بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السّودان المفتوحة

برنامج العلوم الإدارية

السلوك التنظيمي

رمز المقرر ورقمه: إدر 203

تأليف: د. زكي مكي إسماعيل

بسم الله الرحمن الرحيم

التحكيم العلمي ⁂ أ.د. محمد حسن حافظ

التصميم التعليمي ⁂ أ. رحمة الصديق قسم الباري
أ. رحاب إبراهيم حسن

مراجعة التصميم ⁂ أ. هبة عوض عثمان

التدقيق اللغوي ⁂ أ. حسن سيد أحمد الناطق

التنضيد الطباعي ⁂ ميادة محمد أحمد سيدأحمد
مني حمدان موسى

التصميم الفني ⁂ محمد فتح الرحمن محجوب

منشورات جامعة السودان المفتوحة الطبعة الأولي 2005م
جميع الحقوق محفوظة لجامعة السودان المفتوحة، لا يجوز إعادة إنتاج أيّ جزء من هذا الكتاب، وبأيّ وجه من الوجوه، إلاّ بعد الموافقة المكتوبة من الجامعة.

مقدمة المقرر

عزيزي الدارس، يسرني أن أقدم إليك هذا المقرر والذي آمل أن تجد فيه علماً نافعاً أنقله إليك بأسلوب بسيط ممتع . ويتناول هذا المقرر السلوك التنظيمي. وبمفهوم مبسط يعني بسلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة أي داخل التنظيم الذي يحوي المنظمة بكل كوادرها البشرية بدءاً من الخفير وحيث وحتى المدير العام . ويعنى هذا الكتاب بسلوك الأفراد تجاه تحقيق أهداف المشروع . إن كل المشروعات والمنظمات تسعي لتحقيق أهدافها أياً كان نوعها فلابد من الأداء الجيد المتقن الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف . فالعمل الإنساني يحتاج لتعاون ورغبة وجد وكفاءة وبيئة مساعدة ويتأثر بالعديد من المؤثرات والعوامل التي تتكاتف معاً للإنجاز. وبقدر محصلة كفاءة العنصر البشري في التعامل مع هذه العوامل المختلفة بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بالفرد نفسه تأتي نتائج الاداء. ولا شك أن الفرد –الإنسان– بطبعه كائن معقد ومزيج من القدرات والموروثات والمعتقدات بعضها ما هو فطري وبعضها ما هو مكتسب. وبالطبع فإن جميعها تؤثر في أدائه يضاف إلي ذلك تأثر الفرد بالمجتمع من حوله من إدارة وزملاء وبيئة عمل فكلها مجتمعة تؤثر في نتاج ما يقدمه من أداء .والكتاب يناقش المؤثرات المختلفة في السلوك الذي ينتهجه الفرد في العمل . بالإضافة إلى أهمية دراسة السلوك التنظيمي كمدخل لهذا المقرر .وستجد فيه أيها الدارس الكريم منهجاً متكاملاً للسلوك التنظيمي تسعد بتناوله ودراسته، ولاشك أن الإيقاع السريع لعجلة الحياة ومنظمات الأعمال يجعل من الأهمية بمكان تجويد الأداء وتقديم أفضل المنتجات سواء أكانت سلعاً عينية أو خدمات حتى تتمكن من القدرة علي المنافسة وبالتالي القدرة علي الإستمرار والنمو . ولعل السلوك التنظيمي يمثل حجر الزاوية في تحقيق ذلك بحيث أن محصلة أدائه هي التي تحقق الأهداف أو لا تحققها ، في الوحدة الأولي تناولنا السلوك التنظيمي وقد اشتمل هذا الكتاب على ثماني وحدات. والاهتمام بدراسته وطبيعة المنظمة ومنهج النظم والعوامل المحددة لسلوك الفرد، ثم تعرضنا للآثار الإيجابية والسلبية للسلوك الإنساني التنظيمي للمجتمع السوداني . وفي الوحدة الثانية تناولنا الشخصية والإدراك كمؤثرات أساسية لسلوك الفرد بالمنظمة وتناولنا ايضاً التعلم والقدرة، أما في الوحدة الثالثة فتناولنا موضوع الدافعية كمؤثر مهم لأداء وسلوك الفرد ثم تناولنا بعد ذلك الحوافز وأثرها في سلوك وأداء الأفراد، أما الوحدة الرابعة فناقشنا فيها القيادة وأثرها في نتائج الأداء الذي تنجزه المنظمات، ولاشك أن القيادة وسلوكها من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق النتائج فالسلوك القيادي يؤثر بحساسية شديدة في تحقيق الأهداف وتعرضنا في هذا الفصل ايضاً للنظريات المختلفة للقيادة.أما الوحدة الخامسة فقد تحدثنا فيها عن الاتصال وأثره في تحقيق الأداء الجيد ثم تناولنا في

الوحدة السادسة المناخ التنظيمي .ولا شك أن المناخ التنظيمي بمكوناته المختلفة يؤثر في النتائج المحققة. كما تحدثنا عن الرضا الوظيفي كمؤثر مهم علي الأداء المحقق وفي الوحدة االسابعة تجد عزيزي الدارس جماعات العمل حيث نتحدث عن تكوين الجماعة في السلوك التنظيمي وضغط العمل وأثره علي نتائج الأداء من خلال تأثيره في أداء الفرد و أفردنا الوحدة الثامنة للقوة والصراع في مجال العمل كمؤثر للأداء من جهة وأخلاقيات الوظيفة أيضاً من جهة أخرى وقد تناولنا أسئلة تقويمية لكل فصل بالإضافة إلى قائمة المراجع والتي يمكن الرجوع إليها في أي وقت ونأمل أيها الدارس أن يكون هذا الكتاب عوناً لك للتعرف علي السلوك التنظيمي وأثره علي الأداء ومن ثم العمل علي دفع هذا السلوك دفعا إيجابياً لتحقيق الأهداف. وبالجانب الآخر نأمل أيضا أن يكون هذا الكتاب عوناً للباحثين في مجال تطوير السلوك التنظيمي ودفعة لتحقيق أهداف المنظمات في ظل هذا العصر الذي عرف بعصر العولمة والحرية التجارية بين كل المنظمات والتي لا تحكمها إلا الجودة والكفاءة من خلال المنافسة الشريفة للعرض المتاح من السلع والخدمات.

أهداف المقرر

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذا المقرر ينبغي أن تكون قادراً علي أن:

تتعرف على مفهوم السلوك التنظيمي والعناصر المرتبطة بدراسته.

تُوضح الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي.

تقارن بين النظريات المختلفة للدافعية والحفز الإنساني.

توضح أهمية القيادة.

تلخص بطريقتك الخاصة مفهوم الاتصال وأهميته ووظائفه وأغراضه.

تناقش مفهوم المناخ التنظيمي.

توضح أهمية دراسة الجماعة وتبيِّن دور الفرد في الجماعة.

تتحدث عن مفهوم القوة والصراع بالمنظمة

تشرح مفهوم أخلاقيات الوظيفة

محتويات المقرر

اسم الوحدة	الصفحة
الوحدة الأولى: السلوك التنظيمي مفهومه وأثره في الإنتاجية	1
الوحدة الثانية: محددات سلوك الفرد	45
الوحدة الثالثة: الدافعية والحفز الإنساني	95
الوحدة الرابعة: القيادة	147
الوحدة الخامسة: الاتصال	179
الوحدة السادسة: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي	197
الوحدة السابعة: جماعات العمل ضغط العمل	233
الوحدة الثامنة: القوة والصراع وأخلاقيات الوظيفة	271


الوحدة الأولى
السلوك التنظيمي مفهومه
وأثره على الإنتاجية

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	4
تمهيد	4
أهداف الوحدة	5
1. مفهوم السلوك التنظيمي	6
1.1 المنظمة والتنظيم والفاعلية	6
2.1 العناصر المرتبطة بدراسة السلوك التنظيمي	9
3.1 الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي	12
4.1 أسباب وأهداف دراسة السلوك التنظيمي	13
5.1 مراحل الاهتمام بالسلوك التنظيمي	14
2. العوامل السلوكية في المنظمة	16
1.2 الاتصال والمنظمة	16
2.2 إدارة الأفراد بالمنظمة	18
3.2 منهج النظم كأساس لدراسة المنظمات	21
3. مستويات تحليل السلوك التنظيمي	24
1.3 مستوى الفرد	24
2.3 مستوى الجماعة	25
3.3 مستوى المنظمة	25
4. الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني	27
1.4 الآثار الإيجابية	27
2.4 الآثار السلبية	28
5. السلوك التنظيمي وأثره في الإنتاجية والتنمية	29
1.5 مفهوم الإنتاجية	29

الموضوع	الصفحة
2.5 أهمية الإنتاجية	30
3.5 الإنتاجية والتنمية	33
الخلاصة	35
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	37
إجابات التدريبات	38
مسرد المصطلحات	40
المراجع	42

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى الوحدة الأولى من مقرر السلوك التنظيمي.

تأتي هذه الوحدة بعنوان (السلوك التنظيمي مفهومه وأثره في الإنتاجية)، وهي تحتل مكانة خاصة في هذا المقرر، فضلاً عن كونها أولى وحداته، إلا أن أكثر ما يميزها هو وضعها للإطار العام لدراسة السلوك التنظيمي. نظراً لأهمية هذا الموضوع فقد قسمنا الوحدة إلى خمسة أقسام رئيسة نبدأها بمفهوم السلوك التنظيمي ويقصد به الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة، ونتطرق من خلاله لمفهوم المنظمة والتنظيم والفاعلية، وسنذكر العناصر المرتبطة بدراسته وأسباب وأهداف ومراحل هذه الدراسة. وسننتقل بك إلى العوامل السلوكية في المنظمة في قسمها الثاني، وفيه نبحث موضوعات الاتصال والمنظمة، وإدارة الأفراد بالمنظمة بالإضافة إلى منهج النظم كأساس لدراسة المنظمات. وفي القسم الثالث سنناقش مستويات تحليل السلوك التنظيمي، أما في القسم الرابع فسنشرح الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني، ونختم الوحدة بأثر السلوك التنظيمي في الإنتاجية والتنمية، ومن خلاله سنبحث مفهوم الإنتاجية وأهميتها، وسنصف العلاقة بين الإنتاجية والتنمية. وتتضمن الوحدة مجموعة من الأمثلة والتدريبات وأسئلة التقويم الذاتي لمساعدتك أثناء الدراسة. أرجو ان تستمتع بدراستها، وان تساهم معنا في نقدها وتقويمها. مرحباً بك مرة أخرى.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن :

1. تشرح مفهوم السلوك التنظيمي وتعدد العناصر المرتبطة بدراسته وتوضح علاقته بالمنظمة والتنظيم الفاعلية.
2. تصف الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي. وتذكر أهداف وأسباب ومراحل الاهتمام بالسلوك التنظيمي.
3. تحدد العوامل السلوكية في المنظمة.
4. تبين مستويات تحليل السلوك التنظيمي الثلاث.
5. تشرح الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني.
6. تفسر أثر السلوك التنظيمي في الإنتاجية والتنمية.

1. مفهوم السلوك التنظيمي

هناك تعريفات عديدة للسلوك التنظيمي من قبل كثير من الكتاب والباحثين، يعبر كل تعريف عن وجهة نظر خاصة ويبرز الزاوية التي ينظر منها صاحب التعريف لموضوع السلوك التنظيمي، وفيما يلي شرح لبعض هذه التعريفات:

يعني السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات وتصرفاتهم داخل التنظيم. (خضرة،1995).

كما يعني الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة بحيث يشمل سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي لرفع وتحسين الفاعلية التنظيمية. (بشير، 1995).

كذلك يعرف السلوك التنظيمي بأنه:

> **السلوك التنظيمي هو** : السلوك الآدمي في التنظيمات المختلفة حيث إن هذا السلوك يؤثر تأثير مباشراً في تحقيق الأهداف (الهيتي وآخرون، 1997م).

ولعل التعريفات السابقة الثلاثة شاملة ومعبرة عن ماهية السلوك التنظيمي وحتى تتمكن من استيعابها لابد لنا أن نتعرض للمقصود **بالمنظمة** و**التنظيم** و**الفاعلية التنظيمية** .

1.1 المنظمة والتنظيم والفاعلية

أ. طبيعة المنظمة

وتعريفها، إلا The organizationبالرغم من الدراسات الكثيرة والأبحاث عن ماهية المنظمة انه لم يصل كتّاب الإدارة إلى اتفاق علي معني واحد وتعريف محدد للمنظمة

)، وسوف نتناول فيما يلي مجموعة من التعريفات التي أوردها الكتّاب حول Robbins (1995 و طبيعة المنظمة:

1. المنظمة تكوين أو تنظيم اجتماعي منظم بوعي (Robbins,1995) .
2. المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعي لتحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين بها (Hichs & Gullett< 1976) .
3. المنظمة عبارة عن مجموع سلوكيات المشتركين بالتنظيم (Kast & Rosenzweig , 1972)
4. المنظمة عبارة عن نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي (Hicks & Gullett , 1976).

5.المنظمة عبارة عن علاقات عمل محددة بوظائف متنوعة (Newman & Summer (1976).

6. المنظمة تجمع إنساني صادق قديم قدم الإنسان، فالمنظمة أيا كان نوعها صناعية أو زراعية أو تجارية أو خدمية أو سياسية فهي تتكون من نظام إنساني يترابط ويتفاعل مع موارده المختلفة ومع البيئة الخارجية والداخلية.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن المنظمة لا ينحصر تعريفها في اتجاه واحد أو تعريف محدد بعينه إنما هي:

المنظمة هي: نظام اجتماعي سلوكي هيكلي ووظيفي أي أنها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف تتعلق بالمشروع ذاته وبالعاملين فيها.

وكما يعرفها د.شوقي ناجي (في كتابه السلوك التنظيمي) بأنها :

المنظمة هي: ظاهرة إنسانية اجتماعية هادفة ووفقاً لهذا التعريف فهي خيار إنساني هادف يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق هدف معين. (وصفي عقيلي وآخرين ، 1994م).

بأنواعها الهيكلية (Relationship) وبالتالي فإن هذا التجمع الإنساني تحكمه علاقات التنظيمية والاجتماعية، والاقتصادية التي تقوم بين الأفراد والجماعات.

عن مجموعة العلاقات السائدة بين Organizational structure) فالهيكل التنظيمي (عناصر المنظمة الأساسية من أفراد وجماعات عمل.

يمكن النظر لتعريف المنظمة من خلال المعادلة الآتية :

المنظمة = هيكل تنظيمي + موارد بشرية +موارد مادية+ موارد فنية

ب. التنظيم

التنظيم يعنى هيكل الوظائف التي يتكون منها أي مشروع أو منشأة والأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.

فبالتالي حين نتحدث عن المنظمة وسلوك أو تصرفات الأفراد والجماعات فيها فإنما نعنى سلوك وتصرفات الأشخاص أو الجماعات أو الذين يعملون بهذه المنظمة أو الذين يعملون بهذا التنظيم وبالتالي تترادف الكلمات للمنظمة، وتشير إلى معني واحد.

ج. الفاعلية التنظيمية

الفاعليـة التنظيميـة هـي مـدي القدرة علـي تحقيـق الأهـداف التـي تـم تحديـدها، وبذات المعني فالفاعلية التنظيمية هي مدي قدرة التنظيم علي تحقيق أهدافه.

أن تصرفات وسلوك العاملين بكل المستويات بالتنظيم من عمالة عادية، وفنية، وإدارية، إدارة عليا تؤثر بصورة مباشرة في نتائج **الأداء** بالمنظمة وبالتالي في تحقيق **الأهداف** التي تحددها هذه المنظمة أو تلك، من هنا جاء الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي لما له من آثار مباشرة في المنظمات.

المقصود **بالسلوك التنظيمي** الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان، أي الوصول إلى دراسة هذا السلوك من خلال البحث العلمي وإتباع الأساليب العلمية من خلال جمع المعلومات وتحليلها والوصول بها إلى نتائج(خالد وآخرين، 1997).

من خلال ما تم ذكره نأمل أن تكون قد اتضحت الرؤية/ من خلال ما تم ذكره/ وأن تكون قد نجحت في استيعاب المقصود بالسلوك التنظيمي.

تدريب (1)



مما سبق هل تستطيع أن تربط بين ماهية السلوك التنظيمي وبين مفهوم المنظمة، والتنظيم، والفاعلية؟ كيف؟

2.1 العناصر المرتبطة بدراسة السلوك التنظيمي

اهتمت البحوث الإدارية بدراسة السلوك التنظيمي حتى أصبح علم السلوك التنظيمي علما قائماً بذاته (إسماعيل ،1999)، ويرتبط في تفسيره للظواهر المتعلقة به على عدد من العناصر التي تشمل ما يلي:

أولاً:

يعتمد على العلوم الأخرى كعلم النفس، الاجتماع ،الثقافة ، الاقتصاد ،السياسة ،الإدارة، والهندسة الصناعية.

ثانياً :

يعتمد على دراسة كل ما يحيط بالفرد من مؤثرات تتداخل لتوجيه سلوكه، فهو إذن يهتم بدراسة العناصر التنظيمية والتفاعل الذي يحدث فيما بينها ومدى تأثير تلك العناصر في السلوك الإنساني والأداء التنظيمي.

ثالثاً:

الأمر يحتاج أيضا لدراسة العناصر غير البشرية كالتكنولوجيا والهيكل والبيئة ومدى تأثيرها في سلوك الفرد.

رابعاً:

نلاحظ أن تحديد الأسس العلمية في علم السلوك التنظيمي يقتضي النظر لإمكانية تحقيق التكامل بين الأهداف للفرد والجماعات من جهة، و بين أهداف المنظمة الصناعية التي يعمل بها من جهة أخري، وأن تفاعل الإنسان مع التنظيم يمثل في الواقع مدخلاً سلوكيا متكاملاً وجديداً في الإدارة.

خامساً:

لاشك أن لمنهج النظم أهمية كبيرة في دراسة السلوك التنظيمي، ويفسر الكثير من رجال الإدارة أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لتفاعل الفرد مع التنظيم الرسمي للمنظمة(محمد صالح الحناوي وآخرين،مرجع سبق ذكره).

ويمكنك أن تمعن النظر في عناصر ومتغيرات السلوك التنظيمي من خلال النموذج الموضح أدناه:

النموذج النظري لدراسة السلوك التنظيمي

التنظيم الرسمي	الإنسان (الفرد)	السلوك التنظيمي
1. نظرية التنظيم الكلاسيكية الهيكل التنظيمي	الهيكل البيولوجي والفسيولوجى	ديناميكية التنظيم
	1. الوراثة	1. الجماعات
2. نظرية التنظيم غير الكلاسيكية	2. الجهاز العصبي	2. التنظيم غير الرسمي
3.نظرية التنظيم الحديثة	3. الحواس	التعارض والتغير
العمليات الإدارية	4. العضلات والغدد	1. الإحباط
1. اتخاذ القرارات	العمليات النفسية	2.تعارض الأدوار
2. التخطيط	1. الإدراك	3. المقاومة الإنسانية
3. الاتصالات	2.التعلم	تكييف الإنسان للتنظيم
4. الرقابة	3. الدافعية	1. أدوات الدافعية
التكنولوجيا	الشخصية	2. وسائل القيادة
الرسائل – المعرفة الآدمية	تطور الشخصية	3. تطور التنظيم
	هيكل الشخصية	

يتكون **التنظيم الرسمي** من الهيكل التنظيمي للعمليات والتكنولوجيا، وهو بعناصره هذي يمثل أحد المتغيرين الرئيسيين المعنيين بالسلوك التنظيمي. **بينما يمثل الإنسان** بكل مكوناته المعنوية والحسيه المتغير الثاني، وتكون المحصلة النهائية للسلوك أما أن تمثل دافعاً إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة أو سلبياً.

ولحداثة علم السلوك التنظيمي يلاحظ أنه حتى الآن لا يوجد نموذج متكامل لدراسة السلوك وقطعت البحوث خطوات كبيرة في الطريق نحو وضع أساس نظري متين، ولعل الصعوبة تكمن في أن الإنسان نظام متكامل يتأثر بمؤثرات شتى يصعب حصرها (السلمي، 1990).

هناك مبادئ لا بد من الاهتمام بها في تحقيق السلوك السوي تشمل:

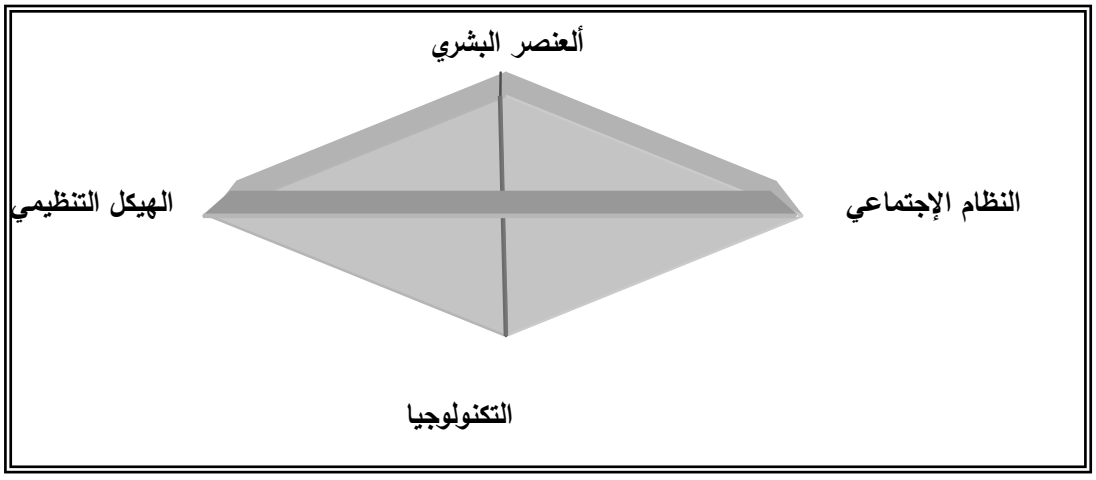
أ. المساواة بين أفراد المجتمع والعدل في توفير حقوقهم الأساسية لتامين الحياة الكريمة لهم.

ب. تناسب العقوبة والجزاء في حالات التقصير، وضمان التعامل والتضامن بين أفراد المجموعة دون تمييز جماعة على أخري لا في الحقوق ولا في الواجبات.

ت. كذلك لا بد من إحداث التوازن بين التقدم في المهارة الفنية والمهارة السلوكية وإلا كان رد الفعل مدمراً كما يري ألتون مايو. (الهواري، 1996).

شكل (1)

عناصر السلوك التنظيمي





أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح مفهوم السلوك التنظيمي.
2. اذكر التعريفات التي وردت حول طبيعة المنظمة.
3. ما المقصود بالتنظيم.
4. فسّر مفهوم الفاعلية التنظيمية.
5. عدّد العناصر التي تعتمد عليها دراسة السلوك التنظيمي.
6. لماذا لا يوجد نموذج متكامل لدراسة السلوك التنظيمي.
7. ما هي المبادئ التي يجب مراعاتها لتحقيق السلوك السوي للأفراد.

3.1 الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي هي:

أسلوب التفكير والبحث في المشكلات لإيجاد حلول رشيدة لها بحيث يتم تحديد المشكلة بدقة ومن ثم تحليلها وحلها.

أ – خصائص الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي

تتمثل خصائص الطريقة العلمية فيما يلي.

1. أن تبدأ **بالسؤال** عن الظواهر المشاهدة .
2. **لا تأتي** بإجابات قاطعة في العلوم الإنسانية إنما هي قابلة للتعديل .
3. **قابليتها** للبحث والنقد والتقييم .
4. **المشاهدة** هي الأساس العلمي في البحث .
5. **تكوين** الفروض أو التفكير في الأسباب .
6. **اختبار** صحة الفروض وإثباتها من بعد إيجابا أو سلبا.

ب – أهداف استخدام المنهج العلمي أو الطريقة العلمية

تشمل أهداف استخدام المنهج العلمي الآتي:

1-**فهم** الظواهر المشاهدة، وفهم الظواهر يعني كشف العلاقات التي تقوم بين هذه الظواهر المختلفة.

2- **التنبؤ** بالسلوك المستقبلي لها، **والقدرة** علي السيطرة علي هذه الظاهرة **والتحكم** فيها.

4.1 أسباب وأهداف دراسة السلوك التنظيمي

هناك عدداً من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي، كما أن هنالك عدداً من الأهداف سعى الباحثون لتحقيقها من وراء هذه الدراسة، وفيما يلي شرح لهذه الأسباب وتلك الأهداف.

أولاً: أسباب دراسة السلوك التنظيمي

1. **التوسع** الذي حدث لمنظمات الأعمال تبعته سلوكيات معينة أصبحت تؤثر في الجوانب الإنسانية لهذه المنظمات، فانعكس ذلك علي تصرفات الفرد والجماعة داخل التنظيم، وبالتالي استوجب ذلك دراسة هذا السلوك.
2. **تفاعلات العاملين** (مديرون وعمالة ،موردون ومستهلكون) بالمنظمة يتوالد من خلالها سلوكيات مختلفة من حيث التعاون والتنافس والاختلاف والصراع بما يؤثر في الأداء بالمنظمة، وبالتالي في أهدافها، وهذا أيضا يستدعي الاهتمام بالجانب الآخر و دراسة هذه السلوكيات .
3. **أن عناصر الإنتاج المادية** لا قيمة لها إلا بالإنسان لأنه يمثل المحرك الأساسي لتوجيهها نحو تحقيق الهدف لذلك لابد من الاهتمام بدراسة سلوكه .
4. الإنسان **يتغير في سلوكياته** بالتعلم والفهم وبالتالي لابد من دراسة سلوكه للتأثير فيه (السلمي، 1990).
5. **ان الإيقاع السريع** لحركة الأعمال والمنافسة الشديدة بالأسواق تستدعى ضرورة الاهتمام بدراسة الإنسان فرداً وجماعة حيث إن الإنسان هو الذي يصنع التاريخ والتغير (عبد المعطى، 1999).

ثانياً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

إن دراسة سلوك الفرد داخل التنظيم تساعد علي تحقيق عدد من الأهداف هي:

1. زيادة فعالية التنظيم بحيث تؤدي هذا الدراسة إلى جعل هذا السلوك إيجابيا بحيث يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

نظريات 2. دراسة السلوك التنظيمي للمنظمة **تساعد علي فهمه** والوصول إلى مبادئ عامة أو تمكن من تطويع هذا السلوك وجعله إيجابيا مع أهداف المنظمة.

.ودراسة السلوك التنظيمي تؤدي أيضا إلى **معرفة دوافع ورضا الأفراد** والعمل علي تلبيتها.3

4. وتؤدي أيضا إلى معرفة تأثير البيئة علي سلوك العاملين وتأثير ذلك على فعالية أدائهم. (الخضرة وآخرين، 1995).

5. المساعدة **علي تحسين أداء العاملين.**

لا شك أن الأهداف السابقة جميعها تؤدي إلى **زيادة الفعالية** التنظيمية كما أن دراسة سلوك الأفراد بالتنظيم بالطرق العلمية تؤدي إلى الوصول لمبادئ وتعميمات تمكن من **معالجة** هذا السلوك و**توجيهه** نحو تحقيق الهدف وبالرغم من ذلك فقد ظهرت بعض التحفظات علي تطبيق الطرق العلمية في دراسة السلوك التنظيمي، إلا أن هذا الاعتراض لم يكن تجاه دراسة السلوك التنظيمي وحده وإنما تجاه كل العلوم السلوكية عامة (Dunham ,1984، Davis & New strom) حيث يري هؤلاء أن الإنسان بطبعه معقد التكوين والسلوك بحيث يصعب تعميم مبادئ 1987 محددة تجاه سلوكياته.

5.1 مراحل الاهتمام بالسلوك التنظيمي

المرحلة الأولي

بدا الاهتمام بالسلوك التنظيمي بعد الثورة الصناعية بأوربا وظهور المنظمات الكبرى، ولعل " وقد نشر أفكاره في **كتاب** سماه النظرة الجديدة Robertowenروبرت أوين البريطاني الجنسية "). وكان من أوائل المهتمين بالسلوك التنظيمي **وقد نشر ذلك من** 1969Mackenzie (للمجتمع. **خلال الآتي:**

أ. أبدي **اهتماماً** كبيراً بعماله وشاركهم في الأرباح.

ب. دعا إلى **إلغاء** الملكية الشخصية والربح الشخصي.

المرحلة الثانية

أيضا اهتم علم النفس بدراسة السلوك الإنساني حيث قام العالم الألماني فندت (W.wundt) بافتتاح أول معمل لعلم النفس عام 1979م، حيث كانت دراسته تجريبية منهجية (عبد القادر،1986).

المرحلة الثالثة

وظهر بعد ذلك تطور في هذا المجال **يعرف بعلم النفس الصناعي** في مطلع القرن العشرين، وتأسست أول كلية للدراسات العليا في علم النفس الصناعي 1915 في معهد كارنيجي.

معهد كارنيجى للدراسات التكنولوجيةCarnegie Institute of Technology

تعتبر الدراسات التي تمت في مجال علم النفس الصناعي بهذا المعهد في مطلع القرن العشرين (1915م) بأمريكا هي مبادئ دراسة السلوك التنظيمي(عبد القادر ،1986) ومع نمو حركة الإدارة العلمية زاد الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني بما يعرف بعلم النفس الصناعي.

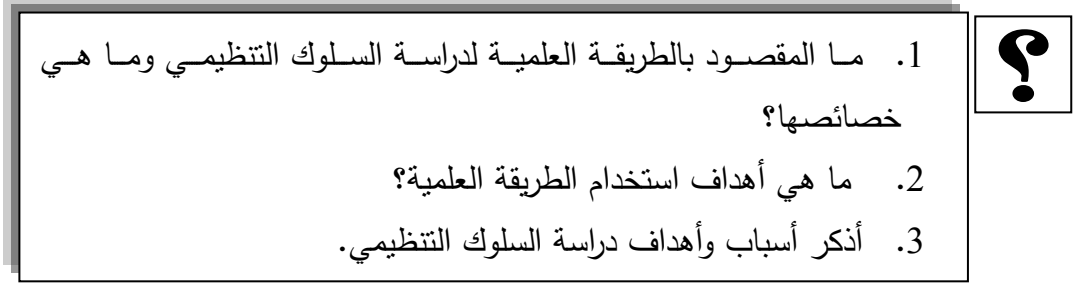
المرحلة الرابعة

ثم ظهر بعد ذلك ما يعرف **بعلم النفس الاجتماعي** في أواخر العشرينيات من القرن العشرين، وتطور بعد ذلك في الخمسينيات من القرن الماضي بما يعرف بعلم النفس الاجتماعي التنظيمي(Organization sociology).(الهيتى وآخرون،1997)

المرحلة الخامسة

كثفت الدراسات والأبحاث خلال وبعد الحربين العالميتين الأولى والثانية للباحثين في مجال علم النفس الصناعي والاجتماعي إلى ان وصلت فيما بعد في أواخر القرن الماضي إلى ما يسمي **بالسلوك التنظيمي.**

أسئلة تقويم ذاتي



1. ما المقصود بالطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي وما هي خصائصها؟
2. ما هي أهداف استخدام الطريقة العلمية؟
3. أذكر أسباب وأهداف دراسة السلوك التنظيمي.

2. العوامل السلوكية في المنظمة

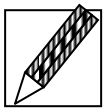
لا شك أن المنظمة تعني **تفاعل** العاملين بها من أفراد وجماعات ويتم هذا التفاعل من خلال **الاتصال** فكلما كان هذا التفاعل **إيجابا** أدى إلى استمرار **ونجاح** المنظمة وكلما كان هذا التفاعل **سلبا** كالنزاع والصراع أدى إلى سوء بيئة العمل وبالتالي **فشل** المنظمة.

1.2 الاتصال والمنظمة

أظهرت بعض الدراسات أن المدير يقضي حوالي 78% من وقته في **الاتصال** سواء كان هذا الاتصال شفهيا أو كتابيا (عقيلي وآخرون ، 1994).

وبالتالي تتضح أهمية الاتصال في فعالية وآداء المديرين وأن **المهارة** فيه تعتبر من **الأولويات** التي يجب أن يصقلها المدير.

تدريب (2)



ما هي الفوائد التي يحققها نظام الاتصال الفعّال داخل المنظمة؟

(1) أهمية المنظمة

لا شك أن للمنظمة أهمية كبيرة للمجتمع تتضح من خلال الآتي:

أ. قوتها الإنتاجية في إشباع حاجات المجتمع وتؤثر في **سلوكيات** المجتمع والأفراد.

ب. بجانب ضمانها **الوظيفة** للعاملين فيها باعتبارها مصدر الدخل والمعيشة لهم.

ت. وتؤثر المنظمات في **تحضر المجتمع** وتحقيق أهدافه للرفاهية والسعادة.

ج. وتنمو منظمات المجتمع بنمو المجتمع وبتطورها يتطور المجتمع ويحقق **مجتمع الرفاهية والرخاء**، ولا شك أن نجاح المنظمات يعتمد علي مدي تفاعل العاملين بها.

(2) فلسفة المنظمات

لقد عرفت المنظمة بأنها جهود جماعية لتحقيق هدف معين، فمهما اختلفت أهداف المنظمات ومهما اختلفت أشكالها فإنها تبني فلسفة قيامها واستمرارها علي **قاعدتين** أساسيتين هما:

1. إشباع الحاجات.
2. والإنتاج. (الخضرة وآخرون ، 1995)

فالمنظمة بهذه الفلسفة تمثل حاجات ورغبات مطلوبة الإشباع سواء كان هذا الإشباع للمجتمع أو لأفرادها وبالجانب الآخر فإن الإنتاج (سواء كان لسلعة أو لخدمة) فهو العملية الأساسية التي تمارسها المنظمة وبالتالي لا بد لها من استقلال عناصر الإنتاج بفعالية وكفاءة لتحقيق هذا الإشباع بشقية (للمنظمة والمجتمع) فإن كانت عناصر الإنتاج **الرئيسية** تتمثل في **الأرض والعمل ورأس المال** فإن هنالك عنصراً رابعاً مهما هو **التنظيم** أي الإدارة.

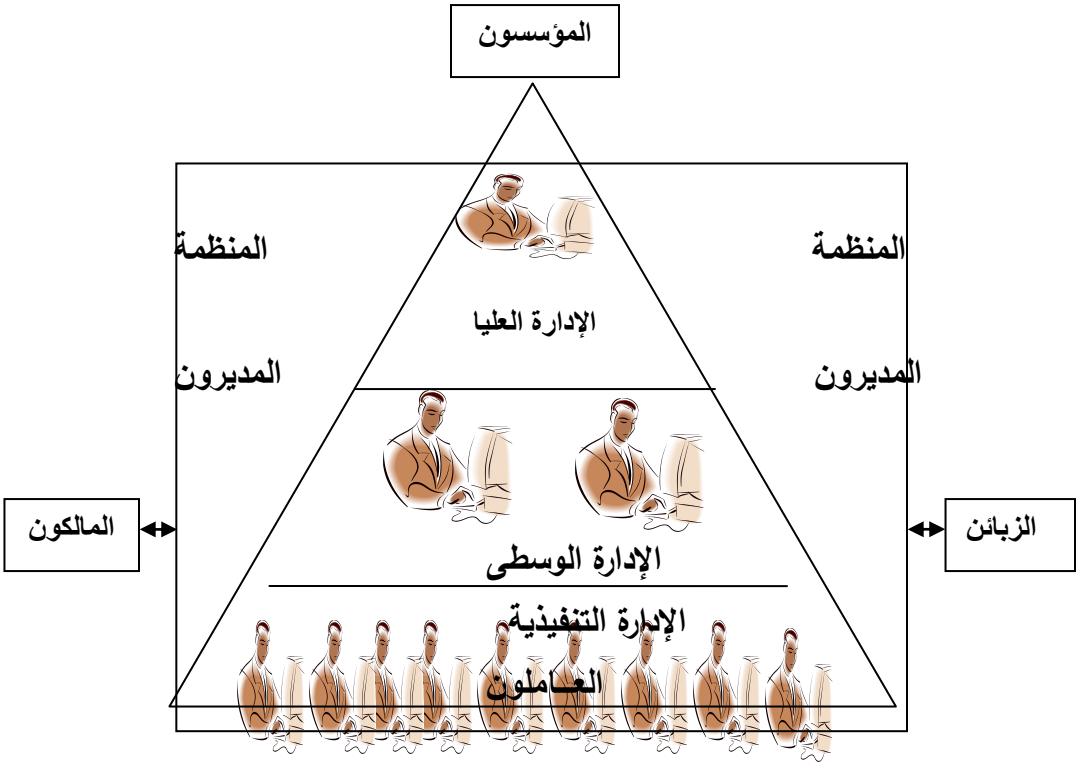
ولعل لأهمية الإدارة ودورها في نجاح المنظمات اعتبرت عنصراً مهما من عناصر الإنتاج بل أهمها.

(3) مكونات المنظمة

تتكون المنظمة بشكل رئيسي من **خمسة** مكونات تتداخل فيما بينها بشكل تكاملي وتفاعلي لتحقيق غرض المنظمة وهي باختصار تشمل:

1. **الهدف** وهو النهاية التي ترغب المنشأة في الوصول إليها.
2. **الأفراد** وهم عنصر مهم في المنظمة ينشئونها ويتفاعلون معها، محققين أهدافها وأهدافهم الشخصية وبتعاونهم تنمو وتتطور المنظمة وبالجانب الآخر تشبع حاجاتها، ومن ثم فإن العنصر الأغلى بالمنظمة هو الفرد وهو رأس المال الحقيقي وبه تدار المنظمة (الإدارة)، والأفراد بالمنظمة هم المؤسسون والمالكون والمد يرون.
3. **المهمة** وهي الواجب أو الرسالة التي من أجلها قامت المنظمة.
4. **التكنولوجيا** ويقصد بها المستوي التقني المستخدم.
5. **الهيكل التنظيمي** وهو الرابط الذي يربط بين مكونات المنظمة، (الإدارة) والعاملون والعملاء.

شكل (2)علاقة الأفراد بالمنظمة



المصدر : (عقيلى وآخرون ، 1994)

2.2 إدارة الأفراد بالمنظمة

إن الأهمية الكبيرة للجانب الإنساني بالتنظيم باعتباره عنصر رئيسيا وفعالا في العملية الإنتاجية تستدعى الاهتمام باستغلال كل طاقاته، لذلك تفرد كل المنظمات قسما مستقلا لإدارة شئون الأفراد يعرف **بإدارة الأفراد** أو إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.

وتشمل مهام إدارة الأفراد مايأتي:

1. توفير **الكوادر** بمختلف تخصصاتهم من أولي مهام إدارة الأفراد بحيث تعمل على جذب الكفاءات وتعيينهم والمحافظة على بقائهم بالمنظمة.
2. تخطيط **القوى العاملة** بالمنظمة.
3. القيام بعمليات **الاختيار والتوظيف**.
4. إعداد برامج **التدريب وتنمية** الأفراد.
5. ووضع وتنفيذ **سياسات الأفراد** المختلفة من اختيار و أجور وحوافز مكافئات وترقية.
6. القيام بعمليات **تقويم الوظائف** وتحسين الأداء بالتنسيق مع الإدارات الأخرى.

7. العمل على توفير **الخدمات الاجتماعية** المختلفة للأفراد وتحسين علاقات العمل الصناعية. بالإضافة إلي القيام بإجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بمشكلات العمل وتطوير أداء الأفراد.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في أداء إدارة الأفراد مثل:

أ. **خصائص** العاملين من حيث مستوى التعليم والثقافة.

ب. مستوى **الإشراف** ونمط القيادة.

ت. **التدريب** العملي.

ث. نظم المعلومات المستخدمة بالمنظمة.

لذا يجب علي إدارة الأفراد ان تعمل وتتعاون مع إدارة المنظمة على:

1. خلق التكيف مع البيئة الخارجية والتقليل من آثارها السالبة على الأفراد ودعم آثارها الإيجابية.

2. ينبغي أن تكون فلسفة إدارة الأفراد أنها **تتعامل** مع أغلى عوامل الإنتاج بالمنظمة وبالتالي لابد من رعاية وحسن استغلال واستثمار هذا العامل بأقصى كفاءة ممكنة.

3. لابد لإدارة الأفراد أن تعمل على تطبيق السياسات التي تؤدى إلى الآتي:

- ✓ زيادة إنتاجية العاملين.
- ✓ تحسين الأجور والحوافز.
- ✓ تقليل وخفض معدلات الغياب وترك الخدمة.
- ✓ رفع معنويات ورضا العاملين.
- ✓ تناسب الأجور والدخل لمستوى الحياة.
- ✓ خفض معدلات الشكاوى والمنازعات العمالية.
- ✓ خفض الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية.
- ✓ تطوير نظم التوظيف والحوافز والخدمات.(عبد السلام، 1995)

الهيكل والسلوك

تتكون المنظمة من مكونين رئيسين هما:

أ. **الهيكل** ويعني هيكل الوظائف والعلاقات وأشكال التحديدات الرسمية للوظائف.

ب. **السلوك** ويعني الاستجابة البشرية لتلك التحديدات وبالتالي فان الهيكل والسلوك يتفاعلان كلّ منهما مع الآخر فوجود الفرد في التنظيم يحد من تصرفاته وسلوكه حيث يحدث نوع من النزاع النفسي بين الرغبة في الحرية والانقياد لمطلوبات العمل.

وتدريجياً يشكل الهيكل السلوك الفردي والجماعي بطريقة معينة كالتعود علي روتين العمل والانضباط والاهتمام بالرقابة.

فالتخصص وتقسيم العمل بالهيكل التنظيمي يؤثران في سلوك الفرد أو الجماعة بالتنظيم.

أشكال الاختلاف بين المنظمات

1. تختلف المنظمات في **أسلوب** تحقيق أهدافها من منظمة لأخرى.
2. تختلف المنظمات أيضا من حيث **هيكلها** وتقسيم أنشطتها واختيار هيكل تنظيمها.
3. تختلف المنظمات أيضا من حيث **سلوكها** نحو القيادة أو التحفيز.
4. تختلف المنظمات من حيث درجة استخدامها **للطاقة والتكنولوجيا والأموال** لتقديم المنتج النهائي (جواد، 2002).

3.2 منهج النظم كأساس لدراسة المنظمات

إن استخدام منهج النظم لدراسة المنظمات يستدعي أن نتعرض لدراسة النظم بوجه عام لربط النظام كمنهج أساسي وأسلوب فالنظام يعني:

> مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كل معقد.
> مجموعة من العناصر Elements، أو الأنظمة الفرعية (أوالمكونات)،
> تتفاعل فيما بينها بحيث أنها في حركة دائمة من أجل تحقيق هدف معين.
> ويعتبر هذا تعريفاً أشمل للنظام.

مثال

يعتبر الإنسان نظاما يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية كالهيكل العظمي، العقل، الأعصاب، الجهاز الهضمي، الدورة الدموية، الإخراج، الجهاز التنفسي، ويلاحظ أن لكل من هذه الأجزاء تفاعلات فيما بينها تعطي وظيفة النظام الفرعي بالجسم، كما تتفاعل جميعها فيما بينها ليمارس الإنسان أنشطته المختلفة بطريقة عادية. (قال تعالي: وفي انفسكم افلا تبصرون).

1) خصائص النظم

أ. **الجزئية:** يتكون أي نظام من مجموعة من **الجزئيات** أو العناصر التي تتفاعل فيما بينها، بمعني أنها في حركة دائمة.

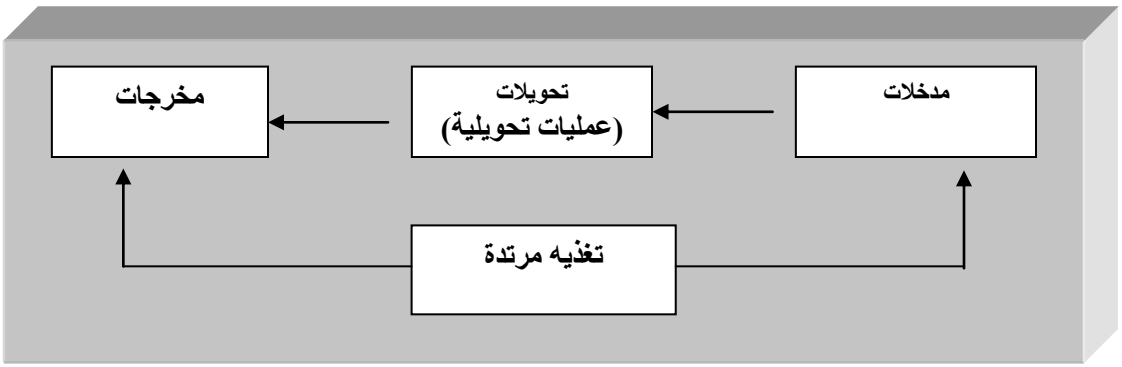
ب. **الهدف:** لابد أن يكون للنظام **هدف** معين يتم تفاعل جزيئاته من أجل تحقيق هذا الهدف.

ت. **العلاقات:** لكل من عناصر النظام **علاقات** فيما بينها (بعضها البعض)، وهذه العلاقاتRelations يصعب حصرها كما يكون له علاقات مع البيئة الخارجية إذا كان النظام يتفاعل مع البيئة.

ث. **الثبات:** إن حدوث أي **اضطراب** بين هذه العناصر في علاقاتها ينتقل أثره علي كل أجزاء النظام، وبالتالي يؤثر في هدف النظام تأثيراً مباشراً، كما أن هذا الاضطراب سوف يؤثر مهما كان خفيفاً،(مثل رمي قطعة طباشير في قاع البحر) سواء أكان هذا الأثر سلباً أو إيجاباً سيؤثر في العناصر الأخرى، وبالتالي سوف يؤثر في هدف النظام، مثله مثل ألم عضو في جسم الإنسان سوف يؤثر في الجسم كله.كما جاء في الحديث (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكي منه عضو تداعي له سائر الجسد بالسهر والحمي).

ج. **تساعد المتابعة في** اكتشاف الاضطراب في وقت مبكر أمكن تقليل أثره وعلاجه في الوقت المناسب والاستفادة منه. والرسم التالي يوضح المنظمة كنظام.

شكل (3) توالي عمليات المنظمة وفق منهج النظم



ح. **التكامل:** يميل النظام بطبيعته إلى التكامل فيما بينه من جهة (بين عناصره المختلفة) ثم يتكامل من جهة أخرى مع البيئة المحيطة به، بحيث لا يوجد هنالك نظام منعزل إنما نجد دائماً النظام يتفاعل مع أجزائه من جهة ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وبالتالي لابد من النظرة المتكاملة للنظام عند الكشف عليه كالكشف علي المريض ليس من زاوية واحدة فقط (تخصص معين) إنما النظرة الشاملة حتى لا تكون هنالك آثار جانبيه ناتجة من الكشف من خلال (تخصص معين).

مثال

في الدول المتقدمة أصبحت كليات الطب الآن تميل في تدريب الأطباء إلى تزويدهم بقدر متكامل من المعلومات حول مكونات الجسم بأكمله كنظام، بحيث يستطيع الطبيب الكشف علي المريض من خلال كشفه المتكامل لا من زاوية التخصص الضيقة حتى يمكنه بسهولة تحديد مواطن الداء والعلاج (الكمبيوتر الشخصي في الدول المتقدمة) أصبح للمريض 50 سؤالاً في حالة طلب طبيب عن طريق الجهاز للإسعاف السريع للإجابة عنها، ومن خلال إجابة المريض يمكن تحديد الداء والجهة التي يمكن الاتجاه إليها للعلاج. (د. الحملاوى، محاضرات في الإدارة الصناعية، القاهرة، 1982م).

2) حدود النظام

بما أن الحدود **تتنافى** مع التكامل فبالتالي تكون حدود النظام نسبية وليست مطلقة حيث تحكم علاقاته الداخلية من جهة وعلاقاته مع البيئة الخارجية من جهة أخري.

ومن خلال تعريفنا للنظم وخصائصها يمكن ان نتصور المنظمة كنظام يحمل كل خصائص النظم التي سبق ذكرها، وبالتالي يسهل علينا استيعاب استخدام **منهج النظم** عند دراسة المنظمة أو سلوكيات المنظمة.

حيث يمكن النظر للمنظمة باعتبار أنها :

نظام متكامل فيما بين وحداته يسعى لتحقيق هدف محدد، ويتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي تتفاعل فيما بينها من جهة لتعطي هدف نظامها الفرعي ومن جهة أخرى لتعطي هدف النظام الكلي من خلال تفاعل هذه الأنظمة الفرعية مع البيئة الخارجية التي تتكامل معها.

فالنظرة للمنظمة وفق منهج النظم هي **نظرة شمولية** كاملة تمثل النظام ككل داخليا وخارجيا.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن المنظمة تتكون من **مجموعة من الأنظمة الفرعية** التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق هدف المنظمة كما أنها هي مجموعة من العناصر والأجزاء كما ذكرنا.

3) المنظمة كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية

المنظمة تتكون من **مجموعة أجزاء** (عاملين، إداريين، عملاء، مستهلكين، نظم إنتاج، تسويق، شراء، موارد بشرية، إدارات مختلفة) وهذه الأجزاء لها علاقات **داخلية** (بوحدتها) **وعلاقات بينها** وبين الأجزاء الأخرى بالمنظمة وعلاقات **خارجية** بينها وبين البيئة الخارجية العملاء، الموردين، الأسواق، المنافسين، نظم التعليم، الصحة، الاقتصاد، الحكومة ...الخ

أسئلة تقويم ذاتي

1. وضّح أهمية الإيصال في فعالية أداء المنظمات.
2. اذكر الأدوار التي تؤديها المنظمة بالنسبة للمجتمع.
3. ما هي القواعد التي تبني عليها فلسفة المنظمات؟
4. عدّد مكونات المنظمة.
5. ما هي مهام إدارة الأفراد بالمنظمة؟
6. ما هي أشكال الاختلاف بين المنظمات؟
7. عرّف النظام، وعدّد خصائصه وحدوده.

3. مستويات تحليل السلوك التنظيمي

عند دراسة وتحليل السلوك التنظيمي لابد من النظر إليه في ثلاثة مستويات مختلفة هي: مستوي **الفرد**، ومستوي **الجماعة**، ومستوي **المنظمة**.

1.3 مستوي الفرد

لا شك أن سلوك الفرد في المجتمع هو نتاج لتفاعل مجموعة من العوامل والتي يمكن ربطها من خلال مجموعتين كما يلي:

أ. **المجموعة الأولى** تمثل عوامل وراثية يرثها الفرد من والديه من خلال الجينات الوراثية التي تحمل إليه بعض الصفات التي يتبعها وليس له مخرج منها.

ب. المجموعة الثانية عبارة عن عوامل بيئية تنتج من تفاعل كافة الظروف الخارجية المحيطة بالفرد.

العوامل المحددة لسلوك الفرد

وتشمل ثلاثة عوامل رئيسة :

1. **التكوين النفسي للإنسان ومكوناته هي:**
   - **التفكير** أي يرتبط بأفكار الفرد وطريقة تفكيره.
   - **والدوافع** التي تعتبر قوي محركة لتصرفات الفرد.
   - **والاتجاهات** وتعني تصرف الفرد باتجاه محدد حيال بعض الأمور موفقا بين أفكاره ومشاعره التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الآخرين وترتبط بموروثاته وخبرته الشخصية.

2. **التكوين الاجتماعي** والذي يرتبط بمؤثرات البيئة الاجتماعية من حول الفرد والتي تؤثر في سلوكياته وتصرفاته الحادثة.
3. **التكوين الحضاري** للفرد وهو ما يكتسبه من المجتمع نتيجة الثقافة العامة التي تسود المجتمع وذلك من خلال الاتصال، والفهم، والتعلم (إدريس، 2002).

2.3 مستوي الجماعة (أو المجموعة)

أن وجود الفرد في المجتمع يحوله لكائن اجتماعي يتفاعل مع المجتمع من حوله، ومن ثم يتم تشكيل الفرد بانتقال مفاهيم ومبادئ جديدة يكتسبها من خلال تفاعله مع الجماعة من حوله، وسوف نتناول أثر الجماعة في سلوك الفرد بالمنظمة في الأجزاء القادمة متعرضين إلى الجماعة وأثرها بشيء من التفصيل.

3.3 مستوي المنظمة

المنظمة كما تناولناها في الأجزاء السابقة **سلوكيات** جديدة وتصرفات جديدة علي الفرد والجماعة والعاملين بشكل عام وبكل المستويات وذلك من خلال:

- طريقة **الإدارة** التي تتبعها.
- ونظم **القيادة** والتحفيز بهذه المنظمة.
- ومن خلال اللوائح **والقوانين** والضوابط والسياسات التي توجه العمل.
- كذلك **الطرق** المتبعة في العمل.
- **والتكنولوجيا** المستخدمة في تشغيل الإنتاج.
- والأساليب **الإدارية** التي تحكم نظم الإنتاج.

كل هذه العوامل تؤدي إلى وجود سلوك معين يحمل سمات هذه المنظمة ويبلور تصرفات معينة ويكون نهجاً تنظيمياً من حيث السلوك ويتبعه العاملون بالمنظمة.

ومما سبق إتضح أن الفرد أو الجماعة بانضمام أيّ منهم إلى منظمة معينة تجده يتأثر بتصرفات وسلوكيات جديدة يتبعها في تصرفه وسلوكه وفقا لسلوكيات المنظمة التي جاءها والناتجة من خلال المحددات السابق ذكرها.

* كفاءة المنظمة

لقد تناولنا الكفاءة في موضع سابق من هذه الوحدة وذكرنا أنها تعني:

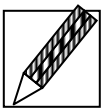
الكفاءة هي :

مدي قدرة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة استخداماً أمثل بحيث تحقق الاستفادة القصوى من كل مورد.

إذن فكفاءة المنظمة تتألف من مجموعة من العناصر مثل:

- **الموارد** المختلفة التي تمتلكها المنظمة.
- **والتكنولوجيا** التي تستخدمها.
- **وطرق العمل** المستخدمة من أجهزة ومعدات ومعارف مختلفة.
- والعنصر الأهم هو **العنصر البشري، والإدارة** التي تقوم بمزج هذه العناصر لتحقيق هدف المنظمة وبالتالي فبقدر نجاح الإدارة لإحداث التفاعل الأمثل لمزج هذه الموارد تأتى كفاءة المنظمة، فالأسلوب الإداري الذي تتبعه الإدارة في إدارتها لموارد المشروع هو الذي يشكل سلوكيات المنظمة وبنفس القدر تأتى كفاءة المنظمة.

تدريب (3)



ما هو دور المنظم كعنصر إنتاجي في تحقيق كفاءة المنظمة؟

* القضايا والمشكلات التي اهتمت بها دراسة السلوك التنظيمي

1. الاهتمام بالعنصر **الإنساني** كإدارة الأفراد التي تهتم بقضايا العامل من تعيين وتدريب وترقية وتحديد الرواتب والأجور وشروط الخدمة واستحقاقات إنهاء الخدمة.
2. مساعدة الأفراد علي التكيف ومتطلوبات العمل.
3. الإرشاد **النفسي** للموظفين ومساعدتهم علي التكيف على جوِّ الوظيفة.
4. دراسة **الظروف** المادية للعمل ومعرفة تأثيرها في أداء الموظفين.
5. دراسة **الحركة** والزمن وهدف الاقتصاد لحركة العاملين.دراسة دافعيه العاملين .

4. الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني

عزيزي الدارس،

لعلك تتفق معي في أن هنالك كثيرا من الممارسات السلوكية للمجتمع السوداني بعضها إيجابي والآخر سلبي، لها تأثيراتها في واقع الأعمال في السودان، وفيما يلي نورد شرحاً لهذه السلوكيات وأثرها في بيئة العمل والمنظمات في السودان.

1.4 الآثار الإيجابية

لا شك أن هنالك الكثير من الصفات الإيجابية التي يتمتع بها الفرد بالمجتمع السوداني، وهي صفات عرف بها هذا الفرد بحيث أصبحت صفات ملازمة له، وأصبحت تذكر عندما يذكر السوداني في دول المهجر كالسعودية والخليج واليمن ودول الشام والعراق.

فقد عرف السوداني بكل هذه الدول وغيرها بالصفات الآتية:

أ. بالجدية والإخلاص و حب العمل والتفاني فيه.

ب. كما عرف بالأمانة في العمل وفي الكثير من هذه الدول لا تسند إدارة المستودعات إلا للسودانيين لما عرفوا به من طهر اليد.

ت. كذلك عرف الفرد السوداني بالتعاون والمروءة والتكافل.

ث. كما أن حب العمل صفة ملازمة للسوداني أيًّا كانت ديانته ومعتقداته.

أن كل هذه الصفات الإيجابية تعتبر إرثا حضاريا إيجابيا، نقلها هذا الفرد إلى واقع العمل والمنظمة أينما كان، وهذه الصفات الإيجابية تستحق أن تدعم وتحفز وتشجع علي التمسك بها وصقلها كدعامات أساسية ترتكز عليها بيئة العمل والمنظمة.

وكل هذه الصفات الإيجابية ما هي إلا **إرث** أصيل ارتبط **بموروثات** هذه الأمة من جهة **وبمعتقداتها** الدينية النابعة من ديننا الإسلامي الحنيف من جهة أخري.

إذاً لابد من الإشارة هنا إلى أن الكثير من الدول المتقدمة **كاليابان** التي تعتبر معلما بارزا في مجال التطور الحضاري المعاصر نجدها بلورت فلسفتها في مجال العمل من واقع **معتقداتها وموروثاتها** الخاصة، ومن خلالها استطاعت أن توجد **مدرسة** خاصة بها في الإدارة والسلوك.

2.4 الآثار السلبية

هنالك أيضا سلوكيات وممارسات سلبية بالمجتمع السوداني لا تتناسب وواقع الأعمال (المنظمات والصناعة) وهي نتاج حياة المجتمع **الزراعي والرعوي** الذي يمثل الحرفة الأساسية لأكثر من 80 % من المجتمع السوداني.

فالمجتمع الزراعي نجده يحتاج لأيام معدودات في العام للعمل هي أيام الزراعة والحصاد بعدها يعيش الفرد في **عطالة وركود** طوال أيام العام كما ان في بعض مناطق السودان الزراعية نجد أن أعمال الزراعة أو الحصاد تمارسها النساء.

وقد كان دخول النساء لصالات الإنتاج محفوفا بالكثير من التحفظات من جانب المجتمع وما زالت هنالك بعض لوائح وقوانين العمل **تحرم تشغيل النساء** في الورديات المسائية. كما أن واقع وطبيعة العمل الزراعي قلل كثيرا من أهمية الوقت للفرد، حيث إن العاملين في هذا القطاع لا يشكل لهم الوقت أهمية تذكر فحينما انتقل الفرد من هذه المجتمعات إلى حياة المدينة انتقلت معه هذه الصفات (صفات عدم الاهتمام بالوقت). فجاء المدينة متسيبا غير آبه بضوابط الالتزام بالوقت وبالعمل.

لا تنسى أن هنالك من العادات والتقاليد بالمجتمع السوداني ما يتنافى مع تقاليد وأعراف المجتمعات الصناعية. حيث يهتم الفرد **بالتواصل الاجتماعي** من عيادة مريض أو تقديم واجب العزاء أو اللحاق بمراسم دفن أحد الموتى أو المشاركة في الأفراح، فيتغيب عن العمل لأي من هذه الأسباب دون الاكتراث حتى بأخذ إذن للغياب!، ودون أن يفكر فيما يكلفه غيابه هذا من إضرار وربكة للعمل.

إن البيئة الصناعية تقتضي الضبط والانضباط في العمل وتقديس وقته ليتم إنجاز كل الاجتماعيات بعد وقت العمل. وكل هذه السلوكيات السلبية تمثل **استنزافا للإنتاجية**.

تدريب (4)



هل تستطيع أن تذكر أسبابا أخرى لتدني إنتاجية العامل السوداني غير التي تم ذكرها؟ ما هي؟ وكيف يمكن معالجتها؟

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح مستويات تحليل السلوك التنظيمي.
2. ما هي العوامل المحددة لسلوك الفرد؟
3. ما المقصود بكفاءة المنظمة؟
4. اذكر القضايا والمشكلات التي اهتمت بها دراسة السلوك التنظيمي.
5. اشرح الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني.

5. السلوك التنظيمي وأثره في الإنتاجية والتنمية

1.5 مفهوم الإنتاجية

اختلف العلماء والباحثون في تعريفاتهم لمفهوم الإنتاجية حيث أصبح من الصعب الاعتماد على معنى واحد محدد لها.

وأهم هذه التعاريف توضح أن الإنتاجية تعنى:

الحصول على مخرجات النظام من الإنتاج بالوحدات والكمية بفترة زمنية محددة بشرط أن تكون بذات الجودة المطلوبة وبالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج (القاضي ،1983).

على ضوء هذا المفهوم المبسط يمكن أن نقرر أن زيادة الإنتاجية تعنى الحصول على عدد اكبر من الوحدات من المنتج أو الخدمة وباستخدام نفس عوامل الإنتاج المتاحة.

أو بمعنى آخر انه كلما عولجت عوامل الإنتاج بكفاءة أكبر وباقتصاد كلما زادت الإنتاجية وللحصول على هذه النتائج من عوامل الإنتاج لابد أن تعمل كل أجزاء النظام **بكفاءة عالية** وتتكامل فيما بينها لتخدم الهدف الإنتاجي أو الخدمة المحددة. وبالتالي نجدها تشارك جميعها من أجل تحقيق الهدف حيث تتأثر الإنتاجية بكل أجزاء النظام (إسماعيل ، 1985).

وكلما زادت الإنتاجية زاد الدخل القومي بالتالي زادت الرفاهية وتطور المجتمع وما كانت الدول المتطورة تصل إلي ما وصلت إليه من التقدم إلا بفضل زيادة الإنتاجية فيها نتيجة البحوث والخلق والابتكار في تحسين طرق العمل والإدارة واستخدام تكنلوجيا أفضل.

ونجد أن الدكتور على محمد عبد الوهاب في كتابه الإنتاجية (دراسة للعنصر البشري في الإدارة) أستخدم كلمة الإنتاجية مرادفة للآداء فعرفها بأنها : تحقيق الهدف أو الوصول للنتائج المطلوبة طبقا لمعايير معينة.

ويرى بعض الكتاب أن **الأداء** هو أحد عنصرين رئيسيين للإنتاجية هما الإنسان والتكنولوجيا(Caplow, 1983).

أما الدكتور صلاح الشنوانى فيرى أن **الإنتاجية** هي : **النسبة بين الكمية المنتجة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية** (الشنواني، 1983) فهو يربطها مباشرة بإنتاجية العنصر البشري باعتباره العامل الأهم بينما يري آخرون أن السبب الحقيقي في تحقيق معدلات عالية من الإنتاجية يرجع إلي التدريب في المعدات والآلات والتنظيم (القاضي،1993).

وتترادف الكلمات بالنسبة للإنتاجية والمعنى واحد، فتارة **الإنتاجية** وتارة **الكفاية الإنتاجية** إلا أنها جميعاً تعنى الحصول على وحدات أكبر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد.

2.5 أهمية الإنتاجية

إن أهمية زيادة الإنتاجية ضرورة تمليها الظروف الحالية للدول النامية والتي تواجه تطوراً مذهلاً في العالم المتقدم، مما أحدث تبايناً واضحاً في درجة النمو في الدول المتطورة والدول النامية. وكان السبب الرئيسي لهذا التباين هو **الفارق بين مستوى الإنتاجية** في كل منهما ولا شك أنه فارق بين شعوب نشطة وشعوب خاملة وبين شعوب تصنع المستقبل وشعوب تتشدق بالحديث عن المستقبل وشعوب تصنع الحاضر وشعوب تجتر الحديث دائما عن الماضي.

والإنتاجية مهمة للفرد كأهميتها للمنظمة والمجتمع والدولة ويمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

أ. بزيادتها يحس العامل **بتحقيق هدفه** وزيادة دخله وإشباع رغباته نفسية كانت أو مادية.

ب. ويحقق للمنظمة أهدافها بما يمكنها من **النمو والاستمرار** والتطور والدخول في مجالات جديدة أو فتح خطوط إنتاج جديدة.

ت. أما فوائدها للمجتمع فإنها تؤدى إلى **تحقيق الرفاهية** وزيادة مستوى الدخل وتحقيق الوفرة ولاشك أنها تأتى بالعمل الجاد لكل أفراد المجتمع. وذلك العمل الذي قال عنه (صلى الله

عليه وسلم) : "إذا قامت القيامة وفى يد أحدكم فسيلة فليغرسها". (حديث صحيح) ويقول (صلى الله عليه وسلم) أيضا في موضع آخر "اليد العليا خيرٌ من اليد السفلي". (حديث صحيح) وقوله تعالى: "وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون "(سورة التوبة،الآية "105").

ث. كما أن زيادة الإنتاجية تعنى **استغلال موارد المجتمع** المتاحة تلك الموارد التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الأرض واستخلف الإنسان فيها ليعمرها.

مثال

في اليابان اليوم ترتفع الإنتاجية بدرجة عالية تتميز فيها بصناعة السيارات المنتجة من الحديد الصلب في الوقت الذي استنفدت فيه اليابان كل مخزونها من الحديد والصلب لباطن الأرض و أصبحت تستورد الحديد من الخارج وتعيد تصنيعه ثم تصديره مرة أخرى للخارج.

ج. وبفضل زيادة الإنتاجية بالدولة **يقوى الاقتصاد** وتنمو وتتطور كل قطاعاته وتتحول الدولة إلي مصاف الدول المتطورة والقوية التي تخشاها الدول الأخرى على عكس الدول المستضعفة ذات الاقتصاد الهش. أما زيادة الإنتاجية على مستوى العالم فتؤدى لزيادة **الرفاهية** وبناء حضارة عالمية ينعم بفضلها وإسعادها كل شعوب العالم.

إن أهمية الإنتاجية تستدعى العمل على زيادتها بصورة مستمرة **ويكمن دور الإدارة في الآتي:**

1. كيفية دفعُ سلوكِ الأفرادَ إلي **تحقيق أعلي** مستويات الأداء.
2. على الإدارة أن تبدأ بالإنسان لتتعرف على قدراته ومهاراته وأفكاره ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية تماما كما تهتم بالموارد الأخرى المادية والفنية.

ويري (عيسي، 2004):

إن **زيادة الإنتاجية** مسئولية مشتركة تقوم فيها الدولة بتوفير الإمكانات وتهيئة الجو العام للعمل وسن القوانين المنظمة وتقوم المؤسسات بالتخطيط السليم والتوجيه وتهيئة الجو العام للإنتاج بوحدتها وحسن الاختيار والتدريب واختيار التكنولوجيا المناسبة ودعم البحوث والتطوير. كما يقوم العمال بالاهتمام بمواد الإنتاج والاقتصاد في استخدامها والاستفادة من كل وقت العمل واتباع طرق الإرشاد والسلامة والطرق السليمة والإنتاج.

وكما قال كليرفو في كتابه بالحرف الواحد:

(من أجل الحصول على حياة صحية وإنسانية راقية لا بد من زيادة الإنتاجية حيث إن العمل والإنتاج وحده هو الذي يوفر للمجتمع حياة الرفاهية والسعادة) (Vough,1996).

وأوضح خبراء هيئة الأمم المتحدة (United Nations,1995) :

أن **الإنتاجية** هي السبب الرئيسي لرفع مستوى حياة الفرد وذلك عن طريق **زيادة الدخل** الحقيقي له وهنالك حلقة هامة تكملها زيادة الإنتاجية يمكن طرحها فيما يلي :-

زيادة الإنتاجية ← خفض النفقات ← خفض السعر ← التوسع في التصدير

رفع الأجر ← زيادة الدخل ← تكوين احتياطي ← استثمارات وهكذا.

الإنتاجية ومحصلة الأداء

وتكون عادةً محصلة الأداء وفقاً للعوامل الرئيسة الثلاثة المتمثلة في **القدرة ، والرغبة، والمناخ**، محصلة إيجابية تتضح من خلال :

زيادة **الإنتاجية والرضا** الوظيفي، ومن ثم زيادة **الدخل** وتحقيق **النمو**.

أما في حالة غياب أي من هذه العناصر الثلاثة تكون المحصلة هي **انخفاض الإنتاجية** وما يتبعها من آثار سالبة.

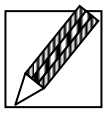
3.5 الإنتاجية والتنمية

إنّ الدول النامية إذا أرادت الخروج من نفق اقتصادياتها المظلمة لابد لها من **زيادة الإنتاجية وإحداث التنمية** في جميع المجالات الصحية والتعليمية والإنتاجية والخدمية والصناعية.

أثبتت الدراسات **أن إنتاجية الفرد للدول النامية تقل كثيرا من إنتاجية الفرد بالدول المتقدمة.**

ولقد كان التطور الذي أحدثته الدول المتقدمة في جميع المجالات نتاجا طبيعيا لزيادة الإنتاجية فيها، والتي أدت بالجانب الآخر إلي رفع مستوي حياة الفرد وإشباع حاجاته المختلفة (United Nation , 1995)

تدريب (5)



اذكر بعض طرق تحسين الإنتاجية.

أ. أثر السلوك التنظيمي علي الإنتاجية والتنمية

ومما سبق توضيحه حول الإنتاجية وأهميتها والتنمية بالدول النامية وأهميتها يتضح انه لابد من دفع السلوك التنظيمي للفرد بالمنظمة لبذل أقصى جهده لزيادة الإنتاجية خاصة بالدول النامية تحقيقاً لإحداث النمو والتطور لدفع عجلة التنمية.

فالسلوك التنظيمي الإيجابي **المرشّد** يؤدي إلي **زيادة** الإنتاجية ومتي ما كان هذا السلوك **المرشّد** بكل المجالات الاقتصادية بالبلد النائي كان أثره **إيجابيا** في التنمية ورفع عجلتها ومؤديا في الوقت نفسه إلي رفع مستوي حياة الفرد وإشباع حاجاته المختلفة.

ب. ترشيد السلوك التنظيمي بالقطاعات الاقتصادية بالسودان

حيث إن السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد بالمنظمات أيا كان نوعها زراعية أو صناعية أو خدمية أو اقتصادية مختلفة.

فلاشك أن هذه القطاعات الاقتصادية المختلفة بالمجتمع السوداني أحوج ما تكون إلي ضرورة **ترشيد** هذا السلوك **ورفعه** للحصول منه علي أقصى طاقة إنتاجية ممكنة حتى يؤدي ذلك إلي إحداث **تنمية اقتصادية** بكل هذه المجالات والقطاعات الاقتصادية تحقيقاً **للرفاهية** التي ينشدها المجتمع. حتى تتمكن البلاد من **النهوض بحياة المواطن** والذي يعتبر **الهدف الاسمي** الذي تسعي الدولة لتحقيقه.

أسئلة تقويم ذاتي



1. اشرح مفهوم الإنتاجية.
2. الإنتاجية مهمة للفرد كأهميتها للمنظمة والمجتمع والدولة ناقش.
3. ما هو دور إدارة المنظمة في زيادة الإنتاجية؟
4. وضّح أثر السلوك التنظيمي في الإنتاجية والتنمية.
5. كيف يتم ترشيد السلوك التنظيمي بالقطاعات الاقتصادية بالسودان؟

الخلاصة

عزيزي الدارس،

ها نحن قد وصلنا إلى نهاية الوحدة فهل تعتقد أننا قد حققنا الأهداف التعليمية الواردة في بدايتها؟ أرجو منك مراجعة الأهداف التعليمية مرة أخرى، والتأكد من أنك حققتها جميعاً، فإن كان ذلك كذلك فإنني أهنئك، وإلا فما عليك سوى الرجوع إلى الوحدة ومراجعة الأجزاء التي تراها ضرورية.

الآن تعال بنا إلى هذا الإيجاز الذي يلخص أهم الأفكار الواردة فيها :

بدأنا بشرح مفهوم السلوك التنظيمي وهو الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة، بحيث يشمل سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي لرفع وتحسين الفاعلية التنظيمية، تطرقنا من خلاله إلى طبيعة المنظمة وأوردنا لها عدة تعريفات منها (أنها نظام تعاوني محدد بهيكل تنظيمي) وغيرها من التعريفات، كذلك وقفنا عند معنى التنظيم وهو هيكل الوظائف التي يتكون منها أي مشروع أو منشأة والأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وهكذا يصبح التنظيم والمنظمة مصطلحات مترادفة تحتل ذات المعنى. وشرحنا مفهوم الفاعلية التنظيمية وهي القدرة على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وربطنا بين هذه المصطلحات الثلاثة (المنظمة، والتنظيمية ثم انتقلنا للعناصر المرتبطة بدراسة السلوك والفاعلية التنظيمية) وبين مفهوم السلوك التنظيمي. التنظيمي والتي تشمل العلوم الأخرى مثل علم النفس، والعناصر غير البشرية، بالإضافة إلى منهج بعد ذلك وصفنا الطريقة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي، وهي أسلوب رشيد لحل المشكلات، النظم. كما شرحنا يبدأ بتحديد المشكلة بدقة، ثم تحليلها وحلها، وذكرنا خصائص هذه الطريقة وأهدافها. أسباب وأهداف دراسة السلوك التنظيمي ووجدنا أن السبب الرئيسي هو التوسع الذي حدث لمنظمات الأعمال وما تبعه من سلوكيات جديدة، أما الهدف الأساسي فهو زيادة فعالية التنظيم من خلال تحريك السلوك الإيجابي للأفراد بحيث يؤدي لتحقيق الأهداف التنظيمية، كذلك تطرقنا لمراحل دراسة أيضاً تناولنا العوامل السلوكية في المنظمة أوضحنا من خلالها أهمية الإتصال السلوك التنظيمي. بالنسبة للمديرين، وأهمية المنظمة بالنسبة للمجتمع، ووقفنا عند فلسفة المنظمات والقواعد التي تبنى عليها هذه الفلسفة وهي الإنتاج، وإشباع الحاجات، وذكرنا مكونات المنظمة وهي الهدف، والأفراد، والمهمة، والتكنولوجيا، والهيكل التنظيمي. كذلك وقفنا عند أهمية إدارة الأفراد في العملية الإنتاجية، واستعرضنا المهام التي تؤديها مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، وضع سياسات الأفراد، الخدمات الاجتماعية، وغيرها. ثم وصفنا منهج النظم كأساس لدراسة

المنظمات حددنا من خلاله خصائص النظام وحدوده، وحللنا المنظمة كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية. كذلك بحثنا مستويات تحليل السلوك التنظيمي ووجدنا أن هناك ثلاثة مستويات هي الفرد، ثم انتقلنا إلى والجماعة، والمنظمة، كذلك أشرنا للقضايا والمشكلات التي يناقشها السلوك التنظيمي. الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني واستعرضنا من خلالها مظاهر السلوك وإختتمنا الوحدة بأثر السلوك الإيجابي للسودانيين، والمظاهر السلبية التي تعوق زيادة الإنتاجية.
التنظيمي في الإنتاجية والتنمية، وعرفنا أولاً مفهوم الإنتاجية وهي الحصول على عدد أكبر من الوحدات من المنتج أو الخدمة بنفس عوامل الإنتاج المتاحة، وناقشنا أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع والدولة، وعلاقتها بالتنمية، وإمكانية تحقيقها من خلال ترشيد السلوك التنظيمي بالقطاعات الاقتصادية المختلفة خاصة في السودان.
كذلك وقفنا عند أهمية إدارة الأفراد في العملية الإنتاجية، واستعرضنا المهام التي تؤديها مثل تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتوظيف، التدريب والتنمية، وضع سياسات الأفراد، الخدمات الاجتماعية، وغيرها. ثم وصفنا منهج النظم كأساس لدراسة المنظمات حددنا من خلاله خصائص النظام وحدوده، وحللنا المنظمة كنظام يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية. كذلك بحثنا مستويات تحليل السلوك التنظيمي ووجدنا أن هناك ثلاثة مستويات هي الفرد، والجماعة، والمنظمة، كذلك أشرنا للقضايا والمشكلات التي يناقشها السلوك التنظيمي. ثم انتقلنا إلى الآثار الإيجابية والسلبية للسلوك التنظيمي بالمجتمع السوداني واستعرضنا من خلالها مظاهر السلوك الإيجابي للسودانيين، والمظاهر السلبية التي تعوق زيادة الإنتاجية.
وإختتمنا الوحدة بأثر السلوك التنظيمي في الإنتاجية والتنمية، وعرفنا أولاً مفهوم الإنتاجية وهي الحصول على عدد أكبر من الوحدات من المنتج أو الخدمة بنفس عوامل الإنتاج المتاحة، وناقشنا أهميتها بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع والدولة، وعلاقتها بالتنمية، وإمكانية تحقيقها من خلال ترشيد السلوك التنظيمي بالقطاعات الاقتصادية المختلفة خاصة في السودان.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة التالية موضوع (محددات سلوك الفرد) وهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد أثناء العمل، بعضها يتعلق بالفرد نفسه مثل الشخصية، والإدراك، والتعلم، والاتجاهات، والقيم، والقدرة، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتعلق بالبيئة المحيطة. وتركز الوحدة على شرح المفاهيم المختلفة لهذه العوامل وتوضح كيفية تأثيرها في سلوك الفرد. وأرجو أن تكون وحدة رائعة، وأن تسعد بدراستها، مع دعواتي لك بالتوفيق.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

المنظمة هي:(هيكل تنظيمي+ موارد بشرية+ موارد مادية+ موارد فنية)، أما التنظيم فهو هيكل الوظائف التي يتكون منها أي مشروع، والأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، أما الفاعلية التنظيمية فهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ومن هنا يمكن ملاحظة أن نتائج الآداء بالمنظمة تتأثر بسلوك العاملين بها، لذلك لابد من وجود منهجية علمية لدراسة هذا السلوك، وهو ما يقدمه علم السلوك التنظيمي، وهكذا يمكن الربط بين المنظمة، والتنظيم، والفاعلية التنظيمية، والسلوك التنظيمي.

تدريب (2)

الفوائد التي يحققها نظام الاتصال الفعال داخل المنظمة تتمثل في :

يوفر أحدث المعلومات بأسرع وقت وأقل جهد.

يرتبط الجهاز الإداري بالمستويات التنظيمية المختلفة، بالإضافة للجمهور الخارجي.

يساعد على كشف المشكلات قبل تعمقها.

يساعد على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحسين الإنتاجية.

يساعد على تحسين العلاقات بين العاملين وبالتالي يقلل من إحتمالات النزاع الوظيفي بينهم.

تدريب (3)

يعتبر المنظم عنصراً مهاماً من عناصر الإنتاج، ويتمثل دوره في الآتي:

تنظيم العمل.

اختيار طريقة العمل.

تنظيم العمال.

اتخاذ القرارات.

تحديد كمية الإنتاج ونوعه.

تحمل المخاطرة.

رسم السياسة العامة للمنظمة.

ومع تقدم الزمن، وتعقد الاقتصاد اتسع دور المنظم، فالأرض والعمل ورأس المال لا تعتبر عناصر منتجة إذا لم تنظم، وعرفنا كيف نستغلها، وكم نحتاج منها، وكل هذا هو دور المنظم.

تدريب (4)

هنالك عدة عوامل تقف وراء تدني إنتاجية العامل السوداني مثل العوامل الشخصية، والثقافية، والاجتماعية، بالإضافة إلى العادات والتقاليد السودانية، وعامل البيئة والمناخ والظروف الطبيعية، كذلك تتأثر الإنتاجية بالنواحي الأمنية والسياسية، وظروف عدم الاستقرار، ونقص التعليم والتدريب ومستوى الكفاءة، كذلك نجد أن التكنولوجيا المستخدمة دون المستوى المطلوب.

يمكن معالجة مشكلة تدني الإنتاجية للعامل السوداني من خلال الاهتمام ببرامج تدريب وتنمية العنصر البشري، والاهتمام ببيئة العمل وتوفير الجو الملائم، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتزويد العامل بمهارات إدارة الوقت، والالتزام بالزمن المحدد في إنجاز المهام.

تدريب (5)

هنالك عدة طرق تؤدي إلى تحسين الإنتاجية مثل:

التبسيط ويعني حذف السلع والمواد غير الأساسية.

التنويع ويعني إضافة أنواع جديدة من السلع والنماذج والأحجام.

التصغير ويعني تبديل الشكل وتخفيض الوزن أو المساحة دون التأثير في وظيفة السلعة، ومع زيادة فعاليتها.

التنميط الصناعي ويعني الإحتفاظ بحجم معين ومواد معينة وفترة ضمان معينة للسلعة.

رفع المستوى التقاني للإنتاج.

الإهتمام بقضايا الدافعية لدى الأفراد العاملين.

مسرد المصطلحات

❖ **السلوك التنظيمي Organizational Behavior**

ويعني الدراسة العلمية المنهجية لسلوك الإنسان في المنظمة بحيث يشمل سلوك الأفراد والجماعات وتفاعلها مع الهيكل التنظيمي لرفع وتحسين الفاعلية التنظيمية.

❖ **المنظمة Organization**

المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تسعي لتحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفاعلية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين بها .

❖ **التنظيم Organizing**

يعنى هيكل الوظائف التي يتكون منها أي مشروع أو منشأة والأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف.

❖ **الفاعلية التنظيمية Organization Effectiveness**

هي مدي القدرة علي تحقيق الأهداف التي تم تحديدها، وبذات المعني فالفاعلية التنظيمية هي مدي قدرة التنظيم علي تحقيق أهدافه.

❖ **الهيكل التنظيمي Organizational Structure**

هو مجموعة العلاقات السائدة بين عناصر المنظمة الأساسية من أفراد وجماعات عمل وهو واحد من العناصر التى تكون المنظمة .

❖ **السلوكBehavior**

يعني الاستجابة البشرية لتحديدات الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن الهيكل والسلوك يتفاعلان كل منهما مع الأخر.

❖ **منهج النظم System Approach**

يعني دراسة المنظمة كمجموعة من العناصر أو الأجزاء التي تنتظم في تكوين كلي معقد.

❖ **لنظام System**

أو الأنظمة الفرعية (أو المكونات) تتفاعل فيما Elementsعبارة عن مجموعة من العناصر بينها بحيث إنها تكون في حركة دائمة من أجل تحقيق هدف معين.

❖ **كفاءة المنظمة Organization Efficiency**

هي مدي قدرة المنظمة علي استخدام مواردها المختلفة استخداماً أمثل بحيث تحقق الاستفادة القصوى من كل مورد.

❖ **الإنتاجية Productivity**

تعنى الحصول على مخرجات النظام من الإنتاج بالوحدات والكميات المطلوبة في الفترة الزمنية المحددة بشرط أن تكون بذات الجودة المطلوبة وبالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج.

المراجع العربية

1. إدريس، عبد الله عبد الرحيم، **أصول الإدارة والتنظيم**، الخرطوم، 2002م.
2. إسماعيل، زكي مكي، **مشكلات الإنتاج في صناعة الغزل والنسيج للقطاع العام بالسودان**، رسالة ماجستير (كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 1985م).
3. إسماعيل، زكى مكى، **التنظيم الإداري وأثره في الإنتاجية**، رسالة دكتوراة، الخرطوم،1999 م.
4. القاضي، فؤاد، **المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية**، القاهرة : مطبعة كلية التجارة، 1983م.
5. الحملاوى، محمد رشاد، **محاضرات في الإدارة الصناعية**،القاهرة ،1982م.
6. **العرض الاقتصادي**، منشورات وزارة المالية ، 2001م، 2002 ، 2003م.
7. السلمي، علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة : مكتبة غريب، 1990م.
8. جواد، شوقي ناجي، **السلوك التنظيمي**، عمان، 2000م.
9. خضرة، بشير وآخرون، **السلوك التنظيمي**، عمان : منشورات جامعة القدس، 1995م.
10. سر الختم، خالد، **علم الإدارة في الإسلام، بين التنظير والمنظور**، الخرطوم، 1998م.
11. سر الختم، خالد، **علم الإدارة في الإسلام، منهج سلوكي**، الخرطوم، 2002م.
12. عبد المعطي، عبد الباسط، **العولمة**، القاهرة، 1999م.
13. عيسي، سوار الذهب أحمد، **مذكرة الإنتاجية مفهومها ومدلولها**، الخرطوم، 2004م.
14. عبد الوهاب، علي محمد، **مؤتمر استراتيجيات التغيير**، القاهرة، 1998م.
15. عبد السلام، رمضان محمود، **أثر العوامل التنظيمية والبيئية في فعالية إدارة الأفراد**، رسالة ماجستير، طنطا، جامعة طنطا، كلية التجارة، 1995م.
16. عبد القادر، طه فرج، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، بيروت : دار النهضة، 1986م.
17. عزت، أحمد، **علم النفس الصناعي**، القاهرة، 1985.
18. عقيلي، عمر وصفي وآخرون، **المنظمة ونظرية التنظيم**، عمان، 1994م.

المراجع الأجنبية

1. Umstot ،Denis D. ،**Understanding Organizational Behavior** ،New York : west Publishing Co. ،1984.
2. Dunham ،Ramdall B.، **Organizational Behavior Home**. wood ،III.، RICHARD . Irwin، Inc. ، 1984.
3. Davis، Keith، & New storm، john W.، **Human Behavior at work Organization Behavior** ، New York : M c Grow- Hill، 1987، seventh Edition
4. Mackenzi، Norman ، **Socialism** : **A short History**، New York and Evanston : Harper & Row Publishers، 1969.
5. Saal، Frank E.، & Knight ،Patrick A. ، **Industrial Organizational Psychology : Science and Practice**، pacific Grove، Cel : Brooks / Cole publishing co . ، 1988.
6. Kast، F E.، and J.E.Rosenzweig ،**General Systems Theory** : **Applications for Organization and Management Acadimy of Management journal** ، Vol ، 15 ، 1972.
7. Robbins،Stephen R.،**Organizational Behavior**: **Concepts**، **Controversies، and Applications** ،Engle Wood، Liffs : prentice - Hall .
8. Hicks، Herbert and Gullett، C.Ray، **The Management of Organizations**، Nyork : M c Graw- Hill Book Co . ، 1976.
9. Newman، W . and summer، C. ، **The Process of Management** : **Behavior And Practics** ، New jersey : prentice-Hall ، 1991.
10. Vough،Clair،Productivity **: A practical program for Improving Efficiency**،1996 .
11. United Nations، **World Economic Survey، N. Y**، 1995.
12. United Nations، **World Economic Survey**، N. Y، 1994.


الوحدة الثانية
محددات سلوك الفرد

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	48
تمهيد	48
أهداف الوحدة	49
1. الشخصية	50
1.1مفهوم الشخصية	50
2.1 أهمية الشخصية فى مجال الأعمال	52
3.1 مكونات أومحددات الشخصية	53
4.1 خصائص ومميزات الشخصية	56
5.1 نظريات الشخصية	57
2. الإدارك	60
1.2 الإدراك كمحدد لآداء الفرد	60
2.2 أهم مفاهيم الإدراك	61
3.2 العوامل المحددة للإدراك	64
3. التعلم	67
1.3 مفهوم التعلم	67
2.3 نظريات التعلم	68
3.3 مبادئ التعلم	69
4. الإتجاهات	70
1.4 مفهوم الاتجاهات	70
2.4 تكوين الاتجاهات	71
3.4 أهمية دراسة الاتجاهات	71

الموضوع	الصفحة
5. القيم	75
1.5 مفهوم القيم	75
2.5 أهمية القيم	75
3.5 أمثلة للقيم المؤثرة فى سلوكيات الأفراد	76
6. القدرة	77
1.6 مفهوم القدرة	77
2.6 محددات القدرة	77
3.6 تقسيمات العوامل المؤثرة في القدرة	78
الخلاصة	87
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	89
إجابات التدريبات	90
مسرد المصطلحات	91
المراجع	93

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى الوحدة الثانية من مقرر السلوك التنظيمي.

تأتي هذه الوحدة بعد أن فرغنا في الجزء السابق من هذا المقرر من دراسة مفهوم السلوك التنظيمي، لتتناول موضوع (محددات سلوك الفرد)، وهو من الموضوعات المهمة في علم الإدارة لأنه يزوّد الإداري بالمعلومات التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل والعوامل المؤثرة فيه، وبالتالي يوضح الكيفية التي من خلالها يمكن توجيه هذا السلوك نحو تحقيق أهداف المنشأة.

تحاول هذه الوحدة عرض مجموعة من العوامل الداخلية التي تتعلق بالفرد وتؤثر في سلوكه مثل كما تتكون من ستة أقسام رئيسة، تبدأ الشخصية، والإدراك، والتعلم، والاتجاهات، والقيم، والقدرة. بالشخصية، تشرح مفهومها وتصف أهميتها، وتعدد مكوناتها ومحدداتها، كما تتطرق لخصائصها ومميزاتها، وكذلك تناقش النظريات المختلفة للشخصية. ثم تتناول في القسم الثاني عامل الإدراك، تناقشه كمحدد لآداء الفرد، وتفسر أهم مفاهيمه، كما تذكر العوامل المحددة له. وفي القسم الثالث تتعرض لمفهوم التعلم، وتتناول نظرياته ومبادئه وتشرح كيفية إتمام عملية التعلم.

أما في القسم الرابع فتقف عند الاتجاهات: تفسر كيفية تكوينها وأهميتها، كما تعدد عناصرها وخصائصها، وتوضح كيفية قياسها، وتتطرق كذلك لتغيير الإتجاهات وتحدد طرق التغيير المختلفة.

ثم تتنقل الوحدة في قسمها الخامس إلى موضوع القيم كمؤثر في سلوك الفرد: فتتشرح أهميته، وتورد بعض الأمثلة للقيم المؤثرة في سلوك الفرد، كما تحدد العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، وتوضح دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل.

تختتم الوحدة بموضوع القدرة، فتورد تعريفها وتذكر العوامل المؤثرة فيها. وتتضمن الوحدة مجموعة من الأمثلة والتدريبات وأسئلة التقويم الذاتي بهدف مساعدتك على الفهم والاستيعاب، أرجو أن تكون وحدة مفيدة لك . ومرحباً بك مرة أخرى والي محتويات الوحدة.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم الشخصية وتحدد أهميتها في مجال الأعمال.
2. تعدد مكونات الشخصية وخصائصها ومميزاتها.
3. تناقش النظريات المختلفة للشخصية.
4. تفسر ماهية الإدراك وتبين مفاهيمه.
5. تذكر العوامل المؤثرة في الإدراك.
6. تشرح مفهوم التعلم وتحدد مبادئه.
7. تحلل نظريات التعلم وتشرح كيفية إتمام عملية التعلم.
8. تعِّرف الاتجاهات وتحدد أهمية دراستها.
9. تشرح عناصر الاتجاهات، وخصائصها، وكيفية قياسها.
10. تفسر مفهوم تغيير الاتجاهات وتذكر طرق هذا التغيير.
11. تعرف القيم، وتشرح أهميتها، وتذكر العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المرتبطة بالعمل.
12. تشرح مفهوم القدرة وتذكر العوامل المؤثرة فيها.

*** توطئة**

من المعلومات المهمة التي تقتضيها إدارة المنشآت في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل، وعند دراسة هذا السلوك وجد أنه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد مثل الشخصية، والإدراك، والتعلم، والاتجاهات والقيم، والقدرة، بالإضافة إلى عوامل أخرى متعلقة بالبيئة المحيطة.

في هذا الجزء من المقرر سنتناول العوامل الداخلية أو المؤثرات الشخصية في سلوك الفرد كما يلي :

1. الشخصية Personality

هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله.

1.1 مفهوم الشخصية

الشخصية تعني:

الصفات و المميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهي التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين.

و يركز جور دون البورت على النظر إلي الشخصية الإنسانية باعتبارأنها :

نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية .(Allport .Haven, 1953)

و أوضح الدكتور خليفة بركات في كتابه(تحليل الشخصية) أنه يمكن تعريف الشخصية بأنها:

هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداداته ومكوناته الجسمية والعقلية ، الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات المادية والاجتماعية للبيئة التي يعيش فيها والتي يتحدد بها أسلوبه الخاص المميز له عن غيره في التكيف مع هذه البيئة .(بركات، 1977).

أ. أن الشخصية **وحدة** يجب دراستها كتنظيم كلي.

ب. **تتكامل** مكونات الشخصية **وتندمج** باستمرار مع بعضها البعض.

كما عرف دكتور شوقي جواد:

الشخصية بأنها
مجموعة الصفات والأنماط السلوكية و الفكرية الشعورية الثابتة نسبياً التي تميز الإنسان عن أي إنسان آخر، ووفق هذا المعنى فهي كل صفة خاصة، يفرد تميزه عن غيره في السلوك

وفي البداية يمكن أن نتساءل عن الكيفية التي **تتبلور** بها الشخصية وهنالك **ثلاث** وجهات نظر تبحث في ذلك:

الأولي: تري أن الشخصية ما هي نتاج **للجينات الوراثية** بمعني أنها سلوكيات تورث من الجنس كالذكاء و الميول و الاتجاهات ... الخ والاتجاهات التي تورثها و هي الصفات و السلوكيات التي تنتج عن تكويناتها الوراثية.

الثانية: تري أن **التنشئة** هي التي تحدد معالم الشخصية بحيث إن الإنسان ابن **بيئته** وإنما ما يتعلمه الإنسان من حوله هو الذي يبلور شخصيته.

الثالثة: أما وجه النظر الثالثة فتري أن الشخصية نتاج من هذا وذاك بحيث إنها تتشكل من **الصفات الوراثية** من جهة **والبيئة المحيطة** من جهة أخري(جواد، 2000).ويري فرويد، 1989، وهو أحد علماء النفس، وأحد الباحثين في السلوك الإنساني ، بان الفرد تلازمه بعض الغرائز منذ ولادته كغرائز السعادة وحب الوالدين و الأسرة و التعاطف معهما.

تدريب (1)

هنالك مفهوم مرتبط بمفهوم الشخصية هو مفهوم الذات ، اشرح كيفية الارتباط بين هذين المفهومين.

2.1 أهمية الشخصية في مجال الأعمال

عزيزي الدارس،

لعلك تتساءل هنا لماذا الاهتمام بدراسة الشخصية ؟

والإجابة هي أن الشخصية تمثل **أهمية خاصة** في مجال إدارة الأعمال وأن دورها مؤثراً جداً في نجاح أو فشل تلك المنظمة **فالمنظمات عند توفيرها لمواردها البشرية تقوم بالآتي:**

أولاً: بتحديد وظائفها و المطلوبات التي تريدها في كل وظيفة.

ثانياً: تبدأ بعمليات **الاختيار** و التي تتم في الغالب بعد مساواة المتقدمين في المؤهلات تتم إجراء المقابلات لهم(معاينة) وفي هذه المعاينات يحاول المخدم إدراك ملامح كل شخصية.

ثالثاً: تجري لهم **الاختبارات** (tests) سواء كانت عقلية أو نفسية و تؤخذ نتائج هذه الاختبارات كمؤشرات للشخصية من حيث الاتزان و التكيف مع المواقف و القدرة علي التخطيط واتخاذ القرارات ونجد أن الشخصية المطلوبة في مجال الأعمال تقتضي توافر الشخصية **الإدارية** و الشخصية الإنسانية.

فالشخصية الإدارية تعني الشخصية التي تتمتع بصفات القيادة و الخلفية الإدارية.

بينما **الشخصية الإنسانية** تعني الشخصية التي تتمتع بسلوكيات إيجابية كالجانب الإنساني.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح مفهوم الشخصية .
2. لماذا الاهتمام بدراسة الشخصية في مجال الأعمال.
3. بين وجهات النظر الثلاثة عن كيفية تبلور الشخصية .
4. وضح ماذا تعنى الشخصية الإدارية وماذا تعنى الشخصية الإنسانية؟.

3.1 مكونات أو محددات الشخصية

عزيزي الدارس قبل أن نتناول محددات الشخصية أو مكوناتها نتناول الإطار العام لمكونات الشخصية من خلال الشرح التالي :

إن كانت الشخصية تعتبر أحد محددات سلوك الفرد فلا بد من معرفة محددات هذه الشخصية أي تحديد الأشياء التي تحدد الإطار الذي من خلاله تظهر سلوكيات الشخصية.

وقد قسم علماء النفس هذه المحددات إلي خمسة محددات تتبين لك فى الشكل (1) وشملت :

1. المحددات **الأولية** التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
2. محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة أي علاقة الفرد **وبيئته** المحيطة.
3. محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه **الوظيفة**، أي أنها تصرفات تقتضيها طبيعة الوظيفة التي يؤديها.
4. أخيراً محددات ناتجة عن **التصرفات** التي يتبعها الفرد في موقف معين.
5. محددات خاصة بالحاجات الإنسانية للفرد .

يمكن تناول هذه المحددات بشيء من التفصيل فيما يلي:

1. المحددات الأولية

يولد الفرد وهو يحمل جينات **وراثية** تنقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من والديه تحمل هذه الجينات كثيرا من الصفات بعضها موجب والآخر سالب.

فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السالبة فهي التي تلتقي عند التزاوج بصفات سالبة أخري.

الصفات الوراثية تشمل الذكاء و اللون و الكثير من الصفات.

هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمة للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

2. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة

بقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثره بهم وتأثرهم به وتقول الحكمة: وكل قرين بالمقارن يقتدي "والسن تضاحك جيلها " من الأمثلة السودانية.وهي سلوكيات تنتج عن (الشللية) بحيث تنتهج(الشلة) الجماعة سلوكا معينا.

3. محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها

لا شك أن لكل وظيفة سلوكيات محددة تقتضي من شاغلها أن يؤديها، و بالتالي فان الفرد حينما يشغل وظيفة فكأنما يؤدي دوراً محدداً تقتضيه هذه الوظيفة، و من ثم يصبح هذا السلوك **سلوكاً وظيفياً**.

كثيراً ما نلحظ في واقع الحياة العملية تباينا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل تصرفاته الشخصية الأخرى.

4.السلوكيات التي ينتهجها الفرد في موقف معين

يقصد بها **المواقف غير الروتينية** كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث و الحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل و يأتي سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف.

مثال

قد تنص اللوائح علي أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاث فواتير من ثلاث جهات مختلفة، وأن يتم الشراء من أقلها سعراً، أو أن يتم الشراء من الوحدات الحكومية التي تعمل في هذا المجال، أو أن يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها الدولة.

فتحدث ظروف معينة تؤدي للندرة أو الارتفاع المفاجئ للأسعار أو عدم توافر المادة المطلوبة بالوحدات الحكومية التي تنتجها، فيكون المدير أمام حلين إما الالتزام باللوائح و تعطيل العمل و بالتالي تحمل خسائر أكبر، و إما أن يتصرف وفق الموقف الذي هو فيه بعيد عن تطبيق اللوائح و ينتهج سلوكاً مخالفاً للوائح و يتحمل مسئوليته، وقد نجد أحياناً أن في اللوائح بعض الصلاحيات و المرونة التي تمكن المدير من التعامل مع الظروف غير العادية.

5.الحاجات الإنسانية للفرد

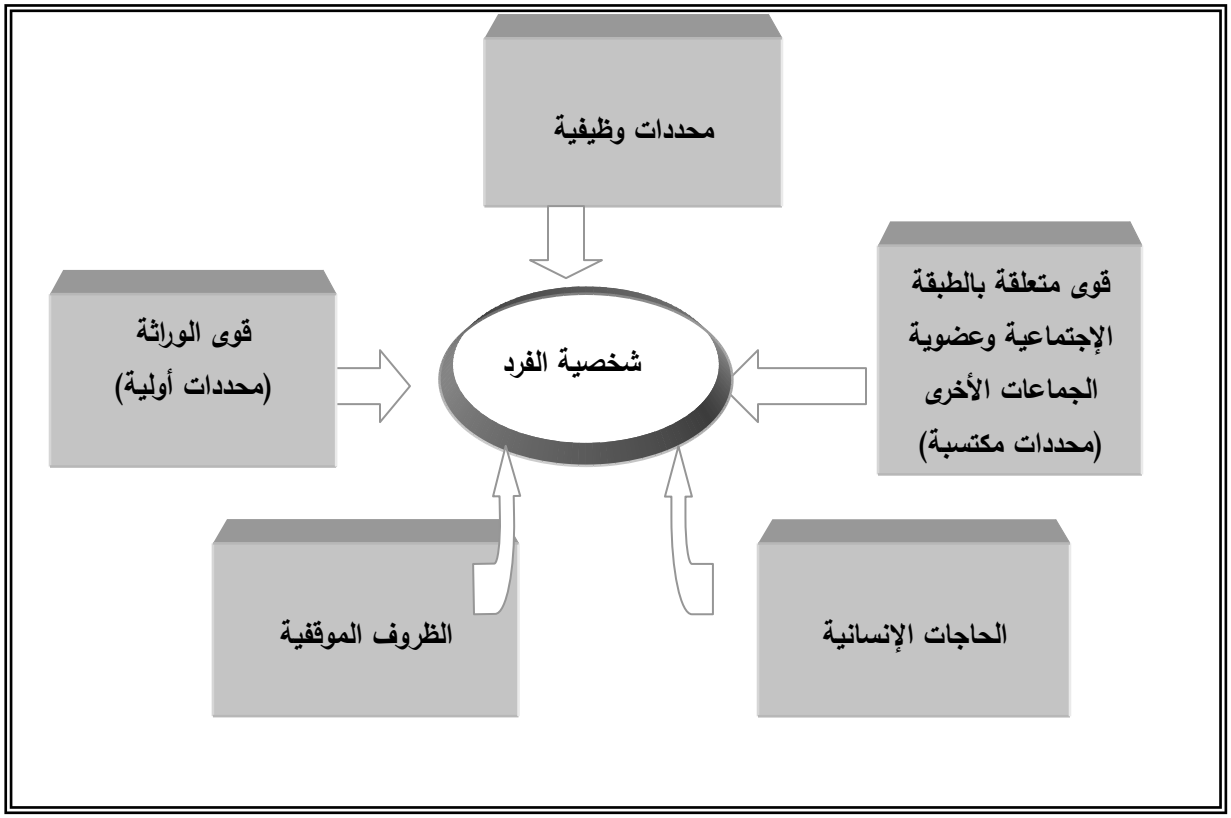
تعتبر الحاجات الإنسانية **دافعاً** لسلوك الفرد، بحيث تمثل **الحيوية والطاقة** التي تدفعه لإشباعها بحيث إن هذه الحيوية والطاقة تعكس إلينا السمات والملامح التي تميز هذه الشخصية (من حيث النشاط و الكسل والجدية والتسيب).

بحيث تعكس هذه السلوكيات أو الصفات **ملامح الشخصية** وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضاً بالقدرات المختلفة التي يتملكها الفرد من القدرات عقلية أو عضلية أو عاطفية. ونتناول هذه القدرات بشيء من التفصيل عند تناول الكتاب لمبحث القدرة.

مما سبق ذكره من **محددات الشخصية** وفق المؤثرات الخمسة السابقة يمكننا أن نحدد **طبيعة الشخصية** للفرد.

شكل (1)

محددات شخصية الفرد



تدريب (2)

كيف تستفيد إدارة التسويق من معرفة محددات شخصية الفرد في تحقيق أهدافها؟

4.1 خصائص و مميزات الشخصية

هنالك مجموعة من الصفات والخصائص التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من شخصية لأخرى مثل:

التميز بمعني أن للشخصية صفات تميزها عن الآخرين مثل مدي ميول الشخص للسيطرة أو النفوذ أو القيادة أو الانقياد.

أ. أو قد يتمتع **بسمات شخصية** معينة كالكبرياء، والاعتزاز، والتواضع، أو البساطة، المبادرة والإقدام، والاستقلال بشخصيته، أو التبعية والإقبال علي الآخرين، والاندماج معهم واللطف، والرحمة، أو الجفوة والقسوة، أو اللباقة في الحديث، أو الشجاعة الأدبية، أو الخجل، أو التهذيب، أو الجفاف في التعامل، أو الرقة في التعامل، أو العدوانية أو الشخصية المسالمة، أو الاتزان، أو الشخصية المتقلبة، أو الشخصية القلقة، أو الشخصية الحيوية، أو التناقض، أو المرح، أو الجدية، أو الذكاء، أو البلادة، و كلها سمات وخصائص نجدها تختلف من شخصية لأخرى.

1) أثر الحاجة في توجيه سلوك الأفراد

لا شك أن للإحساس بالحاجة لدي الفرد أثراً كبيرا في توجيه السلوك المعين لإشباعها، فمتي ما كان الفرد قادراً علي هذا الإشباع بيسر سارت الأمور عادية، و متي ما كان عاجزاً عن إشباعها كانت احتمالات الإحباط كبيرة.

وقد عرف علماء الإدارة:

الإحباط بأنه:

إعاقة الفرد في سبيل الحصول علي أهدافه للأسباب والظروف المادية أو الاجتماعية غير المواتية أو نقص قدرات الفرد المادية أو الذهنية. (السلمي ،1990).

2Instinet) الغريزة كمحدد لسلوك الشخصية

وتعني الغريزة كما يري الدكتور شوقي جواد:

بأنها :

التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد و بشكل لا إرادي (تلقائي).(جواد ، 2000)

تقسيمات الأفراد من حيث أشكالهم الجسمانية

وقد قسم بعض علماء النفس الأفراد من حيث شكلهم إلي ثلاث مجموعات :

ب. **المجموعة الأولي** ذات شكل **ممتلئ الجسم** (البطن) مستدير الشكل ويميلون للأكل والراحة وهؤلاء الناس نجدهم اجتماعيين بطبعهم، وكثيراً ما نلاحظ أن معظم من ما يتميزون بالسمنة تجدهم يتمتعون بالمرح و خفة الدم.

ت. **المجموعة الثانية** وهم ذوو **الشكل النحيف** وهؤلاء نجدهم يتصفون بالعصبية والحساسية.

ث. **المجموعة الثالثة** والأخيرة فهي التي تتصف **بصفات شكلية وسط** بين هذا وذاك (مربوع القامة)، وتجد هؤلاء يتميزون بالطاقة والحيوية والنشاط.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح محددات الشخصية ومكوناتها.
2. اذكر خصائص الشخصية ومميزاتها.
3. ناقش أثر الحاجة في توجيه سلوك الفرد.
4. ما المقصود بالغريزة وكيف يؤثر الشكل الجسماني في سلوك الفرد؟

5.1 نظريات الشخصية

لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالاً للبحث و الدراسة، و برزت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية، و سوف نورد فيما يلي بعضا من هذه النظريات (وقد أوردت معظم كتب السلوك التنظيمي هذه النظريات سواءً أكانت باللغة العربية أو الأجنبية).

أولاُ: نظرية السمات

وفقاً لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية والخصائص التي يمكن بها تمييز أي فرد عن الآخرين ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة تلك الصفات والخصائص.

وينقسم الأفراد إلي ثلاث فئات تبعا إلي خصائصهم في الاستجابة للتفاعل:

1. **الفئة المتفاعلة إيجابياً** وهم الأفراد الذين يتفاعلون مع غيرهم و **يكونون صداقات** وهم الذين نجدهم علي استعداد للتعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
2. **الفئة التي تبني تعاملها** وتفاعلها مع الآخرين مرتبطاً **بمصالحها الشخصية** ونجدها تسعي دائما للسيطرة علي الآخرين و إخضاعهم لها.
3. **الفئة السالبة** وهي نوعية من الأفراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبياً من حيث التعاون أو التفاعل مع الآخرين. وبالتالي فهي لا تبحث علي علاقات اجتماعية فهي انطوائية و مكتفية ذاتياً. (Keren, 1964)

وهنالك مجموعة من الخصائص أو السمات الشخصية التي تنتج نتيجة للاستجابة أو التفاعل بين الفرد و من حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة و الإقبال علي الآخرين و السيطرة والكبرياء، والتنافس، والاجتماعية ...الخ.

ومما لاشك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانباً من شخصية الفرد.وسوف نتناول صفات أو سمات الشخصية في الوحدة الرابعة بشيء من التفصيل عند حديثنا عن القيادة.

ثانياً : نظرية الذات Self theory

وهي من النظريات الهامة في مجال السلوك التنظيمي (الحناوي، 1986) حيث تري هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما :

أ. الذات **الشخصية** وتشمل العمليات النفسية الرئيسية من إدراك و تعلم ودافعية.

ب. الذات **الاجتماعية** وتعني تصور الفرد للآخرين.

وسوف نتناول النماذج المختلفة للشخصية والذات عند تعرضنا للقيادة بالوحدة الرابعة.

ثالثاً: نظريات الأنماط Types Theories

قسمت هذه النظرية الأنماط الرئيسة للسلوك الإنساني كما يلي:

1. الأنماط المزاجية وينطوي تحتها أربع مجموعات هي :

أ. **الغاضب** ومتقلب المزاج وحاد الطبع.

ب. **الصامت** الحزين والمكتئب والمتشائم دائما.

ت. ذو الطبع **البارد** الجاف.

ث. **المتحمس** الممتلئ بالأمل و الثقة في الحياة.

2. الأنماط الجسمانية

تقسم الأفراد وفق الصفات الجسمانية لهم كالآتي:

- **السمنة:** فالسمين مثلاُ تجده يميل للمرح والروح الاجتماعية.
- **النحالة:** النحيل فتجده يميل للعزلة (غير اجتماعي).
- **استدارة** الجسم **وقوة** الجسم البدنية والعضلات الذي يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل لحب السيطرة والصراحة والمخاطرة.

ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر.

3. الأنماط النفسية

وينقسم الأفراد وفق هذه الأنماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء أو الانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجده شخصية منفتحة في تعاملها مع الآخرين.

4. الأنماط الاجتماعية

قسمها علماء النفس أيضاً إلي مجموعات مختلفة مثل :

أ. النمط **الفكري** ويضم العلماء والفلاسفة.

ب. النمط **العملي** ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش.

ت. النمط **الإنساني** ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين .

ث. والنمط الإحساسي و يضم رجال الفن والشعر. المتشابه (جواد، 2000).

أسئلة تقويم ذاتي

1. اكتب مقالاً عن النظريات المختلفة التي تناولت موضوع الشخصية .
2. قارن الأنماط الأربعة للسلوك الإنسانى .

2. الإدراك

ماذا يعنى الإدارك ؟

الأدراك هو :

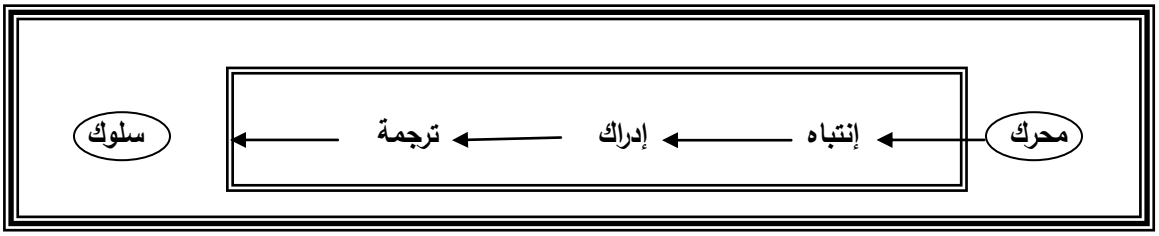
العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار، وتفسير، وتنظيم المنبهات (المعلومات) لتكوين صورة ذات معنى عن العالم من حولهم.

1.2 الإدراك كمحدد لأداء الفرد

لتوضيح ماهية الإدراك سوف نستعرض بعض التعريفات التالية:

- الإدراك هو **عملية تنظيم المعلومات** والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة (جواد، 2000).
- هو **عملية استقبال المثيرات** الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك (السلمي، 1990)
- هو **العملية العقلية** الخاصة باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يمتلكها (الحناوى، 1986).
- ولعل الإدراك ببساطة يعنى **تسجيل الدماغ** لما جرى من أمور تقع خارج الفرد (جواد، 2000). ويمثل أيضا الطريقة التي يرى بها الفرد الأشياء.

شكل (2) عمليـة الإدراك



طبيعة العمليات الإدراكية

تبدأ حينما يشعر الفرد **بمثير** Sensation (بأي من الحواس الخمسة) حيث أن الشعور يعتبر جزءاً من الإدراك.

يعقبها التفسير والتصنيف لهذه المشاعر وفق المعلومات المختزنة في ذاكرة الفرد، وربما يتم المثير بالحاسة **السادسة** بعيداً عن أي من الحواس الخمسة.

ولا شك أن عملية الإدراك عملية **معقدة** ترتبط بتسجيل وتفسير وتأويل وتحليل المثير وتتمثل في.

1- **التسجيل** Registration هو عملية تسلّم المثير.

2- **التفسير** Interpretation الذي ينقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها.

3- **التغذية المرتدة** والتي ينتج عنها التأويل والتحليل.

4- **الاستجابة** ورد الفعل Reaction وهى الخطوة الأخيرة في العملية الإدراكية.

تدريب (3)



يتعرض الفرد يومياً للعديد من المثيرات والمنبهات فهل يدركها جميعاً؟ كيف؟

2.2 أهم مفاهيم الإدراك

هنالك عدة مفاهيم أوردها الكتّاب عن الإدراك حيث ذكر الدكتور على السلمي أن السلوك يتحدد تبعاً **لنوعية ومدى** إدراك العالم المحيط، وأن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ مختلفة، وأن الإدراك يتحدد وفقا **لرغبة ودافع** الأفراد بحيث يدركون ما يحقق رغباتهم ويتجاهلون ما يهدد رغباتهم. (السلمي، 1990).

1) أهم العوامل التي تؤدى إلي تشويه وتغيير ما يتم إدراكه

هذه العوامل تشمل ما يلي :

1. طبيعة **الموقف** الإنساني ودور الفرد فيه.
2. مدى مقدرة الفرد **ونضجه** في حكمه على الأمور المختلفة.
3. الصفات **الشخصية** للفرد.
4. وفرة ودقة **المعلومات** المتاحة.

فعندما يشترك الأفراد في رغباتهم وحاجاتهم يتشابه إدراكهم لذات المواقف. (السلمى ، 1990)

2) خواص الفرد موضوع الإدراك

لا شك أن **تفاعل الفرد** مع الحالة المدركة ينتج عنها سلوك معين كما أن **موضوع الإدراك** نفسه قد يحمل خصائص وصفات من شانها أن تؤثر في الفرد المدرك وسلوكياته، كما تؤثر **اتجاهات وقدرات** الفرد الشخصية في استجابته للمؤثر.

وبالجانب الآخر فإنما يتمتع به الفرد من خصائص شخصية متنوعة **تتفاعل** مع حالة الإدراك الحادثة وتجعله ينتهج سلوكا معينا أي **يستجيب** باستجابة محددة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في **استجابة** الفرد تجاه أي **مثير** مثل :

أ. **اتجاهات** الفرد وخواصه الشخصية وذاته.

ب. **مستوي تفاعل** الخواص الشخصية للفرد مع الخواص الفردية للآخرين. فالشخص السوي يري الناس بمنظار العدالة والإنصاف بخلاف الشخص غير السوي الذي يتهيب ويتشكك في أي شخص ولا يثق فيه.

ت. **ثقة** الفرد **وقناعته** بنفسه تؤثر في استجابته لأي مثير.

ث. **قدرات** الفرد فكلما تمتع الفرد بقدرات كانت استجابته إيجابية

ج. **مركز ومكانة** الفرد موضوع الإدراك فالإستجابة لأي مثير ترتبط بهذه المكانة.

ح. **التعاطف والتعاون** وارتباطه القائم بين القائم بين الفرد المدرك والفرد موضوع الإدراك (جواد ، 2000).

3) العوامل المؤثرة في عملية الانتباه

1. كلما **زادت شدة المؤثر** آو المنبه زاد التأثير به كقوة الألوان آو الإضاءة أو الصوت العالي أو الصوت الغريب آو الحركة الشاذة.
2. **توجه الفرد** السلبي آو الإيجابي تجاه الشيء يؤثر في إدراكه به.
3. كلما زاد الحجم زاد الإدراك به.

4. إختلاف وتباين خلفية الفرد عن موضوع الادارك زاد الأثر الإداركي.
5. زيادة حركة الشئ موضع الإدراك زاد الواقع الإدراكي أيضا.
6. كلما كان موضع الإدراك متكرراً كان أثر الإدراك أكبر. (جواد ، 2000)

4) الآثار الموقفية في العملية الادراكية

هنالك سؤال يفرض نفسه عند التحدث عن العملية الادراكية وهو :

ما أثر الحالة الموقفية في العملية الادراكية للفرد؟

كما يري الدكتور شوقي جواد في مرجعه السابق ذكره، أن السلوك يتشكل نتيجة **تفاعل وتداخل** عناصر مختلفة تشمل الفرد وتكوينه وتفاعل الفرد وجماعة العمل والفرد والأسرة والأصدقاء.

5) أسباب اختلاف الإدراك الإنساني للإنسان عن الإدراك الإنساني للأشياء الأخرى

1. **الازدواجية** بحيث يتفاعل مع الموقف الادراكي من جهة وتفاعله مع ذلك الشخص من جهة أخرى.
2. **التفاعل** بين الفرد المدرك والفرد الآخر من حيث دوافع واتجاهات كل منهما.

6) الجوانب الاجتماعية للإدراك

تتمثل طبيعة عملية الإدراك في أمرين هما :

أ. **استقبال** المؤثرات الخارجية المختلفة كالضوء، الصوت، بحيث يتقبل أشياء أو معلومات أو أفكار جيدة.

ب. ومن ثم **تفسير** هذه المؤثرات وإعطاؤها معاني محددة.

وتتضح أهمية العوامل الاجتماعية للإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية للمؤثرات الخارجية **غير واضحة** وبالتالي يحتاج الشخص إلي استناده علي مصادر أخرى للمعلومات حتى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها.

ولا شك أن للعوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال ألإدراكي للفرد . (السلمي، 1990). **ويتمثل هذا الدور في الآتي:**

1. تعتبر العوامل الاجتماعية **مصدرا لمعلومات** الفرد بحيث أن الفرد يستند في تكوين مدركاته علي رأي الجماعة التي يتصل بها كقرار رئيسه في العمل مثلا.
2. كما تساعد هذه العوامل الاجتماعية في **تقليل درجة الغموض** الذي يعانيه الفرد من بعض المدركات حيث يلجأ إلي الاستعانة بآراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني بعض المدركات.

3.2 العوامل المحددة للإدراك

تنقسم العوامل المحدد للإدراك إلي قسمين:

1. خصائص وصفات **الشيء** موضع الإدراك.
2. خصائص **الشخص** المدرك (أي المستقبل للإدراك) بمعني خصائص الشخص الذي يقوم بعملية الإدراك.

مثال

يمكن للفرد إدراك **سيارة حمراء** من بين عشرات السيارات البيضاء كذلك التكرار وشدة وقوة المؤثر تساعد علي سهولة تمييزه وإدراكه، كتمييز الصوت الجهوري والأشياء الكبيرة الحجم وهكذا.

*** الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك**

هنالك بعض الفروض التي حددها علماء السلوك الإنساني والتي تساعد في تفسير عملية الإدراك والتفكير، ونوجزها فيما يلي وسوف نتناولها بعد ذلك بشيء من التفصيل :

1. **تنظيم** الفرد لمدركاته بطريقة **اختيارية.**
2. **التغيير** في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية.
3. الصفات **الشخصية** تؤثر في تفسير الإدراك للفرد.
4. تغيير المعلومات واثرها في تغيير مدركات الفرد وأفكاره .
5. ميل الافراد إلي **تنسيق** وتنظيم مدركاتهم .
6. إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص **مجموعة المدركات** التي تضم هذا الجزء.

1. الفرض الأول تنظيم الفرد لمدركاته بطريقة اختيارية

فتركيز الفرد لأدراك شئ ما يكون اختياريا بحيث نجده أحيانا **يتجاهل** بعض الأشياء ويري الأخرى، وذلك ربما لعدم أهميتها بالنسبة له أو لعدم رغبته في رؤيتها، وبالتالي يتم الإدراك بطريقة اختيارية.

العوامل المتعلقة بالفرد والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري

هناك عوامل شخصية تؤثر في عملية الإدراك من حيث كونها :

تحدد مجال ونطاق الإدراك.

تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء بذاتها.

أحيانا تؤدي إلي **تشويه** صورة بعض الأشياء لتتفق مع حاجات الفرد.

أحيانا تؤدي لزيادة **حساسية الفرد** تجاه أشخاص معينين أو أشياء معينة. فإذا فشل شخص في امتحان معين أو معاينة لوظيفة معينة تجده أكثر حساسية للأشياء المتصلة بالامتحان أو الفشل.

مثال

ويمكن أن ندلل علي أثر **العوامل الشخصية** في إدراك الفرد مثلاً عند زيارة شخصية مهندس وطبيب لمنزل صديق لهما، يكون تركيز الطبيب علي أشياء صحية بالمنزل كالشمس أو التهوية أو المنافع، بينما يكون تركيز المهندس علي طريقة تصميم المنزل أو تنفيذه أو الطلاء الذي طلي به المنزل.

وكمثال إذا توقع أحد الطلاب درجة عالية في إحدى المواد ثم جاءت نتيجته أقل مما يتوقعه نجده يصب جل غضبه علي أستاذ المادة ناسيا كل حسانته وكفاءته ويرسم لأستاذه صوره قاتمة يقنع بها نفسه بل ويسعي لاقناع الآخرين بها.

2. الفرض الثاني التغيير في المدركات يتأثر جزئياً بخصائص المدركات الحالية

عندما تتغير حاجيات الفرد تتغير نظرته لمدركاته بعد ذلك بخلاف إحساسه أو إدراكه لنفس الشيء فيما مضي وتتغير أفكار الفرد يترابط هذه الأفكار سواء كانت هذه الأفكار اقتصادية أم سياسية أم أخلاقية بحيث تجده يتخذ سلوكا متقاربا في كل منها.وبوجه عام عند حدوث أي تغيير تجد الفرد **يقاوم** بطبعه هذا التغيير عندما تكون هنالك معلومات جديدة (إدراك) مغايرة لأفكاره الشخصية.

3. الفرض الثالث الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد

حيث تلعب الصفات الشخصية دوراً كبيراً في تفهم الأمور واستيعاب المعلومات الجديدة من فرد للآخر متأثرة بقدراته العقلية من ذكاء وفطنه، ويأتي تقييمه للأشياء وفق قدراته العقلية.

وكلما زاد **النضج العقلي** كان هنالك إمكانية للفرد **لتعديل أفكاره** أو معتقداته عند استقباله لأي معلومات جديدة (إدراك جديد) وبالتالي يمكنهم إعادة تنظيم أفكارهم ومعتقداتهم.

4. تغيير المعلومات واثرها في تغيير مدركات الفرد

إن إدراك الفرد يتأثر بالمعلومات التي يحصل عليها وكلما تغيرت هذه المعلومات تغير إدراكه وفقاً لحاجاته. حيث إنه كلما **زادت معلومات** الفرد بموضوع معين **زاد شعوره** بحاجات جديده

5. ميل الافراد الى تنسيق وتنظيم مدركاتهم

يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بالأشياء بحيث ينظمها في مجموعات تؤثر في سلوكه الاجتماعي. فحينما يتعامل الفرد مع مجموعة متقاربة من الأشياء أو الأشخاص يجعلها تنتظم في **مجموعة واحدة،** كذلك نظرة الفرد للأشياء المتقاربة يجعلها تنتظم في **مجموعات متناسقة،** كذلك فإن **المفاهيم الثقافية** تخلق نوعا من التنظيم حينما يركز عليها المجتمع ويعمل علي نشرها.

6. الفرض السادس إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد يتحدد بخصائص المدركات التي تضم هذا الجزء

مثلاً لو كان للفرد مفهوم معين بأن طلبة الجامعة **غير جادين** فإنه يميل إلي وصف أي طالب بالجامعة بهذه الصفة بغض النظر عن صفات هذا الطالب الشخصية والتي **قد تختلف** تماما عن هذا المفهوم.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح ماهية الإدراك .
2. فسر طبيعة العمليات الإدراكية .
3. اذكر العوامل التي تؤثر في ما يتم إدراكه .
4. ما هي العوامل التي تؤثر في إستجابة الفرد للمثير؟
5. اذكر العوامل التي تؤثر في عملية الإنتباه .
6. ما هو أثر الحالة الموقفية في العملية الإدراكية؟
7. لماذا يختلف الإدراك الإنساني للإنسان عن الإدراك الإنساني للأشياء؟
8. ما هي مكونات عملية الإدراك؟
9. تناول بالشرح دور العوامل الاجتماعية في تكوين المجال ألإدراكي للفرد.
10. ما هي العوامل المؤثرة في عملية الإدراك؟
11. ناقش باختصار الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك .

3. التعلّم

قبل أن نتعرض لمفهوم التعلم لابد أن نذكر بأن التعلم **أحد المحددات** الأساسية للسلوك الإنساني فان كان الإدراك والدافعية ينتجهما دائما تغيير مستمر في سلوكيات الفرد فإن التفسير المنطقي كما يراه علماء النفس لهذا التغيير في السلوك مرجعه هو عملية التعلم التي يمر بها الفرد ولعل هذا يوضح لنا مفهوم التعلم بالرغم من أنه من الصعب تحديد معنى محدد له. إن learning العقل نعمة من الله علي خلقه فقد ميز الله به الإنسان علي سائر المخلوقات وبه يستطيع الإنسان أن يتعلم كل شئ .

1.3 مفهوم التعلم

التعلم – كما يراه الدكتور علي السلمي هو:

> التغيير في الميل بلا استجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة بمعني أن تعرف الإنسان يتغير باستمرار خبرته وتجاربه التي يكسبها ويتعلمها . وقد يكون أثر هذا التعلم سلوكا باطنيا غير مشاهد. (السلمي، 1990).

والتعلم أيضا كما عرفه(Lagerson,1975) هو:

> **هو :**
> أي تغيير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعني انه يحدث تغييرا في سلوك الفرد وللتعليم أهمية كبري للمنظمة ودورا أساسياً في عمليات التغيير المختلفة. (الخضرة ،1995)

إذاً لابد أن نفرق بين السلوك الناتج عن **التطور الغريزي** للإنسان والسلوك الناتج عن **النضج** أو التصرفات الناتجة عن **الإجهاد** أو **الجوع** أو التي يكون الفرد فيها تحت Maturationللفرد **تأثير أدوية** معينة وكل هذه السلوكيات لا تدخل ضمن التعلم.

إذاً ما الذي يمكن أن نتعلمه؟

- لاشك عزيزي الدارس أن **اللغة** التي يتعلمها الإنسان تعتبر مفتاحا لتعلمه فالإنسان يتعلم بعد ذلك أي شئ وسلوكيات معظمها ناتجة من تعلمه.
- أيضا **الخبرة والتجربة** بتعلم الفرد سلوكا جديداً ينتهجه فتصبح له مهارة.

- وكذلك ما نتعلمه في مدارس التعليم من **لغات أخرى** تصبح مفتاحا لتعلم الكثير من السلوكيات.
- ويري علماء النفس أن **التكرار** من أنجح الوسائل للتعلم لذلك فإن خبراء الإعلام يلجأون لتكرار الإعلان للمستهلك بحيث يرسخ للمستهلك ومن ثم يصبح دافعا للسلوك الشرائي.

2.3 نظريات التعلم

اختلفت مدارس علماء النفس حول موضوع التعلم ويمكن بلورة آرائهم من خلال نظريتين هما نظرية **الارتباط** والنظرية **الفكرية**.

أولاً : النظرية الارتباطية Connectionist theory

ترى هذه النظرية أن هناك تلازماً بين **المثير والاستجابة** أو أن المثيرات والاستجابة تحدث استجابة ما للفرد

بحيث إن Low of effect عن هذا المفهوم بقانون الأثر Thorndikeوعبر ثورنديك الإنسان يميل لتكرار السلوك الذي يحقق رضاه في حين يتجنب السلوك الذي يحقق له الأذى أو الضرر.

وقد ارتبطت هذه النظرية والتي تعرف أيضا **بالنظرية السلوكية** في التعلم بالعالم الروسي ايفان بافلوف الذي استطاع أن يعلم الكلب إسالة لعابه استجابة لرنين الجرس عند إظهار قطعة اللحم، وقد اتسعت هذه الفكرة لتشمل **السلوك الإداري**. (Cherrington,1989)،1996) Vough)

مثال

عندما يقوم المدير كل صباح بزيارة لموقع العمل ومكافأة المجدين ومعاقبة المتأخرين فقد يقوم بهذا العمل بعد فترة دون الحاجة لعقوبة أو تحفيز.

ثانياً : النظرية الفكرية وتختلف هذه النظرية عن مبادئ النظرية الارتباطية بحيث تري أن السلوك الإنساني لايمكن أن يكون مجرد انعكاسات للتجارب الماضية، وتركز هذه النظرية علي أن التفكير والتأمل من جانب الفرد يصحبه السلوك الجديد دون **الاعتماد على الخبرة الماضية** ويؤدي ذلك التصرف وفقاً للتقييم الفكري للفرد للموقف واتخاذ سلوكه من واقع رؤيته الجديدة للشيء.

3.3 مبادئ التعلم

هنالك مجموعة من المبادئ نوجزها في ما يلي :

- يسهل التعلم للفرد كلما كان **راغباً** في التعلم.
- تزيد درجة التعلم للإنسان في النواحي **الثقافية أكثر** من تعلمه للنواحي الفعلية لتعلم حرفة مثلاً.
- **يرتبط** تعلم الفرد للشيء الجديد علي ما تعلمه من قبل.
- يتم التعلم بواسطة **الفرد** (نفسه) بينما الجماعات تؤثر في عملية التعلم سلباً أو إيجاباً.
- كلما توافرت **المعلومات** عن أداء الفرد ساعدت في كفاءة التعليم.
- الاهتمام **بتدريب** الموظفين هو ضمن مسئوليات أي مدير.
- ويتطلب ذلك ضرورة تناسب المناخ التنظيمي للتعليم أي التدريب وفعاليته بمعني أن تتاح للفرد المتدرب **إمكانية تطبيقه** لما تدرب عليه.
- تتفاوت **قدرات** الأفراد في التعليم من فرد لآخر نتيجة الفروق الشخصية في الميول والقدرات الفعلية والاتجاهات والقيم التي تتكون لكل فرد. (Anthon & Robert , 1978)

لا يقتصر التعليم علي النواحي الفنية فقط وانّما هنالك ضرورة تعلم المهارات الاجتماعية والاتجاهات والصفات الشخصية.

*** كيفية إتمام عملية التعلم**

يتم التعلم حينما **يستجيب** الفرد **للمؤثر** وحين **يتلقي** معلومات عن نتائج السلوك الجديد بحيث إن هنالك مؤثراً ورغبة من الفرد للتعلم وبالتالي تحدث **عملية التعلم**.

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح العلاقة بين الإدراك والدافعية وعملية التعلم.
2. اشرح مفهوم التعلم.
3. اذكر بعض السلوكيات التي لا تدخل ضمن التعلم.
4. عدد أمثلة لما يمكن أن يتعلمه الفرد.
5. ناقش باختصار نظريات التعلم.
6. ما هي مبادئ التعلم؟
7. كيف تتم عملية التعلم.

4. الإتجاهات

1.4 مفهوم الإتجاهات

تعتبر الاتجاهات من المحددات الأساسية للسلوك الإنساني وتعرف بأنها

المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يكنها الفرد نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار،أي أنها استعداد إيجابي أو سلبي للتصرف نحو شئ معين أو شخص معين.(Cherrington,1989)

ويعرفها بعض علماء السلوك بأنها

تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد. (Mcheachie and Chardotte ، 1968).

ومن هذا التعريف يتضح لنا أنّ **المفاهيم والمعتقدات والعادات** تتكامل وتتفاعل ليتم الاتجاه، فالاتجاه ما هو إلا وجهة نظر يكونها الفرد لمحاولته التأقلم مع البيئة المحيطة، وهو بالتالي (الاتجاه) يمثل وجهة نظر الفرد بالنسبة لموضوع معين.

كوجهة نظر الفرد خلال تطبيق الشريعة الإسلامية، أو الدفاع الشعبي، أو الخدمة الإلزامية، أو نظرته عن حرب الجنوب، وقد تكون وجهة النظر هذه سلبية أو إيجابية بحيث يرفضها أو يؤيدها

وسلوك الفرد حول مواقف اجتماعية معينة يشكل اتجاهاته وهنا لابد أن نلاحظ أن **الاتجاه يختلف عن الرأي** ويعتبر الرأي هو التعبير الشخصي عن الاتجاه.

2.4 تكوين الاتجاهات

عزيزي الدارس تتكون الاتجاهات في الحالات التالية:

1- إن الاتجاهات تتكون **عند محاولة** الفرد لإشباع حاجاته المختلفة بمعني أنه كلما حاول الفرد إشباع حاجاته تكونت له اتجاهات نحو الأشياء أو الأشخاص الذين يتعامل معهم سواء أكانت سلبية أو إيجابية.

2- علي قدر **معلومات الفرد** المتوافرة عن موضوع معين تتكون اتجاهاته. بمعني أن اتجاه الفرد يتكون **وفقاً** لما هو متوافر من معلومات.

3- **معتقدات الفرد** وقيم الجماعة التي ينتمي إليها تعكسها اتجاهاته بمعني أن اتجاهات الفرد تعكس مدي معتقداته وقيم الجماعة التي ينتمي إليها.

3.4 أهمية دراسة الاتجاهات

يزيد الاهتمام بدراسة الاتجاهات في المجالات المختلفة السياسية، والتسويقية والاجتماعية، ومجال السلوك التنظيمي الذي يهمنا بصورة مباشرة وتتضمن دراسة الاتجاهات **عناصر وخصائص** الاتجاهات **بوظائفها وقياسها وتغيرها.**

أ- عناصر وخصائص الاتجاهات

تتمثل **عناصر الاتجاهات** في وجود موضوع محدد، ومشاعر محددة سلبية كانت أو إيجابية تجاه هذا الموضوع، فالاتجاه يستدل عليه بملاحظة أقوال أو أفعال الفرد تجاه موضوع معين.

أما **خصائص الاتجاهات** فتتمثل في:

أ. أن الاتجاه شئ **متعلم ومكتسب** يرتبط بالتنشئة الاجتماعية والبيئية.

ب. يشترك في الاتجاه **كل أفراد** الجماعة.

ت. ترتبط الاتجاهات **بالمشاعر** والاتجاهات.

ث. يلاحظ أنها **ثابتة** ثباتا نسبيا مع أنها قابلة للتغيير.

ج. والاتجاه يمثل أيضاً استعداد السلوك بحيث يجعله **سريع الاستجابة** سلبا أو إيجابا في اتجاه موضوع معين. (خضرة، 1995).

ب – قياس الاتجاهات

إن كانت الاتجاهات تستدل من خلال **مشاهدة** السلوك الفعلي أو **بسؤال** الفرد المباشر ألا أنه يتم قياسها أيضا من خلال عدة طرق مثل :

1. **الاستبانات أو الاستمارات** التي توزع بطريقة مباشرة، فقد يصمم استبيان يعطي عدة إجابات تتدرج من أكثرها إيجابية (موافق جداً) أو أكثرها سلبية (غير موافق مطلقاً).
2. أو من خلال **أجهزة الاتصال** لمعرفة وتحديد اتجاهات الأفراد اتجاه موضوع معين.

مثال

مشكلة جنوب السودان مشكلة سياسية لا علاقة لها بالدين:

غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	2	3	4	5

ويعطي وزن لكل إجابة يتدرج من أعلاها إيجابية مثلاً إلى اقلها أو أدناها تعارضا ثم تحسب الدرجات ليحدد الاتجاه.

العوامل المتعلقة بالاتجاه وشخصية الفرد

تتمثل العوامل المتعلقة بالاتجاه في ما يلي:

- ✓ معتقدات الفرد وقيمه الأساسية.
- ✓ ونشأته الإجتماعية.
- ✓ ومدي قوة ورسوخ الاتجاه بشخصية الفرد.
- ✓ نوع الشخصية من حيث المرونة أو التعصب في الرأي أو الالتزام العقائدي وبالتالي فهي تؤثر في رسوخ الاتجاه أو قابلية الفرد لتغيره.

ج – تغيير الاتجاهات

إن الاتجاهات **الإيجابية** تجاه أي موضوع تعتبر **داعما** للسلوك ولا تمثل مشكلة بينما الاتجاهات **السلبية** هي التي **تحتاج** إلى تغيير.

ولابد لتغيير الاتجاه من تفاعل عدة عوامل مثل:

العوامل المتعلقة **بالاتجاه.**

العوامل المتعلقة **بشخصية** الفرد.

الظروف المحيطة بعملية التغيير ومدي ملاءمتها. **(خضرة ، 1995)**

1- طرق تغيير الاتجاهات

قد أورد بشير خضرة مجموعة من الطرق لتغيير الاتجاهات بمرجعه السابق ذكره ونوجزها فيما يلي :

1. **تأثير الجماعة** كاستجابة الفرد لميول واتجاهات الجماعة التي هو ضمنها، ومن مؤثرات الجماعة رأي الأغلبية، كما قال الشاعر :

رغم الخلاف ورأي الفرد يشقيها رأي الجماعة لا تشقي البلاد به

حيث تجد الفرد منقاداً لرأي الجماعة بطريقة لاشعورية.

2. **الخبرة السابقة** وذلك من خلال ما سمعه أو قرأه الفرد عن موضوع معين وعند التفاعل المباشر قد يغير اتجاهه أو يرسخ ما سمعه عن الموضوع سواءً أكان ذلك إيجابياً أم سلبياً.
3. **تأثير الحقائق** والأرقام يكون مباشراً أحياناً علي الفرد حينما تؤكد هذه الأرقام أو الحقائق في موضوع ما، وبالتالي تكوِّن هذه المعلومات اتجاهاً معيناُ.
4. **تعديل السلوك** أو تغيير الاتجاه من خلال تعزيز السلوك نحو اتجاه محدد كالمكافأة التي تمنح للموظف كلما اقترب من سلوك معين وبتكرار ذلك يكون اتجاهاً جديداً تتبناه الإدارة.

2- دور الإدارة في تغيير الاتجاهات

إن تركيز **الإدارة** يكون دائماً علي **تغيير الاتجاهات** السلبية باتجاهات إيجابية، تؤدي إلى دعم السلوك التنظيمي في اتجاه تحقيق الأهداف.

فمثلاً الإدارة تسعي لتوجيه اتجاهات العاملين نحو **الإنتاج والعمل** وتسعي لتغيير سلوكياتهم السلبية واستبدالها بسلوكيات **إيجابية** وبالتالي قد يحدث التغيير للاتجاه للموضوع مؤيداً أو موافقاً إلى غير موافق، أو أن يتم التغيير بتأكيد اتجاه إيجابي مثال ذلك :

مناداة السيد الرئيس عمر البشير نحو الانخراط في الدفاع الشعبي أو الاتجاه إلى معسكرات الخدمة الإلزامية أو المناداة بالسلام ووقف الحرب بالجنوب.

وتكون قابلية الاستجابة للتغيير **بقدر درجة بساطة أو تعقيد** الاتجاه المطلوب دعمه أو تغيره.

وهناك توجهات عامة للإدارة في سبيل تغييرها للاتجاهات نوجزها في الآتي :

1. أن تهتم الإدارة **بمبادئ المشاركة** في الإدارة مستخدمة الاجتماعات كوسيلة للمشاركة فلعلها من أهم الوسائل التي توضح اتجاهات العاملين ومن ثم تعمل علي دعمها أو تغيرها.
2. تعمل الإدارة دائما علي **تهيئة المناخ التنظيمي** ليكون ملائما للعمل المشترك والتفاؤل الإيجابي بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة. (Vough , 1996)

أسئلة تقويم ذاتي

1. عرّف الاتجاهات .
2. كيف يتم تكوين الاتجاهات؟
3. وضّح أهمية دراسة الاتجاهات .
4. اذكر عناصر وخصائص الاتجاهات .
5. اشرح كيفية قياس الاتجاهات .
6. عدّد طرق تغيير الاتجاهات .
7. ما هو دور الإدارة في توفير الاتجاهات؟

5. القيـم

1.5 مفهوم القيم

تعرف القيم بأنها
المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغني واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة (Usmton, 1988).

وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات **قبول** صحة الأشياء أو الأفكار **والتصديق** بها، ومن هنا يتضح أن القيم تستند إلى معتقدات معينة والصلة بينها وثيقة إلا أن القيم ليست هي المعتقدات (خضرة، 1995).

2.5 أهمية القيـم

1- لا شك أن كثيراً من **سلوكيات** الفرد والتنظيم تتأثر بقيمة الشخصية (خضرة، 1995).

2- تمثل **القيم الاجتماعية** محددا للسلوك كالأمانة والنزاهة والاستقامة والعدالة وبالتالي هي مؤثر خفي علي سلوك الفرد.

3- تمثل **القيم السياسية** محددا أيضا في سلوكيات الفرد خاصة في مجال الخدمة العامة كالمساواة في المعاملة والمصلحة العامة والمال العام.

4- تتأثر **اتجاهات ودوافع** الفرد بقيمه التي يؤمن بها وبالتالي تؤثر في سلوكياته.

5- تحدد القيمة في سلوكيات الفرد ما هو **مقبول وغير مقبول أخلاقياً** وبالتالي تؤثر في سلوكياته في التنظيم.

6- هنالك قيم تنظيمية **تحكم سلوكيات الفرد** في التنظيم كالالتزام بالقوانين واحترام التسلسل الإداري والولاء والكفاءة.

7- ترتبط القيم **بأخلاقيات العمل** والسلوك التنظيمي كما هو واضح في النقاط السابقة والتي وضعنا فيها كثيراً من القيم المرتبطة بسلوكيات الفرد.

*** العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل**

هناك بعض العوامل التي تؤدى إلي تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل مثل :

- سيطرة **علاقة القرابة** والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
- وجود **التميز** في المعاملة بين الأفراد. (خضره، 1995)

- **وتردي** الأحوال الاقتصادية بين المجتمع.
- **وتعقد الإجراءات** وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بإنجاز المعاملات.
- **وعدم وجود** القدوة الحسنة للموظف داخل العمل.
- **وضعف الهياكل** التنظيمية ضعف برامج التدريب (رفاعي، 1988).

3.5 أمثلة للقيم المؤثرة في سلوكيات الأفراد

هنالك الكثير من القيم بل إن كل القيم التي تدور في عقول الأفراد مؤثرة في سلوكياتهم ومنها علي سبيل المثال لا الحصر :

- ✓ كل القيم المرتبطة **بالتدريب**.
- ✓ والقيم **الثقافية والمجتمعية**.
- ✓ وقيم **الحرية والاستقلال**.
- ✓ **والتميز** بالإنجاز وحياة الرخاء والازدهار وتصدير الزائد.
- ✓ **وتقدير** الآخرين.
- ✓ **وحماية** الأسرة وحماية البيئة.

دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل

1- لا بد للإدارة أن **تهتم بالقيم** المتعلقة بالعمل وذلك من أجل دراستها ودعمها أو تغيرها بما يتناسب ويتوافق مع أهداف المنظمة.

2- علي الإدارة أيضا العمل علي **تحديد القيم** الإيجابية.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ما المقصود بالقيم وما هي العلاقة بينها وبين المعتقدات؟
2. ناقش أهمية القيم.
3. ما هي العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل؟
4. اذكر بعض الأمثلة للقيم المؤثرة في سلوكيات الأفراد.
5. ما هو دور الإدارة في دعم القيم الإيجابية في مجال العمل؟

6. القدرة

1.6 مفهوم القدرة

القدرة تعنى :

قدرة أو كفاءة الفرد في إنجاز المهام الموكلة إليه أي قدرة الفرد الفنية في إنجاز ما يوكل إليه من أعمال، والمقصود بالفرد أي شخص بالتنظيم سواءً كان عاملاً أو مديراً.

2.6 محددات القدرة

وتتأثر قدرة الفرد بعدة عوامل أو محددات تشمل :

أ. **الكفاءة** الفنية التي اكتسبها في مجال تخصصه عن طريق التعليم والتدريب آو من البيئة من حوله.

ب. **المهارات الفطرية** التي ترتبط باستعداد الفرد الشخصي والعقلي وميوله الفطرية تجاه عمل بعينه.

ت. توافر **مطلوبات العمل المادية** من عدد والآلات وأجهزة تمكنه من استغلال قدراته بكفاءة.

مما سبق يتضح أن القدرة ترتبط بالاستعداد **الفطري** ثم **التأهيل** الفني **والتدريب** ومن ثم توفير **مستلزمات** وطرق العمل المناسبة.

ويتأثر أداء الفرد كما أسلفنا بعدة مؤثرات أو محددات. ولا شك أن قدرة الفرد على الأداء من أولى هذه المحددات حيث إن الرغبة أو الدافعية وحدها لا تكفى لتحقيق الأداء الجيد فعند توافر هذه الرغبة أو الدافعية للفرد ينبغي أن تكمل بقدرته على الأداء.

العوامل المؤثرة في القدرة

لا شك أن قدرة الفرد على إنجاز عمل ما أو أداء سلوك ما تتأثر بمجموعة من العوامل التي تؤثر جميعها في أدائه لهذا السلوك **فالدافعية** أو **الرغبة** تؤثر في الأداء والقدرة تتأثر أيضا بعوامل أخرى مختلفة.

3.6 تقسيمات العوامل المؤثرة في القدرة

قسم علماء السلوك العوامل المؤثرة في القدرة إلى عدة تقسيمات سوف نوجزها أولاً ثم نتناولها بشيء من التفصيل فقد قسمها البعض إلى:

أ. مجموعات **فنية** تشمل التكنولوجيا المستخدمة وطرق العمل وتصميم الموقع ومجموعات إنسانية تشمل الخبرة والتعليم والتدريس والمهارة والتكوين النفسي.

ب.

- قدرات **عقلية** Congitive .
- قدرات **عضلية** motor.
- قدرات **عاطفية** feeling.

وترتبط كل هذه القدرات بالشخصية أو الذات.

ت. **الرغبة والحوافز** وأعمال الوظيفة من حيث ظروف العمل المادية ومعاملة الإدارة للعاملين ومساعدتهم في حل مشكلاتهم والحوافز التي تحرك القدرة على العمل والأمان في ممارسة الوظيفة.

ث. **الاختيار والتدريب** والأمن الصناعي والإشراف ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ج. وتتمثل هذه القدرات في شكل:

- قدرات **فنية** تتعلق بقدرة العامل على أداء الوظيفة.
- **صحية** تتعلق بمدى لياقته الصحية، وعقلية تتعلق باستعداده العقلي لأداء العمل.
- وأخيراً **نفسية** تتعلق باستعداده النفسي وخلوه من أي أمراض نفسية.

كذلك يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في القدرة كما يلي :

أولاً : العوامل المتعلقة بالشخصية

تشمل مؤثراتها والسلوكيات الفطرية المكتسبة وقد تناولتها الدراسة في جزء سابق وأوردناها كأحد محددات السلوك للفرد، وترتبط أيضاً بتعليم القيم والاتجاهات والمعتقدات أو التقاليد وكلها تؤثر في سلوكيات الفرد وبالتالي في أدائه.

ثانياً : العوامل المتعلقة بالكفاءة الفنية

وتشمل الاختيار والتدريب و الأمن الصناعي وتناسب العمل ومن ثم الخبرة والمهارات بمرور الزمن.

ثالثاً : التصميم الداخلي:

يتم التصميم الداخلي لمكان العمل وتناسبه وتوافر مستلزمات العمل المختلفة جميعها ضروريات مهمة للاستفادة من قدرات الفرد على ممارسته للأداء.

وتقتصر دراستنا في هذا المقرر على التركيز على بعض الجوانب التي نرى أهميتها ثم نكتفي بتناول العوامل الأخرى بشيء من العمومية :

أ. **التدريب المستمر** لزيادة مهاراته ولا شك أن التدريب يؤدى إلي نقل المهارات و بالتالي رفع كفاءة وقدرة الفرد لإنجاز العمل.

ب. **الخبرة** كلما زادت سنوات العمل اكتسب الفرد خبرة تزيد من مهارته وقدرته على إنجاز العمل.

ت. **التحفيز** كلما توافرت معدات العمل وأدواته وتناسبت مكنت العامل من **الأداء** بكامل قدراته وكلما حفزته على **الإنجاز**.

ث. **الأمن الصناعي** ويعنى مدى توافر عامل الأمان للفرد عند ممارسته للمهنة من جهة ومدى توافر معدات الأمن والسلامة في العمل.

ج. **تناسب العمل مع الفرد** بحيث لا بد من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حتى يستطيع أن ينجز **بكفاءة.**

ح. **الإشراف** لا شك أن المشرف هو الساعد الأيمن لتعزيز قدرات الفرد وذلك بتوجيهه لطرق الأداء السليم.

وإليك شرح هذه العوامل بشيء من التفصيل :

أ. الاختيار والتدريب كمحددات للقدرة

الاختيار السليم للفرد لأداء الوظيفة، والتدريب المستمر لزيادة المهارات يؤديان إلى **زيادة قدرة الفرد** لإنجاز العمل.

أولاً: الاختيار كمحدد للقدرة

الاختيار يعنى :

> اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظيفة المطلوب شغلها من حيث تناسب مؤهلاته وقدراته للوظيفة.

ولاشك أن اختيار الشخص المناسب لشغل أي وظيفة يمثل **أولي** محددات القدرة على أداء هذه الوظيفة.

*** أهمية الاختيار**

يعتبر الاختيار عاملاً أساسياً **لنجاح أو فشل** أي فرد في أدائه بالمنظمة فمتى ما كان الاختيار سليماً كان الفرد قادراً على إنجاز ما يوكل إليه من مهام، ومتى ما كان الاختيار غير سليم كان ذلك فشلاً مؤكداً لعدم قدرة الفرد على إنجاز ما أوكل إليه من مهام.

ومن هنا نتبع أهمية الاختيار، ولك أن تتخيل حال المنظمة التي **لا تحسن** اختيار مديرها العام أو مديري وحداتها أو سوء اختيار موظفيها. ولابد أن نوضح هنا أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ضرورة تقتضيها نجاح الأعمال والمنظمات.

الاختيار السليم يساعد على تنمية القدرات

كلما كان الاختيار سليماً ساعد على **تنمية وتطوير القدرات** حيث إن الفرد سيجد نفسه في العمل وسوف يجد أن العمل يناسبه و بالتالي يقبل عليه باستعداد نفسي يمكنه من حب عمله و إتقانه بخلاف من يجد صعوبة في أدائه.

فالاختيار السليم يمثل **الأساس المتين** الذي تبنى عليه قدرة الفرد في إنجاز العمل حيث يمكن لمن تم اختياره بطريقة سليمة أن يتقدم في الوظيفة ويصقل قدراته يوماً بعد يوم من خلال **التدريب** المستمر **والخبرة** التي يكتسبها مع مرور الأيام.

لابد أن يتم الاختيار السليم من البداية للفرد بحيث يملك **القدرات والمؤهلات** المطلوبة لشاغل هذه الوظيفة أو تلك وقبل توافر القدرات الفنية والتأهيل الفني ينبغي أن يتوافر للفرد الاستعداد النفسي بتقبل هذا النوع من العمل والتجاوب معه. حيث إن ذلك مهم للنمو والتقدم فيه، ونعنى

بذلك أن تتوافر **الرغبة** في دراسة المجال مسبقا قبل التوجه إليه و بالتالي اكتساب المهارات التعليمية والفنية.

وكثيراً ما تجد أن هناك شخصاً درس **تخصصا معيناً** وتخرج فيه وما ليبث أن ينخرط في الوظيفة إلا ويتركها بحجة **عدم ارتياحه** فيها أو أنه اتجه إلي هذا المجال نتيجة إلي رغبة والده أو نتيجة **للدرجات** التي تحصل عليها.

فهذا النوع من الأفراد **لا يستطيع** أن يعطى في هذا العمل ولا يستطيع أن يتقدم في العمل أو يتطور في أدائه فيه لعدم توافر الاستعداد الطبيعي لهذا العمل.

ومما سبق نؤكد أن الاختيار لابد أن يسبقه **الاختيار الشخصي** للفرد لولوج هذا المجال ثم يأتي بعد ذلك **التأهيل والدراسة** فيه ولعل مشكلة سوء الاختيار تمثل سبباً **رئيساً** لفشل الكثير من المنظمات للقطاع العام بحيث يتم الاختيار لأسباب أخرى بخلاف الكفاءة الفنية وما يتبع ذلك من سلوكيات الأفراد بالمنظمة لا تناسب إنجاز العمل بالكفاءة المطلوبة فينعكس ذلك على أهداف المنظمات سلباً.

وتثبت الكثير من التقارير في مجال البحوث العلمية أن حالات **الاختيار غير الصحيح** للقيادات الإدارية أدت إلي **فشل** الكثير من المشروعات بالدول النامية خاصة حينما ترتبط الخدمة المدنية **بالتوجهات السياسية** بالبلدان النامية.

ثانياً : التدريب كمحدد للقدرة

يعتبر التدريب من **أهم العوامل** التي تؤثر في **قدرة الفرد** وبفضل التدريب يكسب الفرد المزيد من المهارات التي تمكنه من زيادة إنتاجيته والإنتاج بكفاءة وتجويد أدائه. حيث يعمل التدريب على **تنمية وتطوير** الأداء.

*** مفهوم التدريب**

التدريب يعنى:

التطبيق الفعلي للمعارف والمهارات والخبرات التي تمكن الفرد من أداء عمله بكفاءة ثم متابعة التطورات التي تحدث بعد ذلك خلال حياته العملية. (الجاز، 1982).

دعا القرآن الكريم للعلم والمعرفة والثقافة في أول آية نزلت على الرسول (ص) (اقرأ باسم ربك الذي خلق) صدق الله العظيم و أمر الله الرسول (ص) بأن يطلب زيادة العلم بقوله تعالى :

(وقل ربي زدني علماً) صدق الله العظيم وأمرنا الله سبحانه وتعالى أيضا أن نأخذ بأسباب القوة والتقدم و تبذل في سبيل ذلك أقصي ما في وسعنا (وأعدوا لهم ما استطعتم من قوةٍ ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم..) صدق الله العظيم. (سورة الأنفال الآية 60).

إن التدريب في حد ذاته **ليس غاية** تسعى الإدارة لتحقيقها **لكنه وسيلة** تنتجها من أجل رفع **كفاءة** القوة العاملة **وزيادة قدرتها** على الإنتاج لتحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

كما يعتبر التدريب **فلسفة مستمرة** لابد للإدارة أن تؤمن بها وتعمل على تحقيقها حيث إنه لا يرتبط بفترة زمنية محددة إنما بصورة مستمرة لتنمية قدرات العاملين بكل المنظمة.

تنبع أهمية التدريب من كونه يؤدى إلي:

أ. **زيادة** الإنتاج والإنتاجية.

ب. **وخفض** التالف والفاقد.

ت. **وتقليل** معدلات دوران العمل وذلك بشعور العامل بقدرته على الأداء والتكيف مع العمل.

ث. **زيادة** الاستقرار بالمنظمة.

أن أهمية التدريب تتمثل في عدة جوانب اقتصادية تشمل :

- ✓ الأهمية الاقتصادية تتمثل في **إثراء** الموارد البشرية **وتنميتها** وتطويرها.
- ✓ الأهمية الاجتماعية تظهر من خلال **رقي** الأفكار **وتنوع** المعلومات والمهارات والتنمية الذاتية. أما الأهمية الإدارية فتبدو في **توفير** الإدارة اللازمة والواعية المدربة **وتوفير** الأفراد المطلوبين لأداء الأعمال.

تتكامل كل هذه الجوانب في **إنجاح وإثراء** عمليات التدريب.

لاشك أن الحاجة إلى التدريب تعرف من خلال:

- ظهور حالات **انخفاض الكفاءة** أو عدم قدرة العاملين على الأداء.
- **إصابات مهنية** ترتبط بعمليات التدريب وتكون مؤشراً على عدم قدرة العاملين.
- بالإضافة إلي **انخفاض إنتاجية** العاملين حيث تعتبر مؤشراً لذلك، فالإنتاجية العالية تتناسب طردياً مع قدرة العامل وكفاءته في إنجاز العمل.

والتدريب **يزيد من قدرة العامل** على إنجاز العمل ورفع كفاءته باستمرار لإتقان وزيادة الإنتاجية.

لعل **القدرة** أيضا تزيد من ثقة العامل بنفسه عند الإنجاز فالقدرة كما ذكرنا ترتبط بالتأهيل الأولى أي الحد الأدنى من العلم المطلوب للفرد والاختيار السليم ثم التدريب المستمر لصقل هذه المعرفة بالتدريب على طرق الإنجاز (العمل) المطلوبة.

يجب أن يكون **التدريب واقعياً**، بمعنى أن يتم التدريب على الإنجاز وفق ما هو متوافر فعلياً في مجال العمل. أي لابد من توفير مستلزمات الطرق التي يتم التدريب عليها لإنجاز العمل.

نلاحظ أن هناك اهتماما عاما في مجال الأعمال بالتدريب لما له من فوائد تتمثل في :

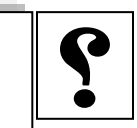
1. **زيادة** قدرة العامل **ورفع** كفاءته.
2. **زيادة** ثقة العامل في نفسه بأنه قادر على إنجاز ما يوكل إليه من أعمال.
3. التدريب يعتبر **مصدراً أساسيا** للقدرة كما أن القدرة تعتبر عاملاً أساسيا في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

*** فلسفة التدريب كمحدد لتنمية القدرات**

إن فلسفة التدريب الحديثة تعنى أن يكون التدريب **عملية مستمرة** طوال عمر الفرد بالمنظمة ولا غنى عنها لأي فرد مهما كان موقعه بالمنظمة.

أصبحت المنظمات حالياً **تهتم** بالتدريب وترصد له **ميزانيات** ضخمة بل بعضها يضع التدريب كشرط من شروط الاستمرار أو الترقي في الوظيفة.

أسئلة تقويم ذاتي



1. ما المقصود بالقدرة كمحدد لسلوك الفرد؟
2. ما هي العوامل التي تؤثر في قدرة الفرد؟
3. اشرح مفهوم الاختيار وأهميته .
4. كيف يساعد الاختيار السليم على تنمية القدرات؟
5. ما المقصود بالتدريب كمحدد للقدرة؟

ب. الإشراف وتناسب مؤهلات الفرد كمحددات للقدرة

أولاً : الإشراف

الإشراف يعنى:

متابعة المشرف أعمال الآخرين ورسم الخطوط العريضة لهم ومساعدتهم متى ما لزم الأمر وذلك لتجويد أدائهم. وللإشراف أثر كبير في إنتاجية العامل ويعتبر المشرف هو المعلم العامل بصالات الإنتاج. (عبد الباقي، 1986،).

لابد أن تتوافر في هذا المشرف **القدرة والقدوة** فالقدرة على العمل هي التي تمكنه من مساعدة العامل على الأداء الجيد كما لابد للمشرف أن يعرف كيف **يتعامل** مع العامل كإنسان. هذا يستدعى **إلمام** المشرف بالعلاقات الإنسانية وكيفية معاملة الفرد.

إن المعاملة الكريمة هي التي تولد الطاعة والتعاون وحب العمل والطموح والخلق والابتكار وزيادة الإنتاج ولا شك أنها هي أسمى الأهداف التي تسعى إليها الإدارة في سلوكيات الأفراد.

فالمشرف الناجح هو الذي يشعر العامل بأهميته ويثبت فيه روح الثقة في نفسه ومن ثم يعلمه المهنة ويحببها له.

ثانياً : تناسب الفرد للوظيفة كمحدد للقدرة

لا شك أن تناسب الفرد من **حيث قدراته الفنية والجسدية والنفسية والعقلية** لأداء الوظيفة يعتبر محدداً أساسيا لقدرته على الأداء.

إن الفرد الذي لا يملك هذه المواصفات للوظيفة **لا يمكن أن يتقدم فيها** ولا يمكن أن يمتلك القدرات التي تمكنه من السلوك الذي يمكنه من إنجاز مهام الوظيفة بكفاءة.

رفع الكثير من علماء الإدارة شعار" **الشخص المناسب في المكان المناسب**" ولاشك أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يعتبر عاملاً مهما من العوامل المؤثرة في القدرة (إسماعيل، 1999).

ج. الأمن الصناعي والمستوى الصحي كمحددات للقدرة

يعتبر الأمن الصناعي من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة الصناعية وقد أشار هنري فيول منذ مطلع القرن الماضي إلي ضرورة أن تعمل الإدارة على **الحد من الحوادث** المهنية (الهيتى، 1997).

فتدريب العامل على كيفية الإنتاج الآمن أي الصحيح بمعنى كيفية تعامله مع الآلات بأمان **وتوفير** الأجهزة والمعدات السليمة بالإضافة إلي **توفير** معدات الأمن والسلامة، جميعها تعمل على **زيادة قدرة العامل** أو الفرد على الإنتاج والأداء السليم.

وفي الجانب الآخر لابد من توفير الحالة الصحيحة المناسبة **بشقيها النفسي والجسماني** للعامل.

أي لابد للفرد أن يتمتع بالصحة الجسمانية والنفسية حتى يكون قادراً على الأداء الجيد ولا شك أن الصحة الجسمانية ترتبط أيضا بقدرة العامل المادية التي تمكنه من العيش الكريم والتغذية المناسبة حتى يكون قادراً ومهيئاً للعمل والإنتاج.

وتلعب أيضا **البيئة الصحية** دوراً كبيراً في تشكيل الحالة الصحية للعاملين، وتؤثر في أدائهم.

مثال مناطق الجزيرة المروية تكثر بها الوبائيات كالملاريا التي تعتبر عاملاً استنزافياً للإنتاج والإنتاجية بمصانع الجزيرة كمصانع السكر مثلا ولم تفلح الجهود الصحية بالجزيرة المروية حتى الآن على القضاء على الجرثومة المسببة للملاريا.

د. الرغبة والمناخ كمحددات للقدرة

إن كانت عمليات الاختيار والتدريب والقدرات الفنية والعقلية والنفسية والإشراف ومستوى الصحة والأمن الصناعي محددات مباشرة تؤثر في قدرة الفرد على أداء ما يوكل إليه من مهام.

فإن **الرغبة أو الدافعية والمناخ** تعتبر محددات **غير مباشرة** على القدرة.

القدرة وحدها لا تكفى للحصول على الأداء الجيد من الفرد ما لم تتوافر لدى هذا الفرد عوامل أخري كالرغبة وتوافر المناخ المناسب للعمل.

قد حدد الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن هنالك **ثلاثة محددات** أساسية لآداء الفرد وشملت هذه المحددات :

- الرغبة.
- القدرة.
- المناخ أي تناسب جو العمل أو ما يعرف ببيئة العمل.

فمتى ما كان الفرد **قادراً** على العمل **وراغباً** فيه **وبيئة العمل مناسبة** كان أداؤه مرضياً ومحققاً للأهداف، وعند تناقص أي من هذه المحددات الثلاث يختل الآداء.

ويمكن النظر لهذه المحددات الثلاث من خلال المعادلة الآتية :

أداء الفرد = الرغبة × القدرة × المناخ

ارتبطت أيضا هذه المعادلة بالإنتاجية بحيث إن الإنتاجية ما هي إلا نتاج هذه العوامل الثلاث، بمعنى أنه إذا كان الفرد راغباً في العمل وقادراً عليه وتوافرت له مسببات العمل المختلفة من عدد وآلات وبيئة مناسبة كان أداؤه جيداً. وكان للقدرة نتائج إيجابية في أداء الفرد. (القاضي، 1985م)

إذا انعدمت رغبته أو البيئة المناسبة لم **يكن** هنالك **أي اثر** أو معنى للقدرة.

قد أفرد هذا المقرر وحدة دراسية **لدافعية الفرد ومحركات الرغبة** للعمل، كما تناول موضوع **المناخ التنظيمي** من خلال نظم وموارد المنظمة في أكثر من موقع.

للعمل، كما تناول موضوع **المناخ التنظيمي** من خلال نظم وموارد المنظمة في أكثر من موقع.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ناقش الإشراف وتناسب مؤهلات الفرد كمحددات للقدرة .
2. كيف يؤثر الأمن الصناعي والمستوى الصحي في قدرة الفرد على الاداء؟
3. ناقش الرغبة والمناخ كمحددات للقدرة .

الخلاصة

ما الذي ناقشناه في هذه الوحدة؟

إنها أمور كثيرة دون شك..

نقاط وخطوات ومراحل ومعلومات مفيدة، سمعت ببعضها قبلاً، ولم تسمع بالبعض الآخر، وربما تظن أن وضع خلاصة أمر متعذر، لأنه اختصار الموضوعات الواردة، وخصوصاً ما جاء على شكل نقاط متسلسلة، ولكن لنتعاون سوياً على فعل ذلك فستكون فيه فائدة.

تناولت الوحدة موضوع (محددات سلوك الفرد) وهي مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد أثناء العمل، وتشمل الشخصية، والإدراك، والتعلم، والاتجاهات، والقيم، والقدرة.

بدأنا بشرح مفهوم الشخصية وهي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبياً للمثيرات البيئية من حوله، وتحدثنا عن أهميتها في مجال الأعمال من خلال التمييز بين الشخصية الإرادية والشخصية الإنسانية، ثم ذكرنا محدداتها وهي المحددات الأولية، والمحددات المكتسبة، والمحددات الوظيفية، والسلوكيات غير الروتينية، بالإضافة إلى الحاجات الإنسانية للفرد.

ثم انتقلنا إلى خصائص ومميزات الشخصية وهي مجموعة من الصفات التي حددها علماء النفس والسلوك باعتبارها خصائص تختلف من فرد لآخر، مثل الميل للسيطرة والنفوذ أو الانقياد، أو التمتع بسمات معينة مثل الكبرياء، والاعتزاز، والتواضع أو القلق، أو المسالمة، أو العدوانية أو غيرها. كذلك تناولنا أثر الإحساس بالحاجة في توجيه سلوك الفرد نحو الإشباع، وشرحنا مفهوم الغريزة وهي التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد بشكل لا إرادي (تلقائي).

كذلك تناولنا نظريات الشخصية فبدَأناها بنظرية السمات التي تقسم الأفراد بناءً على سماتهم الشخصية إلى ثلاث فئات تشمل الفئة المتفاعلة إيجابياً، الفئة التي يتوقف تفاعلها مع الآخرين على مصالحها الشخصية، والفئة السالبة. أما نظرية الذات فحددت مجالين للشخصية هما الذات الشخصية التي تشمل العمليات النفسية للفرد، والذات الاجتماعية التي تعني تصور الأفراد للآخرين، وأخيراً نظرية الأنماط التي أوردت أربعة أنماط لسلوك الفرد هي الأنماط المزاجية، والأنماط الجسمانية، والأنماط النفسية، والأنماط الاجتماعية.

بعد ذلك بحثنا الإدراك وهو عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك، وتعرفنا على طبيعة العملية الإدراكية من خلال مراحلها الثلاثة وهي عملية تسلم المثير (التسجيل)، ونقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها (التفسير) ثم تأتي الاستجابة أو رد

الفعل، مع وجود تغذية عكسية لتكتمل الحلقة، ثم استعرضنا أهم مفاهيم الإدراك، وأهم العوامل التي أدت إلى تسوية ما يتم إدراكه، خواص الفرد موضوع الإدراك والعوامل المؤثرة في عملية الانتباه.

ثم انتقلنا للعوامل المحددة للإدراك، فوجدنا أن بعضها يتعلق بخصائص وصفات الشئ موضع الإدراك، والبعض الآخر يتعلق بخصائص الشخص المدرك، وشرحنا الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك.

كذلك ركزنا على التعلم كأحد محددات سلوك الفرد، وعرفنا أنه تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة، وله أهمية كبرى في المنظمة ودور أساسي في عمليات التغيير المختلفة. ثم استعرضنا نظريات التعلم وهي النظرية الارتباطية التي ترى أن هنالك تلازما بين المثير والاستجابة، والنظرية الفكرية التي تركز على أن التفكير والتأمل من جانب الفرد يصحبه السلوك الجديد دون الاعتماد على الخبرة الماضية، حيث يتصرف الفرد وفقاً لتقييمه الفكري للموقف ومن واقع رؤيته الجديدة للشئ.

ثم شرحنا الاتجاهات كمحدد لسلوك الفرد وهي تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشئ محدد. وشرحنا كيفية تكوينها، وأهمية دراستها وخصائصها الرئيسة وكيفية قياسها.

كذلك وقفنا عند مفهوم تغيير الاتجاهات وعرفنا أنه مرتبط بالاتجاهات السلبية، وهناك عدة طرق لإحداث هذا التغيير مثل تأثير الجماعة، وتأثير الخبرة السابقة، وتأييد الحقائق والأرقام، وتعزيز السلوك في اتجاه محدد. أيضاً حددنا دور الإدارة في تغيير الاتجاهات.

بعد ذلك تناولنا موضوع القيم كمؤثر في سلوك الفرد، والقيم تعني قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها، وأوضحنا أهميتها، والعوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل، وذكرنا بعض الأمثلة للقيم الإيجابية في مجال العمل.

اختتمنا الوحدة بموضوع القدرة، وتعني كفاءة الفرد في اتخاذ المهام الموكلة إليه، وتناولناها كمحدد لأداء الفرد، وذكرنا محدداتها، والعوامل المؤثرة فيها.

نرجو أن تكون قد استمتعت أثناء دراستك للوحدة، وأن تكون قد حققت أهدافها التعليمية الواردة في بدايتها، وأن تساهم معنا في تطويرها مستقبلاً.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة التالية موضوع (الدافعية والحفز الإنساني)، حيث نجد أن أهم واجبات المديرين هو حفز المرءوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية، ونبحث من خلال هذه الوحدة مفهوم الدافعية، ونظرياتها والتطبيقات الإدارية، بالإضافة إلى مفهوم الحوافز، ونظريات التحفيز، وأنواعه.

نأمل أن تكون وحدة مشوقة، تستفيد منها، وتساهم في تطويرها.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

يرتبط مفهوم الشخصية بمفهوم الذات الذي يتكون من أربعة مكونات هي :

النفس الحقيقية : وهي الصورة الموضوعية للشخص.

فكرة المرء عن نفسه : وهي الصورة التي يرى بها الفرد نفسه.

فكرة الآخرين عن المرء : وهي الصورة التي يراها الآخرون عن الفرد.

النفس المثلى : وهي الصورة التي يطمح الفرد في الوصول إليها.

ولأن بعض الأشخاص يظهرون بصور تختلف تماماً عن شخصياتهم الحقيقية نلاحظ أن هناك اختلافا بين فكرة الآخرين عن المرء وفكرة المرء عن نفسه، وغالباً ما يتصرف الفرد وفقاً لفكرته عن نفسه، فعلى الإدارة أيضاً أن تتعامل مع الأفراد وفقاً لما يرونه عن أنفسهم أو ما يطمحون إلى الوصول إليه.

تدريب (2)

يستطيع المسوقون التنبوء بالسلوك الشرائي للفرد في المستقبل من خلال الربط بين السلوك الحالي للفرد وخصائص شخصيته مثل الاندفاع، الثقة بالنفس، الطموح، المرح، الجدية،....الخ.

تدريب (3)

يتعرض الفرد للعديد من المثيرات والمنبهات، لكنه يدرك بعضها فقط والذي قد يكون أعلاها صوتاً، أو أكبرها حجماً، أو أكثرها جمالاً، أو أكثرها حركة، أو أكثرها أهمية بالنسبة له.

مسرد المصطلحات

❖ **الشخصية PERSONALITY**

هي الصفات و المميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين، بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره وهى التي تحدد السلوك الذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين.

❖ **الغريزةINSTINET**

التصرفات التلقائية التي يسلكها الفرد و بشكل لا إرادي (تلقائي).

❖ **الإدراك PERCEPTION**

هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli، وتفسيرها بواسطة الفرد، تمهيداً لترجمتها إلى سلوك.

❖ **المثير STIMULI**

المنبهات والمعلومات والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة.

❖ **التسجيل REGISTERATION**

هو عملية تسلّم المثير.

❖ **التفسير INTERPRETATION**

هو نقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها.

❖ **رد الفعل REACTION**

أو التغذية المرتدة والتي ينتج عنها التأويل والتحليل.

❖ **التعلمLEARNING**

أي تغير دائم في المعرفة أو السلوك يحدث نتيجة للتدريب أو الخبرة أو الدراسة بمعني انه يحدث تغييرا في سلوك الفرد.

❖ **الاتجاهاتATTITUTES**

هي المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يكنها الفرد نحو الأشياء أو الأشخاص أو الأفكار،أي أنها استعداد إيجابي أو سلبي للتصرف نحو شئ معين أو شخص معين.

❖ **القيم VALUES**

هي المعاني التي يعطيها الفرد أهمية في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة والغني واللامبالاة والالتزام والحرية والسلام والسيطرة والمساواة، وهي تختلف عن المعتقدات حيث تعني المعتقدات قبول صحة الأشياء أو الأفكار والتصديق بها .

❖ **القدرة THE ABILITY**

هي كفاءة الفرد في إنجاز المهام الموكلة إليه، أي قدرة الفرد الفنية في إنجاز ما يوكل إليه من أعمال.

❖ **الاختيار SELECTION**

يعني اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظيفة المطلوب شغلها من حيث تناسب مؤهلاته وقدراته للوظيفة.

❖ **التدريب TRAINING**

يعنى التطبيق الفعلي للمعارف والمهارات والخبرات التي تمكن الفرد من أداء عمله بكفاءة، ثم متابعة التطورات التي تحدث بعد ذلك خلال حياته العملية.

❖ **الإشراف SUPERVISION**

يعنى متابعة المشرف أعمال الآخرين ورسم الخطوط العريضة لهم ومساعدتهم متى ما لزم الأمر وذلك لتجويد أدائهم.

المراجع

المراجع العربية

1. السيد، خالد سر الختم، **الإدارة في الإسلام**، منهج سلوكي، 2002م.
2. السلمي، علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة، مكتبة غريب ، 1990م
3. القاضي، فؤاد، **المفهوم العلمي للكفاية الإنتاجية ودورها في التنمية الاقتصادية**، القاهرة : مطبعة كلية التجارة، جامعة عين شمس، 1995م.
4. الهيتي، خالد عبد الرحيم، **أساسيات التنظيم الصناعي**، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.
5. إسماعيل، زكي مكي، **التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية بمصانع القطاع العام بالسودان**، الخرطوم، 1999م.
6. الجاز، عوض أحمد، **تدريب وتعيين القوي البشرية في البنوك الإسلامية**، 1982م.
7. خضرة، بشير وآخرون، **السلوك التنظيمي**، عمان، جامعة القدس، 1995م .
8. رفاعي محمد رفاعى، **السلوك التنظيمي**، القاهرة، 1988م.
9. عاقل، فاخر، **التعلم ونظرياته**، بيروت،1981م.
10. عبد الباقي، عبد الرحمن، **دراسات في العلاقات والأفراد**، القاهرة، 1986م.
11. عامر، سعيد يس، **استراتيجيات التغيير**، القاهرة، 1994م.

المراجع الأجنبية

1. Deber،C.Millor and William H. farm، **Industrial Sociology،and Introduction to The Sociology of Work Relation**،1991.
2. Anthony ، G and Robert G . **Behavior in Organization**, Amultia dimensional vier Englewood Giffs . N . J. Prentice. Hall 1978-p.2 65
3. W.J. Mcheachie and charlotte .L. Doyle ، **Psychology C. Reading** :Mass .Addision . wesleg publishing Go inc 1968 p-560
4. Vough،Clair،Productivity **: A practical program for Improving Efficiency**،1996 .


الوحدة الثالثة
الدافعية
الإنساني والحفز

محتويات الوحدة

الموضـوع	الصفحة
المقدمة	98
تمهيد	98
أهداف الوحدة	99
1. الدافعية كمحدد لأداء الفرد	100
1.1 مفهوم الدافعية	101
2.1 أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية	102
3.1 تقسيمات الدوافع	104
4.1 المشكلات المتعلقة بالدافعية	106
5.1 نظريات الدوافع	106
2. التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية	114
3. دوافع المديرين	117
1.3 الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين	118
2.3 الدراسات في مجال دوافع المديرين في السودان	120
3.3 دوافع المدير السوداني للأداء الجيد	121
4. الحوافز	122
1.4 الحوافز في المنظمات	122
2.4 الفرق بين الدوافع والحوافز	124
3.4 الأجور والحوافز وأثرها في السلوك الإيجابي للأفراد	126
4.4 شروط الخدمة والترقية كمؤثرات خارجية للأداء	126
5. نظريات التحفيز	128
6. أنواع الحوافز	131

الموضـوع	الصفحة
الخلاصة	139
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	140
إجابات التدريبات	141
مسرد المصطلحات	143
المراجع	145

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى الوحدة الثالثة من مقرر السلوك التنظيمي

تتناول هذه الوحدة موضوع (الدافعية والحفز الإنساني) والذي يركز على البعد المنظمي لدراسة السلوك التنظيمي، من خلال التأكيد على أهمية وقوف الإداري على حاجات المرءوسين والعمل على إشباعها عن طريق تحقيق التكامل بينها وبين الحاجات التنظيمية.

تتكون الوحدة من ستة أقسام رئيسة نبدأها بمفهوم الدافعية كمحدد لأداء الفرد ونتطرق من خلاله لمفهوم الدافعية، وأسباب الاهتمام بدراستها، وتقسيماتها المختلفة، والمشكلات المتعلقة بها، والنظريات المختلفة التي تناولت موضوعها. وسننتقل بعد ذلك إلى التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية نناقش من خلالها دوافع المديرين، والدراسات التطبيقية لهذه الدوافع، ونركز على دوافع المديرين في السودان، ودوافع المدير السوداني للأداء الجيد. ويتناول القسم الرابع من هذه الوحدة موضوع الحوافز، ونقف عند مفهوم الحوافز في المنظمات، وتوضح الفرق بين الدافع والحافز، ونحدد أثر الحوافز في السلوك الإيجابي للأفراد، وأثر شروط الخدمة والترقية كمؤثرات خارجية على الأداء. أما في القسم الخامس فنشرح نظريات التحفيز، وأهمية الحوافز، ونختم الوحدة بأنواع الحوافز، ونستعرض من خلالها الحوافز المادية والمعنوية، والإيجابية والسلبية، والفردية والجماعية، بالإضافة إلى بعض أساليب التحفيز الأخرى، كذلك سنفسر مفهومي الإشباع الوظيفي والروح المعنوية ونركز على العوامل المؤثرة فيهما.

وفي الختام تتضمن الوحدة مجموعة من الأمثلة والتدريبات، وأسئلة التقويم الذاتي بغرض مساعدتك على الفهم والاستيعاب. أرجو أن تستمتع بدراستها، وأن تساهم معنا في تقويمها. مرحباً بك مرة أخرى.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن :

1. تشرح مفهوم الدافعية كمحدد لأداء الفرد.
2. تذكر أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية، والمشكلات المتعلقة بها.
3. تفسر النظريات المختلفة للدافعية .
4. تتعرف التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية .
5. تعدد دوافع المدير السوداني للأداء الجيد.
6. تشرح مفهوم الحوافز وتميز بين الدافع والحافز.
7. تناقش النظريات المختلفة للتحفيز.
8. تذكر أنواع الحوافز، وتفسر مفهومي الإشباع الوظيفي والروح المعنوية.

* توطئة

عند دراسة موضوع الدافعية لابد من التعرف أولاً على مفهوم السلوك الإنساني وهو تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته يشبع حاجاته، ويحقق أهدافه وتوقعاته، بالشكل الذي يتوافق مع مطلوبات الحياة، ولا شك أن هذه النشاطات (الجسمية، والعقلية، والنفسية) هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية وفقاً لقدرات الفرد وطريقة إدراكه.

يمتاز السلوك الإنساني بأنه :

أ. **مسبب ومدفوع**، بمعنى أنه لا يظهر من العدم، ولكن دائماً هنالك سبب وراء ظهوره وهو الدوافع التي تتمثل في الحاجات والرغبات.

ب. **موجه** لهدف أو أهداف معينة.

ت. **متنوع ومرن** بمعنى أنه يظهر في صور متعددة ومتنوعة لكي يتواءم مع المواقف ويتبدل طبقاً للظروف ومواقف الحياة.

إن دراسة سلوك الفرد أثناء العمل والتنبوء بهذا السلوك تفتضي تحديد أسبابه، ودوافعه، وأهدافه، وهذا ما سيقودنا إلى دراسة الدوافع والحوافز وأثرها على أداء المنظمات.

1. الدافعية كمحدد لأداء الفرد

الدافع هو أحد خصائص ومحددات السلوك الإنساني

وتعرف **الدوافع** بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.

وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته التي يسعى لإشباعها وتحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه، وكلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب أدت إلى زيادة قوة الدافع وحدته، وبمعنى آخر فإن دوافع الفرد تنبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة.

وتنظر الدراسات المعاصرة إلى موضوع الدوافع على أساس أنها عملية أساسية وعامة (ستيرز وبوتر Steers & Poter) وتشتمل على:

- ❖ حاجات أو توقعات.
- ❖ سلوك.
- ❖ أهداف وأشكال من التغذية المرتدة.

1.1 مفهوم الدافعية Motivation

عرف بيرلسون وستينز الدافع بأنه:

> تلك الحالة الدافعة أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه تجاه أهداف محددة.

كما عرفها:

Young & Wiley , 1990 بأنها:

> أي الدافعية– أحد المجالات الرئيسية بعلم النفس التي تسعي للتعرف علي محددات السلوك الإنساني وأنها الحاجة التي بسعي الفرد لإشباعها.

ويعرف دكتور مصطفي المعاذ في كتابه "وظائف الإدارة الدافع بأنه :

> حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد و تؤثر في سلوكه. (مرجع سبق ذكره)

ولا شك أن الدافع يمثل:

> مجموعة العوامل الداخلية المنشطة للفرد والقوة الموجهة لتصرفاته بحيث انه يمثل محركا ذاتيا يدفعه لعملٍ ما.

2.1 أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية

تؤدي دراسة الدافعية إلى تفسير الخصائص السلوكية الآتية :

1. **مسببات** السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة.
2. **أسباب** شدة السلوك وفاعليته واختلافه من فرد إلى فرد آخر.
3. **اتجاه** الإنسان نحو انتهاج سلوك معين .
4. **دراسة ظاهرة تكرار** الفرد لسلوك محدد في مواقف متشابهة .
5. **دراسة** أسباب **إقلاع الفرد** عن اتباع سلوك معين وامتناعه عن الاستمرار فيه .
6. **تحديد دوافع المديرين** تجاه سلوك معين في عملهم الإداري .
7. **دوافع المستهلكين** تعتبر ذات أثر كبير في تحديد حجم البيع المتوقع منهم تجاه سلعة معينة دون أخري، وبالتالي دراسة هذه الدوافع يشكل عنصرا هاما للمنظمة لزيادة مبيعاتها.(د. علي السلمي، مرجع سبق ذكره)

- ولا شك أن دراسة وتحديد كل ظواهر السلوكيات السابقة تشكل عنصرا مهما نحو معرفة **لماذا يسلك الإنسان** هذا السلوك بعينه أو يتركه؟ وسوف نجيب عن هذا السؤال خلال دراسة الجوانب المختلفة للدافعية في هذا الجزء.
- ذكرنا أن الدوافع تعني المحرك الذاتي للفرد الذي يدفعه أو يحركه القيام بعمل ما وهي باختصار كل ما يدفع أو يرغب الفرد في عمل ما.
- لقد أثبتت الدراسات (الهواري، 1996) أن هنالك **اختلافات فردية** بين الأفراد من حيث قدراتهم ورغباتهم أو دوافعهم.فاختلاف الأهداف يؤدي لاختلاف الدوافع لاختلاف الأغراض التي ينشدونها.
- ونلاحظ هنا أن **الدوافع** أشياء داخل الفرد بينما **الأهداف** أشياء خارج الفرد ولا شك أن الدوافع motives أو الحاجات needs هي الأسباب وراء كل سلوك.
- وتتنافس دوافع الفرد المتعددة من أجل السلوك.وتختلف من فرد لآخر (الدوافع) فحينما يحدد المديرون افتراضات عن دوافع العاملين نجدها كثيراً ما تختلف عن الواقع.

مثال

أثبتت إحدى الدراسات بأمريكا في السبعينيات، خلال سؤال طرح علي العاملين عن ما يحتاجونه من عملهم. ورتبت حاجاتهم التي ذكروها من 1–10 حيث يمثل واحد منها أهم هذه الحاجات وعشرة أقلها أهميه. فجاءت إجاباتهم مرتبة كما يلي:

- تقدير الأعمال التي ينجزونها.
- الإحساس بما يدور حولهم.
- تعاطف بمشكلاتهم الشخصية.
- الأمان في الوظيفة.
- الأجور الجيدة .
- العمل الممتع.
- الترقية و النمو في الشركة.
- إخلاص المديرين نحوهم .
- ظروف العمل الجيدة.
- أخيراً الانضباط.

ثم وجه نفس السؤال إلى المديرين عما يتوقعونه من دوافع لهؤلاء العمال وبذات مستوي الدافعية وكانت أيضا هذه الدوافع مرقمة من 1–10 بحيث واحد منها يمثل أكبرها وأهمها، وعشرة اقلها. (الهواري، 1996).

ولا بد للمدير أن يفرق بين دوافع العاملين التي **يعتقدونها** وبين دوافعهم **الواقعية**. حيث ان ما يعتقده المدير بأنها دوافع للعاملين قد تكون مستمدة من دوافعه هو. أو ما يعتقده هو من دوافع لهم. لذلك اختلفت نظرة مديري هؤلاء العاملين حيث صنفوا اهتمام العاملين كما يلي:

- أجور جيدة.
- أمان الوظيفة.
- الترقية.
- النمو في الشركة.
- عمل جيد.
- عمل ممتع.
- إخلاص المديرين.
- الانضباط وتقدير الأعمال التي ينجزونها.
- تعاطف مع مشكلاتهم.
- الإحساس بما يدور حولهم.

والآن يمكنك أن تقارن بين ما يراه العامل وما يسعى لتحقيقه و ما بين ما يراه مديره.

3.1 تقسيمات الدوافع

قسم علماء السلوك الإنساني الدوافع إلى دوافع أولية ودوافع مكتسبة.

أ. الدوافع الأولية

دافع غير مكتسب وفطري ومثال لهذه الدوافع الجوع والعطش والنوم والألم والجنس وقد قسمها البعض إلى دوافع إيجابية كالجوع والعطش والنوم ودوافع سلبية وهي الناتجة من ضرر جسماني كالألم وأخرى دوافع الحفاظ علي النوع مثل دوافع الجنس ودوافع الأمومة.

- تسمى الدوافع الأولية أيضاً بالدوافع **الفسيولوجية أو البيولوجية** وهي دوافع فطرية غير مكتسبة، وتنبع أهميتها من أنها تولد طاقة انفعالية للفرد توجه سلوكه كما أنها تتأثر بالبيئة الخارجية.

- وأيا كانت الدوافع السابقة فإنها تختلف في مدي قوتها من فرد لآخر وبالتالي تؤثر في أنماط سلوكهم بدرجات متفاوتة. (الهيتي وآخرون، 1997).

ب . الدوافع المكتسبة

الدوافع المكتسبة هي :
الدوافع التي ترتبط بطبيعة الفرد النفسية والاجتماعية حين تنمو وتتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئة سواء كانت اجتماعية أو مادية أو إنسانية.

- ومن أمثلة هذه الدوافع دافع السلطة ودافع القوة ودافع التحصيل والتفوق والانتماء والأمان والتنافس والمركز الاجتماعي واحترام التقاليد والقانون.
- كما قسمها أيضا بعض العلماء إلى دوافع **فعالة** وأخرى ساكنة ودوافع **رشيدة** وأخرى **عاطفية**.
- أما عالم النفس مواري (السلمي، 1990) فقد قسمها إلى دافع **الجوع** ودافع **الجنس** ودافع **الحب** ودافع **الفضول**.
- **تختلف الدوافع** التي تسيطر علي الأفراد وبالتالي تدفعهم إلى أنماط مختلفة من السلوك.
- ويمكن عزيزي الدارس أن نتساءل ما هي دوافع العمل؟ وللإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن الأفراد يعملون للآتي للحصول علي المأكل والملبس والمسكن، ويمكن القول أيضاً بأنهم يعملون للحصول علي المركز الإداري والاجتماعي، أو يعملون لزيادة حصيلتهم وتجاربهم، أو يعملون من أجل تأمين مستقبلهم.

ج. تقسيمات أخرى للدوافع

هنالك تقسيمات أخري للدوافع يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الدوافع المتعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان كالدوافع التي تتعلق بإشباع الحاجيات الأساسية للحياة كالحاجة للمأكل والمشرب والتنفس.
2. دوافع تتعلق **بالحاجات النفسية** للإنسان كالرغبة في الإنجاز وتحقيق النتائج والمركز الاجتماعي وحاجات العاطفة كالحب والصداقة وعموما فإن الحاجات النفسية ترتبط بالشخصية إلى حد بعيد حيث إنها قد توجد في بعض الأشخاص دون غيرهم.

3. دوافع تتعلق **بالحاجات الاجتماعية** وهي حاجات اجتماعية يسعى الفرد لإشباعها كتكوين العلاقات والحاجة لكسب الاحترام وهي حاجيات فردية وتعتبر قوة محركة للسلوك في اتجاهات معينة.
4. دوافع تتعلق بحاجة الفرد إلى **تحقيق التقدير والمركز** وهى حاجات ودوافع تحقيق الذات وتعتبر هذه مرتبة متقدمة من حاجيات الفرد يسعي لإشباعها بعد إشباعه لكل الحاجات السابق ذكرها.

نشاط



أضرب أمثلة للأنواع المختلفة للدوافع.

4.1 المشكلات المتعلقة بالدافعية

هنالك بعض المشكلات المتعلقة بالدافعية يمكن تناولها باختصار فيما يلي:

1. السلوك وكيفية تحديده هل هو فطري أم مكتسب.
2. السلوك وكيفية تحديده هل هو شعوري أم لا شعوري بمعني إلى أي مدي يمكن أن يمارس الإنسان سلوكا وهو في حالة لا شعور.
3. السلوك وكيفية تحديده لذاته أو لهدف.
4. طبيعة الإنسان هل هو إنسان طيب أم شرير ويلاحظ اختلاف السلوك إلى أي من الصفات السابقة. (السلمي، 1990).

أسئلة تقويم ذاتي



1. ما هي الدافعية؟
2. ما هي أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية؟
3. اذكر أقسام الدوافع وتحدث عن كل قسم.
4. عدّد المشكلات المتعلقة بالدوافع.

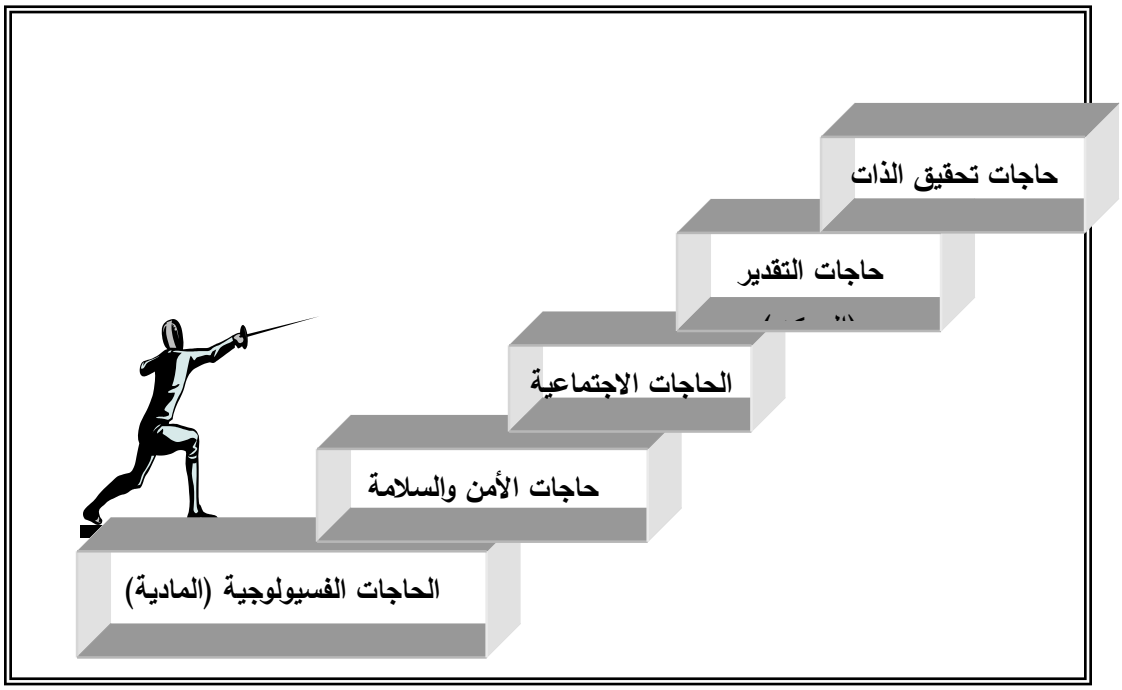
5.1 نظريات الدوافع

هنالك عدد من النظريات التي تناولت موضوع الدافعية نورد منها ما يلي :

أ. نظرية الحاجات Needs Theory

وقدمها أبراهام ماسلو Maslow: ووفقاً لهذه النظرية تتدرج حاجيات الإنسان من أسفل إلى أعلي في شكل هرم يبدأ من الحاجات الفسيلوجية وحتى حاجات تحقيق الذات وهي في تدرجها عرفت بسلم ماسلو للحاجات الإنسانية حيث ثم وضع الحاجات الفسيلوجية في أسفل الهرم وهي حاجيات المأكل والملبس والمسكن (الفسيلوجية) كما في الرسم التالي:

شكل (1)سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : أساسيات التنظيم الصناعي (1997)

يظهر من خلال سلم ماسلو للحاجات الإنسانية (الموضح بالشكل أعلاه) أن هنالك خمسة مستويات للحاجات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية.
2. حاجات الأمن والسلامة.
3. الحاجات الاجتماعية.

4. الحاجة إلي المركز والتقدير.

5. الحاجة لتحقيق الذات والتي تمثل قمة الإشباع للفرد. (إلهيتي وآخرون،1997).

ويلاحظ أن حاجات المستوي الأول (الفسيولوجية) تتحكم في سلوك الفرد أكثر من غيرها كالحاجة للمأكل والملبس والمسكن والمشرب.

ومتي ما أشبعت تظهر حاجات المستوي الثاني والتي تتعلق بالأمن والسلامة قال تعالى: (فليعبدوا رب هذا البيت الذي أطعمهم من جوع و آمنهم من خوف) صدق الله العظيم

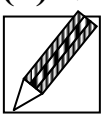
فمتي ما أشبعت حاجات المستوي الثاني تفرض حاجات المستوي الثالث نفسها وهي الحاجات الاجتماعية كحاجة الفرد لتكوين علاقات اجتماعية وصداقات ومركز اجتماعي وللارتباط بالآخرين.

ومتي ما أشبعت ظهرت حاجات المستوي الرابع كحاجات المركز الأدبي والتقدير. ثم تأتى في قمة الهرم حاجات تحقيق الذات.

والجدير بالذكر أن هنالك من الكتاب من أضاف علي الحاجات التي حددها ماسلو حيث جعل منها ثمانية حاجات أساسية بدلا عن خمس وذلك بإضافة الحاجات التالية:

الحاجة إلى **الوجود**، والحاجة إلى **العلاقات** مع الآخرين ،والحاجة إلى **النمو** وقد عرفت هذه الحاجات الثمانية بنظرية (ERG) (جواد، 2000).

تدريب (1)



هل تعتقد أن إشباع حاجات الفرد يتم وفقاً للترتيب الذي أورده ماسلو؟ كيف؟ وهل تتساوى درجة الإشباع لكل هذه الحاجات؟ وضح؟

ب. نظرية مكليلاند (العلاقي، 1981)

وحيث إن نظرية ماسلو لتدرج الحاجات واجهت انتقادا شديدا لعدم شمولها علي كل حاجات الفرد وداوفعه فقد طور مكليلاند نظريته في التحفيز مضيفا ثلاثة حوافز رئيسية وهي:

1- الحاجة إلى القوة.

2- الحاجة للانتماء.

3- الحاجة للإنجاز.

ويلاحظ أن الحاجات الثلاث التي أضافها مكليلاند في نظريته ترتبط ارتباط وثيقا بوظيفة الإدارة. ويمكن تناول هذه الحاجات بشيء من التفصيل فيما يلي:

1- الحاجة للقوة Need for power

بري مكليلاند أن شعور الفرد بالحاجة إلى القوة يجعله يسعى جاهداً للتأثير في الآخرين وتجده يحث الخطى للحصول على مناصب قيادية في المجتمع.

ويري أيضا مكليلاند أن هناك صفات يتميز بها هؤلاء الأفراد –الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة كالمقدرة البلاغية، وحب الخطابة في التجمعات العامة، وقوة الشخصية والصلابة في الرأي.

ويوافقه مكليدند في رأيه في هذه النظرية كتاب آخرون حيث يرون أن الأفراد الذين يتميزون بالصفات السابقة هم أكثر الناس ميلاً لممارسة الرقابة الشديدة و اللصيقة، وكما يبذلون الجهود المتواصلة للوصول إلي المراكز القيادية.

2. الحاجة للانتماء

ويسعى هذا النوع من الأفراد إلى **كسب حب الآخرين** وتجنب رفضهم لهم، وبالتالي يسعون إلى خلق علاقة حميدة وصداقة مع الآخرين ويبدون أكثر مودة وحباً لمساعدة الآخرين.

ويري أن هؤلاء الأفراد **يشعرون بالرضا** حينما يجدون الرفق من قبل غيرهم، أما إذا رفضوا من قبل الجماعة التي ينتمون إليها فإن **الشعور بالألم و اليأس** يلازمهم و يميل هؤلاء إلي بناء علاقات اجتماعية. (الذنيبات، 1995).

3. الحاجة للإنجاز

إن الذين يشعرون دائما بالحاجة للإنجاز نجدهم يتميزون بالآتي: **يخافون من الفشل،** ويواجهون التحديات ويحددون الأهداف **الصعبة** (ولكن ليست الأهداف المستحيلة) **والواقعية** وإن كانت صعبة المنال، ويرغبون في تحمل المسئولية والعمل المضني للساعات الطوال، ويقبلون التحدي و المخاطرة في سبيل الوصول إلي طموحهم وأهدافهم. ..

*** تطبيق نظرية مكليلاند علي المديرين**

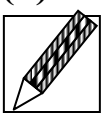
عند محاولة تطبيق نظرية مكليلاند علي المديرين فقد لاحظ مكليلاند مايلي:

أ. أن المديرين **تزيد** رغبتهم للحاجة للإنجاز، يليها بعد ذلك الحاجة **للقوة،** ومن ثم رغبة أقل في الحاجة إلى الانتماء.

ب. يري مكليلاند أن حاجة المديرين للإنجاز هي الأقوى وكلما قويت هذه الحاجة لدي المدير كلما كان أقرب لتحقيق **التقدم والازدهار** لمؤسسته.

خلاصة هذه النظرية أنه كلما كان حافز الحاجة للإنجاز قويا لدي الموظف أياً كان نوعه مديراً أو مرؤوساً فسوف يدفعه لبذل أقصى طاقته في العمل **وتحقيق النجاح** فيه، وبالتالي **تحقيق الأهداف.**

تدريب (2)



هل تعتقد أن للحاجة المشبعة تأثيراً في سلوك الأفراد؟ كيف؟

ج . نظرية التوقع أو الأداء Expectancy Theory

ظهرت هذه النظرية عام 1964م حيث قدمها فروم (Vroom, 1961) وتفترض أن الفرد قبل أن يقوم بعمل معين يحدد **قيمة النتائج المتوقعة** منه

تعتبر نظرية التوقع من النظريات المهمة في مجال التحفيز و يعرف التوقع بأنه:

> قوة الاعتقاد التي تقود نحو تصرف ما وهي تعتمد علي نظرة الموظفين بالربط بين الجهد والنتائج. (الذنيبات وآخرون، 2003).

وتبني هذه النظرية علي أساس الربط بين جهود الأفراد وتوقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حال نجاح أدائهم. وهي بذلك تبني على أساسين هما:

1. الاعتقاد بأن اعتقاد الفرد وبأن الجهد المبذول سيقابل **بالتقدير**.
2. التقدير المتوقع يشكل حاجة أو **مطلبا مهما** للفرد.

فإن رغبة الإنسان في العمل تعتمد علي قوة التوقع لديه بأنَّ تأديته لهذا العمل وفق طريقة أو نهج معين، سوف يعود عليه بنتائج معينة،هو يرغب فيها ولديه توجه أي أن **قوة الحفز** أو الاندفاع نحو العمل تتحدد بناء على الآتي: توقعهم للقيمة التي سيحصلون عليها من جراء سلوكهم الإنتاجي وعملهم،إضافة إلى توقعهم بأن سلوكهم وتوجههم نحو الإنجاز سوف يسبب لهم نتائج جيدة تعود عليهم بالنفع.

ولعل هذه النظرية من أكثر النظريات المؤثرة في الوقت الحالي. حيث إنها تؤكد علي أن السلوك الإنساني يرتبط **ويتأثر** بدرجة ومستوي **توقعات** الفرد وهي بذلك تساعد على بلوغ مستويات **الرضا**.

كما تؤكد على أن **دافعية** الفرد للقيام بعمل ما تعتمد على قوة **الرغبة والتوقع** كما يظهر في المعادلة التالية :

الدافعية = قوة رغبة الفرد × التوقع

شكل (2) ارتباط الدافعية بالرغبة والتوقع



*** الجوانب العملية للدافعية وفق نظرية التوقع**

1. ضمان المنظمة لظروف عمل **جيده** تؤدي **لاطمئنان** العامل ورضاه عن الوظيفة.
2. أن تكون **مستويات** الأداء للعمل **بحجم** التعويض والمكافأة المادية التي تمنحها المنظمة للفرد.
3. أن تقوم المنظمة بتوضيح العلاقة بين **مستوي** الأداء (الإنجاز) والجهد الذي يبذله الفرد **ونوع** التعويض المادي الذي تمنحه له.
4. أن تستمر المنظمة في **تشجيع** العاملين ودفعهم علي العطاء المستمر.

حتى يكون الأداء **مجزياً** ومرضياً وفقاً لهذه النظرية (أي أن يكون سلوك الفرد إيجابياً تجاه العمل) لابد من الآتي:

أ. أن تكون المكافأة (الحافز) **مقبولة** وذات اعتبار لدي الفرد.

ب. **قناعة** الفرد بعدالة المكافأة مع جهده (مع سلوكه المطلوب).

ت. أن **يتناسب** الجهد والإنجاز المطلوب.

ث. **الصفات** الفردية تشكل المحددات الأساسية **لمستوي** الإنجاز.

ج. **تعزز** قدرات الفرد وخصائصه الفردية وإدراكه **النتيجة** النهائية للجهد المبذول.

ح. أن تكون **المكافأة** علي الإنجاز **عادله** مقارنة مع المنظمات الأخرى.

خ. أن تحقق المكافأة **رضا** الفرد.

ويري مؤيدو هذه النظرية ما يلي :

أن الدافعية للعمل تتحقق عند اعتقاد العاملين أو عند اعتقاد الفرد بأن **جهده** سيقابل **بالتقدير وسيشبع** حاجة مهمة بالنسبة له، وأن توقعات الأفراد في المكافأة والتقدير ترتبط بتجاربهم **السابقة** في المنظمة أما أهمية هذه التوقعات فسوف ترتبط **بالاحترام الذاتي** للفرد.

*** ملخص بالنقاط الرئيسية لهذه النظرية**

يختلف الأفراد في تفضيلهم للحافز (التقدير) فبينما يفضل البعض زيادة الدخل مقابل الأداء يفضل الآخرون الترقية كأفضل حافز للأداء.

1. الأفراد **قادرون** علي تحديد احتمالات التقدير المتوقع نتيجة أدائهم .
2. علي **قدر** التوقع المحتمل للتقدير علي الأداء المنجز يأتي **جهد** العاملين بمعني أنه يتناسب مع المكاسب المتوقعة. (مدني العلاقي، مرجع سبق ذكره).

*** الانتقادات التي وجهت لنظرية التوقع**

وجه بعض كتاب وباحثو السلوك الإنساني مثل Gluech انتقادات عدة لهذه النظرية من خلال الآتي:

1. **لا تقدم** شرحا لكيفية اختلاف **قدرات** الأفراد في حسابهم احتمال التقدير المتوقع.
2. **لا تقدم** شرحا أيضا في اختلاف الأفراد في **تقدير** عدد ونوعية النتائج التي يسعون لتحقيقها.
3. **تتجاهل** تأثير **العقل** الباطني في تحفيز الأفراد في الإقدام علي تصرفات معينة.
4. **تتجاهل** دور **الأحاسيس** والعواطف في تحريك سلوك الأفراد نحو العمل. (العلاقى،1981).

*** ارتباط نظرية (التوقع والأداء) بالإدارة**

1. وتري هذه النظرية أن علي المدير أن يعرف **مقدار** الحافز المتوقع **مقابل** الجهد الزائد.
2. علي المدير أيضا أن يعرف أن الحافز المقدم يتناسب مع الجهد والإنجاز المتوقع بمعني أن يكون **عادلا** في تقديره للحافز حتى يحصل علي **الإنجاز**.

في الختام لابد أن نؤكد على أن **تحقيق الأهداف** في أي منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً **بفاعلية** القيادة الإدارية ومدي قدرتها علي تشخيص سلوكيات الأفراد.

د . نظرية تحديد الأهداف Goal sitting Theory

وفق هذه النظرية يتم **تحديد الهدف** بشكل واضح بحيث تتم منا قشتها بعد ذلك بين المدير والمرؤوسين ومن ثم يتم الاتفاق عليها أي علي تحقيق هذه الأهداف وهي ما يعرف أيضا بالإدارة بالأهداف Management By Objectives.

ولتحقيق هذه الأهداف لابد **من التعاون** التام بين المدير و المرؤوسين وعلي قدر هذا التعاون تأتى نتائج الأداء. ولعل الاقتناع عند مناقشة الأهداف يولد الالتزام بتحقيقها.

هـ – نظرية الدرفر Alderfer Theory

وضع الدرفر Alderfer نظريته في ثلاث فئات من الحاجات .هذه الفئات هي :

1) حاجات الوجود Existenence Needs

تتعلق بتزويد الفرد بما يحتاجه من مواد

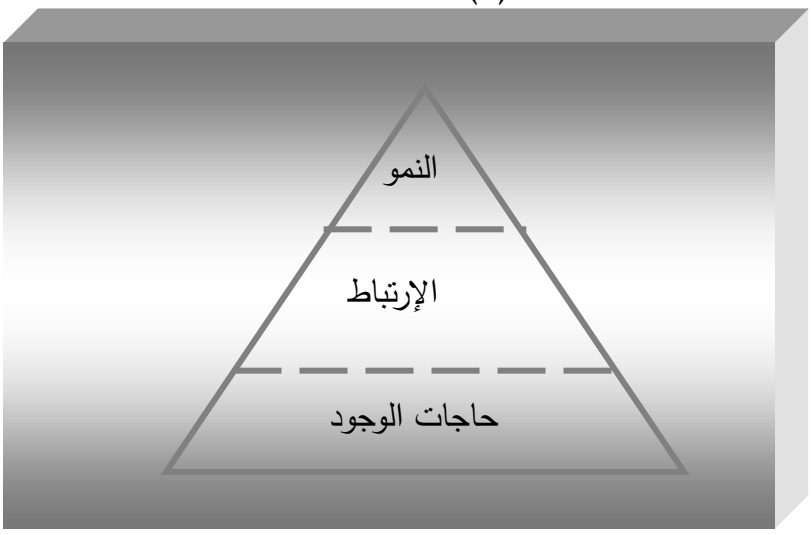
2) حاجات الانتماء Relatedness

أي شعور الإنسان ورغبته في أن **يكوّن جماعة** ينتمي إليها ويحافظ علي علاقته الشخصية بأفرادها، يتفاعل معها ويؤثر بمركزه فيها مما يعطيه **الراحة والرضا** وهي تمثل الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3) حاجات النمو Crowth

هذه الحاجة يعتبرها الدر فر بأنها رغبة داخلية نفسية لدي الفرد في التطور والنمو ليصل إلي ذروة تقدمه، وهذه الفئة من الحاجات تشبه حاجات تحقيق الذات التي جاء بها ماسلو وهي أيضا حاجات نفسية.

شكل (3) تصنيف الدرفر للحاجات



أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح سلم ماسلو للحاجات الإنسانية.
2. صف النظرية التي جاءت كتطور لنظرية ماسلو.
3. ما هي القواعد التي تبنى عليها نظرية التوقع؟
4- اشرح الجوانب العملية للدافعية كما جاء فى نظرية التوقيع.
5- ما هي إخفاقات نظرية التوقع من وجهة نظر باحثي السلوك الإنساني؟
6- بيّن فئات الحاجات التي حددها الدرفز.

2. التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية

إن اهتمام الإدارة بدراسة دوافع سلوكيات العاملين تمثل أهمية كبري في مجال الإدارة الحديثة وكلّما أدركت الإدارة هذه الدوافع امتلكت مفاتيح تحريك السلوك الإنساني بالمنظمة وهنالك ثلاث فئات رئيسية للأفراد تؤثر في تحقيق أهداف المنظمات وتشمل هذه الفئات مايلي:

- العاملين.
- الإدارة.
- المستهلكين.

وتتأثر دوافع العمل لدي العاملين بعدة عوامل يمكن إيجازها فيما يلي:

أ. ظروف العمل المادية كالإضاءة والحرارة والأمن وتوافر آليات العمل فكلما كانت هذه **العوامل مناسبة** هيأت العامل للعمل **وزادت** من رضاه الوظيفي.

ب. علاقات العمل الجماعية، فكلما شعر العامل **بالانسجام** والارتياح مع مجموعة العمل كان ذلك حافزاً لحب العمل **وزيادة إنتاجه.**

ت. الأجر والمكافأة المادية المناسبة تؤدي إلى زيادة دافعية العامل للعمل. (Walker,1952)

ويري المؤلفان أن **الشعور** بالرضا هو حصيلة **تفاعل** العاملين بإمكانية التقدم والحصول على المركز الاجتماعي والاستقرار وضمان العمل حيث تتشابك جميعها في تحديد درجة الرضا عن العمل.

وهنالك دراسة حول رضا العاملين عن عملهم أجراها ثلاثة من أساتذة جامعة متشجن (Katzet.1950)

وركزت هذه الدراسة علي اختبار مجموعة من العوامل المؤثرة في الرضا فجاءت النتائج كما يلي:

أ. إن أهم العوامل للرضا عن العمل هو الرضا عن جماعة العمل، فكلما **رضي** الفرد عن انسجامه مع مجموعته في العمل كانت نتائجه **أفضل**.

ب. وكلما كانت علاقات المشرفين **حسنة** مع العاملين كانت نتائج العمل **أفضل**.

ت. وأثبت دراسات أخري عن رضا العمل أنه كلما كان العائد من زيادة الإنتاجية **مشبعاً** لحاجات العامل **زاد** رضاه عن العمل.

نظرية العدالة Equity Theory

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

وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام 1963 إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف. فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضاء، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

وتشتمل نظرية العدالة على ثلاثة خطوات أساسية هي: **التقييم، والمقارنة، والسلوك،** ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل...الخ) والمخرجات (العوائد المادية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز، التقدير والاحترام...الخ).

أما **السلوك** فهو عملية إدراك العلاقة بين **التقييم والمقارنة،** فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب **قوة الدافعية طرداً مع حجم** المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة :

1. تقليل **الجهد** المبذول في العمل.
2. المطالبة بزيادة في **الأجر**.
3. تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

4. الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.
5. ترك العمل.

ومن التحفظات على هذه النظرية ميل الناس إلى **المبالغة** في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل لدى الأفراد بالشعور **بعدم المساواة.**

وبالمقابل تمتاز هذه النظرية بأنها **تهتم بالجماعة** وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى **إيجاد الطرق** والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة معاملة الإدارة له. كما تركز على **الحوافز النقدية** نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة.

مثال علي عدالة التوزيع :

عندما تُعَيَّن– عزيزي الدارس– مع زميلك الذي تخرجت معه من الجامعة بنفس المعدل والتخصص، وفي وقت واحد، وفي إحدى المؤسسات وعلي درجة وظيفة واحدة.

وكل منكما يحصل علي راتب وامتيازات متساوية فإن أياً منكما يعمل بجد ونشاط للوصول إلي أفضل إنتاج.

وبذلك فإن الشعور بالرضا يسيطر علي أيٍّ منكما.

أما إذا شعرت بأن هذا الزميل يحصل علي مكافأة أعلى فأنك ستشعر **بعدم العدل،** كما تشعر **بالتوتر والاضطراب** وقد **تنفجر** في وجه رئيسك في إحدى المرات أو أنك تحاول البحث عن عمل آخر خارج المؤسسة.

أسئلة تقويم ذاتي

1. أذكر فئات الأفراد التي تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة.
2. ما هي العوامل التي تؤثر في دوافع العمل لدى الأفراد؟
3. عن ماذا تتحدث نظرية العدالة ؟
4. ما هي اقتراحات نظرية العدالة لإعادة الشعور بالمساواة ؟

3. دوافع المديرين

عند التحدث عن دوافع المديرين لابد من التعرف أولاً على من هم المديرون المطلوب تحديد دوافع سلوكياتهم؟ وقد حدد علماء السلوك أنهم :

> الذين يتولون مهام إشرافية علي الآخرين بمعني أنهم يمثلون المشرفين على خطوط الإنتاج، عبوراً برؤساء الوحدات والأقسام، وأساتذة ومعلمين، والمديرين التنفيذيين صعوداً إلى مستوي رئيس مجلس الإدارة.

وقد بدأ الاهتمام بدراسة دوافع المديرين خلال النصف الثاني من القرن الماضي، واهتمت الكثير من الدراسات والبحوث بموضوع الإدارة **ودوافع المديرين** وتتلخص دوافع المديرين في النقاط التالية والتي تعتبر أهم دوافع المديرين للإنجاز:

1. رغبة المدير في **السلطة والقوة.**
2. رغبته في تحقيق **مركز أدبي** أو اجتماعي رفيع.
3. حب **المغامرة** وتحمل **المخاطرة.**
4. الشعور **بالأهمية والامتياز** في العمل.

وقد أوضح هنري (Henry,1998) أن المديرين يتميزون **برغبة** قوية نحو إنجاز الأعمال.

أما موريس (Morse,1950) فقد ذكر في إحدى دراساته ما يلي:

- أن المشرفين **أكثر رضا** من مرؤسيهم فيما يتعلق بناحية الأمن والاستقرار في العمل، والمزايا العينية التي يحصلون عليها، كذلك من حيث العدالة في المعاملة وظروف العمل المادية لكنهم **أقل رضا** من مرؤسيهم من حيث الأجور.
- وأوضحت الاتجاهات الحديثة في دراسة دوافع المديرين أن هناك اهتماماً كبيراً بدراسة **الدوافع** التي تدفع المديرين لاتخاذ سلوكيات بعينها في قيادتهم لمنظماتهم. . (السلمي،1995)
- وتبلورت هذه الدراسات في **نظريات** متعددة نذكر منها **نظرية العاملين** (Herzbery,1969) وتقول هذه النظرية إن محددات **الرضا** عن العمل تختلف تماما عن محددات **الاستياء** عن العمل. وسوف نتناول هذه النظرية بشيء من التفصيل في فصل لاحق عند تناولنا للرضا الوظيفي.

1.3 الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين

عند دراسة سلوكيات المديرين لابد من التعرض **للدوافع** التي تدفع هؤلاء المديرين لانتهاج سلوك معين دون غيره.

هناك العديد من **الأسئلة** التي تبحث عن إجابات لدي الباحثين عند إجرائهم لهذه الدراسات حول

أ. ما هي **الدوافع والقوي الداخلية** التي تدفع المدير لانتهاج سلوك محدد في عمله الإداري.

ب. وما هي **العوامل** التي تجعله يتحمس للعمل أو يجّود أداءه؟ وما هي المواقف التي تغير جهوده أو تجعله ينصرف عن العمل؟

وقد أوضحت بعض الدراسات أن آداء الإداري يتأثر بمدى تفاعل **قدرة** المدير ومهارته مع **دوافع** العمل لديه (Vroom,1965)

والجدير بالذكر أن الاهتمام بدراسة دوافع المديرين جاء **متأخراً** في النصف الثاني من القرن العشرين (خلال الخمسين سنة الماضية) حيث لم توجد قبله أي دراسات علمية في هذا المجال.

وقد قام ليمان بورتر(Porter, 1975) بإجراء دراسته للتعرف علي الدوافع الإدارية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، حيث توصل إلي أن:

أ. دوافع العمل تختلف من مدير لآخر وفق **المستوي الإداري** الذي يشغله المدير.

ب. وكلما كان مستوي المدير أعلى زاد **إشباعه** وكلما كان المدير في الدرجات الدنيا **قل إشباعه.**

ت. وقد اتضح من دراسته أيضا أن المديرين في المستويات العليا يميلون إلي الاهتمام بالحاجة إلي **الاستقلال** وحرية العمل بخلاف المديرين في الدرجات الدنيا.

ج. كما أوضحت الدراسة أن إشباع المديرين **التنفيذيين** يزيد عن إشباع نظرائهم من المديرين **الاستشاريين.**(السلمي،1990)

د. وأن هناك ارتباطا بين **حجم المشروع** وإشباع المديرين لحاجياتهم وكلما زاد حجم المشروع زادت درجة الإشباع لحاجيات المدير .كما أجري نفس الكاتب بوتر دراسة أخرى لدوافع العمل لدي المديرين الأميركيين أوضحت أن **دوافع المديرين** التي تدفعهم للعمل تتمثل في قوي أساسية نوجزها فيما يلي:

1. فرصة المدير في **النمو والتقدم** في العمل.
2. فرصة المدير في **استقلال مواهبه** وقدراته الشخصية في العمل.

3. إمكانية المدير في الحصول علي **معلومات كافية** عن العمل **والعائد المادي**.
4. السلطات الممنوحة له للقيام بالعمل **المستقل** وحرية **التفكير**.
5. إمكانية المدير في المشاركة في تحديد **الأهداف** وتحديد **وسائل** العمل.
6. الشعور **بالأمان** في العمل وتكوين الصداقات والجو الاجتماعي المناسب.
7. الرغبة في كسب **احترام** الناس من حوله.

وتمثل الدوافع السابقة ومدي إمكانية إشباعها المحرك **الأساسي** لنشاط المدير الأميركي، وتجدر الإشارة هنا إلى أن **قطاع الأعمال الأميركي** استطاع خلال الخمسين سنه الماضية ان يجعل من أمريكا **قوة اقتصادية** في العالم ومن ثم **قوة عسكرية** عظمي.

2.3 الدراسات في مجال دوافع المديرين في السودان

تفتقر أدبيات دراسة السلوك الإداري إلي وجود دراسة **دوافع المديرين** بالقطاعات المختلفة بالسودان.

وتقل هذه الدراسات برغم أهميتها إلا أنه يمكن القول إن هنالك الكثير من **الإخفاق** في هذا الجانب كما أن هنالك **ضعفا** في عمليات التنمية الإدارية.

كما تأثرت **الخدمة** المدنية بالسودان وعلي مدي الخمسين سنة الأخيرة والتي تمثل عمر استقلال السودان بالجوانب **السياسية**، خاصة في مجال اختيار المديرين حيث كان يتم اختيار الكوادر الإدارية طبقا للنظام السياسي السائد ويتم الاختيار وفقا لشعارات **الولاء قبل الكفاءة**.

وكثيراً ما تفرض هذه السياسات في الاختيار للقيادات الإدارية **كوادر هشة** تنقصها الخبرة و الدراية بالعمل الإداري، وقد أضعف ذلك كفاءة الكثير من وحدات القطاع العام.

كما تلاحظ **زعزعة** في الاستقرار الوظيفي خاصة للمديرين وكثيراً ما تغيرت الأنظمة السياسية وتبعتها قوائم الفصل فيما يسمي بالفصل للصالح العام.

ولعل عدم استقرار الكفاءات أيضاً في المستويات العليا التي تقوم بوضع السياسات والاستراتيجيات العامة يكون أثره سلبياً علي **الخدمة المدنية** بوجه عام حيث إنه ما أن تبدأ هذه الكوادر في وضع سياساتها وترسخ أقدامها بالقطاع المعني إلا وتحدث تغيرات لهذه الكفاءات العليا وتأتي للقيادة كفاءات أخرى قادمة بسياسات جديده تهدم ما بدئ تنفيذه.

كما يلاحظ في ذات الوقت أن عمليات الاستغناء عن الكفاءات نتيجة هذه التغيرات وعدم الاستقرار الوظيفي **أهدرت** الكثير من **الموارد البشرية** المؤهلة والتي تمثل أغلي الثروات الاقتصادية بالبلاد.

وبالجانب الآخر **تحتضن** دول **المهجر** هذه الكفاءات ويكون لها دور فعال بمجتمعات المنافي (دول المهجر) حيث أثبتت أينما ذهبت هذه الكوادر كفاءتها وقدرتها الإدارية، يضاف لذلك التغيرات الاقتصادية وسرعة إيقاع **غلاء المعيشة** بالبلاد، يتبعه تباين واضح بين إمكانيات الوظيفة العامة **وضعف الإشباع** الذي تحدثه لشاغليها فينعكس ذلك إحباطاً من جهة أو سلوكا سلبيا يتمثل في البحث عن موقع آخر سواءً كان بالقطاع الخاص بالداخل أو بالهجرة للخارج.

ويشمل السلوك السلبي **الانطواء** أو **ترك** الوظيفة .حيث نجد انسحاب كل الكفاءات الإدارية والمهنية العليا بحثاً عن التوافق مع مطلوبات الحياة التي أحدثتها الظروف الاقتصادية السائدة.

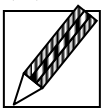
وتحاول الدولة تقديم **تحسينات** متتالية للأجور والتي تمثل الدافع الأساسي للاستقرار في الوظيفة حتى تهيئ بذلك البقاء للقيادات وجذبها.

كما تنادي على أعلى المستويات كل الكفاءات الإدارية والمهنية بدول المهجر **للعودة** للبلاد والمساهمة في عمليات التنمية والتعمير.

إلا أنه وللأسف فإن العروض التي تقدم **لا تنافس** ما تتقاضاه هذه الكوادر.

في تلك الدول كما **لا تتناسب** و مستوي غلاء المعيشة بالداخل.

تدريب (3)



تعتبر مشكلة انعدام الدافعية أهم أسباب تدني إنتاجية العامل السوداني، فكيف تتم معالجتها؟

3.3 دوافع المدير السوداني للإنجاز والأداء الجيد

إن دوافع المدير السوداني للإنجاز والأداء الجيد لا تختلف كثيراً عن دوافع نظرائه بالدول العربية أو الإفريقية الأخرى ويمكن إيجازها فيما يلي :

1. توافر جو العمل المناسب من حيث **الإمكانات المادية** المختلفة التي تقتضيها المنظمة أيا كان نوعها إنتاجية أو خدمية.

الشعور **بالثقة والتقدير** من رؤسائه في الوظائف القيادية.

2. الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار أي أنه غير مهدد بالفصل والاستغناء.
3. ربط التقييم للكوادر الإدارية **بالكفاءة والإنجاز** بعيدا عن الولاء السياسي أو الجهوي.
4. توافر **العائد المجزي** من الوظيفة بما يحقق الحياة الكريمة للمدير.
5. **استقرار** السياسات الإدارية العليا.

6. إحساس المرؤوسين من العاملين بالاستقرار الوظيفي يسهم كثيرا في إمكانية **تحقيق** المديرين لأهدافهم بعيدا عن سياسات الخصخصة والاستغناء وتقليص الكوادر.
7. توفير فرص **التدريب** للكفاءات الإدارية بالداخل والخارج.
8. **مرونة** اللوائح والقوانين التي تحكم العمل وتمكن المديرين من حرية التصرف لإنجاز مهامهم.
9. توفير نظم مناسبة **للحوافز** لكل المستويات.

دوافع المستهلكين

تعتبر دراسات دوافع المستهلكين من الدراسات المهمة في مجال التسويق حيث إنها تمثل الحلقة المكملة للإنتاج.

ولابد للمنظمة أن تعمل علي دراسة هذه الدوافع، من ثم تعمل علي تلبيتها. وقد سميت ذه الدراسات ببحوث الدوافع.

أسئلة تقويم ذاتي



1. عدد أهم دوافع المديرين للإنجاز.
2. ناقش الدراسات التطبيقية لدوافع المديرين.
3. ما هي دوافع المدير السوداني للإنجاز والأداء الجيد؟

4. الحوافز

تعتبر **الحوافز** مؤثرات أو عوامل خارجية تحرك سلوك الفرد وتدفعه لأداء أفضل.

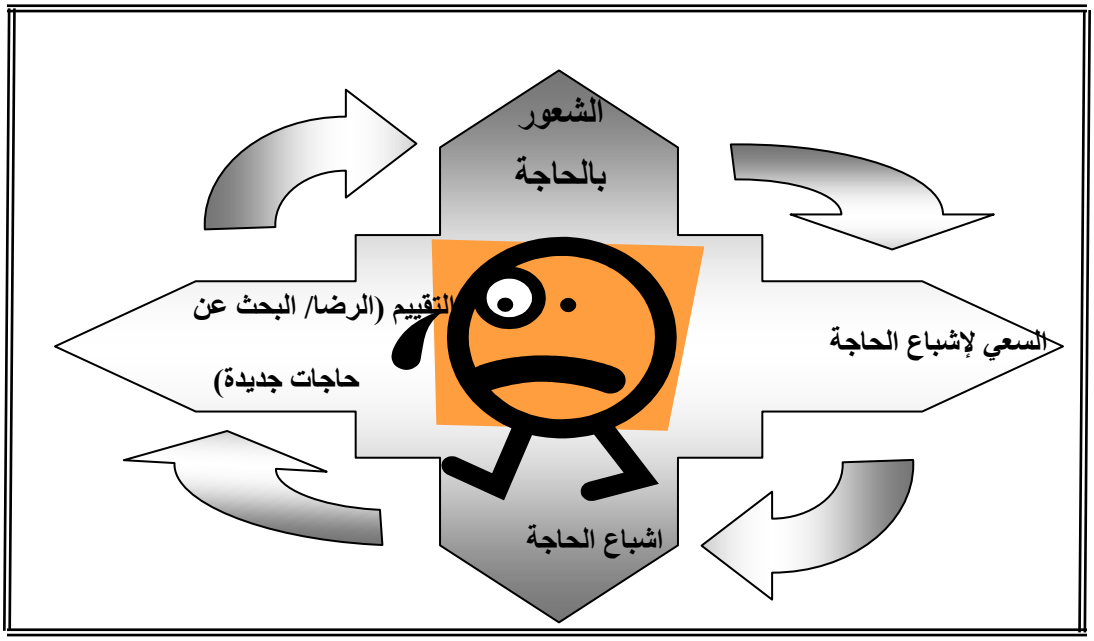
1.4 الحوافز في المنظمات

تساءل المرء أحياناً لماذا نلاحظ أن بعض الأفراد يذهبون إلي العمل باكراً والبعض دائماً يتأخرون؟ ولماذا البعض يواظب ويجد ويخلص في عمله ؟ والبعض غير مبالٍ! ولماذا نجد أن البعض يجعلون وقتهم للعمل وآخرين غير ذلك؟ وبعبارة أخرى، ما الذي يحفز الأفراد علي اتخاذ سلوك دون آخر؟!

فالجوع مثلاً يولد الحاجة إلي الطعام والتعب يولد الحاجة إلى النوم، والرغبة في إرضاء الذات تدفع أحيانا إلى كتابة الشعر أو سماع الموسيقي، ولا شك أن أي سلوك يمارسه الفرد هو نتاج دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد.(العلاقي، 1981)

فشعور الفرد بالحاجة يولد لديه السلوك لإشباع هذه الحاجة أي لاتخاذ سلوك ويمكن توضيح ذلك بالرسم التالي

شكل(4) عملية الحفز



مفهوم التحفيز

تعتبر الحوافز مؤثرات خارجية تؤدي إلى إثارة وتحريك القوة الداخلية لدي الفرد ومن ثم تؤثر في سلوكه (الهيتي،1997).

حيث إن **الحافز** لا يمثل شيئا داخلياً في الفرد إنما هو **مؤثر خارجي** يدفع الفرد ويحركه لأداء سلوك معين.

بالتالي **فالحوافز** تعتبر **من أهم الدوافع** المحركة للفرد نحو العمل باعتبارها مورداً أساسيا يعتمد عليه الفرد لمواجهة مطلوبات الحياة المختلفة.(إسماعيل، 1999).

كما أن **درجة** رضاء العامل عن عمله أو وظيفته ترتبط ارتباطاً كبيراً بما يدره عليه هذا العمل من **العائد** أو ما يحققه له من إشباع.

وهناك عدة تعريفات للحوافز يمكن مناقشتها فيما يلي :

1-الحافز مؤثر خارجي يوجد بالمجتمع أو بالبيئة المحيطة بالفرد تجذبه إليها باعتباره وسيلة لإشباع حاجته التي يشعر بها. (الهيتي،1997)

2-الحافز يمثل **الإمكانات المتاحة** في البيئة المحيطة بالفرد بحيث يمكن استخدامها لتقليل درجة النقص التي يشعر بها الفرد.

3- ويري الدكتور مدني العلا قي أن الحوافز ما هي إلا **رغبات** تقود الفرد وتدفعه لاتخاذ سلوك أو تصرف معين (العلا قي، 1981)

وتجتمع التعريفات السابقة وغيرها من تعريفات الحوافز في أن الحوافز عوامل خارجية تؤثر في سلوك للأفراد.

ونخلص مما سبق إلي أن:

الحوافز ما هي إلا مؤثرات خارجية للفرد تسخرها المنظمة بهدف زيادة جهده ودفعه لزيادة إنتاجه وتحقيق أهداف المنظمة.

2.4 الفرق بين الدوافع والحوافز

ولابد أن نفرق بين **الدوافع والحوافز** وإن كان الفرق بينهما يمثل خيطاً رفيعاً، كما نجدهما يكملان بعضهما البعض، فالحاجة تحرك الدافع والحافز يحرك السلوك لإشباع الحاجة .

الدافع هو:

التعبير عن حاجات الفرد (كما عرفناه في فصل سابق) وهو شئ شخصي وداخلي للفرد بحيث يمثل القوة الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه. (الذينبات وآخرون،2003)

أما الحافز فهو:

المؤثر الخارجي الذي يحرك السلوك للإنجاز والعمل. الحافز هو وسيلة يستخدمها المدير إشباع ما تولد لدي الأفراد من حاجات.

إن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة في الإنجاز والحصول علي مراكز في العمل وتكوين العلاقات الاجتماعية تعتبر دوافع خارجية بمعني إنها تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد (العلاقي،1981)، فمثلاً:

ترقية زميل قد تولد الرغبة في الحصول علي ترقية أيضا لدي فرد آخر والثناء علي فرد أيضا قد يولد الرغبة في الثناء علي عمل فرد آخر.

ولابد أن ندرك أن سلوك الفرد سواءً كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة **تلبية رغبات** واحتياجات معينة قد تثير غرائز داخلية أو عوامل خارجية (المرجع السابق مباشرة).

وقد سبق أن تناولنا **الأداء الجيد** في موقع من هذا المقرر وذكرنا أن الأداء الجيد يرتبط بثلاثة عوامل رئيسية هي : الرغبة والقدرة والمناخ . وأوضحنا ذلك أيضا من خلال المعادلة :

الأداء = الرغبة + القدرة + المناخ

حيث إن تكامل هذه العوامل مع بعضها البعض هو الذي يتمخض عنه الأداء سلباً أو إيجاباً.

فتناسب مناخ العمل وتدريب وكفاءة العامل وحدهما لا يمكن أن نحقق بهما أداء جيدا ما لم تكن هنالك **رغبة للفرد** في الأداء الجيد فالرغبة في الأداء الجيد تتولد لدي العامل بإثارة المؤثرات الخارجية له حتى تدفعه للعمل والإنجاز والسلوك الإيجابي تجاه العمل.

والقدرة وحدها أيضاً لا تعني تحقيق الأداء المطلوب من لفرد، مهما كانت كفاءته ما لم تواكبها رغبة حقيقية منه تدفعه للإنجاز.

فقد يأتي الفرد لموقع عمله لكنه غير متحمس للعمل ويقل عطاؤه ويمضي الساعات الطوال دون إنتاج يذكر.

وبالتالي فإن **الحوافز** هي التي تعمل علي **توليد الرغبة** وتحويل سلوك الفرد إلي سلوك إيجابي نحو العمل.

وتمثل الحوافز إحدى المؤثرات الأساسية في خلق الرغبة لدي الفرد للإنجاز والأداء الجيد. ومن هذا المنطلق كان اهتمام الإدارة بالحوافز وتطبيقها على المنظمات.

3.4 الأجور والحوافز وأثرها في السلوك الإيجابي للأفراد

ترتبط **الحوافز** ارتباطاً وثيقاً **بالأجور**، فإن كان الأجر هو:

المقابل المادي الذي يقدمه المخدم للفرد نظير أدائه العمل.

فالحافز هو:

المقابل الذي يمنحه المخدم أيضاً له نظير زيادة جهده في العمل وتجويده له، بحيث يستخدم الحافز للحصول من الفرد علي أفضل ما يمكن من أداء.

فالأجور تمثل **الحدود الدنيا** التي تمنحها المنظمة لموظفيها وعمالها وهي ما يعرف بالأجر الأساسي.

لأشك أن كل ما يتقاضاه العامل بخلاف الأجر الأساسي يدخل في نطاق **الحوافز** التي تؤدي إلي زيادة الإنتاجية، وعليه فإن العلاوة السنوية والبدلات المختلفة التي يتقاضاها العامل كلها تؤثر في سلوكيات الفرد تجاه العمل.

ومما سبق يتضح أن البدلات المختلفة التي يتقاضاها العامل تمثل حوافز تدفعه **لزيادة جهده** ولعل الأجر يمثل عاملا مهما في درجة رضا العامل.

فكلما كان هذا الأجر عالياً زاد **رضا العامل** وقناعته بالعمل في هذه المنظمة أو تلك كان **جاذباً** للعمالة للاستمرار والاستقرار بها أما إذا كان هذا الأجر ضعيفا كان طارداً للعمالة وباعثاً **لعدم الرضا** لديها أثر سلباً في آدائها.

والمنظمات الناجحة تضع **أجوراً عالية** لمنسوبيها بالإضافة إلي **الحوافز** الأخرى المختلفة، وبالتالي ترفع من درجة رضاهم من البداية، بخلاف التي تضع حدوداً دنيا منخفضة لأجور موظفيها ثم تزيد من الحوافز المرتبطة بزيادة الأداء.

4.4 شروط الخدمة والترقية كمؤثرات خارجية للأداء

إن الترقية وشروط الخدمة تمثل أهمية كبري للفرد كحوافز إيجابية للأداء كلما كانت **مجزية**.

فكلما زاد إشباع العامل زاد رضاه وزادت رغبته في الأداء، **وتتكامل** الأجور والحوافز وشروط الخدمة والترقية جميعها بحيث تعمل علي **تحسين الأداء وتجويده** وزيادة الإنتاجية.

فشروط الخدمة **المجزية** تعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق الآتي :

. **جذب** الكفاءات واستقرارها بالمنظمة.

. **تقلل** من دوران العمل والتأخير والغياب التي تمثل ثلاثتها (الدوران – والتأخير– الغياب) استنزافا للإنتاجية.

. **تجزل** عطاءها لموظفيها تستطيع تحقيق الإنتاجية العالية والفعالية في تحقيق أهدافها وتظل دائماً في **الصدارة**.

ومثلما تشكل البدلات المختلفة إشباعاً متكاملاً للفرد **فترقية** الفرد أيضاً من درجة إلي أعلي، أو من وظيفة إلي أخرى وما تحققه من مزايا جديدة تشكل أيضاً **دافعاً وحافزاً** حقيقياً للسلوك الإيجابي في العمل.

وكلما كانت نظم الترقية والمكافأة واضحة ومجزية وموضوعية في تقييمها للأداء كانت عاملاً أساسياً **للرضا الوظيفي** وتوليد الرغبة لدي الأفراد نحو **الآداء الجيد.**

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح مفهوم الحوافز واذكر تعريفاته.
2. ما هو الفرق بين الدوافع والحوافز؟
3. ناقش أثر الأجور والحوافز على السلوك الإيجابي للإفراد.
4. كيف تؤثر شروط الخدمة والتربية في مستوى الأداء؟

5. نظريات التحفيز

لقد أظهرت الدراسات المتأخرة في مجال عملية تحفيز الأفراد أنها عملية معقدة، وذلك لارتباطها بالإنسان ذلك الكائن الاجتماعي **المعقد.** وسنحاول في هذا الجزء التعرض لبعض هذه النظريات التي تناولت منهج التحفيز. (العلاقي،1981)

أ. نظرية تغير السلوك Behaviour Modification

يمكن توضيح فكرة هذه النظرية من خلال فكرة **إقناع المدخن لتغيير سلوكه** تجاه التدخين من خلال توفير حوافز له أو بدائل أخرى تعوضه عن المتعة والسعادة التي يحس بها عند تدخينه. (العلاقي ، 1981)

بمعني أن **التشجيع** علي اتخاذ سلوك معين أو تغير سلوك معين يعتبر أمراً مهماً، وأن مدي النجاح في تدعيم سلوك معين أو تغيير سلوك معين يمكن أيضاً استخدامه في كيفية حمل الأفراد علي السلوك الذي تنشده المنظمة.

وتدعم هذه النظرية كيفية تغير سلوك الأفراد تجاه **زيادة** إنتاجيتهم ودفعهم نحو المزيد من العمل **والإخلاص** للمنظمة أو **تقليل الغياب** أو التأخير عند الحضور للعمل.

ب. نظرية هرزبرج Two Factor Theory

قام بتطوير هذه النظرية فردريك هرزبرج (Fredrick Herzberg) وجماعته باستخدام أسلوب **المقابلات** مع مائتي شخص من مهندسين ومحاسبين. وبموجب هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل : **داخلية وخارجية.**

عوامل الحافز Intrinsic, Job Content or Motivation Factors

تتعلق بالعمل مباشرة. وأطلق عليها عوامل **دافعيه أو حافزة** انسجاماً مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي :

- الإنجاز في العمل.
- التقدير والاحترام نتيجة الإنجاز.
- المسؤلية لأنجازالعمل.
- الترقية.
- احتمالية التطور والتقدم.
- طبيعة العمل ومحتواه.

يؤدي **وجود العوامل** الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى شعور **بالرضا والقناعة** لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا.

عوامل الصيانة Extrinsic, Hygiene, Maintenance or Job Context Factors

تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل. وأطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة/ الوقاية انسجاماً مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم ماسلو.

تشمل العوامل الخارجية ما يلي :

سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها.

أسلوب الإشراف.العلاقات بين قمة الهرم الإداري.

العلاقات بين المشرف والمرؤوسين.

العلاقات بين المرؤوسين.

العلاقات بين الزملاء في العمل.

الأجور والرواتب.

الأمن الوظيفي.

المركز الوظيفي.

ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة...الخ.

إن **عدم** وجود هذه العوامل يسبب شعوراً **بعدم الرضا**، ولكن وجودها لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا وإنما يمنع حالات عدم الرضا. بمعنى إذا كانت هذه العوامل غير متوافرة

فإنها ستؤدي إلى عدم رضاء العاملين. ولكن توافرها في نفس الوقت لا يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاجية، لأن عملية الرضا والإنتاجية العالية مرتبطة بالعوامل الحافزة. لذلك نجد تأثيراً محدوداً لعوامل الصيانة على دفع الأفراد العاملين لتحسين جهودهم.

تدريب (4)



ما رأيك في العلاقة الإيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا التي افترضتها نظرية هرزبرج ؟

ج. نظرية المساواة Equity Theory

وتقوم هذه النظرية في التحفيز علي أساس **المكاسب** التي يحققها الفرد من عمل ما وبالتالي فهي تدفع الفرد تجاه سلوك أو تصرف معين.

ووفق ذلك فإن النظرية تربط بين **مقدار العمل** والجهد المبذول **والكسب** المحقق فإذا لم يتحقق التوازن فإن الفرد قد يقود ذلك إلي إعادة التوازن وذلك من خلال زيادة الجهد أو إنقاصه.

مثال

فإذا افترضنا أن هنالك محاسبا تم تعينه بإحدى المنظمات براتب أكثر من راتب زميله المحاسب الآخر في نفس العمل والذي يملك نفس المؤهلات والخبرات. فالسلوك المتوقع من المحاسب القديم إما الشكوى لمديره والتظلم أو التباطؤ في العمل من خلال الغياب –التأخير– وتقليل جهده أو الاستقالة من العمل. وبالتالي فإن التصرف الذي يتصرفه يرتبط بعوامل أخرى مثلا لا يتوقع منه الاستقالة عن العمل إذا أحس أن فرص الحصول علي وظيفة أخرى ضعيفة.

وعليه فان علي المدير توخي **المساواة** في تعامله مع العاملين معه في كل شئ ما دامت ظروف القرار متشابهة.

حيث إن هذه المساواة تؤدي

أ. إلى خلق **الثقة** في الإدارة وبالتالي الاحترام والتقدير من جانب المرؤوسين.

ب. إلى زيادة جهد العاملين.

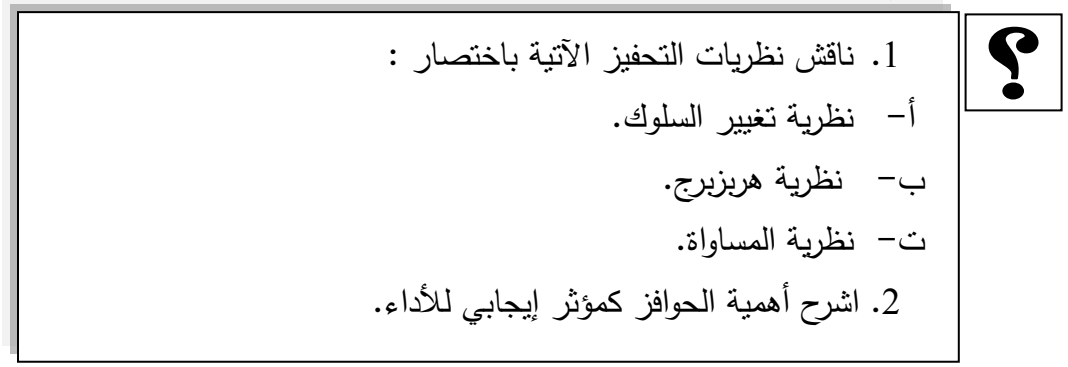
أهمية الحوافز

تمثل الحوافز عاملاً مؤثراً مهماً يسهم في تحقيق أهداف المنظمات وفيما يلي مبررات أهميتها أنها تودي إلي :

1. **دفع** العاملين **لزيادة** إنتاجيتهم.

2. **زيادة دخل** الأفراد وإشباع حاجاتهم المادية.
3. **زيادة إشباع** حاجات العاملين النفسية.
4. **تقليل تكلفة** الإنتاج وذلك بزيادة إنتاجية العاملين.
5. **تجاوز الوقت** الضائع في الغياب والتأخير.
6. **جذب الكوادر** المؤهلة.
7. **المحافظة علي الكوادر** المؤهلة واستقرارها. (الهيتي، 1997)

أسئلة تقويم ذاتي



1. ناقش نظريات التحفيز الآتية باختصار :
   أ- نظرية تغيير السلوك.
   ب- نظرية هربزبرج.
   ت- نظرية المساواة.
2. اشرح أهمية الحوافز كمؤثر إيجابي للأداء.

6. أنواع الحوافز

هنالك عدة أنواع للحوافز تشمل :

أ. الحوافز المادية والحوافز المعنوية Physical Incentives

ب. الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية Positive and Negetive Incentives

ت. الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية Individual and group Incentives

أولاً : الحوافز المادية والحوافز المعنوية

أ. الحوافز المادية

وتشمل الحوافز المادية كل الحوافز التي تشبع حاجيات الإنسان **المادية** من مأكل وملبس وغيره وهي إما أن تكون في شكل **نقدي** أو في شكل أشياء **عينية** تقدم للعاملين كالمواد التموينية أو الأجهزة الكهربائية أو غيرها.

كذلك قد تكون الحوافز في شكل المساهمة في خدمات **اجتماعية** أو تقديم **سلفيات** أو **قروض** حسنة للعاملين أو **مساكن** أو قطع سكنية.

وباختصار هي **كل ما هو مادي أو عيني** ويقدم للعامل بخلاف الأجر الأساسي المتفق عليه بين المنظمة والعاملين. بحيث يشمل الحافز المادي كل المكافآت والعمولات والمشاركة في الأرباح التي تتفق عليها بعض المنظمات مع العاملين بها.

ب. الحوافز المعنوية

تمثل الحوافز غير المادية عاملا مهما في حفز ودفع الأفراد **لزيادة إنتاجيتهم**. وتعني الحوافز غير المادية :

الحوافز المعنوية هي:

كل الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين وهي التي لا ترتبط بمقابل مادي وإنما نجدها تتخذ طابعاً معنوياً كشهادات التقدير والمعاملة الكريمة والشكر والثناء والمدح واللقاءات الجماعية وتقبل المقترحات والمشاركة في الإدارة.

وهي الحوافز التي تترك **آثاراً** اجتماعية و نفسية تدفع العاملين لزيادة إنتاجهم وزيادة حماستهم، بالرغم من عدم تقديم أي شئ عيني أو مادي ملموس لهم.

وهناك مثل شائع يقول "ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان " فالإنسان يسعى أيضاً إلي التقدير ومعاملته كانسان له كرامة وله مشاعر وأحاسيس، **فالمعاملة الكريمة** وإحساسه بأنه إنسان مقدر ومحترم يشبع الكثير من حاجاته الاجتماعية ويبعث فيه **الرضا** والنشاط وبالتالي يزيد من سلوكه الإيجابي تجاه العمل.

فإن كانت الحوافز المادية أو العينية ترتبط بإمكانات المنظمة وتمثل تكلفة أو عبئا علي ميزانية المنظمة فإن الحوافز غير المادية **لا تمثل هذا العبء.**

فلابد للإدارة من **استغلال** هذه الوسيلة واستخدامها في حفز العاملين لزيادة إنتاجيتهم.

وعلي الإدارة أن تسعي لتطبيق **كل الحوافز** المعنوية في تشجيع عامليها، ومن ثم تقدم ما **تستطيعه** من حوافز مادية لهم ولابد لها أن تشعرهم بروح الأسرة والفريق وبالتالي الإحساس بأن المنظمة منظمتهم وتقوي من ارتباطهم بها وإحساسهم بمشكلاتها وأهدافها.

وفي واقع الحياة العملية للأسف نجد الإدارة **تتجاهل** أثر الحوافز المعنوية ولا تستخدمها سواءً أكان جهلاً أو تجاهلاً بالرغم من أن هذه الحوافز لا تمثل تكلفة مادية علي المنظمة لكنها تحدث أثارا إيجابية في رضا العاملين وحفزهم نحو العمل.

وحدد بعض علماء السلوك التنظيمي أهم أنواع الحوافز المعنوية فيما يلي :

1. **تناسب الوظيفة** : ويري هؤلاء أن من أهم الحوافز المعنوية تناسب العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ورغباته وهو الذي يسميه هيرزبرج بالعوامل الدافعية. فالرضا عن الوظيفة يمثل دافعا للأداء الجيد بها.
2. فرص **الترقية والتقدم** في الوظيفة.
3. **الألقاب والأوسمة** وهي التي تقدمها الدولة أو المنظمة تكريماً لبعض العاملين تقديراً لجهودهم وأدائهم.
4. المشاركة في **اتخاذ القرارات.**
5. توفير المناخ للأفراد **لإظهار إمكاناتهم** خاصة من ناحية العلاقات الجيدة و الاحترام والتقدير المتبادل بين الأفراد.
6. **التوجيه والتدريب** ويعتبر كليهما حافزا إذا تمت بالوجه المطلوب .
7. **تقويم الأداء** وكلما كانت معايير تقييم الأداء سليمة وواضحة وعادلة كانت حافزاً للأداء الجيد والرضا. (الهيتي، 1997)

ثانياً : الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

قد يتساءل البعض هل كل الحوافز إيجابية ؟ هل دفع الناس للعمل لا يأتي إلا من خلال الحوافز الإيجابية؟ وبالتأكيد فإن الإجابة تكون بلا.

ويشبه بعض علماء السلوك الحوافز بأسلوب الجزرة والعصا بمعني **الترغيب والترهيب**.وهو أسلوب واقعي في دفع الأفراد (العلاقي، 1997). نحو الجانب المطلوب.

وعادةً ما نجد الحوافز الترغيبية المستخدمة (الجزرة) **اقتصادية** ونجد أن حوافز الترهيب (العصا) **تكمل** حوافز الترغيب (الجذرة).

فإن كان الترغيب يبشر بمنح **الحوافز والترقية والزيادات** فنجد الجانب الآخر حوافز الترهيب تعني **التهديد بالفصل** من الوظيفة **وعدم منح العلاوة وعدم الترقية.**

وفيما يلي نتناول أمثلة توضيحية للحوافز الإيجابية والسلبية : (العلاقي ،1981).

أ. **الحوافز الإيجابية**

الحوافز الإيجابية هي :

وهي الحوافز التشجيعية التي تقدم للعاملين من جانب الإدارة وتحفزهم لزيادة جهدهم وتحسين جودة إنتاجهم وزيادة جودة إنتاجيتهم . وكل ما يدعم هذا الجانب يسمي بالحوافز الإيجابية.

ب. الحوافز السلبية

وتعني حرمان العامل من حافز إيجابي أو توقيع عقوبة عليه عند تقصيره عن أداء عمله أو غيابه أو تأخيره أِو إنتاجه لسلوك غير ملائم للعمل.

وأيضاً تعني هذه الحوافز

الحوافز السلبية هي :

التأثير في سلوك الأفراد من خلال الخصم أو العقوبة والردع أو التأديب. وتتخذ عدة أشكال كالحرمان من الترقية أو الخصم أو الحرمان من الحافز المقدم لغيره.

ثالثاً: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية

1. الحوافز الفردية

الحوافز الفردية هي :

وهي الحوافز التي تقدم بشكل فردي لعامل أو موظف بعينه وذلك سواءً أكانت هذه الحوافز مادية أم معنوية سلبية كانت أم إيجابية.

ب – الحوافز الجماعية

الحوافز الجماعية هي :

وهي الحوافز التي تقدم بشكل جماعي لكل العاملين أو العاملين بأحد الأقسام وهي تأخذ الطابع الجماعي بحيث لا يستثني فيها فرد من المجموعة.

بعض الأساليب الهامة في التحفيز

1. الحوافز المالية

اهتمت جميع النظريات الإدارية بأهمية الحوافز المالية وأثرها في **زيادة جهد** العاملين وتحقيقهم لأهداف المنظمات.(العلاقي، 1981)

ولزيادة فعالية هذه الحوافز المالية لابد للإدارة أن تقدم الآتي :

أ. أن تجعل **الرواتب والأجور** وشروط الخدمة تحقق للموظف مستوي معيشيا معقولا.

ب. كما يجب علي الإدارة أن تؤمن بأن المحافظة علي كوادرها البشرية من **أولى الأهداف** التي تسعى لتحقيقها وذلك يقتضي توفير سبل الحياة الكريمة لها في المقام الأول.

ت. وعليها أيضا أن **تتوخى العدالة** في توزيع حوافز العمل التي تقدمها لمرؤوسيها.

ث. كما ينبغي للإدارة أن تجعل هذه الحوافز **ملموسة** بمعني أن تكون كبيرة وذات أثر في نفوس العاملين وتمثل **قيمة مالية** حقيقية.

2. الحوافز العينية

كذلك هنالك حدود لاستخدام بعض الحوافز العينية التي تقدمها الإدارة **كدعم للعاملين** وفي مجال **الخدمات الاجتماعية والصحية** ذات الأثر علي راحة واستقرار العاملين مثل:

- دفع أقساط قطع سكنية.
- أو تمليك أراضٍ أو المساهمة في بنائها.
- أو تكفل تكلفة علاج الموظف وأسرته وغيرها من الحوافز المختلفة التي تقدمها للعامل.

3. التشجيع لا التوبيخ

كذلك التشجيع والحوافز المعنوية تمثل دفعا حقيقيا للعاملين **لزيادة جهدهم.**

فالثناء والتقدير **أسلوب فعال** في زيادة جهد العامل وتحفيزه والمعاملة الكريمة من جانب الإدارة والمشرفين كلها تعتبر حوافز مجدية لدعم وزيادة الإنتاج.

وبالجانب الآخر سوء المعاملة **والتوبيخ والحوافز السلبية** كالخصم والعقاب كلها جوانب ذات **آثار سلبية** في الأداء.

4. المشاركة في القرار والاجتماعات

إن عملية المشاركة في القرار والاجتماعات الجماعية لأخذ الرأي والمشورة كلها تعتبر حوافز **ذات جدوى** في حفز العاملين وزيادة إنتاجيتهم.

الإشباع الوظيفي والروح المعنوية

إن الإشباع الوظيفي Job Satisfaction يعتبر شيئاً **يتعلق بالفرد** من حيث رضاه عن وظيفته.

أما الروح المعنوية Morale **فترتبط بالمجموعة** بمعني أنها تقاس لكل العاملين، بحيث يقال عمال القسم هذا أو ذاك روحهم المعنوية عالية أو منخفضة.

مفهوم الإشباع الوظيفي

يمثل الإشباع الوظيفي الفرق بين النتائج التي يتوقع الفرد تحقيقها والتي حققها بالفعل. (Porter & Hackman, 1975)

ولتوضيح تعريف الإشباع الوظيفي السابق رياضيا نورد المثال التالي:

الإشباع = الأهداف المطلوبة –الأهداف المحققة

40.000 دينار =(60.000 دينار – 100.000 دينار)

حيث إن:

100.000 دينار تمثل الراتب الذي يتوقع الفرد أنه يتناسب مع مؤهلاته وخبرته.

بينما ألـ 60.000 دينار هي الراتب الذي يتقاضاه بالفعل ومن ثم يصبح الفرق بين الرقمين هو الإشباع المطلوب الذي يسعى الفرد لتحقيقه.

وينبغي أن نذكر هنا أن الإشباع الذي يسعى الفرد لتحقيقه **لا يمكن قياسه** كله بالمادة أو المال.

وشعور الفرد لتحقيق الإشباع يؤدي إلي **استقراره وانتظامه** في العمل . بينما شعوره بنقص الإشباع يؤدي إلي **الغياب والتأخير** والدوران وخفض الإنتاجية والاستقالة. ويكون الأثر علي المنظمات كبيرا في حملة **المؤهلات العليا** والتخصصات والخبرات الطويلة بحيث تكون أكثر تأثراً من غيرها.

العوامل المؤثرة في تحقيق الإشباع

1. **المستوي الوظيفي والمهني** للفرد كلما كبرت الوظيفة والمستوي تعمق الشعور بالإشباع الوظيفي لدى الفرد (.Locke, 1976).
2. **تصميم الهيكل التنظيمي** ويري بعض الباحثين أنه كلما زاد عدد العاملين بقسم معين قلت درجة الإشباع.
3. **نوع التقنية المستخدمة** في العمل كلما زاد تخصص التكنولوجيا قل الإشباع.
4. **حالة سوق العمل** كلما زادت فرص العمل زاد اهتمام العاملين بالاهتمام الوظيفي وتحقيق الاحتياجات الثانوية.

مفهوم المعنوية والعوامل المؤثرة فيها

يمكن تعريف الروح المعنوية بأنها :

الروح المعنوية هي:

شعور الجماعة الذي تترتب عليه تحقيق الأهداف الملحة لها.

والمعنوية هي خليط من المشاعر و الفخر والثقة والتشوق والحماس.

ومن خلال التعريفيين يمكن القول إن **الروح المعنوية** هي **الرضاء** الإيجابي **والرغبة** الانتماء والتقرب من المجموعة **والعمل** معها ، بحيث تجمعها قيم مشتركة وقبول عام.

أما العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية لدي المجموعة فيمكن إيجازها فيما يلي :

1. **طبيعة العمل**

من حيث **ارتباط** العمل باحتياجاتهم ودرجة **مهاراتهم والمستوي** العلمي

2. **نوع الإشراف**

كلما تمتع الإشراف **بالمرونة والحرية ومهارة** المشرف كان دافعا لمعنويات أفضل.

3. **ضغط العمل**

كلما **زادت** درجة الرقابة علي العمل **زاد** ضغط العمل.

4. **أهداف المنظمة وقيمها**

كلما كانت أهداف المنظمة وقيمها ذات معني انعكس ذلك علي معنويات الأفراد إيجابيا (العلاقي ، 1981).

أسئلة تقويم ذاتي

1. اشرح الأنواع المختلفة للحوافز.
2. اذكر أساليب التحفيز الأخرى التي تستخدمها المنظمات.
3. فسر مفهومي الإشباع الوظيفي والروح المعنوية واذكر العوامل المؤثرة فيهما.

الخلاصة

أعتقد أن ما أنجزناه في هذه الوحدة ليس بالأمر البسيط! ولعلك توافقني الرأي بأن ما ناقشناه له أهمية كبيرة في علم الإدارة.

اعلم أنك ربما تكون ملماً بوظائف الإدارة وأنك من خلالها قد عرفت شيئاً عن الدافعية والحوافز، وأن ما ورد في هذه الوحدة في مجمله ليس جديداً عليك، لكني آمل أن أكون قد أضفت شيئاً ولو يسيراً إلى معلوماتك، إن كان الأمر كذلك فهل يمكنك أن تكتب ما استفدته من هذه الوحدة في ورقة خاصة بك حتى تتنبه إليه عند ملاحظتك سلوك الأفراد من حولك.

والآن لنعد إلى الأهداف التعليمية هل حققتها كاملة؟

لنتأكد من ذلك دعنا نستعرض بشكل موجز ما ناقشناه في هذه الوحدة :

بدأنا بمفهوم الدافعية كمحدد لأداء الفرد وعرفنا أن الدافع هو حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه، وذكرنا أسباب الاهتمام بدراسة الدافعية من خلال إستعراض عدد من الخصائص السلوكية التي تسهم هذه الدراسة في تفسيرها، كذلك قسمنا الدوافع إلى دوافع أولية، ودوافع مكتسبة، ودوافع أخرى متعلقة بالحاجات الأساسية والثانوية للأفراد، وحددنا المشكلات المتعلقة بالدافعية، وشرحنا نظرياتها التي تشمل نظرية الحاجات، ونظرية مكيلاند، ونظرية التوقع، ونظرية الحق، ونظرية تحديد الأهداف، ونظرية الدرفر، ونظرية العدالة.

انتقلنا بعد ذلك إلى التطبيقات الإدارية لمفهوم الدافعية، ووقفنا عند العوامل المؤثرة في دوافع العمل لدى العاملين وهي عوامل مادية وعوامل نفسية واجتماعية، ثم عددنا دوافع المديرين للإنجاز، وناقشنا الدراسات التطبيقية في هذا المجال مع التركيز بشكل خاص على الدراسات في مجال دوافع المديرين في السودان وحددنا دوافع المدير السوداني للأداء الجيد.

ثم تناولنا موضوع الحوافز في المنظمات وبحثنا من خلاله مفهوم الحوافز وهي مؤثرات خارجية تؤدي إلى إثارة وتحريك القوة الداخلية لدى الفرد ومن ثم تؤثر في سلوكه، ووضحنا الفرق بين الدافع والحافز، فالدافع قوة داخلية، أما الحافز فهو مؤثر خارجي، ثم ناقشنا أثر الأجور والحوافز وشروط الخدمة والترقية على الأداء، فهي تؤدي إلى تحقيق الرضا وبالتالي زيادة الجهد المبذول.

بعد ذلك تطرقنا لنظريات التحفيز، وشرحنا من خلالها عدة نظريات في هذا الجانب مثل نظرية تغير السلوك، ونظرية هرزبرج، ونظرية المساواة، ووضحنا أهمية الحوافز ودورها في تحقيق أهداف المنظمات.

اختتمنا الوحدة بشرح لأنواع الحوافز وهي تشمل الحوافز المادية والمعنوية، والحوافز الإيجابية والسلبية، والحوافز الفردية والجماعية، بالإضافة إلى أساليب أخرى للتحفيز مثل تقديم الحوافز المعنوية، والتشجيع، والمشاركة في القرارات والاجتماعات.

كذلك فسرنا مفهومي الإشباع الوظيفي والروح المعنوية وذكرنا العوامل المؤثرة فيهما.

نرجو أن تكون قد استمتعت أثناء دراستك للوحدة، وأن تكون قد حققت أهدافها التعليمية الواردة في بدايتها، وأن تساهم معنا في تطويرها مستقبلاً.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

تتناول الوحدة التالية موضوع (القيادة) وهي القدرة على التأثير في الغير وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة، ونبحث من خلالها طبيعة القيادة، ونظرياتها، وأنماط سلوك القائد، ووظائفه.

أتمنى أن تكون وحدة رائعة، تسعد بدراستها،،وندعو الله لك بالتوفيق.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

تشير بعض الدراسات إلى أن الترتيب الهرمي الذي أورده ماسلو هو ترتيب إصطناعي، إذ إن جميع هذه الحاجات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض لدى الفرد الواحد.

بينما أشارت دراسات أخرى إلى أن تطبيق نظرية ماسلو والاختلافات في ترتيب الحاجات مرهون بالعوامل البيئية والثقافية وهي التي تحدد درجة الإشباع، فالحاجة إلى تحقيق الذات مثلاً عند المديرين الأمريكيين غير مشبعة بشكل عالٍ، بينما كانت تمثل الحاجة الثانية المشبعة بشكل عالٍ عند المديرين المكسيكيين.

تدريب (2)

الحاجة المشبعة لا تؤثر في سلوك الفرد، لأن الإحساس بوجود الحاجة يخلق نوعا من التوتر وعدم التوازن يحرك الفرد نحو البحث عن الإشباع وبذل الجهد، وهذا لا يحدث في حالة الحاجة المشبعة، لأنه بمجرد الوصول للإشباع ينتقل الفرد إلى حاجة جديدة تحرك السلوك.

تدريب (3)

يمكن معالجة قضايا الدافعية للعامل السوداني عن طريق مراعاة الجوانب التالية :

- توفير جو العمل المناسب من حيث الإمكانات المادية المختلفة التي تطلبها المنظمة أيا كان نوعها إنتاجية أو خدمية.
- الشعور بالثقة والتقدير من رؤسائه في الوظائف القيادية.
- الإحساس بالأمن الوظيفي والاستقرار أي أنه غير مهدد بالفصل والاستغناء.
- ربط التقييم للكوادر الإدارية بالكفاءة والإنجاز بعيدا عن الولاء السياسي أو الجهوي.
- توفير العائد المجزي من الوظيفة بما يحقق الحياة الكريمة للمدير.
- استقرار السياسات الإدارية العليا.
- إحساس المرؤوسين من العاملين بالاستقرار الوظيفي يسهم كثيراً في إمكانية تحقيق المديرين لأهدافهم بعيدا عن سياسات الخصخصة والاستغناء وتقليص الكوادر.
- توفير فرص التدريب للكفاءات الإدارية بالداخل والخارج.
- مرونة اللوائح والقوانين التي تحكم العمل وتمكن المديرين من حرية التصرف لإنجاز مهامهم.
- توفير نظم مناسبة للحوافز لكل المستويات.

تدريب (4)

تفترض نظرية هرزبيرج وجود علاقة إيجابية بين الإنتاجية ودرجة الرضا بمعنى أن الإنتاجية تتأثر مباشرة بدرجة رضا الفرد، لكن في الواقع العملي ليس بالضرورة أن تكون هذه العلاقة دائماً موجودة، إذ إن هنالك كثيرا من الأفراد لديهم رضا وظيفي مرتفع ولكن إنتاجيتهم منخفضة، والعكس صحيح.

مسرد المصطلحات

❖ **الدافعية Motivation**

الحالة الدافعة أو القوة الداخلية التي تنبع من الفرد والتي تنشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه أهداف محددة.

❖ **الدافع الأولي**

هو دافع غير مكتسب وفطري ومثال لهذه الدوافع الجوع والعطش والنوم والألم والجنس.

❖ **الدافع المكتسب**

هو الدافع الذي يرتبط بطبيعة الفرد النفسية والاجتماعية حين تنمو وتتطور من خلال تفاعل الفرد مع عناصر البيئة سواء كانت اجتماعية أو مادية أو إنسانية.

❖ **الحاجات الأساسية Primary Needs**

هي الحاجات التي تغلب عليها الطبيعة الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الماء، والهواء، والمأكل والأمن والحماية، الجنس...الخ.

❖ **الحاجات الثانوية Secondary Needs**

وهي الحاجات النفسية والاجتماعية مثل الحاجة للانتماء، والحاجة للتقدير والاحترام والحاجة لتحقيق الذات....الخ.

❖ **التوقع Expectancy**

هو قوة الاعتقاد التي تقود نحو تصرف ما، والتي تعتمد على نظرة الموظفين وربطهم بين الجهد والنتائج.

❖ **الحوافز Incentives**

هي مؤثرات خارجية توجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد تجذبه إليها بإعتبارها وسيلة لإشباع حاجته التي يشعر بها.

❖ **الأجر Wage**

هو المقابل المادي الذي يقدمه المخدم للفرد نظير آدائه للعمل.

❖ **الحوافز المادية Physical Incentives**

هي كل الحوافز التي تشبع حاجيات الإنسان المادية من مأكل وملبس وغيره وهي إما أن تكون في شكل نقدي أو في شكل أشياء عينية تقدم للعاملين كالمواد التموينية أو الأجهزة الكهربائية أو غيرها.

❖ **الحوافز المعنوية Morale Incentives**

هي كل الحوافز المعنوية التي تقدم للعاملين وهي التي لا ترتبط بمقابل مادي وإنما نجدها تتخذ طابعاً معنوياً كشهادات التقدير والمعاملة الكريمة والشكر والثناء والمدح واللقاءات الجماعية وتقبل المقترحات والمشاركة في الإدارة.

❖ **الحوافز الإيجابية Positive Incentives**

وهي الحوافز التشجيعية التي تقدم للعاملين من جانب الإدارة وتحفزهم لزيادة جهدهم وتحسين جودة إنتاجهم وزيادة جودة إنتاجيتهم . وكل ما يدعم هذا الجانب يسمي بالحوافز الإيجابية.

❖ **الحوافز السلبية Negative Incentives**

التأثير في سلوك الأفراد من خلال الخصم أو العقوبة والردع أو التأديب. وتتخذ عدة أشكال كالحرمان من الترقية أو الخصم أو الحرمان من الحافز المقدم لغيره.

❖ **الحوافز الفردية Individual Incentives**

وهي الحوافز التي تقدم بشكل فردي لعامل أو موظف بعينه وذلك سواءً أكانت هذه الحوافز مادية أو معنوية سلبية كانت أم إيجابية.

❖ **الحوافز الجماعية Group Incentives**

وهي الحوافز التي تقدم بشكل جماعي لكل العاملين أو العاملين بأحد الأقسام وهي تأخذ الطابع الجماعي بحيث لا يستثني فيها فرد من المجموعة.

❖ **الإشباع الوظيفي Job satisfaction**

يمثل الإشباع الوظيفي الفرق بين النتائج التي يتوقع الفرد تحقيقها والتي حققها بالفعل.

❖ **لروح المعنوية Morale**

هي خليط من المشاعر و الفخر والثقة والتشوق والحماس.

المراجع

المراجع العربية

1. المعاز، حمدي مصطفي، **وظائف الإدارة**، القاهرة: دار النهضة العربية، 2003م.
2. السلمي، علي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة: مكتبة غريب، 1990م.
3. الهوا ري سيد ، الإدارة، **الأصول والأسس العلمية**، القاهرة: 1996م.
4. الهيتي، خالد وآخرون، **أساسيات التنظيم الصناعي**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م.
5. العلاقي، مدني، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة، 1981م.
6. الذنيبات ، محمد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، القدس،عمان،2003م.

المراجع الأجنبية

1. Walker، C. and cuent، R **The Man on the Assembly line cambridge** :Harvard university press. 1952
2. Deboard R ، **The Psychoanalysis of Organization** , London, Tavistock.
3. Hicks،Herbert and Gullett ،C.Ray، **The Management of Organizations**، NewYork:Me Graw- Hill Book . co . , 1976
4. New Man، W.and Summer،c. ، **The process of Management: Behavior and Practics**، N.J: prentice- Hall، 1991
5. Maslow، **A.Motivation and Personality** N.Y . Harper ،1954 .
6. Vroom ،V.H some **Personality Determinants of The Effects of Participation**. Englewood-Cliffs،N.J. Pennsylvania،1961.
7. F. Hersberg Bmausner، and B**. sryderman the motivation to work** . N. Y. John wiley, 1969.
8. Porter، E. Lawlov، and J. Hackman ، **Behavioein Organizaions** New York; Mc Graw- Hill Book co, 1975

9. Satifaction، in Hand book of **industrial and Organization Psychology**، (ed) M. Bunnette chicago: RandMcnally. 1976 ..


الوحدة الرابعة
القيـادة

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	149
تمهيد	149
أهداف الوحدة	150
1. طبيعة القيادة	151
2. أهمية القيادة	155
3. نظريات القيادة	157
4. النظريات الموقفية	161
5. مهارات القائد	165
6. أنماط القيادة	167
الخلاصة	172
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	173
إجابات التدريب	173
مسرد المصطلحات	176
المراجع	177

مقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى هذه الوحدة الرابعة من مقرر السلوك التنظيمي .

تأتي هذه الوحدة بعنوان (القيادة) وتحتوي على خمسة أقسام رئيسة، تبدأ بطبيعة القيادة، وتورد لها عدداً من التعريفات، ثم تنتقل بك الوحدة في قسمها الثاني إلى أهمية القيادة مؤكدة على ضرورة دراستها، وعلى أثرها فى تحقيق أهداف منظمات الأعمال.

أما في قسمها الثالث فتتناول نظريات القيادة مثل نظرية الرجل العظيم ونظرية سمات القائد، ونظرية حاجات التابعين، ونظرية البعدين. والوحدة في قسمها الرابع تستعرض الفكرة الأساسية للنظريات الموقفية، وتورد نظرية فيدلر كمثال لهذه النظريات.

تنتهي الوحدة بالقسم الخامس وهو بعنوان أنماط القيادة وتوضح من خلاله أنواع القادة، وأنماط سلوك القادة، والأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير في المرؤوسين.

تتخلل الوحدة العديد من الأمثلة والتدريبات وأسئلة التقويم الذاتي نتوقع أن تساعدك على الفهم والاستيعاب. ونرجو أن تكون وحدة مفيدة لك، وأن تساعدنا باقتراحاتك لتطويرها. مرحباً بك مرة أخرى.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس،

بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن :

1- تقارن بين التعريفات المختلفة للقيادة وبين أنواع القادة.

2- تشرح أهمية القيادة.

3- تعدّد نظريات القيادة وتفرّق بينها.

4- تصف النظريات الموقفية متخذاً نظرية فِدلر كمثال.

5- تعدّد صفات القائد الناجح ومهاراته المختلفة.

6- تذكر نماذج وأنماط المديرين والقادة.

*توطئة

إن المشروعات الضخمة وما أحرزته من نجاحات باهرة و تطور تكنولوجي مذهل كان من ورائها قيادة رشيدة تقود العمل تخطيطاً، وتنسيقاً، ومراقبة فكان النجاح والإنجاز.

كما أن التحقيق الإيجابي للأهداف هو محصلة **لجهود قيادتها**، ولا شك أن القيادة هي التي تقوم بتحقيق **أفضل النتائج** في المشروعات الناجحة.

وفي ذات الوقت نجد أن العديد من المشروعات الناجحة **حطمها** قادة أقل كفاءة ومن ثم قادوها إلي **الفشل** بسوء إداراتهم لهذه المشروعات.

1. طبيعة القيادة

تعتبر القيادة أهم العوامل **لنجاح أو فشل** المنظمات.(شاويش، 1993).

وعلي قدر كفاءة القيادة تأتي **كفاءة** المشروعات والمنظمات.(المغربي، 1993).

و لا يمكن أن تتم الأعمال علي أحسن وجه لمجرد إصدار الأوامر إلى المرؤوسين وإنما من الضروري أن يكون الرئيس **قائداً**. (الهواري،1996)

ولقد اختلفت وجهات النظر في تعريف مفهوم القائد.حيث يري البعض أن (**القيادة هي** العملية الخاصة بدفع و تشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة). (العلاقي، 1981).

ويري الدكتور حمدي مصطفي المعاز أن القيادة هي النشاط الخاص **بالقدرة علي التأثير** في الغير و توجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة و نحن نتفق مع هذا الرأي لمفهوم القيادة.

و يعتبر آخرون أن القائد يعتبر **وسيلة** لتحقيق رغبات تابعيه.بحيث إنهم (أي التابعين) إذا شعروا أن هذا الشخص(المدير) قادر علي إشباع رغباتهم فإنهم سوف يمتثلون لأوامره بقناعة تامة.

وتعرف القيادة بأنها:

> القوة المنظمة التي تؤدي لتكامل المجموعة مع بعضها البعض ومن ثم تجعلها تتحرك نحو تحقيق الهدف. وهي أيضاً فن تنسيق الناس ورفع روحهم المعنوية حتى يتمكنوا من تحقيق الأهداف.

ويطلق أيضاً علي القيادة مصطلح **القيادة الإدارية**، ويعرف وآيت القيادة بأنها التأثير علي المرؤوسين وجعلهم ينفذون ما يصدر إليهم من توجيهات William.1979 .

و يفرق (وايت) بين نوعين من القيادة هما:

أ. القيادة التي تعتمد علي **الإقناع.**

ب. القيادة التي تعتمد علي **التخويف و التهديد** و تستمد قوتها من خلال السلطة الممنوحة للرئيس.

وهنا لابد أن نوضح الفرق بين الرئيس والقائد:

فالرئيس هو :

المدير الذي يعتمد علي سلطته الرسمية فقط في دفع مرءوسيه لتنفيذ أوامره.

بينما القائد هو :

المدير الذي يعتمد علي قوة **شخصيته** وإقناعه لمرءوسيه لتنفيذ أوامره.

فالمطلوب أذن أن يكون **الرئيس قائداً** أي قادراً علي الإقناع والتأثير في مرءوسيه و دفعهم علي تحقيق أهدافه.

و يري الدكتور حمدي المعاز أن ظهور القائد لا يعني بالضرورة أنه يشغل مركزا من مراكز المسئولية في التنظيم لأنه **ليس من الضروري** أن يكون كل مدير قائداً. حيث نجد أن وجود قائد لمجموعة من العمال ولا يشغل وظيفة قيادية تنظيمية تؤدي إلي ظهور تنظيم غير رسمي، وقد تكون هذه القيادة مؤيدة أو معارضة لأهداف التنظيم ولا خوف من وجود هذه القيادة داخل التنظيم إلا في حالة تعارض أهدافها مع أهداف المنظمة.

أذن لابد من التمييز بين القيادة الرسمية و القيادة غير الرسمية، فالقائد الرسمي هو:

القائد الذي يؤثر في مرؤوسيه بحكم وظيفته.

أما القائد غير الرسمي فهو:

الذي يؤثر في الآخرين من خلال قوة شخصيته وبالتالي فهم يختارونه وبالتالي ينقادون لتوجيهاته.

فمثلاً يختار العاملون أحدهم لمخاطبة الإدارة لتقديم تظلماتهم و يمكن تحديد الاختلافات بينهم فيما يلي: (جون، 1993).

الاختلافات بين القائد الإداري والقائد غير الرسمي

1. القائد الإداري **معين رسمياً** من قبل المنظمة بينما القائد غير الرسمي **يختاره** زملاؤه بدون منصب رسمي لقيادتهم.
2. يكون القائد الإداري هدفه **تحقيق أهداف المنظمة** بينما القائد غير الرسمي يهدف لتحقيق **أهداف زملائه** الذين اختاروه حتى و إن كانت هذه الأهداف تتعارض مع أهداف منظمته.
3. القائد الإداري يستخدم أدوات التحفيز **الرسمية** الإيجابية منها أو السلبية.أما القائد غير الرسمي فوسائله هي **غير الرسمية** فقط.

ومتي كان القائد مديراً كان تأثيره **أقوي** و يمكن القول إن القيادة شرط ضروري لفاعلية القائد لأن توافرها يؤدي إلي **تحقيق الأهداف** وقد عرف (Ordway tead) القيادة في كتابه(فن القيادة) بأنها هي :

النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين. (Ordway.1975)

ولعل ارتباط القيادة بالتأثير في الآخرين جاءت أيضاً ضمن تعريف (koontz , 1974)

وذات المفهوم والمعني للقيادة نجده في تعريف فيدلر Fiedler [Fiedle, 1979

وأوضحت ليلي تكلا وآخرون في كتابها أصول الإدارة العامة أن القائد لابد له من **مهارات و قدرات** تمكنه من امتلاك فنون القيادة . وبالتالي يصبح قادراً علي تحقيق الأهداف. (درويش ،1972م).

بينما أوضح آخرون أن سلوك القائد **مرتبط** بمعتقدات و قيم وأخلاق ومعارف ومهارات وبالتالي فالقائد يعرّف من خلال هذه الخلفية (مرسي،1984).

وعرفت القيادة بأنها:

قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. كسب تعاونهم (المغربي، 1993).

كما عرفت القيادة بأنها عملية **توجيه وتأثير** في الأنشطة المرتبطة بالمهام للأفراد والجماعة.
(Harold & Heinz - 1995)

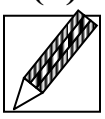
ونخلص مما سبق من مفاهيم و تعار يف للقائد بأن **التأثير** على الآخرين و **دفعهم** لتحقيق أهداف المنظمة هي الوظيفة الأساسية التي ينبغي علي كل مدير أداؤها من خلال قيادته لمنظمته. ولقيام المدير بمهام قيادته لابد له من قيادة منظمته بمهارات **خاصة** ومن خلال خلفية **إيجابية** تجاه العمل و التعاون

ولا يفوتنا أن ننبه بأن علي المدير أيضا أن ينتهج **النمط المناسب** للقيادة في كل موقف يتعامل فيه مع الآخرين.

وقد لا تتحد سلوكيات المدير بحيث تكون ثابتة في كل الحالات إنما عليه انتهاج سلوك **القيادة المناسب** لكل موقف.

ننبه في الختام أن القيادة ليست ميزة شخصية للقائد لكنها محصلة لمركب معقد من **الفرد** ومجموعة **ظروف** التنظيم، ووفق ذلك فإن القائد **الناجح** هو الذي **يكسب** تعاون وتفاهم أفراد مجموعته معه، **واقتناعهم** بتحقيق أهداف تنظيمه ولنا في رسول الله صلي الله علية وسلم أسوة حسنة في سلوكياته لقياده الأمة الإسلامية في صدر الإسلام عطفاً وأمناً ورحمةً وقوةً وصلابةً.

تدريب (1)



أيهما أفضل القائد المدير أم الرئيس المدير؟

أسئلة تقويم ذاتي



1. تناول بالشرح طبيعة القيادة.
2. اذكر الاختلافات بين القائد الإداري والقائد غير الرسمي.
3. ما هما نوعا القيادة ، حسب رأي؟
4. ما هو الفرق بين الرئيس والقائد؟

2. أهمية القيادة

لاشك أن أهمية القيادة تنبع من كونها **ضرورية** لنجاح المشروعات أياً كان نوعها،سواء أكانت مشروعات إنتاجية أو تجارية أو خدمية، وسواءً أكانت تتبع للدولة أو تتبع للقطاع الخاص فكلها مشروعات تهدف لتحقيق أهداف تتكاتف الجهود لتحقيقها.

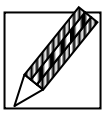
فبدون توافر القيادة الإدارية **الرشيدة** يصعب تحقيق **الأهداف** وبالتالي فهي ضرورية لابد من توفراها لأي مشروع. (خضرة،1995)

فهي التي تقوم بإحداث **التفاعل** بين وحدات المشروع المختلفة و تقوم **بتنسيق** الجهود المختلفة بين إدارات و أقسام المنظمة حتى تتكامل جميعها من أجل تحقيق الأهداف. ويمثل المدير لأيِّ مشروع **بالكابتن** لفريق كرة القدم، كما يمثل **القائد** في أدائه لعمله **بقائد الأوركسترا** في الفرقة الموسيقية بحيث يؤدي المقطوعة الموسيقية في تناسق مستعينا بكل العازفين للفرقة لإشباع حاجة المستمعين فيأتي العزف متكاملاً ومنسجماً لا نشاز فيه. وفي القيادة مهمة للإدارة لأي منظمة لأنها هي التي تؤدي **لفعالية** المنظمة. (خضرة،1995) كما أنها –أي القيادة– تؤدي **لتنسيق وتوازن** أهداف المجموعات المختلفة بالتنظيم **وربطها** بالهدف التنظيمي المطلوب ولابد أن تتوازن وتتكامل الأهداف المتوقعة سواء أكانت للمنظمة أو للأفراد ولعل عملية التوازن هذه هي التي تحدثها القيادة بحنكتها ومهاراتها.

أذن لابد هنا أيضاً أن ندلل علي أهمية القيادة بان تحقيق أهداف المشروعات (أو المنظمات) يقتضي أن يكون الأداء **بأعلى كفاءة وأقل جهد وأدني تكلفة**. وكل هذه الأهداف تقتضي قيادة فاعلة بحيث بدون توافرها يستحيل تحقيق هذه الأهداف.

فالأفراد بالمنظمة **يحتاجون** دوماً لمن يذكرهم بأهداف المجموعة (ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال أو السيطرة عليهم وحبهم والحصول علي محبتهم وعظمة هذه المهمة ناشئة عن توحيد الصفوف في سبيل واجب مقدس). (المغربي، 1990)

تدريب (2)



تعتبر القيادة أهم عوامل نجاح أو فشل المشروعات. ما رأيك؟

أهمية دراسة سلوك القيادة

لأشك أن أهمية القيادة بالشكل الذي طرحناه أعلاه تستدعي دراسة **متأنية** لسلوك القيادة من قبل المختصين، بحيث يمكن للباحث أن يتعمق في **سلوكيات** الإدارة وربطها بالجوانب المتعلقة **بشخصية** الفرد من جهة **وبالنظم** والمناخ السائد في المنظمة من جهة أخرى وبالتالي فإن الجوانب المختلفة بالموضوع سواء أكانت شخصية أم مناخية تنظيمية فإنها حتما ستكون مؤشراً لسلوكيات الإدارة أو القيادة.

ومن خلال التجربة **المتكررة** والتحليل يمكن **استنباط** السلوك المناسب للقيادة الإدارية **واستخلاص** مؤشرات لانتهاج مبادئ وطرق أكثر فعالية للسلوك القيادي.

وهنالك اتجاهات أساسية لدراسة السلوك القيادي. (السلمي، 1990) . وأهم هذه الاتجاهات هي :

أ. اتجاه **خصائص** القائد باعتبار أن القيادة خاصية من خصائص الشخص القائد.

ب. اتجاه دراسة **المواقف** المختلفة التي تمر بها القيادة لاستنباط كيفية التصرف القيادي. بحيث تعتمد هذه الطريقة علي الموقف الذي يبرز سلوك القائد.

ت. الاتجاه الحديث دراسة **السلوك الإداري** ونجده يجمع بين الاتجاهين السابقين بحيث يدرس خصائص القائد وسلوكياته في المواقف القيادية المختلفة.

أسئلة تقويم ذاتي

1. ناقش أهمية القيادة وأذكر مبررات دراستها.
2. ما هي اتجاهات دراسة السلوك القيادي؟

3. نظريات القيادة

لقد ظهرت العديد من **النظريات** التي تدرس سلوكيات القيادة محاولة استدراك أنماط للسلوك الإداري لقيادة المنظمات و سنحاول في هذا الجزء تناول بعض هذه النظريات.

أولاً: نظرية الرجل العظيم (القيادة الموروثة)

وتقوم هذه النظرية علي افتراض أن القائد شخص **موهوب** متعه الله بقدرات معينة بحيث إنها صفات طبيعية فيه وليست مكتسبة و تجعل هذا الفرد **متميزاً** عن بقية المجموعة. (جيري، 1984)

وبالتالي فإن هذه الصفات تمكنه من **التأثير** في الآخرين **ودفعهم** نحو تحقيق الأهداف. (المعاز، 2003) وتري هذه النظرية أن القادة **مولودون** وليسوا مصنوعين، ويسند جراي (جيري،1984) قدرة هؤلاء القادة الموهوبين إلي عاملين أساسيين هما:

أ. **الموقف** بحيث **تتجلى** قدراتهم القيادية في **مواقف معينة** ويضرب مثلاً بالقائد تشرشل باعتباره قائد بالفطرة تجلت قدراته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية، وبعد ذلك كان عادياً ولم يتم انتخابه في مجلس النواب الإنجليزي أي أن مهارته القيادية لم تكن مطلقة إنما تجلت في فترة الحرب.

ب. **الشخصية** ويقصد بها الجوانب **الطبيعية** غير المكتسبة.

ويري الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن مبدأ القيادة الموروثة أو الفطرية **محدودة الفعالية**. (عليش، 1999)

ويمكن تناول الانتقادات التي واجهتها هذه النظرية فيما يلي:

1. أن هذه النظرية **لم تحدد** الصفات القيادية الموروثة التي يمكن أن يكون القائد ناجحاً فيها بالفطرة.
2. **تجاهلت** النظرية تأثير الجماعة في المواقف و السياسات الإدارية.
3. **لم تذكر** الصفات المهّمة من الصفات الموروثة.
4. **لم تحدد** الصفات التي يتميز بها القائد.
5. **اكتفت** النظرية فقط بوصف سلوك القائد دون مقدرة علي تحليله.

وبالرغم مما واجهته النظرية من انتقادات إلا أننا نؤكد رأينا في هذا الجانب أن بعض صفات القيادة توجد **فطرياً** في البعض مؤكدين علي أن هناك قوة تأثير فطرية تتوافر للكثيرين بحيث يقال إن فلانا مدير بطبعه بمعني أنه قوي الأثر والإقناع لما يتمتع به من **قبول وجاذبية ولباقة ومنطق وقدرة** متعه الله بها. فقط تحتاج هذه الشخصية الفطرية إلي **الدراسة و الصقل** و الإلمام بمبادئ الإدارة وتنميتها باكتساب المهارات القيادية المختلفة

ثانياً : نظرية الصفات (سمات القائد)

تري هذه النظرية أن القائد فرد توافرت فيه **صفات معينة** وحدد بعض هؤلاء الكتاب هذه الصفات بعشرٍ صفات شملت : الخبرة الفنية،الحزم،القدرة علي اتخاذ القرارات، الذكاء، القدرة علي التعرف، الإيمان، الشعور الرقيق، الصداقة، الحماس، شعور قوي بالهدف، الطاقة الجسمانية. ويري هؤلاء أنه لا يشترط أن تتوافر كل هذه الصفات العشر إنما معظمها. (الهواري، 1996)

ويري آخرون أن **صفات القيادة** هي السن والوزن والارتفاع والقوي الجسمانية والمظهر والصوت والذكاء والمعرفة والحكم السليم وبعد النظر والأصالة والتفكير والقدرة علي التفكير والتعبير والثقة بالنفس والشجاعة والحزم والأمانة وتحمل المسئولية والسيطرة علي الأعصاب والتفاؤل والمركز الاجتماعي والمهارات الاجتماعية مثل حسن التصرف والدبلوماسية والتعاون. و يضيف البعض صفات **اللباقة والقدرة** علي التعامل مع الغير. وقد تبين للباحثين فيما بعد أن القدرة الإدارية بمعني القدرة علي القيام بالوظائف الإدارية المختلفة من **تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة** من السمات الأساسية اللازمة للقائد. (سليمان 2004)، وتتضمن هذه السمات قدرة المدير أو القائد علي التنسيق بين المرؤوسين.

وفي تقييم هذه النظرية من خلال الباحثين ذكروا أنها برهنت علي أنه لا **يمكن الاعتماد** عليها كطريقة للتحليل.

سلبيات نظرية السمات

1. لم تستطع هذه النظرية **تحديد وقياس** الصفات الأساسية للقائد.
2. لم تستطع أيضاً من **تحديد صفات القائد**،المميزة،التي تميزه عن الآخرين.
3. تجاهلت **بيئة القيادة** وأثرها علي سلوك القائد.
4. ذكرت صفات مهمة للقائد لكنها تمثل **جزءاً** فقط من القيادة.
5. تعتبر **غير واقعية** بحيث تنظر للقيادة بصورة مثالية حيث لا يمكن إيجاد جميع الصفات في شخص واحد ولا يمكن تحديد صفة أو سمة أو مجموعة من السمات بحيث يمكن اعتبارها بشكل ثابت ودائم لتمييز القائد. (سليمان 2004)

وبنفس القدر **لا يمكن تجاوز** هذه النظرية فقد أسهمت في وضع تصور لسلوك القائد ويحتاج أن تكمله بحوث السلوك اللاحقة.

ويري المعاز (2003) أن هذه النظرية بالرغم من أنها قدمت تفسيراً **معقولاً** لصفات القائد إلا أنها **عجزت** عن تفسير باقي الجوانب المتعلقة بالقيادة مثلها في ذلك مثل نظرية الرجل العظيم.

ثالثاً: نظرية حاجات التابعين

وفكرة هذه النظرية أنها تركز علي **التابعين** أكثر من تركيزها علي القائد بحيث إن القائد هو الشخص الذي يستطيع إشباع رغبات التابعين له سواءً كانت هذه الرغبات مادية أو نفسية. حيث تري هذه النظرية أن **الجماعة وخصائصها** لها تأثير فعال علي القائد ومن يكون هذا القائد؟ ووفقاً لهذه النظرية نجد أن الشخص الذي يشبع حاجات التابعين تجدهم يميلون لتسليم زمام أمرهم له لشدة

اعتقادهم فيه سواءً أكان ذلك الشخص قائدهم (مديرهم) رسمياً أو غير رسمي. بمعني أن التابعين حينما يتبعون قائدهم وفق هذه النظرية قد يكون القائد المعني هو رئيسهم أو أن يكون شخصاً آخر ينقادون لأوامره بحيث يري هؤلاء أن هذا الفرد هو **القادر علي** تحقيق أهدافهم.

ومما سبق يتضح أن هذه النظرية بحثت في مجال تقبل **سلوك القائد** من خلال جماعة العمل الذي تعمل معه.

إلا أنها قد **أغفلت** أن هنالك خصائص للقائد وأن المواقف والمناخ التنظيمي أيضاً تعتبران مؤثرات علي سلوك القيادة.

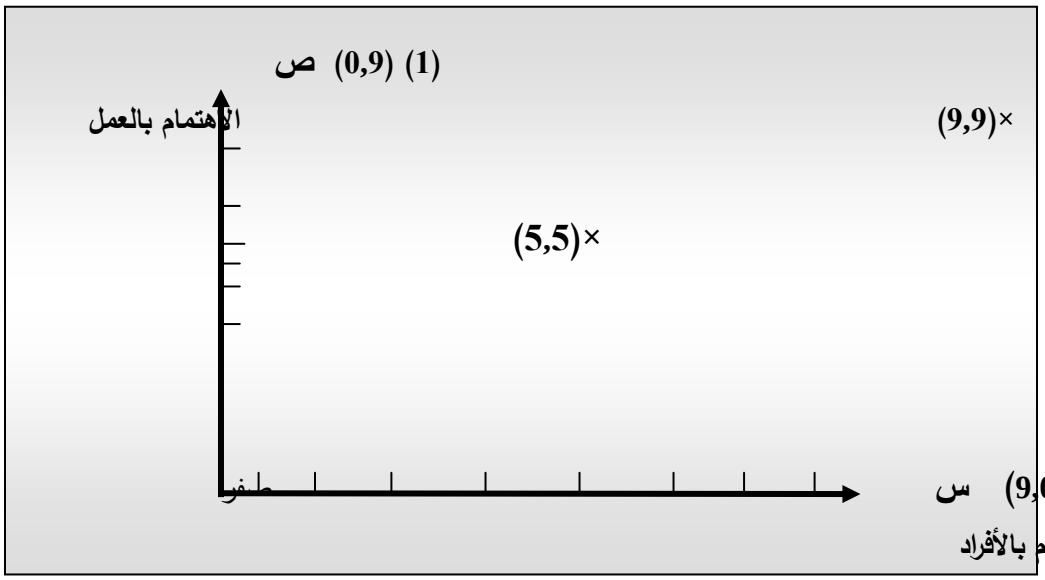
رابعاً : نظرية البعدين Two Dimensional Theory

وقام بهذه النظرية فريق من الباحثين بجامعة ولاية أوهايو حيث حددت هذه الدراسة بعدين رئيسيين لاهتمام القادة هما: **الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالأفراد** و يمكن النظر إلي المديرين من خلال هذه النظرية بأربعة مستويات كما يلي : (الخضرة،1995)

1. اهتمام **عالٍ** بالعمل **وضعيف** بالأفراد (9,0).
2. اهتمام عالٍ بالأفراد وضعيف بلعمل (9.0).
3. اهتمام وسط بالعمل و الأفراد (5,5).
4. اهتمام عالٍ بالعمل و الأفراد معاً (9,9).

والرسم التالي يوضح الأنماط الرئيسية الأربع

شكل (1)مستويات المدراء ، الأربعة



وبالنظر للرسم نجد أن النماذج الأربعة المذكورة كما هي بالرسم و كما موضح بالشرح بذات أرقامها علي الرسم ويلاحظ أن التقاء محوري الرسم البياني السيني و الصادي يمثل درجة صفر وهي تعني أدني مستوي للاهتمام بالأفراد و العمل معاً.بينما تمثل درجة 9 أعلي مستوي للاهتمام بأي منهما. حيث إن (2) والمشار لها بالرسم (9،0) تعني اهتماما عاليا بالأفراد وضعيف بالعمل و (0،9) تعني اهتماما عاليا بالعمل وضعيف بالأفراد وهي المشار إليها في الرسم بالرقم (1).

أسئلة تقويم ذاتي

اشرح نظريات القيادة التالية :

1) نظرية الرجل العظيم.
2) نظرية سمات القائد.
3) نظرية حاجات التابعين.
4) نظرية البعدين.

4. النظريات الموقفية

تعتبر من النظريات **الحديثة** في مجال القيادة وتبني فكرتها حول سلوكيات القيادة تجاه موقف معين والعوامل المحددة له، حيث تري أن **طبيعة الموقف** هي التي تحدد نوعية القائد، وتري هذه النظرية أيضا أن الفرد قد يكون قائداً في موقف وتابعا في موقف آخر. ويعتبر مدخل المواقف لدراسة سلوك القيادة أكثر إقناعاً في **تفسير** سلوك القيادة (سليمان 2004).

قد **تباينت** صفات القادة وسماتهم علي مر التاريخ أمثال هيتلر (ألمانيا) وهو سياني وحمورابي وروزفلت وفي التاريخ الإسلامي برزت الكثير من القيادات بدءاً بالرسول (صلى الله عليه وسلم) وخلفائه الراشدين والكثير من القيادات الإسلامية.

تميز هؤلاء القادة بصفات **كثيرة** شملت اللين والحزم والعدل وحسن الخلق واللباقة والحكمة والذكاء والشدة. وفي التاريخ الحديث ظهرت بعض الزعامات الشعبية أمثال الرئيس **جمال عبد الناصر والزعيم إسماعيل الازهري والاستاذ محمد احمد محجوب.**

وتعتبر هذه النظرية خطوة **أكثر تقدماً** من النظريات السابق ذكرها إلا أنها عجزت أيضاً عن تفسير شامل يعطي مختلف نماذج القيادة التي نشاهدها فعلياً.

يري الباحثون في مجال النظريات الموقفية أنه ليس هنالك خصائص أو سمات خاصة بالمدريرين إنما يتصرف القادة وفق المواقف التي يمرون بها. (الخضرة، 1995)

ومن نماذج النظريات الموقفية نظرية **فدلر** التي سنتناولها بالشرح في الجزء التالي :

نظرية فدلر Fred E. Fiedler Theory

تري هذه النظرية أن فعالية الجماعة تعتمد علي **شخصية القائد** أو المدير وتأثيره في مرءوسيه.

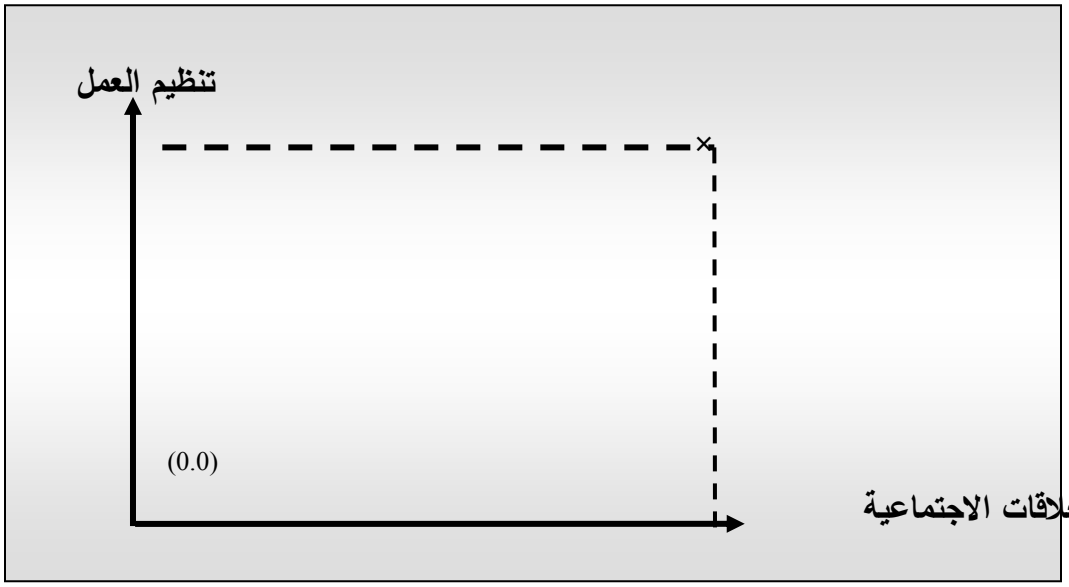
يري فدلر أن القادة أو المديرين **يتدرجون** في سلوكهم من حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلي الاهتمام بالعمل.

حدد فدلر ثلاثة عوامل لتحديد الموقف هي :

- **نفوذ القائد** وقدرته في وضع المكافآت أو العقاب.
- **قدرته** في التنظيم.
- **الثقة** المتبادلة بين القائد ومرءوسيه.

ويمكن أن نوضح تدرج سلوكيات القائد من حيث اهتمامه بالعلاقات الإنسانية (الاجتماعية) واهتمامه بالعمل وإنجازه بالرسم التالي:

شكل (2) اهتمام عالٍ بالعمل والعلاقات الاجتماعية



ومن الرسم أعلاه نلاحظ أن أفضل تفاعل للقائد هو حينما **تتوثق** علاقته الاجتماعية مع مرءوسيه ويصل إلي تنظيم عمله وإنجازه بأعلى درجة من الضبط و التنظيم وكفاءة العمل وذلك(x). بحيث تهتم اهتماما عالياً بكليهما.

خلاصة لنظريات القيادة السابق ذكرها

من خلال النظريات التي تناولناها في المبحث السابق نخلص إلي أن هناك **مجموعة من المؤثرات** التي تحكم السلوك القيادي مثل : خصائص القائد من جهة، وخصائص الموقف من جهة أخرى، وحاجات التابعين من جهة ثالثة، والمناخ التنظيمي من جهة رابعة، كلها تلعب دوراً في كيفية انتهاج القائد لسلوك معين. وسنتناول هذه المؤثرات بشيء من التفصيل فيما يلي (السلمي، 1990)

1- خصائص القائد

هناك مجموعة من الصفات إذا توافرت في الفرد تجعله قائدا **ناجحاً**، وقد اختلفت الآراء حول ماهية هذه الخصائص دون غيرها. لكن تتفق الآراء حول بعضها ونذكر منها ما يلي:

- الحزم والقدرة علي اتخاذ القرارات.
- والاستعداد لتحمل المسئولية.
- الرغبة في التقدم والمثابرة والاجتهاد.
- الخوف من الفشل.
- الذكاء والنضج الاجتماعي.

- والمرونة والحفز الذاتي.
- الصدق والشجاعة والإقدام.

ولاشك أن مجرد توافر هذه الصفات أو بعضها لا يضمن أن يكون الفرد قائدا ناجحا.

2- خصائص الموقف

الموقف الذي يعيشه القائد هو الذي **يحدد سلوكه** ووفق هذا المفهوم فقد تري أن بعض الأفراد يحرزون **نجاحاً** أكبر في مواقف معينة بينما **يفشلون** في مواقف أخرى.

فالقيادة وفق هذا المفهوم تتوقف علي خصائص الموقف الذي يعيشه الفرد القائد.

3- خصائص القائد والموقف

وظهر مفهوم ثالث واتجاه جديد يري أن سلوك القائد يجمع بين خصائصه **الشخصية** وخصائص **الموقف** الذي يعيشه.

4- المناخ التنظيمي وحاجات التابعين

أ. المناخ التنظيمي وخصائصه من حيث التنظيم الرسمي للمنظمة والتنظيم غير الرسمي (الجماعات غير الرسمية في العمل).

ب. وحاجات التابعين في العمل لاشك أن لهم **مطالب وأهدافا** يسعون لتحقيقها وهذه الحاجيات و تجاوب الإدارة أو عدم تجاوبها معها هي التي تشكل سلوك القيادة.

5- أهم الصفات الواجب توافرها في القائد

لقد تناول الكثير من الكتاب والباحثين في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي بشكل خاص الصفات التي لابد لها أن تتوافر في القائد حتى يمكنه أن يؤثر في الآخرين ويدفعهم لتحقيق الأهداف التي يريدها.

وقبل أن نتناول هذه الصفات سوف نتناول صفات القائد أو الوالي أو الإمام كما جاء بها الإسلام.

أولاً : صفات القائد كما جاء في الإسلام

1. أولي الصفات **الإقتداء برسول الله** (صلى الله عليه وسلم) (ولكم في رسول الله أسوة حسنة) (صدق الله العظيم).
2. **لين** الجانب و **الرقة**:في التعامل (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك) (صدق الله العظيم).
3. **القوة والأمانة:** و "خير من استأجرت القوي الأمين". صدق الله العظيم.

4. **التماسك** عند الغضب قوله(صلى الله عليه وسلم) (ليس الشديد بالصرعة وإنما الشديد من يملك نفسه عند الغضب) حديث صحيح.
5. **الحزم والمساواة** في المعاملة وفي حدود شرع الله (لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها) حديث صحيح . بحيث ينبغي علي الوالي أن يساوي بين الرعية في تعاملاته.
6. **العدل:** و لنا في العمرين عمر بن الخطاب وعمر بن عبد العزيز أسوة حسنة.
7. **الصدق** (من غشنا ليس منا) حديث شريف. (لا يجوز للمسلم أن يكذب) حديث شريف.
8. **الإخلاص** في العمل.
9. تحمل **المسئولية** (كلكم راع و كلكم مسئول عن رعيته)حديث شريف.
10. **الإيمان** و مراقبة الله في عملنا.
11. التقيد **بمكارم الأخلاق.**
12. حسن **المعاملة.**

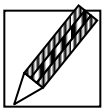
وقد جاء الإسلام بالكثير من الصفات الإيجابية التي لو طبقها الناس لعاشوا في سلام وأمان. كذلك حفلت السيرة النبوية وسيرة الصحابة و الخلفاء الراشدين في صدر الإسلام بالكثير من الصفات التي كان يتحلى بها الولاة في صدر الإسلام.

ثانياً : الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد كما ذكرها الباحثون

وهي صفات عامة أوردها الكثير من كتاب الإدارة كما يلي :

1. القدرة علي العمل الجماعي.
2. الشجاعة و قوة الشخصية.
3. الذكاء و الفطنة.
4. الثقة بالنفس.
5. الثقافة وسعة الاطلاع.
6. الاستماع للآخرين و تقبل وجهات النظر.
7. الصحة الجسمانية و النفسية.
8. الإلمام العلمي بالإدارة.
9. التعاون و العدل و المساواة و المعاملة الحسنة.
10. حسن الخلق و المعاملة الكريمة.
11. مراعاة النواحي الإنسانية والتعاون. (المعاز،2003).

تدريب (3)



القوة والصلابة في السلوك القيادي لا تتنافى مع أن يكون القيادي عطوفاً رحيماً بمرؤوسيه أو رعيته، ناقش مع ذكر نموذج بارز للقيادة تحلى بهذه الصفات من واقع السلف الإسلامي؟

5. مهارات القائد

وحتى يكون القائد قادرا علي **التأثير** في مرؤسيه ودفعهم **لتحقيق أهدافه** لابد له من توافر بعض المهارات وقد قسمها علماء السلوك إلي ثلاثة أنواع من المهارات هي:

أ. المهارات الإنسانية

تتمثل هذه المهارات في اهتمام القائد **بالجانب الإنساني** وفي تواصله التنظيمي مع مرؤسيه، فهو يتعامل مع بشر لهم أحاسيس ومشاعر وكرامة، فلابد من مراعاة القائد للجانب الإنساني في تعامله وتقييم المواقف والظروف المختلفة للطرف الآخر.

ب. المهارات الفنية

هي القدرات التي تمكنه من أداء وظيفته كمدير من حيث **الخبرة والكفاءة** في مجاله والإلمام بالنشاط الذي يقود دفته، ولا نعني هنا ضرورة أن يكون مدير شركة تعمل في مجال الإنشاءات مهندساً أو مدير مستشفي أو أن يكون طبيباً وإنما أن يكون مدير مثل هذه المنظمات ملماً بعض الشئ عن النشاط الذي يديره، ومعرفة النشاط **لا تعني التخصص في النشاط** إنما الإلمام بخطوات إتمام عمليته ولابد من وجود مساعدين له في مجال التخصص الفني يستشيرهم من خلال تفاعله مع العوامل المختلفة بمؤسسته من بشر وإمكانيات أخرى.

ت. المهارات الفكرية

وهي المهارات اللازمة للمدير مثل **الذكاء وسرعة البديهة والنظرة الثاقبة** للأشياء وقوة الملاحظة والتدبير والتفكير عند اتخاذه لقراراته أو مراقبته للأداء أو عند عمليات تقييم أي من الأعمال التي أمامه أو تقييم أي من أفراد تنظيمه.ولابد وفق هذه المهارات الفكرية أن يكون قادراً **ذهنياً** علي القيادة ولعل التعليم يعتبر من الوسائل التعليمية الجيدة لتطوير أداء الإنسان الفكري من خلال تعليمه لمهارات كيفية التفكير والتحليل.

تدريب (4)



شخصية القائد الفكرية تحتاج لبعض المهارات لتكتمل، ما هي هذه المهارات؟

أسئلة تقويم ذاتي



1/ تناول بالشرح النظريات الموقفية للقيادة موضحاً الفكرة الأساسية لنظرية فدلر.
2/ اذكر صفات القائد كما جاءت في الإسلام وكما وضحها الباحثون.
3/ ما هي المهارات التي يجب توافرها لدى القائد لتتم عملية التأثير؟

6. أنماط القيادة

وفقاً لسلوكيات القائد المختلفة في قيادته لمنظمته ظهرت عدة تقسيمات لأنواع أو أنماط القيادة وسوف نحاول ذكر هذه الأنواع أو النماذج أو الأنماط. وكلها مترادفات تستخدم لتوضيح نوعيات السلوك القيادي.

وقبل تناول هذه النماذج نتعرض لأنواع القادة كما ذكرها الدكتور شوقي ناجي جواد وهي تتمثل في نوعين رئيسيين من القادة هما قادة طبيعيون وقادة إداريون: (جواد ، 2000).

أ. القادة الطبيعيون

القائد الطبيعي يعتمد **علي صفاته وقدراته الطبيعية** والتي خلقت معه، وبالتالي يعتمد علي التفاعلات الناتجة من مكونات شخصيته دون تأثير لتدريب أو تعلم.بمعني أن سلوكيات القيادة لدي هذا القائد طبيعية **غير مكتسبة**.

ب. القادة الإداريون

وهم القادة الذين **يكتسبون صفات قيادية** جديدة من **خلال التدريب و التعلم** الذي يكسبهم السلوك الإداري الذي ينتهجونه.وفقا لما اكتسبوه من مهارات وتعلم.

ونري أن كليهما (الطبيعي والإداري) مهم لتتكامل شخصية القائد وسلوكه. بمعني أنه لابد من توافر الصفات **الطبيعية** و الصفات **الإدارية** المكتسبة بالتعلم والتدريب حتى يؤدي القائد وظيفته علي وجهها الأتم.

ونتناول فيما يلي نماذج وأنماط المديرين والقادة :

1) القائد المستبد

ونظرة هؤلاء القادة للآخرين بأنهم **كسالي ولا يحبون** العمل **ولا يتحملون** المسئولية وبالتالي يحتاج الأمر إلي قبضة شديدة عليهم فيصدر القائد الأمر وحده ولا ينتظر منهم سوي التنفيذ وبالتالي يركز علي **سلطته الرسمية** في تعامله مع مرءوسيه ولا يترك لهم أي حرية أثناء العمل.

ويعتمد علي **التهديد و العقاب** في دفع مرءوسيه للعمل.وإن كانت نتائج هذا النموذج **طيبة** في المدى القصير فإنها **سيئة** بوجه عام وتؤدي إلي القلق والخوف وعدم الاستقرار وعدم الثقة بين العاملين والإدارة وهو **نموذج دكتاتوري** يعتمد علي السلطة فقط دون التأثير والإقناع.

2) القائد المستبد الخير (المستنير)

وهذا النوع من القادة يركز السلطة في يده **ولا يسمح** أيضاً **بالمشاركة** فيها فيصدر الأوامر ويتعرض المرءوسون إذا لم ينفذوها **للمساءلة والعقاب** وهو كأسلوب الأب تجاه أطفاله في الأسرة.

ولعل القائد المستبد المستنير أفضل من النموذج الأول المذكور في البند واحد (المستبد) بحيث إنه لا **يستخدم أسلوب التهديد المباشر** فنجده يحقق نتائج أفضل من النوع الأول.

3) القائد ألتشاوري

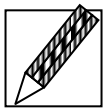
هذا القائد **يطرح** المشكلات **علي مساعديه** ويطلب رأيهم **ويناقشهم بحرية** ثم يتخذ قراره وبالتالي تعامله مع مرءوسيه ومساعديه ينبني علي **الثقة** وعلى قدراتهم الشخصية.

وهذا النموذج يدفع من معنويات العاملين ويؤدي إلي تلاقح الأفكار ولاشك أن الشورى من المبادئ الإسلامية التي حث عليها الإسلام.

4) القائد المشارك

وهذا القائد يقوم علي **مشاركة** مرءوسيه (ومساعديه) معه في **اتخاذ القرار** ويعرفهم بالمشكلة وعناصرها ثم يترك لهم **حرية المناقشة** ويتخذ قراره بالمشاركة و الأغلبية.

تدريب (5)



يطيع المرؤوسون القادة تارةً خوفاً من عقابهم وتارةً لاقتناعهم بما يؤمرون به، ناقش أيهما أفضل وبأي منهما ترى أن يتمتع القائد؟

خلاصة نماذج القيادة

إن واقع الحياة العملية بالمنظمات يعكس كل النماذج السابقة للإدارة ،ولعل أفضل النماذج هو **النموذج ألتشاوري والمشارك** بدرجة أكبر ونجد القائد أحياناً يميل للتشاور ويكون القرار في يده هو.

وأجريت دراسات في بعض الدول المتقدمة (بريطانيا) علي مجموعة من الشركات البريطانية العالمية لعكس آراء المرؤوسين تجاه هؤلاء القادة فاتضح أن القائد المفضل هو القائد ألتشاوري بصفة عامة. (حمدي المعاز، 2003)

سلوكيات القائد ووظائفه

يقوم القائد بجميع الوظائف الإدارية التي تقتضيها العملية الإدارية من **تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق واتصال ورقابة.**

ونضيف هنا المهام التالية أيضاً:

أ. القائد هو المسئول الأول عن **أعمال إدارته** وبالتالي فهو مسئول عن مدي **نجاح أو فشل** التابعين له في إنجاز المهام الموكلة إليهم.

ب. أن يجعل من مجموعته وحدة **تشاركه وتساهم معه** في تحقيق الأهداف **وتساعد** في اتخاذ قرارات أفضل.

ج. أن يعرف متي **يتخذ القرار** بنفسه **ومتي يشاور** مرءوسيه ومتي يشركهم فيه كما يحتفظ بسيطرته علي المجموعة التي تعمل معه.

د. **تزويد** مجموعته بكل **المعلومات والمعرفة والحقائق** التي تزيد من خبرتهم وقدراتهم.وأن يكون اللسان المعبر عن أهداف المجموعة. (الشنواني ،1986).

الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير علي المرؤوسين

حدّد بعض الكتّاب مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها القائد في تأثيره في مرؤوسيه نوجز بعضها فيما يلي:

1) التقاليد

أحيانا يستجيب المرؤوسين لتوجيهات القائد **وفقاً للتقاليد** التي ورثها بالمجتمع لطاعته.**كالانقياد لزعيم القبيلة** أو الشيخ أو العمدة أو كبير العائلة . وذات السلوك نجده لطاعة الحاكم أو المدير.بحيث يجد المرؤوس نفسه كانه يقوم بواجبه حينما يلبي ويطيع.

2) الخوف من العقاب

والمرؤوس يلبي الأوامر ويطيع خوفاً من العقاب المتوقع في حالة العصيان وعدم الطاعة والتي قد ينتج عنها **الحرمان من الوظيفة أو الخصم أو فقد حوافز**. وهي مخاطر قد تهز حياته وبالتالي فهو يعمل ألف حساب قبل أن يفكر في التمرد علي رئيسه وهذا بالطبع يمثل دعماً للمدير في فرض سيطرته بالتلويح باستخدام هذا السلوك عند شعوره بالتباطؤ في طاعته أو عدم الانصياع لتوجيهاته .

3) الشرعية

الشعور من المرؤوسين بان القائد (المدير) هو **صاحب السلطة** والحق في عقابه وفصله عند الخطأ أو عد م طاعته وبالتالي فهو يستجيب لأوامره.

4) المعرفة

إحساس المرؤوسين بعلم ودراسة وخبرة القائد أو المدير يجعله يلبى توجيهاته بالعمل وفق رؤيته لسير الأداء أو معالجة المشكلة الحادثة .

5) قو ة الشخصية

إن قوة شخصية المدير تمثل الأثر الأكبر في استجابة الآخرين له وهذه القوة قد توجبها **لباقته في الكلام أو درايته بالعمل أو جاذبيته أو خلقه السامي أو تقواه أو جديته وحزمه** آو رقته وتهذيب سلوكه. وهنالك الكثير من الصفات الإيجابية التي تجعل المرؤوسين وتجبرهم علي احترام المدير (القائد) و تلبية أوامره عن رضا وقناعة. ولعل قوة التأثير والشخصية أبقي وأفضل من الطاعة للشرعية أو السلطة .

6) الحوافز

كذلك استخدام التحفيز الإيجابي سواء أكان **مادياً** أو معنوياً يكون مبرراً لطاعة القائد والانقياد لأوامره إشباعاً لحاجيات ينشدها المرؤوس من مديره. (محمد 2004)

أسئلة تقويم ذاتي



1. تناول بالشرح أنواع القادة.
2. اشرح الأنماط المختلفة للقيادة.
3. اذكر المهام والوظائف التي يؤديها القائد.
4. ما هي الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين؟

الخلاصة

أولاً أنصحك بمراجعة الأهداف التعليمية الواردة في بداية الوحدة، والتأكد من أنك استطعت تحقيقها جميعاً، بعد ذلك يمكنك قراءة الملخص التالي :

بدأنا الوحدة بالتركيز على طبيعة القيادة وأوردنا لها عدة تعريفات مثل القيادة هي :(العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة). كذلك وضحنا الفرق بين قيادة الإقناع وقيادة التخويف، وميزنا بين الرئيس والقائد، وبين القائد الإداري والقائد غير الرسمي.

في القسم الثاني استعرضنا أهمية القيادة، وعرفنا أنها ضرورية لنجاح المشروعات أياً كان نوعها، سواءً كانت إنتاجية، أم تجارية، أم خدمية، عامة أم خاصة، فبدونها لن تتحقق الأهداف، فهي تساعد على تنسيق وتكامل جهود الأقسام والإدارات داخل المنظمات والمشروعات. في القسم الثالث تناولنا نظريات القيادة، وهي محاولات لعدد من الباحثين لاستنباط أنماط السلوك الإداري، مثل نظرية الرجل العظيم، ونظرية سمات القائد، ونظرية التابعين، ونظرية البعدين.

ثم انتقلنا في القسم الرابع إلى النظريات الموقفية، وهي نظريات حديثة في القيادة تبين أن طبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية القائد، وبالتالي فإن الفرد يمكن أن يكون قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر، ومن أمثلة هذه النظريات النظرية الموقفية لفدلر.

واختتمنا الوحدة بموضوع أنماط القيادة، ذكرنا من خلاله أنواع القادة وهم قادة طبيعيون، وقادة إداريون، كما شرحنا الأنماط القيادية مثل القائد المستبد، والقائد المستبد المستنير، والقائد ألتشاوري، والقائد المشارك. ثم وقفنا عند الوظائف والمهام التي يؤديها القائد، وأخيراً استعرضنا الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين.

نأمل أن نكون وفقنا في استعراض أهم النقاط التي وردت هذه الوحدة، وأن تكون قد استوعبتها واستمتعت بدراستها، وإذا أشكل عليك موضوع ننصحك بالعودة إلى الوحدة الدراسية مرة أخرى ومراجعتها لكي تستكمل الصورة، ونتمنى لك التوفيق والسداد.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

الوحدة التالية بعنوان (الاتصال) وهي تهدف إلى تزويد الدارس بمفهوم الاتصال وأنواعه، وفوائده بالنسبة للمنظمة والعاملين، وخصائص الاتصال الجيد، ومعوقاته.

أرجو أن تجدها وحده مفيدة...

إجابات التدريبات

تدريب (1)

الرئيس هو المدير الذي يعتمد على سلطته الرسمية فقط في دفع مرءوسيه لتنفيذ أوامره، أما القائد فهو المدير الذي يعتمد على قوة شخصيته وإقناعه لمرءوسيه لتنفيذ أوامره. لذلك من الأفضل أن يكون المدير قائداً حتى يكون قادراً على الإقناع والتأثير في مرءوسيه لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.

تدريب (2)

تعتبر القيادة ضرورية لنجاح المشروعات أياً كان نوعها إنتاجية، تجارية، أم خدمية، سواءً كانت خاصة أم عامة، فالقيادة تقوم بالآتي :

تحدث التفاعل بين وحدات المشروع المختلفة.

تقوم بتنسيق وتكامل جهود الوحدات والإدارات المختلفة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف.

تحقق التوازن بين أهداف المجموعات المختلفة داخل التنظيم.

وهكذا فإن القيادة ضرورية وبدون توافرها يصعب تحقيق الأهداف.

تدريب (3)

القوة والصلابة في السلوك القيادي لا تتنافى مع العطف والرحمة بالمرؤوسين فالقائد وفقاً لما جاء به الإسلام يجب أن يكون لين الجانب، عطوفا رحيما، حسن المعاملة، ويمكننا هنا الإقتداء بالرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، لقوله سبحانه وتعالى : (ولكم في رسول الله أسوة حسنه) (صدق الله العظيم). ولقوله سبحانه وتعالى : (ولو كنت فظاً غليظ القلب لأنفضوا من حولك) (صدق الله العظيم)

تدريب(4)

أجب على التدريب وناقش إجابتك مع زملائك ثم أعرضها على مشرفك الاكاديمي.

تدريب (5)

يطيع المرءوسون القادة تارةً خوفاً من عقابهم وتارةً لإقتناعهم بما يأمرون به، ففي الحالة الأولى يعتمد القائد على التهديد والعقاب، وفي الحالة الثانية يعتمد على أسلوب المشاركة والإقناع، وفي رأيي أن الأفضل هو أسلوب الإقناع لأن التهديد وإن حقق نتائج طيبة في المدى القصير فإنه

سيئ بوجه عام، يؤدي إلى القلق والخوف وعدم الإستقرار وعدم الثقة بين العاملين والإدارة، لأنه يعتمد على السلطة فقط دون التأثير والإقناع.

مسرد المصطلحات

❖ **القيادة**

هي العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

❖ **الرئيس**

هو المدير الذي يعتمد على سلطته الرسمية فقط في دفع مرؤوسيه لتنفيذ أوامره.

❖ **القائد**

هو المدير الذي يعتمد على قوة شخصيته وإقناعه لمرؤوسيه لتنفيذ أوامره.

❖ **القائد الرسمي**

هو الذي يؤثر في مرؤوسيه بحكم وظيفته.

❖ **القائد غير الرسمي**

هو الذي يؤثر في الآخرين من خلال قوة شخصيته وبالتالي فهم يختارونه وينقادون لتوجيهاته.

المراجع

المراجع العربية

1. الشنواني، صلاح، **أصول إدارة الأعمال**، الإسكندرية، 1986م .
2. الهواري، سيد، **الإدارة الأصول والأسس العلمية**، القاهرة ،1996م.
3. العلاقي، د. مدني، **الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية**، جدة، 1981م.
4. المغربي، كامل، **السلوك التنظيمي**، عمان، 1993م
5. السلمى، على ، **السلوك الإنسانى فى الإدارة** ، القاهرة : مكتبة غريب، 1990
6. المعاز، حمدي مصطفي، **وظائف الإدارة**، القاهرة، 2003م.
7. جون، مروان إبراهيم، **القائد الإداري**، دمشق، 1993م.
8. جواد، شوقي ناجى ، **السلوك التنظيمي** ، عمان ، 2000م .
9. جراي، جيراي J.، ترجمة وليد عبد اللطيف هواته، الرياض، 1984.
10. خضرة ، بشير وآخرون ، **السلوك التنظيمي** ، عمان : منشورات جامعة القدس ، 1972.
11. درويش، ليلي تكلا عبد الرحيم، **أصول الإدارة العامة**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1972م.
12. سر ا لختم، خالد، **الإدارة في الإسلام، منهج سلوكي**، الخرطوم، 2002م.
13. سر ا لختم، خالد، **علم الإدارة في الإسلام**، الخرطوم، 1998.
14. عليش ، محمد ماهر،أصول التنظيم والأدارة ، القاهرة ، 1999.
15. شاويش، مصطفي نجيب، **الإدارة الحديثة**، عمان، 1993م.
16. مرسي، محمد، **الإدارة العلمية**، القاهرة : مطبعة دار العلم العربي، 1984م.
17. محمد، سليمان عمر، **القائد الإداري وظائفه ومهاراته**، رسالة ماجستير، الخرطوم 2004م

المراجع الأجنبية

1. William Whyte, **Man and organization** ، Home Wood III: Richard Irwin Inc. 1979
2. Ordway Tead, **The Art of leader ship,** McGrow. Hill Bookco Ny 1975
3. Koontz, Odoonell**, Principles of Management,** Ny:Graw Hill Book co 1974 .
4. F. Fiedle contingercy, **Theory of leader ship Management,** journal . co 1979.
5. Harold & Heing, **Management,** McGraw، Book Com. N. Y Nine edition ، 1995.


الوحدة السادسة
المناخ التنظيمي
والرضا الوظيفي

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	200
تمهيد	200
أهداف الوحدة	201
1. المناخ التنظيمي	202
1.1 مفهوم المناخ التنظيمي	202
2.1 أهمية المناخ التنظيمي	202
3.1 العوامل والمحددات المؤثرة في المناخ التنظيمي	202
4.1 أثر التغييرات التي تحدث في المناخ الخارجي على المناخ التنظيمي	211
5.1 قياس المناخ التنظيمي	213
2. الرضا الوظيفي	215
1.2 مفهوم الرضا الوظيفي	215
2.2 الفرق بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية.	215
3.2 أهمية الرضا الوظيفي	216
4.2 عوامل ومحددات الرضا الوظيفي	216
5.2 نظرية العاملين	217
6.2 الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي	220
7.2 الآثار السلبية للرضا الوظيفي	221
8.2 آثار الرضا الوظيفي والروح المعنوية	223
9.2 قياس الرضاء الوظيفي	224
10.2 كيفية تحقيق الإدارة للرضاء الوظيفي للعاملين	224
11.2 المناخ الوظيفي كعامل فعال في الرضا الوظيفي	225

الموضوع	الصفحة
الخلاصة	227
لمحة مسبقة عن الوحدة التالية	228
إجابات التدريبات	229
مسرد المصطلحات	230
المراجع	231

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس،

مرحباً بك إلى الوحدة السادسة من مقررالسلوك التنظيمي، والتي تحتوي على قسمين رئيسيين القسم الأول المناخ التنظيمي وسنتناول فيه مفهوم المناخ التنظيمي وأهمية المناخ التنظيمي، والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وأثر التغييرات التي تحدث في المناخ الخارجي على المناخ التنظيمي وفي نهاية هذا القسم سنتحدث عن قياس المناخ التنظيمي.

القسم الثاني سنتناول فيه الرضا الوظيفي ونتحدث فيه عن المفهوم والأهمية ومحددات الرضا الوظيفي وسنبين الفرق بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية، وسنتناول نظرية العاملين، وقياس الرضا الوظيفي وكيفية تحقيق الإدارة للرضا الوظيفي للعاملين وأخيراً سنتناول المناخ الوظيفي كعامل فعال في الرضا الوظيفي.

عزيزي الدارس أرجو أن تكون هذه الوحدة وحدة مفيدة وممتعة وأن تساهم معنا في نقدها وتطويرها.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم المناخ التنظيمي
2. توضح أهمية المناخ التنظيمي
3. تبين كيفية قياس المناخ التنظيمي
4. تشرح مفهوم الرضا الوظيفي
5. توضح أهمية الرضا الوظيفي
6. تذكر عوامل ومحددات الرضا الوظيفي
7. تناقش نظرية العاملين
8. تشرح كيفية قياس المناخ التنظيمي

1. المناخ التنظيمي

1.1 مفهوم المناخ التنظيمي

ويقصد بالمناخ التنظيمي الجو العام الذي يسود المنظمة و يختلف هذا الجو من منظمة إلي أخري تبعا لأنماط العمل السائد في المنظمة.

و في تعريف آخر فأن المناخ التنظيمي يمثل:

مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز منظمة عن بقية المنظمات

في تعريف آخر للكاتب دسلرفإن المناخ التنظيم يعني إدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها و في تعريف آخر أيضا فأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة. ومن خلال التعريفات السابقة

يتضح أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة.

2.1 أهمية المناخ التنظيمي

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من **أنه عامل هام يؤثر في الدافعية و الأداء و الرضاء** الوظيفي و قد أثبتت الدراسات أن الفرد أو الموظف يكون أكثر إنتاجية ورضاء عندما يوجد في مناخات تنظيمية جيدة أو رفيعة المستوي أو مناسبة .بحيث يرضي فيها العاملون و تجدهم سعداء بوجودهم فيها.و بالتالي كلما رضي العاملون عن المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة كما أثر ذلك إيجابا في أدائهم.

3.1 العوامل و المحددات المؤثرة في المناخ التنظيمي

لا شك أن المناخ التنظيمي يتكون من مجموعة من العوامل و المحددات أو المؤثرات التي تتكامل جميعها لتشكل فيما يسمي بالمناخ التنظيمي و تتمثل هذه العوامل أو المحددات فيما يلي:

بيئة وجو العمل و ضغوط العمل وطبيعة العمل أو الوظيفة و الظروف الطبيعية و الظروف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و حجم ونظم موارد المنظمة وقد أضاف إلي هذه العوامل شيرنق تن. . الهيكل التنظيمي و القيم الإدارية و خصائص العاملين و الانضمام للاتحادات والنقابات العالمية بينما أضاف الدكتور حمدي مصطفي المعاذ.التغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي.

1. بيئة وجو العمل

يقصد بها الظروف المتعلقة بالعمل داخل صالات الإنتاج أو مكاتب المنظمة وكلما كانت هذه البيئة مناسبة أدت إلي زيادة إنتاجية العامل و كلما كانت غير مناسبة أدت إلي خفض إنتاجيته و كانت باعثة له على الملل والإحباط. وتشمل هذه البيئة مدي تناسب التكنولوجيا المستخدمة من آلات طباعة و تصوير مستندات و معدات و أدوات مختلفة و التصميم الداخلي و التهوية و الإضاءة و الضوضاء و النظافة.

2.ضغط العمل

يعني ضغط العمل مجموعة التغيرات الفسيولوجية الناتجة من عوامل معينة في عمل الفرد وسوف نتناول هذه الضغوط بشيء من التفصيل لأهميتها وأثرها في الأداء في وحدة لاحقه (الضغط النفسي بالمنظمات).

3. طبيعة الوظيفة(طبيعة العمل)

لا شك أن لطبيعة الوظيفة أثراً علي دافعية العامل حيث نجد أن هناك من الوظائف ما هو شاق أو منفر أو تحفه بعض المخاطر بحيث يحتاج إلي مهارة عالية أو يؤدي إلي حدوث أمراض أو إصابات مهنية. ولا بد للإدارة أن تعمل علي زيادة تدريب العاملين بما يمكنهم من أداء عملهم بسهولة و يسر، وأن تحد من أثر العوامل المؤثرة في جو العمل و أن تضع الأسس التي تراعي المهن الصعبة أو الشاقة عند تحديد الأجور حتى ترغب العاملين للعمل بهذه الوظائف.

4. الظروف الطبيعية

تلعب الظروف الطبيعية دورا مؤثرا فى تهيئة مناخ وجو العمل أو عدمه كالأمطار ودرجة الحرارة العالية و البرد الشديد والرطوبة و الغبار و الأتربة و الجو و كلها تشكل عاملا سلبيا علي جو العمل ويصيب بعضها العاملين بالأمراض المختلفة كما يؤدي بعضها إلي إعاقة حركة الإنتاج وتوقفه(نتيجة الغياب في حالة الأمطار الغزيرة مثلا).كما تؤثر أيضا المياه بالمناطق الزراعية في صحة البيئة و انتشار أمراض الملاريا والبلهارسيا و هي من الأمراض الفتاكة و ذات الأثر السلبي

الكبير في إنتاجية العاملين.ونلحظ دورها السلبى بمناطق الإنتاج بمصانع السكر والغزل والنسيج بالجزيرة والنيل الأبيض .

5. الظروف الخارجية (المختلفة)

وتؤثر البيئة الخارجية أيضا في مناخ وجو العمل بالتنظيم و بعضها ما ينعكس مباشرة علي الأداء وبعضها ما تكون آثاره غير مباشرة كالحالة الاقتصادية و انعكاساتها علي العاملين و أدائها و الحالة الاجتماعية أيضا تؤثر بما تحويه من عادات و تقاليد و معتقدات و قيم تؤثر في سلوكياتهم و أدائهم و الحالة السياسية و الأمنية و الصحية وكلها تنعكس علي محيط العمل كالإضرابات و الاحتفالات و المناسبات المختلفة و الإستنفارات و حالات الحرب و السلام.

6. حجم و نظم و موارد المنظمة

لا شك أن للمنظمة أثراً كبيراً في المناخ السائد من حيث حجمها و النظم المختلفة لهذه المنظمة و مواردها المختلفة:-

أ- حجم المنظمة

يؤثر حجم المنظمة أيضا في السلوك التنظيمي و الرضا الوظيفي للأفراد بالمنظمة حيث تكون المنظمات الكبرى أكثر تنظيما و استقرارا و ذات سياسات أفضل تجاه عامليها.و أكثر تأمينا لمستقبل عمالها الوظيفي كما أنها تميل إلي المؤسسية و استخدام النظم و اللوائح أكثر من المنظمات الأصغر حجما.كما تكون هذه المنظمات قادرة علي تطبيق نظم تكنولوجية أكثر تطورا و تميل إلي تكوين وحدات لها خارجية كما تركز إنتاجها للتصدير.

وهي الأوسع انتشارا و بالتالي نجد أن أوضاع العاملين أكثر راحة عن نظرائهم بالمنظمات صغيرة الحجم وتزيد نسبة الرضا الوظيفي الإيجابي بينهم مقارنة بنظرائهم من العاملين بالمنظمات الأصغر حجما.

ب- النظم المختلفة بالمنظمة

لا شك أن النظم التي تحكم العمل بأي منظمة سواء كانت نظم الإنتاج أو نظم الأفراد أو نظم التسويق أو نظم التمويل لا شك أنها تؤثر في سلوكيات الفرد بالمنظمة سلبا و إيجابا

وكلما كانت هذه النظم مناسبة وإيجابية أدت إلي دفع العامل لانتهاج سلوك إيجابي تجاه العمل.

ت- موارد المنظمة

وبالجانب الآخر تؤثر أيضا موارد المنظمة المختلفة سواء كانت موارد فنية أو مالية أو بشرية تؤثر تأثيرا مباشرا في سلوكيات الفرد بالتنظيم سواء كان هذا الأثر سلبيا أو إيجابيا بحيث إنه

كلما كانت هذه الموارد إيجابية لرفع العمل كلما دفعت العامل لانتهاج سلوك إيجابي وكلما كانت آثار هذه الموارد سلبية تجاه دفع العمل أثرت سلبا ودفعت العامل لانتهاج سلوك سلبي.

وسوف نتناول فيما يلي بشيء من التفصيل نظم وموارد المنظمة

أولاً: نظم المنظمة و أثرها في سلوك الفرد

تتكون المنظمة من مجموعة من النظم التي تتكامل جميعها لتحقيق هدف المنظمة.

ولاشك أن هذه الأنظمة الفرعية تتكامل داخليا لتحقيق الهدف الجزئي للنظام الفرعي و من ثم تتكامل جميعها لتحقيق هدف المنظمة من جهة و متكاملة أيضا مع البيئة الخارجية.

ومن أمثلة النظم الفرعية بالمنظمة مايلى:-

أ- نظم الإنتاج

إن النظم المستخدمة للإنتاج بالمنظمة من حيث التكنولوجيا المستخدمة و سياسات الإنتاج و الأجهزة المعدات و كيفية انسياب العمل الإنتاجي كلها تؤثر في سلوكيات العامل بالتنظيم وكلما كانت هذه النظم مناسبة كانت دافعا للعامل لانتهاج سلوك إيجابي. وكلما كانت هذه النظم غير مناسبة أو غير مواكبة أثرت سلبا علي سلوكيات هذا العامل.

ب- نظم الأفراد

يتأثر سلوك الفرد بالمنظمة تأثيرا كبيرا بمدي تناسب نظم الأفراد و إيجابياتها لمساعدة و إنجاز العمل و تتمثل هذه النظم بنظم الاختيار و نظم التوظيف و نظم التدريب ونظم شروط الخدمة و نظم الأجور و نظم الحوافز و نظم الترقية و نظم تقييم الأداء ونظم الخدمات الاجتماعية. وعلي قدر تناسب أيٍّ من هذه النظم تأتي سلوكيات الفرد التنظيمية سلباً أو إيجاباً و تمثَّل نظم الأفراد حافزاً ودافعا أساسيا لسلوك الفرد بالمنظمة.

ت- نظم المالية

تمثل النظم المالية التي تطبقها المنظمة محددا هاما لسلوكيات أفرادها و كلما كانت هذه المنظمة مناسبة من حيث التمويل في الوقت المناسب و توفير الإمكانات المالية اللازمة لسير أعمال المنظمة و توفير احتياجاتها المختلفة كانت دافعا أساسيا للفرد ليتصرف تصرفا إيجابيا. ومن المهم بمكان أيضا أن تكون نظم صرف الاستحقاقات و توفير الخدمات المالية للأفراد كالسلفيات والإعانات المالية سواء كانت تناسب طرق وسياسات الجوانب المختلفة للنواحي المالية التي تربط الفرد بالمنظمة أم تزيد أو تخفض من دافعيته نحو انتهاج سلوك إيجابي.

ث- نظم الاتصال

لا شك أن نظم الاتصال بالمنظمة تشكل دورا مهما في سلوكيات الفرد بالمنظمة من خلال اتصال يتم بين جزيئات المنظمة المختلفة و يتم الاتصال أيضا بين المنظمة و بيئتها الخارجية و من الاتصال أيضا يتم التواصل بين الإدارة و المرؤوسين و بالتالي أيضا فإن نظم الاتصال المناسبة تؤدي لتدعيم السلوك الإيجابي للفرد.

ج- نظم القيادة و الإشراف

إن النظم المتبعة في القيادة و الإشراف تعتبر عاملا مهما و مؤثرا في سلوكيات الأفراد في التنظيم فعلي قدر رضا و تناسب الأفراد عن معاملة الإدارة و أسلوبها القيادي و أساليب الإشراف تأتي تجارب و تعاون العاملين لها و بالتالي دفعهم لانتهاج السلوك التنظيمي سلبا وإيجابا.

ح- نظم التسويق و المبيعات

كلما تناسبت النظم التسويقية بالمنظمة وتكاملت مع نظم الإنتاج اكتملت الدورة البيعية والإنتاجية ومكنت المنظمة من تحقيق أهدافها و بالتالي زادت من تجاوبها الإيجابي تجاه العاملين ومن ثم أثر ذلك في سلوكيات التنظيم.

ثانياً: موارد المنظمة:

تتكون المنظمة كما ذكرنا من قبل من مجموعة من الموارد المختلفة و التي تقوم الإدارة بمزجها خلال العمليات التحويلية للحصول منها علي سلع أو خدمات تمثل تحقيقا لأهداف المنظمة و تشمل هذه الموارد:

أ-الموارد المادية

هي كل ما تملكه المنظمة من تكنولوجيا مختلفة من معدات وآلات وأجهزة وخلافها و كلما كانت هذه الموارد إيجابية أي تتناسب وإنجاز المهمات وتحقيق الأهداف ساعدت الفرد ودفعته علي انتهاج سلوك إيجابي و كلما كانت هذه الموارد أو أيٌّ منها سلبيا أثر سلبا في سلوكيات الفرد في التنظيم.

ب-الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية بالمنظمة أهم وأغلي مواردها علي الإطلاق حيث تشمل الكوادر والمهارات الفنية و العمالة المختلفة من جهة و الكوادر القيادية و الإدارية من جهة أخرى و كلما كانت هذه الموارد مناسبة من حيث التأهيل و الكفاءة و القدرة علي إنجاز مهامها كانت دافعا للأفراد لانتهاج سلوك إيجابي.

ج-الموارد المالية بالمنظمة

تشكل الموارد المالية عاملا مهما لا يمكن تجاوزه لنجاح أي منظمة فهي التي تمكن أنظمة المنظمة الفرعية الأخرى من تحقيق مهامها وذلك بتمكينها من توفير الإمكانات المختلفة والأموال اللازمة لشراء التكنولوجيا أو تأهيلها أو الإمكانات المادية اللازمة لتوفير استحقاقات العاملين المختلفة من أجور و حوافز وخدمات اجتماعية

د-الموارد التقنية لطرق العمل التي تملكها المنظمة

تعتبر المعارف التكنولوجية المستخدمة في طرق العمل من برامج و نظم معلومات إدارية و قواعد البيانات التي تستخدمها المنظمة لأغراض الإدارة المختلفة تعتبر موردا مهما من موارد المنظمة يمكنها من إنجاز مهامها بكفاءة عالية وكل ما تطورت هذه النظم المعلوماتية و التقنية المختلفة كانت دافعا إيجابيا لسلوكيات الفرد بالتنظيم وكلما تخلفت هذه النظم كانت دافعا سلبيا لسلوكيات الفرد بالتنظيم.

7 . نمط القيادة و الإشراف و القيم الإدارية

كما ذكرنا في بداية عرضنا لهذه العوامل أن الكاتب شيرنق قد أضاف مجموعة من العوامل كتأثر القيم الإدارية و نمط الادارة و الهيكل التنظيمي و خصائص العاملين و سوف نوجز حديثنا عن كل من هذه العوامل في هذا المبحث.و المقصود بنمط القيادة أي السياسات و الأساليب التي تتبعها القيادة في إدارتها للشركة مثل كيفية اتخاذ القرارات و المشاركة في الإدارة و التعاون مع العاملين و العلاقات الإنسانية بين الإدارة و العاملين و مدي قدرة الإدارة علي تهيئة المناخ التنظيمي للعمل و سياسات الإدارة نحو الاختيار و شروط الخدمة و صرف الاستحقاقات و طرق التحفيز و لا شك أنها جميعها تمثل القيم الإدارية السائدة في الإدارة و التي قطعا تؤثر في سلوكيات العاملين و سوف نقصر حديثنا في هذا الجانب علي بعض من هذه المؤثرات لأهميتها.

أ. المشاركة و نظم الاتصال

تعرف عزيزي الدارس أن التعاون يؤدي إلي الثقة و الثقة تؤدي إلي الصراحة و تقبل وجهات النظر و بالتالي المشاركة و كلما آمنت الإدارة بمبدأ المشاركة كأسلوب إداري سواء كان في عمليات التخطيط أم التنفيذ أم لمواجهة المشكلات و المواقف الصعبة توثقت صلتها بالعاملين.و بالتالي زادت فيهم الرغبة في العمل و الدافعية في زيادة الإنتاج. وقد أثبتت البحوث أن المشاركة الفعالة من جانب المديرين و الأفراد تحقق نتائج ملموسة في زيادة الإنتاجية، و كبرى الشركات الأمريكية نجدها تعترف بأن الجزء الأكبر من وقت الإدارة هو الذي تشغله مع العاملين.و تُبَلْوَرُ

فلسفة شركة تكساس انسترومنت في أنها تنظر إلي العامل علي أنه مصدر أفكار وقد استخدمت الشركات اليابانية علاقات إنسانية طبيعية قوامها الإخلاص و الاحترام بين العاملين والإدارة. ولا غرابة في أن يصل أحد العاملين إلي عضوية مجلس الإدارة ولا بد للتنظيم الصناعي أن يتمتع بعلاقات عضوية وسهولة في الاتصال بين أطرافه المختلفة بحيث تربط أجزاءه نظم معلومات إدارية مناسبة تمكن من توصيل البيانات الكافية في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة أي دون تعقيد أو إطالة أو بطء و تستخدم عدة وسائل لنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم طبقا للموقف وهي تتم من خلال المقابلات الشخصية أو استخدام الهاتف أو البرقيات أو الخطابات
أو المذكرات المكتوبة أو التقارير أو مكبرات الصوت أو الملصقات أو المنشورات الدورية
أو الفاكس أو شبكات الاتصال الحديثة كالإنترنت و الهاتف الجوال و التلكس و كل أجهزة الاتصال الحديثة.

ب. التعاون بين الإدارة و العاملين

يعتبر التعاون سمة ملازمة لأي عمل ناجح ويرتبط التعاون دائما بالأعمال الرائدة والإنجازات العظيمة وهو ضرورة يستحيل بدونها النجاح سواء كان بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين و الإدارة.فالإدارة بمعاملتها تستطيع أن تحدد مدي تعاونها مع العاملين من حيث إيجابيتهم وسلبيتهم تجاه الأعمال الموكلة إليهم.و يتأثر أداء العاملين بدرجة كبيرة بأسلوب المعاملة الذي تطبقه الإدارة بحيث إن شعور العامل بأن الإدارة تعامله معاملة كريمة يخلق فيه روح الرغبة و التعاون وحب العمل.

ج .الإشراف

لا شك أن للإشراف أثراً كبيراً في تهيئة المناخ التنظيمي بالنسبة للعاملين بصالات الإنتاج وطبيعة معاملة المشرف للعاملين و مدي الانسجام معه و الثقة فيه ومدي قدرته علي كسب ثقة العاملين معه يأتي تعاونهم معه وبالتالي يكون المشرف أو الإشراف عاملاً مساعداً للمناخ التنظيمي للعمل .وبالتالي يؤثر إيجاباً في سلوكيات العاملين وأدائهم.

وقد تناول شيرتج. المؤثرات التالية بشي من التفصيل ونوردها فيما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي

إن لتسلسل الوظائف و الإدارات والأقسام و السلطات و المسؤوليات بالمنظمة أثراً كبيراً علي سلوكيات الأفراد بالتنظيم. وهيكل الوظائف بالمنظمة لا بد أن يناسب طبيعة العمل وأن يتسم باليسر

و البساطة و التناسب دون ترهل أي بمعني أن لا تزيد الوظائف عن العدد المناسب ودون تقصير بحيث يتسم بزحمة العمل أوتراكمه لقلة الموظفين.كذلك تناسب سلطات
ومسؤوليات أي وظيفة.حتى لا يحدث تعارض أو ازدواجية تؤدي لأي ربكة في العمل أو حساسيات أو احتكاكات.وكل ما يؤثر سلبا علي الأداء و علي سلوكيات الأفراد بالتنظيم.وكلما اتسم الهيكل بالبساطة وسهولة الإجراءات و انسياب خطوات العمل بالتنظيم خلق مناخا تنظيميا مناسبا وإيجابيا لسلوكيات الأفراد وأدائهم.

ثانياً: القيم الإدارية

إن نمط القيادة السائدة و القيم الإدارية التي ينتهجها هذا النمط في إدارته للمنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا في المناخ التنظيمي بالمنظمة.و الذي بدوره يؤثر في سلوكيات الأفراد بالتنظيم.فنظم الاختيار وأساليب التوظيف و طرق اتخاذ القرارات ومعاملة الإدارة للعاملين ومدي دعمها وتطبيقها لمبادئ المشاركة في الإدارة والإدارة بالأهداف و حفز العاملين و القدوة في السلوكيات للمدير وتطبيقها لمبادئ المساواة و العدل بين العاملين و التعاون و الإخلاص في العمل وكلها قيم إدارية سامية علي الإدارة أن تسعي لتطبيقها.حيث تعتبر أساليب إيجابية تعمل علي توفير المناخ التنظيمي المناسب و الداعم للسلوك الإيجابي.

ثالثاً: خصائص العاملين

إن مدي وعي و ثقافة العاملين يؤثر في كيفية سلوكهم و تصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة.و كلما زادت نسبة الوعي و الثقافة و القيم الحضارية بين العاملين كانوا أكثر قدرة علي انتهاج السلوك السوي. كانوا أكثر إيجابية من غيرهم .وبذات القدر كلما طبقت الإدارة أساليب إيجابية للتعامل مع العاملين من حيث التعاون و المشاركة و الحفز و المعاملة الكريمة كسبت ودهم وتعاونهم.

ويقول علماء الإدارة أيضا إنه حينما كانت الإدارة في بداية عصرها العلمي (أوائل القرن العشرين)كان العمال أقل وعياً و تحضراً فكان الاهتمام بالنواحي الكمية و الأشياء المادية وحينما صاروا أكثر تحضرا ظهر الاهتمام بالجانب الإنساني و هكذا كلما كان العمال أكثر وعياً كان التعامل معهم أكثر رقياً و كانوا أكثر تفهما و إدراكاً و أيضاً كانوا أكثر سلوكاً حضارياً.فالتعامل الإنساني و السلوك الراقي ينمو بتزايد المدنية و الوعي و التحضر.

و يمكن ملاحظة سلوك الإدارة تجاه الباحثين بمركز الباحثين بأحد مراكز البحوث و الذين يعتبرون علماء في أي من المجالات. أو سلوك الإدارة بإحدى الجامعات مع أساتذة الجامعة نجدها

تختلف عن معاملة الإدارة تجاه العاملين بصالات الإنتاج بأحد المصانع. حيث تزيد نسبة المشاركة و المعاملة الحسنة و الاستماع لآرائهم و العمل بها وبذات القدر تقل عند التعامل مع عمالة عادية بأحد المصانع.

ونخلص مما سبق **أن خصائص العاملين بأي مستوي تؤثر في المناخ التنظيمي السائد و بالتالي تؤثر في السلوك الحادث من هؤلاء العاملين في أدائهم.**

رابعاً: الانضمام للاتحادات و النقابات العمالية

إن الانضمام لاتحاد النقابات العمالية يؤثر في سلوكيات هذه العمالة.و يختلف دور هذه الاتحادات و النقابات من نظام إلي آخر .فإن كانت في الأنظمة الاشتراكية يقل دورها باعتبار تحريم سياسات الضغط كالإضرابات من جانب هذه الاتحادات علي الإدارة و كذلك في الأنظمة الشمولية.بينما تزداد قوتها وأثرها في الأنظمة الديمقراطية و الرأسمالية حيث تشكل هذه النقابات و الاتحادات مصدر قوة ضاغطة من قبل العمال علي الإدارة، ومن خلال ضغوطها تتحصل العمالة علي مزيد من المزايا وتستخدم سياسة زيادة أو خفض الإنتاج كأسلوب للضغط علي الإدارة.و بالتالي هذه الاتحادات و النقابات تؤثر في المناخ التنظيمي سلباً وإيجاباً بقدر تقييمها للمناخ التنظيمي ومدي استجابة الإدارة لتحقيق أهدافهم.

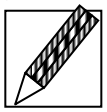
4.1 أثر التغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي علي المناخ التنظيمي

يري د.حمدي المعاذ.إن المتغيرات السريعة التي تحدث في المناخ الخارجي للتنظيم تؤثر تأثيرا فاعلا في المناخ التنظيمي و بالتالي في سلوكيات الأفراد بالتنظيم.وحيث إن هذه المؤثرات فاعلة لا بد للمنظمات من الاستجابة لها و علي مدي قدرة المنظمات علي التآلف والمسايرة لتغيرات البيئة الخارجية تأتي إمكانية بقائها و استمرارها.

وينبغي للإدارة تفهم التغيرات الحادثة بالبيئة الخارجية و التكنولوجيا الجديدة و تتمثل هذه التغيرات في ثلاثة مجالات مختلفة **هي الجوانب الاقتصادية و الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية**.فالجوانب الاقتصادية **تشمل كل الجوانب الاقتصادية بالبيئة الخارجية وأيضا المؤثرات التكنولوجية و ينعكس أثرها علي الأداء بالمنظمة وعلي سلوكيات الأفراد**.أما المؤثرات السياسية فنجدها **ترتبط بالنظام السياسي و قراراته التي ينظم بها العلاقات الصناعية و العلاقات العمالية و قوانين العمل التي تنظمها والعلاقة بين العاملين والخدم.** ونجد هذه اللوائح أو القوانين تختلف

باختلاف الأنظمة السياسية من أنظمة اشتراكية إلي أنظمة رأسمالية كذلك سياسات الأنظمة السياسية المختلفة تجاه العمل و الصناعة و القطاعات الاقتصادية المختلفة من سياسات داعمة أو انتهاج سياسات ضريبية عالية و بقدر دعم هذه الأنظمة و تشجيعها للقطاعات المختلفة ينعكس أثرها.أما المؤثرات الاجتماعية **فتشمل الآثار الاجتماعية و أعراف و تقاليد وعادات ومعتقدات ومدي إيجابية هذه المؤثرات تجاه العمل والإنتاجية تكون آثارها سلبا وإيجابا** .كذلك بقدر الوعي الاجتماعي نجد الأثر في أداء الأفراد بالمنظمة و تزيد إيجابية سلوك الأفراد كلما زاد الوعي.

تدريب رقم (1)



1. وضح كيف يمكن أن تكون الظروف الطبيعية عاملاً سلبياً على جو العمل .
2. وضح أثر الإشراف في المناخ التنظيمي.

أسئلة التقويم الذاتي



1. عرف مفهوم المناخ التنظيمي.

2. ماهي أهمية المناخ التنظيمي؟

3.ما المقصود ببيئة وجو العمل؟

4. عرف ضغط العمل.

5. اذكر عدداً من النظم الفرعية بالمنظمة مع توضيح أثرها في جو العمل.

6. اذكر العوامل والمحددات التي تؤثر في المناخ التنظيمي.

7. اذكر عدداً من النظم الفرعية للمنظمة مع توضيح أثرها في جو العمل.

8. ما المقصود بنمط القيادة ؟

9. ما هو أثر التغيرات التي تحدث في المناخ الخارجي في المناخ التنظيمي؟

10. تشمل التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكنولوجية ثلاثة مجالات اذكر هذه المجالات.

5.1 قياس المناخ التنظيمي

هنالك مجموعة من الأدوات يمكن أن يستخدمها العاملون أو الإدارة لقياس و تقييم المتغيرات الإدارية المختلفة بالمنظمة:

تشمل طرق واتخاذ القرارات ووضع الأهداف و الدوافع و القيادة و طرق الاتصال و لاشك أن المنظمات تختلف في تطبيقها و رؤيتها لكل من هذه المنظمات من منظمة إلي أخرى و يبين الجدول التالي نموذج ليكرت (Likert) و مساعديه بمعهد البحث الاجتماعي الذي طوروها من أدائه لقياس المناخ التنظيمي حيث أوجدوا لكل متغير أربعة أبعاد ولكل بعد خمس درجات

. القيـــادة:- مامقـــدار الثقـــة بالمساعدين	لا شـــيء تقريبا	بعـــض الشيء	مقـــدار جوهري	مقدار كبير
الدافعية:- ما الطريقة السائدة لدفع العـاملين ؟ الخـوف ، التهديـد ، العقاب،المكافأة،الاحتواء	×	××	××	×
الاتصال: كيف تنساب المعلومات عادة؟	×	×	××	×
اتخـاذ القرار:علـي أي المسـتويات تتخذ القرارات؟	××	×	×	×
وضـــح الأهـــداف كيـــف تحـــدد الأهداف ؟ وبواسطة من؟	×	×	×	×
الرقابـــة أيـــن تتكثـــف الرقابـــة والمراجعة؟	×	×	×	×

جدول (1)

كيفية قياس المناخ التنظيمى

المصدر: بشير خضرا

كيفية قياس المناخ التنظيمي

تتلخص طريقة ليكرت لقياس المناخ التنظيمي في الآتي:

عرضت استبانة بالمؤثرات المختلفة في المناخ التنظيمي علي العاملين تتم دراستها من خلال معدلات الإجابة التى تعطى وضع تصور عام للمناخ التنظيمي.بحيث إنه يحدد للعامل وضع علامة ( ) مثلا علي الرقم الذي يراه مناسبا للإجابة ثم تجمع هذه الأرقام لتوضح المعدل العام و يُحدد النموذج درجات محددة لكل مدي مثلا كما يلي :

من 30-50 (درجة) مناخ تنظيمي غير مشجع يميل إلي العقوبة وقلة الحفز و الدافع و من 61-85(درجة) مناخ ديمقراطي استشاري يميل المديرون باستشارة العاملين و من 86-120(درجة) مناخ ديمقراطي مشارك بحيث يميل إلي مشاركة العاملين و تحفيزهم و يكون هذا المناخ أكثر إيجابية في دفع العاملين وحفزهم وتحقيق أهداف المنظمة.

تدريب



تم قياس المناخ التنظيمي للعاملين بإحدى مصانع السكر وكانت نتائج الإدارة كما يلي وفق أداة لكرت لمصانع السكر بالقطاع العام بالسودان و كانت نتائج معدلات إجاباتهم كما يلي:

القيادة 15.

الدافعية 27.

الاتصال 13.

اتخاذ القرار5.

وضع الأهداف 12.

الرقابة 21.

ما نوع المناخ السائد في هذا المصنع.مطلوب تحديد خصائصه؟

أسئلة التقويم الذاتي

1. ما هي الأدوات التي يمكن أن يستخدمها العاملون أو الإدارة لقياس وتقيم المتغيرات الإدارية المختلفة بالمنظمة ؟
2. **أشرح طريقة ليكرت لقياس المناخ التنظيمي.**

2. الرضا الوظيفي

2 .1 مفهوم الرضا الوظيفي

هنالك عدة تعاريف للرضا الوظيفي حيث يعرف **بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم**

وفي تعريف آخر للرضا الوظيفي إنه **عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم و المتولدة عن إدراكهم بما تقدمه لهم هذه الوظائف من إشباع.**

ويعرف الدكتور علي عبد الوهاب الرضا بأنه هو **السعادة التي تتحقق للعامل بحيث تكون إشباعا ته لحاجياته تعادل ما يتوقعه من العمل أو تزيد عنه**

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول ببساطة إن الرضا الوظيفي:

يعني مدي رضا العامل عن وظيفته وما تحققه له من إشباع. وكلما كان هذا الشعور إيجابيا كان متجاوبا مع عمله سعيدا فيه و كلما كان الشعور سلبا انخفضت مشاعره وأثرت سلبا في أدائه بدءاً من تخفيضه لإنتاجه وحتى وصولا إلي ترك الخدمة أحيانا.

ونشير هنا إلي أن الرضا الوظيفي يعني الرضا عن العمل و تترادف هذه المصطلحات لذات المعني فبينما يسميه البعض الرضا الوظيفي يطلق عليه آخرون الرضاء عن العمل والمعني لا يختلف في كل من التسميتين.

نشاط



من مجمل التعريفات السابقة يمكنك أن تأتي بتعريف من إنشائك لموضوع الرضا الوظيفي قم بكتابة هذا التعريف و ناقشة مع مشرفك الأكاديمي

و من مجمل قراءتنا عن الرضا الوظيفي يمكن أن نعبر عنه بأنه **السعادة التي تتحقق** للعامل عن طريق العمل بحيث أن **تعادل إشباعاته ما كان يتوقعه** من العمل أو تزيد عنه ويمثل الرضا الوظيفي حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه من المنظمة و يمكن القول إن إنتاجية الفرد تتناسب طردياً مع رضاه عن عمله و العكس صحيح وتتناقض كلما كان غير راضٍ عن عمله.

2.2 الفرق بين الرضا الوظيفي و الروح المعنوية

عزيزي الدارس، هل أنت من الأشخاص الذين يخلطون بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية فإن كان البعض يستخدم التعبير عن الرضاء الوظيفي بالروح المعنوية كمصطلحين مترادفين إلا أنه يمكن القول **إن الرضا يعود لاتجاهات و مشاعر الفرد بمفرده بينما يستخدم مصطلح الروح المعنوية ليصف المشاعر الكلية و الاتجاهات لمجموعة من العاملين. فحينما تعبر عن الفرد تقول مدي رضاه عن العمل و حينما نعبر عن المجموعة نستخدم الروح المعنوية للعاملين.**

و قد عبر أحد علماء الإدارة عن ارتباط الروح المعنوية بإنتاجية العاملين بقوله أن الروح المعنوية المنخفضة لا يمكن أن تكون محصلتها إنتاجيه عالية

High Productivity ⟵ High Morale

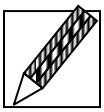
وقال بالحرف الواحد استحالة تحقيق إنتاجية عالية في ظل معنويات منخفضة

I"have never known alow Morale department to be efficient nor a low efficiency department to have high Morale"
(Vough, Clair, 1986

3.2 أهمية الرضا الوظيفي

لاشك بأن ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل **يؤثر سلبا و إيجابا** في المنظمة فكل ما زاد الرضا زادت الإنتاجية. و من هنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي ورجال الإدارة بضرورة الرضا الوظيفي العالي الإيجابي الذي يسهم في التزام العاملين بالتزاماتهم بمنظماتهم ووفائهم لها وتعلقهم بها كما يسهم أيضا في تحسين صحة العاملين وتهتم كثير من المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين ورضاهم وذلك لارتباطهم المباشر بالأداء و نتائجه.

تدريب (2)



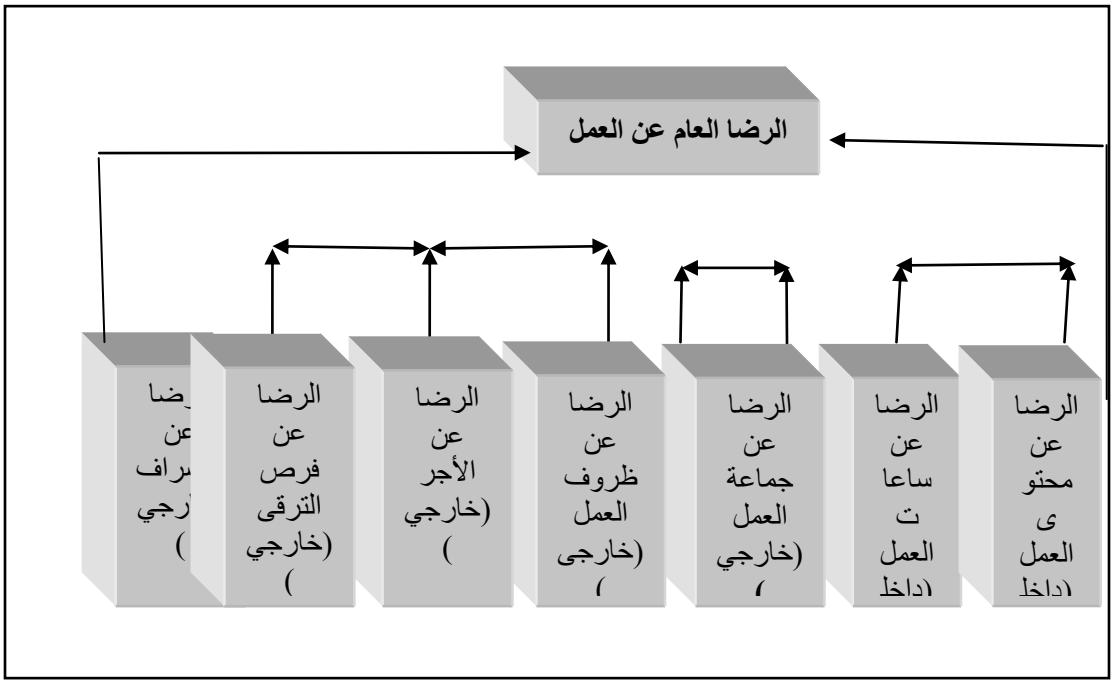
1. **إذا كان الفرد غير راضي عن عمله ماهي النتيجة المتوقعة؟**
2. **وضح العلاقة بين الرضا عن العمل ودوران العمل.**
3. **ما هي العوامل التي تدل على تدهور الروح المعنوية؟**

4.2 عوامل ومحددات الرضا الوظيفي

لا شك أن هنالك مجموعة من **المحددات و العوامل** التي تؤثر في الرضا الوظيفي و من الأهمية بمكان معرفة هذه العوامل و المحددات من جهة الإدارة. ومن ثم التأثير فيها إيجابيا حتى تعمل علي رضا العاملين و بالتالي زيادة إنتاجيتهم.و ذلك لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق الرفاهية للعامل **بإشباع حاجته** من جهة أخرى. **فالأداء الممتاز و المتميز** هو غاية تنشدها المنظمة كما أن **الإشباع الكامل** لحاجات الفرد هو غاية ينشدها الفرد من منظمته.ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي و الاهتمام به كأحد الاهتمامات الرئيسية للمديرين تجاه العاملين بمنظمتهم.

كما ذكرنا من قبل فإن الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي يؤثر تأثيرا مباشرا في الأداء والإنتاجية، وبالتالي فإنّ عوامل و محددات هذا الرضا الوظيفي تؤثر أيضا في الإنتاجية والأداء و ذلك سواء أكان أثر هذه العوامل و المحددات سلبيا أم إيجابيا. وذلك تبعا لدوافع الأفراد و احتياجهم و البيئة المحيطة بهم حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلي ما يسمي بالرضا العام عن العمل. ويلاحظ أن هذه العوامل و المحددات بعضها **خارجية** بمعني أنها من غير طبيعة العمل ذاته كالرضاء عن الأشراف و الرضا عن جماعة العمل و الرضاء عن ظروف العمل.

شكل رقم(1) عوامل الرضا العام



المصدر: التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية (المؤلف، 1999)

ويعتبر **الرضا الوظيفي** من أهم الأساليب **لزيادة الإنتاجية** و قد أثبتت الدراسات ذلك و من الرسم السابق يمكن أيجاز هذه العوامل فيما يلي:-

1-العوامل الداخلية للرضا

1- الرضا عن محتوي العمل وطبيعته.
2- الرضا عن ساعات العمل.
3- الرضا عن التكنولوجيا المستخدمة في العمل.

2- العوامل الخارجية للرضا الوظيفي

أ- الرضا عن جماعة العمل.
ب- الرضا عن ظروف وجو العمل.
ج- الرضا عن الأجر والمكافآت.
د- الرضا عن معاملة الإدارة للعاملين.
ه- الرضا عن فرص الترقي.
و- الرضا عن الإشراف.
ز- الرضا عن طرق تقييم الأداء.
ح- الرضا عن علاقات العمل و معاملة المرؤوسين
ط- الرضا عن الضغوط البيئية.

وكل هذه العوامل و المؤثرات وغيرها تؤثر في درجة الرضا عن العمل.وكلما كانت هذه المؤثرات و العوامل إيجابية انعكست آثارها الإيجابية علي العمل.**وتتفاوت درجة الأثر من عامل لآخر بحيث تزيد أو تقل آثاره بقدر مستوى الدافع الذي يحدثه في الفرد.**

قد أثبتت الدراسات التي أجراها المؤلف عن العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي للعاملين بمختلف مستوياتهم بقطاع صناعة السكر بالسودان، أن الأجر، طبيعة العمل، فرص الترقي، والإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، وظروف وجو العمل، والإحساس بالأمان في الوظيفة، والتدريب وتنمية القدرات، و النظم و القوانين المنظمة للعمل.كلها **تؤثر سلبا و إيجابا في الرضا الوظيفي** بالمنظمة . وفي دراسة أخرى بجمهورية مصر العربية أثبتت أن العوامل المؤثرة و التي يراها العاملون عن الرضاء الوظيفي كانت كما يلي:-

الأمن والاستقرار الوظيفي، وفرص الترقية ،نوع العمل ،الشعور بالفخر بالمنظمة،الأجر،الزمالة في العمل ،الإشراف ،ساعات العمل و الظروف الفيزيائية بالعمل.

5.2 نظرية العاملين

وتبنى هذه النظرية علي أن محددات الرضا عن العمل تختلف عن محددات عدم الرضا عن العمل، ونفترض أن هنالك حاجتين أساسيتين للإنسان هما:

أ/ الحاجة لاجتذاب السرور والسعادة.

ب/ الحاجة لتجنب الألم والبعد عن الشقاء.

تري هذه النظرية أن العوامل التي تتعلق **بظروف وبيئة** العمل تعتبر **محددات** للاستياء عن العمل وعدم الرضا عنه. ووفق هذه النظرية يمكن تناول مصادر الرضا عن العمل ومصادر عدم الرضا عن العمل ويمكن توضيح هذه النظرية فيما يلي:-

أولا: مصادر الرضا عن العمل

أ- **طبيعة** العمل وأهميته.

ب- إمكانية **التقدم والنمو** فيه.

ت- مدي **المسؤولية** في العمل.

ث- مدي إمكانية واستخدام الفرد **لإمكاناته ومؤهلاته فيه.**

ج- مدي سلطة الفرد **لاتخاذ القرار.**

ح- مدي إمكانية **إنجاز العمل.**

ثانياً: مصادر عدم الرضا عن العمل

تشمل مصادر عدم الرضا عن العمل كما أوردها د. علي السلمي في مرجعه السلوك الإنساني في الإدارة كما يلي:-

1) ظروف العمل المادية.
2) المرتب والأجر.
3) العلاقات مع الزملاء.
4) العلاقات مع المرؤوسين.
5) العلاقات مع الرؤساء.
6) نوع الإشراف.
7) الأمن والاستقرار في العمل.

وبنيت هذه النظرية (نظرية العاملين) **علي افتراض أن توافر مصادر الرضا عن العمل السابق ذكرها يبعث علي الرضا لكن عدم توافرها لا يبعث علي الاستياء** . أما المجموعة الثانية (أي مجموعة مصادر عدم الرضا) **فان توافرها يسبب عدم الاستياء لكنها لا تسبب الرضا عن العمل.**

انتقادات نظرية العاملين

يري الذين ينتقدون هذه النظرية أنه **يصعب الفصل** بين مسببات عدم الرضا و مسببات الرضا . بمعني أن الرضا وعدم الرضا **نقيضين** بحيث أن **توفر** أي عامل يبعث علي الرضا فإن **عدم توفره** معناه عدم الرضا وهكذا بحيث يصعب تحديد عوامل بعينها للرضا وأخري لعدم الرضا.

نشاط



نظرية القيمة التي قدمها لوك تعتبر من أهم نظريات الرضا عن العمل. بالرجوع إلى كتب السلوك التنظيمي يمكنك أن تقارن بينها وبين نظرية العاملين. اكتب ملاحظاتك وناقشها مع زملائك ومشرفك الأكاديمي؟

6.2 الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي

تنعكس الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية وارتفاع مستوي معنويات العاملين والحيوية والنشاط والحماس ونمو وتطور المنظمة وتحقيق أهدافها وإشباع طموحات العاملين وإشباع رغباتهم في العمل وتحقيق الرفاهية والرخاء والحياة الكريمة والإبداع في العمل والتفاني والإخلاص فيه. وتتحول المنظمة إلي قوة جاذبة للعمالة وذات سمعة طيبة بين المنظمات الأخرى. وعلي نطاق الدولة تزدهر المنظمات ويقوي الاقتصاد الوطني وتتطور تكنولوجيا العمل وتحدث وفرة في السلع والخدمات تؤدي إلي رخاء ورفاهية المجتمع.

– الإبداع في المنظمات كأحد الآثار الإيجابية للرضا الوظيفي

الإبداع يعني لغوياً، اختراع الشيء أو إنشاءه والإبداع الإداري يعني القدرة علي ابتكار أساليب ووسائل مفيدة للعمل بحيث نجد تجاوباً من قبل العاملين في المنظمة وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق أهداف المنظمة و القدرات الإبداعية تتكون من مجموعة عناصر نوجزها في **الحساسية للمشكلات و الطلاقة و المرونة و الأصالة و التعقيد** و هي الصفات التي يتميز بها المبدعون.

كما أنا هناك بعض المعوقات التي تحد من الإبداع بحيث تقلل من اندفاع العاملين نحو الإبداع بحيث تحد من قدراتهم الإبداعية.

هذه المعوقات بعضها المعوقات النفسية كالخوف من الفشل مثلا بعضها المعوقات الاجتماعية والثقافية والتنظيمية كالقيود التي يفرضها المجتمع أو التنظيم أحيانا وتحد من الإبداع والتنظيم.

وهنالك أيضا بعض الإيجابيات التي تساعد علي الإبداع وهي

الثقة بالنفس ومرونة الإدارة وتشجيعها للإبداع والمبدعين والموضوعية التي تتبعها الإدارة أحيانا في تقييم الأداء والحوافز التي تقدمها الإدارة والاهتمام الإداري بالبحوث ورصد الميزانيات لمجالات البحوث ودعمها وتهيئة المناخ التنظيمي

7.2 الآثار السلبية للرضا الوظيفي

تنعكس الآثار السلبية للرضا الوظيفي في تدني الإنتاجية والملل والإحباط والتسيب و اللامبالاة وانخفاض مستوي الأداء وانخفاض معنويات العاملين والتأخير عن العمل والغياب وزيادة الشكاوي والتظلمات والإضرابات. **ومن آثار عدم الرضا الاحتكاكات والحساسيات والصراعات وزيادة معدلات ترك الخدمة وزيادة حالات الإصابة بحوادث العمل.** وعلي المستوي القومي تظهر حالات ترك الخدمة والهجرة إلي خارج الوطن أو طرق مجالات العمل الخاص (القطاع الخاص والعمل الشخصي) بعيدا عن الوظيفة وتصبح الوظيفة العامة أيّاً كان نوعها طاردة للأفراد.

التعب والملل كآثار سلبية للرضا

ويعني التعب والإجهاد الذي **ينقص ويقلل من قدرة** العامل علي بذل أقصى طاقته بينما الملل يعني **حالة نفسية** تنتج عن أي نشاط ينقصه الدافع كالاستمرار في موقف لا يميل إليه الفرد. وعلي ضوء ذلك **يكره الفرد** الاستمرار في تأدية العمل والفرق بين التعب والملل هو أن التعب هو حالة استمرار في عمل مًّا لفترة طويلة بينما الملل يعني الاستمرار في عمل لا يرغب فيه الفرد

وقد يؤدي التعب إلي الحوادث، ولتخفيض آثار التعب وعلاجه لابد من إعطاء العاملين فترات مناسبة للراحة وتحسين ظروف العمل وتقديم وجبات ومشروبات مجانية للعاملين أثناء العمل أما تخفيف الملل فيستدعى نقل العامل إلي عمل يتناسب مع استعداده وميوله وتغير نوع النشاط الذي يمارسه العامل وربط الأجر بالإنتاج لساعات العمل وإتاحة الفرصة للعمل الجماعي وتزويد صالات الإنتاج ومواقع العمل بموسيقي وإيقاعات تتناسب وحيوية العمل.

8.2 آثار الرضا الوظيفي والروح المعنوية على الأداء

لا شك أن آثار **الرضا الوظيفي** والروح المعنوية تنعكس في **الأداء.** كما أن الأداء يعتبر مؤشرا علي الرضا الوظيفي والروح المعنوية بالجانب الآخر. فالحيوية كالنشاط والحماس والخلق والابتكار والتفاني في العمل تعتبر كلها **سلوكا إيجابيا** للرضا . بينما التأخير والغياب واللامبالاة وعدم المحافظة علي أدوات العمل وعدم التعاون وترك الخدمة والتحايل تعتبر كلها **سلوكا سلبيا** للرضا.

نشاط



عزيزي الدارس،

إذا طلب منك تقديم اقتراحاتك التي تساعد في زيادة رضا الأفراد عن العمل فماذا أنت قائل؟ اكتب مقال وأعرضه على مشرفك الأكاديمى.

9.2 قياس الرضا الوظيفي

يعتبر قياس الرضا الوظيفي مهما للإدارة كما يعتبر أيضا مهما للمهتمين بدراسة السلوك الوظيفي، حيث إن البعض يري أن الرضا الوظيفي **مؤشرا علي الكفاءة التنظيمية** effectiveness ويتم هذا القياس من خلال **الملاحظة والاستبيان أو قياس بعض الجوانب الكمية** كسجلات شئون الأفراد والانضباط في الحضور والغياب وترك الخدمة ويقيس بعض علماء السلوك الرضا من خلال قياس مدي رضا العامل عن طبيعة عمله أو قياس ما تمثله الوظيفة بالنسبة للفرد مثلا ممارستي للعمل كالهواية، ألاقي صعوبة في الأداء، العمل أقل من قدراتي، غير مستقر فيه ، راضٍ عنه ، غير راضٍ ، محايد ، راضٍ جدا . وتعتبر نتائج هذه القياسات مؤشرات على مدي رضا أو عدم رضا الأفراد عن العمل.

10.2 كيفية تحقيق الإدارة للرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة

لقد تعرضنا خلال هذه الوحدة إلي أهمية الرضا الوظيفي كمحرك ودافع للسلوك التنظيمي أي بمعني أن الرضا الوظيفي كدافع للسلوك أو الأداء داخل لمنظمة ولا شك أن هذا **الأداء أو السلوك يمثل المحصلة النهائية للرضا** عن العمل مثلما أن الإنتاجية كمحصلة نهائية للأداء. حيث يمكن القول أيضا **كلما كان الرضا إيجابيا كانت الإنتاجية إيجابية كان الأداء إيجابيا أيضا ومحققا للأهداف.** ومما سبق يتضح أن **الرضا يؤثر في الأداء والإنتاجية إيجابا وسلبا** ومن الأهداف هنا ولابد لإدارة المنظمة أن تهتم بدراسة الرضا الوظيفي والعمل علي إيجابيته أي أن تعمل علي تحقيق أقصى رضا وظيفي لعامليها وهنالك مجموعة من الجوانب الإيجابية التي تؤثر لتحقيق هذا الرضا وبالتالي تؤدي إلى تجويد الأداء وزيادته وتحقق أهدافه للإنسان والمنظمة ونوجز هذه الجوانب في الآتي:

الجوانب الإيجابية التي يجب علي الإدارة مراعاتها لتحقيق الرضاالوظيفي

أولاً: العمل علي **دعم القدرة الفنية والعقلية والصحية للعاملين** وذلك باتباع الأسس العلمية في سياساتها تجاه العاملين بدءاً من الاختيار السليم للعاملين بكل المستويات والتدريب المستمر علي طرق الأداء والعمل علي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتوفير المستوي الصحي المناسب والإشراف المناسب علي العاملين أثناء تأديتهم لوظائفهم مع توفير الأمن الوظيفي والصناعي بمواقع العمل.

ثانياً: خلق الدافعية لدي الأفراد تجاه العمل من خلال تعاون الإدارة مع العاملين وجعل التعاون مبدأً أساسيا في العمل والمشاركة في التخطيط والقرارات وتحديد الأهداف وتوفير نظم إيجابية فعالة في مجالات الاتصال والأجور والحوافز والترقية وشروط الخدمة أو الخدمات الاجتماعية حتى تكون كل هذه السياسات دافعا إيجابيا الرضا الوظيفي.

ثالثاً: أن تعمل الإدارة علي **توفير مناخ تنظيمي مناسب** يمكن العاملين من أداء مهامهم برغبة وقدرة وحماس من حيث بيئة وجو العمل وطبيعة الوظيفة والعمل علي تحقيق وإزالة ضغوط العمل أيضا علي توازن وتطويع الظروف الخارجية وتقليل ضغوطها بقدر الإمكان كالحالة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والأمنية والصحية. وقد تناولنا المناخ التنظيمي بشيء من التفصيل في فصل سابق.

رابعاً: العمل على **الاهتمام بالإنسان ومهاراته وأفكاره** ودوافعه وخلفيته الثقافية والاجتماعية بهدف تطوير أدائه ودفعه من خلال زيادة رضاه الوظيفي.

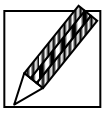
11.2 المناخ الوظيفي كعامل فعال في الرضا الوظيفي

ويقصد بالمناخ التنظيمي كما أوضحنا سابقاً الجو **العام الذي يسود المنظمة ويختلف هذا الجو من منظمة لأخرى تبعا لأنماط العمل السائد في المنظمة**

هنالك بعض **المحددات والعوامل المؤثرة** في المناخ التنظيمي والتى تناولناها بشيء من التفصيل من قبل ونوردها هنا بإيجاز لارتباطها الوثيق بوصفها مؤشرا للرضا الوظيفي وهي كما يلي:

1/ حجم المنظمة
2/ نمط القيادة
3/ الظروف الاقتصادية
4/ الهيكل التنظيمي
5/ خصائص العاملين
6/ طبيعة العمل
7/ نظم وموارد المنظمة
8/ الانضمام للاتحادات العمالية

تدريب (3)



الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله هل هو دائماً أكثر إنتاجاً من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله

أسئلة التقويم الذاتي



1. عرف الرضاء الوظيفي
2. ما هو الفرق بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية؟
3. ما هي أهمية الرضاء الوظيفي؟
4. اذكر عوامل ومحددات الرضاء الوظيفي سواء كانت خارجية أم داخلية
5. اشرح نظرية العاملين
6. اذكر مصادر الرضاء عن العمل ومصادر عدم الرضا عن العمل؟
7. ما هو النقد الموجه لنظرية العاملين؟
8. ماهي الآثار الايجابية للرضاء الوظيفي ؟
9. اذكر الآثار السلبية للرضاء الوظيفي
10. ما هو الإبداع الإداري ؟
11. ناقش كيف يتم قياس الرضا الوظيفي
12. كيف تحقق الإدارة الرضا الوظيفي للعاملين؟
13. ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟

الخلاصة

عزيزي الدارس، نذكرك دوما بالرجوع إلى الأهداف التعليمية الواردة في بداية الوحدة، حتي تستفيد من ملخص الوحدة.

في هذه الوحدة تناولنا موضوعيين أساسيين

الموضوع الأول هو المناخ التنظيمي وتحدثنا فيه عن المفهوم والأهمية والعوامل والمحددات المؤثرة في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل بيئة وجو العمل وضغط العمل وطبيعة الوظيفة والظروف الطبيعية والظروف الخارجية وحجم ونظم وموارد المنظمة والمشاركة ونظم الاتصال والتعاون بين الادارة والعاملين والإشراف والهيكل التنظيمي والقيم الإدارية وخصائص العاملين والانضمام للاتحادات والنقابات العمالية.

وتحدثنا ايضاً عن أثر التغيرات التي تحدث في المناخ الخارجى على المناخ التنظيمي، كما تناولنا كيفية قياس المناخ التنظيمي.

الموضوع الثاني هو الرضا الوظيفي تحدثنا فيه عن مفهوم الرضا الوظيفي ووضحنا الفرق بين الرضا الوظيفى والروح المعنوية وذكرنا أن الرضا يعود إلى الإتجاهات ومشاعرالفرد بمفرده بينما يستخدم مصطلح الروح المعنوية ليصف المشاعر الكلية والإتجاهات للمجموعة حتى العاملين ، وتناولنا عوامل ومحددات الرضا الوظيفي.

ومن العوامل الداخلية للرضاء الوظيفي ذكرنا الرضا عن محتوي العمل وطبيعة الرضا عن ساعات العمل، والرضا عن التكنولوجيا المستخدمة في العمل. أما العوامل الخارجية فهي الرضاء عن حماية العمل والرضاء عن الظروف وجو العمل، والرضا عن الأجر والمكافئات والرضا عن معاملة الإدارة للعاملين والرضا عن فرص الترقي والرضاء عن الإشراف والرضاء عن تقييم الاداء والرضاء عن علاقة العمل ومعاملة المرؤوسين والرضاء عن الضغوط البيئية. كما تناولنا نظرية العاملين حيث ترى هذه النظرية أن العوامل التي تتعلق بظروف وبيئة العمل تعتبر محددات للإستياء عن العمل وفق هذه النظرية يمكن تناول مصادر الرضا عن العمل ومصادر عدم الرضا عن العمل، وتحدثنا عن الاثار السلبية والإيجابية، وقياس الرضا الوظيفي، وكيف تحقق الادارة الرضا الوظيفي للعاملين. وفي نهاية هذه الوحدة تناولنا المناخ الوظيفي كعامل فعال في الرضا الوظيفي.

عزيزي الدارس نرجو أن نكون قد وفقنا في هذه الوحدة ونتمنى أن تكون قد استفدت من المواضيع التي تناولتها، نتمنى لك دوماً النجاح والتوفيق.

لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية

عزيزي الدارس في الوحدة الدراسية التالية سوف نتناول جماعات العمل، ويعتبر العمل الجماعي من أهم السلوكيات المؤثرة في مجال الأعمال.كما سنتناول في هذه الوحدة موضوع ضغط العمل وآثاره على السلوك التنظيمي.

إجابات التدريبات

تدريب (1)

1. الظروف الطبيعية مثل الأمطار ودرجة الحرارة والبرد الشديد والرطوبة والغبار والأتربة، تصيب العاملين بالأمراض المختلفة كما يؤدى بعضها إلى إعاقة حركة النتاج وتوقفه نتيجة الغياب (في حالة الأمطار الغزيرة مثلاً)

2. إن للإشراف أثراً كبيراً في تهيئة المناخ التنظيمي بالنسبة للعاملين في صالات الإنتاج. وطبيعة معاملة المشرف للعاملين ومدي الانسجام معه والثقة فيه ومدي قدرته على كسب ثقة العاملين معه ومن توافر هذه الأشياء يأتي تعاونهم معه وبالتالي يكون المشرف أو الإشراف عاملا مساعداً في المناخ التنظيمي في العمل ويؤثر ايجاباً في سلوك العاملين وأدائهم

تدريب (2)

1. عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن عملة فإنه يبحث عن وسيلة تبعده عن هذا العمل ويسمى هذا بالانسحاب عن العمل فيكون إما بالغياب أو ترك العمل الاختياري.

2. أشارت الأبحاث إلى أنه توجد علاقة متوسطة القوة بين الرضا عن العمل ودوران العمل، أي أن الأفراد الأقل رضا هم الأفراد الأكثر احتمالاً لترك عملهم ومعني هذا أن العلاقة بين المتغيرين علاقة ذات ارتباط تام.

3. من الظواهر التى تدل على تدهور الروح العنوية التباطؤ والتوقف عن العمل وارتفاع نسب الغياب والتأخير ومخالفة اللوائح وفقدان الاهتمام وكثرة المظالم والشكاوي.

تدريب (3)

إن الفرد الذي يشعر بالرضاء عن عمله بصفة عامة ليس بالضرورة أن يكون منتجاً أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضاء عن عمله. وقد أشارت نتائج الدراسات في هذا المجال إلى وجود علاقة موجبة بين الرضاء والأداء ولكنها منخفضة.

مسرد المصطلحات

- **المناخ التنظيمي:**

هو عبارة عن الخصائص التى تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة

- **ضغط العمل:**

مجموعة التغيرات الفسيولوجية الناتجة عن عوامل معينة في عمل الفرد

- **الرضا الوظيفي Job satisfaction**

هو السعادة التى تتحقق للعامل بحيث تكون إشباعاته لحاجاته تعادل ما ينوقعة من العمل أو تزيد عنه .

- **الروح المعنوية:**

هي المشاعر الكلية والاتجاهات لمجموعة من العاملين.

المراجع

1) حمدي مصطفي المعاذ ، **وظائف الإدارة.** ، القاهرة 2003 م

2) زكي مكي إسماعيل،**التنظيم الإداري وأثره في الإنتاجية** ،رسالة الدكتوراه ، 1999

3) علي محمد عبد الوهاب ، عائدة خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، **القاهرة ، 1993م.**

4) طه ، فرج عبد القادر ، **علم النفس الصناعي والتنظيمي** بيروت: دار النهضة،**1986م**

5) عبد الحميد عمران ،الرضا عن العمل ، **مجلة الكفاية الإنتاجية ، القاهرة 1996م**

6) علي السلمي،السلوك الإنساني ،في الإدارة ، **مكتبة غريب ،القاهرة ،1990م.**

7) **ماير ، نورمان ترجمة محمد عماد الدين اسماعيل ، وآخرون** ،علم النفس في الصناعة **، مؤسسة فرانكلين للطباعة والنشر،1967م.**

8) مايو ،التون ، **ترجمة أحمد بدران ومحمد عماد الدين اسماعيل** ، التصنيع والمشاكل الإنسانية ، **القاهرة، مكتبة مصر، 1950م.**

المراجع الأجنبية

1) Davis, Keith & Newstrom , john W. **, Human Behavioratworks Organizational Behavior** (New york : Mc Grow Hill, 1987) seventh Edition.
2) Cherrington, David J. **Organizational Behavior** : The Management of Individual and Organizational Performance (Boston:Allyn& Bacon,1989).
3) Vough, Clair, productivity,**Apractical program for Improving Efficiency**, 1996.
4) D. J. cherrington,1989,3494
5) CK. Davis 8C J . W. Nestrom: 1985 pp 23 . 24
6) S. A . Altmanet. At 1985-pp 613 - 614


الوحدة السابعة
جماعات العمل
وضغط العمل

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	236
تمهيد	236
أهداف الوحدة	237
1.الجماعات داخل المنظمة	238
1.1 مفهوم الجماعة	238
2.1 الجماعة والفرد	239
3.1 العمل الجماعي والتعاون	239
4.1 التنظيم غير الرسمي	239
5.1 دور الفرد في الجماعة	240
6.1 تكوين الجماعة	240
7.1 ديناميكية الجماعة	242
8.1 نظريات تكوين الجماعة	243
9.1 أنواع الجماعات	244
10.1 استراتيجية إدارة الأداء الجماعي	246
11.1 تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات	247
12.1 إجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني	247
2. ضغط العمل	248
1.2 مفهوم ضغط العمل	248
2.2 تعريف ضغط العمل	249
3.2 آثار ضغط العمل بالمجتمعات في الدول الصناعية الكبرى النامية	250
4.2 أسباب ومصادر ضغط العمل	251
5.2 مراحل حدوث ضغط العمل	252

الموضوع	الصفحة
6.2 تفصيل مصادر ضغط العمل	253
7.2 أثر العوامل التنظيمية على مصادر العمل	256
8.2 تقسيمات ضغط العمل	258
9.2 التداخل بين مفهوم ضغط العمل والمفاهيم الأخرى.	258
الخلاصة	263
لمحة مسبقة عن الوحدة الدراسية التالية	264
إجابات التدريبات	265
مسرد المصطلحات	267
المراجع	268

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك إلى الوحدة السابعة من مقرر السلوك التنظيمي تحتوي هذه الوحدة على قسمين أساسيين القسم الأول يتناول الجماعات داخل المنظمة وتناقش فيه مفهوم الجماعة والجماعة والفرد والعمل الجماعي والتعاون والتنظيم غير الرسمي ودور الفرد في الجماعة وتكوين الجماعة وديناميكية الجماعة ونظريات تكوين الجماعة وأنواع الجماعات واستراتيجية إدارة الأداء الجماعي وتطبيق مفاهيم سلوك الجماعة وفي نهاية القسم سنتحدث عن ايجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني.

في القسم الثاني نتحدث عن ضغط العمل وأثره في السلوك التنظيمي ونشرح مفهوم ضغط العمل وسنوضح آثار ضغط العمل، بالمجتمعات في الدول الصناعية الكبرى والنامية. كما تتناول أسباب ومصادر ضغط العمل ومراحل حدوده. وتقسيماته في نهايه القسم توضح التداخل بين مفهوم ضغط العمل وبعض المفاهيم الأخرى.

عزيزي الدارس مرحبا بك مرةً أخرى في هذه الوحدة التي نأمل أن تجد منك القبول وأن تستمتع بقراءتها كما نتمنى أن تزودنا دوما بمقترحاتك وإسهاماتك للاستفادة منها في التطوير والتجديد لهذه الوحدة.

أهداف الوحدة



عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن:

1. تشرح مفهوم الجماعة
2. تبين دور الأداء في الجماعة
3. تناقش نظريات تكوين الجماعة
4. تعدد أنواع الجماعات
5. تبيين إيجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني
6. توضح أثر ضغط العمل في السلوك التنظيمي
7. تشرح مفهوم ضغط العمل
8. تعدد أسباب ومصادر ضغط العمل
9. تذكر مراحل حدوث ضغط العمل
10. توضح تقسيمات ضغط العمل

1. الجماعات داخل المنظمة

عزيزي الدارس هل أنت اجتماعي ؟ هل تحب العمل في جماعة؟هل أنت من الذين يتأثرون بسلوك الجماعة ؟ علماء الاجتماع وعلماء علم النفس يقولون أنّ الإنسان اجتماعي بطبعه حيث يميل إلي الحياة في مجتمع و التفاعل معه بحيث يؤثر في هذا المجتمع و يتأثر أيضا في سلوكياته بسلوكيات هذا المجتمع مثلما يؤثر هو أيضا في سلوكيات الآخرين بهذا المجتمع. و هناك بعض السلوكيات التي توجدها المجتمعات كالقيم و الأعراف التي تحكم المجتمع والعقائد و المعتقدات المختلفة والاجتماعيات التي تشكل سلوكيات الجماعة. ويجد الفرد نفسه مسايرا لهذه السلوكيات و بالتالي فإن سلوك الفرد عند وجوده بالجماعة نجده منقاداً بالسلوك الجماعي حينا و موجها المجموعة للانقياد لسلوكه حينا آخر.

1.1 مفهوم الجماعة

تعددت التعريفات التى تناولت مفهوم الجماعة ومن هذه التعريفات:

> الجماعة تجمع محدود للأفراد تجمعهم أو تربطهم تقاليد و أعراف و عادات يتفاعلون لتحقيق مصلحة مشتركة أو هدف مشترك.

أما شوقي جواد. فيطلق لفظ الجماعة علي الأفراد المجتمعين و المتعاملين والمتفاعلين فيما بينهم **بتحقيق هدف متفق عليه.** وما زاد عن فرد يعتبر جماعة و تكون أفراد الجماعة ظاهرة أو ضمنية.و لا شك أن الجماعة مهما اختلفت أهدافها و دوافعها فأنها تؤثر في سلوك الفرد أو تؤثر في سلوكه.

نشاط



بالرجوع إلى كتب السلوك التنظيمي يمكنك أن تجد كثيراً من التعريفات لمفهوم الجماعة قم بكتابة تعريف شامل لمفهوم الجماعة واعرضه على مشرفك الأكاديمي.

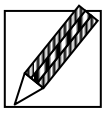
2.1 الجماعة و الفرد

إن كان الفرد يرتبط في حياته اليومية بمختلف الجماعات سواء أكانت بالأسرة أو بالقرية أو بالحي أو بالمدينة أو بمكان العمل أو بمكان الدراسة.كما يتفاعل الفرد مع الجماعة من حوله أينما كانت و بالتالي فهو يتعلم معظم انضباط سلوكه من هذه الجماعات فالشلة أو مجموعة الصداقة فهي أيضا جماعة يتفاعل معها الفرد و يتشكل بسلوكياتها حينا و تتشكل هي أيضا بسلوكه حينا آخر كما أن الإنسان ترتبط حياته بجماعة الأسرة أو العائلة منذ نعومة أظافره فيتعلم منها أبجديات حياته.

3.1 العمل الجماعي و التعاون

لعل العمل الجماعي هو **نوع من سلوك الجماعة** و يعتبره الباحثون في مجال الإدارة من أهم السلوكيات المؤثرة في مجال الأعمال و يعني بالجانب الآخر التنسيق و التعاون بحيث أن التعاون سمة من سمات المجتمع الصناعي أو الاقتصادي المتطور و يعتبر سلوك الجماعة سلوكا مهما من أجل تحقيق المنظمات **لأهدافها**. لذلك يهتم رجال وعلماء السلوك بدراسة سلوك الجماعة وتأثيرها علي سلوك الفرد.

تدريب (1)



وضح من أين تأتى أهمية العضوية في الجماعة؟

4.1 التنظيم غير الرسمي

يمثل التنظيم غير الرسمي **المجموعات أو الأفراد** العاملة في التنظيم أو ما يسمي بالشلل.و يتكون التنظيم غير الرسمي عادة بهدف **إشباع الاحتياجات** الاجتماعية للأفراد مثل حب الانتماء وتكوين الصداقات و مواجهة الضغوط الإدارية الرسمية.و تجمع بين هذه الشلل مصالح مشتركة ويحصلون منها على إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية و قد تكون هذه المجموعات مكونة من عدة مستويات إدارية كما يلاحظ أن في وظائف التنظيمات غير الرسمية أنها تمثل الحماية لأفرادها وإشباع حاجاتهم الاجتماعية كما أن هنالك اتصالا وتفاعلا لأحداث التوازن الناتج عن نقص التنظيم الرسمي مثل منح الأفراد و الشعور بالرضاء و يمثل علاقة حيوية بين أفراد التنظيم .و لا بد لنجاح التنظيم الرسمي أن يخلق **نوع من التوافق** مع التنظيمات غير الرسمية. و قد تقوم علاقة مجموعات التنظيم غير الرسمي (علاقة مجموعات للتنظيم غير الرسمي) علي المزاج أو اللون أو الجنس أو القبيلة أو القرية أو المعتقدات أو الافكار السياسية أو الحزبية أو الطائفية أو المصلحة المشتركة.

5.1 دور الفرد في الجماعة

الفرد في الأسرة قد يكون الأب أو الابن أو الزوج أو الزوجة أو الخادم و دوره في المنظمة قد يكون العامل أو مدير القسم أو الموظف ودوره في رابطة مشجعي فريق رياضي كمشجع أو دوره في رابطة مريدي شيخ معين (رابطة مريدي الشيخ البرعى أو رابطة معجبي مصطفي سيد أحمد أو رابطة اصدقاء شرطة المرور وهكذا)و في كل من هذه الروابط أو الجماعات **يكون للفرد دور يلعبه وفق الموقف الذي يمثله** في الجماعة.فدور الأب في الأسرة يمثل القدوة ويتأثر الأبناء بسلوكه و يقلدونه ..كما قال الشاعر:

وينشأ ناشئ الفتيان منا علي ما كان عوده أبوه

و في المثل: من شابه أباه فما ظلم.

العوامل المحددة لدور الفرد في الجماعة

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة لدور الفرد في الجماعة وهي كما يلي:

الحاجة – الذكاء – العمر

اولاً: الحاجة:علي قدر الحاجة و الدافع يأتي دوره فأحيانا تجد الفرد يمارس مع الجماعة عملا لا يناسبه لكنه محتاج للعمل أو للأجر لكنه يتأثر بسلوك الجماعة في ممارسة للعمل برغم عدم قناعته به وبقدر الحاجة و القناعة يأتي الأثر.

ثانياً: الذكاء:بقدر مستوي الذكاء تأتي طبيعة التأثير فالأفراد الأذكياء يتعلمون بسرعة و تتميز شخصياتهم وتفاعلهم وتفاعلاتهم مع الجماعة بخلاف قليلي الذكاء.

ثالثاً: العمر:وبقدر سن الفرد و نضوجه تأتي الأدوار التي يلعبها في الجماعة فأثر الشيخ الوقور في المنظمة يكون كبيرا علي جماعة العمل بخلاف الشاب الذي في مداخل الخدمة. آلا أن هذا لايمنع آن **يؤثر فرد اصغر بقوة شخصيته** في المجموعة ويقودها.

6.1 تكوين الجماعة

يتأثر تكوين الجماعة بالظروف المختلفة سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية أم تكنولوجية كما يتأثر تكوين الجماعة أيضا بالجوانب الرسمية للعلاقات بين الأفراد

اولاً: أسباب تكوين الجماعة

1. **المدخل المكاني:**يتأثر الإنسان في انضمامه أو عدم انضمامه لجماعة بمدي قرب وبعد موقعه منها.حيث تشجع المواقع القريبة الانضمام للجماعة.
2. **المدخل التفاعلي:**ويري أصحاب هذا المدخل أن الأفراد يمارسون أنشطتهم و ينجزون عملهم اعتمادا علي ثلاثة عناصر هي الأنشطة و المشاعر و التفاعل حيث تتفاعل هذه العناصر الثلاثة فيما بينها بصورة مباشرة فتتشكل الجماعة(شوقي جواد، مرجع سبق ذكره)
3. **المدخل الفكري:**ويري أنصار هذا المذهب أن الاتجاهات الفكرية تؤثر في انجذاب الأفراد إلي جماعات(الجماعات الإسلامية، ناصريون، شيوعيون، قوميون عرب وهكذا).
4. **المدخل الاقتصادي:**وأنصار هذا الرأي يرون أن النواحي الاقتصادية تؤثر في الأفراد وانضمامهم للجماعة.

ثانياُ: سلوك تكوين الجماعة

1- يجب أن لا **يقل** حجم الجماعة **عن فردين** بينما يزيد العدد

2- أن يكون دافع الاتصال قد تم بشكل **عقلي** ثم تطور إلي **ارتباط.**

3- أن يكون هناك **انسجام** بين الجماعة.

4- أن تكون هناك **إنجاتى زات** للجماعة .

و مما سبق يتضح أن أي تكوين يمكن أن يكون جماعة إذا توافرت فيه الشروط التالية:

1- أكثر من أثنين.

2- التفاعل في المصالح و الأفراد.

3- أن يكون هناك اتصال بين الأفراد.

4- أن يكون هناك انسجام مع المجموعة وسلوكياتها.

5- أن يكون هنالك هدف يسعى الجميع لتحقيقه.

ثالثاً: ترابط و تماسك الجماعة

لا شك أنه كلما كانت الجماعة مترابطة و متماسكة قويت سلوكياتها وكلما كان أثرها علي الفرد أكبر. كما أن تماسك الجماعة يؤثر في مدي انجذاب الأفراد إليها و رغبتهم في المحافظة علي المشاركة فيها فالتماسك **يبقي العلاقة بين الجماعة.**

رابعاً:الأسباب المؤثرة في مدي تماسك الجماعة

1- درجة **التعاون** السائد بين أعضاء الجماعة.

2- مدي **تفاعل** القيادة مع الجماعة.

3- طبيعة **الأهداف** التي تسعي الجماعة لتحقيقها.

4- **عددية وحجم** الجماعة.

5- كثرة **الاتجاهات** الإيجابية بين الجماعة.

6- كثرة **اللقاءات** بين الجماعة.

تدريب (2)



1. اذكر عوامل أخرى تؤثر في مدي تماسك الجماعة غير الذي وردت في الوحدة؟

2. ما هي العوامل التي تجعل بعض الجماعات أكثر تماسكاً من غيرها ؟

7.1 ديناميكية الجماعة

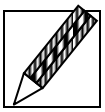
ويعرفها الدكتور شوقي جواد بأنها **مجموعة المثيرات و الاستجابات التي تحدث بين الجماعة أي بمعني أنها التفاعل الذي يحدث بين الجماعة** و هناك علم يعرف بالديناميكية الجماعية ويبحث هذا العلم في مجموعة **المثيرات و الاستجابات الحادثة** داخل الجماعة كما يبحث أيضا في **التفاعلات** التي تحدث بين المثيرات و الاستجابات كما يبحث في **المواقف المختلفة** التي تمر بها الجماعة و هنالك بعض العوامل المؤثرة في حركية وديناميكية الجماعة وتتمثل في :

أ- شخصية الفرد.

ب-الحالة الاجتماعية.

ت-الظروف البيئية المحيطة

تدريب (3)



يعتبر التفاعل من اكثر الجوانب الاساسية التي تميز الجماعة وليس بالضرورة ان يكون هذا التافاعل وجها لوجه او من خلال الحديث المباشر وضح ذلك.

8.1 نظريات تكوين الجماعة

هنالك نوعان من النظريات التي تتناول تكوين الجماعة هما:

أ- مجموعة نظريات التعاون.

ب- مجموعة نظريات القوة و الصراع.

أولا: نظريات التعاون

تري هذه النظريات أن التعاون في تنسيق جهود الجماعة هو الدافع الرئيسي للانتماء للجماعة

1- نظرية التبادل

وتري هذه النظرية أن المقارنة بين عائد وتكلفة التعاون بين الأفراد تعتبر محفزا للانتماء للجماعة.فحينما يسعى الفرد لإشباع حاجته يفكر في تكلفة ذلك الإشباع وينتمي للجماعة حينما يجد أن **العائد أكبر من التكلفة** أي كلما أدرك أن هناك مزايا اقتصادية أو اجتماعية لوجوده في الجماعة.

2- نظرية التوازن

وتري هذه النظرية أنه كلما كان إحساس الفرد بتحقيق التوازن و الاتجاهات المشركة كان ذلك مبررا أساسيا لتكوين الجماعة و انتمائه إليها.

3- نظرية التقارب المكاني

وتري هذه النظرية أن **التقارب المكاني** (أي وجود الجماعة في نفس المكان) ووجود الفرد في نفس المنطقة يعتبر سببا رئيسيا للانتماء لهذه الجماعة.

ثانياً: نظريات القوة و الصراع

تفسر هذه النظريات أسباب تكوين الجماعة من خلال تحليلها لعوامل القوة و الصراع التي تحدث بين الأفراد بالتنظيم أو بالجماعات فتنشأ الحاجة لكسب قوة و بالتالي تتكون جماعة جديدة.وسوف نتحدث بتفصيل اكثر عند تعرضنا للقوة والصراع فى فصل لاحق .

1. **نظرية شيباراد Shapred**

ترى هذه النظرية أن الأفراد حينما يحتاجون **لقوة** تجاه الإدارة أو **مواجهة** الإدارة يكونون جماعات تتماسك و يصبح لها قوة جديدة.و خلاصة القول فإنه بالرغم من اختلاف الرأي في كيفية أسباب تكوين الجماعة من حيث التعاون أو القوة والصراع إلا أن جميعها ترى أنها تكوين هذه الجماعات يدخل ضمن إطار التنظيم غير الرسمي بالمنظمات.

9.1 أنواع الجماعات

هنالك أنواع مختلفة من الجماعات صنفها الباحثون لعدة تصنيفات تارةً حسب **أهداف** الجماعة وتارةً حسب **نوعية** أفراد الجماعة وتارة حسب **النشاط** الذي تمارسه الجماعة وسنورد فيما يلي بعض أنواع الجماعات:

1) **الجماعة الأولية**:وهي جماعات تمتد صلاحيتها طوال حياة الفرد و من أمثلتها جماعات الأسر كالأسرة الواحدة و يقل أو يزيد عدد الأفراد كما يكون التفاعل مباشراً بين الأفراد والأسرة و هنالك قيم وتقاليد و أعراف تحكم التعامل بين أفرادها و لهذه الجماعات أثر كبير علي سلوك أفرادها.
2) **الجماعات الثانوية**:و هي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد خلال حياته كجماعة المدرسة أو النادي أو جماعة العمل.
3) **الجماعة الكلية**:وهي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد كليا كجماعة لاعبي كرة القدم التي ينتمي إليها اللاعب المحترف.
4) **الجماعة الجزئية**:وهي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد جزئيا كالنقابة و النادي .
5) **الجماعة الدائمة**:و هي الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بصفة مستمرة و تعتمد علي درجة الاستقرار و نوعية السلوك الصادرة عن الفرد.

6) **الجماعة المؤقتة:**وهي الجماعة التي تنشأ و ينتمي إليها الفرد بصفة مؤقتة ثم يتصرف بعد ذلك كعضو.
7) **جماعة العمل:**وهي الجماعات التي تتكون داخل محيط وبيئة العمل كجماعة الإنتاج و جماعة التخطيط.
8) **الجماعة الرسمية:**وهي الجماعات التي تتكون بعلاقات رسمية.
9) **الجماعات غير الرسمية:**هي التي تتكون وفق علاقات غير رسمية كجماعات الأصدقاء و الشلل التي تجدها في الحي أو المنظمة أو المدينة.
10) **الجماعات المتماسكة:**وهي الجماعات التي تربطها صلات قوية كالجماعات الدينية أو العقائدية المختلفة.
11) **الجماعة الطبيعية:**وهي الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد تلقائيا أي جماعات تتكون من تلقاء نفسها و دون تدخل أي عوامل أخرى .
12) **الجماعة المكونة:**وهي جماعة تتكون نتيجة ظروف وعوامل استدعت قيامها كاللجان التي تتشكل في المنظمة أو القرية.
13) **الجماعة الإجبارية:**هي الجماعة التي يجد الفرد نفسه عضواً فيها دون أن يكون له اختيار في ذلك كجماعة العمل بالمصلحة أو الجماعات التي تتكون في القوات المسلحة.
14) **الجماعة الحرة:**وهي الجماعة التي تتكون من الأفراد و يكون للعضو فيها حرية الاستمرار أو تركه.

الجماعات الصغيرة

ذكرنا من قبل أن أي فرد يؤثر في نوعية الجماعات التي ينتمي إليها و نوعياتها فجماعة الروضة تختلف عن جماعة الكتاب (المدرسة) عن جماعات المرحلة المتوسطة(الجمعيات المدرسية المختلفة كجمعية الفلاحة أو جمعية أدبية) ففي كل مرحلة من مراحل العمر يجد الفرد أن الأنسب له جمعيات جديدة خلاف الجمعيات التي كان ينتمي إليها في المراحل السابقة.بدءاً من جماعة المنزل (الأسرة)حتى جمعية العجزة أو الشيخ–فكما يري الدكتور علي السلمي .أن جمعية العائلة تعتبر من أهم الجمعيات التي تسهم في تشكيل الجوانب المهمة في شخصية الطفل مستقبلا و ترسم له أساسيات سلوكه .و الجماعة الصغيرة كما يعرفها الكاتب نفسه(دكتور علي السلمي) فهي عدد من الأفراد يتصلون بشكل منتظم و بأسلوب مباشر و يتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة.

أثر الجماعة الصغيرة في سلوك الفرد

ويضيف الدكتور علي السلمي أن أثر الجماعة الصغيرة في سلوك الفرد فيها يرتكز على مفاهيم ثلاثة تتمثل في النشاط و التفاعل و المشاعر و يمكن إيجازها فيما يلي:

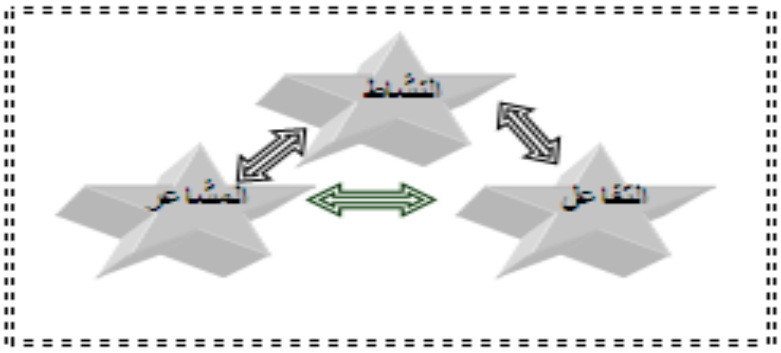
أ-النشاطActivity: ويعني سلوكيات يقوم بها الفرد.

ب-التفاعلInteraction: ويعني الاتصال بأفراد الجماعة.

ج-المشاعر Sentiments: وتعني كيفية شعور الأفراد بما يحدث حولهم.

الواضح أن هذه المفاهيم الثلاثة(النشاط-التفاعل-الشعور)متصلة فيما بينها. والرسم التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (2) مؤثرات الجماعةفي سلوك الفرد



وينبغي أن نوضح أن تفاعلات الجماعة الصغيرة لا تتم عشوائيا و إنما هي منظمة.

10.1 استراتيجية إدارة الأداء الجماعي

لاشك أن الأداء أو العمل الجماعي يمثل **عاملا مهماً في إنجاح أي عمل** أو تحقيق أي هدف في المنظمة . فعملية التعاون بين الأفراد في المنظمة أو بين الإدارة في المنظمة ما هي إلا نوع من أنواع **العمل الجماعي** .و لا شك أن التعاون هو **السلوك الإيجابي** المصاحب للعمل الجماعي وبدونه لا تتم عملية تحقيق الأهداف أو الإنجاز بالمنظمة .ومن المفهوم السابق لأهمية ضرورة الأداء أو العمل الجماعي في المنظمة تأتي استراتيجية إدارة الأداء الجماعي كاستراتيجية أساسية تقتضي من كل مدير أن يتبناها كفلسفة أساسية يتم من خلالها تحقيق الأهداف ولا بد لكل إدارة أن تتفهم أهمية العمل الجماعي و تجعله سلوكا عاما لكل أفراد التنظيم بها و يتدرج تنسيق مجموعات العمل من وحدات العمل الصغيرة بالمنظمة متدرجا في التنسيق إلي مستوي مجموعات العمل المتكونة من رؤساء الأقسام إلي مستوي مجموعة أعضاء مجلس الإدارة.و علي قدر التعاون

والتنسيق بين مجموعات العمل المختلفة بالمنظمة تأتي ثمار الأداء و نتائجه من حيث تحقيق الأهداف من عدمه ونخلص مما سبق إلي أن استراتيجية إدارة الأداء الجماعي لا بد أن تكون وسيلة ينتهجها كل المديرين في إدارتهم لمنظماتهم من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات.

11.1 تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات

كما وضحنا في الفقرة السابقة أن علي الإدارة أن تتبنى استراتيجية للاهتمام بإدارة الأداء الجماعي وجعلها وسيلة أساسية تنتهجها لتحقيق أهدافها.و لا شك أن عملية إدارة السلوك الجماعي تقتضي إجراء الدراسات المتعلقة بالسلوك أي بمعنى دراسة سلوك الأفراد من حيث ميولهم ودوافعهم ودراسة سلوك الجماعة واتجاهاتها وميولها ودوافعها . و لا شك أن هذه الدراسات بمثابة المفتاح للدخول إلي هذه الجماعات و التأثير فيها و لعل الاهتمام السائد بدراسة السلوك الجماعي من جهة الباحثين الاجتماعيين يوضح مدي الانتباه لأهمية ذلك .و هنالك **الكثير من التجارب في العالم الخارجي** كتجربة اليابان وتجربة الصين و قبلها تجربة الحضارات الإسلامية يتضح منها الاهتمام بالعمل الجماعي و التعاون.

ولعل **الهدف الأساسي** من تطبيق مفاهيم سلوك الجماعات هو **الوصول إلي كيفية التأثر في هذا السلوك** من جهة المديرين وتحولهم إلي طاقات إيجابية داعمة للأداء و الإنتاج بحيث تكون محققة لأهداف المنظمات.في الجانب الآخر التقليل من الآثار السلبية لهذا السلوك بل وتحويله إلي سلوك إيجابي داعم للمنظمة.و علي الإدارة الاستعانة بالخبرات في مجال علم السلوك الاجتماعي و النفسي لدعمها في هذا المجال.

12.1 إيجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني

إن المجتمع السوداني قام بطبعه في كل ربوعه علي روح العمل التعاوني الجماعي وهي من الصفات الإيجابية التى بنيت عليها عادات وتقاليد هذا المجتمع.و في ريفه و قراه تجدهم يهتمون بالعمل الجماعي و التعاوني و النفير في مواسم الزراعة و الحصاد و إنجاز الكثير من الأعمال جماعيا في همة و نشاط.و تتسم سلوكيات العمل الجماعي بالمجتمع السوداني **بالحيوية و النشاط والحماس** ولها طقوس و أناشيد وأهازيج تؤدي و هذه الصفة لا يقتصر بها إقليم بالسودان دون غيره وإنما تجتمع فيها كل أقاليم السودان شماله وجنوبه وشرقه و غربة ووسطه.وهي ممتدة في جذور هذا المجتمع وتأريخه ومن عاداته وتقاليده السمحة. و إن كانت هذه السلوكيات تدعمها **معتقدات وتشريعات المجتمع الإسلامي** ففي الجانب الآخر نجدها في تراث الديانات الأخرى بالسودان بل

حتى في المناطق **التي لم تعرف الإسلام** أو المسيحية بحيث نجدها تعرف السلوكيات التى تدعم التعاون و العمل الجماعي.

و علي الإدارة أن تغذى روح العمل بأسلوب الفريق بتكاتف الجميع لتحقيق الأهداف .و تدعم المفاهيم التي ترسخ هذا الجانب في مجال العمل الرسمي باعتباره من أنجح الأساليب لتحقيق الأهداف.

أسئلة التقويم الذاتي



1 - وضح مفهوم الجماعة.

2- ما هو الهدف من تكوين التنظيم غير الرسمي؟

3- اذكر العوامل المؤثرة والمحددة لدور الفرد في الجماعة.

5- ما هي الأسباب المؤثرة في تماسك الجماعة ؟

6- ناقش نظرية شيبرد باختصار.

7- هنالك أنواع مختلفة من الجماعات ناقش خمسة منها باختصار

8- تحدث باختصار عن إيجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني

2. ضغط العمل

أصبح العالم اليوم **مشحوناً بالمواقف والأحداث** و الأفعال المتضاربة التي يتعرض لها الفرد باستمرار. **نتيجة الإيقاع ال سريع في الحياة** بخلاف الحياة البسيطة التي كان يعيشها الفرد فيما مضي.وقد أدي هذا التغير المسرع في الحياة إلي تعرض الفرد للعديد من الأمراض و الآثار السلبية الناتجة من مواجهة لهذه الأحداث أو هروبه منها .وقد أصبحت كلمة **الضغط** كلمة عامة يطلقها الكثيرون دون وعي تام بها بالرغم من أنها تشغل اهتمام الكثير من العلماء في العديد من المجلات العلمية سواء كانت الطبية أم النفسية أم الاجتماعية أم السلوكية.

1.2 مفهوم ضغط العمل

بدأ مفهوم ضغط العمل في الظهور مع **تجارب الباحث هانزيليHansselye** عام 1936حيث بدأ أبحاثه علي الفئران ثم في مرحلة ثانية مهدت له بعض الأعراض التي كانت تعاني منها الفئران علي أحد الأفراد فربط بين الأحداث و توصل إلي أن جسم الإنسان يمكن أن يصاب بالأمراض كنتيجة للتعرض للبرد أو زيادة النشاط العملي و توصل إلي أن **الضغط يمثل**

وسيطاً إلي حدوث تلك الأمراض أيضاً ووضع هذا الباحث [هانزيلي Hansselye معنىً للضغوط إلي انه يشير إلي مجموعة **التغيرات الفيسولوجية أو السايكلوجية** التي تنتج عن عوامل معينة بعمل الفرد] كما استنتج هذا الباحث أنه **لا توجد حياة بغير ضغوط** و قد توفي هذا (الباحث) عام 1982 نتيجة إصابته بمرض القلب الناتج عن الضغط المتعلق بعمله.

2.2 تعريف ضغط العمل

يعني ضغط العمل **مجموعة التغيرات الفسيولوجية الناتجة من عوامل معينة في عمل الفرد** و في تعريف آخر فيعنى أنه

> الاستجابة التي تنتج عن أي موقف أو حدث أو تصرف و تؤدي لتحميل الفرد متطلباته خاصة غير عادية فسيولوجية و سلوكية و أسلوبية

ومن مظاهر ضغط العمل **الصداع و القرحة المزمنة وسرعة الغضب والتوتر و الانفعال وحالات التعب و الإجهاد و الاكتئاب و الإحباط و بعض أمراض العصر الأخرى كضغط الدم و السكر**.و من مظاهره أيضا حالات الحساسية و الاحتكاك الذي يمارسه العامل أحيانا خلال عمله و التي تؤدي إلي نوع من القلق و الضغط المؤثر سلبيا علي نفسية العامل و قدرته في العمل.

وقد تناولت العديد من التعريفات في أبحاث متعددة وصفا لضغط العمل واصفة إياها تارة بتغييرات **داخلية** وتارة بأنه حالة **نفسية** و تارة بأنه **استجابة مناسبة** بمؤثر خارجي كما تعددت أيضا أسبابه بكل تعريف بأنه نتيجة لتفاعل بين الفرد ووظيفته أو لظروف بيئية أو لمثيرات بيئية أو لعوامل من الفرد و المنظمة و البيئة كما أظهرت هذه التغيرات أن تفاعل الفرد مع سبب الضغط تكون ناتجة من انحراف الفرد عن مسار عمله الطبيعي أو حدوث تغير سلوكي للفرد أو سيكولوجي أو فيسيولوجي أو ذهني أو حدوث اختلال في توازنه الفسيولوجي أو السيكولوجي.

نشاط



عزيزي الدارس بعد أن تعرفت على مفهوم وتعريف ضغط العمل اكتب مقال عن أهمية دراسة ضغط العمل ثم ناقش ما كتبته مع مشرفك الأكاديمي.

من التعريفات السابقة المختلفة نخلص:

إلي أن ضغط العمل يختلف من حيث كثافته و توقيته والظروف التي تحدث فيه و تعدد أشكال تحدث تغيرات تارة تكون فسيولوجية و تارة سيكولوجية وتارة نفسية وتارة ذهنية و تنعكس كل هذه الأشياء في مظاهر عضوية مختلفة كالصداع، و القرحة المزمنة وتدهور الأداء وسرعة الغضب والانفعال، و ضغط الدم و السكر، و القلق و التوتر.

ولابد أن نذكر هنا أن حادثة مفهوم ضغط العمل وتعريفه يجعل عدم وجود اتفاق محدد لمعني ومفهوم ضغط العمل. ومازال البحث فيه مستمراً لتحديد آثاره علي الأداء الإداري و الإنتاجي و الخدمي بوجه خاص.

3.2 آثار ضغط العمل بالمجتمعات في الدول الصناعية الكبرى والنامية

قد قام معهد الأمن القومي الأمريكي بإجراء دراسة حول ضغوط العمل و كانت نتائجها كما يلي:

يتسبب ضغط العمل في ما بين 75-80% من الحوادث في مجال الصناعة كما يتسبب ضغط العمل في حدوث أزمات قلبية تصل خسائرها إلي 135 مليون يوم عمل سنوياً كما تؤدي الآثار النفسية لضغط العمل إلي فقدان ما يقرب من 60% من العاملين لقدرتهم علي العمل بحيث تبلغ تكلفة الرعاية الصحية ما يعادل 26 مليون دولار سنويا.وقد أجريت دراسة علي مجموعة من المدربين. اتضح منها أن مصر من أكثر الدول التي يعاني فيها المدير من ضغط العمل.

4.2 أسباب ومصادر ضغط العمل

قبل تناول الأسباب والمصادر التي تؤدي إلي حدوث ضغط العمل لابد أن نذكر العوامل المختلفة التي تؤثر في أداء الفرد وسلوكه و التي تناولناها في أكثر من موضع من خلال الوحدات السابقة.ونوجزها هنا أيضاً فيما يلي:

طبيعة العمل(الوظيفة) ، حجم العمل المراد إنجازه.
القدرة علي أداء العمل ، الخصائص الشخصية للفرد.
البيئة الخارجية المؤثرة في المنظمة و العمل.

لعل كل هذه المؤثرات تؤثر بصورة أو بأخرى في أداء الفرد وسلوكه التنظيمي داخل المنظمة، والذي بالطبع يؤثر أيضاً بصورة أو بأخرى في تحقيق الأهداف التي تنشدها المنظمة. وبالجانب الآخر فإن العمل أو السلوك المرتقب من الفرد بالمنظمة يمثل عبئاً عليه يراد منه إنجازه بصورة دورية مستمرة حسب خطط العمل المحددة . ولا شك أن تفاعل الفرد عند أدائه لعمله مع أي من المؤثرات السابقة سوف تتبعه **ضغوط** تؤثر بصورة أو بأخرى في أدائه. وكما ذكرنا فأنه يهمنا هنا معرفة **الآثار السلبية** لهذه الضغوط لأنها **تؤثر في مقدرته** علي تحقيق الأهداف المطلوبة منه.

هنالك أسباب مختلفة تؤدي إلي ضغط العمل تناولتها العديد من الدراسات باستكشاف مصادرها و أسبابها و تتمثل فيما يلي:

1. تفاعل بين الفرد ووظيفته.
2. عوامل جديدة في العمل.
3. موقف أو حدث أو تصرف.
4. الفرد نفسه.
5. المنظمة.
6. الظروف البيئية.

حتى يتسنى لأي من هذه الأسباب أن تكون مصدراً لضغط العمل فإن ذلك يتوقف علي محددات معينة منها:

1- كثافة المسبب وأهميته.
2- تكراره وطبيعته.
3- أهميته وتوقيته.
4- الظروف التى يحدث فيها.
5- المشكلات التنظيمية المختلفة.

أن مدي ضعف أو قوة أي من مسببات ضغط العمل (مصادر ضغط العمل السابق ذكرها) يتوقف علي مدى قوة وشدة أى من المحددات المذكورة أعلاه وهذا أمر لاخلاف عليه.

5.2 مراحل حدوث ضغط العمل

تتمثل المراحل التي يمر بها ضغط العمل لأي فرد فيما يلي من مراحل:

1. مرحلة الإنذار.
2. مرحلة المقاومة.
3. مرحلة الإنهاك.

أولا: مرحلة الإنذار

ويتمثل الإنذار في حالات الشعور بالضغط أو الصداع أو الإرهاق أو التوتر أو القلق الناتج من عدم القدرة علي تحمل العمل أو التفاعل الإيجابي معه.أو في حالة عدم القدرة علي التفاعل أو القبول لقرار أو سلوك فردي أو جماعي من جماعة العمل أو المدير أو الرئيس المباشر أو المشرف.و تعتبر بداية الشعور السلبي غير الإيجابي مع العمل بمثابة إنذار لحالة الضغط الحادثة.

ثانياً: مرحلة المقاومة

وباستمرار أسباب الضغط تبدأ عملية المقاومة و هي **استجابة تلقائية** أو مفتعلة كرد فعل للحالة الحادثة فقد يتخذ الفرد سلوكا مقاوما للضغط أو لأعراضه الظاهرة في أي شكل من أشكاله.ولعل هذه المقاومة قد تكون بمحاولة الفرد لتناول قرص من البندول أو الأسبرو أو تناول كوب من عصير الليمون أو تناول أي منشط كالشاي أو القهوة أو تناول سجارة أو ربما غير الفرد جلسته بالجلوس أو الاسترخاء قليلاً أو بإدارة قرص الراديو والاستماع إلي موسيقي هادئة أو اللجوء إلي الاطلاع علي صحيفة أو كتاب أو اللجوء إلي تلاوة بعض الآيات من القرآن أو الاستماع إلي جوانب من السيرة النبوية إلي آخر السلوكيات التي تبعث إلي راحة نفسية تخفف بها الضغط الحادث علي الفرد.

ثالثاً: مرحلة الإنهاك

وهي المرحلة التي تحدث حينما يكون أثر الضغوط المسببة بأي من الأسباب السابق ذكرها كبيرا بحيث يصعب تجاوزه **وتحدث آثارا سلبية من السلوكيات السلبية المؤثرة في العمل و التي تصل إلي توقف الأداء.بل و تصل آثارها أحيانا إلي الاتجاه المضاد لتحقيق الأهداف.**

6.2 تفصيلي مصادر ضغط العمل

سوف نحاول فيما يلي تقسيم كل من هذه العوامل او المصادر التي تسبب ضغط العمل او المحددات إلي مجموعات مختلفة نتناول أي منها بشئ من التفصيل في سبيل الوصول إلي تحليل آثارها علي سلوك الفرد.وذلك لإدراك مدي الضغط الحادث في العمل وتأثيره.وهذه المصادر وفق التقسيم المقترح لها كما يأتي:

1. الخصائص **الشخصية** للفرد ومدي قدرته علي الأداء.
2. طبيعة **الوظيفة** وحجم العمل المراد إنجازه.
3. **بيئة وجو العمل** والإمكانات المتوافرة لأداء العمل.
4. **المناخ التنظيمي** بالمنظمة.
5. **البيئة الخارجية** المؤثرة في المنظمة.

أولاً:الخصائص الشخصية و آثارها كمصدر لضغط العمل

إن الخصائص الشخصية للفرد تؤثر تأثيراً مباشراً في مدي قدرة هذا الفرد علي تحمل مهام الوظيفة الموكلة إليه.أي أن هذه الخصائص الشخصية تؤثر في سلوكه التنظيمي و الذي ينبغي أن يكون إيجابياً و موافقاً لإنجاز المطلوب منه أداءً و تتمثل هذه الخصائص كما ذكرنا في مواقع سابقه من هذا الكتاب من **خصائص ذهنية وصحية جسمانية و قدرات عقلية ذهنية جسمانية وقدرات جسمانية و قدرات اجتماعية و مهارات مختلفة** يكتسبها الإنسان بالتعلم و التدريب.

حتى يكون تفاعل هذه الخصائص إيجابياً مع سلوك الفرد في الوظيفة لابد لهذه الخصائص أن تتوافق و تتكامل مع الأداء المطلوب.كذلك تؤثر قدرات الفرد في تحمل المسئولية أو في مراقبة الآخرين سواء أكان في المستويات الإدارية الإشرافية الدنيا أم مستوي رؤساء الأقسام و الإدارات أم مستوي المدير العام حيث تتأثر قدرة الفرد تجاه القيادة و الإشراف علي مدي ما يتمتع به من خصائص خاصة.**وكلما كانت خصائص الفرد الشخصية أكثر إيجابية كان قادراً علي تحقيق ضغط العمل واتخاذ سلوك إيجابي.وسنحاول فيما يلي تلمس بعض الجوانب الشخصية المؤثرة في ضغط العمل علي الفرد:**

أ. مسئولية الفرد وقدرته تجاه المسئولية علي الأفراد:

لقد أوضحت الدراسات أن قدرة الأفراد علي تحمل المسئولية لها تأثير كبير علي ضغط العمل لدي الفرد أكثر من مسئوليته علي العوامل الأخرى غير الشخصية[الميزانية و الآلات و الحسابات و غيرها]حيث إن المديرين المشرفين يجب أن **يتعاونوا** مع الأفراد.

ب. الاتجاهات الفردية تجاه الرؤساء و المشرفين و المرؤوسين:

إن الاتجاه أو الرأي المسبق الذي يحدده الفرد نحو المسئولين بإدارته تمثل أثراً عند تفاعله معهم سواء أمام مَنْ هو رئيس عليهم أم مرؤوس تحتهم.ولاشك أن هذه الخلفية المسبقة تؤثر سلباً أو إيجاباً عند تفاعل الفرد معهم في الأداء بحيث تمثل ضغطاً خفيفاً أو ضغطاً كبيراً علي الفرد.

ج. الضغوط التي ترجع للفرد:

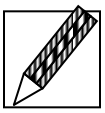
إن تأثير الفرد بضغوط العمل يختلف من فرد لآخر تبعاً للخصائص الشخصية للفرد،وكذلك تبعاً لحاجته و رغباته، و مستوي طموحه، ودرجة استقراره النفسي ،ودرجة مرونته في التعامل مع المواقف و الأحداث ،ونمط شخصيته ،و حيث إن نمط الشخصية يعتبر محدداً رئيسياً و مصدراً مهمّاً لضغط العمل

بحيث تختلف قوة احتمال الفرد لتحمل ضغط العمل من شخص لآخر.

د- المهارات الفنية للفرد:

إن اكتساب الفرد للمهارات الفنية اللازمة لأداء الوظيفة سواء أكان اكتسابها بالتعليم أم التدريب أم الخبرة الطويلة.فإن هذه المهارات ومدي قدرتها علي إنجاز العمل أو الوظيفة المطلوبة هي التي تحدد مدي خفة و ثقل أثر ضغط العمل في الفرد.فكلما كان الفرد يكتسب من المهارات الفنية ما تتناسب و المهام المطلوب أداؤها قل أثر ضغط العمل عليه في هذا و كلما كانت المهارات الفنية التي اكتسبها منخفضة وجد صعوبة في أدائه في المهام اموكلة إليه و بالتالي زاد عليه ضغط العمل.

تدريب (4)



وضح كيف تكون التمرينات الرياضية علاجاً لضغط العمل على المستوى الفردي.

ثانياً: طبيعة الوظيفة و آثارها كمصدر لضغط العمل

تختلف الوظائف بالتنظيم من حيث المهام و كلما كان **تصنيف الوظيفة واضحاً** من حيث طبيعة مهامها و المؤهلات و المهارات المطلوبة في شاغلها واضحاً كان **الاختيار لها مناسباً** بحيث يتم اختيار الشخص الأنسب لشغلها وفقاً لشعار"الرجل المناسب في المكان المناسب" كان أداء العمل سهلاً مناسباً بالنسبة للفرد.

في الجانب الآخر نجد أن مشكلة الاختيار تمثل عائقا حقيقياً أمام المهام عندما تتدخل عوامل أخرى غير موضوعية لاختيار الفرد خاصة للوظائف القيادية أو الإدارية بالمستويات الأقل للمستويات الأعلى....؟

ثالثاً: بيئة وجو العمل والإمكانات اللازمة للأداء

هنالك مشكلات متكررة الحدوث بالمنظمات ألا وهي مشكلة زيادة العبء الوظيفي علي الفرد أو ما يسمي **بزيادة حجم العمل** و لاشك أنه حينما يزيد حجم العمل عن القدر المناسب يصبح بالتالي أثراً مباشراً علي أداء الفرد وزيادة و ضغط العمل عليه.وتلجأ بعض المنظمات في تشغيل العامل ساعات إضافية للإكثار من الأجر الإضافي بدلاً عن تشغيل وردية ثانية فيزيد عبء العمل علي العامل **وتقل إنتاجيته خلال الساعات الإضافية.**

أثر بيئة وجو العمل و الإمكانات المتوافرة للأداء علي مصادر ضغط العمل

بالجانب الآخر مثلما تهتم المنظمة بقدرات العامل و مهاراته ومدي تناسبها للوظيفة المطلوبة يجب لن تهتم بتوفير الإمكانات اللازمة للعمل كأدوات العمل حتى يتمكن العامل من أداء مهامه على الوجه الأكمل [أياً كان مستواه بالتنظيم].حيث إنه لا معني للمهارات الجيدة و تناسب عبء العمل ما دامت لا تتوافر الإمكانات اللازمة للعمل و بذلك يزيد ضغط العمل أيضاً علي الفرد.

رابعاُ: أثر المناخ التنظيمي لدي ضغط العمل علي أداء الفرد

لقد عرفنا المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه في الفصول الأخرى و مثلما تؤثر العوامل المختلفة للتنظيم علي أداء الفرد تؤثر أيضاً في الحجم الضاغط علي العامل .وبشكل عام **كلما كانت العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إيجابية قل ضغط العمل علي العامل** و العكس صحيح و سوف نتناول أثر المناخ التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه بشيء من التفصيل خلال هذا المبحث.

7.2 أثر العوامل التنظيمية علي مصادر العمل

يختلف أثر العوامل التنظيمية علي ضغط العمل وفق ثلاث متغيرات هي:

أ-نوع النشاط.

ب-حجم المنظمة.

ج-المستوى الإداري.

ويؤثر أيضاً في أي من هذه المتغيرات مؤثرات أخرى للفرد تشمل **الجنس و السن و المستوي_التعليمي.**

1/ أثر نوع نشاط المنظمة في مصادر ضغط العمل:

تختلف الأهمية لمصادر ضغط العمل باختلاف نوعية قطاع العمل حيث يختلف الأثر من صناعة لأخرى ومن نشاط إنتاجي لنشاط خدمي و من نشاط خدمي تعليمي مثلاً عن نشاط تأميني وهكذا.

2/ أثر حجم المنظمة في مصادر ضغط العمل:

إن حجم المنظمة يرتبط ارتباطا مباشراً بالهيكل التنظيمي بها وبالتالي **كلما كان الحجم كبيراً كانت العلاقات كثيرة و الإدارات كثيرة** وكان التواصل بين الإدارات أكثر. والعكس حينما تصغر المنظمة كما يلاحظ أحيانا في المنظمات ذات الحجم الأقل أنه يقل عدد العاملين و يقوم الموظف بأعمال كثيرة و مختلفة تؤدي إلي زيادة ضغط العمل عليه.و بالجانب الآخر يزيد العبء الإداري علي المديرين و مديرى الإدارات و رؤساء الأقسام مما يزيد من ضغط العمل عليهم مقارناً بالوحدات الأقل .

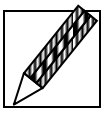
3/ أثر المستوي الإداري علي مصادر ضغط العمل:

يؤثر مستوي الفرد في التنظيم الإداري من مدير عام إلى مستشار إلي مدير إدارة إلي رئيس قسم إلي مشرف **ويختلف ضغط العمل من مستوى لآخر** بجانب تأثير قدرات الفرد الشخصية في تحمل المسئولية و المسئولية عن الآخرين.ويلاحظ زيادة ضغط العمل علي المديرين في المنظمات الكبرى مقارنة بالمنظمات الصغيرة.ويزيد أيضا بين الوظائف العليا عن الوظائف الإدارية الأقل .

خامساً: البيئة الخارجية المؤثرة في المنظمة كمصدر لضغط العمل:

هنالك العديد من المؤثرات البيئية الخارجية تؤثر في أداء الفرد وبالتالي تكون مصدراً لضغط العمل عليه. ويختلف أثر أي من هذه المؤثرات الخارجية قوة و ضعفا.وهنالك الكثير من المؤثرات البيئية تشمل الظروف الطبيعية و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية والبيئية وكلها تؤثر في المنظمة.وبالتالي تؤثر في الأداء بالمنظمة وبالطبع تؤثر في سلوك الفرد بالتنظيم.ولا شك أيضا أن المؤثرات علي سلوك الفرد تؤثر في مدي الضغط الحادث عليه.

تدريب (5)



يتعرض الفرد في حياته إلي ضغوط تأتى من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقيم وتتفاعل معاً في تأثيرها في الفرد، وضح الآثار لإيجابية والسلبية

8.2 تقسيمات ضغط العمل

1) **ضغوط تتعلق بالفرد نفسه.**
2) **ضغوط تتعلق بطبيعة العمل**
3) **ضغوط تتعلق بالهيكل و المناخ التنظيمي.**
4) **ضغوط تتعلق بالظروف البيئية.**

9.2 التداخل بين مفهوم ضغط العمل والمفاهيم الأخرى

إن حداثة مفهوم ضغط العمل و تعريفه يجعل عدم وجود اتفاق محدد لمعني و مفهوم ضغط العمل.وعليه سوف نستعرض بعض المفاهيم المهمة و علاقتها بمفهوم ضغط العمل:

1. **القلق**
2. **الإحباط.**
3. **التعب.**
4. **الإجهاد.**
5. **الاحتراق.**

مفهوم القلق Anxiety

هو حالة غير محددة للفرد تعبر عن عدم شعوره بالسعادة تجاه المستقبل.

ويعتبر نتيجة سيكولوجية لتعرض الفرد للضغط.و يعتبر أكثر الأعراض السيكولوجية الملحوظة لضغط العمل. ويقل الشعور بالقلق بزيادة الشعور بالذات

ويظهر من هنا الاختلاف بين ضغط العمل و القلق :

أ. أن ضغط العمل يعتبر سبباً مباشراً لظهور القلق.

ب. ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي إلا أن القلق يعبر عن الجانب السلبي فقط لضغط العمل.

مفهوم الإحباط FRUSTRATION

يعبر عن الإحباط بأنه إعاقة الفرد عن الوصول لأحد الأهداف المهمة التي يرغب في تحقيقها أو منعه من التصرف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله

تتمثل الاختلافات الأساسية بين الإحباط و ضغط العمل فيما يلي:

أ. أن الضغط سبب رئيسي و مباشر لحدوث الإحباط.
بينما ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي و الإحباط يمثل الجانب السلبي فقط لضغط العمل.
ضغط العمل لا يعني أنه السبب الوحيد للإحباط بينما هنالك أسباب أخرى للإحباط.

الأسباب الأخرى لحدوث الإحباط هي:-

عدم القدرة علي تحقيق الأهداف.

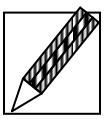
نقص الموارد اللازمة سواء كانت موارد جسمانية أم شخصية لتحقيق الأهداف.

فقدان الفرد لإحدى المهارات نتيجة الترقية أو النقل.

الفشل في تحقيق الهدف المطلوب.

ولا بد هنا من أن نذكر أن شعور الفرد أو الأفراد بالإحباط نتيجة ضغط العمل بالمستوي الوسطي (لكثرة العمل عليهم مثلاً) ينعكس أثره علي كافة مستويات المنظمة.

تدريب (6)



اقرأ العبارات التالية واكتب كلمة (صح) أو (خطأ) بين الأقواس مع ذكر السبب.

العبارات هي:

1. دائماً ما تكون الضغوط عنصراً سلبياً في الحياة العملية ( )
2. إن أول أعراض الضغوط هي المشكلات النفسية ( )
3. ليست الضغوط دائماً متعلقة بالعمل ( )
4. الإجازات أفضل طريقة لتخفيف الضغوط ( )
5. الشعور بالضغوط مؤشر لعدم القدرة على السيطرة على الذات ( )

مفهوم التعب FATIGUE

لقد تعرضنا للتعب في موقع من هذا الكتاب **و يعني التعب بأنه فقدان الكفاءة و عدم الرغبة في القيام بأي مجهود عقلي أو جسماني** و ينشأ التعب كنتيجة للجهود المستمرة و المكثفة. وينتهي أثر التعب بحصول الفرد علي الراحة و النوم. وأوضحت الموسوعة الأمريكية أن التعب

يحدث نتيجة للمجهود العقلي و الذهني الزائد و المكثف كما يعرف أيضا بأنه **استجابة تنشأ عن طريق العمل بشكل كثيف و ينتهي الإحساس به عن طريق الراحة.**

وتتمثل نقاط الاختلاف الأساسية بين ضغط العمل و التعب فيما يلي:

أ-فإن كانت مصادر ضغط العمل كثيرة إلا أن التعب ينتج عن مصدر واحد هو عبء العمل الزائد.

ب-التعب ينتهي بالحصول علي قسط من الراحة بينما يستمر ضغط العمل.

ج-التعب قد يؤدي إلي التوقف عن العمل بينما ضغط العمل يمكن أن يستمر معه

مفهوم الإجهاد Exhaustion

و يعني الإجهاد **عدم قدرة الفرد علي تحمل أو مواجهة الضغط التي تواجهه أي أنها حالة فقدان لجميع القوى التي يملكها الفرد و هو نتيجة فيسيولوجية لضغط العمل**

وتتمثل نقاط الاختلاف بين الإجهاد و ضغط العمل في الآتي:

أ-يعتبر الإجهاد من النتائج الفسيولوجية المترتبة علي ضغط العمل.

ب-ضغط العمل له جانبان أحدهما سلبي وآخر إيجابي و الإجهاد يمثل الجانب السلبي فقط لضغط العمل.

ج-ينشأ الإجهاد من الفرد فقط بينما ينشأ الضغط من البيئة و المنظمة و جماعة العمل والفرد.

الاحتراق Burnout

الاحتراق يعتبر استجابة للضغط المستمر المزمن للعمل و الذي يؤدي بدورة لإجهاد مادي أو نفسي للفرد و ينشأ الاحتراق كنتيجة للضغط في العمل

والعوامل الشخصية، والعوامل المختلفة بالعمل و التي تزيد عن طاقة الفرد و قدرته علي التحمل.

أعراض الاحتراق:

أ-الصداع و القرحة المزمنة(فسيولوجية).

ب-الغضب و الإحباط(سيكولوجية).

ج-تدهور الأداء وسرعة الغضب(سلوكية).

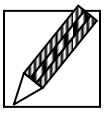
كما تمثَّل الفروق بين الاحتراق و ضغط العمل فيما يلي:

أ- يعتبر الاحتراق من النتائج المترتبة علي ضغط العمل المستمر.

ب- لضغط العمل جانبان أحدهما سلبي و الآخر إيجابي بينما يعتبر الاحتراق الجانب السلبي لضغط العمل.

ج – ينشأ الاحتراق نتيجة لضغط العمل و العوامل الشخصية.

تدريب (7)



اقرأ العبارات التالية واكتب كلمة (صح) أو (خطأ) بين الأقواس مع ذكر السبب.

العبارات هي:

1. اتخاذ موقف إيجابي نحو الضغوط يعمل على تخفيفها ( )
2. تختلف ردود فعل الأفراد تجاه الضغوط ( )
3. سيظل الفرد يعاني الضغوط حتى ولو كان يستمتع بعمله ( )
4. دائماً ما يكون الفرد على دراية بالضغوط عندما يكون واقعاً تحت تأثرها ( )
5. إن مشكلات الضغوط ناتجة من تراكم النكبات والمآسي التي تصيب الفرد ( )

أسئلة التقويم الذاتي



1- وضح مفهوم وتعريف ضغط العمل.

2- وضح آثار ضغط العمل في مجال الصناعة بالدول الصناعية الكبرى.

3 – ما هي أسباب ومصادر ضغط العمل؟

4- ما هي محددات مدي وقوة وضعف أي من مسببات ضغط العمل؟

5 – تناول مراحل حدوث ضغط العمل.

6- تناول الخصائص الشخصية وآثارها كمصدر لضغط العمل.

7- تؤثر طبيعة الوظيفة في ضغط العمل ناقش العبارة.

8- وضح أثر بيئة وجو العمل من حيث العبْ الوظيفي للفرد وأثر ذلك علي سلوكه التنظيمي.

9- يؤثر المناخ التنظيمي في حجم الضغط علي العامل ناقش العبارة.

10- وضح أثر العوامل التنظيمية في مصادر ضغط العمل.

11 – وضح أثر البيئة الخارجية كمصدر لضغط العمل.

12- تتعلق ضغوط العمل بتقسيمات مختلفة حددها الباحثون تناول ذلك باختصار.

الخلاصة

عزيزي الدارس، وصلنا الآن إلى نهاية هذه الوحدة نذكرك بالرجوع إلى بدايتها لتتأكد من انك قد حققت الأهداف التعليمية التى وردت فيها حتى تستفيد من الخلاصة الآتية:

في بداية هذه الوحدة وفي قسمها الأول تحدثنا عن مفهوم الجماعة والفرد والعمل الجماعي والتعاون والتنظيم غير الرسمى وتحدثنا عن دور الفرد والجماعة وبعد ذلك انتقلنا إلى تكوين الجماعة وتناولنا أسباب تكوين الجماعة وسلوك تكوين الجماعة وترابط وتماسك الجماعة . ووضحنا الأسباب المؤثرة في مدي تماسك الجماعة وتحدثنا ايضاً عن ديناميكية الجماعة التى عرضها الدكتور شوقي جواد بأنها مجموعة المثيرات والاستجابات التي تحدث بين الجماعة وذكرنا الأسباب التي تؤثر في حركة وديناميكية الجماعة وهي شخصية الفرد الحالة والحالة الاجتماعية والظروف البيئية المحيطة. كما تناولنا نظريات تكوين الجماعة وأوضحنا أن هنالك نوعين من النظريات التى تناولت تكوين الجماعة هما:

أولاً: مجموعة نظريات التعاون والتي تري أن التعاون في تنسيق الجهود والدافع الرئيسي لأنها للجماعة ومن هذه النظريات نظرية التبادل ونظرية التوازن ونظرية التقارب المكاني.

ثانياُ: مجموعة نظريات القوة والصراع وتفسر هذه النظريات أسباب تكوين الجماعة من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التى تحدث بين الأفراد في التنظيم أو في الجماعات ومن هذه النظريات. نظرية شيبارد، وتحدثنا أيضاً عن أنواع الجماعات مثل الجماعة الأولية والجماعات الثانوية والجماعية الكلية والجزئية والجماعية الدائمة والجماعية المؤقتة والجماعة الرسمية والجماعة غير رسمية ...الخ. كما تحدثنا عن الجماعات الصغيرة وأثرها في سلوك الفرد، واستراتيجية إدارة الأداء الجماعي وتطبيق مفاهيم سلوك الجماعة وختمنا هذا القسم بإيجابيات السلوك الجماعي بالمجتمع السوداني

في القسم الثاني تحدثنا عن ضغط العمل وآثاره في السلوك التنظيمي حيث قمنا بتعريف مفهوم ضغط العمل وتحدثنا عن اسباب ومصادر ضغط العمل. وتناولنا المراحل التى يمر بها ضغط العمل وهي مرحلة الإنذار ومرحلة المقاومة ومرحلة الإنهاك وتحدثنا بالتفصيل عن مصادر ضغط العمل ومن هذه المصادر الخصائص الشخصية للفرد ومدي قدرته على الأداء وطبيعة الوظيفة وحجم العمل المراد إنجازه وبيئة وجو العمل والامكانات المتوافرة لأداء العمل والمناخ التنظيمى بالمنطقة والبيئة الخارجية المؤثرة في المنظمة، وفي نهاية الوحدة تناولنا بعض المفاهيم المهمة وعلاقتها بمفهوم ضغط العمل ومن هذه المفاهيم القلق الإحباط التعب الإجهاد الاحتراق .

عزيزي الدارس مرحباً بك مرةً أخرى في نهاية هذه الوحدة. ونسعد دوماً بملاحظاتك وإسهاماتك وأرجو أن تكون وحدة ممتعة ومفيدة لك مع تمنياتنا لك بدوام التوفيق والنجاح.

لمحة مسبقة عن الوحدة التالية

عزيزي الدارس، سنتاول في الوحدة القادمة القوة والصراع بالمنظمة حيث تتعرف على مفهوم الصراع وأنواعه، كما سنتناول أخلاقيات الوظيفة ونناقش السلوك غير الأخلاقي في المنظم

إجابات التدريبات

تدريب (1)

اولاً : أهمية العضوية في الجماعة من أن الجماعة تأثيرها يكون أقوي فهي الآلية الاجتماعية إلى يكتسب الفرد من خلالها المعتقدات والقيم والاتجاهات والسلوك

ثانياً.: توفر الجماعة البيئة التى من خلالها يمكن التأثير على الآخرين

تدريب (2)

1. أ- احتمال تحقيق الهدف . ب – الخصائص الشخصية لأعضاء الجماعة

1. أ – التهديد والمنافسة. ب – النجاح . ج –تنوع واختلاف الأعضاء .

د- حجم الجماعة هـ – الدخول في الجماعة .

تدريب (3)

مثال لذلك الأفراد الذين يتصلون مع بعضهم البعض من خلال وسائل الاتصال الحديثة (انترنت) يمكن أن يكون جزءاً من جماعة العمل في المنظمة حتوى ولو كانوا يبعدون أميالاً.

تدريب (4)

من الثابت أن للكفاءة البدنية دور في مواجهة الآثار الجانبية السيئة لضغط العمل وتؤدى ممارسة التمرينات الرياضية إلى رفع فعالية أعضاء الجسم ككل .

تدريب (5)

أولاً الآثار الإيجابية للضغوط :

1-تجعل الفرد يفكر في العمل

2-المقدرة على التعبير عن الانفعالات

3- الشعور بالإنجاز

ثانياً الأثار السلبية لضغط العمل

1- الشعور بالحزن والكآبه أعراض نفسية تتمثل في النظر الى المستقبل بتشاؤم

2- زيادة التكاليف المالية للمنظمة نتيجة التأخير عن العمل والتوقف والغياب

3- تدني مستوي الإنتاج وانخفاض جودته

4- عدم الرضا الوظيفي.

تدريب (6)

1) خطأ، اذ أن قدراً معينا من الضغوط له فوائد وآثار إيجابية إذا ما شعر الفرد بعدم القدرة على التقلب على المشكلات التي يعانيها بسبب الضغوط.
2) خطأ، إذ أن أول أعراض الضغوط في أغلب الأحيان عضوي كالصداع مثلاً
3) صح، إذ أن المشكلات الشخصية وتعارض الأمور العائلية مع الشئون المتعلقة بالعمل تعد مصدراً شائعاً من مصادر الضغوط.
4) خطأ، إذ أن الابتعاد عن العمل والتفكير فيه في نفس الوقت، قد يؤدي الى زيادة الضغوط بدلاً من تخفيفها.
5) صح، إذ أن الشعور بفقدان السيطرة على الذات يعد مصدراً من مصادر الضغوط

تدريب (7)

1) صح، إذ إن موقف الفرد تجاه الضغوط ذو أهمية قصوى، فالحالة الذهنية للفرد من أهم الضغوط الخارجية المؤثرة فيه.
2) صح ، إذ إن لكل فرد طريقته الخاصة في التعامل مع الضغوط فالبعض اكثر فعالية في تعاملة مع الضغوط من البعض الأخر ، وهذا بالطبع يعتمد على القدرات الفردية ومصدر الضغوط.
3) صح ، إذ إن العمل لساعات طوال والمعاناة من ضغوط مختلفة ومتضاربة قد يطغي على متعة العمل
4) خطأ، إذ إننا غالبا لا نشعر بأننا نعاني ضغوطاً، فالآخرين هم الذين ينبهوننا لذلك
5) خطأ، إذ ليس بالضرورة أن تكون مصادر الضغوط أحداثا ذات طابع سلبي فقد تسبب الأحداث الإيجابية في حياتنا ضغوطاً نفسية علينا، كالترقية إلى منصب أعلي مثلاً

مسرد المصطلحات

- **الجماعة group**

هي شخصان أو أكثر تربطهم مجموعة من الروابط المستمرة والاجتماعات المشتركة ويربطهم عملها مجموعة من القيم والأنماط التى تواجه سلوك أعضائها وتعطيه معني ومضمونا واضحا

- **الجماعات الرسمية formal groups**

هي عبارة عن الجماعات التى توجد في التنظيمات المختلفة

- **الجماعات غير الرسمية informal group**

هي الجماعات التى لاتظهر في الهيكل التنظيمي لأي مشروع رغم وجودها في الواقع العملي – مثل جماعة الصداقة .

- **ضغط العمل Work Pressure** يعنى مجموعة التغيرات الفسيولوجية الناتجة من عوامل معينة في عمل الفرد .

- **القلق anxiety**

هي حالة غير محدودة للفرد تعبِّر عن عدم شعوره بالسعادة تجاة المستقبل .

- **الإحباط frustration**

يعبر الإحباط عن إعاقة الفرد عن الحصول لاحد الأهداف المهمة التي يرغب في تحقيقها أو متعة من التصرُّف بالطريقة التي يفضلها للقيام بعمله.

- **التعب fatigue**

هو فقدان الكفاءة وعدم الرغبة في اقيام بأي مجهود عقلي أو جسماني.

- **الإجهاد exhaustion**

يعني عدم قدرة الفرد على تحمل أو مواجهة الضغوط التى تواجهه أي أنها حالة فقدان لجميع أنواع القوي التي يملكها الفرد.

- **الاحتراق** هو استجابة للضغط المستمر المزمن للعمل ويؤدى إلى إجهاد مادي أو نفسي للفرد وينشأ نتيجة للعوامل المختلفة للعمل والتي تزيد عن طاقة الفرد وقدرته على التحمل .

المراجع

1) جواد ، شوقي ناجي ، **السلوك التنظيمي** ، عمان ، 2000م.
2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، وآخرون ، **أساسيات التنظيم الصناعي** ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع ، 1997م.
3) خضرة بشير محمد ، **المشاركة فى الإدارة**،عمان ،1986م.
4) رفاعي رفاعي محمد، **السلوك التنظيمي** ،القاهرة: المطبعة الكمالية ،1988م .
5) زكى مكى إسماعيل ، **التنظيم الإداري وأثره على الإنتاجية** ، رسالة دكتوراة ، الخرطوم ،1999م.
6) عبد الوهاب علي محمد ، **الإدارة بالأهداف** : النظرية والتطبيق ، القاهرة:مكتبة غريب ، 1984م.
7) علي السلمي ، **السلوك الإنساني في الإدارة**، القاهرة: مكتبةغريب، ، 1990م.
8) ناصف محمد أحمد،أثر **ضغوط العمل في أداء شاغلي الوظائف الإدارية،القاهر،1994م.**
9) هناء أحمد سيد أحمد ،**تقييم الكفاءه كأداة لرقابة الإدارة على العاملين** ،رسالة دكتوراة، القاهرة،1985م
10) يوسف سمير محمد ، **السلوك التنظيمي** ، القاهرة: دار الفكر العربي ،1986م

المراجع الأجنبية

1) / Dunham , Ramdall B . , **Organizational Behavior** (Home wood , III . , rICHARDd . Irwin, Inc. , 1984).
2) Davis , Keith, & New storm , john W. **, Human Behavior at work Organization Behavior** (New york : M c Grow- Hill, 1987) seventh Edition
3) Mackenzi, Norman, Socialism : **Ashort History** (New york and Evanston : Harper & Row Publishers,1969).
4) Saal , Frank E . , & Knight , Patrick A. , **Industrial Organizational Psychology** : Science and practice, (pacific Grove, Cel : Brooks / cole publishing co . , 1988).

5) Kast, F E . , and J . E . Rosenzweig**, General Systems theory** : Applications for Organization and Management Acadimy of Management journal, Vol , 15 , 1972).
6) Robbins , Stephen R. . , Organizational Behavior **: concepts, controversies, and Applications , (Engle Wood (Liffs : prentice - Hall),1989 .**
7) Westen Electric company**, 1974, the Hawthorne studies (1924/ 1974)**

:Asynopsis (chicago; western Electric Co .).

8) Michael Tmattesoan and John M.Inancevich,"**Controlling** work stress. Josses. Basspublishers, San Francisco, 1987.
9) Zick Rubin and Elton B. Mcheil, **The psychology of Being Human** , Harper , Row pubishers , N.Y .1981 .
10) Roberts,Karlence H.,&Hunt,David M.,**Organizational Behavior**-Boston,PWS-Kent Publishing Co. 1991.
11) Steven Ahman, Enzo Valenz and Richard M.Hodgetts.1988
12) Lesliew .Rue. **Management theory applications** "L loyd L. Byars, N. Y.1989.
13) Gray. Johns Organizational Behavior: Understanding life at work sictt for Shan, Boston .1999.
14) The World Boob Ency Clopedia.,N.Y .
15) As Horn by, Oxfford advanced Learners Dictionary of current English, Oxfford university, London 1984.
16) Welford ,**Man Under stress** ;Taylor Francis, London 1984.


الوحدة الثامنة
القوة والصراع
وأخلاقيات

محتويات الوحدة

الموضوع	الصفحة
المقدمة	273
تمهيد	273
أهداف الوحدة	274
1.القوة والصراع بالمنظمة	275
1.1 القوة	275
2.1 تأثير القوة في السلوك	276
3.1 مفهوم الصراع	277
4.1 أنواع وأشكال الصراع	279
5.1 أسباب الصراع	280
6.1 آثار الصراع	281
7.1 مراحل الصراع	282
8.1 معالجة الصراع	283
2. أخلاقيات الوظيفة	285
1.2 مفهوم أخلاقيات الوظيفة	285
2.2 تعريف أخلاقيات الوظيفة	286
3.2 التزامات الموظف ومسئولياته	286
4.2 الاختلاف بين المسئولية القانونية والمسؤولية الأخلاقية	288
5.2 السلوك غير الأخلاقي في المنظمات	289
6.2 أسباب حدوث السلوك غير الأخلاقي في المنظمات	289
7.2 صور السلوك غير الأخلاقي في المنظمات	291
الخلاصة	294
إجابة التدريبات	296
المراجع	298

المقدمة

تمهيد

عزيزي الدارس، مرحباً بك في الوحدة الثامنة والأخيرة من مقرر السلوك التنظيمي

تحتوي هذه الوحدة موضوعين أساسيين هما القوة والصراع وأخلاقيات الوظيفة. الجزء الأول من هذه الوحدة سنتناول فيه القوة وتأثيرها على السلوك كما سنتناول مفهوم الصراع، وعنوانه، وأسبابه، ومراحله، وكيفية معالجتة. وفي الجزء الثاني سنتناول أخلاقيات الوظيفة ونتحدث عن التزامات الموظف ومسئولياته ونوضح الاختلاف بين المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية. ونناقش السلوك غير الأخلاقي في المنظمات وكيفية علاجه.

عزيزي الدارس، سوف تجد في هذه الوحدة عدداً من التدريبات وأسئلة التقويم الذاتي أتمني أن تكون خير معين لك وأن تساعدك في فهم واستيعاب هذه الوحدة. مع تمنياتنا لك بالتوفيق والنجاح.

أهداف الوحدة

عزيزي الدارس، بعد فراغك من دراسة هذه الوحدة ينبغي أن تكون قادراً على أن

1. توضِّح تأثير القوة في السلوك
2. تعرِّف مفهوم الصراع
3. تعدِّد أنواع الصراع
4. توضِّح أسباب الصراع
5. تعِّدد مراحل الصراع
6. توضِّح آثار الصراع
7. تصف كيف يعالج الصراع
8. تعرف مفهوم أخلاقيات الوظيفة
9. تذكر التزامات الموظف ومسؤلياته
10. توضح الاختلاف بين المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية
11. تناقش السلوك غير الأخلاقي في المنظمات.

1. القوة والصراع بالمنظمة

1.1 القوة

عزيزي الدارس، هل تميز بين السلطة والقوة ؟

إن كانت **السلطة تعني الحق** في أداء شئ ما **فالقوة هي الروح** التي تمكن الفرد من اتخاذ هذه السلطة ووضعها في حيز التنفيذ و القوة أيضاً هي التأثير علي الآخرين من الأفراد و إجبارهم علي إتباع الفرد و الاستجابة لتوجيهه

تمثل السلطة الرسمية أهم مصادر السلطة بالمنظمة باعتبارها السند القانوني الذي ينظم العلاقة في توجيهه في السلوك بين الإدارة و الأفراد في المنظمة.

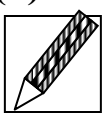
أما القوة التي تمكن من استغلال هذه السلطة من عدمه فهي ذات شقين: شق يمثل ما تمنحه السلطة من سند و قوة لممارسها سواء أن كان مديراً أم رئيساً أم مشرفاً أما الشق الآخر فيتعلق **بقوة الشخصية** التي يتعلق بها الفرد و هي التي توجه سلوكه و تدفعه لاستغلال السلطة الممنوحة له.

هناك قوة أخري بالمنظمة تؤثر في سلوكيات الأفراد، و ترتبط هذه القوة بقوة الشخصية وهي التي تجعل بعض الأفراد يؤثرون في الآخرون و يوجهون سلوكياتهم في تنفيذ ما يريدون برغم عدم تمتعهم بسلطة رسمية وهي ما تلحظه في استجابة الأفراد لطاعة أحدهم و الاستجابة لرأيه بالرغم من أنه ليس رئيساً أو مشرفاً عليهم وقد تأخذ هذه القوة شكلاً جماعياً أي قوة التأثير في الآخرين كقوة الاستجابة لجماعة العمل أو صداقة العمل أو الشللية.

القوة هي القدرة أو الطاقة للتأثير على سلوك الاخرين أو هي قدرة أحد الأطراف على التغلب على الطرف الآخر لغاية تحقيق بعض الأهداف .

كما تتخذ أيضاً هذه القوة أشكالاً غير التي في التنظيم كالجمعيات المختلفة أو الروابط المختلفة بالمنظمة سواء أكانت جهوية أم ثقافية أم عقائدية .كالجماعة كثيري الزواج بالمنظمة أو جماعة محبي فنان معين أو مريدي شيخ طائفة دينية أو جماعة إبداع معينة وهكذا. فمصدر القوة للتأثير في هذه الحالة مصدر شخصي يرجع لمهارات الفرد الشخصية في التأثير علي الآخرين أو مصدر ناتج من رضا الأفراد لاستجابة للمجموعة أو الشلة أى كان نوعها.

تدريب (1)



وضِّح الفرق بين القوة والسلطة

2.1 تأثير القوة في السلوك

إن أي مصدر لهذه القوة سواء كانت **نابعة** من قوة الشخصية أو السلطة الرسمية أو قوة تأثير الفرد أو الجماعة فإنها بلا شك **تؤثر في توجيه سلوك الفرد أو الأفراد و دفعه للاستجابة بالشكل الذي تمليه هذه القوة**.و لعل هذا التأثير المباشر لهذه القوة في سلوكيات الأفراد من الأهمية بمكان لما له من **أثر** علي هؤلاء الأفراد و بالتالي أثره في تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أمثلة السلوكيات الناتجة من التأثير **استجابة الأفراد و التعاون** مع توجيهات مديريهم ومشرفيهم، و التحمس لزيادة، و توجيه أدائهم أو السلوك الفردي الذي يتخذه أي فرد في التنظيم سواء كان سلباً أو إيجاباً أثره علي الأداء المطلوب كذلك التصرفات الجماعية التي تتخذها جماعة أو شلة بزيادة أو تخفيض العمل أو السلوكيات المختلفة التي يتخذها الأفراد بأشكال جماعية أو فردية تجاه اجتماعياتهم أو معتقداتهم أو هواياتهم و التي تربطه فيها علاقتهم بالعمل ومتي ما كان هذا السلوك إيجابياً أو محايداً عن العمل أو الأداء الرسمي بالمنظمة فإنه لا يضُر أو يؤثر في أهداف المنظمة و متي ما كان هذا الأثر سلباً علي الأداء كان أثره سلباً أيضاً علي تحقيق الأهداف و قد يتخذ شكل صراع ضمني أو مستترٍ أو **معلناً** كما سيتم توضيحه في هذه الوحدة أوقد يأخذ هذا التأثير صراعا **فردياً** أو **جماعياً** باعتباره سلوكاً ضابطاً أو سلبياً علي تحقيق الأهداف بالمنظمات.

و من الأهمية بمكان أن نوضح

أن هذه السلطة أو القوة و آثارها سواء أن كانت بالمنظمة أم بالبيئة المحيطة فهي أيضاً ذات السلطات و القوة في البيئة المحيطة بالمنظمة أو في المجتمع كالسلطات العليا بالتنظيمات في الدولة أو في المنظمات الأخرى أو بالجمعيات أو الروابط الأخرى في المجتمع.

عزيزي الدارس نخلص مما سبق أن هنالك **مؤثرات علي سلوك الأفراد** من نظرائهم من الأفراد الآخرين سواء كانوا بالمنظمة أو البيئة المحيطة بالمنظمة و الأثر الإيجابي للاستجابة يقتضي أن تدعمه المنظمة أو الدولة كالدعم الذي تقدمه المنظمة أو الدولة للجماعات التي تدعو أو تنفذ برامج **الزواج الجماعي** باعتباره وسيلة لاستقرار العاملين و حل مشكلاتهم الاجتماعية **أو جمعيات أصدقاء مرضى** أي مريض معين أو جمعيات إصحاح البيئة و غيره أما التأثيرات السلبية فهي التي تستدعي من الإدارة الاهتمام بها و دراسة دوافعها و من ثم تقليل آثارها و إزالتها حتى لا تتخذ أي شكل من أشكال الصراع المؤثر سلبا في الأداء بالمنظمة.

3.1 مفهوم الصراع

يعتبر الصراع أحد العوامل المؤثرة سلبا في أداء الأفراد و يعرف الصراع كما أورده خضر (1995):

> هو صراع داع مقصود و مباشر بين الأفراد و الجماعات علي هدف واحد مشترك و يكون هدف كل من الأطراف هو القضاء علي الطرف الآخر أو الانتصار عليه أو أن الطرفين يتنازعان علي تحقيق هدف واحد مشترك.

أما السلمي (1990)

فقد عرفه بأنه:

> نوع من التفاعل الاجتماعي يؤثر في اتجاهات الفرد ومدركاته ويزكي فيه صفات عدم الثقة بالآخرين و العدوانية و الكراهية.

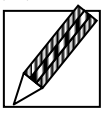
وأورد أحد الكتاب جواد (2000) أربع معانٍ للصراع نوجزها فيما يلي :

1. يعني تفاعل الصراع تفاعل عناصر الظروف البيئية بالمنظمة تجاه إدارتها مثل نقص الموارد أو التباين الحاصل في سياسات الأعمال بحيث يصعب علي المدير اتخاذ القرار المناسب.
2. يعني الخصومة التي تنشأ بين الأفراد أو حالات الإجهاد و القلق و التوتر الفردية و ما يتبعها من سلوكيات.
3. هو المقاومة السلبيّة وغير الظاهرة أحياناً و التي تصل إلي حالة الهيجان الذي يصدر من الأفراد من خلال السلوك المتناقض.
4. الصراع نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي و يطلق عليه أحيانا النزاع أو الاحتكاك وهو ظاهرة سلوكية تنافسية تحدث بين الأفراد ويعتقد كل منهم أن الآخر خصمه.وتتشابه

وتتحد كل التعريفات السابقة حول معني و مفهوم الصراع و يمكن توضيحها من خلال النقاط الآتية:

يعتبر الصراع ظاهرة **صحية سلبية** بالمنظمات تحدث بين الأفراد أو بين المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة وكما يحدث الصراع بين **الأفراد** يحدث أيضاً بين **الجماعات** المختلفة بالمنظمة و قد يحدث الصراع أيضاً بين المدير من جهة و مديرى الإدارات من جهة أخرى أو بين المدير العام و مدير إدارة أو بين مدير إدارة ومدير إدارة أخرى أو بين المدير العام
وبعض أعضاء مجلس الإدارة.
وقد يكون الصراع بين طرف **محق** وآخر **غير محق** أو يكون نتيجة سوء فهم لأحد الطرفين. و قد يكون الصراع **خفياً** ثم يخرج إلي **العلن** أو قد يكون منضبطا ثم يتحول إلي صراع **غير منضبط**(غير عادي) ويصل إلي حد المجاهرة بالخلاف بين الطرفين أو فقدان التعاون
والتعارض في الأفعال بين الطرفين.

تدريب (2)



كيف يمكن أن تؤدي القوة إلى ظهور الصراعات أو النزاعات التنظيمية؟

4.1 أنواع وأشكال الصراع

قد يأخذ الصراع شكلاً **ظاهرياً أو كامناً**. و هناك عدة أنواع وأشكال من أنواع الصراع و يمكن تناولها فيما يلي:-

أ- صراع الطبقات.

ب- الصراع الثقافي.

ج- الصراع الصناعي.

د- الصراع الفكري.

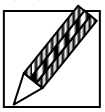
يأخذ الصراع أشكالا مختلفة كصراع الإدارة و العاملين كالمطالبات المستمرة بين الإدارة ونقابات العاملين حول **الأجور**. وقد يأخذ شكلا ليناً **كالمساومات** أو شكلا عنيفاً مثل **الاضرابات** والصراع ليس اختلافا في وجهات النظر فحسب وإنما اختلاف يصل لمستوي **الخصومة**، بينما المساومة أحياناً تؤدى **لسلام** أو تقارب. بخلاف الصراع العنيف. وقد تصل بعض مواقف الصراع إلي الوصول إلى **المحاكم والتقاضي**.

تأخذ الصراعات أيضاً شكلاً **تنافسياً** أو شكلاً **حاسماً** . وفي الحالة الأولي (التنافسية) يسعي كل طرف لتحقيق هدفه (كالمنافسة للاستيلاء علي الأسواق) بينما الصراع الحاسم (في الحالة الثانية) تجد أن كل طرف يسعي لسحق الطرف الآخر وإزالته أو إيذائه .

وقد يأخذ شكلاً داخلياً بين أفراد الجماعة أو خارجياً بين الجماعات المختلفة و في الحالة الأولي يؤدي الصراع إلي تمزيق الجماعة بينما في الحالة الثانية (بين الجماعات) يؤدي لتماسك كل مجموعة في سبيل مواجهتها للجماعة الأخرى .وأحياناً يأخذ الصراع شكلا **عموديا** كالصراع أو النزاع بين المستويات التسلسلية كالصراع بين الجهاز الفني (كالأطباء) و الجهاز الإداري بالوزارة أو الولاية حيث يهتم الأول (الأطباء) بتقديم خدمات أفضل و طرق علاج حديثة و الثاني يهتم بالأرباح و العائد .ولعل هذا يذكرنا بالخلافات بين الاطباء والوزارة عقب انتفاضة ابريل 1985م نتيجة تردى الخدمات الصحية ومطالبة الاطباء بتحسين بيئة العمل .

و النزاع أو الصراع **الأفقي** ويحدث بين الجماعات و الأفراد بالوحدات المختلفة كمقارنة الأعضاء لأنفسهم مع الوحدات الأخرى.

تدريب (3)



يأخذ الصراع اشكالاً مختلفة وضح الفرق بين الصراع التنافسي والصراع الحاسم.

5.1 أسباب الصراع

يحدث الصراع نتيجة لأي من الأسباب التالية:

1. **الاختلافات** التي تحدث نتيجة التنظيم السيئ للمنظمة بحيث لا تتضح العلاقات بين أجزاء المنظمة كما تتداخل السلطات و المسؤليات .
2. **تباين الأهداف** بالمنظمة فأهداف المنظمة تحقيق أقصي ربح و الإنتاج بأقل تكلفة و أهداف العاملين في تحقيق أعلي عائد لهم من أجور و حوافز.
3. اختلاف بين الأفراد نتيجة **خلافات شخصية** أو خلافات فكرية أو عدم ارتياح من البعض للآخرين.

قد قسم بعض العلماء أسباب الصراع إلي عدة عوامل شملت

أ-**عوامل نفسية:** ترتبط بميول الأفراد و اتجاهاتهم بحيث تحدث تباينات بين أهدافهم وقدراتهم.

ب-**عوامل السلطة:** بحيث تنشأ نتيجة عدم توزيع السلطة أو لحدوث صراعات تنشأ حول السلطة.

ج-عوامل تتعلق **بالمصلحة الخاصة:**بحيث تتعارض مع المصلحة العامة فتنشأ حالة الصراع بين المصلحتين.

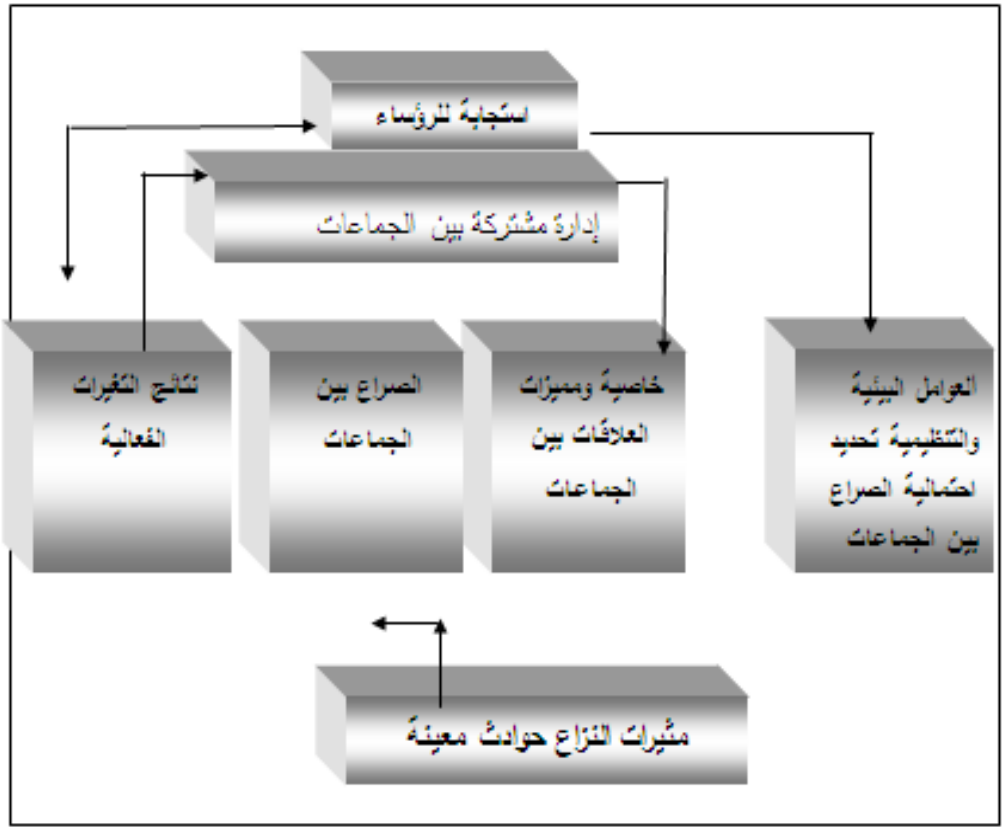
د-**عوامل ثقافية:**كالتباين الذي يحدث في المستوي الثقافي أو التعليمي لأي من أطراف الصراع.

و-**عوامل بيئية:**و يحدث الصراع نتيجة التباين حول أمور اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية عندما يفسرها كل طرف حسب ميوله و مصلحته

انظر الشكل الذي يوضح الصراع بين الجماعات التنظيمية أدناه

شكل رقم()

نموذج للصراع بين الجماعات التنظيمية



المصدر بشير خضرة، 1995

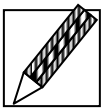
6.1 آثار الصراع

يعتقد بعض علماء السلوك أن الصراع **ظاهرة صحية** في المنظمات و قد يكون لصالح تطور الإنتاج وإن كنا نتحفظ علي هذا الرأي إلا أننا نؤكد أن الصراع الخفي وحساسيات العمل و التنافس تعتبر كلها من **سمات النفس البشرية المعقدة التكوين**. ونتفق مع أصحاب الرأي الآخر من علماء السلوك و الذين يرون أن الصراع حالة **غير مرغوب** فيها حيث إن آثاره في الغالب تكون **سلبية** علي الأداء و يفترض أن يكون هنالك تعاون مطلق بين أفراد التنظيم لتحقيق مهامهم المتوقعة.

كما ذكرنا أعلاه اعتقاد بعض علماء السلوك أن الصراع ظاهرة سلوكية ليست ضارة بالفرد أو المجتمع . و أصحاب هذا الرأي يعتقدون أن الصراع يؤدي إلى **حيوية** الفرد في المجتمع.

مثلاً: أن الصراع بين الدول الكبرى يؤدي إلي خلق نوع من التوازن العالمي بدلاً من الهيمنة التي قد تفرضها دولة كبرى على الدول الضعيفة. وعموماً فإن الصراع يؤدي إلي خلق نوع **من التوتر النفسي** والقلق لدي الأفراد و الذي لا نعتقد أن يؤدي إلي أي حيوية أو إيجابية لسلوكيات الأفراد بالتنظيم.ولعل أصحاب الرأى الذى يرى أن الصراع ظاهره سلوكية **غير_ضارة** ربما يجعلون خيطاً رفيعاً بينه وبين **المنافسة** بين مجموعات العمل .

تدريب (4)



يعتبر بعض الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أن للصراع أثراً سلبياً وإيجابيا وضح

7.1 مراحل الصراع

قد يتخذ الصراع مراحل متدرجة داخل المنظمة أو داخل البيئة المرتبطة بالمنظمة قبل أن يصل إلى قمته ويمكن أيجاز هذه المراحل فيما يلي:-

1-يبدأ الصراع **ضمنياً** كالسلوك التنافسي أو إخفاء أو حجب شئ مرتبط بالعمل عن الآخرين أو كانحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيسي و الاتجاه نحو الأهداف الثانوية.

2-قد يكون الصراع **مستترا** غير ظاهر برغم حدوثه.

3-قد يكون الصراع **محسوسا** واضحا.

4-قد يكون الصراع **معلناً** بحيث يجاهر به الأفراد بالتنظيم.

5-قد يصل الصراع لمرحلة **التحطيم والتدمير** بحيث يكون مدمراً هداما.وفي هذه الحالة يسعي كل من أطراف الصراع لتحطيم الطرف الآخر و بالتالي تكون المنظمة أو المنظمات المتصارعة هي الطرف الخاسر.

8.1 معالجة الصراع

إذا كان الصراع عاملاً **محطماً** للأداء **ومعوقاً** لتحقيق أهداف المنظمات فلا بد من العمل علي **معالجته** و التخلص منه. كلما كان سعي الإدارة مبكرًا للتخلص من الصراع قلَّ أثره علي

الأداء. و كلما **تأخرت** معالجة الصراع كلما كان الضرر كبيراً.و فيما يلي مجموعة من السبل التي تتخذ لحل و معالجة الصراعات:

خطوات حل الصراع

يعتبر الصراع مثله مثل أي من المشكلات الإدارية الأخرى وبالتالي لا بد من حله بطريقه علمية و اتباع الخطوات التالية:

أولاً:تحديد المشكلة تحديداً واضحاً بحيث يتم تحديد أطراف الصراع وجمع كافة البيانات اللازمة عن طرفي الصراع.

ثانياً: تحليل البيانات التي تم جمعها في ما يسمي بتشخيص المشكلة وذلك حتى يتثني الوصول إلى أبعاد المشكلة بطرفي الصراع.

ثالثاً: تحديد الاحتمالات المختلفة أو ما يسمي بالبدائل المختلفة لحل الصراع وحيث يتم توضيح كل بديل وصولاً لآثاره الإيجابية و السلبية علي حل المشكلة.

رابعاً: تقييم الحلول المختلفة و من ثم اختيار أنسب هذه الحلول أو البدائل واتخاذ القرار بالحل الأنسب و متابعة تنفيذه علي طرفي النزاع.

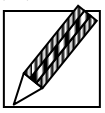
خامساً: المتابعة بالاتصال بطرفي النزاع لمواجهة أي مستجدات سلبية لأي من الطرفين أوكليهما

سادساً: هنالك بعض الجوانب التى تساعد الإدارة أيضاً في حل النزاع وهى :-

1) اتخاذ الإدارة **لحلول وسطي** لطرفي الصراع بحيث تؤدي لامتصاص الصراع وترضية الطرفين.
2) **انسحاب** أي من طرفي الصراع من الاستمرار في الصراع.
3) **تجنب** الصراع بحيث نجد أحد طرفي النزاع أو الصراع يتجنب المواجهة خاصة في حالة المشكلات غير الأساسية.
4) استخدام الإدارة **للقوة** كحل للصراع – وتأتى وبأعلى مستوياتها سواء كانت علي مستوي المنظمة أم الدولة – من خلال اتخاذ حل جذري للصراع.إلا أن الحل بالقوة قد يؤدي أحياناً إلي آثار سلبية للمشكلة.
5) **التكيف ومعايشة المشكلة** بحيث يعدل كل من طرفي النزاع من سلوكه حتى يتوافق مع الطرف الآخر تخفيفاً لحدة الصراع و قد يحدث هذا نتيجة التفاوض أو تحليل أحد الأطراف لمشكلة الصراع و اختيار هذا البديل كحل للصراع. وبالتالي ينتج سلوك جديد في مواجهة الصراع.

6) **تجميد الصراع**–أي تجميد المشكلة التي أنشأت الصراع–بحيث يبقي موقف الصراع علي ما هو عليه.الا أن التجميد لا يعني حل المشكلة أو حل الصراع وأن كان يؤدي إلى تأجيله .
7) اتخاذ طرفي الصراع **سلوكا جديداً** مبنيّاً علي التعاون لمواجهة الصراع.وتفهم الموقف من أجل تحقيق هدف المنظمة أو هدف الطرفين.
8) حل مشكلة الصراع **باتفاق الطرفين** علي حل هذه المشكلة.

تدريب (5)



اذكر بعض الجوانب الإيجابية والسلبية للصراع.

أسئلة التقويم الذاتي

1. عرف المقصود بالسلطة و المقصود بالقوة والفرق بينهما.
2. هنالك مصدران للقوة تحدث عنهما باختصار.
3. تحدث عن أنواع الصراع التالية .

صراع الطبقات – الصراع الثقافي – الصراع الفكري

4. ما هي أسباب الصراع ؟
5. تحدث عن أسباب الصراع باختصار.
6. اذكر مراحل حدوث الصراع .
7. ناقش الخطوات العلمية لمعالجة وحل الصراع.

2. أخلاقيات الوظيفة

1.2 مفهوم أخلاقيات الوظيفة

لا شك أن وجهة نظر عملاء أي منظمة وتقييمهم لسلوكيات وأداء العاملين عند إنجازهم لمعاملاتهم بها **تمثل عنصرا مهماً في سمعة المنظمة** وتجاوبها مع هؤلاء العملاء. وبالتالي استمرارهم في التعامل معها أو تركها. وكثيرا ما يصدر العميل رأيه حول هذه المنظمة أو تلك وهذا المدير أو ذاك بأنه ممتاز في تعامله أو سيئا في تعامله أو صادقا في تعامله أو مماطل أو متحايل أو مرتشٍ

لعل هذه الآراء سواء أكانت سلبية أم ايجابية هي التي تعكس لنا مدي تمسك هذا الموظف أو ذاك بأخلاقيات الوظيفة.

والمقصود بأخلاقيات الوظيفة أي ماهية السلوك الإيجابي الذي يتوقعه المجتمع من شاغل الوظيفة.وبحكم تفاعل المنظمات والموظفين بوظائفهم المختلفة مع جمهور المتعاملين مع أي من المنظمات يلحظ هذا الجمهور سلوكيات هؤلاء الموظفين. والمجتمع يستقي نظرته وتقييمه لسلوك الموظف عند التعامل معه من خلال موروثاته وعاداته وأعرافه وقيمه ومعتقداته الدينية بحيث تشكل جميعها الأخلاقيات التي يفترض وجودها في تعامله مع أي من المنظمات. ووفق هذه الرؤئ يحدد المجتمع– أو أي فرد منه أن هذا التصرف لائق أو غير لائق .

والأخلاقيات بمفهومها العام تهدف إلى **التقويم ومحاربة الفساد والإصلاح** ونجدها تشتمل علي القيم العليا للفضيلة التي تدعو إلى الخير والمنهج الأخلاقي في القرآن منهج غاية في البساطة حيث يختار ويتخير الألفاظ والأقوال ذات التأثير. وتتعدد الآراء حول اخلاقيات العمل أو الوظيفة.

تنظر **الأديان السماوية** المختلفة إلى الأخلاق كجزء من كفاية الأداء للوظيفة وتري ضرورة أن يمتلك العامل (الفرد) السلوك الحميد والأخلاق القويمة .

ويري الدكتور أحمد إبراهيم أبو سن **ضرورة تغليب المصلحة العامة** علي المصلحة الخاصة وغيرها من الصفات التي نزلت بها الأديان السماوية.

2.2 تعريف أخلاقيات الوظيفة

وتعني أخلاقيات الوظيفة المبادئ والقواعد والقيم التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات بحيث تضع المعايير لما هو جيد وما هو ردئ من سلوكيات ووفق ذلك فإن التزام الموظف بأسس وقواعد وأخلاقيات العمل الذي يقوم به يعني تقيد الفرد بأخلاقيات وظيفته

3.2 التزامات الموظف ومسئولياته

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم) كلكم راع و كلكم مسؤول عن رعيته "حديث صحيح "والمسئولية تعني **الالتزام بأداء العمل** بالصورة السوية المطلوبة.وفي الحديث أيضا إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه .وكرمنا الله أيضا في محكم تنزيله بالعمل المتقن . فالإتقان في العمل من المبادئ التي أقرها الإسلام .بل وكل الأديان السماوية تدعو للعمل وتجويده . بل إن الكثير من

الموروثات لدي الكثير من الشعوب في العالم تدعو **للعمل والإخلاص** فيه حيث إن الإنسان لا يحس بطعم للحياة بدونه .

وتجربة اليابان التي استطاعت في مدي أقل من نصف قرن أن تتوج نفسها كواحدة من الدول العظمي بعد أن سحقتها الحرب العالمية الثانية لخير مثال على ذلك. وقد اتضح للباحثين عند دراستهم لأسرار نجاح اليابان في هذا المدى الزمني القصير، يرجع الى تمسكها بموروثاتها وقيمها الخاصة المتمثلة في **حب العمل و الإخلاص فيه** .

نشاط



اكتب مقالاً عن التزامات الموظف ومسئولياته وأعرضه على مشرفك الأكاديمي

فالوظيفة ما هي إلا مجموعة من **الواجبات والحقوق** أو السلطات والمسؤوليات والتي يحددها قانون وإطار العمل بالمنظمة وذلك من خلال تصنيف الوظائف وتحديد المهام بوضوح وتوضيح العلاقات الأفقية والراسية بين الوظيفة والوظائف الأخرى. . ولعل هذا التصنيف للوظيفة هو الذي يمثل أخلاقيات وسلوك الفرد شاغل الوظيفة .وحتى يكتمل الدور الكامل لشاغل الوظيفة لابد بالجانب الآخر أن يوفر المخدم (المنظمة) كل الحقوق اللازمة لشاغل الوظيفة والتي تمكنه من إشباع حاجاته. حيث إن الإشباع هو الذي يخلق الرغبة والسلوك الجيد للأداء. والأمانة تقتضي أن يقوم أي فرد بإنجاز كل ما عليه من عمل ومراقبة الفرد لنفسه ذاتيا وتأدية عمله بدقة وإخلاص. وأن يكون حب العمل ديدنا لكل فرد بالمنظمة. ويقول الحديث الشريف (من أخذ الأجر حاسبه الله بالعمل). ولاشك أن الكثير من القيم الفاضلة تجاه العمل عرف بها المواطن السوداني بوجه عام.

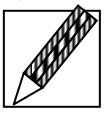
وأذكر في هذا المقام حادثة وقعت قبل خمسة أعوام (1998) بالدمام لأحد الموظفين السودانيين بكهرباء المنطقة الشرقية بالدمام بالسعودية . وقد روجت كل الصحف السعودية حينها لذلك النموذج الفريد من الأخلاقيات العالية التي يتمتع بها السوداني. والرواية تقول انه حينما أخطر هذا الموظف بإنهاء خدماته من شركة الدمام للكهرباء قام هذا الموظف بإصداره شيكا بقيمة 19 (تسعة عشر) ألف ريال وذهب به إلى مدير الكهرباء وهو يودعه. وذكر له بأن هذا الشيك هو استحقاق للهيئة بطرفه. بحجة أنه كان يخرج في منتصف الدوام اليومي لتوصيل أبنائه للمنزل من مدارسهم. وبالرغم من أن هذا السلوك يعتبر سلوكا عاديا لأي موظف بالسعودية حيث يؤدي عمله كاملا بعد عودته. وأنه أيضا كان يشغل الهاتف لمحادثة أهله بالمنزل قبل خروجه من المكتب يوميا

لمعرفة إن كانوا يريدون شيئا من الخارج قبل عودته– وهي محادثة لثواني معدودات–. ثم قام بحساب تكلفة استغلال الهاتف لهذه الثواني علي مدي سنوات خدمته بالهيئة بالإضافة لتكلفة دقائق خروجه لتوصيل أبنائه للبيت من المدرسة لذات الفترة وكانت القيمة هى مايعادل المبلغ الذى حرر به الشيك . فتعجب المدير لهذا السلوك النموذج في الأمانة. ثم حمل المدير شيكه إلى صحيفة عربية دولية مشيدا بهذا السلوك. وكتب حينها احد كبار الصحفيين بصحيفة الشرق الأوسط بعموده في صدر الصحيفة مقالا بعنوان (لماذا لا تكون سلوكياتنا مثل سلوكيات هذا الشعب العظيم؟!) وأشاد بالسودانيين وهذا النموذج الفريد في الأمانة والإخلاص.

فالالتزام والمسئولية يعني **استغلال وقت العمل للعمل** والتفاني والإخلاص والصدق والأمانة .وإنجاز ما يطلب من الموظف علي الوجه الأكمل. وعلي الموظف أيضا **الاقتصاد والكفاءة** في استخدام موارد المنظمة وعدم استغلالها بإسراف أو استخدامها لمصلحته الخاصة. ويدخل في نطاق الأمانة أيضا عدم **استغلال سيارات المنظمة** للأعمال الخاصة وخدمات الأسرة.خاصة للمديرين باعتبارهم القدوة ولابد لهم أن يكونوا نموذجا في عفة اليد وطهرها أمام مرءوسيهم .ويستثني من ذلك كل ما كان ممنوحا لهذا المديربحكم وظيفته كامتيازات أو بدلات خاصة بالوظيفة .

ولابد من التعرض **للمسئولية الإدارية** عند التحدث عن مسئوليات الموظف فالمسئولية كما ذكرنا من قبل تعني الالتزام. والالتزام لابد أن تتبعه المحاسبة . كما يمكن تعريف مفهوم المسئولية الإدارية من خلال **المسئولية الموضوعية** (القانونية) و المسئولية الذاتية (الأخلاقية). فالمسئولية الموضوعية تعني المحاسبة عند التقصير أما **المسئولية الشخصية** (الذاتية)فتعني يقظة الضمير وتحددها معايير داخلية تتعلق بضمير الموظف فالمسئولية الأخلاقية لا تعرض صاحبها للعقوبة القانونية أما المسئولية القانونية فتعني الإخلال بواجبات الوظيفة وبالتالي قد تؤدي إلى مساءلة قانونية أو جنائية.

تدريب (6)



1 .هل توجد علاقة بين القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات الوظيفة؟
2. ما هي العوامل التي تؤدي إلى تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة ؟

4.2 الاختلاف بين المسئولية القانونية و المسئولية الأخلاقية

عزيزي الدارس هنالك اختلافات بين المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية نذكر منها الآتي :

1) المسئولية الأخلاقية تعني **محاسبة الضمير ومحاسبة الله** بخلاف المسئولية القانونية التي تعتبر مسئولية تجاه الآخرين وبالتالي تتم المحاسبة عليها قانونياً (قضائيا).
2) المسئولية الأخلاقية **أوسع نطاقا** من المسئولية القانونية .
3) اشتراط **حدوث الضرر** في المسئولية القانونية بخلاف المسؤولية الأخلاقية.
4) المسئولية الأخلاقية **أكثر ثباتا** والمسئولية القانونية تتغير بتغير الآخرين .
5) المسئولية الأخلاقية تتم وفق **ضمير صاحبها** أما المسئولية القانونية فتنفذّها **سلطة خارجية** سواء كانت من جانب الإدارة بالمنظمة أو من خلال القضاء والقانون .
6) المسئولية الأخلاقية تكلف الناس بعمل الخير من **تلقاء** أنفسهم أما المسئولية القانونية فيتم التكليف بها من **خلال واجبات** الوظيفة المحددة قانونا. فالقانون مثلا ينهي عن التعدي علي مال الغير بالسرقة لكن القانون لا يكلف الأفراد بأن يتصدقوا من أموالهم إنما الأخلاق هي التي تدفع إلى السلوك الذاتي بهذه الأشياء .

.5.2 السلوك غير الأخلاقي في المنظمات

بتطور الحياة تطورت أساليب السلوك غير الأخلاقي في المنظمات و نجدها تتخذ أشكالا متعددة **بدءاً بالغش** الذي تمارسه المنظمات سواء أكان في النشاط أم المنتجات التي تقدمها والتي تمارسها بعض المنظمات أو الموظفين بها أو المسئولين بمستوي القيادات علي جمهور المتعاملين أو العملاء . وذلك سواء أكان بأنشطة إنتاج أم أنشطة خدمات كذلك نلاحظ الكثير **من حالات الاختلاس و الاعتداء علي المال العام** .وقد وصلت الاختلاسات إلى أرقام خرافية في السنوات الأخيرة وكل مانسمعه ونقرأه بالصحف، ويشمل السلوك غير الأخلاقي أيضاً إستغلال الوظيفة لابتزاز الآخرين أو إجبارهم على ممارسة أشياء قسراً أو تسخيرهم من جانب المسؤول الأعلى للقيام بأعمال لمصلحته الخاصة أو استغلال أصول وممتلكات المنظمة المختلفة لمصلحة الموظف وقد أدى تطور الحياة أيضاً إلى تطور أساليب السلوك غير الأخلاقي والجريمة تجاه الحق العام.

6.2 أسباب حدوث السلوك غير الأخلاقي بالمنظمات

إن أسباب حدوث السلوك غير الأخلاقي بالمنظمة تكون نتاجا لأحد الاحتمالين **التاليين فهي إما لأسباب داخلية في المنظمة أو لأسباب خارجية بالمجتمع الذي به هذه المنظمة.** وتكون أيضا أسباب هذا الفساد **أما فردية أو جماعية.** بحيث إن السلوك اللاأخلاقي تجده يرجع لفرد محدد بعينه بالمنظمة (تصرف شخصي) أو أن يأخذ هذا الفساد طابعا جماعيا. وقد ذكر بشير خضرة في كتابه السلوك التنظيم ""شرحا للبيئة المختلفة نوجزها فيما يلي:

1. البيئة السياسية الدستورية
2. البيئة النفسية
3. البيئة الاجتماعية الاقتصادية
4. البيئة الإدارية

أولاً: البيئة السياسية الدستورية

حيث إنه وفق **الرقابة** التي توفرها هذه البيئة تأتى تصرفات الأفراد بالمنظمة. وعلي مدي قوة القوانين وتنفيذها يكون الانضباط السلوكي. فأحيانا تضغط النواحي السياسية علي موظفي الخدمة العامة وتجبرهم علي انتهاج سلوك يصنف بأنه غير أخلاقي.

ثانياً: البيئة النفسية

إن القيم الشخصية و الاتجاهات نحو الحياة إذا أحس الموظف أن هنالك **فسادا عاما أو تساهلا** في محاسبة المفسدين تجده أحيانا يندفع لممارسة سلوك غير أخلاقى فنظام القيم السائدة بالمجتمع تتحكم كثيرا في سلوكيات أفراده سلبا وإيجابا.

ثالثاً: البيئة الاجتماعية الاقتصادية

كالقوانين التي تفرضها البيئة الخارجية كقانون ضريبة الدخل أو ضريبة المبيعات قد تدفع البعض بالتحايل عليها بل تجد أحيانا وفي بعض الدول التي تطبق نظاما إسلاميا هنالك تحايلا من بعض المنظمات أو الأفراد علي قوانين اقتصادية كقانون الزكاة مثلا (وقد لاحظ الكاتب هذه التصرفات اللاأخلاقية خلال فترة عمله بالخليج والتي يصر أصحاب الأعمال علي إنتهاجها ويمارسون ضغوطا علي موظفيهم (الأجانب) علي ممارستها. برغم أنها قد تعرضهم للعقوبة الصريحة عند كشفها وذلك في سبيل التهرب عن سدادما عليهم من ذكوات.

ويختلف الفساد من مجتمع لآخر و من دولة نامية إلى دولة متقدمة وهكذا. ومن مجتمع متدين إلى مجتمع آخر **فالرشوة** والكسب الذي تحرمه مجتمعاتنا المسلمة نجد أن هنالك مجتمعات تتبعه بل

تبيحه كما تمثل **عوامل الفقر وقلة الإشباع** عاملا أساسيا في انتشار الفساد الذي يسببه التدني الواضح لمستويات الأجور وشروط الخدمة المجحفة.

رابعاً: البيئة الإدارية

كل ما كانت النظم الإدارية **محكمة وسليمة** وكان الإداريون قدوة كلما قل السلوك غير الأخلاقي . وبقدر الالتزام الذي تفرضه هذه النظم والالتزام الذى يتبعه منفذوها تأتى تصرفات وسلوكيات منسوبي المنظمات سلبا وإيجابا .

7.2 صور السلوك غير الأخلاقي بالمنظمات

تشمل صور ومظاهر السلوك غير الأخلاقي للمنظمات أشكالا عدة **كالرشوة والسرقة والمحسوبية وعدم الإخلاص في العمل واستقلال وقت العمل** استغلالا خاصا والبطء في إنجاز العمل والتلاعب في المواصفات والغش التجاري كذلك يدخل ضمن هذه الممارسات آو المظاهر تغطية المديرين وغض الطرف عن سلوكيات بعض موظفيهم غير الأخلاقية كذلك يدخل ضمن السلوك غير الأخلاقى للوظيفة المحاباة وتعيين الأقارب أو الجماعة الذين يربطهم فكر معين بغض النظر عن مدى كفاءتهم أو قدرتهم على ملء الوظيفة واستغلال بعض المديرين لسلطاتهم فى منح التسهيلات والمنح والتجاوزات لمن يواليهم .

ج. معالجات السلوك غير الأخلاقي

لاشك أن ظهور الفساد بالمجتمعات المختلفة نتيجة نقص الإشباع يؤدي إلى فساد سلوكيات المجتمع بأكمله. وقد حدد بعض العلماء السلوك ست وسائل لاصلاح السلوك غير الأخلاقي.

شملت ما يلي:

1. السلوك المجتمعي
2. تحسين ظروف وأوضاع العاملين
3. الإجراءات التنظيمية لمواقع الفساد
4. الإصلاح
5. وضع القوانين واللوائح
6. العدل والمساواة من جانب الإدارة.

أولاً: السلوك المجتمعي

يتأثر سلوك الفرد بسلوك المجتمع بحيث ينقل الفرد سلوكيات المجتمع آلي المنظمة التي يعمل بها فيحدث التناقض بين سلوكيات الفرد التي يحملها من مجتمعه وبين ضوابط أو نظم

المنظمة . فمؤثرات المجتمع سواء أكان علي مستوي العائلة أو القبيلة أو المنظمة أو العرف أو الدين .وتزيد نسبة الفساد في المجتمعات الفقيرة والمتخلفة مقارنة بالدول المتقدمة . فلابد من وجود **القدوة الحسنة** خاصة بين المسئولين . وبجانب تسخير التعليم والتدريب لابد من التبصير حتى يمكن التخفيف من حدة السلوك غير الأخلاقي وتوعية المجتمع بمضاره.

ثانياً: تحسين ظروف وأوضاع العاملين

لابد للإدارة أن تعمل علي تحسين شروط خدمة العاملين والعمل بقدر الإمكان علي توفير **الحياة الكريمة** لهم ولأسرهم ومساعدتهم علي الاستقرار .

ثالثاً: الإجراءات التنظيمية لمواقع الفساد

فيها يتم وضع **الضوابط اللازمة** لمتابعة أنشطة وأقسام المنظمة التي تحدث أو يتوقع أن تحدث فيها حالات السلوك غير الأخلاقي. والعمل بالنقل المستمر للموظفين بين هذه الأقسام.بالإضافة إلى وضع لوائح تحدد العقوبات الصارمة في حالة ممارسة أي سلوك غير أخلاقي .وتعتبر يقظة الإدارة ومتابعتها المستمرة للأداء من العوامل المهمة لمعالجة أي سلوك غير أخلاقي بحيث تقوم باكتشاف الانحرافات في بدايتها .والعمل علي وقاية المجتمع منها .وتأتى قوة الردع من جانب الإدارة لمقترف السلوك غير الأخلاقي بمثابة الأثر الأقوى الفعال لعدم تكراره مستقبلا ."ولكم في رسول الله أسوة حسنة" . وفي الحديث الشريف نذكر الحديث عن قصة المرأة المخزومية التي سرقت وتوسط إلى الرسول صلى الله عليه وسلم الصحابي الجليل أسامة بن زيد بن حارثة فقال له رسول الله (ص)قولته المشهورة " أتتشفع في حد من حدود الله والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطع محمد يدها ".

رابعاً:الإصلاح

لابد أن توضع العقوبات العادلة والمناسبة ضد ممارسة السلوك غير الأخلاقي.أن يكون جميع القادة دعاة لنبذ السلوك غير الأخلاقي.بالإضافة إلى الاهتمام من جانب المجتمع ككل لردع هذه السلوكيات وعلي جميع المستويات من الساسة إلى رجال الدين ورجال علم الاجتماع ورجال الإدارة.

خامساً: وضع القوانين واللوائح

وهي القوانين واللوائح التي **ترهب وترغب** في السلوك الحسن وتنبذ السلوك غير الأخلاقي الذي نلحظه في كل المجتمعات المعاصرة وإن اختلفت أساليبه هنا وهناك.

.ولابد أن تكون هذه العقوبات لكل **أشكال السلوك** غير الأخلاقي من رشوة وتسيب وخلافه.ولابد من الاهتمام أيضا **بتشجيع وتحفيز** السلوك الأخلاقي الإيجابي حتى يصبح سلوكا عاديا لجميع أفراد المجتمع .وبوضع **حوافز مالية** جيدة للمواظبين علي اتباع السلوك الجيد ونستطيع أن نحفز العاملين .كذلك **تقدير العاملين** من جانب الإدارة بإعطائهم الفرصة للراحة وأوقات العمل واستخدام الحوافز المعنوية أيضا في مجال العمل . يضاف إلى ذلك **تحبيب العمل للعاملين وعدالة فرص** الترقية وإمكانية التقدم في العمل .

سادساً العدل والمساواة من جانب الإدارة :

علي الإدارة أيضا أن تكون **القدوة** في المساواة والعدل ومعاملة العاملين حتى تخلق الثقة والإخلاص بينها وبينهم

أسئلة التقويم الذاتي



1. ما هو مفهوم أخلاقيات الوظيفة ؟وماذا نعني بأخلاقيات الوظيفة ؟
2. عرف المسئولية القانونية و المسئولية الأخلاقية؟
3. ما هي أسباب السلوك غير الأخلاقي بالمنظمات ؟
4. عدد صوراً من صور السلوك غير الأخلاقي بالمنظمات ؟
5. كيف يعالج السلوك غير الأخلاقي ؟
6. تحدث باختصار عن مسئوليات وأخلاقيات الموظف

الخلاصة

عزيزى الدارس، أتمني أن تكون قد حققت الأهداف التعليمية الواردة في بداية هذه الوحدة حتي تستفيد من الخلاصة التالية :

احتوت هذه الوحدة على قسمين رئيسيين تحدثنا في القسم الأول عن القوة والصراع بالمنظمة والقوة تعني التأثير على الأخرين من الأفراد وإجبارهم على إتباع الفرد والإستجابة لتوجيهاته. أما الصراع فقد عرفه علي السلمي بأنه نوع من التفاعل الإجتماعي يؤثر على إتجاهات الفرد ومدركاته ويزكي فيه صفات من عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكراهية. وتناولنا تأثير القوة في السلوك ووضحنا مفهوم الصراع وذكرنا عدة أنواع للصراع مثل صراع الطبقات والصراع الثقافي والصراع الصناعي والصراع الفكرى .

وذكرنا أسباب الصراع وقسم بعض العلماء أسباب الصراع إلى عدة عوامل منها .

عوامل نفسية وعوامل السلطة وعوامل تتعلق بالمصلحة الخاصة وعوامل ثقافية وعوامل بيئية.

لقد تحدثنا عن آثار الصراع والمراحل التى يمر بها ومعالجته وخطوات حله والمراحل التي يمر بها الصراع.

أولاً: يكون ضمنياً كالسلوك التنافسي إخفاء أو حجب شيء مرتبط بالعمل عن الأخرين أو كإنحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيس

ثانياً: يكون الصراع مستتراً غير واضح برغم حدوثه.

ثالثاً: يكون الصراع محسوساً واضحاً.

رابعاً: يكون الصراع معلناً حيث يجاهر به الأفراد في التنظيم.

خامساً: يصل الصراع مرحلة التحطيم والتدمير وحيث يكون مدمراً هداماً وخطوات حل الصراع هي : أولها تحديد المشكلة ثانياً تحليل البيانات ثالثاً تحديد الإحتمالات المختلفة رابعاً تقييم الحلول المختلفة بإختيار أنسب الحلول خامساً: متابعة الاتصال على طرفي النزاع.

سادساً: حل الصراع.

في القسم الثاني تحدثنا عن أخلاقيات الوظيفة من حيث المفهوم والتعريف ونعني بأخلاقيات الوظيفة المبادئ والقواعد والقيم التي تتحكم في سلوك الأفراد والجماعات بحيث تضع المعايير لما هو جيّد وما هو ردي من سلوكيات وتحدثنا عن التزامات الموظف والمسئوليات. ووضحنا الاختلاف بين المسئولية القانونية والمسئولية الأخلاقية ومن هذه الإختلافات فإن المسئولية

الأخلاقية تعني محاسبة الضمير ومحاسبة الله بخلاف المسئولية الأخلاقية التي تعتبر مسئولية تجاه الأخرين وبالتالي تتم محاسبتها قضائياً.

وتحدثنا عن السلوك غير الأخلاقي بالمنظمات ومعالجة هذا السلوك، وقد حدد بعض العلماء وسائل وإصلاح السلوك غير الأخلاقي شملت:

السلوك المجتمعي، وتحسين ظروف وأوضاع العاملين، ووضع اللوائح، والعدل والمساواة من جانب الإدارة ، والإجراءات التنظيمية لمواقع الفساد .

عزيزى الدارس بنهاية هذه الوحدة نكون قد إختتمنا وحدات هذا المقرر ، نذكرك بأننا دوماً في انتظار إسهاماتك وملاحظاتك وانتقاداتك أرجو أن تكون موفقا في دراستك لهذا المقرر وأن تستفيد من المواضيع التى تناولناها .

مع خالص تمنياتنا لك دوماً بالتوفيق والنجاح .

إجابات التدريبات

تدريب رقم (1)

القوة توجد ولكن ليس بالضرورة أن تمارس أو تفرض بينما السلطة تفرض وتمارس .

تدريب رقم (2)

1.إذا كان البناء التنظيمى في المنظمة الإدارية ضعيفا وليس قائما على استخدام المنهجية العلمية .

1. عندما لا يكون هنالك توافق وانسجام بين أهداف المنظمة الإدارية وأهداف العاملين .
2. إذا لم يكن هنالك شبه موافقة اجتماعية على أساليب العمل وأساليب الرقابة المعمول بها.

تدريب رقم (3)

في الصراع التنافسي يسعى كل طرف لتحقيق هدف بينما في الصراع الحاسم يسعى كل طرف لسحق الطرف الآخر وإزالته وإيذائه.

تدريب رقم (4)

إذا كان مستوي الصراع عاليا فان آثاره تكون سلبية على الأداء الوظيفي بسبب عدم تعامل المنظمة وأفرادها وبالتالي انخفاض مستوى الأداء .أما في حالة وجود الصراع بالمستوى المثالي فإن نتائجه تكون إيجابية بحيث تصبح الوحدة أو القسم أو المنظمة أكثر حيوية وتكون النظرة للأمور ناقدة وموضوعية بشكل يعكس ارتفاعًا في مستوى الاداء.

تدريب رقم (5)

أولا: الجوانب الإيجابية

1. عندما ينتهي موقف الصراع غالباً ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول في المشكلات التى ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل .
2. يساعد الصراع أحيانا في تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التى تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن .

ثانياً الجوانب السلبية

يؤدي الصراع بصفة عامة إلى إضاعة الوقت والجهد وبالتالي تحقيق وسائل مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل.

تدريب رقم (6)

1. توجد علاقة وطيدة بين دراسة القيم السائدة في المنظمة وأخلاقيات الوظيفة وهنالك بعض القيم التى يفضل وجودها بين الأفراد العاملين مثل قيم اجتماعية وقيم مهنية

2. من العوامل التى تؤدي إلى تردى القيم المتعلقة بأخلاقيات الوظيفة :

- سيطرة العشائر والقرابة والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية
- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين
- عدم توافر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه .
- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة و الإجراءات التأديبية الرادعة .

المراجع العربية

1- أحمد إبراهيم أبو سن ، **نظرية الإدارة في الإسلام** ،عمان، 1981م .

2- أحمد إبراهيم أبو سن وآخرون، **إدارة شئون الموظفين في الدولة الحديثة** ،الإمارات العربية ، 1978م

3- إبراهيم زكريا ، **أخلاقنا في الميزان** ، الكويت ،1983م.

4- أحمد عزت ، عام النفس الصناعى ، القاهرة ، 1985م .

5- الحناوي ، محمد ، السلوك التنظيمي ، المكتب العربي الحديث ، القاهرة ، 1986م.

6- السامرائي ، هاشم جاسم ، **المدخل في علم النفس** مطبعة منير ، بغداد ، 19990م

7- الفضل ، منذر عبد الحسين ، الضرر المعنوى في المسؤولية المدنية ، الجزائر ، 1987

8- بشير الخضرة وآخرون ، **السلوك التنظيمى**، جامعة القدس ،عمان ، 1995م .

9- جواد ، شوقى ناجى ، **السلوك التنظيمى** ، عمان 2000م .

10- خالد سر الختم السيد ، **الإدارة في الإسلام منهج سلوكي** ، الخرطوم ، 2002م

11- رشيد ، عبد الحميد وآخرون ، **أخلاقيات المهنة** ، عمان ، 1985م .

12- زكي غوشة ، **أخلاقيات الوظيفة الإدارة العامة** ، عمان: مطبعة التوفيق ، 1983م.

13- زكي أحمد ، **الأخلاق والقيم** ، الكويت ، 1977م

14- صادق ، عادل كيف **نواجه ضغط الحياة** ، مجلة العربي ، الكويت ، 1991م

15- علي ، أحمد ، **العاملون المتعبون** ، العربي ، الكويت ، 1984م

16- عبد الفتاح حسن، **التأديب في الوظيفة العامة** ، القاهرة ، 1964م.

17- على السلمى ، **السلوك الإنساني في الإدارة** مكتبة غريب ، القاهرة ، 1990م .

18- عبد الحميد ، رشيد الحباوي ، **أخلاقيات المهنة** ، عمان ، 1983م ،

19- محمد رشاد الحملاوي- **الصناعية في اليابان**، محاضرات في الإدارةالصناعية، 1983- القاهرة .

المراجع الأجنبية

1) Umstot , Denis D. **, Under standing Organizational** Behavior **(**New york : West Publishing Co. 1984).
2) Fargo , G .A. at . al . **Behavior Modification Calif** – Wads With Co. 1970
3) Filley , Alan , et A. **, Managerial Process** and **Organizational Behavior** , (chicago :Scott , Foresman ,1974).
4) Theordorson , Goerge A. ,& Theordorson ,Achilles G., **A Modern Dictionary of Sociology** , N. Y. , Barnes & Noble Books 1969 .
5) Glueck , William F. **,management** , U.S.A. The dryden Press , 1977 .
6) Umstot ,Denis D. , Understanding Organizational Behavior (New york : west Publishing Co. , 1984).
7) Dunham , Ramdall B . **, Organizational Behavior** (Home wood , III . ,Richard . Irwin, Inc. , 1984).
8) Davis , Keith, & New storm , john W. **, Human Behavior at work Organization Behavior** (New york : M c Grow- Hill, 1987) seventh Edition.