



السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال

الفهرس

الفصل الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

- مفهوم السلوك التنظيمي
- تعريف السلوك التنظيمي
- العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي
- العوامل الداخلية
- القدرة على التعلم - الدافع - الإدراك - المواقف والاتجاهات - العواطف - الإحباطات والعوائق - القيم
- العوامل الخارجية
- الضغوط - نظام الحوافز - تماسك الجماعة - درجة الضوضاء - العوامل الاجتماعية - الإجراءات والنظم
- الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي
- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

الفصل الثاني: النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

- مفهوم النظرية
- نظرية الإدارة في الإسلام
- النظريات الغربية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة النظم
- نظام الإدارة اليابانية
- نظام الإدارة الكورية

الفصل الثالث: السلوك الجماعي في المنظمات

- ماهية الجماعة
- خصائص الجماعة
- أنواع الجماعات
- أسباب تكوين علاقات التنظيم الغير الرسمي وأهميته
- دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد

- أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على الفرد
- العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة الغير رسمية

الفصل الرابع: الدافعية والحفز الإنساني

- الحاجات
- عملية الحفز
- نظريات الحفز
- حفز المدير

الفصل الخامس: المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية

- تعريف المناخ التنظيمي وأبعاده
- عناصر المناخ التنظيمي
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- مفهوم البيئة والعلاقة بين البيئة والمنظمة
- تصنيفات البيئة
- العناصر البيئية
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

الفصل السادس الصراع التنظيمي

- تعريف الصراع التنظيمي
- أسباب الصراع التنظيمي
- أنواع الصراع التنظيمي
- إدارة الصراع التنظيمي

الفصل السابع التغيير والتطوير التنظيمي :

- تعريف التغيير و التطوير التنظيمي
- خصائص إدارة التغيير و التطوير التنظيمي
- أهداف برامج التغيير و التطوير التنظيمي
- مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي
- عوامل نجاح برامج التغيير و التطوير التنظيمي
- مستقبل السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الأول

مفهوم السلوك التنظيمي

- مفهوم السلوك التنظيمي
- تعريف السلوك التنظيمي
- العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي
- العوامل الداخلية
- القدرة على التعلم - الدافع - الإدراك - المواقف والاتجاهات - العواطف - الإحباطات والعوائق - القيم
- العوامل الخارجية
- الضغوط - نظام الحوافز - تماسك الجماعة - درجة الضوضاء - العوامل الاجتماعية - الإجراءات والنظم
- الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي
- السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

مفهوم السلوك التنظيمي



هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم بالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها

مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين:

- ١- أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات
- ٢- كيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد ليصبحوا أكثر إنتاجية ورضاء في منظمات الأعمال

تعريف السلوك التنظيمي

هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة كوحدة شاملة ومتكاملة وتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية والمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والحضارية أي السلوك التنظيمي هو السلوك الإنساني والتنظيمي وتفاعله مع المتغيرات التنظيمية.

أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها

العوامل المتفاعلة في السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، يطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة وينتج عنها سلوك معين للأفراد والعاملين في المنظمات وقد يكون سلوكا إيجابيا أو سلبيا

العوامل الداخلية (النفسية) / سلوك الفرد في المنظم



- القدرة على التعلم

هو استعداد الفرد للحصول على معلومات حول شيء ما لتصبح جزءاً من خبرته الشخصية

- الدافع

هو تلك الظروف والعوامل التي تنشأ عند الفرد الرغبة لكي يتحرك في جهة معينة

- الإدراك

هي عملية مركبة تبدأ بالحواس أولاً ثم القيام بعملية التحليل والمقارنة اعتماداً على الخبرات

السابقة حتى يصل الفرد إلى التفسير المناسب للحدث وأهم خصائصه هو الانتباه

- المواقف والاتجاهات

هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي العصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في توجيه استجابات الفرد للأشياء والمواقف المختلفة يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية ولا بد للإدارة من الوقوف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والمواقف.

- العواطف

هي حالة نفسية من الشعور يمكن لها أن تؤدي إلى تغيرات نفسية قد تؤثر على فكر وسلوك الفرد

- الإحباطات والعوائق

الإحباط هو شعور يواجهه الفرد عندما يواجه الفرد أنواعا من العقبات ليس بإمكانه التغلب عليها هو السلوك الناتج عن محاولة الفرد تحقيق أهدافه ولكنه يفشل في تحقيقها لوجود عائق أو عوائق لا يمكنه السيطرة عليها
يمكن تقسيم العوائق إلى نوعين عوائق داخلية تتعلق بالفرد وقدراته مثل ضعف خبرته ومبالغته في توقعات قدراته وعوائق خارجية مجموعة من العوامل خارجة عن نطاق الشخص مثل عدم اهتمام المحيطين به وتعارض مفاهيمه مع الآخرين

- القيم

تمثل معيارا للسلوك، لا ترتبط بهدف ولا موقف معين وهي المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضمونها

العوامل الخارجية (الاجتماعية) / سلوك الفرد خارج المنظمة



- الضغوط

هي مفهوم يشير إلى درجة استجابة الفرد للأحداث أو المتغيرات البيئية في الحياة اليومية

ضغوط العمل

هو أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تنشأ تهديدا للفرد

- نظام الحوافز

هو النظام الذي يحدد الضوابط والنسب المئوية من نتائج الأعمال التي يتم تنفيذها وتحقيقها وفق ضوابط معينة تعطي للمسؤولين عن النشاطات المختلفة في المنشأة لتحفيزهم ودفعهم لبذل المزيد من الجهد والإنتاجية

- تماسك الجماعة

مفهوم يدل على درجة التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة إذا كانت قوية فإن أفراد الجماعة يكون لديهم دافع الاستمرار في الجماعة لو غير مترابطة يميل الأفراد إلى ترك الجماعة

- درجة الضوضاء

هي تلك الأصوات الغير مرغوب فيها ويتم الشعور معها بالإرهاق والتعب درجة الضوضاء شدته وهي تؤدي إلى التوتر وتؤثر على نوع العمل الذي ينجز فهي تحتاج إلى التركيز لإنجاز الأعمال مما يزيد من الجهد المطلوب بينما القليل منها لا يؤثر على إنجاز العمل

- العوامل الاجتماعية

هي العادات والتقاليد الاجتماعية التي تؤدي دورا فاعلا في تحديد شخصية الفرد

- الإجراءات والنظم

الإجراءات:

هي مفهوم تحديد كيفية أداء العمل للوصول للأهداف المرسومة أي الخطوات التفصيلية للعمل من البداية إلى الاحتراف

النظم:

هو علم التحكم و التطوير و الوصول إلى نموذج عن نظام أو استخراج قوانين تحكم العلاقة بين الأطراف

الجوانب النظرية في السلوك التنظيمي

عوامل البيئة الداخلية والخارجية تتفاعل وينعكس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء أمان سلبا" أو إيجابا"

١- النظرية السلوكية

تقدم تفسيرات مختلفة للسلوك وتنظر إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد بل نتيجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطا سلوكية مختلفة

٢- نظرية الرشد

تفسر هذه النظرية امتلاك الإنسان قدرة ممتازة من الرشدانية في تحديد واختيار أنماط سلوكه بما يتناسب مع موارده وممتلكاته الملائمة لتصوراته حتى يحقق أهدافه

٣- نظرية التحليل النفسي

يقسم عالم النفس فرويد صاحب النظرية السلوك عند الإنسان إلى قسمين

- غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها
- غريزة الموت تتعلق بالأفعال العدوانية

٤- نظرية جشطالت

ترى هذه النظرية أن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وحدث أي تغيير سيؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من التوتر والقلق

٥- نظرية السلوك الغريزي و الإبدال

تشير هذه النظرية إن الإنسان يؤدي أعمالا كثيرة ولكن بطريقة فطرية هذه الأعمال تأخذ في الارتقاء والتطور

٦- النظرية الوجودية

تحلل وجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة

السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية

١- علم النفس

هو يدرس العلاقات الوظيفية بين سلوك الأفراد والمؤثرات الغير إنسانية ويمكن للمدراء الاستفادة من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس لفهم حاجات الأفراد ومعرفة دوافع العمل عندهم ووضع البرامج التحفيزية الفعالة التي تؤثر عليها

٢- علم النفس الاجتماعي

يقدم معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل التي تساعده على التعلم والإدراك والحاجات الإنسانية وكلها تساعد في فهم السلوك الإنساني

٣- علم الاجتماع

يتكون من مجموعة من المعارف علمية عن العلاقات الإنسانية في مجتمع ما ويهتم بالفرد في سلوكه وعلاقته مع الأفراد الآخرين ودراسة المعلومات عن العلاقات الإنسانية التي تساعد في تفسير السلوك الإنساني ويسهم في تفسير كيفية عمل المنظمات الكبيرة سواء أكانت رسمية أو غير رسمية وكيف تنشأ النظم الاجتماعية وتتطور.

٤- علم الاثروبولوجيا (علم الإنسان)

يبحث في طبيعة الإنسان وجوهره وفي التطور الثقافي والمادي والسمات العرقية والعادات الاجتماعية ومعتقدات الإنسان ويوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات مما يسهل فهم السوك والتنبؤ به

كل العلوم السلوكية السابقة وفرت مرجعا أساسيا يساعد على استخدام الأسلوب العلمي

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الثاني

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي

- مفهوم النظرية
- نظرية الإدارة في الإسلام
- النظريات الغربية
- المدرسة السلوكية
- مدرسة النظم
- نظام الإدارة اليابانية
- نظام الإدارة الكورية

النظريات الإدارية والسلوك التنظيمي



مفهوم النظرية

- هي مجموعة من النظريات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة ومتناسقة على موضوع معين
- هي أداة من أدوات العلم والمعرفة تؤدي عدو وظائف منها:
- تقدم النظرية نظاما فكريا يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها
- تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفق منطق معين
- تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة
- تشير النظرية إلى مواطن الضعف أو القصور بالمعرفة الإنسانية في مجال اختصاصها

- تعتبر النظرية دليل العمل الميداني الذي يجب أن يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشكلة قائمة

وتقسم النظريات إلى قسمين:

١- نظرية وصفية

تهدف إلى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس تفلسف الواقع

٢- نظرية معيارية أو مثالية

تحدد نمودجا معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به

أغلب نظريات الإدارة من النظرية المعيارية وتحاول تحديد سلوك مثالي للمنظمات والسلوك البشري داخل تلك المنظمات

أي نظرية إدارية تهدف إلى تفسير السلوك البشري داخل المنظمات وما يعترض الوصول إلى ذلك السلوك من صعوبات تسعى لتذليلها لكي تكون مقنعة وممكنة للتطبيق ونجاحها يتوقف على قدرتها على تفسير السلوك الإداري ومدى مقدرتها على مناقشة التغيرات التي تؤثر في السلوك البشري داخل المنظمات تأثيراً مباشراً وفعالاً .

نظرية الإدارة في الإسلام

هي دراسة الفكر الإسلامي في مجالاته المختلفة وتتميز الإدارة في الإسلام بالخصائص التالية:

١-إدارة ذات كفاءة وجدارة

يستمد الإسلام تشريعاته من الكتاب والسنة ولقد بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توافرها في الفرد المسلم

٢-إدارة أخلاقية

يحث الإسلام على الأخلاق وحسن المعاملة

٣-إدارة شورية

ركن من أركان الحكم والإدارة في الإسلام واهتم بها الإسلام كثيرا

٤-إدارة تهتم بالاحتياجات النفسية والروحية والمادية للإنسان

تستند الإدارة في الإسلام في تعاملها مع العامل بأن له احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يظفي أحدها على الآخر

٥-إدارة ذات مسؤلية رعوية وسلطة مطاعة

تقتزن كل من السلطة والمسؤلية بالإدارة ويعبر عنها في الإسلام بالمسؤلية الرعوية والسلطة المطاعة

٦-إدارة ذات رقابة ذاتية

الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية ويقصد بها التزام العامل بالطريق القويم الواجب سلوكه في أدائه لعمله والرقابة على أنواع منها مباشرة (خارجية) ورقابة ذاتية (ضمنية)

الإسلام نعى الرقابة الذاتية التي تعني رقابة الفرد المسلم على سلوكه وضبطه وفق تعاليم الشريعة الإسلامية باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن قبل مرضاة رؤسائه في العمل

٧-إدارة شمولية

تمثل الإدارة في الإسلام بالشمول والإحاطة بكل النظم والأساليب والمبادئ الإدارية وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتفكير وتأكيد مبدأ المساواة بين الجميع والعمل بروح الفريق الواحد

٨-إدارة عالمية

لا تعرف الحدود الإقليمية ولا القوميات العنصرية بل تصلح لأي مجتمع وأي قومية تعتنق الإسلام وشاملة تصلح لكل زمان ومكان.

٩-إدارة عقائدية

تتبع فلسفة ومبادئ ربانية جاء بها الإسلام لينظم بها كل أوجه الحياة من عبادة وسياسة واقتصاد واجتماع وإدارة



ظهر التطور العلمي للسلوك التنظيمي في بداية القرن العشرين، بعض النماذج للنظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني هي:

١- المدرسة الكلاسيكية

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

٣- المدرسة السلوكية

٤- مدرسة النظم

١-المدرسة الكلاسيكية

هي النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها وافترضت أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيون وأنهم انفعاليون لذلك لابد من فرض نموذج رشيد عقلائي وقوى على العاملين للسيطرة والتحكم في السوق داخل المنظمات وتشمل النظرية الكلاسيكية على ثلاثة اتجاهات فكرية

نظرية الإدارة العلمية:

ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين و أنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للعاملين و من خلال الحوافز المادية

نظرية المبادئ الإدارية

تفترض أن السيطرة على السلوك الإنساني تتأتى من خلال وضع ضوابط محددة للأداء ومن خلال العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة

نظرية البيروقراطية:

تفترض أن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير متوفرة في أداء العمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة ولابد من وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية

جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية وتفترض بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه فالفرد في المنظمة يتفاعل مع المجموعة التي يعمل معها ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها وإن شعور الفرد بإتتمائه للجماعة هو الذي يحفزه للبدل والعطاء وأن اشباع حاجاته الاجتماعية قبل المادية هو الأساس في تحفيزه للعمل

٣- المدرسة السلوكية

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال وقد طالب دعاة هذه النظريات باستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

- أنه على الإدارة أن تكون مشاركة واستشارية
- اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية
- تلبية الاحتياجات النفسية لدي الأفراد
- وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلا من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم
- الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة
- المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي

- وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة

مدرسة النظم

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع وتتميز بتأكيدها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية يعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي .

يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض ونشاطها يتوقف على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها وإنتاجها يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية

الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقا لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية

١- المدخلات

تشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية

٢- العملية الإدارية

تعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات

٣-المخرجات

تشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات

٤- التغذية العكسية

تعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات و البيئة الخارجية و ما تحدثه فيها من آثار
إيجابية أو سلبية تحدد و تكيف حجم و نوعية المدخلات

تتفاعل هذه العناصر بطريقة تلقائية دون توقف في أي منظمة

نظام الإدارة اليابانية



المميز الرئيسي للإدارة اليابانية يرجع إلى أسلوب التركيز على تنمية العنصر البشري ويعتقد أن سبب النجاح الحقيقي يكمن في التركيز على نتائج التشغيل طويلة المدى يوضح البعض أن سر النجاح يكمن في تفهم عملية اتخاذ القرار والممارسات الإدارية المتمثلة في تطبيق أسلوب حلقات الجودة وأن التقدم التكنولوجي هو العامل الرئيسي خلف فاعلية التجربة اليابانية

وهناك من يرى بأن الأسلوب الياباني يمثل نوعاً من التكيف الاجتماعي للمنظمة مع القيم السائدة في المجتمع الياباني وما يمتاز به من استقرار سياسي وتماسك اجتماعي واعتناق مبدأ الجهد الجماعي التعاوني كأسلوب حياة وقدرة على التقليد والمحاكاة ومجاراة الآخرين

خصائص الإدارة اليابانية

مبدأ التوظيف مدى الحياة

لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية أو إتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناء على رغبته الشخصية في ترك العمل
هذا الأسلوب يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظّمته ويعزز انتماءه إليها

البطء في التقييم والترقية

جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه

المشاركة في اتخاذ القرارات

تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه طبقاً إلى ما يسمى بأسلوب Ringi System حيث يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بالقرار

المسئولية الجماعية

تؤكد الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني سيطرة روح الفريق على الروح الفردية

إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة

الرعاية الشمولية

تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحيا وتقديم المساعدات المالية لهم وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيام بنشاطات اجتماعية وغيرها من رعاية النواحي غير الرسمية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين وتقوم الإدارة اليابانية بهذه الأنشطة لأنها تعتقد أن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة

المسارات الوظيفية غير المتخصصة

تتميز الإدارة اليابانية بتنقل العاملين في المستوى الإداري الواحد بهدف إعطاء كل عامل فرصة للتعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل مما يزيد تقديره لهم وتعاونهم معه ويسهل عملية الإحلال لأي موظف مكان موظف آخر من نفس المستوى في حالة المرض أو الغياب كما يسهل عملية التعاون في إنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة

الرقابة الذاتية

تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الذاتية حيث يراقب الفرد العامل نفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم

نظام الإدارة الكورية

كان السبب وراء نجاح الشركات الكورية التي تدار من خلال عقيدة إدارية وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية وبالنظام الإداري الأمريكي.

تتشرك كوريا الجنوبية واليابان في كثير من الخصائص الثقافية التي هي وليدة النفوذ الصيني في كلا البلدين في الماضي فالكوريون واليابانيون ينظرون لشؤونهم الداخلية وعلاقاتهم بالعالم الخارجي بمنظور الفلسفة الصينية وبصفة خاصة الكنفوشسية .

خصائص الإدارة الكورية

مبدأ التوظيف مدى الحياة

العامل الذي يلتحق بإحدى المنظمات يضمن العمل بها مدى الحياة وحتى سن التقاعد ولكن بعض المنظمات تقوم بإنهاء خدمات بعض الموظفين إذا ثبت لديها أنهم غير جديرين بشغل الوظائف التي يشغلونها

روح الفردية

أيضا تهتم الإدارة الكورية بروح الجماعة ولكنها لا تهمل الروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة فالطموحات الفردية قد تصطدم ببعض المفاهيم التقليدية

كمفهوم التوظيف مدى الحياة ونظام الترقية أو إذا شعر بأنه يعمل في وظيفة لا تتناسب مع قدراته ومؤهلاته وطموحاته أو في حالة عدم الترقى قد ينتقل للعمل بمنظمة أخرى

المركزية في اتخاذ القرارات

هي سمة من سمات التنظيم في المنظمات الكورية فعلية اتخاذ القرارات تتركز في مستويات الإدارة العليا و قد تطرح في بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارات الوسطى و التنفيذية

القيادة الأبوية

هو نمط استبدادي أبوي وتعتبر المنظمة امتدادا لمفهوم الأسرة ويزداد نطاق القيادة التسلطية في ظل إيجابية المرؤوسين تجاه تصرف القائد وتناثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية

السلطة والبناء غير الرسمي

تتركز السلطة في أيدي مجموعة من المديرين وتركيز السلطة يعكس واقع تلك المنظمات والتي لا ينفصل ملاكها عن إدارتها وتؤدي الأسرة المالكة دورا كبيرا في تحريك إدارة المنظمة ويميلون إلى تعيين مديرين وأفراد يضمنون ولاءهم وإخلاصهم لإدارة المنظمة

سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل

طبقا للفلسفة الكنفوشيسية فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق التي تؤثر في السلوك التنظيمي والإداري وعلى الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأفراد فالمرؤوس يظهر

ولاء كبيراً للرئيس أو المنظمة ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوس معاملة طيبة والعمل على مساعدته

قيم الأسرة

صاحب المنظمة أو مالكيها يعتبر بمثابة الأب وعلى المرؤوس طاعته واحترامه والوثوق به وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين

نظام التعاقب والإرث التقليدي

بالنسبة للمنظمات الكورية بعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الابن الأكبر إدارتها بينما بقية الأشقاء الأقل سناً يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقاً لأعمارهم

نظام إدارة الأفراد

تعتبر الإدارة الكورية العنصر البشري من أهم العناصر اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ويتم تنمية قدرات العاملين وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي حيث تهتم المنظمات الكبيرة بتنمية وتطوير قدرات عاملها بمراكز التدريب التابعة لها أو إرسالهم إلى الخارج في الدول المتقدمة وظائف الأفراد بالمنظمات ليست واضحة فلا يوجد توصيف للوظائف ويتم تحديد المهام والمسؤوليات للموظفين من قبل المشرف أو مدير العمل ويعتمد أداء الفرد على قدرة الفرد أو رئيس العمل في كيفية إنجاز أعماله

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الثالث

السلوك الجماعي في المنظمات

- ماهية الجماعة
- خصائص الجماعة
- أنواع الجماعات
- أسباب تكوين علاقات التنظيم الغير الرسمي وأهميته
- دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد
- أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على الفرد
- العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة الغير رسمية

السلوك الجماعي في المنظمات

ماهية الجماعة



- اختلف العلماء في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم
- هي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها من خلال التداخل والتفاعل بين أعضائها
- هي اجتماع عدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم من خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية جماعة واحدة

- هي مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة

خصائص الجماعة

- ١- عدد أفرادها محدود نسبيا ليستطيع أعضائها التفاعل والاتصال
- ٢- يوجد لأعضائها أهداف مشتركة
- ٣- يؤدي أعضائها وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف
- ٤- يتفاعل أعضائها مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة
- ٥- تعمل على تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك أفرادها

أنواع الجماعات



١- المجموعات الوظيفية

تنشأ بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة وهي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي في المنظمة

٢- فرق العمل

يتم تكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة وينتهي دورها بمجرد انتهاء المهمة المحددة

٣- فرق الميول والصدقة

تتكون نتيجة وجود ميول مشتركة بين أفرادها أو صداقات نشأت بينهم

٤- اللجان

يتم تشكيلها لدراسة حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها

٥- الجماعات غير الرسمية

تنشأ بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة

٦- جماعات الضغط

يتم تشكيلها من أجل تطوير وتحسين ظروف العمل

أسباب تكوين علاقات التنظيم الغير الرسمي وأهميته

أولا : إشباع بعض الحاجات الاجتماعية و النفسية عند الفرد

١- الحاجة إلى الانتماء

العديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي وليس الفردي

٢- الحاجة إلى الأمن

من خلال الانتماء إلى الجماعة بحيث يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم وأفكارهم معتمدين على حماية الجماعة

٣- الحاجة إلى التقدير

توفر له رغبة التقدير بين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة التي ترفع قيمة الفرد

٤- الحاجة إلى تأكيد الذات

تتيح للفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الآراء والمعلومات مع الأعضاء الآخرين

ثانيا : المساعدة والمساندة الجماعية

تكون الجماعة عوناً له وتسانده عندما يواجه مشكلات

ثالثا : الحصول على المعلومات

وسيلة رئيسية لحصول الفرد على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله

رابعا : أسباب ثانويه

دوافع الجماعة غير الرسمية في التأثير على سلوك الفرد



١- تكوين سلوك الفرد ورقابة ما يتعلمه

تعمل الجماعة على توفير الخبرات والمفاهيم حتى تمكن الفرد من التعلم السريع وكسب الخبرة في المجال

الذي يعمل فيه الفرد

٢- تنميط سلوك الأفراد في نواحي معينة بشكل يحافظ على سلوك الجماعة وترابطها

عن طريق الاتفاق على الطريقة التي يعامل بها الأعضاء المسؤولين في مواقف معينة وعلى كيفية حل النزاعات التي تحدث بين أعضائها

٣- العمل على إيجاد تغيير واختلاف داخلي بين أعضاء الجماعة

الجماعة تعمل على تحقيق النمطية في السلوك الفردي وإيجاد التمايز وبين أعضائها في تأدية الأدوار حيث يكون لكل فرد دوره الخاص في الجماعة وسلوك الفرد محدداً بواجبات ومهام لتحقيق أهدافهم

أدوات تأثير الجماعة غير الرسمية على الفرد

أولاً: المدعمات الاجتماعية (الدعم الاجتماعي)

- التأثير في مفاهيم وسلوك الفرد من خلال استعمال أساليب الثواب والعقاب ومن الأساليب التي تلجأ إليها الجماعة غير الرسمية للتأثير في سلوك الفرد
- التفاعل والاحتكاك مع أعضاء الجماعة
- التأييد والتشجيع أو السخرية والاستهزاء
- تسهيل مهام الفرد أو تعقيدها

ثانياً " السيطرة على المعلومات المتاحة للأفراد

يتوفر للجماعات العمل مصدر كبير من المعلومات حول الواقع الذي يحيط بالفرد وخبرات طويلة هي نتاج عملها وتجربتها السابقة فهي تستطيع أن توفرها لجميع أعضائها أو لبعضهم

ثالثاً : توفير نماذج اقتداء بالآخرين

تؤثر الجماعة على أعضائها من خلال أفرادها البارزين الذين الذين يتمتعون بوضع ومكانة خاصة بقصد الاقتداء بهم وهو من المصادر الأساسية للتعلم

العوامل المؤثرة على خضوع الفرد لمعايير الجماعة الغير رسمية

- درجة الترابط بين أعضاء الجماعة
- هو درجة القوة بين أفراد الجماعة وكلما زاد الترابط زادت مقدرة الجماعة على فرض قواعدها وأسسها السلوكية على أعضائها
- درجة الاتفاق على المعايير
- يخضع الفرد لرأي الجماعة إذا كانت هناك أغلبية عالية لهذا الرأي في الجماعة حيث سيتمسك الفرد برأي الجماعة حتى لو كان خاطئاً
- درجة وضوح الواقع الذي ترتكز عليه معايير الجماعة وقواعدها
- قوة تأثير الجماعة على الفرد تكون في حالة أن رأي الجماعة يستند على الوضوح والموضوعية الصحيحة أو في حالة غموض الواقع بالنسبة للفرد سيستشير برأي الجماعة ويتبع نهجها

- الثواب والعقاب
- إذا كان للجماعة مقدرة على مكافأة الأفراد الذين يتمسكون ويتبعون موقفها يؤدي إلى فعالية تأثير الجماعة على رأي الفرد وموقفه أو المقدرة على معاقبة الأفراد الذين ينحرفون عن معايير الجماعة سيؤدي إلى تقليل الانحراف عن رأي الجماعة وزيادة الاتفاق
- إيمان الفرد بمقدرة الجماعة على الحكم السليم
- إذا كانت درجة ثقة الفرد في الجماعة عالية سيؤدي إلى قبول رأي الجماعة
- المميزات الشخصية للفرد
- العوامل السابقة لا تؤثر بنفس الدرجة على الفرد ولكن تختلف ويتفاوت تأثيرها بتنوع واختلاف شخصية الفرد
- موقع الفرد ومكانته في الجماعة
- إذا كان الفرد جديداً في الجماعة ستمارس عليه ضغط أكبر من الجماعة لتوحيد سلوكه معها ويميل إلى تقبل أداء ومعايير الجماعة حتى تقبله أما الفرد القديم سيكون عنده درجة من المرونة
- في السلوك والمعايير الغير أساسية

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الرابع الدافعية والحفز الإنساني

○ الحاجات

- عملية الحفز
- نظريات الحفز
- حفز المدير

الدافعية والحفز الإنساني

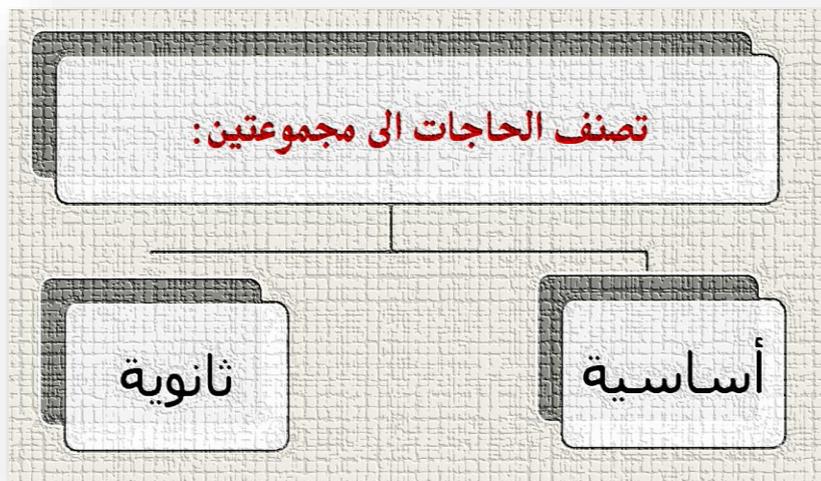
الحاجات



يعتمد الحفز الإنساني على وجود حاجات فالأفراد لهم حاجات مختلفة في جميع الأوقات سواء بطريقة

شعورية أو لا شعورية وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر للفرد الواحد

تصنف الحاجات إلى مجموعتين:



حاجات أساسية :

يغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الهواء والماء و المأكل و الأمن و الحماية

حاجات ثانوية

هي حاجات اجتماعية ونفسية بطبيعتها وتشمل حاجات الانتماء والإضمام إلى الغير و الشهرة و التميز و التقدير و الاحترام

يختلف الأفراد في الحاجات الثانوية أكثر من اختلافهم في الحاجات الأساسية

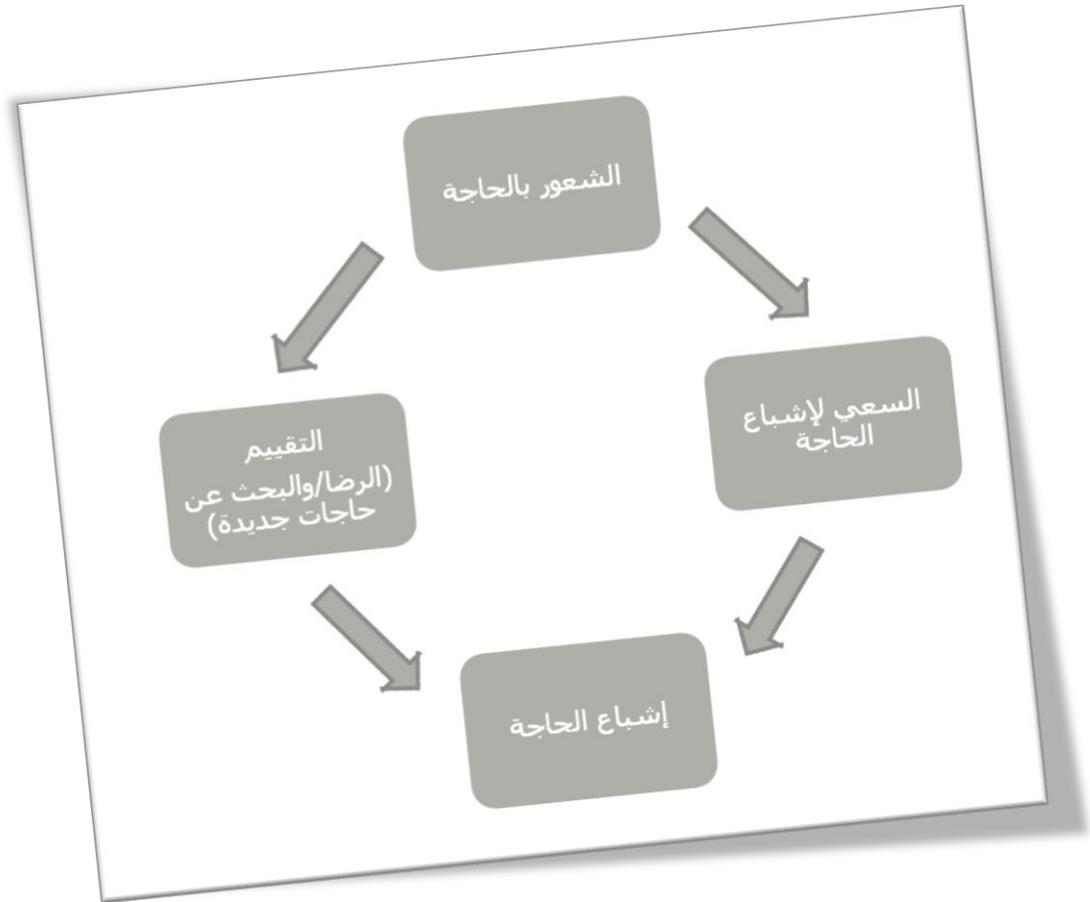
لهذا تتفرد الحاجات الثانوية بالخصائص التالية :

- أهمية توفر المعرفة والخبرة فيها عند الفرد
- تتغير من وقت إلى آخر للفرد الواحد
- تختلف من حيث النوع والكثافة بين الأفراد
- تعمل كمجموعة وليس بشكل فردي
- تأخذ الشكل المعنوي وهي غير ملموسة

عملية الحفز

الحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها وهو الذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضى والبحث عن حاجات

جديدة



ومن ناحية تنظيمية فإن الهدف الأساسي للحفز هو زيادة الإنجاز عند الأفراد وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{إنجاز الفرد} = \text{الحفز} \times \text{قدرات الفرد}$$

شروط فعالية الحفز التي يجب على المنظمة مراعاتها :

١-ارتباطها المباشر والواضح مع الأداء

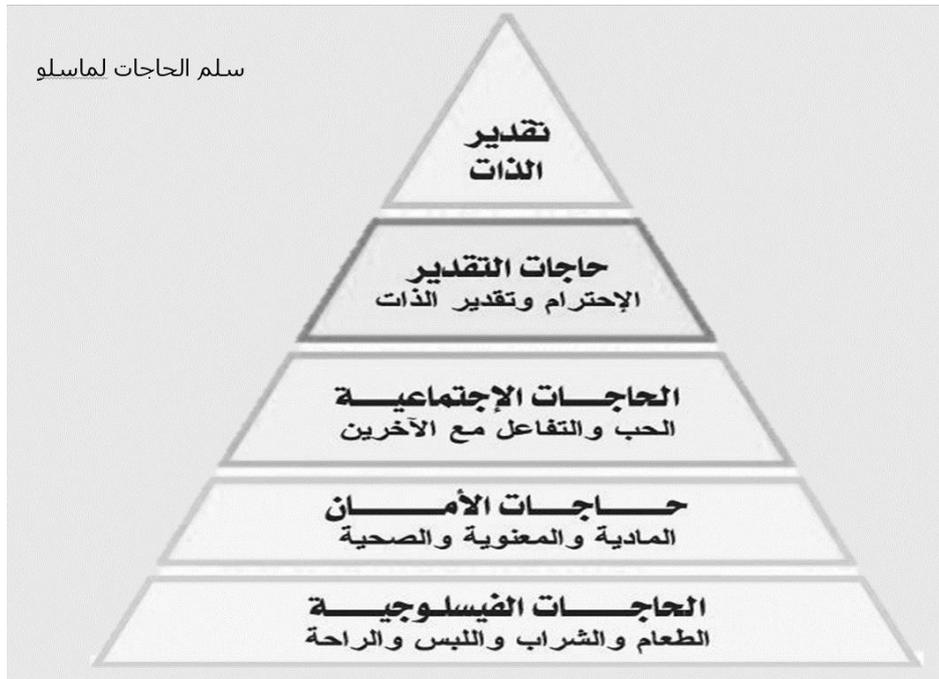
٢-ارتباطها المباشر مع حاجات الفرد

٣-سرعة الحصول عليها بعد الأداء مباشرة

٤-وضوح أسس وقواعد الحصول عليها

نظريات الحفز

١- نظرية سلم الحاجات لماسلو



صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو وتعتبر من أشهر نظريات الحفز و تشير إلى الحاجات الإنسانية مرتبه هرميا حسب الأهمية

١-حاجات فسيولوجية

أساسية للبقاء و تشمل الحاجة إلى الهواء و الماء و المأكل و المأوى

٢-حاجات الأمن والحماية

تشمل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته وفي المجال التنظيمي يأخذ شكل الأمن الوظيفي وضمان بيئة تنظيمية آمنة

٣- حاجات اجتماعية

الحاجة إلى الانتماء و الصداقة و القبول الاجتماعي من قبل الآخرين

٤- حاجات التقدير و الاحترام

حاجات لتقدير الذات، احترام و تقدير الآخرين ، الثقة بالنفس ، التميز و المكانة و المركز الاجتماعي

٥- حاجات تقدير الذات

تشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة ، المعارف و الإبداع

بناء على هذه النظرية فإن الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض ومرتبة تصاعديا حسب الأهمية

٢- نظرية ذات العاملين

من خلال هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل:

١- عوامل داخلية تتعلق بالعمل مباشرة وتتضمن:

- الإنجاز في العمل
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز
- المسؤولية لإنجاز العمل
- الترقية
- احتمالية التطور والتقدم
- طبيعة العمل ومحتواه

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضى والقناعة لدى العاملين

ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضى

٢- عوامل خارجية

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وهي عوامل الصحة أو الوقاية وتشمل:

- سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها
- أسلوب الإشراف
- العلاقات بين قمة الهرم الإداري
- العلاقات بين المشرف والمرؤوسين

- العلاقات بين الزملاء في العمل

- الأجور والرواتب

- الأمن الوظيفي

- المركز الوظيفي

- ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية

إن عدم وجود هذه العوامل يسبب شعورا بعدم الرضى ولكن وجودها لايشكل شعور بالرضى وإنما يمنع حالات عدم الرضى

٣- نظرية مكلياند



يرى أن لكل فرد ثلاث حاجات أساسية هي :

- الإنجاز

- القوة

- الإنتماء

توجد عند كل فرد بدرجات متفاوتة ويكون أحدهما مسيطر على سلوك الفرد

تحدد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث:

أولا - الحاجة إلى الإنجاز :

هي الدافع للتفوق و تحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير و ترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق و الكفاح من أجل النجاح لمجرد النجاح دون اعتبار المردود المادي و هذا النوع من الأفراد مهتم نفسيا بإنجاز الأعمال بصورة أفضل و تطوير العمل و الرغبة في التحدي و القيام بمهام صعبة و تحمل المسؤوليات الشخصية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة و يضعون لهم أهدافا يغلب عليها الصعوبة و يعملون بجد و اجتهاد و محاولة اكتشاف البيئة من حيث وجود فرص جديدة للقيام بأعمال و تحديات

ثانيا- الحاجة إلى القوة :

القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يتصرف بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك الآخرين و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و ممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين و يعتقد بأن عند المديرين حاجة القوة و حاجة الإنجاز لأنهم مسؤولين عن عمل الآخرين

وتوجد خمس مصادر إلى القوة:

١-قوة منح المكافأة

هي القدرة على مكافأة الآخرين

٢-القوة القسرية

هي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم

٣-القوة الشرعية

هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب اتباعه من قبل الآخرين

٤-قوة الإعجاب

هذه مبنية على توفر سمات شخصية عند الشخص الذي يمتلك القوة

٥-قوة الخبرة الفنية

هذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين

ثالثا- الحاجة إلى الانتماء:

هي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين و إقامة علاقات اجتماعية مع الغير و التواصل

مع الآخرين و يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة والمشاركة في المهام التي تتطلب

التفاعل المتكرر مع زملاء العمل

٤- نظرية التوقع

ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بهذا السلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة مهمة له وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات الفرد:

التوقع الأول

إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب

التوقع الثاني

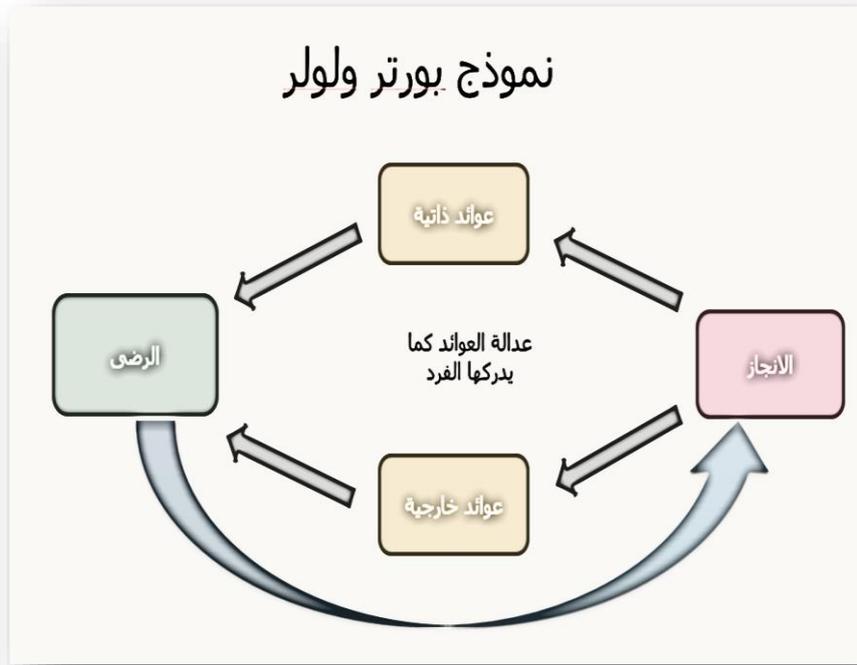
إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته وبالتالي تحقق الرضى له

بمعنى أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ولن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما في المعادلة التالية

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة

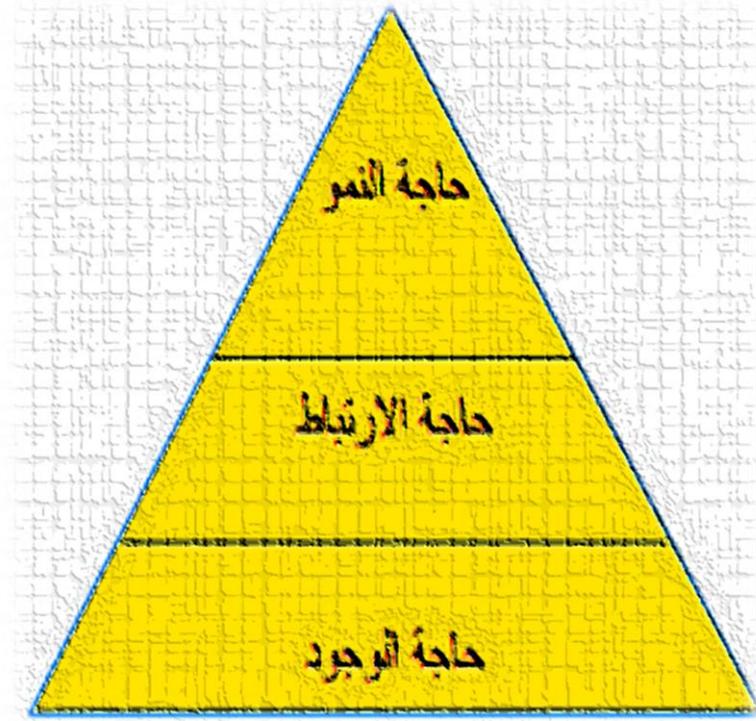
٥- نموذج بورتر ولولر



مبني على نموذج فروم وبناء عليه يتحدد رضى الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول فإذا كانت العوائد الفعلية مقابل الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضى المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه فستحدث حالة عدم الرضى ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد وهناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد
- عوائد خارجية وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته كالترقية والأمن الوظيفي

٦- نظرية الدرر



تقلص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو و هي :

١- حاجة الوجود

هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور و ظروف العمل

٢- حاجة الارتباط

يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين

٣- حاجة النمو

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد و الرغبة في النمو الشخصي و يتم إشباعها من خلال قيام

الفرد بعمل منتج أو إبداعي

تختلف نظرية الدرر عن ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى

يرى درفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات وأن هناك عدة متغيرات يمكن أن تؤثر على الأهمية النسبية لهذه الحاجات وألوية إشباعها من بيئة إلى أخرى

٧- نظرية التعزيز

ترى أن سلوك الفرد هو استجابة لمثير خارجي والفرد يستجيب للعوائد و السلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر و يتكرر بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف و لا يتكرر لأن المكافآت تعزز السلوك الإيجابي عند الأفراد



يرتكز أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز إلى المبادئ التالية:

- ١- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية
- ٢- إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله و تحديده من خلال التحكم بالمكاسب و العوائد

٨- نظرية العدالة

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضى الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بالعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله تحدد بدرجة شعوره بالرضا مما يؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته

تشتمل على ثلاث خطوات أساسية هي التقييم و المقارنة و السلوك و يتضمن التقييم قياس المدخات مثل جدارة الشخص و مستوى التعليم و المهارة و مقدار الجهد المبذول في العمل و المخرجات مثل العوائد المادية و الترقية و الاهتمام الذاتي و التميز و التقدير و الاحترام

السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم و المقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي و العكس صحيح و تقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

١- تقليل الجهد المبذول في العمل

٢- المطالبة بزيادة في الأجر

٣- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به

٤- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة

٥- ترك العمل

حفز المدير

لقد تم التركيز على حفز المرؤوسين وإهمال حفز المديرين
وهناك عدة أساليب لحفز المديرين

١- إسناد عمل مثير للمدير

يوجد عند المديرين رغبة شديدة في استخدام وتطوير قدراتهم وأن تنسجم مهامهم ومسؤولياتهم مع تلك القدرات بالإضافة إلى حاجة تطوير أعمالهم ووظائفهم

٢- منح المكانة

منح المكانة والمركز الوظيفي المرموق وما يرافقه من حقوق وامتيازات وظيفية كاللقب الوظيفي وحجم المكتب وتصميمه وغيرها

٣- الحث على تبوء مركز قيادي

أن يكون قائدا بين الزملاء في العمل

٤- تشجيع المنافسة

تشجيع المنافسة الإيجابية في الحصول على العوائد والمكافآت التنظيمية كالترقية والتقدير و الاحترام

منح الحوافز النقدية

هي مؤشر لنجاح وتميز الرؤساء في الإنجاز وتحقيق الأهداف

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل الخامس

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية

- تعريف المناخ التنظيمي وأبعاده
- عناصر المناخ التنظيمي
- مفهوم الثقافة التنظيمية
- خصائص الثقافة التنظيمية
- أنواع الثقافة التنظيمية
- مفهوم البيئة والعلاقة بين البيئة والمنظمة
- تصنيفات البيئة
- العناصر البيئية
- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة

المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية والبيئة التنظيمية



تعريف المناخ التنظيمي وأبعاده

هو البيئة الداخلية المادية والغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها

كما يعرف بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد

أبعاد المناخ التنظيمي



تحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة

١- مرونة التنظيم:

هو قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية و الخارجية

٢- طبيعة العمل :

الأعمال الروتينية تؤدي إلى الملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تدفع الفرد للتفكير والإبداع

٣- أهمية الإنجاز

تؤكد المنظمات على الإنجاز والإنتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية

٤-أهمية التنمية الإدارية والتدريب

تدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري وتحقيق أهداف المنظمة

٥-أنماط السلطة

يوجد أنواع للسلطة منها المركزية وهي تتسم بعد المرونة والحد من الإبداع ومنها اللامركزية تتميز بدفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات

٦-أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين

الإدارة الصادقة في تعاملها مع العاملين تكتسب ثقتهم وضمان الولاء التنظيمي لهم والعكس صحيح

٧-أنماط الثواب والعقاب

الهدف منهما هو تكرار سلوك معين أو تعديله

٨-الأمن الوظيفي

المقصود به منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي



١- الهيكل التنظيمي

يتمثل بنمط إحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ويحدد نمط السلطة وأسلوب إتخاذ القرارات

٢- نمط القيادة

هي التأثير على التابعين فالقيادة الديكتاتورية تتميز بالمركزية والتسلط والعقاب و الاتصال الهابط و الاتجاه الواحد مما يقلل من تبادل الأفكار و المشاركة بينما القيادة الديمقراطية تتميز باللامركزية و تفويض السلطة و الاتصال ذات الاتجاهين و الثواب و تشجيع الأفكار و الإبداع

٣- نمط الاتصال

الاتصال الفعال هو الاتصال ذو الاتجاهين (الهابط و الصاعد) يمكن العاملين من إبداء الرأي و تبادل الأفكار و الاتصال ذو الاتجاه الواحد يحمل فقط الأوامر و التعليمات من أعلى إلى أسفل مما يسبب عدم الأكتراث

٤-المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن العاملين من إبداء الرأي و ترشيد القرارات و رفع المعنويات و تحقيق التوافق في العمل

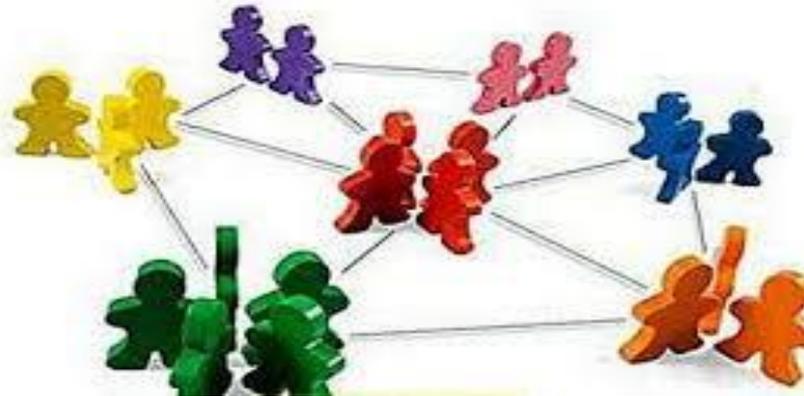
٥- طبيعة العمل

العمل الروتيني يسبب الملل والإهمال بينما العمل التفاعلي المتغير يسبب التفاعل والإبداع

٦-التكنولوجيا

تحقق الكثير من المزايا في المنظمات و لكنها تسبب إنخفاض الروح المعنوية للأفراد

مفهوم الثقافة التنظيمية



عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة

إنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة

إنها مجموعة القيمة الي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤوساء و مرؤوسين من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة

خصائص الثقافة التنظيمية

١- الانتظام في السلوك والتقييد به

يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف

٢- المعايير

يوجد معايير سلوكية تتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه

٣- القيم المتحكمة

يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع كل عضو فيها الالتزام بها و اتباع للأظمة و التعليمات

٤- الفلسفة

لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء

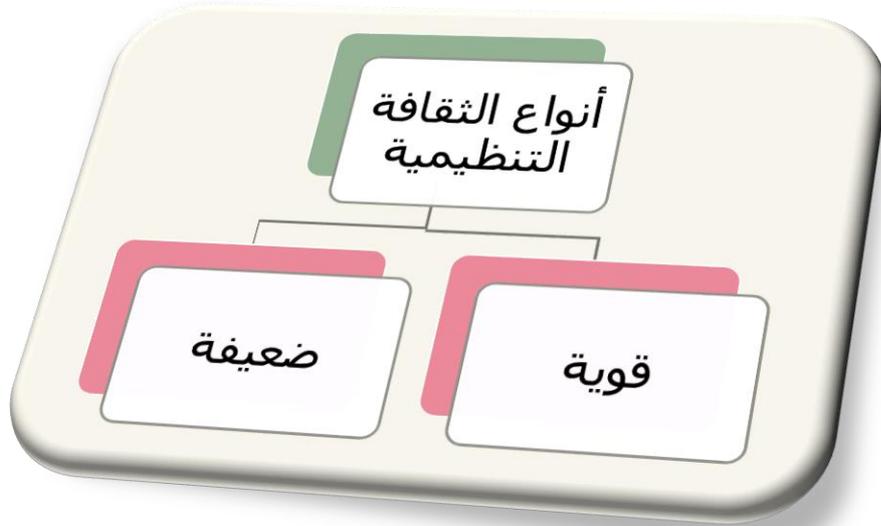
٥- القواعد

عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى و الفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له

٦- المناخ التنظيمي

مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وتميز بالاستقرار والثبات

أنواع الثقافة التنظيمية



الثقافة التنظيمية القوية تعتمد على عنصرى:

- عنصر الشدة وهو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء ويعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة للأفراد ومكافآت الأفراد الملتزمين بها

الثقافة التنظيمية الضعيفة

يتسم أفرادها بالسير في طريق مبهم غير واضح المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وفاشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات العاملين

مفهوم البيئة والعلاقة بين البيئة والمنظمة

مفهوم البيئة



الظروف و العوامل المحيطة بالبيئة و التي لها علاقة مع العمليات التشغيلية للمنظمة

العلاقة بين البيئة و المنظمة

علاقة تبادلية ، اعتمادية تتمثل بأساليب العرض و الطلب و الفرص أو الظروف الطيبة و السيئة وكلما استطاعت المنظمة أن تتكيف مع البيئة أو تعمل على تغيير بعض مفرداتها الأساسية استطاعت البقاء والنمو

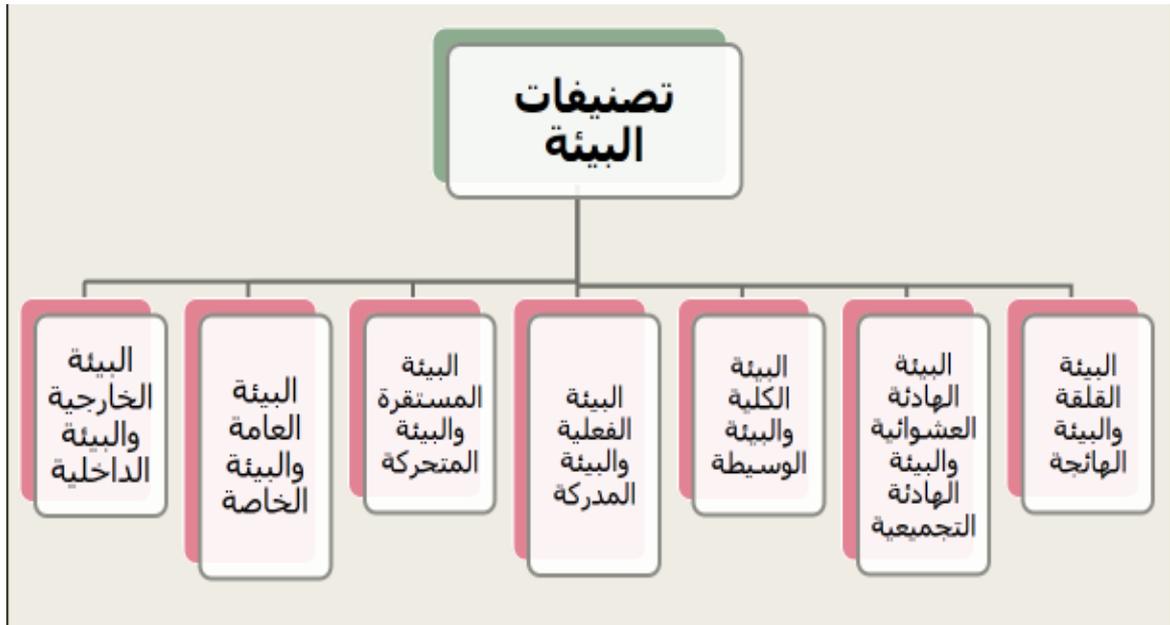
١-تأثير في بيئة المنظمة

تؤثر فيها بأسلوبين فهي تفرض عليها أو تضع حدودا معينة لعمل المنظمة وتقدم لها فرصا ومجالات مختلفة للتحدي فالبيئة تحدد سلوكيات المنظمة.

٢-تأثير المنظمة في البيئة

تؤثر وتنشأ و تغير البيئة عبر مخرجاتها و منتجاتها و خدماتها و تنشأ حالات معينة من التوازن أو عدم التوازن

تصنيفات البيئة



١- البيئة العامة و البيئة الخاصة

البيئة العامة هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية و من مكوناتها القيم الثقافية و الاجتماعية و الظروف السياسية و القانونية و الموارد الاقتصادية و الظروف التعليمية و التكنولوجية و التضاريس و المناخ
البيئة الخاصة هي التي تعيش داخل شبكة المنظمة المعنية و توضح علاقاتها مع المنظمات و الجهات الأخرى ذات التأثير المباشر على عمل المنظمة و مكوناتها المجهزون و الموزعون و الوكالات أو المنظمات الحكومية ذات العلاقة و المنافسون

٢- البيئة الخارجية و البيئة الداخلية

البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها و تؤثر فيها مثل البيئة الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و القانونية
البيئة الداخلية :
هي التي توجد داخل إطار المنظمة و تؤثر فيها من الداخل

٣- البيئة المستقرة و البيئة المتحركة

بيئة مستقرة تسير و تستمر على وتيرة واحدة مثل المناخ و التضاريس
بيئة متغيرة أةو غير مستقرة مثل البيئة التكنولوجية ذات التجديد السريع و المستخدم في العمليات الإنتاجية

٤- البيئة الفعلية و البيئة المدركة

بيئة المنظمة ليست واحدة بالنسبة لجميع العاملين فالبعض يرى البيئة مضطربة و معقدة و البعض الآخر يراها ساكنة و مستقرة و مفهومة حسب وظيفة كل منهم فالأفراد العاملون في المستويات الإدارية المختلفة ينظرون إلى الأمور بطريقة مختلفة تعتمد على الإدراك

٥- البيئة الكلية و البيئة الوسيطة

البيئة الكلية هي مجموعة من العوامل السياسية و الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية و القانونية التي تؤثر على المنظمة

البيئة الوسيطة هي البيئة الخاصة لمنظمة ما و تتكون من عوامل ذات تأثير مباشر على أداء المنظمة
مثل العملاء و الموزعين و مراكز الخدمات

٦- البيئة الهادئة العشوائية و البيئة الهادئة التجميعية

البيئة الهادئة العشوائية :

هي بيئة غير متغيرة نسبيا تهديداتها قليلة

البيئة الهادئة التجميعية :

تتميز بالتغير البطيء إلا أن التهديدات قائمة و تكون على شكل تحالفات

البيئة القلقة و البيئة الهائجة

البيئة القلقة تتميز بوجود منافسين يتجهون إلى هدف واحد

البيئة الهائجة تتميز بالتحرك و التغيير و عنصر عدم التأكد فيها عالي و المتغيرات متداخلة و متفاعلة مع

بعضها البعض مما يصعب التنبؤ بالتغيرات

العناصر البيئية



١- البيئة الثقافية

التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فالثقافة

تحدد معايير السلوك السليم للأفراد والمنظمات

٢- البيئة الاجتماعية

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال والفروقات في البيئة

الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها

٣- البيئة الاقتصادية

تحتوي على متغيرات عديدة تؤثر في سلوك المنظمات والعاملين فيها فندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها

الطبيعي و حالات المنافسة تشكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات

كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرا أساسيا في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها

الأساسية واستراتيجياتها المختلفة

٤- البيئة السياسية والقانونية

المنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة و لما كانت تمس و تعالج مختلف المجالات

الاقتصادية و الاجتماعية فإن تأثيراتها على المنظمة و أنشطتها كبير

٥- البيئة التكنولوجية

تعني التكنولوجيا وتطبيقها والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية وتؤثر على علاقات الأفراد بالمنظمة

و نطاق الإشراف و القرارات الإدارية المتعلقة بالتخطيط و التنظيم و المتابعة

٦- البيئة الأخلاقية

تتكون من الأحكام القيمية على السلوك الإنساني ومجموعة المعايير والقواعد الأخلاقية

تؤدي دور كبير في التأثير على القرارات الإدارية المتعلقة بتقييم أداء القوى العاملة والقرارات الخاصة

بوضع القواعد العامة التنظيمية

استراتيجيات المنظمة في التعامل مع البيئة



١- الانسحاب

تنسحب المنظمة من البيئة التي تعمل فيها كلياً أو جزئياً

٢- النفاذ المختار

تحدد المنظمة لأعمالها و أنشطتها مجالاً معيناً في البيئة بحيث يكون لها تأثير مباشر

٣- التكيف

تكيف المنظمة مع البيئة التي تتعامل معها و لكن تنسم هذه الاستراتيجيه بالمخاطرة لأن البيئة تصبح

غير مستقرة

٤- التكيف العملي أو الفعلي

تعمل المنظمة على إحداث التأثير اللازم في البيئة من أجل استغلال الفرص المتاحة و تهيئة ظروف

جديدة

٥- إشراك عناصر خارجية في المنظمة

في حالات معينة تقوم المؤسسة بالاستعانة و إشراك أطراف و أفراد من خارج المنظمة

٦- المساومة

عبارة عن تفاوض بين طرفين أو أكثر من أجل التوصل إلى اتفاق فيه مصلحة الأطراف المشتركة

٧- التجمعات

أي تجميع عدة منظمات من أجل الحصول على منفعة مشتركة لجميع الأطراف الداخلة في التجمع أو من

أجل مواجهة ظروف خارجية مشتركة

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل السادس الصراع التنظيمي

- تعريف الصراع التنظيمي
- أسباب الصراع التنظيمي
- أنواع الصراع التنظيمي
- إدارة الصراع التنظيمي

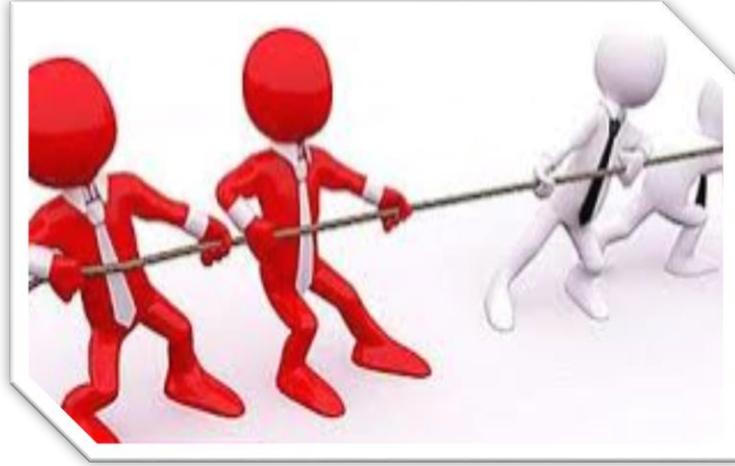
الصراع التنظيمي

تعريف الصراع



- الصراع ظاهرة لا بد منها في الحياة وتنتج من تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات و الدول مع بعضها البعض و قد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل أو بسبب العادات و المعتقدات أو اختلاف الاهتمامات و المصالح.
- تلك الحالة التي يبدو أن هناك تعارض بين مصالح طرفين أو أكثر وهو أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية
- الصراع يحدث في الحالات التي يؤدي تحقيق أهداف طرف معين إلى منع تحقيق أهداف طرف ثاني أو صعوبة تحقيق أهداف الطرفين
- أي يحدث في الحالات التي يكون فيها عدم توافق في مصالح الأطراف المختلفة مما يؤدي إلى ظهور الخلاف والصراع

تعريف الصراع التنظيمي



هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمر و يمكن أن يكون ذا هدف

وظيفي و قد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي

هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وتعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز

أهداف المنظمة بفعالية

الصراع التنظيمي أو الصراع في مكان العمل، هو حالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية أو

المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون معًا.

هو إرباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يعقد عملية الاختيار بين البدائل المتاحة، هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد او الجماعات او المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العدا وربما الرغبة في الأضرار.

أسباب الصراع التنظيمي



١- مشكلات تتعلق بالاتصالات الإدارية

كسوء الفهم، وعدم توفر الاتصال الناجح بين الأفراد والمؤسسات الإدارية التي ينتمون إليها.

٢- مشكلات تتعلق بالبناء التنظيمي:

وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجود هياكل تنظيمية أصلاً، وهذا يجعل الحقوق والواجبات، ومجالات الاختصاص، والمسؤولية الإدارية غير محددة وغير مفهومة.

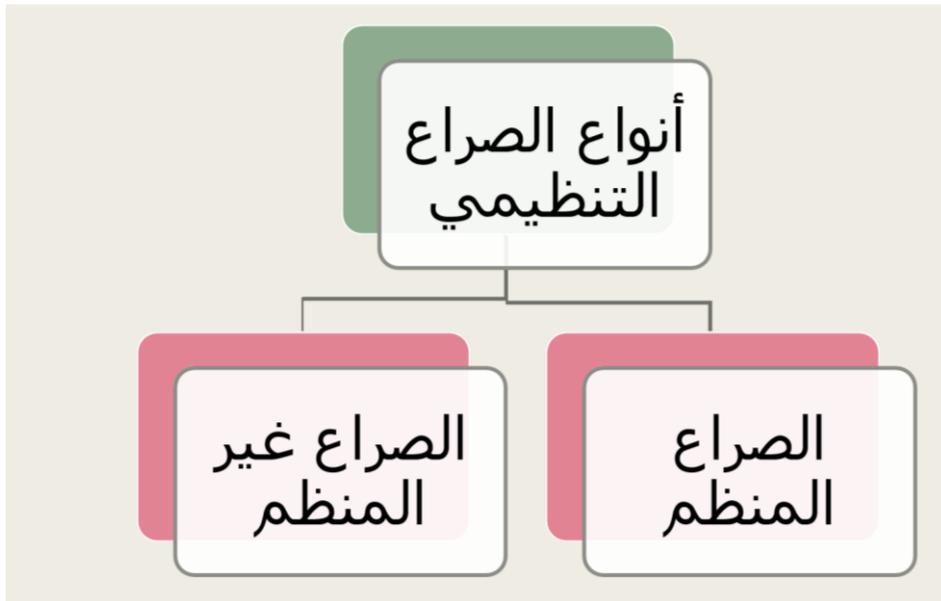
٣- مشكلات تتعلق بالبيئة

وهي تتعلق باللغة المتداولة، وطريقة التواصل والمنهج العلمي المعتمد في بيئة العمل الوظيفي والتنظيمي

تحتاج إلى هذه العناصر، وبانعدامها أو وجود بعضها تكون هناك فرصة لظهور الصراع.

٤-الاختلاف في تقدير المصلحة وسوء الفهم لطبيعة العمل الوظيفي، وعناصره لدى بعض العاملين.

أنواع الصراع التنظيمي



وهناك أنواعاً عديدة من الصراع التنظيمي وذلك بسبب إختلاف الأساس المستخدم في تصنيف الصراع ، وفيما يلي أهم أنواع تصنيفات الصراع- :

١- الصراع طبقاً لنوع الاطراف المتنازعة :

- الصراع داخل الفرد

ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة من غموض الأدوار أو عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد وكذلك صراع الأدوار وينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد وتعارضها .

- الصراع بين الافراد

يحدث نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية بين الأفراد ويتفجر هذا النوع من الصراع عادة نتيجة تداخل الادوار، والعلاقات التصادية بين الافراد.

- الصراع بين الافراد والجماعات

ينشأ هذا النوع عندما يتعامل الافراد مع الضغوط المفروضة عليهم من جانب جماعات العمل الخاصة بهم.

- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة

يتمثل في الصراع بين الادارة الأقسام المختلفة داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل هذه الاختلافات في توجيهات كل قسم من شأنه إيجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي

- الصراع بين المنظمة وغيرها من المنظمات

يتمثل في المنافسة بين المنظمة وغيرها من المنظمات وعادة ما يترتب عليه دفع المنظمة لتطوير منتجاتها وابتكار الجديد.

ومن أهم الصراعات في البيئة التنظيمية الصراع الذاتي أو صراع الدور كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين. فقد يكلف الموظف بأعمال بسيطة أو غير ضرورية أو يطلب منه أن يؤدي أعمالاً متناقضة من عدة مديرين أو عند تعارض مطالب العمل من حيث الأولويات أما المديرون فقد يواجهون صراع الدور عند تخطي خطوط السلطة أو عند تعارض مطالب الإدارة مع طلبات الموظفين الذين يشرفون عليهم.

٢- أنواع الصراع طبقاً لمرحلة الصراع :

- الصراع المستتر :

عند وجود احتمالات للصراع لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع ولكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية وتشعب الأهداف.

- الصراع المدرك :

هو الصراع المعروف أسبابه وله دلالات أو العلاقات بسيطة وهنا يتم إدراك الصراع دون أن يكون هناك حالات سابقة كأن يسيء طرف فهم أو استيعاب الطرف الآخر.

- الصراع المحسوس :

يظهر في شكل ضغوط نفسية على طرفي الصراع ينتج عنه قلق وتوتر وغضب وروح عدائية وقد يكون هناك إدراك للصراع ولكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق وتوتر.

- الصراع الصريح :

هو الصراع الظاهر في سلوكيات الافراد والجماعات بشكل واضح في التعليقات وهنا يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.

ومن المعلوم أن أحوال الخلاف تتغير وتبدل فقد يبدأ الخلاف خفياً ثم يتطور إلى خلاف ملاحظ ثم يتطور إلى خلاف محسوس ثم يصل أخيراً إلى خلاف ظاهر .

٣- أنواع الصراع طبقاً لنتائجه :

يمثل هذا التقسيم أهمية كبرى فى كيفية التعرف على طبيعة الصراع وكيفية التحكم فيه، فالنظرة التقليدية للصراع تنظر إليه كدلالة للإدارة السيئة، النظرة الحديثة فترى غير ذلك وهناك صراع مرغوب وصراع غير مرغوب يوجد نوعان للصراع فى البيئة التنظيمية أحدهما إيجابي والآخر سلبي - الصراع الإيجابي البناء :

يعنى المواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي الى تعزيز أو تدعيم الأداء إلى دعم التغيرات الإيجابية ومحاولات التكيف وجهود الابتكار

الصراع الإيجابي:

- يساعد على تجنب الفتور واللامبالاة.
- يساعد على وجود إختلاف فى الرأى أو فى وجهات النظر.
- يشجع على الابتكار.
- يساعد على تحديد وبلورة المشاكل بوضوح.
- تحفيز مجهودات الأفراد والجماعات للتميز.
- يساعد على إتخاذ الحلول والقرارات الواقعية والفعالة.
- يساعد على إحداث التغير.

فمن آثاره الإيجابية ماهو مفيد فأما الإيجابي فعندما تغلب المصلحة العامة على المصلحة الذاتية عن طريق تطوير التنظيم وتغيير العلاقات السائدة فيه ويهدف إلى توليد أفكار جديدة وحث الأفراد لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولذلك لابد من زيادة وتيرتها من خلال:

- شحذ الهمم وزيادة الإبداع و توضيح أو تفسير الأفكار.

- زيادة فهم المسائل المطروحة.
- تحسين القواعد الأساسية للتعامل داخل فريق العمل.

من صور مبادرة العاملين بتقديم أفكار ومقترحات ووجهات نظر متباينة ومتعارضة مع المدير أو مع زملائهم تقديم الأفكار والمقترحات الموضوعية التي تهدف إلى تطوير إجراءات العمل وسياساته وخطته وزيادة إنتاجية المنظمة.

القيام بمضاعفة العمل والإنتاج للفوز بجوائز وترقيات وحوافز مادية ومعنوية، نشر روح المنافسة وسيادة روح العمل الجماعي التعاوني بين العاملين حتى في ظل اختلاف الرأي وتعارضه مع الطرف الآخر.

الصراع السلبي :

هو أى مواجهة أو تعامل تتم فيه الجماعات ويترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم وإعاقة عن تحقيق أهدافه ومن صور الصراع السلبي:

- بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية.
- عدم تشجيع التعاون.
- الإنعزالية حيث يعمل الأفراد أو الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط.
- خلق الضغوط غير الضرورية.
- العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات.
- الإضرار بالأطراف المتنازعة مما يؤدي إلى إهتبار المنظمة.

الصراع السلبي يحدث عندما تغلب المصلحة الذاتية على المصلحة العامة مما يؤثر سلباً على قوة وتماسك الجماعة وتفاعلها وتحقيق أهدافها ومن الآثار السلبية للصراع ما يكون مدمر فيجب الحد منها ومكافحتها وتشمل:

- إنخفاض الإنتاجية وضعف التواصل.
- لإحساس السلبي إزاء التعاون.
- ضعف في إتخاذ القرارات.

- علاقات عمل غير صحية.
- نتوقف التحسين وعدم الثقة في تطبيقه.

عندما يحدث النقاش والصراع بين العاملين ويبلغ ذروته، ويتركز عندئذ جهد المدير والعاملين على حل المشكلات الناجمة عن الصراع بدلاً من حل مشكلات العمل وتطوير الأداء والصراع في هذه الحالة يكون معطلاً لعملية اتخاذ القرارات السليمة بسبب التوتر والغضب المصاحب له والرغبة الجامحة لكل الأطراف في كسب المعركة وإقناع الطرف الآخر بتغيير موقفه.

إن وجود مستويات معينة من الضغوط والصراع قد يساعد في خلق مناخ صحي وتحرك ايجابي نحو تحقيق الاهداف، ومهمة المدير عند التعامل مع الصراع هو إدراكه لنوع وكمية الصراع، ومعالجته بشكل فعال، بإستغلال الصراع الايجابي والتغلب على الصراع السلبي، وهدف المدير في ذلك هو إدارة الصراع بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة بدلاً من إن يجاهد في شكل تحقيق الإنسجام والتوافق الدائم ولكن غير العملي.

إدارة الصراع التنظيمي



يمكن إدارة الصراع التنظيمي والقوى المحركة له بعد فهم التناقضات الكامنة في العلاقات التنظيمية حيث نتائج الصراعات قد تكون إيجابية أو سلبية

النتائج السلبية قد تكون نتيجة الصراع العدواني أما النتائج الإيجابية للصراع ترتبط بالثقافة التنظيمية حيث اعتبرت المدرسة التقليدية أن الصراع غير مرغوب فيه لأنه يضر بكفاءة المنظمة أما النظرة الحديثة للمنظمة ترى أن الصراع التنظيمي أصبح مقبولا وحيويا لبلوغ المستوى الأمثل من الفعالية

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم وبتعذر اجتنابه وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها

كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة هو المطلوب

إدارة الصراع لاتعني حله فهي مختلفة عنه

حتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

١-تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه

٢-التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة

٣-التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع

٤-محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد

السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال



الفصل السابع

التغيير والتطوير التنظيمي

- تعريف التغيير والتطوير التنظيمي
- خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي
- أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي
- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي
- عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي
- مستقبل السلوك التنظيمي

التغيير والتطوير التنظيمي

تعريف التغيير والتطوير التنظيمي



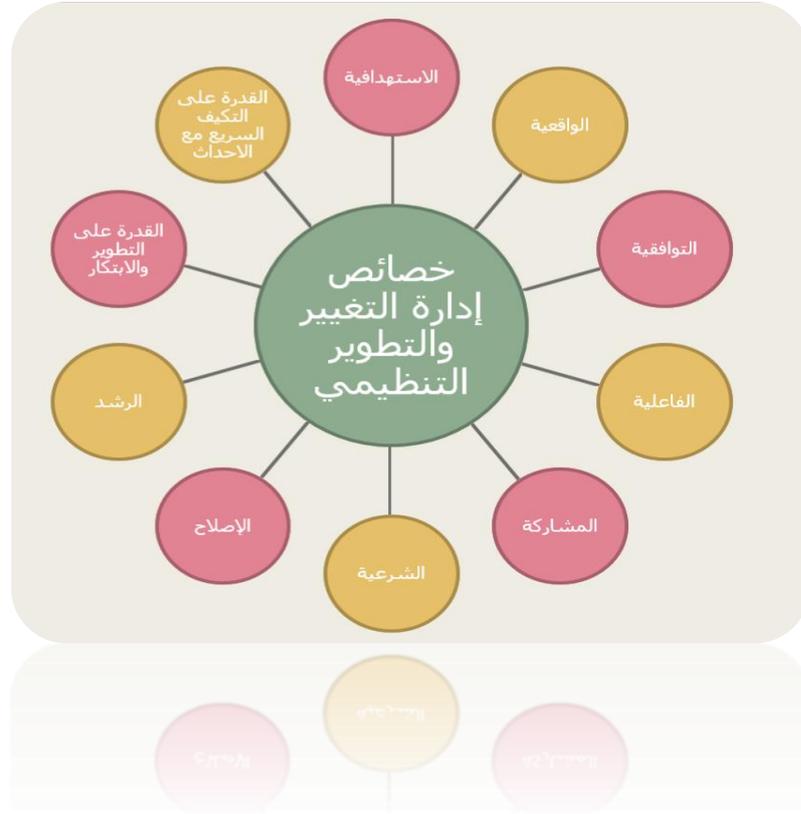
التغيير التنظيمي

هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات

التطوير التنظيمي

نوع محدد نسبيا من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل

خصائص إدارة التغيير والتطوير التنظيمي



١- الاستهدافية :

إدارة التغيير تسعى إلى تحقيق هدف و غاية مقبولة و موافق عليها من قبل قوى التغيير

٢- الواقعية

يجب أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيش فيه المنظمة و في حدود إمكانياتها و مواردها

٣- التوافقية

التوافق بين عملية التغيير و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير

٤- الفاعلية

تمتلك القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها

٥-المشاركة

تحتاج إلى التفاعل الإيجابي عن طريق المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير

٦-الشرعية

يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية

٧-الإصلاح

يجب أن تتصف بالإصلاح ومعالجة نقاط ضعف المنظمة

٨-الرشد

يخضع كل قرار و كل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد حتى لا يحدث التغيير خسائر للمنظمة

٩-القدرة على التطوير والابتكار

يعمل نحو الارتقاء والتقدم لتغيير الوضع الحالي للأفضل

١٠- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث

تتوافق وتتكيف مع الأحداث و تحاول السيطرة و التحكم في مسارها و أيضا تقود و تصنع الأحداث للإبقاء على فاعلية المنظمة

أسباب التغيير و التطوير التنظيمي

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة
- تنمية القدرة على الابتكار تنمية الدافع نحو الارتقاء و التقدم
- التوافق مع متغيرات الحياة
- زيادة مستوى الأداء

أهداف برامج التغيير و التطوير التنظيمي

- ١- تساعد المنظمة على التعامل و التكيف مع البيئة المحيطة بها و تحسين قدرتها على البقاء و النمو
- ٢- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة
- ٣- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم و حفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب
- ٤- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية و تحقيق الرضى الوظيفي لهم
- ٥- الكشف عن الصراع بهدف إدارته و توجيهه بشكل يخدم المنظمة
- ٦- بناء جو من الثقة و الارتياح بين الأفراد العاملين في المنظمة
- ٧- تمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية
- ٨- مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة و نتائجها

أنواع التغيير و التطوير التنظيمي

- ١- التغيير الشامل و التغيير الجزئي

٢- التغيير المادي و التغيير المعنوي

٣- التغيير السريع و التغيير التدريجي

خطوات التغيير و التطوير التنظيمي

١- معرفة مصادر التغيير

٢- تقدير الحاجة إلى التغيير

٣- تشخيص مشكلات المنظمة

٤- التغلب على مقاومة التغيير

٥- تخطيط الجهود اللازمة للتغيير

٦- وضع استراتيجيات التغيير

٧- تنفيذ الخطة خلال مدة معينة

٨- متابعة تنفيذ الخطة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها

مقاومة التغيير و التطوير التنظيمي

تعني امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون إلى المحافظة على الوضع الحالي

أسباب مقاومة التغيير

١- الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول

٢- الفرد يكون عادات و أنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للمواقف و يميل إلى أن يصبح روتينياً

٣- سوء الإدراك و هو عدم إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي و القوة و مزايا الوضع الجديد

- ٤- ترتبط مصالح الفرد ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير عليه
- ٥- الانتماءات الخارجية التي تجعله يشعر أن تقاليد و معايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ

مزايا مقاومة التغيير

تؤدي إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله و آثاره بشكل أفضل

عوامل نجاح برامج التغيير والتطوير التنظيمي



- ١- دعم وتأيد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج
- ٢- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير و لا يعارضه
- ٣- وجود خبراء يمتلكون مهارات فكرية و إنسانية و فنية ترتبط بالتغيير سواء من داخل أو خارج المنظمة
- ٤- إشراك الأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه و التخطيط له و تنفيذه

- ٥- شرح و توضيح دوافع و أسباب التغيير للعاملين
- ٦- بيان الفوائد المادية و المعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للعاملين
- ٧- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد
- ٨- معرفة مصادر التغيير و تشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي
- ٩- تشخيص عوامل مقاومة التغيير
- ١٠- توفر الموارد البشرية و المادية و الفنية التي تهيء للتغيير و تساعد على تنفيذه

مستقبل السلوك التنظيمي

هناك اتجاهات في الوقت الحالي بحيث يتوقع استمرار تأثيرها على المنظمات و السلوك التنظيمي في المستقبل و من أهمها

١- ضخامة حجم المنظمات

يتوقع أن يصبح الحجم الكبير هو النمط السائد في المستقبل

٢- اللامركزية

ازدياد حجم المنظمات وانتشارها جغرافياً سيؤدي إلى التوسع في تطبيق مبدأ اللامركزية و تراجع المركزية لتسهيل أداء الوظائف و الأعمال

٣- الإدارة الجماعية و فقدان المبادرة الفردية

القرارات المطلوب اتخاذها ستكون معقدة لا يستطيع فرد أو مجموعة أفراد على اتخاذها، ستتغير إدارة المنظمة من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية

٤- المنظمة المستطيلة

يتوقع الاتجاه نحو التفلطح في الهياكل التنظيمية وتراجع الهرمية

٥- تغيرات في طبيعة القوى العاملة

من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة وعلى الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية

٦- مصادر الطاقة

من المشاكل الرئيسية المنافسة الحادة على المصادر والمواد الخام لندرتها

٧- ثورة المعلومات

هي أهم التغيرات التي سوف تؤثر في الإدارة والتنظيم نتيجة لتطور أساليب تجهيز البيانات ونقلها إلى مراكز صنع القرارات

٨- التقدم التكنولوجي

يتوقع استمرار الاكتشافات التكنولوجية والفنية والعمل على احتوائها والتكيف معها

٩- البيئة الاجتماعية

ستؤثر على اتجاهات العمل لترضي المجتمع الموجودة فيه

١٠- تزايد عدد السكان

يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان مما يشكل ضغط على المنظمات

المراجع

د.محمود سلمان العميان.(٢٠١٣)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر