

مقياس : اتخاذ القرار والسلوك الانساني

الأستاذة: صحراوي وافية

جامعة الجزائر 02

الدرس 1

مقياس: اتخاذ القرار والسلوك الانساني

هناك من يعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية وهي مرادفة للإدارة وهناك من يراها القلب النابض للإدارة. إلا أن هذه العملية ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة ، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة الثانية ، فهي تتطلب عددا من الاجراءات والانشطة للوصول الى القرار الصائب. إلى أن هذا القرار قد تعترضه عوامل متعددة تؤثر عليه سواء من حيث سوءه أو تأخره. ويمكن أن نميز جانبين :

الجانب المتعلق بصاحب القرار و هو المتعلق بالعوامل النفسية والشخصية له:
فعملية اتخاذ القرار متصلة اتصالاً وثيقاً بالسمات الشخصية للفرد وخبراته
وبمكوناته النفسية من دوافع داخلية وأخرى خارجية لها علاقة بالمحيط السيكولوجي
لصاحب القرار و أثره على عملية اتخاذه للقرار. فسلوك الفرد يتأثر بحالته النفسية
و الانفعالية المصاحبة له أثناء اتخاذه للقرار كالضغط والقلق أو التردد والتي
تزداد كلما كانت الوضعية ينتابها الغموض وقلة البدائل المتاحة مما يعيق سرعة
التصرف. كما ان عملية اتخاذ القرار تتأثر بالقيم والمعتقدات والاتجاهات الناتجة
عن التشئة الاجتماعية(طعمة امل احمد،2006، بالتصرف).

الجانب المتعلق بالبيئة : والذي بدوره ينقسم الى قسمين بيئة خارجية وبيئة داخلية :
البيئة الخارجية هي تلك العوامل التي قد تؤثر على عملية اتخاذ القرار مثل السياسة العامة للبلاد ، والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمجتمع والعادات والتقاليد الاجتماعية(عابدي محمد السعيد،2014، بالتصرف).

البيئة الداخلية وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة من حيث حجمها، عدد العاملين بها و المتعاملين معها ومدى قوتها ومناخها التنظيمي السائد في المنظمة.

إن اتخاذ القرارات وصنعه مرتبط بالتوجه العام الذي ترمي إليه المنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها التي أنشئت من أجلها، و تتم الإدارة الاستراتيجية من خلال صيرورة منتظمة من العمليات انطلاقاً من صياغة الرسالة التنظيمية، التحليل البيئي، تحديد الموقف الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي، تنفيذ الاستراتيجية ووصولاً إلى الرقابة الاستراتيجية.

فالاستراتيجية تمثل الفعاليات و الخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة و رسالتها من جهة و بين الرسالة و البيئة المحيطة بها بطرق فاعلة و كفاؤة من جهة أخرى

مقياس : اتخاذ القرار والسلوك الانساني

الأستاذة: صحراوي وافية

جامعة الجزائر 02

الدرس 2

من خلال هذه الرسالة يتم اختيار طبيعة الإستراتيجية اللازمة لتحويلها من فلسفة فكرية للمنظمة إلى عمليات فعلية و بطبيعة الحال تتأثر رسالة المنظمة بثقافتها و تظهر أهمية صياغة رسالة واضحة للمنظمة: في تحديد القيم و الإتجاهات التنظيمية والقدرة على ترسيخ قيم و معتقدات المنظمة بما يتلاءم و قيم المجتمع ١٢٨ كذلك بناء مناخ تنظيمي موحد، و تعكس الثقافة التنظيمية عادة رسالة المنظمة و أهدافها و تنشأ من مصدرين هامين مع بقاء تأثير مصادر أخرى، يتمثل المصدر الأول في آراء و أفكار المؤسس.

أما المصدر الثاني فيعكس توجهات الإدارة العليا و قد يشترك معه المستوى الوظيفي، اذ يعمل المستوى الأول 'المستوى القيادي' على نقل الثقافة التنظيمية إلى مختلف المستويات التنظيمية من خلال ما تحمله رسالتها من قيم و أسس و مبادئ يضعها المؤسس و تعتبر بذلك نقطة انطلاق نحو تكوين الثقافة التنظيمية كما أن من أهم العوامل المرتبطة برسالة المنظمة هو تاريخها، فالرسالة تعكس أهم إنجازات المنظمة و نجاحاتها التي تعتبر أحد أهم ركائز الثقافة التنظيمية .

خلاصة القول أن الرسالة التنظيمية تعكس أهم القيم و الافتراضات التي تحدها الثقافة التنظيمية مما يعني أن فعالية رسالة المنظمة تعتمد على الثقافة التنظيمية في التعبير عن أسسها و مبادئها من خلال درجة ترسخ القيم و المعتقدات التنظيمية لدى المتخذ القرار .

إن من أهم المعوقات التي يعاني منها متخذ القرار خاصة إذا كان من الاطارات العليا للمنظمة و التي تؤدي الى خفض مستوى الفعالية التنظيمية بها ضعف الثقافة التنظيمية في تحديد الأنماط السلوكية، فلتحقيق نتائج فعالة تحتاج المنظمة إلى سلوك تنظيمي

ايجابي مدفوع بمفهوم الفعالية و تحقيق الأهداف التنظيمية، باعتبار أن السلوك التنظيمي موجه بالبعد الثقافي فإنه يعتمد على المدخل الثقافي كمدخل استراتيجي في تحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية التنظيمية، يعمل البعد الثقافي التنظيمي على تفعيل كل من الأداء و الإتصال التنظيمي إلى جانب تحقيق مرونة الهيكل التنظيمي و تنمية الولاء و الإلتزام نحو المنظمة، كما يعكس أهمية التفاعل بين ثقافة المؤسس و قيم الأفراد العاملين بها و انشغالاتهم .

تمر التأثيرات الثقافية بمجموعة من المراحل قبل أن تبرز في شكل قيم تؤثر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، حيث أن طول هذه السلسلة و تداخل مختلف العوامل الثقافية و لإقتصادية و السياسية و التنظيمية يجعل من الصعوبة ربط العلاقة بين الثقافة التنظيمية و مشاكل المنظمة نظرا لتأثير مجموع هذه العوامل في تحديد قيم الأفراد ،سلوكياتهم و تصرفاتهم و أنماط شخصياتهم، بالإضافة إلى تأثير كل من الضغوط المهنية و متطلباتها و ضغوط المجتمع و قيمه على السلوكيات المهنية للعامل و اتجاهاته نحو العمل، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دورا في تحديد أفكار العمال و تصوراتهم و مواقفهم في مختلف القضايا المهنية.

و عليه لا يمكن في أي حال من الأحوال إهمال دور المضمون الثقافي في تحديد استجابة الفرد العامل في مختلف المواقف المهنية، ولأن مكونات النسق القيمي للعامل تتأثر بقيم الثقافة التنظيمية و تحدد على ضوءها السلوكيات التنظيمية فإن ضعفها في أداء دورها يؤدي إلى إفرازات سلوكية سلبية تعبر عن فشل المنظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية و الوفاء بمتطلباتها، حيث أن العديد من السلوكيات السلبية هي مؤشرات لتدني مستويات الفعالية التنظيمية إذ يفرز غياب قيم ثقافية تتماشى و متطلبات التنظيم انعكاسات سلوكية تتمثل أهم مظاهرها في:

١. النظرة للعمل: أهم مجال يتأثر بثقافة الفرد و قيمه هو نظرتة للعمل، إما احترامه أو عدم المواظبة، إذ تتبلور نظرة العامل اتجاه العمل نتيجة القيم الثقافية السائدة في بيئته-النسق القيمي للعامل- خاصة بيئة العمل.

٢. نظرة المجتمع للمرأة: تستمد هذه النظرة من طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع فنجد أن بعض المجتمعات تعاني ضغطا اجتماعيا و نظرة سلبية للعمل المختلط.

٣. التخلف و التغيب عن العمل وعدم احترام الوقت وفقدان المواظبة: نتيجة عدم وجود إدارة قوية تستطيع اتخاذ إجراءات للحد من قلة الانضباط و الإهمال السائد في المنظمات ، فحالة الانضباط أوعدمه تحددها طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

مقياس : اتخاذ القرار والسلوك الانساني

الأستاذة: صحراوي وافية

جامعة الجزائر 02

الدرس 3

إن من أهم المشاكل الثقافية التي تعرفها المنظمات و التي تؤدي إلى تدني مستوى فعاليتها ما يعرف بالتناقض القيمي نتيجة وجود عملية تفاعل نشط من تناقض أو انسجام بين القيم و المعايير الثقافية، تتمثل صورة هذا التفاعل في اختلاف المظاهر الثقافية و السلوكية بين مختلف الأفراد العاملين من إطارات و عاملين و بين مختلف التيارات و الانتماءات الثقافية للعمال، إذ يؤدي هذا الاختلاف إلى سوء الإتصالات و اختلاف التصورات و التوقعات و صعوبة التعايش داخل المنظمة، حيث أن هناك تشابكا بين القيم و تداخلا بين الجوانب الإقتصادية و السياسية و التنظيمية و المعرفية و تأثيرها بالتالي على سلوكيات الأفراد

فالمنظمة هي الوسط الذي تحتك فيه القيم التنظيمية، و التي تعتبر نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار و الخبرات و التجارب التي تؤدي إلى وجود نسق من الأحكام الثابتة و الآراء نحو مختلف الجوانب في الحياة التنظيمية و الذي تحدده الثقافة التنظيمية، كما أنها تتفاعل مع ضغوط العمل

مما يؤدي إلى بعض المشاكل التنظيمية، تتلقى المنظمة أيضا آثار تفاعل هذه القيم و انعكاساتها و تؤثر على مدى فعاليتها و درجة تحقيقها لأهدافها، و يشير إلى نوع القيم السائدة في بيئة المنظمة و تأثيرها عليها من خلال سلوك أفرادها حيث أن كلا من العوامل الإقتصادية والسياسية و الثقافية و الإجتماعية سواء كانت أصيلة أو دخيلة تترك أثارا قيمية على الأفراد وخاصة أصحاب القرار و باعتبار أن

و يمكن التعبير عن القيم المتناقضة في شكل زوجين من القيم المتضادة هي:

١ - القيم القديمة و القيم الحديثة حيث أن ما يبرر وجود تناقض بين القيم الحديثة و القديمة هو اختلاف الحقبة الزمنية والأجيال و أهم مميزاتها من ظروف و الذي ينشأ عنه اختلاف الأفكار و المفاهيم نتيجة عن اختلاف طبيعة إدراكها و بالتالي تفسيرها و انعكاسها السلوكي، و تتمثل طبيعة القيم المتناقضة في:

١.١ القيم القديمة و التي تضم مجموعة من القيم يمكن حصر أهمها فيما يلي:

القيم التاريخية: اذ يؤدي التطور التاريخي للمنظمة و المجتمع إلى رسوخ بعض الأفكار نتيجة وقوع الأفراد تحت مؤثرات مختلفة لأزمنة طويلة مما يؤدي إلى تكوين أفكار معينة و اتجاهات محددة.

القيم الدينية:تطبع القيم الدينية أراء و سلوك الأفراد بقيم أخلاقية متميزة كقيم الأمانة،الإخلاص، الإحترام و غيرها.

قيم مستوردة

قيم اقتصادية

قيم عصرية قيم ثقافية

قيم تاريخية

قيم سياسية