



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم السلوك التنظيمي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الأول مقدمة في السلوك الإنساني

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

(١) مفهوم السلوك الانساني

● تعنى كلمة السلوك الإنساني الاشكال والانماط الحركية الانسانية، فهى تصرفات الفرد وردود الافعال تجاه موقف معين ، وقد تكون هذه الافعال مقبولة او محايدة او مرفوضة.

● **فالسلك الإنساني** لا يحدث تلقائيا وإنما يحدث نتيجة تفاعل مؤثر معين فى التنظيم، كما انه الاستجابة تنتج أيضا عن مؤثر معين. فالاستجابة جزء محدد من السلوك يسهل التعرف عليه، وبالتالي فإن السلوك مجموعة من الاستجابات.

● أن دراسة السلوك والتعرف على أسبابه ودوافعه يعد أمرا أساسيا فى العمل من أجل رفع كفاءة العمل الإداري.

السلوك الانساني:

- **مسبب** لوجود سبب أو تصرف معين.
- **موجة** له أهداف مادية واجتماعية وفكرية محددة.
- **مدفوع** ضرورة توافر الدوافع والحوافز لإشباع الحاجات.
- **متغير** متحرك ومتجدد مع الظروف.
- **منجز** فعال لتحقيق الاهداف.

مظاهر السلوك الانساني

سلبية

ايجابية

✓ الطمع

✓ الاستغراق في إشباع الحاجات

✓ الصراع

✓ اللامبالاة

✓ غير هادف

✓ الطموح

✓ أشباع الحاجات للاحترام

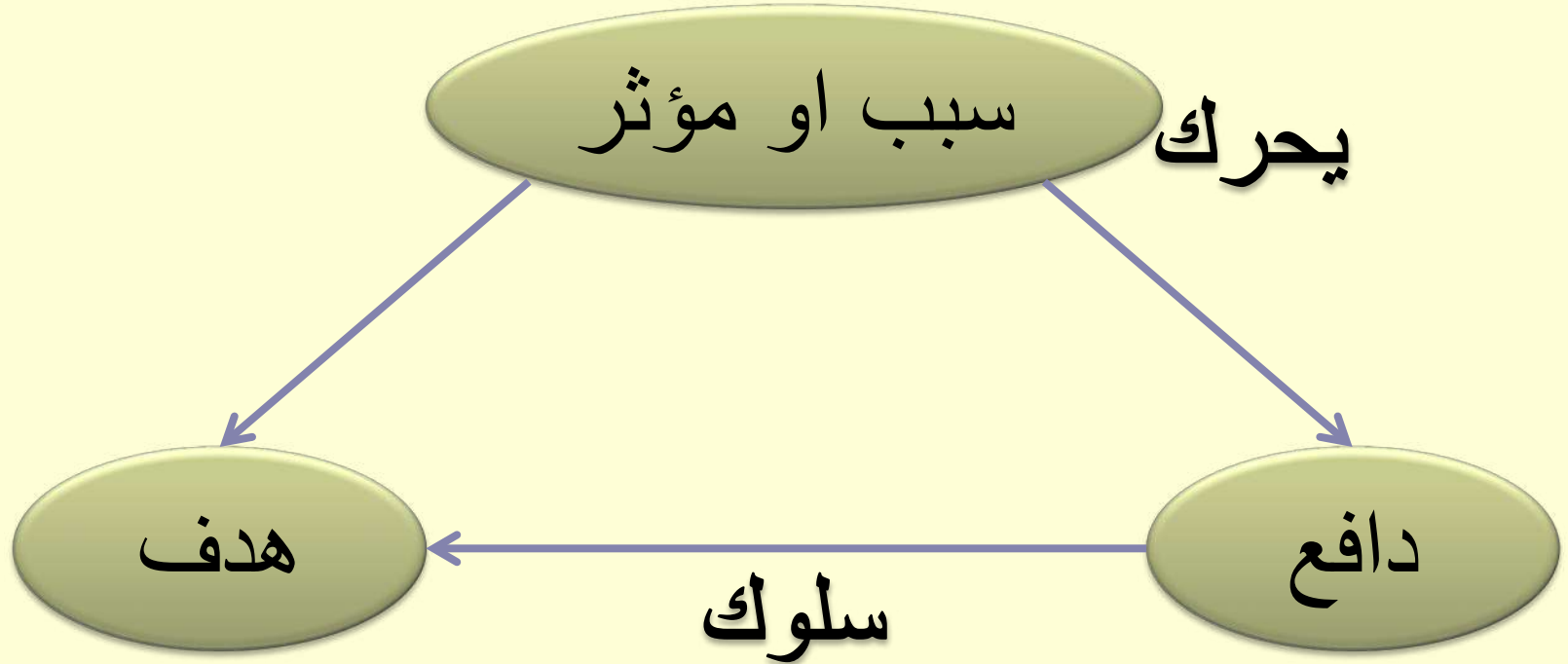
✓ التعاون

✓ المرونة

✓ هادف

٢) نموذج السلوك الانساني

- يتشابه جميع الافراد فى ان سلوكهم مسبب وموجهة ولههدف معين ، ولكن يختلف السلوك من فرد الى اخر نتيجة للاختلافات الواضحة والفروق الفردية بين الافراد.



٣) العوامل المؤثرة في دراسة السلوك الانساني

السلوك الإنساني هو محصلة تفاعل شخصية الفرد مع البيئة المحيطة ويوضح الشكل التالي العوامل التي تؤثر في السلوك الإنساني.

العوامل البيئية

البيئة المادية

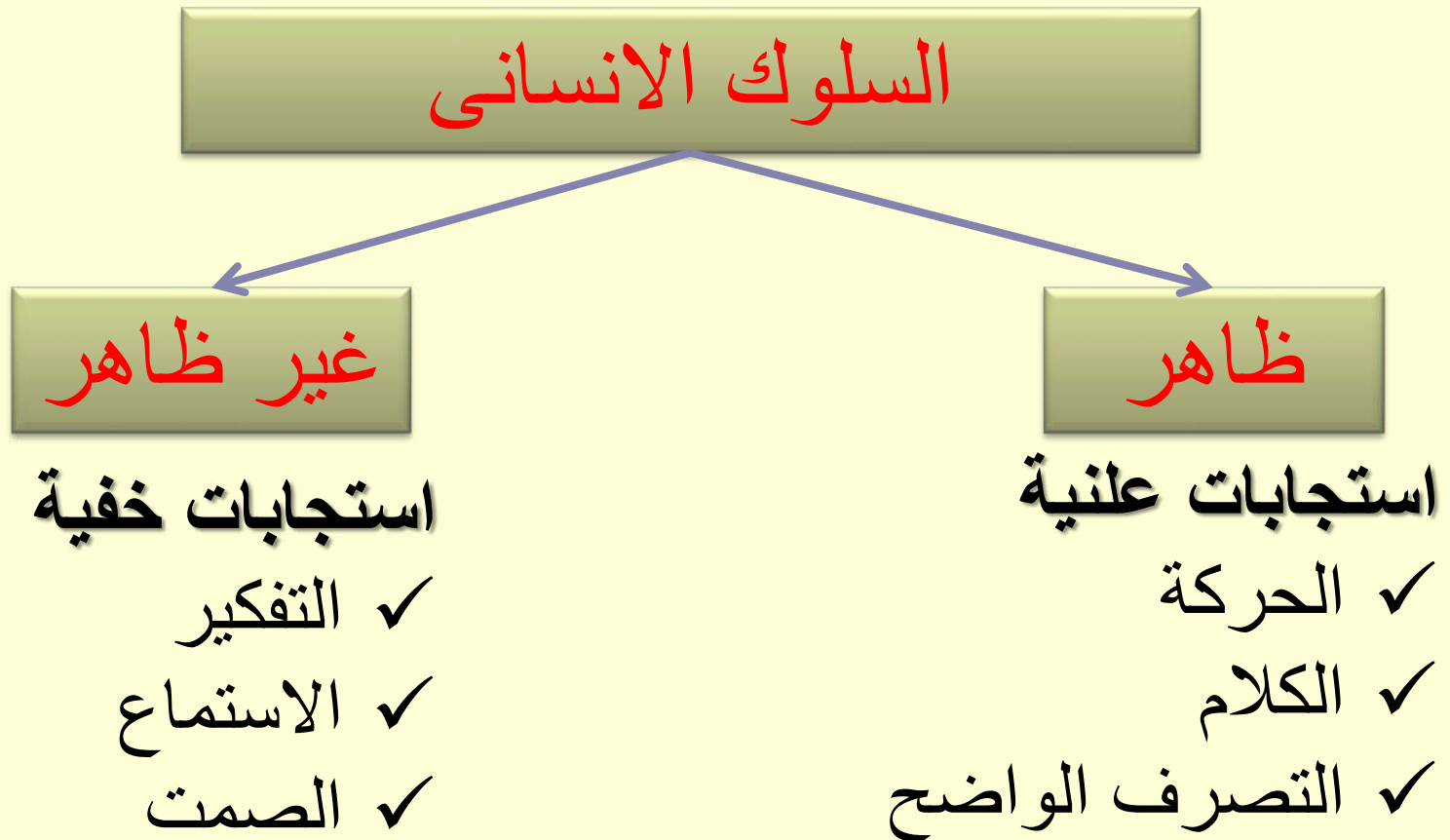
البيئة الاجتماعية
والتقافية والحضارية

العوامل الشخصية

المكونات الفسيولوجية
او الجسمية

المكونات العقلية
والنفسية

● يتضح مما سبق أن هناك عوامل شخصية وأخرى بيئية لها التأثير القوي على سلوك الانسان والذي قد يظهر لدى الاخرين فيكون سلوكا ظاهرا او قد لا يظهر ويكون سلوك غير ظاهر.



٤) السلوك الانساني من خلال مدخل النظم

يعنى مفهوم النظم أن المنظمة تتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية المتداخلة والمترابطة والمؤثرة فى بعضها البعض والمتكاملة والمؤثرة فى البيئة المحيطة بها وهذا ما يعرف بكل من النظام المفتوح او مدخل النظم.

خصائص مدخل النظم

- (١) الحصول على الموارد المطلوبة من البيئة المحيطة.
- (٢) التداخل لهذه الموارد والتعامل معها من خلال الانشطة والعمليات المختلفة.
- (٣) الترابط والتكامل بين هذه الاجزاء والمؤثرات فى بعضها البعض.
- (٤) الاستمرار فى النشاط لأحداث التوازن الحركى.
- (٥) الحصول على مخرجات النظام وتوثؤها بالبيئة المحيطة.
- (٦) معرفة رد فعل البيئة المحيطة بالنسبة للمدخلات والموارد المتاحة.

السلوك الانساني من خلال مدخل النظم

(٣) المخرجات

الاستجابات

- المحصلة النهائية للعمليات السلوكية

الافعال

- التفاعل
- المشاعر
- ردود الافعال

(٢) الانشطة

الانشطة الذهنية

- تخزين المعلومات في الذاكرة

تحليل وتفسير المعلومات

- الاتجاهات
- القدرات
- التعلم
- الدافعية
- الشخصية
- اتخاذ القرارات

(١) المدخلات

المثيرات

- المثيرات الاولية
- المثيرات الاجتماعية
- المثيرات التنظيمية

استقبال بواسطة الحواس

- السمع
- البصر
- الشم
- التذوق
- اللمس

(٤) التغذية العكسية من البيئة المحيطة

٥) محددات السلوك الانساني

- يتحدد سلوك الفرد حسب خصائص الفرد وظروف العمل والتفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة.
- ويمكن توضيح محددات السلوك الإنساني من خلال هذه المعادلة:

سلوك الفرد =	خصائص الفرد ×	خصائص ظروف العمل
	العوامل الفسيولوجية	مهام العمل
	×	نظام الحوافز
	العوامل النفسية	اسلوب وأدوات العمل
	×	
	الشخصية	

تابع ٥) محددات السلوك الانساني

سلوك الفرد =	سلوك اداء العمل ×	سلوك الرضا عن العمل
	كمية الجهد	درجة إشباع الفرد لحاجاته
	×	×
	نوعية الجهد	إدراك عدالة العائد
	×	
	نمط الاداء	

العلاقة بين الاداء والرضا عن العمل

أداء منخفض

أداء عالي

(٢)

أداء منخفض ورضا عالي

+ -

(١)

أداء عالي ورضا عالي

+ +

رضا عالي

(١)

أداء منخفض ورضا منخفض

- -

(٣)

أداء عالي ورضا منخفض

- +

رضا منخفض

٦) أنواع السلوك الانساني

تعددت الدراسات والبحوث التي تصف لنا أنواع السلوك ومجالات السلوك الإنساني ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:

(١) السلوك الانساني

سلوك مكتسب	_____	سلوك فطري
تصرفات الفرد من خلال الاستفادة بالتعلم (سلوك الفرد العامل)		ممارسة الفرد وتصرفاته بتلقائية دون تعلم (سلوك الطفل)

تابع ٦) انواع السلوك الانساني

(٢) السلوك الانساني

سلوك فردي	سلوك جماعي
مثير واستجابة لفرد واحد اي تفاعل الفرد إزاء المثيرات في الحياة من حولة	علاقة الفرد بغيره من الافراد علاقة تبادلية بين الفرد والجماعة او بين الجماعة بعضها لبعضها وتكون درجة التأثير قوية بين الجماعة والفرد

تابع ٦) انواع السلوك الانساني

تعددت الدراسات والبحوث التي تصف لنا أنواع السلوك ومجالات السلوك الإنساني ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:

(٣) السلوك الانساني

سلوك هادف	سلوك غير هادف	سلوك دفاعي
يحقق اهداف الفرد فهو سلوك مجزى يحقق رضا الفرد	عدم تحقيق هدف الفرد فهو سلوك محبط يحقق عد الرضا للفرد	يتجنب الفرد ويتفادي السلوك المحبط باستخدام وسائل للدفاع

الحيل اللاشعورية (الوسائل الدفاعية) :

- | | |
|--------------------|---------------|
| (٧) التعويض | (١) القمع |
| (٨) احلام اليقظة | (٢) الكبت |
| (٩) رد الفعل | (٣) الاسقاط |
| (١٠) التقمص | (٤) التبرير |
| (١١) الازاحة | (٥) الكذب |
| | (٦) النكوص |

٧) الاتجاهات العامة للحياة النفسية

- علم النفس هو العلم الذى يدرس سلوك العنصر البشرى ويحاول الكشف عن دوافع السلوك بغرض التوجيه ناحية الهدف والتفسير المنطقي للسلوك وإمكانية التنبؤ به والتحكم فيه.
- ويتميز علم النفس بالموضوعية والواقعية والقابلية للقياس.

التفسير	مستويات الشعور
مظاهر لا نعتنى بها فى شخصيتنا ولكنها دافع أساسى للسلوك	١- اللاشعور
الخبرات والأشياء التى ليست فى اهتمامنا حالياً ولكن ممكن التوصل إليها وتداركها.	٢- ما قبل الشعور
التركيز على الأفكار والشعور ووضعها فى دائرة اهتمامنا	٣- الشعور

التنبؤ بالسلوك الإنساني:

ركزت النظريات التي تدرس السلوك على تفسير السلوك لمعرفة أسبابه ودوافعه والتوقع المسبق للسلوك في مواقف معينة، أي أنه يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني.

ولكى نستطيع أن نتنبأ بالسلوك الإنساني لا بد من معرفة القوى الداخلية التي تتحكم في سلوك الإنسان مثل: الإدراك والاتجاهات، والقدرات، الدافعية، الحوافز، التعلم، الشخصية، والاحاسيس، والمشاعر، و الافكار، وكذلك مستوى التجاوب مع البيئة الخارجية المادية.

وبناء على ذلك فإن أهداف دراسة السلوك هي :

- (١) التعرف على مسببات السلوك:
- (٢) التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على المسببات.
- (٣) التوجيه والسيطرة والتحكم وضبط السلوك الإنساني من خلال التأثير في المسببات.

تحليل التعامل الإنساني:

- يتكون السلوك الانساني نتيجة لتفاعل العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية التي تواجه الفرد، فهو عملية معقدة.
- تهدف الدراسات السلوكية الى تفهم سلوك الفرد وملاحظته ومحاولة قياسه ، فى حين يهتم المديرون فى المنظمات المختلفة بتقييم هذا السلوك.
- وتوجد العديد من النماذج (او النظريات) التى تحاول فهم وتفسير السلوك (تحديد ديناميكية الذات) ومنها:

- ١- نموذج إنسان التحليل النفسى لفرويد
- ٢- نموذج الانسان السلوكى
- ٣- نموذج الانسان البشرى
- ٤- نموذج الانسان الوجودى

المديرون وتحليل التعامل الانساني

- ✓ العنصر البشرى المصدر الاساسى للقوة فى اى منظمة.
- ✓ لا يمكن تحقيق اهداف اى منظمة إلا عن طريق العنصر البشرى لانه عنصر اساسى من مكونات العملية الادارية.
- ✓ السلوك هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات او استجابات عندما تواجهه مثيرات يستقبلها الفرد بحواسه من البيئة المحيطة.
- ✓ السلوك الادارى هو محصلة التفاعل بين سلوك المدير والعاملين معه فى التنظيم والمجتمع.

ويختلف السلوك الإداري من فرد لأخر ومن تنظيم لأخر،
وقد حدد (بيتر دركر) المواصفات السلوكية المطلوبة من
المدير الكفاء وهي:

- (١) تنظيم وقت المدير
- (٢) الإفادة من الموارد المتاحة.
- (٣) التركيز على النتائج والاهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل.
- (٤) القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة.

محددات سلوك المدير

- أولاً: المدير الفرد.
- ثانياً: تفاعل الافراد العاملين مع التنظيم.
- ثالثاً: البيئة المحيطة.

أولاً: المدير الفرد.

✓ يتصف المدير الفرد بالعديد من الصفات

✓ الطموح لتحقيق الاهداف

✓ المشاركة والتعاون

✓ الثقة بالنفس

تحديد السلوك = القدرة على العمل × الرغبة في العمل

سؤال هام هل كل مدير قادر على العمل يكون

لديه رغبة في العمل؟؟؟؟؟

تحدد الإجابة على هذا السؤال من خلال الشكل التالي
الذي يحدد العلاقة بين **القدرة والرغبة**؟

	غير قادر	قادر
راغب	(٢) غير قادر وراغب	(١) قادر وراغب
غير راغب	(٤) غير قادر و غير راغب	(٣) قادر و غير راغب

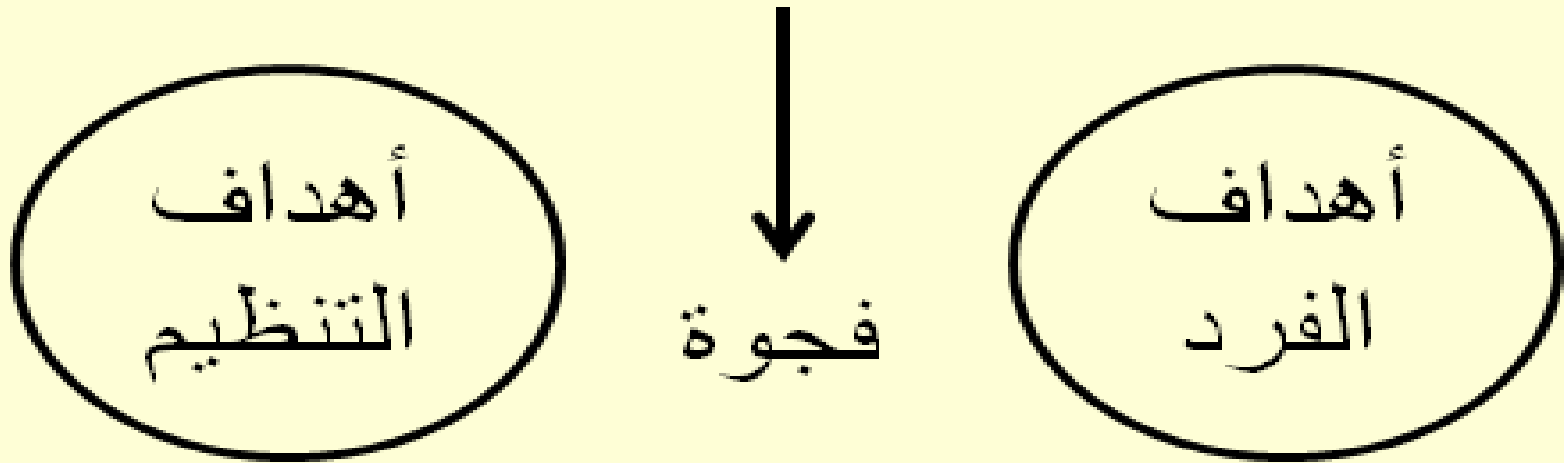
وتتحصر القدرات التي يتمتع بها المدير الى **قدرات ذهنية** **وقدرات سلوكية وقدرات فنية**

حيث تتزايد القدرات الذهنية وتقل الفنية كلما اتجهنا في مستوى الادارة العليا، وأيضا تزيد القدرات الفنية وتقل القدرات الذهنية كلما اتجهنا في مستوى الادارة الدنيا.

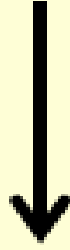
المهارة	ذهنية	سلوكية	فنية	مستوى الادارة
				الادارة العليا
				الادارة الوسطى
				الادارة الدنيا

ثانياً: التفاعل مع الآخرين فى التنظيم.

- السلوك الإداري يتحدد من خلال تفاعل المدير مع الافراد العاملين



- وكلما اقتربت هاتين الدائرتين وحدث تفاعل بينهما كلما قلت الفجوة وزاد التداخل



- أن الفرد يريد تحقيق أهدافه من خلال العمل، والمدير في التنظيم يريد تحقيق أهداف العمل من خلال الفرد العامل، ومن هنا يحدث تبادل المنفعة.

أهداف المنظمة

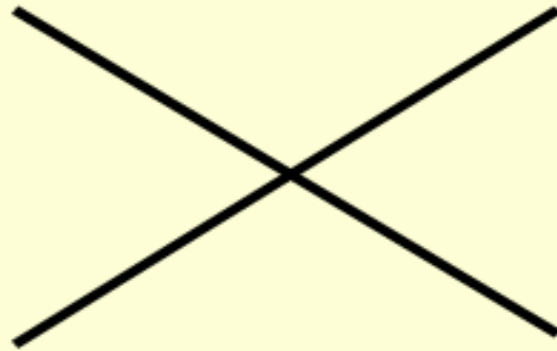


الاداء

أهداف الفرد



الاجر



ثالثاً: البيئة المحيطة فى المجتمع.

يحصل المدير الفرد على الموارد اللازمة للعمل من البيئة المحيطة، فيحصل على مدخلاته من المجتمع المحيط وتتكون هذه الموارد من:

• موارد بشرية

• موارد مادية

• المعلومات

وتختلف كل بيئة من منظمة لغيرها حسب أهدافها وجمهورها المتعامل معها ويمكن تقسيم البيئة الى نوعين وهما:

البيئة المحيطة

بيئة خارجية

بيئة داخلية

تهديدات

فرص

نقاط قوة نقاط ضعف

١ - نقاط قوى وفرص (+ +)

٢ - نقاط قوى وضعف (- +)

٣ - نقاط ضعف وفرص (+ -)

٤ - نقاط ضعف وتهديدات (- -)

ملاحح البيئة التي يتعامل معها المدير فى المنظمة:

متغيرة	ثابتة	
(٢) متغيرة بسيطة	(١) ثابتة بسيطة	بسيطة
(٤) متغيرة معقدة	(٣) ثابتة معقدة	معقدة

أن محددات السلوك الإداري لا تعتمد على خصائص المدير الفرد وحدها ولكن يجب الفهم الصحيح لطبيعة السلوك الإداري الذي يعتمد على التفاعل مع العاملين في التنظيم، وكذلك البيئة المحيطة وما تحتوي من فرص وتهديدات وقيود.

ويمكن تحديد محددات المدير الفرد والتي تتكون من:

(١) العوامل السيكولوجية للمدير الفرد

(٢) العوامل الاجتماعية

(٣) العوامل الثقافية

تعريف السلوك التنظيمي:

✓ السلوك التنظيمي هو محصلة التفاعل بين سلوك الفرد والتنظيم الرسمي.

✓ ولكي نفهم هذا التعريف فلا بد من دراسة نتائج التفاعل بينهما الذي يحقق السلوك التنظيمي وذلك من خلال المعادلة التالية:

السلوك التنظيمي = خصائص السلوك الانساني × خصائص التنظيم الرسمي
(السلوك الفردي والجماعي) × (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا)

✓ وفيما يلي شرح لكل عنصر من عناصر السلوك التنظيمي.

١- خصائص السلوك الفردي والجماعي:

هي مجموعة الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه
بغيره. ويمكن تفسير سلوك الفرد من خلال:

(أ) تفسير السلوك الانساني:

(الادراك / الاتجاهات / الدافعية / الحاجات / التعلم / الشخصية)

(ب) تفسير السلوك الجماعي :

(دراسة الجماعات / تماسك الجماعات / تكوين الجماعات)

٢ - خصائص التنظيم الرسمي:

يتحدد التنظيم الرسمي من خلال:

(أ) الهيكل التنظيمي:

(تكافؤ السلطة والمسئولية/ وحدة الامر/ نطاق الاشراف/
المركزية واللامركزية/ التخصص وتقسيم العمل)

(ب) العمليات الادارية:

(التخطيط/ التنظيم/ التوجيه/ الرقابة واتخاذ القرارات)

(ج) التكنولوجيا:

✓ **فعلم السلوك التنظيمي هو محصلة مجموعة من العلوم أهمها علم النفس وعلم الاجتماع.**



✓ **الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو التعرف على الأسباب التي تؤدي الى سلوك الافراد في العمل سواء سلوك إيجابي فعال أو سلوك سلبي هدام، وتوجيه السلوك ومحاولة التنبؤ به في المستقبل.**

نموذج فهم السلوك التنظيمي:

الجزء الاول

سلوك الفرد



➤ الهيكل البيولوجي

الوراثة

الجهاز العصبي

الحواس

العضلات

➤ العمليات النفسية

الادراك

الاتجاهات

التعلم

الدافعية

➤ الشخصية

الجزء الثاني

سلوك الجماعة



انماط القيادة

اتخاذ القرارات

الاتصالات

الجزء الثالث

التنظيم الرسمي



➤ الهيكل التنظيمي

مبادئ التنظيم

أنواع الهياكل

➤ العمليات الادارية

التخطيط

التنظيم

التوجيه

الرقابة

➤ التكنولوجيا

الجزء الرابع

السلوك التنظيمي



➤ سلوك الاداء

➤ الرضا الوظيفي

➤ التطوير التنظيمي

➤ الفعالية التنظيمية

➤ الصراع التنظيمي

نظرة تاريخية عن السلوك التنظيمي:

✓ تطورت دراسة السلوك التنظيمي من خلال عدة مراحل تاريخية مختلفة، فبدأت مع بداية العقد الثاني من هذا القرن بدراسة علم النفس الصناعي ثم علم النفس الاجتماعي فدراسة السلوك الإنساني

١- علم الانثروبولوجيا (علم الإنسان):

يمكن تقسيم هذا العلم الى فرعين اساسيين وهما:

(أ) الانثروبولوجيا الطبيعية:

(علم التشريح / علم وظائف الاعضاء / علم الحياة)

(ب) الانثروبولوجيا الحضارية:

(علم الآثار / وعلم الاثنولوجيا (دراسة الشعوب) / وعلم

الانثروبولوجيا الاجتماعية (تفهم الانسان الحديث) / وعلم

(اللغويات)

٢ - علم النفس الصناعي:

اهتم علماء النفس الصناعي بدراسة مهارات وقدرات واتجاهات الافراد حيث الافتراض بوجود **الانسان الاقتصادي الرشيد** ، وتأکید باهمية الفروق الفردية بين العاملين . وكانت **المدرسة الكلاسيكية** خير دليل على ذلك:

ومن أهم المبادئ التي ركزت عليها المدرسة الكلاسيكية هي:
التخصص وتقسيم العمل / تدرج السلطة / وحدة الامر / التركيز على الحوافز المادية / الاهتمام ببيئة العمل المادية . ومن اوجه النقد لهذه المدرسة هو **التعامل مع الفرد كالألة**.

٣- علم النفس الاجتماعي:

يقوم على دراسة العلاقات الانسانية بين جماعات العمل المختلفة حيث الافتراض بوجود الانسان الاجتماعي لمعرفة مدى تفاعلها بعضها ببعض وأثر ذلك على الانتاجية والرضا الوظيفي .

وتعد تجارب هاورثون من الدراسات الهامة التي اهتمت بدراسة العلاقات الانسانية وتأثيرها على الانتاجية والرضا الوظيفي.

٤- دراسة سلوك الانسان:

اعتمد الباحثون في دراستهم للسلوك الانساني على دراسة دوافع العاملين والقيادة حيث الافتراض بوجود الانسان السلوكي الذي يجب أن يشبع احتياجاته ورغباته من خلال معرفة دوافعه وتحفيزه لاداء العمل.

٥- دراسة السلوك التنظيمي:

بدأت هذه الدراسات في أواخر الستينات وأوائل السبعينات حيث الاهتمام بدراسة العامل الفرد والجماعة وتفاعلهم مع التنظيم الرسمي فهناك مجموعة من العوامل البيئية المؤثرة في الفرد والجماعة والتنظيم، فهناك تأثير متبادل بينهم وكل يكمل الآخر فلا يتم التركيز على عنصر على حساب عنصر آخر. فالسلوك التنظيمي الحديث يقوم على أساس التفهم الكامل للعلوم السلوكية ونظريات التنظيم والإدارة لأنه التفاعل بين التنظيم الرسمي والافراد العاملين في التنظيم.

وخلصه ما سبق أن السلوك التنظيمي هو تفاعل علم النفس وعلم الاجتماع مع العلوم الأخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة والتاريخ. وذلك لكي ينتج منه المجال العلمي الخاص بدراسته ، والذي يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات

رابعاً: السلوك التنظيمي المعاصر:

بدأت الاتجاهات الحديثة في الإدارة في التأثير على السلوك
التنظيمي ومن امثلة ذلك:

السلوك والجودة في العمل:

✓ اتبعت العديد من المنظمات مفاهيم الجودة في العمل مثل
الجودة الشاملة والايزو وإعادة بناء المنظمات، من خلال وجود
فرق عمل متميزة لديها المهارات والقدرات للتعرف على
احتياجات الاسواق وأشباع رغبات العملاء.

السلوك والعولمة:

✓ اصبحت العولمة امر واقع وتوجد الكثير من المنظمات بها مديرين وعاملين من جنسيات مختلفة وبالتالي التعامل مع حضارات وثقافات مختلفة يجب اخذها فى الاعتبار وضرورة فهم السلوك حتى يمكن التعامل معهم وكذلك التعرف على اللغة الخاصة بهم وعاداتهم وقيمهم وتقاليدهم وثقافتهم.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الثاني

الحاجات الانسانية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

اولاً: تعريف الدافعية

● **الدافعية** هي القوة التي تحرك وتثير الفرد وتدعم سلوكه لتوجيهه لتحقيق هدفه، فهي قوة داخلية لدى الفرد تدفعه لتحقيق هدفه.

● أهمية دراسة الدافعية

- (١) إثبات الذات.
- (٢) توفير ظروف العمل المناسبة.
- (٣) تحقيق أهداف الفرد والتنظيم.
- (٤) تحديد الاجر المناسب.
- (٥) تقويم الاداء.

نموذج الدافعية

(١)

نقص إشباع حاجات الفرد يؤدي لعدم التوازن

(٢)

البحث عن وسائل إشباع الحاجات لتحقيق التوازن

(٣)

سلوك موجه نحو تحقيق الهدف

(٤)

تقويم الاداء

(٥)

استخدام أساليب الثواب والعقاب

(٦)

تعديل السلوك

(٧)

الرضا الوظيفي

يوضح هذا النموذج أن اشباع الفرد لحاجاته يؤدي الى حدوث حالة من التوازن النفسي تؤدي الى الرضا الوظيفي للفرد فتنتهي دورة الدافعية لهذه الحاجة، أما إذا لم يتم أشباع الحاجة فيحدث التوتر الذي يؤدي الى عدم التوازن، فيتم تكرار دورة الفاعلية مرة اخرى ويعدل الفرد سلوكه حتى يشبع حاجاته ويحقق الرضا الوظيفي المطلوب.

● **وخلاصة ما سبق أن الدافعية تتحدد من خلال:**

● **تنشيط السلوك:** وهى حالة داخلية فى الفرد تختلف من شخص لأخر.

● **توجيه السلوك:** نحو هدف معين أو حافز معين.

● **تثبيت السلوك:** فى حالة الرضا عن الحافز وعن العمل.

● **تعديل السلوك:** فى حالة عدم الرضا عن الحافز او عن اساليب العمل.

ثانياً: نظريات الحاجات

(١) نظرية تدرج الحاجات لإبراهيم ماسلو.

الحاجة
لتحقيق الذات

الحاجة للاحترام

الحاجة الاجتماعية

الحاجة للأمان

الحاجة الفسيولوجية الأساسية

فروض النظرية

- تسلسل الحاجات من الاكثر أهمية الى الاقل اهمية.
- طريقة الاشباع تختلف من فرد الى اخر.
- لا ينتقل الفرد الى الامان لا بعد إشباع الحاجات الاساسية وهكذا حتى يصل لقمة الهرم.
- الاحتياجات اساسية لجميع الافراد ولكن الاختلاف فى درجة الاشباع.
- يشعر الفرد بعدم التوازن فى حالة عدم الاشباع.

٢) نظرية ذات الحدين (هيرزبرج).

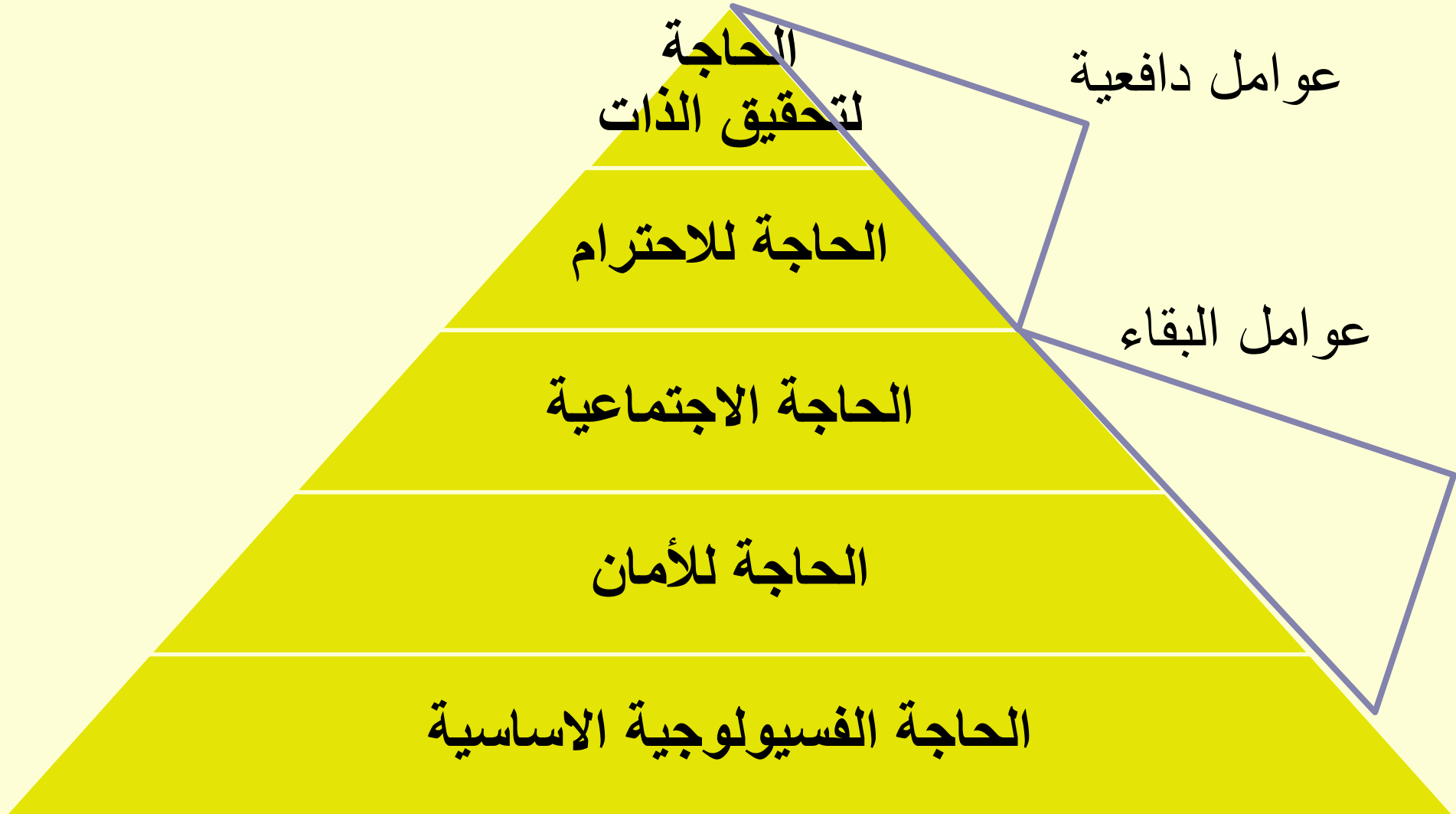
اعتمد هيرزبرج في نظريته على على ماسلوم لتدرج الحاجات، وقامت النظرية على دراسة:

□ عوامل البقاء: التي تقى الفرد وتحقق له الاشباع وهى تكاد تكون متشابهة لجميع الافراد.

□ العوامل الدافعية: هى التي تختلف من فرد لآخر لأنها عوامل فردية تحقق الرضا الوظيفى.

وقد قسم هرم ماسلوم الى جزئين ، وسميت بذات الحدين لأنهما يحددان عوامل الرضا وعوامل الاستياء للفرد فى حالة اشباعه لحاجاته من عدم الاشباع.

نظرية ذات الحدين (هيرزبرج) وارتباطها بهرم ماسلوم



٣) نظرية الدرر:

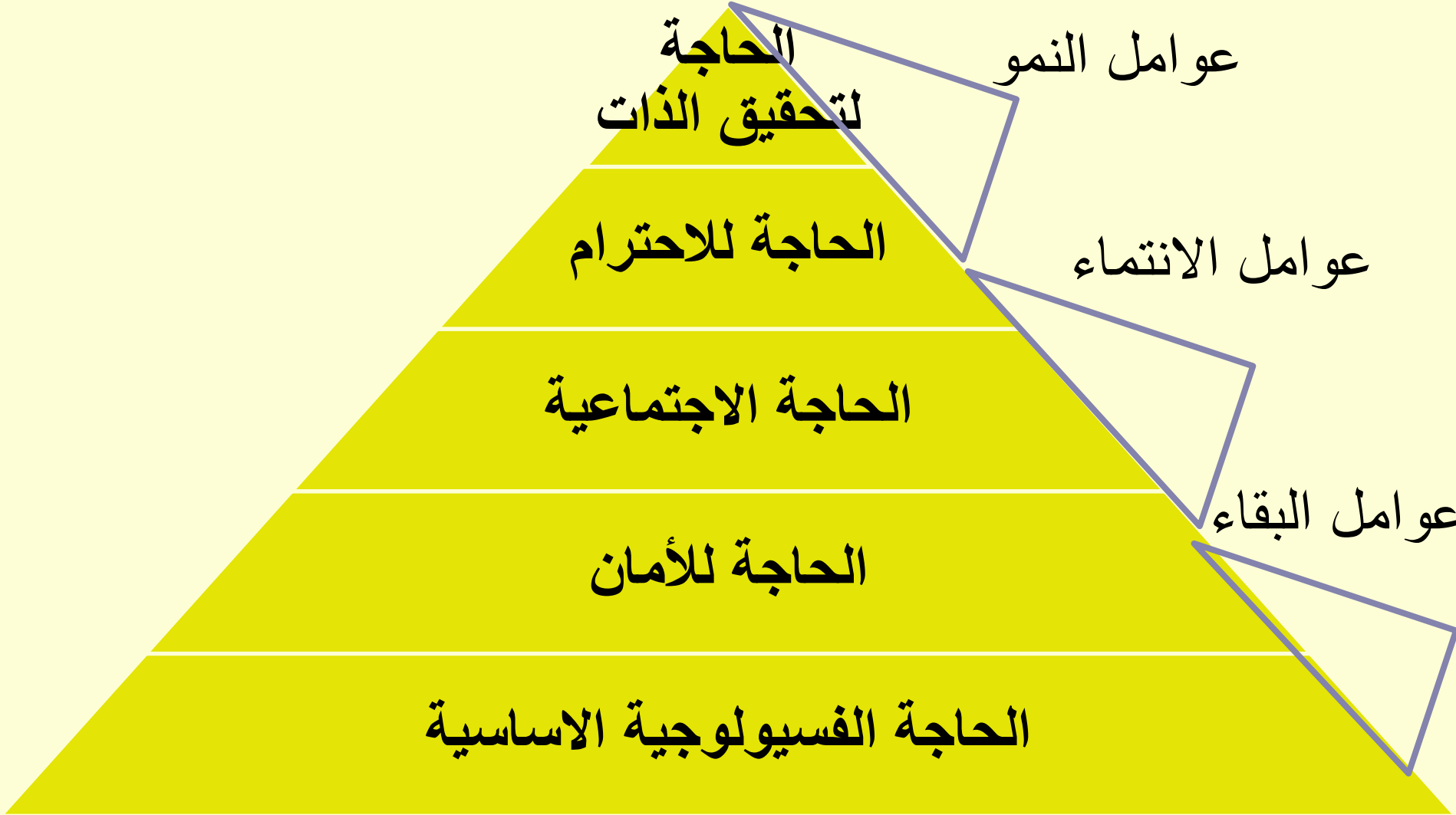
تعتمد النظرية على تصنيف هرم ماسلوم لتدرج الحاجات الى ثلاث انواع من الحاجات وهى:

(١) حاجة البقاء: وتشمل غشباع الحاجات الفسيولوجية وجزء من حاجات الامان والسلامة.

(٢) حاجة الانتماء: وتشمل إشباع جزء من الحاجة للأمان والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة للاحترام.

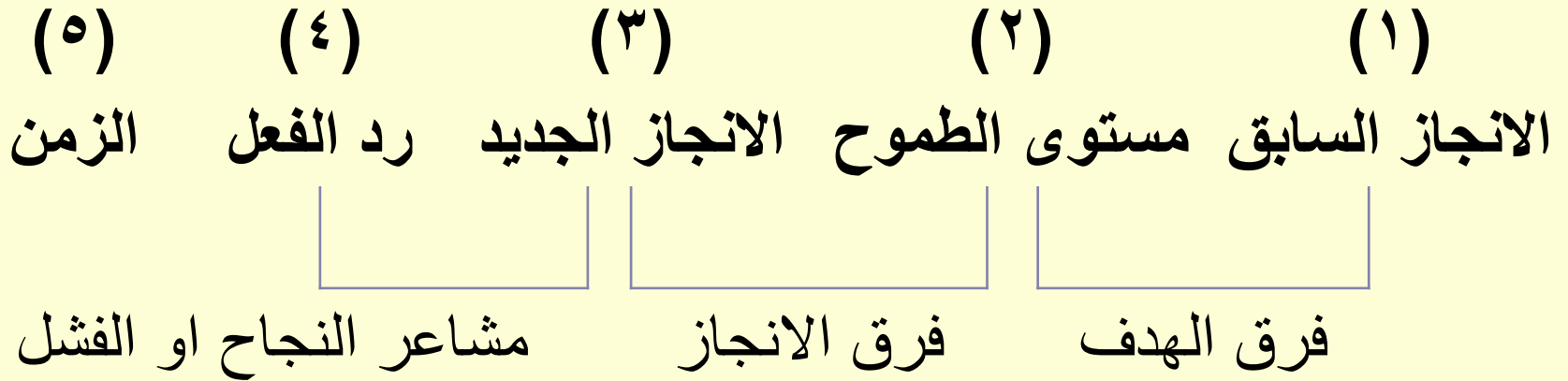
(٣) حاجة النمو: غشباع جزء من الحاجة للاحترام وحاجة تقدير الذات.

نظرية الدرر



٤) نظرية مستوى الطموح (لوين) :

تعتمد النظرية على تحديد مستوى الطموح للفرد على مدار الزمن وما إذا حقق من خلال طموحاته مستويات عالية من النجاح وتقليل درجات الفشل ويمكن توضيح النظرية كما يلي:



٥) نظرية (Y , X) لمكجريجور:

افتراض مكجريجور في نظريته أن هناك نوعين من البشر منهم الكسول الذي لا يحب العمل وهم الاغلبية، ومنهم النشيط الذي يحب العمل ويبتكر فيه ، وقد قسم هذا الى نموذجين هما:

نموذج (X) الانسان الكسول:

- ✓ ويفترض فى هذا النموذج ما يلى:
- ✓ الانسان كسول لا يحب العمل.
- ✓ يجب استخدام الشده والحزم معه.
- ✓ يجب استخدام السلطة الرسمية معه كاسلوب من أساليب العمل.
- ✓ يفضل من يوجهه فى العمل .
- ✓ يحاول التهرب من المسئولية.
- ✓ لا يستطيع صنع القرار بمفرده.
- ✓ انسان تابع ينفذ الاوامر جيد
- ✓ يسعى دائما لتحقيق المكاسب الاقتصادية.
- ✓ يحتاج من يراقبه فى العمل

نموذج (Y) الانسان النشيط:

ويفترض في هذا النموذج ما يلي:

- ✓ الانسان نشيط يحب العمل.
- ✓ لا يفضل استخدام الشده معه فهو انسان مبدع ومبتكر.
- ✓ يفضل استخدام السلطة الرسمية وأيضا السلطة الذاتية بداخلة.
- ✓ لا ينتظر من يوجهه في العمل.
- ✓ يرحب بالسلطة والمسئولية في العمل.
- ✓ يصنع القرار ويتخذه بمفرده او يشار فيه.
- ✓ انسان مستقل يعرف ما يريد وما هو مطلوب منه.
- ✓ يسعى دائما لتحقيق الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ لا ينتظر من يقوم بمراقبته لأن لديه رقابة ذاتية.

٦) نظرية الدافعية ونضوج الشخصية (كريس أرجيرس):

حدد التطور الطبيعي للشخصية نتيجة التدرج من مرحلة الطفولة حتى مرحلة النضج والرشد، فحدد صفات الفرد في بداية مرحلته الوظيفية ووصفها بمرحلة الطفولة وتدرج هذه الصفات خلال مراحل الوظيفية المختلفة التي تتسم بدرجة من النضج تتضح من النظرية وتنقسم الى مرحلتين هما:

مرحلة الطفولة

مرحلة النضج

✓ الانسان سلبي

✓ الانسان نشيط وايجابي

✓ الانسان تابع

✓ الانسان مستقل

✓ الانسان سلوكه محدد

✓ الانسان سلوكه متنوع

✓ التركيز على الحاضر

✓ التركيز على نتائج الماضي
والحاضر والمستقبل

✓ اهتماماته سطحية

✓ اهتماماته بعد دراسة وتحليل
للموقف

✓ الاهتمام بأشباع الحاجات
الاساسية.

✓ الاهتمام بأشباع حاجة الاحترام
وتحقيق الذات

✓ يعمل كمروءوس

✓ يعمل كزميل ورئيس وقائد

✓ عدم إدراك الذات

✓ إدراك وسيطرة لذات

أنواع الحوافز

تنقسم الحوافز التي يتعامل بها المدير الفرد الى :

- (١) الحوافز المادية – الحوافز المعنوية.
- (٢) الحوافز الايجابية – الحوافز السلبية.
- (٣) الحوافز الفردية – الحوافز الجماعية.

١) الحوافز المادية/ الايجابية/ الفردية.

- ✓ المكافآت التشجيعية.
- ✓ العلاوات الاستثنائية.
- ✓ البدلات المختلفة.
- ✓ التأمينات الصحية.

٢) الحوافز المادية/ الايجابية/ الجماعية.

- ✓ المشاركة فى الارباح
- ✓ نظام الاجور العادل.
- ✓ نظام التأمينات والمعاشات
- ✓ تقديم مساعدات مالية.

٣) الحوافز المادية/ السلبية/ الفردية.

- ✓ خصم من الراتب.
- ✓ خصم من العلاوة او المكافأة.
- ✓ الوقف عن العمل.
- ✓ تأخير الترقية.

٤) الحوافز المعنوية/ الايجابية/ الفردية.

- ✓ التشجيع والثناء على الممتازين.
- ✓ اعتراف الادارة بمجهودات الفرد.
- ✓ اشتراكه في صنع القرار.
- ✓ اشتراكه في لجان تطوير العمل.

٥) الحوافز المعنوية/ السلبية/ الفردية.

✓ توجيه الانذار واللوم.

✓ التهديد بالعقاب.

✓ الاحالة للتحقيق.

٤) الحوافز المعنوية/ السلبية/ الجماعية.

✓ التهديد بالعقاب الجماعي.

✓ توجيه الانذار واللوم.

✓ الاحالة للتحقيق.

✓ الحرمان من الانشطة.

نظريات الدوافع والحوافز فى النظريات الادارية

أولاً: المدرسة الكلاسيكية:

- (١) المنظمة نظام مغلق.
- (٢) معاملة الفرد كآله فهو إنسان كسول لا يحب العمل.
- (٣) يسعى دائماً لتحقيق الحاجات الاساسية والحاجة للأمان.
- (٤) يهتم دائماً بالحصول على الحوافز المادية.
- (٥) الادارة هى مصدر تحديد الحوافز.

ثانياً: المدرسة السلوكية:

- (١) المنظمة نظام اجتماعي.
- (٢) معاملة الفرد على أنه أنسان وله متطلبات اساسية يجب إشباعها.
- (٣) يسعى دائماً لإشباع الحاجة الاجتماعية بالإضافة للحاجات الاساسية.
- (٤) يهتم دائماً بالحصول على الحوافز المادية والمعنوية.
- (٥) الادارة والعاملون هي مصدر تحديد الحوافز.

ثالثاً: المدرسة الحديثة:

- (١) المنظمة نظام مفتوح.
- (٢) مراعاة الفروق الفردية بين العاملين.
- (٣) يسعى الفرد لإشباع حاجة التقدير والاحترام وتحقيق الذات.
- (٤) يهتم بتنوع الحوافز المادية والمعنوية.
- (٥) تبحث الإدارة عن دوافع واحتياجات العاملين لتحديد مصادر الحوافز.

الشخصية

إن دراسة موضوع الشخصية يعتبر من أصعب الأمور: نظراً لأنها تشتمل على الصفات والخصائص الجسدية والعقلية والوجدانية التي تتفاعل مع بعضها البعض داخل الفرد لتحدث أنواعاً متباينة من الأفعال والتصرفات داخل البيئة التي يعيش فيها الفرد و داخل بيئة العمل أيضاً. أن فهم الشخصية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد، والمساعدة في التنبؤ بهذا السلوك.



وبناءً على ما سبق ، سوف نتناول موضوع الشخصية
من خلال التعرض للنقاط الآتية:

١- مفهوم الشخصية

٢- محددات وسمات الشخصية

٣- نظريات الشخصية

١- مفهوم الشخصية

الشخصية هي التنظيم الذي يصدر عنه السلوك والذي تتبثق منه الوظائف النفسية، فهي تنظيم متكامل لمجموعه من العادات والاتجاهات والسمات لدى الفرد كي يؤدي دوره أمام الآخرين.

فالشخصية هي المظهر الخارجي للفرد وأدراكه الداخلي لذاته ونمطه المحدد.

ويوضح علماء النفس وعلماء الاجتماع الشخصية من خلال هذه الجوانب التالية:



أولاً: علماء النفس



- (١) الشخصية مؤثرة في الآخرين.
- (٢) الشخصية إستجابة للمؤثرات المختلفة في البيئة المحيطة.
- (٣) الشخصية مجموعة من الخصائص الثابتة نسبياً .
- (٤) الشخصية وسيط بين المثيرات والاستجابات.

ثانياً: علماء الاجتماع



- (١) الشخصية مكتسبة من خلال المؤثرات الاجتماعية.
- (٢) الشخصية تنمو فى المواقف الاجتماعية .
- (٣) الشخصية تؤثر فى الانماط الثقافية والاجتماعية.
- (٤) الشخصية تنظيم متكامل.

يمكن تحليل الشخصية من خلال

✓ خصائص الفرد الفسيولوجية والعقلية
والخلقية والاجتماعية.

✓ خصائص الفرد الطبيعية والمكتسبة.

✓ تفاعل الفرد مع الآخرين في البيئة
المحيطة.

وتؤثر العوامل الوراثية والاسرية
وجماعات العمل والضغط الثقافية
في شخصية الفرد ، وتتطور
الشخصية من مرحلة الى اخرى .



يمكن تحديد الاركان الاساسية للشخصية وهى

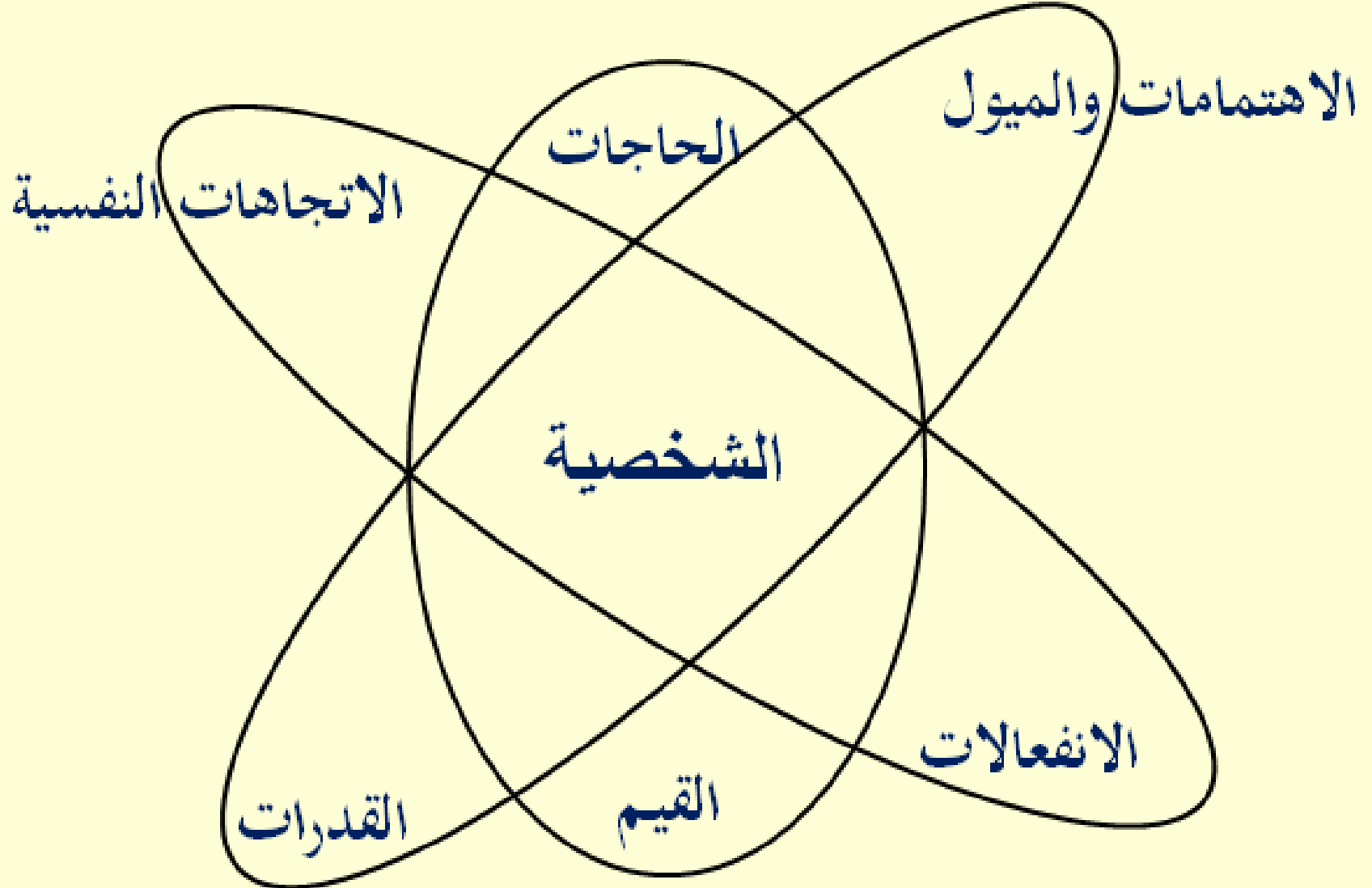
(١) **التميز**: تختلف شخصية كل فرد عن الاخر نتيجة للفروق الفردية التى تميزه عن غيره.

(٢) **الحركية**: تتأثر شخصية الفرد بالموثرات المختلفة فى البيئة المحيطة وتؤثر فيها مما يؤدى التفاعل الاجتماعى.

(٣) **الشمول**: الشخصية تنظم سمات وخصائص الفرد فى المواقف المختلفة.



مكونات وجوانب الشخصية



٢- محددات وسمات الشخصية

تحدد شخصية الفرد من خلال تفاعل مجموعة من العوامل هي:

١. العوامل الجسمانية (البيولوجية).
٢. العوامل النفسية.
٣. العوامل الاجتماعية والبيئية.
٤. العوامل الثقافية والحضارية.



١ - العوامل الجسدية



مثل الصفة العامة للحالة الجسدية والصحية والشكل والوزن والنمو الطبيعي للجسم، وهذه الخصائص لها تأثير على مفهوم الذات، وتلعب هنا الوراثة والمخ والجهاز العصبي والذكاء دورا هاما في فهم الشخصية.

٢- العوامل النفسية

وتتكون هذه العوامل من:

(١) العوامل المعرفية : والتي تتكون من:

✓ العوامل الفطرية وتشمل الذكاء والاستعدادات.

✓ العوامل المكتسبة وتشمل القدرات الخاصة.....الثقافة العامة.....المهارات.

(٢) العوامل المزاجية : والتي تتكون من:

✓ العوامل الفطرية وتشمل الانفعالات العامة.....النماذج المزاجية الخاصة.

✓ العوامل المكتسبة وتشمل الاتجاه الخلقى العام.....
العواطف والميول



٣- العوامل الاجتماعية

والتي تتكون من:

(١) العوامل الداخلية: وتشمل الحالة الاقتصادية للأسرة.... الظروف المنزلية.... المعاملة المنزلية.... صلاحية المنزل للتربية.

(٢) العوامل الخارجية: وتشمل المدرسة.... العمل.... الاصحاب.... الاقارب.... النادي.... الجمعيات... وهكذا.



٤- العوامل الثقافية والحضارية

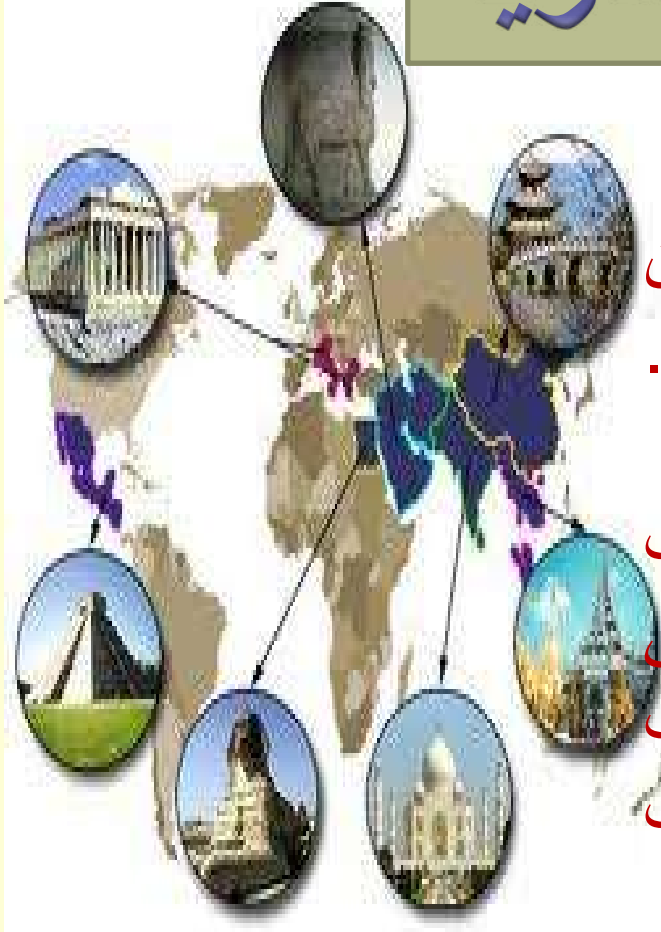
تتكون من:

(١) **العوامل الثقافية الداخلية:** والتي تتكون من

العادات التقاليد القيم العقائد
أنظمة داخلية سياسات داخلية.

(٢) **العوامل الثقافية الخارجية:** وتشمل قراءات

خارجية السفر للخارج الدراسة في
الخارج زيارات للبلاد الأخرى قنوات
فضائية أنظمة خارجية سياسات
خارجية.



٣- نظريات الشخصية

تعددت النظريات التي تناولت الشخصية بالدراسة والبحث وحتى الان لم تظهر نظرية واحدة للشخصية، ولكن توجد نظريات متعددة لدراسة الشخصية ومنها:

١. نظريات تاريخية.
٢. نظرية الانماط.
٣. نظرية السمات.



١- النظريات التاريخية



(١) نظرية تقسيم الشخصية عند

فرويد: قسم فرويد الشخصية الى
ثلاثة انظمة رئيسية هي:

□ **الهو**: الجزء البدائى فى الشخصية
ويكمن فى الغرائز.

□ **الانا**: الجزء الذى يعمل حسب
الواقع والظروف.

□ **الانا الاعلى**: الجانب المعدل من
الانا والمتمثل فى المثل والاخلاق.

٢) نظريات التنظيم : يمكن تحديد الشخصية من خلال النظريات التنظيمية كما يلي

□ النظرية الكلاسيكية: (تركز على شخصية الانسان الاقتصادي الذي يهدف لتحقيق أهدافه الاقتصادية، وهي الحصول على الاجر والحوافز المادية مقابل ادائه لعمله).

□ نظرية العلاقات الانسانية: (ركزت على شخصية الانسان الاجتماعي الذي يهدف لتحقيق الكفاءة الانتاجية من خلال التعامل الانساني) و مهاراته وتعلمه)

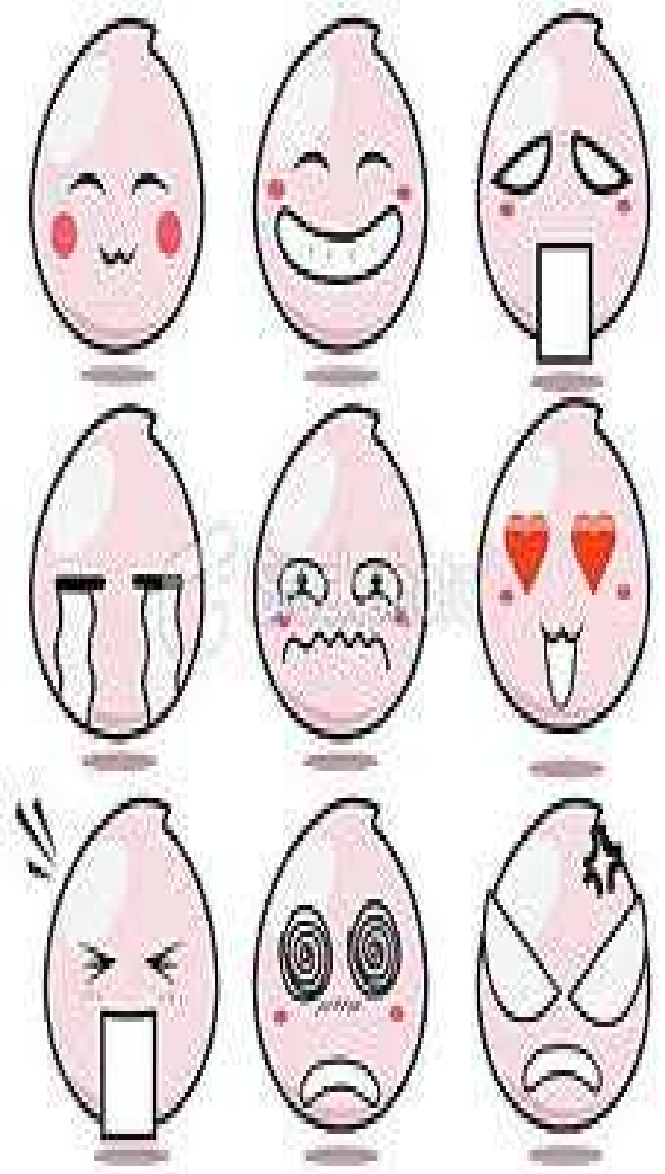
تابع.....٢) نظريات التنظيم : يمكن تحديد الشخصية من خلال النظريات التنظيمية كما يلي

□ النظرية السلوكية: (ركزت على شخصية الانسان السلوكى الذى يهتم بدراسة سلوك الفرد وتصرفاته وإدراكاته واتجاهاته وقدراته و مهاراته وتعلمه)

□ النظرية الحديثة: (ركزت على شخصية الانسان المتكامل، والمبدع، والخالق، ويمكن النظر للشخصية الانسانية باعتبارها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، و اى تغير فى أحد أجزاء الشخصية يؤثر على باقى الاجزاء الاخرى)

٢- نظرية الانماط

تم تقسيم الشخصيات الى مجموعه متميزة من الانماط التي تصف الافراد على أساسها من حيث التكوين الجسماني والنفسي، وقد افترضت أغلب النظريات على وجود استعداد وراثي عند الفرد لأتباع نمط محدد كما يلي:



(١) **الانماط الجسمانية:** تركز على العلاقة بين معالم الوجه او الجسم ، والشخصية.



(٢) **الانماط الفسيولوجية:** تركز على العلاقة بين مكونات الجسم البيولوجية ، والغدد الصماء والشخصية.



(٣) **الانماط النفسية والسلوكية:** ويمثلها النمط الانطوائى والنمط الانبساطى.



(٤) **الانماط الاجتماعية:** ومنها النمط العلمى، النمط المبتكر، النمط الجمالى، النمط الدينى.

وفيما يلي توضيح لنظرية الانماط (كارل يونج) الذي قسم الافراد في نظريته الى نوعين:

(١) النمط الانبساطي: هو نمط الشخصية الذي يكون فيه اهتمامات الفرد موجهة نحو البيئة الخارجية ، والمواقف الاجتماعية المحيطة به أكثر من اهتمامه بذاته وتفاعله مع الاخرين بدرجة كبيرة.

(٢) النمط الانطوائي: هو نمط الشخصية الذي يوجه اهتمامه وطاقته بذاته ونفسه وحياته ودرجة تفاعله مع الاخرين ودرجة اندماجه في العالم الخارجى تكاد تكون معدومة او قليلة جدا.



وقد قسم (كارل يونج) الافراد الى ثمانية أنماط وهم:

١- نمط انبساطي يعتمد على التفكير	٥- نمط إنطوائي يعتمد على التفكير
٢- نمط انبساطي يعتمد على الإلهام	٦- نمط إنطوائي يعتمد على الإلهام
٣- نمط انبساطي يعتمد على الاحساس	٧- نمط إنطوائي يعتمد على الاحساس
٤- نمط انبساطي يعتمد على الوجدان	٨- نمط إنطوائي يعتمد على الوجدان



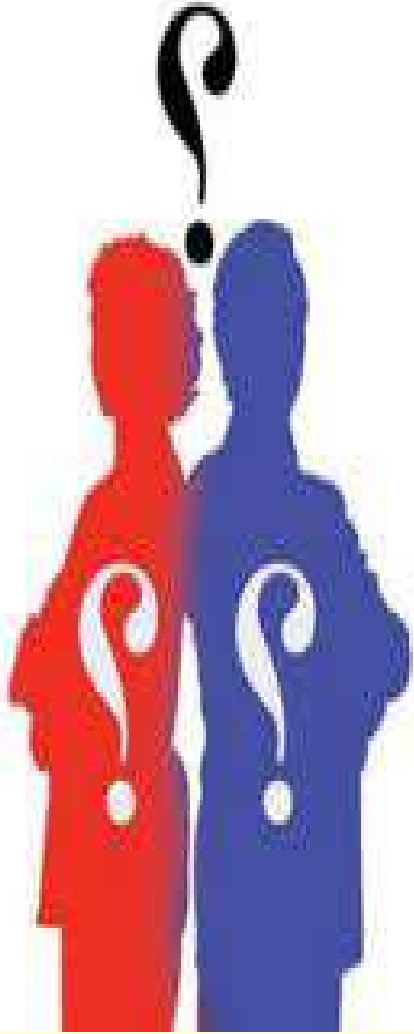


يؤخذ على هذه النظرية أنها تمثل الحالات المتطرفة بين الشخصية بين الانبساطية والانطوائية، ولكن في الواقع فإن الناس خليط من هذه الانماط وعلى درجات متفاوتة، ولم تراعى النظرية الفروق الفردية بين الناس ولكنها نظرت الى الشخصية من جوانب محددة وفرضتها على جميع الشخصيات دون تفرقة بينهم.

٣- نظرية السمات

تعتمد هذه النظرية على إمكانية تفهم الشخصية الانسانية من خلال الخصائص والصفات الشخصية المميزة للفرد وتجعله مختلفا عن غيره من الافراد ، فالشخصية مجموعة من السمات التي يتفاعل بها الفرد مع الاخرين وتصف سلوكه الشخصي العام.

وقد امكن التمييز بين مجموعة من السمات الشخصية والتي تظهر بين طرفي نقيض في الصفة وعكسها والموضحة فيما يلي:





(٩) يثق في الغير..... يشك في الغير	(١) متحفظ.... انبساطى
(١٠) عملى.... خيالى	(٢) قليل الذكاء.... على الذكاء
(١١) صريح..... خبيث	(٣) انفعالى..... متزن
(١٢) واثق من نفسه.... يشك في نفسه	(٤) خاضع..... مسيطر
(١٣) تقليدى.... تجريبى	(٥) جاد ووقور..... مبتهج
(١٤) تابع..... مستقل	(٦) نفعى ووسيلى..... حى الضمير
(١٥) منضبط ذاتيا.... غير منضبط	(٧) جبان.... مغامر
(١٦) هادئ..... متوتر	(٨) صلب الراى..... حساس





يتضح من السمات الشخصية السابقة أن سمات الفرد لا تكون في مجموعة واحدة (اى أما بالسلب او الايجاب) وانما سمات الفرد تكون محصلة لمجموعة من السمات، مما يجعل التنبؤ بالسلوك عملية صعبة، وايضا تكون بعض السمات في الفرد مختلفة من موقف لآخر مما يصعب عملية التنبؤ وتفسير سلوك الفرد.

وقد قسمت (كارن هورنى) الافراد الى فئات ثلاث حسب خصائصهم فى الاستجابة للتفاعل مع الاخرين كما يلى:



(١) **الفئة الايجابية:** تتميز برغبة فى

الالتقاء بالناس والتفاعل معهم

(٢) **الفئة النافرة:** تتصف برغبة فى

العدوان والمنافسة وتسعى الى تحقيق المصالح الشخصية.

(٣) **الفئة السلبية:** تتصف برغبة فى

الانعزال والانطوائية ويتجنبون الاتصال بالافراد الاخرين

يتضح مما سبق أن نظريات السمات لها من المقومات
والمزايا العديدة التي تتكامل لتكون الشخصية ومنها:



- ✓ المميزات الجسمية.
- ✓ المميزات العقلية.
- ✓ المميزات المزاجية.
- ✓ المميزات الاجتماعية.
- ✓ المميزات الحركية.

خلاصة ما سبق أن الفرد تتكامل شخصيته من خلال
النضج الانفعالي أى قدرته على أن يملك نفسه فى مواقف
التأثير الانفعالي وتهيج المشاعر.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الثالث

محددات السلوك الوظيفي الفعال

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الطاقة الشخصية الكامنة والتغلب على الإجهاد

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



- ظهر الاهتمام بالإجهاد الإداري منذ ما يزيد على نصف قرن ضمن اهتمامات مدرسة العلاقات الإنسانية وفي مجال اهتمامها بالعاملين عند مستوى التشغيل، أما الإجهاد الذي يصيب المديرين بالمدلول السيكولوجي (النفسي) فقد ظهر الاهتمام به عندما قام كاهن وزملاءه بدراستهم السلوك التنظيمي في المنظمات وما يرتبط بضغوط العمل التي يتعرض لها المديرون، وخاصة ما ينتج عن الاختلاف بين متطلبات الذي يقوم به **role** ومتطلبات الدور **STATUS** الوظيفة الرسمية **role ambiguity** الفرد في المنظمة، وذلك الناتج من غموض الدور **roll** وما يثير ذلك الدور من صراعات داخل الفرد نفسه ومع الآخرين ، وذلك نتيجة عدم تطابق الأدوار التي يلعبها الفرد في **conflict** المنظمة أو تصادم دور الفرد مع أدوار الآخرين.



تعريف الاجتهاد:

هو عبارة عن المقاومة أو التفاعل الداخلي لجسم مرن عندما يتعرض لقوي خارجية.

أو هو استجابة يتكيف بمقتضاها الفرد لأي متطلبات تفرضها مؤثرات خارجية أو وقفية أو أي أحداث أخرى وتتأثر هذه الاستجابة بالخصائص المميزة للفرد.





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

سمات الإجهاد:

- إحساس غامض بالخوف والتوتر.
- يعاني منه الإنسان العصري في شتى المجتمعات.
- يجعل الفرد في حالة قلق وعدم استقرار.
- يجعل الفرد عاجز عن التفكير واتخاذ القرارات.
- يجعل الفرد عاجزا عن الاسترخاء والتمتع بالحياة.
- يعتبر مقدمة للإصابة بأعراض الأمراض النفسية.





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وبذلك يعتبر الإجهاد مصدراً أساسياً للصراع النفسي الذي يحدث
توتراً ينشأ عن تعارض رغبات الإنسان وعجزه عن اختيار إحداها
وترك الأخرى، أو عند وجود رغبات أو موانع تتعارض مع إشباع الفرد
لرغباته أو دوافعه وقد يحدث الصراع نتيجة التعارض بين دافعين لا
يمكن ارضاؤهما في وقت احد.





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الضغوط النفسية للمديرين:

إذا ما نظرنا إلى المدير نجده يعيش ظروفاً بيئية ضاغطة سواء داخل المنشأة أو خارجها، ومن ثم فهو عرضة للصراعات النفسية التي يطلق عليها اكتئاب المديرين أو الضغوط النفسية والتي تمثل ظاهرة الإجهاد **managerial stress** الإداري

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

خصائص الإجهاد الإداري:

- يمثل استجابات من جانب المدير لبعض المؤثرات في إطار عملية تفاعلية مع البيئة.
- عند أخذ الفروق الفردية في الحسبان فإن استجابات الأفراد لموقف معين يختلف حسب الاختلاف في هذه الخصائص.
- الإجهاد الإداري ليس ضاراً في جمع الأحوال وفي حدود معينه.
- ما يعتبر مصدراً للإجهاد الإداري عند البعض قد يكون مصدراً للبهجة والسرور لدى البعض الآخر.



قد يمثل قوه دافعة وعنصراً داعماً للأداء الجيد.

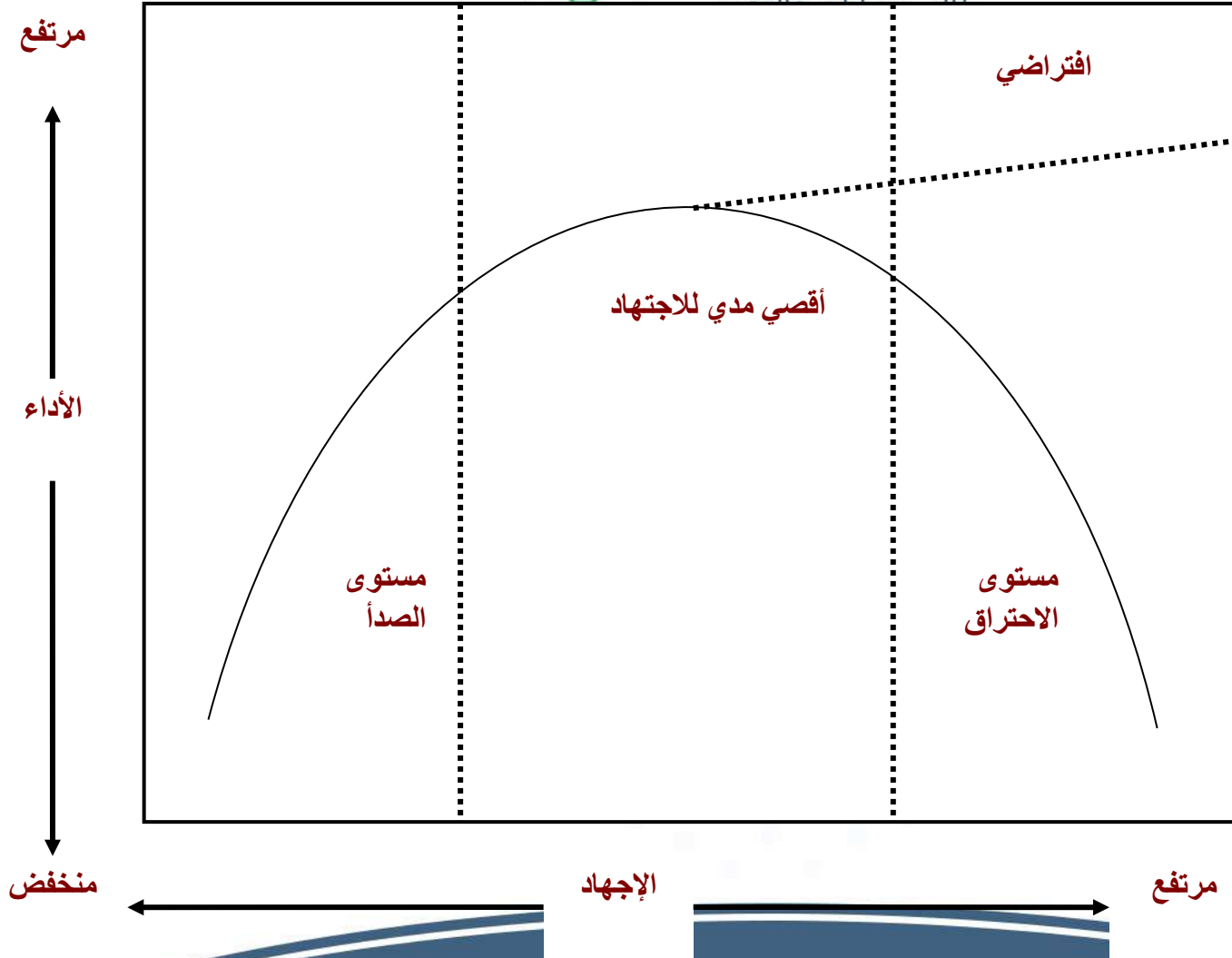
➤ يصبح الإجهاد عنصراً معوقاً عندما يصل إلى حد يزيد عن قدرات التحمل لدي المدير.

طبقاً لهذه الخصائص فمن المهم الإبقاء على مستوى مقبول من الإجهاد الإداري بما يتناسب مع قدرات الفرد، ومن الضروري تخفيض مستوى الإجهاد نظراً لما يرتبط به من فوائد. ويظل الإجهاد الإداري ظاهرة صحية مادام هناك توازن بين مستواه ومتطلبات التحدي التي يفرضها الموقف وفي حدود طاقة الفرد على التحمل، حيث يظل الأفراد نشيطون ومتحمسون ومن ثم لا يركنون إلى الكسل فتصداً قدراتهم الذهنية من ناحية وتزيد معاناتهم فيحترقون من ناحية أخرى.

والشكل التالي يوضح ذلك التوازن.



أكاديمية العلوم



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

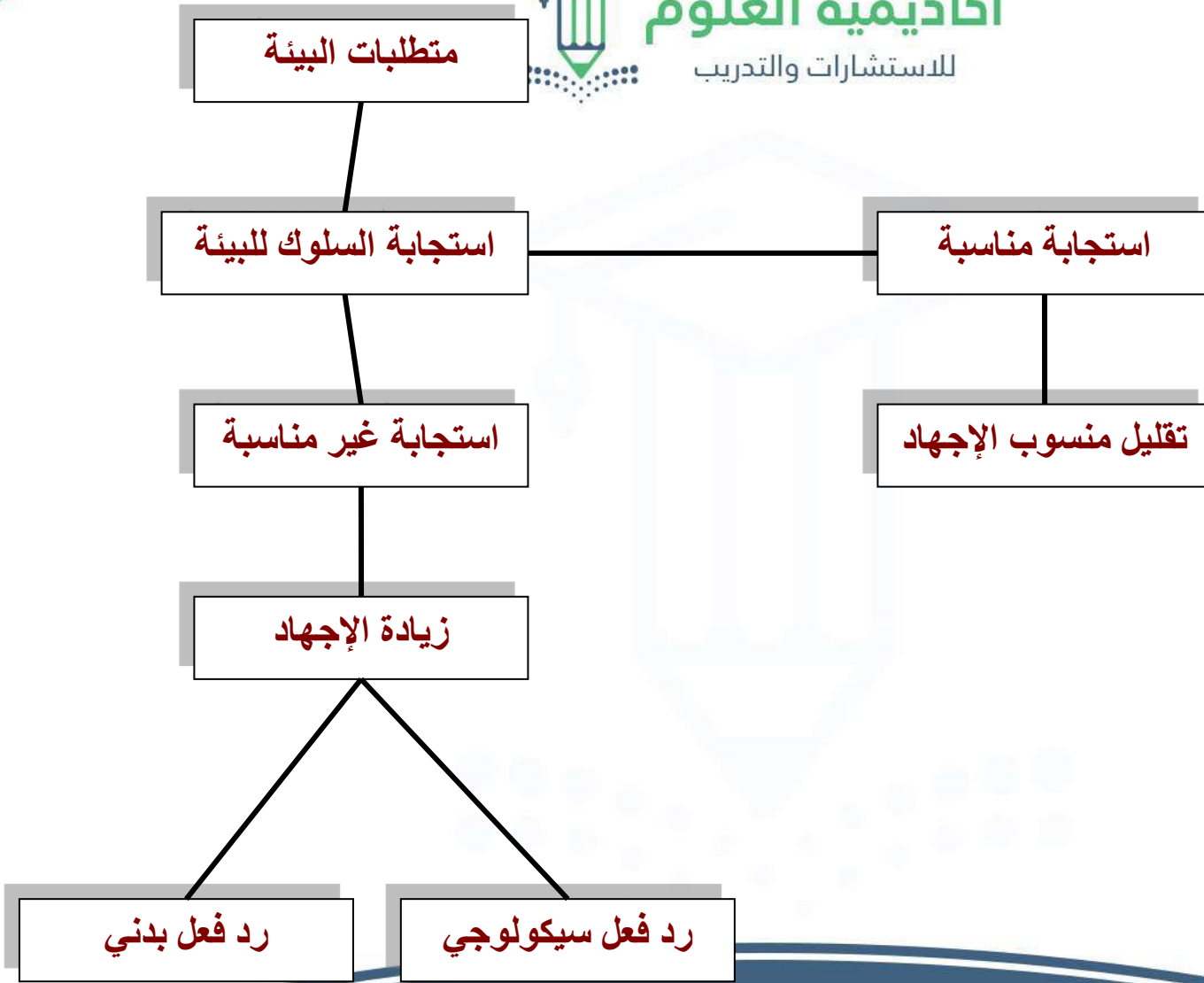


WWW.SCT-AC.COM



- وتزداد حالة الإجهاد عندما تحدث متغيرات مفاجئة في بيئة الفرد فيصعب التكيف معها، وتزداد هذه الحالة عندما تكون هناك عدة تغيرات مصاحبة لبعضها البعض وفي وقت واحد مما يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى الفرد.
- وقد يحدث الإجهاد الإداري نتيجة الشعور بالانخفاض لدى الأفراد المتفوقين والمتميزين حيث يظل الفرد الناجح دائم المقارنة بين ما حققه في حياته وبين ما يشعر به من قيم ومبادئ وأخلاقيات، وهو ما يثير العديد من المشاكل لهم.
- وتختلف درجة الإجهاد الإداري باختلاف استجابة الفرد لظروف البيئة كما هو موضح الشكل التالي:







أعراض الإجهاد الإداري:

- يمكن الاستدلال على وجود الإجهاد الإداري من خلال الأعراض التي تظهر على المديرين، وهي فسيولوجية تنتاب المدير وتؤثر على حالته الجسدية ويكون أثرها ملموساً على الأداء العضلي للمدير، أو أعراض نفسية أو سيكولوجية، يدل عليها سلوكه في مختلف المواقف وتنعكس هذه الأعراض على أداء المدير وتقل من كفاءته.
- فيما عدا الحالات التي يتحول فيها ذلك الإجهاد إلى قوة محرّكة كأن يثير روح التحدي لدي البعض ولبعض الوقت، حيث أن ذلك يعني استمرار ظهور الآثار السلبية للإجهاد الإداري لدي هؤلاء الأفراد في الأجل الطويل. ويشير البعض إلى أن هذه الأعراض تعتبر مقدمة للأمراض النفسية التي تصيب الإنسان مستقبلاً مما يجعل الفرد في حالة من عدم الاستقرار والعجز عن التفكير ويصعب عليه الاسترخاء والتمتع بالحياة





- ولا شك أن هذه الأعراض تختلف من فرد لآخر حسب الاختلاف في الخصائص الفردية للمديرين، ويمكن القول أن وصول الإجهاد الإداري إلى مستوى زائد لا تتحمله قدرات الفرد الجسمانية والنفسية، والذي عبر عنه البعض بحالة من الاحتراق الذاتي للمديرين ويستدل على ذلك وصول الفرد إلى حالة من عدم التوازن ووقدانه القدرة على توجيه الأحداث المؤثرة في بيئته.

- وهناك أعراض فسيولوجية عامة للإجهاد الإداري يتميز بها المدير العربي دون غيره من المديرين وهذه الأعراض جسما نية بالدرجة الأولى مثل التعب الجسماني وآلام الظهر واضطراب القولون، ويمكن إرجاع هذه الأعراض إلى تكاسل هؤلاء المديرين وعدم اهتمامهم بمزاولة التمرينات الرياضية بصفة منتظمة.





- ويمكن النظر إلى ذلك في إطار النظام الاجتماعي والعادات والتقاليد السائدة والتي تفرض سلوكاً محافظاً للفرد بعد تجاوز سن معينة أو عند شغله لوظائف قيادية. وفي غياب الوعي الرياضي والترويحي لدى معظم أفراد المجتمع، يصبح إقبال المدير على مزاولة الرياضة البدنية خروجاً على متطلبات ووقار الرجل، ويزيد من هذه المشكلة عدم توافر الساحات الرياضية في الأحياء وأماكن العمل والسكن وبما يجعل ممارسه الرياضة أمراً ميسوراً لدى الراغبين في ذلك من المديرين، ولاشك أن مواجهة هذه الظاهرة أمر على جانب كبير من الأهمية حيث أصبح الاهتمام بصحة المديرين أمراً تهتم به جهات مختلفة وطبية وأكاديمية وإدارية.





أكاديمية العلوم
الاسم: ...
العنوان: ...

• الأعراض الفسيولوجية للإجهاد

- التعب الجسماني .
- اضطراب القولون.
- آلام الظهر و المفاصل .
- الشكوى المستمرة من الصداع .
- آلام المعدة وعسر الهضم .
- التهاب الحلق والغدتين .
- الصداع النصفي .
- ارتعاش اليدين والأصابع .

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

• الأعراض النفسية للإجهاد

- الملل والسأم .
 - عدم الرغبة في العمل .
 - توتر الأعصاب .
 - الضيق والضغط .
- ونتيجة لهذه الأعراض سواء الفسيولوجية أو السيكولوجية، فإن الآثار السلبية المترتبة على هذا الإجهاد تترك بصماتها على أداء المديرين كنتيجة طبيعية للإجهاد الفعلي.
 - وفيما يلي الآثار السلوكية للإجهاد:

الآثار السلوكية المترتبة على الإجهاد



- **FELT STRESS** الإجهاد الفعلي
- **JOB DISSAATISFACTION** عدم الرضا الوظيفي
- **JOB COMMITMENT** ضعف الارتباط بالمنظمة
- **LOW PERFORMANCE** انخفاض مستوى الأداء
- **HIGH LABOUR TURNOVER** ارتفاع معدل دوران العمل



شحن الطاقات لمواجهة الأجهاد

- إن بداخل كل إنسان طاقات هائلة وقدرات عظيمة غالباً لا يظهر منها إلا نسبة ضئيلة، وتتوقف هذه النسبة على شخصية الإنسان وإمكانياته في فهم ذاته وقدراته.
 - وفي واقع الأمر فإن هذه الطاقة الكامنة في كل إنسان هي أعلى ما يملك، وإذا ما استطاع أن يُظهرها أو على الأقل يُظهر جزءاً كبيراً منها فإنه سوف يجد الأساليب الفعالة لتجديد هذه الطاقة وتقويتها، لتتمكن من مساعدته علي مواجهة الظروف الضاغطة التي يتعرض لها أي إنسان، وخاصة الإنسان في مجال العمل والإدارة.
 - وتتحدد مصادر الطاقة لدي الإنسان في أربع مصادر تشكل فهم البناء العضوي والنفسي للإنسان وهذه المصادر الأربعة هي:
 - (١) العقل (٢) الإيمان (٣) العاطفة (٤) الجسد



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- فإذا ما استطاع الإنسان أن يتعامل مع هذه المصادر الأربعة بطريقة تنموية وفعالة، بحيث يعمل على إذكاء هذه المصادر الأربعة وتقويتها ودعمها من خلال الممارسات السليمة والمتوازنة لأنشطة الحياة الروحية والعقلية والعاطفية والحركية، فإنه بلا شك سوف يكون قادراً على مواجهه الإجهاد ذلك الكابوس الذي يقضي على قدرات الإنسان ويشل حركته ويبطئ من انفعالاته وقدراته.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



• المصدر الأول: العقل

- من مصادر الطاقة لدى الإنسان هو العقل وهذا المصدر العقلي يحتم على الإنسان ألا يتوقف عن امتلاك الثقافة، حيث أن الثقافة متجددة والتوقف عن مساندة الجديد يصيب الإنسان بالضمور العقلي والخمول الذهني وهذه آفة من الآفات التي يتسبب فيها عدم امتلاك عادات القراءة والعزوف عن المعرفة، ومما يؤسف له أن نظم التعلم في الكثير من مجتمعاتنا العربية لا تساهم بدرجة فعالة في تمكين الشباب من عادة القراءة والتي هي عصب التقدم.





المصدر الثاني: الإيمان

- الذي يمثل المصدر الأول لرضا الإنسان، وبالتالي تحقيق السكينة والهدوء النفسي الذي يساعد على الأداء والتميز، فالإنسان المؤمن حينما تواجهه مصيبة فإنه يتقبلها برضا، والديانات السماوية جميعها تدعو إلى التوازن والرضا سواء في الفرح أو الحزن،
(قل لن يصيبنا إلى ما كتب الله لنا) هذه المشاعر الإنسانية الراقية لا يمكن أن تصبح ممكنة إلا بالممارسة الروحية والإيمان بالله، ومن هنا أصبحت الممارسات الروحية وسيلة ضرورية لمواجهة الضغوط والإجهاد العصبي والنفسي الذي يواجهه الإنسان.





أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

المصدر الثالث: العاطفة

- من المصادر الضرورية التي تساعد الإنسان على مواجهة الصعوبات العاطفة فهي تحقق الهدوء النفسي، وفي ذات الوقت تلعب دوراً حيوياً وهو إذكاء الحاجة الاجتماعية لدى الإنسان، والتي تؤدي بدورها إلى تنشيط الشعور بالانتماء وشحن ملكاته، مما يساعد على التوافق الاجتماعي سواء بتقبله للآخرين أو قبول الآخرين له. بمعنى أن الإنسان حينما يكون قادراً على أن يحب الآخرين وقادراً على أن يجعل الآخرين يحبونه، هو بذلك إنسان يضيء شعله العلاقات الاجتماعية البناءة ويستنفر الطاقات الاجتماعية الايجابية، والتي تسانده في مواجهه أية صعوبات أو اجتهادات سواء في الحياة الشخصية أو الحياة الاجتماعية.





أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

المصدر الرابع: الجسد

- الجسد لا يقل أهمية عن المصادر الثلاث السابقة، حيث تمثل الممارسات الرياضية وتنمية العضلات وإنماء الطاقة الجسدية بمثابة الوسيلة الحقيقية لتحقيق التوازن بين الروح والجسد والإنسان عن طريق ممارسة التدريبات الرياضية بطريقة علمية صحيحة يستطيع أن يحقق هذا البعد.
- إلا انه من المؤسف كما سبق القول فإن غياب الوعي الرياضي والترويحي لدى معظم أفراد المجتمع العربي والذي بنى في إطار النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد التي تفرض سلوكاً محافظاً للفرد بعد تجاوز سن معينه سواء للرجل والمرأة، مما يحد من إقبال المديرين على ممارسة الرياضة والترويح باعتبارها خروجاً على متطلبات الوقار، ومما لا شك فيه أن علينا نعيد الحسابات حول هذه الظواهر السلبية، وأن يركز المدير اهتمامه علي صحته حتى يستطيع مواجهة المواقف الإدارية المعقدة بطريقة سهلة وميسرة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- ولنرجع إلى المقولة المعروفة "العقل السليم في الجسم السليم" ولا بد أن تعرف أن الجسم لن يكون سليماً إلا بالممارسة الرياضية الصحيحة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



السلوك الوظيفي الفعال



أولاً: المحددات الإنسانية للسلوك الوظيفي الفعال:

● إن الأداء الفردي للمهني وسلوكه الوظيفي هما المحددان الحقيقيان للإنتاجية، إذ أن الفرد باستخدامه للألات أو بتنفيذه لمراحل الإنتاج يستطيع أن يؤثر تأثيراً كبيراً على كفاءة التجهيز الآلي للمنظمة، وبالتالي يؤثر على الإنتاجية أيضاً، فمثلاً لو عهد إلى عامل حديث غير مدرب التدريب الكافي بتشغيل آلة حديثة عالية الثمن، فلاشك أنه قد يتسبب في إتلافها وتخفيض معدل كفاءة الإنتاج إلى حد بعيد، وبنفس المنطق فإن العامل الذي لا يدفعه شعور صادق إلى تحسين عمله أو الذي لا يشعر برغبة حقيقية في العمل لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالية، أي أن التجهيز الآلي وتصميم الأعمال والضمانات الفنية للعملية الإنتاجية رغم أهميتها في تحديد الكفاءة وزيادة الإنتاج إلا أنها ليست كافية لضمان حد معقول ومقبول من الإنتاجية

بل يتطلب الأمر ضرورة توفر عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل هما :

● **المقدرة على العمل:** تتحدد بالتعليم والخبرة والتدريب،
وأيضاً بالمهارة (القدرة الشخصية) و التكوين النفسي
والجسماني.

● **الرغبة في العمل:** تتحدد بالظروف المادية والاجتماعية
 واحتياجات الفرد ورغباته وظروف العمل الاجتماعية

١- المقدرة على العمل:

هي العنصر الأول وتكتسب بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم ويصقلها التدريب. وعلى ذلك فإن المقدرة على العمل تتخذ مظهرين لأبد من توافرها وهما:

- **المعرفة:** هي أن يلم الفرد بالأصول والمبادئ التي تحكم عمله.
- **المهارة:** هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الأصول والمبادئ

المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين هما

● جزء مكتسب من التعلم والمران والتدريب

● وجزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

وعلى هذا الأساس فإن إدارة الموارد البشرية بإمكانها رفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل – بافتراض توافر الرغبة في العمل – وذلك عن طريق تزويد الأفراد بالمزيد من العلم والمعرفة والخبرة بالتدريب

٢- الرغبة في العمل:

● وعامل الرغبة هذا يتحدد بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل، كما يتحدد أيضاً باحتياجات الفرد ورغباته ومدى ملائمة نوع العمل لميوله واتجاهاته

ويمكن توضيح العلاقة بين المقدرة على العمل و الرغبة في العمل من حيث تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي المهني بالمعادلة الآتية

$$\text{مستوى الأداء الوظيفي} = \text{المقدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}.$$

● وهذا يعنى أن مستوى الأداء الوظيفي يتحدد بكلٍ من
المقدرة على العمل والرغبة فيه، أي أن تأثير المقدرة على
العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة
الشخص في العمل وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل
على مستوى الأداء يتوقف على مقدرة الشخص على القيام
بالعمل

ثانياً: محددات دوافع العمل (الرغبة في العمل):

تتأثر رغبة الفرد في العمل (دوافع العمل) بثلاثة عوامل أساسية هي:

- ظروف العمل المادية.
- ظروف العمل الاجتماعية.
- حاجات الأفراد.

(١) ظروف العمل المادية:

يقصد بها تلك الأشياء التي تشكل جو العمل وتؤثر عليه مثل الإضاءة، التهوية، فترات الراحة، التدفئة، الرطوبة، الضوضاء، النظافة، التسهيلات المشابهة بصفة عامة، وقد ساد الإدارة في فترة سابقة الاعتقاد بأن تلك الظروف المادية للعمل أساسية وحيوية في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية والأداء الوظيفي للشخص، وبالتالي انصرفت الجهود إلى تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الكفاءة

(٢) ظروف العمل الاجتماعية:

توضح الإدارة الصناعية أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية، باعتبارها احد العوامل المؤثرة في سلوكهم الوظيفي، ومن أهم المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية ما يلي:

- التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل (العلاقات غير المعترف بها في العمل).
- تأثير القادة والمشرفين وأسلوب الإدارة.

وتتبع أهمية جماعة العمل كمحدد للكفاءة الإنتاجية من أن لكل منها تقاليداً و عرفاً يلتزم به الأعضاء جميعاً ويتمسكون به، وللجماعة القدرة على الضغط على أعضاءها والالتزام بتلك التقاليد والعادات والأفكار.

والسؤال الآن هو: كيف تتكون هذه الجماعات غير الرسمية؟ وما هي خصائص تنظيمها؟ وكيف تقوم بممارسة هذه الوظيفة؟

ويتوقف تأثير الجماعة على الكفاءة الإنتاجية والسلوك
الوظيفي للأفراد الذين ينتمون إليها على ثلاثة أمور
يمكن تحديدها كما يلي:

أ- حجم الجماعة:

ب- درجة تماسك الجماعة:

ج- أهداف الجماعة:

(٣) حاجات الأفراد:

العنصر الثالث المؤثر على الكفاءة الإنتاجية للفرد وعلى سلوكه الوظيفي هو ما يشعر به من حاجات ورغبات يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي تؤثر على طرق تفكيره وأنماط سلوكه، وقد لا يشعر كثير من الأفراد بالحاجات التي تحرك سلوكهم و تحدد تصرفاتهم، ولكننا نستطيع التمييز بين من يتصرف مدفوعاً بالرغبة في التقدم والرقى ونطلق عليه (الشخص الطموح)، وبين من يتصرف مدفوعاً بحاجته إلى الأمن والاستقرار نطلق عليه (الشخص الحريص)، أي أن الأفراد إن لم يفصحوا عن حاجاتهم صراحة، إلا أننا نستطيع الاستدلال على تلك الرغبات من خلال تصرفاتهم وسلوكهم



وتنقسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاثة أنواع هي

(أ) حاجات أولية:

(ب) حاجات اجتماعية:

(ج) حاجات ذاتية:



● نخلص من ذلك إلى حقيقة أساسية هي أن الكفاءة الإنتاجية والسلوك الوظيفي المهني هما محصلة نوعين أساسيين من العوامل هما: عوامل فنية، وعوامل إنسانية، وأن الإدارة تستطيع تحقيق زيادات في مستوى الكفاءة الإنتاجية بإدخال تحسينات على النواحي الفنية في العمل، ولكن الفكرة الأساسية التي نتبناها هي أن العوامل الإنسانية هي في حقيقة الأمر المحدد الأساسي للكفاءة الإنتاجية أو السلوك الوظيفي

ثالثاً: محددات تحسين الإنتاجية والسلوك المهني:

● إن تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي المهني يعني محاولة التأثير على العوامل المحددة لها بحيث تتغير مكوناتها من مدخلات ومخرجات، وكذا العلاقات فيما بينها، ومن أجل توجيه عملية تحسين الإنتاجية فإن إيجاد نموذج متكامل يحدد العوامل الأساسية المؤثرة فيها يعتبر من الأمور الهامة، وفي محاولة الوصول إلى هذا النموذج فإن العوامل التالية تكتسب أهمية خاصة في تصميم نموذج تحسين الإنتاجية والأداء والسلوك الوظيفي المهني

(١) الأفراد: يوجد مجموعه من الخصائص التي يجب توافرها في الأفراد الذين يعملون في اية منظمة حتى يمكن أن يكون تأثير هؤلاء الأفراد ايجابياً على الإنتاجية والأداء والسلوك الوظيفي وهذه الخصائص هي عدد الأفراد ومستوى المهارة لهؤلاء الأفراد، هذا بالإضافة إلى المستوى العلمي والثقافي لهم، والقدرات الخاصة التي يتمتعون بها، التركيبية العمرية والاجتماعية لقوة العمل، الاهتمامات والدوافع لهؤلاء الأفراد.

(٢) رأس المال: وأهم خصائصه المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي هو مجموعة الأصول الثابتة (الممتلكات الثابتة) مثل الآلات والمعدات والمباني وغيرها من حيث الحجم والمستوى التكنولوجي ومدى تطور البحوث، حجم وتركيب المواد الخام المستخدمة.

(٣) طرق الإنتاج: وأهم خصائصها المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي المهني هي طريقة تنفيذ العملية الإنتاجية (يدوية – آلية – جزء يدوي وجزء آخر آلي)، طرق مناولة المواد واستخدام المعدات، طرق الصيانة المانعة والوقاية، التكنولوجيا البديلة.

(٤) المنتجات: أي المخرجات النهائية للعملية الإنتاجية، وأهم خصائصها المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي المهني هي كمية الإنتاج، جودة المنتجات، تصميم المنتج، تكوين وتشكيلة المنتجات.

(٥) **التنظيم:** تتمثل خصائصه المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي في هيكل التنظيم بما يتناسب مع حجم المنظمة، وخطوط السلطة والمسؤولية، هيكل وأساليب التخطيط، طرق ونظم الإدارة، وأنماط القيادة والإشراف، ظروف العمل المادية، المناخ الاجتماعي للعمل، الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، نظم الحوافز المتبعة، سياسات الأفراد في الاختيار والتعيين والترقية.

(٦) **المناخ السائد في المجتمع:** تتمثل أهم خصائصه المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء السلوك الوظيفي المهني في الظروف السياسية والاقتصادية العامة، وأيضا الظروف والأوضاع الاجتماعية، هيكل التكوين الصناعي في المجتمع، التشريعات المنظمة للعمل والعمال والإنتاج، سياسات الاستخدام والتوظيف، سياسات البحث العلمي، سياسات التعليم والتدريب، الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

(٧) المناخ الدولي أو الإقليمي: و تتمثل أهم خصائصه المؤثرة على تحسين الإنتاجية والأداء والسلوك الوظيفي المهني في الظروف الاقتصادية العالمية، شروط التجارة الدولية، عمليات نقل التكنولوجيا، العلاقات السياسية الدولية، حركة هجرة القوى العاملة، إمكانيات وتسهيلات التدريب المتاحة.

(٨) المعلومات المرتجعة: ويقصد بها المعلومات التي تصف العلاقات التبادلية بين المدخلات والمخرجات في نظام العمل السائد في منظمة معينة، وكذا معلومات عن العلاقات التبادلية بين المنظمة وغيرها من المنظمات.

رابعاً : خطة مقترحة لتحسين الإنتاجية والسلوك المهني:

يتضح من التحليل السابق أن العوامل المؤثرة في تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك المهني متعددة ومختلفة المستوى، وبذلك فإن محاولة تحسين الإنتاجية والأداء و السلوك المهني لابد أن تسير وفقاً لخطة واضحة حتى تضمن الوصول إلى النتائج المرغوبة.

عناصر الخطة المقترحة لتحسين الإنتاجية والأداء و السلوك المهني

- (١) تحديد الأهداف.
- (٢) تصميم برنامج تحسين الإنتاجية.
- (٣) تصميم نظام قياس الإنتاجية والأداء و السلوك الوظيفي المهني .
- (٤) تنفيذ النظام وتقييم النتائج.

١٠ نصائح مع التعليل:

الالتزام بالمواعيد:

يعتبر الالتزام بالمواعيد من أساسيات السلوك الوظيفي الجيد، لأنه يعكس احترامك للوقت ويساهم في زيادة الإنتاجية والفعالية.

الاستماع الفعال:

الاستماع الجيد يساعد في فهم المهام والطلبات بشكل صحيح، مما يساهم في تقليل الأخطاء وزيادة التنسيق داخل الفريق.

المرونة في العمل:

القدرة على التكيف مع التغييرات والضغطات تظهر قدرة الموظف على التعامل مع المواقف المتغيرة، مما يعزز استمرارية العمل ويقلل من تعطل العمليات.

إظهار المبادرة:

المبادرة تظهر القدرة على الإبداع والقيادة، وتساعد في تحسين بيئة العمل وتعزيز الابتكار.

العمل بروح الفريق:

التعاون مع الزملاء يؤدي إلى تبادل الأفكار والحلول، مما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بسرعة وكفاءة.

الاحترافية في التعامل:

التعامل الاحترافي يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة والاحترام المتبادل، ويعزز سمعة الموظف داخل المؤسسة.
القدرة على اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات السريعة والصالبة يسهم في تسريع سير العمل وتقليل التوقفات، ويعكس قدرة الموظف على التفكير النقدي والتخطيط المسبق..

الاستقلالية في إنجاز المهام:

العمل بشكل مستقل يساهم في زيادة الكفاءة ويظهر قدرة الموظف على إتمام المهام دون الحاجة للإشراف المستمر.

التواصل الفعال:

التواصل الجيد يساعد في نقل الأفكار والمعلومات بوضوح، مما يسهم في تجنب سوء الفهم وتحقيق تنسيق أفضل بين الفريق.

الاعتراف بالخطأ والتعلم منه:

الاعتراف بالأخطاء والقدرة على التعلم منها يعكس نضجًا وظيفيًا ويساعد في تحسين الأداء المستقبلي ويزيد من مصداقية الموظف.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

دبلوم السلوك التنظيمي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الرابع

جماعات العمل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

جماعات العمل



أولاً – تعريف جماعات العمل



تتكون أى جماعة من عدد من
الافراد يقومون بالاتصال
المباشر ويشتركون فى
أيدولوجية معينة، ويدركون
علاقتهم بعضهم لبعض وأنها
علاقة متميزة تختلف عن باقى
الجماعات فى العمل لتحقيق
أهداف مشتركة.

لماذا ينضم الافراد لجماعة معينة في العمل؟

توجد عدة نظريات أساسية لتكوين الجماعات منها:



- (١) نظرية القرب.
- (٢) نظرية التفاعل.
- (٣) نظرية التوازن.
- (٤) نظرية التبادل.
- (٥) نظرية الحاجات.

ثانياً- أنواع الجماعات

هناك عدد من انواع الجماعات ولعل من أهمهم من وجهة نظر السلوك الإداري هي جماعات العمل الرسمية وجماعات العمل غير الرسمية.

أنواع الجماعات

جماعات العمل غير الرسمية



جماعات العمل الرسمية



١- جماعات العمل الرسمية



تنقسم جماعات العمل الرسمية الى مجموعة من الجماعات واللجان التي تتكون بصورة رسمية داخل التنظيم الرسمي، فتكون جماعات صغيرة داخل جماعات أكبر.

٢- جماعات العمل غير الرسمية



تتكون هذه الجماعات نتيجة للمصالح المشتركة بين أعضائها، فعضوية الفرد في هذه الجماعة اختيارية وغير مفروضة عليه من قبل الإدارة، وبالتالي السلطة هنا ترجع للجماعة وهو ما يسمى بنظرية قبول السلطة

مقارنة بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

الجماعات غير الرسمية	الجماعات الرسمية	وجه المقارنة
عفوى وتلقائي	معتد رسمي	التكوين
سلطة غير رسمية	سلطة رسمية	السلطة
غير رسمية وشخصية	رسمية من خلال هيكل التنظيم	العلاقات
قائد الجماعة	الرئيس المباشر	القيادة
غير رسمية	رسمية من خلال القنوات الشرعية	الاتصالات

مقارنة بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية

الجماعات غير الرسمية	الجماعات الرسمية	وجه المقارنة
الاعتماد على المصالح المشتركة	الاعتماد على الهيكل التنظيمي	الهيكل
أكثر تغييراً	أكثر ثباتاً	التغيير
اقل استمرارية	أكثر استمرارية	الاستمرار
تفويض من الجماعة	تفويض من الإدارة	مصدر قوة القائد
الادوار	قواعد العمل	السلوك

يمكن تحديد درجة تأثير الجماعات غير الرسمية على التنظيم
الرسمي من خلال:

١- درجة التوافق في المصالح.

٢- درجة التماسك وقوة الجماعة

درجة التوافق

غير متوافق

متوافق

(٢) غير متوافق و متماسك	(١) متوافق و متماسك
(٤) غير متوافق و غير متماسك	(٣) متوافق و غير متماسك

متماسك

غير متماسك

درجة التماسك

ثالثاً- اسس تكوين الجماعات

يقتضى تكوين الجماعات وجود نوع من التفاعل الاجتماعي يسعى كل عضو في الجماعة لتحقيق هدف مشترك . وهناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها:



- (١) وجود استجابات عاطفية ايجابية.
- (٢) وجود استجابات متعلقة بحل المشاكل.
- (٣) وجود استجابات للتشابه في الصفات.
- (٤) القدرة في التأثير على الغير.
- (٥) القدرة على اشباع الحاجات للتقدير والانتماء.
- (٦) القدرة على تحقيق عائد مادي لتحسين المستوى الاجتماعي.

علاقة الجماعة بالفرد

الفرد

يؤثر
على

النظم الأساسية للمجتمع

+

التطلعات الفردية

+

التحكم في المعلومات

+

القيم والمعتقدات

+

المهارات المطلوبة

+

الانماط السلوكية

علاقة الفرد بالجماعة

شخصيته

+

ادراكة واتجاهاته

+

قدراته وتعلمه

يؤثر
على

الجماعة

رابعاً- تماسك الجماعات

يعرف التماسك على أنه درجة جاذبية الافراد للجماعة، ورغبتهم في الاحتفاظ بعضويتهم داخل الجماعة:



ويمكن تحديد نتائج تماسك الجماعة كما يلي:

نتائج تماسك الجماعة

المرتبة

الادوار

معايير العمل

خامساً- اتخاذ القرارات الجماعية

تعنى اتخاذ القرارات اختيار أنسب بديل من بين عدة بدائل والقرار الجماعى يشترك فى صنعة واتخاذة مجموعة من الافراد.

وترجع اسباب الاتجاه نحو القرارات الجماعية الى:

(١) كبر حجم المشروعات.

(٢) تعدد الخبرات.

(٣) تعقد المشكلات.

(٤) تحقيق المزيد من الابداع والابتكار.

(٥) وجود نوع من التوازن والحماس.

(٦) مراعاة المصلحة العامة اكثر من المصلحة الشخصية



أهم عناصر اتخاذ القرارات في الجماعات

- ١- الأفراد : خبرات متنوعة – معارف – اتجاهات – ادراكات
- ٢- الجماعة : مجموعة لهم قيم خاصة ومعايير معينة.
- ٣- المشكلة : مشاكل روتينية – مشاكل غير روتينية



مراحل اتخاذ القرارات الجماعية



- (١) تشخيص المشكلة.
- (٢) وضع البدائل.
- (٣) تجميع الحلول لمناقشتها.
- (٤) تقييم البدائل.
- (٥) اختيار البديل المناسب.
- (٦) اتخاذ القرار الجماعي.

اساليب اتخاذ القرارات الجماعية

تتعدد الاساليب الفنية فى اتخاذ القرارات الجماعية ومنها:

- (١) **الاثارة الذهنية** : يقوم قائد الاجتماع بتحديد المشكلة - يقترح الجميع بدائل الحل- يتم جمع اكبر عدد من الحلول- تجميع الحلول المتشابهة واستبعاد غير المناسب- تحديد افضل ٥ حلول - اختيار البديل الانسب.

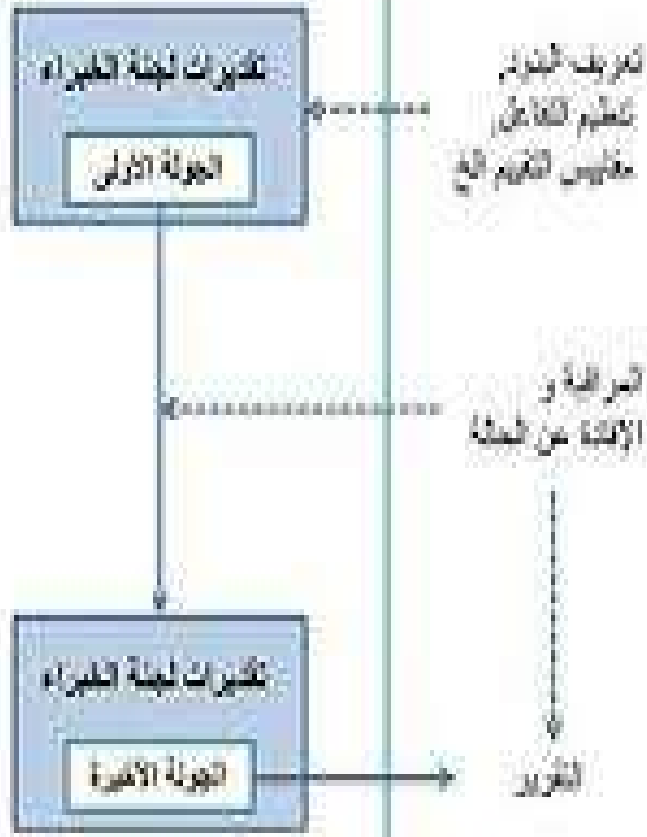


Brainstorming



اساليب اتخاذ القرارات الجماعية

(٢) **اسلوب دلفي:** يتم تحديد المشكلة - تحديد اعضاء لديهم خبرة- تصميم قائمة اسئلة للأعضاء لحل المشكلة - تجميع الاجابات المتشابهة- كتابة تقرير مختصر عن الحلول - إرسال التقرير مرة اخرى لمعرفة توقعاتهم عن الحلول- تجميع الآراء مرة اخرى في تقرير نهائي عن افضل البدائل لحل المشكلة.



اساليب اتخاذ القرارات الجماعية

(٣) **الجماعات الاسمية:** هي خليط من (الاثارة الذهنية – اسلوب دلفي) حيث يتم تحديد المشكلة – ويضع كل عضو بدائل للحل مكتوبة – تجمع الحلول بواسطة القائد- يدير القائد المناقشة- يتم ترتيب افضل خمس حلول- يعطى كل عضو رايه فى هذه البدائل – يجمع القائد الرتب ويصل الى افضل بديل.



الصراع التنظيمي



- (١) مفهوم الصراع التنظيمي.
- (٢) المداخل المختلفة للصراع.
- (٣) اسباب الصراع التنظيمي.
- (٤) انواع الصراع.
- (٥) طرق ادارة الصراع.

أولاً – مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع صورة من صور التفاعل بين الافراد والجماعات والذي يتم في أي منظمة، وفي أي وقت ، وعلى أي مستوى من المستويات الادارية.





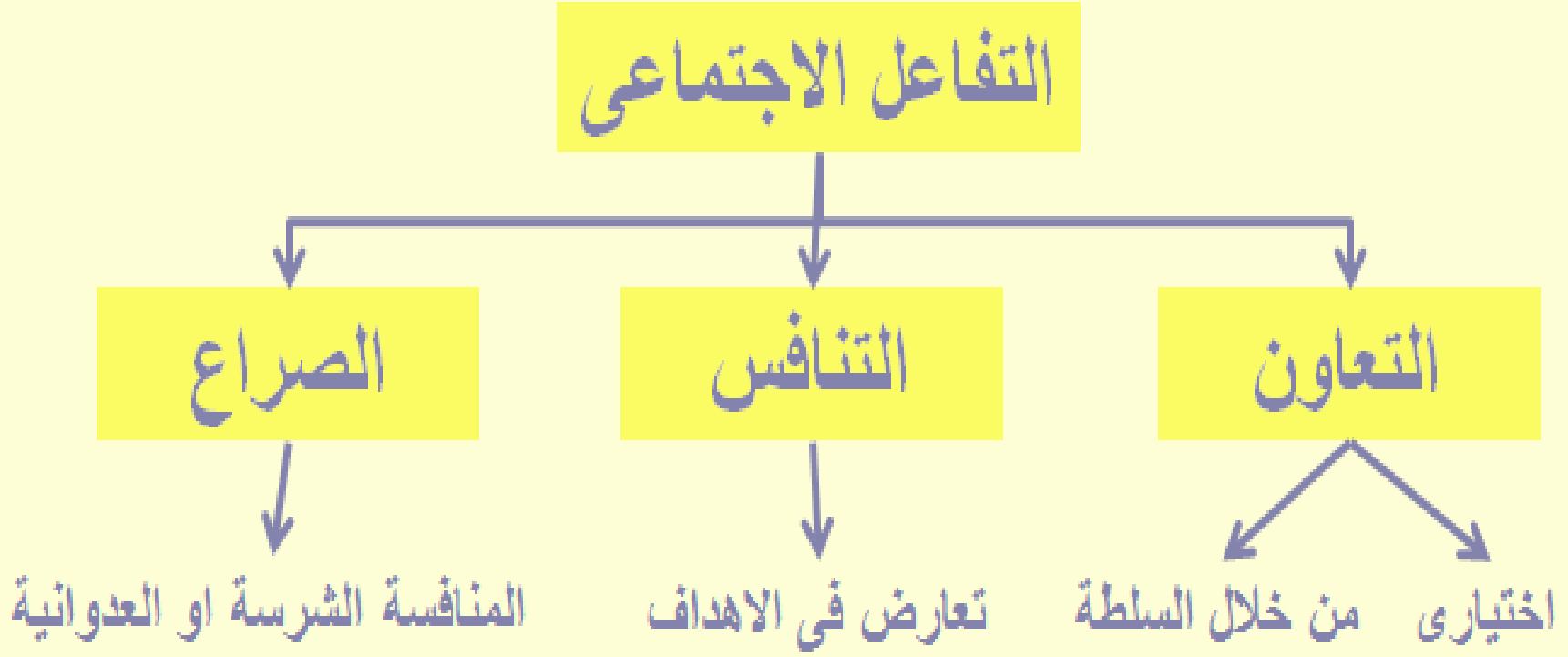
**تعريف Stoners Wankel « عدم اتفاق
بين اثنين من الاعضاء او الجماعات في
المنظمة»**

**تعريف Huse « نتيجة حتمية لعدم
الانسجام او عدم التوافق في الانشطة مما
يجعلها غير فعالة، هذه الانشطة غير
المنسجمة يمكن ان تكون بين شخصين
او اكثر او داخل الجماعات، او داخل
المنظمات»**

**تعريف Duncan « حالة متطرفة من
المنافسة بين الافراد او الجماعات او
المنظمات»**

وبالتالى الصراع التنظيمى حالة من عدم الاتفاق او الانسجام فى الانشطة والممارسات التى يترتب عليها اثار ضارة تعوق او تمنع فعالية المنظمة.

ويتحد صور التفاعل بين الافراد والجماعات من خلال:



وينشأ الصراع من خلال أحساس الفرد بتعارض الاهداف الشخصية مع الاهداف الجماعية، وقيام الاخرين بتصرفات شرسة تعوق تنفيذ الاهداف ويتم التفاعل الاجتماعي من خلال ٣ ت ، 3c .

co operation

تعاون

co mpetition

تنافس

co nflict

تنازع

ثانياً – المداخل المختلفة للصراع

يمكن تقسيم المداخل المختلفة للصراع كما يحددها الشكل التالي:

المداخل المختلفة للصراع



المدخل التقليدي

يرى هذا المدخل الصراع على أنه غير ضروري وغير بناء ، وإنما هو عملية هدامه يجب التخلص منها والقضاء عليها ، وقد يرجع سبب حدوث الصراع الى خطأ الإدارة.

ولحل هذا الصراع يجب تطبيق مبادئ الإدارة العلمية السليمة.



المدخل السلوكي

الصراع ام حتمى ينتج عن تناقض أهداف الفرد مع أهداف الجماعة التى ينتمى إليها وقد يرجع ذلك نتيجة لعدم الاتفاق بين:

✓ الاهداف.

✓ المنافسة بين الاقسام.

✓ النزاع على السلطة بين الافراد.



وقد يرجع سبب الصراع الى سلوك الافراد او الجماعات، ويجب القضاء عليه لأنه غالباً ضار وغير مفيد.

المدخل التفاعلي

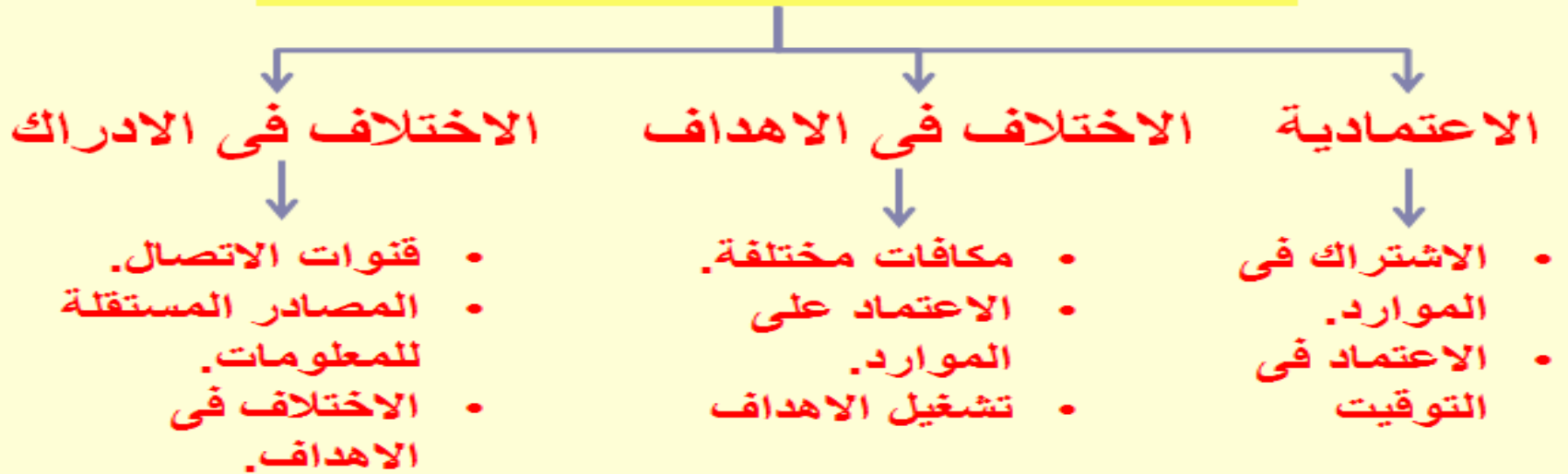
الصراع ام حتمي ومرغوب احياناً)
ظاهرة صحية) لزيادة فعالية
المنظمة، وتتم زيادة فعالية المنظمة
من خلال التعاون في البحث عن
حلول افضل، ويساعد على الابداع
والابتكار.

فالصراع إما صراع بناء
او صراع هدام.



ثالثاً - اسباب الصراع فى المنظمات

اسباب الصراع فى المنظمات



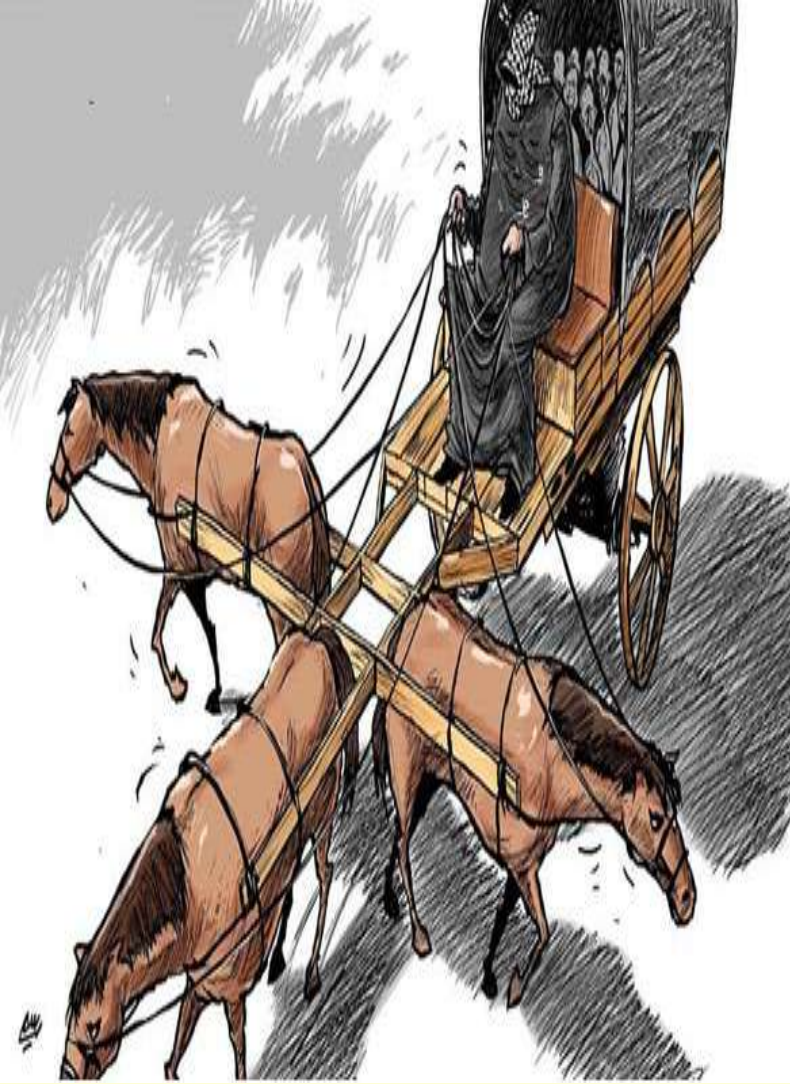
وهناك تقسيم اخر لمسببات الصراع الفردى

مسببات الصراع الفردى



ويظهر الصراع فى التنظيمات الحديثة المعقدة كما يلى:

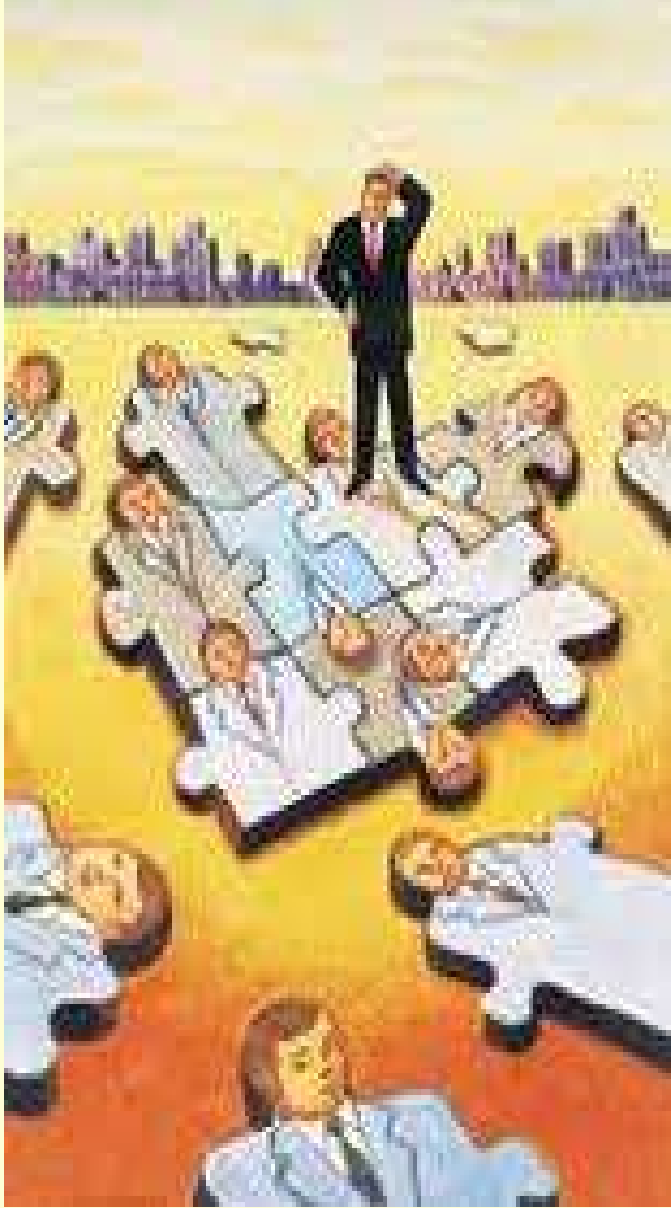
- ✓ الصراع الوظيفى بين الادرات.
- ✓ الصراع بين المستويات الادارية.
- ✓ الصراع بين السلطة التنفيذية والاستشارية.
- ✓ الصراع بين التنظيم الرسمى وغير الرسمى.



الاسباب الشخصية للصراع التنظيمي:



- ✓ الشعور بالحدق على الزملاء.
- ✓ العلاقات الشخصية غير الطيبة.
- ✓ خصائص الفرد وصفاته.
- ✓ الادراك السيئ للامور.
- ✓ الاتصالات السيئة مع الرؤساء او المرؤوسين.



الاسباب التنظيمية للصراع التنظيمي:

- ✓ المنافسة للحصول على الموارد.
- ✓ غموض او عدم وضوح المسئوليات.
- ✓ الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ نظم الدفع فى المنظمة.
- ✓ الصراع بين التنظيم الرسمى والتنظيم غير الرسمى.

رابعاً- أنواع الصراعات

أنواع الصراعات

خارجية

بين الجماعات الخارجية

داخلية

بين الجماعات الداخلية

بين الأفراد والجماعات

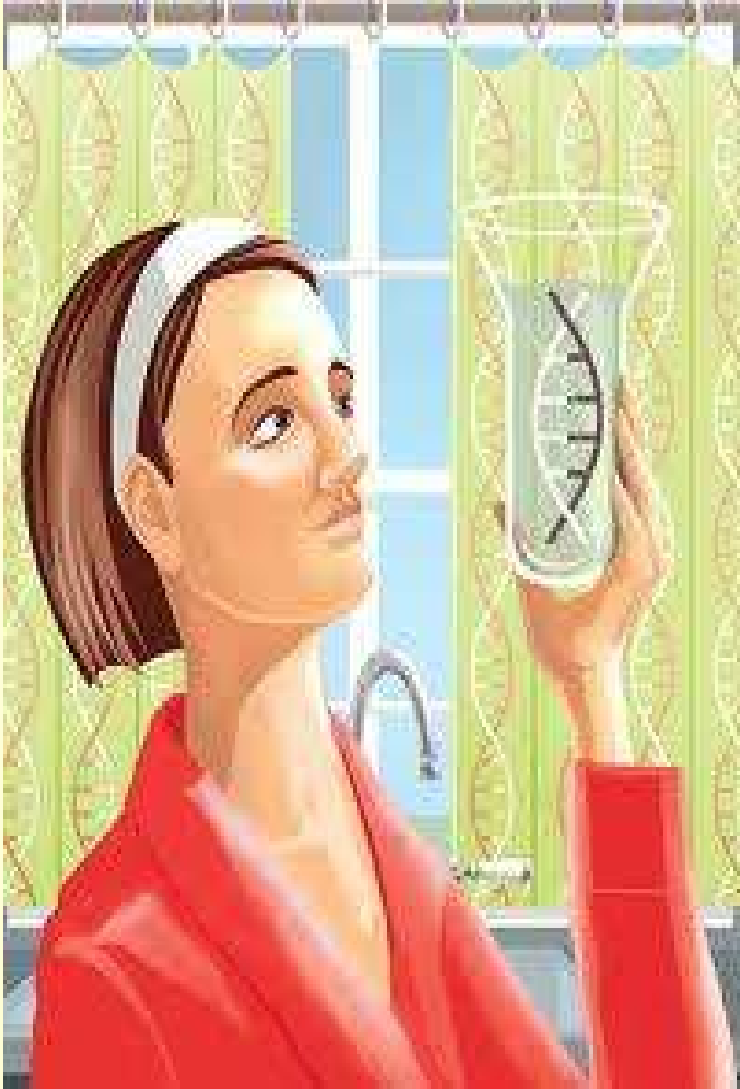
بين الأفراد

داخل الفرد

١- الصراع داخل الفرد:

✓ يشعر الفرد بالصراع في داخل نفسه بسبب عدم امكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة وعدم رضاه عن العمل .

✓ كذلك قد تتعارض أهداف الفرد الشخصية مع اهداف الجماعة مما يسبب الصراع داخل الفرد.



٢- الصراع بين الافراد:



✓ وهو الصراع الذى يحدث بين افراد الجماعة وهو صراع افقى، أو بين الرئي ومروؤسية وهو صراع راسى .ويرجع ذلك الى:

✓ إذا كان الرئيس قوى

✓ إذا كان الرئيس ضعيف

✓ الرئيس يفقد الثقة فى المرؤوسين.

شباك جوهارى: هى احد الطرق البسيطة التى توضح اسباب الصراع بين الافراد داخل الجماعة وتسمى بشباك جوهارى نسبة الى جوزيف لوفت ، وهارى انجام:

الآخرون

لا يعرف الآخريين

يعرف الآخريين

(٢) يعرف نفسه ولا يعرف الآخريين	(١) يعرف نفسه والآخريين
(٤) لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخريين	(٣) لا يعرف نفسه ويعرف الآخريين

يعرف
نفسه

الفرد

لا يعرف
نفسه

٣- الصراع بين الجماعات:

قد تتصارع الجماعات على:

✓ الموارد المتاحة.

✓ التنافس في الاداء.

✓ الاختلاف بين المستويات
الادارية.

✓ الصراع بين المستويات
الوظيفية.



٤- الصراع بين الجماعات الداخلية والجماعات الخارجية:

قد تتصارع الجماعات الداخلية في المنظمة مع الجماعات الخارجية ولكن ينعكس ذلك في الغالب بالإيجاب على المنظمة في عدة صور منها:



- ✓ زيادة التمسك للجماعة الداخلية.
- ✓ زيادة التركيز على المهام.
- ✓ الاتجاه نحو القيادة لتحقيق التنافس في
- ✓ زيادة التأكيد على تنظيم وسائل الاتصالات الفعالة.
- ✓ توافير المعلومات للاطراف التي تحتاجها في الوقت المناسب.
- ✓ توحيد الجماعات الداخلية لمواجهة التهديدات الخارجية.

خامساً- طرق إدارة الصراع

يمكن تحديد طرق ادارة الصراع التنظيمي كما يلي:

طرق إدارة الصراع التنظيمي

استثارة الصراع طرق تقليل الصراع طرق حل الصراع

١- استثارة الصراع.

تتم استثارة الصراع لمعرفة وجهات النظر المختلفة لدى الاطراف المتصارعة ويتم ذلك من خلال:

✓ الاستعانة بطرف خارجي.

✓ تشجيع المنافسة.

✓ إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة.

✓ اختيار مديرين جدد.

✓ تشجيع العمل والمهام المشتركة.



٢- طرق تقليل الصراع.

ويتم ذلك من خلال جهود الادارة للعمل على تقارب وجهات النظر ومحاولة تقليل الصراع وذلك من خلال:



- ✓ تشجيع الجهد المشترك فى وضع الاهداف.
- ✓ توحيد الجماعات لمواجهة تهديدات معينة.
- ✓ مواجهة التنافس الخارجى.
- ✓ تشجيع العمل التعاوني.
- ✓ العمل من خلال روح الفريق .
- ✓ المشاركة بين اطراف النزاع والادارة لاتخاذ قرارات هامة متعلقة بموضوع الصراع.

٣- طرق حل الصراع.

لكي نتمكن من حل الصراع
فلا بد من التوصل لأسبابه
والعمل على السيطرة عليه،
ومن الطرق المقترحة لحل
الصراع:

- ✓ استخدام القوة.
- ✓ استخدام الوساطة.
- ✓ التنسيق والتكامل.



اهم استراتيجيات التعامل مع الصراع عندما يكون المدير طرف في هذا الصراع.

غير مؤمن بحقه

مؤمن بحقه

<p>(٤) استراتيجية المجاملة</p> <ul style="list-style-type: none">• المساومة• الحل الوسط	<p>(١) استراتيجية المواجهة</p> <ul style="list-style-type: none">• الموضوعية• التعاون
<p>(٣) استراتيجية الانسحاب</p> <ul style="list-style-type: none">• تجنب المشكلة.• تحاشي لقاء الاطراف	<p>(٢) استراتيجية استخدام القوة</p> <ul style="list-style-type: none">• الاجبار لحل المشكلة

متعاون

غير متعاون

إليك بعض النصائح التي تساعد في علاج الصراع التنظيمي والتعامل معه بشكل فعال:

التعرف على أسباب الصراع:

قبل معالجة الصراع، يجب فهم أسبابه الرئيسية، سواء كانت اختلافات في الرؤى، أهداف متضاربة، أو مشاكل في التواصل، لضمان حلها بشكل مناسب.

تعزيز التواصل الفعال:

التواصل المفتوح والمباشر بين الأطراف المتنازعة يساهم في تقليل سوء الفهم ويعزز من فرص التوصل لحلول مشتركة دون تصعيد المشكلة.

التحلي بالحيادية والموضوعية:

عند تدخل المدير أو القائد لحل الصراع، يجب أن يكون حياديًا وغير متحيز لأي طرف، لضمان أن يكون الحل عادلاً ومرضيًا لجميع الأطراف.

استخدام التفاوض الفعال:

التفاوض هو طريقة فعالة لحل الصراع من خلال الوصول إلى توافق بين الأطراف المتنازعة، حيث يتم مناقشة المطالب والبحث عن حلول وسط.

تعزيز بيئة العمل القائمة على الاحترام:

خلق بيئة تعزز الاحترام المتبادل يساعد في تقليل الصراعات ويفتح المجال للعمل الجماعي بشكل أكثر سلاسة.

وضع سياسات واضحة للتعامل مع الصراعات:

وجود سياسات واضحة ومحددة للتعامل مع الصراعات يساعد في توجيه الموظفين نحو الحلول المناسبة ويوفر لهم إطارًا للتعامل مع المشكلات بشكل منظم.

التدريب على مهارات حل النزاعات:

تدريب الموظفين على كيفية حل النزاعات بطرق بناءة يساعدهم على التعامل مع الصراعات بشكل أكثر فاعلية ويقلل من تأثيرها على الأداء العام.

إيجاد حلول تعاونية:

العمل على إيجاد حلول مشتركة حيث يستفيد الجميع بدلاً من اتخاذ موقف تصاريح يساعد في تحسين التعاون ويسهم في تعزيز الروح الفريقية.

التعامل مع الصراع بسرعة:

: تأجيل حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى تصعيده وزيادة تعقيد الوضع، لذلك من المهم التدخل السريع لحل أي مشكلة تظهر قبل أن تؤثر بشكل أكبر على سير العمل.

التحفيز على التقدير والاعتراف بالجهود:

الاعتراف بجهود الأفراد والمجموعات يعزز من الثقة بين الموظفين ويقلل من المشاعر السلبية التي قد تؤدي إلى صراعات.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء الخامس

فن التعامل مع الشخصيات الصعبة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

التعاطي مع الأشخاص العسيرين في أماكن العمل :

- من هم هؤلاء الأشخاص :
ليس بالضرورة أن يكون العسيريون أشخاصاً آخرين؛ بل ربما نحن أيضاً نكون أشخاصاً عسيرين، فلدينا العديد من السمات والصفات التي تؤهلنا للشخصية العسرة، التي تسبب السخط والغضب لمن حولنا، ومن هنا علينا أولاً أن ندرك ذواتنا ونمط تصرفاتنا، وفهم الدوافع وراء سلوكنا العسر، وهذه أولى الخطوات لتحسين العلاقات مع الآخرين.



الثلاثية السيئة السمعة للأشخاص الصعبين :

• ٠١ الشخصية المثيرة للغضب

• ٠٢ الشخصية الميالة إلى الإجهاد

• ٠٣ الشخصية العدائية.



المبادئ الأساسية في توجيه السلوك :

- ١ . السلوك محدد بنتائجه
- ٢ . السلوك المكافأة يستمر
- ٣ . السلوك المعاقب أو غير المكافأة يتوقف
- ٤ . العقوبة مفيدة في تغيير السلوك
- ٥ . استخدام تعزيز إيجابي بهدف تشجيع حدوث في السلوك المرغوب أكثر فأكثر.

أولاً: الشخصية المثيرة للغضب

* خصائص الشخصية المثيرة للغضب :



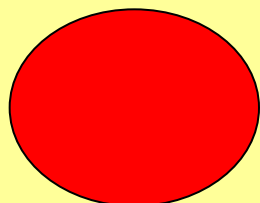
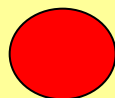
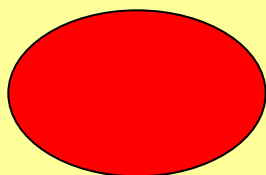
- العناد
- وعدم اللياقة
- لسان لا ذع
- منتقد
- متعالي
- لا يرغب في التسوية
- مسيطر على النقاشات
- غير ودي
- يعاملك كمنافس
- قد يكون هذا الشخص في منزلك أو عملك أو أحد أصدقائك

لم يثير الأشخاص الغضب؟

- غالباً يريد أن يحظى بمحبة الأشخاص الآخرين من حولهم.
- بل إنه يطمح إلى أن يتلقى المزيد من التأييد والإعجاب عند إنجازه لشيء ما.
- يميل أصحاب هذا السلوك إلى التمسك بآرائهم (يستأسد فكرياً).
- يسعى دائماً لأن يصل إلى القمة فهو غالباً يتمتع بالذكاء، والبديهية.
- يعمد إلى إنجاز العمل بنفسه؛ لأنه لا أحد يطابق معايير القاسية.

نتائج الشخصية المثيرة للغضب في مكان العمل

- يعتبر الشخص المثير للغضب بين زملائه شخصاً صعب التعامل.
- ذا علاقات متواترة.
- ولديه مستويات متدنية من الأخلاق واحترام الذات
- ومستوى منخفض من المعنويات.



ثانياً: الشخصية الميالة إلى الإجهاد

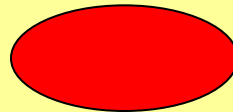
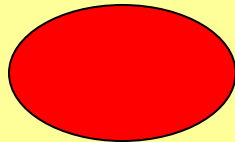
* أهم ما يميز الشخص الميال إلى الإجهاد:

١. التفاني في العمل لساعات طويلة والشعور بالذنب أثناء الراحة، إنجاز العمل حتى في العطلات.
٢. يعيش في حالة طوارئ مستمرة ومواعيده أخيرة مستعجلة، سريع في مشية وأكله وقيادته وأفعاله وأقواله، يسابق الوقت.
٣. لديه إيماءات معبرة كالضرب على الطاولة أو التلويح باليد.
٤. محاولة إنجاز المزيد والمزيد في وقت أقل، ولو كانت مهمتين في وقت واحد.
٥. يرفض ويكره الانتظار (فهو يتسلق السلم بسرعة، ويقفز ثلاث درجات سوياً بدلاً من الصعود بالمصعد الكهربائي).
٦. يتخاطب بشكل عدائي وبصوت عالٍ، ويستعجل العبارات الأخيرة من الكلام.
٧. اهتماماته دائماً تنصب على العمل فقط، لا يفضل الخوض في الأحاديث الجانبية.
٨. تنافسي مع نفسه أو مع من حوله، له معايير الخاصة في القبول أو الرفض.



عواقب الشخصية الميالة إلى الإجهاد

- يميل إلى المنافسة وعدم قبول الهزيمة؛ مما ينفر زملاءه من العمل.
- يظن أنه دائماً يملك الحل الأمثل للمشكلة.
- ويظن دائماً أنه على حق.
- لا يميل إلى مساندة زملائه في العمل.
- ينجز العمل بنفسه بدلاً من تضييع الوقت في تعليم الأشخاص (خصوصاً إذا كان مديراً).
- وفي ظل هذا السلوك تعيش المنظمة حالة من القلق.
- ويصاب الشخص الميال إلى الإجهاد بأزمات قلبية، وأمراض صحية
- وقد يلجأ الموظفون إلى أخذ إجازات ليرتاحوا من مديرهم ذي الشخصية الميالة إلى الإجهاد.



ثالثاً: الشخصية العدائية

* خصائص الشخصية العدائية:

(يسعى للربح على حساب الآخرين ويفضل الهجوم على الدفاع)

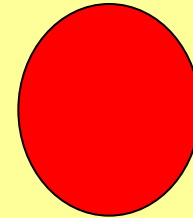
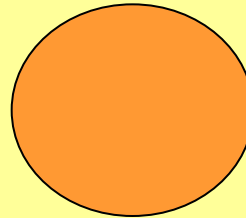
- ١ . الجسم والحركة: ينحني دائماً إلى الأمام، ذراعه متصلبان على صورة أو يداه على ردفه غير قادرٍ على الجلوس ساكناً، يجلس بمقربة من الأشخاص، متوتر .
- ٢ . الرأس والوجه: عابس، يشد على شفثيه بقوة، لا يكشف عن أسنانه بسهولة.
- ٣ . العينان: لديه اتصال بصرى قوي، تحديق وحملقة بالعينين يصرف بصره بشكل قليل.
- ٤ . اليدان: إيماءات صادقة واستفزازية، مثل قبضة اليد أو هزها.
- ٥ . الصوت: خطاب حاد ومهدد يميل إلى رفع صوته في نهاية العبارات.
- وهذا النوع من الشخصية العدائية يميل إلى :
يقاطع حديثك ويستخف بك، سريع الغضب، وكثير الانتقاد، يريد نتائج سريعة، يحب التحدي، يميل إلى إلقاء اللوم على الآخرين، صريح جداً مع الآخرين.

لِمِ الأَشْخَاصِ عَدَائِيُونَ

• الشخص العدائي سريع الرد لأنه يعزز نمطه العدائي، وتؤدي هذه العدائية إلى التصرف بحماقة.

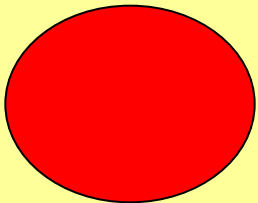
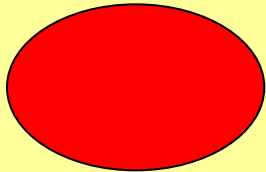
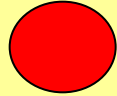
• لأنه يدافع عن حقه، ويتجاهل حقوق الآخرين.

• المهم أن هذه الطريقة تشعر الشخص العدائي بالتفوق على من حوله فهو يريد السيطرة والفوز فيما يشعر من حوله بالإحباط والنفور من التعامل معه.



عواقب السلوك العدائي في مكان العمل

- سلوكه يؤثر سلباً على الروح المعنوية والحركة وأداء العمل.
- إن هذا النمط من الشخصية العدائية توّقد الهجوم المعتاد من الآخرين.
- تراجع الأداء وانخفاض مستوى مؤشرات العمل.
- تدني مستويات الإبداع.
- يعزز الطابع العدائي في مكان العمل مما يزيد الأمر سوءاً إلى سوءه في المنظمة.



التأقلم مع الشخصيات الصعبة في مكان العمل



- المثيرة للغضب
- الميلالة للإجهاد
- العدائية

استراتيجيات التعامل مع الشخصيات الصعبة



- ١. الغضب وتوجيه الخلاف
- ٢. فهم الخلاف
- ٣. السيطرة على الغضب
- ٤. التعاطي مع الانتقاد
- ٥. التفاوض
- ٦. التعاطي مع الشخصية الميالة إلى الإجهاد
- ٧. التعاطي مع الشخصية المثيرة للغضب
- ٨. التعاطي مع الشخصية العدائية

الأنواع المختلفة من الأشخاص صعبي المراس



الهجوميون

- يتميز هؤلاء الأشخاص بحاجة قوية إلى التصرف حسب هواهم ويحبون أن يخبروك ماذا عليك فعله ويقاومون محاولاتك لتوجيههم ومساعدتهم وهم يميلون إلى السيطرة العدوانية والهجومية وقد يكون عليك النعوت ويضغطون على أعصابك ويبتزونك عاطفياً فالموظف الذي يتحدى سلطتك ويستفزك للرد عليه هو شخص هجومي.



البركانيون

- يتصف هؤلاء الأشخاص باندفاعات هجومية إنهم لا يشكلون مشكلة عادة ولكن احتمال تفجرهم قائمة وقد يفقدون أعصابهم عند أي استفزاز مهما كان بسيطاً



الأفاعي

- أشخاص هجوميون أنما ليست لديهم الشجاعة للقتال المكشوف فهم أحياناً يطعنون في الظهر يدلون بملاحظات ساخرة وتلميحات انتقادية ولكن ليس بوجودك وقد يكذبون وينكرون عدوانيتهم وغالباً ينسبون دوافعهم الشريرة للآخرين فيقول أحدهم ((أحزر ماذا يقول عنك فلان وفلان))



النكدون

- أشخاص يصعب إرضائهم يتذمرون باستمرار مهمتهم الإشارة إلى الأخطاء والمشاكل كي تقوم أنت بمعالجتها ينسبون تقصيرهم وأخطاءهم إلى الغير .



البليدون

- أنهم أشخاص يقدمون وعوداً ولا يفعلون شيئاً يرغبون أن يكون كل شيء على أتم صورة وقد تكون مماثلتهم ناجمة عن خوف من الفشل



العدواني

إن الشخص العدواني دائماً يجعل سلاحه سلاح تحدّ وتصويب وغضب، وهذا هو ذروة الضغط والسلوك العدواني.



المتهم

إن التعليقات الوقحة والتهكم المؤذي والتوقيت الجيد لدوران العيون،
وكذلك اختصاص المتهم هي التي تضعك في موقف الغبي فتقتل
إبداعك ومواهبك.



الهائج بلا سبب مقنع

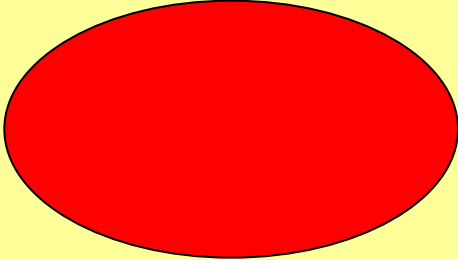
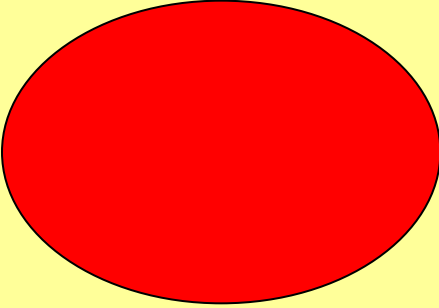
بعض الناس يتعامل معك بهدوء ، ثم ينفجر ويهيج بسبب أشياء لا تمت
بصلة إلى الحالة الراهنة.





المغرور

إن المغرورين لا يستطيعون خداع جميع الناس إلى الأبد
لكنهم يستطيعون خداع بعض الناس لمدة ما
ويستطيعون خداع الناس البسطاء لوقت طويل، لا لشيء إلا للاستحواذ
على انتباههم واهتمامهم.

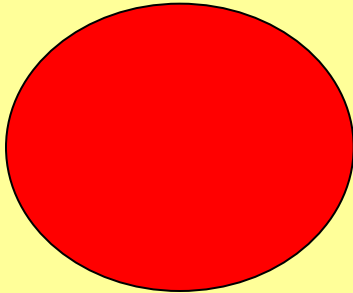


الامعة

دائمًا يسعى الإمّعات من الناس لإرضاء أناس آخرين تجنبًا للمواجهة معهم.

يقول الإمّعات دائمًا [نعم] دون التفكير بما يلزمون به أنفسهم من أعمال.

وهم يستجيبون لجميع الطلبات على حساب وقتهم ، وعلى حساب التزاماتهم السابقة، ويحمّلون أنفسهم ما لا طاقة لهم به من الالتزامات إلى أن يضيعوا ما لأنفسهم عليهم من حق. وبذلك تصبح حياتهم نوعًا من المآسي.



الشخص العدمي/ اللامبالي

كم كان هناك نوع من رغبات وأمنيات؛ بل
حقائق ووقائع قتلها الشخص اللامبالي
ببروده وموت حماسته.





نماذج
الشخصيات
الصعبة
وكيفية
التعامل معها

الإنسان الودود ذو الشخصية البسيطة

خصائصه

- هادئ و بشوش و تتميز أعصابه بالاسترخاء
- يثق بالناس و يثق أيضاً بنفسه
- يرغب في سماع الإطراء من الآخرين
- طيب القلب و يرحب بزواره و مقبول من الآخرين
- غير منظم و لا يحافظ على المواعيد و ليس للزمن قيمة عنده
- حسن المعاملة و المعشر و كثير المرح
- لديه الشعور بالأمان
- يتحاشى الحديث حول العمل
- يرى نفسه بخير و الآخرين بخير أيضاً





• كيف نتعامل معه ؟

- قابله باحترام و حافظ على الإصغاء الجيد.
- المحافظة على مناقشة الموضوع المطروح و عدم الخروج عنه.
- حاول العمل على توجيه الحديث إلى الهدف المنشود.
- تصرّف بجدية عند الحاجة.
- حاول المحافظة على المواعيد ، و أفهمه مدى أهمية الوقت.



الإنسان الخشن



• خصائصه

- قاسي في تعامله حتى أنه يقسو على نفسه أحياناً.
- لا يحاول تفهم مشاعر الآخرين لأنه لا يثق بهم.
- يكثر من مقاطعة الآخرين بطريقة تظهر تصلبه برأيه.
- يحاول أن يترك لدى الآخرين انطباعاً بأهميته.
- مغرور في نفسه لدرجة أن الآخرين لا يقبلوه.
- لديه القدرة على المناقشة مع التصميم على وجهة نظره.
- يرى نفسه أنه بخير و لكن الآخرين ليسوا بخير



• كيفية التعامل معه؟

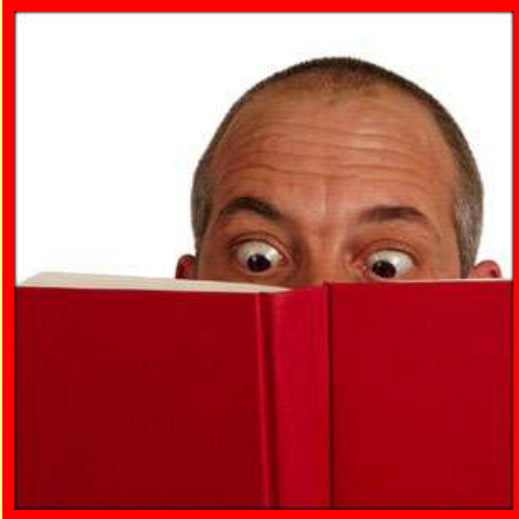
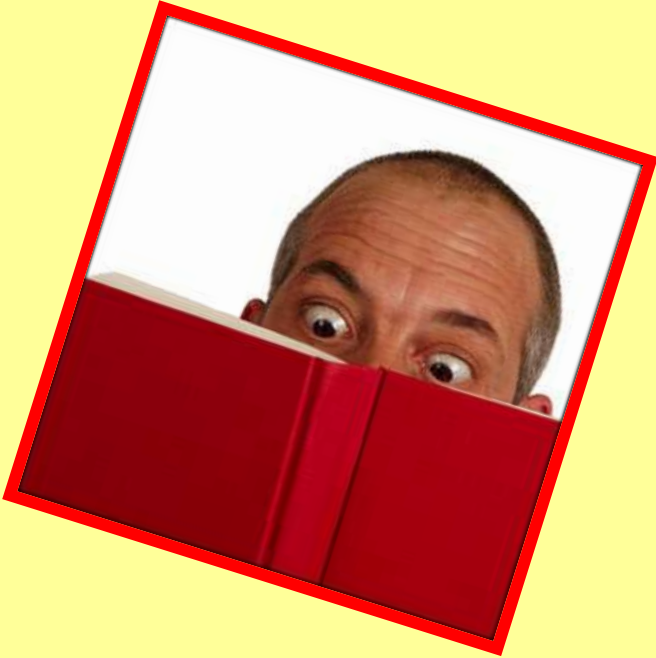
- أعمل على ضبط أعصابك و المحافظة على هدوءك
- حاول أن تصغي إليه جيداً
- تأكد من أنك على استعداد تام للتعامل معه
- لا تحاول إثارته بل جادله بالتي هي أحسن
- حاول أن تستخدم معلوماته و أفكاره
- كن حازماً عند تقديم وجهة نظرك
- أفهمه إن الإنسان محترم على قدر احترامه للآخرين
- ردد على مسامعه الآيات و الأحاديث المناسبة
- استعمل معه أسلوب : نعم و لكن



الشخص المتردد

* خصائصه

- يفتقر إلى الثقة بنفسه
- تظهر عليه علامات الخجل و القلق
- تتصف مواقفه غالباً بالتردد
- يجد صعوبة في اتخاذ القرار
- يضيع وسط البدائل العديدة
- يميل للاعتماد على اللوائح و الأنظمة
- كثير الوعود و لا يهتم بالوقت
- يطلب المزيد من المعلومات و التأكيدات
- يرى نفسه أنه ليس بخير و الآخرين بخير



• كيف نتعامل معه ؟

- محاولة زرع الثقة في نفسه

- التخفيف من درجة القلق و الخجل بأسلوب الو الدية الراحية

- ساعده على اتخاذ القرارات و أظهر له مساوئ التأخير في ذلك

- أعمل على توفير نظام معلومات جيد لتزويده

- أعطه مزيداً من التأكيدات

- أفهمه أن التردد يضر بصاحبه و بعلاقته مع الآخرين

- أفهمه أن الإنسان يحترم بثباته و قدرته على اتخاذ القرار



الشخص الذي تتصف ردود فعله بالبطء و البرود

• خصائصه

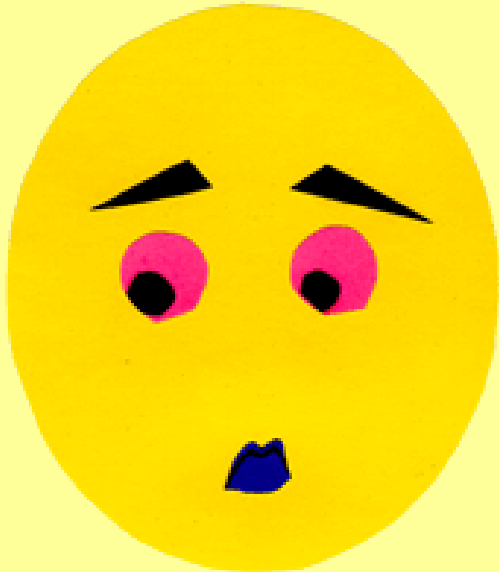
- يتميز بالبرود و يصعب التفاهم معه

- يتميز بدرجة عالية من الإصغاء و يتفهم المعلومات

- لا يرغب في الاعتراض على الأفكار المعروضة

- يتهرب من الإجابة على الأسئلة الموجهة إليه

- لا يميل للآخرين فهو غير عاطفي



• كيف نتعامل معه ؟



-عالجه بأسلوبه من خلال إصغائك الجيد

-وجه إليه الأسئلة المفتوحة التي تحتاج إلى إجابات مطوّلة

-استخدم معه الصمت لتجبره على الإجابة



-لتكن بطيئاً في التعامل معه و لا تتسرع في خطواتك

-اظهر له الاحترام و الود



الشخص الثرثار



- خصائصه
- كثير الكلام و يتحدث عن كل شيء و في كل شيء
- يعتقد أنه مهم
- يمكن ملاحظة رغبته في التعالي إلا أنه أضعف مما تتوقع
- يتكلم عن كل شيء باستثناء الموضوع المطروح للبحث
- يقع في الأخطاء العديدة
- واسع الخيال ليثبت وجهة نظره



• كيف نتعامل معه ؟

- قاطعه في منتصف حديثه و عندما يحاول استعادة أنفاسه ،

قل له : يا سيد ... ألسنا بعيدين عن الموضوع المتفق عليه ؟

- أثبت له أهمية الوقت و أنك حريص عليه

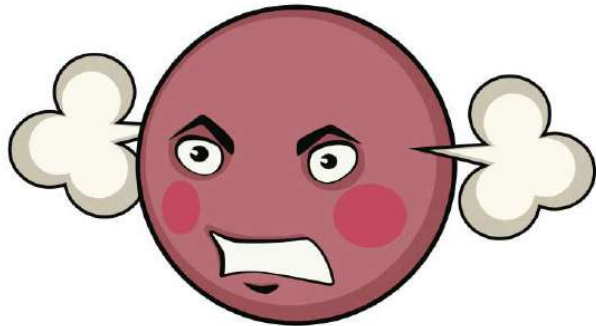
- أشعره بأنك غير مرتاح لبعض أحاديثه و ذلك بالنظر إلى ساعتك ...
و ... الخ



الشخصية المعارضة دائماً

• خصائصه

- لا يبالي بالآخرين لدرجة أنه يترك أثراً سيئاً لديهم
- يفتقر إلى الثقة لذا تجده سلبياً في طرح وجهات نظره
- تقليدي و لا تغريه الأفكار الجديدة و يصعب حثه على ذلك
- لا مكان للخيال عنده فهو شخصية غير مجددة
- عنيد ، صلب ، يضع الكثير من الاعتراضات
- يذكر كثيراً تاريخه الماضي
- يلتزم باللوائح و الأنظمة المرعية نصاً لا روحاً
- لا يميل للمخاطرة خوفاً من الفشل



• كيفية التعامل معه؟

- التعرف على وجهة نظره من خلال مواقفنا الإيجابية معه

- تدعيم وجهة نظرك بالأدلة للرد على اعتراضاته

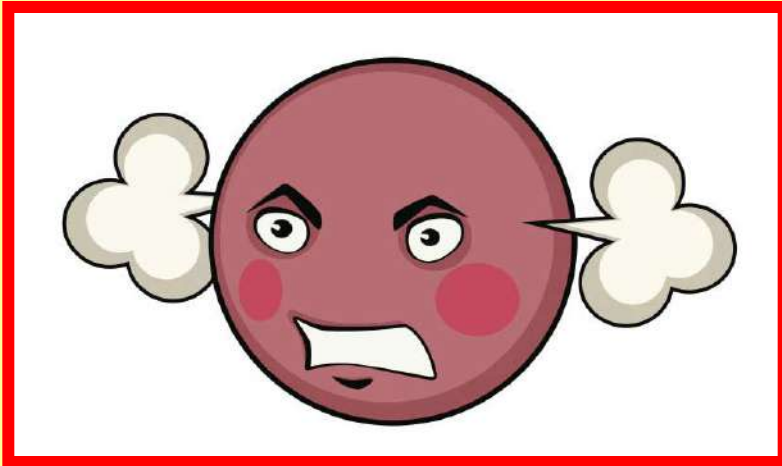
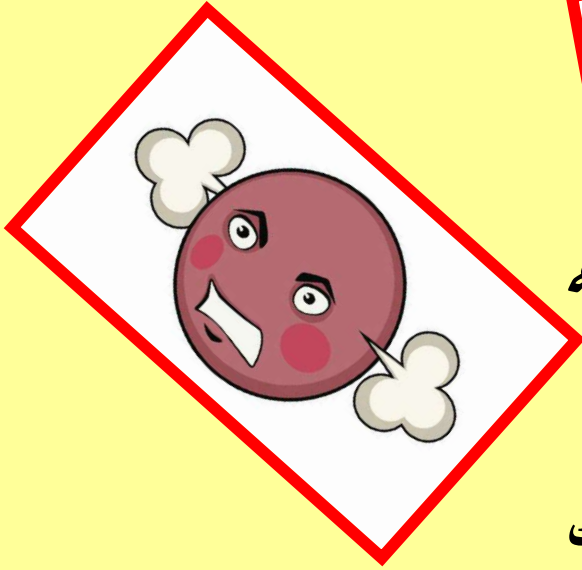
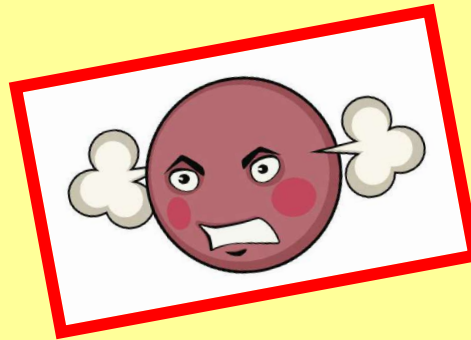
- أكد له على أن لديك العديد من الشواهد التي تؤيد أفكارك

- عدم إعطائه الفرصة للمقاطعة

- قدم أفكارك الجديدة بالتدريج

- لتكن دائماً صبوراً في تعاملك معه

- استعمل أسلوب : نعم ولكن



الشخص مدعي المعرفة



• خصائصه

- لا يصدق كلام الآخرين و يبدي دائماً اعتراضه
- متعالي ، و يحب السيطرة الكلامية و يميل إلى السخرية
- عنيد ، رافض ، و متمسك برأيه
- يفتخر و يتحدث عن نفسه طيلة الوقت
- شكاك ، و يرتاب بدوافع الآخرين
- يحاول أن يعلمك حتى عن عملك أنت



• كيف نتعامل معه ؟



- تماسك أعصابك و حافظ على هدوءك التام
- تقبل تعليقاته و لكن عليك أن تثابر في عرض وجهة نظرك
- الجأ معه في مرحلة ما إلى الإطراء و المدح
- اختر الوقت المناسب لمقاطعته في مواضيع معينة
- لتكن واقعياً معه دائماً
- لا تفكر في الانتقام منه أبداً
- استعمل أسلوب : نعم ولكن



الشخص الخجول

• خصائصه

- يفتقد إلى الثقة في نفسه
- من السهولة إرباكه
- متحفظ و يتبدل لونه لأقل مؤثر
- يحاول الاختباء خلف الآخرين
- يتصف سلوكه عامة بالفشل في حياته العملية و الخاصة





• كيف نتعامل معه ؟

- أطلب منه تقديم وجهة نظره

- قل له : إن الإنسان يحترم لمعلوماته ، و إظهارها للإستفادة منها

- حاول أن تعمل على زيادة ثقته بنفسه و ذلك بوضعه في مواقف مضمون نجاحها

- لا تقدم إليه البدائل ، و حاول أن تعطيه الحل ليثبت عليه

الشخص العنيد



• خصائصه

- يتجاهل وجهة نظرك و لا يرغب في الاستماع إليها

- يرفض الحقائق الثابتة ليظهر درجة عناده

- صلب ، قاس في تعامله

- ليس لديه احترام للآخرين و يحاول النيل منهم



• كيف نتعامل معه ؟



- أشرك الآخرين معك لكي توحد الرأي أمام وجهة نظره
- أطلب منه قبول وجهة نظر الآخرين لمدة قصيرة لكي تتوصلا إلى اتفاق

- أخبره بأنك ستكون سعيداً لدراسة وجهة نظره فيما بعد

- استعمل أسلوب : نعم و لكن



الشخص المفكر الايجابي

• خصائصه

- يتصف بمواقفه الإيجابية الجادة المعقولة
- متحمس ، ذكي ، يهتم بالنتائج
- مفاوض جيد و يوجه الأسئلة البناءة
- يعترض بأسلوب لبق مقبول
- يصغي إصغاءً جيداً
- واقعي و يتخذ قراراته بهدوء و عقلانية

• كيف نتعامل معه ؟

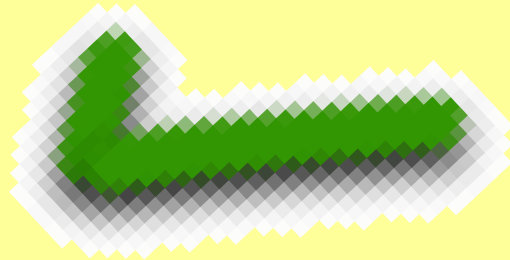
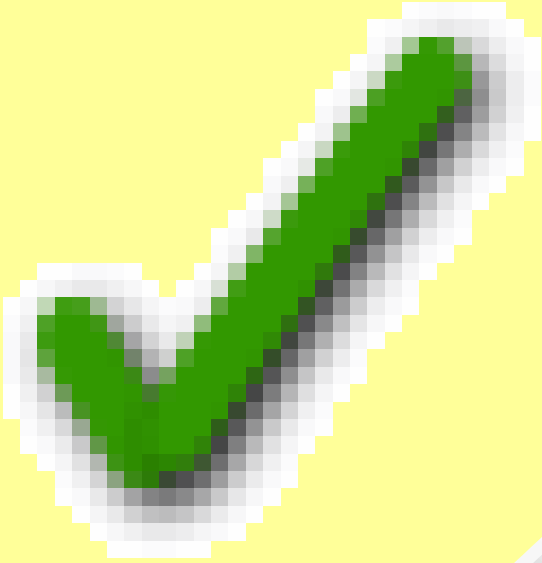
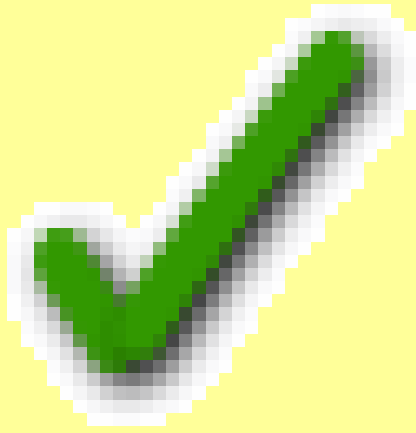
- ليكن تعاملك معه إيجابياً بمنهج ناضج

- اتبع التسلسل المنطقي في أحاديثك معه

- لا تأخذ كل ما يطرحه قضايا مسلم بها

- كن أميناً في تعاملك معه

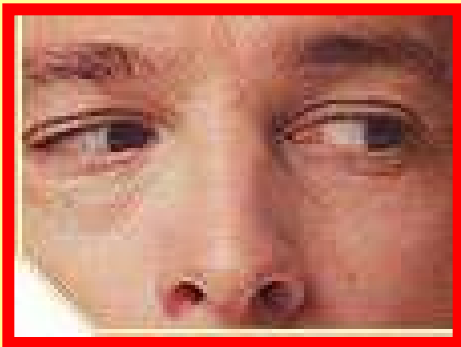
- تقبل تحدياته و استجب لها بفعالية



الشخص المتعالى

• خصائصه

- - يعتقد أن مكانه وسط المجموعة لا يمثل المكانة التي يستحقها و أن ذلك يمثل مستوى أقل بكثير مما يستحق
- يحاول تصيد السلبيات لدى الآخرين و يحاول إيصالهم إلى المواقف الحرجة
- يعامل الآخرين بتعال لاعتقاده أنه فوق الجميع



• كيف نتعامل معه ؟

- لا تحاول استخدام السؤال المفتوح معه

لأنه ينتظر ذلك ليحاول إثبات أن لديه المعلومات المتخصصة حول الموضوع المطروح أكثر بكثير مما لديك ،

ولأنه يشعر عند توجيه السؤال المفتوح إليه أنه هو حلال المشاكل و أن رأيك لا يمثل أي قيمة بالنسبة له.

- استعمل معه أسلوب : نعم و لكن ، مثال : إنك فعلاً على حق و لكن لو فكرت معي في



الشخص كثير المطالب

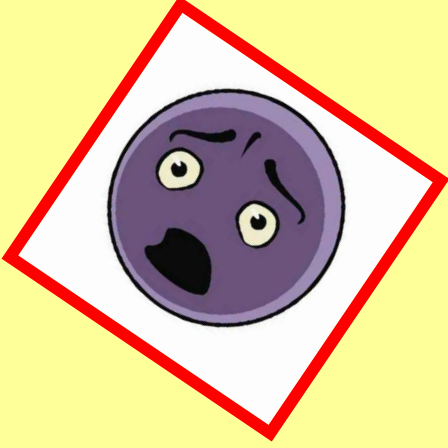
• خصائصه

- صعب المراس ، و لكنه ليس من الشاكين أو الغضبانيين

- يصعب التعامل معه بكثرة المطالب

- يحرصك بالحاحه بأن تؤدي له خدمة عند سفره مثلاً

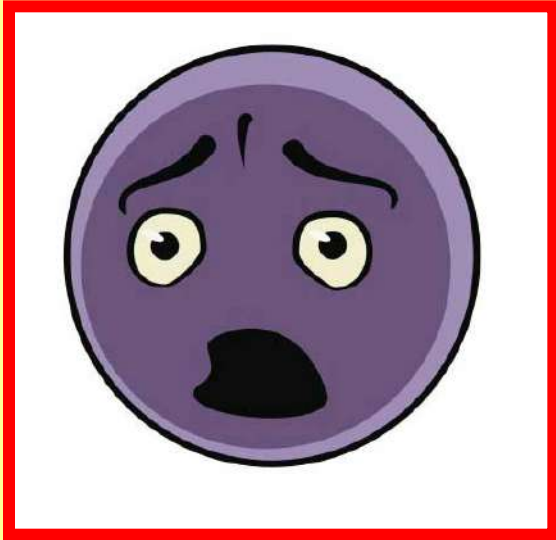




• كيف نتعامل معه ؟

عالجه بالمراوغة و التسوية : أخبره أنك ستفكر في طلبه وتحديثه في شأنه لاحقاً .

و عندها تستطيع أن تفكر فعلاً بما ستخبره ، قل له : إنني مرتبط بمواعيد كثيرة ،

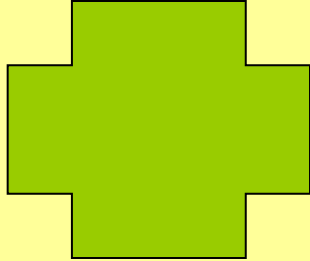


أرجو ألا تتوانى في الاتصال بي مرة ثانية



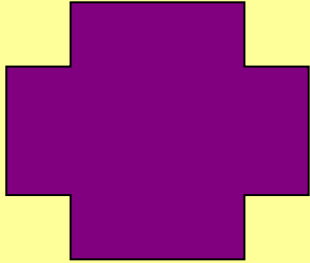
الشخص الباحث عن الأخطاء

• خصائصه



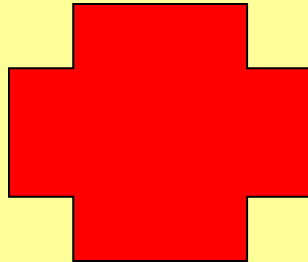
- يتصيد الأخطاء على درجة عالية

- لديه دائماً مجموعة من الأسئلة ليواجه بها
الآخرين

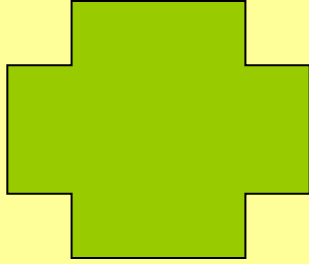


- تراه يتنقل من مكان لآخر بحثاً عن الأخطاء

- ليس لديه احترام لمشاعر الآخرين



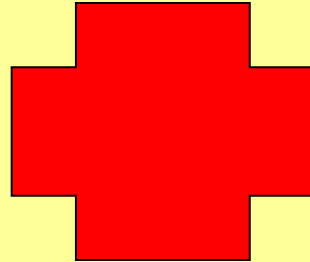
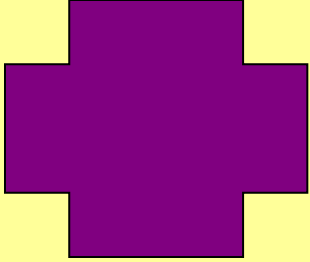
• كيف نتعامل معه ؟



- لا تفقد السيطرة على أعصابك معه
- لا تفتح له الباب الكامل ليقول كل ما عنده
- أصغ إليه بدرجة عالية

- أفهمه أن لكل إنسان حدود يجب أن يلتزم بها
- لا تعطيه الفرصة للسيطرة الكلامية

- استعمل معه أسلوب : نعم و لكن



الشخص كثير الشكوى



• خصائصه

- كثير الشكوى : إذا حاولت تقديم النصيحة له يقول : يبدو لي عدم فهمك الأمر

لو سألت ، كيف حالك اليوم ؟ عندها يقص علينا قصة حياته كلها ،

(متاعبه مع عائلته ، مشاكله المالية ، متاعبه مع مديره) .. الخ



• كيف نتعامل معه ؟



- الإصغاء الجيد إليه لغرض فهم وضعه ، و صياغة مشكلته بجمل توحى إليه بأننا معه و نتفهم مشكلته.

- لا تحاول أن تسدي النصح إليه بل المصادقة على صحة الشكوى مما يشعر صاحبها بالارتياح.

- تقمص مشكلاته عاطفيا.

هذا طبعا إذا اضطررت للتعامل مع مثل هذا الشخص





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

ثلاثون طريقة للتأثير

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

7/5/2025



WWW.SCT-AC.COM

١٠٥



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

بطريقة القدوة: من أنت وكيف تتصرفا؟

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





• ١- امتنع من قول الكلام القاسي أو السلبي

- وانتبه لهذا خاصة حينما تستثار أو تكون منهكاً. أن نجاحك في الامتناع عن هذا في الظروف المذكورة هو شكل راق من ضبط النفس. إننا ننجح في عمل هذا حينما نمتنع من قذف الكلمات التي من صنع فورة الهيجان.

• ٢- مارس الصبر مع الآخرين

- في أوقات الضغط النفسي، يكون فقدان الصبر لدينا طافياً على السطح، متحفزاً ليجعلنا نقول ما لا ن قصد. وقد يظهر فقدان الصبر على شكل التجهم و التقطيب، وقد لا يكون هذا أفصح من الكلمات. أن الصبر هو التعبير العملي عن الثقة والأمل والحكمة والحب. وليس الصبر شيئاً سلبياً ، بل هو سلوك عملي ، إنه ليس الصمت الغاضب. إنه قبول لحقيقة التقدم و النمو الطبيعي. وفي الحياة مواقف كثيرة تظهر فيها قدرتنا على الصبر ، مثل انتظار شخص متأخر ، والاستماع الصبور للصغير وهو يفرغ عواطفه برغم إلحاح المشاغل.



• ٣- ميز بين الشخص وسلوكه أو فعاليته

• إن من الواجب أن نبقي على التواصل مع الإنسان على فرض أن له قيمته الذاتية ، وهذا لا يعني أن نغض النظر عن سلوكه الخاطئ أو الشائن.

• ٤- قدم خدمات لا يدري احد انك أنت الذي قدمتها

• إننا كلما قدمنا أعمالاً طيبة للآخرين دون أن يدروا بمن قدمها فإن شعورنا بقيمتنا الأصلية يزداد، كما إن مثل هذه الخدمة هي من أهم عوامل التأثير على الآخرين.



• ٥- ليقع اختيارك على الرد الايجابي

• لماذا يقصر ما يفعله أكثرنا عما يعمله؟ إن السبب أننا لا نمارس قدرتنا على اختيار استجاباتنا. إن الاختيار يعني أننا نحصل على رؤية للأمر المطروح ثم نقرر ما سنفعله ، كما إن الاختيار يعي قبولنا للمسؤولية عن مواقفنا وسلوكنا ، وأننا نرفض إلقاء اللوم على الآخرين أو الظروف.

• ٦ - حافظ على ما قطعته من وعود

• إن محافظتنا على الوعود تعني أن يكون لنا تأثير على الآخرين. وحتى نعطي الوعود التي سوف نفي بها نحتاج أن نفهم أنفسنا، وهذا يعني أننا نقوم بعملية انتقاء دقيق لما سنعطيه من وعود، إن قدرتنا على إعطاء الوعود والوفاء بها هو أحد مقاييس سلامة شخصيتنا.



• ٧ - ركز على دائر التأثير

• حينما نركز على المجال الذي نستطيع أن نتحكم فيه فإن دائرة تأثيرنا تتوسع. مثال على ذلك: يشكو كثيرون أن رئيسهم في العمل لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذي يشكون قد لا يحاول فهم برنامجهم أو مشكلاتهم. ولكن نفس الذين يشكون قد لا يحاولون أن يعدلوا عرضنا يتوافق مع عقل الرئيس ومشكلاته، بحيث لا بد أن يستمع إليه.

• ٨ - تمثل قانون الحب

• حينما نتمثل قانون الحب فإننا نشجع الناس على قبول قوانين الحياة، إن الناس لديهم جانب من الليونة في داخلهم، خاصة أولئك الذي يتظاهرون بالشدّة. وحينما نعرف كيف نستمع ونصغي إليهم نحصل على تجاوبهم ، ويزداد تأثيرنا إذا أبدينا حباً غير مشروط ، أما العلاقات السطحية ومحاولة التحكم فإنها تفقد الناس الثقة.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

العلاقة: أن تفهم الآخر وتُشعر الاهتمام به.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



• ٩- افترض افضل الاحتمالات في الآخرين

• إن افتراض حسن النية يؤدي إلى نتائج طيبة ، وحينما يكون تعاملك مع الآخرين على افتراض انهم يفعلون أحسن ما لديهم بحسب ما يرون الأمور يعطيك القدرة على أن تستثيرهم على فعل أفضل ما يستطيعون فعله. بينما بالمقابل حينما نجهد لنصنف الآخرين ونصدر عليها أحكامنا فإن هذا يدل على أننا لا نشعر بالأمان. إن لكل إنسا أبعاداً كثيرة ، بعضها ظاهر و أكثرها هاجع كأمن ، ويميل الناس إلى أن تكون استجاباتهم لنا بحسب ما نعتقده عليهم. فلا تسيء الظن في الأكثرين بسبب الأقلين.



• ١٠- حاول أولاً أن تفهم لتكن محاولتك أن تفهم الآخر قبل رغبتك في أن يفهم الآخر.

• تقمص دور من أمامك، أي افهم كيف يفكر ولو لبعض الوقت مثل هذا السلوك يتطلب شجاعة وصبراً وشعوراً بالأمان.

• ١١- كافي الكلام والأسئلة المخلصة

• من المؤسف إن الناس يسيئون إلى من يتكلم بانفتاح و استقامة ، واكبر عقبة في العلاقات المثمرة المستقيمة إصدار الأحكام والانتقاد.



• ١٢ - اشعر الآخر أنك تفهم عليه

• فحين تفعل ذلك تتبنى علاقات الثقة في أثناء التواصل، ولكن مثل هذا التجاوب يجب أن يكون موقفاً صادقاً، وليس تلاعباً بسحنة الوجه و الكلام.

• ١٣ - إذا أساء إليك أحد فكن المبادر بإصلاح العلاقة

• فإن من أحس بالإساءة وانكب بتفكيره عليها سوف يجعل المشكلة تتضخم حتى تخرج عن السيطرة ، وحينما تصلح العلاقة فأفعل ذلك بطيب نفس ، دون أن يكون في قلبك غضب و غيظ.



٤-١. اعترف بأخطائك، واعتذر، واطلب الصفح

- حينما تتأزم العلاقات فعلاً فقد يكون الحل أن نعترف أننا مسئولون على الأقل عن الأزمة و لا يكفي أن نشعر هذا في السر ، بل كثيراً ما يكون الحل الوحيد أن نعترف بالخطأ ونعتذر ، ولا نقدم أعذاراً ودفاعات.

١٥- دع الجدال يفرغ نفسه بنفسه

- في حال صدور اتهامات غير مسؤولة وجدال متعنت من الآخر فلا تفعل مثله ، دعه يتكلم حتى يفرغ ما في جعبته ، استمر في عمل ما عليك عمله بهدوء ، وهذا سيجعل الآخر يواجه النتيجة الطبيعية لجداله. أما إذا انسقت إلى دائرة الجدال فإنك ستذوق الحسرة مثلما سيذوقها الآخر ، كما أن دخولك في ذلك سوف يهيئ بذور مزيد من التباعد في المستقبل.



١٦- أعط الأولوية للعلاقة الشخصية

- قد تجد مدير أعمال له نشاط كبير في عمله وفي مساعدة كثير من الناس، ولكنه لم ينجح في تطوير علاقة عميقة مثمرة مع زوجته أو مع أبنائه. إن النجاح في تطوير هذا يتطلب نبلا في الشخصية وتواضعاً وصبراً أكثر مما يتطلبه النجاح مع المجتمع. وقد يدافع المرء عن نفسه بقوله إنه أهمل الواحد لينجح مع عدد كبير، وهذا يخفي رغبته في الحصول على التقدير والامتنان. إننا ندرك أننا بحاجة إلى أن نخصص وقتاً نعطي فيه كل اهتمامنا لشخص محدد.



• ١٧- أعد بلا مثل ذكر الجوانب التي تجمع بينك وبين الآخرين

• سلط الضوء على الجوانب التي توحد بينك وبين أصدقائك وعائلتك والعاملين معك. لا تجعل دور المشكلات أكبر من جوانب التوحيد وأعمق المشاعر.

• ١٨- اجعل تأثير الآخرين عليك سابقاً على تأثيرك عليهم

• إن تأثيرنا على الآخرين يوازي شعورهم بتأثيرهم علينا. إن اهتمامك بمشكلات الآخر الخاصة تجعله يعلم بتأثيرك بشؤونهم، وعندها سيفتح لك قلبه بشكل مذهش.



• ١٩ - تقبل الشخص كما هو

• إن أول خطوة في تغيير الآخر أن تتقبله كما هو فإذا لم تتقبله فإنه سيتخذ موقفاً دفاعياً ويتوقف استماعه لك. و لا يعني التقبل إنك تقبل بالعيب الذي لديه ، ولكنه يعني إدراك قيمته الأصلية.

• ٢٠ - كن مستعداً في قلبك وعقلك قبل أن تكون مستعداً بلسانك

• إن طريقة قولنا للأشياء قد تكون أهم مما نقوله ، فقبل أن يعود أطفالك من المدرسة وكل منهم سيعرض حاجاته فكر واضبط نفسك ، قرر أن تكون لطيفاً مرحاً ، وقرر أن تستمع إليهم بكل اهتمام. وهكذا قبل أن تلقى زوجتك (أو زوجك) ، راجع قدراتك على أن تدخل على الآخر السرور ، مثل هذا القرار سيمكنك من التغلب على عنائك ويستثير قدراتك.



٢١ - تجنب مواقف الهجوم أو الدفاع

- في حالات الخلاف تجنب ما يفعله كثر من الناس حينما يحيلون الخلاف إلى عنف، سواء أكان العنف بالغضب الظاهر أو بالكلام الساخر أو بالعبارات الجارحة أو بالانتقاد. وتجنب كذلك الدفاع سواء أكان بصورة الانسحاب والحسرة والدليل لكل ذلك هو الحديث الهادف لإنهاء الخلاف.

٢٢ - أختار الوقت الصحيح للتعليم

- ليس كل وقت مناسباً للتعليم ، فالناس مستعدون للتعليم حينما لا يشعرون أن هناك ما يهدهم ، وحينما لا تكون أنت غاضباً أو في حالة إحباط ، وإنما تظهر احتراماً وعظماً وتكون أنت في أمان في داخل نفسك ، و لا يناسب التعليم كذلك حينما يحتاج الآخر إلى المساعدة ، تذكر من جهة أخرى أننا نقوم بالتعليم غير المباشر كل الوقت ، لأننا نشع باستمرار ما يدل على حقيقتنا.

٢٣ - اتفق مع الآخر على الحدود و القواعد والتوقعات والنتائج

- إن شعورنا بالأمان يرجع إلى حد بعيد إلى شعورنا بالإنصاف والعدل، و بالعكس فإن الحياة يفقد فيها الأمان حينما تكون القواعد والتوقعات مفاجئة مزاجية.

• ٢٤ - لا تستلم و لا تياس

- ليس من الرفق بالناس أن نحميهم من نتائج أعمالهم ، فمثل هذه الحماية تمكن للسلوك غير المسئول وتعلم الناس أن يسمحوا لأنفسهم أن تكون رغباتهم هي النظام السائد ، ومن جهة أخرى فحينما نتغافل عن محاولات الناس فنحن نثبط محاولاتهم.

٢٥- كن حاضراً عند مفترقات الطرق

- قد يتخذ من نحبهم ويهمنا أمرهم قرارات لها آثار بعيدة المدى على أساس رؤى انفعالية آنية ، فكيف نحميهم؟ إن أول ما علينا فعله أن نفكر قبل أن نبدي رد فعلنا ، فلا ننساق وراء الانفعال نحن كذلك ، وإلا أضربنا بما لنا من تأثير عليهم ، وعلينا ثانياً أن نعرف أن المشاعر تحرك دوافع الناس أكثر من التفكير ، فعلياً أن نتعلم اللغة التي تؤثر فيهم كما نتعلم لغة أجنبية ، فلا ندينهم ولا ننبذهم.



• ٢٦- استخدم كلا من لغتي المنطق و المشاعر

• إن هاتين اللغتين تختلف إحداهما عن الأخرى كما نختلف اللغة العربية عن الصينية، حينما لا يحدث التواصل الجيد بينك وبين الآخر فامنحه الوقت الكافي وأصغ إليه بإخلاص، وعبر عن مشاعرك بصدق.

• ٢٧- فوّض الآخر بالعمل بثقة

• إن تفويضنا الآخر بالعمل ومنحه الثقة ليتصرف يدل على الشجاعة من قبلنا ، لأنه سيعمل أخطاء أثناء العمل ، وسنتحمل بعض الخطأ نحن وإذا أحسن فسيأخذ من سمعنا وربما ما لنا ، ويجب أن يكون التفويض بالاتجاهين ، أنت تعطيه المسؤولية ، وهو يحمل المسؤولية.



٢٨- أدخل الناس في مشاريع ذات قيمة

- إن مشاركة الإنسان في مشاريع ذات قيمة له اثر حميد على نفسيته ، ولكن المشروع الذي له قيمة عند الرئيس قد لا يكون له قيمة عند المرؤوس ، فالمشروع الذي له قيمة هو الذي يشارك فيه الفرد في التخطيط والتفكير ، إن كلا منا يحتاج أن يشارك في رسالة لحياته ، وإلا فقدت الحياة معناها. فالحياة هي توتر بين ما نحن عليه وبين ما نصبو إليه.



٢٩- دربهم على قانون الحصاد •

- لنعلم من حولنا قانون إعداد الأرض ونثر البذور والعناية بالنبات وسقايته وإزالة الأعشاب الضارة و الحصاد، فهذه الطريقة الطبيعية تعلمنا أننا نحصد ما زرناه.

٣٠- دع النتائج الطبيعية تعلم من حولك السلوك المسئول •

- إن من أنفع ما نقوم به أن نترك النتائج الطبيعية لسلوك الناس تعلمهم السلوك المسئول ، قد لا يحبون أن يواجهوا هذا وقد لا يحبوننا حينما نتركهم لنتائج عملهم ، ولكن كسب الشعبية أمر زائل لا يعتمد عليه ، فليكن العدل هو مطلبنا ، وحينما نترك العدل يأخذ مجراه فإننا نكون قد منحنا الآخرين حياً أكثر من عرقلة طريق العدل ، فترك العدل يترك مجراه الذي يؤمن نمواً سليماً و أماناً على المدى الطويل.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الجزء السادس

الثقافة التنظيمية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



- هل تعلم أن تغيير الثقافة التنظيمية قد يستغرق من ٢ إلى ٣ سنوات في ظل الظروف الطبيعية؟ (بينما قد يتغير نموذج العمل أو القيادة عدة مرات خلال هذه المدة)
- لماذا ترى أن جوجل تعتبر المعيار الذهبي للثقافة التنظيمية حول العالم؟ (بفضل امتيازات مثل: وجبات مجانية، بيئة عمل مرنة، تقدير الموظفين، وأجواء صديقة للحيوانات)
- هل تعتقد أن مجرد ١٠ ثوانٍ من القصة أو الرمز كافية لترسيخ القيم الثقافية داخل المؤسسة؟ (تأكيدًا على دور القصص والرموز والطقوس في الحفاظ على الثقافة التنظيمية)



- هل يمكن أن تتفوق الثقافة التنظيمية الضمنية على القوانين المكتوبة؟ (القواعد الضمنية غالبًا ما تكون أكثر تأثيرًا في ضبط سلوك الموظفين من التعليمات الرسمية)
- ما الذي يجعل ثقافة "الابتكار" في بعض الشركات تمنح الموظف الحرية للمخاطرة؟ بينما في شركات أخرى يُعاقب على كل تجاوز؟
- هل تعلم أن ثقافة تنظيمية قوية يمكن أن ترفع إنتاجية الموظفين ورضاهم بشكل مباشر؟ (لأنها تعزز الانتماء، تقلل الغموض، وتوجه السلوك نحو أهداف المنظمة)

ماذا تعرف عن الثقافة التنظيمية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



- **الثقافة التنظيمية** هي جانب معقد وعميق من المنظمات الذي يمكن أن يؤثر بقوة على أعضاء أو موظفي المنظمة. فهو يحدد محتوى ما يحتاج الموظف الجديد إلى تعلمه حتى يتم قبوله كعضو منسجم داخل الشركة.
- كل منظمة لها ثقافتها الفريدة أو مجموعة القيم الخاصة بها.
- عادة ما يتم إنشاء ثقافة المنظمة دون وعي، بناءً على قيم الإدارة العليا أو مؤسسي المنظمة.
- تهتم الثقافة التنظيمية بكيفية إدراك الموظفين للخصائص الأساسية مثل الاستقلالية الفردية، والهيكل، والمكافأة، والصراعات، والمراعاة.



تعريف الثقافة التنظيمية

- **الثقافة التنظيمية Organizational Culture** هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات **المشتركة**، والتي تحكم كيفية تصرف الأشخاص داخل المنظمات. هذه القيم المشتركة لها تأثير قوي على الأشخاص في المنظمة وتملي عليهم طريقة ملبسهم وتصرفهم وأداء وظائفهم.
- كل منظمة تطور وتحافظ على ثقافة فريدة من نوعها، والتي توفر مبادئ توجيهية وحدود لسلوك أعضاء المنظمة.



”تعريف الثقافة التنظيمية: هي امتزاج لثقافات أفراد المؤسسة، هذه الثقافات تتشكل أساساً من القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة، مضاف إليها كل تصرفات الأفراد واتجاهاتهم“

تعريف الثقافة التنظيمية

القيم والمعتقدات وطرق التفكير والحضارات وتاريخ المؤسسة

ثقافات أفراد المؤسسة

تصرفات أفراد المؤسسة

اتجاهات أفراد المؤسسة



- تتكون الثقافة التنظيمية من سبع خصائص تتراوح في الأولوية من عالية إلى منخفضة. لكل منظمة قيمة مميزة لكل من هذه الخصائص، والتي عند دمجها تحدد الثقافة الفريدة للمؤسسة.
- يصدر أعضاء المنظمات أحكامًا على القيمة التي تضعها مؤسساتهم على هذه الخصائص ثم يعدلون سلوكهم لمطابقة هذه المجموعة المتصورة من القيم.

مكونات الثقافة التنظيمية

القيم: هو كل ما يعبر عن الحب والكره والتحيز

الاتجاهات: هي كل استعداد ذهني نحو الأشياء

العادات: كل ما نرثه من المجتمع أو القبيلة

الحقوق والواجبات: تحدد سلوك الفرد

تاريخ المنظمة: الأحداث الماضية المؤثرة

الرموز: هي الإشارات الخاصة للتعامل

القوانين: ما لا يمكن تجاوزه «الخطوط الحمراء»



هل تحب العمل في هذه الشركة؟



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

تحليل الثقافة التنظيمية :

► **الثقافة التنظيمية** هي عبارة عن منظومة القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ، حيث أن **لكل منظمة ثقافة خاصة** بها تعبر عن شخصيتها ، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم ، ولأن **الأفراد** هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة ، لذلك فإن هؤلاء الأفراد **يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية** كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء . لذا يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي التفاعل والانصهار داخل مجموعات العمل، وهي التي تحدد السلوك المقبول والسلوك غير المقبول في المنظمة.



يشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر :

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص على طبيعة عمل المنظمة وتشكيل ثقافتها: فمثلا الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الإبداع التكنولوجي .

الثاني: تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمنظمة: هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد.

الثالث هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم .

► وتتضمن ثقافة المنظمة العناصر التالية:

1. القيم والاعتقادات والاعراف المتبعة والتي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة منها:

- كيف يتعامل العاملون مع بعضهم البعض (سلوك العاملين تجاه بعضهم).
- كيف يتعامل العاملون مع العملاء والزبائن (سلوك العاملين مع العملاء).
- كيف ينظر العاملون لعلاقاتهم مع اصحاب المصالح والجمهور العام.
- استجابة العاملين للتعليمات والارشادات وانخراط العاملين في المجتمع.
- التزام العاملين بالعمل والدوام والالتزام بأخلاقيات العمل.
- كيف تتعامل المنظمة مع العاملين، وهل تزودهم بالبرامج التدريبية اللازمة والتطوير المهني لهم.

٢. رؤية المنظمة: وتتضمن طموحات المنظمة المستقبلية التي تسعى الى تحقيقها.

٣. رسالة المنظمة: وهي جملة بسيطة تتضمن وصفا مختصرا لعمل المنظمة وسبب وجودها.

٤. طبيعة الاتصال العامودية والافقية (المركزية واللامركزية).

٥. نظام الحوافز والمكافئات، حوافز مادية ومعنوية.

٦. القوانين والاجراءات التي تحكم سير العمل.



٧. الأعراف التنظيمية

الأعراف بشكل عام عبارة عن أشياء متعارف عليها من قبل الافراد ومع مرور الزمن تصبح ملزمة لهم. أما الأعراف التنظيمية، فهي **معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار إنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.**

٨. التوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي، والذي يتم بين الموظف والتنظيم، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم، **مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين، المرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل**

٩. القصص و الطقوس و الرموز

و نعني بالقصص ؛ روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، و هذه القصص تدور في الغالب على المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك با لثقافة التنظيمية و المحافظة عليها، أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية و تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية



الثقافة التنظيمية – الولاء والانتماء والسلوكيات الايجابية مكونات المؤسسة





خصائص الثقافة التنظيمية

هذه هي الخصائص السبع
المشتركة في سياق الثقافة
التنظيمية.

- الابتكار (توجيه المخاطر).
- الاهتمام بالتفاصيل (التوجيه الدقيق).
- التأكيد على النتيجة (التوجه نحو الإنجاز).
- التركيز على الناس (التوجه العادل).
- العمل الجماعي (توجيه التعاون).
- العدوانية (التوجه التنافسي).
- الاستقرار (اتجاه القاعدة).



الابتكار (توجيه المخاطر)

- الشركات ذات الثقافات التي تعطي قيمة عالية للابتكار تشجع موظفيها على المخاطرة والابتكار في أداء وظائفهم.
- تتوقع الشركات ذات الثقافات التي تضع قيمة منخفضة للابتكار من موظفيها أداء وظائفهم بنفس الطريقة التي تم تدريبهم على القيام بها، دون البحث عن طرق لتحسين أدائهم.

الاهتمام بالتفاصيل (التوجيه الدقيق)

- الخاصية للثقافة التنظيمية للدرجة التي يُتوقع من الموظفين أن يكونوا دقيقين في عملهم.
- الثقافة التي تعطي قيمة عالية للاهتمام بالتفاصيل تتوقع من موظفيها أداء عملهم بدقة. الثقافة التي تضع قيمة منخفضة على هذه الخاصية لا تفعل ذلك.



التأكيد على النتيجة (التوجه نحو الإنجاز)

- تؤكد الشركات التي تركز على النتائج وليس على كيفية تحقيق النتائج بشكل كبير على قيمة الثقافة التنظيمية هذه.
- الشركة التي توجه فريق المبيعات لديها للقيام بكل ما يتطلبه الأمر للحصول على أوامر المبيعات لديها ثقافة تضع قيمة عالية على التركيز على خصائص النتائج.



التركيز على الأشخاص (التوجه العادل)

- تضع الشركات التي تضع قيمة عالية على هذه الخاصية للثقافة التنظيمية قدراً كبيراً من الأهمية على كيفية تأثير قراراتها على الأشخاص في مؤسساتها.
- بالنسبة لهذه الشركات، من المهم معاملة موظفيها باحترام وكرامة.



العمل الجماعي (التوجيه التعاوني)

- تضع الشركات التي تنظم أنشطة العمل حول فرق بدلاً من الأفراد قيمة عالية لهذه الخاصية للثقافة التنظيمية.
- يميل الأشخاص الذين يعملون في هذه الأنواع من الشركات إلى إقامة علاقة إيجابية مع زملائهم في العمل والمديرين.



العدوانية (التوجه التنافسي)

- تحدد هذه الخاصية للثقافة التنظيمية ما إذا كان من المتوقع أن يكون أعضاء المجموعة حازمين أم لا عند التعامل مع الشركات التي يتنافسون فيها داخل السوق.
- تضع الشركات ذات الثقافة العدوانية قيمة عالية للقدرة التنافسية وتتفوق على المنافسة بأي ثمن.



الاستقرار (اتجاه القاعدة)

- الشركة التي تضع ثقافتها قيمة عالية للاستقرار هي شركة موجهة نحو القواعد ويمكن التنبؤ بها وببيروقراطية بطبيعتها.
- هذه الأنواع من الشركات عادةً مستويات متسقة ويمكن التنبؤ بها من الإنتاج وتعمل بشكل أفضل في ظروف السوق غير المتغيرة.



أهمية الثقافة التنظيمية

كل منظمة معترف بها من خلال ثقافتها.

عندما يذكر الأشخاص اسم منظمة يتم استدعاء الثقافة المرتبطة بالمنظمة على الفور. تختلف المنظمة بشكل مميز عن المنظمات الأخرى بحكم قيمها ومعتقداتها ومعاييرها الثقافية.

١- **تخلق الثقافة التنظيمية الحدود التي لا يُسمح للموظفين بتجاوزها**، بحيث يلاحظون تلقائيًا المعايير التنظيمية وقواعد السلوك.

٢- كل منظمة معترف بها جيدًا من خلال ثقافتها، **توفر ثقافة المنظمة استقرارها**. يفضل الناس الاستمرار في المنظمة ويفضل الموظفون والعملاء والممولين وغيرهم من الأشخاص ذوي الصلة البقاء مع المنظمة.

٣- إن الاعتراف الاجتماعي بالثقافة التنظيمية يجعل المنظمة تنمو وتتطور في جميع الأبعاد.

٤- تعمل الثقافة التنظيمية كمحفز يوجه الموظفين ويسيطر عليهم، ويشعر الموظفون الراضون بمزيد من الروح والحماس لأداء وظائفهم.

٥- توجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف من خلال ثقافة سليمة. الموظفون المنضبطون يجعلون الموظفين الآخرين منضبطين وحسن السلوك.

٦- تثير الثقافة موقفا إيجابيا وسلوكيا إيجابيين يعدان مرة أخرى إضافة للثقافة. هذا الموقف يشير إلى الدورات المختلفة للسلوك الإيجابي، أي **أن الثقافة تؤدي إلى السلوك الجيد والسلوك الجيد يصنع ثقافة جيدة تساعد في سلوك أفضل، وتستمر هذه الدورة.**



٧- **القواعد الضمنية الموضوعية** في ظل الثقافة التنظيمية تجعل الناس موجهين نحو التنمية، هذه القواعد **أكثر فعالية من القواعد الصريحة أو التعليمات المكتوبة** والامتثال للقواعد الضمنية يجعل الموظفين منضبطين.

تنعكس مزايا الثقافة التنظيمية السليمة في نهاية المطاف في أداء الموظفين ورضاهم بحيث يتم زيادة صورة المنظمة والناس راضون عن أداء المنظمة. يكمن رضا الناس في **إبتسامة الموظفين**.

إنها مفيدة لزيادة الإنتاج والرضا، الثقافة القوية تضمن أداء أفضل، وتعزز الثقافة الالتزام التنظيمي وتزيد من اتساق سلوك الموظف. إنه يقلل من الغموض ويخبر ضمناً ما يجب القيام به وكيفية القيام به.



أمثلة عن الثقافة التنظيمية

- لا تتكون ثقافة الشركة الجيدة من واحد أو مجموعة من الأنواع المذكورة أعلاه فحسب، بل يجب أن تكون أيضاً شيئاً يبرز من منافسة الفرد.
- إنه ليس شيئاً يمكن تحقيقه في لمح البصر، ولكنه يستغرق قدرًا كبيرًا من الوقت والفهم والتخطيط للظهور كمنظمة ذات ثقافة عظيمة حيث يكون الموظفون منتجين وسعداء وراضين.
- فيما يلي بعض الأمثلة على المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المتميزة:

- تشتهر Google بكونها صاحب عمل ممتاز كان رائدًا في العديد من الامتيازات والمزايا التي تشتهر بها الشركات الناشئة الآن. موظفو Google هم مجموعة مجتهدة وموهوبة ومتحمسة.



- بالنسبة لموظفيها، تعد ثقافة شركة Google كنزًا دفينًا من الامتيازات والمكافآت. تتوفر في Google وجبات مجانية، وإجازات وحفلات للموظفين، ومكافآت نقدية، وتقدير الموظفين، وصالات رياضية، وأجواء صديقة للحيوانات الأليفة. ليس من المستغرب أن تكون ثقافة شركة Google هي المعيار الذهبي الذي يتم من خلاله الحكم على جميع شركات تكنولوجيا المعلومات الأخرى.



تشتهر شركة تكنولوجيا مؤتمرات الفيديو - Zoom بثقافتها المذهلة، ولسبب وجيه: تركيزها على الأشخاص. تتمتع الشركة بسمعة طيبة في الاهتمام بصدق بموظفيها. يشجع Zoom الموظفين على إحضار أحبائهم إلى العمل حتى يتمكن زملائهم في الفريق وزملاء العمل من مقابلة الأفراد الذين يعملون خلف الكواليس، والذين يهتمونهم، والذين يعملون لصالحهم.

منصة البث الرقمي Netflix



- تستند ثقافة شركة Netflix على مبدأ "الأشخاص فوق العملية". لديهم مجموعة من المُثُل التي يؤمنون بها بشدة والتي يريدون أن يعيشها موظفونهم في وظائفهم. أساس المنظمة هو الشعور القوي بالولاء والملكية. هدفهم هو تعميق القوى العاملة بقيمتهم وفلسفاتهم من أجل تحفيز الناس وحثهم على دعم الابتكار من أجل تحقيق نمو أعلى.



كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على تحفيز العمال؟

- تؤثر الثقافة التنظيمية على سلوك عمل الموظف نتيجة للسلوكيات والمواقف المقبولة للوظائف المختلفة في المنظمة. ... تتيح الثقافة للموظفين الشعور بالرسالة والشعور بالمسؤولية والعمل نحو الهدف العام للمنظمة.



هل يمكن تغيير الثقافة التنظيمية بسرعة؟

الاعتقاد السائد هو أن التغيير الثقافي يستغرق ٢-٣ سنوات ليحدث. إطار زمني أصبح غير مستساغ بشكل متزايد في عالمنا المتغير السريع؟
قد يكون نموذج عمل الشركة قد تغير مرتين في ذلك الوقت، قد يكون لديك فريق تنفيذي جديد، ربما رئيس تنفيذي جديد.



الثقافة التسويقية:

- الثقافة التسويقية هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تساعد الفرد على فهم وظيفته التسويقية وما يحدث فعلاً في المجال التسويقي بالمنظمة. وبمعنى آخر فإن الثقافة التسويقية تعتبر أحد أوجه تطبيقات الثقافة التنظيمية في إدارة التسويق بالمنظمة.



الثقافة التسويقية:

- ويمكن تعريفها على أنها فهم العاملين بالمنظمة ومتخذي القرارات بها لاحتياجات وتطلعات عملائهم، وإنتاج السلع والخدمات التي تتطابق مع هذه الاحتياجات والتطلعات، ومعاملة كل عميل على أنه العميل الأوحده، وإتباع العاملين بالمنظمة لأنماط سلوكية مقبولة من قبل العملاء، إلى الحد الذي يمكن هؤلاء العملاء من توقع سلوكيات وتصرفات العاملين تجاههم مقدما، علاوة على أنها تحدد أنماط السلوك التي تحكم مستويات الأداء ومعايير الإنجاز، إلى جانب الميل نحو التجديد والابتكار المستمر بما يتلاءم مع متطلبات البيئة.

- تشير الثقافة التسويقية إلى نمط القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد الأفراد على فهم الأداء التنظيمي، وتوفر معايير السلوك في المنظمة، وبالتالي تركز الثقافة التسويقية على القوى الخفية غير الرسمية داخل الشركة التي تؤثر تأثيراً هائلاً على سلوك وإنتاجية موظفيها. وتمثل الثقافة التسويقية جوهر ما تعنيه الشركة حقاً وتؤثر على كل ما تفعله المنظمة، فهي جزء من الثقافة التنظيمية للمنظمة إذا تركز على دراسة السوق، ودعم المهارات اللازمة لخلق قيمة للزبائن، وتعزيز الاعتقاد بأن الغرض النهائي من العمل هو خلق قيمة عالية للزبائن وزيادة الربحية. وتتميز الشركة التي لديها ثقافة تسويقية قوية بامتلاك القادة والموظفين معتقدات وقيم وافتراسات تجعل كل قرار داخل المنظمة أو داخل انشطتها يبدأ وينتهي مع الزبون .



وتعرف الثقافة التسويقية بأنها توجهات وإرشادات وقواعد سلوكية غير مكتوبة للموظفين داخل المنظمة التي تصور من خلال علاقات التفاعل مع الأطراف ذات العلاقة كالزبائن أو الحكومة، وتشير الثقافة التسويقية إلى الطريقة التي يتم بها تسويق الأشياء من قبل موظفي الخدمة. كذلك فقد عرفت بأنها مجموعة من السلوكيات والعمليات المتعلقة بالتقييم المستمر لخدمة احتياجات الزبائن. وأشار آخرون إلى الثقافة التسويقية بكونها بناء شامل يتكون من جوانب متنوعة تنطوي على أهمية جودة الخدمة والعلاقات الشخصية ومهمة البيع والتنظيم والاتصالات الداخلية والابتكار. وأكد العديد من الباحثين بأن الثقافة التسويقية هي ثقافة جماعية مصممة لخلق قيمة أعلى للزبون عبر تنفيذ الإجراءات التسويقية المطلوبة بأكثر الوسائل فعالية وكفاءة، والحفاظ على مستوى أداء عالي للمنظمة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



ويرى الباحثون بان الثقافة التسويقية هي مجموعة القيم والتوجهات والمعتقدات المركزة نحو خدمة الزبائن وتقديم قيمة عليا في المنتجات المقدمة إلى السوق من خلال العلاقات والاتصالات الداخلية والتنظيم والابتكار وجودة الخدمة ومهمة البيع. وتقود الثقافة التسويقية القوية الأداء المنظمي ونجاح المنظمة، من خلال تعزيز موارد المنظمة المتمثلة بالإيرادات والأرباح. ويوضح الشكل أهمية الثقافة التسويقية .



أبعاد الثقافة التسويقية:

- تساهم الثقافة التسويقية في تحقيق التفاعل ما بين الزبائن والعاملين في المنظمة، ويتم هذا التفاعل من خلال العديد من العناصر التي تمثل أبعاد الثقافة التسويقية. وبعد الاطلاع على العديد من البحوث تمت ملاحظة اتفاق اغلب الباحثين على اعتماد الأبعاد المتمثلة بـ (جودة الخدمة، العلاقات الشخصية، مهمة البيع، التنظيم، الاتصالات الداخلية والابتكار)



- **جودة الخدمة:** تشير جودة الخدمة إلى التزام الموظفين والإدارة العليا لتوفير خدمة عالية الجودة لتلبية طلبات الزبائن. إذ يتطلب تقديم خدمة استثنائية ثقافات موجهة نحو الزبائن، بحيث يشعر الموظفون بالمسؤولية الشخصية ويعتبرون تقديم خدمة استثنائية عنصراً أساسياً في وظائفهم.
- **العلاقات الشخصية:** تشير إلى تفاعل الإدارة مع الموظفين والطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع الموظفين لكون موظفي الخط الأمامي يزودون المنظمة بمعلومات مفيدة فيما يتعلق بمواقف الزبائن ويلعبون دوراً مهماً في تحقيق رضا الزبون، واصبحت العديد من المنظمات تنظر إلى **موظفي الخطوط الأمامية ك شركاء استراتيجيين**.



• **مهمة البيع:** تتضمن مهمة البيع التركيز على التوظيف الأشخاص المناسبين وتوفير التدريب القائم على المهارات والمعرفة لمقدمي الخدمات في الخطوط الأمامية وتشجيع الأساليب الإبداعية في البيع وإدراك المنظمة للأفراد المتفوقين في البيع ومكافئتهم ومنحهم حوافز مرتبطة بنسب المبيعات.

• **التنظيم:** يركز هذا البعد على العمل المنظم بطريقة تخدم احتياجات الزبائن. إذ تسعى المنظمات إلى تنفيذ العديد من الإجراءات التنظيمية من أجل وضع قدرات العاملين في إطارها الصحيح **مثل توفير بيئة عمل مناسبة تضمن رفاهية العاملين، اشاعة ثقافة التوجه نحو القيمة في التعامل مع الزبون، الخ...، بهدف تحقيق رضا الزبون وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة اضافة إلى تحقيق أهداف العاملين.**



- **الاتصالات الداخلية:** يشير هذا البعد إلى وعي الموظف بالمهمة والأهداف العامة للمنظمة ووعيهم بتوقعات الإدارة منهم، وتشجيع الإدارة على مشاركة الموظفين في الخطوط الأمامية في وضع المعايير والتواصل المستمر معهم، ويشمل أيضا الاطلاع على توقعات الموظفين ومشاركة المعلومات معهم وتدريبهم وتطويرهم.
- **الابتكار:** يعبر عن قدرة المنظمة على التوصل إلى ما هو جديد ويضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق وأن الابتكار يمكن المنظمة من الحفاظ على حصتها في السوق والتميز عن المنافسين ويقود المنظمات إلى مستويات عالية من الأداء .



تحسين الثقافة التنظيمية هو عنصر أساسي في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. إليك بعض النصائح لتحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

توضيح القيم والأهداف التنظيمية:

من المهم أن تكون القيم والأهداف واضحة للجميع داخل المؤسسة. عندما يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم وكيف يساهمون في رؤية المنظمة، يصبح لديهم شعور أكبر بالانتماء والالتزام.





تشجيع التواصل المفتوح:

التواصل الفعال والمفتوح بين الموظفين والإدارة يساعد في بناء الثقة ويقلل من التوترات. يمكن أن يتم ذلك من خلال الاجتماعات المنتظمة والفرص للتفاعل بين كافة مستويات الموظفين.

تعزيز التقدير والاعتراف:

تقدير الموظفين للاحتفاء بإنجازاتهم يعزز من الروح المعنوية ويحفزهم على الأداء بشكل أفضل. الاعتراف بالجهود الفردية والجماعية يعزز من الشعور بالانتماء ويشجع على الاستمرارية.





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

تشجيع التعاون والعمل الجماعي:

تعزير العمل الجماعي يساعد في تقوية العلاقات بين الأفراد داخل الفريق ويزيد من فاعلية الأداء المشترك. الفرق التي تعمل بشكل متناسق تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف.

الاستثمار في التدريب والتطوير:

تقديم فرص تدريبية مستمرة للموظفين يساعد على تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، ويعزز من شعورهم بالثقة في أنفسهم وفي بيئة العمل.

