

• **أولا : مفهوم السلوك العدواني**

لا شك أن السلوك العدواني لدى بعض الموظفين أصبح حقيقة ،وتشغل منظمات الأعمال والمجتمع وله انعكاساته السلبية على العمل والإنتاج، ويتطلب ذلك دراسة دقيقة وواعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياة الأسرية ولذا يجب التعرف على **مفهوم السلوك العدواني** :

في اللغة:عدوان ،ظلم وتجاوز الحد.

اصطلاحا: يوجد عدة تعريفات :

- **سيزر :** هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطا شرطيا بإشباع حاجاته .
- **تعريف كيلى:**هو السلوك الذي ينشأ عن حاله من العدم ملائمة الخبرات والحوادث الحالية ،ومع استمرار هذه الحالة يتكون لدى الفرد إحباط ينتج من وراءه سلوك عدواني .
- ❖ **إضافة إلى تعريفات أخرى عديدة .**

• ويمكن تصنيف السلوك العدواني إلى :

- ١- عدواني جسدي كالضرب والعراك.
- ٢- عدواني لفظي كا لإهانة والشتم.
- ٣- عدواني في شكل نوبات غضب.
- ٤- عدوان غير مباشر (عن طريق شخص آخر)
- ٥- عدوان سلبي (عناد - مماطلة - تدخل متعمد)

• **ثانيا:**الأسس النفسية للسلوك العدواني:

- ❖ **السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجه تصرفاته من أجل إشباع حاجاته.**
- **الأول:** دوافع أولية تتعلق بالبقاء وحفظ الذات وهي فسيولوجية طبيعية مثل الجنس والأمومة.
- **الثاني:** ثانوي يكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية عن طريق التعليم منها دافع التملك والتنافس والسيطرة وترتبط بصورة عضوية بانفعالات والغضب والخوف والكره والحسد والخجل والإعجاب بالنفس....، ويعتبر القلق مرض العصر ويشكل سبب مباشر للميل إلى العنف والسلوك العدواني والغضب.

• **ويخدم العنف عند الموظف ستة أهداف:**

- ١-تحقيق مكانة اجتماعية .
- ٢-تعزيز الهوية الاجتماعية ليحسب له الآخرون حسابا.
- ٣-فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ
- ٤-تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصورة فظة.
- ٥-تحدي السلطات القائمة.
- ٦-التعبير عن الحب المغامرة لتحقيق الهوية. ويعتبر عدم تلبية الحاجات النفسية للفرد من أهم مصادر الدوافع العدوانية إضافة إلى وسائل الإعلام والعباب الفيديو والسينما والانترنت تنشر ثقافة العنف.

ثالثا:الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني :

لا يمكن فهم جوانب السلوك الإنساني إلا بمساعدة المعلومات التشريحية لجسم الإنسان جهازان يسهمان في قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به:

- **الأول:** الجهاز العصبي الذي يختص يتلقى التعليمات وفهمها وإرسال أوامر لأجزاء الجسم عن طريق إشارات كهربية تسمى نبضات عصبية للقيام الاستجابة الملائمة.
- **الثاني:** جهاز الغدد الصماء وترسل رسائل كيميائية عن طريق الدم لتنظم نشاط الخلايا في الجسم .

الجهاز العصبي هي الذي يتحكم وظائف الجسم البدنية والغدد تفرز الهرمونات (مواد نشطة) مسؤولة عن المستوى العام من النشاط وتهدئ الأعصاب والعضلات للاستجابة والانتزان الانفعالي وتفرز الغدة الكظرية هرمون يلعب دور رئيس في التحكم بردود الفعل للضغوط التي يتعرض لها الفرد ويقوم كل من يتعرض لإعمال عنف باستيعابها ونقلها للآخرين

رابعاً: النظريات المفسرة للسلوك العدواني :ك

تتعد النظريات المفسرة للسلوك العدواني نظرا لتعدد اشكاله ودوافعه منها :

- ١- نظرية التحليل النفسي (فرويد + ميلاني) :حيث يرى فرويد أن العدوانية واحد من الغرائز التي يمكن أن توجه للعالم الخارجي أو ضد الذات ويفسر ذلك من خلال ثلاث مراحل :
 - الأولى : كمكون للجنسية الذكرية السوية التي تسعى إلى تحقيق هدفها للتوحد مع الشئ الجنسي وإن الجنسية البشرية لمعظم لمعظم الكائنات من الذكور تحتوي على عنصر العدوانية.
 - الثانية : تحدث عن الغرائز وتقلباتها وميز بين مجموعتين من الغرائز (الأنا – الغرائز الجنسية) وكلاهما تمثل مصادر للإحباط في حالة عدم إشباعها وإن كان هناك صراع بين مزاعم الأنا ومزاعم الجنسية
 - الثالثة : عبر عنها في كتابه (ما وراء اللذة) الذي أعاد فيه تقسيم الغرائز ليس بين الأنا والغرائز الجنسية ولكن بين الحياة والموت ، وغريزة الحياة دافعها الحب والجنس ، وغريزة الموت دافعها العدوان والتدمير للآخرين وقد تتجه لتدمير الذات.

نظرية ميلاني: اخذ عن فرويد حيث انتهى وأضاف أن غريزة الموت فطرية وحقيقة ملموسة وهي غريزة أولية وهي تقاوم غريزة الحياة ،ويرى أن الطمع والغيرة والحسد على أنها تعبيرات عن غريزة الموت . ويرى أن العدوان يهدف إلى :

- ١- الاستحواذ على كل الخير (الطمع)
- ٢- أن تكون طيبا مثل الشئ (الحسد)
- ٣- إزاحة الغرور (الغيرة)

النظرية السلوكية : يرى أن السلوك العدواني كأى سلوك يمكن اكتشافه وتعديله وفقا لقوانين التعلم على أساس أن السلوك تم تعلمه من البيئة وذلك عن طريق هدم نم:وذج السلوك غير السوي وإعادة بناء نموذج سوي .

نظرية التعلم الاجتماعي: يتعامل مع السلوك العدواني على انه سلوك متعلم عن طريق المشاهدة خاصة عند الأطفال من البيت أو المدرسة ولا يشترط بالضرورة أن من يكتسب السلوك سوف يؤديه لأنه ربما يعود عليه بنتائج سلبية (عقاب).

نظرية الإحباط: تقوم هذه النظرية على فرضية أن هناك ارتباط بين الإحباط والعدوان ، حيث يكون الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة وان كل عدوان يفترض وجود إحباط مسبق.

نظرية العدوان الإبداعي: هو شكل من أشكال علاج السلوك وذلك من خلال أساليب مثل تشجيع المواجهة الصريحة الواضحة والناقدة يؤدي إلى خفض العنف بين أفراد الجماعة .

خامساً: أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني:

١- أشكاله في منظمات الأعمال :

- اعتداء موظف على موظف آخر
- اعتداء موظف على رئيسه المباشر
- اعتداء موظف على الإدارة
- الاعتداء على ممتلكات المؤسسة بالإتلاف أو التخريب أو السرقة
- إطلاق الإشاعات وتشويه صورة المؤسسة
- اعتداء الإدارة على الموظف

من مظاهره :

- إحداه فوضى في مكان العمل – الاعتداء على الزملاء – الاحتكاك بالرؤساء – العناد والتحدي – التحرش الجنسي بالزميلات في العمل – شتم وتحقر الزملاء في العمل – عدم الانتظام في أوقات العمل

سادسا : أسباب السلوك العدواني :

أولا : أسباب بيئية :

- ١- تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني
- ٢- تسلط أو تهديد المؤسسة للموظف
- ٣- عدم العدالة في معاملة العدالة في معاملة الموظف من قبل الزملاء
- ٤- عدم احترام وجهات النظر المتعددة
- ٥- عدم احترام الفوارق المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين بين الزملاء في العمل

ثانيا: أسباب تتعلق بالمؤسسة:

- ١- عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف في المؤسسة
- ٢- عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين
- ٣- عدم العدالة في معاملة الموظفين
- ٤- عدم إعطاء الموظفين كامل حقوقهم
- ٥- سوء الإدارة من قبل الرؤساء
- ٦- عدم العدالة في الرواتب والحوافز
- ٧- عدم العدالة على تقييم الأداء

ثالثا : أسباب نفسية:

- ١- صراع نفسي لاشعوري لدى الموظف
- ٢- العزلة الاجتماعية للموظف من قبل زملائه
- ٣- توتر الجو العائلي وأثرة على نفسية الموظف

رابعا: أسباب اجتماعية :

- ١- المشاكل العائلية مثل تشدد الأب
- ٢- المستوى الثقافي للأسرة
- ٣- عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية
- ٤- الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي
- ٥- عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة

خامسا: أسباب ذاتية:

- ١- حب السيطرة والتسلط.
- ٢- ضعف الوازع الديني
- ٣- معاناة الموظف من بعض الأمراض النفسية

سادسا: أسباب اقتصادية:

- ١- تدني مستوى الدخل في الأسرة
- ٢- شعور الموظف بالجوع وعدم مقدرته على الشراء
- ٣- ظروف السكن
- ٤- عدم كفاية الراتب لتوفير مستلزمات الموظف الأساسية

سابعاً: تأثير وسائل الإعلام :

- ١- تقليد العنف في الأفلام في مظاهر العنف
- ٢- مشاهدة الفروق الموظفين في الدول المتقدمة

ثامنا: تأثير السلوك العدواني على الموظف

أولاً: في المجال السلوكي:

- ١- اللامبالاة ٢- عصبية زائدة ٣- مخاوف غير مبررة ٤- عدم القدرة على التركيز ٥- مشاكل انضباطية ٦- تشتت الانتباه ٧- السرقات ٨- الكذب ٩- عنف كلامي ١٠- تحطيم أثاث و ممتلكات المؤسسة

ثانياً: في المجال الوظيفي:

- ١- تدنى مستوى الاداء ٢- التسرب من المؤسسة
- ٢- عدم المشاركة في أنشطة المؤسسة ٤- الغياب المتكرر ٥- التأخر عن الدوام

ثالثاً : في المجال الاجتماعي:

- ١- عزلة اجتماعية
- ٢- عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية
- ٣- تعطيل سير الأنشطة الاجتماعية

رابعاً: في المجال الانفعالي:

- ١- الاكتئاب ٢- ضعف الثقة بالنفس ٣- توتر دائم ٤- الشعور بالخوف ٥- رد فعل سريع

تاسعاً : وسائل تفادي السلوك العدواني:

للد من مشكلة السلوك العدواني لابد من تضافر الجهود المشتركة بين كافة الإدارات في المنظمة ويقتضى ذلك:

أولاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات:

- ١- التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والأساسية للموظف وإشباعها
- ٢- الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية
- ٣- حث الموظف على الالتزام بالدوام
- ٤- ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني
- ٥- تجنب الإحباط المتكرر للموظف والاستهزاء به أمام زملائه
- ٦- تجنب الكلام في مواقف الصراع والسكوت أفضل
- ٧- الاعتدال في التعامل بين اللين والشدّة مع الموظف

ثانياً: مهام يراعي تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية :

- ١- زيادة الوعي لدى الموظفين لأهداف المهنة وأهمية ذلك في النهوض بالمجتمع (ص ٢٥٦)

ثالثاً: مهام يقع تنفيذها على الموظف:

- ١- الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
- ٢- إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجود في العمل
- ٣- التعاون مع الإدارة والرؤساء لتحقيق أهداف المؤسسة
- ٤- احترام الزملاء والرؤساء

عاشراً: مفهوم السلوك:

تعريف السلوك الإنساني :بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواء كانت ظاهرة أم غير ظاهرة ،وعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان يمكن ملاحظته (الحركات) أو غير ملحوظ (التفكير) وهو شئ غير ثابت وقد يتم بطريقة إرادية أو غير إرادية.

السلوك نوعان :

- 1- السلوك الأستجابي ، الذي يستجيب للمثيرات القبلية،وهو اقرب للسلوك الإرادي ، ولا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه.
- 2- السلوك الإجرائي ،يتحدد بفعل عوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والدينية والتربوية والمثيرات البعيدة قد تؤثر فيه أو لا تؤثر

الإبعاد الرئيسية للسلوك:

- 1- بعد بشري ، انه يصدر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة وفي معظم الأحيان صادر عن جهاز عصبي
- 2- بعد مكاني ، لايد له من مكان لحدوثه ، فقد يحدث في مكان العمل .
- 3- بعد زماني ، انه قد يحدث في وقت معين ،قد يكون صباحا أو مساء وقت يستغرق وقتا طويلا أو ثواني
- 4- البعد الأخلاقي ، أن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي.
- 5- البعد الاجتماعي، أن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات ، والتي قد تختلف من مجتمع إلى آخر

حادى عشر:تعديل السلوك:

يرى العلماء أن تعديل السلوك هو علم يهدف إلى إحداث تغيير جوهري ومفيد في سلوك الأكاديمي والاجتماعي ،وهو عملية تقوية السلوك المرغوب وإضعاف غير المرغوب والأهداف العامة لتعديل السلوك هي :

- 1- مساعدة الموظف في تعلم سلوكيات جيدة يفتقدها
- 2- مساعدة الموظف زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعيا
- 3- مساعدة الموظف على تقليل السلوكيات الغير مقبولة
- 4- تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات
- 5- مساعدة الموظف على التكيف مع محيطه الاجتماعي
- 6- مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف

ثانى عشر :أساليب تعديل السلوك:

- 1- الأسلوب الأول التعزيز:وهي الإثابة لموظف على سلوكه الجيد،بكلمة طيبة 'أو ابتسامة،أو الثناء أو هدية أو رحلة مدرسية وتتنوع :
 - أ- معززات مادية ،أموال – مكافآت- شهادة تقدير.
 - ب-معززات رمزية ، نقاط – الموظف المثالي.
 - ت-معززات نشاطية، حفلات – ترفيه – دورات خارجية
 - ث-معززات اجتماعية ،الابتسام والتصفيق – المصافحة – توجيه الشكر للموظف – قول أحسنت
 - ج- وفاعلية التعزيز : الفورية – ثباته – كميته – الإشباع – درجة صعوبة السلوك – التنوع – حداثة .
- 2- الأسلوب الثاني : العقاب:

هو إخضاع الموظف لنوع من العقاب إذا باشر سلوك غير مرغوب كاللوم والتهديد ويرى العلماء أن العقاب يؤدي إلى إيقاف السلوك غير المرغوب ولا يؤدي إلى تعلم سلوك جديد. ومن حسنات العقاب:

- يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وغير المقبول
- فعال في إيقاف السلوك غير المرغوب
- يقلل من تقليد الآخرين

مساوئ العقاب:

- 1- قد يولد عنف وهجوم مضاد
- 2- لا يشكل سلوكيات جديدة بل يعطل السلوك الخاطئ.
- 3- سلبى على العلاقة بين المعاقب ومن وقع عليه العقاب
- 4- ممكن الاعتياد على استخدامه كمعزز سلبى
- 5- قد يؤدي إلى الهروب والتجنب وقد يمارض ويغيب 6- أن السلوك يخنفي ويعاود الظهور حال توقف العقاب
- 7- يؤدي إلى خمول عام في سلوك الموظف المعاقب 8- يؤثر سلبا على مفهوم الذات لدى من عوقب.

ثالث عشر: التعاقد السلوكي:

تعريفه: هو اتفاق مكتوب بين الموظف و المسئول يحدد ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة ويلتزم بها الطرفان التزاما صادقا ، ولا يتضمن عقاب ويكون التعزيز فيه فوريا .ومن نماذجه:

١ - تكلفة الاستجابة

٢ - الإقصاء

٣ - التصحيح الزائد

أسئلة ونماذج

ملاحظة: ارجع للأسئلة والنماذج في نهاية الفصل السادس واعد صياغة العبارة رقم (٤) لتكون:

٤- **التزام الموظف بالسرية يوجب عليه عدم الإبلاغ عن أية مخالفات تحدث في المؤسسة (خطأ)**
لأن المقصود بالسرية أن تكون في نطاق المستندات الرسمية أو الموضوعات تحت الدراسة حتى لو كان الموظف مشاركا فيها أو ما يقدمه المتعاملين من مستندات للحصول على التراخيص أو الحسابات العملاء في البنوك

- ١- تقوم نظرية السلوك العدواني الإبداعي على انه يمكن علاج السلوك العدواني من خلال تشجيع المواجه الصريحة والواضحة والناقدة ويؤدي ذلك إلى خفض العنف بين أفراد الجماعة (صح)
- ٢- نظرية الإحباط المفسرة للسلوك العدواني تقوم على فرضية أن هناك ارتباط بين الإحباط والسلوك العدواني حيث يكون الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة (صح)
- ٣- عدم احترام الفوارق المتعلقة بالدين واللون والجني واللغة بين الزملاء في العمل من الأسباب البيئية للسلوك العدواني (صح)
- ٤- من الأسباب الاجتماعية للسلوك العدواني عدم إشباع الحاجات الأساسية للموظف نتيجة تدني راتبه (خطأ)
- ٥- من الأسباب الاقتصادية للسلوك العدواني حب السيطرة والتسلط ومحاولة إثبات الذات (خطأ)
- ٦- وسائل الإعلام لا تؤثر في السلوك ولا توجهه نحو العدوانية (خطأ)
- ٧- السلوك الاستجابي هو الذي يستجيب للمثيرات القبلية ولا يستجيب للمؤثرات البعديه (صح)
- ٨- السلوك الإنساني هو كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الإنسان وتتم بطريقة إرادية دائما (خطأ)
- ٩- للسلوك بعد زمني بمعنى انه لابد أن يكون له مكان معين يحدث فيه (خطأ)
- ١٠- التعزيز من أساليب تعديل السلوك ويعني الإثابة على السلوك الجيد والعقاب على السلوك المعيب (خطأ)
- ١١- من حسنات أسلوب العقاب لتعديل السلوك أنه يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول (صح)
- ١٢- من مساوئ الأسلوب العقابي لتعديل السلوك انه لا يشكل سلوك جديد بل يعطل السلوك الخاطئ (صح)

