لأولى: مفهوم السلوك التنظيمي المحور الاول: مدخل للسلوك التنظيمي أولا. مفهوم السلوك التنظيمي يتخذ السلوك الإنساني ثلاثة أنماط رئيسية: 1. مبدأ المرونة. كما يتميز السلوك الإنساني بنوعين من سلوك الافارد: ـ سلوك فردي ـ سلوك اجتماعي من خلال ما سبق يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "علم يهتم بد ارسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره والتنبؤ به والتحكم فيه". ثانيا. محددات السلوك التنظيمي 1- محددات فردية)جزئية(: يتم التركيز على السمات الشخصية الاتجاهات القيم والميول وما لها من تأثير على سلوكه وادائه في العمل. 2- محددات جماعية)وسطى(: تهتم بدارسة سلوك الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها مما يؤثر على السلوك داخل المنظمة، كما يهتم بالقيادة والاتصالات. 3- محددات هيكلية)كلية(: ويركز على الهيكل التنظيمي للمنظمة، كذلك ثقافة قوة المنظمة والمناخ التنظيمي. ـ1- ثالثا. أهمية دارسة السلوك التنظيمي يعد المورد البشري مهم في المنظمة لذلك يستلزم ضرورة الاهتمام بد ارسة وفهم سلوك الاف ارد كما فهم تأثير على أداء المنظمة. تعتقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما تطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متمايزة تتناسب مع هذه الاختلافات. اربعا. أهداف دارسة السلوك التنظيمي تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية والرضا الوظيفي للعاملين. بشكل عام زيادة قدرة الإدارة والمنظمة على التعامل مع الموظفين تحليل سلوكهم وتفسيره ومحاولة التنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق اهدافه. ـ2- افترضت الفرد كسول غير قادر على أداء الاعمال أنه انفعالي وغير عقلاني. الإدارة العلمية)فريديك تايلور(. نظرية المبادئ الإدارية) هنري فايول(. نظريةالبيروقارطية)ماكسفيبر(. أـ نظرية الإدارة العلمية: تعتبر اول نظرية علمية حول تفسير سلوك الفرد في المنظمة وكيفية تحفيزه لزيادة الإنتاجية حيث اعتبر العامل أداة من أدوات الإنتاج وعليه لابد من تدريبه والاهتمام به ليقدم اقصى ما عنده من طاقة ولخص مبادئ الإدارة العلمية كالتي: ان يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال. اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب. الفرد العامل رشيد واقتصادي يعني الحوافز المادية مهمة له وهي ما يدفعه إلى تقديم أداء الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة بل يهتم في رغباته وحاجاته. ـ1- كخلاصة ركزت هذه النظرية على ضرورة تقسيم العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين وأنه يمكن السيطرة على سلوك الافارد من خلال تصميم موحد للوظائف وأداء العمل من خلال الحوافز المادية. ـ الانتقادات: تعتبر نظرية جزئية جعلت كل اهتمامها الفرد العامل. اغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل. اقتصرت تجاربها على ما يجري داخل المنظمة. جـ نظرية البيروق ارطية: استهدف الألماني ماكس فيبر وصف جهاز اداري مثالي للمنظمات يقوم على أساس التقييم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز على أداء المهام والسلوك التنظيمي. ـ خصائصه: التخصص وتقسيم العمل. التسلسل الرقابي ضروري لتحديد العلاقات. وجود نظام للإج ارءات لتحديد أساليب العمل المختلفة. العلاقة بين الافارد رسمية وغير شخصية. اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة في العمل. ـ2- واشتهرت بالتجارب التي قام بها في مصنع وسترن الكتريك في مدينة شيكاغو تجارب هوثرن وهي تفترض الانسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى إيجاد علاقات افضل مع الاخرين وافضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وعليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه فالفرد داخل المنظمة يتفاعل مع المجموعة التييتعاملمعهاويتأثرسلوكهبآارئهاومعتقداتهاوشعورهبالانتماءللجماعةهومايحفزهلبذل الجهد والعمل أكثر وركزت هذه المدرسة على الحوافز الجماعية باعتبارها المحرك الرئيسي لقدرة العاملين داخل المنظمة لذلك دعت المدرسة إلى الاعت ارف بالجماعات الصغيرة داخل المنظمة)تنظيم غير رسمي(وتحسين أساليب القيادة لدى المشرفين وان يتعاطفوا مع العمال بصورة افضل لمناقشةمشاكلهمالاجتماعيةوعلىالإدارةانتسعىلمشاركةالعامليفياتخاذالقارارت وتحسيسهم بإنسانيتهم وك ارمتهم وهذا بدوره يعتبر حافز قوي لبذل المزيد من الأداء والجهد. ـ انتقادات: بالرغم من الاهتمامات الإنسانية والحوافز الجماعية ظل الهدف الأول هو زيادة الإنتاجية للعمال. اهملت تأثير البيئة الاجتماعية والخارجية على المنظمة) نظرية جزئية(. 3- المدرسة السلوكية: ظهرت كرد فعل على مدرسة العلاقات الإنسانية وهي تقوم على افت ارض أساسمفادهاانالسلوكالإنسانيسلوكهادفومهمةالإدارةهيمحاولة تحفيزالافاردوالجماعات على أداء العمل وذلك بما يوافق حاجاتهم وحاجات المنظمة. ـ3- فهي تبحث في الدوافع الأساسية التي تدفع الانسان للعمل على أساس فهم هذه الحقيقة هذه الدوافع تمكننا من تحديد كيفية التأثير عليها ومن ثم ضمان دفع الفرد إلى بذل اقصى جهد ممكن وتحقيق الرضا لديه عن العمل والدافعية تدور حول مفهومين هما: ـ الدوافع منشأها داخلي ينبع من داخل الفرد ذاته. ـ الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة إضافة إلى الجوانب الذاتية. لكل فرد مجموعة حاجات وهذه الحاجات تتطلب اشباعا والفرد في سبيل اشباع حاجاته يسلك سلوكا معينا لكن هذا السلوك يتجه لإشباع أكثر الحاجات الحاحا

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

بمجرد اشباعها ستهبط أهميتها وتظهر حاجات أخرى أكثر الحاحا تفرض نفسها وينتج عنها سلوك اخر موجه لإشباعها. أ: نموذج ماسلو) نظرية الحاجات 1954 (: نموذج اب ارهام ماسلو في تدرج الحاجات الذي وضعها في شكل هرمي ورتبها حسب درجة الحاجة أو ضرورة اشباعها كما هو مبين في الشكل: ؟ الحاجات الفيزيولوجية: اكل شرب نوم ارحة . ؟ الحاجة إلى الأمان: حماية من مخاطر مالية صحية اقتصادية. ؟ الحاجات الاجتماعية: إلى اسرة عائلة أصدقاء زوجة أولاد. ؟ حاجات تقدير الذات: أهميته في المجتمع نظرة الاخرين له المكانة . ب: نموذج هيرزبيرج وزملائه: قاموا في التسعينات بمقابلة 200 مهندس ومحاسب في 11 شركة في مدينة بتسبرج الامريكية سألوهم عن العوامل التي يقتضي وجودها في وظائفهم لجعلهم ارضين أو العكس)أي الشعور بالرضا أو عدم الرضا وكيفية تأثيره على أدائهم وعلاقاتهم المهنية)، المسؤولية، الإنجاز والتحصيل، التقدم، اعت ارف الاخرين واحتمالات النمو الوظيفي). كما أشار إلى غياب هذه العوامل سيؤدي إلى غياب الرضا. وأن هناك عوامل أخرى متعلقة بعدم الرضا بحيث اذا توافرت سيغيب عدم الرضا لكن في حالة غيابها سيحصل عدم رضا)الفصل بين الرضا وعدم الرضا(لكن لن يحصل بالضرورة رضا عن العمل. ج: نظرية دوجلاس ماكجريجور) نظرية x و y (: حيث طور نظريتين متناقضتين لتوضيح كيف تؤثر معتقدات المديرين حول ما يحفز موظفيهم واطلق عليها نظرية x و نظرية y حيث يشي ارن إلى نمطين للإدارة هما الإدارة السلطوية x الإدارة التشاركية y فاذا كنت تعتقد ان موظفيك يكرهون عملهم وليس لديهم الحافز ويتجنبون عمل المسؤولية، لذلك من المهم ان يفهم المديرون تصوارتهم حول الموظفين وما يحفزهم للعمل. 4: المدارس الحديثة أ. نظرية النظم: تقوم على النظر إلى الافارد في المنظمة كمكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة، لذا فان تحليلا معمقا يقربنا من فهم افضل للأفارد و المجموعات. فالنظم مجموعة شاملة من الأج ازء تعمل مع بعضها البعض من أجل هدف محدد. ؟ نظام مغلق : لا يتفاعل مع بيئته مما يعرضه إلى التلاشي. ؟ نظام مفتوح : يتفاعل مع بيئته. ويتأثر بالعديد من العوامل الوقفية مثلالحجم، البيئة، التكنولوجياوطبيعةالافارد. ج- إدارة الجودة الشاملة: وهي تعبر عن كون الجودة هي مسؤولية جميع العاملين وفي جميع العمليات والأنشطة منذ الحصول على الموارد الأولية إلى غاية وصول المنتج إلى المستهلك. من روادها "بيتر سينج" الذي اعطى لهذا المفهوم معنى واسع من خلال كتابه "النظم الخمسة" حدد فيه العناصر الأساسية للمنظمة المتعلمة،

المحاضرةالثالثة:الشخصيةوالادارك المحور الثاني: المحددات الفردية للسلوك التنظيمي أولا. الشخصية

تمثلأهميةكبيرةعنددارسةالسلوكالتنظيمي، بحيثتؤثرشخصيةالفردعلىسلوكه وطريقة تفاعله مع الاخرين في المنظمة. واختلفت الآ اراء وتعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية حيث يتميز بالتعقيد الشديد وتعّرف)مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تحدد مدى استعداده للتفاعل والسلوك(. والابعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الافارد عن بعضهم البعض(أ. عوامل و ارثية بيولوجية: تؤثر من خلال عاملين هما الو ارثي حيث يؤثر في تشكيل وتنمية الشخصية الإنسانية كذلك عوامل جسمانية مثل الطول والبنية على شعور الفرد اتجاه نفسه وتأثر هذه المشاعر على شخصية الفرد فيكون حساسا في معاملاته. عوامل اجتماعية متعلقة بالأسرة : والتي تؤثر في تكوين شخصية الفرد خصوصا في مارحل النمو والطفولة حيث يتعلم القيم الخاصة كما يمتد تأثيرها ليشمل مجال العمل من خلال العلاقات الاجتماعية فيه. ج. عوامل ثقافية: بيئة اجتماعية أوسع نطاق وتشمل عادات وثقافات الدول والديانة حيث تؤثر على ديناميكية التفاعل الاجتماعي. -1- د. عوامل موقفية: وهي عوامل تكتسب اثناء التعامل مع الاحداث أو المواقف التي يتعرض لها الفرد. 2.تأثيرالشخصيةعلىالسلوكالتنظيمي:إنفهمشخصياتالافرادالعامليننفيالمنظمةتبعا للفروق الفردية بينهم يمكن من توجيههم وتحفيزهم والاستفادة منهم بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة. - أهم الخصائص الشخصية وتأثيرها على السلوك التنظيمي: ؟ الرغبة في الإنجاز: يكون لدى الموظف دافع ورغبة في أداء العمل بنجاح والتفاني في أداء وظيفته بشرط تكون مناسبة لقد ارته. ؟ الحساسية للعلاقات الاجتماعية: حساسية العلاقة مع زملائه وتكوين جماعات وصداقات كما ان هناك موظفين يكونون انطوائيين. السيطرة والهيمنة: الاختلاف في حب السيطرة والسيادة والوصول إلى أعلى الرتب. ؟تحملالمخاطر:التميزبدرجةعاليةمنالتحّمل، الميللاتخاذقارارتالعملبسرعة، معلومات أقل وبثقة كبيرة، والعكس بطيء في اتخاذ القارارت وعدم الثقة فيها. إلى ما يصبو اليه. ؟ الميكيافيلية: أصحابها نفعيون وعمليون لا يهتمون بالعواطف)الغاية تبرر الوسيلة(من أجل تحقيق غايتهم يميلون لتوظيف المكر والازدواجية (الخداع(في تصرفاتهم. ؟ الموظف الناقد: نمط إيجابي اذا كان النقد يتسم بالموضوعية. ؟الموظفالسلبي:يمارسالإحباطعلىنفسهوعلىالاخرين، المهام والمسؤوليات. ؟ الموظف المتعالي: سلوكه نرجسي يمارس الغرور والتكبر على زملائه، مع فرق العمل. لا يساهم في الاث ارء الفكري أو الابداع بأفكار جديدة. والظهور في الصور الشغف بالعمل، الإنجاز في الوقت المحدد، علاقات جيدة مع الجميع. ؟ الموظف الكسول: معرفة سبب الكسل من

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

الموظف أو الإدارة (أسباب نفسية أو صحية أو لها يجب متابعة تطور أدائه وتحديد احتياجاته التدريبية وإعطائه فرصة عمل في مجال آخر أو بيئة عمل أخرى. ـ3- ثانيا. الإدارك "وهو العملية التي يقوم من خلالها تنظيم وتفسير الانطباعات الحسية للفرد، لكي يضيف معنى للبيئة التي يوجد فيها". حيث يتلقى الفرد المعلومات منعدةمصادر(الكلماتوالتصورالحركيوالاشكال.
ومنخلالالعملياتالاداركيةيقوم المتلقي للمعلومات بتنظيم الأنواع المختلفة منها وانتقاءها بغرض تفسيرها، بمعنى أن الإدارك هو استقبال المثي ارت وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد. 1. م ارحل الاد ارك: ؟ مواجهة المنبهات (المثي ارت): وهي مرحلة التعرض إلى أحد المثي ارت المعنية (مقابلة مسؤول عن الأداء، مواجهة أدوات الإنتاج أو خطط العمل. استقبال المعلومات وتسجيلها: حيث تلعب حواس الفرد وجهازه العصبي دو ار أساسيا في استقبال المعلومات عن المواقف المختلفة التي يتعرض لها أثناء عمله في المنظمة، وهي مرحلة الانتباه للمثي ارت. التفسير: أي تفسير المثي ارت التي تم التعرض لها (نبرة صوت المسؤول، طبيعة الجمل وتركيبها، تشكل لدى الفرد صو ار معينة من التفسير الذي سيعبر عنه في المرحلة الأخيرة.
الاستجابةالسلوكية(الإدارك):وهيمرحلةالإنتاجالاداركيللفردوالتيتحددبناءعلىضوء التفسير السابق، مما ينتج عنه رد فعل معين إازء الموقف سواء كان ظاهريا أو مستتار. المثي ارت الانتباه التعرف التفسير الاستجابة. ـ4- 2. العوامل المؤثرة في الاد ارك: ؟العواملالداخلية:وهيالتيتؤثرفيالشخصالمدركاثناءعمليةالاداركوالتيتنبعمن ذات الشخص نتيجة ما يشعر به من تفاعل العمليات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية التي يعيشها. ؟ الحالة النفسية للشخص المدرك: أي حالته اثناء استقبال المثي ارت وتفاعله معها، هل هو في حالة رضا وسرور أم حالة ضيق واكتئاب،
؟توقعالفردللمثيرمنعدمه:بمعنىإداركالفردلايمثيارتيتأثرفيحالكانالفرديتوقع تعرضه لهذا المثير بكيفية معينة أم أنه يواجهه بشكل مفاجئ لم ينتظره. ؟خبرة سابقة حول المثير المدرك: بمعنى لدى الفرد معلومات وصور عقلية مختلفة ومختزنة لديه عما يواجهه في الحياة من مواقف متنوعة، وكلما كان المثير المدرك جديدا كلما كانت عملية الادارك أصعب وتحتاج جهد أكبر. العوامل الخارجية: وهي المتصلة بالمثير المدرك نفسه وتساهم في تحديد ردود الفعل، وهي: كذلك الامر بالنسبة للإضاءة العالية مقارنة بالإضاءة الخافتة. ؟درجةالاختلاف:أيمدىاختلافالمثيرعنباقيالمثيارتالمحيطةبه، فالفرديسهلاداركه لمبنى به 10 طوابق بين مجموعة مباني لا تتعدى 3 طوابق. ؟ حركة المثير: فالإعلان الذي يتضمن صور متحركة يكون أسرع في الإد ارك مما لو كان الإعلان بصور ثابتة. ـ5-

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي