



## الدرس الاول تعريف السلوك الوظيفي

# الوحدة الأول السلوك الوظيفي



## الدرس الاول تعريف السلوك الوظيفي

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 .



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؟

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



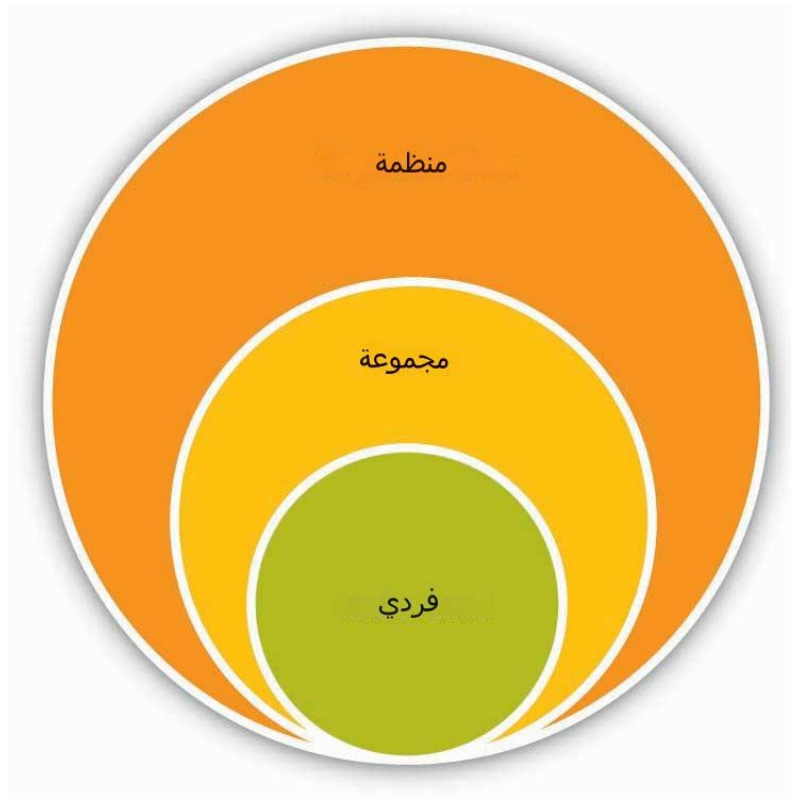
إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك Mitchell كما يعتقد الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل.

ويعتقد العدلي إن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية ( المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية ) ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية في المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة .

ولقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال : يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي 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.

ويرى الكاتب د . مسلم بأن السلوك يتمثل في ردود الأفعال التي يصدرها الفرد بعد اتصاله بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد في العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات.



### السلوك التنظيمي

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

إذا يمكن القول بأن السلوك الوظيفي علم وفن، فهو علم: لأنه يعتمد في دراسته على نظريات علمية للسلوك التنظيمي تفسر السلوك الإنساني وتتنبأ به وتتحكم فيه، كما أنه فن: لأنه يعتمد على الاستفادة من حصيلة خبرات الفرد السابقة وما تعلمه من نظريات السلوك الإنساني أثناء تعامله مع الآخرين في بيئة المهن المختلفة داخل المنظمات.



## نشاط

رقم النشاط	1	زمن النشاط	5 د	طريقة التنفيذ
اسم النشاط	قدم نفسك	الهدف التدريبي	ان يكون المتدرب مفهومة حول السلوك الوظيفي	يكتب كل متدرب مفهومة الخاص عن السلوك الوظيفي
نوع النشاط	فردى			



الدرس الثاني  
أهمية فهم السلوك الوظيفي

## الوحدة الأولى السلوك الوظيفي



## الدرس الثاني

### أهمية فهم السلوك الوظيفي

**مقدمة** في عالم الأعمال الحديث، يُعدُّ فهم السلوك الوظيفي أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات. السلوك الوظيفي يشمل مجموعة التصرفات والتفاعلات التي يقوم بها الأفراد أثناء أداء مهامهم في بيئة العمل. فهم هذا السلوك يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، تعزيز بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين. في هذا الشرح، سنتناول أهمية فهم السلوك الوظيفي من جوانب متعددة تغطي جوانب معرفية وعملية.



**1. تحسين الأداء الفردي والجماعي** فهم السلوك الوظيفي يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين. من خلال تحليل

السلوكيات، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والفرق. هذا يمكن أن يؤدي إلى:

- **تطوير مهارات الموظفين:** من خلال التدريب والتطوير المستمر بناءً على تحليل السلوك.
- **تحفيز الأداء:** من خلال تقديم المكافآت والحوافز التي تتناسب مع السلوكيات الإيجابية.





- إدارة الأداء :من خلال وضع معايير واضحة وتقييم الأداء بشكل عادل وشفاف.

2.تعزيز بيئة العمل الإيجابية بيئة العمل تلعب دوراً حيوياً في تحديد مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم. فهم السلوك الوظيفي يمكن أن يساعد في:

- التواصل الفعال :تحسين قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين، مما يقلل من سوء الفهم والتوترات.
  - حل النزاعات :فهم أسباب النزاعات وسلوكيات الأطراف يساعد في حلها بطرق سلمية وبناءة.
  - تعزيز التعاون :تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق المختلفة.
- 3.زيادة رضا وولاء الموظفين عندما يشعر الموظفون بأن سلوكياتهم مسموعة ومفهومة، يزداد شعورهم بالرضا والولاء تجاه المؤسسة. هذا يمكن أن يؤدي إلى:

- تقليل معدلات الدوران :الموظفون الراضون يميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترات أطول.
  - زيادة الالتزام :الموظفون الملتزمون يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة بجدية أكبر.
  - تحسين السمعة المؤسسية :المؤسسات التي تعتني برضا موظفيها تكسب سمعة إيجابية في السوق.
- 4.تعزيز الابتكار والإبداع فهم السلوك الوظيفي يشمل التعرف على العوامل التي تحفز الإبداع والابتكار لدى الموظفين. من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي، يمكن للمؤسسات:

- تطوير منتجات وخدمات جديدة :الاستفادة من أفكار الموظفين المبتكرة.
  - تحسين العمليات الداخلية :إيجاد طرق أكثر كفاءة وفعالية لإنجاز المهام.
  - التكيف مع التغيرات السوقية :القدرة على التكيف السريع مع متطلبات السوق المتغيرة.
- 5.إدارة التغيير بفعالية في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، فهم السلوك الوظيفي يصبح ضرورياً لإدارة التغيير بفعالية. يشمل ذلك:

- تحديد مقاومة التغيير :فهم الأسباب وراء مقاومة الموظفين للتغيير والعمل على تجاوزها.
- توجيه الموظفين خلال التغيير :توفير الدعم والتوجيه اللازمين لضمان انتقال سلس.



- تقييم تأثير التغيير :قياس تأثير التغييرات على الأداء والسلوك الوظيفي وضبط الاستراتيجيات بناءً على النتائج.

#### - 6 تعزيز القيادة الفعالة القادة الذين يفهمون السلوك الوظيفي يمكنهم:

- تحفيز فرقهم بشكل أفضل :من خلال معرفة ما يحفز كل فرد وما يعزز من أدائه.
  - اتخاذ قرارات مستنيرة :بناءً على فهم عميق لسلوكيات الموظفين واحتياجاتهم.
  - تطوير أساليب قيادة مرنة :تتناسب مع مختلف الشخصيات والظروف.
7. تعزيز التنوع والشمول فهم السلوك الوظيفي يشمل الاعتراف بالتنوع في مكان العمل وكيفية التعامل معه بشكل إيجابي. هذا يؤدي إلى:

- بيئة عمل شاملة :حيث يشعر الجميع بالتقدير والاحترام بغض النظر عن خلفياتهم.
- زيادة الإبداع :التنوع يساهم في تبادل الأفكار المختلفة والإبداعية.
- تحسين العلاقات الداخلية :تعزيز التفاهم والتعاون بين الموظفين من خلفيات متنوعة.

#### خاتمة

فهم السلوك الوظيفي ليس مجرد خيار بل هو ضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والاستدامة. من خلال تحليل وفهم التصرفات والتفاعلات في بيئة العمل، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتحسين الأداء العام، وتعزيز رضا الموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة وفعالية أكبر. الاستثمار في فهم السلوك الوظيفي يعود بالفوائد العديدة على جميع مستويات المؤسسة، ويعزز من قدرتها على المنافسة والتطور في سوق العمل المتغير باستمرار.



### مثال تطبيقي:

المشكلة: "في فريقك، أحد الأعضاء يتأخر باستمرار عن تسليم مهامه، مما يؤثر على تقدم المشروع. ما هو القرار الذي ستتخذه لحل هذه المشكلة؟"

### الحلول المحتملة:

1. إجراء اجتماع فردي مع العضو لمناقشة أسباب التأخير وتقديم الدعم اللازم.
2. إعادة توزيع المهام لضمان عدم تأثر المشروع بتأخر عضو واحد.
3. تحديد مواعيد نهائية أكثر وضوحًا ومتابعة تقدم العمل بشكل دوري.

### مناقشة الأزواج:

- الزوج الأول قد يختار الحل الأول لأنه يركز على التواصل والدعم.
- الزوج الثاني قد يختار الحل الثالث لأنه يعزز المتابعة والشفافية في العمل.

### المشاركة الجماعية:

- يعرض الزوج الأول الحل الأول مع شرح كيف يمكن أن يعزز التواصل بين الفريق.
- يعرض الزوج الثاني الحل الثالث مع توضيح كيفية تحسين إدارة الوقت والمواعيد النهائية.

"لقد رأينا كيف يمكن للتفكير النقدي والإبداعي أن يساعد في إيجاد حلول فعالة وسريعة لمشكلات العمل. من خلال التواصل الجيد والمتابعة المنتظمة، يمكننا تحسين أداء الفريق وضمان تحقيق الأهداف المحددة".



## الدرس الثالث مكونات السلوك الوظيفي

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي





## الدرس الثالث

### مكونات السلوك الوظيفي

#### مقدمة

السلوك الوظيفي يمثل دراسة تصرفات الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، وكيفية تأثير هذه التصرفات على أداء المنظمة ونجاحها. لفهم السلوك الوظيفي بشكل شامل، من الضروري التعرف على مكوناته الأساسية التي تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تحليل وفهم هذا السلوك. في هذا الشرح، سنستعرض المكونات الرئيسية للسلوك الوظيفي ونوضح كل منها بالتفصيل.

#### 1- الفرد

الفرد هو العنصر الأساسي في السلوك الوظيفي، حيث تتشكل تصرفات الأفراد بناءً على مجموعة من العوامل الشخصية والمعرفية.

##### أ. الشخصية



- **تعريف:** الشخصية هي مجموعة من الصفات والسمات النفسية التي تميز الفرد عن غيره.
- **أهمية الشخصية:** تؤثر الشخصية على كيفية تفاعل الفرد مع زملائه ومديرهم، وكذلك على قدرته على التعامل مع ضغوط العمل وحل المشكلات.
- **أمثلة:** الأشخاص الانطوائيون قد يفضلون العمل الفردي، بينما الأشخاص الانبساطيون قد يبرعون في العمل الجماعي والتواصل الفعال.

#### ب. القيم والمعتقدات

- **تعريف:** القيم هي المبادئ التي يعتنقها الفرد والتي توجه سلوكه وقراراته.
- **أهمية القيم:** تؤثر القيم على مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة وسلوكه الأخلاقي.
- **أمثلة:** قيمة الأمانة قد تدفع الموظف إلى التصرف بنزاهة في جميع تعاملاته المهنية.

#### ج. الحوافز والدوافع

- **تعريف:** الحوافز هي العوامل التي تحفز الفرد على تحقيق أهداف معينة.
- **أنواع الحوافز:** حوافز مادية (مثل الرواتب والمكافآت) وغير مادية (مثل التقدير والاعتراف).
- **أهمية الحوافز:** تحفيز الأفراد يعزز من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

#### د. الإدراك والتعلم

- **تعريف الإدراك:** هو عملية استقبال وتفسير المعلومات من البيئة المحيطة.
- **التعلم:** يشمل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة تؤثر على أداء الفرد.



- أهمية الإدراك والتعلم: يساعدان الأفراد على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائهم المستمر.

## 2- المجموعة

المجموعات هي وحدات تتكون من عدة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة. فهم ديناميكيات المجموعة يعتبر جزءاً مهماً من السلوك الوظيفي.

### أ. ديناميات المجموعة

- تعريف: هي العمليات التفاعلية التي تحدث داخل المجموعة والتي تؤثر على أدائها.
- عناصر الديناميكيات: القيادة، التواصل، التوافق، والصراعات.
- أهمية الديناميكيات: ديناميكيات المجموعة الجيدة تعزز من التعاون والإنتاجية، بينما الديناميكيات السلبية قد تعيق الأداء.

### ب. القيادة

- تعريف: القيادة هي القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- أساليب القيادة: القيادة التحويلية، القيادة الخدمية، القيادة الأوتوقراطية والديموقراطية.
- أهمية القيادة: القادة الفعالون يمكنهم تحسين معنويات الفريق وزيادة فعالية العمل الجماعي.

### ج. التواصل

- تعريف: التواصل هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المجموعة.





- أنواع التواصل: التواصل اللفظي وغير اللفظي، التواصل الرسمي وغير الرسمي.
- أهمية التواصل: التواصل الجيد يعزز من فهم الأهداف وتنسيق الجهود بين أعضاء الفريق.

#### د. حل النزاعات

- تعريف: إدارة الخلافات والصراعات التي قد تنشأ داخل المجموعة.
- أساليب حل النزاعات: التفاوض، الوساطة، التنازل.
- أهمية حل النزاعات: التعامل الفعال مع النزاعات يحافظ على انسجام المجموعة ويمنع تأثيرها السلبي على الأداء.

#### 3- المنظمة

المنظمة هي السياق الذي تعمل فيه الأفراد والمجموعات، وتتضمن هيكلها وثقافتها وسياساتها التي تؤثر على السلوك الوظيفي.

#### أ. الهيكل التنظيمي

- تعريف: الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تُنظَّم بها الأنشطة والمهام داخل المنظمة.
- أنواع الهياكل: الهيكل الهرمي، الهيكل المصفوفي، الهيكل المسطح.
- أهمية الهيكل التنظيمي: يؤثر الهيكل على كيفية توزيع السلطة، التدفق المعلوماتي، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة.



## ب. الثقافة التنظيمية

• **تعريف:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد طريقة عمل المنظمة.

• **عناصر الثقافة التنظيمية:** القيم الأساسية، الرموز، الطقوس، السياسات غير الرسمية.

• **أهمية الثقافة التنظيمية:** الثقافة تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.

## ج. السياسات والإجراءات

• **تعريف:** السياسات هي المبادئ التوجيهية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، بينما الإجراءات هي الخطوات العملية لتنفيذ هذه السياسات.

• **أهمية السياسات والإجراءات:** توفر إطاراً واضحاً للسلوك المتوقع وتساعد في تحقيق الاتساق والعدالة داخل المنظمة.

## د. البيئة التنظيمية

• **تعريف:** البيئة التنظيمية تشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة.

• **عوامل البيئة الخارجية:** الاقتصاد، التكنولوجيا، التشريعات، المنافسة.

• **أهمية البيئة التنظيمية:** تساعد على تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة وتوجيه استراتيجياتها.



#### 4- البيئة

البيئة تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة وسلوكياتها الوظيفية. فهم البيئة يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل بفعالية مع التغيرات المحيطة.

##### أ. البيئة الاقتصادية

• تعريف: الحالة الاقتصادية العامة تؤثر على قدرة المنظمة على النمو والاستدامة.

• أهمية البيئة الاقتصادية: تؤثر على مستويات الطلب، التوظيف، والاستثمار.

##### ب. البيئة التكنولوجية

• تعريف: التقدم التكنولوجي يؤثر على كيفية أداء الأعمال وابتكار المنتجات والخدمات.

• أهمية البيئة التكنولوجية: تتيح تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، لكنها قد تتطلب من الأفراد تطوير مهارات جديدة.

##### ج. البيئة القانونية والسياسية

• تعريف: القوانين والتشريعات تؤثر على كيفية عمل المنظمة والتزامها بالمعايير القانونية.

• أهمية البيئة القانونية والسياسية: تحمي حقوق الموظفين وتحدد الإطار الذي يجب على المنظمة العمل ضمنه.

##### د. البيئة الاجتماعية والثقافية

• تعريف: القيم والمعتقدات الاجتماعية والثقافية تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.



- أهمية البيئة الاجتماعية والثقافية: تساعد على بناء بيئة عمل شاملة ومتنوعة تعزز من الإبداع والتعاون.

---

## خاتمة

فهم مكونات السلوك الوظيفي يعد أساسياً لتحليل وتحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المنظمة. من خلال التركيز على الفرد، المجموعة، المنظمة، والبيئة، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات فعّالة لتعزيز الإنتاجية، تحسين بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين. الاستثمار في فهم هذه المكونات يساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسة وتفوقها في سوق العمل التنافسي.



## الدرس الرابع تحليل السلوك

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي



## الدرس الرابع

### تحليل السلوك

#### مقدمة

في بيئة العمل الحديثة، يُعدُّ تحليل السلوك الوظيفي أحد الأدوات الحيوية التي تساعد المؤسسات على فهم كيفية تصرف الموظفين والتفاعل داخل بيئة العمل. هذا التحليل لا يقتصر فقط على تقييم الأداء، بل يشمل دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات. من خلال تحليل السلوك الوظيفي، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء، تعزيز بيئة العمل، وزيادة رضا الموظفين. في هذا الشرح، سنستعرض مفهوم تحليل السلوك الوظيفي، أهميته، خطواته، الأدوات المستخدمة، تطبيقاته العملية، والتحديات التي قد تواجهه.

#### 2- تعريف تحليل السلوك الوظيفي

##### أ. ما هو تحليل السلوك الوظيفي؟

تحليل السلوك الوظيفي هو عملية منهجية لفهم ودراسة تصرفات الموظفين داخل بيئة العمل. يهدف هذا التحليل إلى تحديد العوامل التي تؤثر على السلوكيات الفردية والجماعية، وكيفية تأثير هذه السلوكيات على أداء المؤسسة بشكل عام.

##### ب. مكونات تحليل السلوك الوظيفي

- السلوك الفردي: يشمل التصرفات والمواقف التي يتبناها الفرد في العمل.
- السلوك الجماعي: يتضمن التفاعلات بين أعضاء الفريق أو القسم.
- العوامل المؤثرة: مثل البيئة التنظيمية، الثقافة المؤسسية، والتحفيز.



## 2- أهمية تحليل السلوك الوظيفي

### أ. تحسين الأداء

من خلال فهم السلوكيات الحالية، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وتقديم الدعم اللازم لتحسين الأداء الفردي والجماعي.

### ب. تعزيز بيئة العمل

يساعد التحليل في خلق بيئة عمل إيجابية من خلال معالجة المشكلات السلوكية وتحفيز التعاون بين الموظفين.

### ج. اتخاذ قرارات مستنيرة

يقدم التحليل بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن التوظيف، التدريب، وتطوير الموظفين.

### د. زيادة رضا الموظفين وولائهم

عندما يشعر الموظفون بأن سلوكياتهم مفهومة ومدعومة، يزداد شعورهم بالرضا والولاء تجاه المؤسسة.

## 3- خطوات تحليل السلوك الوظيفي

### أ. تحديد الهدف

قبل البدء في التحليل، يجب تحديد الأهداف المرجوة مثل تحسين الأداء، تقليل النزاعات، أو زيادة الإنتاجية.

### ب. جمع البيانات

استخدام أساليب متنوعة لجمع المعلومات حول السلوكيات، مثل:

- الملاحظة المباشرة: مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم.
- الاستبيانات والمقابلات: جمع آراء الموظفين حول بيئة العمل وسلوكياتهم.
- التقارير والأداء السابق: مراجعة سجلات الأداء والتقارير السابقة.



#### ج. تحليل البيانات

فحص البيانات المجمعة لتحديد الأنماط السلوكية والعوامل المؤثرة. يمكن استخدام التحليل الكمي والنوعي لتحقيق ذلك.

#### د. تحديد المشكلات والحلول

تحديد السلوكيات السلبية أو العوائق التي تؤثر على الأداء والعمل على وضع حلول مناسبة، مثل برامج التدريب أو تغييرات في هيكل العمل.

#### هـ. تنفيذ التوصيات

تطبيق الحلول المقترحة ومراقبة تأثيرها على السلوكيات والأداء الوظيفي.

#### و. التقييم والمراجعة

قياس فعالية الإجراءات المتخذة وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج المحققة.

### 4- الأدوات المستخدمة في تحليل السلوك الوظيفي

#### أ. الاستبيانات والمقاييس

تستخدم لجمع آراء الموظفين وتقييم سلوكياتهم ومواقفهم تجاه العمل.

#### ب. الملاحظة المباشرة

تمكن المحللين من رؤية السلوكيات الفعلية دون تدخل، مما يوفر بيانات دقيقة حول كيفية تفاعل الموظفين في بيئة العمل.

#### ج. مقابلات شخصية

تتيح فرصة لفهم عميق لوجهات نظر الموظفين وتجاربهم الشخصية في العمل.

#### د. التحليل الوصفي والكمي

استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات الكمية، والتحليل النصي للبيانات النوعية.





#### هـ. أدوات البرمجيات

مثل برامج إدارة الأداء وبرامج تحليل البيانات التي تسهل عملية جمع وتحليل المعلومات.

#### 5- تطبيقات عملية لتحليل السلوك الوظيفي

##### أ. تحسين عمليات التوظيف

من خلال فهم السلوكيات المطلوبة، يمكن للمؤسسات اختيار المرشحين الذين يتناسبون بشكل أفضل مع ثقافة المنظمة وأهدافها.

##### ب. تصميم برامج تدريبية مخصصة

تحديد المهارات والسلوكيات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير برامج تدريبية موجهة لتلبية هذه الاحتياجات.

##### ج. تعزيز القيادة الفعالة

توفير قادة قادرين على فهم وتحفيز فرقهم بفعالية، مما يعزز من أداء الفريق ككل.

##### د. إدارة النزاعات وحلها

تحديد أسباب النزاعات السلوكية والعمل على حلها بطرق بناءة للحفاظ على انسجام بيئة العمل.

##### هـ. تحسين السياسات والإجراءات التنظيمية

تكييف السياسات الداخلية بناءً على تحليل السلوكيات لضمان أنها تدعم الأهداف المؤسسية وتعزز من رضا الموظفين.

#### 6- التحديات والحلول في تحليل السلوك الوظيفي

##### أ. مقاومة الموظفين

قد يشعر بعض الموظفين بالقلق أو المقاومة تجاه عمليات التحليل السلوكي. للتغلب على ذلك:

- التواصل المفتوح: شرح أهمية التحليل وكيفية استفادة الجميع منه.



• الشفافية: ضمان سرية المعلومات والحفاظ على خصوصية الموظفين.

#### ب. جمع البيانات الدقيقة

توفير تدريب للمحللين على أساليب جمع البيانات الفعالة وتجنب التحيزات في الملاحظة والتقييم.

#### ج. تفسير البيانات بشكل صحيح

استخدام خبراء مؤهلين في تحليل السلوك لضمان تفسير البيانات بشكل صحيح وموثوق.

#### د. تطبيق الحلول بشكل فعال

ضمان أن الحلول المقترحة قابلة للتنفيذ وملائمة للبيئة التنظيمية، مع متابعة مستمرة لتقييم فعاليتها.

تحليل السلوك الوظيفي يُعدُّ أداة قوية تساعد المؤسسات على فهم وتحسين تصرفات موظفيها، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. من خلال اتباع خطوات منهجية واستخدام الأدوات المناسبة، يمكن للإدارة تحديد المشكلات السلوكية والعمل على حلول فعالة ومستدامة. على الرغم من التحديات التي قد تواجه هذا التحليل، إلا أن الفوائد التي يجنيها من تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء تجعل من تحليل السلوك الوظيفي استثماراً ضرورياً لأي منظمة تسعى للنجاح والاستدامة في سوق العمل التنافسي.



## الدرس الخامس

العوامل المؤثرة في السلوك

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي

## الدرس الخامس

### العوامل المؤثرة في السلوك

#### مقدمة

في بيئة العمل، يُعدُّ فهم العوامل المؤثرة في السلوك الوظيفي أمراً حيوياً للإدارة والموظفين على حد سواء. فالسلوك الوظيفي يعكس كيفية تصرف الأفراد داخل المؤسسة، ويؤثر بشكل مباشر على الأداء العام، بيئة العمل، ونجاح المنظمة. تتعدد العوامل التي تؤثر على السلوك الوظيفي، ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات تشمل العوامل الفردية، العوامل التنظيمية، والعوامل البيئية. في هذا الشرح، سنستعرض هذه العوامل بالتفصيل ونوضح كيف تؤثر على سلوك الأفراد في مكان العمل.





## 1- العوامل الفردية

### أ. الشخصية

- **تعريف:** الشخصية هي مجموعة السمات والخصائص النفسية التي تميز الفرد عن غيره.
- **أهمية الشخصية:** تؤثر الشخصية على كيفية تعامل الفرد مع زملائه ومدرائه، وقدرته على التكيف مع ضغوط العمل.
- **أمثلة:**
  - الأشخاص الانطوائيون قد يفضلون العمل المستقل ويواجهون صعوبة في العمل الجماعي.
  - الأشخاص الانبساطيون يتميزون بقدرتهم على التواصل الفعال وبناء علاقات مهنية قوية.

### ب. القيم والمعتقدات

- **تعريف:** القيم هي المبادئ والمعتقدات التي توجه سلوك الفرد وقراراته.
- **أهمية القيم:** تحدد القيم مدى التزام الفرد بأهداف المنظمة وسلوكه الأخلاقي.
- **أمثلة:**
  - قيمة الأمانة تدفع الموظف إلى التصرف بنزاهة في جميع تعاملاته المهنية.
  - قيمة الابتكار تشجع الموظف على اقتراح أفكار جديدة وتحسين العمليات.

### ج. الحوافز والدوافع

- **تعريف:** الحوافز هي العوامل التي تحفز الفرد على تحقيق أهداف معينة.
- **أنواع الحوافز:**
  - **مادية:** مثل الرواتب، المكافآت، والعلاوات.
  - **غير مادية:** مثل التقدير، الاعتراف، وفرص التطور المهني.
- **أهمية الحوافز:** تحفيز الأفراد يعزز من إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.
- **أمثلة:**
  - مكافأة مالية يمكن أن تشجع الموظفين على تحقيق أهداف معينة.
  - التقدير العلني يمكن أن يزيد من رضا الموظفين ويعزز من روح الفريق.

### د. الإدراك والتعلم



- **تعريف الإدراك:** هو عملية استقبال وتفسير المعلومات من البيئة المحيطة.
- **التعلم:** يشمل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة تؤثر على أداء الفرد.
- **أهمية الإدراك والتعلم:** يساعدان الأفراد على التكيف مع التغيرات وتحسين أدائهم المستمر.
- **أمثلة:**
  - تدريب الموظفين على مهارات جديدة يمكن أن يزيد من كفاءتهم وإنتاجيتهم.
  - فهم كيفية التعامل مع ضغوط العمل يساعد الموظفين على الحفاظ على أدائهم تحت الضغط.

## 2- العوامل التنظيمية

### أ. الثقافة التنظيمية

- **تعريف:** الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تحدد طريقة عمل المنظمة.
- **أهمية الثقافة التنظيمية:** تؤثر على سلوك الأفراد وكيفية تعاملهم مع بعضهم البعض ومع البيئة الخارجية.
- **أمثلة:**
  - ثقافة تشجع على الابتكار يمكن أن تحفز الموظفين على اقتراح أفكار جديدة.
  - ثقافة تركز على التعاون يمكن أن تعزز من العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة.

### ب. الهيكل التنظيمي

- **تعريف:** الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي تُنظَّم بها الأنشطة والمهام داخل المنظمة.
- **أهمية الهيكل التنظيمي:** يؤثر على توزيع السلطة، التدفق المعلوماتي، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة.
- **أمثلة:**
  - الهيكل الهرمي يمكن أن يعزز من وضوح المسؤوليات ولكن قد يحد من سرعة اتخاذ القرارات.
  - الهيكل المصفوفي يمكن أن يعزز من التعاون بين الأقسام المختلفة ولكنه قد يسبب تعارضات في السلطة.

### ج. القيادة

- **تعريف:** القيادة هي القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- **أهمية القيادة:** القادة الفعالون يمكنهم تحسين معنويات الفريق وزيادة فعالية العمل الجماعي.
- **أنماط القيادة:**
  - **القيادة التحويلية:** تشجع على التغيير والابتكار.
  - **القيادة التوجيهية:** تركز على توجيه الأفراد وتحديد المهام بوضوح.



• أمثلة:

- قائد تحويلي يمكنه إلهام الفريق لتحقيق أهداف طموحة.
- قائد توجيهي يمكنه تحسين كفاءة الفريق من خلال تحديد المهام بوضوح.

د. السياسات والإجراءات التنظيمية

- تعريف: السياسات هي المبادئ التوجيهية التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، بينما الإجراءات هي الخطوات العملية لتنفيذ هذه السياسات.

- أهمية السياسات والإجراءات: توفر إطاراً واضحاً للسلوك المتوقع وتساعد في تحقيق الاتساق والعدالة داخل المنظمة.

• أمثلة:

- سياسة العمل عن بعد تحدد شروط وإجراءات العمل من خارج المكتب.
- إجراءات تقييم الأداء تضمن عدالة وشفافية عملية تقييم الموظفين.

3- العوامل البيئية

أ. البيئة الاقتصادية

- تعريف: الحالة الاقتصادية العامة تؤثر على قدرة المنظمة على النمو والاستدامة.
- أهمية البيئة الاقتصادية: تؤثر على مستويات الطلب، التوظيف، والاستثمار.
- أمثلة:

- الركود الاقتصادي قد يؤدي إلى تقليل الميزانيات وتخفيض العمالة.
- النمو الاقتصادي قد يزيد من فرص التوسع وزيادة التوظيف.

ب. البيئة التكنولوجية

- تعريف: التقدم التكنولوجي يؤثر على كيفية أداء الأعمال وابتكار المنتجات والخدمات.
- أهمية البيئة التكنولوجية: تتيح تحسين العمليات وزيادة الكفاءة، لكنها قد تتطلب من الأفراد تطوير مهارات جديدة.
- أمثلة:

- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية يمكن أن يسهل عمليات التوظيف والتقييم.
- تبني التكنولوجيا الجديدة قد يتطلب تدريب الموظفين على استخدامها بفعالية.

ج. البيئة القانونية والسياسية

- تعريف: القوانين والتشريعات تؤثر على كيفية عمل المنظمة والتزامها بالمعايير القانونية.
- أهمية البيئة القانونية والسياسية: تحمي حقوق الموظفين وتحدد الإطار الذي يجب على المنظمة العمل ضمنه.



• أمثلة:

- قوانين العمل تحدد حقوق وواجبات الموظفين وأرباب العمل.
- التشريعات البيئية قد تتطلب من الشركات تبني ممارسات صديقة للبيئة.

د. البيئة الاجتماعية والثقافية

- تعريف: القيم والمعتقدات الاجتماعية والثقافية تؤثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- أهمية البيئة الاجتماعية والثقافية: تساعد على بناء بيئة عمل شاملة ومتنوعة تعزز من الإبداع والتعاون.
- أمثلة:

- التعددية الثقافية في مكان العمل يمكن أن تجلب أفكاراً متنوعة وتزيد من الابتكار.
- الفهم الثقافي يمكن أن يساعد في تقليل سوء التفاهم وتعزيز التعاون بين الموظفين من خلفيات مختلفة.

---

4- العوامل التفاعلية

أ. التفاعل بين العوامل الفردية والتنظيمية

- تعريف: كيف تتفاعل العوامل الفردية مع العوامل التنظيمية لتشكيل السلوك الوظيفي.
- أهمية التفاعل: يمكن أن تعزز العوامل التنظيمية من قوة العوامل الفردية أو تعيقها.
- أمثلة:
- بيئة عمل داعمة (تنظيمية) يمكن أن تعزز من أداء موظف يمتلك شخصية قوية (فردية).
- هيكل تنظيمي صارم قد يحد من إبداع الموظف الذي يمتلك ميلاً للابتكار.

ب. التفاعل بين العوامل البيئية والعوامل التنظيمية

- تعريف: كيف تؤثر العوامل البيئية الخارجية على السياسات والإجراءات التنظيمية.
- أهمية التفاعل: يمكن أن تجبر العوامل الخارجية المنظمة على تعديل سياساتها وإجراءاتها.
- أمثلة:
- التغيرات في القوانين البيئية قد تدفع المنظمة إلى تبني ممارسات أكثر استدامة.
- التطور التكنولوجي السريع قد يتطلب من المنظمة تحديث هيكلها التنظيمي وتدريب موظفيها.

---

خاتمة

فهم العوامل المؤثرة في السلوك الوظيفي يعد خطوة أساسية لتحسين أداء الأفراد والجماعات داخل المؤسسة. من خلال تحليل العوامل الفردية، التنظيمية، البيئية، والتفاعلية، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز بيئة العمل، زيادة رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف.





المؤسسية بكفاءة. الاستثمار في دراسة هذه العوامل وفهمها يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل وضمان النجاح والاستدامة في سوق تنافسية متزايدة.

#### نقاط إضافية للتفكير

- التكيف مع التغيير: كيفية تأثير التغيرات السريعة في البيئة على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف.
- التنوع والشمول: أهمية تعزيز التنوع في مكان العمل وتأثيره على السلوك الوظيفي والإبداع.
- التطوير المستمر: أهمية الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وفهم تأثير ذلك على سلوكهم وأدائهم.



## الدرس السادس

تقييم السلوك الوظيفي

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي



## الدرس السادس

### تقييم السلوك الوظيفي

#### مقدمة

في بيئة العمل الحديثة، يُعدُّ تقييم السلوك الوظيفي أحد الأدوات الحيوية التي تساعد المؤسسات على فهم وتحسين أداء موظفيها. ليس الهدف من تقييم السلوك الوظيفي مجرد قياس الأداء، بل يشمل أيضاً تحليل التصرفات والتفاعلات اليومية التي يقوم بها الأفراد أثناء أداء مهامهم. هذا التقييم يساهم في تعزيز بيئة العمل، زيادة رضا الموظفين، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر. في هذا الشرح، سنستعرض مفهوم تقييم السلوك الوظيفي، أهميته، خطواته، الأدوات المستخدمة، تطبيقاته العملية، والتحديات التي قد تواجهه.

#### 1- تعريف تقييم السلوك الوظيفي

##### أ. ما هو تقييم السلوك الوظيفي؟

تقييم السلوك الوظيفي هو عملية منهجية تهدف إلى قياس وتحليل سلوك الموظفين أثناء أداء مهامهم الوظيفية. يشمل هذا التقييم مجموعة من التصرفات والممارسات التي تؤثر على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

##### ب. مكونات تقييم السلوك الوظيفي

- السلوكيات الأساسية: التصرفات التي تتعلق مباشرة بأداء المهام الوظيفية.
- السلوكيات الداعمة: التصرفات التي تساهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية مثل التعاون، الاحترام، والالتزام.
- السلوكيات المعوقة: التصرفات التي قد تعيق الأداء مثل التأخير، السلبية، أو السلوكيات غير المهنية.

#### 2- أهمية تقييم السلوك الوظيفي

##### أ. تحسين الأداء الفردي والجماعي

من خلال تقييم السلوكيات، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يساعد في توجيه الجهود لتحسين الأداء العام للفريق والمؤسسة.

##### ب. تعزيز بيئة العمل الإيجابية

يساهم تقييم السلوك الوظيفي في خلق بيئة عمل صحية من خلال التعرف على السلوكيات الإيجابية وتعزيزها، وكذلك معالجة السلوكيات السلبية التي قد تؤثر على الزملاء والأداء العام.

##### ج. اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة

يُمكن تقييم السلوك الوظيفي الإداري من اتخاذ قرارات دقيقة فيما يتعلق بالتوظيف، الترقيات، والتدريب بناءً على بيانات موضوعية حول أداء الموظفين.



#### د. زيادة رضا الموظفين وولائهم

عندما يشعر الموظفون بأن سلوكياتهم تُقَيَّم بشكل عادل وشفاف، يزداد لديهم الشعور بالرضا والالتزام تجاه المؤسسة.

### 3- خطوات تقييم السلوك الوظيفي

#### أ. تحديد الأهداف والمعايير

قبل البدء في عملية التقييم، يجب تحديد الأهداف المرجوة والمعايير التي سيتم بناءً عليها تقييم السلوكيات. يجب أن تكون هذه المعايير واضحة، قابلة للقياس، ومتوافقة مع أهداف المؤسسة.

#### ب. جمع البيانات

استخدام أساليب متنوعة لجمع المعلومات حول سلوك الموظفين، مثل:

- الملاحظة المباشرة: مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم.
- التقييم الذاتي: طلب من الموظفين تقييم سلوكياتهم وأدائهم.
- تقييم الزملاء (360 درجة): جمع آراء متعددة من الزملاء، المدراء، والمرؤوسين.
- الاستبيانات والمقابلات: الحصول على آراء الموظفين حول بيئة العمل وسلوكياتهم.

#### ج. تحليل البيانات

فحص البيانات المجمعة لتحديد الأنماط السلوكية والتحديات المحتملة. يمكن استخدام التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير السلوكيات على الأداء العام.

#### د. تحديد المشكلات ووضع الحلول

بناءً على التحليل، يتم تحديد السلوكيات السلبية التي تحتاج إلى تحسين ووضع خطط للتطوير، مثل برامج التدريب، جلسات الإرشاد، أو تعديل السياسات التنظيمية.

#### هـ. تنفيذ التوصيات

تطبيق الحلول المقترحة ومراقبة تأثيرها على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي.

#### و. التقييم المستمر والمراجعة

تقييم فعالية الإجراءات المتخذة بشكل دوري وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

### 4- الأدوات المستخدمة في تقييم السلوك الوظيفي

#### أ. النماذج والمعايير القياسية

استخدام نماذج تقييم موحدة تساعد في قياس السلوكيات بشكل موضوعي، مثل نموذج تقييم الأداء أو دليل السلوك الوظيفي.



#### ب. التقييم متعدد المصادر (360 درجة)

جمع آراء متعددة من مختلف المستويات داخل المؤسسة للحصول على رؤية شاملة عن سلوك الموظف وأدائه.

#### ج. المقابلات الفردية والجماعية

إجراء مقابلات مع الموظفين لمناقشة سلوكياتهم وأدائهم بشكل مباشر وتفصيلي.

#### د. الملاحظة المباشرة

مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم لتقييم سلوكياتهم الفعلية بدلاً من الاعتماد على التقارير الذاتية أو الشفوية.

#### هـ. البرمجيات وأدوات التحليل

استخدام برامج إدارة الأداء وتحليل البيانات لتسهيل عملية جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالسلوك الوظيفي.

#### 5- تطبيقات عملية لتقييم السلوك الوظيفي

##### أ. تحسين عمليات التوظيف والاختيار

استخدام نتائج تقييم السلوك الوظيفي لتحديد المرشحين الذين يمتلكون السلوكيات المناسبة للوظيفة والثقافة التنظيمية.

##### ب. تصميم برامج تدريبية مخصصة

تحديد المهارات والسلوكيات التي تحتاج إلى تطوير ووضع برامج تدريبية تستهدف تحسينها.

##### ج. تعزيز القيادة الفعالة

تقديم تقييمات للقيادة تساعد في تطوير القادة وتحسين أساليب إدارتهم لتكون أكثر فعالية في تحفيز الفريق.

##### د. إدارة النزاعات وحلها

استخدام تقييم السلوك الوظيفي لتحديد أسباب النزاعات السلوكية والعمل على حلها بطرق بناءة تعزز من انسجام بيئة العمل.

##### هـ. تحسين السياسات والإجراءات التنظيمية

تكيف السياسات الداخلية بناءً على نتائج التقييم لضمان أنها تدعم السلوكيات الإيجابية وتقلل من السلوكيات السلبية.

#### 6- التحديات والحلول في تقييم السلوك الوظيفي

##### أ. مقاومة الموظفين

قد يشعر بعض الموظفين بالقلق أو المقاومة تجاه عمليات التقييم السلوكي. للتغلب على ذلك:

- التواصل المفتوح: شرح أهمية التقييم وكيفية استفادة الجميع منه.
- الشفافية: ضمان سرية المعلومات والحفاظ على خصوصية الموظفين.



• المشاركة الفعالة: إشراك الموظفين في عملية التقييم لجعلهم يشعرون بالملكية والمسؤولية.

ب. جمع البيانات الدقيقة

توفير تدريب للمحللين على أساليب جمع البيانات الفعالة وتجنب التحيزات في الملاحظة والتقييم.

ج. تفسير البيانات بشكل صحيح

استخدام خبراء مؤهلين في تحليل السلوك لضمان تفسير البيانات بشكل صحيح وموثوق.

د. تطبيق الحلول بشكل فعال

ضمان أن الحلول المقترحة قابلة للتنفيذ وملائمة للبيئة التنظيمية، مع متابعة مستمرة لتقييم فعاليتها.

هـ. الحفاظ على الاستمرارية

ضمان أن عملية التقييم ليست مجرد إجراء دوري بل جزء من ثقافة المؤسسة المستدامة في تحسين الأداء والسلوك.

#### خاتمة

تقييم السلوك الوظيفي يُعدُّ أداة قوية تساعد المؤسسات على فهم وتحسين تصرفات موظفيها، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. من خلال اتباع خطوات منهجية واستخدام الأدوات المناسبة، يمكن للإدارة تحديد المشكلات السلوكية والعمل على حلول فعالة ومستدامة. على الرغم من التحديات التي قد تواجه هذا التقييم، إلا أن الفوائد التي يجنيها من تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء تجعل من تقييم السلوك الوظيفي استثماراً ضرورياً لأي منظمة تسعى للنجاح والاستدامة في سوق العمل التنافسي.

#### نقاط إضافية للتفكير

- التكيف مع التغيير: كيفية تأثير التغيرات السريعة في البيئة على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف من خلال التقييم المستمر.
- التنوع والشمول: أهمية تقييم السلوك الوظيفي في بيئة عمل متنوعة لضمان شمولية وتكافؤ الفرص لجميع الموظفين.
- التطوير المستمر: أهمية جعل تقييم السلوك الوظيفي جزءاً من عملية التطوير المستمر للموظفين وتعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسة.





## الدرس السابع

استراتيجيات تعزيز السلوك الإيجابي

الوحدة الأولى السلوك الوظيفي





## الدرس السابع

### استراتيجيات تعزيز السلوك الإيجابي

#### مقدمة

في عالم الأعمال الحديث، تُعدُّ السلوكيات الوظيفية الإيجابية أحد العوامل الحاسمة التي تسهم في نجاح المؤسسات واستدامتها. فالسلوك الإيجابي لا يعزز فقط من إنتاجية الموظفين، بل يساهم أيضاً في بناء بيئة عمل صحية ومحفزة، مما يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران. تهدف هذه الجلسة إلى استعراض استراتيجيات فعّالة لتعزيز السلوك الوظيفي الإيجابي داخل المؤسسات، مستعرضين أهميتها، وأساليب تطبيقها، وأمثلة عملية توضح كيفية تحقيق ذلك.





## 1- خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة

### أ. توفير بيئة عمل مريحة وآمنة

- تعريف: بيئة العمل تشمل العناصر المادية والمعنوية التي يتفاعل معها الموظفون.
- أهمية: بيئة العمل المريحة تقلل من مستويات التوتر وتزيد من التركيز والإنتاجية.
- استراتيجيات:

- تحسين الإضاءة ودرجة الحرارة.
- توفير مساحات استراحة مريحة.
- ضمان الأمان الوظيفي والصحي.

### ب. تعزيز التواصل الفعال

- تعريف: التواصل المفتوح والواضح بين جميع مستويات المؤسسة.
- أهمية: يساهم في فهم الأهداف المشتركة ويقلل من سوء الفهم والنزاعات.
- استراتيجيات:

- عقد اجتماعات دورية لتبادل المعلومات.
- استخدام قنوات تواصل متعددة مثل البريد الإلكتروني والمنتديات الداخلية.
- تشجيع الموظفين على طرح الأسئلة وتقديم الاقتراحات.

## 2- التحفيز والتقدير

### أ. نظام المكافآت والحوافز

- تعريف: تقديم مكافآت مادية وغير مادية بناءً على أداء الموظفين.
- أهمية: تحفيز الموظفين على تحقيق أهدافهم وزيادة التزامهم بالعمل.
- استراتيجيات:

- تقديم مكافآت مالية مثل العلاوات والBonuses.



○ منح حوافز غير مادية مثل شهادات التقدير والجوائز الرمزية.

#### ب. التقدير والاعتراف بالجهود

- تعريف: الاعتراف بإنجازات الموظفين وتقدير جهودهم بشكل منتظم.
- أهمية: يزيد من رضا الموظفين ويعزز من شعورهم بالقيمة والإنجاز.
- استراتيجيات:

○ تنظيم حفلات تكريم الموظفين.

○ إرسال رسائل شكر فردية من الإدارة.

○ إبراز الإنجازات في النشرات الداخلية أو الاجتماعات العامة.

### 3- تطوير المهارات والتدريب المستمر

#### أ. برامج التدريب والتطوير المهني

- تعريف: توفير فرص للتعلم المستمر وتطوير المهارات الفنية والسلوكية.
- أهمية: يساعد الموظفين على تحسين أدائهم ويزيد من قدرتهم على مواجهة التحديات.
- استراتيجيات:

○ تنظيم دورات تدريبية داخلية وخارجية.

○ تقديم دعم مالي للموظفين الراغبين في متابعة التعليم العالي.

○ توفير برامج تدريبية عبر الإنترنت لتناسب جداول الموظفين المختلفة.

#### ب. التخطيط لمسارات النمو الوظيفي

- تعريف: وضع خطط واضحة للنمو والترقية داخل المؤسسة.
- أهمية: يعزز من طموح الموظفين ويحفزهم على الالتزام بتحقيق الأهداف المؤسسية.
- استراتيجيات:

○ إجراء تقييمات دورية لأداء الموظفين وتحديد فرص الترقية.



- توفير مرشدين أو مدربين لمساعدة الموظفين على تطوير مساراتهم المهنية.
- تحديد معايير واضحة للترقية والتطوير الوظيفي.

#### 4- تعزيز العمل الجماعي والتعاون

##### أ. بناء فرق عمل فعّالة

- تعريف: تشكيل فرق عمل متكاملة ومتنوعة لتحقيق الأهداف المشتركة.
- أهمية: يعزز من تبادل الأفكار ويزيد من كفاءة إنجاز المهام.
- استراتيجيات:

- تنظيم ورش عمل لبناء الفريق وتعزيز التفاهم بين أعضائه.
- تحديد أدوار ومسؤوليات واضحة لكل عضو في الفريق.
- تشجيع الأنشطة الاجتماعية لتعزيز الروابط بين أعضاء الفريق.

##### ب. تشجيع التعاون والمشاركة

- تعريف: تعزيز ثقافة التعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- أهمية: يزيد من التفاعل الإيجابي ويعزز من الإبداع والابتكار.
- استراتيجيات:
- تشجيع الاجتماعات المفتوحة حيث يمكن لجميع الأعضاء المشاركة بآرائهم.
- استخدام أدوات التعاون عبر الإنترنت لتسهيل العمل المشترك.
- تقدير الأفكار والمساهمات المشتركة من قبل الفريق.

#### 5- القيادة الفعّالة والدعم الإداري

##### أ. تطوير مهارات القيادة

- تعريف: تدريب القادة والمديرين على مهارات القيادة الفعّالة.



• أهمية: القادة الجيدون يمكنهم توجيه وتحفيز الفرق بشكل أفضل.

• استراتيجيات:

○ تنظيم دورات تدريبية في القيادة وإدارة الفرق.

○ تقديم استشارات وتوجيهات للقادة الجدد.

○ تشجيع القادة على تبني أساليب قيادة تشاركية وتحفيزية.

ب. تقديم الدعم المستمر

• تعريف: توفير الدعم اللازم للموظفين لتحقيق أهدافهم.

• أهمية: يعزز من شعور الموظفين بالأمان والراحة في بيئة العمل.

• استراتيجيات:

○ إنشاء نظام دعم نفسي أو استشاري للموظفين.

○ توفير موارد وأدوات العمل اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب.

○ تشجيع المديرين على الاستماع لمشاكل الموظفين وتقديم الحلول المناسبة.

## 6- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية

أ. سياسات العمل المرن

• تعريف: تقديم خيارات للعمل المرن مثل العمل عن بعد أو ساعات عمل مرنة.

• أهمية: يساعد الموظفين على تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية.

• استراتيجيات:

○ السماح بالعمل من المنزل لبعض الأيام في الأسبوع.

○ تقديم خيارات لساعات العمل المرنة لتناسب احتياجات الموظفين.

○ دعم الإجازات والراحة اللازمة للحفاظ على صحة الموظفين النفسية والجسدية.

ب. دعم الصحة النفسية والجسدية



- **تعريف:** توفير برامج ومبادرات تعزز من صحة الموظفين على الصعيدين النفسي والجسدي.
- **أهمية:** الموظفون الأصحاء يكونون أكثر إنتاجية وسعادة في العمل.
- **استراتيجيات:**

- تنظيم حملات توعية حول أهمية الصحة النفسية والجسدية.
- توفير اشتراكات في صالات الرياضة أو برامج اللياقة البدنية.
- تقديم جلسات استشارية أو دعم نفسي للموظفين الذين يحتاجون إليه.

## خاتمة

تعزيز السلوك الوظيفي الإيجابي ليس مجرد مهمة إضافية للإدارة، بل هو استثمار طويل الأمد في نجاح المؤسسة ورفاهية موظفيها. من خلال تطبيق الاستراتيجيات المذكورة أعلاه، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل محفزة وداعمة تعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي. إن تبني هذه الاستراتيجيات يتطلب التزامًا مستمرًا من جميع مستويات الإدارة والموظفين، ولكن الفوائد التي تعود عليها المؤسسات تجعل هذا الجهد مستحقًا بلا شك. في النهاية، الموظفون هم أعظم أصول أي مؤسسة، واستثمارهم في تعزيز سلوكهم الإيجابي هو الطريق الأضمن نحو تحقيق النجاح والاستدامة.

## نقاط إضافية للتفكير

- **التكيف مع التغيير:** كيفية تأثير التغيرات السريعة في بيئة العمل على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف بفعالية.
- **التنوع والشمول:** أهمية تعزيز التنوع في مكان العمل وتأثيره على السلوك الوظيفي والإبداع.
- **التقييم المستمر:** ضرورة متابعة وقياس فعالية الاستراتيجيات المتبعة وتعديلها بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.



## الدرس الثامن

استراتيجيات تقليل السلوك السلبي

# الوحدة الأول السلوك الوظيفي



## الدرس الثامن

### استراتيجيات تقليل السلوك السلبي

#### مقدمة

في بيئة العمل، يُعدُّ السلوك الوظيفي السلبي تحدياً كبيراً يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، ويخلق جوّاً غير صحي بين الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. يتضمن السلوك الوظيفي السلبي مجموعة من التصرفات التي تتعارض مع أهداف المنظمة وتؤثر سلباً على بيئة العمل مثل التأخير، الغياب المتكرر، السلبية، وعدم التعاون. تهدف هذه الجلسة إلى استعراض استراتيجيات فعّالة لتقليل السلوك الوظيفي السلبي، مستعرضين أهميتها، وأساليب تطبيقها، وأمثلة عملية توضح كيفية تحقيق ذلك.



#### 1- تحديد وفهم السلوك الوظيفي السلبي





#### أ. تعريف السلوك الوظيفي السلبي

- **التعريف:** يشمل السلوكيات التي تتعارض مع معايير وأهداف المنظمة، وتؤثر سلباً على العلاقات والعمل الجماعي.
- أمثلة: التأخير المستمر، الغياب بدون عذر، السلبية في التعامل، انتشار الشائعات، والتحرش النفسي.

#### ب. فهم أسباب السلوك الوظيفي السلبي

- **العوامل الفردية:** مثل الضغوط النفسية، قلة التحفيز، عدم الرضا الوظيفي.
- **العوامل التنظيمية:** مثل ضعف القيادة، نقص التواصل، بيئة العمل السامة.
- **العوامل البيئية:** مثل التغيرات الاقتصادية، عدم الاستقرار الوظيفي.

#### 2- تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية

##### أ. تعزيز القيم الإيجابية

- **تعريف:** تحديد وتبني القيم الأساسية التي تعزز السلوك الإيجابي مثل الاحترام، التعاون، والشفافية.
- **استراتيجيات:**

- تنظيم ورش عمل لتعزيز القيم المشتركة.
- تضمين القيم الإيجابية في سياسات وإجراءات الشركة.

##### ب. تعزيز التواصل المفتوح

- **تعريف:** إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الإدارة والموظفين.
- **استراتيجيات:**
- عقد اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات والتحديات.
- تشجيع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بدون خوف من العقاب.



### 3- تحسين أساليب القيادة والإدارة

#### أ. القيادة التحويلية

- تعريف: القادة الذين يلهمون الموظفين ويحفزونهم لتحقيق أهداف أكبر.
- أهمية: يعزز من الروح المعنوية ويقلل من السلوكيات السلبية.
- استراتيجيات:
  - تدريب القادة على مهارات التحفيز والتواصل الفعال.
  - تشجيع القادة على تقديم الدعم والإرشاد المستمر.

#### ب. الإدارة العادلة والمنصفة

- تعريف: تطبيق سياسات عادلة وشفافة في التعامل مع الموظفين.
- أهمية: يقلل من الشعور بالظلم ويحد من السلوكيات السلبية.
- استراتيجيات:
  - وضع معايير واضحة لتقييم الأداء.
  - ضمان تطبيق القواعد والسياسات بشكل متساوٍ على الجميع.

### 4- تعزيز التحفيز والمكافآت

#### أ. نظام مكافآت فعال

- تعريف: تقديم مكافآت تحفز الموظفين على الالتزام والسلوك الإيجابي.
- أهمية: يعزز من الرضا الوظيفي ويقلل من الرغبة في التصرفات السلبية.
- استراتيجيات:
  - تقديم مكافآت مالية وغير مالية بناءً على الأداء.



○ الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية بشكل منتظم.

#### ب. توفير فرص للتطوير المهني

- تعريف: دعم الموظفين في تطوير مهاراتهم ومساراتهم المهنية.
- أهمية: يزيد من التزام الموظفين ويقلل من الشعور بالملل أو الإحباط.
- استراتيجيات:

○ تنظيم دورات تدريبية وورش عمل.

○ تقديم برامج توجيه وإرشاد مهني.

#### 5- إدارة النزاعات بفعالية

##### أ. إنشاء آليات لحل النزاعات

- تعريف: توفير طرق فعالة وسريعة لمعالجة النزاعات بين الموظفين أو مع الإدارة.
- أهمية: يمنع تصاعد النزاعات وتحولها إلى سلوكيات سلبية.
- استراتيجيات:

○ تعيين وسيط أو لجنة لحل النزاعات.

○ تنظيم جلسات تفاوض ووساطة بين الأطراف المتنازعة.

##### ب. تعزيز مهارات حل المشكلات

- تعريف: تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع النزاعات وحلها بطرق بناءة.
- أهمية: يعزز من القدرة على التعامل مع التحديات بشكل إيجابي.
- استراتيجيات:

○ تنظيم ورش عمل لتعليم مهارات التفاوض وحل المشكلات.



○ تشجيع التفكير النقدي والابتكار في إيجاد الحلول.

## 6- تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية

### أ. توفير بيئة عمل صحية ومريحة

- تعريف: الاهتمام بالعوامل المادية التي تؤثر على راحة الموظفين.
- أهمية: بيئة العمل المريحة تقلل من التوتر وتعزز من الإنتاجية.
- استراتيجيات:

○ تحسين الإضاءة والتهوية.

○ توفير مساحات استراحة مناسبة.

### ب. تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية

- تعريف: دعم الموظفين لتحقيق توازن صحي بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية.
- أهمية: يقلل من الإرهاق والتوتر، مما يقلل من السلوكيات السلبية.
- استراتيجيات:

○ تقديم خيارات للعمل المرن مثل ساعات العمل المرنة أو العمل عن بعد.

○ تشجيع الإجازات والراحة الكافية.

## 8- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي

### أ. برامج الدعم النفسي

- تعريف: توفير خدمات دعم نفسي لمساعدة الموظفين على التعامل مع الضغوط النفسية.
- أهمية: يعزز من الصحة النفسية ويقلل من السلوكيات السلبية الناتجة عن التوتر أو القلق.



• استراتيجيات:

- توفير جلسات استشارية مع متخصصين نفسيين.
- تنظيم حملات توعية حول أهمية الصحة النفسية.

ب. بناء شبكة دعم اجتماعية

- تعريف: تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين لدعمهم في أوقات الحاجة.
- أهمية: يوفر شعوراً بالانتماء والدعم، مما يقلل من السلوكيات السلبية.

• استراتيجيات:

- تنظيم أنشطة اجتماعية واجتماعات غير رسمية.
- تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الفرق.

تقليل السلوك الوظيفي السلبي يتطلب جهوداً متكاملة من جميع مستويات الإدارة والموظفين. من خلال تبني استراتيجيات فعّالة مثل تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية، تحسين أساليب القيادة، تعزيز التحفيز والمكافآت، إدارة النزاعات بفعالية، تحسين بيئة العمل، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، يمكن للمؤسسات خلق بيئة عمل صحية ومحفزة تعزز من الأداء وتقلل من السلوكيات السلبية. إن الاستثمار في هذه الاستراتيجيات ليس فقط يعزز من رضا الموظفين وولائهم، بل يساهم أيضاً في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر. في النهاية، الموظفون هم جوهر أي مؤسسة، والتعامل الإيجابي معهم يعود بالنفع على الجميع.

نقاط إضافية للتفكير

- التقييم المستمر: ضرورة متابعة وقياس فعالية الاستراتيجيات المتبعة وتعديلها بناءً على النتائج والتغذية الراجعة.
- التنوع والشمول: أهمية مراعاة التنوع في مكان العمل وتأثيره على السلوك الوظيفي وكيفية التعامل معه بفعالية.
- التكيف مع التغيير: كيفية تأثير التغيرات السريعة في بيئة العمل على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف بفعالية.



## الدرس التاسع

تطبيقات عملية للسلوك الوظيفي

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي



## الدرس التاسع

### تطبيقات عملية للسلوك الوظيفي





يهدف هذا النشاط إلى تعزيز فهم المشاركين للتطبيقات العملية للسلوك الوظيفي وكيفية تطبيق الاستراتيجيات الفعالة لتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية ورضا الموظفين. من خلال هذا النشاط، سيكتسب المشاركون مهارات عملية يمكن تطبيقها في بيئات العمل الحقيقية.

#### أهداف النشاط

1. فهم أهمية السلوك الوظيفي الإيجابي وتأثيره على بيئة العمل.
2. تعزيز مهارات التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق.
3. تطوير استراتيجيات عملية لتقليل السلوك الوظيفي السلبي.
4. تطبيق مفاهيم القيادة الفعالة والتحفيز في سيناريوهات واقعية.
5. تحفيز التفكير النقدي والابتكار في حل المشكلات المتعلقة بالسلوك الوظيفي.

#### المواد المطلوبة

- أوراق A4
- أقلام ملونة
- لاصقات (Post-it Notes)
- سبورة أو لوحة عرض
- جهاز عرض (اختياري)
- بطاقات سيناريوهات (معدة مسبقاً)
- جدول تقييم (اختياري)

#### خطوات النشاط

- 1- مقدمة وتوضيح الأهداف  
المدرّب يشرح للمشاركين أهداف النشاط وأهميته في تحسين بيئة العمل.
- مناقشة سريعة حول تعريف السلوك الوظيفي الإيجابي والسلوك الوظيفي السلبي.





## 2- تقسيم المشاركين إلى مجموعات صغيرة

- تقسيم المشاركين إلى مجموعات من 4-5 أشخاص لضمان تفاعل فعال.
- توزيع بطاقات السيناريوهات على كل مجموعة (كل بطاقة تحتوي على موقف متعلق بالسلوك الوظيفي).

## 3- تحليل السيناريوهات وتحديد السلوكيات

- المجموعات تقوم بقراءة السيناريوهات وتحليل السلوكيات الوظيفية الإيجابية والسلبية الموجودة فيها.
- تحديد الأسباب المحتملة وراء السلوك السلبي وكيفية تحويله إلى سلوك إيجابي.

## 4. تطوير استراتيجيات الحلول (15 دقائق)

- كل مجموعة تضع استراتيجيات عملية لتقليل السلوك الوظيفي السلبي وتعزيز السلوك الإيجابي في السيناريوهات المقدمة.
- استخدام لاصقات لتدوين الأفكار الرئيسية وتلخيص الاستراتيجيات.

## 5. عرض ومناقشة الحلول (10 دقائق)

- كل مجموعة تعرض استراتيجياتها أمام باقي المشاركين.
- النقاش الجماعي حول فعالية الحلول المقدمة وكيفية تطبيقها في بيئات العمل الحقيقية.

## 6- الخلاصة والتقييم (5 دقائق)

- المدرب يلخص أهم النقاط المستفادة من النشاط.
- توزيع استبيان تقييم سريع (اختياري) لجمع ملاحظات المشاركين حول النشاط وفائدته.

### أمثلة على سيناريوهات النشاط

#### سيناريو 1: السلبية في الفريق

**الوصف:** أحد الموظفين في الفريق يظهر سلوكاً سلبياً باستمرار، مثل التذمر والانتقادات المستمرة، مما يؤثر على معنويات باقي الفريق .  
**المهمة:** تحليل السلوك السلبي وتطوير استراتيجيات لتحفيز الموظف وتعزيز السلوك الإيجابي.

#### سيناريو 2: ضعف التواصل

**الوصف:** هناك نقص في التواصل بين الأقسام المختلفة في الشركة، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتأخير في تنفيذ المشاريع .**المهمة:** تحديد أسباب ضعف التواصل ووضع خطط لتعزيز قنوات التواصل الفعالة.

#### سيناريو 3: قلة التحفيز

**الوصف:** الموظفون يشعرون بقلة التحفيز والإحباط بسبب عدم وجود مكافآت أو تقدير لأدائهم الجيد .**المهمة:** تطوير نظام مكافآت وتحفيز يتناسب مع احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.



نقاط للنقاش بعد النشاط

1. كيف يمكن لتطبيق الاستراتيجيات المطورة في السيناريوهات أن يؤثر على بيئة العمل بشكل عام؟
2. ما هي التحديات التي قد تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات وكيف يمكن التغلب عليها؟
3. كيف يمكن للقادة والمديرين دعم الموظفين في تبني السلوك الوظيفي الإيجابي؟
4. ما هو الدور الذي يلعبه التواصل الفعال في تعزيز السلوك الوظيفي الإيجابي؟



## الدرس العاشر

مراقبة السلوك وتسجيله

# الوحدة الأولى السلوك الوظيفي



## الدرس العاشر

### مراقبة السلوك وتسجيله



تعريف مراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله

أ. ما هو مراقبة السلوك الوظيفي؟

مراقبة السلوك الوظيفي هي عملية متابعة وتقييم تصرفات الموظفين أثناء أداء مهامهم اليومية في بيئة العمل. تهدف هذه المراقبة إلى فهم السلوكيات الإيجابية والسلبية وتحديد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين.

ب. ما هو تسجيل السلوك الوظيفي؟

تسجيل السلوك الوظيفي هو عملية توثيق الملاحظات المتعلقة بسلوك الموظفين بناءً على المراقبة. يتضمن ذلك تدوين التصرفات، التفاعلات، والنتائج المرتبطة بها بطريقة منظمة ومنهجية.

3- أهمية مراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله

أ. تحسين الأداء الفردي والجماعي

من خلال مراقبة السلوك الوظيفي، يمكن للإدارة تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على تحسين الأداء العام للفريق.



ب. تعزيز بيئة العمل الإيجابية

تساهم المراقبة الفعالة في اكتشاف السلوكيات السلبية ومعالجتها قبل أن تتفاقم، مما يساعد في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة.

ج. اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة

توفر البيانات المجمعة من المراقبة والتسجيل معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات استراتيجية بشأن التوظيف، الترقيات، والتدريب.

د. زيادة رضا الموظفين وولائهم

عندما يشعر الموظفون بأن سلوكياتهم مُراقبة ومُسجلة بشكل عادل، يزداد لديهم الشعور بالمسؤولية والالتزام تجاه المؤسسة.

3- الطرق والأدوات المستخدمة في مراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله

أ. الملاحظة المباشرة

- التعريف: مراقبة الموظفين أثناء أداء مهامهم بشكل مباشر.
- الأدوات: قوائم المراقبة، نماذج تقييم السلوك، أجهزة تسجيل الفيديو (مع مراعاة الخصوصية).

ب. التقييم الذاتي

- التعريف: طلب من الموظفين تقييم سلوكياتهم وأدائهم.
- الأدوات: استبيانات، نماذج التقييم الذاتي، مقابلات فردية.

ج. تقييم الزملاء (360 درجة)

- التعريف: جمع آراء متعددة من الزملاء، المدراء، والمرؤوسين.
- الأدوات: استبيانات متعددة المصادر، جلسات تقييم جماعية.

د. استخدام التكنولوجيا

- التعريف: الاستفادة من البرمجيات وأدوات التحليل لتسهيل عملية المراقبة والتسجيل.
- الأدوات: أنظمة إدارة الأداء، تطبيقات تتبع الوقت، أدوات تحليل البيانات.

4- خطوات عملية لمراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله

أ. تحديد الأهداف والمعايير

قبل البدء في عملية المراقبة، يجب تحديد الأهداف المرجوة والمعايير التي سيتم بناءً عليها تقييم السلوكيات. يجب أن تكون هذه المعايير واضحة، قابلة للقياس، ومتوافقة مع أهداف المؤسسة.

ب. اختيار الطرق والأدوات المناسبة



اختيار الأساليب والأدوات الأكثر فعالية وملاءمة لبيئة العمل وظروف المؤسسة. يمكن أن تشمل الملاحظة المباشرة، التقييم الذاتي، وتقييم الزملاء.

#### ج. جمع البيانات

تنفيذ طرق المراقبة المختارة وجمع البيانات المتعلقة بسلوك الموظفين. يجب أن تكون عملية جمع البيانات منهجية ومنظمة لضمان دقتها وموثوقيتها.

#### د. تحليل البيانات

فحص البيانات المجمعة لتحديد الأنماط السلوكية والتحديات المحتملة. يمكن استخدام التحليل الكمي والنوعي لفهم تأثير السلوكيات على الأداء العام.

#### هـ. تقديم التغذية الراجعة

تقديم نتائج المراقبة والتسجيل للموظفين بشكل بناء وموضوعي. يجب أن تكون التغذية الراجعة محددة وتركز على السلوكيات بدلاً من الشخصيات.

#### و. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

بناءً على التحليل والتغذية الراجعة، يتم وضع خطط لتحسين السلوكيات السلبية وتعزيز الإيجابية. قد تشمل هذه الإجراءات برامج التدريب، جلسات الإرشاد، أو تعديل السياسات التنظيمية.

#### ز. المتابعة والتقييم المستمر

ضمان استمرار عملية المراقبة والتسجيل بشكل دوري لتقييم فعالية الإجراءات المتخذة وتعديلها حسب الحاجة.

### 5- التحديات التي قد تواجه مراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله وكيفية التغلب عليها

#### أ. مقاومة الموظفين

- التحدي: قد يشعر بعض الموظفين بالقلق أو المقاومة تجاه عمليات المراقبة والتسجيل.
- الحلول:

- التواصل المفتوح: شرح أهمية المراقبة وكيفية استفادة الجميع منها.
- الشفافية: ضمان سرية المعلومات والحفاظ على خصوصية الموظفين.
- المشاركة الفعالة: إشراك الموظفين في عملية المراقبة لجعلهم يشعرون بالملكية والمسؤولية.

#### ب. جمع بيانات دقيقة وموثوقة

- التحدي: ضمان دقة وموثوقية البيانات المجمعة.
- الحلول:
- تدريب المحللين: توفير تدريب للمراقبين على أساليب جمع البيانات الفعالة وتجنب التحيزات.



○ استخدام أدوات موثوقة :اختيار أدوات وتقنيات مصممة بشكل جيد لجمع البيانات بدقة.

ج. تفسير البيانات بشكل صحيح

• التحدي :ضمان تفسير البيانات بشكل صحيح وموضوعي.

• الحلول:

○ استخدام خبراء مؤهلين :توظيف محللين متخصصين في تحليل السلوك الوظيفي.

○ تطبيق أساليب تحليل منهجية :استخدام أساليب تحليلية مثبتة لضمان دقة التفسيرات.

د. تطبيق الإجراءات التصحيحية بفعالية

• التحدي :ضمان تنفيذ الحلول المقترحة بفعالية لتحقيق النتائج المرجوة.

• الحلول:

○ وضع خطط واضحة :تحديد خطوات واضحة لتنفيذ الإجراءات التصحيحية.

○ المتابعة المستمرة :متابعة تأثير الإجراءات وتعديلها حسب الحاجة لضمان فعاليتها.

6- تطبيقات عملية لمراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله

أ. برامج إدارة الأداء

استخدام أنظمة إدارة الأداء التي تدمج عمليات المراقبة والتسجيل لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم التغذية الراجعة المستمرة.

ب. برامج التدريب والتطوير

تحديد احتياجات التدريب بناءً على نتائج المراقبة وتطوير برامج تدريبية مخصصة لتحسين السلوكيات والأداء.

ج. تعزيز ثقافة المؤسسة

استخدام نتائج المراقبة لتعزيز القيم والممارسات الإيجابية في ثقافة المؤسسة، مما يساهم في خلق بيئة عمل محفزة وصحية.

د. اتخاذ قرارات استراتيجية

استخدام البيانات المجمعة من المراقبة لتوجيه قرارات التوظيف، الترقيات، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

خاتمة

مراقبة السلوك الوظيفي وتسجيله يُعدّان من الأدوات الحيوية التي تساعد المؤسسات على فهم وتحسين أداء موظفيها. من خلال اتباع خطوات منهجية واستخدام الأدوات المناسبة، يمكن للإدارة تحديد السلوكيات الإيجابية والسلبية والعمل على تعزيز الأخيرة ومعالجة الأولى بشكل فعال. على الرغم من التحديات التي قد تواجه هذه العملية، إلا أن الفوائد التي تعود على المؤسسة وموظفيها تجعل من المراقبة والتسجيل استثماراً ضرورياً لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة العمل التنافسية.



#### نقاط إضافية للتفكير

- التكيف مع التغيير: كيفية تأثير التغيرات السريعة في بيئة العمل على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف من خلال المراقبة المستمرة.
- التنوع والشمول: أهمية مراعاة التنوع في مكان العمل أثناء عملية المراقبة والتسجيل وكيفية التعامل مع السلوكيات المختلفة بفعالية.
- التقييم المستمر: ضرورة جعل مراقبة السلوك الوظيفي جزءاً من عملية التطوير المستمر للموظفين وتعزيز ثقافة التعلم داخل المؤسسة.

#### نصائح للمدربين والإدارة

- تشجيع المشاركة الفعالة: حث الجميع على المشاركة والتفاعل خلال عمليات المراقبة والتسجيل.
- تقديم أمثلة واقعية: استخدام أمثلة من الواقع لجعل عملية المراقبة أكثر ارتباطاً بالواقع العملي.
- الالتزام بالوقت: ضمان الالتزام بالوقت المخصص لكل جزء من عملية المراقبة والتسجيل لضمان تغطية جميع النقاط.
- التقييم والمتابعة: متابعة تطبيق الاستراتيجيات المتبعة بناءً على نتائج المراقبة وتقديم الدعم اللازم للمشاركين.







# الوحدة الأول السلوك الوظيفي

## الدرس الحادي عشر

دور البيئة في السلوك الوظيفي

## مقدمة

في عالم الأعمال الحديث، تلعب البيئة دوراً حيوياً في تشكيل سلوكيات الموظفين داخل المؤسسات. البيئة ليست مجرد خلفية مادية للعمل، بل تشمل مجموعة من العوامل المادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تصرفات الأفراد وأدائهم. فهم دور البيئة في السلوك الوظيفي يمكن أن يساعد الإدارة على خلق بيئة عمل محفزة وصحية تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.

### 1- تعريف البيئة في السياق الوظيفي

#### أ. مفهوم البيئة الوظيفية

البيئة الوظيفية تشير إلى جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف وتؤثر على سلوكه وأدائه في مكان العمل. تشمل هذه العوامل:

- **العوامل المادية:** مثل تصميم المكتب، الإضاءة، درجة الحرارة، والأدوات التقنية المستخدمة.
- **العوامل الاجتماعية:** مثل العلاقات بين الزملاء، الثقافة التنظيمية، وأنماط التواصل.
- **العوامل النفسية:** مثل مستوى التوتر، الدعم النفسي، والتحفيز.
- **العوامل البيئية الخارجية:** مثل الوضع الاقتصادي، التشريعات القانونية، والتطورات التكنولوجية.

#### ب. أهمية البيئة في السلوك الوظيفي

تلعب البيئة دوراً محورياً في تحديد مدى راحة الموظفين وإنتاجيتهم. بيئة العمل الإيجابية تعزز من التفاعل الاجتماعي، التحفيز، والإبداع، بينما بيئة العمل السلبية قد تؤدي إلى زيادة التوتر، تقليل الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي.

### 2- أنواع البيئة المؤثرة في السلوك الوظيفي

#### أ. البيئة المادية

- **تصميم المكتب والمساحات:** تصميم المكتب المفتوح يعزز من التعاون والتواصل بين الموظفين، بينما التصميم التقليدي قد يوفر الخصوصية والتركيز.
- **الإضاءة والتهوية:** الإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة تساهم في زيادة التركيز وتقليل التعب والإجهاد.
- **الأدوات التقنية:** توفير الأدوات التكنولوجية الحديثة يسهل من أداء المهام ويقلل من الإجهاد الناتج عن استخدام أدوات غير فعالة.

#### ب. البيئة الاجتماعية

- **العلاقات بين الزملاء:** العلاقات الإيجابية تعزز من التعاون والدعم المتبادل، بينما العلاقات السلبية قد تؤدي إلى النزاعات والتوترات.
- **الثقافة التنظيمية:** ثقافة المؤسسة التي تشجع على الابتكار، الشفافية، والتعاون تدعم السلوك الوظيفي الإيجابي.
- **أنماط التواصل:** التواصل المفتوح والواضح يساهم في تقليل سوء الفهم وزيادة فعالية العمل الجماعي.

### ج. البيئة النفسية

- مستوى التوتر: التوتر الزائد يمكن أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة معدلات الغياب.
- الدعم النفسي: وجود دعم نفسي من قبل الإدارة والزملاء يعزز من صحة الموظفين النفسية ويساهم في تحسين أدائهم.
- التحفيز: تحفيز الموظفين من خلال المكافآت، التقدير، وفرص التطور المهني يزيد من التزامهم وأدائهم.

### د. البيئة البينية الخارجية

- الوضع الاقتصادي: الأزمات الاقتصادية قد تؤثر على معنويات الموظفين واستقرارهم الوظيفي.
- التشريعات القانونية: القوانين المتعلقة بحقوق العمال، الأجور، وساعات العمل تؤثر على بيئة العمل وسلوك الموظفين.
- التطورات التكنولوجية: التقدم التكنولوجي يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم باستمرار والتكيف مع الأدوات الجديدة.

## 3- تأثير البيئة على السلوك الوظيفي

### أ. التحفيز والإنتاجية

بيئة العمل المحفزة تساهم في زيادة الدافع لدى الموظفين، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

### ب. الرضا الوظيفي

بيئة العمل الإيجابية تعزز من رضا الموظفين، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من التزامهم بالمؤسسة.

### ج. الصحة النفسية والجسدية

بيئة العمل الصحية تقلل من مستويات التوتر والإجهاد، مما يساهم في تحسين الصحة العامة للموظفين وزيادة قدرتهم على التركيز والأداء.

### د. التعاون والابتكار

بيئة العمل التي تشجع على التعاون والتبادل الأفكار تدعم الابتكار وتساهم في تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق.

## 4- استراتيجيات تحسين البيئة الوظيفية

### أ. تحسين البيئة المادية

- تصميم مكاتب مرنة: توفير مساحات عمل متنوعة تناسب احتياجات الموظفين المختلفة.
- الاهتمام بالراحة: ضمان توفر مقاعد مريحة، إضاءة جيدة، وتهوية مناسبة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة: توفير أدوات وبرامج تسهل من أداء المهام بشكل فعال.

### ب. تعزيز البيئة الاجتماعية

- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية: تشجيع القيم الإيجابية مثل الاحترام، التعاون، والشفافية.

- **تشجيع التواصل المفتوح:** تنظيم اجتماعات دورية وتوفير قنوات تواصل متعددة بين الموظفين والإدارة.
- **تنظيم أنشطة اجتماعية:** تعزيز العلاقات بين الزملاء من خلال تنظيم فعاليات اجتماعية وجلسات بناء الفريق.

#### ج. دعم البيئة النفسية

- **تقليل التوتر:** تقديم برامج إدارة التوتر مثل اليوغا، التأمل، أو الاستشارات النفسية.
- **التحفيز والتقدير:** تطوير نظام مكافآت وحوافز يعترف بجهود الموظفين ويشجع على الأداء المتميز.
- **توفير فرص التطور المهني:** دعم الموظفين في تطوير مهاراتهم من خلال التدريب المستمر وفرص الترقية.

#### د. التعامل مع العوامل البيئية الخارجية

- **التكيف مع التغيرات الاقتصادية:** تطوير استراتيجيات مرنة لمواجهة الأزمات الاقتصادية والحفاظ على استقرار الموظفين.
- **الامتثال للتشريعات:** ضمان التزام المؤسسة بجميع القوانين والتشريعات المتعلقة بالعمل وحقوق الموظفين.
- **مواكبة التطورات التكنولوجية:** الاستثمار في التكنولوجيا وتدريب الموظفين على استخدامها بفعالية.

#### 5. أمثلة تطبيقية ودراسات حالة

##### أ. مثال على تحسين بيئة العمل المادية

شركة تقنية قامت بإعادة تصميم مكاتبها لتكون أكثر انفتاحاً وتوفير مناطق استراحة مريحة، مما أدى إلى زيادة التعاون بين الفرق وتحسين معنويات الموظفين بنسبة 20%.

##### ب. دراسة حالة على تعزيز التواصل الاجتماعي

مؤسسة استشارية طبقت نظام التواصل المفتوح حيث يمكن للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في اجتماعات دورية، مما أسفر عن تحسين عملية اتخاذ القرار وزيادة رضا الموظفين.

##### ج. مثال على دعم البيئة النفسية

شركة صناعية قدمت برامج دعم نفسي للموظفين المتعرضين لضغوط العمل، مما أدى إلى انخفاض معدلات الغياب وزيادة الإنتاجية بنسبة 15%.

#### خاتمة

دور البيئة في السلوك الوظيفي لا يمكن تجاهله، فهي تؤثر بشكل مباشر على كيفية أداء الموظفين وتفاعلهم داخل المؤسسة. من خلال فهم العوامل البيئية المختلفة وتطبيق استراتيجيات فعالة لتحسينها، يمكن للإدارة خلق بيئة عمل محفزة وصحية تعزز من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي. الاستثمار في تحسين البيئة الوظيفية يعود بالنفع على الجميع، ويضع المؤسسة في موقع قوي لتحقيق النجاح والاستدامة في سوق العمل التنافسية.

### نقاط إضافية للتفكير

- **التقييم المستمر:** ضرورة متابعة وقياس تأثير التحسينات البيئية على السلوك الوظيفي وتعديل الاستراتيجيات بناءً على النتائج.
- **التنوع والشمول:** أهمية مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي في بيئة العمل وتأثيره على السلوك الوظيفي وكيفية التعامل معه بفعالية.
- **التكيف مع التغيير:** كيفية تأثير التغيرات السريعة في بيئة العمل على سلوك الموظفين وكيفية إدارة هذا التكيف بفعالية لضمان استمرارية الأداء الجيد.

### نصائح للمدربين والإدارة

- **تشجيع المشاركة الفعالة:** حث الموظفين على المشاركة في عمليات تحسين بيئة العمل وتقديم اقتراحاتهم.
- **تقديم أمثلة واقعية:** استخدام أمثلة من الواقع لجعل المفاهيم أكثر وضوحاً وارتباطاً بالبيئة العملية.
- **الالتزام بالوقت:** ضمان الالتزام بالوقت المخصص لكل جزء من الشرح لضمان تغطية جميع النقاط بفعالية.
- **التقييم والمتابعة:** متابعة تنفيذ الاستراتيجيات المتبعة وتقديم الدعم اللازم لضمان تحقيق النتائج المرجوة.