

# السلوك التنظيمي

L40W-C1959

TOSHIBA [Company address]

## الوحدة الأولى المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

مفهوم السلوك والمنظمة	
السلوك	هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات) هو محصله استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه.... هي وحدة اجتماعية (Social Unit) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة
المنظمة	<p><b>نستنتج:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة</li> <li>- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة</li> <li>- ن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخليا وخارجيا</li> </ul> <p>يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات المنظمة ← توفر (عمل، سلع وخدمات) ← الفرد</p> <p><b>أهمية ومزايا المنظمات:</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #0070c0; color: white;">الأهمية</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #0070c0; color: white;">زيادة المنفعة</div> </div> <ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد</li> <li>• استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم</li> <li>• القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد</li> <li>• تساهم في تخفيض تكاليف التبادل</li> <li>• التي تتم بين الافراد</li> </ul>

السلوك التنظيمي									
التعريف	هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات (هام: داخل وليس خارج) من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك								
التعريف	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">تعريفات أخرى</th> </tr> <tr> <th>Altman</th> <th>Robbins</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال</td> <td>مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الافراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة</td> </tr> </tbody> </table>	تعريفات أخرى		Altman	Robbins	دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال	مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الافراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة		
تعريفات أخرى									
Altman	Robbins								
دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال	مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الافراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة								
محاور السلوك الإنساني 3 هام وليس محاور السلوك التنظيمي	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="2">المحاور</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>الفرد العامل Individuel</td> <td>يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل (ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي)</td> </tr> <tr> <td>الجماعات Groups</td> <td>يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، (ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي)، (كما يهتم بالقيادة والاتصالات)</td> </tr> <tr> <td>الهيكل Structure</td> <td>يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو (يسمى السلوك التنظيمي الكلي)، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي</td> </tr> </tbody> </table> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ كالعلاقات مع زملاء العمل، ويهتم بجوانب شخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم</li> <li>- السلوك التنظيمي علم وفن، علم لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به، وهو فن لان الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين من خلال خبراته السابقة</li> </ul>	المحاور		الفرد العامل Individuel	يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل (ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي)	الجماعات Groups	يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، (ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي)، (كما يهتم بالقيادة والاتصالات)	الهيكل Structure	يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو (يسمى السلوك التنظيمي الكلي)، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي
المحاور									
الفرد العامل Individuel	يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل (ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي)								
الجماعات Groups	يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، (ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي)، (كما يهتم بالقيادة والاتصالات)								
الهيكل Structure	يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو (يسمى السلوك التنظيمي الكلي)، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي								

## مبادئ السلوك التنظيمي 2

الناس مختلفون عن بعضهم	سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة	لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين	لكل سلوك إنساني هدف محدد	الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى	مبدأ طبيعة الإنسان
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.</li> <li>❖ هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الأخر.</li> </ul>					مبدأ طبيعة المنظمة

### مبشرات دراسة السلوك الإنساني

- لأنه يمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي إلى الفهم الاعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات
- بما الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي، يتطلب الأمر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة
- تساعد الدراسة العملية للسلوك الإنساني على تقدير نوعية الحوافز، المادية أم المعنوية المناسبة للأفراد
- الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة
- تقلل دراسة السلوك التنظيمي من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد

### أهداف دراسة السلوك التنظيمي (3 فهم، تنبؤ، إدارة)

<ul style="list-style-type: none"> <li>- أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة</li> <li>- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض</li> <li>- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق</li> <li>- تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ أن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثل الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.</li> <li>○ كل سبب يتطلب حلاً خاصاً به (Specific solution).</li> <li>○ تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.</li> </ul> </li> </ul>	فهم وتفسير السلوك التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التنبؤ يتطلب أمر أساسي في حياتنا اليومية وفي كل مجالات.</li> <li>➤ التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.</li> <li>➤ التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.</li> <li>➤ التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل إلى حلول مبدعة.</li> </ul>	التنبؤ بالسلوك التنظيمي
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ الإدارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.</li> <li>➤ التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.</li> <li>➤ الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق له.</li> <li>➤ يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي بهدف تفسير أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.</li> </ul>	إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي
<p>عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية <b>نسبية وجزئية</b> بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة. فإذا كان التفسير نسبي فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة ذلك السلوك. مثلاً يمكن السيطرة على الأجور ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية</p>	

هام

تعريف السلوك التنظيمي وعلم السلوك التنظيمي

**السلوك التنظيمي:** علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من فهمه وتفسيره والتحكم فيه

**علم السلوك التنظيمي:** هو دراسته العلميه للسلوك فهو يهتم **بالعرض** المنظم للسلوك وليس بدراسه ماينبغي عليه السلوك

- السلوك التنظيمي يهتم (داخلياً)
- علم السلوك يهتم (داخلياً وخارجياً)
- الهدف من وجود المنظمة (داخلياً وخارجياً)

تردد الانسان بين ما يراه خيراً أو شراً يتناسب مع طبيعته (البشرية)

## الوحدة الثانية مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

### أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية

مارست الحضارات القديمة جوانب ناجحة من العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة	بسبب بدائية المجتمعات كانت ظروف العمل المادية قاسية وغير مناسبة	لم تغفل ممارسات الحضارة الإسلامية عن الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى، والمعاملة الطيبة، وضرورة انتقاء الأصلاح
--	---	---

### ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

راند هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس بيبير (Max Weber)

#### يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية

التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي	إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات	التعيين على أساس الجدارة	الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي
--------------------------------------	---	--------------------------	--

النموذج البيروقراطي (ماكس بيبير)

من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الافراد ما يلي:

- الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامدا
- قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار

تعتبر دراسات فريدريك تايلور (Taylor) اهم الاسهامات في مجال الادارة العلمية

- ركزت الادارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول الى افضل طريقة لاداء العمل
- لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:
  - انها تنظر للعامل كتابع للألة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها؛
  - إغفالها للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الافراد داخل التنظيم؛
  - تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية؛
  - إغفالها لمداخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات

نظرية الادارة العلمية  
1900 - 1920  
(فريدريك تايلور)

يعتبر الفرنسي هنري فايول (Fayol) راند هذه النظرية، والذي اقترح بالإضافة الى وظائف المنظمة أربعة عشر (14) مبدءا للادارة

- تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الادارة العلمية
- تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الانساني
- ترى نظرية مبادئ الادارة انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)
- يلاحظ على نظرية مبادئ الادارة مايلي
  - تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم
  - اهتمت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية

نظرية مبادئ الادارة  
1930 - 1950  
هنري فايول

### ثالثا: المدرسة السلوكية

<p>راند المدرسة " إلتون مايو" (Mayo)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الانسانية ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى لانشاء علاقات افضل مع الآخرين</li> <li>- ترى النظرية أن افضل صفة انسانية هي التعاون بدل التنافس</li> <li>- أجرى "التون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات " الهاوثورن " الشهيرة في مصانع شركة وستيرن الكتريك بشيكاغو ومن أهم نتائج تلك الدراسات: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ليس للعوامل المادية (الاضاءة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.</li> <li>○ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.</li> <li>○ تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهما يؤثر على سلوك الفرد.</li> <li>○ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.</li> <li>○ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.</li> <li>○ ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الافراد.</li> </ul> </li> </ul>	<p>مدرسة العلاقات الإنسانية (التون مايو)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (1906-1964)</li> <li>- تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث</li> <li>- تفترض نظرية x ان الانسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة ان تلوح له بالعقاب والتهديد</li> <li>- بالقابل تفترض نظرية y ان الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، وبهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب اعطائه فرصة اكبر للمشاركة في مجريات العمل</li> </ul>	<p>نظرية (x, y) دوغلاس ماجريغور 1906 – 1964</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي</li> <li>- سلم الحاجات</li> </ul> 	<p>نظرية سلم الحاجات ماسلو 1908 – 1970</p>

### رابعا: من الإسهامات الحديثة

<p>يرى سيمون (Simon) أن طريقة الافراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي</p>	<p>سيمون (Simon)</p>
<p>أسهم ليكرت (likkert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الافراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة ترى نظرية الادارة الموقفية أن المدير يجب أن تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة</p>	<p>ليكرت (likkert) نظرية الادارة الموقفية</p>

### علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسعى علم النفس الى قياس وتفسير وتعديل سلوك الفرد، فهو يبحث في دوافع السلوك، ومظاهر الحياة الشعورية واللاشعورية، بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات</li> <li>- يوجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لان الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الادراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية...)</li> </ul>	<p>علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع</li> <li>- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، لان بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)</li> </ul>	<p>علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة، والقيم، والمشاعر</li> <li>- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وعلم الانثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل ( الثقافة، والتقاليد...)</li> </ul>	<p>علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (الانثروبولوجيا)</p>



## تحديات خاصة بممارسة السلوك التنظيمي

من التحديات التي تواجه المديرين والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي ما يلي:

- ✓ ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة؛
- ✓ ادارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد؛
- ✓ الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ الاتجاه لتحسين مهارات الأفراد؛
- ✓ الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين؛
- ✓ التعامل مع حالات التغيير المستمر؛
- ✓ الرغبة في التجديد والابتكار؛
- ✓ الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.

## الوحدة الثالثة الشخصية

تعتبر الشخصية من المتغيرات الهامة التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته، يرى علماء النفس أن سبر أغوار الشخصية أمر ضروري لتفسير سلوك الفرد والتنبؤ به، من الضروري أن يفهم رؤساء العمل والمديرين شخصيات الأفراد حتى يتمكنوا من توجيههم وإدارتهم بشكل فعال.

مفهوم الشخصية	
الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين ، أي التأثير الخارجي للشخصية	الشخصية كمثير
<p><b>من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تركيزه على جانب واحد من الشخصية وهو تأثيرها على الآخرين.</li> <li>- اغفال التنظيم الداخلي للشخصية، وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية.</li> </ul>	
هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة	الشخصية كاستجابة
<p><b>من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- يصعب حصر ودراسة الاستجابات والعادات بسبب كثرتها.</li> <li>- عدم ثبات استجابة الفرد للمثيرات بسبب اختلاف المواقف التي تصدر فيها.</li> </ul>	
حسب هذا الاتجاه الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. فكل شخص سمات معينة تحدد طريقة سلوكه في موقف ما يؤكد هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين العقل والجسم في التأثير على الشخصية	الشخصية كمكون داخلي
<p><b>من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي</li> </ul>	
الشخصية هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، وهو الذي يحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته	تعريف ألبورت للشخصية (أكثر التعريفات قبولاً)

## صفات الشخصية

الشخصية مرتبطة بالزمن، لها تاريخ، ماضي وحاضر، بحيث تتغير حسب مراحل نمو الفرد	يجب أن تتوافق الشخصية مع بيئة الفرد	تضم الشخصية مكونات نفسية وجسمية تتأثر بما في داخل الفرد	الشخصية وحدة تميز الفرد عن غيره ولو كانت هناك سمات مشتركة بينهم	الشخصية وحدة متكاملة متفاعلة تؤثر مكوناتها في بعضها البعض، ذلك أن التكامل في الشخصية هو هدف يسعى الفرد لتحقيقه
--	-------------------------------------	---	---	--

## نظريات الشخصية

### أولاً: نظريات الأنماط

نظرية شيلدون Sheldon			نظرية كرتشمير Kretschmer		
توصل شيلدون من خلال أبحاثه إلى وجود ثلاثة أنماط جسمية أساسية هي			هو طبيب ألماني قام بدراسة العديد من الدراسات حول علاقة التكوين الجسمي والشخصية، حيث أشار إلى ثلاثة أنماط جسمية هي		
النمط الرقيق	النمط العضلي	النمط البطني	النمط الرياضي	النمط الواهن	النمط المكتنز
صفاته ضعيف العضلات، عدم القدرة على التحمل، حب العزلة والاستغراق في التفكير	صفاته ذو قوة عقلية، يميل إلى إثبات الذات وحب المغامرة وبذل النشاط	يتميز بالسمنة، معتدل المزاج، الميل إلى الاسترخاء، وحب المتعة والأكل، وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير	هو الشخص المقتول العضلات، يتميز بالتحفظ	الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخلل والانبطواء	الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي

نظريات الأنماط الجسمية

### أهمها نظرية كارل يونج للشخصية، حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما

النمط المنطوي	النمط المنبسط
يهتم بالذات والبعد عن الناس، طاقته النفسية تجعله يتجنب الاختلاط، يفتقر إلى الثقة بالناس، يفضل العمل بعيداً عن الجماعة	شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تتجه لإقامة العلاقات

يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي (توحي) التفكير والوجدان والإحساس والحدس

قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهوراً مقارنة بغيرها فإذا كان الفرد منبسطة أو منطوي يصبح لدينا الحالات التالية:

نظريات الأنماط السيكولوجية (كارل يونج)

خصائص الشخصية	النمط
عملي، واقعي، يعتمد على الحقائق والتجارب العملية	الانبساطي المفكر
نظري، مفكر، غير مبالي بالناس، لا يهتم بالواقع، يميل إلى العزلة	الانطوائي المفكر
منسجم مع العالم الخارجي وتنمية العلاقات الودية، ذو تعبير انفعالي	الانبساطي الوجداني
منسجم مع عالمه الداخلي، غارق في الأحلام، وجداني	الانطوائي الوجداني
تتأثر حياته بالموثرات الحسية، سطحي التفكير، لا يقيم علاقات عميقة	الانبساطي الحسي
يتأمل المحسوسات والفنون والمناظر الطبيعية،	الانطوائي الحسي
سريع إنتاج الأفكار وتنفيذها، مغامر، مقتحم، مخاطر، مؤمن بالنجاح	الانبساطي الحدسي
غير مهتم بالموثرات الحسية الخارجية، سريع الحكم بدون أدلة	الانطوائي الحدسي

## تابع ... لنظريات الشخصية

- تعتمد هذه النظريات في تفسير الشخصية على سمات وخصائص الأفراد
- يرى أصحاب هذا الاتجاه أن لكل فرد سمات وخصائص تحدد سلوكه
- ترى هذه النظرية أن الشخصية هي مجموع السمات المميزة للفرد عن غيره
- السمة هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر
- من أهم نظريات السمات نظرية **جوردن البورت Gordon Allport**.

ثانياً:  
نظريات السمات  
(جوردن البورت)

- يميز بين السمات المشتركة بين الأفراد التي يمكن أن يقارن فيها الأفراد من بيئة واحدة، وبين السمات الفردية كالاستعدادات والخصائص السلوكية الخاصة بفرد معين
- يركز البورت على الطابع الفردي في دراسة الشخصية
- يفرق البورت بين السمات الرئيسية ذات الأهمية في سلوك الفرد والمسيطر على الشخصية كالكرم. والسمات الثانوية الأقل وضوحاً والتي يظهرها الفرد في مواقع معينة، مثلاً الكرم نادراً ما يتصرف بالبخل
- س: كيف نحدد سمة الفرد؟ ج: السمة لا تلاحظ بل نستنتجها من السلوك

## راند النظرية العالم فرويد Freud ، حيث ترى النظرية أن الشخصية تتكون من

الذات الدنيا	الذات العليا	الذات
ترمز الى الجانب اللاشعوري – اللاوعي من الشخصية وهي مصدر الغرائز (البقاء الشهوة)، وتعمل بشكل غير عقلائي (مقبول، غير مقبول)	ترمز الى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية، فهي مستودع القيم	تمثل نظرة الشخص الى الواقع المادي والاجتماعي وترمز الى الجانب الواعي – الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية

ثالثاً  
نظرية التحليل  
النفسي  
(فرويد)

الفكرة الأساسية في النظرية أن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب ألقيمي (بين الغرائز والعواطف وبين الحق والقيم والمثل)

اهتم بعض علماء النفس في دراستهم للشخصية ونموها بالخبرات التي يتعلمها الفرد، وقاموا بتفسيرها في ضوء مبادئ التعلم المتوصل إليها من الدراسات التجريبية  
ترجع نظريات التعلم الى دراسات **فافلوف**، ونظرية **جون دولارد ونيل ميللر** اللذان وضع نظريتهم في الشخصية بناء على نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم  
أهم انتقاد وجه لنظريات التعلم اهتمامها بإجراء التجارب على سلوك الحيوانات، واقترانها تطبيق تلك المبادئ على السلوك الإنساني

رابعاً  
نظريات التعلم  
(فافلوف  
جون دولارد  
نيل ميللر)

تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات  
ترى أن أهم دافع أساسي للإنسان هو تحقيق وإثبات الذات  
تنسب الى العالم **ابراهام ماسلو** صاحب سلم الحاجات، الذي يرى أن مفهوم الذات هو ما يكونه الفرد عن نفسه جسدياً وروحياً ومعنوياً واجتماعياً، أي كيفية رؤية الإنسان لنفسه  
إذا أردنا أن نفهم شخص ما (حسب هذه النظرية) ينبغي علينا أن ندرك كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها  
الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه ما يعرف بالذات الشخصية. (Personal self) والتي قد لا تكون مطابقة للواقع إلا انه يميل الى التوافق معها  
تعمل هذه النظرية (الذات) على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد وتحقيق التوافق مع نفسه، وتعطي لحياة الفرد معنى خاصاً خالياً من التناقض  
هناك أيضاً الذات الاجتماعية (Social self) التي تمثل ما يعتقد الفرد انه نظرة الآخرين له  
أكدت النظرية أيضاً على أهمية قبول الفرد لذاته وان يثق بنفسه وقدراته، لان فعالية الفرد تتوقف على نظرتة لذاته  
نتيجة مهمة: صورة الذات السليمة صحياً البعيدة عن المبالغة أو التقليل تعد مفتاح سعادة الإنسان

خامساً  
نظريات الذات  
(ماسلو)

## العوامل المؤثرة في الشخصية

المحددات الوراثية Heredity Factors	المحددات البيئية	المحددات الموقفية
هي مختلف السمات والخصائص والقدرات المتنقلة للفرد من أبويه وراثياً حسب بعض الدراسات تفسر العوامل الوراثية 50% من سمات الشخصية	يكتسب الفرد سمات أخرى نتيجة احتكاكه، في الأسرة، المجتمع، والبيئة يكتسب الفرد القيم والعادات التي تؤثر على سلوكه الإنساني وشخصيته	يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة الى تقييد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته إذا أردنا أن نفهم سلوك الفرد علينا أن نتعرف على طبيعة الموقف الذي كان فيه



علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي  
نتعرف على خصائص الشخصية التي لها تأثير قوي السلوك داخل منظمات الأعمال

في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد نوعان من الأفراد  
الأول: يرى انه قادر على التحكم في مصيره  
الثاني: يرى أن لا قوة له في تحديد مصيره، وان ما يحدث له  
سببه عوامل خارجية، أو الحظ، أو الصدفة  
(صاحب مركز الضبط الداخلي) (صاحب مركز الضبط الخارجي)

مدى التحكم في الشخصية

فرد صاحب مركز الضبط الخارجي	فرد صاحب مركز الضبط الداخلي	تحديد المصير
غير قادر على تحديد مصيره	يرى نفسه قادر على تحديد مصيره	العمل
أقل استغراقا في العمل	أكثر استغراقا في العمل	الرضا عن الوظيفة
أقل رضا عن الوظيفة	أكثر رضا عن الوظيفة	الميل
يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي	يميل الى المشاركة	التغيب
كثير التغيب	قليل التغيب	

هي نمط للشخصية ارتبطت بالايطالي ميكافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة (How to gain and use power) الشخصية الميكافيلية هي (شخصية نفعية)

الميكافيلية  
Machiavellianism

خصائص الفرد ذو الشخصية الميكافيلية	
لا يهتم بالعواطف	شعاره: الغاية تبرر الوسيلة
نفعي	عملي
يحقق المكاسب الكبيرة	الميل الى المناورة والمضاربات
يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره	من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين

كيف نقلل من الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكافيلية في العمل؟

- ✓ إحاطة الآخرين بأساليبهم غير المقبولة بدل الصمت عليهم .
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال التي تحتاج الى مهارة التفاوض والمساومة.
- ✓ ضرورة توجيههم الى الأعمال المطلوب تحقيق المكاسب فيها.
- ✓ التأكيد على الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الاداء والانجاز.

أوضحت الدراسات ما يلي:

مدى تقدير أو احترام الذات

- ❖ يختلف الافراد في تقديرهم لأنفسهم، وفي مدى اعتزازهم بأنفسهم.
- ❖ من لديه درجة عالية من تقدير الذات يمتلك القدرة اللازمة للنجاح.
- ❖ هناك علاقة طردية بين تقدير الذات والرضا الوظيفي.

- ❖ يختلف الافراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر، والتي تؤثر على طريقة اتخاذ القرار.
- ❖ الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة، لأنه يقوم بجمع الكثير من المعلومات.
- ❖ الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات

مدى تحمل المخاطر

## الوحدة الرابعة الإدراك

نحن لا نرى الحقيقة أو الواقع، بل نفسر ما نراه ونعتبره هو الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور

مفهوم الإدراك	
عملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم	روبس (Robbins) ينظم ويترجم
عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا	كينيكى 1 (Kinicki) (ذهني)
عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى	غيبسون (Gibson) تنظيم المعلومات
الإدراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيرات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع، ثم التصرف وفق هذا المعنى	

الفرق بين الإدراك والإحساس	
الإدراك	الإحساس أو الشعور
أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ، ثم تنظم هذه المعلومات وتفسيرها وإعطائها معنى، وبالتالي الإحساس هو جزء من الإدراك	هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والشم والتذوق) فهو عملية فسيولوجية وعصبية

خطوات عملية الإدراك			
الإحساس بالمثيرات المحيطة	الانتباه	تسجيل المعلومات وتنظيمها	التفسير
حيث تبدأ العملية الإدراكية بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تنتقل إلى المخ	حيث يوجه الفرد انتباهه لبعض المثيرات ومن ثم يوجه حواسه إليها	حيث يقوم المخ بتنظيم المعلومات التي تصل إليه وترتيبها على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب	أي إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمدركات، وقد تأخذ الاستجابة سلوك ظاهر (فعل)، أو مستتر (مشاعر)
		أي الانتقاء من بين المعلومات المخزنة وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد، شخصيته، قيمه، وخبرته	

العوامل المؤثرة على الإدراك (المثير، الفرد، البيئة)		
العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات		
حيث تختلف خصائص المثيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد، فمنها ما يكون تأثيره قويا، ومنها ما يكون تأثيره ضعيفا، وتتميز بما يلي		
شدة المثير وقوته	الحجم	التباين
فكلما كان المثير قويا كان تأثيره أكثر واحتمال إدراكه أكبر، مثلا الصوت الصاخب مقارنة بالهادي	فكلما كان حجم الشيء أكبر أو أطول كانت قدرته على التأثير أكبر	فكلما كان المثير متميزا في المجال كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر، فالانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفردا وبيروزا
التكرار	الحركة	الألفة والجدة
كلما زاد تكرار المثير كانت فرصة جذبها أكثر، حيث أن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير	فالحركة أكثر جاذبا للانتباه من الهدوء	فكلما كان المثير جديدا كان أكثر جذبا للانتباه، فالمثير المألوف في المجال الجديد يكون أكثر تأثيرا
العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات		
الشكل والخلفية	التشابه	التقارب
يميل الفرد إلى تنظيم المدركات البصرية التي يراها في شكل وخلفية	فالمثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة، وكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة	ويقصد به التقارب الزمني أو المكاني وظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية أو زمنية واحدة، تجعل الفرد يميل إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة، مجموعة موظفين يعملون في مكتب واحد
الاستمرار	سد الثغرات	
يميل الفرد إلى إدراك المثيرات المستمرة	أي ميل الفرد إلى استكمال المعلومات الناقصة ليدركها ككل متكامل	

المثير

تابع ... العوامل المؤثرة على الإدراك (المثير، الفرد، البيئة)

هي العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك ، من أهمها ما يلي	
الخبرات السابقة	يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه إلى اختيار وانتقاء المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه، مثلا الموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي ستصبح له حساسية تجاه موقف مشابه
الحاجات والدوافع	تلعب حاجات الفرد غير المشبعة دورا هاما في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف أو أحداث، صاحب الحاجة الاقتصادية سيتأثر بالأخبار عن سياسة الأجور
الشخصية	تؤثر شخصية الفرد على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث، ويتضح تفاوت أدراك كبار السن عن الشباب لنفس المواقف. ومن العوامل المؤثرة في الشخصية القدرات العقلية، القيم، المعتقدات، كلها تؤثر في إدراك الفرد للأحداث وتفسيرها وإعطائها معنى
النسق الإدراكي	حيث يفسر الأفراد في المنظمة الواحدة للأمور بصورة متشابهة مقارنة بمنظمة أخرى، والإدارة الواحدة مقارنة بالإدارات الأخرى
المستوى الاقتصادي والاجتماعي	يؤثر هذا المستوى على إدراك الأفراد للأشياء فإدراك الغني لـ (100) ريال يختلف عن إدراك الفقير لنفس المبلغ
تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك	فإذا كان الفرد هادئا فإنه يدرك المثيرات بصورة تختلف عن لو كان في حالة نفسية غير مستقرة
الاتجاهات والقيم	حيث يدرك الفرد اتجاهاته فإذا كان لدى الرئيس في العمل اتجاهات سلبية نحو أحد مرؤوسيه فإنه سوف يدرك من سلوكه وتصرفاته ما يؤكد اتجاهاته
الحب والكرهية	يرى المحب في حبيبه إلى كل الصفات الحميدة (عاقل، مؤدب، رزين..)، وإذا قلب إلى كراهية يرى فيه سوء الأدب، الغلظة

الفرد

بؤكذ (Reitz) أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشئ الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات، وهنا يجب التفرقة بين تأثير البيئة المادية، وتأثير البيئة الاجتماعية							
بالنسبة للبيئة المادية	بالنسبة للبيئة الاجتماعية						
فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها، فاستقبال الموظف لرسالة عادية تختلف عن استقباله لبرقية عاجلة، وإن كانت تحتوي على نفس المعلومات كذلك فإن سماعك لجرس الهاتف في الثانية ظهرا يختلف عن سماعك لنفس الجرس في الثانية بعد منتصف الليل	فإن لها تأثيرها على عملية الإدراك، فانتقاد المدير أو نصحه لأحد مرؤوسيه أمام زملائه تجعل المرؤوس لا يركز في النصائح بقدر تركيزه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف كما يؤثر الإطار البيئي والثقافي على عملية الإدراك حيث يختلف الإدراك باختلاف انتماء الأفراد لثقافات مختلفة كما يرجع التأثير الثقافي على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي الوظائف الشائعة والعادة والاتصالات وفيما عرضا لكل منها						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>نظم الاتصالات</th> <th>العادات</th> <th>الوظائف الشائعة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>تؤثر نظم الاتصالات على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة</td> <td>تؤثر العادات والتقاليد على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية</td> <td>تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن البدو عن المدن</td> </tr> </tbody> </table>	نظم الاتصالات	العادات	الوظائف الشائعة	تؤثر نظم الاتصالات على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة	تؤثر العادات والتقاليد على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية	تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن البدو عن المدن
نظم الاتصالات	العادات	الوظائف الشائعة					
تؤثر نظم الاتصالات على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة	تؤثر العادات والتقاليد على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية	تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن البدو عن المدن					

البيئة

معوقات الإدراك

التميط	وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه
تأثير الهالة	وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفاء في جميع الجوانب
الدفاع الإدراكي	وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث، يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها
الإسقاط	وهو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، مثال الأشخاص الذين يحققون معدلات عالية فيما يتعلق بالبخل وعدم الانضباط هم الأكثر ميلا لوصف الآخرين بهذه الخصائص

لتقليل المعوقات الإدراكية هناك عدد من العوامل يمكن من خلالها تجنب المشاكل الإدراكية أهمها ما يلي:

1. الدقة في المعلومات.
2. زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك.
3. الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة مما يقلل من درجة التحيز.
4. الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الإسقاط.

### العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي

- ❖ الإدراك أحد المتغيرات المحددة للسلوك التنظيمي وتهتم الإدارة في المنظمات بالإدراك لتجنب إصدار الأوامر والأحكام بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية.
- ❖ المعرفة بخصائص الإدراك تساعد المدير في انتقاء الرسائل الاتصالية بالشكل الذي يسهل نقلها واستقبالها بدقة.
- ❖ عملية الإدراك تساعد في **تقليل الصراع التنظيمي (هام)** الذي ربما يقع بسبب اختلاف مستوى الإدراك بين العاملين.
- ❖ عملية الإدراك تعتبر هامة عند الحكم على الأفراد بهدف اختيارهم وتعيينهم أو ترقيتهم، حيث يجب تجميع أكبر قدر ممكن من المعلومات لاتخاذ القرار الموضوعي.
- ❖ تتأثر عملية تقييم الأداء بالإدراك، حيث يجب على من يقوم بتقييم الأداء تجنب الانسياق وراء مشاعره في الحكم على الأشخاص من خلال الانطباع الأولي أو المعرفة العامة.

### الوحدة الخامسة التعلم

يعرف Robins التعلم بأنه: التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة			
التعلم يتضمن التغيير (سليبي أو ايجابي)، فسلوك الفرد قبل التعلم ليس نفسه بعد التعلم	التغيير المقصود هو التغيير <b>الدائم النسبي</b> وليس التغيير الوقتي الذي يعتبر رد فعل قصير هام:	يؤثر التغيير في السلوك الحالي والمستقبلي كما يؤثر على ميول وتصرفات الأفراد. مثلا الفرد الذي تعلم من رئيسه احترام مواعيد العمل يكون قد تعلم سلوكا جديدا يغير في سلوكه السابق	تعد <b>الخبرة عنصر ضروريا</b> في عملية التعلم، والتي يمكن اكتسابها مباشرة من الممارسة أو الملاحظة، أو بشكل غير مباشر من القراءة
	<b>يتمثل التعلم في التغيير الدائم نسبيا في (السلوك)</b>		التغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة، وليس المتعلق بنضج الفرد (مثلا نمو ونضج الطفل جسديا وعقليا) أو بعوامل أخرى

### نظريات التعلم Theories of Learning

<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تنسب إلى العالم الروسي <b>بافلوف Pavlov</b>، الذي أجرى العديد من التجارب على الكلاب من خلال ربط تقديم الأكل ببق الجرس، وروية إناء الأكل وهكذا.</li> <li>❖ التعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين المثير غير الشرطي (طبيعي) والمثير الشرطي (غير الطبيعي)</li> </ul>	<p>نظرية التعلم الشرطي التقليدي</p> <p><b>Classical Conditioning Theory</b></p> <p>الروسي بافلوف</p> <p>الكلاب والاكل والجرس</p> <p>ربط الشرطي وغير الشرطي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ادخل العالم الأمريكي <b>skinner</b> متغير إرادة الفرد وتصوراته الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة.</li> <li>❖ عندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحلل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة.</li> <li>❖ يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوك ذات النتائج النافعة و<b>يقلل</b> من تكرار السلوك ذات النتائج الضارة</li> </ul>	<p>نظرية التعلم الشرطي الفعال</p> <p><b>Operant Conditioning Theory</b></p> <p>الامريكي سكينر</p> <p>(يفكر يحلل يختار)</p>
<p>تري هذه النظرية مايلي</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ضمن إطار اجتماعي معين</li> <li>- أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه (ثواب، عقاب).</li> <li>○ يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك</li> </ul> </li> <li>- عوامل تؤثر في عملية التعلم الاجتماعي <ul style="list-style-type: none"> <li>○ مدى قدرة النموذج محل التقليد على الإثارة وجلب الاهتمام.</li> <li>○ مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج.</li> <li>○ مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال.</li> <li>○ مدى وجود التعزيز والتدعيم لعملية التقليد</li> </ul> </li> </ul>	<p>نظرية التعلم الاجتماعي</p> <p><b>Social Learning Theory</b></p>

## تابع ... نظريات التعلم Theories of Learning

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق</li> <li>- وضع ثورنديك قطا جائعا داخل الصندوق، الطعام في الخارج، لاحظ ان القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق، ومع تكرار التجربة لاحظ ان هناك تناقص للمحاولات الفاشلة للقط، حتى اصبح باستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه</li> <li>- ترى النظرية أن الكائن الحي (الانسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة</li> <li>- من أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة</li> <li>- التوجيه والإرشاد يعد امرأ مهما في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ</li> </ul>	<p>نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Trial and Error Theory ثورنديك تجربة القط الجائع</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان وفق هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن ان تبنى دائما على الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، بل إن كثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار واستغلال المفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية</li> <li>- قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئا او سريعا، كما قد يكون جزئيا او كليا</li> </ul>	<p>نظرية التعلم بالاستبصار Learning by Insight Theory كوهلر القرد والموز</p>

### المبادئ الأساسية للتعلم

<ul style="list-style-type: none"> <li>- من غير المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئا ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمه، من الصعوبة تعليم حيوان شبعان طريق الأكل</li> <li>- تعزز وتدعم وتشجع عملية التعلم (التعزيز)</li> <li>- أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة</li> <li>- من المتعلم في عملية التعلم، لأنها تنشط الدافع للتعلم وتزيد من حماسه المتعلم</li> <li>- دفعا للملل وتحقيقا للثراء</li> <li>- أي الفهم للهدف والعلم بالنتائج المراد الوصول إليها</li> <li>- أداة هامة في التعلم</li> <li>- أداة مهمة في عملية التعلم</li> </ul>	<p>التعلم له دافع</p> <p>المكافأة المادية والمعنوية</p> <p>التعلم الموزع بين الفترات</p> <p>ضرورة المشاركة الإيجابية</p> <p>ضرورة تنوع مواد ومجالات التعلم</p> <p>أهمية الفهم أثناء عملية التعلم</p> <p>التكرار</p> <p>لتوجيه والإرشاد</p>
---	--

### علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

- تؤثر الحوافز الإيجابية ( الترقية، المكافأة، التقدير..) والسلبية (الخصم، الانذار..) على السلوك التنظيمي.
- توجد اربعة استراتيجيات تستخدم فيها الحوافز الإيجابية والسلبية في عملية التعلم وهي:

المثال	الهدف	الحالة	الحافز
منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم إيجابي	استراتيجية التعزيز تقديم حافز إيجابي
حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم سلبي	استراتيجية التعزيز منع حافز سلبي
موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار	إضعاف السلوك	يحقق اللاتدعيم	استراتيجية الانطفاء منع حافز إيجابي
توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادام	إخماد السلوك	يحقق العقاب	استراتيجية العقاب تقديم حافز سلبي

### العقاب او الحافز السلبي

#### العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة

تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب	الحسم والسرعة في التطبيق	توجيه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد ذاته
تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب	تعريف الفرد بالسلوكيات غير المرغوبة وكيفية تجنبها	يجب أن يكون الفرد مصدر العقاب، هو نفسه مصدر الحوافز الإيجابية
يجب توفير بديل للسلوك غير المرغوب فيه		

التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم

التعريف	التذكر	النسيان
	هو احد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند حاجته لذلك، وبالتالي فهو مرتبط كثيرا بالتعلم. فنحن لا نتذكر إلا ما تعلمناه، فهو احتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه الفرد نتيجة التعلم، وهو ايضا يمثل الوجه الايجابي لعملية التعلم	هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق اكتسابها وتعلمها، أي الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه، ويمثل الوجه السلبي لعملية التعلم يؤدي تراكم المعلومات والمواقف داخل العقل البشري إلى اختلاط الأمر عملية النسيان تؤدي إلى فقد بعض المعلومات وتسمح باكتساب معلومات جديدة تنمي العقل والتفكير
المراحل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعلم والاستظهار(الاكتساب)</li> <li>- الاحتفاظ بما تم تعلمه</li> <li>- الاسترجاع: أي استعادة المعلومات والخبرات</li> <li>- التعرف: أي معرفة أن هذا الموقف سبق المرور عليه ويمكن التعامل معه</li> </ul>	
العوامل المؤثرة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرعة ويطى التعلم بين الأفراد</li> <li>- مواد التعلم</li> <li>- طريقة التعلم</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. عامل الزمن: أي طول الفترات مضافا إليها عدم الاستعمال</li> <li>2. عامل الاكتمال والمعنى: المعلومة المكتملة تقاوم النسيان بخلاف المعلومة الناقصة التي ليس لها معنى فهي قابلة للنسيان.</li> <li>3. عامل التداخل: إن تداخل المواد التي تم تعلمها يؤدي إلى عملية النسيان.</li> <li>4. عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.</li> <li>5. المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد: حيث غالبا ما تكتب ولا تظهر في الشعور، مما يؤدي الى نسيانها.</li> <li>6. تغير الميول والاهتمامات: يؤدي تغيير الميول والانشطة الى نسيان الموضوعات السابقة التي كانت محل اهتمام.</li> </ol>

## الوحدة السادسة القيم (ثابتة نسبياً)

مفهوم القيم للتسهيل	
معتقدات كوبر، معايير بنجستون، مفهوم ضمني صريح كلوكهن	مفهوم ضمني أو صريح يوضح للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب فيه، وهذا يؤثر على اختيار الأساليب والأهداف وردود الأفعال
معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا	Kluchon كلوكهن
معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته	Cooper
القيم ليست شيئاً مطلقاً وإنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي، وليست حالة مثالية ولكن يمكن تكوين فكرة عن قيم الفرد من خلال أفعاله	Bengston
القيم هي مجموعة من المشاعر والاحاسيس (الداخلية) التي تؤثر في سلوك الأفراد وتحدد مدى توافقهم وانسجامهم مع باقي اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها	مندل وجوردان
	التعريف

### القيم : معتقدات تحدد تصرفاتنا

القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم	القيم تسهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به	القيم ليست الأفعال ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات	تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم	تتصف القيم بالثبات النسبي حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته	هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه
--	---	---	---	--	--

### أهمية القيم

قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها	تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين	تسهم القيم في تشكيل أخلاقيات العمل، حيث تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات	تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة، حيث تعد من أهم الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته	التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها	تحدد القيم الاتجاهات، حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات، فقيمة الانجاز مثلا قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس
---	---	--	---	--	---

### مصادر القيم

الدين	يعد الدين أساساً للكثير من القيم الإنسانية، والدين الإسلامي يعتبر مصدراً خصباً للقيم مثل القيم الاقتصادية القيم الاجتماعية القيم الجمالية الحسية القيم الجمالية القيم السياسية القيم النظرية
المصدر الاجتماعي	يعد الفرد جزءاً من المجتمع الذي نشأ فيه، حيث تتشكل قيم الفرد وفقاً لطبيعة المجتمع
الخبرة	حيث تستمد القيم أهميتها من خبرات الإنسان، فالمرضى يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية
منظمات الأعمال أو جماعات العمل	فالفرد يستمد قيمه أيضاً من قيم المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها
الأسرة	هي اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، حيث يتعلم الفرد المعايير الحاكمة للتصرفات، والخطأ والصواب والمرفوض والمقبول

تصنيف القيم هام 3 تصنيفات

قسم سيرانجر القيم إلى ستة أنماط هي	
النمط الاقتصادي	حيث يعتقد الفرد في أهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة
النمط الاجتماعي	حيث يعتقد الفرد أنه لا قيمة لذاته بعيدا عن الناس، فهو لا يرى نفسه إلا في الجماعة، إذ يهتم بالمشاركة، والتعاون، واحترام مشاعر الغير، وتقديم النصح والارشاد لهم
النمط الديني	يعتقد الفرد أن سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الروحية الموصلة الى الرضا الروحي، ومن أهم سلوكياته انكار الذات
النمط النظري	يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق، والأمانة، والتفكير والدراسة المتعمقة، وتعظيم التراكم العلمي، وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية (لا محاباة ولا مجاملات)
النمط الجمالي	حيث يعتقد الفرد في أهمية الجمال، لذا فهو يهتم بالسلوكيات المثالية، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل
النمط السياسي	هنا يعتقد الفرد في أهمية تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع، والتحاور لتحقيق مزيد من القوة مع قلة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية

تصنيف سيرانجر  
6

حسب روكيتش انه كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة كلما سادت وكان تأثيرها كبيرا على سلوكه ولقد قسم روكيتش القيم إلى نوعين هما	
القيم الوسيطة	القيم النهائية
هي القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية، وهي تمثل أنماط سلوكية مفضلة، مثل التسامح والاجتهاد والطموح والنظافة	هي الغايات النهائية التي تحقق الأهداف المرغوبة التي يحاول الانسان تحقيقها مثل الحياة المريحة والأمان الأسري والصدقة

تصنيف روكيتش  
2

- وضع كلوكهن الفروض المفسرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اختلاف التوجهات، على النحو التالي
1. سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغم تشابه الحاجات الأساسية الى حد كبير عند جميع الناس.
  2. سوف تظل هناك اختلافات في اختيارات الافراد السلوكية المشبعة للحاجات.
  3. يتفق الناس جميعا على الحقائق التالية:
    - ✓ ضرورة ان تتطور حياة الناس للافضل.
    - ✓ ستبقى الى الابد علاقة ما بين الفرد وخالقه.
    - ✓ ستبقى الأنشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
    - ✓ ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنيا ومكانيا باستمرار.

تؤدي تلك الحقائق الى اختلاف توجهات القيم، على النحو التالي	
بمعنى أن الانسان يتردد بين ما يراه خيرا أو شرا، محببا أو مكروها والاختلاف بين الأفراد في هذا الشأن أمر وارد ومستمر	توجه الطبيعة البشرية
حيث توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه،</li> <li>✓ أن يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيدا لنفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته،</li> <li>✓ أن يوازن الفرد بين هاذين المستويين، وأغلب الناس في المنطقة الأوسط.</li> </ul>	توجه الطبيعة الفردية
فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم مثالية غير موجودة	توجه الزمن
وهنا نجد فرد يركز على العمل، واخر يركز على الانجاز وفرد اخر يوازن بين العمل والانجاز	توجه النشاط
العلاقات: فقد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفوحة وموضوعية، وقد تكون ضيقة ومحدودة وغير مباشرة	توجه العلاقات

تصنيف كلوكهن  
5



## الوحدة السابعة الاتجاهات (مكتسبة)

- تعد الاتجاهات من أكثر وأهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك لتأثيرها المباشر على سلوك الافراد
- سلوك الفرد يتأثر بمجموعة اتجاهاته
- للفرد عدة اتجاهات للأحداث والأشياء المختلفة التي تحيط به

مفهوم الاتجاهات			
البورت	ترياندس	بيتي وكاسيبو	بصفة عامة
حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الأشخاص، أو الأشياء، أو المواقف، أو الموضوعات في البيئة التي تثير هذه الاستجابة	فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف أو موضوع معين	الاتجاه عام ويتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال شخص أو شيء أو قضية	الاتجاه عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها

الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ	الاتجاهات مكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة أو التعلم	الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف	تتسم الاتجاهات بالتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام	الاتجاهات توجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة
--	---	---	--	--

الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات		
المعلومات	الآراء	الميول
يوجد فرق بين المعلومات والاتجاهات، فقد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن قضية معينة وليس لديه اتجاها محدد لها	الآراء فهي أكثر خصوصية من الاتجاهات، والرأي هو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه، وهو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين	هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، فالميل شخصي قد يكون ايجابي أو سلبي، أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب

مكونات الاتجاه 3	
يتعلق هذا المكون بمدرجات أو معتقدات الفرد تجاه موقف معين، فالجانب الفكري متعلق بما لدى الفرد من معلومات عن شيء معين، مثلا: لا يمكن أن يكون لدى الفرد اتجاه عن شخص لا يعرفه	المكون الفكري أو الإدراكي
يتعلق هذا المكون بمشاعر وعواطف الفرد تجاه موضوع أو شيء معين، فمعرفة الفرد أن شخصا معينًا ظالما ومتسلطا تؤدي ان يكون له اتجاه سلبي ضد هذا الشخص ويتعاطف مع رؤوسيه	المكون الشعوري أو العاطفي
يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف معين، فبعد أن يتوافر للفرد معرفة بالموضوع، ويتكون لديه شعور ايجابي أو سلبي، عندئذ يصبح الفرد أكثر ميلا لأن يسلك سلوكا معينًا تجاه هذا الموقف أو الفرد	المكون السلوكي

وظائف الاتجاهات 4	
حيث تلعب الاتجاهات دورا هاما في توجيه سلوك الفرد لاشباع رغباته وحاجاته، مثلا يسلك الفرد ذو الاتجاه الايجابي سلوكا وظيفيا يساعده في تحقيق طموحاته	وظيفة المنفعة
حيث يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة	وظيفة الدفاع عن الذات
حيث تقدم الاتجاهات تعبيراً موجبا عن قيم الفرد وصورته الذهنية، الفرد الذي له اتجاه للمركزية هو يعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز	وظيفة التعبير عن القيمة
حيث تساعد الاتجاهات في توفير معايير مرجعية لسلوكه، فالاتجاهات تجعل الفرد يهتم بمعلومات ويهمل معلومات اخرى	وظيفة المعرفة

مصادر الاتجاهات					
التعلم	الجامعات	طريقة التفكير	المعتقدات	الخبرة	الصلة والتلازم

تغيير الاتجاهات	
تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف، يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا أو غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة، يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة في آرائهم وأفكارهم والذين يقبلون المناقشة والإقناع	تغيير الجماعة
التي ينتمي إليها الفرد	تغيير معتقدات الفرد
عن طريق تزويده بمعلومات جديدة، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقا بها لتغير أفكاره وبالتالي اتجاهاته	تغيير الموقف
فتغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى لآخر يجعل اتجاهاته تتغير	إثارة المخاوف والشكوك
إي إيجاد شعور بالخوف من شيء معين يساهم في تغيير الاتجاهات كتخويف الطبيب للمريض من التدخين	الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه
فهذا يسمح للفرد بالتعرف أكثر على جوانب عديدة يمكن أن تساهم في عملية تغيير الاتجاه	تأثير الأحداث الهامة
مثل الأزمات والكوارث حيث تساهم في تغيير اتجاهات الأفراد	تأثير رأي الأغلبية والخبراء
قد يساهم في تعديل الاتجاه وبالتالي السلوك	التغيير القسري في السلوك
فقد يكون التغيير ايجابي أو سلب	

## الوحدة الثامنة الدافعية Motivation

مفهوم الاتجاهات			
روبنيس	غراي	Hampton	بصفة عامة
الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين	الدافعية بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين	الدافعية هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين	يشير مصطلح الدافعية الى القوى التي تحرك الافراد في اتجاه معين، من خلال القيام بعمل معين، أو لتحقيق هدف ما

الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة	تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه، وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة	قد يكون للفرد العديد من الحاجات المتغيرة والمتضاربة مع بعضها احيانا، مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية	السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف أو حافز
يختلف الافراد في طريقة تحريك دوافعهم، وإشباع حاجاتهم	تؤثر درجة اشباع الحاجات الى تكرار السلوك أو تغييره، وبالتالي فإن الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تنشيط السلوك.</li> <li>✓ توجيه السلوك.</li> <li>✓ تثبيت السلوك في اتجاه معين</li> </ul>	رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك، إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك	

محددات درجة الدافعية			
المستوى الحالي للطموح	الجهد المبذول	قيمة توقعات الفرد من المكافآت	المستوى الحالي للاشباع

الخصائص الرئيسية للدافعية		
المجهود (كمية العمل)	المثابرة والاصرار (نوعي العمل)	الاتجاه
أي مقدار الجهد المبذول من الفرد لاداء العمل	على بذل الجهد في العمل	أي الهدف التي تحققه الدافعية (مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين)

اهمية دراسة الدافعية	
معرفتنا بأنفسنا تؤدي الى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا، كما ان معرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليه بشكل صحيح	زيادة فهم الانسان لنفسه وللآخرين
إذ يمكن مثلا التنبؤ بسلوك الموظف التي يطمح الى الترقية، مثل الانضباط واثقان العمل	تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني
لا يمكن تحقيق انتاجية عالية واداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الانجاز	تأثير الدافعية على انتاجية العاملين
إذ توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وشدة السلوك، فكلما كان الدافع قويا كلما كان سلوك الفرد شديد وكثيفا	تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته

نظريات الدافعية					
نظريات المحتوى للدافعية			نظرية العملية للدافعية		
نظرية سلم الحاجات لماسلو	نظرية العاملين لهيرزبرغ	نظرية دافع الانجاز لماكلياند	نظرية فروم للتوقع	نظرية التكافؤ	نظرية وضع الهدف
			ينظر فروم للدافعية على أنها عملية اختيار من بين عدة أفضليات متاحة للفرد لتحقيق هدفه، وان دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي يتوقع الحصول عليها	ترى النظرية أن العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون	ترى النظرية أن وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك، فالهدف دافعا للسلوك

## نظريات المحتوى للدافعية

نظريات المحتوى للدافعية		نظرية سلم الحاجات لماسلو
تري النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي وهي		
حاجات فسيولوجية	كالطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية	
حاجات الأمان	كحاجة الفرد الى حماية أنفسهم الأخطار التي تهدده وأسرته، تشبع من خلال أنظمة الأمان الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية	
الحاجات الاجتماعية	كحاجة الإنسان الى الارتباط والصداقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة	
حاجات التقدير	كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية	
حاجات تحقيق الذات	تمثل أعلى مراحل الإشباع، وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتشير الى رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره	
قام هيرزبرج بدراسة على 200 محاسب ومهندس، واستخدم أسلوب المقابلة للإجابة على سؤالين رئيسيين		نظرية العاملين لهيرزبرج
<p>✓ متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟</p> <p>✓ متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟</p> <p>وتوصل الى نتيجتين هما:</p>		
<p>1. توجد مجموعة من العوامل الوقائية يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا (سياسات الشركة، ظروف العمل، المرتب، العلاقات مع المرؤسين ومع الزملاء، الاشراف..).</p> <p>2. توجد مجموعة من العوامل الدافعة التي يؤدي توفرها الى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا (الانجاز، الترقية، امكانية التطور، المسؤولية).</p>		نظرية دافع الانجاز لماكلياند
<p>ركز ماكلياند على دراسة الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الانجاز لديهم، ويرى انه كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي الى إشباعها</p> <p>خصائص الافراد ذوي الانجازات حسب ماكلياند:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.</li> <li>❖ يفضلون تحمل المسؤولية.</li> <li>❖ يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري</li> </ul> <p>اقتراحات ماكلياند لتنمية دوافع الانجاز لدى الافراد</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.</li> <li>❖ أن يفضل التعامل مع ذوي الجدرات والتشبه بهم.</li> <li>❖ سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة الى النجاح.</li> <li>❖ أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي وايجابي.</li> </ul>		

### إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

1. التوفيق بين الأفراد والوظائف من خلال تصميم وظائف تناسب الأفراد، واختيار أفراد مناسبين للوظائف.
2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم، مما يؤدي إلى زيادة صحة توقعاتهم.
3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.
4. الإدارة بالأهداف إذ من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة ذات تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.

قدم افانسيبيش (Ivancevich) وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد المدير على تحسين دافعية الافراد وهي

1. تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل.
2. استخدام برنامج واضح للحوافز.
3. توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة.
4. الاتجاه الى أسلوب الترقية من الداخل.
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للانجاز.
6. وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
7. إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله.
8. السماح بقدر معقول من الأخطاء و خاصة في بداية العمل، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

## الوحدة التاسعة جماعات العمل

مفهوم الجماعة		
New Comb	Miles	Smith
تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تكون علاقات وصدقات تتحدد ادوار، في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة	وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون فيما الاتصال بينهم، بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين	وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصريف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة

خصائص الجماعة			
وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها	وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون	الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة	وجود فردين فأكثر في الجماعة
أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم	أن تهئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجتهم	وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة	قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة

أسباب تكون الجماعات	
الافراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء الطبيعية الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه تجتذب الافراد بسبب تشابه القيم والأهداف التي تحقيق التوازن بين نواحي الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق الإحباط والإرهاق الاشتراك في الأنشطة يؤدي التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة	<b>نظرية التقارب المكاني</b> <b>نظرية القطيع</b> <b>نظرية التوازن</b> <b>نظرية التبادل</b> <b>نظرية التفاعل</b>

بشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها					
ازدياد النفوذ وتحقيق اكبر قدر من القوة (الاتحاد قوة)	انجاز المهام وحل المشكلات	الجاذبية والتقارب	التفهم والمشاركة الوجدانية	الأسباب الاجتماعية والنفسية: إشباع حاجات مثل الأمن، الاحترام، التقدير	الأسباب الاقتصادية: تحقيق المنافع مثلا

مراحل تكون الجماعات					
مرحلة الانتهاء	مرحلة الاداء	مرحلة وضع المعايير	مرحلة العصف	مرحلة جس النبض	مرحلة التكوين التشكيل
أي توقف الجماعة	وممارسة النشاط	وقواعد السلوك وتسمى بمرحلة الاستقرار	تتزايد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الافراد، وبسبب اختلاف شخصياتهم	وتتسم بالغموض والعدم التأكيد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة	تجمع الافراد لأول مرة
انتهاء المهمة الضعف الداخلي للجماعة	تحمل المسؤولية، الانجاز، نضج التعامل	الاتفاق على المعايير، التعاون والتالف، درجة الاحترام	صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب		التعارف، جس النبض، عدم التأكيد، تلمس المهام

أنواع الجماعات		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الجماعات الصغيرة</li> <li>✓ الجماعات الكبيرة</li> </ul>	التقسيم من حيث الحجم
<b>الجماعات الثانوية</b> يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية	<b>الجماعات الأولية</b> ذات التأثير القوي في شخصية الفرد، حيث يسود الولاء والقيم الواحدة (الأسرة، الأصدقاء)، وتتميز بالاستمرارية وطول البقاء وقلة الأعضاء والتفاعل الاجتماعي ذو الطابع العاطفي	التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد
<b>جماعات مكونة بشروط</b> يجب أن تتوافر في الأعضاء ( أعضاء هيئة التدريس، النقابات الخ)	<b>الجماعات طبيعية التكوين</b> التي تنشأ بشكل تلقائي بسبب الحاجة ، جماعات اللعب، الأصدقاء	التقسيم من حيث طبيعة التكوين
<b>الجماعات المفتوحة</b> تتميز الجماعة المفتوحة عن المغلقة بما يلي: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ التغيير المستمر في العضوية.</li> <li>➤ التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل .</li> <li>➤ اتساع الإطار الفكر والمرجعي.</li> </ul>	<b>الجماعات المغلقة</b>	التقسيم من حيث درجة التغيير
<b>جماعات ذات دوافع اجتماعية</b>	<b>جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية</b>	التقسيم على أساس دوافع الانتماء
<b>الجماعات الاختيارية</b> الأصدقاء	<b>الجماعات الإجبارية</b> الأسرة	التقسيم من حيث رابطة الجمع
<b>الجماعات غير الرسمية</b>	<b>الجماعات الرسمية</b>	التقسيم من حيث طبيعة السلطة

مشكلات الجماعة	
<b>المشكلات الوظيفية</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة.</li> <li>✓ مشكلة الروتين الإداري.</li> <li>✓ عدم فهم أهداف الجماعة.</li> <li>✓ عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.</li> <li>✓ انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة.</li> <li>✓ مشكلات التنافس بين الجماعات.</li> </ul>	<b>المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية</b> الأنانية، التسلط،... الخ

بيشتت بين مؤشرات التماسك ومصادر الجاذبية

مؤشرات تماسك الجماعة					
تحدثهم، مسايرتهم، صداقتهم، تماسكهم، حالتهم الانفعالية، انتظامهم في نشاط الجماعة					
درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة	الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة	درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات	درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء	مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة	تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام (نحن)

مصادر جاذبية الجماعة						
درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة	درجة تقبل الجماعة للفرد	درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة	حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية	التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة	الانضمام الاختياري للجماعة	مكانة الفرد داخل الجماعة

## الوحدة العاشرة الصراع التنظيمي

- الصراع: ظاهرة سلوكية يمارسها الإنسان منذ القدم، فهو يعيش صراعا بين الخير والشر، وبين مصالحه ومصالح الآخرين، بين الواقع والمأمول.
- عضوية الإنسان في الأسرة أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع تجعله طرفا في احد أشكال الصراع بسبب تعارض المصالح والرغبات الأمر الذي يؤدي إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو على مستوى المنظمة.
- الصراع على المستوى الفرد والجماعة والمنظمة من الظواهر الحتمية التي يجب التعامل معها بفاعلية حتى يمكن احتوى آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الايجابية
- يعرف **Jones الصراع بأنه** : حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.
- الصراع هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، وبالتالي فهو موقف يحوى مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات، مما يسبب نوع من العداوة أو السلوك العدواني.
- الصراع هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدى إلى آثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصالحه.
- الصراع بشكل عام هو : ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأطراف محل الصراع، وعلى مدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم

رغم آثاره السلبية فالصراع له آثار ايجابية يمكن استغلالها	هناك فرق بين الصراع والمنافسة: فالتنافس هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر، كما أن المنافسة ذات اتجاه غير عدائي ولا تؤدي إلى ضرر بمصالح الآخرين، على عكس الصراع إلي يحاول فيه كل طرف وضع العقبان التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه	تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها 1- قوة أطراف الصراع وشخصياتهم 2- مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره	الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة
--	---	---	--

التعريف	الصراع الايجابي	الصراع السلبي
الصراع الايجابي أو البناء هو ذلك الصراع الذي يساهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة	يتمثل الصراع السلبي في ذلك الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته	الصراع السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، وزيادة الهالة السالبة للطرف الأخر.
الآثار	1. تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر إلى المشاكل أو للاقتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار. 2. يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار، والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية. 3. يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة. 4. في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الأخر، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة. 5. مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلا، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم. 6. يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بغض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد، الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام مهمة.	1. زيادة العداوة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع. 2. يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدى إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأزمات القلبية والسكر 3. غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة. 4. يؤدي التورط في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة. 5. تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

## التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

### تفترض هذه المدرسة ما يلي

الصراع ضار بالمنظمة ويجب تجنبه	وجود الصراع دليل على خلل في المنظمة	ينشأ الصراع نتيجة فروق فردية بين العاملين	يترتب على وجوده ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع	رغم تجاهل هذه المدرسة للإشارة إلى دوافع الصراع وجوانبه الإيجابية إن الكثير من المنظمات تتبنى المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع، مثل الأسرة، والمدرسة، وبعض منظمات الأعمال
--------------------------------	-------------------------------------	---	--	--

المدرسة التقليدية

### تفترض هذه المدرسة ما يلي

أن الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل المنظمات، ويجب الاعتراف بوجوده	يجب على الإدارة مراقبة مستوى الصراع وعدم التدخل طالما كان ضمن الحدود المسموح بها	قد يكون الصراع إيجابيا وليس بالضرورة انه دائما سلبي أو هدام	أسباب الصراع متعددة الأمر الذي يتطلب دراستها وتحليلها	انخفاض مستوى الصراع يساعد على تنمية الابتكار والتجديد داخل المنظمة
---	--	---	---	--

المدرسة السلوكية

### تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي

قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

المدرسة الموقفية الفكر الإداري الحديث

### مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع بعدة مراحل ، ويعد نموذج بوندي (Pondy) من أشهر النماذج التي حاولت توضيح مراحل الصراع التنظيمي

مرحلة الصراع الكامن	تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية إلى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، اختلاف معايير تقييم الأداء، والمنافسة على الموارد
مرحلة إدراك الصراع	تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلبا بتصرفات مجموعة أخرى، مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الأخر
مرحلة الشعور بالصراع	في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها، ومع تزايد الصراع يقل التعاون الأمر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، وقد يكون سبب الصراع بسيطا ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها
مرحلة إظهار الصراع	هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداة، فقد يكون واضحا (مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبيا (إصابة الطرف الأخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته)، مثلا الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء والخاسر دائما هو المنظمة
مرحلة ما بعد الصراع	سواء كان الصراع طويلا أو قصيرا فلا بد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون، أو بحله بشكل غير مرضي مما يؤدي إلى عودة الصراع بمستويات أكثر خطورة من السابق



## مستويات الصراع

يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والتزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها		الصراع على مستوى الفرد
الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى أحد أنواع السلوك مثل: الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير		
الإحباط		
تعارض أهداف الفرد		
تأخذ ثلاثة أشكال		تعارض الدور وغموضه
حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا، يختار الفرد البديل الأكثر نفعاً	حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا، المطلوب المقارنة	
حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات، يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل		
❖ قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي.		مشاكل العمل
❖ كلما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك.		
❖ عادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى.		
مثل زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء		
❖ الصراع داخل الجماعة أمر حتمي، لان هناك اختلاف في شخصيات ومدرات وقدرات التعامل بين الافراد. ❖ قد يكون الصراع على المكافأة، الترقيّة، المركز الاجتماعي... ❖ تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دوراً هاماً في التأثير على وعى الأطراف بنتائج الصراع. ❖ إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد.		
هو صراع بحث بين جماعتين أو أكثر، مثل صراعات بين الأقسام أو بين التنفيذيين والاستشاريين ومن العوامل المؤثرة فيها: 1. <b>تعارض الأهداف:</b> حرص ادارة الإنتاج على الجودة يجعلها تتباين في المشتريات وهو ما يتعارض مع أهداف ادارة المشتريات. 2. <b>المنافس:</b> على الموارد المحدودة. 3. <b>الاختلاف في الإدراك:</b> مثل اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات. 4. <b>العلاقات الاعتمادية:</b> أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة. 5. <b>اختلاف هوية الجماعة</b> بشكل واضح عن غيرها.		
حدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض أو تضارب في المصالح		
الصراع بين المنظمات		

## استراتيجيات حل الصراع

❖ يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع. ❖ تعتمد هذه الإستراتيجية على الإكراه والتهديد، تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الأخر.		إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة
❖ تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الأزمات ❖ يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع. ❖ يجب على الإدارة توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمره العمل الجماعي أكثر منه الفرد. ❖ تعد مناسبة في الحالات التالية: 1. حالة الاتفاق على الحل المتكامل. 2. حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى. 3. حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.		إستراتيجية التعاون
❖ تستخدم حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع بهدف تحقيق التوافق. ❖ تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين		إستراتيجية الحل الوسط
❖ هي انسحاب سلبي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع مع مرور الوقت، من خلال: 1. تجاهل موقف الصراع، 2. إقامة حوار بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات المتصارعة. 3. جعل العلاقات والتفاعلات محدود. ➤ <u>تستخدم في المواقف التالية:</u> 1. القضايا البسيطة وغير المهمة. 2. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع. 3. الرغبة في كسب الوقت. 4. الرغبة في عدم تصعيد الصراع.		إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع
عكس إستراتيجية السيطرة بأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الأخر بعين الاعتبار، وتسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاماً للطرف الأخر ❖ تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية: 1. الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع. 2. عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي. 3. عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.		إستراتيجية التكيف (إستراتيجية الإيثار)
إستراتيجية: خاسر / خاسر، إستراتيجية: رابح / خاسر، إستراتيجية: رابح / رابح		تصنيف إستراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج



## الوحدة الحادية عشر ثقافة المنظمة

مفهوم ثقافة المنظمة			
بشكل عام	Gibson	Alder	Smircich
نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية	نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك	مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الافراد، وتمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم، كما أنها تميز منظمة عن غيرها.	مجموعة المدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية

كل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف	لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف	ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية	ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم
---	--	--	--

أهمية ثقافة المنظمة			
تسهل عملية الالتزام الجماعي	تحدد هوية أفراد المنظمة	تحدد ثقافة المنظمة دور الافراد في المنظمة	تلعب دور هام في تشكيل سلوك الافراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة
تساعد في فهم سلوك الافراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به	تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الافراد	تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الاعمال وكيفية تفاعل الافراد مع منظماتهم	زيادة درجة استقرار التنظيم
	زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة	زيادة الانتماء والولاء	توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين

وسائل نقل الثقافة التنظيمية	
العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها ان يتعلم قيم وعادات المنظمة، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد. حيث تتم العملية من خلال أساليب فردية أو جماعية	أساليب التطبيع الاجتماعي
	أساليب المنظمة في الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة لغة التنظيم
المظهر العام للأفراد، أسلوب الاتصال داخل المنظمة، تنظيم المكاتب، الهدام، السلوكيات الجيدة	

مصادر ثقافة المنظمة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.</li> <li>✓ عادة ما يتحكم الافراد المؤسسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.</li> <li>✓ الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.</li> </ul>	صفات وخصائص الفرد
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.</li> <li>2. مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.</li> <li>3. هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.</li> </ol>	أخلاقيات التنظيم
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة.</li> <li>❖ في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة.</li> <li>❖ في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح الابتكار.</li> </ul>	الهيكل التنظيمي

## الوحدة الثانية عشر الإبداع التنظيمي

- جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل
- يعرف الإبداع التنظيمي بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة
- الإبداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.
- هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية:
  - o فالسلوك الإبداعي هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة
  - o بينما القدرات الإبداعية تشير إلى القدرة على إنتاج تلك الأفكار
- **تعريف الإبداع:** الإبداع هو النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية

### أهمية الإبداع التنظيمي

الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة، ذلك أن المنظمة غير المبدعة تعد منظمة جامدة	المنظمات اليابانية شملت سمعة للمنتج الياباني من خلال الابتكار والإبداع	التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق	يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية
--	--	--	---

### مراحل عملية الإبداع

الإحساس بالمشكلة والدراية بها	الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات	حضانة وحفظ المعلومات	التبصر واستنارة الأفكار	تأكيد الفكرة وتطبيقها
-------------------------------	-------------------------------------	----------------------	-------------------------	-----------------------

### أنواع الإبداع

الاختراع الجديد	ربط الأفكار والجوانب فيما بينها	تطوير شيء موجود	خليط من الطرق السابقة
منتج جديد، نظرية جديدة	ربط جوانب إدارية بجوانب رياضية	صناعة الطائرات ، السيارات	

### خصائص الشخص المبدع

عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير	عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل إلى المعايير المستقلة	الاهتمام بالجديد	المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي)	تفضيل حرية التعبير عن الرأي وعدم الاهتمام بأراء الآخرين
--	--	------------------	--	---

### خصائص المنظمة المبدعة

شروع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع	تبنى أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها	الاستثمار في البحث طويل الأجل	تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً
الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات	تشجيع المبادرات	نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي	تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له

### معوقات الإبداع

المعوقات الشخصية	المعوقات التنظيمية	المعوقات الاجتماعية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1- الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).</li> <li>2- التمسك بالنمط التقليدي في الآراء</li> <li>3- الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء</li> <li>4- السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- الالتزام الحرفي بالقوانين</li> <li>2- غياب القيادة الإدارية المؤهلة</li> <li>3- انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- احترام مسلمات تعيق الإبداع</li> <li>2- غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي</li> <li>3- الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات</li> <li>4- أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع</li> </ol>