أما نظم المعلومات الرسمية التي تعتمد على مجموعة من المداخل هي :

١- مدخل الإداري.أي إحداث وحدة إدارية همها جمع المعلومات اللازمة للمنظمة وحفظها وتبويبها لرفع فعالية الاتصال

٢- مدخل العمليات .والذي يعمل عي إيجاد نظام أكثر فعالية لهذه المعلومات والربط ما بين جميع الإدارات والأقسام داخل التنظيم الأمر الذي يجعل المدراء يحصلون على المعلومات المطلوبة بأقصى سرعة ممكنة

رابعاً: الاتصال المائل أو القطري : في حالة عدم فعالية كل من الاتصال الرأسي أو الأفقي أي أن يتم الاتصال ما بين رئيس قسم ومدير فرعي مثل مدير الإنتاج مباشرة دون العودة إلى المدير الذي يتبع له هذا القسم حيث يوفر هذا الاتصال الجهد والوقت وينجز العمل بسرعة ودقة أكثر ويفيد في حالة حدوث انحرافات .

(معوقات الاتصال)

من أهم معوقات الاتصال ما يلي.

- ١- معوقات تتعلق بالمرسل وهذا يتوقف على الحالة النفسية والإدراكية والدوافع الشخصية للمرسل .
- ٢- معوقات تتعلق بالرسالة .كوجود أخطاء بالرسالة تغير المعنى المراد إيصاله إلى المتلقي .
- ٣- معوقات بوسيلة الاتصال كوجود وسيلة مشوشة أو نقل معلومات ضخمة شفويا قد لا يفهمها المتلقي لأنها قد تحتاج إلى شرح وتحليل من قبل المرسل .
- ٤- معلومات ذات علاقة ببيئة الاتصال .عندما لا يفهم المرسل أو المتلقي فوائد الاتصال أي أن لا يكون في بيئة الاتصال عوامل مشتتة للانتباه أو التركيز فتكون بهذه الحالة عملية الاتصال ناجحة .
- ٥- معلومات تتعلق بالمتلقي .وهي تتوقف على فهمه وإدراكه للمعلومات التي تلقاها .

