

مقرر قيادة التغيير

المحاضرة الثامنة :

قيادة التغيير والسلوك التنظيمي

د. عواطف بطاح المطيري
دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية

المحاضرة الثامنة : قيادة التغيير ٧٢١



• تناولنا المحاضرة السابقة بعنوان نظريات واستراتيجيات التغيير:

١- مفهوم استراتيجية التغيير.

٢- المدخل التكاملي لاستراتيجيات التغيير

٣- تصنيف استراتيجيات التغيير.

٤- أبرز استراتيجيات التغيير.

• واليوم سنتناول بإذن الله محاضرة بعنوان **قيادة التغيير والسلوك التنظيمي.**



مقرر قيادة التغيير

محاور المحاضرة الثامنة :

Prepared by

Dr. AWATEF ALMUTIRI

www.midocean.ae

- ❑ مفهوم السلوك، المنظمة.
- ❑ مفهوم السلوك التنظيمي.
- ❑ مبادئ السلوك التنظيمي.
- ❑ مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
- ❑ أهداف دراسة السلوك التنظيمي.
- ❑ مفهوم الجماعة.
- ❑ أسباب تكون الجماعات.
- ❑ مراحل تكوين الجماعات.
- ❑ انواع الجماعات.
- ❑ تماسك ومشكلات الجماعات.



أدت الثورة الصناعية إلى تطورات اجتماعية وثقافية كبيرة وفي التغيير الثقافي، بما في ذلك أشكال جديدة من التنظيم. وبتحليل هذه الأشكال التنظيمية الجديدة، وصف عالم الاجتماع ماكس فيبر البيروقراطية بأنها مثالية وهي نوع التنظيم الذي يعتمد على مبادئ قانونية عقلانية وتعظيم الكفاءة التقنية. في تسعينيات القرن التاسع عشر، ومع وصول الإدارة العلمية والتaylorية، كانت دراسات السلوك التنظيمي تشكل التخصص الأكاديمي. وأدى فشل الإدارة العلمية إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي اتسمت بالتركيز الشديد على تعاون الموظفين ومعنوياتهم. وساهمت حركة العلاقات الإنسانية من ثلاثينيات إلى خمسينيات القرن العشرين في تشكيل دراسات السلوك التنظيمي. وساهمت أعمال العلماء مثل إلتون مايو، وتشيستر بارنارد، وهنري فايول، وماري باركر فوليت، وأبراهام ماسلو، وديفيد ماك سيلان، وفيكتور فروم في نمو السلوك التنظيمي كنظام. وقدم هيربرت سيمون في كتابه السلوك الإداري عددًا من المفاهيم المهمة لدراسة السلوك التنظيمي وأبرزها عملية اتخاذ القرار. وجادل سايمون وتشيستر بارنارد بأن الأشخاص يتخذون القرارات في المنظمات بشكل مختلف عن خارجها. وحصل سايمون على جائزة نوبل في الاقتصاد لأبحاثه في مجال صنع القرار التنظيمي.



أولاً: مفهوم السلوك و المنظمة:

١- ما هو السلوك؟

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

هو محصلة استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي يتعرض لها في بيئته الاجتماعية

٢- ما هي المنظمة؟

- هي وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة.

هي التقاء مجموعة من الأفراد بعلاقات اجتماعية داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة (الأهداف التنظيمية)

نستنتج:

- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة.
- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة.
- أن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً.

برأيك ما مفهوم السلوك التنظيمي؟



مفهوم السلوك التنظيمي

١- تعريف السلوك التنظيمي

- هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
- علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.
- يعرفه Robbins بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة.
- حسب Altman هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال

فهو علم يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم والهدف هو تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين وتحسين بيئة العمل من حيث أساليب الاتصال والتحفيز وأساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل العمل.



٢- محاور السلوك الإنساني:

الفرد العامل (Individuel): يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل. ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.

الجماعات (Groups): يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، ويسمى بالسلوك التنظيمي الوسطي، كما يهتم بالقيادة والاتصالات.

الهيكل (Structure): يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو يسمى السلوك التنظيمي الكلي، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.





كذلك: يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ كالعلاقات مع زملاء العمل، ويهتم بجوانب شخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

يركز على السلوك المرئي المنظور وعلى الدلائل المنظورة والمشهودة
فهو لا يركز على الدلائل الظنية التي ليس لها مؤشرات ظاهرة في سلوك الأفراد.



برأيك هل السلوك التنظيمي علم أم فن ؟

هل السلوك التنظيمي علم أم فن ؟

السلوك التنظيمي علم وفن.

- علم لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به.
- فن لان الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين من خلال خبراته السابقة.

السلوك التنظيمي يجمع بين الممارسة والمعرفة

مبادئ السلوك التنظيمي

• مبدأ طبيعة الإنسان

1. الناس مختلفون عن بعضهم.
2. سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة.
3. لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين.
4. لكل سلوك إنساني هدف محدد.
5. الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

• مبدأ طبيعة المنظمة

- المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.
- هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الآخر.



أسباب ومبررات دراسة السلوك الإنساني

أسباب الدراسة:

- يُمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي إلى الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات.
- بما الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي، يتطلب الأمر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة.
- تساعد الدراسة العملية للسلوك الإنساني على تقدير نوعية الحوافز المادية أم المعنوية المناسبة للأفراد.
- الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة.
- تقلل دراسة السلوك التنظيمي من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد.



برأيك ماأهداف دراسة السلوك التنظيمي؟



أهداف دراسة السلوك التنظيمي

١- فهم و تفسير السلوك التنظيمي. ٢- التنبؤ بالسلوك التنظيمي. ٣- إدارة و توجيه السلوك التنظيمي.

تفسير السلوك التنظيمي: أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة، ويحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض، والفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق.

محاولة فهم تصرفات الأفراد في المنظمات

تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:

• إن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثلا الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.

• كل سبب يتطلب حلا خاص به (Specific solution).

• تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.



نماذج على بعض سلوكيات الأفراد:

• مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويقدم له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشتكى هذا المشرف من أن المروؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

• تشير سجلات موظفين تم تعيينهما مؤخرا، أنهما متشابهان في القدرات، إلا أنه بعد مرور ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، في حين أن الفرد الثاني منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟

• يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.



محاولة تقدير وضع السلوك في المستقبل

•التنبؤ بالسلوك التنظيمي

•التنبؤ متطلب أساسي في حياتنا اليومية وفي كل المجالات.

•التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.

•التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.

•التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل

ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل إلى حلول مبدعة.



إدارة السلوك التنظيمي

- الإدارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.
- الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق له.
- يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي بهدف تفسير أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ♦ عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة.
- ♦ فإذا كان التفسير نسبي فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة ذلك السلوك.
- ♦ مثلا يمكن السيطرة على الأجور ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية.



مر دراسة السلوك التنظيمي بمراحل ماهي؟

مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية

- مارست الحضارات القديمة جوانب ناجحة من العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
- بسبب بدائية المجتمعات كانت ظروف العمل المادية قاسية وغير مناسبة.

الحضارات القديمة اهتمت بالعنصر البشري وبالإدارة والموارد , وساهمت ومارست العديد من الجوانب الايجابية في مجال الإدارة وطريقة التعامل مع الأفراد . ولكن المعرفة التاريخية والمكتوبة عنها قليلة ونادرة .

لم تغفل ممارسات الحضارة الإسلامية عن الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى، والمعاملة الطيبة، وضرورة انتقاء الأصلح.

الحضارة الإسلامية اهتمت بالإنسان وكان هو أساسها وقد رسخت العديد من القيم والأعراف التي جعلت لهذا الإنسان مكانة في مؤسسات الدولة الإسلامية على مر العصور.

تلك الحضارات لها مساهمات واهتمامات ذات صلة بالسلوك الإنساني ولكن الإسهامات الرئيسية إرتبطة بكتاب الإدارة وكتاب الفكر السلوكي وبالإدارات والنظريات الغربية الرئيسية.



ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:
النموذج البيروقراطي. ٢- نظرية الإدارة العلمية. ٣- نظرية مبادئ الإدارة.

النموذج البيروقراطي

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

يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية:

فرضيات المدرسة التقليدية

التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي.

إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات.

التعيين على أساس الجدارة.

الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي.

حاولت هذه المدرسة عدم الجمع بين الاعتبارات الشخصية وبين العوامل المؤثرة في تصرفات وسلوك الأفراد خاصة الاجتماعية والشخصية وأيضاً بين طبيعة العمل الإداري أو المهني في التنظيم البيروقراطي.

من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي:

الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً.

قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار.

تقييم المنهج
هذا المنهج بعيد عن المساهمة في السلوك التنظيمي



نظرية الإدارة العلمية (1900 - 1920)

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

من مبادئها الأساسية ضرورة قيام المنظمة بالتدريب والاختيار على الأسس العلمية وضرورة تقاسم العمل بين الإدارة والعمال فالإدارة تخطط والعمال ينفذون.

- ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.
- لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:
 - أنها تنظر للعامل كتابع للآلة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها.
 - إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم.
 - تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية.
 - إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.

تقييم المنهج
لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آلة.



نظرية مبادئ الإدارة (1930 - 1950)

يعتبر الفرنسي هنري فايول (Fayol) رائد هذه النظرية، والذي اقترح بالإضافة إلى وظائف المنظمة أربعة عشر (١٤) مبدعا للإدارة.

وظائف المنظمة الذي اقترحها هنري فايول ست وظائف
(التقنية والمالية والمحاسبية والإدارية والتجارية والأمنية)

- ❖ تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية.
- ❖ تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الإنساني.
- ❖ ترى نظرية مبادئ الإدارة انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).
- ❖ يلاحظ على نظرية مبادئ الإدارة مايلي:
- ❖ تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم.
- ❖ أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.

المدرسة التقليدية لم تهتم بالسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بل كان اهتمامها مادي واهتمام بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.



ثالثاً: المدرسة السلوكية

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

١. مدرسة العلاقات الإنسانية. ٢- نظرية (x , y). ٣- نظرية سلم الحاجات.

٢. **مدرسة العلاقات الإنسانية:** رائد المدرسة " إلتون مايو" (Mayo)

- بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.
- ترى النظرية أن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس.
- أجرى " إلتون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات " الهاوثورن " الشهيرة في مصانع شركة وستيرن إلكتريك بشيكاغو.



❖ من أهم نتائج تلك الدراسات:

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

تقييم المنهج

لها مساهمة كبيرة في مجال السلوك الإنساني وهذه المساهمة نوعية من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية وإلى دور التنظيمات غير الرسمية وإلى العوامل الإنسانية والاجتماعية تساهم بشكل مباشر في أداء العاملين وإنتاجيتهم والرفع من ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.



٢- نظرية (x, y)

رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (١٩٠٦-١٩٦٤)

تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث.

تفترض نظرية x أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تلوح له بالعقاب والتهديد.

بالمقابل تفترض نظرية y أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، وبهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب إعطائه فرصة اكبر للمشاركة في مجريات العمل.

تقييم المنهج

ساهمت واهتم في السلوك الإنساني من خلال إشارتها إلى طبائع الأفراد وان هناك طبعين مختلفين في مجال أداء الأعمال في المنظمة.



٣- سلم الحاجات لماسلو (1908 - 1970)

حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي. ويسمى هرم ماسلو وهو عبارة عن نظرية فلسفية قام بوضعها العالم أبراهام ماسلو، حيث تتحدث هذه النظرية عن سلم أولويات الإنسان المختلفة، مؤكدة بأن هناك العديد من الحاجات التي يسعى لإشباعها من خلال قيامه بالعديد من الأفعال والتصرفات للوصول إليها، كما تنص على أن الحاجات غير المشبعة تسبب إحباطاً وتوتراً وآلاماً نفسية حادة.



تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات المختلفة، نذكر منها ما يأتي: افتراض النظرية للترتيب في تحقيق الحاجات والتدرج فيها، على عكس ما يحدث في كثير من الأحيان، حيث نرى الكثير من الأشخاص يعملون أولاً على تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية المرموقة والمستوى الرفيع، ثم يبدؤون في تحقيق الحاجات الأخرى من إنشاء أسرة وبناء العلاقات الاجتماعية المختلفة. إصرار الكثير من الأشخاص في الحصول على مزيد من الإشباع لحاجات معينة على عكس ما تفرضه هذه النظرية من انتقال الشخص لإشباع حاجات أخرى عند تحقيقه للحاجات السابقة. تجنب النظرية لتحديد حجم الإشباع المطلوب من الشخص للانتقال لإشباع الحاجات الأخرى. افتراض النظرية انتقال الشخص في إشباع الحاجات الدنيا للانتقال لحاجات أخرى عليا، مع أنّ هناك الكثير من الأشخاص الذين يشبعون حاجاتهم العليا والدنيا في نفس الوقت. إغفال النظرية للجانب الروحي والديني الذي يعتبر ذا أهمية كبيرة لدى الملايين من الناس.

تقييم المنهج: يعتبر من أهم الإسهامات في مجال السلوك التنظيمي بسبب تركيز التحليل على الفرد

المدرسة السلوكية تعتبر رائدة في مجال السلوك التنظيمي وإضافتها تعبر أهم إضافة في السلوك التنظيمي



علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

١. علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس

- يسعى علم النفس إلى قياس وتفسير وتعديل سلوك الفرد، فهو يبحث في دوافع السلوك، ومظاهر الحياة الشعورية واللاشعورية، بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لأن الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية...).

١. علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع

- موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، لأن بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...).

١. علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (الانثربولوجيا)

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة والقيم والمشاعر.
- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وعلم الانثربولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل الثقافة والتقاليد...



مالتحديات التي تواجه ممارسة السلوك التنظيمي؟



تحديات خاصة بممارسة السلوك التنظيمي

- إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة.
- إدارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد.
- الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة.
- الاتجاه لتحسين مهارات الأفراد.
- الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين.
- التعامل مع حالات التغيير المستمر.
- الرغبة في التجديد والابتكار.
- الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.



السلوك التنظيمي والجماعات:

يتأثر سلوك الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها، وتسهم دراسة الجماعات في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة مثل التعاون والصراع أو التنافس بين الافراد.

أولاً: مفهوم الجماعة

يعرف Smith الجماعة بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة.

أما Miles فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين.

بينما يعرف New Comb الجماعة بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشارك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تتكون علاقات وصدقات تتحدد الادوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.



خصائص الجماعة

١. وجود فردين فأكثر في الجماعة.
٢. الاتصال والتفاعل المستمرين أعضاء الجماعة.
٣. وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون.
٤. وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.
٥. قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة.
٦. وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة.
٧. أن تهيئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجاتهم.
٨. أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم.



ثانياً: أسباب تكوين الجماعات

• **نظرية التقارب المكاني:** الافراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء.

• **نظرية القطيع:** الطبيعة الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه.

• **نظرية التوازن:** تجتذب الافراد بسبب تشابه القيم والأهداف التي تحقيق التوازن بين نواحي الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة.

• **نظرية التبادل:** الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق الإحباط والإرهاق .

الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة اكثر من الحالة التي يكون عليها في الحالة الفردية.

• **نظرية التفاعل:** الاشتراك في الأنشطة يؤدي التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة.

تعتبر من أكبر النظريات التي تفسر بما يسمى فرق العمل في المنظمات.

وبشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها:

• الأسباب الاقتصادية: تحقيق المنافع والمكاسب المادية.

• الأسباب الاجتماعية والنفسية: إشباع حاجات مثل الأمن، الاحترام، التقدير.

• التفهم والمشاركة الوجدانية.

• الجاذبية والتقارب.

• انجاز المهام وحل المشكلات.

• ازدياد النفوذ وتحقيق أكبر قدر من القوة (الاتحاد قوة).



ثالثاً: مراحل تكوين الجماعات:

•مرحلة التكوين والتشكيل:

تجمع الافراد لأول مرة . (التعارف، تبادل المعلومات، تلمس المهام)

•مرحلة جس النبض:

وتتسم بالغموض وعدم التأكد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة. (عملية التواصل وزيادة درجة التعاون بين الافراد تؤدي لظهور الهدف وظهور الجاذبية وظهور الادوار)

•مرحلة العصف:

تتزايد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الافراد، وبسبب اختلاف شخصياتهم. (صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب)

•مرحلة وضع المعايير:

وضع قواعد السلوك وتسمى بمرحلة الاستقرار. (الاتفاق على المعايير، التعاون والتالف، درجة الاحترام)

•مرحلة الاداء:

وممارسة النشاط. (تحمل المسؤولية، الانجاز، نضج التعامل)

•مرحلة الانتهاء:

أي توقف الجماعة. (انتهاء المهمة الضعف الداخلي للجماعة)



برأيك ما أنواع الجماعة؟



رابعاً: انواع الجماعات

•التقسيم من حيث الحجم:

•الجماعات الصغيرة (صغيرة من حيث العدد وقد تكون جماعات رسمية او غير رسمية)

•الجماعات الكبيرة (كبيرة من حيث العدد وقد تكون جماعات رسمية او غير رسمية)

•التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد:

•الجماعات الأولية:

ذات التأثير القوى في شخصية الفرد، حيث يسود الولاء والقيم الواحدة (الأسرة، الأصدقاء)، وتتميز بالاستمرارية وطول البقاء وقلة الأعضاء والتفاعل الاجتماعي ذو الطابع العاطفي.

•الجماعات الثانوية:

يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية

الجماعة الأولية والجماعة الثانوية لهما تأثير على سلوك الافراد
ولكن الجماعة الأولية تأثيرها اكبر من الجماعة الثانوية



•التقسيم من حيث طبيعة التكوين:

- ١- الجماعات طبيعية التكوين: تنشأ بشكل تلقائي بسبب الحاجة (جماعات اللعب، الأصدقاء).
- ٢- جماعات مكونة بشروط: يجب أن تتوفر الشروط في الأعضاء (أعضاء هيئة التدريس، النقابات ..الخ).

•التقسيم من حيث درجة التغيير:

- الجماعات المغلقة:(هي جماعات قليلة التأثير بالمحيط وقليلة التأثير بهذا المحيط)
- الجماعات المفتوحة : (هي جماعات تؤثر في بيئتها وتتأثر منها)

تتميز الجماعة المفتوحة عن المغلقة بما يلي:

- التغيير المستمر في العضوية.
- التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل .
- اتساع الإطار الفكر والمرجعي.



التقسيم على أساس دوافع الانتماء:

- ١) جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية. (الدوافع الفردية)
- ٢) جامعات ذات دوافع اجتماعية. (جماعات الحي والاصدقاء ...)

التقسيم من حيث رابطة الجمع:

- ١) الجماعات الإجبارية . (الأسرة)
- ٢) الجماعات الاختيارية. (الأصدقاء, جماعات العمل)

التقسيم من حيث طبيعة السلطة:

- ١) الجماعات الرسمية. (الهيكل التنظيمي في المنظمة "مصلحة انتاج" "مصلحة تسويق" ...)
- ٢) الجماعات غير الرسمية. (يجتمعون لانهم من بيئة واحدة او ثقافة معينة ...)



برأيك ما المشكلات التي تواجه الجماعة؟



خامساً: مشكلات الجماعات

١. مشكلات الجماعة:

(١) المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية:
والتي سببها الفرد مثل الأنانية، التسلط، التمسك بالرأي...الخ.

(٢) المشكلات الوظيفية:

- وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة.
- مشكلة الروتين الإداري.
- عدم فهم أهداف الجماعة.
- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.
- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة.
- مشكلات التنافس بين الجماعات.



برأيك ما مؤشرات تماسك الجماعة؟



٢- مؤشرات تماسك الجماعة:

- (١) تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام كلمة (نحن).
- (٢) مدى مساهمة الأعضاء لمعايير الجماعة. (كلما كان هناك تطبيق للمبادئ والالتزام بالقيم الجماعية كان تماسكها قوياً، والعكس صحيح)
- (٣) درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء. (درجة الصداقة عالية بين الاعضاء=الجماعة قوية)
- (٤) درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
- (٥) الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة. (إذا كان التواصل بين اعضاء الجماعة بأيجابية وعدم الانفعال دل ان الجماعة قوية ومتماسكة)
- (٦) درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة. (إذا كان هناك حرص من اعضاء الجماعة على تحقيق الاهداف او في اداء الادوار دل على تماسك وقوة الجماعة)

المدير الجيد والقائد الفعال هو من ينقل الموظفين الذين يعملون في مصلحة معينة من كونهم يعملون في هذه المصلحة فقط الى فريق منسجم ويتصفون بروح الجماعة.



- مصادر جاذبية الجماعة:

- (١) وضوح الأهداف.
- (٢) مكانة الفرد داخل الجماعة.
- (٣) الانضمام الاختياري للجماعة.
- (٤) التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
- (٥) حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية.
- (٦) درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة
- (٧) درجة تقبل الجماعة للفرد.
- (٨) درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.



وقبل أن ننهي المحاضرة نسترجع سريعاً ما تم تعلمه



وفي الختام
أشكر لكم حسن استماعكم

