

المحاضرة الأولى - ماهية السلوك التنظيمي

تتبين أهمية دراسة السلوك التنظيمي من خلال كونه مادة أساسية في الإدارة , إضافة إلى أهميته المتميزة لدى كافة الإدارات ولمختلف المنظمات بدون استثناء, لكون إن تحقيق الأهداف بفاعلية يعتمد بدرجة كبيرة على ضرورة فهم طبيعة سلوك الأفراد العاملين الذين يقع على عاتقهم تحقيق هذه الأهداف , فمهما توفرت الموارد المختلفة لدى المنظمات إلا إن التعرف على طبيعة السلوك في موقع العمل يبقى هو الأكثر أهمية.

إن المقصود بالسلوك هو طبيعة تصرف الأفراد العاملين ومدى استجابتهم لتوجيهات الإدارة العليا ونوع العلاقة بينهم ومدى انعكاس كل ذلك على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة واقتدار.

من الأمور الواجب التعرف عليها عند دراسة السلوك هو ما مبين بالاتي:

1- نوع الفروق الفردية بين الأفراد العاملين من ناحية النوع الاجتماعي (ذكر / أنثى) , المؤهل العلمي, العمر, الخبرة .

2- اثر العلاقات الغير رسمية (التنظيم الغير رسمي) على السلوك داخل المنظمات.

3- طبيعة شخصية الأفراد العاملين.

4- طبيعة جماعات وفرق العمل ومدى تأثيرها على تحقيق أهداف المنظمات.

5- طبيعة البيئة التنظيمية ومدى ملائمتها للأفراد العاملين.

6- نمط القيادة في المنظمات

7- نوع التكنولوجيا المستخدمة ومدى تمكن الأفراد العاملين منها واستخدامها بشكل فاعل.

8- طبيعة الثقافة التنظيمية (اللغة / العادات / التقاليد / الرموز / المعتقدات / الطقوس الاجتماعية والتنظيمية).

9- مدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين.

ملاحظة مهمة : من الأمور الهامة التي تدفع لدراسة السلوك الإنساني , هو انه في الغالب يوجد اختلاف ما بين سلوك الأفراد العاملين خارج المنظمات التي يعملون بها وما بين سلوكهم داخل المنظمات تخفيف , وهذا ما يتطلب بذل جهود علمية كبيرة للتخفيف من الفارق بين النوعين من السلوك.

يجب ملاحظة الاختلاف بين مفهوم السلوك التنظيمي والسلوك الإداري, فالسلوك التنظيمي أكثر شمولية من السلوك الإداري كونه يتعلق بكافة أنماط السلوك للأفراد في حياتهم العامة والخاصة, في حين إن السلوك الإداري يتعلق بفئة المديرين ومن هم بدرجة كونهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات مما يتطلب منهم سلوك خاص يختلف عن سلوك باقي المستويات الادارية.

المحاضرة الثانية- السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الرئيسية

تعرف النظرية بشكل عام كونها مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالعلاقة بموضوع معين او بالعلاقة بين موضوعين. على هذا الاساس فان نظريات الادارة الرئيسية تفترض وجود علاقة بين سلوك الافراد العاملين من جهة وفاعلية المنظمات وامكانياتها على تحقيق اهدافها من جهة اخرى.

لذا فان الامر يتطلب شرح هذه النظريات وموقع السلوك التنظيمي فيها.

اولا- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية):

تضم هذه المدرسة عدة مدارس فرعية موضحة بالاتي:

ا- مدرسة الإدارة العلمية ومن أهم روادها (فردريك تايلور)

ب- النظرية البيروقراطية ومن أهم روادها (ماكس فيبر)

ج- المبادئ الإدارية ومن أهم روادها (هنري فايول - لوثر جيلك- ليندال ايرويك)

تتميز جميع هذه المدارس بنظرتها المحدودة للإنسان (الفرد العامل داخل المنظمات) بكونه إنسان اقتصادي فقط (أي انه يمكن التأثير على سلوكه من خلال الجوانب الاقتصادية من خلال المكافآت والحوافز والأجور), وهذا ما يعني ان سلوك الفرد يكون على أساس ما يحصل عليه من استفادة مادية وبالتالي فان الأداء الخاص به سيرتفع وينخفض من خلال المنافع المادية التي يحصل عليها.

ان هذه الافتراضات تخالف الطبيعة الإنسانية وكون البشر لا يتأثر بالدرجة الأساس بالأمور المادية فقط ولكن هناك أمور أخرى مثل طبيعة المهام التي يقوم بتنفيذها وحجم الجهد المبذول وطبيعة البيئة التنظيمية.

ثانيا- المدرسة السلوكية (العلاقات الانسانية)

يعتبر العالم (التون مايو) من اكبر رواد هذه المدرسة التي ركزت على أثر ظروف العمل والراحة الجسمية والاجور على أداء العاملين (أي على طبيعة سلوكهم في المنظمات التي يعملون بها).

قام هذا العالم وزملائه بأجراء تجارب على طبيعة الإضاءة وفترات الراحة وتغير مستوى الأجور لمعرفة مدى تأثير هذه التغيرات على أدائهم, لكنهم تفاجئوا بان تلك التغيرات لم تؤثر على ادائهم بشكل ملموس وواضح.

قاموا بأجراء مقابلة عدد كبير من الأفراد العاملين للتعرف على السبب الذي يؤثر بشكل كبير على ادائهم ووجدوا بان طبيعة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم , إضافة إلى شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به, ودره الروح المعنوية لديهم إضافة إلى التقليل من درجة الرقابة عليهم حتى يشعروا بكونهم مهمين في المنظمات التي يعملون بها وليس كونهم مكائن أو قطع أثاث .

ان من اهم النتائج التي توصلت اليها هذه المدرسة هي الاتي:

1-تعتبر العلاقات الغير رسمية مهمة جدا في درجة انتاجية الافراد العاملين.

2- حاجتهم الكبيرة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

3- ضرورة وجود نمط قيادة متسامح وديمقراطي يتعامل معهم بإنسانية.

4- ضرورة متابعة درجة الروح المعنوية للأفراد العاملين ورفعها بشكل مستمر.

ان من ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه المدرسة هي ان السلوك التنظيمي محصلة عوامل نفسية واجتماعية وتنظيمية وليس عوامل مادية فقط.

ثالثا- مدرسة اتخاذ القرارات

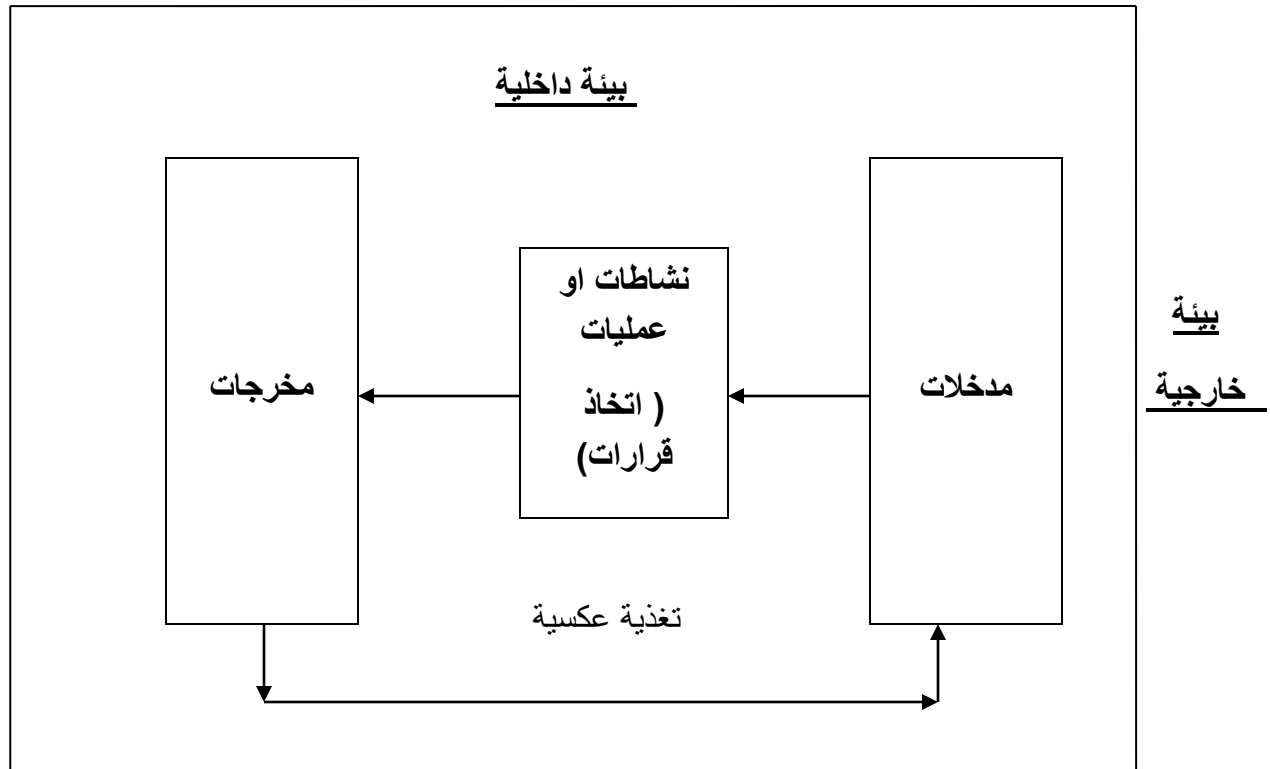
من ابرز رواد هذه المدرسة (مارج وسايمون) ,الذين أكدوا على إن الإنسان هو ليس فقط كائن اقتصادي يتأثر بما يحصل عليه من منافع اقتصادية بل هو إنسان في الدرجة الأولى ويهدف إلى اتخاذ أفضل القرارات (القرارات الرشيدة) وأيضا قيام الإدارة العليا باتخاذ أفضل القرارات.

ان على كافة الإدارات بموجب مفهوم هذه النظرية القيام باتخاذ أفضل القرارات التي تعتمد على القيم والحقائق العلمية واستخدام التكنولوجيا المتطورة بهذا الجانب لغرض التوصل لحل المشكلات الإدارية بأفضل شكل .

ان السلوك التنظيمي بموجب مفهوم هذه النظرية سيكون تابع لأفضل القرارات التي تتخذها الإدارة والأفراد أنفسهم ,وان هذه القرارات تكون رشيدة أي قرارات علمية مدروسة وليست قرارات تعتمد على الجوانب المادية فقط ,

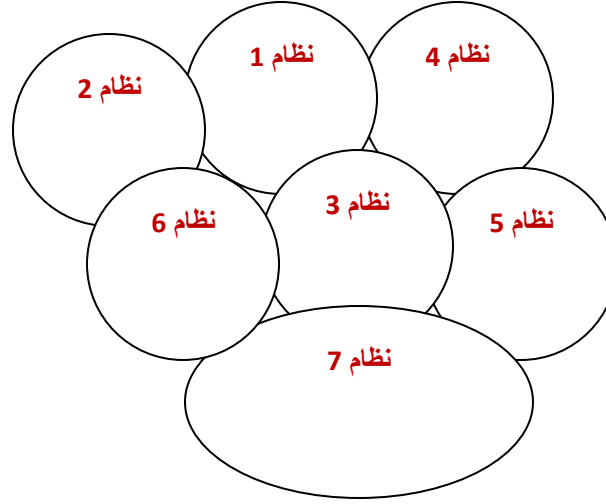
رابعا - مدرسة النظم (الاتجاهات الحديثة):

في البداية يجب التمييز بين مفهوم النظام وبين مفهوم النظم, يعنى النظام (الكيان المنظم والمرتب الذي يجمع بين اجزاء تمثل تركيب كلى موحد), ويتألف اى نظام من ثلاثة اجزاء رئيسية هي (المدخلات / العمليات / المخرجات). يمثل الشكل التالى مفهوم النظام.



ان الشكل اعلاه يمثل نظام واحد مفرد, اما مفهوم الانظمة فهو التنسيق والتكامل بين الانظمة المفردة, فمثلا الرؤية لدى البشر تمثل نظام واحد, السمع يمثل نظام واحد, الايدي تمثل نظام واحد, فلذلك ان جسم الانسان يتكون من مجموعة من الانظمة.

الشكل ادناه يمثل مفهوم الانظمة



يلاحظ من الشكل اعلاه بان كافة النظم الفرعية متداخلة ومتصلة مع بعضها ولايمكن ان تنفصل عن بعضها لان ذلك يعني التشتت وفقدان كل نظام لمصدر قوته.

ان مفهوم السلوك بموجب هذه المدرسة هو عبارة عن مجموعة من الأنظمة التي تعمل بشكل مشترك ومتكامل, بما يعنى ان السلوك سوف يتأثر بشكل كبير بالبيئتين الداخلية والخارجية وليس البيئة الداخلية فقط. اضافة الى التغذية العكسية التي تعنى نوعية المؤثرات التي تؤثر على السلوك النهائي والتي تعود مرة اخرى لتكون مدخلات يتم بموجبها تعديل السلوك اى الحصول على اداء جديد بموجب متطلبات البيئتين الداخلية والخارجية.

الدوافع

مقدمة:

لغرض فهم سلوك أي فرد فلا بد من معرفة العوامل المؤثرة في السلوك, إن هذه العوامل تحدد نوع السلوك وكيفية التحكم فيه وتعديله ليكون سلوك مرغوب في موقع العمل.

من هذه العوامل هي الدافعية التي يجب معرفة مبادئها ومعرفة الدور الذي تلعبه في سلوك الأفراد العاملين.

مفهوم الدوافع

تعتبر الدوافع قوة تدفع بالافراد الى سلوك معين يختلف عن غيرهم, فمثلا هناك فرد يرغب التقدم دائما اكثر من غيره من الزملاء , أي ان الدوافع تدفع بالفرد الى ان يسلك سلوك معين لاسباب متعددة منها الرغبة بالنجاح او التفوق او الرغبة بايذاء الاخرين بمعنى ان الدوافع من الممكن ان تكون سلبية ومن الممكن ان تكون ايجابية حسب رغبة الشخص ونوع القيم الخاصة به اضافة الى البيئة التي يعيش فيها.

إن من الأسباب الهامة لدراسة موضوع الدافعية كونها **تتعلق بدرجة استثمار الفرد للطاقات الموجودة لديه** , إضافة إلى إن الإمكانية في معرفة نوع دوافع الفرد ستساعد كثيرا في توفير إمكانية التنبؤ بالسلوك المستقبلي إضافة إلى توفير إمكانية تغيير السلوك وتقويته ليكون سلوك مرغوب وإيجابي وهذا ما تعمل المنظمات لتحقيقه.

الفارق بين الدافعية والدوافع

غالبا ما يحصل التباس لدى الطلبة أو الباحثين من خلال عدم التفرقة ما بين كل من مفهوم الدافعية والدوافع.

هناك الكثير من البحوث والدراسات التي اهتمت بهذا الجانب, وكل منها اعتمد على توجه فكري معين , فان الجدول أدناه يوضح الاختلاف بينهما:

مفهوم الدوافع	مفهوم الدافعية
قوة خارجية	قوة داخلية
تعتمد على الحاجات للبشر	تعتمد على الجانب النفسي
يمكن تجاوزها	لا يمكن تجاوزها
يمكن التحكم بها من خلال أطراف خارجية	يمكن التحكم بها من قبل الفرد نفسه

توجد فوارق أخرى بين الدافعية والدوافع ولكن المذكور في الجدول أعلاه يضم أهم الفروقات بينهما. يرتبط مفهوم الدافعية بشكل كبير بدرجة الرضا لدى الفرد , فكلما كانت درجة الرضا كبيرة كلما كانت دافعية الأفراد اكبر, مثلا الطالب الذي يشعر بالرضا عن الأستاذ وانه يفهم المادة ويتم التعامل معه بشكل لائق وتتوفر بيئة دراسية جيدة فانه سيكون مجتهدا وليس كسولا.

في موقع العمل كلما شعر الفرد بأنه محترم ويشارك في صناعة القرارات وتتوفر له بيئة عمل صحية وأمنة ويحصل على الترقية بشكل عادل وبدون تأخير ويحصل على راتب أو اجر مناسب يكفيه للعيش إضافة إلى إمكانية تحقيق طموحاته, فان كل ذلك يؤدي إلى شعوره بالرضا وبالتالي انعكاس ذلك على سلوكه , أي إن سلوكه سيكون معبرا عن الأداء الجيد والمرغوب سواء من قبل الإدارة أو من قبل زملاء العمل.

من الأمور الهامة هي درجة الارتباط الكبيرة ما بين دافعية الفرد من جهة وتحقيق الإبداع والتميز من جهة أخرى. إن الإبداع لايمكن أن يتحقق إلا من خلال توافر مقومات رئيسية في قدمتها وجود رغبة صادقة وقوية لدى الفرد في أن يكون مبدعا أي متميزا عن غيره, أثبتت الكثير من الدراسات في شركات الأعمال الكبيرة ومنها شركة تويوتا مثلا إن حصول الإبداع واستمراره لدى الأفراد العاملين يعود بالدرجة الأساس إلى عوامل مهمة للغاية في مقدمتها الولاء للمنظمة ووجود درجة كبيرة من الرضا.

إن الاهتمام بموضوع الدافعية وفهمها بالشكل الصحيح والواقعي من قبل الإدارات العليا سوف يساهم بشكل كبير في الحد من حالات الشعور بالفشل والإحباط لدى الأفراد العاملين وتعزيز ثقتهم بالمنظمة وزيادة الولاء , فلذلك يعتبر موضوع الدافعية من المواضيع الوقائية للسلوك أي إنها تساهم في الحفاظ على السلوك الايجابي وتعزيزه وتقليل السلوك السلبي إلى أقصى درجة.

الشخصية

مقدمة:

تمت الإشارة إلى تصنيف مفهوم الشخصية لأول مرة في القرآن الكريم , نظرا لارتباطها باستعداد البشر لفعل الخير أو الشر, الآيات الكريمة الآتية تبين ذلك:

1- النفس المطمأنة:

بسم الله الرحمن الرحيم (يا أيها النفس المطمأنة , ارجعي إلى ربك راضية مرضية, فادخلي في عبادي وادخلي جنتي) صدق الله العظيم (سورة الفجر- الآية 27-30).

بموجب النص القرآني الشريف تعتبر النفس المطمأنة من أعلى مستويات الكمال الإنساني, وتعتبر عن الشخصية التي بموجبها تتم الموازنة بين الحاجات البدنية والروحية, وبالتالي يكون سلوك البشر بعيدا عن الأنانية أو إلحاق الأذى بالآخرين.

2- النفس الأمارة بالسوء:

بسم الله الرحمن الرحيم (وما أبريء نفسي , إن النفس لأمر بالسوء إلا ما رحم ربي , إن ربي غفور رحيم) صدق الله العظيم (سورة يوسف- الآية 53).

بموجب هذه الآية الكريمة فإن النفس الأمارة بالسوء تعبر عن الشخصية في أدنى مستوياتها بسبب سيطرة الملذات الدنيوية والغريزية دون رادع ديني أو أخلاقي.

3- النفس اللوامة:

بسم الله الرحمن الرحيم (لا أقسم بيوم القيامة, ولا أقسم بالنفس اللوامة) صدق الله العظيم (سورة القيامة, الآية 1-2).

بموجب الآية الكريمة فإن النفس اللوامة تعبر عن الشخصية من الصنف الوسطي , اذ يحاسب الإنسان نفسه على أعماله ويرغب في التوقف عنها ويندم على ذلك , ثم يكرر الوقوع في الخطأ ويشعر بالندم وهكذا.

مفهوم الشخصية

يشير مفهوم الشخصية إلى المظاهر والعادات التي تميز سلوك الفرد. فمثلا بعض الأشخاص يتميزون بالتأخر عن المواعيد أو يتميزون بالعصبية. لذا فإن مفهوم الشخصية يعني (الخصائص السلوكية الثابتة للأفراد نسبيا والتي تميز تصرفاتهم).

إن دراسة الشخصية يساعد كثيرا في تحديد طريقة تعامل الأفراد مع مختلف المواضيع وكيفية تصرفاتهم في البيئة التي يعيشون فيها ومدى إمكانياتهم على التكيف سواء مع الظروف أو مع زملاء العمل.

العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية

1- العوامل الوراثية:

تمثل الخصائص التي يرثها الفرد من الوالدين , مثل الملامح العامة- المزاج - القوة العضلية - القدرات المختلفة (الذكاء- التحمل - الولاء وغير ذلك)- الخجل - الخوف - القلق.

إن العوامل الوراثية تساهم بشكل كبير جدا في تحديد شخصية الفرد وبالتالي نمط سلوكه , بالتالي إن التعرف على نمط شخصية الفرد يساعد على تحديد نوع السلوك أو على الأقل التنبؤ به.

2- العوامل البيئية:

تمثل هذه العوامل الوسط الذي يعيش فيه الفرد (الأسرة- الأصدقاء- جماعات العمل), إذ أن هذه العوامل تؤثر في ثقافة الفرد - القيم التي يحملها - العادات والتقاليد وغيرها, مما يساعد في تكوين سلوك معين للفرد يختلف عن الآخرين .

ملاحظة: إن الدراسة للشخصية تساعد كثيرا في المجالات الآتية:

إمكانية الفرد في التحكم بسلوكه

درجة احترام الذات أي القدرة على تحقيق النجاح والتميز

القدرة على التكيف مع مختلف الظروف

القدرة على تحمل المخاطرة

أنماط الشخصية:

هناك عدة تصنيفات لأنماط الشخصية حسب النظريات المعتمدة في هذا المجال, إلا أن من أشهر هذه الأنماط هو :

1- الشخصية الانبساطية:

تتصف بالقدرة على التعبير- القدرة على التفاعل الاجتماعي - تحمل المخاطرة- النشاط

2- الشخصية الانطوائية:

تتصف بعدم القدرة على التفاعل الاجتماعي- الحرص الشديد - القسوة على النفس - الخمول- الوسواس- الشعور بالقلق- عدم الشعور بالسعادة

3- شخصية الاستقرار العاطفي:

تتميز بالسعادة - التفسير المنطقي للأمور- الشعور بالصحة والعافية - الشعور باحترام الذات

نتائج الشخصية السلبية:

- 1- السلوك العدواني: وهو السلوك الذي يسبب الأذى للأشخاص أو الممتلكات وبإشكال مؤذية وغير مقبولة.
- 2- الشعور بالذنب: يكون الشعور بالذنب بسبب التصرف بشكل غير مقبول أو إساءة تقدير الأمور وما يمثله ذلك من نقص في تحقيق الذات مما يسبب الإحباط الكبير .
- 3- الإنكار: ينكر الفرد ما يقوم به الفرد من تصرفات غير مقبولة (الكذب)
- 4-التبرير: تقديم مبررات غير صحيحة لأعمال غير صحيحة, مثل التأخر عن الدوام بحجة الازدحام , ولا يوجد ذلك في الواقع.
- 5-الإسقاط: أي عندما يقوم الفرد بعمل غير مقبول فانه يقوم بتحميل شخص أو أشخاص آخرين مسؤولية تلك الأعمال, مثلا الطالب الغير مجتهد يقوم بوصف الأستاذ بأنه غير عادل, أو إن المناهج غير مفهومة.

عملية الادراك

مقدمة:

تعتبر عملية الإدراك من العمليات العقلية المهمة التي تعتبر من المكونات الرئيسية والمؤثرات في السلوك البشري. إن الإدراك يوفر للبشر المعاني الصحيحة لكل ما يحيط بالبشر من أحداث ومواقف ومؤثرات مختلفة. من الحقائق الثابتة بان فهم السلوك البشري لا يمكن أن يتم ويزداد تعقيدا من دون فهم عملية الإدراك.

مفهوم الادراك:

تعرف عملية الإدراك بكونها (عملية نفسية مستمرة يتم من خلالها استلام المعلومات من الحواس الخمسة وتنظيمها وتفسيرها , وغالبا ما تتم من دون تخطيط والقدرة على التحكم بها).

لغرض التعرف أكثر على عملية الإدراك فالمثال الآتي يوضح ذلك:

المعروف إن صوت الصافرة يدل إلى معاني كثيرة فصوت الصافرة يصدر سواء من قبل الحكم في كرة القدم أو من قبل رجال الإطفاء أو من قبل سيارات الشرطة , ولكن المهم كيف يتم التمييز بين كل من هذه الأنواع واعتبار ذلك الصوت أكثر أهمية؟

فصوت صافرة الحكم هو اقل تأثيرا من صوت الشرطة أو الإطفاء , إن التمييز في أهمية صوت الصافرة يكون من خلال عملية الإدراك , فهناك بعض البشر لا يعني لهم اختلاف صوت الصافرة اي شيء, كون البشر بشكل عام يركزون على بعض الأشياء ولا يركزون على البقية حسب طبيعتهم ومستوى الفهم لديهم.

كيف يتم الإدراك:

إن الخطوة الأولى في الإدراك تكون من خلال المدركات التي يتعرض لها الفرد من خلال الحواس الخمسة (العين- السمع - الشم - اللمس - التذوق) والتي غالبا ما تتم بسبب العوامل الغريزية الداخلية (مثل الإحساس بالجوع أو العطش - التفرقة ما بين الطعام المقبول والغير المقبول- تميز الأصوات المزعجة من الأصوات المريحة وغير ذلك).

هنا يأتي دور عملية الإدراك في تحديد أهمية المدركات من خلال الخبرات التي يمتلكها الفرد في التركيز والاهتمام في تحديد أهمية المدركات للاستفادة والتعامل مع قسم منها وإهمال القسم الآخر.

العوامل المؤثرة في عملية الادراك:

أولاً- العوامل الخارجية:

هذه العوامل تؤثر في عملية الإدراك (التركيز على مؤثرات معينة دون غيرها) مثل التركيز على المناطق ذات الإضاءة العالية والأشياء المتحركة من غير الأشياء الساكنة .

إن العوامل الخارجية تساعد في الانتباه إلى المؤثرات الغير مألوفة أكثر من المؤثرات المألوفة و مثل سماع صافرة الحكم هي غير سماع صافرة الإطفاء.

ثانيا - العوامل الداخلية:

تتمثل هذه العوامل بطبيعة الشخصية - درجة التعلم - حجم الخبرات السابقة والمترجمة- النوع الاجتماعي (ذكر أو أنثى).

المبادئ التي تحكم عملية الإدراك:

التمهيد:

أي وجود تفسيرات جاهزة يعتمد عليها الأفراد مثل الحكم على الأشياء من النظرة الأولى .

أثر الهالة:

يقصد بها انطباعات سريعة وإصدار أحكام بشأن كثير من الأمور من أمور بسيطة تعوض عن الأمور الأكبر , مثلاً يتم الارتياح لشخص معين نتيجة شكل مقبول أو الأناقة في الملبس دون النظر إلى طبيعة الإنسان وقيمه وطبيعة تصرفاته.

الأخطاء في عملية الإدراك:

- 1- عدم وجود معلومات كاملة عن الظاهرة أو أي موضوع.
- 2- الرغبة في إدراك ما هو مستحب أو غير موجود.
- 3- الانفعالات السريعة التي تؤثر في الاختيار الصحيح للإدراك.
- 4- الاضطراب النفسي الذي يؤدي إلى التخيل والاضطراب العاطفي .

الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية:

هناك عدد من التعاريف التي ساهمت في توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية و الأتي بعضا منها:

1- منظومة المعاني والرموز السائدة في المنظمة .

2- مجموع المعتقدات التي يؤمن الأفراد العاملون.

3-مجموع العادات والتقاليد والقيم والرموز والأساطير التي يؤمن بها الجميع.

يمكن الاستدلال من هذه التعاريف إلى إن الثقافة التنظيمية هي ما يؤمن به الجميع ويعتبرونه المرشد الرئيس لسلوكهم في مكان العمل.-

وظائف الثقافة التنظيمية:

1- توفير الفهم الكافي للأحداث والمواقف التي تمر بها المنظمة .

2-تعتبر أداة رقابية تستفاد منها الإدارة العليا في تحديد وضبط سلوك الأفراد العاملين.

3-تمثل نظام رئيسي إضافة إلى باقي الأنظمة الموجودة في المنظمة وتعمل معها بشكل متكامل.

خصائص الثقافة التنظيمية:

1- تمثل درجة المبادرة الفردية

2-درجة قبول المخاطرة من قبل الأفراد العاملين

3-مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات الفردية

4- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات النظر المتعارضة

5- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من قبل الأفراد العاملين

6- طبيعة نظام الاتصالات فيما ذا كان رسميا أي يقتصر على الإدارة العليا (القنوات الرسمية فقط) , أو يكون رسمي وغير رسمي في ذات الوقت ليشمل الجميع بما يؤمن الاستماع إلى وجهات النظر وعدم إغفالها.

ملاحظة مهمة:

تشتمل هذه الخصائص على أبعاد هيكلية وسلوكية في ذات الوقت , يعني مفهوم الأبعاد الهيكلية فيما يتعلق بتصميم الهيكل التنظيمي وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة نمط الإدارة إذا كان مركزيا أو لامركزي

أما الأبعاد السلوكية فتعني درجة التعاون والثقة بين الأفراد العاملين , طبيعة المبادرات إذا كانت فردية أو جماعية , درجة الوعي لطبيعة الأهداف وكيفية تنفيذها , إضافة إلى درجة تفهم رغبات الإدارة العليا وكيفية الاستجابة لها بما يؤمن الاستخدام الأمثل للموارد والحفاظ على سمعة المنظمة والتميز في السوق.

الثقافات الفرعية:

من المواضيع التي يجب الانتباه لها جيدا هو وجود ثقافة تنظيمية شاملة لجميع أفراد المنظمة, ووجود ثقافات فرعية للأفراد العاملين , وهذا من الأمور الطبيعية بسبب الآتي:

1- اختلاف البيئات التي ينتمي إليها الأفراد العاملون, فهناك من ينتمي إلى الريف وهناك من ينتمي إلى المدينة وهناك من هو حاصل على مؤهل علمي عالي وهناك من لديه خبرة أكثر.

2- الاختلافات في شخصية كل فرد من الأفراد العاملين

3- الاختلاف في طبيعة الأدوار والمهام التي يقوم بها الأفراد العاملون , مثلا إن المهام الخاصة بقسم الإنتاج تختلف عن المهام الخاصة بقسم الموارد البشرية وهكذا.

إن المهم في هذا الموضوع هو مدى تمكن الإدارات العليا من السيطرة على هذه الاختلافات وجعل الثقافات الفرعية لا تختلف مع الثقافة التنظيمية للمنظمة .

هناك أساليب إدارية معينة يمكن أن تتبعها الإدارات العليا لغرض توحيد الثقافات في المنظمة :

1- أسلوب التنشئة الاجتماعية : ويتم من خلال زج الموظفين المتعينين حديثا في أقسام المنظمة المختلفة ليتم التعارف فيما بينهم ومن معرفة الطباع الخاصة بها لكي يتعاملوا بها .

2- زيادة درجة الولاء والانتماء إلى المنظمة من خلال توفير الفهم الكامل للأهداف وتعميق مفهوم المواطنة التنظيمية.

3- تعزيز الإبداع لدى الأفراد العاملين من خلال المكافآت ونظم الحوافز المعنوية .

ملاحظة مهمة

إن الضعف أو عدم إمكانية الإدارات العليا معرفة طبيعة الثقافات الفرعية داخل المنظمة سيؤدي إلى ظاهرة (**المجاميع المنفردة**) التي يعمل بشكل منفرد ومعزول عن باقي الأفراد العاملين , هذا الأمر سيؤدي إلى النتائج السلبية الآتية:

1- تشتت الجهود بدلا من كونها جهود مشتركة.

2- تكوين أهداف شخصية لهذه الجماعات بدلا من الأهداف الرسمية للمنظمة .

3- حصول ظاهرة الهدر في الموارد لكونها لا تستخدم لأغراض المنظمة وإنما لصالح الجماعات الصغيرة.

4- انخفاض درجة الولاء للمنظمة وجعل الانتماء إلى الجماعات الصغير هو الأفضل .

5- عدم الاهتمام بسمعة المنظمة بل الاهتمام بالجماعة الصغيرة.

إن سيادة الثقافات الفرعية الفرعية واختلافها عن الثقافة الفرعية الرئيسية سيؤدي بالضرورة إلى انخفاض فاعلية المنظمة وعدم السيطرة على السلوك للأفراد العاملين.

أنواع الثقافات التنظيمية:

اتفق علماء الإدارة على النوعين الرئيسيين الآتيين للثقافة التنظيمية:

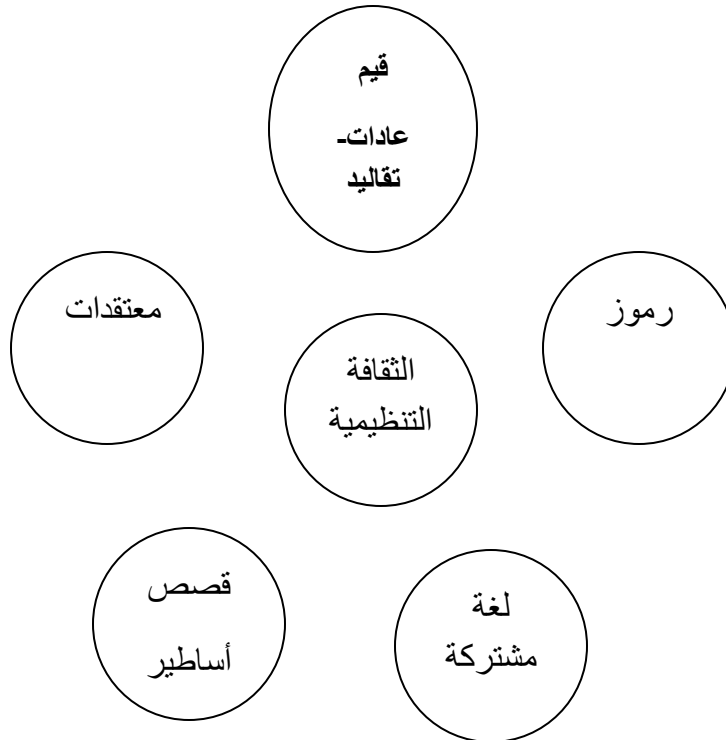
1- الثقافة التنظيمية القوية:

وهي الثقافة التي موحدة وشاملة لجميع الأفراد العاملين على الرغم من الاختلافات الفردية والفروقات فيما بينهم.

2- الثقافة التنظيمية الضعيفة:

وهي الثقافة التي تتميز بالتشتت وعدم اتفاق الآراء وضعف الاهتمام بسمعة المنظمة وتغليب المصالح الشخصية على مصلحة المنظمة.

الشكل الآتي يوضح الثقافة التنظيمية



إدارة الصراع التنظيمي

مقدمة :

يعتبر الصراع من أقدم الظواهر الاجتماعية , وكان أول صراع بين هابيل وقابيل نتيجة الاختلاف في وجهات نظر والرغبة بالاستحواذ على منافع دنيوية.

من جانب آخر فان ظاهرة الصراع هي حتمية وليست اختيارية وتختلف شدتها حسب الموقف الذي يمر به الفرد وطبيعة قيمه وخبراته والبيئة التي نشأ بها, ومن الممكن أن يكون الصراع وسيلة للبناء والتجديد والابتكار ومن الممكن أيضا أن يكون وسيلة للتدمير والهدم.

مفهوم الصراع:

في المقدمة يكون الصراع أما داخل الفرد نفسه, أو مع أفراد آخرين مثل زملاء العمل أو مع المجتمع الذي يعيش فيه, وفي كل الأحوال فان الصراع هو نتيجة أسباب من أهمها :

1- عندما يحصل الصراع داخل الفرد نفسه , فان ذلك نتيجة لأسباب كثيرة منها عدم الاستقرار النفسي للفرد , أو تعارض المفاهيم بحيث لا يستطيع الفرد أن يفهم ماذا يحدث في البيئة التي يعيش فيها, أو اختلاف الأدوار التي يمارسها فمثلا الفرد يمارس دور الأستاذ ودور الزوج ودور الأب ودور الصديق ونتيجة لذلك قد يتعرض إلى متطلبات أو مواقف خارج إمكانياته أو قدراته تسبب له الصراع.

2- عندما يحصل الصراع داخل المنظمة التي يعيش فيها , فهناك أسباب مختلفة منها الاختلافات الثقافية بين الأفراد أو تفاوت مستوى الخبرة والتعليم أو ضعف نضج الشخصية وضعف الإدراك. قد يكون نمط الإدارة احد أسباب الصراع بسبب عدم العدالة بين الأفراد العاملين أو منح المناصب لأشخاص غير كفؤين, إضافة إلى ضعف نظام المكافآت والحوافز والترقيات.

يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه سلوك يخالف سلوك الآخرين أو عمل مقصود من طرف معين يؤثر سلبيا على طرف آخر, أو انه تفاعل اجتماعي نتيجة إدراك الفرد بان هناك من يعيق تحقيق أهدافه أو محاولة السيطرة عليه مما يولد شعورا بالإحباط . (بذلك يكون الصراع عبارة عن تناقض بين طرفين لمختلف الأسباب يؤدي إلى نتائج سلبية أو ايجابية).

ملاحظة مهمة:

يجب أن نتذكر دائما بأنه في حالة الصراع السلبي (التناقض في المصالح مثلا) فإن نتائجه غالبا ما تكون صعبة وتؤدي إلى مواقف من الممكن أن تدمر الفرد أو المنظمة بشكل عام. أما في حالة الصراع الايجابي فإن نتائجه غالبا ما تنتهي بحصول التوافق الايجابي سواء على مستوى الأفكار أو السلوكيات بحيث تحصل حالات الإبداع والتميز.

مفهوم ادارة الصراع التنظيمي:

إن المقصود بإدارة الصراع التنظيمي هو الإجراءات التي تتخذها الإدارة لتحويل ظاهرة الصراع بين مختلف الأفراد أو المستويات التنظيمية لان يكون الصراع ايجابي وليس سلبي, إضافة إلى العمل المستمر بقصد تقليل نتائج الصراع السلبي إلى ادنى مستوى والتخلص منها نهائيا.

نظريات إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم النظريات التي اهتمت بموضوع الصراع هي الآتي:

اولا - النظرية التقليدية

بموجب هذه النظرية فإن النظرة إلى الصراع بكونه ظاهرة سلبية غير مريحة, يجب تجنب الوصول إليها والقضاء عليها عند ظهورها لأنها تعتبر نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك الغير عقلاني.

أغفلت هذه النظرية مسببات الصراع التنظيمي والتي من أهمها عدم الشعور بالرضا نتيجة عدم العدالة, وعدم وجود فرص للتعبير عن الآراء والمشاركة في اتخاذ القرارات ورسم مستقبل المنظمة وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب , فإن ذلك يؤدي إلى آثار نفسية صعبة للغاية تؤدي إلى اليأس والإحباط وما يرتبط بذلك من ظواهر إدارية سلبية مثل الفساد الإداري وضعف الأمانة الوظيفية والغياب والاهتمام فقط بالمشاكل والغيبة والنميمة بدلا من التركيز على تطوير الأداء والارتقاء بسمعة المنظمة.

ثانيا- النظرية التفاعلية

بموجب هذه النظرية فإن النظرة للصراع تكون ايجابية , بمعنى انه ظاهرة طبيعية وظاهرة صحية لا بد من وجودها , إذ إن وجود الصراع الايجابي يمنع من سيطرة الأفكار السلبية كما انه يعتبر دليل على حيوية المنظمة وبالتالي فانه يمكن السيطرة على الصراع ويعكس إمكانية اكتشاف الطاقات لدى الأفراد والاهم من ذلك فان وجود الحد الأدنى من الصراع يكون ضروريا ويمكن من خلاله اكتشاف الأخطاء والمشاكل ومعالجتها.

بموجب هذه النظرية فإن الصراع يكون نوع من التحدي في نفوس الأفراد العاملين وفرصة لإعادة النظر بالأفكار السائدة وتغييرها بما يؤدي إلى الارتقاء بالأداء وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

مستويات الصراع:

أولاً- الصراع داخل الفرد نفسه:

يحدث هذا النوع من الصراع في الغالب داخل الفرد عندما يجد نفسه أمام عوامل عدة يصعب عليه اختيارها وتحقيقها جميعاً, فمثلاً يرغب الطالب بالنجاح العالي وفي نفس الوقت لا يخصص إلا وقت قليل للدراسة, أو الرغبة بالدراسة بالخارج لكنه لا يستطيع ترك العمل لأنه يؤمن بمورد مالي له يعيش من خلاله.

ثانياً - الصراع بين الأفراد

مثل الصراع بين المدير والمروّسين , أو الصراع بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري وغير ذلك, عادة هذا النوع من الصراع يحصل بسبب اختلاف مستوى التجربة والخبرة والنظام القيمي للفرد.

ثالثاً- الصراع بين الجماعات:

يحدث بين مختلف الأقسام داخل المنظمة , الصراع بين قسم التسويق وقسم الإنتاج.
يحدث هذا النوع من الصراع من خلال الرغبة بالحصول على موارد أكثر.

رابعاً- الصراع بين المنظمات

يحدث هذا النوع من الصراع بسبب الرغبة في الحصول على حصة سوقية أكبر أو الحصول على خبرات أكثر من باقي المنظمات.

السلوك التنظيمي- ادارة التوتر وضغوط العمل

مقدمة:

يعتبر العمل في داخل المنظمات مصدرا للضغوط والتوترات التي يشعر بها الافراد العاملون في مختلف المستويات الادارية. نتيجة لهذه الضغوط تظهر اعراض الارهاق النفسي وضعف التوازن في التفكير مما يؤثر بشكل كبير على الاداء وانخفاض مستوى الانتاج او تقديم الخدمة ولربما الدخول في صراعات لها نتائج سلبية.

لذلك اهتمت ادارات المنظمات في دراسة اسباب التوتر والضغوطات ومن خلال مجالات متعددة مبينة بالاتي:

اولا- المنظور الانساني:

تتحمل المنظمات الحديثة مسؤولية اجتماعية كبيرة توجب عليها التعامل مع الافراد العاملين بطرق انسانية ورعايتهم لكونهم ليسوا مجرد الات وانما ينظر اليهم كثروة بشرية لا يمكن الاستغناء عنها وهم الاساس في بقاء ونجاح وتقدم المنظمات.

ثانيا- المنظور الانتاجي:

على الادارات الحديثة ان تدرك بشكل كبير بان الاهتمام بالعامل وصحته ضرورية للغاية ويجب الابتعاد عن ما يمكن ان يؤثر عليها, لان مستوى اداء الفرد ودرجة الانتاجية الخاصة به تعتمد بشكل كبير على الصحة الجسمية والنفسية للفرد.

ثالثا- المنظور الابتكاري:

من النتائج التي توصلت اليها الكثير من الدراسات والبحوث المتخصصة هي ما يتمثل بالقدرة الابداعية والابتكارية للأفراد العاملين والارتباط الكبير لذلك بسلامة العقل والجسم , هنا نتذكر المقولة المشهورة (العقل السليم في الجسم السليم).

رابعا- المنظور المالي / الربحي:

ترتبط ارباح المنظمة وقدرتها المالية بدرجة كبيرة مع سلامة وصحة الافراد العاملين , يظهر ذلك من خلال مجالات عديدة منها ان الاصابات المرضية والصحية تكلف المنظمات الكثير من الخسائر والوقت وتأخر عجلة الاداء, اضافة الى ان الاصابات المرضية او النفسية تؤثر بشكل اكيد على قدرات الابداع والابتكار للأفراد العاملين مما يترتب عليه تراجع المستوى التنافسي للمنظمة ونوعية منتوجاتها ويجعلها في وضع ضعيف مقارنة بباقي المنظمات مما يعني التراجع في المبيعات والارباح اضافة الى خسارتها لسمعتها في السوق.

مراحل التوتر

اولا – مرحلة الانذار

تتميز هذه المرحلة بوجود درجة عالية من القلق والخوف أو لربما الاصابة بالاكتئاب بسبب توقع الافراد العاملين للخسارة سواء على المستوى الوظيفي او المستوى المادي , عادة ما يصاحب هذه المرحلة التسارع في دقات القلب وزيادة ضغط الدم.

ثانيا- مرحلة المقاومة

في هذه المرحلة تنتقل مرحلة التوتر الى مرحلة المقاومة , وهذا ما يتمثل باتخاذ الافراد العاملين لسلوكيات عدوانية , أو مهاجمة مصادر التوتر حتى لو كان الفرد لنفسه, في بعض الاحيان يلجأ الافراد العاملون الى الكبت في محاولة للسيطرة على مصادر التوتر. في حال فشل هذه الوسائل فان الحالات المرضية سوف تزداد مثل الارتفاع الكبير في ضغط الدم وامراض القلب وغير ذلك.

تعتبر هذه المرحلة من المراحل الخطرة لا نها تؤدي الى الشعور بالإرهاك مما يعني فقدان السيطرة على مسببات التوتر والتعرض الى حالات صعبة نفسية للغاية مما يؤثر بشكل كبير على الاداء.

مصادر التوتر وضغوط العمل:

من المصادر الرئيسية للتوتر وضغوط العمل هو الاتي:

1- بيئة العمل المادية

يقصد ببيئة العمل المادية (طريقة تصميم مكان العمل – مستوى الاضاءة – درجة الحرارة والرطوبة).

2-صعوبة العمل نفسه بسبب عدم معرفة الفرد بما يجب ان يفعله بالضبط – عدم وجود الوصف الوظيفي- حجم العمل المطلوب اكبر من قدرات الفرد نفسه.

3- صعوبة وتعقيد الاجراءات والقوانين والتعليمات الخاصة بالعمل.

4- العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد نفسه مثل (الطلاق – ضعف الشخصية – قلة الادراك – ضعف درجة الدافعية)

مؤشرات التوتر وضغوط العمل:

لا بد من الإشارة الى ان حالات التوتر لا تظهر فجأة بل تحدث بشكل تدريجي , من هذه المؤشرات:

التأخر المستمر في الحضور الى العمل

الغياب وعدم المواظبة على الدوام

الاهمال

ارتكاب اخطاء جسيمة في العمل

اتخاذ قرارات غير سليمة

عدم التعاون مع الاخرين

مقدمة:

ترتبط مفاهيم التطوير والتغيير بالسلوك التنظيمي من خلال الاعتقاد بان اساس التطوير والتغيير هو سلوك الافراد العاملين وما يرتبط به من مسببات ومؤثرات تنظيمية مختلفة.

تعريف التطوير التنظيمي

جهد شمولي مخطط يهدف الى التأثير في العاملين من خلال قيمهم ومهاراتهم وانماط سلوكهم

يعتمد التطوير التنظيمي على التحسين المستمر في سلوكيات العاملين من خلال الاتي:

القيم الشخصية والتنظيمية

انماط التفكير الشخصية

انماط القيادة

تعريف التغيير التنظيمي

التغيير ان يكون هناك وضع تنظيمي جديد بدلا من الوضع التنظيمي السائد, مثلا تغيير عدد اعضاء مجلس الادارة سواء بالزيادة او بالنقصان, تعليمات واجراءات عمل جديدة, تغيير في الهيكل التنظيمي .

بشكل عام فان التغيير اشمل من التطوير كونه يستهدف اشكال جديدة واجراء تغييرات او تحسينات غير مسبوقة.

ملاحظة مهمة:

ان كل من التطوير والتغيير هو اجراء اداري يكون مقصود لغرض ان تكون المنظمة في وضع تنظيمي افضل سواء من ناحية المنافسة مع باقي المنظمات, زيادة في الربحية, التوسع في العمليات, اضافة عمليات جديدة.

تعتمد كل من اجراءات التطوير والتغيير على الجديد في طرق تفكير الادارات , نمط الادارة , الهيكل التنظيمي, انظمة المكافآت والحوافز , اجراءات التعيين وغير ذلك وبالتالي فان كافة المواضيع ستؤثر في سلوك الافراد العاملين لتكون هناك سلوكيات جديدة.

