

محاضرة رقم 1

تحليل عناصر نموذج السلوك التنظيمي:

1. البيئة: ضرورة التفريق بين المنظمة وبيئتها المؤسسات خارج حدودها، كذلك الأحداث والتي من شأنها التأثير على الأفراد والجماعات كالعوامل السياسية والقانونية والتقنية والاجتماعية....
2. الأبعاد الفردية: (الشخصية، الإدراك، الدوافع، القدرات، الاتجاهات...)
3. التصميم التنظيمي: (أنماط التصميم المختلفة كالبيروقراطي، أو الوظيفي، أو التنظيم الحر، نظام المصفوفة والذي تتجلى في عملية اتخاذ القرارات خاصة (نشاط المنظمة)
4. تصميم الوظائف: موائمة محتوى ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات الموظف لضمان أداء تنظيمي مميز.
5. الأبعاد الجماعية: دراسة مصانع هاوثورن وبروز نظرية العلاقات الإنسانية في العمل (أي هيكل الجماعة، قيمها، تماسكها، تفاعلها، تطورها...)
6. القيادة: يرتبط بقاء أي منظمة وتطورها من تلاشيها أو ركودها إلى حد بعيد على القيادة كأهم متغير.
7. الدافعية: يحتاج المديرون إلى استخدام نماذج الدافعية المختلفة لدراسة السلوك والأداء ونظام الحوافز الداخلية الذاتية كالرضا بإنجاز المهام والحوافز الخارجية والتي يوفرها شخص آخر غير العامل كالمدير.
8. الأداء: معايير عديدة لتقويمه كالإنتاجية والروح المعنوية، التغيب عن العمل وإنجاز المهام والرضا، ويعتبر التقويم أساس للحوافز والثواب والعقاب.
9. التغيير والتطوير: تغيير وتطوير في العمليات الإدارية المختلفة كالخطيط والرقابة والتوجيه....

محاضرة رقم 2:

تطور الفكر التنظيمي:

تطور الفكر التنظيمي عبر أربع 04 مراحل خلال قرن 20م وأوائل القرن 21م، وأولها النظرية التقليدية (الكلاسيكية) وانطلاقاً من النقائص التي لوحظت عليها، قامت النظرية السلوكية (التقليدية المعدلة)، ثم ظهرت النظرية الموقفية، ثم أخيراً النظرية الحديثة في التنظيم:

الشكل الموالي يوضح هذه التطورات:

النظرية التقليدية	التقليدية المعدلة	النظم والموقفية	النظرية الحديثة
الربع الأول من القرن 20م	الربع الثاني من القرن 20م	الربع الثالث من القرن 20م	الربع الرابع من القرن 20م
ضرورة فرض نظام عقلائي ورشيد في شكل مبادئ وأنظمة لهيكل التنظيم وأنشطته	ضرورة الأخذ بالعلاقات الإنسانية لأن التنظيم يكتسي طابع اجتماعي	تشكل البيئة والموقف أبعاد رئيسية لهيكل وأنشطة التنظيم	ضرورة تفسير التنظيم في ضوء تفاعله مع البيئة التي يعمل فيها

أولاً: النظرية التقليدية: بمعنى أنها قديمة وباقية حتى الآن من حيث استخدام أهم مبادئها، وتؤمن بوجود تفسير عقلائي ورشيد لظاهرة التنظيم والعلاقات التنظيمية وأهم مدارسها (مدرسة الإدارة العلمية، والعملية الإدارية والبيروقراطية)

1. مدرسة البيروقراطية: قام MAX-WIBER عالم اجتماع ألماني بدراسة الجيوش والكنائس (المنظمة الدينية) لاعتبارها منظمات كفؤة ومنظمة تنظيم العال، فوجدها تتميز بقواعد وإجراءات صارمة ورشيده وعقلانية وقريبة إلى الموضوعية وبعيدة عن الاعتبارات الذاتية (الشخصية) وأهم مبادئها ما يلي:

1) التخصص وتقسيم العمل: هو أساس النجاح في الوظائف والمنظمات.

2) التسلسل الرئاسي (الهرمية): يحدد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين

3) نظام إجراءات وقواعد يحدد تصرف العاملين وخطوات تنفيذ المهام

4) الاختيار الحسن للعاملين وترقيتهم على أساس الكفاءة والأداء العالي للشخصية

أهم عيوب البيروقراطية:

- الروتين في العمل وتضخم الأعباء والأوراق والتوقيعات والأختام والرسوم....
- تفضيل العمال للمصلحة الخاصة على حساب مصلحة المنظمة والاهتمام أكثر بالإجراءات وقلة الفعالية
- معاملة العامل كآلة منتجة.

- تقييد العامل بإجراءات وقواعد تقضي على روح المبادرة والابتكار والنمو الشخصي
2. مدرسة الإدارة العلمية O-S-T: افترضت أن العمال كسالي لا يحبون العمل، وما على الإدارة التنظيمية إلا أن تكون أكثر رشداً وعقلانية من خلال فرض إجراءات تؤدي إلى كفاءة وإنتاجية عالية.

F.TAYLOR: دراسة العمل وأدواته وطرق أدائه العلمية وذلك للتصميم الجيد للعمل

والاختيار الحسن للعاملين.

FRAND K.LYLIAN GILBRETH: اللذان صمما سقاية ميكانيكية وفرت الوقت

وقللت من الجهد المبذول في ورشات البناء، حيث ركزت على الدراسة العلمية للعمل من حيث إجراءاته وحركاته والوقت المستغرق في الأداء (دراسة الحركة والزمن motion of (time study

وأهم مبادئ المدرسة كما صاغها Taylor هي:

- دراسة الوظائف دراسة علمية لتحديد مكوناتها وإجراءاتها لرفع الإنتاجية
- وظيفة العمال تنفيذ المهام، بينما عمل المديرين هو تصميم الوظائف والتخطيط وتعيين العمال وتدريبهم والإشراف عليهم، ودفع الرواتب.

- الموازنة بين العمال ومناصب عملهم وعلى المديرين ضمان تدريب مناسب لزيادة مهاراتهم.

- تزيد الإنتاجية بزيادة المحفزات المادية.

ملاحظة: عموماً ركزت على التخصص في العمل، وتصميم الوظائف، والاختيار والتدريب والتحفيز المادي...

3. مدرسة العملية الإدارية: H. Fayol (فرنسا): اعتمد على 14 أربعة عشر مبدأ تفرض الرشد والعقلانية في العلاقات التنظيمية أهمها: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الضبط، وحدة الأمر، الهدف، أولوية المصلحة العامة على المصلحة الخاصة للأفراد، عوائد العاملين (أجور وحوافز مناسبة) ، المركزية، التسلسل الرئاسي....

نظرية العلاقات الإنسانية:

في أواخر العشرينيات من قرن 20م، افترضت النظرية أن المنظمات هي كائن اجتماعي، يسعى العاملون للعيش في ظل علاقات ودية ويمكن تلخيص:

• أهم مبادئها في الآتي:

- المنظمات كائن اجتماعي لأن أفرادها لديهم احتياجات اجتماعية.
- يشعر الناس بالسعادة والأهمية من خلال علاقات ودية وطيبة مع الآخرين.
- تقسيم العمل والتخصص يؤدي إلى الروتين والسأم والملل.
- علاقات التعاون والود الاجتماعي، أهم من أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز.
- تصميم المنظمة تصميماً اجتماعياً منتجاً.

• عيوبها:

المبالغة في العلاقات الاجتماعية والتدليل قد يؤدي إلى إفساد العاملين ونظراً لهذا النقد ظهرت أعمال H.saiman, F.Herzbay, A. maslow, R.likert, D. mac pregor, K.arggris ولقد أدى هذا إلى إتباع ممارسات تنظيمية حديثة مثل التصميم المرن

للموظائف، والاهتمام بتفويض السلطة، والقيادة والاتصال وحل النزاع كمارسات جيدة لتقوية المنظمات.

ويمكننا التوسع أكثر في النظريات السلوكية الإنسانية من خلال هذا الملخص:

1. العلاقات الإنسانية سبق شرحها

2. مدرسة الفلسفة الإدارية: D.mac Gregor في الفعالية التنظيمية نظرية X ونظرية

Y، نظرية X سماها بنظرية العصا والجزر

- نظرية X: يكره الإنسان العمل، يتهرب من المسؤولية، يتحايلون في العمل، ويجب مراقبتهم ومعاقبتهم، ومن الخطأ التأكيد على المعاملة الإنسانية والتدليل والتساهل في محاسبة الأفراد، ويجب إدارة قوية وصارمة.

- نظرية Y: عكسها تماما وتؤكد وتتوافق مع الأفاق الإنسانية التي جاءت بها مبادئ الإدارة بالأهداف وأهمية الأبعاد السلوكية لتحرير إمكانات الفرد والجماعة في المشاركة الواعية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتؤمن أكثر بأهمية حاجات الفرد وكلما أشعبت حاجة تبقى حاجات أخرى غير مشبعة محركة للسلوك وما على الإدارة إلا أن تجعل العمل في حد ذاته مصدر لإشباع حاجات الفرد

- نظرية التفاعل: حددها Whyte في 03 مكونات أساسية: الأنشطة (المهام الرسمية لكل فرد في المنظمة) + التفاعل أي الاثار التي تتركها اتصالات الافراد فيما بينهم اثناء الاداء و نتائجها على تغيير السلوك + المشاعر (الكيفية التي يشعر بها الفرد) إزاء المحيط الخارجي وطريقة التصرف في ضوء ذلك داخل المنظمة أو مع العاملين فكانت بمثابة إحياء لقيام نظرية النظام المفتوح فيما بعد

- نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة K.argyris: ركز على العوامل الذاتية للأفراد والعوامل التنظيمية الرسمية ويتضح فهم سلوك الفرد والمنظمة من خلال تفاعل التنظيمين الرسمي وغير الرسمي ووجوب تحليل طبيعة الشخصية الإنسانية

- نظرية التنظيم الاجتماعي W.Bake: تلح على أهمية عملية اتخاذ القرارات والتفاعل وعلاقات القوة وتقسيم العمل وتدعو إلى استخدام الموارد البشرية والمادية في نظام اجتماعي يؤدي إلى تحقيق إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة وضرورة التفاعل مع البيئة الخارجية (نظام مفتوح.....)

- نظرية التنظيم المعدلة: R. Likert: ركز على الدافعية ومبادئ التنظيم الأساسية (ص 44 في المطبوعة)

ثالثا: نظرية النظم والنظرية الموقفية:

ظهرت في الستينيات والسبعينيات من قرن 20م نظرا لاهتمام الباحثين بالبيئة الخارجية المؤثرة في تلك المنظمات.

1) نظرية النظم: تعتبر المنظمات نظام مفتوح تتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها، حيث لخص KATZ Koham مكونات المنظمة كنظام مفتوح كما يلي:

أ. المدخلات: الموارد البشرية، المواد والتجهيزات ورؤوس الأموال ...

ب. العمليات: هي الأنشطة الداخلية التي تمزج المدخلات مثل (عمليات التصنيع وتقديم خدمات والشراء والمبيعات والتسويق والصيانة والعمليات الإدارية كالتنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة.....

ج. المخرجات: وهي نواتج العمليات السابقة من وظائف و سلع و خدمات للمجتمع وإرضاء المستهلك

د. البيئة: الحكومة، الموردین، المنافسون، المستهلكون، المساهمون... ويتم قبول أو رفض مخرجات المنظمة.

هـ. المعلومات المرتدة: وهي المتحصل عليها من البيئة والتي تشير إلى قبول أو رفض هذه البيئة لمخرجات المنظمة، وفي ضوء ذلك يتم التعديل والتطوير في المدخلات والعمليات والمخرجات.

2. النظرية الموقفية: مبدؤها الرئيسي أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لأداء العمل وتحقيق أهداف التنظيم (الفعالية التنظيمية) وساهم في تطويرها كل من V.vroom- Horse- fiedler- lawrance- lorch- wood ward- tompson

ويرى أصحاب هذه النظرية أنه تختلف الظروف والمواقف المحيطة المؤثرة على المنظمة وعليه يختلف تصميمها بما يتناسب مع هذه الظروف والمواقف وأهم العناصر الموقفية (الظرفية) المؤثرة في التنظيم هي: البيئة، التكنولوجيا، الأفراد وجماعات العمل، القيادة، خصائص المنظمة من حجم وعمر والنشاط...

رابعاً : النظرية الحديثة للتنظيم

ظهرت عدة نظريات تهتم بالعلاقة بين التنظيم والبيئة التي تعمل فيها قدم williams an نظرية تكاليف التبادل والتي أشار فيها إلى أن المنظمة في تناولها مع المجتمع تقوم بإنشاء وحدات تنظيمية يساعدها في ذلك من أقسام المشتريات والمبيعات لأن العائد منها أكبر من تكلفتها ولصالح المنظمة ثم ظهرت النظرية المؤسسية والتي تشير أن طبيعة بيئة المنظمات تجعل شكل المنظمات متشابهة (فالمنظمات في مصر متشابهة وفي اليابان كذلك نظرا لنفس البيئة (نفس القيم، العادات، الضغوط، الحضارة)

- نظرية الاعتمادية على الموارد تعتمد كلياً على البيئة في حصولها على الموارد مما تفقدها حريتها وسيطرتها (رقبتهما في يد الآخرين)

- نظرية تفاعل المنظمة مع البيئة: طورها Freeman (إذا كانت البيئة شديدة المنافسة يمكن أنه تكون طاردة للمنظمات فتندهور و تفنى

ملخص تطور الفكر التنظيمي: بدأت بالنظرية التقليدية التي تقترض أن المنظمات تعمل بواسطة أفراد غير راشدين وعليه يجب فرض الرشد والعقلانية في شكل أنظمة وقواعد رسمية إلا أن هذا الاتجاه تجاهل العنصر الإنساني وهو ما ركزت عليه نظرية التقليدية المعدلة (السلوكية الانسانية) وفي اتجاه ثالث ظهرت نظرية النظم والنظرية الموقفية والتي

تناولت المنظمة كنظام مفتوح يؤثر في طريقة التنظيم وإدارة المنظمة، كما أن الظروف المحيطة بالتنظيم تفرض أثارها على طريقة تنظيم وإدارة المنظمة

أخيرا ظهرت النظرية الحديثة والتي ركزت على كيفية تفاعل المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها وعلى أثار ذلك على هيكل وأنشطة التنظيم

محاضرة رقم 03

البيئة التنظيمية (الخارجية والداخلية)

1/ البيئة الخارجية: تعني البيئة العوامل والظروف الموجودة خارج حدود المنظمة وتؤثر في نموها أو تلاشيها نظرا لوجود تفاعل بين البيئة والمجتمع فالبيئة تعطي مختلف الموارد للمجتمع، والمنظمة تعطي البيئة سلعا وخدمات كما أن البيئة تتيح الفرص والتهديدات، والمنظمة تتعامل معها،

- تتكون البيئة من عناصر سياسية اجتماعية واقتصادية وقانونية وحتى دولية، كما ينظر أيضا إلى البيئة باعتبارها: المجتمع، الصناعة، المستفدون...

- كما يمكن دراسة البيئة الخارجية من عدة أبعاد وهي الأهمية، الخصائص، الفرص والتهديدات، والتأكد وعدمه وعلى المنظمة أن تتعرف على أهم خصائص العناصر البيئة التي تمس: الإضطراب، العدوانية، التنوع، التعقيد والتقييد، كما على المنظمة أن تستغل الفرص المواتية لمواجهة التهديدات

- يمثل التأكد (وعدم التأكد) البيئي من أهم الأبعاد الخارجية للبيئة التنظيمية، وتعني التأكد إلى أن البيئة ثابتة وبسيطة مما ينجم عنه تنظيما معقدا و مركبا وحيويا (أي عضويا)

- تتكيف المنظمات مع البيئة بطرق تختلف حسب تنظيمها البسيط أو المعقد من خلال تقليد ممارسات المنظمات الناجحة في التخطيط والتنبؤ

- ظهرت مجموعة من النظريات المفسرة لعلاقة المنظمات بعدم التأكد من البيئة فمثلا نجد: نظرية تكاليف التبادل تنص أن الهيكل التنظيمي هو دالة للتكلفة التي تتحملها المنظمة في تسويق منتجاتها للمجتمع.

- في حين ترى نظرية الاعتماد على الموارد أن المنظمة تسعى لزيادة نفوذها في المجتمع بإتباع أساليب تنظيمية تقلل من اعتمادها على البيئة وتزيد استقلاليتها، أما النظرية المؤسسية: ترى أن التقليد الذي تقوم به المنظمات الحديثة للمنظمات القديمة

هو لتأسيس المنظمة و تأكيد لبقائها مما يؤدي إلى تشابه شكل المنظمات، وترى نظرية بيئة التنظيم أن كل منظمة يحدد هيكلها المناسب في ضوء القيود والمشجعات الموجودة في البيئة.

شكل عناصر البيئة الخارجية:

1. العناصر الاقتصادية: الدخل القومي والدخل الفردي

- معدلات الإنفاق و الادخار- معدل التضخم- عدد السكان وتوزيعهم- حجم الاستثمارات - معدلات الأجور- مصادر التمويل والمؤسسات المالية- أسعار الفائدة - أنواع الطاقة وتكلفتها - توافر النقد الأجنبي وأسعار تحويله - الجمارك- الضرائب- الرقابة على الاستيراد والتصدير.

2. العناصر الاجتماعية:

- نمط الحياة العائلية - الزواج والطلاق - العادات والتقاليد - الطبقات الاجتماعية - الدين - ثقافة المجتمع وقيمه حول المرأة والإدارة- نفوذ القبائل والأسر - التعليم - المواصلات والخدمات.

3. العناصر السياسية والقانونية والأنظمة الحكومية:

- التنظيم السياسي للدولة - الاستقرار والتوازن السياسي- القوى والقيادات السياسية - قوانين التجارة و الاقتصاد - قوانين العمل والعمال والاستثمار - التأميم - الدستور - السياسة الخارجية وسياسات الدفاع.

4. العناصر الدولية:

- الصراعات الدولية والإقليمية- التحالفات الدولية - المنظمات الدولية- القوانين الدولية - النمو الاقتصادي للدولة - الديون الخارجية - الاستثمار الأجنبي - الانتماء القومي للوطن

5. العناصر الصناعية (التجارية):

- الاستثمارات - السوق الداخلية والأسواق - السلع والخدمات - الموردون - المستهلكون
- المنافسة - المبيعات - التكنولوجيا

البيئة الداخلية:

تلعب البيئة الداخلية للمنظمة دورا هاما في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات
التنظيمية وأهم عناصرها:

- العمر والحجم ودورة حياة المنظمة

- التكنولوجيا - الإستراتيجية - اتخاذ القرار

* هيكل المنظمات صغيرة الحجم عضوي وغير رسمي وتتنوع إلى المركزية على عكس
كبيرة الحجم هيكلها ميكانيكي ورسمي وتتنوع الا اللامركزية والتفويض وميل إلى استخدام
التخصص وتقسيم العمل وعموما ملامح المنظمة وخصائصها وهيكلها والممارسات التنظيمية
تتغير عبر مراحل التأسيس والنمو والنضج والتوسع والاضمحلال

* كما يرجع الاختلاف في الهيكل والممارسة تبعا لتكنولوجيا المستخدمة فهناك فرق بين
المنظمة صغيرة الحجم والكبيرة في هذا الجانب، كذلك فرق بين المنظمة الإنتاجية والخدمية
*تؤثر الإستراتيجية على الهيكل والممارسات التنظيمية، فمثلا حينما تريد المنظمة إتباع
إستراتيجية تخفيض التكاليف كان الاهتمام تنظيميا بوحدات لها علاقة بالتكاليف والرقابة
المالية والتدفق والمحاسبين، وإذا كانت الإستراتيجية خاصة بالإبداع والابتكار يتم استحداث
وحدات بحث ودراسة وتطوير المنتجات والأفكار...

*تؤثر عملية اتخاذ القرار في المنظمة، فهناك القرارات الفردية وأخرى جماعية، كذلك

هناك فرق بين القرارات في الإدارة العليا والإدارة الدنيا

أهم عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

- العمر والحجم ودورة حياة المنظمة
- التكنولوجيا
- الإستراتيجية
- اتخاذ القرار
- الموارد البشرية
- المديرين
- جماعة العمل
- القيادة
- أنظمة العمل
- القواعد والإجراءات الرسمية
- ثقافة المنظمة
- التماسك التنظيمي أو الصراع

• يقاس حجم المنظمة: من خلال المقاييس التالية:

- عدد العاملين، حجم رأس المال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات، الأرباح، النمو في الأصول.
- إستراتيجية المنظمة: هي تحركاتها الرئيسية (الطويلة الأجل) لاستغلال فرص البيئة ومواجهة تهديداتها تحققاً للفعالية التنظيمية.
- أمثلة من القرارات اليومية للمديرين تؤثر على التنظيم: استحداث وظيفة أو إلغائها، أو تغيير مواصفات شاغل الوظيفة، أو تغيير مدير أو نقله أو إنهاء خدماته، إدخال تكنولوجيا جديدة للمنظمة.

أنواع القرارات

القرارات المبرمجة وغير المبرمجة، القرارات الفردية والجماعية

محاضرة

ديناميكية الجماعة

يمكن أنه تعرف الجماعة على أنها: « تجمع بشري يتواصل أفراده مع بعضهم البعض لفترة زمنية طويلة نسبيا لتحقيق غاية مشتركة»

- في كثير من بلدان العالم يؤمن الأفراد بأهمية الفرد في المجتمع وكونه محور أساسي لتلك البلدان ولذلك من أهم المتغيرات الثقافية المؤثرة على العلاقة بين الفرد والجماعة قيمة الفردية و قيمة الجماعية

• الفردية والجماعية:

- تضع الثقافات التي تؤمن بالفردية بعض القيود على قدرة الجماعة داخل المنظمة، فالفردية Individualisme تعني التميز عن الجماعة والانفصال عنها، ويكون التركيز أساس على الأهداف الشخصية خاصة في مجال العمل لتحقيق المصالح الشخصية، والعكس في المجتمعات الجماعية collectivisme تعني ضرورة تكامل الجزء في الكل، وان تكون الأهداف الفردية في مرتبة تالية للأهداف الجماعية مع ضرورة إظهار اهتمام كامل بمصالح و أهداف المجموعة

• أهداف الفرد وأهداف الجماعة:

من الطبيعي أنه توجد فروق واختلافات بين أهداف الفرد وأهداف جماعة العمل، ولا تعني بالضرورة أن تتعارض هذه الأهداف وحتى إن وجد، فيجب التعامل معه وإدارته بغرض تحقيق فائدة لكل الأطراف

• إدارة جماعة العمل: تتطلب أربعة متطلبات رئيسية هي:

- نمط قيادة مناسب

- التناقض البناء

- دعم الطاقات الإبداعية لأعضاء الجماعة

- استخدام أساليب غير تقليدية للحوار الجماعي

• دعم الطاقات الإبداعية للجماعة : من أهم أساليبها

1/العصف الذهنيbrain storting: أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق دفع المجموعة إلى طرح أكبر عدد من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها وتوليد قائمة مطولة بالأفكار الجديدة، ويمكن انتقاد هذه الأفكار أي اشتراك لجميع في مناقشة قصد إيجاد الأفكار والحلول الجماعية المناسبة لموقف أو وضعية ما.

2/ أسلوب الجماعة الاسمية: وتدل على استقلال أعضاء الجماعة عند بعضهم البعض، فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات ثم تقييمها ونقدها (يمكن نقدها)، ومن ثم ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها، ويكون الاتصال وجه لوجه بين الخبراء

3/ أسلوب دلفاي: يشابه كثير مع سابقه ويعتمد عليه في توليد وتقييم الأفكار، فقط الفرق الجمهوري عدم استخدام الاتصال وجه لوجه مع مجموعة الخبراء، كما أن كل خبير لا يعلم من هم بقية الخبراء هذا العمل.

• الأدوار الرئيسية لأعضاء الجماعة:

هناك مدير العمليات (مسؤول عن توجيه جهود الجماعة)، وصانع الأفكار والمنسق والخبير الفني، ومستخلص النتائج والناقد، والمتطرف، والمتعاون والسياسي والمروج (تسهيل المهام الخارجية للفريق).

نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف قرن 20م في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية.

- عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها: « استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر» ويعتبر اليابانيون من الأوائل في تطبيقها.

- كما يشار إلى جهود fayol maslow 1949 في اهتمامهم بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم تحرر وتطلق من خلال العمل الجماعي.

- كما اتضحت أكثر الإدارة بروح الفريق الواحد، ما قدمه w.outchi في نظرية Z (النموذج الياباني في الإدارة) عام 1981م والذي أكد على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

1) مفهوم فريق العمل: هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، وفرق العمل هي: جماعات تتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق.

2) يمكن تعريف الجماعة على أنها: « تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح بين 02 و 25 فردا يسودهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الأنشطة التي يقومون بها، لهم صفات مشتركة في الخلفية الثقافية والتعليمية والحالة الوظيفية ويكون العمل بصورة مستقل عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

- وما يميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظرا لأنه مكلف بأداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المتنوعة.

- يجب أن يكون الخلاف داخل فريق العمل الفعال طبيعيا وحول الموضوعات وليس الأشخاص، وأن تتدفق المعلومات بكل حرية في كافة أرجاء المنظمة بكل وضوح ودقة، وتكون قرارات من طرف الجميع وتتوقف السلطة على الكفاءة وتكون بانقضاء جيد ومناخ عمل مريح وكذلك غير رسمي ويعيد عن التوتر والعداء ويتسم بتعاون والمشاركة والمرونة وعدم

الإساءة لمشاعر البعض وتحمل المخاطر والانفتاح ودعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

• تكوين الجماعة: طرح العلماء السلوكيون والباحثون التساؤل التالي:

س/ لماذا تتكون الجماعات؟

ج/ تتكون لأسباب عديدة أهمها:

- انجاز مهام
 - جماعات حل المشكلات
 - لغرض التقارب والتواصل والتفاعل
 - يتم إشباع الحاجات الفردية من خلال الجماعات (الحاجة للأمن والانتماء والتقدير...)
- وعموماً تتكون الجماعات لغرضين:

أ. أغراض تنظيمية تتعلق بتحقيق الأهداف

ب. إشباع حاجات الأفراد

أنواع الجماعات:

1. الجماعات الرسمية: معينة بلوائح وقوانين وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة.
2. الجماعات الغير الرسمية: تنشأ نتيجة تفاعل الجماعات الرسمية، وقد تتفق أهدافها مع الجماعات الرسمية وأحياناً تعارضها.

عوامل زيادة تماسك الجماعة:

- الاتفاق حول أهداف الجماعة
 - استمرار التفاعل
 - الجاذبية الشخصية (ينجذب الأفراد لبعضهم بعضاً بسبب الثقة والرضا المتبادل)
 - التنافس بين الجماعات مما يؤدي إلى التكافل والتضامن بين أفرادها في المنظمة
- التقويم الإيجابي من طرف الإدارة للأداء المتميز يزيد من تماسك الجماعات وأدائها الجيد.

عوامل إضعاف تماسك الجماعة:

- الاختلاف حول الأهداف والصراع.
- حجم الجماعة فكلما زاد قل تفاعل أفرادها.
- التجارب غير السارة في جماعة العمل و انعدام الثقة والتقارب.
- التنافس غير الشريف والمحاباة لبعض الأعضاء وانعدام العدالة في توزيع المكافآت والترقية.
- سيطرة فرد أو أكثر على أعضاء الجماعة وعدم التفاعل مع باقي الأعضاء يساهم في ضعف تماسكها.

الحوافز (الدافعية المهنية)

تتداخل مصطلحات عديدة في موضوع الدافعية مثل (الدافع، الحاجة، الباعث، الحافز، الرغبة، الميل... الخ).

عموما تعددت التعاريف للدوافع، ألا أنه يمكن أن ندرج التعريف التالي:
«حالات فسيولوجية، وبيكولوجية، داخل الفردي تجعله يميل للقيام بأنواع معينة من السلوك، تخفض من حالات القلق والتوتر واستعادة الاتزان النفسي بعد إشباع الحاجة، فهي بكل بساطة من تقف وراء سلوكياتنا وتقسم الدوافع إلى نوعين:

- 1/ فطرية: يولد الفرد مزودا بها " دافع الجوع، العطش، النوم، الجنس...
- 2/ مكتسبة: يكتسبها الفرد نتيجة تفاعله مع البيئة مثل: احترام الذات، حب الوطن، الانتماء والشعور بالواجب، المسؤولية...

• أهمية إشباع الحاجات:

- يساهم إشباع الحاجات في توافق النفسي الاجتماعي والمهني...
- يساهم إشباع الحاجات في الاستقرار والصحة النفسية والاجتماعي.
- يساهم إشباع الحاجات في رفع مستوى المعيشة والدخل الفردي والقومي.

- يساهم إشباع الحاجات في رفع الروح المعنوية وزيادة مشاعر الحب والانتماء وتقدير واحترام الذات والشعور بالأمن والرضا
- علاقة الحوافز بالعمل والإنتاج: (مادية، معنوية، ايجابية، سلبية): لدفع العامل إلى مزيد من الإنتاج للمنظمة، ومزيديا من تحقيق الذات والرضا ورفع المعنويات وعليه يجب على المنظمة مراعاة ما يلي:
 - ضرورة إتباع إستراتيجية التوازن بين الثواب والعقاب.
 - ضرورة توفيرها معا (الحوافز المادية والمعنوية معا).
 - وضع برنامج تحفيزي واقعي، يمكن ترجمته عمليا بالمكافآت والعلاوات...
 - ضرورة تحسين وتوعية العامل والعناية به لزيادة ولاءه وانتماءه.
 - ويمكن تلخيص الحوافز المادية في:
 - الأجور المناسبة للجهود المبذولة.
 - المكافآت التشجيعية.
 - العلاوات التشجيعية الدورية والسنوية.
 - الترقية والتدرج في السلم الوظيفي كحافز مادي ومعنوي في ذات الوقت .