



الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
كلية السياحة

السلوك التنظيمي

الدكتور أغيد مخلوف
السنة الثالثة - قسم الإدارة الفندقية - الفصل الثاني

العام الدراسي : 2022 / 2023

الخطة الدراسية

توصيف المقرر

السلوك التنظيمي:

التعريف بمسببات سلوكيات الأفراد داخل المنظمات الفندقية وإمكانية التنبؤ بها، وبالتالي توجيهها والتحكم بها من خلال التأثير في تلك المسببات. ويتناول المقرر دراسة عناصر السلوك الفردي (الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية والاتجاهات النفسية) بالإضافة إلى عناصر السلوك الجماعي (جماعات العمل، القيادة والاتصال) ونواتج سلوك الأفراد داخل أعمالهم على الأداء والإنتاجية ورضاهم عن العمل.

فهرس المقرر

- **الفصل الاول: مدخل الى مفهوم السلوك التنظيمي**
- المبحث الأول : مفهوم السلوك التنظيمي و فرضياته
- المبحث الثاني : عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة الى الفرد و الجماعة
- المبحث الثالث : أخلاقيات العمل و مصادر الأخلاقيات في الادارة
- **الفصل الثاني: المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء المؤسسات الفندقية**
- المبحث الأول : مدخل الى مفهوم وأركان جماعة العمل
- المبحث الثاني : مكونات النظام السلوكي
- المبحث الثالث : أنواع السلوك الإنساني
- **الفصل الثالث: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الفندقية**
- المبحث الأول : الفرق بين القيادة و الادارة
- المبحث الثاني : أهم نظريات القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسات الفندقية
- المبحث الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي, معايير و طرق تقييمه

يعتبر موضوع إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من أصعب الموضوعات الإدارية، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال.

إن علم السلوك التنظيمي أو الوظيفي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسة، وأداة التطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً .

مفاهيم السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو سلوك الأفراد داخل المنظمات . **ويقصد بالسلوك:** الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة اتصاله بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية . ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات .
ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها .
ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: **السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي** . والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره ممن حوله، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع

بالسلوك الاجتماعي. ولذلك فالسلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة.

إذا كان السلوك يعبر عن كل ما يصدر من فعل أو ردة فعل من طرف الفرد. فما هو السلوك التنظيمي؟

يرى سيزلاقي ووالاس (Wallace & Szilagyi) إن السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يعتقد Mitchell إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل.

ومما سبق يستخلص .
التعريف التالي السلوك التنظيمي هو دراسة فهم
سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم
للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل
هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.
ومن خلال هذا المفهوم للسلوك ظهرت عدة مصطلحات مرتبطة به شاع استخدامها في مجال
الإدارة فمنها مصطلح "السلوك التنظيمي" أو "السلوك الوظيفي"، "السلوك الإنساني"، "السلوك
الإداري" وغيرها من المسميات التي تشير جميعها إلى سلوك الفرد داخل منظمة العمل، إلا أنه
يمكن التمييز بين كل منها كما يلي:-

- أ - السلوك الوظيفي أو التنظيمي: سلوك الموظف أيًا كان موقعه داخل المنظمة التي يعمل بها،
وضبط هذا السلوك وفقاً للصلاحيات والمسؤوليات المعطاة له.
- ب- السلوك الإنساني: يهتم بدراسة سلوكيات الأفراد داخل المجتمع ككل.
- ج- السلوك الإداري: يهتم بدراسة سلوك رجال الإدارة في كافة المستويات داخل المنظمات المختلفة.
إذاً يمكن القول بأن السلوك الوظيفي بشكل مختصر هو سلوك الأفراد داخل المنظمات

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها

ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد : السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.

والسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين، أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد مع غيره ، كما يهتم علم النفس بالسلوك الفردي بينما يهتم على الاجتماع بالسلوك الاجتماعي .

ولذلك فالسلوك الوظيفي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة .

يتضح مما سبق أن السلوك الوظيفي هو المجال العلمي الذي يهتم بسلوك الأفراد أثناء مزاوتهم للوظائف المختلفة داخل المنظمات، وإذا حاولنا الإجابة على تساؤلٍ مُلِح وهو: **هل السلوك الوظيفي علم أم فن ؟**



أهمية السلوك التنظيمي:

ازدادت أهمية السلوك التنظيمي او الوظيفي لعدة أسباب من أبرزها:

١ - أصبحت الموارد البشرية عنصراً هاماً للمنظمة لذا يجب الاهتمام بهذا العنصر ودراسة سلوكه.

٢ - تغير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد .ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

٣ - تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل تتناسب مع هذه الاختلافات.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي ممكن ان تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي: -

- معرفة العوامل المؤثرة في سلوك الفرد والتي لها تأثير مباشر بإنتاجيته.
- معرفة مسببات ردود الأفعال المختلفة من الافراد تجاه أي مثير. ومعرفة الفروق الفردية التي يتميز بها كل فرد حتى يسهل اختيار الأنماط القيادية المناسبة.
- الإجابة على عدد من التساؤلات المهمة بسلوك الفرد والجماعة داخل المنظمات.

- التعرف على الأسباب التي تؤدي الى توتر الفرد وقلقه ومن ثم السعي لعلاجها ومحاولة منع حدوثها.
- الاطلاع على أسباب تقدم المنظمات ونجاحها في تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.
- التحكم بالصراعات والاختلافات بين الافراد ومن ثم استثمارها بالشكل الصحيح.
- معرفة نمط القيادة المناسب للعاملين ولكل مستوى اداري.
- معرفة الحوافز (مادي _ معنوي) التي يمكن أن يكون لها تأثيري اكبر على سلوك العاملين .
- الاطلاع على متطلبات البيئة العملية.
- التنبؤ بسلوك الافراد حتى يسهل التحكم فيه وتوجيهه.

ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري اهتمام الإدارة بدراسة السلوك الإنساني ليس بهدف إيجاد قوى بشرية متميزة وإنما بهدف التعرف على خصائص السلوك الإنساني وسماته والعوامل المؤثرة فيه والتنبؤ به ثم محاولة تفسيره بشكل دقيق وصحيح وتوجيهه لخدمة أهداف الفرد و المنظمة. ولا شك أن فهم الإدارة للسلوك الإنساني يساعدها في ترشيدها وتوجيهها وتحديد الوسائل أو الأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة المشاكل الادارية والانسانية.

خصائص السلوك الإنساني

يتسم السلوك الإنساني بعدة سمات أبرزها:

- يمكن التنبؤ بالسلوك الإنساني..
- أنه سلوك مسبب بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك سبب في نشأته.
- أنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق غاية أو إشباع حاجات غير مشبعة لدى الفرد .
- أنه سلوك متنوع ومرن بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه الفرد.
- أنه سلوك تحركه مجموعة من الدوافع والمثيرات .

السلوك السلبي والسلوك الإيجابي

ينشأ السلوك الإيجابي لدى العاملين بالمنظمة بارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي ينتج عن تفاعل عدة عوامل من أبرزها :

- تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة ووجود مرونة في أساليب العمل
- وجود علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والأفراد بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- الموضوعية والعدالة في نظام الأجور والحوافز المتبع.
- وجود القيادة المتفهمة القادرة على تحفيز الأفراد وإثارة دوافع العمل لديهم.
- على النقيض من هذا السلوك يكون السلوك السلبي الناتج من فقدان العلاقة السليمة بين الإدارة والعاملين فيكون على عدة أشكال أبرزها :
- السلوك السلبي المعادي والمعارض لأهداف المنظمة فيكون على سبيل المثال في صورة عدم التعاون مع الآخرين ، عدم المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة ...
- سلوك سلبي غير معادي ويكون على صورة زيادة معدل الغياب ، انخفاض الجودة .

أهداف السلوك التنظيمي.

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي لأن المعرفة الدقيقة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين حيث أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين وتوجيهه التوجيه الصحيح. وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

١ - التنبؤ بالسلوك: إن التعرف المسبق لسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية الذي يجعل التعامل مع الافراد سهلاً سواء داخل أو خارج المنظمة.

٢ - تفسير السلوك: يكون من خلال التفسير الصحيح المبني على التنبؤ والتعرف الدقيق على سلوك الآخرين.

٣ - التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك وإدارته بكفاءة وفعالية من خلال التأثير في أسبابه.

٤ - وضع استراتيجية لتنمية وتطوير سلوك الافراد على كافة المستويات المختلفة في المنظمة .

وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها.

عناصر السلوك التنظيمي :

هناك مستويين من العناصر والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعاملين. فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعاملين داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

أبرز هذه العناصر النفسية :

أولاً - العناصر الخاصة بالفرد :

- ١ - الإدراك / هو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.
- ٢ - التعلم / وهذا العنصر الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة في فهم كيف يكسبون العاملین سلوكهم أو كيف يتمكنون من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
- ٣ - الدافعية / وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل وهو موضوع يفيد المديرين والعاملين في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودفع العاملين لإنجاز أعمالهم الموكلة لهم .

٤ - الشخصية / هذا العنصر الهام يفيد المدير في فهم مكونات و خصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم و هو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

٥ - الاتجاهات النفسية / وتنقسم إلى عدة اقسام من أهمها :

-العنصر المعرفي : ان ما يتوفر لدى الفرد من معلومات و تعلم وخبرة و ثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين و هي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره و تحركاته اتجاه هذا الموضوع.

-العنصر العاطفي : بناء على معرفة الفرد ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل و حب و كراهية و إعجاب أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

ثانياً - العناصر الخاصة بالجماعة :

١ - **جماعات العمل** : إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصيا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل .

٢ - **القيادة** : يساعد هذا العنصر في فهم كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

٣ - **الاتصال** : ويساعد هذا الموضوع المدراء او العاملين في فهم كيف يتم نقل و تبادل المعلومات داخل العمل و كيف يمكن جعل ذلك بدون معوقات و كيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة المتاحة .

٤ - **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فالهيكل يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها .

٥ - **التكنولوجيا :** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة لإنجاز المهام فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

إذا نستخلص مما سبق الآتي :

- (1) السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة .
- (2) السلوك التنظيمي هو تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علوم الإدارة والاقتصاد والسياسة .

نهاية المحاضرة الأولى

المبحث الثاني: عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة الى الفرد و الجماعة

محددات السلوك التنظيمي :

تساهم عملية دراسة محددات وعناصر وأبعاد السلوك الإنساني للمنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وأيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة :-

أولا: المنظمة:-

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الاتي:

* فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ومجريات ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل.

* إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الايجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والدعم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

* وضع استراتيجيه مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة .

ثانيا الفرد:-

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

ثالثا البيئة:-

* تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة ، وأيضا تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة من أهمها:-

* تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة للإمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها ايجابيا لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

* التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي.

* تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

* تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين .

* تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

* تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالفرد تتناول:

أ- دوافع العمل.

ب- هيكل القيم الشخصية لدى العاملين.

ج- ضغوط العمل لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة .

وان محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالجماعة تتناول:-

أ- عملية الإدراك.

ب- أنماط القيادة.

ت- طبيعة عملية صنع القرارات في المنظمة.

في حين أن محددات السلوك التنظيمي المرتبطة بالبيئة تتناول:-

أ- إدارة التكنولوجي وطبيعة الهيكل التنظيمي في المنظمة.

ب- إدارة عملية التطوير التنظيمي في المنظمة.

مما تقدم أعلاه يظهر أن للسلوك التنظيمي محددات وموجهات يمكن من خلالها أن تلعب دوراً في استمراريته سلوك الفرد داخل التنظيم ضمن وتيرة تقدم أهداف التنظيم أولاً وأخيراً وأن اختلفت هذه المحددات سواء كانت للفرد أو الجماعة أو ما كان مرتبطاً بالبيئة الخارجية أو الداخلية التي يسبح التنظيم في فلها بغية الوصول الى مرحلة النجاح وتجاوز الخلاف والصراعات الضارة والازدواجيات والتدخلات في الاوامر والذي قد يساهم في أرباك وتخلف العملية الانتاجية والادارية داخل المنظمه .

الافتراضات الاساسية للسلوك التنظيمي

الفرض الاول: يمكن ان تكون التنظيمات اكثر انتاجية حينما يتم تحسين مستوى جودة الحياة

للعاملين فيها

يرى المهتمون بالسلوك التنظيمي ان العمل يجب ان يكون منتجا وفي نفس الوقت مصدر للبهجة

والسرور للقائمين على العمل . ودور الادارة هو تهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تكوين

تلك الادارة

الفرض الثانى: ليس هناك مدخل وحيد فقط لدراسة السلوك فى المنظمات

يرى المتخصصون فى مجال السلوك التنظيمى انه ليس هناك مدخل وحيد مفضل لادارة الناس

فالسلوك فى موقع العمل نتيجة معقدة لتفاعل العديد من القوى والعوامل

فسلوك الفرد فى العمل يتأثر بالعديد من العوامل الشخصية مثل القيم الشخصية والمهارات الذاتية

والدوافع كما يتأثر بالعديد من العوامل الموقعية مثل طبيعة التنظيم وشكل المنظمة والعلاقات

الاجتماعية بين افرادها

الفرض الثالث: تتميز التنظيمات بخاصية الديناميكية (سرعة الحركة) بالاضافة الى الاستمرارية

فى التغير

يتفق علماء السلوك التنظيمي على ان المنظمات هي بمثابة اماكن ديناميكية دائمة التغير والحركة وليست مجرد كيانات ساكنة بمعنى انه نظم مفتوحة تحصل على المواد من بيئتها الخارجية (مدخلات) مثل المواد الخام والعمال وتحولها من خلال عملياتها الى مخرجات (منتجات او خدمة تامة الصنع)

القوى التي تشكل السلوك التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل التي تمثل القوى المنشطة للسلوك التنظيمي

العولمة

لم يغفل التخصصون في دراسة السلوك التنظيمي ان اتجاه نحوالعولمة والتي تمثل الانفتاح
اللمى للعمل وانجازة اصبح له تاثيرات عديدة ومعقدة في حياة الافراد على مختلف ارجاء
العالم والدول متقدمة ونامية على حد سواء

تنوع قوة العمل

- جاء الاتجاه نحو تنوع قوة العمل كنتيجة للتباين والتنوع الثقافى الذى حدث داخل

المنظمات

- اصبح على هذه المنظمات ادراك هذا التنوع بما يحقق الاستفادة المثلى من وجود عمال

بخلفيات ثقافية مختلفة

نمو ترتيبات عمل جديدة ومرنة

مع تنوع قوة العمل في المنظمات أصبح الامر في حاجة الى ترتيبات عمل جديدة اكثر

مرونة تمكن من التوفيق بين ظروف العمل ومتطلبات الحياة منها

١- وجود برامج مرنة لساعات العمل

٢- ضغط ساعات العمل الاسبوعية

٣- المشاركة في العمل

٤- تخفيض ساعات العمل اليومية

٥- استخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات

دور التكنولوجيا فى خلق اشكال تنظيمية جديدة

للتقدم التكنولوجى السريع وخاصة فى مجال تكنولوجيا نظم المعلومات تأثيرات عديدة على السلوك التنظيمى منها



١- ظهور تنظيمات ابسط واقل حجما

٢- احلال العمالة المؤقتة محل العمالة الدائمة

٣- شبكة التنظيمات المؤقتة

التطوير التنظيمي: organizational development:

هو جهد طويل الامد لادخال تغير مخطط مبنى على تشخيص يشارك فيه عناصر من المؤسسة ويهدف الى احداث اثر تنظيمي متزايد على مستوى المؤسسة ككل وليس الفرد فقط او المستويات العليا من الادارة متضمنة في عملية التطوير اعضاء وعناصر المؤسسة يشاركون بشكل فعال في تحديد المشاكل وتطوير خطط العمل من اجل ايجاد الحلول

اهداف التطوير التنظيمي

- ١- يهدف الى تطوير الافراد
- ٢- تحقيق التماسك بينهم
- ٣- تطوير البنى التنظيمية واستراتيجيات المنظمة وعملياتها ومن ثم تحسين فعالية المنظمة

٤- قدرتها على التوافق مع التغيرات الداخلية والخارجية

٥- تقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة

اهم مصادر التطوير التنظيمي النظريات والبحوث السلوكية :- تمثل في

عمليات التطوير التنظيمي تحديد دقيق للمشكلات وسبل علاجها

مجالات التطوير التنظيمي

الافرد

الافراد من اهم عناصر التطوير التنظيمي لانهم جوهر منظمات العمل واهم عناصره على

الاطلاق

يمكن تطوير افراد المنظمة عن طريق تفهم وادراك احتياجاتهم وانماط شخصياتهم ودوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وفرص مشاركتهم فى صنع القرارات وحل المشكلات ثم العمل على تطويرهـل لتتلاءم مع متطلبات وادوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة

جماعات العمل

جماعات العمل هى مجموعة من الافراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق اهداف تنظيمية مشتركة سواء اكانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة او مؤقتة تتلاشى بتحقيقها لالاهداف المكلفة بها

التنظيم

يتمثل فى تطوير هيكل العلاقات والسلطات وهيكل الاتصالات والمعلومات ومجموعة الوظائف التى يشمل عليها التنظيم

نهاية المحاضرة الثانية

المبحث الثالث: أخلاقيات العمل و مصادر الأخلاقيات في الادارة

مفهوم أخلاقيات العمل:

"تمثل أخلاقيات العمل مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها الأفراد في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيء , بين ما هو صواب وما هو خطأ , إذن نتركز في مفهوم الصواب والخطأ في السلوك , والأخلاقيات تقدم دليلا - من خلال معاييرها وبمها - على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية , وعلى ما هو مقبول أو غير مقبول اجتماعيا " إن أخلاقيات الإدارة هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها والعمل بمقتضاها , ليكون ناجحا في تعامله مع الناس , ناجحا في مهنته مادام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من رؤساء ومرووسين وتعتبر القيم هي التي تصوغ أخلاق العمل لكل فرد ومن ثم يتولد من تلك الأخلاقيات , نمط سلوكي إداري يكون أخلاقيات أو لا أخلاقيا

أسس نظام أخلاقيات العمل:-

إن مسببات السلوك الإنساني - ضمن أخلاقية معينة - يمكن أن تتوزع على كفتين متعادلتين (كما هو موضح في الشكل أعلاه) إحداهما تسمى بنظام القيم الذاتية , حيث تلعب المعتقدات الشخصية دورا أساسيا , أما الكفة الثانية فتسمى بنظام القيم الاجتماعية حيث تلعب البيئة الخارجية (اجتماعية , سياسية , اقتصادية) دورا أساسيا فيه

ويمكن عرضها كالتالي:-

نظام القيم الذاتية:

إن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة القيم والمعتقدات السلوكية التي تؤثر عليه وتدفعه لسلوك مفضل. ولكي يمكن فهم طبيعة السلوك البشري ودوافعه لابد من اكتشاف مجموعة القيم والقواعد التي

تؤثر في السلوك وبالتالي تدفع الفرد إلى مسلك معين دون الآخر , إذ يعبر الفرد عن قيمه الذاتية بقبوله لشرعية أو صحة وجهة نظر معينة تجاه مجموعة من الحقائق.

نظام القيم الاجتماعية:

أن سلوك الفرد يتأثر بنظام القيم الاجتماعية لدى الفرد نفسه والذي تتفاعل عدة عوامل في تكوينه , وهذه العوامل منها ما يتعلق بثقافة الفرد أو البيئة الاجتماعية أو الحضارية أو جماعة العمل , فمن طريقها يكتسب الخبرة وتظهر لديه قابلية التعليم ومن ثم الانصهار في إطار نظام القيم الاجتماعية للجماعة والذي ينعكس في الأطر العامة لأخلاق العمل التي عن طريقها تتم عملية أغناء روح الانتماء للجماعة.

مصادر الأخلاقيات في الإدارة:

المصدر الديني:

"تعتبر الأديان السماوية أهم مصادر الأخلاق للإنسان حيث يستقي منها جميع تصرفاته وسلوكه ومنهجه في الحياة , وفي العالم الإسلامي نجد أن الشريعة الإسلامية السمحة وما تحمله من سمو في المبادئ والقيم مصدر أساسي مهم للأخلاق يستمد منه الإداري المسلم جميع تصرفاته وسلوكياته في العمل المناط به ,

البيئة الاجتماعية:

إن بيئة المجتمع الذي تسوده قيم سياسية أو اجتماعية أو عقائدية متناغمة لابد وان ينقل

أفراده هذه القيم إلى التنظيم , وتنعكس عليهم في ممارستهم لوظائفهم , تعتبر البيئة الاجتماعية

التي يعيش فيها المرء , أو ينتقل بين شعوبها وقطاعات المجتمع الذي يتمازج مع بعضه ويتزاوج ويختلط صباح مساء , بما في هذه البيئة من عادات وتقاليد واعراف وقيم , تعتبر من أهم مصادر الأخلاقيات التي تؤثر في الإدارة , وفي مستوى التعامل بين الموظفين والمواطنين من جهة , وبين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى

تشريعات العمل:

"إن اللوائح والأنظمة والقوانين التي تصدرها إدارات ومكاتب العمل في دول العالم تشكل مصدرا مهما من مصادر الأخلاق في العمل الوظيفي وذلك من خلال الضوابط الأخلاقية والقوانين التي تحدد عمل الموظف وسلوكه وحثه على التمسك بالأخلاق الفاضلة والعمل على الارتقاء بالعمل

الوظيفي وتقديم خدمة جليلة للمواطنين , وتعتبر التشريعات من أهم المصادر التي تتحكم في تسيير الإدارة في الوظيفة العامة وتصريف المعاملات وتنفيذ الأوامر , والمقصود بالتشريعات دستور الدولة وكافة القوانين المنبثقة عنه , ونظام الخدمة المدنية , والأنظمة واللوائح الأخرى على مختلف أنواعها ,

العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل:

“هناك العديد من العوامل والمتغيرات - التي يصعب حصرها - في تأثير وتكوين هذه الأخلاقيات لدى الفرد , ولعل من أهم العوامل المؤثرة التي تساعد في تكوين الاتجاهات محو سلوك معين ويمكن عرضها كالتالي:

البيئة الاجتماعية:

يمكن تعريف البيئة الاجتماعية بأنها البيئة التي تجمع بين المنزل والحي والعمل والمجتمع الذي يعيش فيه الفرد , وما يسودها من تقاليد وعادات ومعتقدات وأحوال اقتصادية واجتماعية وسياسية , والتي تساهم مساهمة كبيرة في تشكيل سلوك الفرد وتكوين اتجاهاته , إذ تنمو هذه الاتجاهات والممارسات السلوكية وتتطور بتطور مراحل النمو التي يمر بها الفرد.

البيئة الاقتصادية:

تلعب الأوضاع الاقتصادية في المجتمع الذي يعيش فيه الموظف - من غنى وفقر وارتفاع مستوى المعيشة مقابل تدني مستوى الرواتب والأجور - دورا كبيرا في تكوين أخلاقيات الوظيفة من مبادئ واتجاهات وسلوك. كما أنها تؤدي إلى نشوء طبقات اقتصادية متعددة داخل المجتمع

الواحد الأمر الذي يؤدي بأن تعتنق كل جماعة مجموعة من المبادئ والاتجاهات حول الجماعة الأخرى ونوع السلوك الذي يجب اتخاذ حيل كل طبقة.

خصائص الإدارة الأخلاقية الفعالة:

عدد من الخصائص التي تتميز بها الإدارة الأخلاقية الفعالة ومنها:

1. فهم الثقافة الأخلاقية الحالية : التي تؤكد على المضي قدما في السير نحو تحقيق الأهداف الثقافية من خلال زيادة مستوى الوعي الأخلاقي لدى العاملين في أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

2. معرفة أهمية المعايير الأخلاقية : التي ترى انه من الضروري الموازنة بين ما تطلبه المنظمة واحتياجات الأفراد، وبهذا من المفترض وجود مجموعة من المعايير الأخلاقية تحكم إنجاز العمل.

أسباب الاهتمام بأخلاقيات الإدارة:

1. أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن الواحد والعشرين في تصرفاتها وصفقاتها.
2. تركيز المؤسسات على الربح والربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية مما لا يضمن بقائها واستمرارها لفترة طويلة من الزمن.
3. صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيئ في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي.

– الأخلاقيات المطلوبة في مهنة الإدارة:

الأخلاقيات الإدارية لا تُعدُّ ولا تُحصى، وسنذكر جزءاً يسيراً؛ منها:

♦ الإخلاص.

♦ الصدق.

♦ الأمانة.

♦ الرحمة.

♦ التواضع.

♦ الصبر.

♦ التسامح.

مراعاة الفروق الفردية بين الموظفين.

الإشكاليات الأخلاقية في العمل:

من الصعب أن يكون اتفاق على المواقف بسبب عدم وجود خصائص مميزة لكل موقف، ويمكن أن نحدد المشاكل الأخلاقية الرئيسية التي يمكن أن يواجهها المدير كما يلي:

- تضارب المصالح: ويحصل هذا الموقف عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة مثل قبول الرشوى مقابل اتخاذ القرارات لصالح من دفع الرشوى.
- ثقة الزبون: وهو تسريب معلومات لها علاقة بالزبائن وأنشطتهم إلى أطراف أخرى.
- التمييز: يحدث عندما نحجب الترقية أو التعيين لوظيفة معينة بناءً على الجنس أو العرق أو الدين أو غيرها.
- التجاوز والتحرش الجنسي: وهي التصرفات التي تسبب عدم راحة في العمل بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفهية أو تصرف يكون خادش للحياء.
- موارد المنظمة: يكون عند استخدام الموارد المادية والمالية لأغراض شخصية.
- الاتصالات: وهي نقل المعلومات بين الأطراف بطريقة تؤدي إلى إلحاق الأضرار بالمنظمة، مثل الكذب والتهميش والإشاعات.

تعديل السلوك:

يرى كوبر وهيرون ونيوارد أن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي. ويعرف إجرائيا بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

خصائص تعديل السلوك:

١. التركيز على السلوك الظاهر القابل للملاحظة والقياس:

حتى يتمكن من تتبع التغيرات التي تطرأ على السلوك في مراحل العلاج المختلفة لا بد من تحديد معدل حدوث السلوك المراد دراسته أو تعديله ، وهذا يتطلب إمكانية ملاحظته بشكل موضوعي لا شبهة فيه وأن يتفق الملاحظون على ذلك.

٢. السلوك مشكلة وليس عرضاً لمشكلة ما: أي أن هناك مشكلة تكمن وراء ذلك السلوك وينبغي أن نتعامل مع هذا السلوك بعد أن نعرفه ونحدده بشكل نستطيع معه قياسه وملاحظة التغيرات التي تطرأ عليه قبل وأثناء وبعد العلاج.

٣. السلوك المشكل هو سلوك متعلم ومكتسب من خلال تفاعل الفرد مع البيئة التي يعيش فيها لذلك يتطلب الأمر إعادة تعليم المسترشد السلوك السوي من خلال أساليب تعديل السلوك.

٤. انه لا يأتي من فراغ: أي أن هناك قوانين تحكم تكرار السلوك أو عدمه بمعنى أن السلوك يخضع لقوانين معينة بشكل حتمي وهي التي تحدد العلاقة الوظيفية بين المتغيرات لهذا كان لا بد من عملية التجريب العلمي.

٥. يتطلب تعديل السلوك تحديد الهدف وطريقة العلاج لكل سلوك ،وهذا يتطلب تحديد السلوك المراد تعديله والتعاون في عملية تحديد الهدف أو ما هو متوقع حدوثه من عملية العلاج.

٦. تعديل السلوك استمد أصوله من قوانين التعلم التي أسهم سكانر وزملائه في ترسيخ قواعده
٧. التقييم المستمر لفاعلية طرق العلاج المستخدمة: وذلك من خلال قيام المرشد أو المعدل بعملية قياس متكرر منذ بداية المشكلة وأثنائها وبعدها، وقد يتطلب الأمر التوقف عن استخدام أسلوب معين والبحث عن أساليب جديدة لتغيير السلوك.
٨. التعامل مع السلوك بوصفه محكوماً بنتائجه: أي أن السلوك تكون له نتائج معينة، فإذا كانت النتائج ايجابية فإن الإنسان يعمد إلى تكرارها، أما إذا كانت النتائج سلبية فإنه يحاول عدم تكرارها مستقبلاً.

٩. أن تتم عملية تعديل السلوك في البيئة الطبيعية:

أي أن يحدث تعديل السلوك في المكان الذي يحدث فيه السلوك ،لان المثيرات البيئية التي تهيأ الفرصة لحدوث السلوك موجودة في البيئة التي يعيش فيها الفرد، فالأشخاص المحيطون بالفرد هم الذين يقومون بعملية التعزيز أو العقاب وبالتالي هم طرف في عملية تعديل السلوك.

١٠. يقوم العلاج السلوكي على مبدأ الآن وبعد: يركز تعديل السلوك على السلوك الآن والمثيرات السابقة وتوابع السلوك.

نهاية المحاضرة الثالثة

الفصل الثاني: المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء المؤسسات الفندقية
المبحث الأول : مدخل الى مفهوم وأركان جماعة العمل

مفهوم جماعة العمل:

هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأعضاء الموظفين، يعملون في وحدات متنوعة داخل المنظمة ويقومون بأدوار محددة تتفق مع ظروف كل عضو فيهم وتجمعهم أهداف مشتركة، وتربطهم علاقات عديدة وتسود بينهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية محددة وتسود بينهم أحاسيس ومشاعر.

مزايا جماعات العمل:

من المؤكد أن التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل تأثير كبير وواضح على المنظمة والموظفين؛ لذلك يجب على الموظفين أصحاب المسؤولية في إدارة المنظمة العمل على مراعاة جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية عدة مزايا، ويمكن حصر أهم هذه المزايا في ما يلي:

- جماعات العمل المنسجمة والمتفقة في الميول والاتجاهات والقيم والعادات تتعاون بالعادة مع بعضها البعض، فيرفع من احتمالية جدية الأداء ورفع مستوى الإنتاجية كمًا وكيفًا.
- جماعة العمل المنسجمة والمتعاونة تساهم في تنفيذ التغيير والتطور الناجح.
- جماعة العمل المنسجمة والمتعاونة تساهم مع القائد في الوصول لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وأقصر الطرق.
- الجماعات المنسجمة والمتعاونة تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والحاجات النفسية لأفرادها، مثل الحاجة لإثبات الذات والحاجة للاحترام والحاجة للتقدير والصدقة وممارسة الهوايات والاشتراك في الأنشطة المتنوعة.
- جماعة العمل المنسجمة تعمل على رفع روح المنافسة الشريفة بين الأعضاء، فيحاولون إثبات أنفسهم ويكونوا قدوة لغيرهم.

سلبيات جماعات العمل:

عندما تكون جماعات العمل غير متعاونة ومنسجمة ومفككة بسبب الاختلاف بين أعضائها في القدرات والخبرات والميول والعادات والقيم والأهداف، فكل هذا سوف يسبب الكسل وعدم المبالاة والتنافر والعداوات وعدم الرغبة في العمل، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف سواء للمنظمة أو الموظفين.

أركان الجماعة:

هناك أركان تقوم عليها جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، وهي:

1. ● **العلاقة بين الأعضاء :** وتتكون من المعاملات اليومية بين الأفراد والتي تشمل أمور العمل والجوانب الشخصية للعاملين، وتعتبر العلاقات بين الأعضاء أحد المؤشرات التي تستخدم للاستدلال على تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها.
2. ● **الأدوار :** التي يتم توزيعها بين أفراد الجماعة والتي تتفق مع نفس أدوارهم في التنظيم الرسمي أو مختلفة عنها. فهذا الفرد يسند إليه حل مشكلات العمل، والآخر يتولى الأنشطة الترفيهية والاجتماعية للجماعة، ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة، وعمره، وخبرته، وقدرته وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبه لأعضائها.
3. ● **القيم :** هناك قيم اجتماعية معينة تسود الجماعة، ويعمل الأعضاء من وحيها. فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء. وتستطيع أن تلمس حب الأعضاء لجماعتهم من خلال إلتفاعهم للقيم السائدة فيها.

4. ● **قواعد السلوك :** هناك مجموعة من القواعد السلوكية التي تملئها الجماعة على أعضائها مثل مساعدة بعضهم البعض، أو إرشاد أحدهم إلى الصواب إذا أخطأ. وهناك عدد كبير من القواعد التي تملئ الجماعة على أعضائها التقيد بها.
5. ● **المشاعر :** هناك بعض المشاعر والأحاسيس التي تثور بين أعضاء الجماعة نتيجة للقاءاتهم اليومية وعلاقاتهم المستمرة، وهي نفس المشاعر التي تجدها في المجتمع الكبير من حب وكره، وإقبال وإعراض، وصلاح ونزاع. فإذا اكتمل عقد الجماعة، واكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار، فإنه يمكن أن يخدم عدة أغراض هامة. منها أنه يوفر للعاملين فرصة التعارف والتآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
- إيجابيات جماعات العمل :**

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل واكتسب صفة الاستمرار فإنه يخدم عدة أغراض منها :

1. ● يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.
2. ● يشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.
3. ● يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.

4. ● يساعد على تخفيف أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.

5. ● يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة :

1. ● أهداف الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل.
2. ● القيم والمبادئ التي توجد عند الأفراد، ودرجة اتساقها مع قيم المنظمة ومبادئها.
3. ● طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد ومدى توافقه مع ميولهم وقدراتهم.
4. ● الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل ودرجة حداتها أو تقادمها.
5. ● التدريب الفني والإنساني الذي يتلقاه الفرد.
6. ● الأساليب التي يتبعها الرؤساء والمشرفون في التعامل مع المرؤوسين.
7. ● السياسات الخاصة بالمنظمة.
8. ● الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد.
9. ● لوائح الانضباط والتأديب وإجراءات تطبيقها.

كيفية بناء فريق العمل:

يعتبر العمل في **منظمات الأعمال** الحديثة عمل جماعي من الدرجة الأولى، فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات الأهداف والغايات المرغوبة. وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل والقيام بتطوير الفعالية لجماعات العمل؛ إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو النجاح المؤكد لتحقيق الأفراد.

ويهتم بناء فريق العمل بتنسيق السلوك لأداء جماعة العمل لتنفيذ غايات المنظمة وترتيب السلوك الجماعي، وهذا يعني أن تتفهم أعضاء جماعات العمل سلوك كل عضو فيهم، من حيث الأداء والدافع والاتجاه والموقف والإمكانات والتوافق بينهم والشعور بأن تحقيق الأهداف تم بشكل جماعي، وقد يكون أفضل من الإنجاز الفردي.

أهمية بناء فريق العمل:

تكمن أهمية بناء فريق العمل لأنها تعتبر تقنية وطريقة حديثة تساهم على التفهم والإدراك وتقبل الموظفين الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساهم على طريقة التعامل والذي يعكس بدوره تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، وتبسيط وتسيير حل للخلافات أو النزاعات والتناقضات أو إساءة الفهم، كما يساهم على تعزيز الدعم وتعزيز الثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الغايات والأهداف التي تم تحديدها.

خطوات بناء فريق العمل:

يرى علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو أسلوب واحد أو خطوات محددة يتم الاتفاق عليها ليتم بناء وتكوين فريق عمل، حيث أن الأهداف لبناء فريق العمل تتمثل في انتشار روح التعاون وانتشار الثقة والانسجام وإشباع الحاجات والرغبات للفرد، أو إشباع الحاجات والرغبات الجماعية ليتم تحسين الإنتاجية، والتي يمكن الوصول لها وتحقيقها بأكثر من أسلوب وطريقة، ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتفق عليها في عملية بناء الفريق، وهي كالآتي:

- **الخطوة الأولى (تجميع المعلومات):** ممّا لا خلاف عليه أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورية ومهمة وحتمية لكي يتم الفهم والتفسير والتشخيص لمشكلات جماعات العمل، وفي ضوء البيانات والمعلومات يمكن أن يتم تحديد احتياجات تنمية روح فريق العمل والإجراءات والطرق والأساليب المهمة ليتم تحقيق ذلك، كما وأنه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن معرفة أهداف فريق العمل وطبيعة الاتصالات وقيم جماعة العمل والنزاعات وكيفية إدارتها.

- **الخطوة الثانية (مناقشة وتحديد الاحتياجات):** بناءً على البيانات والمعلومات التي تم جمعها والتي يمكن تحليلها وتفسيرها ليتم الوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها، ومعرفة نقاط الضعف وأسبابها ومجالات التحسين لهذه النقاط، كما أنه من المعلومات التي يمكن الوصول إلى الاحتياجات والرغبات المادية والرغبات والحاجات النفسية والاجتماعية والأدبية لفريق العمل؛ حتى يتم إشباعها لكل أعضاء فريق العمل.
- **الخطوة الثالثة (تخطيط الأهداف وتحديدها):** إن عملية تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية يعتبر عامل حيوي ومهم لبناء فريق عمل، حتى أن عملية المشاركة لأعضاء فريق العمل في عملية تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات يساهم بشكل كبير في إنجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.
- **الخطوة الرابعة (تنمية المهارات):** إن تطور وتنمية مهارات الأفراد في فريق العمل التي لها علاقة بالمهارات التي يفتقدها أو يفتقر لها فريق العمل، تعتبر العامل الرئيس في نجاح مهمة الفاعلية في بناء فريق العمل

- **الخطوة الخامسة (تحديد القيادات السلوكية):** تلعب القيادات الإدارية الفعّالة دور مهم في توجيه وإرشاد النشاط والسلوك لفريق العمل لتنفيذ المهام، وهذا معتمد على قدرة القيادات الإدارية والمشاركة الفعّالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة؛ لكي يتم الوصول بفريق العمل للنتائج المرجوة.



أ- نظرية التقارب المكاني:

تعتقد هذه النظرية أن تكوين الجماعة يحدث بشكل آلي والسبب فيه يرجع إلى تقارب الأفراد في المكان، والفرد ينضم للجماعة الأقرب منه مكاناً.

ب- نظرية جورج هومانز George Homans :

تذهب هذه النظرية إلى أن تكوين الجماعة يعود للنشاطات التي يقوم بها الأفراد مما يولد علاقات فيما بينهم تتطور فيما بعد إلى مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة في إطار جماعة.

ت- نظرية التبادل الاجتماعي:

ترى هذه النظرية أن تبادل المنفعة هو الأساس في تكون الجماعات، وانضمام الفرد للجماعة يقصد الفرد به تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة.

ث- نظرية التوازن:

تعتبر هذه النظرية كتلخيص للنظريات السابقة، وهي الأقرب لتفسير نشوء الجماعات وتتمثل هذه النظرية في النقاط التالية:

❖ الانتماء للجماعة يهدف من ورائه الأفراد إلى إيجاد توازن بين اتجاهات الأفراد، وتحدث حالة التوازن في ظل توفر الشروط التالية:

- 1- وجود اتجاهات ايجابية بين الافراد ونحو أنفسهم ونحو موضوع أو شخص معين.
 - 2- توافق اتجاهاتهم السلبية نحو موضوع أو شخص معين.
- ❖ بالمقابل هناك حالات من عدم التوازن والتي يسعى الأفراد من خلالها الى ايجاد توازن عن طريق تكوين الجماعة في الحالات التالية:
- 1- توافق اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم رغم تغايرها حول موضوع معين.
 - 2- توافق الاتجاهات حول موضوع معين رغم اختلاف اتجاهاتهم الشخصية.
- ❖ وأسوأ حالات عدم التوازن هي عدم توافق في الاتجاهات الشخصية وكذلك حول مواضيع ومواقف معينة.

الفرق بين المجموعات وفرق العمل

فرق العمل	مجموعات العمل التقليدية
يعمل القائد على تسهيل عمل الفريق	يقوم الرئيس بالتحكم في المجموعة والهيمنة عليها
يتم إعداد الأهداف من قبل أعضاء الفريق	يتم إعداد الأهداف من قبل المنظمة
تكون الاجتماعات على قدر كبير من التفاعل بين الاعضاء، وتزخر بالكثير من المناقشات المثمرة	يعمل الرئيس على تنظيم الاجتماعات واللقاءات، ويقوم بمتابعة العمل والاشراف عليه بنفسه
يكون التركيز فيها على أداء الفريق	يتم التركيز على أداء الفرد
يتميز عمل الأعضاء كوحدة واحدة يجمعهم العمل المشترك	توجد منافسة بين العاملين ضد بعضهم البعض
يتم الاتصال في جميع الاتجاهات من القائد إلى الفريق ومن الفريق إلى القائد	الاتصال يكون في اتجاه واحد من الرئيس الى المجموعة
يتم اشراك الأعضاء في المعلومات المتاحة لدى الفريق	تخزن المعلومات لدى العاملين
تتخذ القرارات بناءً على رأي أعضاء الفريق	يتم اتخاذ القرارات من قبل الرئيس بمفرده



- 1- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة: فكلما كان هناك إجماع واتفاق بين أفراد الجماعة على أهدافها، أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.
- 2- تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد: كلما كان هناك تناسب بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد أدى ذلك إلى مزيد من التماسك.
- 3- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.
- 4- جاذبية الأفراد: كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي.
- 5- التنافس بين الجماعات: كلما كان هناك تنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، أدى هذا إلى مزيد من التماسك بين أفراد الجماعة.
- 6- انعزال الجماعة: الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافياً أو اجتماعياً يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.
- 7- حجم الجماعة: الجماعات الصغيرة نسبياً في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جداً في الحجم، فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.

- 8- الضغوط الخارجية: كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، زاد تماسكهم، ومن ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل، أو ظهور رئيس جديد لهم.
- 9- استقرار الجماعة: كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضاً للتغير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.
- 10- مركز الجماعة: كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة، أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة ونفوذ أفرادها أدى هذا إلى تماسك الجماعة.
- 11- اعتمادية أفراد الجماعة: كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم أدى هذا إلى مزيد من التماسك.

مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل

- هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي:
- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
 - 2- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- 5- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب.
- 7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- 10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

نهاية المحاضرة الرابعة

الفصل الثاني: المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء المؤسسات الفندقية

المبحث الثاني : مكونات النظام السلوكي

مكونات السلوك

- 1 الهدف : لكل سلوك هدف معين يسعى الفرد إلى تحقيقه ويختلف هذا الهدف من حيث أهميته أو قيمته بالنسبة للفرد وأهداف السلوك قد تكون قريبة وقد تكون بعيدة وقد تكون واقعية وقد تكون غير واقعية.
- 2 الاستعداد للتنبؤ : فالفرد لن يكتسب مهارة معينة إلا إذا كان مستعداً وقادراً على استيعاب هذه المهارة واكتسابها .
- 3 الموقف : فالموقف يزود الفرد بالبدائل المختلفة التي تتطلب منه الاختيار من بينها وهذه المواقف تعطيه الفرصة لكي يشبع حاجاته ويواجه مطالبه .
- 4 التفسير : يقوم الفرد بتفسير المواقف قبل أن يسلك أو يتصرف بأسلوب معين ، فيجب أن يقرر الأعمال الممكنة وأن يحاول التنبؤ بالنتائج المحتملة على أساس تقدير وفهم الموقف الحاضر على ضوء الخبرة السابقة .

5

وعن طريق استخدام الاستدلال والمنطق وعملية التفسير هذه قد تستغرق ثوان أو دقائق معدودة ، وقد تستغرق ساعات أو أيام وحتى سنوات حسب أهمية السلوك وخطورته بالنسبة للفرد .

6

الاستجابة : فالفرد يستجيب ويتصرف بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر مستطاع من الإشباع بعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأعمال .

7

الدوافع : فالفرد يستجيب ويتصرف بالأسلوب الذي يعتقد أنه سيقوده إلى أكبر قدر من الإشباع بعد تقدير النتائج المتوقعة من مختلف الأعمال .

8

النواتج : قد تأتي نواتج سلوك وأفعال الفرد محققة للهدف ومشبعة لمطالب الفرد وحاجاته وهذه النواتج قد تكون سارة عندما يوصل هذا السلوك الفرد لأهدافه ويشبع دوافعه وحاجاته المادية والنفسية وفي هذه الحالة فإن الفرد سيقوم بتكرار نفس السلوك في حالة تساوى الأحوال والظروف ، وإذا كانت نواتج السلوك غير سارة وغير مشجعة لدوافع الفرد وغير محققة لأهدافه فإن الفرد يعيد تقويم الموثقف وتفسيره وشرحه من جديد وتعديل سلوكه لكي يحقق ويشبع هذا السلوك المعدل أهداف الفرد ودوافعه .

ينقسم النظام السلوكي إلى خمسة أجزاء رئيسية :

1

المدخلات السلوكية : والتي تتمثل في المثيرات الأولية والاجتماعية والتنظيمية .

مثيرات أولية (أساسية) : الأكل – الشرب – الجوع – العطش .

مثيرات اجتماعية : عادات – تقاليد – لغة .

مثيرات تنظيمية : وهي العلاقات السائدة في المنظمة أو المنشأة .

2- العمليات السلوكية : وهي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية .

3- المخرجات السلوكية : وهى الاستجابات التى تصدر عن النظام السلوكى فى مواجهة المثيرات المختلفة ، وهى تتمثل فى أنماط متعددة من السلوك منها الظاهرة والباطن وهى :

أ- الأفعال . ب- التفاعل . ج- المشاعر

4- التغذية المرتدة :

ويتضمن النظام السلوكى أيضاً عنصر التغذية المرتدة حيث تعود المعلومات مرة أخرى إلى ذهن الإنسان ليجرى على أساسها تعديل نمط السلوك أو بمعنى آخر إعادة تشكيل العناصر المكونة لكل من المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات .

5- تخزين المعلومات :

بعض المعلومات المخزنة فى الذاكرة كنتيجة لعملية التعلم والخبرة السابقة بالإضافة إلى عوامل أخرى قد تسهل أو تعوق عملية التفاعل السلوكى الداخلى وهو ما يؤثر فى نمط السلوك الإنسانى الناتج .

الأساليب العلمية في قياس السلوك التنظيمي وتفسيره من هذه الأساليب العلمية ما يلي:

- أ- دراسة الحالة : أي التعرف على تاريخ الإنسان والحالات المؤثرة عليه (إيجابية - سلبية) ومدى تأثير ذلك على سلوكه وتصرفاته وبعد دراسة العديد من الحالات المتشابهة يمكن تعميم ذلك على الأشخاص الذين يعانون من نفس الحالة أو المشكلة ... في الواقع إن القيام بذلك يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين مع خبرة واسعة لمن يقوم بمثل هكذا دراسات .
- ب- تعبئة الاستمارة : وفي هذه الطريقة يتم تحضير قائمة أسئلة توجه إلى الفرد أو لعدة أفراد ليقوم هو بذاته بتعبئتها وبعد ذلك تجمع الاستمارات وتفرغ لاحقا ثم تحلل وتعالج بهدف التوصل إلى استنتاجات مفيدة . هذا الأمر يحتاج إلى إعداد أسئلة تحتويها استمارة الاستقصاء تؤدي إلى الغرض المرجو منها كأن تكون الأسئلة متوافقة مع الهدف وسهلة ولها غايات محددة وتجنب الاسئلة المفتوحة . الابتعاد عن أسئلة نعم ولا وغيرها من هذه الأمور حيث يمكن إعداد أسئلة مؤلفة من عدة بنود بحيث تضمن انتزاع الأسئلة الصحيحة من المستقصى منه .

ت- التجربة العلمية : تقوم هذه التجربة على أساس تثبيت جميع العوامل والمتغيرات ماعدا عامل واحد أو متغير واحد حتى يتمكن من قياس درجة تأثيره على الظاهرة السلوكية محل الدراسة .

ث- طريقة المقابلة المباشرة مع الشخص المراد قياس سلوكه : يفضل وفق هذه الحالة أن تكون المقابلة مع شخص واحد اختصارا للوقت وتوجيه الاهتمام نحو الفرد ومراقبة سلوكه بدقة مع إمكانية قياس ذلك ... هذه الطريقة مكلفة وتأخذ وقت طويل . ما هي الشروط المطلوبة للمقابلة ؟ :

١- اختيار من يقوم بالمقابلة من ذوي الاختصاص والخبرة وأن يتمتع بالقدرة في التأثير على الآخرين الإنسان .

٢- يجب أن يكون المقابل متخصص بالعلوم السلوكية .

٣- أن يتحلى بالموضوعية وبعيد عن التحيز في جمع المعلومات وأن يمنح الفرد الذي تجري معه المقابلة الثقة والراحة والأمان والحرية الكاملة بالإجابة .

٤- توفير جو ملائم لمن تجري معه المقابلة كي لا يصاب بالحرج .

٥- تصميم أسئلة واضحة لا تقبل التأويل وبعيدة عن الغموض .

(الدوافع والسلوك التنظيمي)

الدوافع واحدة من المحددات النفسية المؤثرة على السلوك الإنساني ويشكل كل سلوك يسلكه الفرد يكون وراءه دافع لأن الإنسان يسعى دائماً من خلال هذا السلوك لتحقيق هدف معين. وعلى اعتبار أن الدوافع واحدة من العوامل المؤثرة في سلوكية الفرد والتي تسكن في أعماقه ووجدانه فإنها تقسم إلى قسمين منها ما هو واضح ومنها مكنوز في اللاشعور وبشكل عام يعرف الدافع بأنه

- هو تلك الحالة التي تزيد من قوة الإستجابات ونشاطها

- هو إستعداد الكائن ليبذل أقصى جهد ممكن لديه من أجل تحقيق

هدف معين

الدوافع والسبب

السبب يسبق الدافع والسبب ينشأ نتيجة وجود حاجة غير مشبعة وعندما ينتهي من إشباعها يبدأ دافع جديد يحرك السلوك لإشباع حاجة أخرى ،

الدافع والحافز

الدافع قوى داخلية معبرة عن حاجة من الحاجات التي يسعى الفرد لتحقيقها أما الحافز فهي بمثابة منبهات خارجية موجودة في البيئة المحيطة والتي تقدم له الفرص لإشباع هذه الدوافع مثال(وجود مراكز عليا في المنظمة /هذا مثير خارجي حافزي /يدفع الفرد للحصول على الشهادة الأعلى التي تناسب هذا المستوى من العمل يسعى المرء للحصول عليه فأصبح الحافز عبارة عن دافع للحصول على الشهادة المطلوبة لتحقيقي الهدف المطلوب .

الدافع والحاجة غير المشبعة

الدوافع محركة السلوك ولا سلوك بدون حاجة غير مشبعة والتي تقسم إلى حاجات فيزيولوجية وحاجات غير فيزيولوجية(القوة - الشهرة-المنصب-السعادة---الخ) ولكن وجود الحاجة قد لا يكون باعثا على السلوك إلا في حالات معينة حيث يكون هناك درجة إشباع فعلية ودرجة إشباع مطلوبة وكلما كان الفارق بينهما كبيرا كلما كان الدافع لتحريك السلوك كبيرا والعكس صحيح مثال(الدارس -الجوع والعلاقة بينهما)

(أنواع الدوافع)

هناك عدة أنواع للدوافع هي:

١- الدوافع الأولية: وهي دوافع أساسية عند الإنسان أي دوافع فطرية تعمل على بقاءه على قيد الحياة /المأكل –المشرب-السكن/وبالتالي فهي دوافع عند جميع بني البشر .

٢- الدوافع القانونية. وهي دوافع مكتسبة من البيئة المحيطة وهي شخصية تختلف من شخص إلى آخر وتختلف باختلاف الزمان والمكان

٣- الدوافع الشعورية. وهي الدوافع التي تخضع لعقل الإنسان وتقع تحت سيطرته مثل العواطف وهي غير مكنوزة أو كامنة في اللاشعور.

٤- الدوافع اللاشعورية. وهي مجمل الدوافع التي يعجز الإنسان عن إدراكها مكنونة في اللاشعور على الرغم من الإنسان يجهل هذا النوع من الدوافع ولكنها تظهر مباشرة عندما يتصرف الإنسان لأي مثير له علاقة بالدافع الكامن .

- ٥-التسامي .ويقصد بذلك تهذيب النفس والترفع عن الصغائر ويحول طاقة الإنسان إلى سلوكية مقبولة .
- ٦- الإقناع والتبرير :أي إلقاء اللوم على الآخرين الإنسان وهي سلوكية دفاعية عند شعوره بالإحباط
- ٧-التقمص:وهي محاولة الفرد أن يسلك سلوكا دفاعيا يتقمص شخصية أحد المشاهير المتميزين بقدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تقمص بعضا من صفاته أوكلها ويلجأ لهذا العمل عندما يشعر بالإحباط وعدم الثقة بالنفس وغيرها .
- ٨-التعويض:وهي محاولة الفرد سلوك مسلكا ليغطي فيه النقص أو الفشل الذي تعرض له أو لتغطية عاهة جسمية معينة (التعويض للنجاح في مجال آخر .
- ٩-الانسحاب :مثال الانسحاب من الدراسة لعدم توفر الجوانب المادية
- ١٠-النكوص (التراجع)حيث يتبع الفرد سلوكيات كان يتبعها في الماضي وتشعره بالرضا والراحة (البكاء عند عدم الحصول على ما يريد -الشهادة)

- ١١-الهجوم:أي هجوم عدواني نحو المصدر الرئيسي للإحباط (الإعتداء على المدير الأعلى في حالة فشله في الحصول على مرتبة أعلى .
- ١٢-الإسقاط .أي إسقاط الفرد لعيوبه على الآخرين الإنسان (الكذب يقول كل الناس تكذب)
- ١٣-الضغط:الفرد في هذه الحالة يبقى في حالة ضغط مستمر عصبي ونفسي كبيرين ويبقى في حالة توتر وإجهاد إلى أن يصل به الأمر للإنهيار العصبي أو فقدان الوعي أو المرض النفسي.

(خصائص الدوافع)

- ١- قد يندفع الفرد لإتباع سلوكيات مختلفة بتأثير دوافع متشابهة(الحصول على المال ولكن سلوك الافراد ليس واحدا للحصول على المال
- ٢- قد تتخذ الدوافع اشكال مضللة

٣- قد يندفع الأفراد إلى إتباع سلوكيات متشابهة بتأثير دوافع مختلفة/يندفع جميع الأفراد نحو العمل ولكن الدوافع تختلف/

٤-يوجد دوافع معقدة ودوافع صحيحة

٥-الدوافع في تغير مستمر

٦-قد لا يكون الإنسان مدركا لدوافعه الحقيقية لأنه قد يكون كامنة في اللاوعي
٧-تختلف الدوافع من إنسان إلى آخر وعند ذات الإنسان من وقت إلى آخر.

(نظريات الدوافع)

من أهم هذه النظريات ما يلي:

نظرية المتغيرين أو العاملين: مؤسسها فردريك هيرزبرغ والذي تحدث عن الرضا الوظيفي هذين المتغيرين هما:

-العوامل الأساسية :وتمثل العوامل الضرورية اللازمة لتنفيذ العمل من أجل الوصول إلى الهدف وهي مجمل العوامل التي يجب توفرها للمحافظة على مستوى الشعور بالرضا لدى العمل (الأجر-الحوافز -التقييم-الأجر ---الخ).

-عوامل التحفيز المثالية :التي تدعى بالعوامل الدافعة أو المشبعة والتي تدفع العامل ليس فقط إلى إنجاز ما هو مطلوب وإنما إلى الإبداع والإبتكار /الحوافز المعنوية – المكافآت –الترفيه –تحمل المسؤولية /لأن وجودها يرفع من الحالة المنوية وتدفعه إلى الإنجاز والإبتكار

(نظرية إبرهام ماسلو)

ويطلق عليها نظرية الحاجات حيث ركز ماسلو على الحاجات غير المشبعة التي تحرك الدوافع وبدوره تحريك السلوك للوصول إلى الهدف فحوى هذه النظرية أن هناك حاجات للإنسان تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث شدة التأثير أي كلما أشبعت حاجة تنتقل درجة في سلم الحاجات أو تصعد درجة في سلم الدوافع والتي تبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وهي:

١- الحاجات الفيزيولوجية وهي التي تتضمن الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان.

٢- الحاجة إلى الامان اي الحاجة إلى السلامة والشعور بالإستقرار مثال/ الحاجة إلى العمل /.

٣- الحاجة إلى الإنتماء ويقصد به الحاجات الاجتماعية مثل الشعور بالفخر.

٤- كسب إحترام الآخرين :من خلال العمل والنجاح والتفوق والسمعة الحسنة.

٥- الحاجة إلى تحقيق الذات وتأكيدها : ويطلق عليها الحاجات العليا والذي يبذل الإنسان كل إمكانياته للوصول إليها والعمل على تنميتها

(فروض هذه النظرية)

- جود مجموعة من حاجات تحرك السلوك الإنساني بواسطة الدوافع

-إن النقص في حاجة ما تكون دافع لسلوك الفرد لإشباعها

-الحاجة الأقل إشباعا هي الأثر دافعية للسلوك

يسعى الإنسان إلى إشباع الحاجات البيولوجية ثم يليها الحاجات الأخرى ولكن
إعتبار الحاجات متساوية عند كافة البشر ومرتبة بشكل يتفق مع الجميع فإن هذا
غير صحيح لأن بعض الحاجات قد تكون مفضلة عند هذا وغير مفضلة بنفس
الدرجة عند الآخر

(المقارنة بين النظريتين)

- ان العوامل الأساسية هي واحدة عند النظريتين لإشباع الحاجات الفيزيولوجية والتحقيق الذاتي
- ماسلو فسر الدوافع من منطلق نفسي بينما هير زبرغ فسر ها من منطلق وظيفي
- ماسلو يقول أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني وإن الحاجة المشبعة تفقد قيمتها اما الآخر يقول أن العوامل الدافعة هي من تحرك السلوك وتتحرك بتأثير الحاجات غير المشبعة العليا مثل الإنجاز والترقية أو إحترام أو المكافأة المعنوية.

(نظرية القوة الدافعة)

تقوم هذه النظرية على إن الإنسان عندما يشعر بالنقص في حاجة معينة فإنه يسلك سلوك معين لإشباعها وعند إشباعها يختفي السلوك ولكن عندما ترجع الحاجة يسلك نفس المسلك لإشباعها لأنه إختزنها في ذاكرته مثل الجوع أو العطش

(نظرية التوقع)

تعتمد هذه النظرية على عنصر التوقعات في إختيار السلوك المناسب بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء وجوهرها يكمن بأن الدافع لإختيار السلوك معين هو الرغبة في النتيجة المتوقعة عناصر هذه النظرية ما يلي

١- قوة الرغبة : أي أن الجهد المبذول لإداء العمل سوف يحقق الهدف

المرجو

٢- -التوقع :الإقتناع بأن أي جهد مبذول سوف يحقق مستوى معين من الأداء

٣- الوسيلة:هي الأداة التي يتم من خلالها الوصول ألى الهدف
-النتائج :هي المكاسب التي يحصل عليها الإنسان/المكافأة المقدمة/
وبشكل عام للإنسان مستويين من التوقعات يقع إختياره ضمنهما هما:

أ- المستوى الأول :إذا بذل جهد معين لإداء عمل معين فإنه سوف يصل إلى عائد معين (الإنسان الذكي سوف ينجح)

ب- المستوى الثاني:إذا بذل جهد إضافي سوف يصل إلى مستوى أداء أعلى وعائد أعلى (العلاقة بين مستوى الأداء والمكافأة)

مع الإشارة إلى ان هذه النظرية سميت بالنظرية الأدواتية لأنها تحقق المستوى الأول من الأداء لتحقيق المستوى الثاني من التوقعات
(نظرية الذات)

هذه النظرية تستند إلى ما يحمله الإنسان في داخله من صفات وخصائص معينة حقيقية ومحاولة إقناع الآخرين الإنسان بصفات وخصائص أخرى ومضمون هذه النظرية التمييز بين الذات الحقيقية التي لا يمكن إنكارها والذات المثالية للإنسان التي يتمنى أن يكون عليها فكل فرد إيجابيات وسلبيات فهو ليس بالمطلق سلبي أو إيجابي ولكن يريد هذا الفرد ان يظهر أمام الناس بأنه إيجابي بالمطلق وذلك بإتباع سلوكيات معينة تكون بعيدة عن خصائصه وصفاته الحقيقية /بخيل ويظهر أمام الناس بأنه كريم/ .

الفصل الثاني: المشكلات السلوكية ومدى اهمية عنصر العمل في أداء المؤسسات الفندقية

المبحث الثالث : أنواع السلوك الإنساني

أنواع السلوك الإنساني:

تختلف أنواع السلوك الإنساني باختلاف صوره. وقد قسم بعض الباحثين هذه الأنواع على هذا النحو ولكن لتسهيل الأمر فإنني سوف أورد لها مجتمعة دون وضعها في عدة مجموعات كما يلي:

١. سلوك فطري: وهو السلوك الذي نشأ مع خلق الإنسان كالتنفس والأكل والشرب.
٢. سلوك مكتسب: وهو السلوك الذي يكتسبه الفرد من البيئة المحيطة به كاللغة والدين والعادات والتقاليد والقيم.
٣. سلوك ظاهر: وهو السلوك الذي يظهر واضحاً للعيان ويمكن سماعه أو مشاهدته.
٤. سلوك مستتر: وهو السلوك الذي يعتمد على الذهن ولا يمكن رؤيته أو سماعه كالتفكير والتذكر والخيال.

٥. سلوك إيجابي: وهو السلوك الذي يتوافق مع القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والتنظيمية.
٦. سلوك سلبي: وهو السلوك الذي يتعارض مع القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية والتنظيمية.
٧. سلوك فردي: وهو السلوك الذي يصدر من فرد واحد.
٨. سلوك جماعي: وهو السلوك الذي يصدر من جماعة من الناس ويتسم بالقوة والتأثير.
٩. سلوك فعلي: وهو السلوك الذي يصدر على شكل أفعال وتصرفات محسوسة.
١٠. سلوك لفظي: وهو السلوك الذي يعتمد على اللغة كالأقوال والمحادثات والحوار.
١١. سلوك مجزي: وهو السلوك الذي يحقق غاية الفرد كالموظف المجد عندما يحصل على مكافأة.

١٢. سلوك محبط: وهو السلوك الذي لا يحقق غاية الفرد كالموظف المجد عندما لا يحصل على مكافأة.

١٣. سلوك دفاعي: وهو السلوك الذي يمارسه الفرد دفاعاً عن نفسه عندما يفشل في تحقيق هدفه

أو يكون سلوكه غير مقبول من الآخرين وله عدة أنواع.

أنواع الشخصيات الشائعة

صنفت دراسة بحثية مهمة في السلوك البشري شخصية الإنسان إلى أربعة أنواع: "متفائل" و "متشائم" و "ثقة" و "حسد".

للأسف، الحسد هو النوع الأكثر شيوعاً، ووفقاً للخبراء يمكن تصنيف أكثر من 90% من الأفراد ضمن هذه الفئات، يبدو أن هناك بعض التوازن في أنواع الشخصيات المختلفة.

متفائل:

يعتقد أن حوالي 20% من الأشخاص الذين يعيشون في هذا العالم لديهم هذه الشخصية المتفائلة. فالشخص المتفائل يظل متفائلاً في جميع المواقف ويستمر في المحاولة مهما كانت الظروف الصعبة. وذلك لا يمنع إمكانية أن يكون هؤلاء الأشخاص متشائمين في بعض المواقف.

متشائم:

يبدو أن هناك بعض التوازن في أنواع الشخصيات المختلفة، ويقدر أن حوالي 20% من الناس في العالم لديهم هذه الشخصية التشاؤمية. قد يشكك الشخص المتشائم في كل شيء حوله، على الرغم من ذلك يمكن أن يكون هؤلاء الأشخاص متفائلين في بعض المواقف.

الثقة:

يعتقد أن حوالي 20% من الأشخاص الذين يعيشون في هذا العالم لديهم هذه الشخصية الوائقة. ولأن الثقة بالآخرين من السمات الرئيسية للثقة في النفس، وهؤلاء الناس لا يحتاجون إلى سبب رئيسي لتصديق الآخرين.

ولكن لا يمنع ذلك أن هناك مواقف قد لا يثق فيها هؤلاء الناس بالآخرين.

حسود

يختلف عدد الأشخاص الذين لديهم هذا النوع من الشخصية من مجتمع إلى آخر، وفقًا للبحث الذي ناقشه هنا. فقد يقدر أن حوالي 30% من الناس في العالم لديهم هذه الشخصية الحسودة، وهؤلاء الناس ليسوا دائمًا هكذا؛ ولكن يمكن أن يكونوا داعمين أيضًا.

من المهم الإشارة إلى أن الشخص الواحد قد يصبح متفائلًا ومتشائمًا وحاسدًا وواثقًا في كثير من الأحوال. ويرجع سبب وجود هذه الصفات في جميع البشر إلى اختلاف الظروف المحيطة، حيث يعرف الأشخاص القادرون على الوثوق بالآخرين بسهولة بالثقة وما إلى ذلك.

السلوك السياحي

تعتبر السياحة ظاهرة عامة بين البشر يمارسها الأفراد ويعيشونها ، بأساليب متعددة ومتنوعة ، تتخذ صوراً من السلوكيات المركبة واللفظية أثناء القيام بجولة سياحية ، فالسياحة سلوك يأخذ طريقه للتعبير الفردي أحياناً ، وللتعبير الجماعي أحياناً أخرى.

والسياحة ذات قيمة إيجابية لها تأثير واضح على الآخرين ، لما تضيفه من فائدة للفرد ، حيث تترك فيه الأمن النفسي والراحة ، وهما عنصران يعملان على زيادة كفاءة الفرد خاصة ، والمجتمع عامة ، كما أن سلوك السائح معقدًا لا يمكن دراسته ومعرفته بصورة مستقلة عن المنبهات الخارجية ، تلك التي يمكن أن تكون بمثابة محفزات ومحرضات ، تسهل هذا النوع من السلوك المطلوب من السائح أو يسلكه ، لغرض فهمه فهماً دقيقاً وموضوعياً.

النظريات التي تفسر سلوك السائح

النظرية الغريزية

النظرية الغريزية هي إحدى **نظريات فرويد** وماجدوجل ، حيث تعتبر هذه النظرية أن السلوك الغريزي تكون الاستجابة فيه نتيجة انفعال لمنبه ما ، وهذا ما يعبر عنه بالغريزة ، فالغريزة هي فطرية استعداد مشترك بين أفراد النوع الواحد ، تتطلب الاهتمام بأنماط معينة من الأشياء والمواقف ، وهذا هو الجانب المعرفي فيها ، وأن نشعر بانفعال تجاه هذه الأشياء وهو الجانب الانفعالي ، وهي تستدعينا لأن نعمل أزاءها بطرق خاصة ، وهو جانب نزوي.

النظرية الأثولوجية

ترى النظرية الأثولوجية لأراداري ومنظرين آخرين ، أن الأنماط السلوكية ذات القيمة المختلفة في بقاء وسلوك السائح ، تتوافق مع القوانين الدولية والاجتماعية ، حتى يتمكن من العيش بسلام دون أن يكون عرضة لخطر السلوك ، والسلوك هنا هو تصريف الطاقة المجتمعة لدى الفرد ، والمسببة لظهور استجابة معينة ، علمًا بأن هذا التصرف قد يكون على أشكال متعددة مثل (الحركات – الألفاظ – التفكير – الكلمات).

نظرية التعلم الاجتماعي

من المعروف أن كثير من الأنماط السلوكية ، تكتسب من خلال المحاكاة والتعلم بالملاحظة ، فيقول أرسطو في هذا السياق (أن التقليد قد يزرع في الإنسان منذ الطفولة ، واحدى الاختلافات بين الإنسان والحيوانات الأخرى ، يتمثل بأنه أكثر الكائنات الحية محاكاة ، ومن خلال المحاكاة يتعلم دروسه).

والسلوك الاجتماعي هو مجموع التفاعلات بين الناس ، وعادة ما يعزز أو يعقب من الآخرين أيضًا ، وهو مثال واضح للتفاعل بين الأفراد فيما بينهم وبين البيئة ، لذا فان الفكرة الأساسية التي تقوم عليها هذه النظرية ، هي أن السلوك الاجتماعي يتعلمه الفرد من خلال الغير عن طريق النمذجة ، أي عن طريق مشاهدة الغير في سلوك ما ، وحين يحصل على نتائج مجزية من قيامه بهذا السلوك فهو يميل لتقليد غيره ، مما يؤدي إلى تعميم هذا السلوك.

النظرية الاقتصادية لسلوك السائح

ترتكز النظرية الاقتصادية لسلوك السائح على مفهوم الرجل الاقتصادي ، أو الرجل الرشيد ، حيث تفترض في الرجل الرشيد أنه على علم تام بجميع المشاكل والمعوقات ، التي يمكن أن تواجهه قبل أو أثناء أو بعد الحصول على الخدمة السياحية.

كما يفترض أن يعرف جميع الحلول البديلة المتاحة أمامه ، من أجل اتباع منحنى سلوكي قوي ، يتناسب مع اعتبارات كثيرة تتعلق بشخصيته ومكانته وميوله ورغباته ، كما يتطلب أن يتوقع النتائج التي تنتج من اختياره أي بديل لنوعية الخدمة السياحية الرشيد.

وبعد ذلك يستطيع أن يتخذ القرار ، والرجل الاقتصادي كمستهلك أو سائح ، باعتباره يدفع قيمتين للحصول على الخدمة السياحية هما الوقت الذي لا يمكن تعويضه ، والمال الذي يمكن تعويضه أيضًا ، وفي ذلك عليه أن يختار الشراء بدقة بين البدائل المتاحة ، قبل اتخاذ أي قرارات ، والتي منها التالي :

- **السعر** وهو ما يدفعه السائح من تكاليف لأغراض **السياحة** والسفر ، بدأ من أول خطوة يقوم بها.
- **الدخل** الذي يتقاضاه أو الذي يحصل عليه من جراء عمل أو خدمه يقوم بها ، وهي مصدر دخله.
- **الأذواق** التي تميز المستهلك عن غيره ، في تقبله لمستوى نوعية الخدمة أو السلعة المقدمة.
- **الوقت** الذي يختاره ويحدده السائح لقضاء وقت الاستجمام والراحة ، في برامج أو توجهات سياحية.

الفصل الثالث: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الفندقية
المبحث الأول : الفرق بين القيادة و الادارة

الإدارة :

ان وظيفة المدراء هي الحرص على التزام الموظفين بمعايير وسياسات الشركة، والعمل على تنفيذ اهداف القاده، فهم اصحاب سلطة ووظيفتهم مرتبطة ارتباط وثيق بابتاع لوائح وقوانين الشركة أو مكان العمل، فوظيفتهم تتمحور حول التحقق من كون لوائح وقوانين مكان العمل تم تنفيذها من خلال الموظفين ام لا وذلك دون الاهتمام بكون تلك اللوائح بحذاويرها تعرقل من جودة العمل وتطوره دائما أم لا فالمهم عندهم فقد هو تطبيق اللوائح والقوانين وشروط عمل كل موظف على حدى

فالمدراء هم الاشخاص المسنودة اليهم مهام الاداره ويقومون بتحقيق الاهداف المطلوبه منهم فقط من خلال التخطيط و الموازنه و حل مشاكل الموظفين و التحكم ، الخ . فلا يهم تطور العمل ولا يهم راحة الموظفين وحبهم وتعلقهم بمكان العمل ليصبحوا أكثر انتاج وافادة للشركة !

- وصف (Wehrich & Koontz) الإدارة بأنّها: "العملية الخاصة بتصميم، وصيانة بيئة مُعيّنة يعمل فيها الأفراد معاً -كفريق- بكفاءة؛ وذلك لإنجاز أهداف مُختارة".
 - يرى (Holt) أنّ الإدارة هي: "العملية المُتعلّقة بالتخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة لكلّ من الموارد البشرية، والمادية، والمالية، والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّنة".
 - يعرّفها (Taylor) على أنّها: "تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثمّ التأكّد من أنّهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف".^[1]
- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنّ الإدارة هي: تنفيذ الأعمال بوسيلة فعّالة، وذات كفاءة؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظّمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المُتاحة كلّها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.

أهمية الإدارة

للإدارة أهمية بالغة تتمثل بالعديد من النقاط التي من أهمها:

- **المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة:** بحيث يتم تنظيم، وتنسيق، وتوجيه الموارد؛ بهدف تحقيق أهداف المنظمة، دون إهدار للجهد، والوقت، والمال.
- **استغلال الموارد على النحو الأمثل:** بحيث تتم الاستفادة من المختصين، والخبراء، واستغلال مهاراتهم بشكل صحيح، بالإضافة إلى استخدام الموارد المادية، والبشرية على النحو الأفضل، مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية، وتجنب الهدر في المنظمة.
- **تقليل التكاليف:** حيث إنّ التخطيط السليم في استخدام الموارد البشرية، والمادية يساعد على التقليل من التكاليف، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاج.

- **تأسيس مُنظّمة سليمة:** وذلك عن طريق إنشاء هيكل تنظيمي سليم يساعد على تحقيق أهداف المنظّمة، ويضمن عدم تداخل الوظائف، والمهام.
- **تحقيق التوازن للمنظّمة:** حيث تحافظ الإدارة على تحقيق توازن المنظّمة ضمن البيئة المُتغيّرة، وتكَيّفها مع مُتطلّبات المجتمع، بالإضافة إلى أنّ من مهمّاتها الحفاظ على نموّ المنظّمة.
- **تحقيق عوامل الازدهار للمجتمع:** حيث تهتمّ الإدارة بتحسين الإنتاج الاقتصاديّ، وتحسين مستوى المعيشة، وتوفير مُرُص العمل للأفراد، ممّا يعود بالنفع عليهم، وعلى المجتمع ككلّ.

أنواع الإدارة

يبرز النجاح الوظيفي؛ تبعاً لعدّة عوامل، مثل نوع العمل، أو الراتب، إلّا أنّ الأسلوب المُتبع في الإدارة يُعدّ عاملاً مهمّاً، علماً بأنّ هناك ستّة أنواع للإدارة تمّ الاتفاق عليها، على الرغم ممّا لكلٍّ منها من نقاط ضعف، أو قوّة، وفيما يأتي ذكرُ لها:

- الإدارة الأوتوقراطية (بالإنجليزية: Autocratic): حيث يُعنى هذا النوع من الإدارة باتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة من جانب واحد، ويُعتبر هذا النوع جيداً في حال تم اتخاذ القرارات الصحيحة، أو عند حدوث الأزمات التي يكون فيها الزمن محدوداً، إلا أن الموظفين الذين يتطلعون إلى مزيد من الاستقلالية قد لا يناسبهم هذا النوع من الإدارة، مما يؤدي إلى مغادرتهم للعمل.

- الإدارة الديمقراطية (بالإنجليزية: Democratic): حيث يتمكن الموظفون في هذا النوع من الإدارة من المشاركة في صنع القرارات، إذ إن قنوات الاتصال تكون من الموظفين إلى المدير، وبالعكس، علماً بأن هذا النوع من الإدارات يُعدّ مهماً لدى اتخاذ القرارات المتشابكة، والتي تحتمل العديد من النتائج، إلا أن هذه الديمقراطية قد لا تكون فعّالة في عملية اتخاذ القرارات التي يكون فيها الزمن محدوداً لبطء اتخاذ القرار فيها.

- **الإدارة بالإقناع (بالإنجليزية: Persuasive):** في هذا النوع من الإدارة يكون التحكُّم بالقرار النهائي من قِبَل المدير نفسه، حيث يحاول الموظفون إقناعه بالقرار الذي سيَتَّخذه، إلَّا أَنَّهُ في حال عدم مساندة الموظَّفين للإدارة، وعدم ثقتهم بالقرار، أو حتى عدم تقديمهم لأيِّ مداخلات، فإنَّ هذا النوع من الإدارة لا يُعَدُّ ذا فائدة؛ حيث إنَّ هناك بعض المدراء الذين يرغبون بمعرفة مداخلات الخبراء، ممَّا يمكِّنهم من اتِّخاذ القرار النهائي.
- **الإدارة الاستشارية (بالإنجليزية: Consultative):** يتمتَّع هذا النوع من الإدارة بإفساحه المجال للمناقشة أكثر من النوع الذي سبق ذكره، مع حفاظه على أنَّ القرار النهائي يتَّخذه المدير وحده، كما أَنَّهُ يحقِّق الولاء لدى الموظَّفين الذين تشملهم عمليةُ صنع القرار، على العكس تماماً من الموظَّفين الذين لا تشملهم هذه العملية، علماً بأنَّ هذا النوع من الإدارة قد يؤدِّي إلى اعتماد الموظَّفين على المدير، وعلى الرغم من أَنَّهُ تهتمُّ بالمصالح الخاصَّة بهم، إلَّا أَنَّهُ تهتمُّ أيضاً بالعمل نفسه.

- **إدارة الحرية الاقتصادية (بالإنجليزية: Laissez-faire):** حيث يشارك الموظفون في عملية اتخاذ غالبية القرارات، على العكس تماماً من الإدارة الأوتوقراطية، كما أن المدير يكون مُوجَّهاً، علماً بأن هذا النوع من الإدارة غالباً ما يكون في الشركات التكنولوجية، والشركات التي هي في طور التكوين، والتي يتم فيها التشجيع على المخاطرة، إلا أنها قد تشكل صعوبات في عملية اتخاذ القرارات.

- **الإدارة من خلال الاستماع (بالإنجليزية: Management By Walking Around):** وفي هذا النوع من الإدارة يستمع المدراء إلى اقتراحات الموظفين التي من شأنها الحد من المشكلات التي تواجه المنظمة، حيث لا بُد من الموافقة على القرار الجيد، واحترامه من قبل الجميع، ومن الجدير بالذكر أنه قد تظهر المشاكل في الإدارة إذا لم يساندها الموظفون.

المستويات الإدارية

للإدارة ثلاث مستويات تختلف الأنشطة الإدارية باختلافها، وهي:

- **الإدارة العليا (بالإنجليزية: Top Level):** حيث يتم فيها تحديد السياسات، والأهداف، واتخاذ القرارات، ووضع الخطط، والقوانين اللازمة، وغيرها من المهام العديدة.
- **الإدارة الوسطى (بالإنجليزية: Middle Level):** وتهتم بتنظيم الأعمال الخاصة بالأقسام الرئيسية، والأقسام الفرعية التابعة لها، وغيرها من المهام المتعددة.
- **الإدارة الدنيا (بالإنجليزية: Low Level):** وهي تهتم بالمهام التشغيلية التي تُعنى بالإشراف على الإنتاج، وتدريب العمال، وتحفيزهم، وحل مشاكلهم، وتحديد مهامهم، وما إلى ذلك من مهام متنوعة.

تعريف القيادة :

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" .

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة" . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة" .

مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

أولاً : السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- **قوة المكافأة :** ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- **قوة الإكراه :** ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .
- **السلطة القانونية :** ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتساب من أعلى إلى أسفل.

ثانياً: السلطة الاجتماعية (قوة التأثير): فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .

قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

كما ذكرنا آنفاً، تُطبّق الإدارة الرؤية التي تضعها القيادة، ويتمثل الدور الرئيس للإدارة أو المدراء في وضع خطوات بسيطة للوصول إلى الهدف الكبير وتحقيقه مع فريق من الأفراد المتحمسين. وتشكّل القدرة على تنفيذ المهام اليومية ومراجعة الموارد والعمليات، فضلاً عن وضع قواعد وإجراءات العمل عناصر رئيسة للإدارة، ويتجاوز مفهوم الإدارة حيّز الموارد البشرية ليشمل الأموال، والمواد، والآلات، والأساليب.

وفي حين تعمل القيادة على توجيه الناس عبر تشجيعهم؛ فإنّ الإدارة تضمن سير كل الأمور بسلاسة. ويظهر دور القائد في الأدوار الفاعلة؛ أي حل المشكلات قبل أن يتسنى لها الظهور، بينما تكون الاستجابة للأحداث بعد وقوعها من مهام الإدارة؛ لأنّ القيادة متعلقة بالتغيير، بينما تضمن الإدارة الاستقرار في المنظمة.

خلاصة القول: إنّ أداء القيادة لواجباتها على الوجه الأمثل؛ يعني أداء الإدارة مهامها بالشكل الصحيح أيضاً، ولكن هناك مجالات معيّنة يظهر فيها الاختلاف والتباين بين الإدارة والقيادة.

ماهي سمات الشخصية القيادية :

1. الثقة :

لكي تكون قائدا فعلا ، يجب أن تكون واثقا بما فيه الكفاية لضمان أن الآخرين سوف يتبعون الأوامر الخاصة بك وهم متأكدون انك ستنج . إذا كنت غير متأكد من قراراتك وصفاتك ، فلن يتبعك مرؤوسوك . كما يجب أن تتحدث بثقة ، وأظهر بعض التباهي والإصرار لكسب احترام مرؤوسيك . هذا لا يعني أنك يجب أن تكون مغرورا ، ولكن يجب أن تعكس على الأقل درجة الثقة المطلوبة لضمان أن يثق بك أتباعك كقائد .

2. إلهام الآخرين أساس الشخصية القيادية :

ربما تكون أصعب مهمة بالنسبة للقائد هي إقناع الآخرين بالمتابعة. يمكن أن يكون ذلك ممكنا فقط إذا ألهمت متابعيك من خلال تقديم مثال جيد. وعندما تصبح الأمور صعبة ، فإنهم ينظرون إليك ويرون كيف تتفاعل مع الموقف. إذا كنت تتعامل معها بشكل جيد ، فسوف يتبعونك . كقائد ، يجب أن تفكر بشكل إيجابي ويجب أن يكون هذا النهج الإيجابي مرئيا من خلال أفعالك . ابق هادئا تحت الضغط وحافظ على مستوى التحفيز للأعلى . كما يقول جون كوينسي آدمز ، “إذا كانت تصرفاتك تلهم الآخرين على أن يحلموا أكثر ، ويتعلموا أكثر ، ويفعلون أكثر ويصبحون أكثر ، فأنت زعيم وقائد ” ، وإذا نجحت في إلهام مرؤوسيك ، فيمكنك التغلب بسهولة على أي تحد حالي ومستقبلي بسهولة.

3. الإدارة الذاتية و الشخصية القيادية :

من الصعب إدارة الآخرين بفعالية إذا لم تتمكن من إدارة نفسك. الإدارة الذاتية تعني القدرة على تحديد أولويات أهدافك والمسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. كقائد فعال ، يجب أن تكون قادرًا على تنظيم وقتك واهتمامك وعواطفك ، مع الحفاظ على وعيك بنقاط القوة والضعف لديك والمصادر المحتملة للتحيز .

القادة الاستثنائيون بارعون في التعامل مع التوتر وموازنة حياتهم الشخصية والمهنية. ولكن يجب أن تتذكر أيضًا أهمية التعاطف وأن تكون قادرًا على الاستجابة للأفراد والأحداث بطريقة مناسبة . تذكر أن تحافظ على ضبط النفس والانضباط في أفعالك .

4. التمثيل الاستراتيجي :

إن اتباع نهج متطلع إلى الأمام منفتح الذهن ضروري لقادة اليوم . يجب أن يكون القادة دائمًا على استعداد لتعديل استراتيجياتهم لالتقاط الفرص الناشئة أو مواجهة التحديات غير المتوقعة . ويعتبر التفكير الاستراتيجي عملية مستمرة تتضمن تقييم بيئة عملك .

يمكنك تنمية التفكير الاستراتيجي من خلال :

- أن تكون فضوليًا ومهتمًا حقًا بشركتك وبيئة العمل الأوسع نطاقًا .
- التحلي بالمرونة في تفكيرك وتجربة أساليب وأفكار جديدة .
- التركيز على المستقبل والتفكير في الظروف التشغيلية لشركتك ، والحفاظ على نظرة إيجابية .

5. الشخصية القيادية و التفويض والتمكين :

لا تستطيع أن تفعل كل شيء بمفردك ، ومن المهم أن يركز القائد على المسؤوليات الرئيسية بينما يترك الباقي للآخرين أعني بذلك تمكين متابعيك وتفويض المهام لهم . إذا استمرت في إدارة مرؤوسيك ، فسوف يتطور ذلك إلى انعدام الثقة والأهم من ذلك ، لن تتمكن من التركيز على الأمور المهمة ، كما ينبغي لك . قم بتفويض المهام إلى مرؤوسيك وراقب كيفية أدائهم مع تزويدهم بكل الموارد والدعم الذي يحتاجونه لتحقيق الهدف ومنحهم فرصة لتحمل المسؤولية.

وللشخصيات أنواع كثيرة

1-الشخصية النرجسية

وفى معناها العام هي 'الأهتمام المفرط أو المثير لتقدير الذات'

سمات أصحاب الشخصية النرجسية

- 1-السطحية فى تناول الأمور
- 2-محاولة استغلال نقاط الضعف
- 3-حرص دائم على تجميل صورة الذات بشتى الطرق
- 4-الشعور بأهمية الإنجازات والمواهب التى يمتلكها الى حد الاعتقاد بأنه فريد من نوعه.

- 5- الشعور بالاستحقاق أى توقعات غير معقولة من معاملة خاصة.
- 6- حب استغلال الآخرين والاستفادة منهم لتحقيق اهداف خاصة.
- 7- الأفتقار إلى التعاطف مع الآخرين وانكار احتياجاتهم والغيرة من نجاحات الآخرين.

2- الشخصية المنطوية

ولها صفات عديدة الشخصية المنطوية

1. تفضيل العزلة والانفراد على الخلطة والاجتماع دائماً ، ويكون ذلك حتى في أوقات الفراغ (إجازة نهاية الأسبوع و الإجازة السنوية ...) ويفضل الاستمتاع الفردي على الاستمتاع المشترك (في الجلسات والرحلات ..).
2. برودة المشاعر وانحسار العواطف (المحبة ، الشفقة ، العطف) حتى مع الأهل والأولاد وليس ذلك بسبب قسوة القلب وغلظة الضمير.
3. برود الانفعالات النفسية (الفرح ، السرور، الحزن ، الغضب ، العداة) وعدم المبالاة بالمواقف التي تثير المشاعر.
4. ضعف التأثير بالانتقادات والتوبيخ والتشجيع والمدح والثناء ، وليس ذلك لدافع خلقي أو ديني وإنما طبع وجبلة.
5. ضعف التأثير بالنصح والإرشاد والتوجيه ليس بسبب العناد والرفض والتحدي وإنما لبرود المشاعر وضعف تأثيرها على التفكير والسلوك.

3- الشخصية العصبية

يصادفنا انسان عصبي بطبيعته .. ولكنه قد يمسك نفسه في بعض المواقف ويتحمل الكثير .. ولكن يصل الحد الى القمة ويظهر عصبية وغالبا ما تكون فوق العادة . بسبب الضغط والصمت الذي كان عليه ويدافع عن نفسه .. ويبين الاخطاء التي وقعت عليه .. ويلوم الشخص وتكون ردة فعله العصبية هي الطريقة لراحته .. التوتر العصبي الذي يمر بالإنسان بصورة يومية يمكن ان يسبب له الشعور بالصداع في الرأس والإرهاق في عضلات الجسم،

الانسان العصبى هو انسان غضوب سريع الانفعال سهل الاستثارة
و هو غالبا ذو صوت عالى و اعصاب متوترة فيحتد سريعا و يغضب كثيرا .

حيث اكدت اكثر الدراسات الاجتماعية ان العصبية مهما تباينت مستوياتها هي حال من الجنون الموقت تعترى الانسان ومعها لا يتصرف بارادته العقلية بل يتصرف بارادته العاطفية على العكس من الانسان في حالته الطبيعية حيث يكون العقل هو المتحكم والمسيطر على جميع الانفعالات العاطفية ومن هذا المدخل يذهب اكثر علماء الاجتماع للتصريح بانه لا يوجد حد فاصل بين العاقل والمجنون حيث كثير من العقلاء قد يمرون بحالات من الجنون المؤقت «العصبية» ،

4- الشخصية الاجتماعية

الشخصية الاجتماعية هي وبكل بساطة: الشخصية التي تتمتع بالصفات التي تجعلها محبوبة أو غير مرفوضة على الأقل من قبل الآخرين وحتمًا هذه الصفات التي ستجعلنا مقبولين لا بد أن تكون صفاتًا جميلة ..

فلو تعرفنا على أحدهم ورأيناه قليل المخالطة للناس وفي ذات الوقت نجده صاحب ابتسامة عفوية ، متواضع ، يصغي لك ، ينتقي عباراته ، مرن ، لين إلى آخره من الصفات الجميلة ولو كان نادر المخالطة فإنه حتمًا شخصية اجتماعية لأن مثل هذه الشخصية المجتمع يرغب بتواجدها ويحب الجلوس إليها ويستمتع بقربها إذا هي شخصية اجتماعية.

5- الشخصية الجذابة

ومن صفات هذه الشخصية

1- الثقة بالنفس :

2- المرح

الهدوء

3- الإيجابية:

4- الرقة والرومانسية

6- الشخصية الحساسة .

هى شخصية تتمتع بمشاعر مبالغ فيها تجاه بعض الأشخاص أو الأحداث....ولكن من صفات هذه الشخصية انها سريعة الغضب واكثر عرضة للتعرض للاكتئاب وحالات الحزن الشديد لما يفعله من سوء الظن ومحاولة لفهم كل تصرفات وافعال الغير بشكل خاطئ ومبالغ فيه من الالهانة وذلك يكون غير صحيح

صفات الشخصية الحساسة

1-التأويل السيئ للقول أو الفعل

2-سوء الظن بالآخرين

3-سرعة الانفعال لأقوال الآخرين

4-ضعف التحمل وسرعة التأثر

5-كثرة الاعتراض

6-حب العزلة لتجنب سماع الآخرين

7-كثرة الخصومات

8-عدم تحمل النقد

ان لكل من القيادة و الاداره ملامح مختلفه وهنا نوضح 9 اختلافات اساسيه بين القيادة و الاداره : ولماذا يجب عليك الجمع بين الأمرين حتى تثبت نفسك في مكان العمل وتقوده للتحسن يوماً بعد يوم.

1- التركيز على الاهداف و الرؤيه للتطو "قيادة" في مقابل التركيز على المهام والشروط فقط "ادارة" :
إن القائد دائماً ما يركز على أهداف وتطورات الشركه فهم ينظرون الى الصورة الأشمل ويبتكرون طرق جديده لتحقيق ذلك فعندما يفكر القائد في طريقه جديده فهي دائماً ما تكون مرتبطه بالهدف الاكبر للشركه يمكنهم ان يجعلوا شروط العمل او لوائح العمل تتلائم مع اي طريقة جديدة لتنفيذ العمل أو تطويره من أجل تحقيق الغاية الهامة وهي تطوير العمل .

2- فن الأقناع يتمتع به " القادة" ويفتقده المدراء "

بما ان القاده دائماً يسعوا دائماً لابتكار اشياء وطرق جديده تحقق اهداف مكان العمل فانهم بحاجة الى اقناع الاخرين ان افكارهم تستحق التطبيق وإنها ستلاقي نجاحاً كبيراً، فهم قد اكتسبوا مكانتهم عن طريق اقناع الاخرين بالاستثمار في افكارهم وتطبيقها فهم يتمتعون بحس الأقناع ويقومون بتطوير أنفسهم من تلك الناحية لان لكل شخص طريقة معينة فالأقناع ولذلك هم دائماً يتفنونون في معرفة كل طرق الاقناع .
وفي الجبهه الاخرى، فالمدراء لا يحتاجون الى اقناع الاخرين بافكارهم حيث ان دورهم هو تطبيق سياسات الشركه، فاذا تم تخطى احد الحدود او خروج عن نطاق تلك السياسات فان ذلك قد يؤثر على إداء الشركه ككل، فالموظفون يفعلون ما يأمرون به في النهايه وبالتالي هو لن يقنعك بشئ فإذا قمت بخطأ ما سوف يطبق عليك الجزاء بدون حتى أن يستمع لمبرراتك كيف كان هذا يفيد العمل أو حتي يقنعك بأن تلك الفكرة جيدة ولكن تحتاج لتنسيقها مع شروط العمل

3- المجازفه سمة" القادة" فى مقابل تقليل المخاطر وتجنبها سمة " المدراء ":

فى اى وقت تقوم بتجربه شئ جديد فانك تقوم بالمجازفه؛ والقاده عاده ما يجازفون حيث انهم دائما ما يسعون نحو التغير للأفضل وتطبيق كل طرق النجاح الجديدة لأن لكل يوم وشهر وسنة سماتها الخاصة فى تحقيق النجاح .

اما المدراء فإنهم يسعون فقط إلى الحد من المخاطر فهم يعملون على أن يقوم الموظفون باداء مهامهم بالطريقه التى تخبرهم بها الشركه وحينما تلوح مشكله فى الافق يقوم المدير بتصعيده الى القائد الذى بدوره يعدل من القواعد لجعل العمل اكثر سلاسه

4- التشجيع " للقادة" مقابل اعطاء التعليمات " للمدراء " :

إن الفرق بين القياده و الاداره فى هذه النقطة يعتبر غير واضح وذلك بناء على الطريقه التى بتعها المدير فى أداء وظيفته .

ولكن فى النهايه فان القاده دائما ما يقومون بتشجيع الموظفون للتفكير خارج اطار المعتاد وخارج الصندوق وروؤيه الصورة الأشمل وتشجيع كل موظف على حدى .

اما المدراء فهم غالبا ما يكون لديهم القواعد الإرشاديه الواضحه، فهم قد يقومو بتشجيع الموظفين ولكن وظيفتهم الاساسيه هى ارشادك بالطريقه التى ينبغى بك اتباعها لاداء الوظيفه، فهم الشخص المناسب الذى تلجا اليه حينما تريد معرفه كيف تؤدى وظيفتك على اكمل وجه دون أبتكار !! .

5- التفكير خارج الصندوق :

ان القاده عادة ما يبتكرون طرق جديده لتغيير الوضع القائم حتى لا تصيب المنظمة حالة من الركود ؛ فهم دائما ما يختبرون طرق وافكار جديدة لمعرفة ايهما اكثر فاعلية وافادة ؛ فهدف القادة دائما ما يكون الموازنة بين قواعد المنظمة ورؤيتها واهدافها وليس اتباع القواعد فقط وهذا سر نجاحهم .
اما المدراء من جهة اخرى فهم يحافظون على الوضع القائم حيث يقوموا باداء واجباتهم فى تنفيذ قواعد المنظمة بطريقة روتينية .

6- التحفيز فى مقابل الاشراف :

عند طرح افكار خارج الصندوق فاعادة ما تكون احتمالية الوقوع فى الاخطاء كبيره ؛ ولذلك فان القادة دائما ما يكون لديهم الطاقه الايجابية والقدرة على اقناع وتحفيز الاخرين عن طريق ربط تلك الافكار باهداف المنظمة .
اما عن الادارة فيكون الهدف الاساسي منها هو التأكد ان كل الخطوات المتبعه مطابقة لقواعد المنظمة ؛ وبالتالي يتلخص عمل المديرين فى الاشراف على الموظفين وطريقة قيامهم باعمالهم فى نطاق المعايير وقواعد المنظمة .

7- كسر القواعد فى مقابل اتباعها :

القاده يجب ان يتخطوا القواعد حتى يتقدموا ؛ فالقواعد دائما لا تسمح بالابتكار؛ مما يعنى ان القاده غالبا ما يتخطوها او يقومون بتعديلها بما يتناسب مع اهداف الشركة او المنظمة .

اما اذا اراد مدير الاحتفاظ بوظيفته فيجب عليه الالتزام بالخطط التي وضعها المشرفون عليه ؛ وبالتالي فان خروجه عن نطاق تلك الخطط او الاستراتيجيات الموضوعه قد يزيد من احتمالية فشل المنظمة .

8-الثقه مقابل التحكم :

الخروج عن المألوف دائما ما يحتاج الى ثقة الموظف في قائده ؛ ولذلك فان الاقناع من سمات القادة حيث ان القادة قادرين على الهام الاخرين ليثقوا بهم في الخروج عن المألوف .

اما في حالة الادارة يجب على المدير ان يكون لديه قدرة التحكم وليس الاقناع ؛ فلا يشترط ان تعجب بادارته او تثق بها حتى تقوم باداء عملك .

9-تبني الافكار فى مقابل توزيع المهام :

إن القاده لديهم القدرة على تفهم وتبني الافكار الجديدة وبذلك دائما ما تراهم مشجعين للأفكار الجديدة التي تدعم هدف المنظمة او الشركة، وبذلك يتم خلق اجواء من العمل الجماعي الذي يقود للمزيد من الافكار الناجحة وذلك على عكس اهداف الادارة، فالمدير لا يفضل الخروج عن المألوف فدائما ما يفضل اتباع قواعد وقوانين المنظمة وبالتالي لا يستطيع الموظف الخروج عن ذلك النطاق .

(مفهوم التنمية الإدارية)

عرفت بأنها عملية منظمة مستمرة هادفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تهدف لتحسين الأداء الإداري للأجهزة الحكومية والمؤسسات الاقتصادية ودفعهم لإنجاز العمل بنجاح .

(أهمية التنمية الإدارية)

- ١ - انفتاح الأسواق للحد من المنافسة والتركيز على جودة المنتج لزيادة المبيعات ومنافسة السلع المنافسة وزيادة وعي المستهلك لاعتبار الأجود والأقل سعرا
- ٢- ضرورة اعتماد طريقة علمية لتخفيض تكلفة المنتج وندرة الأموال وارتفاع تكلفة الحصول عليها .
- ٣- التطور العلمي السريع في كافة المجالات وضرورة مواكبة هذه التطورات وخاصة في مجال المعلوماتية التي تتطلب كوادراً إدارية عالية المستوى .
- ٤- ظهور مدارس حديثة المنادية بالتطوير ومواكبة الإدارة لهذه التطورات المتسارعة في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها.

(أهداف التنمية الإدارية)

من أهم هذه الأهداف ما يلي:

- ١- اختيار الأفراد المتخصصين والخبراء عن طريق استخدام أساليب حديثة في عملية الاختيار والتعيين والترقية والترفع
- ٢-وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ولاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.
- ٣- تنمية مهارات العاملين عن طريق الدورات التدريبية وزيادة التعاون والمشاركة بين المدراء والعمال في جو من العلاقات الإنسانية
- ٤-تطوير المنتجات بما يتوافق مع تطوير وتنمية المجتمع علما بأن التنمية ليست غاية بحد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق الرفاه وتقدم المجتمع .

(عناصر التنمية الإدارية)

تتمثل عناصر التنمية الإدارية بالمهارات والقدرات والمعرفة والأدوار الإدارية للمدراء في المنظمة بما يلي:

أولاً: المهارات الإدارية: وتتمثل في قدرة المدير في أدار وظائف الإدارة الأساسية ضمن نطاق إدارته وفي مختلف وظائف الإدارة وبكفاءة عالية وهذا يتطلب أن يتمتع المدير بالقدرات التالية.

- ١ - القدرة على تحديد الأهداف بشكل واضح
- ٢-القدرة على إعداد الخطط والخطط المشتقة والقدرة على إتخاذ القرارات ذات التأثير الطويل والقصير الأجل
- ٣-القدرة في التأثير على سلوكية الآخرين الإنسان
- ٤- القدرة على عمليتي التحليل والتفسير وهنا يجب ان نميز بين عدة أشكال للمهارات الإدارية هي:

- ١-المهارات الفكرية: أي قدرة المدير على التفكير المجد بطريقة موضوعية بعيدة عن التحيز وهذا ما يجب أن تتصف به الإدارة العليا .
- ٢-المهارات الإنسانية: أي المهارات التي يحتاجها المدير للتعامل مع الآخرين الإنسان /مهارات التواصل -حل النزاعات -فهم مواقف الآخرين الإنسان والقدرة على فهم وتوجيه الآخرين الإنسان والتأثير عليها /
- ٣- المهارات الفنية.وهي المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة وهذه المهارات ضرورية للإدارة الدنيا لإنهم يقضون معظم وقتهم مع العمال .

ثانياً: المعارف الإدارية: إن استخدام المهارة يحتاج إلى معرفة إدارية التي تمثل نشاط ذهني وذلك لحل مشكلة معينة أو احتساب مؤشر معين وللمعرفة أنواع هي

ا- المعرفة الصريحة وتتمثل في التعامل مع الحقائق والتي تبدأ بكلمة لماذا؟

ب- المعرفة الإجرائية وهي الخطوات الواجب إتباعها والتي تمثل إجابات بكلمة كيف

ج- المعرفة الوظيفية والتي يرسم من خلالها المدير خريطة لعمله خاص به توضح الربط بين المعلومات والحقائق والعوامل والمتغيرات الخاصة بإنجاز عمل معين وهنا يجب أن نعلم أن المعرفة هي الأساس الجوهرية للمهارة .

ثالثاً: الأدوار الإدارية: هناك العديد من الأدوار الإدارية القيادية التي يقوم بها المدير والتي تتمثل بما يلي .

- ١- أدوار العلاقات / الدور الرئاسي التمثيلي – الدور القيادي – الدور الاتصالي /
- ٢- أدوار المعلومات / دور المتابع ودور المتحدث /
- ٣- أدوار القرارات / دور المبادر واحتواء المشاكل ودور تخصيص للموارد ودور تفاوضي

الفصل الثالث: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الفندقية
المبحث الثاني : أهم نظريات القيادة الإدارية المتبعة في المؤسسات الفندقية

تعريف نظريات القيادة الإدارية

يمكن تعريف نظريات القيادة الإدارية على أنها عبارة عن توضيحات، مهمتها الإجابة عن سؤال كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، ويتم من خلالها التركيز على الصفات والتصرفات، والتي يمكن للأشخاص تطبيقها من أجل زيادة قدرتهم القيادية، وتعد الغاية الأساس من القيادة إيجاد العديد من القادة وليس التابعين، وفي هذا المبحث سنتعرف على أهم جوانب وتفاصيل نظريات القيادة الإدارية.

فيما يلي عرض لنظريات القيادة :
نظرية الصفات الشخصية . نظرية السلوك الإداري . النظرية الظرفية .
نظرية القوى القيادية .

نظرية صفات الشخصية :

تؤكد نظرية الصفات الشخصية وجود صفات جسدية أو عاطفية أو اجتماعية أو فكرية تميز القادة الفعالين عن غيرهم من الأشخاص الآخرين والقادة العاديين . ولقد شاعت هذه النظرية خلال الثلاثينات والأربعينات والخمسينات من هذا القرن . ولقد ثبت فشل دراسات صفات القيادة وأنه لا توجد عملية أية سمات واضحة تميز القائد الناجح من الفاشل . ولن تستطيع هذه النظريات وضع قائمة بالصفات الأساسية للقائد أو وضع أولوية لهذه الصفات . رغم ذلك فإن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى وجود علاقات إيجابية بين الفاعلية الإدارية وعدد من الصفات الشخصية التي تشمل:

- 1- الذكاء .
- 2- كفاءة الإشراف .
- 3- المبادأة .
- 4- الثقة بالنفس .
- 5- الفردية .

نظرية السلوك الإدارية :

إذا كانت نظرية الصفات الشخصية تميز بين القادة بحسب تكوينهم الشخصي فإن نظرية السلوك الإدارية تميز بين القادة الإداريين حسب أنماط سلوكهم وتصرفاتهم وأعمالهم . وتنقسم هذه النظرية إلى:

أولاً : القيادة الدكتاتورية (التسلطية) :

تقوم القيادة الدكتاتورية على افتراض أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل . ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله ، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة وجامدة في ظل القيادة الدكتاتورية . كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته ، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته ، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه ، ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وبتوجيه مباشر لجميع الأعمال . وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يصدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السامح وللأسلوب القيادي السلطوي مساوئ :

- 1- كره الناس (المرؤوسين) لأسلوبه وعدم التجاوب معه بسبب تركيزه على الخوف .
- 2- يشعر العاملون بالعجز وضعف المعنويات .
- 3- على الرغم من إنتاج العاملين إلا أنهم يعملون مكرهين ومجبرين.

ثانياً : القيادة الديموقراطية :

ضمن هذه القيادة يسعى القائد إلى إيجاد الشروط الموضوعية التي تساعد الأفراد على أداء ما يريدون فعله بأنفسهم دون قسر أو إكراه ويتم ذلك عبر العلاقات الاجتماعية الطيبة والتعاطف مع المرؤوسين وإشعارهم بأهمية آرائهم وضرورة إظهارها . وتتسم القيادة الديموقراطية بالحرية في ممارسة شئون الجماعة ، ومناقشة مشاكلها في هيئة جماعية. وفي ظلها تنمو روح المبادأة والابتكار عند الأعضاء ، ويزدهر الشعور بالرضا عند التابعين لإحساسهم بالعمل الجماعي وأنهم يساهمون في إقامة دعائمه ويترتب على ذلك الحماس في العمل الفردي وإتقانه بما يحقق اكتمال في العمل الجماعي وسرعة وسهولة الوصول إلى الأهداف. وييسر هذا النمط من القيادة تكوين جيل من قادة المستقبل حيث يمكن اكتشافهم بسهولة وتنمية قدراتهم عن طريق الممارسة الديموقراطية ومن الجدير بالذكر أنه يمكن القول أن القيادة الديموقراطية تؤدي إلى :

- 1- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين (العاملين) .
- 2- انخفاض معدل الشكاوي ومعدل الدوران .
- 3- احترام حقوق الإنسان وكرامته .
- 4- سيادة الديمقراطية والحرية والمساواة على مشاعر الناس (العاملين).
- 5- تنمي الثقة والتعاون بين القائد والمرؤوسين .
- 6- اندفاع العاملين تجاه أعمالهم حيث يؤدي المناخ الديمقراطي درجة عالية من الرضا .

وتكون القيادة الديمقراطية أكثر فاعلية في الأحوال التالية :

- 1- القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية غير روتينية في جوهرها .
- 2- لا يمكن تطبيق التنميط أو المركزية في المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- 3- لا توجد ضرورة لاتخاذ القرارات بسرعة .
- 4- يشعر العاملون بحاجة قوية للمبادأة والاستقلال .
- 5- إشراك الإدارة الدنيا في اتخاذ القرارات .
- 6- يؤمن المساعدون (المرؤوسون) أنهم قادرين على المشاركة والمساهمة في اتخاذ القرارات .
- 7- يثق المرؤوسون بقدرتهم على العمل المستقل دون الحاجة للإشراف الضيق عليهم.

عيوب القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يمكن أن تأتي القيادة الديمقراطية - رغم فوائدها ومزاياها الكثيرة - بنتائج عكسية فترك الموظفين يشاركون في صنع القرار يعني بشكل ضمنى استهلاك للوقت أكثر مما لو قمت ببساطة بصنع القرار بنفسك وتمريرة لهم. كذلك فإن القرارات قد تتسم بالبطيء لقيامها على عقد الاجتماعات والمناقشة وضرورة التعرف على وجهات النظر المختلفة ومع ذلك فلعل أكبر العيوب ، هو أنه في حين تؤدي المشاركة إلى التزام أكبر فإن آثارها على أداء الموظفين ليس مرغوبا بالضرورة. فأحيانا، تكون مجموعة القائد المشارك هي الأقل أداءا والأكثر دكتاتورية بسبب انهيار معنوياتهم سريعا في حال عدم الالتفات إلى مقترحاتهم أو مشاركاتهم.

ثالثاً : القيادة المسيية (غير الموجهة)

القائد ضمن القيادة المسيية يتجنب دوره القيادي ويهجر قوته وسلطاته ويترك المرؤوسين يتدبرون أمورهم بأنفسهم واضعين الأهداف والحلول، ومشجعين ومدربين أنفسهم بأنفسهم على حسن الأداء . ويتقلص دور القائد المتسبب في النهاية ليقصر على تلبية حاجة المرؤوسين من الموارد والمعلومات التي تهمهم وتلزمهم لتأدية أعمالهم . ومن الواضح أن القيادة المسيية تهمل دور القائد ، كما تهمل القيادة السلطوية دور الجماعة .

وبدون شك فإن القيادة المسيية تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على أعمال المرؤوسين . فترك أعضاء المجموعة بدون قيادة فعالة سيؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض الوحدة التنظيمية وأهدافها للتشتت والبلبل والضياغ .

وقد يكون من نتائج القيادة المسيية ضعف أهداف المجموعة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤدون أشياء هامة مع الاحتمال شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وقد يكون من المنطقي استعمال هذا النمط من القيادة في الحالات التي تتطلب استقلال المرؤوسين وعدم التدخل في شئونهم تشجيعا لهم على الابداع والابتكار كما هو الحال في مراكز البحوث والجامعات .

النظرية الظرفية (نظرية المواقف) :

ويؤمن أصحاب هذه النظرية بأن القيادة الفعالة هي ممارسة لنماذج سلوكية متعددة تعتبر جميعها ضرورية للوصول للأهداف وتحقيق تفاني المساعدين واندفاعهم في العمل فالقيادة الموقفية لا يمكن تفسيرها بمعزل عن عوامل كثيرة تتعلق بـ :

1- القائد .

2- المرؤوسين .

3- الجوانب التنظيمية في المؤسسة .

4- الجوانب المادية والبيئة المحيطة.

والجماعات المختلفة تلائمها قيادات من نماذج شتى ، والشخص الذي يصلح لقيادة مجموعة في مشروع صناعي لا يصلح بالضرورة لقيادة مجموعة في مشروع تجاري ، كذلك فإن القائد الذي يصلح لإدارة العاملين في إدارة الإنتاج قد لا يصلح لإدارة موظفي إدارة التسويق أضف إلى ذلك ، فإن السمات والأساليب القيادية التي تصلح لقيادة مستقرة قد لا تجدي لقيادة منظمة جديدة أو متغيرة ، وينطبق نفس الكلام بالنسبة للشركات الربحية والمؤسسات غير الربحية أو الشركات في ظل المنافسة والشركات الاحتكارية أو الشركات الكبيرة والشركات صغيرة الحجم...الخ

ومن خلال الدراسات والأبحاث الكثيرة التي تمت على القيادة ظهرت أهمية بعض العوامل الظرفية التي أثرت على فعاليتها مثل :

- 1- خبرة القائد السابقة ، وعمره . 2- نوعية العمل الذي يشغله القائد .
 - 3- متطلبات أعمال أعضاء المجموعة . 4- حجم مجموعة المساعدين .
 - 5- درجة التعاون الضرورية بين الأعضاء . 6- العوامل النفسية المهيمنة على المرؤوسين . 7- توقعات المرؤوسين الحضارية . 8- التكوين الشخصي للمساعدين .
 - 9- المجتمع الذي تعمل ضمنه المنظمة . 10- الوقت اللازم لاتخاذ القرار .
- ان مشاعر القائد التمييزية وارتباطها بفعالية القيادة تعتمد على حالة المجموعة أو ظروفها وفيما إذا كانت ملائمة أو غير ملائمة والتي ترتبط بالعوامل التالية :
- 1- علاقة القائد الشخصية بالمرؤوسين.
 - 2- السلطة أو القوة الرسمية التي يهيئها لهم مركزه.
 - 3- درجة رسمية العمل الذي يجب أدائه من قبل المرؤوسين .
- فوجود هذه العوامل الثلاثة بدرجات أكبر يجعل ظرف المجموعة أكثر ملائمة نظرا لأن القائد سينال دعما أكبر من مرؤوسيه ، وبإمكانه تطبيق ما يراه مناسبا بالسلطات المخولة له ، ويستطيع تفويض العمل ومراقبته بشكل أفضل .

نظرية القوى القيادية:

حدا انعدام الاتفاق حول صفات القائد المحببة أو سلوكه الإداري الفعال ببعض العلماء للبحث عن طريقة أخرى للنظر في المشكلة القيادية. وقد ساهم بعض علماء الاجتماع تجاه هذه الطريقة الجديدة وبحثه عن أسباب قدرة بعض الرؤساء القادة في التأثير على مشاعر وسلوك لمرؤوسين فيما يسمى بنظرية القوى القيادية. وتقترح نظرية القوى القيادية أن درجة تأثير القائد في مشاعر وسلوك المرؤوسين تتفاوت بحسب حوزته لقوى قيادية أو بحسب تصور المرؤوسين لحوزته لها. أما قوى القادة المؤثرة فقد شملت أشياء كثيرة مثل المكافأة والعقاب والتحايل والسرية والملكية والعضلية والفكرية والثقة والقدرة والخبرة والقبول الاجتماعي ... الخ. ولعل افضل توضيح قدم بهذا الشأن ما قام الأستاذان "فرنش وريفي" French & Reven حيث اقترحا خمسة أسس لقوة القائد وقدراته في التأثير على الآخرين وهي :

- | | |
|------------------|------------------|
| 1- قوة المكافأة | Reward power |
| 2- قوة العقاب | Coercive Power |
| 3- القوة الرسمية | Legitimate Power |
| 4- قوة القدوة | Referent Power |
| 5- قوة الخبرة | Expertise Power |

قوة المكافأة :

تتحدد قدرة القائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوس إلى حد بعيد نتيجة رغبة المرؤوس في إشباع حاجاته ورغباته وقدرة القائد على تقديم المشبعات والحوافز لتلبيتها. فالمرؤوس يفهم طبيعة الارتباط الموجود بين ما يطلب منه من فكر وسلوك وبين القدرة على إشباع ما لديه من حاجات ورغبات، فيتجاوب لذلك مع ما يطلب منه من تغيير. وقد يسيطر القائد الإداري على مجموعة من المكافآت والحوافز التي تمكنه من حيازة قوة المكافأة مثل الترقية وزيادة الأجر وتحسين صورة العمل والثناءات والاحترام والاعتبار للمرءوسين. وغالبا ما تتحدد درجة حيازة القائد لقوة المكافأة بعدد من العوامل والقيود. فهو قد لا يمكنه، مثلا ضمان عمل المرؤوس أو التأثير في ترقيته وتعويضاته نظرا لشمول هذه الأمور في القوانين والسياسات والقواعد العامة التي لا يمكن له السيطرة عليها.

قوة العقاب:

تشكل قوة العقاب الوجه المقابل والجانب الآخر من قوة المكافأة. وإذا كانت قوة المكافأة تعبر عن العطاء والسخاء والبذل من قبل الرئيس، والتجاوب الإيجابية والاندفاع في سلوك المرؤوس، فإن قوة العقاب تحرم وتمنع وتبخل وتعكس الجوانب السلبية في سلوك الرئيس وردود فعل المرؤوس.

القوة الرسمية:

لا يعتمد تجاوب المرؤوس مع رئيسه على توقعاته استخدام القائد لقوتي المكافأة والعقاب فقط. فالشخص الذي اشتغل في عمله في المنظمة فترة طويلة من الزمن يصبح أكثر تقديراً وتجاوباً وتقبلاً لتوجيهات وأوامر الأشخاص الذين يحتلون مراكز رسمية فيها. فالمرؤوس قد يتقبل توجيهات وأوامر رئيسه لأنه يوكل له مركزاً في القيادة فيندفع في تطبيقها معتبرها أشياء مقدسة وممارسة طبيعية محقة لسلطة المركز الرسمي الذي يشغله القائد.

وتشكل قدرة القائد بالتأثير على تفكير وسلوك المرؤوس بسبب مركزه الرسمي القوة الرسمية. وتظهر قوى الرئيس الرسمية، كما أنها تنمو وتتقوى بالرموز والإشارات والمكاتب والرتب والملابس التي تعبر جميعها عن السلطة والقوة الموجودة في المركز أو الشخص الذي يشغل المركز.

قوة القدوة:

يرتاح بعض الأشخاص في الانصياع لتوجيهات وأوامر أولئك الذين يعجبون بهم ويعتبرونهم مثلهم الأعلى. وليس أدل على أثر قوة القدوة من تقبل الطفل الصغير لتوجيهات والديه وتعلمه منهم الشيء الكثير.

ويعزى أكثر الناس شيوع الموضات وتقليعات الملابس والقبعات وقص الشعر وغيرها إلى حب تقليد الآخرين خاصة أولئك المشهورين والمتمتعين بالمراكز الاجتماعية الرفيعة منهم. ويتم تقليد الآخرين بأساليب مختلفة كطريقة الحديث ونوع اللباس وتسريحة الشعر وطريقة التفكير وأساليب القيادة والإشراف وغيرها من أمور. وتسمى قدرة القائد في التأثير على مرءوسيه بسبب رغبته في تقليده والشعور بالتميز والارتباط معه بقوة القدوة.

قوة الخبرة:

تزيد المعرفة المتخصصة والقدرة التحليلية الرفيعة للقائد في التأثير على تفكير وسلوك المرؤوسين وجعلهم يتقبلون توجيهاته وأوامره بطوعه ويسر خاصة إذا كانت تتعلق بموضوع اختصاصه. وقد يكون اثر الخبرة والمعرفة واضحا بالنسبة للكثيرين من الأشخاص نظرا لأنها عمليا المؤهلات الفنية الضرورية لممارسة القيادة الفعالة التي يمكنها أن تحقق الأهداف والغايات الأساسية بأقل الجهود والتكاليف والازعاجات. كما يمكن لقوة الخبرة أن تفسر سبب تمتع القائد المرتقي من المراتب الدنيا للمراتب العليا بإعجاب الآخرين وتقديرهم في انه قام بأعمال مشابهة وعالج مشاكل موازية.

المدخل	نظرتها للقائد	نظرتها للفرد	نظرتها للمنظمة	تؤكد على	أسلوبها في تحقيق الأهداف
السمات	رئيس موهوب	كائن اقتصادي مطيع للأوامر التي تصدر من قائده	كيان بيروقراطي جامد	سمات القائد وصفاته الطبيعية	ممارسة السلطة وإصدار الأوامر من القائد لتحقيق الأهداف التي يضعها بنفسه
السلوكي	قائد يهتم برضى التابعين وطاعتهم الاختيارية لتحقيق أهداف المنظمة	كائن اجتماعي ذو حاجات إنسانية ينبغي اشباعها من قبل القائد	نظام اجتماعي مغلق	التفاعل بين القائد والتابعين	الاهتمام بالعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين معاً
الموقف	قائد يكيف الأدوار والمهام القيادية لتناسب والموقف القيادي	كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به	نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها	التفاعل بين القائد والموقف والتابعين	تكيف السلوك القيادي بحسب متغيرات الموقف لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين

الفصل الثالث: أثر الأنماط القيادية للمدراء على الأداء في المؤسسات الفندقية

المبحث الثالث : مفهوم الأداء الوظيفي, معايير و طرق تقييمه

مفهوم الأداء الوظيفي :

لقد اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا الموضوع من أهمية بالبيئة والافراد و المنظمات بشكل عام ، وقد تم تعريف الاداء الوظيفي بأكثر من تعريف .

وسوف نستعرض معا مفاهيم الأداء الوظيفي :

1. الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة .

2. الاداء هو نشاط يمكن الفرد من انجازه للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

3. الاداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملة ويمكن التمييز بين ثلاث إبعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس الأداء وهذه المعايير هي : كمية الجهد المبذول ؛ نوعية الجهد ؛ نمط الأداء؛ فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة .

4. التفاعل بين السلوك والانجاز أو انه مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معا مع الميل إلى إبراز الانجاز أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك وبين الانجاز و النتائج من ناحية أخرى .

لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة إن الأداء هو :

السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في العمل .

عناصر الأداء الوظيفي :

إذا وصف الأداء على انه " النتائج التي يحققها الفرد عندها تظهر كثير من العوامل المؤثرة في الأداء وتخضع هذه العوامل لسيطرة الموظف وقد يخرج البعض الآخر عن هذه السيطرة .

هنا يبرز عدة عناصر للأداء وهي :

- الموظف :

وهو كل ما يمتلكه من مهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.

- الوظيفة :

وهي ما تتصف به هذه الوظيفة من متطلبات أو تحديات وما تقدمه هذه الوظيفة من فرص عمل تتمتع بالتحدي وتحتوي على عناصر التغذية الراجعة كجزء منة

- الموقف :

وهي ما تتصف به البيئة التنظيمية وتتضمن مناخ العمل و الإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

العلاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي :

وقد دلت الدراسات على اختلاف في وجهات نظر الباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء كما يلي:

(1) بعض الباحثين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة سلبية فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الانساني وينعكس سلبيا على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس اوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

(2) يرى بعض الباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والاداء علاقة ايجابية ويمثل نوعا من التحدي للسلوك الانساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات الفرد وتؤدي إلى تبني انماط ايجابية من سلوك وتعطي اداء افضل .

ويرى هؤلاء الباحثون أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي الى اثار عكسية .

(3) الاتجاه الثالث يرى عدم وجود علاقة تذكر بين ضغوط العمل وكفاءة الاداء واصحاب هذا الراي قلة، ويفترض هذا الراي ان الفرد قد التزم ذاتيا بعقد م ع المنطقة التي يعمل بها، فيهيئ نفسه جسديا ونفسيا للعمل في هذه المنظمة و إنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط و يفترض أصحاب هذا الاتجاه بأن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه و بين المنظمة.

اما التفسير الآخر لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، و بالتالي لن تحدث اثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود اي تأثير على الأداء.

(4) الاتجاه الرابع يري أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف U بين الضغوط والاداء. وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي لتحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عال من الضغوط سوف يؤدي لامتناس قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل.

لذلك يفترض أصحاب هذا الراي أن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على ايجاد توازن في قواه لتوزيعها بين انجاز عملة ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

ما هو تقييم الأداء؟ وما أهميته في الشركة؟ وغيرها من الأسئلة التي يبحث فيها الكثيرون في وقتنا هذا، تقييم الأداء هو **مراجعة الأداء الوظيفي** للموظفين بشكل منتظم، وذلك من خلال تقييم مهارات كل موظف، وإنجازاته في الشركة، والنمو المعرفي والوظيفي له، يتم إجراء تقييم الأداء في أي وقت بشكل سنوي أو نصف سنوي أو ربع سنوي وفقاً لرؤية الشركة وسياساتها.

أما عن أهمية تقييم الأداء وتأثيرها على بيئة عمل الشركات المختلفة، نجد أنها واحدة من الوسائل الهامة التي تمنح الشركة الكثير من المزايا أبرزها ما يلي:

- الاستعانة بالنتائج الخاصة بعملية تقييم الأداء الوظيفي في تحسين العمل في الشركة وتطويره.
- تساعد عملية تقييم الأداء في توضيح نسبة الموائمة بين الجهود الفعلية في العمل والنتائج التي يتم استخلاصها والحصول عليها.
- تحديد مدى فعالية الإدارة الموجهة للجهود المبذولة في أعمال الشركة.
- تساهم دراسة تأثير تقييم الأداء الوظيفي في توضيح مدى قدرة الأعمال على تحقيق النتائج المرجوة منها.
- تحقيق المساهمة في تنفيذ التخطيط في الشركة وذلك من أجل متابعة عمل الإدارة والبرامج والنشاطات المختلفة.

تتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي مراعاة بعض المعايير التي تساعد على إتمام تقييم الأداء بالشكل المطلوب، لذا سنقدم لك فيما يلي معايير تقييم الأداء الوظيفي:

- تحديد الأهداف وتحقيقها بشكل ناجح، فالأهداف من العناصر الكمية الواجب إدراجها ضمن معايير تقييم الأداء في ميثاق الأداء الوظيفي، وذلك باعتبار الأهداف عناصر موضوعية قابلة للقياس.
- جودة العمل التي تعتبر أحد أهم المعايير في تقييم الأداء الوظيفي، وتتضمن جودة العمل العديد من الجوانب مثل المهارات الإنتاجية، مهارات الاتصال، العمل الجماعي، أهداف الموظف، وغيرها من الأمور، لذا يجب تدوين كافة التفاصيل المتعلقة بالمشروع الذي قام الموظف بتنفيذه جيدًا حتى يتم التقييم الوظيفي بأفضل جودة.
- مهارة حل المشكلات بفعالية التي يحتاج إليها الموظف لاتخاذ القرارات السليمة فيما يخص المواقف الصعبة دون الحاجة إلى سؤال المدير، لذا يجب تقديم التدريب اللازم للموظفين وتوفير جميع الموارد التي تساعد في حل مشاكل العمل في نموذج تقييم الأداء الوظيفي، مع ضرورة مناقشة تفاعلهم مع المواقف العصبية لنتيجة أفضل.
- القيادة وفعالية العمل الجماعي من معايير تقييم الأداء لجميع الموظفين في المناصب القيادية وغيرها من المناصب، تلعب المهارات القيادية دور كبير في تقييم أداء الموظف لأنها توضح قدرة الموظف على تحمل المسؤولية وتولي المناصب المختلفة، ويجب أن يكون لدى الموظف فطرة على العمل الجماعي الفعال مع بقية أعضاء الفريق في نموذج تقييم الأداء.

اهم أنواع تقييم أداء الوظيفي او تقييم أداء الموظفين

1- التقييم الذاتي

التقييم الذاتي هو أحد الأنواع الرئيسية لتقييم الأداء ، ويتم إجراؤه على مرحلتين: أولاً ، يقوم الموظف بملء إستبيان التقييم الذاتي وإعادة تقديمه الى قسم الموارد البشرية ، الغرض من ذلك جعل الموظف يفكر في أدائه وتحديد نقاط القوة والضعف لديه ؛ بعد ذلك يقوم مدير الموظف بمناقشة ذلك مع الموظف نفسه وتقرير ما يمكن فعله لتحسين أدائه. من خلال التقييم الذاتي ، يمكن للموظف الخاضع للتقييم إجراء تحليل مهني وموضوعي حول سلوكه والنتائج التي حققها. عندما يتعرف الموظف على المجالات التي يمكنه تحسينها ، يصبح من الأسهل تشجيعه على النمو المستمر.

2 - تقييم الفريق

يعد التقييم الذاتي أمراً مهماً لأن لكل شخص خصائصه ومؤهلاته الخاصة التي تحدد إمكاناته ، لكن مع ذلك ، من الضروري إجراء تقييم للفريق بأكمله أيضاً ، نظراً لأن مجموع كل الجهود هو أحد القوى الدافعة الرئيسية خلف النتائج الممتازة. عند تقييم أداء المجموعة أو الفريق ، يمكنك إجراء تعديلات لمواءمة أعضاء الفريق ، وتحسين سير العمل ، وتحسين علاقات الموظفين والتواصل ، وبالتالي تعظيم تحقيق الأهداف.

3 - مقياس التقييم البياني

من بين جميع أمثلة تقييم أداء الموظفين ، فإن هذا النوع هو الأبسط والأكثر تقليدية. في طريقة مقياس التقييم البياني، نقوم بإنشاء جدول بأعمدة ، منظم على النحو التالي: في العمود الأول، نضع المتغيرات التي سيتم التقييم على أساسها، على سبيل المثال: الالتزام بالمواعيد ، والمثابرة ، والعمل الجماعي ، والإبتكار ، إلخ. في العمود التالي ، نضع قيمة كل متغير. على سبيل المثال: سيء ، ضعيف ، عادي ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز ، كما يمكنك أيضاً جعلها درجات مثلا من 0 إلى 5. الميزة الرئيسية في مقياس التقييم البياني هي أنه من السهل جدًا القيام به ، ومع ذلك ، فهو يعطي مؤشرات محدودة ولا يسمح بإجراء المزيد من التقييم ولا يعطي صورة شاملة عن أداء الموظف. لهذا السبب ، يتم استخدام مقياس التقييم البياني عموماً جنباً الى جنب مع طرق أخرى ، مثل تقييم الأداء بطريقة 360 درجة.

4 - تقييم الأداء بطريقة 360 درجة

يعتبر التقييم ذو 360 درجة أحد الأمثلة الأكثر اكتمالا لمراجعة الأداء ، وذلك لأن جميع الموظفين ذوي الصلة بعمل الموظف مدعوون للمشاركة في تقييم أدائه.

يشترك القادة وأعضاء الفريق وحتى العملاء والموردون في هذا تقييم ، وفي نهاية العملية ، يتم إجراء مقارنة بين اعتبارات المقيمين و الموظف الذي تم تقييمه، مما يؤدي إلى الحصول على نتائج ذات قيمة.

5 - التقييم من خلال اختيارات الزامية

في هذا النموذج ، تكون هنالك قائمة من عدة معايير إستراتيجية يقاس على أساسها أداء الموظف الذي يتم تقييمه، وبشكل عام هنالك ثلاثة فئات لهذه المعايير وتحت كل فئة يمكن إدراج مجموعة معايير تصاغ وفقاً لمتطلبات وطبيعة ومجال عمل الشركة نفسها، على سبيل المثال:

أولاً - معايير الإنتاج:

- إتقان الموظف لعمله
- قدرة الموظف على إدارة الوقت في تنفيذ مهامه
- مدى تقبله لأوامر مديره المباشر
- إنجاز المهمات المطلوبة

ثانياً - المعايير السلوكية:

- مدى التزام الموظف بلوائح و قوانين الشركة
- التزام الموظف بأوقات الدوام
- انضباط الموظف في العمل
- مدى حفاظ الموظف على ممتلكات الشركة

ثالثاً - المعايير الشخصية:

- علاقة الموظف بمدراءه و بزملائه و بالعملاء و المراجعين
- قدرة الموظف على حل المشكلات
- تحلي الموظف بروح الفريق و التعاون

بعد ذلك ، أمام كل معيار، توضع علامة "✓" (بمعنى أن أداء الموظف يطابق هذا المعيار) أو علامة "X" (بمعنى أن أداء الموظف لا يطابق هذا المعيار).

او توضع درجات من 1 الى 10 مثلا ويتم تقييم أداء الموظف حسب كل معيار وفقا لهذا النطاق بين 1 و 10

6 - تقييم المهارات

إن هذا النوع من أنواع تقييم الأداء الوظيفي يتجاوز الأداء ليضم داخله ثلاثة عوامل أساسية يرمز لها اختصاراً KSA وهي:

Knowledge - K - المعرفة

Skills - S - المهارات

Attitude - A - السلوك

في طريقة التقييم هذه ، يجب أن يأخذ الاستبيان في الاعتبار المهارات العملية والمهارات السلوكية للموظف الذي يتم تقييمه.

في البداية ، يجب الموظف على هذا الاستبيان في نوع من التقييم الذاتي ، مشيرًا إلى الكفاءات التي يمتلكها بالفعل ، والتي هي قيد التطوير وأي منها لا يزال بحاجة إلى التطوير. بعد ذلك ، يشرح المدير وجهة نظره حول إجابات الموظف الخاضع للتقييم. ويضعان معًا خطة عمل لتحسين ما هو مطلوب تحسينه.

7 - التقييم على أساس الأهداف والنتائج

هذه الطريقة في تقييم الأداء تعتمد على معطيات كمية. حيث يتم النظر في النتائج التي حققها الموظف في فترة زمنية معينة، والهدف من ذلك هو تحديد ما إذا كان الموظف الذي يتم تقييمه قد حقق توقعات الشركة أو لا. وبما أن هذه الطريقة تعتمد على الأرقام ، فإنها أكثر أمانًا وحرًا. أمثلة على العوامل التي يجب تقييمها:

• الغياب

• انجاز المهام في او قبل الوقت المحدد لها

• رضا العملاء

• المحافظة على العملاء

يمكن أيضاً استخدام هذه الطريقة عند تقييم الفريق ككل من أجل معرفة الموظفين الأكثر إنتاجية والأقل إنتاجية.

8 - تقييم المدير

غالبًا ما تتجاهل بعض الشركات هذه الطريقة من طرق تقييم الأداء وهي تقييم المدراء، فكما الحال مع الموظفين ، يجب أيضاً تقييم المدراء، إذا لا يعني كون الشخص مديراً انه غير معرض لإرتكاب الأخطاء او التقصير او ضعف في أداء بعض المهام مثلاً.

المدراء مسؤولون عن توجيه وقيادة فرقهم نحو إنتاجية أفضل وبالتالي النجاح، وعندما يكون أداء المدير سيئاً ، بشكل عام ، ، ينعكس هذا على موظفيه أيضاً. لذلك ، يحتاج المدراء أيضاً إلى الخضوع للتقييمات وتلقي الملاحظات عن أدائهم. في هذه الحالة ، تستند التقييمات على موظفيهم وكذلك رؤسائهم ، مما يوفر نظرة عامة على أدائهم.

وبالتالي ، يمكن للقادة أن يفهموا بشكل أفضل ما إذا كانوا هم وفرقهم على المسار الصحيح وما هي الجوانب التي يمكن تحسينها.