

السلوك التنظيمي للمؤسسات

د. أسماء شوقي الضبع



أجندة الكورس

الباب الأول: أبعاد السلوك التنظيمي

الفصل الأول:

- مفهوم السلوك التنظيمي والفرق بينه وبين الإنساني - العوامل المؤثرة فيه

- مفهوم المنظمة - تصنيفها - أهميتها

- العلوم ذات الصلة به

الفصل الثاني:

- مراحل تطور علم السلوك التنظيمي

الباب الثاني: محددات سلوك الفرد:

- الفصل الثالث: الشخصية

- الفصل الرابع: التعلم

- الفصل الخامس: الدافعية والحوافز

- الفصل السادس: القيم

- الفصل السابع: الاتجاهات

- الفصل الثامن: الإدراك

أجندة الكورس

الباب الثالث: محددات السلوك التنظيمي

- الفصل التاسع: الجماعة
- الفصل العاشر: الصراع
- الفصل الحادي عشر: ثقافة المنظمة



الباب الأول

أبعاد السلوك التنظيمي



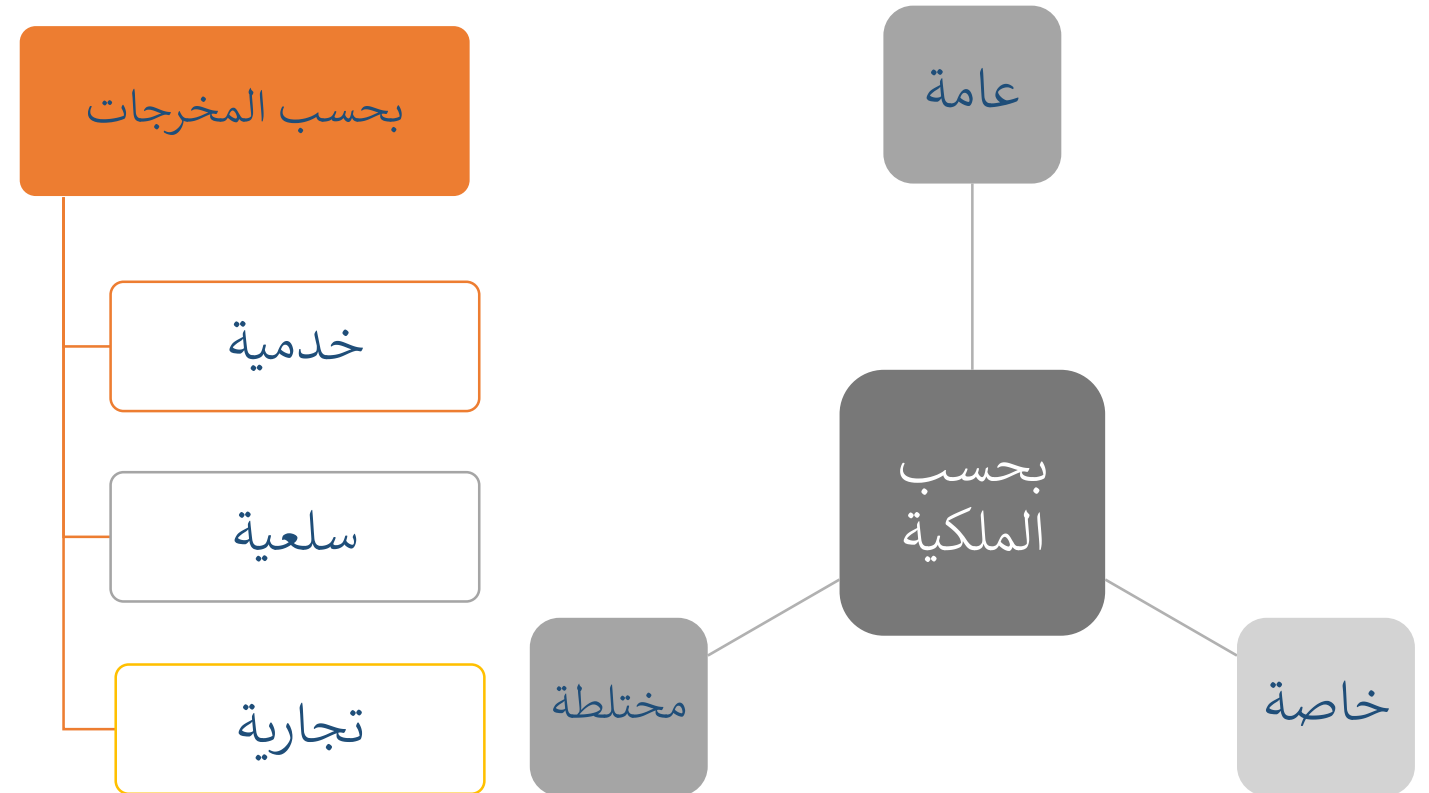
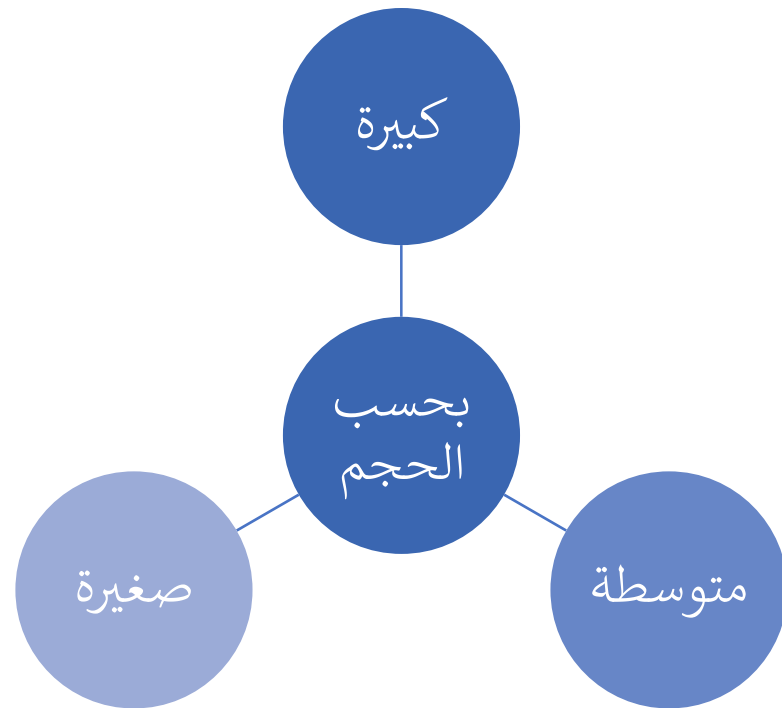
الفصل الأول السلوك التنظيمي المفاهيم الأساسية

المنظمة

هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة



تصنيف المنظمات



أهمية المنظمات



السلوك



- هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات)
- هو محصله استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه..

تعريف السلوك التنظيمي



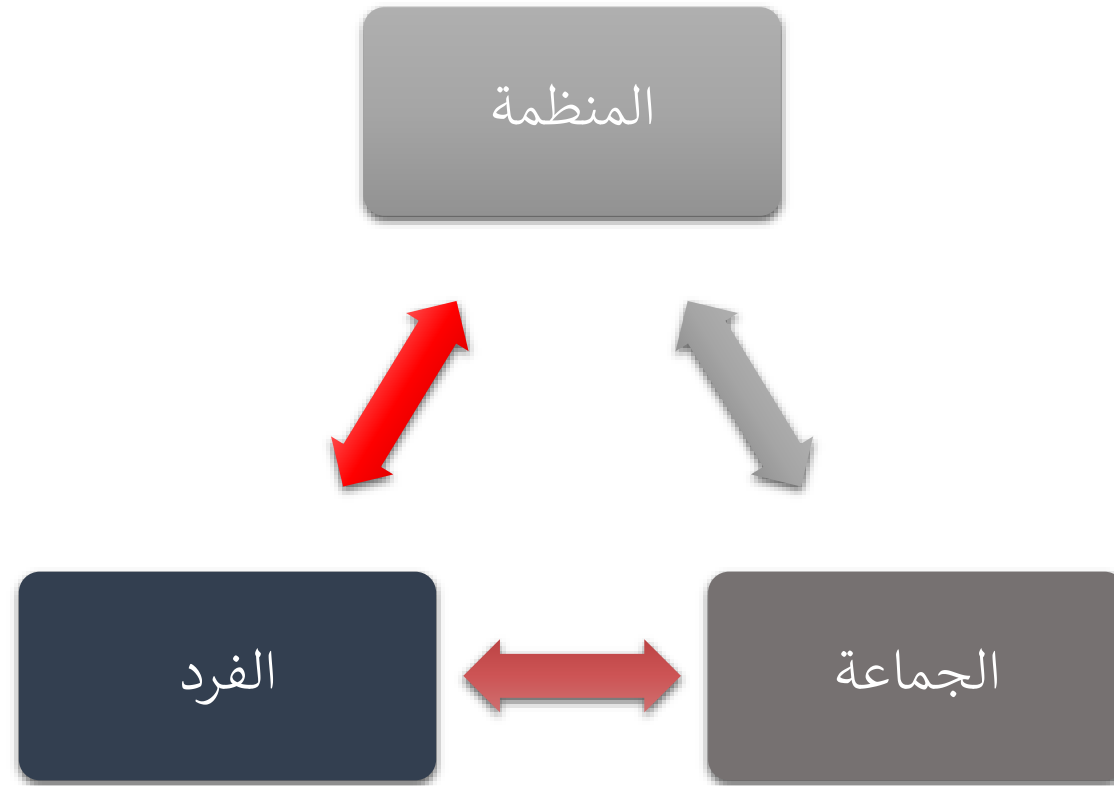
- هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه، وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
- هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك، وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.

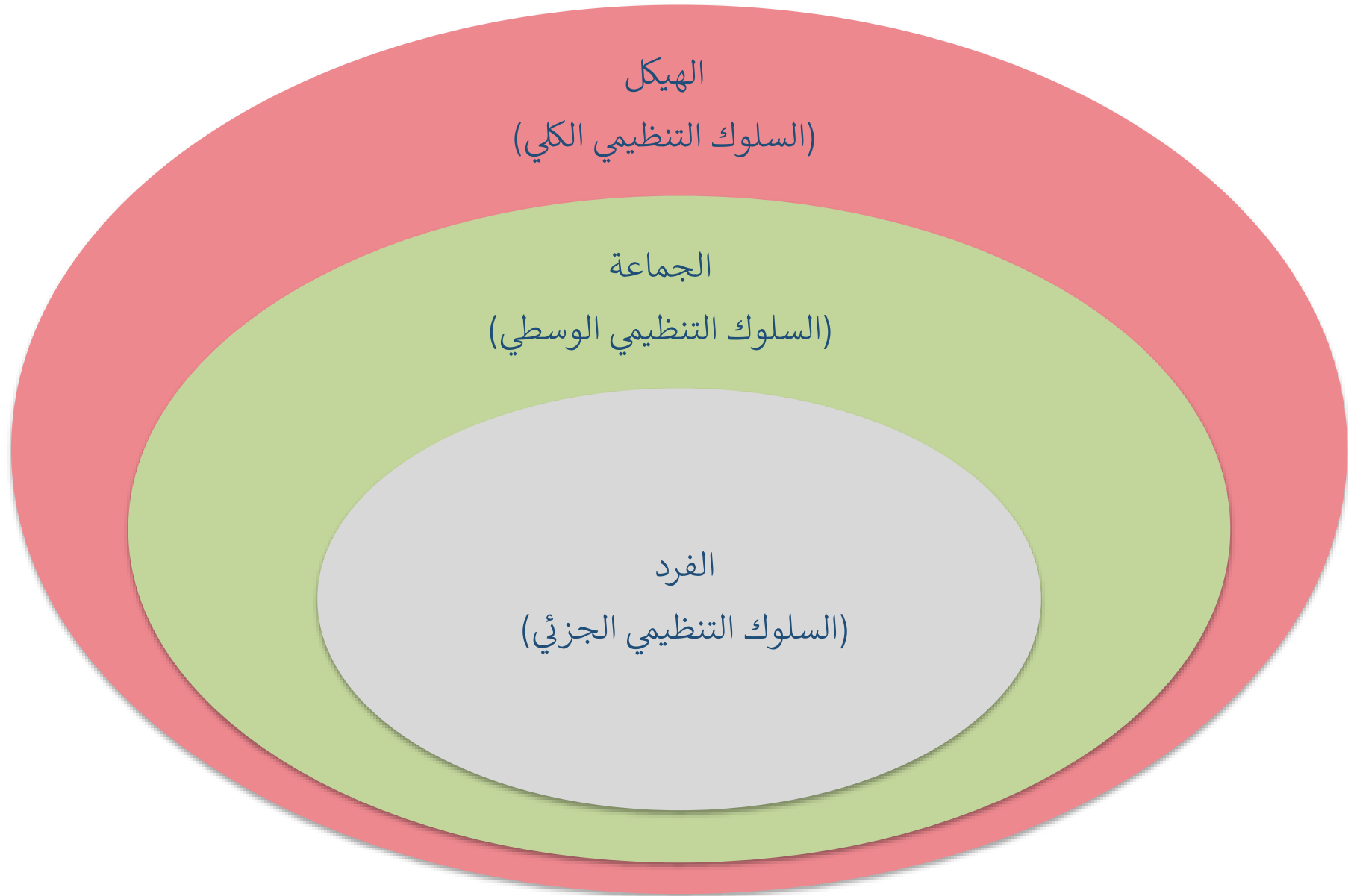
تعريف السلوك التنظيمي



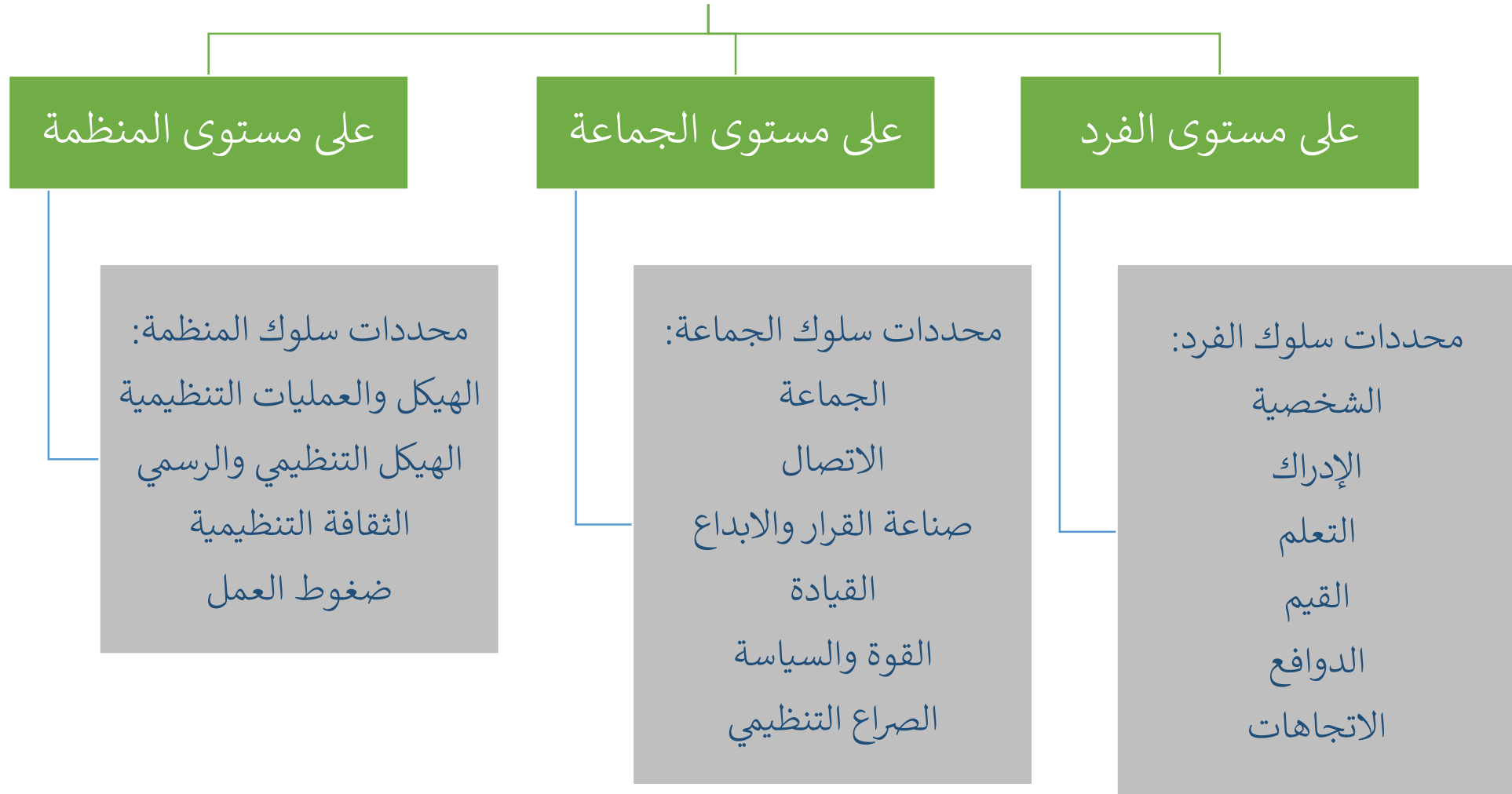
- مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة. روبنز
- دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. أتمان

التأثير المتبادل



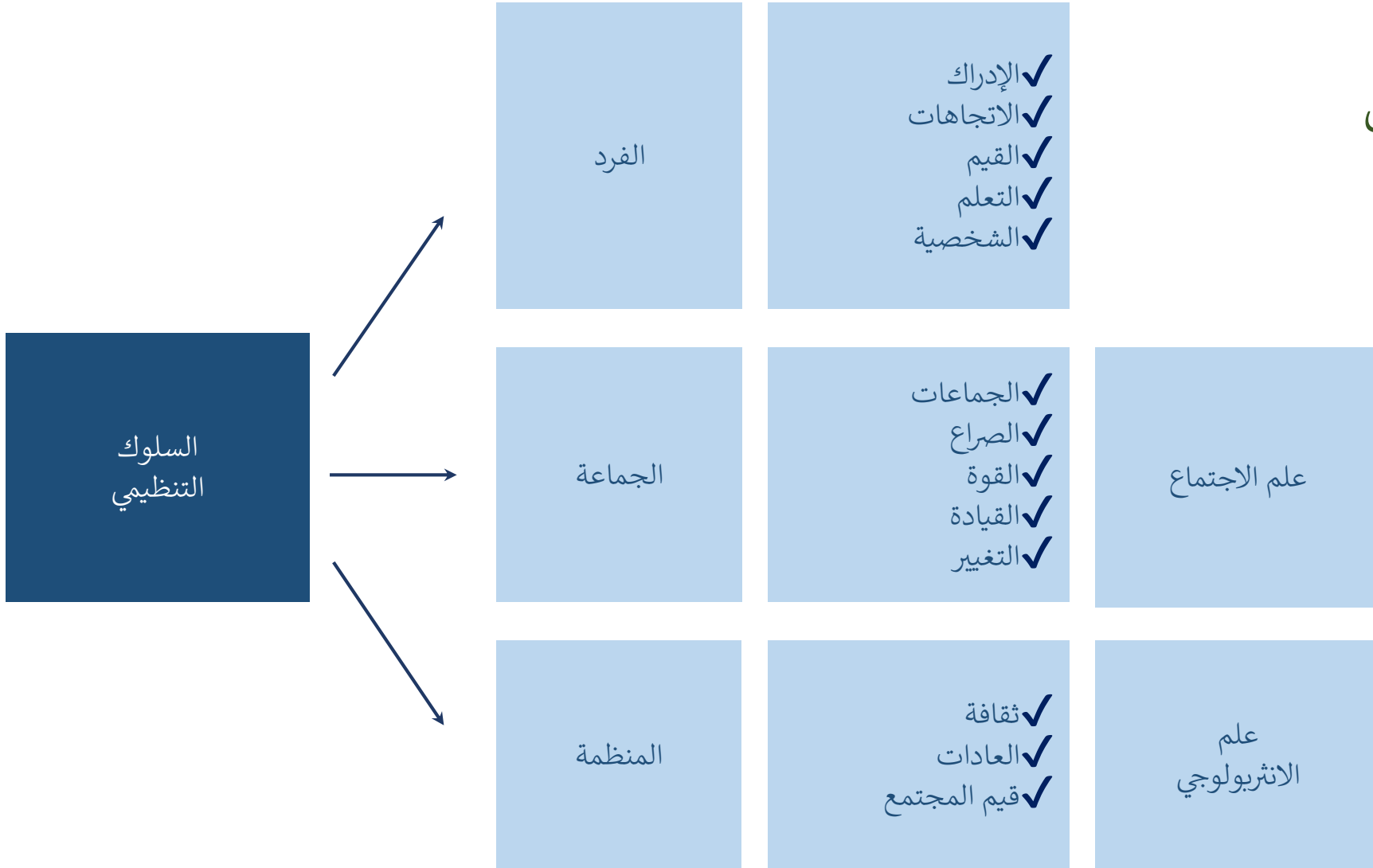


العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي



علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى





العلوم الأخرى ذات العلاقة

- علم النفس الاجتماعي: أحد فروع علم النفس ويدرس تأثير الأفراد بعضهم على بعض:

ونأخذ منه التغيير – تطبيقه – تقليل المقاومة – القرار الجماعي

- العلوم السياسية: وتهتم بالهيكل، الصراع، تقاسم القوى



أهمية السلوك التنظيمي



- يمكن العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.
- الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال، والتفاوض، وأساليب حل الصراعات.

أهمية السلوك التنظيمي



- الفهم والتنبؤ بسلوك الفرد داخل المنظمة.
- تقدير نوعية الحوافز المناسبة للفرد.
- التعرف على رغبات واحتياجات وميول واتجاهات المرؤوسين يؤدي لحسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة.
- عدم الاعتماد على الحدس والحكم الشخصي للحكم على الأفراد.



الفصل الثاني

مراحل تطور علم السلوك التنظيمي

أولاً: مرحلة ما قبل المرحلة العلمية



- مارست الحضارات القديمة جوانب ناجحة من العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- بسبب بدائية المجتمعات كانت ظروف العمل المادية قاسية وغير مناسبة.
- لم تغفل ممارسات الحضارة الإسلامية عن الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى، والمعاملة الطيبة، وانتقاء الأصلح.

ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

نركز في تحليلنا على ثلاثة اتجاهات رئيسية، هي:



النموذج البيروقراطي



نظرية الإدارة العلمية



نظرية مبادئ الإدارة

1. النموذج البيروقراطي

رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس بير (Max Weber).

يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي.
- إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.
- التعيين على أساس الجدارة.
- الفصل بين حياة الموظف الخاصة وعمله في التنظيم البيروقراطي.
- من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي:
- الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً.
- قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.



2. نظرية الإدارة العلمية (1900-1920)

تعتبر دراسات فريدريك تايلور (Taylor) أهم الاسهامات في مجال الإدارة العلمية.

○ دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.

لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:

- إنها تنظر للعامل كتابع للآلة بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها
- إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم
- تركيزها على الحوافز المادية فقط
- إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات



3. نظرية مبادئ الإدارة (1930-1950)

هنري فايول (Fayol) الفرنسي رائد هذه النظرية أضاف لوظائف المنظمة 14 مبدأ للإدارة.

- تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية.
- تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الإنساني.
- ترى نظرية مبادئ الإدارة أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

يلاحظ على نظرية مبادئ الإدارة ما يلي:

- تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم.
- أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.

ثالثاً: المدرسة السلوكية



مدرسة العلاقات الإنسانية



نظرية (X ,Y)



نظرية سلم الحاجات

1. مدرسة العلاقات الإنسانية

رائد المدرسة «إلتون مايو»



- إن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.
- إن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس.
- دراسات «الهاوثورن» بمصانع شركة ويسترن الكتريك بشيكاغو.

من أهم نتائج تلك الدراسات:

- ليس للعوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) الأثر الإيجابي على إنتاجية العاملين.
- العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير أكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- تعد العوامل الاجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الأفراد.



2. نظرية (X, Y)

رائدها دوغلاس ماجريغور (1906-1964)

نظرية Y

يحبون العمل

طموح مع رقابة ذاتية

يتحملون المسؤولية

القرة على التعلم والتغيير

يميلون للقيادة

نظرية X

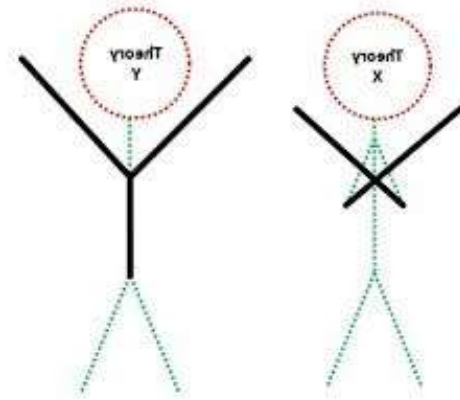
لا يحبون العمل

ينقصهم الطموح

لا يتحملون المسؤولية

يقاومون التغيير

يميلون للانقياد لا القيادة





الباب الثاني

محددات سلوك الفرد

الفصل الثالث: الشخصية

- أولاً: مفهوم الشخصية.
- ثانياً: نظريات الشخصية.
- ثالثاً: العوامل المؤثرة في الشخصية.
- رابعاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.

1- الشخصية كمثير:

الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين أو التأثير الخارجي للشخصية.
من الانتقادات الموجهة لهذا الاتجاه:

- تركيزه على جانب واحد من الشخصية وهو تأثيرها على الآخرين.
- إغفال التنظيم الداخلي للشخصية، وبالتالي يعد هذا التعريف ذا نظرة سطحية.



2- الشخصية كاستجابة

- هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه.
- فالكائن الإنساني لا يولد شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي.
- وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة. من أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا التعريف:
- يصعب حصر ودراسة الاستجابات والعادات بسبب كثرتها.
- عدم ثبات استجابة الفرد للمثيرات بسبب اختلاف المواقف التي تصدر فيها.



3- الشخصية كمكون داخلي:

- حسب هذا الاتجاه الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. فلكل شخص سمات معينة تحدد طريقة سلوكه في موقف ما.
- يؤكد هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين العقل والجسم في التأثير على الشخصية.

من الانتقادات الموجهة إلى هذا الاتجاه:

- صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي.



تعريف آلبورت للشخصية، والذي يعتبر من أكثر التعريفات قبولاً

الشخصية هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته.



صفات الشخصية

1. الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة تؤثر مكوناتها بعضها في بعض، والتكامل في الشخصية هو هدف يسعى الفرد لتحقيقه.
2. الشخصية وحدة تميز الفرد عن غيره، ولو كانت هناك سمات مشتركة بينهم.
3. تضم الشخصية مكونات نفسية وجسمية تتأثر بما في داخل الفرد.
4. تتوافق الشخصية مع بيئة الفرد.
5. الشخصية مرتبطة بالزمن، لها تاريخ وماضي وحاضر، بحيث تتغير حسب مراحل نمو الفرد.

ثانياً: نظريات الشخصية

1- نظريات الأنماط

أ- نظريات الأنماط الجسمية

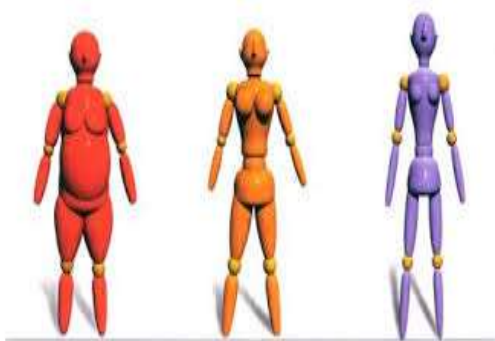
نظرية كرتشمر

طبيب ألماني دراسته حول علاقة التكوين الجسمي والشخصية، حيث أشار إلى ثلاثة أنماط جسمية، هي:



1. النمط المكتنز: الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي.
2. النمط الواهن : الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانطواء.
3. النمط الرياضي: هو الشخص المفتول العضلات، يتميز بالتحفظ.

نظرية شيلدون

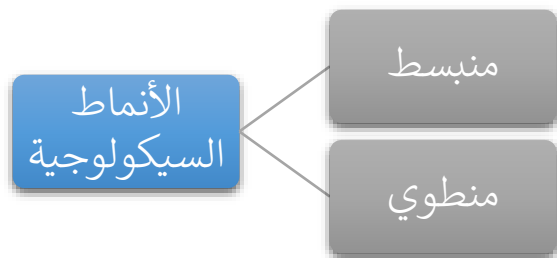


توصل شيلدون من خلال أبحاثه إلى وجود ثلاثة أنماط جسمية أساسية، هي:

1. النمط البطني: يتميز بالسمنة، معتدل المزاج، الميل إلى الاسترخاء، وحب المتعة والأكل، وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير.
2. النمط العضلي: صفاته ذوقه عقلية، يميل إلى إثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط.
3. النمط الرقيق: صفاته ضعيف العضلات، عدم القدرة على التحمل، حب العزلة والاستغراق في التفكير.

ب- نظريات الأنماط السيكلوجية

نظرية كارل يونج



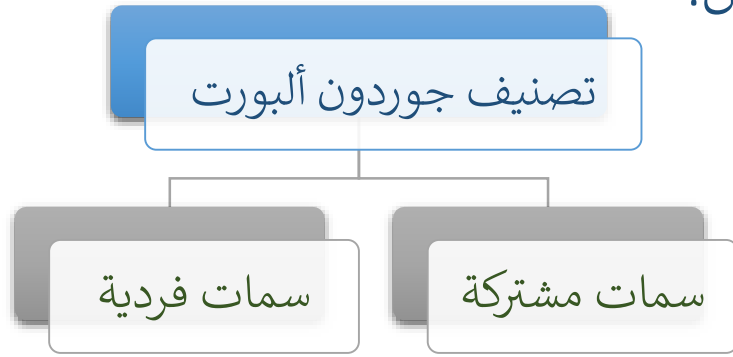
1. النمط المنبسط: شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تتجه لإقامة العلاقات.
 2. النمط المنطوي: يهتم بالذات والبعد عن الناس، طاقته النفسية تجعله يتجنب الاختلاط، يفتقر إلى الثقة بالناس، يفضل العمل بعيداً عن الجماعة.
- يرى يونج أن هناك أربعة وظائف سيكلوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه، وهي التفكير والوجدان والإحساس والحدس، قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهوراً مقارنة بغيرها.

نظريات الشخصية

2- نظريات السمات



- تعتمد هذه النظريات في تفسير الشخصية على سمات وخصائص الأفراد.
- الشخصية هي مجموع السمات المميزة للفرد عن غيره.
- لكل فرد سمات وخصائص تحدد سلوكه.
- السمة هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر.



- السمات المشتركة بين الأفراد: يمكن أن يقارن فيها الأفراد من بيئة واحدة.
- السمات الفردية: كالاستعدادات والخصائص السلوكية الخاصة بفرد معين.
- يركز البورت على الطابع الفردي في دراسة الشخصية.
- يفرق البورت بين السمات الرئيسية ذات الأهمية في سلوك الفرد والمسيطرة على الشخصية كالكرم.
- والسمات الثانوية الأقل وضوحاً، والتي يظهرها الفرد في مواقع معينة، مثلاً الكريم نادراً ما يتصرف تصرف البخيل.

○ س: كيف نحدد سمة الفرد؟

○ ج: السمة لا تلاحظ، بل نستنتجها من السلوك.

نظريات الشخصية

3- نظريات التحليل النفسي لفرويد

الشخصية تتكون من:

1. الذات الدنيا: ترمز إلى اللا واعي من الشخصية وهي مصدر الغرائز(البقاء الشهوة)،

وتعمل بشكل غير عقلائي.

2. الأنا العليا: ترمز إلى الجانب المثالي في الشخصية فهي مستودع القيم - ويوجد صراع دائم بين الجانبين.

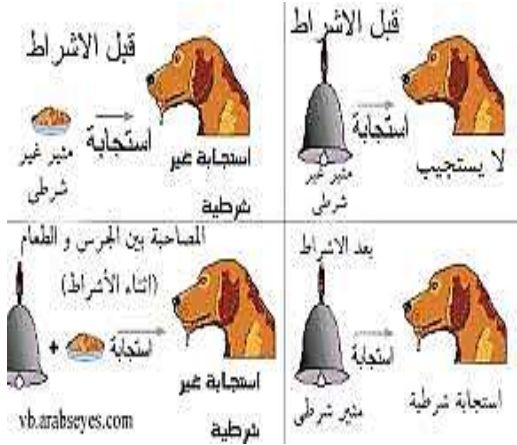
3. الأنا: تمثل نظرة الشخص إلى الواقع المادي والاجتماعي وترمز إلى الجانب الواعي - الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية.



نظريات الشخصية

3- نظريات التعلم

- دراسات فافلوف، ونظرية جون دولارد ونيل ميللر اللذان وضع نظريتهم في الشخصية بناء على نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.
- أهم انتقاد وجه لنظريات التعلم اهتمامها بإجراء التجارب على سلوك الحيوانات، وافترضها تطبيق تلك المبادئ على السلوك الإنساني.



نظريات الشخصية

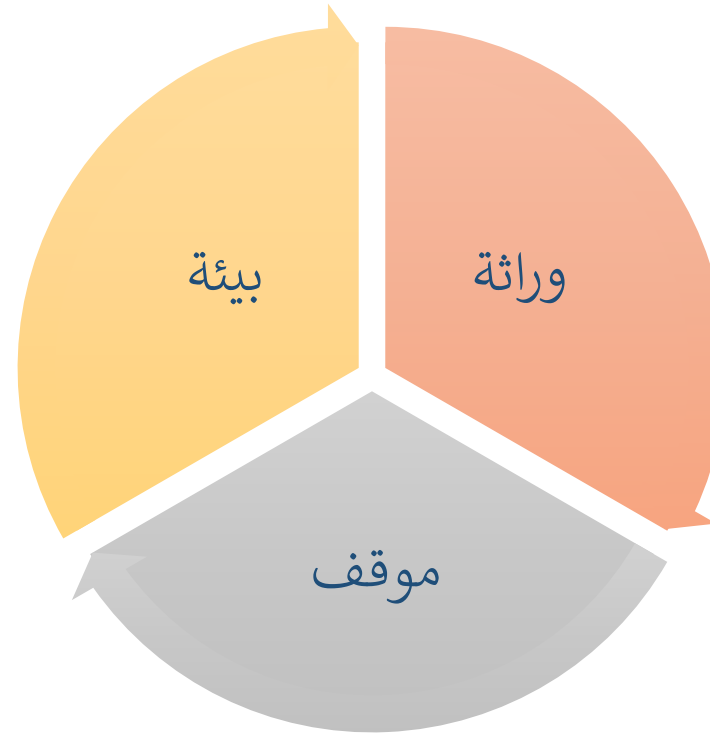
4- نظريات الذات



- تنسب إلى العالم ابراهيم ماسلو صاحب سلم الحاجات، الذي يرى أن مفهوم الذات هو ما يكونه الفرد عن نفسه جسماً وروحياً ومعنوياً واجتماعياً.
- الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه (الذات الشخصية) والتي قد لا تكون مطابقة للواقع، إلا أنه يميل إلى التوافق معها.

-

رابعاً: العوامل المؤثرة في الشخصية



دراسة: تفسر العوامل الوراثية 50% من سمات الشخصية

خامساً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي



2- الميكيافلية

هي نمط للشخصية ارتبطت بالإيطالي ميكيافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة.

خصائص الفرد ذو الشخصية الميكيافلية	
لا يهتم بالعواطف	شعاره: الغاية تبرر الوسيلة
نفعي	عملي
يحقق المكاسب الكبيرة	الميل إلى المناورة والمضاربات
يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره	من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين



3- مدى تقدير أو احترام الذات

أوضحت الدراسات ما يلي:

- يختلف الأفراد في تقديرهم لأنفسهم و اعتزازهم بأنفسهم.
- من لديه درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح.
- هناك علاقة طردية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي.

4- مدى تحمل المخاطر

- يختلف الأفراد في تحمل المخاطر، والتي تؤثر على طريقة اتخاذ القرار.
- الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة، لأنه يقوم بجمع الكثير من المعلومات.
- الفرد المخاطر قراراته سريعة.



الفصل الرابع: التعلم



- أولاً: مفهوم التعلم.
- ثانياً: نظريات التعلم.
- ثالثاً: المبادئ الأساسية لعملية التعلم.
- رابعاً: علاقة التدعيم والعقاب بالتعلم
- خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم.

أولاً: مفهوم التعلم وطبيعته

هو "التغيير الدائم في السلوك، والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة". روبنز

من هذا التعريف نستنتج ما يلي:

- التغيير المقصود هو التغيير الدائم النسبي، وقد يكون إيجابي أو سلبي.
- يؤثر التغيير في السلوك الحالي والمستقبلي وعلى ميول وتصرفات الأفراد.
- فمن تعلم من رئيسه الالتزام يكون قد تعلم سلوكاً جديداً يغير في سلوكه السابق.
- تعد الخبرة عنصراً ضرورياً في عملية التعلم، ويمكن اكتسابها مباشرة من الممارسة أو الملاحظة، أو بشكل غير مباشر من القراءة.
- التغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة، وليس المتعلق بنضج الفرد (مثلاً نمو ونضج الطفل جسدياً وعقلياً) أو بعوامل أخرى.

ثانياً: نظريات التعلم

1- نظريات التعلم الشرطي التقليدي

- العالم الروسي بافلوف أجرى تجارب على الكلاب بربط تقديم الأكل بدق الجرس، ورؤية إناء الأكل وهكذا.
- التعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين المثير غير الشرطي (طبيعي) والمثير الشرطي (غير الطبيعي).

٢- مراحل سير التجربة

المرحلة الأولى:

يسيل لعاب الكلب عندما يرى الطعام أو يسمع وقع أقدام الحارس.

المرحلة الثانية:

استخدم « بافلوف » وقت الطعام جرس (لتنبيه) الكلب و(لكن) لم يسيل اللعاب.

المرحلة الثالثة:

دق الجرس (ثم) قدم الطعام للكلب لمدة ٥٠ مرة، سال اللعاب.

المرحلة الرابعة:

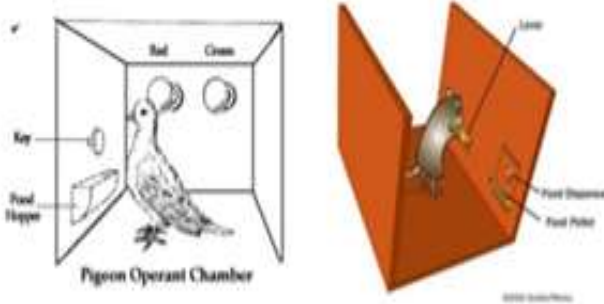
دق الجرس (دون) تقديم الطعام للكلب...سال لعاب الكلب (رغم عدم وجود الطعام).

ثانياً: نظريات التعلم

2- نظريات التعلم الشرطي الفعال

- أدخل العالم الأمريكي سكنر متغير إرادة الفرد وتصوراتة الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة.
- عندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحلل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة.
- يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوكيات ذات النتائج النافعة، ويقلل من تكرار السلوكيات ذات النتائج الضارة.

تعود هذه النظرية للعالم سكنر.



ثانياً: نظريات التعلم

3- نظريات التعلم الاجتماعي

تري هذه النظرية ما يلي:

- أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ضمن إطار اجتماعي معين.
 - أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما:
1. ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه (ثواب، عقاب).
 2. يجرب الفرد الصورة الذهنية، فإذا كانت النتائج إيجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك.



عوامل تؤثر في عملية التعلم الاجتماعي:

1. مدى قدرة النموذج محل التقليد على الإثارة وجلب الاهتمام.
2. مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج.
3. مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال.
4. مدى وجود التعزيز والتدعيم لعلمية التقليد.

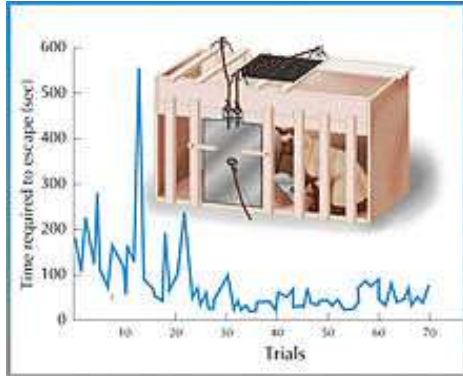
ثانياً: نظريات التعلم

4- نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

عالم النفس الأمريكي ثورنديك وضع قطعاً جائعاً داخل الصندوق والطعام في الخارج، فقام القط بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق، وبتكرار التجربة لاحظ تناقص للمحاولات الفاشلة، حتى أصبح باستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.

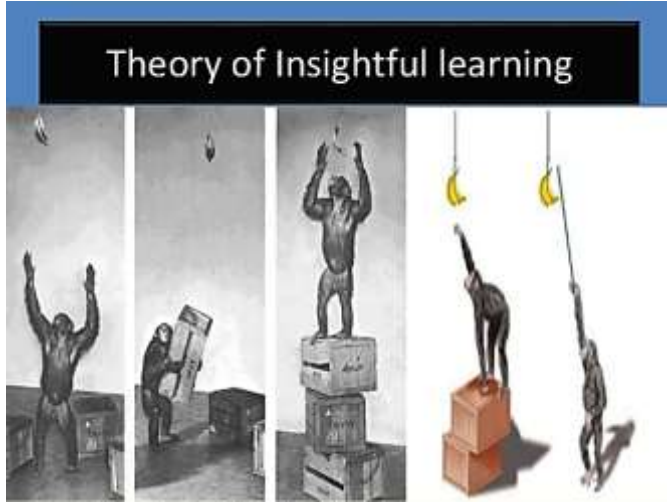
- ترى النظرية أن الكائن الحي (إنسان وحيوان) يكتسب المهارات بالمحاولة والخطأ، فيثبت الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة بعدها.
- مثل تعلم قيادة السيارة:

التوجيه والإرشاد يعد أمراً مهماً في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.



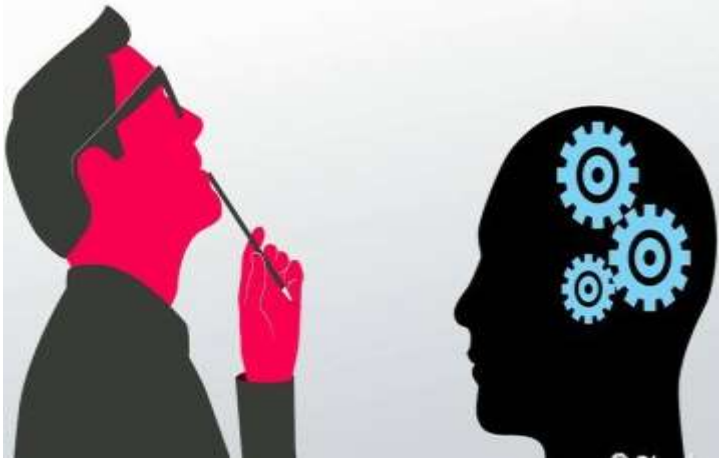
ثانياً: نظريات التعلم

5- نظرية كوهلر التعلم بالاستبصار



- استطاع القرد الوصول للموز بوضع العديد من الصناديق فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.
- فحدث استثمار للمفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية.
- قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئاً أو سريعاً، كما قد يكون جزئياً أو كلياً.

ثالثاً: المبادئ الأساسية للتعليم



- التعلم له دافع: من الصعوبة تعليم حيوان شعبان طريق الأكل.
- التعزيز بالمكافأة المادية والمعنوية.
- التعلم الموزع بين الفترات أفضل وأسرع.
- ضرورة التنويع، والفهم، والتكرار، والتوجيه، والإرشاد.
- ضرورة المشاركة الإيجابية من المتعلم.

رابعاً: علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

- تؤثر الحوافز الإيجابية (الترقية، المكافأة، التقدير..) والسلبية (الخصم، الإنذار..) على السلوك التنظيمي.
- توجد أربعة استراتيجيات تستخدم فيها الحوافز الإيجابية والسلبية في عملية التعلم كالتالي:



المثال	الهدف	الحالة	الحافز/ الاستراتيجية
منح مكافأة لموظف مبيعاته عالية تؤدي لزيادتها	تعزز السلوك	يحقق تدعيم إيجابي	1 التعزيز تقديم حافز إيجابي
الالتزام بالمواعيد لتجنب الإنذار والخصم	تعزز السلوك	يحقق تدعيم سلبي	2 منع حافز سلبي
موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار	إضعاف السلوك	يحقق اللا تدعيم	3 الانطفاء منع حافز إيجابي
توجيه إنذار إلى موظف غير ملتزم	إخماد السلوك	يحقق العقاب	4 العقاب تقديم حافز سلبي

العقاب أو الحافز السلبي

- هناك نقاش متواصل عن مدى جدوى العقوبات (بين مؤيد ومعارض بشدة).
- ما زال هناك استخدام للعقاب في المنظمات بهدف تعديل السلوك غير المرغوب.

العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة:

1. تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب.
2. الحسم والسرعة في التطبيق.
3. توجيه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه، وليس إلى الفرد ذاته.
4. تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
5. تعريف الفرد بالسلوكيات غير المرغوبة وكيفية تجنبها.
6. يجب أن يكون الفرد مصدر العقاب هو نفسه مصدر الحوافز الايجابية.
7. يجب توفير بديل للسلوك غير المرغوب فيه.



خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم

1. التذكر : هو أحد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند حاجته لذلك، وبالتالي فهو مرتبط كثيراً بالتعلم. فنحن لا نتذكر إلا ما تعلمناه، فهو احتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه الفرد نتيجة التعلم، وهو أيضاً يمثل الوجه الإيجابي لعملية التعلم.

2. مراحل التذكر:

- التعلم والاستظهار (الاكتساب).
 - الاحتفاظ بما تم تعلمه.
 - الاسترجاع: أي استعادة المعلومات والخبرات.
 - التعرف: أي معرفة أن هذا الموقف سبق المرور عليه ويمكن التعامل معه.
3. العوامل المؤثرة في التذكر: سرعة وبطء التعلم بين الأفراد، مواد التعلم، طريقة التعلم.

النسيان

هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق اكتسابها وتعلمها، أي الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه، ويمثل الوجه السلبي لعملية التعلم.

العوامل المسببة للنسيان:

1. عامل الزمن وعدم الاستعمال.
2. عدم الاكتمال والمعنى: فالمعلومة المكتملة تقاوم النسيان.
3. عامل التداخل: إن تداخل المواد التي تم تعلمها يؤدي إلى عملية النسيان.
4. عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.
5. المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد: حيث غالباً ما تكتب ولا تظهر في الشعور، مما يؤدي إلى نسيانها.
6. تغير الميول والاهتمامات.

الفصل الخامس: الدافعية



- أولاً: مفهوم الدافعية.
- ثانياً: أهمية دراسة الدافعية.
- ثالثاً: نظريات الدافعية.
- رابعاً: إجراءات تحسين الدافعية

أولاً: مفهوم الدافعية

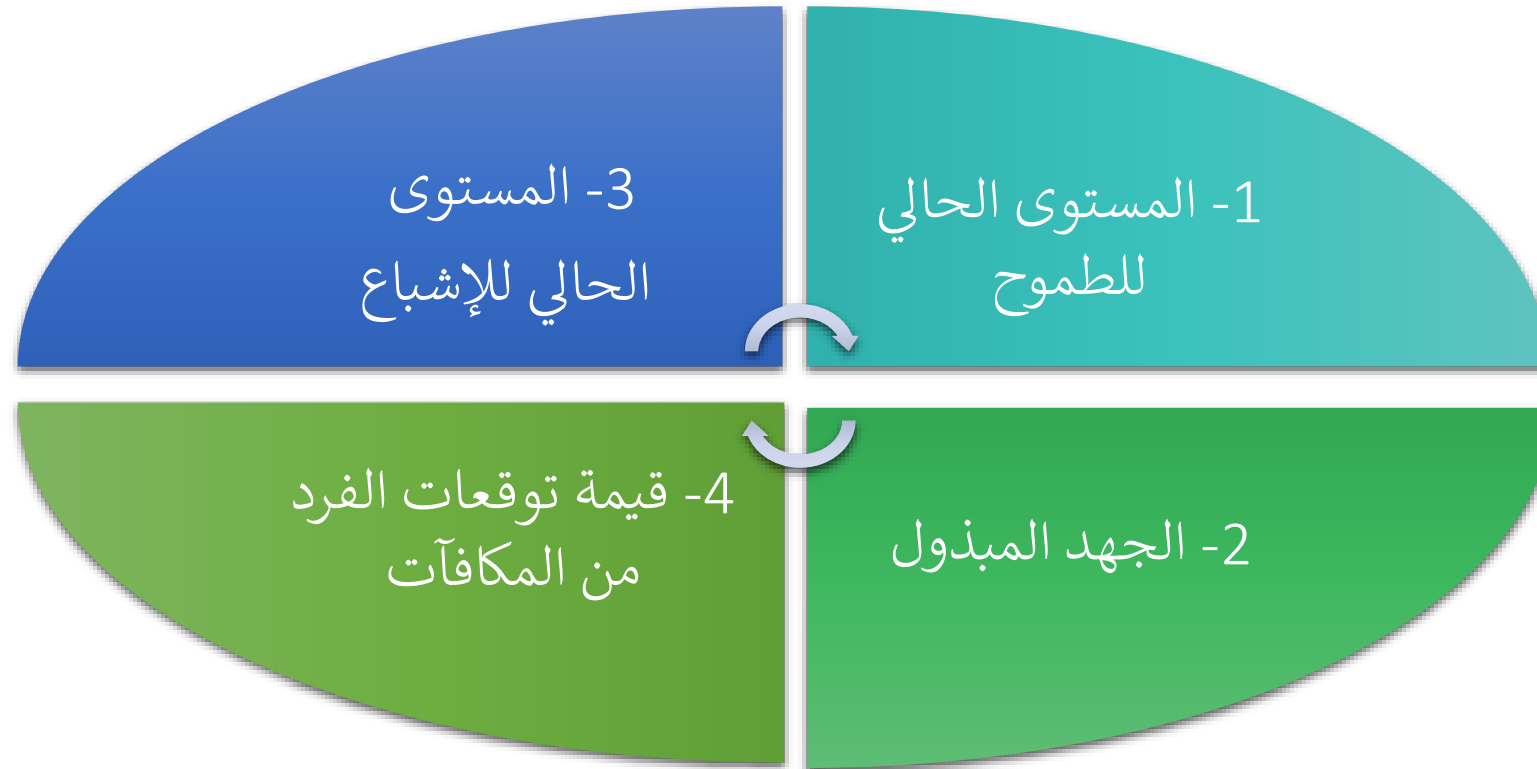
1- التعريف

- القوى التي تحرك الأفراد في اتجاه معين من خلال القيام بعمل معين، أو لتحقيق هدف ما.
- العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين. روبينز
- المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين. غراي
- هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين. هامبتون

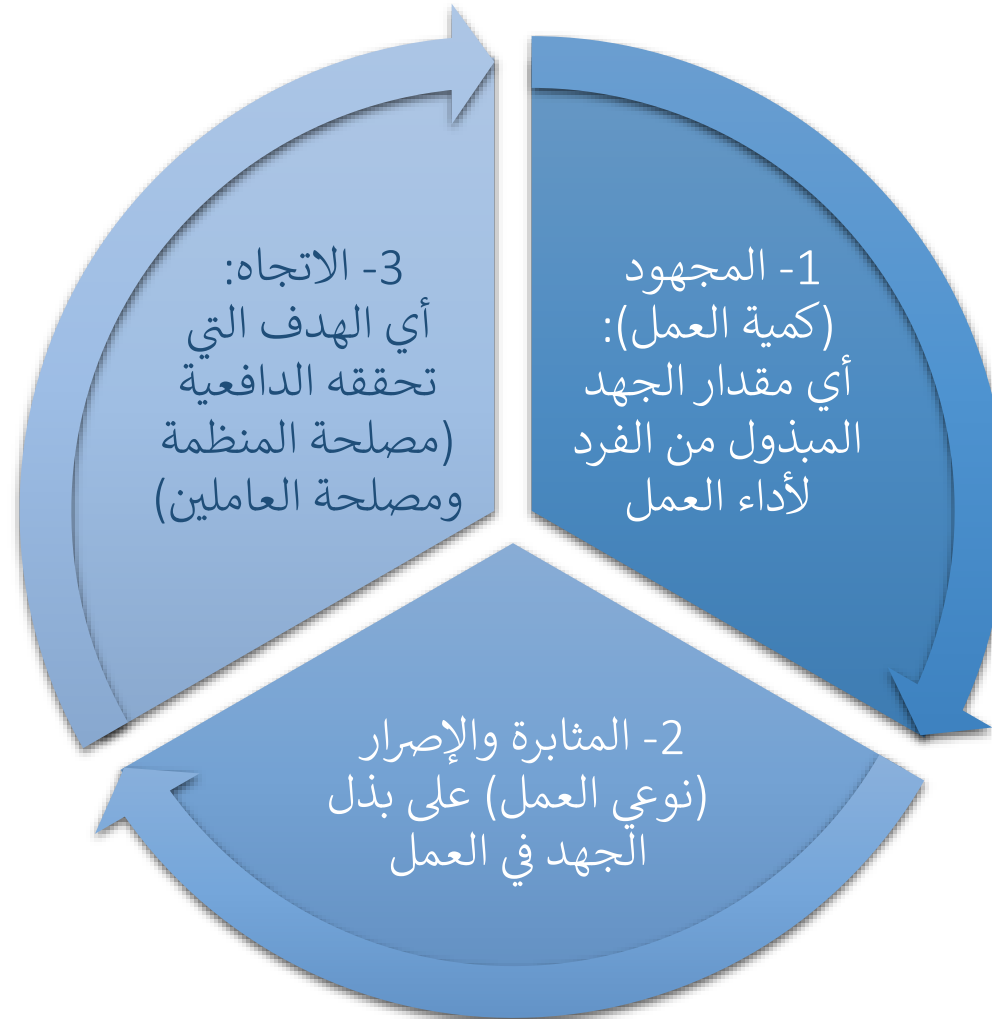
في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي عن الدافعية:

1. الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.
2. إنها مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة.
3. تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه، وتحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة.
4. عملية معقدة بحاجات متغيرة متنوعة ومتضاربة أحياناً.
5. السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف أو حافز.
6. يختلف الأفراد في طريقة تحريك دوافعهم، وإشباع حاجاتهم.
7. تؤثر درجة إشباع الحاجات في تكرار السلوك أو تغييره، وبالتالي فإن الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي:
 - تنشيط السلوك.
 - توجيه السلوك.
 - تثبيت السلوك في اتجاه معين.

2. محددات درجة الدافعية



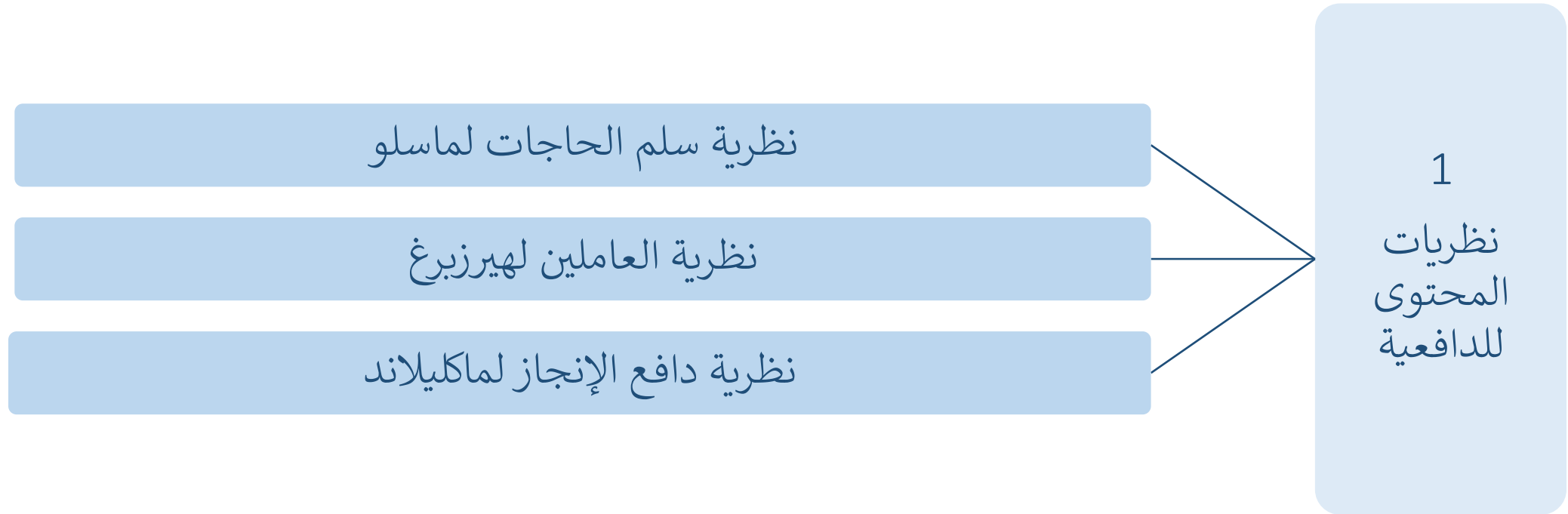
3. الخصائص الرئيسية للدافعية



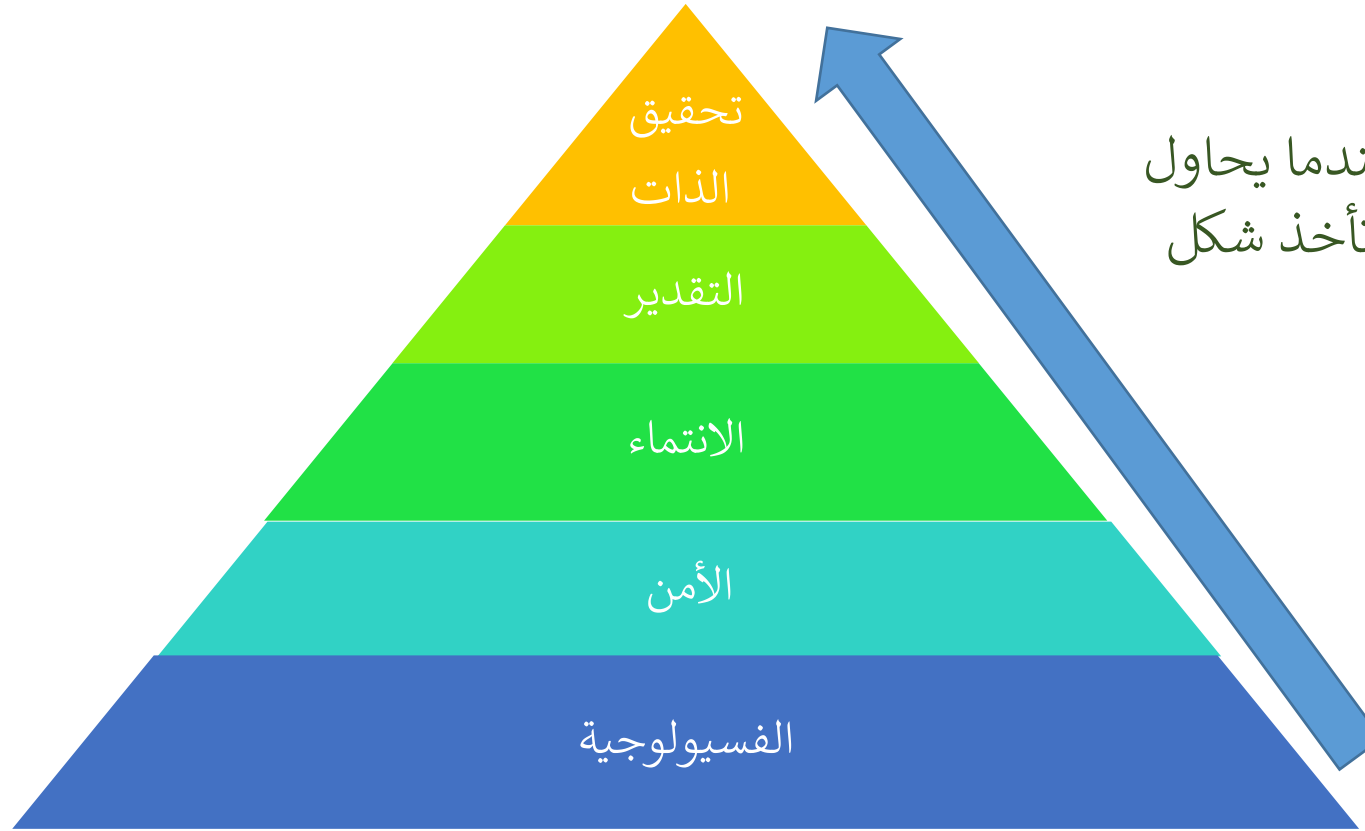
ثانياً: أهمية دراسة الدافعية

- 1- زيادة فهم الإنسان لنفسه وللآخرين: معرفتنا بأنفسنا تؤدي إلى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا، ومعرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليها.
- 2- التنبؤ بالسلوك الإنساني: إذ يمكن مثلاً التنبؤ بسلوك الموظف التي يطمح إلى الترقية، مثل الانضباط وإتقان العمل.
- 3- تأثير الدافعية على إنتاجية العاملين: لا يمكن تحقيق إنتاجية عالية وأداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الإنجاز.
- 4- تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته: إذ توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وبين شدة السلوك.

ثالثاً: نظريات الدافعية

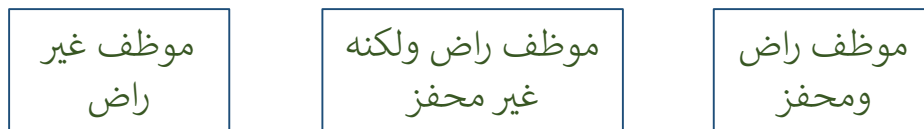


1-هرم الاحتياجات لماسلو (1908-1970)



يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي

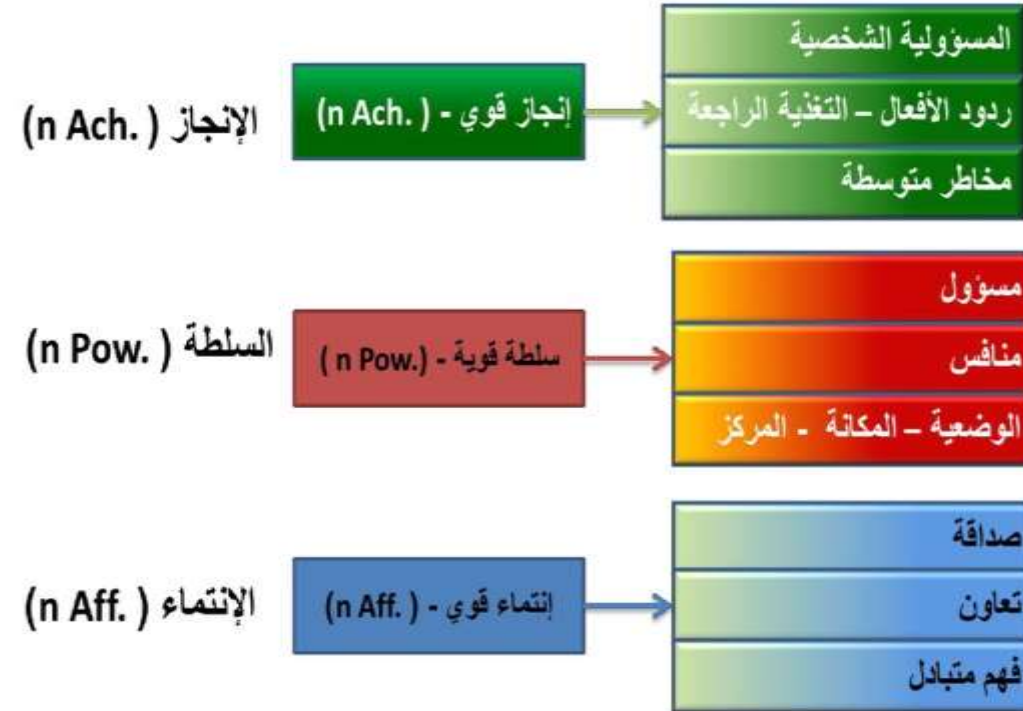
2. نظرية العاملين لهيرزبرج



دراسة ومقابلات 200 محاسب ومهندس للإجابة على سؤالين:

- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

نظرية الإنجاز (نظرية ماكلياند) David McClelland (Achievement Theory)



3. نظرية دافع الإنجاز لماكلياند

كلما كانت الحاجة قوية أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي إلى إشباعها.

خصائص الأفراد ذوي الإنجازات حسب ماكلياند:

- يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.
- يفضلون تحمل المسؤولية.
- يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

اقتراحات ماكلياند لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد:

- السعي للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.
- التعامل مع ذوي الجدران والتشبه بهم.
- السعي لتعديل الانطباع عن نفسه، وأن يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة إلى النجاح.
- التحكم في أحلام اليقظة والتعامل بشكل واقعي وإيجابي.

نظرية فكتور فروم للتوقعات 1964



التوقع:
إدراك احتمالية أن الجهد
الجيد سوف يقود إلى أداء جيد

الفائدة:
إدراك احتمالية أن الأداء
الجيد سوف يقود إلى نواتج
مرغوبة

التكافؤ:
قيمة توقع النواتج
للأفراد



قدم افانسيبيش وزملاؤه الاقتراحات التالية التي تساعد المدير على تحسين دافعية الأفراد، وهي:

1. تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
2. استخدام برنامج واضح للحوافز.
3. توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة.
4. الاتجاه إلى أسلوب الترقية من الداخل.
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
6. وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
7. إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله.
8. السماح بقدر معقول من الأخطاء و خاصة في بداية العمل، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

الفصل السادس: القيم



- أولاً: مفهوم وأهمية القيم.
- ثانياً: مصادر القيم.
- ثالثاً: تصنيفات القيم.

أولاً: مفهوم القيم

مفهوم ضمني أو صريح يوضح
للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب
فيه، وهذا يؤثر على اختيار
الأساليب والأهداف وردود الأفعال

القيم هي مجموعة من المشاعر
والأحاسيس الداخلية التي تؤثر
في سلوك الأفراد، وتحدد مدى
توافقهم وانسجامهم مع باقي
أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها.

القيم ليست شيئاً مطلقاً، وإنما هي عرضة
للتأثر بالإطار الثقافي، وليست حالة مثالية.
ولكن يمكن تكوين فكرة عن قيم الفرد
من خلال أفعاله.

مندل وجوردان

كلوكهن

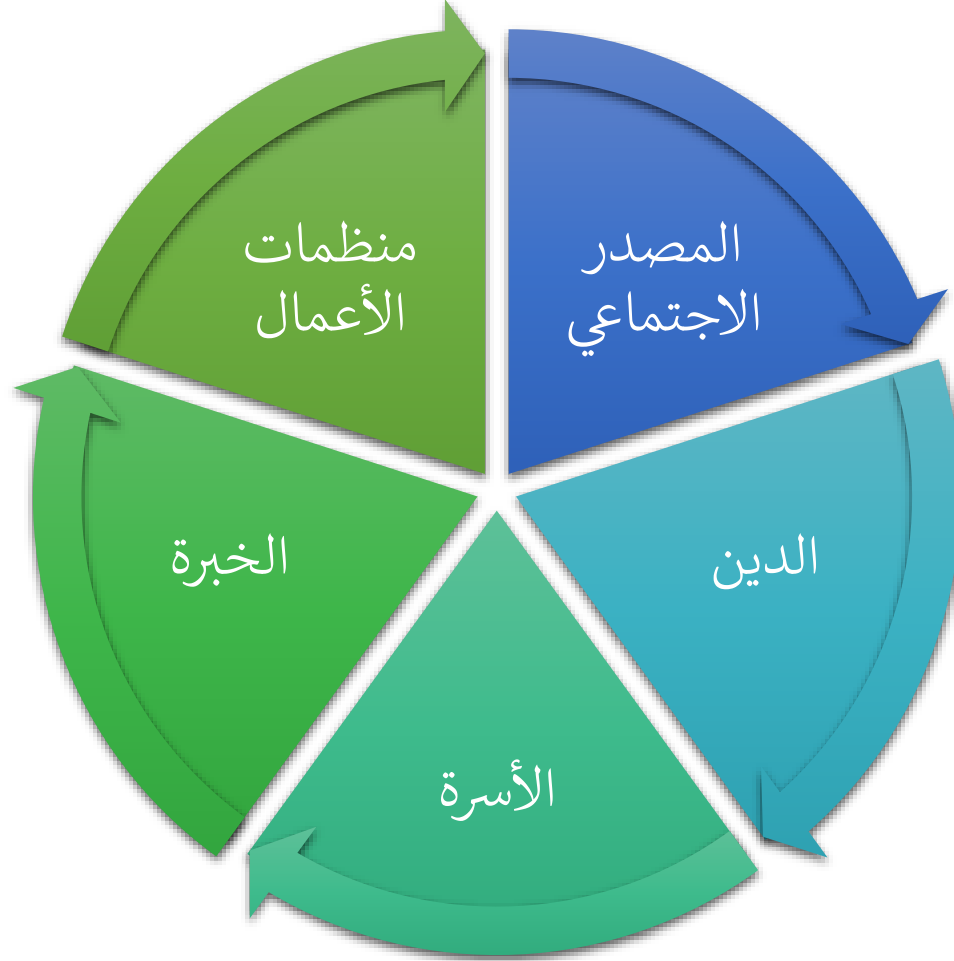
في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

1. القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.
2. القيم تسهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به.
3. القيم ليست الأفعال، ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات.
4. تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر، حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم.
5. تتصف القيم بالثبات النسبي حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته.
6. هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة، أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

1. أهمية القيم

1. قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
2. تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.
3. تسهم القيم في تشكيل أخلاقيات العمل، حيث تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات.
4. تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة، حيث تعد من أهم الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته.
5. التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها.
6. تحدد القيم الاتجاهات، حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات، فقيمة الإنجاز مثلاً قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس.

ثانياً: مصادر القيم



ثالثاً: تصنيف القيم



4. النمط النظري: الصدق، والأمانة، والتفكير والدراسة المتعمقة، وتعظيم التراكم العلمي، (لا محابة ولا مجاملات).

5. النمط الجمالي: السلوكيات المثالية، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل.

6. النمط السياسي: تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع، والتحاور لتحقيق مزيد من القوة.

2. تصنيف روكتش

كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة سادت سلوكه



2. تصنيف كلوكهن للقيم

وضع الفروض المفسرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اختلاف التوجهات:

1. سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغم تشابه الحاجات الأساسية،
سوف تظل هناك اختلافات في اختيارات الأفراد السلوكية المشبعة للحاجات.



2. يتفق الناس جميعاً على الحقائق التالية:

- ضرورة أن تتطور حياة الناس للأفضل.
- ستبقى إلى الأبد علاقة بين الفرد وخالقه.
- ستبقى الأنشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
- ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنياً ومكانياً باستمرار.

تؤدي تلك الحقائق إلى اختلاف توجهات القيم على النحو التالي:



1. توجه الطبيعة البشرية: فالإنسان يتردد بين ما يراه خيراً أو شراً، محبباً أو مكروهاً.
2. توجه الطبيعة الفردية: فتوجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية:
 - قد يكون الفرد عبداً لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه.
 - يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيداً لنفسه، فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته.
 - يوازن الكثيرون بين هذين المستويين.
3. توجه الزمن: فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم مثالية غير موجودة.
4. توجه النشاط: فرد يركز على العمل، وآخر يركز على الإنجاز أو يوازن بين العمل والإنجاز.
5. توجه العلاقات: فقد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفتوحة وموضوعية، أو العكس.

الفصل السابع: الاتجاهات



- أولاً: مفهوم الاتجاهات.
- ثانياً: مصادر الاتجاهات.
- ثالثاً: مكونات الاتجاهات
- رابعاً: وظائف الاتجاهات.
- خامساً: تغيير الاتجاهات.

أولاً: مفهوم الاتجاهات

بيتي وكاسيبو

الاتجاه عام ويتضمن مشاعر إيجابية أو
سلبية حيال شخص
أو شيء أو قضية

الاتجاه عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد
سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث
تفضيلها أو عدم تفضيلها

فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل
على تحريك السلوك تجاه
موقف
أو موضوع معين

ترياندس

البورت

حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الأشخاص،
أو الأشياء، أو المواقف، أو الموضوعات في البيئة التي تثير
هذه الاستجابة

2. الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات

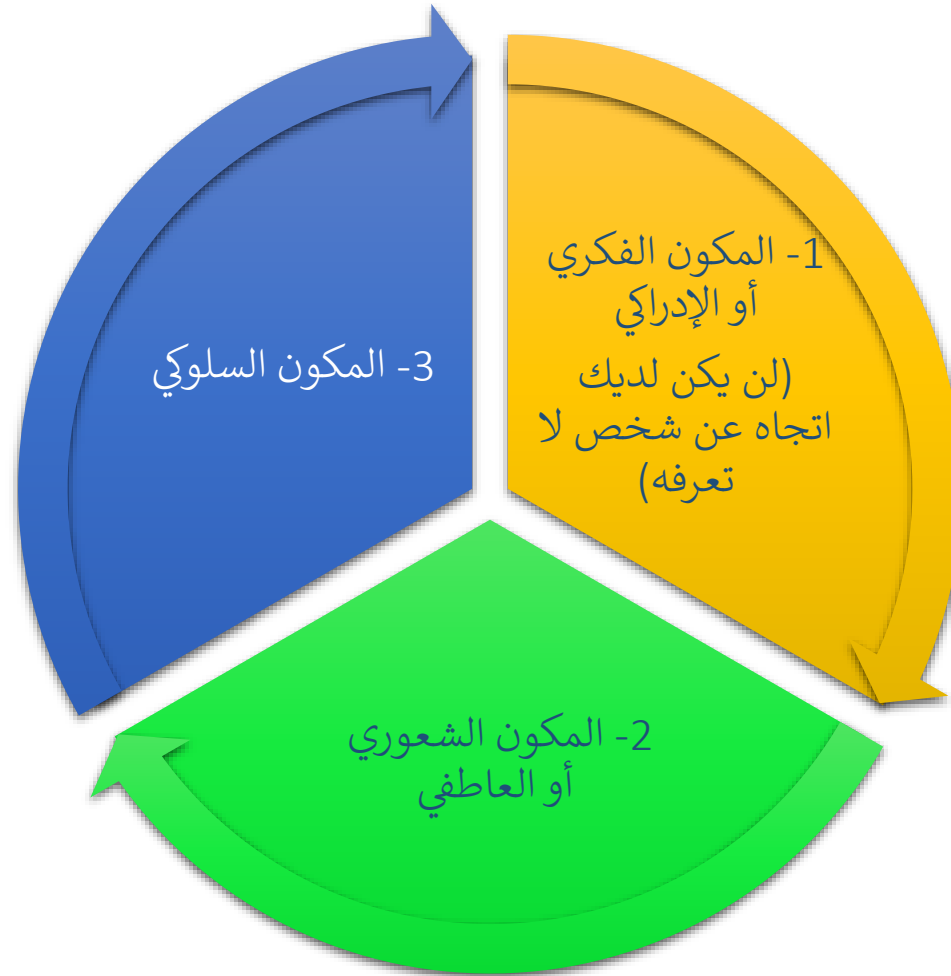
1. الميول هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، فالميل شخصي قد يكون إيجابياً أو سلبياً، أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب.
2. الآراء هي التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه، وهو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين، وهي أكثر خصوصية من الاتجاهات.
3. المعلومات قد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن قضية معينة وليس لديه اتجاهات محدداً لها.



ثانياً: مصادر الاتجاهات



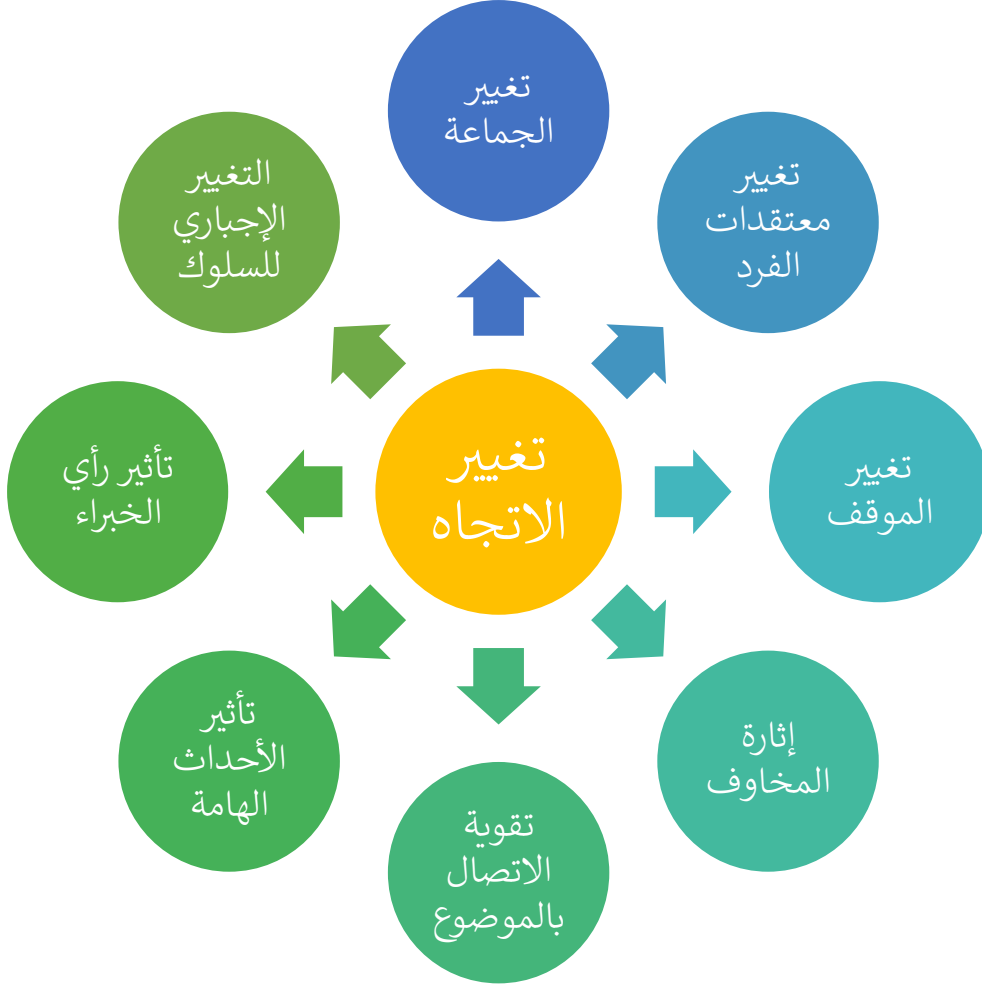
ثالثاً: مكونات الاتجاه



رابعاً: وظائف الاتجاهات

1. وظيفة المنفعة: فتوجه سلوك الفرد لإشباع رغباته وحاجاته، فالاتجاه الإيجابي نحو عملك يجعل سلوكك الوظيفي جيداً ويحقق طموحاته.
2. وظيفة الدفاع عن الذات: فتحميك من الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات.
3. وظيفة التعبير عن القيمة: تقدم تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وصورته الذهنية، فالفرد الذي له اتجاه
للا مركزية هو يعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والإنجاز.
4. وظيفة المعرفة: توفر معايير مرجعية لسلوكه، وتجعل الفرد يهتم بمعلومات عن غيرها.

خامساً: تغيير الاتجاهات



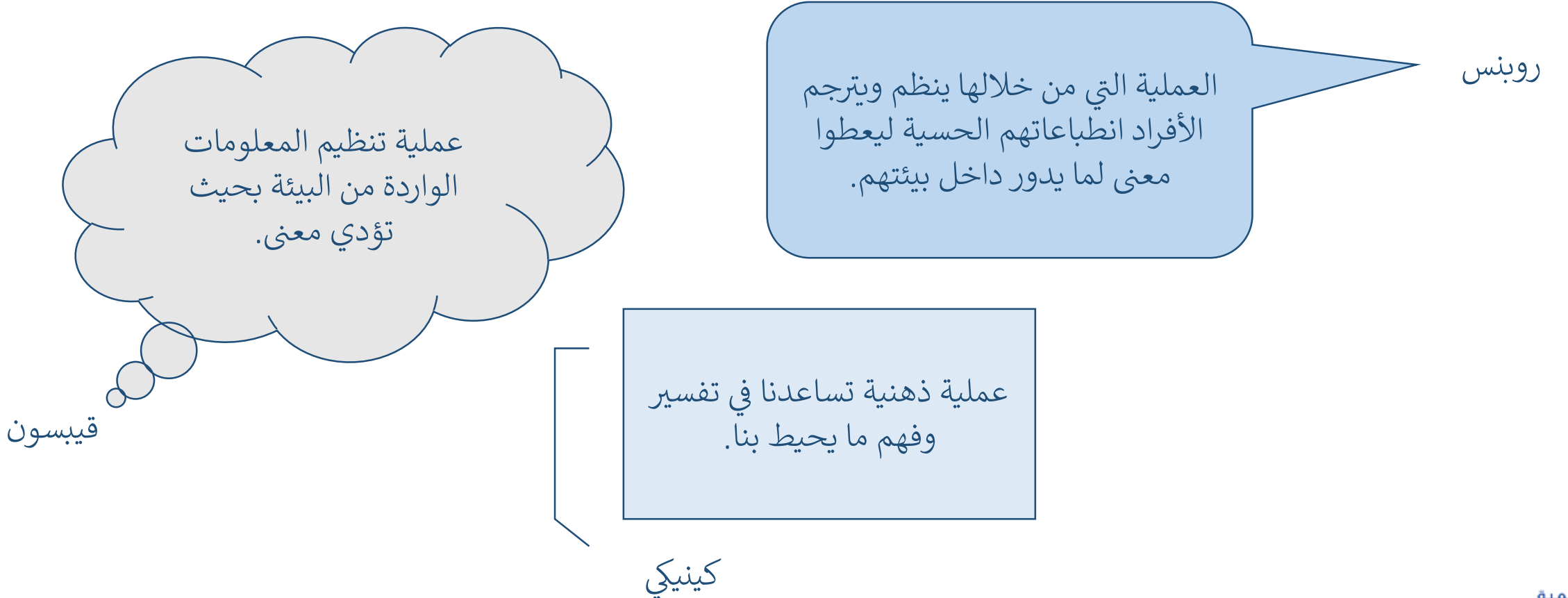
- تتسم الاتجاهات بالثبات "النسبي".
- يسهل تغيير الاتجاه الضعيف أو غير الواضح.
- يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة.

الفصل الثامن: الإدراك



- أولاً: مفهوم الإدراك.
- ثانياً: خطوات عملية الإدراك.
- ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك.
- رابعاً: معوقات الإدراك.

أولاً: مفهوم الإدراك



هل هناك فرق بين الإدراك والإحساس؟



- الإحساس أو الشعور هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس،

فهو عملية فسيولوجية وعصبية.

- أما الإدراك فهو أكثر شمولاً لأنه عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين

المعلومات التي توصلها الحواس للمخ، ثم تنظيمها وتفسيرها وإعطائها معنى، وبالتالي ف الإحساس

جزء من الإدراك.

ثانياً: مراحل عملية الإدراك

المثيرات

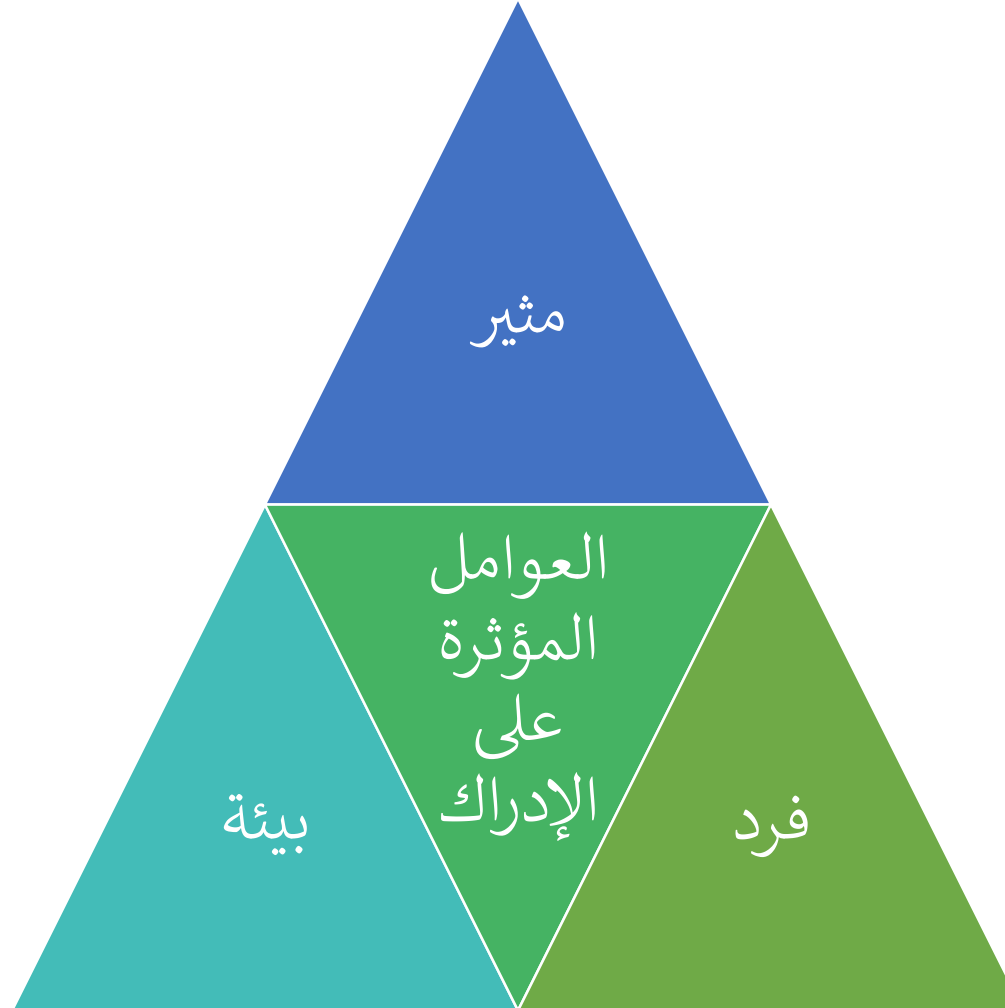


السلوك

مراحل وطبيعة عملية الإدراك



ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



1. العوامل المتعلقة بالمثير



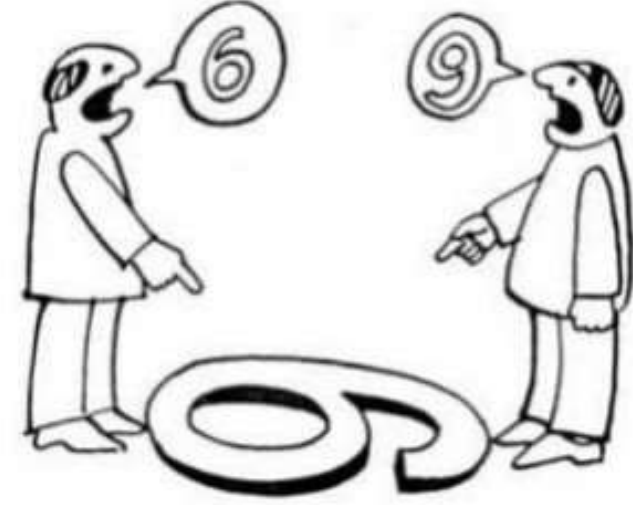
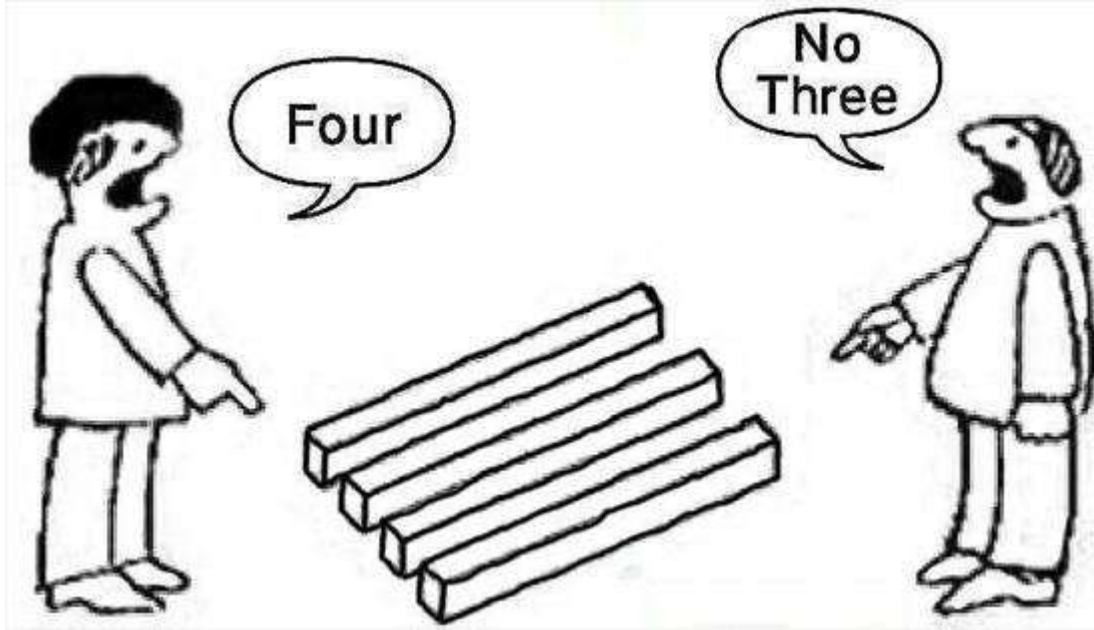
ب. العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات



2. العوامل المتعلقة بالفرد (الذاتية)



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

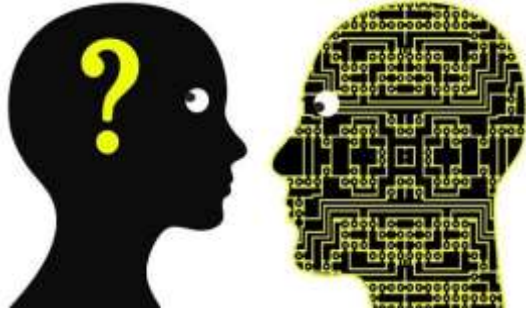


3. أثر البيئة في عملية الإدراك - ريتز

- في البيئة المادية فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها واختلافها، فاستقبال الموظف لرسالة عادية تختلف عن استقباله لبرقية عاجلة، كذلك فإن جرس باب المنزل عصباً يختلف عنه قرب الفجر.
- أثر البيئة الاجتماعية مثل توجيه موظف منفرد أو أمام زملائه.
- البيئة الثقافية بحسب ثلاثة عوامل رئيسية، هي الوظائف الشائعة مثل الريف والبدو، والعادات، والاتصالات ورموزها ووسائلها.

رابعاً: معوقات الإدراك

1. التنميط: عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناءً على ما ندركه.
2. تأثير الهالة: وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد،
فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفء في جميع الجوانب.
3. الدفاع الإدراكي: أي ترشيح المؤثرات المؤلمة ويركز على المعلومات التي تدعم آرائه.
4. الإسقاط: فالبخيل قد يصف الآخرين بذلك، والمسيطر قد يرى الآخرين كذلك، وهكذا..



الباب الثالث

محددات سلوك الجماعة في المنظمة



- الفصل التاسع: جماعات العمل.
- الفصل العاشر: الصراع التنظيمي.
- الفصل الحادي عشر: ثقافة المنظمة.

الفصل التاسع: جماعات العمل



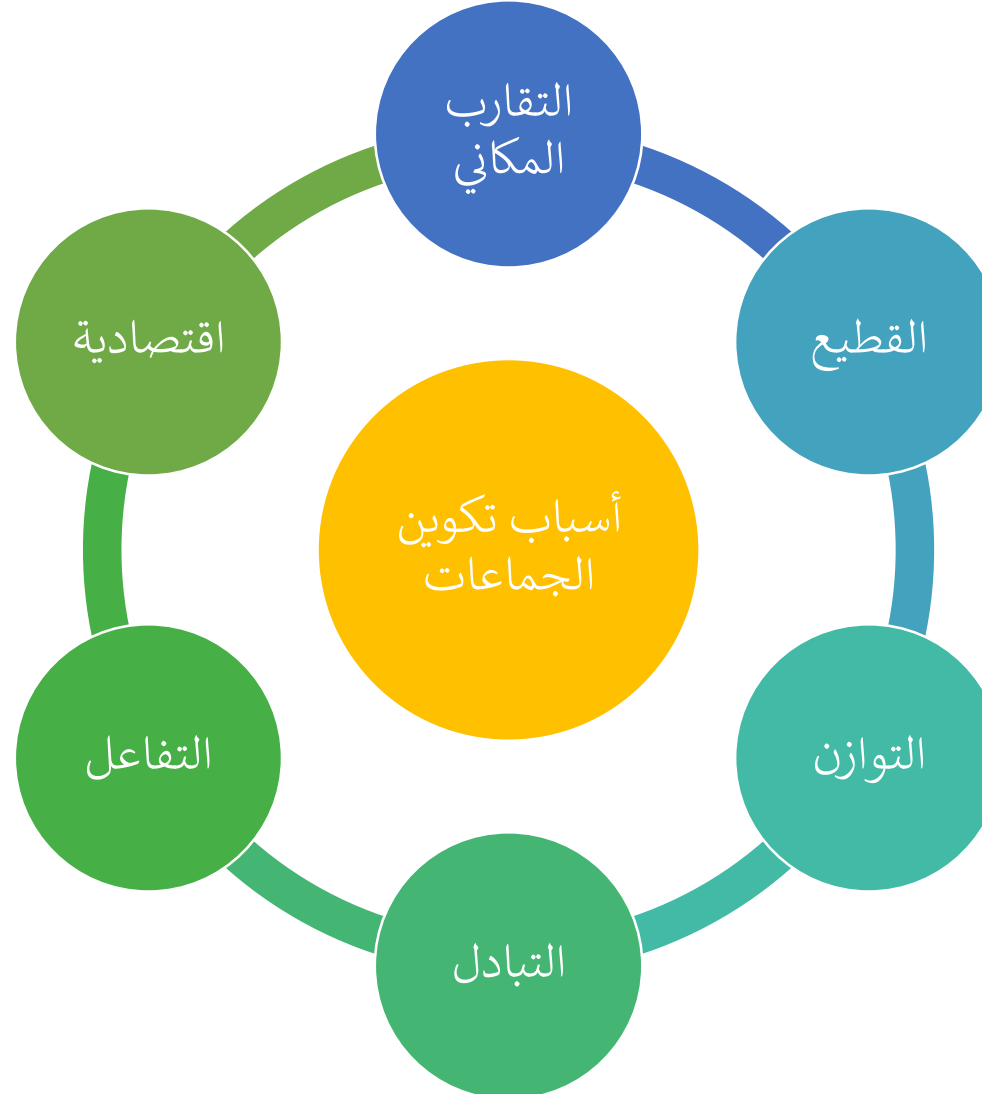
- أولاً: مفهوم الجماعة.
- ثانياً: أسباب تكون الجماعات.
- ثالثاً: مراحل تكون الجماعات.
- رابعاً: أنواع الجماعات.
- خامساً: تماسك ومشكلات الجماعات.

أولاً: مفهوم الجماعة

1. التعريف

- هي وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة. **سميث**
- وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم، بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين. **مايلز**
- هي تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تتكون علاقات وصداقات تحدد أدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة. **نيوكومب**

ثانياً: أسباب تكون الجماعات

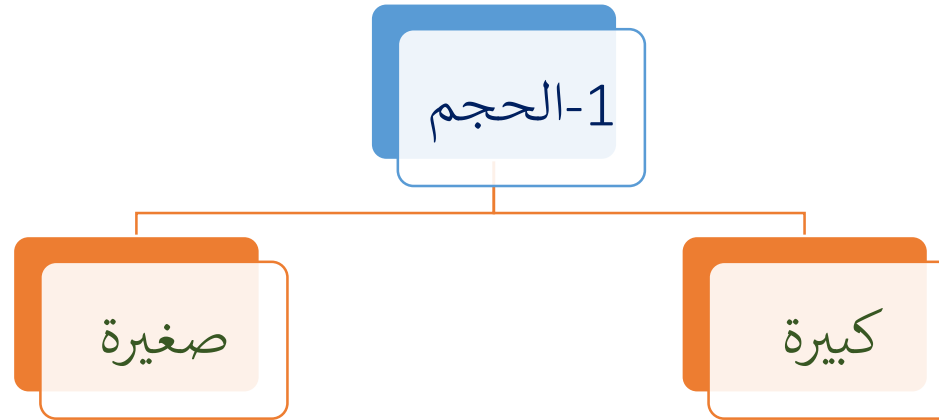


جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس

ثالثاً: مراحل تكون الجماعات

المرحلة	البيان
1	التكوين
2	التعارف، جس النبض، عدم التأكد، تلمس المهام
3	العصف
4	صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب
5	الاتفاق على المعايير، التعاون والتآلف، درجة الاحترام
	تحمّل المسؤولية، الإنجاز، نضج التعامل
	الأداء
	الانتهاء
	انتهاء المهمة، الضعف الداخلي للجماعة

رابعاً: أنواع وتصنيف الجماعات



2. التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد:

- ✓ الجماعات الأولية: تأثير قوي، الولاء والقيم الواحدة (الأسرة، الأصدقاء)، وتتميز بالاستمرارية وطول البقاء وقلة الأعضاء والتفاعل الاجتماعي ذي الطابع العاطفي.
- ✓ الجماعات الثانوية: يغلب عليها الطابع الشخصي، مع قلة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية.

رابعاً: أنواع وتصنيف الجماعات

3. التقسيم من حيث طبيعة التكوين

- الجماعات طبيعية التكوين: التي تنشأ بشكل تلقائي بسبب الحاجة، مثل جماعات اللعب، الأصدقاء.
- جماعات مكونة بشروط يجب أن تتوافر في الأعضاء، مثل النقابات.

4. التقسيم من حيث درجة التغيير

- الجماعات المغلقة والجماعات المفتوحة: تتميز الجماعة المفتوحة بما يلي:
 - التغيير المستمر في العضوية.
 - التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل.
 - اتساع الإطار الفكر والمرجعي.

رابعاً: أنواع وتصنيف الجماعات

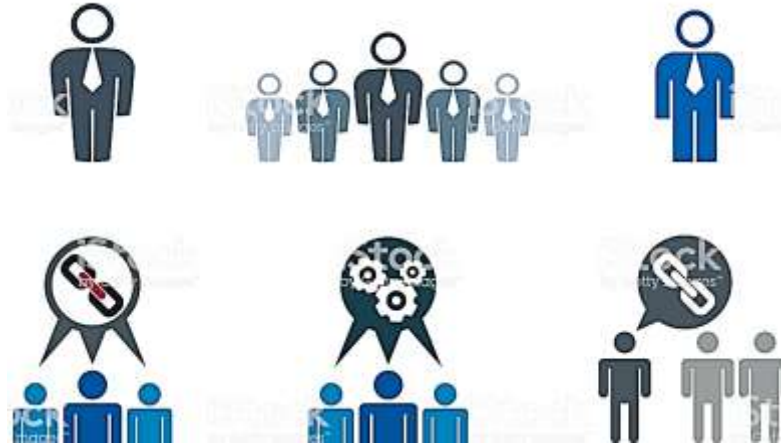
5. التقسيم على أساس دوافع الانتماء

- جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية.
- جامعات ذات دوافع اجتماعية.



6. التقسيم من حيث رابطة الجمع

- الجماعات الإجبارية: الأسرة.
- الجماعات الاختيارية: الأصدقاء.



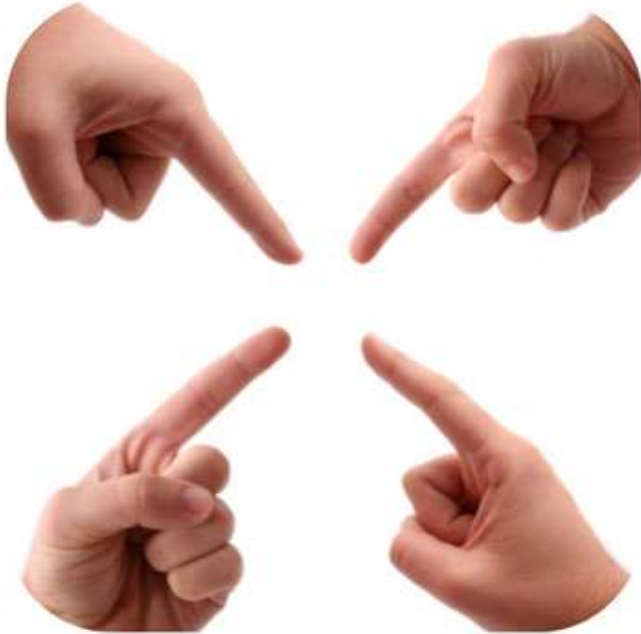
7. التقسيم من حيث طبيعة السلطة

- الجماعات الرسمية.
- الجماعات غير الرسمية.

خامساً: مشكلات الجماعات

1. مشكلات الجماعة

- مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية: الأنانية، التسلط،...الخ.
- المشكلات الوظيفية:
 - الصراعات داخل الجماعة.
 - الروتين الإداري.
 - عدم فهم أهداف الجماعة.
 - عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.
 - انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة.
 - التنافس بين الجماعات.



2. مؤشرات تماسك الجماعة

1. تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام (نحن).
2. مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة.
3. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
4. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
5. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
6. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.



3. مصادر جاذبية الجماعة



1. وضوح الأهداف.
2. مكانة الفرد داخل الجماعة.
3. الانضمام الاختياري للجماعة.
4. التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
5. حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية.
6. درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة.
7. درجة تقبل الجماعة للفرد.
8. درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.

الفصل العاشر: الصراع التنظيمي

- أولاً: مفهوم الصراع.
- ثانياً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.
- ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي.
- رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي.
- خامساً: مراحل الصراع التنظيمي.
- سادساً: مستويات الصراع.
- سابعاً: استراتيجيات حل الصراع.



أولاً: مفهوم الصراع

- يعرف **جونز** الصراع بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.
- الصراع هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، وبالتالي فهو موقف يحوى مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات، مما يسبب نوعاً من العداء أو السلوك العدواني.
- الصراع هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى آثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصالحه.

الصراع الإيجابي
الصراع الإيجابي أو البناء هو ذلك الصراع الذي يسهم
في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

الصراع السلبي
يتمثل الصراع السلبي في ذلك الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد
والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على
الإدارة التصدي له والحد من مسبباته.

ثانياً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

1. تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل والافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار.
2. الابتكار، والتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حل باستخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية.
3. تماسك أعضاء الجماعة، مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة.
4. بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة.
5. مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً.
6. التنفيس عن رغبات المكبوتة لدى الأفراد الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام مهمة.

ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي



- آثار نفسية وصحية سيئة.
- هدر الوقت والجهد والمال.
- زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
- تحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
- الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى لدى البعض.

رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

1- المدرسة التقليدية



تفترض هذه المدرسة ما يلي عن الصراع:

1. أنه ضار بالمنظمة ويجب تجنبه.

2. وجوده دليل على خلل في المنظمة.

3. ينشأ نتيجة فروق فردية بين العاملين.

4. يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.

رغم إغفالها دوافع الصراع وجوانبه الإيجابية، فإن الكثير من المنظمات تتبنى المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، مثل الأسرة ، والمدرسة، وبعض منظمات الأعمال.

2- المدرسة السلوكية

تفترض هذه المدرسة ما يلي عن الصراع:

1. أنه ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده.
2. يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها.
3. قد يكون إيجابياً، وليس بالضرورة أنه دائماً سلبي أو هدام.
4. أسبابه متعددة، الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها.
5. انخفاض مستواه يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة.



3- المدرسة الموقفية

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي:

قد يكون الصراع بناءاً أو هداماً حسب الموقف محل الصراع،

وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الاستراتيجية

المناسبة للتعامل معه.



خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

وفقاً لنموذج بوندي الشهير

الصراع الكامن

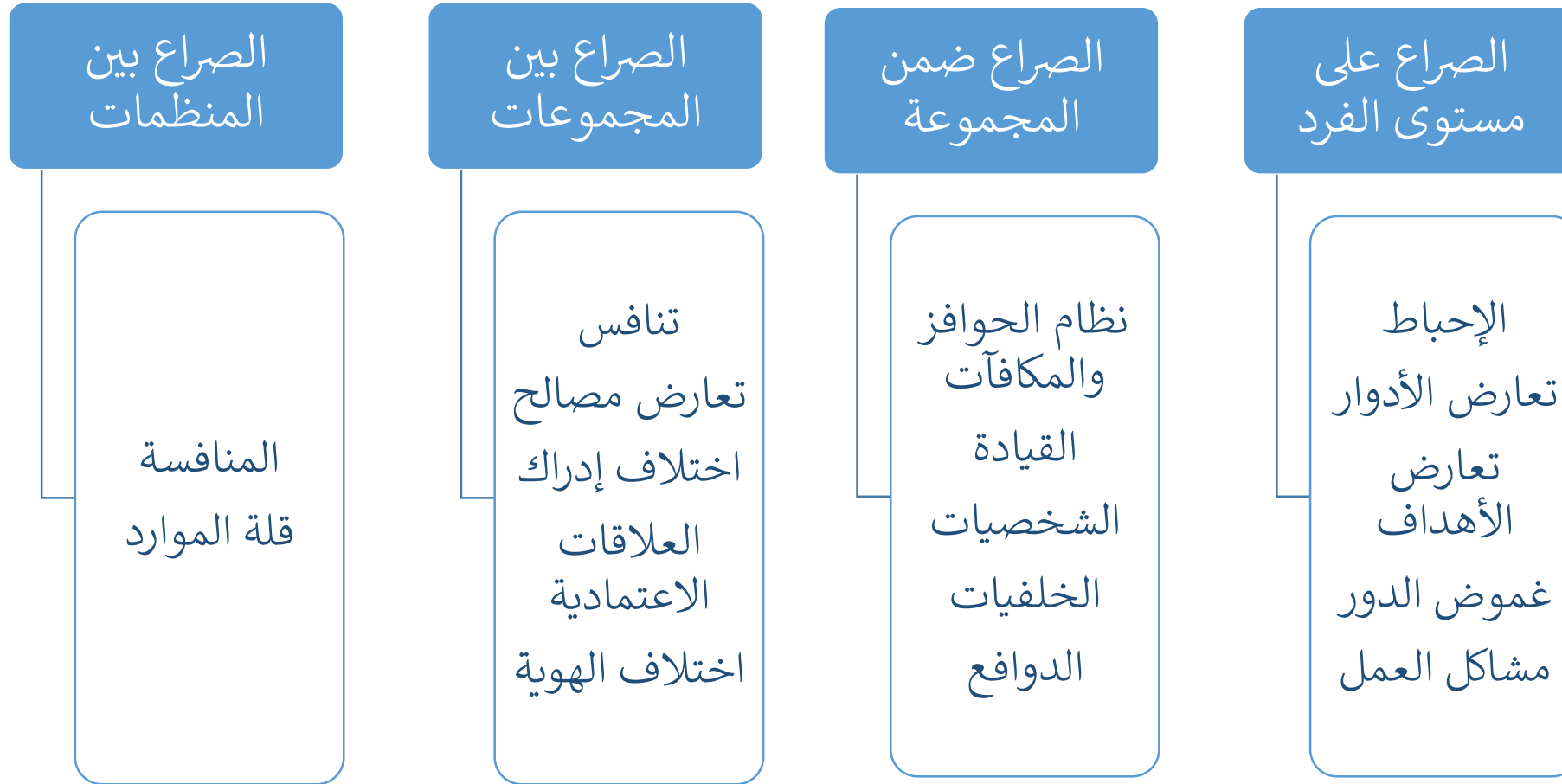
إدراك الصراع

الشعور
بالصراع

إظهار الصراع

ما بعد الصراع

سادساً: مستويات الصراع



سابعاً: استراتيجيات حل الصراع



1. استراتيجية استخدام القوة والسيطرة

- أحد الأطراف يستخدم قوته للسيطرة على موقف الصراع.
- تعتمد هذه الاستراتيجية على الإجبار والتهديد، حيث تستند إلى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الآخر.
- تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع، مثل أوقات الأزمات.

سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

2. استراتيجية التعاون

- يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.
- يجب على الإدارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب، والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي أكثر منه الفرد.
- تعد مناسبة في الحالات التالية:



1. حالة الاتفاق على الحل المتكامل.
2. حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.
3. حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

سابعاً: استراتيجيات حل الصراع



3. استراتيجية الحل الوسط

- تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بينهما لتحقيق التوافق.
- تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين.

سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

4. استراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

هي انسحاب سلمي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع مع مرور الوقت من خلال:

- تجاهل موقف الصراع.
- إقامة حواجز بين طرفي الصراع، الأفراد أو الجماعات المتصارعة.
- جعل العلاقات والتفاعلات محدود.

تستخدم في المواقف التالية:

1. القضايا البسيطة وغير المهمة.
2. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع.
3. الرغبة في كسب الوقت.
4. الرغبة في عدم تصعيد الصراع



سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

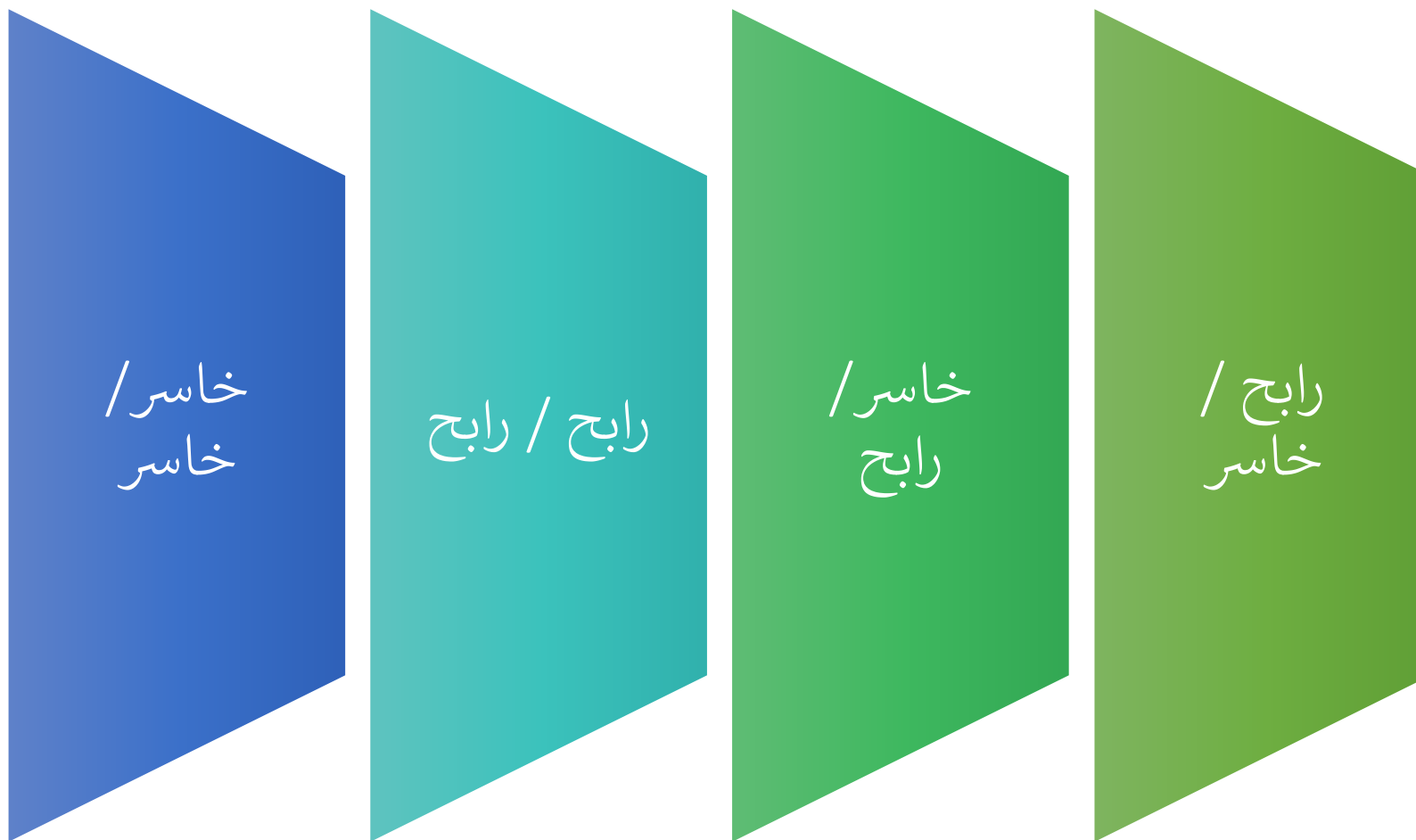
5. استراتيجية التكيف

- عكس استراتيجية السيطرة يأخذ أحد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الآخر بعين الاعتبار، وتسمى استراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاماً للطرف الآخر.
- تعد مديلاً لحل الصراع في الحالات التالية:



1. الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
2. عند شعور أحد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.
3. عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج



الفصل الحادي عشر: ثقافة المنظمة



- أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة.
- ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية.
- ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية.
- رابعاً: أهمية الثقافة التنظيمية.
- خامساً: مصادر الثقافة التنظيمية.
- سادساً: وسائل تعزيز الثقافة التنظيمية.

أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة

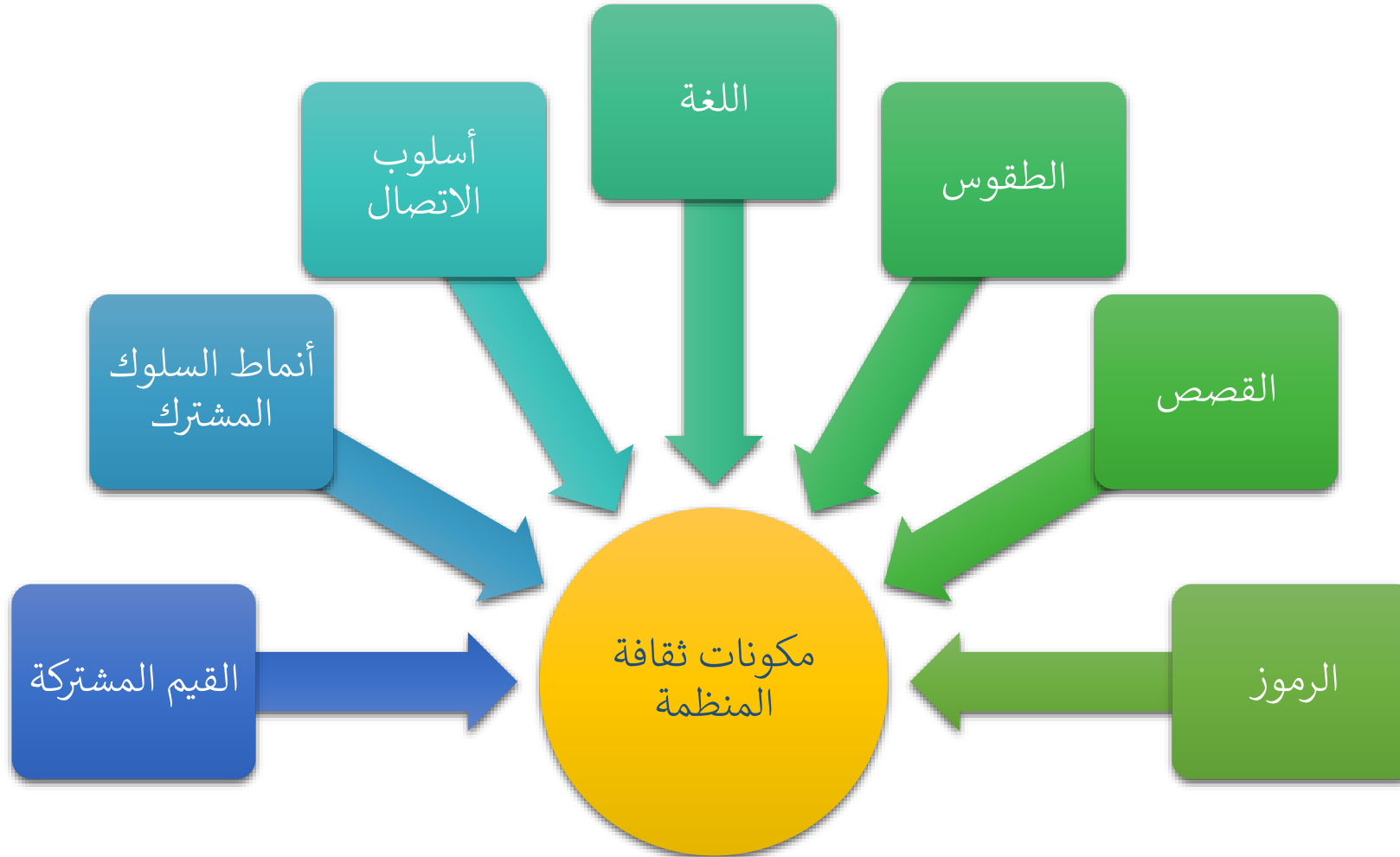


- مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية. سمرسيتش
- يرى ألدرا أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، وتمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، وتميز منظمة عن غيرها.
- يرى جيبسون أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

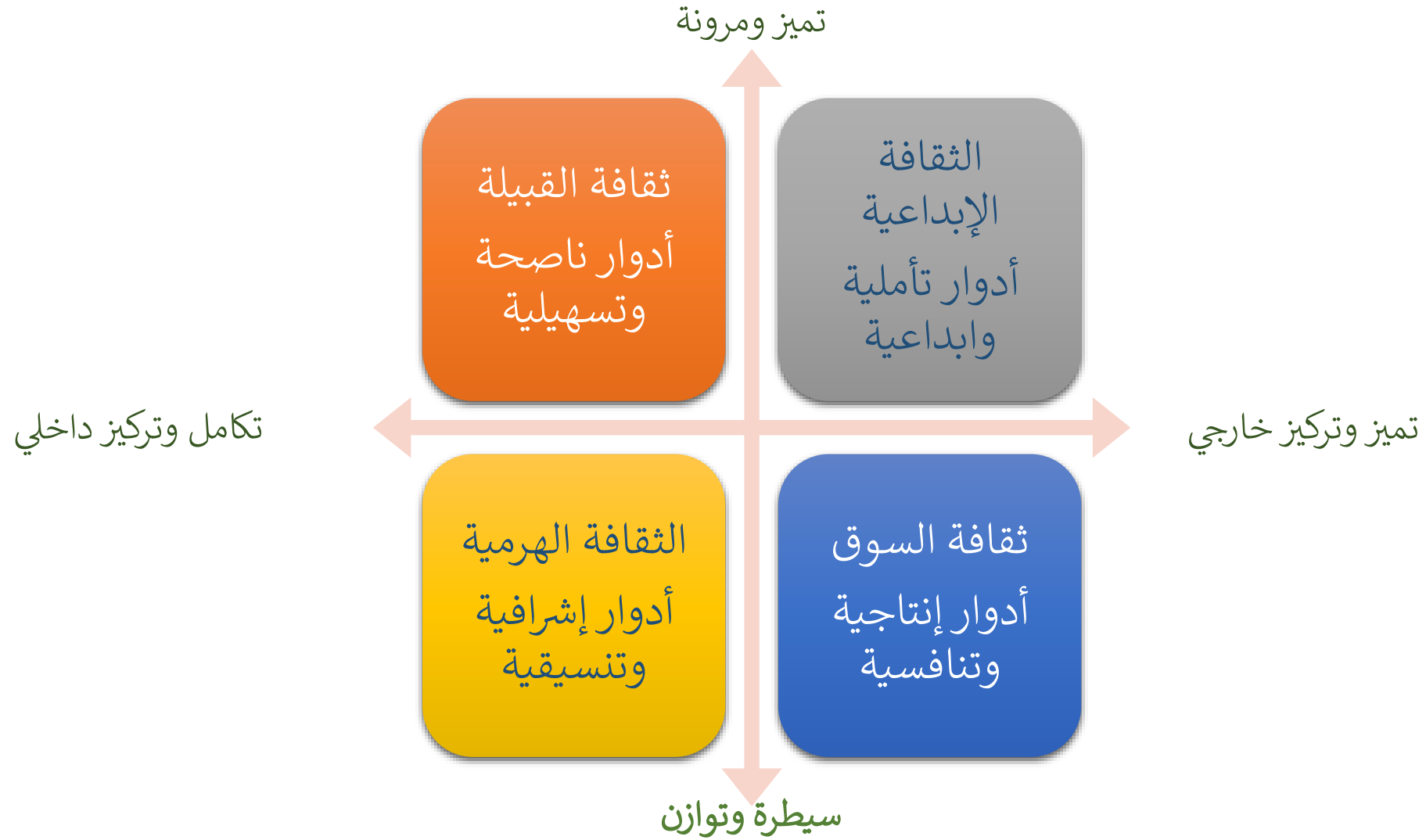
وبالتالي تعرف ثقافة المنظمة على أنها:

نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية
التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل قواعد
للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية
والخارجية.

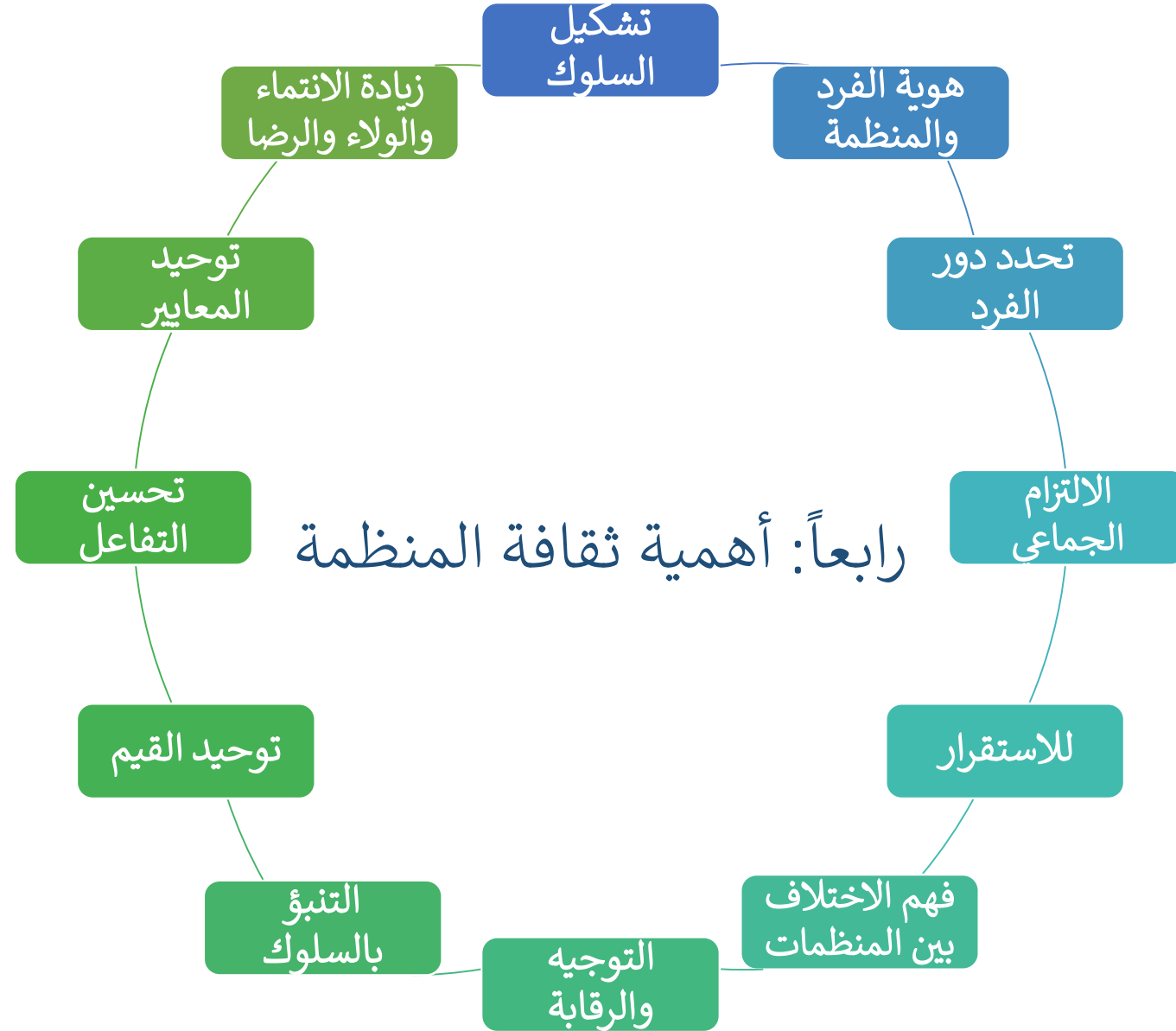
ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية



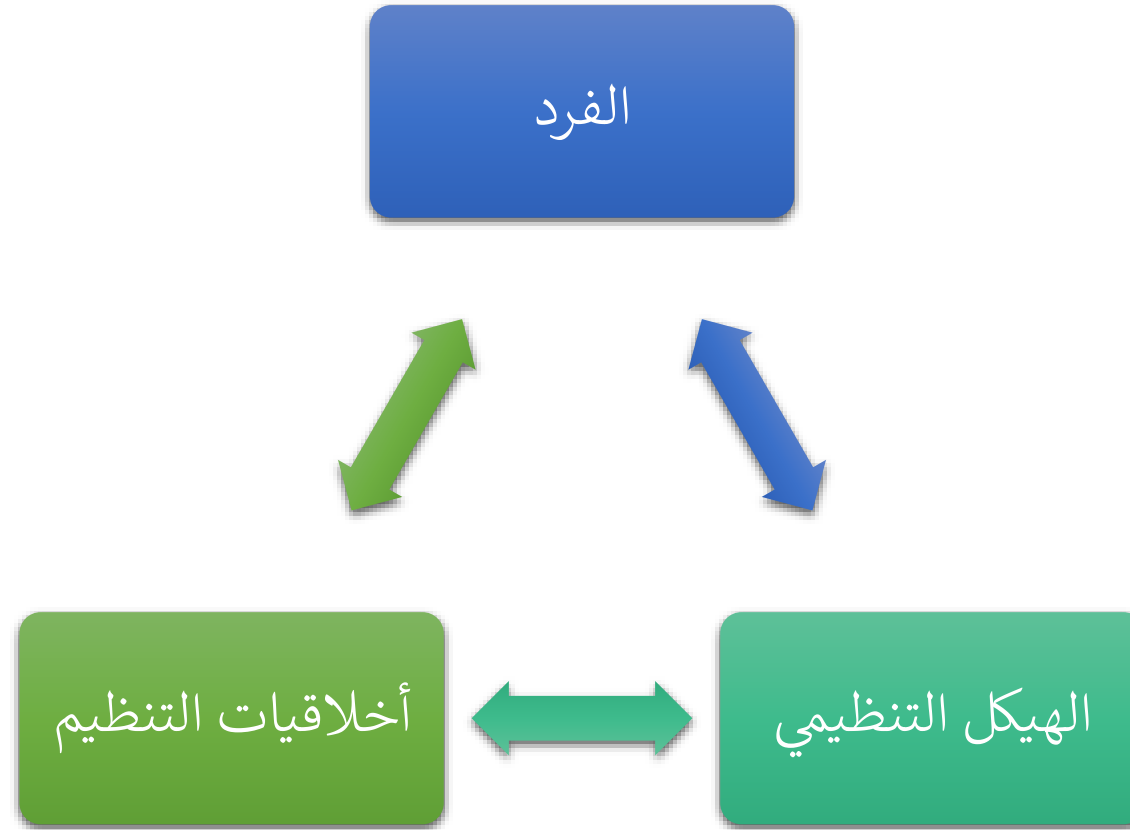
ثالثاً: أنواع الثقافة التنظيمية



جميع الحقوق محفوظة - إعمل بيزنس



خامساً: مصادر ثقافة المنظمة



سادساً: وسائل تعزيز الثقافة التنظيمية

- التأكيد عليها بالفعل والقدوة ، واتساقها مع اللوائح وسياسات المنظمة.
- تأييدها بأنظمة الثواب والعقاب.
- اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع القيم المؤسسية وثقافتها التنظيمية.





شكراً لكم