**السلوك التنظيمي**

**الفصل الأول : 1 - السلوك التنظيمي .**

**2 – إدارة السلوك التنظيمي**

**الفصل الثاني : السلوك الفردي في المنظمات**

**المبحث الأول : الشخصية**

**المبحث الثاني : الدافعية**

**المبحث الثالث : الاتجاهات والرضا عن العمل .**

**الفصل الثالث : السلوك الجماعي في المنظمات**

**المبحث الأول : الجماعات وفرق العمل**

**المبحث الثاني : القيادة الإدارية**

**المبحث الثالث : الاتصالات الإدارية**

**المبحث الرابع : الحوافز والسلوك**

**مقدمة البحث**

**يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة , وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق , فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ,ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية .**

**وإذا كانت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي قد أسفرت عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملابساته ,والتي لاقت نجاحا في المجتمعات المتقدمة ,فإن الفرصة متاحة أمام الباحثين العرب لاختبار هذه المفاهيم واستكشاف مدى إمكانية الإفادة منها ,وإمكانية تطويعها لكي تتلاءم وتتناسب مع ظروف البيئة العربية بوجه عام .**

**ويهدف هذا البحث إلى تعريف حقل السلوك التنظيمي وذلك من خلال عرض مراحل تطوره والقضايا والموضوعات التي يعالجها .**

**يتناول هذا البحث تحليل سلوك المنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي وكذلك السلوك الجماعي لما لهما من تأثير على فعالية المنظمة ,كما أن معدلات أداء أية منظمة يتوقف على تفاعل كافة العوامل السلوكية من إدراك الفرد واتجاهاته وشخصية الفرد وكيفية إشباع دوافعه المتعددة ولا يأتي ذلك إلا من خلال توافر القيادات الإدارية القادرة على تحقيق الاتصالات الكاملة داخل إدارات المنظمة .**

**وتهدف دراستنا للسلوك التنظيمي إلى مايلي :**

**1- دراسة وتحليل محددات الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة من حيث اتجاهات الفرد وإدراكه للمشاكل ودوافعه المتعددة .**

**2- التوصل إلى النمط الفعال للقيادات الإدارية القادرة على تحقيق المعدلات الملائمة للإنتاجية داخل المنظمة .**

**3- إدراك أهمية تحليل كل من السلوك الفردي والجماعي للتوصل على المعرفة الشاملة للسلوك التنظيمي .**

**4- الوقوف على أهم المشاكل السلوكية التي تقابل أية منظمة وخاصة مشكلة إشباع دوافع العاملين ورفع معنوياتهم .**

**5- دراسة وتحليل سلوك جماعات العمل داخل المنظمة والعمل على إيجاد السلوك الإيجابي .**

**السلوك التنظيمي**

**نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية ,فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعا في نطاق ما تشير إليها بكلمة السلوك التنظيمي .**

**فالسلوك التنظيمي : هو سلوك الأفراد داخل المنظمة .**

**ويقصد بالسلوك : الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية .**

**ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الأفراد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .**

**ويقصد بالمنظمات : تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي و المستشفيات وغيرها ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الفرد هما السلوك الفردي والسلوك الجماعي .**

**والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين ,أما السلوك الجماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره من الجماعة ,ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم علم الاجتماع بالسلوك الاجتماعي . لذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .**

**لماذا دراسة السلوك التنظيمي :**

**في مجال العمل يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لان هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية ,وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة : مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل لكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟**

**- اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما أشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما إلا انه بعد ستة أشهر من العمل وجد أن احدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل وان الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه اقل مع هذا العمل فكيف يتم تفسير ذلك**

**- يشتكي احد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته وبالذات أيام السبت والخميس وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه .**

**لما سبق من الأمثلة نجد أن المدير يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويتدارس معهم كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة و وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم ,وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة .**

**فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل اعمل فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته ومن ثم تستطيع بعد ذلك أن تتنبأ لهذا السلوك وتتوقعه وبالتالي من الممكن أن تسيطر عليه .**

**هذا هو دور علم السلوك التنظيمي انه يساعد على تفسير السلوك الإنساني و التنبؤ به والسيطرة عليه ولذلك فقد عرفه الأستاذ هود جيتس والتمان السلوك التنظيمي بأنه ذلك الجزء من المعرفة الاكادمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية .**

**إذا نستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف هي :**

**التعرف على مسببات السلوك .- 1**

**التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك . -2**

**-التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات3**

**وبذلك يتضح لنا مدى أهمية السلوك التنظيمي فهو يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة, ونجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعترف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى , وحتى تكون دراسة السلوك داخل المنظمات صحيحة ومتكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي : الفرد , الجماعة , التنظيم الرسمي . فلا بد من دراسة كل مستوى من هذه المستويات الثلاثة لابد أن ندرس سلوك الفرد وأثره على المنظمة ولا بد من أن ندرس سلوك الجماعة وأثرها على الفرد , ولابد أن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة كما يجب علينا أن ندرس أثر البيئة الخارجية على المنظمة ولذلك وصف الأستاذ أندرو دي سيزلاقي والأستاذ مارك** جي **وألاس مجال السلوك التنظيمي بقولهم "السلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات وأداء العاملين وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية وأهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفاعليتها" إذا نستخلص مما سبق ما يلي :**

**- السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة .1**

**2- السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .**

**والهدف الثالث من دراسة السلوك التنظيمي هو : -3**

**- التعرف على مسببات السلوك .**

**- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك .**

**- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات .**

**- حتى تكون دراسة السلوك الإنساني في المنظمات صحيحة متكاملة تتم الدراسة على ثلاثة مستويات وهي الفرد والجماعة والتنظيم .**

**- للبيئة الخارجية تأثير على السلوك داخل المنظمة .**

**إدارة السلوك التنظيمي**

**يتخذ السلوك التنظيمي شكل نظام مفتوح ,ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك . فقد يتم التعامل مع المدخلان السلوكية, العمليات السلوكية, المخرجات السلوكية أو المناخ المحيط بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتوافق ومتطلبات المنظمة إلى أنماط تحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها, وفي نفس الوقت تؤمن للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ويكون التعامل من خلال المدخلان بان توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات دلالة خاصة توضح لهم مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي ,كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العمليات السلوكية وبدايتها عملية الإدراك, وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع ومن ثم تحدد الإدارة التغيرات الواجب إدخالها حتى تعتدل تلك المخرجات, ويمكن للإدارة التعامل مباشرة مع المخرجات السلوكية بمعنى أن تطرح نماذج سلوكية بديلة لما يباشره الأفراد فعلا .**

**والمثال الواضح هو أنواع السلوك غير المتوافقة مع مواصفات ونظم الجودة والتي تطرح الإدارة من خلال برامج التدريب وغيرها من الآليات نماذج سلوكية بديلة لها . كما ويمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه لنظام السلوك التنظيمي مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة .**

**أهداف إدارة السلوك التنظيمي :**

**1- توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة .**

**2- ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة .**

**3- توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات .**

**4- توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمنظمة .**

**5- حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها**

**6- تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها في ما يساعدها على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.**

**7- حس أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزا متميزا في الأسواق التي تتعامل فيها.**

**8- دفع أعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل فرد .**

**9- حس أعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم إفشائها للغير .**

**وتتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة والحرص على مصالحها والسعي المستمر لتحقيق أهدافها ومن ثم تحقيق التوحد بين المنظمة وأعضائها وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الغدارة وتراه واصلا إلى ما تريده من أهداف وغايات .**

**بعض المبادئ الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي:**

**1-ينطلق تخطيط السلوك من المخرجات المستهدفة وليس من الموارد المتاحة .**

**2- ينطلق تخطيط السلوك من تقدير الإمكانيات والفرص وليس من إطار القيود والمحددات .**

**3- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التقني عند تخطيط السلوك المستهدف .**

**وتشير هذه المبادئ إلى أن الإدارة في سعيها لتوجيه السلوك التنظيمي لا تتقيد بما يصدر عن أعضاء التنظيم من تصرفات تعبر عن قدراتهم أو رغباتهم وقد تكون محددة وبعيدة عن آمال وتوقعات المنظمة بل إن الإدارة تحدد مستويات وآفاق السلوك التنظيمي التي تستهدفها لتحقيق أهداف المنظمة ثم تحاول حث الأعضاء على الارتفاع إلى تلك المستويات السلوكية وتأخذ الإدارة في اعتبارها كل الممكنات والتطورات التقنية التي تسهم في الوصول إلى مستويات السلوك المتعالية .**

**عملية إدارة السلوك التنظيمي :**

**تتطلب إدارة السلوك التنظيمي جهدا متصلا من جانب أفراد الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية حيث يكون الجميع في اتصال دائم ومواجهة مستمرة مع أشكال وأنماط السلوك التنظيمي على اختلاف درجات توافقه مع السلوك المستهدف , وتمر عملية إدارة السلوك التنظيمي بذات المراحل التي تحدث في حالة أي مجال من مجالات النشاط التنظيمي من تحديد الأهداف – تخطيط – متابعة السلوك الفعلي \_ تقويم السلوك \_ الكشف عن مجالات التحسين المستمر والتطوير \_ مباشرة التدخل بالآليات والحوافز والمغريات المختلفة .**

**عناصر السلوك المستهدف :**

**تتعامل الإدارة مع عناصر السلوك التنظيمي المختلفة ذات التأثير على نتائج الأداء وما يمكن أن يتحقق للمنظمة من أهداف وغايات وتشمل أبعاد السلوك التنظيمي مايلي :**

**1-نوع السلوك ومدى ارتباطه بغايات المنظمة ومتطلبات أداء المهام المسندة للفرد .**

**2- جودة السلوك ومدى اقترابه من المواصفات والسمات المميزة لنوع الأداء الذي ترغبه الإدارة .**

**3- القيم والمفاهيم والأسس الأخلاقية و الاجتماعية التي يستند إليها السلوك التنظيمي .**

**4- المعلومات عن العمل والمنظمة والإدارة والني تساهم في تشكيل السلوك التنظيمي .**

**5- ناتج السلوك من حيث كمية الأداء وما يترتب عليها من منتجات او مخرجات .**

**6- تكلفة وزمن السلوك وكذلك سرعة السلوك متمثلة في الوقت المستغرق لإنجاز نتائج السلوك مقارنة بالوقت المخطط أو المستهدف .**

**7- الآثار الاجتماعية والحضارية الناشئة عن السلوك وتأثيراته على ثقافة المنظمة .**

**نتائج السوك التنظيمي المتوافق مع أهداف الإدارة :**

**في حالة نجاح برامج إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق توافقه مع متطلبات المنظمات تتوقع الإدارة الحصول على النتائج التالية :**

**1-تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء طبقا للمواصفات .**

**2- تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج وتخفيض أو منع العيوب والأخطاء .**

**3- تخفيض تكاليف الإنتاج وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وتخفيض معدلات إعادة تشغيل المنتجات المعيبة .**

**4- تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها .**

**5- تزايد معدلات ابتكار منتجات جديدة وتطوير وسائل الإنتاج والتوزيع .**

**مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي :**

**الصعوبة الأولى : تأثيرات الطبيعة البشرية : تنشأ هذه الصعوبة من احتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فالسلوك البشري ظاهرة معقدة قد لا تخضع لمنطق التخطيط و التوجيه والسيطرة .**

**الصعوبة الثانية : أهمية التنسيق بين عناصر النظام السلوكي , وتكمن في تصميم وتنفيذ نظم إدارة السلوك التنظيمي , وهذا التنظيم يجب أن يكون مستمرا ومتوازنا بين مكونات النظام الأساسية ألا وهي أهداف النظام , معايير النظام , إجراءات النظام . كذلك التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة السلوك التنظيمي يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقويم نتائج السلوك التنظيمي .**

**الصعوبة الثالثة : التناقض بين الفرد والتنظيم : أي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل فالأداء المتميز للعمل يتطلب أن يمارس العاملون أنماطا من السلوك تركز على كمية الأداء وسرعته ومستوى جودته والتزام حرفية التقنية المطبقة . أما متطلبات الإنسان العامل فتتجه إلى أنماط السلوك المريح الذي يحرره من الضغوط , بمعنى ان النمط السلوكي المفضل للإدارة يتسم بالحركية والتغيير والمرونة لمقابلة تطورات ظروف العمل ومتطلبات السوق وتنوع العملاء , بينما الأفراد عادة إلى أنماط السلوك التي تتسم بالثبات النسبي والاستقرار**

**أسس نجاح نظم إدارة السلوك التنظيمي :**

**تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين وأعضاء المنظمة على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي :**

**- إن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة وأنه ليس مجرد نظام للحصول على اكبر إنتاج ممكن .**

**- إن تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون وأعضاء فريق الإدارة وليس وقفا فقط على أعضاء المنظمة من غير أصحاب السلطة الإدارية , فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعا قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضمانا لتناسق جهودهم وتفادي ما قد ينشأ من تناقضات ومصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنهم .**

**- توضح أهمية النظام كونه فرصة لتنمية قدرات ومهارات الإنسان وإكسابه خبرات وطاقات فكرية وذهنية ومعرفية .**

**الخلاصة:**

**إن السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه ومن ثم يسعى دائما لاستعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسبا مع الظروف المستجدة وتستطيع الإدارة استثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم تدخلات تخل بتوازن الفرد وبالتالي تدفعه للبحث عن طريق لاستعادة التوازن , وهنا تطرح الإدارة السلوك البديل باعتباره طريق النجاة .**

**يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد ويتفاوت التأثير سلبا وإيجابا بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها , وطبيعة العمل المسند للجماعة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه , وكذلك أنواع العلاقات بين الأفراد والمجموعة واختلاف أو تمايز أدوارهم في فرق متجانسة . وبذلك تتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة .**

**هذا ويؤثر المناخ المادي الذي يتواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بما يتوافق وحالات ذلك المناخ من حرارة ورطوبة وضوضاء و.... وغير ذلك .**

**كذلك يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة .**

**السلوك الفردي في المنظمات**

**أولا : الشخصية .**

**- مقدمة .**

**- تعريف الشخصية .**

**- كيف تتكون الشخصية .**

**- محددات الشخصية .**

**- الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي .**

**- أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل .**

**- تحقيق التوافق بين الشخصية والوظيفة .**

**ثانيا : الدافعية :**

**- مقدمة .**

**- العوامل المؤثرة على دوافع الفرد وبالتالي على سلوكه .**

**- نظريات الدوافع .**

**- ضعف السلوك .**

**- علاقة الحاجات الإنسانية بأهداف السلوك .**

**- توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي .**

**- وسائل خلق الدافعية .**

**ثالثا : الاتجاهات والرضا عن العمل .**

**1- الاتجاهات :**

**- مقدمة .**

**- مكونات الاتجاهات .**

**- مصدر الاتجاهات .**

**- تغيير الاتجاهات .**

**- توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي .**

**2-الرضا عن العمل :**

**- محددات الرضا عن العمل .**

**- النواتج المترتبة على عدم الرضا عن العمل .**

**- العوامل التي تدفع إلى الرضا عن العمل .**

**- الدوافع والرضا عن العمل .**

**السلوك الفردي في المنظمات**

**يلعب سلوك الفرد دورا هاما في التأثير على أداء وسلوك المنظمة ككل , فسلوك الفرد يعتبر حجر الأساس الذي يبنى عليه سلوك المنظمة, فالتصرفات والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة من انتظامه في العمل, اتصاله بالآخرين , انفعالاته, ورضائه عن العمل , وقيامه بأداء مهامه . كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من أداء , ويتأثر سلوك الفرد بكل من خصائصه الشخصية , وخصائص البيئة التي يعمل فيها , وهناك العديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك . ومن هذه المفاهيم : الاتجاهات , الشخصية , الإدراك وغيرها من المواضيع , وسنتطرق في هذا الفصل لدراسة مايلي :**

**أولا : الشخصية .**

**ثانيا : الدافعية .**

**ثالثا : الاتجاهات والرضا عن العمل .**

**الشخصية**

**يعتبر موضوع الشخصية من اعقد الموضوعات حيث تشمل الدراسات الجوانب المختلفة للشخصية وكيفية نموها , والعوامل المؤثرة فيها, والنظريات المختلفة لدراستها وتفسيرها .**

**وقديما كان العلماء يهتمون بالمظاهر الخارجية للشخصية وما يترتب عليها من سلوك معين يؤثر على الأفراد الآخرين أي أنهم اهتموا بالسلوك الظاهر وتجاهلوا المظاهر الداخلية للشخصية التي تتضمن اتجاهات الفرد ودوافعه وقيمه وغير ذلك من السمات التي لا تظهر في السلوك الخارجي بصفة مباشرة . أما الاتجاهات الحديثة فقد أخذت تعنى بالمظاهر الداخلية وانعكاساتها على العمل وتدرس بعناية اتجاهات الفرد ودوافعه لكي تحركها بما يتناسب مع الصالح العام للمنشاة والفرد معا .**

**تمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي, حيث تؤثر شخصية الفرد بما تتميز فيه من بعض الخصائص والسمات على سلوكه داخل المنظمة وأيضا فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة , وتختلف الخصائص الشخصية باختلاف الأفراد , فقد يتميز بالعدوانية أو الولاء أو الطموح , وهذه الخصائص تساعد على مايلي:**

**1-وصف وفهم الشخصية .**

**2- تصنيف الأفراد وفقا لخصائصهم الشخصي**

**3- تحديد طرق تفاعل الفرد مع الآخرين ومع المنظمة .**

**4- محاولة التنبؤ بسلوك الفرد في بعض المواقف .**

**ومن الملاحظ أن الأفراد يتشابهون في أنظمتهم البيولوجية أو العضوية لكنهم في ذات الوقت يختلفون في طريقة تفكيرهم وفي طريقة تفسيرهم للبيئة وفي طريقة استجاباتهم لهذه البيئة , إذا فلا يوجد فردين متشابهين بشكل تام إذ أنه لابد من وجود اختلافات في التفكير أو السلوك تسمى (اختلافات فردية ) . كذلك فأن الفرد لا يتصرف بمعزل عن البيئة أو المواقف التي يوجد فيها , وهذا ما يسمى ( بالاختلافات الموقفية ) يمكن أن تؤثر على كيفية استجابته مثل الترقية , وتعرضه لظروف عائلية سيئة تعرضه للإقالة ,فقد يصبح أكثر سعادة في حالة ترقيته أو أكثر إحباطا أو أكثر تقلبا من الناحية المزاجية , هذا وإن الفرد نفسه قد تختلف استجابته لذات الموقف حسب ظروفه .**

**تعريف الشخصية : هي مجموعة من الخصائص المتميزة والأبعاد التي يمكن استخدامها لتمييز الأفراد عن بعضهم البعض .**

**ويمكن تعريفها : بأنها الاستعدادات العامة الدائمة نسبيا التي تميز تصرف فرد عن آخر خلال مرحلة طويلة .**

**أيضا الشخصية هي : العنصر الثابت في سلوك شخص , وذلك ما يميزه ويفرقه عن الأشخاص الآخرين فكل إنسان هو في وقت واحد شبيه بالأفراد الآخرين من جماعته الاجتماعية الثقافية ومختلف عنهم بالسمة الوحيدة لتجاربه المعيشية .**

**وتعرف بأنها :مجموعة من أساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة لشخص معين .**

**أننا عندما ندرس الشخصية فإن ما ندرسه بالفعل هو السلوك ومن خلال دراسة السلوك نطل إلى تكوين المفاهيم العامة عن الشخصية .**

**فعندما نقول أن فلان كالأسد فإنه من خلال هذا التشبيه يعرف بأنه قوي , قائد وشجاع اونقول فلان كالفأر أو كالثعبان أو ... غيره من هذه الصفات,نستشف مواصفات شخصية الموصوف ومن المعلوم فإننا لا نستطيع رؤية الشخصية لكننا نلاحظ آثارها وآثار هذه الشخصية هو ما يسمى السلوك , وكلمة السلوك تمثل أسلوب التفكير والتصرف والتفاعل العاطفي ومجموعة المعتقدات والتوجهات .**

**كيف تتكون الشخصية :**

**يوجد الكثير من النظريات التي تحدد شخصية الإنسان ولكنها وإن اختلفت في ظاهرها تتفق على عوامل أساسية في تكون الشخصية وهي :**

**1-النواحي الجسمية .**

**2- النواحي العقلية : بالإحساس والإدراك والتصور والتفكير .....**

**3- النواحي المزاجية والحالات الوجدانية والطبائع والمشاعر والانفعالات**

**4- النواحي الخلقية : العادات والميول وأساليب السلوك المكتسبة**

**5- النواحي البيئية : أي جميع العوامل الخارجية التي تؤثر في الشخص من بدء نموه**

**مما سبق يمكن أن نقول بان الشخصية هي مجموعة من الصفات الجسدية والنفسية والعادات والتقاليد والقيم والمواطن متفاعلة كما يراها الآخرون من خلال التعامل في الحياة الاجتماعية**

**إذا : فإن مكونات شخصية الإنسان هي مزيج من ( الدوافع – العادات – الميول- العقل – المواطن –الآراء الاستعدادات – القدرات – المشاعر والأحاسيس ) هذه المكونات تمتزج معا لتكون الشخصية .**

**- كثير من الناس يعتقدون أن شخصية الفرد هي محور أساسي لسلوكه وفي هذا الاعتقاد شئ من الصحة حيث أن شخصية الفرد هي ترجمة لسلوك عام للفرد يظهر في صفات معينة فعندما يطلب شخص من آخر تحديد السلوك العام لشخص ثالث فإن أول شئ يذكره هو الطابع العام لشخصيته وذلك باعتبار أن هذه الشخصية هي التي تحدد السلوك العام للأفراد , وقد وردت تعريفات كثيرة للشخصية وكلها تتفق في تعريف الشخصية بأنها عبارة عن كل العناصر أو الصفات المتداخلة مع بعضها لتكوين الشخصية . ويمكن أن نلخص صفات الفرد فيما يلي :**

**1-التأقلم الاجتماعي : ( مبتهج – حزين – متحدث- صامت – حزر – مرن – جامد ..)**

**2- السيطرة العاطفية : (لايهتز – سريع الغضب – قلق – معتمد على نفسه ........)**

**3- الالتزام : ( جاد – هزلي – يمكن مصاحبته – أناني – موضع ثقة \_موضع شك )**

**4- مقدرة الاستيضاح : ( اهتمامات متسعة أو ضيقة – عقلية مستقلة – أو غير مستقلة – خيالي ...)**

**5-الثقة في التعبير : ( يجادل – مستسلم – متحدث – صامت – سري أو متحفظ ...)**

**محددات الشخصية:**

**تنطوي محددات الشخصية على العوامل التي تلعب دورا هاما في تشكيلها وأهمها :**

**1- العوامل البيولوجية : حيث تؤثر على شخصية الفرد من خلال عاملين اثنين هما :تأثير العامل الوراثي على خصائص الفرد, والثاني تأثير بعض العوامل الجسمانية مثل الطول ,البنية,على شعور الفرد تجاه نفسه ,لكن هذا التأثير قليل الشأن حسب العلماء .**

**2- العوامل الاجتماعية : دور الأسرة وخاصة في مراحل النمو الأولى وما يلقنوه للأطفال من تعاليم مختلفة وقيم ثقافية يمكن أن يحصل عليها من المجتمع .**

**3- العوامل الثقافية : تؤثر على شخصية الفرد و الديناميكية, التفاعل الاجتماعي , القيم ,ويختلف تأثير هذه الخصائص باختلاف الدول والثقافات ,مثلا قبول سلوك ما , احترام السلطة ,الدوافع وغيرها......**

**4- العوامل الموقفية : وهي مفهوم نسبي من الصعب التنبؤ به, حيث تتشكل شخصية الفرد من خلال إظهار بعض الخصائص الكامنة, والتي لا تظهر إلا من خلال موقف معين**

**الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي:**

**تلقى دراسة الشخصية اهتماما من الباحثين نظرا لتأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها الفرد داخل عمله في المنظمة . ففي ظل الاهتمام بالوظائف في مجال قطاع الخدمات وأهمية التعامل بفعالية أصبح الاهتمام بأخلاقيات وخصائص الأفراد في العمل من الأمور الهامة جدا في مجال العمل , فالتعرف على مدى قبول الفرد للعمل في فريق عمل , أو مدى تعاونه مع الآخرين . كلها تشير إلى مدى التأثير المحتمل للشخصية على سلوك الفرد في المنظمات.**

**وبالرغم من عدم وجود شخصية مثلى إلا أنه قد تكون هناك شخصية متوافقة بدرجة أكبر مع مواقف تنظيمية معينة . إذا الفكرة الاساسة هي مدى توافق شخصية الفرد مع طبيعة عمله , فوضع الفرد المناسب في المكان المناسب يؤثر تأثيرا كبيرا عل فعالية أداء وسلوك الفرد داخل المنظمة . لذلك يجب أن يحاول المديرون إحداث نوع من التوافق بين نمط وأسلوب إدارته والمهام التي يكلف الفرد للقيام بها . وبين الشخصيات المختلفة لمرؤوسيه .**

**أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل : -**

**تتمثل الأهمية في إلقاء الضوء على كل المعتقدات التي ينطوي عليها فهم الاختلافات الفردية , والمداخل المتبعة لفهم الكيفية التي تحدث بها هذه الاختلافات .**

**تحقيق التوافق بين الشخصية والوظيفة :**

**تختلف الشخصيات وتختلف أيضا نوعية الوظائف التي يشغلها الفرد , وكلما تم التوافق والاتساق بين شخصية الفرد ونوعية العمل الذي يؤدي, كلما زادت فرص نجاح الفرد في العمل, وقد حددت نظرية التوافق الوظيفي والشخصية بعض النماذج لأنواع الشخصية وما يناسبها من أعمال وقد تمثلت أنواع الشخصية في :**

**1-الشخصية الواقعية .**

**2- الشخصية البحثية .**

**3- الشخصية الاجتماعية .**

**4- الشخصية الدينية أو المقنعة .**

**5- الشخصية ذات المسارات الفنية .**

**6- الشخصية ذات الطاقات الكبيرة والقدرة على التحليل والتنظيم .**

**وقد أشارت النظرية إلى أن رضا الفرد عن وظيفته يتحدد بمدى اتساق شخصيته مع الظروف والبيئة التي يعمل بها حيث تكون درجة الرضا عالية ومعدل دوران العمل في أدنى حد له , ويتمثل المغزى الرئيسي للنظرية في :**

**1-وجود اختلافات شخصية داخلية بين الأفراد ووجود اختلاف في الوظائف .**

**2- الأفراد الموجودين في بيئة عمل تتسق مع أنواع شخصياتهم , يكونون أكثر رضا واقل احتمالا لترك العمل عن الأفراد في الوظائف المتسقة مع شخصياتهم .**

**الدافعية**

**تعتبر الدوافع من المتغيرات الرئيسية التي تلعب دورا هاما في سلوك الأفراد والسلوك التنظيمي باعتبار أن الأفراد يمثلون جزء رئيسي في التنظيم , وبالتالي تتوقف مقدرة الإدارة على تحقيق أهداف المنظمة على توفر القدر الكافي من الدوافع لدى الأفراد , هذا يتطلب اللجوء إلى القوى والأساليب التي تستطيع إثارة الدوافع مما يدفع العاملين للعمل وتحقيق الرضا في العمل , بما يؤدي لرفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .**

**ويتوقف سلوك الفرد على نوعية الدوافع المؤثرة فيه باعتبار أن أساس السلوك هو الدوافع طبقا للمفهوم الأساسي , ( لا سلوك بدون دوافع أو هدف معين ) لذلك تعد الدوافع من الأمور الهامة بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات . حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل لذلك فلابد للمديرين من أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل .**

**إذا فإن الدافعية هي : مجوعة من القوى الكامنة داخل الفرد التي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة , فمثلا الطالب يعمل في بحثه طوال الليل والهدف من ذلك أن يكون بحثه مميزا , إذا فالتميز كان دافعا له للعمل ومن وجهة نظر المدير فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز الأفراد ودفعهم للعمل بطريقة معينة وفقا لمصلحة المنظمة .فمن المعروف أن سلوك أي فرد هو سلوك مسبب ينشأ على شكل شعور ما وأول ما يظهر فإنه يظهر بصورة رغبة ثم تنمو لتصبح حاجة تتطلب الإشباع يقوم الإنسان بالتعبير عنها بسلوك معين. وبذلك فإن خلف كل سلوك أو تصرف أو نشاط محركا له . وتأخذ الأسباب أشكالا متنوعة ومختلفة منها ما يتعلق بخصائص الفرد الشخصية ومنها ما يتعلق بظروف البيئة المحيطة سواء أكان ذلك داخل بيئة العمل أم في البيئة الاجتماعية التي يعيش الفرد فيها ويكون علاقاته من خلالها .**

**- ويمكن أن تعرف الدافعية بأنها : حاجة غير مشبعة تنبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه. وبالتالي يمكن القول أن الدافع يمثل السبب وراء السلوك . فمثلا الفرد الذي يشعر بالجوع يتجه نحو الطعام لإشباع حاجة الجوع . فالحاجة هي نقطة البداية في عملية الدافعية .ويمكن ان - تعرف الحاجة بأنها : نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد . فقد يشعر الفرد بنقص قيمة مرتبه أو نقص مركزه الوظيفي , ففي هذه الحالة أمامه الاحتمالات التالية :إما أن يبادر بطلب زيادة في المرتب أو في الترقية أو يبذل جهد أكبر في العمل على أمل الحصول على زيادة المرتب أو الترقية , أو يبدأ في البحث عن وظيفة جديدة تقدم له المرتب أو المركز الوظيفي الأفضل , ثم يختار الفرد الاحتمال الذي يحقق حاجته بأفضل ما يمكن . إذا فإن الدافع مرتبط إلى حد بعيد بالتطلعات والأهداف التي يسعى الفرد إليها , ولكن يجب أن لا يغيب عن ذهننا أن ذلك مرتبط بقدرات الفرد وإمكاناته لأنه يستخدم نفسه منم أجل تحقيق هذه الأهداف والمخطط وكالآتي :**

**الحاجة المحفز للسلوك توجيه السلوك نحو هذه الحاجة التي يسعى إليها الفرد إشباع الحاجة .**

**العوامل المؤثرة على دوافع الفرد وبالتالي على سلوكه:**

**تتوقف مقدرة الإدارة في التأثير على سلوك الفرد وإثارة دوافعه للعمل على عدة عوامل هي :**

**أولا : نوعية الدوافع : ويقصد بها تحديد الدوافع الأكثر تأثيرا على سلوك الفرد مثال الدوافع المادية والاقتصادية , المتمثلة في زيادة الأجر أو الدخل – دوافع الأمان – الدوافع الذاتية و والمتعلقة بتحقيق الذات .**

**ثانيا : طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع : وهذه الأساليب تتراوح بين الأساليب التي تعتمد على التهديد والعقاب إلى المكافأة والتشجيع وترغيب العاملين في العمل وكل أسلوب يتبع مع نوعية معينة من الأفراد , وعادة تعتمد الإدارة على مزج الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها , لدفع وحث العاملين على العمل تفاديا للعيوب التي قد ترتبط باستخدام أسلوب معين . ثالثا : درجة التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف التنظيم : أي مدى التوافق بين حاجات ورغبات الأفراد والأهداف التنظيمية باعتبار أن التوافق بينهما يؤدي إلى خلق اتجاهات مؤيدة من فبل الأفراد عند التنظيم وأهدافه , وانتشار الثقة المتبادلة بين أعضاء التنظيم مما يؤدي لارتفاع درجة الرضا لدى العاملين عن العمل والمنظمة .**

**نظريات الدوافع :**

**يمكن لنا أن نقسم هذه النظريات إلى قسمين حسب منحى الدراسة لها , فهناك نظريات الدوافع المأخوذة من أبحاث علم النفس , وأخرى من الدراسات الإدارية لعلماء الإدارة ونذكرها كما يلي: النظريات المأخوذة من علم النفس : هناك عدة نظريات في تحليل الدوافع هي : 1- نظرية الغرائز : ويتبناها (مكدوغل ) وتنطلق من كون الغريزة هي المحرك لسلوك الإنسان والغريزة هي استعداد فطري لا يحتاج إلى تعلم , يدفع الكائن الحي للقيام بسلوك خاص في موقف ما . 2- نظرية مدرسة التحليل النفسي : وزعيم هذه المدرسة هو ( فرويد ) عرف الغريزة بأنها تعبير عن قوة نفسية راسخة تصدر من صميم الكائن الحي أي من الحاجات . 3-النظرية السلوكية : وهي في حقيقتها ,ردود فعل على مدرسة التحليل النفسي التي طرحها فرويد وصاحب هذه النظرية ( واطسن ) وانطلقت هذه النظرية من دراسة المثير والاستجابة ويرى أن السلوك والشعور متناقضان . 4- نظرية الاستقلال الوظيفي : صاحب هذه النظرية (غوردن ألبورت ) وتنطلق من أن الميول والاتجاهات الاولية ( الفطرية ) تكون العنصر الأساسي للسلوك الأول, وهو يمهد لتكوين حاجات وميول أخرى تكون السلوك الثاني . 5- نظرية ديناميكية السلوك : تعتمد على العلاقة بين السلوك والمجال النفسي , ومحورها هو اللاشعور وما يسببه من حالة توتر تحرك الفرد نحو الهدف,فيضاعف مجهوده أو يبدل الغرض الأصلي أو يشعر بالإحباط وخلاصة النظرية هي العلاقة بين القوى الدافعة والغاية التي تتجه إليها هذه القوة وهو ما يعبر عنه بديناميكية السلوك.**

**نظرية الحاجة للدافعية : ظهرت العديد من النظريات نذكر منها : 1- نظرية ماسلو للحاجات : وفيها تتدرج الحاجات في خمس مراحل , كلما تم إشباع حاجة ينتقل للمرحلة التالية , وهي : (مرحلة الحاجات الأساسية – مرحلة الحاجة إلى الآمن – مرحلة الحاجة للانتماء - مرحلة حاجات التقدير والاحترام – وأخيرا الحاجة لتحقيق الذات ). 2- نظرية هيرتزبرغ : وتقوم على أساس أن عدم الرضا سيقود إلى تجنب العمل وتركه وأن الرضا سيقود إلى الاستمرار في العمل وعلى هذا الأساس فإن توجهات الناس في العمل هي تجنب الأعمال غير المرضية أو الشاقة والتي تسبب تزايدا في عدم الرضا في العمل . 3- نظرية العدالة أو الإنصاف :وهي لآدمز , قامت على أساس أن السلوك الإنساني هو عملية تبادل ناتجة عن المقارنة الاجتماعية بيم ما يريده الفرد وما يفعله وما يأمل أن يحصل عليه وما يحصل عليه بالفعل , وذلك ضمن إطار مجتمع يعمل به , فهو يبحث عن العدالة متمثلة بالأجر الذي يحصل عليها كمكافأة على العمل الذي قام به . 4- نظرية التوقع : تحدث عنها تولمان وقال بأن الغرض من تحليل السلوك لشخص ما هو احتمال إدراكه أن العمل الذي يقوم به سيقوده لنتيجة أو هدف ما , وذلك ضمن القيم الموضوعة وشدة الجاذبية نحو هذه الأهداف أو النتائج . 5- نظرية وضع الأهداف : وضعها لوك ويقول فيها بأن هناك محددان للسلوك هما القيم ,والغايات أو الأهداف . ويؤكد أنه ليس من الضرورة أن كل هدف سيقود بالضرورة إلى نشاط أو غاية ما حددها الهدف ذلك لان أهداف الفرد تتضارب فيما بينها . يمكن أن نعبر عنها بالشكل**

**القيم العواطف والرغبات الغايات (الأهداف ) الاستجابة والأداء النتائج( التغذية المرتجعة ) .**

**هذا وقد ظهرت فيما بعد نظريات أخرى . منها نظرية التدعيم , ونظرية الإغراء للدافعية . كل نظرية من هذه النظريات تفسر جانب من جوانب الدافعية لذلك لابد من إدراك المديرين بأنه لا يوجد نظرية واحدة تفسر أو تتنبأ بدافعية الأفراد بصورة كاملة إذ لابد من فهم قيمة وأهمية كل وجهة نظر مع الأخذ في الاعتبار لأوجه القصور فيها .**

**ضعف السلوك:**

**إن توقف السلوك يمكن تفسيره بأن الدوافع إما قاربت على تمام الإشباع ,ومن ثم لا تصبح محركة بالقدر الكافي أو أن تكون احتمالات الإشباع قد تضاءلت ,ومن ثم يصبح الاستمرار في نفس السلوك وبنفس القوة السابقة التي بدأها غير مبرر, فيضعف السلوك إلى أن تنتهي ,ومن الأمثلة حماس العاملين وبذل مجهودات أكبر مع اقتراب موعد منح الزيارات السنوية في الرواتب , فإذا انقضت تلك المناسبة وسواء حصل الأفراد على الزيارات التي كانوا يأملون فيها أو خابت آمالهم , فإن الملاحظ عادة هو فتور الحماس والعودة إلى أنماط سلوك قد تقارب الأنماط السابقة . إذا فإن السلوك يتكرر حدوثه من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة , بمعنى أن يستمر الإنسان على نفس السلوك لفترات تطول أو تقتصر حسب درجة الإشباع التي يحققها لرغباته. ويفيد مفهوم الدوافع في تفسير هذه الظاهرة حيث كلما كانت فرص الإشباع متاحة للإنسان وهو لم يحقق بعد مستوى الإشباع الذي يرضيه سيواصل نفس السلوك وكلما وجد الإنسان أن هذا السلوك مفيد في استثمار الفرص يتأكد له حسن اختياره ويواظب عليه .**

**علاقة الحاجات الإنسانية بأهداف السلوك : إلى جانب السبب الذي ينشئ السلوك أو يخلق الظروف الداعية إليه ,والدوافع الذي يعمل على انبعاث السلوك وتحديد اتجاهه وقوته,فإن للسلوك هدفا هوالشئ الذي يسعى الإنسان للحصول عليه أو الذي يسعى الفرد تجنبه ,أي أن الأهداف هي النتائج التي يريد الإنسان أن ينتهي إليها من خلال السلوك . وفي كثير من الأحيان قد تختلط الحاجات والأهداف ويصعب تبين تفسير واضح ومقنع لأنواع السلوك المشاهدة , وتسبب هذه الظاهرة كثيرا من المشكلات في الواقع التنظيمي إذ يخلط المديرون بين الحاجات التي يفترض أن يتم إشباعها بتقديم الحوافز المناسبة سواء المادية او المعنوية وبين الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم إلى تحقيقها . ويعجب المديرون إذ يرون الناس رغم حصولهم على الحوافز إلا أنهم مستمرون في أنواع السلوك التي كان هؤلاء المديرون يتوقعون انتهاءها بعد الحصول على الحافز . لاشك أن التفسير الذي يغيب عن مثل هؤلاء المديرين أن السلوك مستمر لأنه لم يحقق بعد الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها أعضاء التنظيم رغم أنهم قد اشبعوا الحاجة التي بعثت السلوك وحركته . ولهذا تصبح التفرقة بين الحاجات والأهداف من أهم متطلبات فهم السلوك التنظيمي على وجهه الصحيح . إذا نخلص من هذه المناقشة أن تأثير الدوافع في نشأة وحركة السلوك يتمثل في أمرين الأول: إثارة السلوك سعيا لإشباع حاجات داخلية يشعر بها الفرد وتحمل المدخلات السلوكية ما يشير إلى فرض واحتمالات تحققه . الثاني : وضوح هدف معين يسعى الفرد إلى تحقيقه وينتهي السلوك بالحصول عليها .**

**توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي :**

**تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من اجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق ورغباتها وبما يحقق أهداف المنظمة وتتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي في المنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فاعلة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوى محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة .**

**وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء والتعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي , وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار .**

**وسائل خلق الدافعية :**

**من أهم الوسائل لخلق الدافعية الحوافز بأنواعها المختلفة حيث تلجأ الإدارة إليها من اجل تحسين مستوى الأداء والقضاء على روح التسيب وعدم الاكتراث لدى بعض العاملين . ومن أهم الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في هذا الشأن مايلي : 1- الأجر النقدي : ولكن يشترط في هذا الأسلوب أن يحقق شرطين هما , أن يرتبط الأجر بصورة مباشرة مع مستوى الأداء , وأن يحقق الأجر شعورا بالعدالة بالنسبة للأفراد داخل المنظمة التي يعملون بها ومقارنته بالأعمال المشابهة في منظمات أخرى . 2- المشاركة بالإدارة : أي المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية وخاصة المتعلقة بوضع الأهداف وتحديد السياسات والبرامج والأنظمة اللازمة لتحقيق الأهداف . 3- إثراء العمل : ويقصد به جعل الأعمال وما تنطوي عليه من مهمات أكثر جاذبية للأفراد 4- الأمن والاستقرار في العمل : فالشعور بالأمان يعتبر حافز للأداء الجيد والفعال . 5- المباريات الفردية والجماعية : حيث تزيد دافعية الأفراد للقيام بالسلوك المرغوب فيه .**

**الاتجاهات والرضا عن العمل**

**أخذت فكرة الاتجاهات تشق طريقها منذ منتصف هذا القرن إلى المنظمة وذلك بسبب اهتمام الإدارة في المنظمات الكبيرة لمعرفة اتجاهات المرؤوسين والرؤساء حيال عملهم في المنظمة وبذلك نجد أن بعض المنظمات تلجأ من فترة لأخرى بعمل استبيان موجه لمختلف المستويات الإدارية لمعرف اتجاهاتهم في العمل وذلك من أجل التنبؤ بسلوكهم . تعرف الاتجاهات بأنها : الوضع أو الموقف الذي يمكن أن يتخذه فرد ما أو مجموعة ما تجاه أشخاص أو أشياء أو حالة ما أو قيمة ويعبر عن ذلك بشكل صريح إلى حد ما من خلال مختلف الدلائل أو المؤشرات مثل ( الكلام – اللهجة – الحركة - الأفعال ......) وتمارس على السلوك وظيفة معرفية منشطة ومنظمة . - كذلك تعرف بأنها : هو ميل مستقر إلى حد كبير للاستجابة بطريقة منسقة لبعض الأشياء والمواقف والأفراد أو مجموعة معينة من الأفراد وينطوي تعريف الاتجاهات على الاستقرار النسبي أن تعريف الاتجاهات ينطوي على كونها ميول للاستجابة بهدف معين (شيء – فرد – جماعة ) لذلك فإن الاتجاهات تؤثر على سلوك الفرد تجاه هذا الشيء أو الفرد أو الجماعة . ( الاتجاه السلوك . )**

**والاتجاهات قد تكون مكتسبة ناتجة عن المعرفة و الخبرة وليست فطرية , وأن الاتجاهات هي إلى حد ما دائمة لكن قد تكون قابلة للتغير نتيجة مؤثرات خارجية , وعند تكوينها تمارس فعلا منظما للسلوك , ويوجد ثلاث خصائص للاتجاه وهي : 1- للاتجاه علاقة بالسلوك وذلك بحسب اتجاه الفرد نحو شيء ما فيدفعه للقيام بالعمل بطريقة ما مثال: الغياب عن العمل له علاقة بالاتجاه نحو العمل . 2- الاتجاه متغير ذو بعد واحد مرتبط بالانفعالات الفردية التي نشعر بها تجاه الشيء 3- الاتجاه فرضي يكمن داخل الفرد ولكن نتائجه يمكن ملاحظتها من الخارج .**

**مكونات الاتجاهات :**

**تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات رئيسية هي : 1- العنصر أو المكون القيمي : وهو يعني ذلك الجزء من الاتجاهات الذي يتعلق بمشاعر الفرد تجاه شيء أو فرد أو جماعة معينة, وهو يشير إلى ما يحبه أو لا يحبه الفرد و وقد تكون متعلقة بالبيئة التي يعيش فيها الإنسان , مثال : الفرد الذي يرى في شخصية ما كل الصفات التي يحبها ويراها فريدة تكون مشاعره إيجابية تجاه الأشخاص الذين يشبهون هذه الشخصية . 2- المكون الوجداني ( المعرفي ) : يتضمن المعرفة أي معتقدات الفرد عن شيء معين وذلك بغض النظر عن مدى صحة هذه المعتقدات , وتمثل القيم والاعتقادات التي يحملها الفرد عن فكرة ما أو شيء أو شخص ويمكن أن نستشف ذلك من خلال الملاحظة للأفعال , وتتأثر هذه المعتقدات بما يقرأه الإنسان او يسمعه . 3- المكون السلوكي : إن الاتجاه بحد ذاته يتضمن مقاصد معينة تعبر عن استعداد الفرد لأن يسلك سلوك ما تجاه حالة ما , لذا فإن السلوك لا يشير إلى جواب واحد فقط , إنما مجموعة ردود محتملة قد تحدث .,مثال : فرد يريد ترك العمل بالشركة نتيجة لأمر ما لا يعجبه ولكن لعدم وجود فرص عمل متاحة قد يستمر في العمل مع بقاء نيته لترك العمل إن وجدت الفرصة الملائمة .**

**نظرية التنافر أو عدم التطابق عند فيستنجر : تقوم هذه النظرية على أساس عدم تأثير المشاعر والمعتقدات في السلوك بل على العكس فإن السلوك يؤثر في المشاعر والمعتقدات ,مثال : شخص ما يحب التدخين لكنه يعلم أن التدخين مضر بالصحة وقد يسبب له السرطان ,من هذا المثال يمكن للمدخنين أن يغيروا سلوكهم نتيجة معرفتهم بالمضار باتجاه تقليل التدخين والإقلاع عنه . المشاعر معتقدات ( معرفة ) سلوك (فعل ) .**

**مصدر الاتجاهات :**

**1- تأثير المجتمع : للغة والثقافة دور في تحديد الاتجاهات, مما يكون مقبول في بلد ما يكون مرفوض في بلد آخر . 2- تأثير الانتماء للجماعات الكبيرة : مثال الانتماء لحزب سياسي معين يحدد اتجاهاته نحو قضايا سياسية أو اجتماعية معينة . الانتماء لجماعات تتسم بصفات مثل العرق – الدين ..... 3- تأثير الأسرة : هي من أول التأثيرات في اتجاهات الفرد الأولية لكن مرتبط بشدة العلاقة بين أفراد هذه الأسرة , فهذه الاتجاهات قد تختلف بخلاف الأفراد 4- تأثير الأصدقاء : مثال : عندما يبلغ الفرد سن المراهقة يتأثر لحد كبير بأصدقائه وعندنا ينتقل الفرد للحياة العملية يتأثر بمجموعات العمل التي يعمل معها . 5- خبرات العمل السابقة : للخبرات دور كبير في تحديد اتجاهات الفرد في العمل فالعمال الجدد تختلف اتجاهاتهم عن العمال القدماء ( اندفاعهم تجاه العمل ) .**

**تغيير الاتجاهات :**

**قلنا فيما سبق أن الاتجاهات تتصف بثبات نسبي لكن قد تتغير نتيجة لتغير الظروف البيئية او الداخلية أو قد تكون المنظمة في موقف يتطلب ضرورة تغيير اتجاه العاملين و هذا وأن تغير الاتجاهات قد يكون ناتجا عن تأثير الموصل الفعال : أي قدرة فرد ما على تغيير المعتقدات والقيم التي تدعم اتجاه الفرد وعادة ما يتصف بعدة خصائص وهي الخبرة – عدم التحيز – أن يكون محبوب من قبل الآخرين . إن تغيير الاتجاهات تتوقف على عدة عوامل منها الرغبة من حاملي الاتجاهات في التغيير , الثقة في المصدر الذي دفع لتغيير الاتجاه . مثال :عدم ثقة العمال في شركة ما في رؤسائهم (مدرائهم)سيدفعهم مثلا للإضراب أو ثقة احد العمال بعدالة المدير سيدفعه للعمل يجد ويغير من اتجاهه الكسول . أما الأبحاث التي أجريت والتي عالجت استراتيجيات تغيير الاتجاه هي أربعة أنواع :**

1. **طريقة العرض :أي يجب أن تفرض المشكلة على الشخص بطريقة يتبين فيها النتائج المرضية وغير المرضية الناتجة عن تغير الاتجاهات .**
2. **مصدر المعلومات :مصدر الثقة مثلا :بطل عالمي أو شهير عندما يقوم بدعاية لسلعة يقبل الناس على شرائها .**
3. **الخوف من النتائج :من خلال ربط الاتجاه أو السلوك غير المرغوب بنتائج سلبية لتغيير الاتجاه .**
4. **الاختلاف في المراكز :المقصود به هو اختلاف المركز بين المتحدث والمستمع .**

**إذا تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التي تسهم بشكل واضح في تحديد استجابات الإنسان للمثيرات الخارجية حيث أنه في خضم التفاعلات الاجتماعية تتدفق للإنسان مدخلات متعددة تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير , من خلال نظامه الإدراكي يصل إلى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة ويعطيها معان محددة وبالعكس تكون اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص التي تهدد إمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله و كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .**

**توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي :**

**تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مع الاتجاهات حيث تقدم إلى أفراد المنظمة معلومات تثير فيهم الجوانب العقيدية والعاطفية والميول السلوكية حتى تتولد فيهم اتجاهات محابية لأنواع السلوك المستهدف الذي تراه الغدارة محققا لأهدافها حيث تقوم ب : 1- استثارة عنصر العقيدة : وهو من أكثر عناصر الاتجاهات الذي يمكن للإدارة استثماره للتأثير على السلوك التنظيمي و حيث يتعامل مع جوانب يقدسها الأفراد وتمس نواحي ذات أهمية خاصة لديهم لاستثارة أنواع من السلوك التنظيمي الإيجابي يتمثل في زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة 2- استثمار الجانب العاطفي : تلجأ الإدارة في كثير من الأحيان إلى استثارة عواطف أفراد المنظمة كي يكتسبوا اتجاهات تتوافق مع أهداف المنظمة .مثال : التركيز على استثمار حماس العاملين باعتبارهم أعضاء في منظمة وطنية لها تاريخ مشهود , استثارة عواطف الكراهية للمنافسين الذين يهددون المنظمة , استثارة عاطفة الخوف من فقد العمل . 3- تحريك الميل إلى السلوك حيث تقوم الغدارة بإتاحة الفرصة أمام العاملين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتضعهم في مواقف المسؤولية عن النتائج .**

**الرضا عن العمل**

**مصطلحات عدة استخدمت في مجال الرضا عن العمل منها ما هو نفسي ومنها ما هو حسي هذه المصطلحات تشير بوجه أو بآخر إلى الشعور الذي يمتلك الفرد نحو عمله , هذا الشعور قد يكون صريحا أو مضمر , يعبر عن مدى ما يحصل عليه الفرد من ثمرات نتيجة الجهد الذي يبذله من أجل تأمين حاجاته المادية والمعنوية وكلما كان الرضا عاليا كان أداؤه أفضل . إن أهمية الرضا في العمل لا تكمن كما يظن البعض في زيادة إنتاجية الفرد لأنه ليس بالضرورة إن الأشخاص السعيدين في أعمالهم هم ذوو إنتاجية مرتفعة ,بل الرضا ما هو إلا تعبير معين عن مجموعة مشاعر وأحاسيس ومعتقدات وأفعال و مجموعة متغيرات هي : 1- الصفات الفردية :( العمر – الجنس – درجة التعلم – السمات الشخصية ) 2- بيئة الفرد الاجتماعية: ( المقادير الثقافية – التربية ومستوى التعليم ) 3- مكونات العمل : ( الأجر والتعويض – إيقاع العمل – العلاقات الإنسانية ) 4- صفات المنظمة : (حجمها – مستواها التقني وسمعتها ونوعية القيادة )**

**محددات الرضا عن العمل : 1- التباعد: أي يقصد بها أن الرضا يتحقق من خلال التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل . 2-العدالة : شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل . 3- الوضع الشخصي المسبق للفرد :تؤثر شخصية الفرد على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل .**

**النواتج المترتبة على عدم الرضا عن العمل : تتمثل هذه النواتج في : 1- الانسحاب من العمل : ويأخذ شكلين هما - الغياب : وهو سلوك مكلف بالنسبة للمنظمة ولكنه لا يكون دائما معبرا عن عدم الرضا إذا قد يكون له أسباب أخرى ومنها حالات اضطرارية مرضية ,أحوال جوية ،رعاية طفل ,فرص متاحة للفرد خارج العمل تحقق له الرضا كان يذهب لرحلة ,... وغيرها من أسباب . - ترك العمل الاختياري :ويقصد به الاستقالة من المنظمة وهو ذو تكلفة أعلى بالنسبة للمنظمة بالإضافة إلى انه قد يخلق أزمة للمنظمة وبخاصة إذا ما ترك الأفراد المتميزين في أدائها . 2- دوران العمل . 3- حوادث العمل : العمال غير الراضين عن العمل هم الأكثر تعرض للحوادث من غيرهم . 4- الإنتاجية : أظهرت الدراسات ان الفرد ليس مستعدا لكي يقوم بمجهود إضافي حبا بالعمل وخاصة عندما يكون سلوكه واتجاهاته مرتبطين بأشياء أخرى متعلقة ببيئة العمل .**

**العوامل التي تدفع إلى الرضا عن العمل : 1- الأجور العادلة . 2- تحسين العلاقة بين العامل والمشرف عليه ومديره . 3- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوى التنظيمية . 4- تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتمامه . 5- المشاركة .**

**الدوافع ودرجة الرضا عن العمل :**

**هناك اختلاف بين مفهوم دوافع العمل ومفهوم الرضا عن العمل , فدوافع العمل تعبر عن المجهود المبذول من قبل العامل نحو الهدف, ومن الطبيعي أن تتوقف قوة الدافع على طبيعة الفرد وحاجاتها الإنسانية ,أما مفهوم الرضا عن العمل فهو حالة يشعر بها العامل نتيجة إشباع الحاجة وتؤدي إلى الارتياح والقناعة وهناك أربع حالات هي :**

**1- مجهود صغير ورضا عن العمل : تظهر عندما يكون الدافع للعمل محددا أي منخفضا وفي نفس الوقت يعمل الفرد بمجهود بسيط وذلك مثل الموظف في الحكومة عندنا يؤدي عملا محددا بدون أية ضغوط فهو يشعر برضا عن العمل عكس القطاع الخاص . 2- عدم الرغبة في العمل : وتظهر عندما ينعدم دافع الرغبة في العمل حيث نجد أن الأفراد لا يحبون وظائفهم ولا يعملون إلا تحت ضغط كبير مثل الحاجة إلى المال لمواجهة أعباء المعيشة أو الخوف من العقاب سواء أكان ماديا أو أدبيا , مثال : بعض عمال الإنتاج . 3- مجهود كبير وعدم رضا : تظهر عند بعض المهنيين والفنيين الذين لديهم دافع قوي للعمل ولكنهم غير راضين عن المنظمة أو الإدارة او ظروف العمل , وعادة يشعر هؤلاء أن الوظائف التي يشغلونها تقل عن قدراتهم ومهاراتهم ولا توفر لهم تحديات العمل التي يسعون إليها وهم يبذلون مجهود اكبر في العمل . 4- مجهود كبير ورضا كبير : هنا يعمل الأفراد على بذل مجهود كبير وبعد انتهائهم يشعرون برضا كامل عن الأداء والعمل نظرا لإحساسهم بتحقيق الذات ويمثل هذا النوع كثير من المديرين الناجحين وأصحاب الأعمال الصغيرة .**

**السلوك الجماعي في المنظمات**

**أولا : الجماعات وفرق العمل :**

**الجماعة -**

**القصور في العمل مع الجماعة-**

**أهمية العمل مع الجماعة -**

**أغراض العمل مع الجماعة -**

**خصائص الجماعات الناجحة -**

**أسباب انضمام الناس إلى الجماعة -**

**الفريق -**

**أسباب تكوين فرق العمل -**

**مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد-**

**أنواع الفرق -**

**عملية بناء الفريق -**

**افتراضات بناء الفريق -**

**أسباب استخدام الفريق-**

**شروط تكوين فريق العمل-**

**مقومات بناء الفريق-**

**شروط نجاح الفريق-**

**القيادة الإدارية:**

**-القيادة**

**-دور القائد**

**-خصائص القائد**

**-المدير والقائد**

**-نظريات القيادة**

**-أنماط القيادة**

**-القائد الجيد**

**-كيف نصنع القائد**

**الاتصالات الإدارية:**

**-الاتصال**

**-أنماط الاتصال في المنظمة**

**-أهداف عملية الاتصال**

**-أهمية الاتصال**

**- أشكال الاتصال**

**-عناصر عملية الاتصال**

**-الشروط الواجب توافرها في المرسل**

**-الشروط الواجب توافرها في المستقبل**

**-وسائل الاتصال**

**-معوقات الاتصال**

**-التفاوض كعملية اتصالية**

**مبادئ التفاوض-**

**-المهارات الأساسية للتفاوض**

**-نظام الاتصالات**

**التحفيز :**

**- ماهية الحوافز وأهدافها.**

**- نظام الحوافز .**

**- مقومات نظام التحفيز .**

**- أنواع الحوافز المؤثرة في السلوك**

**- الحوافز والتميز في الأداء**

**الجماعة وفرق العمل**

**الجماعة :**

**الجماعة في ابسط معانيها هي اجتماع شخصين او أكثر يشتركون في اهتماماتهم ويتفاعلون مع بعضهم البعض , ويحسب كل منهم حسابا للآخر ويدركون أوجه الشبه فيما بينهم .**

**- ويمكن أن نعرفها بأنها : وحدة اجتماعية ذات إرادة وقدرات ذاتية تتكون من عدد من الأفراد بينهم علاقة وينتظمون حول اهتمامات واحدة أو مصالح مشتركة ويتفاعلون بناء على قواعد وقيم ومعايير خاصة تنظم سلوك أفرادها , ويشعرون بأن بينهم تماسك عاطفي يحصلوا عن طريقه بوجود الجماعة .**

**- الجماعة هي : جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعي متكاملا , ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة , يستخدم في تحقيق أهدافه , وفي إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعات .**

**باختصار يمكن أن نعرف الجماعة :هي عدد من الأفراد يجمعهم بناء اجتماعي او تنظيمي . وتتميز عن أي تجمع للأفراد بالآتي : 1- وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد 2- وجود قيم مشتركة . 3- وجود قواعد سلوكية تحكم معاملات الأفراد 4- وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الأفراد**

**وقد تكون الجماعة رسمية لغرض او هدف معين , او غير رسمية مثل الشلل والأصدقاء .ومن التعاريف السابقة نستطيع ان نلخص اهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة في طريقة العمل مع الجماعات في التالي:**

**1- تتكون الجماعة من مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في بعض الخصائص الأساسية (كالحاجات – الاهتمامات - الرغبات – الميول ......) التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق هدف مشترك 2- تعمل الجماعة وفق برنامج مخطط ومدروس يحتوي على نوعين من الأنشطة هي : الأنشطة المبرمجة التي وضعت خصيصا لإنجاز أهداف محددة , والأنشطة التي تحافظ على استمرارية الجماعة . 3- تربط أعضاء الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالمحبة والتعاطف والدعم والمساعدة والألفة 4– تعمل الجماعة تحت توجيه وإشراف مهني متخصص يعمل على مساعدتها بطرائق وأساليب علمية لإنجاز أهداف متفق عليها . 5- تلتزم الجماعة أثناء عملها بمجموعة من القواعد والضوابط والمعايير التي تنظم عملها وسلوك أفرادها . 6– تعمل الجماعة على توفير الدعم والمسندة الاجتماعية والمعونة النفسية والتعاطف لأعضائها . 7- تعتمد الجماعة وبدرجة كبيرة على أعضائها في إنجاز أهدافها وبالتالي فإنها تطالبهم بتحمل المسؤولية والمشاركة والتعاون والقيام بالأدوار المنوطة بهم . 8–تعمل الجماعة على تغيير شخصيات أعضاء الجماعة وإكسابهم المهارات التي تساعدهم على مواجهة المواقف والمشكلات والصعوبات التي تعترضهم في حياتهم اليومية .**

**القصور في العمل مع الجماعات :**

**من الملاحظ أن هناك نوعان من القصور في استخدام طريقة العمل داخل الجماعة ويعود سبب ذلك إلى العوامل التالية : 1- نقص أو عجز أو قصور في إعداد الأفراد أثناء المرحلة الدراسية . 2– قلة عدد المختصين المؤهلين لهذه الطريقة وقلة المراجع العلمية المتخصصة 3-عدم اهتمام كثير من مؤسسات الممارسة بتطوير بتطوير كفاءة العاملين وبخاصة في مجال استخدام هذه الطريقة وعدم تزويدهم بالمعلومات والخبرات ,وعدم إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في الدورات المتخصصة التي تمكنهم من ممارسة هذه الطريقة وتسهم إلى حد بعيد في الرقي بأدائهم المهني في هذا الجانب . 4- تخوف بعض الممارسين من استخدام هذه الطريقة نتيجة لعدم توفر المعرفة والخبرة الكافية او سبب عدو الثقة في قدراتهم . 5- احتجاج بعض الممارسين بضغط العمل وعدم توفر الوقت الكافي للممارسة هذه الطريقة .**

**أهمية العمل مع الجماعات:**

**كل إنسان منذ ولادته وحتى مماته يكون عضوا في جماعات متنوعة ومختلفة حتى تصبح حياته عبارة عن جلسات جماعية . فأول جماعة يصبح الإنسان عضو فيها هي أسرته وثم تتسع شبكة علاقاته الاجتماعية ليصبح عضوا في جماعة الأصدقاء وجماعة اللعب وجماعة الدراسة وجماعة العمل وغيرها من الجماعات الاجتماعية التي تؤثر على حياته وقد ينتمي الفرد للجماعة إما بإرادته أو مرغما ,كما قد يكون عضوا فاعلا , ناشطا أو على العكس من ذلك . هذا وأن الجماعات التي ينتمي الفرد لها تؤثر فيه بما تنقله له من قيم ومعتقدات . لذا فإذا أردنا أن نحدث تغيرا عميقا ومستديما يجب أن نتعامل مع الفرد كعضو من جماعة , فالعضو من جماعة يسهل التأثير عليه ويكون أكثر مرونة, وأن الاتصال بالأفراد عن طريق الجماعات له تأثير أكبر وأعمق في المجتمعات .**

**إن الإنسان منذ ولادته يعتمد على الآخرين ( والديه ) للبقاء وإشباع حاجاته الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية , ومن خلال تفاعله مع المحيطين به تتشكل سلوكياته ويكتسب المهارات الاجتماعية اللازمة للاتصال بالآخرين والتعبير عن حاجاته ومشاعره وانفعالاته وأفكاره . يمكن التحكم والتأثير على سلوك الفرد بواسطة قوى الجماعة التي يكون عضوا فيها وتتشكل شخصيته في معظم جوانبها من خلال هذه الجماعات .كما يؤكد على أن المهارات الشخصية والاجتماعية يتم اكتسابها من خلال عملية التعلم المستمر . ومن الممكن القول أن الجماعة هي القوة المجتمعية الثانوية الفاعلة والمؤثرة في نمو قدرات الأفراد الأساسية للتفاوض وإشباع حاجاته والتكيف مع بيئته المحيطة .**

**وتبع أهمية الجماعة باعتبارها أداة ناجحة وفاعلة في تكوين العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها وهي تساعد الفرد على تعلم السلوك الاجتماعي السوي والمقبول وتوفر المشاركة في علاقات اجتماعية مرضية وتساعده في تحديد أهدافه الشخصية بالإضافة إلى فوائدها العديدة الناجمة عن التعامل والتعاون مع الآخرين . ومن هنا نستطيع القول أن الاهتمام بطريقة العمل مع الجماعات نابع من أهمية الجماعة في حياة الإنسان وفي إشباع حاجاته واهتماماته ورغباته وميوله ,في تنمية مهاراته وخبراته وفي تحقيق أهدافه الشخصية ونموه النفسي و الاجتماعي وفي تحسين أداءه لوظائفه وأدواره الاجتماعية وفي تشكيل اتجاهاته وقيمه و مبادئه وفي ضبط سلوكياته و تعديلها و في ممارسة الأنشطة الترويجية.**

**لذلك يؤكد الباحثون على أن أهمية طريقة العمل مع الجماعات تمكن من أنها أصبحت منهجا أساسيا لنقل ثقافة المنظمة , ثقافة المجتمع , وإنها أسلوب يساعد الأفراد في اكتساب المهارات الشخصية و الاجتماعية المختلفة و إنها وسيلة لتزويد الأفراد بالقيم و أداة لاستثمار الوقت و ممارسة الأنشطة بالشكل المناسب .**

**أغراض العمل مع الجماعات :**

**إن الفرد يتطلع للانتماء للجماعات للأسباب التالية : 1- ممارسة نشاطات لا يمكن أن تتيسر للفرد إلا ضمن الجماعة 2- اكتساب تقدير الآخرين واحترامهم 3- الشعور بالرضا للمساهمة في عمل جماعي ما 4- الحصول على فرص أفضل لإقامة علاقات اجتماعية 5- الحصول على المكانة والمركز الأفضل 6- إشباع حاجات نفسية واجتماعية و الحصول على المساندة من قبل الآخرين .**

**خصائص الجماعات الناجحة :**

**1- الجماعات الناجحة هي التي يتوافر فيها درجة عالية من الانسجام والتنسيق والتعاون بين أعضائها . 2- هي التي توفر الجو الملائم للتعاون والتعبير عن الرأي والمشاعر بكل حرية وصراحة ..**

**أسباب انضمام الناس للجماعة :**

**1- أسباب تنظيمية : لإنجاز عمل معين مثل الإدارات , اللجان و جماعات المهام المحددة . 2- أسباب مهنية : العمل في مهنة واحدة ,خبرات تخصصية متقاربة ,الحصول على هوية مشتركة . 3- أسباب جغرافية : التواجد بنفس المنطقة او العمل في نفس الموقع . 4- أسباب اقتصادية :الاستفادة من الحوافز الجماعية وتوفير النفقات . 5- أسباب عملية : تبادل الخبرة والمعرفة . 6- أسباب نفسية : الشعور بالأمان , إثبات الذات , الإنجاز , التقدير والاحترام . 7- أسباب اجتماعية : المركز والمكانة الاجتماعية , ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية .**

**الفريق: هو حالة خاصة من الجمعة تتميز بالآتي :**

**1- علاقة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء 2- المشاركة في هدف واحد . 3- يشارك الأعضاء في تحديد الهدف . 4- تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك . 5- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار. 6- يتم تحديد القيادة والفريق والأدوار مسبقا . 7- يتم وضع خطة العمل بطريق تشاركيه . 8- المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع . 9-تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك .**

**أسباب تكوين فرق العمل :**

**1- تعقد الأعمال التي تقوم بها المنظمات 2- تنوع المشكلات التي تواجه المنظمات . 3- نوع المهارات والخبرات والمعلومات اللازمة لمجابهة المشكلات . 4-الحاجة إلى تنوع وجهات نظر لمواجهة المشكلات . 5- تشجيع الابتكار والحصول على أفكار وبدائل جديدة لحل المشكل واتخاذ القرارات .**

**6- الدعم المعنوي المتبادل بين أعضاء الفريق . 7- الشعور المتبادل بالفخر والإنجاز بما يؤدي إلى تقوية المنظمة وتماسكها .**

**مزايا فرق العمل بالنسبة للفرد :**

**1-مزايا تنظيمية : تماسك التنظيم , تنسيق الجهود , الفهم الواضح لأهداف المنظمة . 2- مزايا مهنية : هوية مشتركة , تبادل الخبرات والمعلومات والأفكار والابتكارات 3- مزايا عملية :اكتساب معارف ومهارات جديدة , النمو والتقدم وتحقيق نجاح سريع . 4- مزايا نفسية :الانتماء والولاء , الشعور بالتقدير , الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات . 5- مزايا اجتماعية : العلاقات العميقة بين الأفراد , الاحترام المتبادل , ممارسة الأنشطة الاجتماعية والترفيهية المشتركة .**

**أنواع الفرق :**

**توجد ثلاث أنواع للفريق : فريق العمل , فريق حل المشكلات , فريق التطوير .**

**-فريق العمل :يتكون لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة وادوار محددة ومعروفة للأعضاء . يتوقف نجاح الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل ,مدى استجابتهم لمتطلبات العمل و مدى إحاطة كل عضو بالأدوار المتوقعة منه .**

**- فريق حل المشكلات : يتكون لحل مشكلة معينة يضع كل عضو خبرته لحلها ويتكامل مجهوده مع مجهودات الآخرين ويتوقف نجاح هذا النوع من الفريق على اقتناع الأعضاء بالمشكلة ورغبتهم في حلها , والثقة المتبادلة , إيمان الفريق بإمكانية حل المشكلة عن طريق تجميع وتنسيق جهودهم .**

**- فريق التطوير : يتكون لاكتشاف آفاق وفرص جديدة وتكون مهمته التحسين والتجديد والتطوير ويتوقف نجاحه على وجود القدرات الابتكارية والتفكير غير التقليدي لدى الأعضاء , الرغبة في التطوير , التطلع للأفضل , الاعتقاد بأن هناك دائما ما هو أفضل , ووجود النزعة التنافسية والحماس لدى الأعضاء .**

**عملية بناء الفريق :**

**تعرف عملية بناء الفريق : بأنها عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متجانسة متماسكة متفاعلة وفعالة . وهي عملية مخططة تستهدف تكوين جماعة من لجنة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متفاوتة ومتعاونة هي عملية تستهدف تحسين فعالية جماعة اعمل من خلال أسلوب العمل وعلاقات الأعضاء ببعضهم ودور القائد تجاه الفريق .**

**افتراضات بناء الفريق :**

**1-إن إنجازات الفرق اكبر من مجموعة إنجازات الأفراد . 2- لكي تزداد إنتاجية الجماعة يجب أن يتعاون الأعضاء وينسقوا جهودهم لإنجاز المهمة المطلوبة . 3- لكي يقبل الأفراد على المساهمة الفعالة يجب ان يؤدي الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية لهم . 4- زيادة فاعلية الفريق تؤدي إلى تحسين فاعلية المنظمة ككل . 5- يساعد بناء الفريق الأعضاء على فهم سلوكهم الوظيفي والشخصي ووضع الخطط لتطوير إنجازاتهم .**

**أسباب استخدام الفريق :**

**1-وجود مهام ذات طابع خاص تستدعي وجود فريق بخبرات متعددة . 2- قصور الجماعة في تحقيق المهام المطلوبة . 3- مشكلات يعجز الفرد الواحد او التنظيم الإداري عن حلها . 4- وجود فرص جديدة يمكن اقتناصها . 5- احتياج المنظمة إلى أفكار جديدة . 6- وجود تحديات ومخاطر تواجه المنظمة . 7 – وجود مشكلات في السلوك التنظيمي أو الاجتماعي . إن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة للحصول على أداء أفضل وإنجاز أسرع وعلاقات إنسانية أعمق إلا أنه ليس الحل السحري للمشكلات التنظيمية , فهناك العديد من الحلول والأسلحة الأخرى التي يجب دراستها والمفاضلة بينها .**

**شروط تكوين فريق العمل**

**1-ان يكون بناء الفريق نابع من رضا العاملين واقتناعهم ورغبتهم وليس بقرار مفروض من الغدارة . 2- أن يكون هناك سبب قوي لتكوين الفريق . 3- أن تكون العلاقة بين أعضاء الفريق اعتمادية تبادلية . 4- أن يتساوى الأعضاء بأهميتهم داخل الفريق . 5- أن يتفهم الأعضاء أدوارهم وادوار الآخرين . 6- أن يتوفر لدى القائد والأفراد الرغبة الأكيدة في إنجاح مهام الفريق .**

**مقومات بناء الفريق :**

**هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء الفرق وتحدد درجة فاعليته . – العنصر الفني : ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها و مدى صعوبتها , المعلومات المتاحة و الأساليب المختلف لتحقيقها , والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها . – العنصر الإنساني : وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق . – العنصر البيئي : وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية .**

**مراحل بناء الفريق :**

**تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية هي :**

**1- مرحلة التكوين :  
وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف الاجتماعية للفريق وكذلك النفسية . فيها البيئة**

**2- مرحلة الصراع:هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه و مكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، و يعترضون، و يقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات.**

**- 3 مرحلة وضع القواعد : بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايده تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.**

**- 4مرحلة الأداء  
هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو علي دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه و لدي الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء علي تقييم أداءهم**

**- مرحلة الإنهاء  
تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون علي القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج علي الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة**.

**شروط نجاح الفريق**

**نستخلص من كل ما سبق الشروط الآتية لنجاح الفريق:**

* **أن يتولي القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، و تنسيق الجهود بينهم.**
* **أن يكون الأعضاء علي علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، و قدرتهم علي تحقيقها.**
* **أن تتوافر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.**
* **أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.**
* **أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.**
* **أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام و المساندة، و الرغبة في إذابة الاختلافات.**

**أن يتوفر نظام فعال للثواب و العقاب " المادي و المعنوي**".

**القيادة الإدارية**

**القيادة :**

**هناك فهم عام, أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان. وبكلمة أخرى, إما أن تولد معه أو لا. فالقيادة هي (( عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم )) . و القيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد ، ومهما كان الأمر ، فإن الوسائل و الغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعاً على المستوى البعيد. و القيادة أيضا منهج و مهارة ، و عمل ، يهدف إلى التأثير في الآخرين و الشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ، و يُتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة ، و القائد هو الذي يُنتظر منه ممارسة التأثير و النفوذ في تحديد أهداف المنظمة أو المؤسسة و بلورتها و تحقيقها . و القائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف ، و ليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس . والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد, لأن ميزاته العقلية, والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.**

**وهي القدرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات أو هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق الأهداف.**

**دور القائد:**

**1) العمل على استقرار الأفراد والجماعات التي تعمل معه بتحفيزهم.**

**2) التكيُّف المستمر مع المتغيرات من حوله (البيئة الطبيعية والبيئة الاجتماعية).**

**3) العمل على تطوير أساليب العمل لتحقيق المتطلبات المستقبلية.**

**4) حل الصراع ومعالجة الاختلافات بين الأفراد والجماعات.**

**خصائص القائد**

**تجتمع في القائد مجموعة من المهارات تُمثل تركيبة من المقومات النفسية والاجتماعية والتنظيمية، تُحدث نشاطاً موجهاً لعمل الأفراد والجماعات وهى:**

**1) مهارة التصور الكلى:**

**قدرة القيادة لاستيعاب مجمل نشاطات العمل وذلك بربط كل الجزئيات.**

**2) المهارة الإنسانية:**

**هي المقدرة على التفاعل، ويتطلب معرفة رغبات ودوافع الأفراد والتأثير على الجماعات ومعرفة خصائص البيئة التي يعيش فيها الأفراد والجماعات.**

**3) المهارة الفنية:**

**معرفة أساليب وطرق العمل.**

**المدير والقائد (الرئاسة والقيادة)**

**الفرق الأساسي بين المدير والقائد هو أن المدير يعتمد كثيراً على السلطة المفوضة إليه من قمة القرار في الهيكل التنظيمي والناتجة عن المنصب الذي يشغله وهو بهذا الإطار يعتبر مفروضاً على جماعته في حين أن القائد يستمد كامل سلطاته من الجماعة التي ينتمي إليها وتنتمي إليه فقيادته نابعة من الجماعة. والجماعة في ظل المدير يتم التعامل معه من باب الخوف والثواب والعقاب. ويتجه المدير لصيانة مركزه إلى تفرقه الجماعة التي يرأسها ويبقي على مساحات من التباعد بينه وبينها بينما وضع الجماعة في ظل القائد مختلف تماماً فالجماعة هي التي تحدد أهدافها وسمة التفاعل شرط أساسي لبقائها وتماسكها.**

**نظريات القيادة :**

**أولاً: نظرية السمات : تري هذه النظرية أن هناك ارتباط بين القيادة وبين خصائص شخصية القائد وهذه السمات تشمل:**

**أ) السمات الجسمانية .**

**ب) السمات الفكرية والعقلية .**

**جـ) السمات السيكولوجية .**

**د) السمات الاجتماعية .**

**ثانياً: النظرية الموقفية:**

**وتري هذه النظرية أن وظائف القيادة ونمط سلوك القائد في موقف محدد هي بحد ذاتها القيادة. وأيضاً تري النظرية أن الشخص قد يكون قائد في موقف معين ولكن ليس بالضرورة أن يكون قائد في موقف آخر. وتهتم هذه النظرية بالموقف أكثر من اهتمامها بالسمات الشخصية لان هذه السمات قد تصلح للقائد في موقف معين لكنها لا تصلح لنفس القائد في موقف آخر.**

**ومن ناحية أخري تري النظرية انه يمكن لأي فرد في الجماعة أن يكون قائد إذا سمحت له الفرصة لإظهار قدرته وخصائصه في موقف معين.**

**ثالثاً: نظرية الرجل العظيم :**

**تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع فالرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جداً تفوق العادة ونجعل منه قائد في كل موقف وفي كل زمان. وخصائص هذا القائد هي هبات طبيعية ومنها الثقة بالنفس، الذكاء, السيطرة وبعد النظر, الشجاعة والعدل.**

**رابعاً: نظرية الوظيفة:**

**تستند هذه النظرية على أن القيادة هي القيام بالأعمال أو الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة بها والقيادة في هذه الحالة قد تكون لعضو وأحد أو أكثر من عضو في الجماعة.**

**خامساً: نظرية التفاعل :**

**تقوم هذه النظرية على الجمع بين ركائز النظريات السابقة**

**القيادة والتوجيه:**

**السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات لا تؤديان إلى إنجاز الأعمال بطريقة سليمة أو قد لا تنجز في بعض الأحيان مما يترتب عليه خللاً في الأداء وقصوراً في تحقيق أهداف المنظمة.لذلك فعلى المديرين والرؤساء أن يتحولوا إلى قادة في منظماتهم عندها يمكنهم من ممارسة أدوارهم بكفاءة عن طريق تحقيق تعاون مرؤوسيهم والذي لا يتحقق إلا في ظل القيادة.**

**أنماط القيادة**

**1 / القيادة الديمقراطية:**

**صفاتها:**

**1 ) تكون السياسات موضع قرار من المجموعة ما أمكن ذلك.**

**2 ) يوضّح القائد الأهداف والأغراض.**

**3 ) يسعى للحصول على الأفكار والمقترحات من مجموعته.**

**4 ) غالباً ما يتشاور مع مرءوسيه**

**تكون أكثر فعالية:**

**1 ) مع الأفراد والجماعات المدربة تدريباً جيّداً.**

**2 ) العاملين على درجة متساوية والمجموعات المُحفّزة لدرجة كبيرة.**

**3 ) مع الأخصائيين والأفراد الأكبر سناً وخبرةً.**

**4 ) مع الأفراد "الحساسين".**

**5 ) لتكوين مساعدين وقادة.**

**2/ القيادة الحرة**

**صفاتها:**

**1 ) يكون القائد سلبياً. يكون للمجموعة حرية كاملة فى وضع السياسات والقرارات.**

**2 ) يقدم القائد القليل من المقترحات ونادراً ما يأخذ المبادرة.**

**3 ) لا يبذل جهداً في تقييم عمل المجموعة.**

**4 ) يُمارس الحد الأدنى من الرقابة أو التحكم.**

**تكون أكثر فعالية:**

**1 ) بين المدربين على درجة عالية والأفراد المسئولين الذين هم أخصائيين.**

**2 ) في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم.**

**3/ القيادة المتسلطة أو المستبدة**

**صفاتها:**

**1 ) كل السياسات والإجراءات يحددها القائد دون تفسير.**

**2 ) أنواع التكتيك والنشاط توصل عن طريق السلطة خطوة ثم التالية، ويبقى المرؤوسين في ظلام دون علم بما قد يخبئ المستقبل لهم.**

**3 ) يبقى القائد بعيداً عن أي مشاركة مع المجموعة.**

**4 ) يبدأ القائد كل الأنشطة.**

**تكون أكثر فعالية:**

**1 ) في حالات الطوارئ.**

**2 ) في الظروف التي يكون فيها ضغط بسبب ضيق الوقت**

**3 ) في الأوضاع التي يكون فيها النظام والانضباط ضعيفاً ويكون هناك شقاق بين المجموعة.**

**4 ) مع الأشخاص ضعيفي التدريب وينقصهم الاهتمام بالعمل.**

**5 ) في الوقت الذي تفشل فيه كل الطرق الأخرى.**

**القائد الجيد:**

**هو الذي يستطيع أن يُكيّف نفسه لاحتياجات القيادة في كل موقف. عند الضرورة يُمكنه أن يقوم بعمل حاسم وسريع ويكون له طاعة من مرؤوسيه دون مناقشة. عندما تنتهي الأزمة، يُمكنه أن يتعامل مع العاملين بطريقة أكثر ديمقراطية. يستطيع أن يضع الفرد في حجمه الحقيقي ويستخدم الأسلوب الأكثر فعالية معه.**

**كيف نصنع القائد**

**لا يصنع القائد إلا القائد!**

**القائد يُمكن أن يوجد بالتدريب الفعال الذي يعتمد على:**

**1 ) معرفة خصائص الأفراد (معارف، مهارات، وسلوك) لتحديد احتياجاته التدريبية في فن القيادة.**

**2 ) تشجيع الأفراد للتعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم.**

**3 ) تدريب الأفراد على التفاعل مع الآخرين بغرض التأثير على سلوك الأفراد.**

**4 ) تدريب الأفراد على تحمل المسئولية.**

**5 ) تقديم النصح للأفراد عند الضرورة.**

**6 ) الإشادة والتأييد لهم عند الإنجاز.**

**الاتصالات الإدارية**

**الاتصال هو : نقل رسالة بحيث يتم فهمها بشكل صحيح لدى المتلقي .**

**أما الاتصال في الإدارة فهو : عملية يتم بمقتضاها توصيل معلومات من شخص ما إلى شخص آخر بقصد القيام بفعل أو إحداث تغيير ما . لذلك فإن الجزء الأكبر من المديرين ( 70-80% ) يستخدم عمليات الاتصال اليومية بهدف توجيه الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال . لكي ندرك أهمية عملية الاتصال ينبغي أن نتعرض أولا لمفهوم الاتصال ونتعرف إلى مكونات هذه العملية والعناصر التي تدخل في مجال الاتصال , وأهمية كل منها , والطريق التي تسلكه حتى يتم تحقيق الهدف من الاتصال والتفاوض الناجح كعملية اتصالية . ويمكن تعريف الاتصال تعريفا إجرائيا على انه : العملية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر. وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه وهدف تسعى إلى تحقيقه ومجال تعمل فيه ويؤثر فيها , مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام . يتم في عملية الاتصال نقل المعرفة بأنواعها والمعلومات المختلفة من شخص لآخر أو من نقطة لأخرى وتتخذ لها مسارا يبدأ عادة من المصدر الذي تنبع منه الجهة التي تستقبلها ثم ترتد ثانية إلى المصدر , وهكذا ...و تتخذ التغذية الراجعة صورا مختلفة تساعد المصدر على معرفة مدى ما تحققه من أهداف فيغير من رسالته ومن محتوياتها وطريقة تقديمها وعرضها بما يحقق الفاهم المنشود . من هنا يتبين لنا أن عملية الاتصال لا تسير في اتجاه واحد وإنما هي عملية دائرية . ( مصدر – مستقبل – مصدر آخر ) تحدث داخل مجالات أوسع وأشمل , يضم كل الظروف والإمكانيات التي تحيط بعملية الاتصال وتؤثر فيها ويشار إليها أحيانا ببيئة الاتصال . وهي عملية دينا ميكية تتأثر بالتفاعل المستمر بين عناصرها .**

**أنماط الاتصال في المنظمات :**

**هناك نمطين للاتصال هما : 1- الاتصال الداخلي , 2- الاتصال الخارجي . - الاتصالات الداخلية وتشمل : 1- الاتصالات للأسفل : التعليمات والتوجيهات . 2– الاتصالات للأعلى : توصيل المعلومات تساعد في اتخاذ القرارات. 3- الاتصالات الأفقية : التنسيق بين الإدارات والأقسام ذات المستوى التنظيمي الواحد .**

**- الاتصالات الخارجية وتشمل : كافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع الجهات الخارجية المختلفة . ( الدولة , الفئات المستهدفة , المانحون , الموردون ) . والمنظمة التي بها نظام اتصال داخلي فعال تكون أكثر قدرة على تحقيق علاقات ممتازة مع الجهات الخارجية .**

**أهداف عملية الاتصال :**

**1-إن الغرض الأساسي من عملية الاتصال هو إحداث تغيير في البيئة أو في الآخرين, فالمرسل يقصد من إرساله التأثير في مستقبل معين (محدد ) لذلك يجب التمييز بين المستقبل المقصود وآخر غير مقصود في عملية الاتصال , إذا يجب ان تصل الرسالة إلى الطرف المقصود وليس غيره حتى تؤدي غرضها . 2- وتهدف أيضا إلى إحداث تفاعل بين المرسل والمستقبل من حيث الاشتراك بفكرة او مفهوم او عمل أو رأي . 3- أن يؤثر أحد الطرفي الاتصال في الآخر , بحيث يؤدي هذا التأثير إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك المتعلم او المتدرب , لذا فعملية التعليم والتعلم هي عملية اتصال وتبادل إيجابي في سلوك المتعلم أو المتدرب , وتبادل المعلومات بين الطرفين عن طريق استخدام الألفاظ ,الرسوم , الأفلام ......**

**أهمية الاتصال :**

**1-يمكن للاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري وفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين . 2- يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم عن طريق الحركة التي يحدثها على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس او مجموعة مع أخرى , كما ان الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعد على تكوين شخصيته المستقلة والناضجة في المجتمع . 3- سيساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات للمجتمعات الأخرى . 4- يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة . 5\_ تلعب وسائل الاتصال دورا هاما في عملية الإنماء حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة . 6- تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة الاقتصادية وبخاصة في مجال التجارة عن بعد .**

**أشكال الاتصال :**

**يأخذ الاتصال أشكالا متعددة منها : 1- الاتصال الروحاني : وهو اتصال المخلوق بالخالق , ويتم ذلك بطريقة غير مباشرة من خلال العبادة , التأمل , الدعاء . 2- الاتصال الذاتي : وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد وذاته , أي عن طريق الاتصال الداخلي مع الذات , ويشمل العمليات العقلية والإدراكية الداخلية كالتفكير والتخيل والتصور . وكل فرد يمر بهذه العملية عندما يكون بصدد الإعلان عن رأي أو اتخاذ قرار ما أو اتجاه معين . 3- الاتصال الشخصي ( الفردي ) :وهو الاتصال الذي يتم بين شخصين , وهو من أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو نوعان : - مباشر :ويتم مواجهة , حيث ان المرسل والمستقبل يكونانا في المكان نفسه , والاتصال يتم وجها لوجه حيث أن المرسل يحصل على رد فعل مباشر من المستقبل , ويمكن أن يصبح مستقبلا ويعود ويصبح مرسلا . - غير مباشر : ويتم عن طريق واسطة ما كالهاتف , أو المراسلة , أو التخاطب بالحاسوب , وفي هذا النوع لا يكون هناك مواجهة بين المرسل و المستقبل و التغذية الراجعة تكاد تكون معدومة وإذا ما حدثت تحدث في وقت متأخر . 4- الاتصال الجماعي : وهو اتصال يتم بين شخص وعدد من الأشخاص المتواجدين في المكان نفسه , وعادة ما يوجد تعارف بين المرسل ومجموعة المستقبلين ( أي ان المجموعة المستهدفة معروفة من قبل المرسل والعكس صحيح ) . 5- الاتصال الجماهيري : وهو اتصال يتم بين شخص , وعدة مئات أو ملايين من البشر , لا يتواجد في المكان نفسه , ويكون المرسل معروفا لدى المستقبلين, بينما المرسل لا يعرف المستقبلين , كما يحدث في وسائل الإعلام , مثل التلفاز , المذياع , الصحافة . هذا ولكن الاتصال باتجاه واحد فقط ( من المرسل للمستقبلين ) ,ولا يحدث العكس ورد الفعل غير معروفة بالنسبة للمرسل .**

**عناصر عملية الاتصال :**

**تحتوي عملية الاتصال على أربعة عناصر رئيسية لها صفاتها الخاصة التي يجب أن يفهمها كل مهتم بالعملية حتى يستطيع ضمان نجاحها , هذه العناصر هي المرسل , المرسال , المستقبل , ووسيلة الاتصال .**

**المرسل : هو الهيئة أو الفرد الذي يود التأثير في الآخرين ليشاركوه في أفكار وإحساسات واتجاهات معينة كالمفكرين والفلاسفة والمدرسين والمرشدين الاجتماعيين والاقتصاديين....... وقد تكون هذه الأفكار أو الإحساسات من ابتكار المرسل نفسه كما يفعل المفكرين والفلاسفة أو المسوقون لسلع ما , أو ناقلا لها عن الغير ,**

**المستقبل : هو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته , فالصديق الذي يستمع لصديقه , والطلاب لمدرسهم , والجماهير الذين يستمعون لما يقال في الصحف أو على التلفاز , جميعهم مستقبلون .**

**الرسالة : هي الأفكار والمفاهيم والإحساسات والاتجاهات التي يرغب المرسل في اشتراك الآخرين فيها ,مثال :الاتجاهات الفكرية التي يرغب المدير تعليمها للعاملين هي رسالة , والإحساس بالفرح أو الحزن الذي يحاول المرسل أن يشرك الآخرين فيه أيضا رسالة .. وهكذا**

**وسيلة الاتصال : هي المنهج الذي تنقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل فاللغة اللفظية , الإشارات , الصور , الأشكال , السينما ...... كلها وسائل لنقل الرسالة .**

**الشروط الواجب توافرها في المرسل :**

**1-أن يكون مقتنعا , ومؤمنا بالرسالة التي ينوي إيصالها إلى المستقبل . 2- أن يكون متمكنا , وملما بمحتوى الرسالة من معلومات , مهارات , اتجاهات . 3-أن يكون متيقنا , وملما بطرق الاتصال المختلفة . 4- أن يكون على علم بخصائص المستقبلين للرسالة , وصفاتهم من حيث خلفياتهم العلمية والاجتماعية . 5- أن يكون متمكنا من كيفية استعمال الأجهزة والوسائل المختلفة وتشغيلها التي قد يتعلمها . 6- أن يحسن اختيار الوقت والمكان الملائمين لتوصيل الرسالة . 7- أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل . 8- أن يمتلك مهارات اتصال معينة كالكتابة والتعلم , فمن المهارات الأساسية للموجه الناجح التكلم بصوت مسموع , والقدرة على الربط والشمول 9- أن تكون اتجاهاته نحو نفسه , نفسه , رسالته ,والمستقبل إيجابية , لأن ذلك يزيد من فرص نجاح الاتصال .**

**الشروط الواجب توافرها في المستقبل :**

**1-الراحة الجسمية والنفسية . 2- شعور المستقبل بأهمية الرسالة وما تحمله من خبرات أو معلومات او أفكار . 3- أن تكون لدى المستقبل اتجاهات إيجابية نحو نفسه , ونحو المرسل . وبصورة عامة يعتمد نجاح الرسالة على كون المستقبل إيجابيا وفعالا في أثناء نقل الرسالة .**

**وسائل الاتصال :**

**1-الوسائل الكتابية : تستخدم الوسائل الكتابية في الاتصال بهدف الرجوع إليها لارتباطها بالتقارير والقرارات الاقتراحات والتي تتطلب قدرا من الدقة في بلورتها وكتابتها . وتعتبر التقارير كإحدى الوسائل الكتابية من أفضل وسائل الاتصال خاصة مع التزايد المستمر في التخصصية وتقسيم العمل . مثال : الكتب بأنواعها وتخصصاتها المختلفة , والصحف , المجلات ,النشرات , الكتيبات , الوثائق الإدارية والتاريخية , وغير ذلك من الوسائل .**

**2- الوسائل الشفهية : تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية ( الأحاديث المباشرة – الاجتماعية – المقابلات ) , من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات حيث أنها تؤدي إلى توصيل الرسائل بدرجة عالية من الفعالية وتسمح أيضا بفتح قنوات جديدة للعلاقات ما بين الأطراف ذات العلاقة للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم .كالمحاضرة التي يلقيها المدرس ويضمنها رسالته التدريسية أو الحديث المباشر بين شخص وآخر بخصوص فكرة أو وجهة نظر يريد المرسل إرسالها إلى المستقبل .**

**3- الوسائل السمعية والبصرية : تتمثل بصورة رئيسية بالمذياع , التلفاز , الفيديو .**

**4-الوسائل الإلكترونية : تشتمل على المحطات الطرفية للحواسب والفاكس , والبريد الإلكتروني وبنوك الاتصال المتلفزة ( الفيديو تكس ) و الإنترنت .**

**وتنبع أهمية وسائل الاتصال كونها عنصرا أساسيا كونها القوة الفاعلة في إنجاح عملية الاتصال أو إفشالها , فقد يستطيع معد برنامج تلفازي من إعداد رسالة علمية او إرشادية على مستوى عال من الفعالية والتأثير .**

**معوقات الاتصال :**

**تتأثر عملية الاتصال بعاملين هما : العامل الفيزيائي والعامل النفسي , من الأمثلة على العامل الفيزيائي الحرارة والبرودة والصوت , الإضاءة القوية او الضعيفة وهذه يمكن التغلب عليها , أما العوامل النفسية فتسببها عوامل وظروف خارج العمل او داخله ومنها :**

**1-المعتقدات : أي أن يشعر الفرد بأن الحقائق والمفاهيم ذات دلالات يصعب عليه فهمها او يشعر أن لها مدلول وهذا المدلول غير صحيح . 2- عدم الاهتمام : أن يكون الفرد غير مهتم بالرسالة , او أن تكون أهداف الرسالة غير واضحة 3- أحلام اليقظة : أن يفكر الفرد في أثناء نقل الرسالة في أشياء ليس لها علاقة بالرسالة . 4- الالتباس : قد يقع الفرد في التباس بين المفاهيم والمصطلحات التي يقدمها الآخر أو المصطلحات القديمة الشبيهة لها . 5- عدم الراحة :أن يكون الفرد غير مرتاح نفسيا او المكان غير مريح . 6- عدم الإدراك : ويحدث عندما يتعلم الفرد مفاهيم جديدة غير متواجدة في مجتمعه . 7- عدم اختيار قناة الاتصال أو الوسيلة المناسبة من قبل المرسل . 8- التشويش الميكانيكي او الآلي , والتشويش الناتج عن سوء الفهم و او تفسير خطا من قبل المستقبل للرسائل التي يرسلها المرسل .**

**التفاوض الناجح كعملية اتصالية**

**مبادئ التفاوض :**

**تتوقف فعالية المفاوض في ممارسته لعملية التفاوض على مدى إلمامه بالمبادئ الأساسية التالية : 1- السلوك الإنساني : هناك عدة قواعد تتحكم في السلوك الإنساني يجب أن يتعرف عليها المفاوض لكي تزيد فعاليته وهذه القواعد هي : - أن الفرد لا يتصرف بطريق اعتباطية , بل أن هناك حافزا معينا او عدة حوافز تدفعه على هذا التصرف لتحقيق هدف مرحلي هام , لكي يزيد من إشباع حاجاته أو لكي لا يحرم مما يتمتع به الآن . - إن تصرفات الفرد ذات معنى من وجهة نظره هو , لكن تصرفاته اليومية قد تتحكم فيها عاطفة تعتبر في وقتها منطقية ومبررة من وجهة نظر الفرد - إن الفرد يتفاعل تبعا لإدراكه الذي قد لا يكون نفس إدراك الطرف الآخر, أي انه يستخدم وتجاربه واحتياجات الطرف الآخر ,لذلك يجب تفهم هذه المدركات والتعامل معه من خلالها -أن الفرد يتفهم فقط الأشياء التي اختبرها ويلتزم بالأشياء التي ساهم او اشترك فيها . -أن العلاقة التي تشبع احتياجات طرف واحد لا تستمر .**

**2- الانطباع الشخصي : يعتمد نجاح المفاوضات على قدرتك على تفهم الآخرين بدقة و خلق انطباع طيب لديهم عنك ولتحقيق ذلك لا بد من مراعاة مايلي : - إن تصرفات وانطباعات أي طرف مبنية أساسا على تصرفات وانطباعات الطرف الآخر . -إن الطباع المماثلة تساعد على التقارب وليس الطباع المتضادة ولكن الاستعداد للمساعدة يخلق استعدادا للمساعدة لدى الطرف الآخر . -إن الانطباع الأول الذي تأخذه عن شخص يبقى دائما حتى لو كانت الحقيقة مغايرة . -إن الانطباع في اغلب الأحوال يكون انطباعا شاملا لا يهتم بالتفاصيل . -إن الانطباع الفرد عن نفسه ومعرفته لمواضع قوته وضعفه يجعله أكثر قدرة على تفهم الآخرين .**

**تمثيل الأدوار : تعتبر الأدوار التي يمثلها طرفا التفاوض لكي يحققا أهدافها من المشاكل الرئيسية في عملية التفاوض وهناك خمسة أنواع من الأدوار والعلاقات الناتجة عنها وهي : -الدور المحدد شخصيا :وهي التصرفات التي يقبل المفاوض أن يقوم بها والتصرفات التي لا يقبل أن يقوم بها والتصرفات التي لا يقبل أن يقوم بها . - الدور المحدد تنظيميا : الدور الذي تفرضه الجهة التي يمثلها الفرد أو الدور الذي يفرضه . - الدور الذي يتوقعه الطرف الآخر : كل طرف يتوقع من الآخر أن يمثل دورا معينا في المفاوضات . - الدور الغامض : عندما يكون أحد الطرفين غير متأكد من كيفية مواجهة موقف معين ما , او ماهر التصرف السليم , وهذا الدور سلبي لا يدل على الثقة بالنفس . - الأدوار المتعارضة : ويقصد بالتعارض عدم القدرة على الالتزام بهدفين متعارضين او إشباع رغبتين متعارضتين , مثل إجبار الشخص على عمل شيء يتعارض مع مبادئه الشخصية والخلقية .**

**القيادة : يقصد بالقيادة في مجال التفاوض التأثير في الطرف الآخر بحيث يسلم لك القيادة .**

**المهارات الأساسية للتفاوض :**

**1-القدرة على الاتصال الفعال .**

**2- القدرة على طرح الأسئلة المناسبة .**

**3- القدرة على الاستماع المتعاطف .**

**4-القدرة على التحفيز .**

**وسنكتفي بدراسة الاتصال الفعال . لكي يكون الاتصال فعال يجب مراعاة مايلي : 1- يجب أن تأخذ في الاعتبار أن الاتصال عبارة عن علاقة تبادلية إنسانية . 2- حدد أهدافك التفاوضية مع مراعاة الكيفية التي يمكن أن يفسر بها الطرف الآخر هذه الأهداف ويتجاوب معها . 3- قبل التفاوض عليك أن تكتشف الأشياء التي تثير اهتمام الطرف الآخر . 4- يجب أن تكون الرسالة ذات القيمة للطرف الآخر على حسب مفاهيمه للأشياء ذات القيمة . 5- يجب أن تذكر بأنك تعبر عما تريد بعدة وسائل , كلمات , عبارات , تعابير , وغيره ... 6- حاول أن تتنبأ بالاستقبال المحتمل لرسالتك من الطرف الآخر . 7- تذكر أن لغة المشاعر والإحساسات تكون في أغلب الأحيان ذات فعالية وتأثير. 8- تخير الكلمات آخذ في الحسبان تأثيرها المحتمل على الآخر . 9- إن الاتصال الفعال يعتمد على التفسير الجيد للرسالة , أي شرح المعنى بأسلوب تحفيزي يتقبله الطرف الآخر ويفهمه ..**

**نظام الاتصالات:**

**كفاءة نظام الاتصالات في المنظمة له تأثير على تكوين أنماط للعلاقات الإنسانية خاصة إذا كان النظام يسمح بالاتصال في اتجاهين بما يمكن من خلق روابط وعلاقات بين كافة الأطراف مبنية على الفهم الكامل للأفكار والمشكلات ويسمح التنظيم بالانفتاح على تبادل وجهات النظر وبالتالي يسهم ذلك في تدعيم العلاقات الإنسانية وترسيخها من أجل أداء تنظيمي أفضل**

**التحفيز**

**إن أهم عامل في دراسة السلوك الإنساني هو تفهم الإفراد ولماذا يتصرفون بطريق معينة وكيف يمكن تحفيزهم .هناك عدة نظريات للتحفيز إلا إن مشكلة المحفز هي اختيار النظرية التي تحقق أغراضه وأي نوع من الأفراد ؟ فمن المعروف أن ردود فعل الإفراد المختلفين تختلف مع استخدام نفس الحافز. كذلك على المحفز أن يعرف متى يتوقف عن استخدام حافز معين ويبدأ في استخدام حافز آخر لان لكل نوع من الحوافز مميزاته وعيوبه . ولا بد من مراعاة الأمور التالية :**

**1- لكل فرد مفاهيم خاصة ونسبة من الطموح تختلف عن الإفراد الآخرين . 2- إن الدوافع تختلف من شخص لآخر ,ولكل فرد فكرة معينة عن استحقاقاته . 3- يميل معظم الأفراد إلى مقارنة أنفسهم للآخرين وهذا ما يسمى بالمقارنة الاجتماعية في الحوافز وبناء على هذه النظرية يتساءل الفرد دائما هل يتلقى نفس النوع من الخدمة كالأفراد الآخرين ,وهل يهتم الطرف الأخر به كما يهتم بالآخرين .**

**ومن الملاحظ زيادة الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة او على مستوى المجتمع ككل خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي .**

**ماهية الحوافز وأهدافها**

**ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة ,وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها . وحتى يمكن خلق فرص عمل متكاملة بالمنظمة فان الضرورة تقتضي أن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارها وفائدتها للإدارة, وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها إلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتها . ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة وبالتالي يعتبر الهدف الحقيقي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء .**

**تعرف الحوافز بأنها كل الوسائل والأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفوء .**

**وتتأتى أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير الفوائد والمزايا التي تحققها ومنها:**

**1- تحقق نظم الحوافز زيادة في العوائد (الأرباح) للمنظمة . 2- تساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام . 3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفردي للعامل . 4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب عمل الحديثة . 5- تسهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل**

**نظام الحوافز**

**لابد أولا من الفصل بين الدافع والحافز و فالدافع شيء ينبع من نفس الإنسان ويخلق لديه الرغبة في العمل , أي قوة داخلية تدفعه للبحث عن هدف محدد , أما الحافز فهو شيء خارجي يجذب الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته الإنسانية وعليه كلما كانت عملية التوفيق بين الدوافع إلى العمل والحافز إلى العمل الموجود في التنظيم مكتملا كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوب أكبر ومن مؤشرات عدم التحفيز مايلي :**

**1-ارتفاع معدل الغياب وترك العمل .**

**2- ارتفاع معدلات الشكاوي .**

**3- ارتفاع معدلات الحوادث , وإصابات العمل .**

**4-انخفاض معدلات الإنتاجية .**

**5-انخفاض معدلات الجودة .**

**مقومات نظام التحفيز :**

**إن تصميم نظام إيجابي يتطلب مراعاة الآتي :**

**1- التعرف على دوافع كافة أفراد التنظيم**

**2- تحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة نظر إفراد التنظيم**

**3- اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع الدوافع .**

**4- تحديد معايير وشروط منح الحوافز .**

**5- تحديد قيمة الحوافز وأنواعها .**

**6- الإعلان عن نظام الحوافز بالطريقة المناسبة لتامين التأييد له من قبل أفراد التنظيم .**

**7- تامين السرعة في تقديم الحوافز وقت استحقاقها .**

**8- تقييم نظام الحوافز من فترة إلى أخرى للتأكد من فاعليته .**

**9- تعديل النظام بحيث يتناسب مع التغيير في رغبات وحاجات الأفراد .**

**أنواع الحوافز المؤثرة في السلوك :**

**هناك اتفاق على مجموعة من العوامل الأساسية للتحفيز يستجيب لها معظم الأفراد في مجال الدافعية بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الفرد وطبيعة الموقف وهي :**

**1- زيادة الدخل .**

**2- المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام .**

**3- الأمان الوظيفي**

1. **الفرص المتاحة للتقدم في العمل .**

**القيمة المتفاوتة في العمل , مثل تحقيق مكانة اجتماعية او دخل محترم ,**

**6- السطوة والنفوذ الشخصي .**

**7- المعاملة الإنسانية .**

**8- اشتراك الفرد بالرأي في دائرة نشاطه .**

**9- عدالة الإشراف ونزاهته بين الموظفين .**

**الحوافز والتميز في الأداء :**

**الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات عميقة في الكيان البشري وتشعره بأنه إنسان له مكانة وانه مقدر في عمله . وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل لأداء متميز , ويفترض من هذا التعريف أن يكون الأخير قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة , وطبيعة الوظيفة وقيمة المنصب . ولكن على أي أساس تمنح الحوافز ؟ على أساس الأهداف وهذا ما يعني زيادة في معدل الأداء سواء أكان ذلك في الكمية او في الجودة أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف او في الموارد ... ويعتبر التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز . وقد أثبتت الدراسات على أن أهم معوقات الإبداع في المنظمات هو عدم تقديم الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية .**

**المراجع**

**1- إدارة السلوك التنظيمي . أ . د : علي السلمي دار غريب عام 2004**

**2- إدارة الموارد البشرية د . محمد بن دليم القحطاني عام 2005**

**3- السلوك في المنظمات د . راوية حسن الدار الجامعية عام 2001**

**4- إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها د: سنان الموسوي دار : مجدلاوي عام 2004**

**5- العلوم السلوكية في التطبيق الإداري د : عبد اللطيف عبد اللطيف منشورات جامعة دمشق عام 2003**

**6- إدارة الموارد البشرية د: سليمان الفارس , عيسى ملدعون , يسرى مباركة منشورات جامعة دمشق عام 2002**

**7-الإنترنت :**

**1-www.ecwronline.org**

**2-www.islammemo.com**

**3-www.ramallahcci.org**

**4-www.annabaa.org**

**5-www.kenanaonline.com**