

## المحاضرة الأولى

### المدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي

#### محاوالمحاضرة

- أولاً: مفهوم السلوك، المنظمة.
- ثانياً: أهمية المنظمات في العصر الحالي.
- ثالثاً: مفهوم السلوك التنظيمي.
- رابعاً: مبادئ السلوك التنظيمي.
- خامساً: مبررات دراسة السلوك التنظيمي.
- سادساً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

#### أولاً: مفهوم السلوك و المنظمة

##### 1- ما هو السلوك؟

- هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات)

هو كل ما يصدر عن الفرد من تصرفات وممارسات

- هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعته شخصيته، إدراكه، قيمه...

هو محصلة استجابة الفرد للمثيرات المختلفة التي يتعرض لها في بيئته الاجتماعية

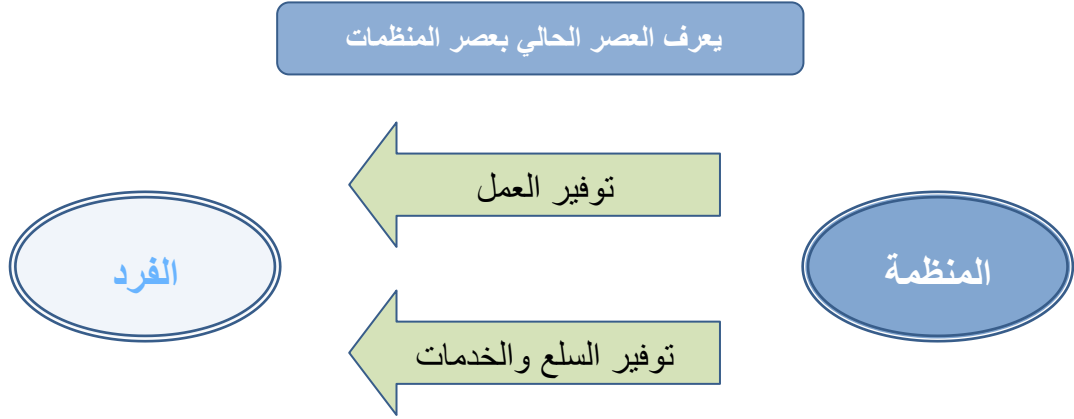
##### 2- ما هي المنظمة؟

- هي وحدة اجتماعية ( Social Unit ) تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة الأهداف المنشودة.

هي التقاء مجموعة من الأفراد بعلاقات اجتماعية داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة ( الأهداف التنظيمية )

#### نستنتج : \* جواب سؤال 12 ، 13

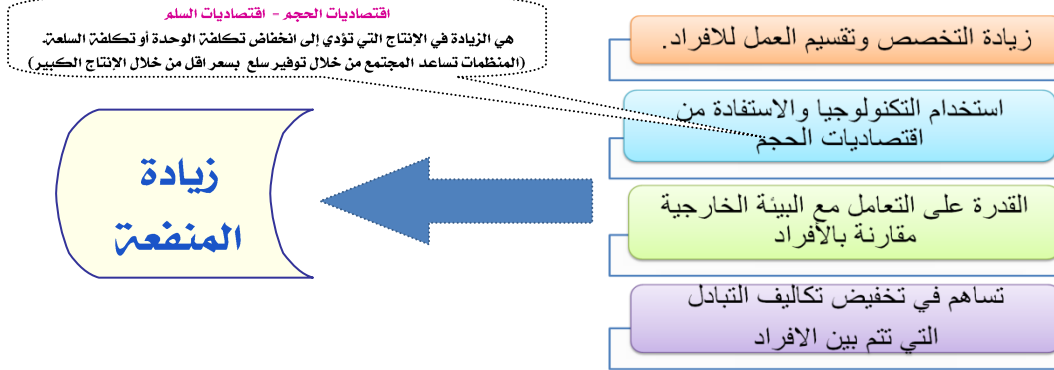
- أن المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة.
- أن منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة.
- أن الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً.



## ثانياً: أهمية ومزايا المنظمات

الأفراد لا يمكنهم أن ينتجون كل ما يرغبون فيه فالحل هو من خلال المنظمات التي تقوم بتقسيم العمل والتخصص الدقيق الذي من خلاله وفرت للمجتمع والأفراد سلع متعددة وخدمات متباينة..

\* جواب سؤال 9، 10، 11



فالمنظمات عندما تركز على مجالات إنتاجية وخدمية معينة وباستخدام اقتصاديات الحجم من شأنها أن توفر سلع أقل سعراً وأفضل جودة، وبالتالي كانت عملية تبادل الفرد مع المنظمة أقل تكلفة مع تلك التي يقوم بها مع غيره من الأفراد. - وهذه المزايا تؤدي في النهاية إلى زيادة المنفعة وخلق المنفعة الداخلية والخارجية.

## ثالثاً: مفهوم السلوك التنظيمي

### 1- تعريف السلوك التنظيمي

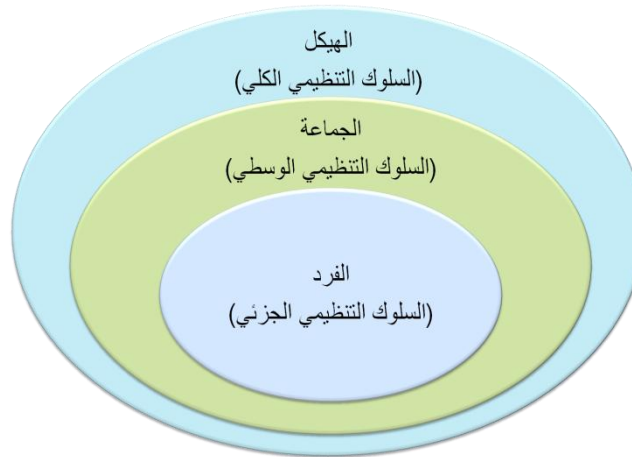
- هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.
- علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.

- يعرف **Robbins** بأنه مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل على السلوك داخل المنظمات بهدف تحسين فعالية المنظمة .
- حسب **Altman** هو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة، حيث ينطبق ذلك على سلوك الأفراد في منظمات الأعمال

هو علم يهتم بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات من خلال الفهم والتفسير والتنبؤ والتحكم والهدف هو تحسين فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها وأهداف العاملين وتحسين بيئة العمل من حيث أساليب الاتصال والتحفيز وأساليب القيادة المختلفة الموجودة داخل العمل.

## 2- محاور السلوك الإنساني

- 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 الوسطي، 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.



**كذلك:** يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ كالعلاقات مع زملاء العمل، ويهتم بجوانب شخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

يركز على السلوك المرئي المنظور وعلى الدلائل المنظورة والمشهودة  
فهو لا يركز على الدلائل الظننية التي ليس لها مؤشرات ظاهرة في سلوك الأفراد.

س : هل السلوك التنظيمي علم أم فن ؟

ج : السلوك التنظيمي علم وفن.

- علم لأنه يمكن من خلال نظريات السلوك التنظيمي تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به.
- فن لأن الفرد يمكن أن يتعامل مع الآخرين من خلال خبراته السابقة.

السلوك التنظيمي يجمع بين الممارسة والمعرفة

## رابعاً: مبادئ السلوك التنظيمي

### 1 - مبدأ طبيعة الإنسان

- 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.

### 2 - مبدأ طبيعة المنظمة

- المنظمة كائن اجتماعي يعمل ضمن إطار قانوني في بيئة تتسم بالديناميكية والتغيير.
- هناك مصالح مشتركة بين المنظمة والعمال، فكل طرف بحاجة إلى الطرف الأخر.

## خامساً: أسباب ومبررات دراسة السلوك الإنساني

### أسباب الدراسة:

- يُمكن 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 الأعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات.

### مبررات الدراسة:

- 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.



## سادساً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي

1- فهم وتفسير السلوك التنظيمي. 2- التنبؤ بالسلوك التنظيمي. 3- إدارة وتوجيه السلوك التنظيمي.

محاولة فهم تصرفات الأفراد في المنظمات

### 1 - تفسير السلوك التنظيمي

- أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.
- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق.

#### ❖ تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب :

- **إن السلوك له أكثر من سبب** (Multiple causes)، مثلاً الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.
- كل سبب يتطلب حلاً خاصاً به (Specific solution).
- تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.

#### نماذج على بعض سلوكيات الأفراد :

- (i) مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويقدم له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقاً يشتكى هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟
- (ii) تشير سجلات موظفين تم تعيينهما مؤخراً، أنهما متشابهان في القدرات، إلا أنه بعد مرور ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل، في حين أن الفرد الثاني منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟
- (iii) يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سبباً واضحاً لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.

### 2 - التنبؤ بالسلوك التنظيمي

محاولة تقدير وضع السلوك في المستقبل

- التنبؤ يتطلب أساساً في حياتنا اليومية وفي كل المجالات.
- التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.
- التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.
- التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل إلى حلول مبدعة.

### 3 - إدارة السلوك التنظيمي

- الإدارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.
- الإدارة الفاعلة للسلوك تتطلب التفسير والتنبؤ الدقيق له.
- يتطلب التعامل العلمي مع المشكلات السلوكية دراستها بمنهجية تعتمد على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي بهدف تفسير أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- ◆ عملية التنبؤ والتفسير والإدارة للسلوك التنظيمي عملية نسبية وجزئية بسبب عدم القدرة على الإحاطة التامة بكل مسببات السلوك في المنظمة.
- ◆ فإذا كان التفسير نسبي فإن التنبؤ سيكون نسبي وكذلك إدارة ذلك السلوك.
- ◆ مثلا يمكن السيطرة على الأجور ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأسرية والشخصية.

نهاية المحاضرة الأولى

## المحاضرة الثانية

### مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

#### محاوالمحاضرة

- أولاً: مرحلة ما قبل الحركة العلمية.
- ثانياً: المدرسة التقليدية.
- ثالثاً: المدرسة السلوكية.
- رابعاً: الإسهامات الحديثة.
- خامساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى.
- سادساً: تحديات ممارسة 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.
- الحضارات القديمة اهتمت بالعنصر البشري وبالإدارة والموارد ، وساهمت ومارست العديد من الجوانب الايجابية في مجال الإدارة وطريقة التعامل مع الأفراد . ولكن المعرفة التاريخية والمكتوبة عنها قليلة ونادرة .
- ✓ لم تغفل ممارسات الحضارة الإسلامية عن الإنسان حيث ركزت على أهمية الشورى ، والمعاملة الطيبة ، وضرورة انتقاء الأصلاح.

الحضارة الإسلامية اهتمت بالإنسان وكان هو أساسها وقد رسخت العديد من القيم والأعراف التي جعلت لهذا الإنسان مكانة في مؤسسات الدولة الإسلامية على مر العصور.

تلك الحضارات لها مساهمات واهتمامات ذات صلة بالسلوك الإنساني ولكن الإسهامات الرئيسية ارتبطت بكتاب الإدارة وكتاب الفكر السلوكي وبالإدارات والنظريات الغربية الرئيسية.

#### ثانياً: مرحلة المدرسة التقليدية

- نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:
- 1 - النموذج البيروقراطي.
  - 2- نظرية الإدارة العلمية.
  - 3 - نظرية مبادئ الإدارة.

## 1 - النموذج البيروقراطي

رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر (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

حاولت هذه المدرسة عدم الجمع بين الاعتبارات الشخصية وبين العوامل المؤثرة في تصرفات وسلوك الأفراد خاصة الاجتماعية والشخصية وأيضا بين طبيعة العمل الإداري أو المهني في التنظيم البيروقراطي.

❖ من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي:

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

### تقييم المنهج

هذا المنهج بعيد عن المساهمة في السلوك التنظيمي

## 2 - نظرية الإدارة العلمية ( 1900 - 1920 )

تعتبر دراسات **فريدريك تايلور (Taylor)** أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية.

من مبادئها الأساسية ضرورة قيام المنظمة بالتدريب والاختيار على الأسس العلمية وضرورة تقاسم العمل بين الإدارة والعمال فالإدارة تخطط والعمال ينفذون.

❖ ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.

❖ لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:

- أنها تنظر للعامل كتابع للآلة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها.
- إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم.
- تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية.
- إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.

### تقييم المنهج

لم تهتم بالعامل كاهتمام سلوكي فهو آلة.

## 3 - نظرية مبادئ الإدارة ( 1930 - 1950 )

يعتبر الفرنسي **هنري فايول (Fayol)** رائد هذه النظرية، والذي اقترح بالإضافة إلى وظائف المنظمة أربع عشرة (14) مبدءا للإدارة.

وظائف المنظمة الذي اقترحها هنري فايول ست ووظائف (التقنية والمالية والمحاسبية والإدارية والتجارية والأمنية)

- ❖ تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الإدارة العلمية.
- ❖ تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الإنساني.
- ❖ ترى نظرية مبادئ الإدارة أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

### ❖ يلاحظ على نظرية مبادئ الإدارة مايلي:

- تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم.
- أهملت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.

المدرسة التقليدية لم تهتم بالسلوك الإنساني والعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني بل كان اهتمامها مادي واهتمام بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية.

## ثالثاً: المدرسة السلوكية

### نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

- 1 - مدرسة العلاقات الإنسانية. 2- نظرية (x, y). 3- نظرية سلم الحاجات.

### 1 - مدرسة العلاقات الإنسانية

#### رائد المدرسة " إلتون مايو" (Mayo)

- بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لإنشاء علاقات أفضل مع الآخرين.
- ترى النظرية أن أفضل صفة إنسانية هي التعاون بدل التنافس.
- أجرى " إلتون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات " الهاوثورن" الشهيرة في مصانع شركة وستيرن إلكتروك بشيكاغو.

### ❖ من أهم نتائج تلك الدراسات:

- ✓ العوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) ليس لها الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعدد العوامل الاجتماعية عاملاً مهماً يؤثر على سلوك الفرد.
- ✓ تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- ✓ ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة لسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الأفراد.

#### تقييم المنهج

لها مساهمة كبيرة في مجال السلوك الإنساني وهذه المساهمة نوعية من خلال الإشارة إلى أهمية الحوافز المعنوية وإلى دور التنظيمات غير الرسمية وإلى العوامل الإنسانية والاجتماعية تساهم بشكل مباشر في أداء العاملين وإنتاجيتهم ورفع من ولائهم وتحقيق الرضا الوظيفي.

### 2 - نظرية ( X , Y )

#### رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (1906-1964)

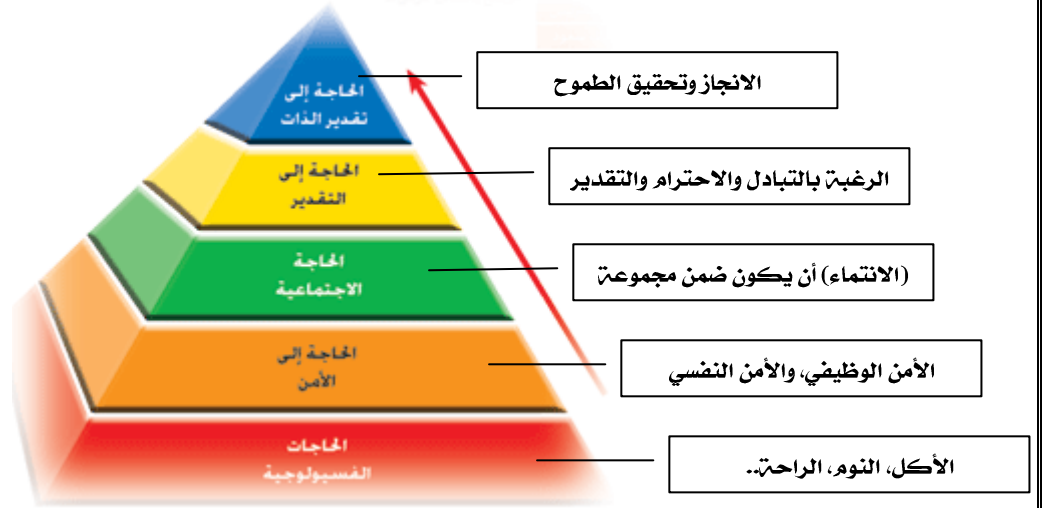
- تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث.
- تفترض نظرية X أن الإنسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة أن تلوح له بالعقاب والتهديد.
- بالمقابل تفترض نظرية Y أن الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، وبهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب إعطائه فرصة اكبر للمشاركة في مجريات العمل.

#### تقييم المنهج

ساهمت واهتم في السلوك الإنساني من خلال إشارتها إلى طبائع الأفراد وان هناك طبيعتين مختلفين في مجال أداء الأعمال في المنظمة.

### 3 - سلم الحاجات لماسلو ( 1908 – 1970 )

حسب هذه النظرية يتحدد السلوك الإنساني عندما يحاول الفرد إشباع حاجاته التي تأخذ شكل هرمي.



#### تقييم المنهج

يعتبر من أهم الإسهامات في مجال السلوك التنظيمي بسبب تركيز التحليل على الفرد

المدرسة السلوكية تعتبر رائدة في مجال السلوك التنظيمي  
وأضافتها تعتبر أهم إضافة في السلوك التنظيمي

### رابعاً : من الإسهامات الحديثة

- (i) يرى سيمون (simon) أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي .
- (ii) أسهم ليكترت (likkert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائماً على أساس المشاركة .
- (iii) ترى نظرية الإدارة الموقضية أن المدير يجب تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة .

### خامساً: علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

#### 1 - علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس

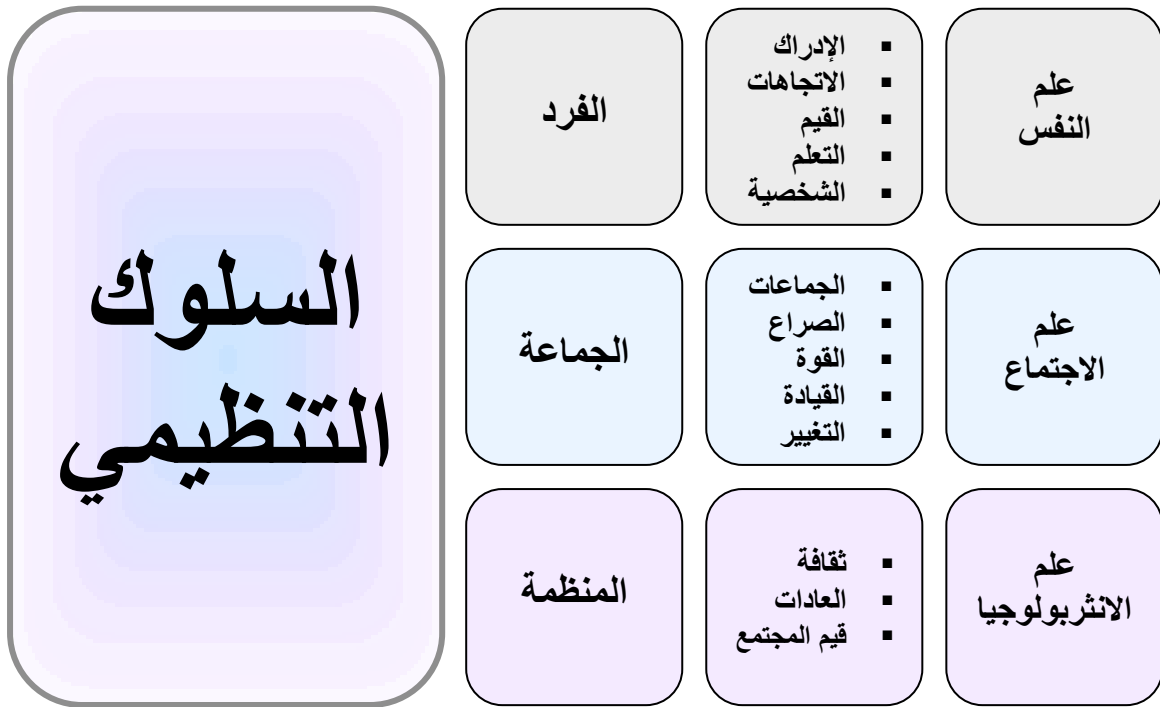
- يسعى علم النفس إلى قياس وتفسير وتعديل سلوك الفرد، فهو يبحث في دوافع السلوك، ومظاهر الحياة الشعورية واللاشعورية، بهدف تحسين الصحة النفسية للأفراد والجماعات.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم النفس لأن الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية...)

## 2 - علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع

- موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع.
- 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...)

## 3 - علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (الانثروبولوجيا)

- هو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي يتعلمها كاللغة والقيم والمشاعر.
- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وعلم الانثروبولوجيا بسبب تواجد مواضيع مشتركة مثل الثقافة والتقاليد...



## سادسا: تحديات خاصة بممارسة السلوك التنظيمي

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

- إدارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة.
- إدارة 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.

نهاية المحاضرة الثانية

## المحاضرة الثالثة

### الشخصية

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، الاتجاهات، الدافعية

#### محاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم الشخصية.
- ثانياً: نظريات الشخصية.
- ثالثاً: العوامل المؤثرة في الشخصية.
- رابعاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.

بمعنى أن اكتشاف شخصية الأفراد سيسهل عملية التعامل معهم  
وسيسهل عملية تفسير سلوكهم داخل المنظمة.

#### مقدمة

- ❖ 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.

#### أولاً: مفهوم الشخصية

عادة ما يستخدم الناس لفظ الشخصية عند وصف فرد ما بأنه ذو شخصية قوية أو جذابة.

أي محاولة وصف الإنسان بالصيغة الغالبية عليه

وتختلف التعريفات التي قدمها بعض علماء النفس بحسب نظرة كل منهم إلى الشخصية.

#### 1- الشخصية كمثير:

هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين أي التأثير الخارجي للشخصية.

#### من الانتقادات الموجهة إلى هذا الاتجاه :

- تركيزه على جانب واحد من الشخصية وهو تأثيرها على الآخرين.
- إغفال التنظيم الداخلي للشخصية، وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية.

هذا التعريف يشير إلى بعد أساسي في الشخصية ولكنه غير شامل وغير كافي



## 2- الشخصية كاستجابة: \*ج 4

هي مجمل استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه.

أي ما يقع تحت عيني الفرد أو سمعه أو تحت مشاعره، فكل ما يتأثر به الفرد يسمى مثيرات

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي . وبالتالي هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.

### من أهم الانتقادات الموجهة إلى هذا التعريف:

- يصعب حصر ودراسة الاستجابات والعادات بسبب كثرتها.
- عدم ثبات استجابة الفرد للمثيرات بسبب اختلاف المواقف التي تصدر فيها.

هذا التعريف غير كافي وغير شامل فهو يركز على محور واحد في الشخصية وهو تأثير الفرد بالبيئة التي يوجد فيها.

## 3- الشخصية كمكون داخلي:

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.

### من الانتقادات الموجهة إلى هذا الاتجاه :

- صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي . بسبب انه غير ظاهر فهو شيء داخل كيان الإنسان.

هذا التعريف أفضل التعريفات السابقة ولكنه لم يسلم من الانتقادات

## 4- تعريف ألبورت للشخصية:

يعتبر من أشهر التعريفات وأكثرها شمولاً وقبولاً الشخصية هي ذلك التنظيم الديناميكي (المتغير) الذي يكمن بداخل الفرد ، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية ، وهو الذي يحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته .

### صفات الشخصية:

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

يستفاد من هذه الصفات:

- أسلوب التعامل مع الآخرين وإنهم ليسوا متشابهين وان لكل فرد شخصية مميزة
- أن الشخصية تتكون من عدة عناصر نفسية وجسمية وفكرية وغيرها
- أن ما يساعد الشخص على النجاح هو هذه الشخصية وهي غير ثابتة إنما مرتبطة بالزمن فلها ماضي وحاضر ومستقبل.

## ثانياً: نظريات الشخصية

النظريات: هي تفسيرات ووجهة النظر المبنية على دراسة علمية.

### 1- نظريات الأنماط

#### أ- نظريات الأنماط الجسمية

محاولة تفسير شخصيات الأفراد من خلال أشكالهم الجسمية

#### نظرية كرتشمير Kretchmer

هو طبيب أمانى قام بدراسة العديد من الدراسات حول علاقة التكوين الجسدي والشخصية ، حيث أشار إلى ثلاثة أنماط جسمية هي :

1. النمط المكنن: الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي.
2. النمط الواهن: الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانطواء.
3. النمط الرياضي: هو الشخص المقتول العضلات، يتميز بالتحفظ.

#### نظرية شيلدون Sheldon

توصل شيلدون من خلال أبحاثه إلى وجود ثلاثة أنماط جسمية أساسية هي:

1. النمط البطني: يتميز بالسمنة، معتدل المزاج، الميل إلى الاسترخاء، وحب المتعة والأكل، وبطء الاستجابة والاعتماد على الغير.
2. النمط العضلي: صفاته ذو قوة عقلية، يميل إلى إثبات الذات وحب السيطرة والمغامرة وبذل النشاط.
3. النمط الرقيق: صفاته ضعيف العضلات، عدم القدرة على التحمل، حب العزلة والاستغراق في التفكير.

#### ب- نظريات الأنماط السيكلوجية

محاولة تفسير شخصيات الأفراد من خلال الجانب النفسي

أهمها نظرية كارليونج للشخصية حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما:

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

◇ يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكلوجية للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي التفكير والوجدان والإحساس والحدس، قد تكون إحدى تلك الوظائف أكثر ظهوراً مقارنة بغيرها.

○ فإذا كان الفرد منبسطاً أو منطوياً يصبح لدينا ثمان حالات كالتالي:

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

## 2- نظريات السمات :

- السمات هي أي صفة يمكن أن نفرق على أساسها بين فرد وآخر.
- 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.

○ أهم نظريات السمات هي نظرية **جوردن البورت Gordon Allport**.

- يميز **جوردن البورت** بين السمات المشتركة و السمات الفردية
- السمات المشتركة**: هي التي تكون لمجموعة من الأفراد في بيئة واحدة.
- السمات الفردية**: هي التي تكون في الفرد دون غيره من الأفراد ، كالاستعدادات والخصائص السلوكية .

- يركز **جوردن البورت** على طابع الفرد في دراسة الشخصية ويفرق البورت بين **السمات الرئيسية** ذات الأهمية في سلوك الفرد والمسيطرة على الشخصية كالكرم . **والسمات الثانوية** الأقل وضوحاً والتي يظهرها الفرد في مواقع معينة ، مثلاً الكريمة نادراً ما يتصرف تصرف البخيل .

**س: كيف نحدد سمات الفرد؟**

**ج: السمات لا تلاحظ بل نستنتجها من السلوك.**

### مثال

الموظف المهتم بالحضور دائماً في الوقت المحدد للعمل ويحافظ على الحضور فيه ولاحظنا أنه لا يتأخر عن هذا الوقت فنقول أنه موظف إنسان منظم في عمله (فهذه سمات)

## 3- نظرية التحليل النفسي

رائد النظرية العالم **فرويد (Freud)**

حيث ترى النظرية أن الشخصية تتكون من:

1. **الذات الدنيا (الأنا الدنيا)**: ترمز إلى الجانب اللاشعوري – اللاواعي من الشخصية و هي مصدر الغرائز (البقاء، الشهوة) وتعمل بشكل غير عقلائي (مقبولاً وغير مقبول).

2. **الأنا العليا** : ترمز إلى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية فهي مستودع القيم.
3. **الأنا**: تمثل نظرة الشخص إلى الواقع المادي والاجتماعي وترمز إلى الجانب الواعي - الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية. ( وهي تأتي بين الأنا الدنيا والأنا العليا )
- ❖ الفكرة الأساسية في النظرية أن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب القيمي (بين الغرائز والعواطف وبين الحق والقيم والمثل).

#### 4- نظريات التعلم

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 إلى دراسات **فافلوف** ونظرية **جون دولاردونيل ميلر** اللذان وضع نظريتهم في الشخصية بناء على نتائج البحوث التجريبية لعملية التعلم.

حاول أن يوضح أسلوب التعليم لدى الكلاب  
وحاول أن يستخدم ما يسمى بالمثير الشرطي

**أهم انتقاد وجه لنظريات التعلم** اهتمامها بإجراء التجارب على سلوك الحيوانات، وافترضها تطبيق تلك المبادئ على السلوك الإنساني.

#### 5- نظريات الذات

تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات وترى أن أهم دافع أساسي للإنسان هو تحقيق وإثبات الذات.

◇ تنسب إلى 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. فإذا أردنا أن نفهم شخص ما (حسب هذه النظرية) ينبغي علينا أن ندرك كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر ويشعر بها.

- **الذات الشخصية (Personal self)** وهي الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه والتي قد لا تكون مطابقة للواقع إلا أنه يميل إلى التوافق معها. تعمل هذه النظرة (الذات) على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد وتحقيق التوافق مع نفسه، وتعطي لحياة الفرد معنى خاصاً خالياً من التناقض.
- **الذات الاجتماعية (Social)** هي ما يعتقد أنه يتصوره الفرد أنه نظرة الآخرين له. وليست النظرة الحقيقية له من الآخرين.

أكدت النظرية أيضاً على أهمية قبول الفرد لذاته وان يثق بنفسه وقدراته ، لان فعالية الفرد تتوقف على نظرتة لذاته .

**س: هل ترى نفسك جادا تحب الانجاز؟**

**ج: في حالة الإجابة بنعم ، سيدفعك ذلك إلى العمل المتواصل.**

**ج: في حالة الإجابة بلا، سيدفعك ذلك إلى التكاسل عن العمل.**

**نتيجة مهمة:** صورة الذات السليمة صحياً البعيدة عن المبالغة أو التقليل تعد مفتاح سعادة الإنسان.

## ثالثاً : العوامل المؤثرة في الشخصية

### 1- المحددات الوراثية Heredity Factors:

- هي مختلف السمات والخصائص والقدرات المتنقلة للفرء من أبويه وراثياً.
- حسب بعض الدراسات تفسر العوامل الوراثية 50% من سمات الشخصية.

### 2- المحددات البيئية:

- يكتسب الفرء سمات أخرى نتيجة احتكاكه في الأسرة والمجتمع والبيئة...
- يكتسب الفرء القيم والعادات التي تؤثر على سلوكه الإنساني وشخصيته.

### 3- المحددات الموقفية:

- يؤدي تواجد الفرء في مواقف معينة إلى تقييد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته .
- إذا أردنا أن نفهم سلوك الفرء علينا أن نتعرف على طبيعته الموقف الذي كان فيه.

## رابعاً : علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

خصائص الشخصية التي لها تأثير قوي في سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال.

### 1- مدى التحكم في الشخصية:

في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد نوعان من الأفراد:

- الأول:** (صاحب مركز الضبط الداخلي) يرى انه قادر على التحكم في مصيره.
- الثاني:** (صاحب مركز الضبط الخارجي) يرى أنلا قوة له في تحديد مصيره، وان ما يحدث له سببه عوامل خارجية أو الحظ أو الصدفة.

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

من خلال هذه المقارنة يستطيع المدير أن يميز بين الموظفين أصحاب الضبط الداخلي وأصحاب الضبط الخارجي لذا سوف يختلف التعامل بين الموظفين:

- شخصية الموظف صاحب الضبط الداخلي يجب أن يحفز بالتكليف بالمهام ذات المشقة والمخاطرة التي تسمح للفرء بإثبات ذاته.
- شخصية الموظف صاحب الضبط الخارجي لا يصلح بأن يكلف بالمهام الصعبة ولا يصلح أن يرقى للمراتب العالية ، فهو يناسب الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية ويكون تحت المراقبة الشديدة.

## 2- الميكافيلية Machiavellianism (النفعية، المصلحية)

هي نمط للشخصية ارتبطت بالايطالي مكيافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة ( How to gain and use power )

### خصائص الفرد ذو الشخصية الميكافيلية :

- شعاره الغاية تبرر الوسيلة
- لا يهتم بالعواطف
- عملي
- **نفعي**
- يميل إلى المناورة والمضاربات
- يحقق المكاسب الكبيرة
- **من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين**
- يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

س: كيف نقلل من الآثار السلبية لأصحاب الشخصية الميكافيلية في العمل؟  
الإجابة:

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

الأفراد الذين لهم تقدير عالي لذاتهم يصنفون  
من ضمن سلم ماسلو في التصنيف الخامس

### 3- مدى تقدير أو احترام الذات

أوضحت الدراسات ما يلي:

- يختلف الأفراد 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.

تقدير عالي للذات ← مستوى الرضا الوظيفي عالي

عدم تقدير للذات ← مستوى الرضا الوظيفي منخفض

### 4- مدى تحمل المخاطر

- يختلف الأفراد 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.

نهاية المحاضرة الثالثة

## المحاضرة الرابعة

### الإدراك

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، الاتجاهات، الدافعية

#### مجاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم الإدراك.
- ثانياً: خطوات عملية الإدراك.
- ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك.
- رابعاً: معوقات الإدراك.
- خامساً: العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي.

#### مقدمة

يتأثر الفرد بالعديد من المؤثرات التي تشكل سلوكه ووعيه فيتكيف الفرد مع تلك المشيرات كلما استطاع السيطرة على مجريات الأمور. ويختلف الأفراد في إدراكهم وتفسيرهم للموقف الواحد.

#### مثال :

- لو سألت الموظفين عن رئيسهم ستجد إجابات متفاوتة بعضهم يثني عليه وبعضهم يذمه، رغم تعاملهم معه في نفس الظروف، ذلك أن إدراكهم لكفاءة الرئيس يختلف من عامل للأخر.
- إذن نحن لا نرى الحقيقة أو الواقع، بل نفسر ما نراه ونعتبره هو الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.
- ونظراً لأهمية الإدراك في تفسير السلوك الإنساني عامة والسلوك التنظيمي خاصة نحاول التعرف على مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالسلوك التنظيمي.

من الصعوبة أن نرى الحقيقة فعلاً ولكن من الممكن أن نفهم الحقيقة كما ندرکها (نفسرها)

#### أولاً: مفهوم الإدراك

- يعرف **روبينس (Robbins)** الإدراك بأنه "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا لها معنى لما يدور داخل بيئتهم".
- يعرف **كينيكى (Kinicki)** الإدراك بأنه "عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا".
- يعرف **غيبسون (Gibson)** الإدراك بأنه "عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى".

## نستنتج من التعاريف السابقة أن:

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.

س: هل هناك فرق بين الإدراك والإحساس؟

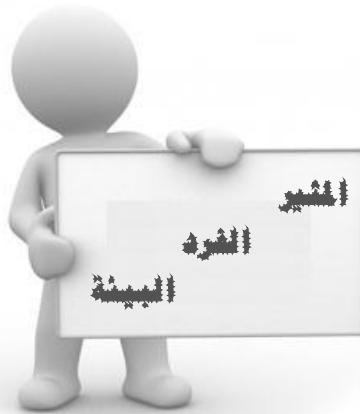
ج: نعم هناك فرق بين الإدراك والإحساس.

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

## ثانياً: خطوات عملية الإدراك

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

## ثالثاً: العوامل المؤثرة على الإدراك





## 1- العوامل المتعلقة بالمشير

### أ - العوامل المتعلقة بانتقاء المشيرات

حيث تختلف خصائص المشيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد ، فمنها ما يكون تأثيره قويا ، ومنها ما يكون تأثيره ضعيفا وتتميز بما يلي :

1. شدة المشير وقوته: فكما كان المشير قويا كان تأثيره أكثر واحتمال إدراكه أكبر مثلا الصوت الصاخب مقارنة بالهادي.
2. الحجم: فكما كان حجم الشيء أكبر أو أطول كانت قدرته على التأثير أكبر.
3. التباين: فكما كان المشير متميزا في المجال كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر فالانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر نفردا وبروزا.
4. التكرار: كلما زاد تكرار المشير كانت فرصته جذبه للانتباه أكبر ، حيث أن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمشير.
5. الحركة: فالحركة أكثر جاذبية للانتباه من الهدوء.
6. الألصق والجددة: فكما كان المشير جديدا كان أكثر جذبا للانتباه ، فالمشير المألوف في المجال الجديد يكون أكثر تأثيرا.

### ب - العوامل المتعلقة بتنظيم المشيرات

1. الشكل والخلفية: يميل الفرد إلى تنظيم المدركات البصرية التي يراها في شكل وخلفية .
2. التشابه: فالمشيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المشيرات المختلفة، وكلما زادت درجة تشابه المشيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة.
3. التقارب: ويقصد به التقارب الزمني أو المكاني وظهور عدة مشيرات في منطقة مكانية أو زمنية واحدة، تجعل الفرد يميل إلى تنظيمها في مجموعة مشيرات واحدة، مجموعة موظفين يعملون في مكتب واحد.
4. الاستمرار: يميل الفرد إلى إدراك المشيرات المستمرة.
5. سد الثغرات: أي ميل الفرد إلى استكمال المعلومات الناقصة ليديرها ككل متكامل .

## 2- العوامل المتعلقة بالفرد \* جواب سؤال 13، 14، 15

هي العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك ، من أهمها ما يلي :

1. الخبرات السابقة: يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه إلى اختيار وانتقاء المشيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه ، مثلا الموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي ستصبح له حساسية تجاه موقف مشابه.
2. 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..
3. الشخصية: تؤثر شخصية الفرد على إدراكه للمشيرات 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.

4. **النسق الإدراكي** : حيث يفسر الأفراد في المنظمة الواحدة للأمر بصورة متشابهة مقارنة بمنظمة أخرى، والإدارة الواحدة مقارنة بالإدارات الأخرى.
5. **المستوى الاقتصادي والاجتماعي** : يؤثر هذا المستوى على إدراك الأفراد للأشياء فإدراك الغني لـ (100) ريال يختلف عن إدراك الفقير لنفس المبلغ .
6. **تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك** : فإذا كان الفرد هادنا فإنه يدرك المثيرات بصورة تختلف عن لو كان في حالة نفسية غير مستقرة .
7. **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 .
8. **الحب والكرهية** : يرى المحب في حبيبه إلى الصفات الحميدة (عاقل، مؤدب، رزين..)، وإذا تنقلب إلى كراهية يرى فيه سوء الأدب ، الغلظة..

### 3- أثر البيئة في عملية الإدراك

- يؤكد (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.**
- **البيئة المادية**: إن 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.
  - **البيئة الاجتماعية**: لها تأثير 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.
  - **الإطار البيئي والثقافي** : يؤثر 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 عرضنا لكل منها:
      1. **الوظائف الشائعة**: تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن البدو عن المدن .
      2. **العادات والتقاليد**: تؤثر على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية.
      3. **نظم الاتصالات**: تؤثر نظم الاتصالات على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة.

## رابعاً: معوقات الإدراك

1. **التنميط:** وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه ( أي معاملة الأفراد بنمط واحد )
  2. **تأثير الهالت:** 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 .
  3. **الدفاع الإدراكي:** وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث، يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.
  4. **الإسقاط:** وهو أن يعزي الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين ، فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد.
- مثال:** الأشخاص الذين يحققون معدلات عالية فيما يتعلق بالبخل وعدم الانضباط هم الأكثر ميلاً لوصف الآخرين بهذه الخصائص .

س: كيف نقلل من معوقات الإدراك؟ \*جواب سؤال 3

ج: هناك عدد من العوامل يمكن من خلالها تجنب المشاكل والمعوقات الإدراكية وهي كالتالي:

1. **الدقة في المعلومات.** قال تعالى ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ )
2. **زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك.**
3. **الاعتماد على مصدر معلومات متنوعة مما يقلل من درجة التحيز.**
4. **الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الإسقاط.**

خامساً: العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي \*جواب سؤال 23 ، 24

- **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 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.**

نهاية المحاضرة الرابعة

## المحاضرة الخامسة

### التعلم

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، **التعلم**، القيم، الاتجاهات، الدافعية

### محاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم التعلم.
- ثانياً: نظريات التعلم.
- ثالثاً: المبادئ الأساسية لعملية التعلم.
- رابعاً: علاقة التدعيم والعقاب بالتعلم.
- خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم.

التعلم يتعلق بما يكتسب الإنسان من معارف ومهارات  
ويتعلق بالتطور الحاصل في حياة الإنسان بشكل علمي.

### مقدمة :

تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة على فهم السلوك الإنساني ، فالتعلم عملية مستمرة لدى الإنسان من المهد إلى اللحد ، والقدرة على التعلم تعتبر أهم صفة تميز الإنسان ، فيها يستطيع تغيير سلوكياته وتكييف حاجاته مع الظروف المحيطة ، فالإنسان يتعلم الحميد وبه يسمو ويعلو أو القبيح وبه يدنو وينحط ، أيضاً الإنسان يتعلم من بيئته المتنوعة وأحياناً دون رغبته ، أو دون إدراته . ومن هذه المقدمة فلا بد ان يُجمع الباحثون على أن التعلم يؤثر في سلوك الأفراد في المنظمات .

### أولاً: مفهوم التعلم وطبيعته :

التعلم ليس المعرفة فقط فالمعرفة هي احد الامور المؤثرة في التعلم.

يعرف **Robins** التعلم بأنه :

**التغيير الدائم في السلوك** والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة.

### ج\* 4

1. أن التعلم يتضمن التغيير (سلبى أو ايجابى)، فسلوك الفرد قبل التعلم ليس نفسه بعد التعلم.
2. التغيير المقصود هو التغير الدائم النسبي وليس التغيير الوقتى الذي يعتبر رد فعل قصير.
3. يؤثر التغيير في السلوك الحالي والمستقبلي كما يؤثر على ميول وتصرفات الأفراد. مثلاً الفرد الذي تعلم من رئيسه احترام مواعيد العمل يكون قد تعلم سلوكاً جديداً يغير في سلوكه السابق.
4. تعد الخبرة عنصر ضرورياً في عملية التعلم والتي يمكن اكتسابها مباشرة من الممارسة أو الملاحظة أو بشكل غير مباشر من القراءة .
5. التغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة، وليس المتعلق بنضج الفرد (مثلاً نمو ونضج الطفل جسمياً وعقلياً) أو بعوامل أخرى.

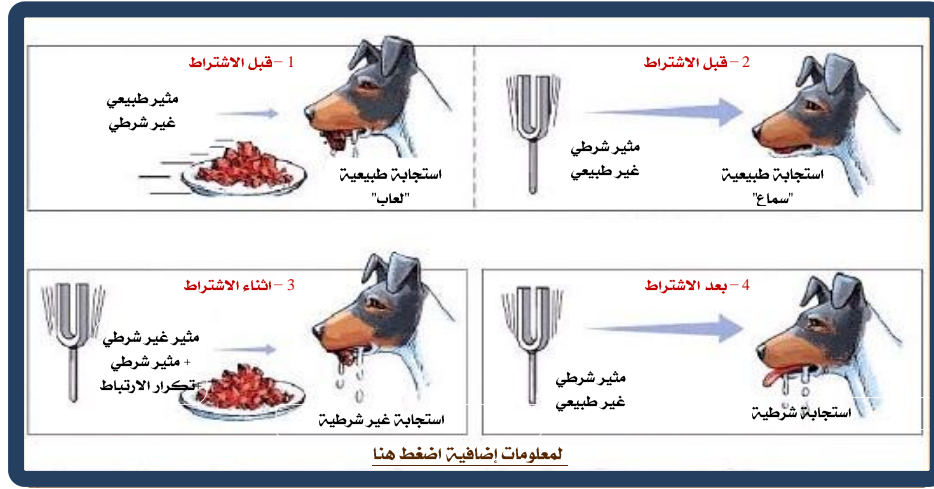
## ثانياً: نظريات التعلم :

### 1. نظرية التعلم الشرطي التقليدي : \*ج 14

#### Classical Conditioning Theory

تنسب إلى العالم الروسي **پافلوف Pavlov**، الذي أجرى العديد من التجارب على الكلاب من خلال ربط تقديم الأكل بدق الجرس، ورؤية إناء الأكل وهكذا.

فلتتعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين **المثير غير الشرطي (طبيعي "الاكل")** و**المثير الشرطي (غير الطبيعي "الاناء")**.



### مثال

عند زيارة كبار المسؤولين للمنظمة (مثير غير شرطي "طبيعي") يهتم المرؤوسين بالمظهر والهندام (استجابة شرطية) يلاحظون انه يوجد اهتمام غير طبيعي في ترتيب ونظافة المنظمة قبل زيارة كبار المسؤولين (مثير شرطي "غير طبيعي")  
وعند تكرار الزيارات وما يسبقها من تنظيف وترتيب يربط الموظفون بين عملية التنظيف وزيارة كبار المسؤولين، فعند ملاحظتهم في المستقبل لأعمال التنظيف والترتيب أصبح لديهم ربط بين المثير الشرطي والمثير الطبيعي فهم يتوقعون الزيارة فيهتمون بمظاهرهم وهندامهم (استجابة شرطية)

نوع المثير	الاستجابة الشرطية	
مثير غير الشرطي (طبيعي) : زيارة كبار المسؤولين	اهتمام المرؤوسين بالمظهر والهندام	1
مثير طبيعي : زيارة كبار المسؤولين مثير شرطي (غير طبيعي) : تنظيف نوافذ الموقع	اهتمام المرؤوسين بالمظهر والهندام	2
مثير غير شرطي (طبيعي) : تنظيف نوافذ الموقع	اهتمام المرؤوسين بالمظهر والهندام	3

## 2. نظرية التعلم الشرطي الفعال :

### Operant Conditioning Theor

ادخل العالم الأمريكي **سكاينر skinner** إرادة الفرد وتصوراته الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة.

فعندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج الجيدة.

- يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوكات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكات ذات النتائج الضارة.

## 3. نظرية التعلم الاجتماعي ( التقليد ) :

### Social Learning Theory

تري هذه النظرية ما يلي:

- أن الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم من إطار اجتماعي معين .
- أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوات هما:
  1. ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه (ثواب، عقاب).
  2. يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك.

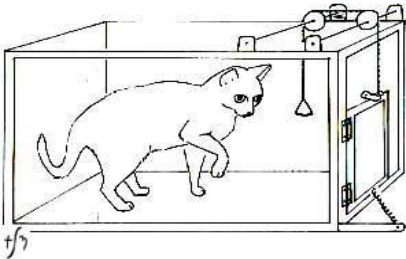
### العوامل المؤثرة في عملية التعلم الاجتماعي:

1. مدى قدرة النموذج محل التقليد على الإثارة وجلب الاهتمام.
2. مدى قدرة الأفراد على استيعاب تصرفات النموذج
3. مدى قدرة تحويل النموذج بعد مشاهدته إلى أفعال.
4. مدى وجود التعزيز والتدعيم لعلمية التقليد.

## 4. نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ ( التجربة والخطأ ) :

### Trial and Error Theory

ترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي **ثورنديك Thorndike** وتجربة القط الجائع داخل الصندوق.



- وضع ثورنديك قطة جائعا داخل الصندوق، ووضع 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.

• 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.

ومن أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة.

التوجيه والإرشاد يعد امرأ مهما في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.

## 5. نظرية التعلم بالاستبصار : Learning by Insight Theory



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 وامكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.

- وفق هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن ان تبني دائما على الارتباط الشرطي أو المحاولات والخطأ، بل إن كثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار واستغلال المفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية.
- قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئا او سريعا، كما قد يكون جزئيا او كليا.

### ثالثا : المبادئ الاساسية للتعلم : \* ج 21 ، 22

1. **التعلم له دافع** : من غير المحتمل أن يتعلم الإنسان شيئا ليس له دوافع نظرية أو مكتسبة لتعلمه، من الصعوبة تعليم حيوان شعبان طريق الأكل.
2. **المكافأة المادية والمعنوية** : تعزز وتدعم وتشجع عملية التعلم (التعزيز).
3. **التعلم الموزع بين الفترات** : أفضل وأسرع من التعلم المركز في فترة واحدة
4. **ضرورة المشاركة الايجابية** : من المتعلم في عملية التعلم، لأنها تنشيط الدافع للتعلم وتزيد من حماسه المتعلم.
5. **ضرورة تنوع مواد ومجالات التعلم** : دفعا للملل وتحقيقا للشراء.
6. **أهمية الفهم أثناء عملية التعلم** : أي الفهم للهدف والعلم بالنتائج المراد الوصول إليها.
7. **التكرار** : أداة هامة في التعلم.
8. **التوجيه والإرشاد** : أداة مهمة في عملية التعلم

### رابعا : علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم :

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

الحافز	الحالة	الهدف	مثال
1	استراتيجية التعزيز (تقديم حافز ايجابي)	يحقق تدعيم ايجابي	منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تؤدي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية) ( ج 25 )
2	استراتيجية التعزيز (منع حافز سلبي)	يحقق تدعيم سلبي	حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغيث تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)
3	استراتيجية الإنطفاء (منع حافز ايجابي)	يحقق الالاتدعيم	موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار
4	استراتيجية العقاب (تقديم حافز سلبي)	يحقق العقاب	توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادوار

## العقاب او الحافز السلبي :

- هناك نقاش متواصل عن مدى جدوى العقوبات (بين مؤيد ومعارض بشدة).
- مازال هناك استخدام للعقاب في المنظمات بهدف تعديل السلوك غير المرغوب

### العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة: \* ج 33

1. تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب
2. الحسم والسرعة في التطبيق.
3. توجيه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد ذاته.
4. تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
5. تعريف الفرد بالسلوكيات غير المرغوبة وكيفية تجنبها.
6. يجب أن يكون الفرد مصدر العقاب، هو نفسه مصدر الحوافز الايجابية.
7. يجب توفير بديل للسلوك غير المرغوب فيه.

## خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتها بالتعلم :

### 1. التذكر:

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

#### أ - مراحل التذكر:

- 1) التعلم والاستظهار(الاكتساب).
- 2) الاحتفاظ بما تم تعلمه.
- 3) الاسترجاع: أي استعادة المعلومات والخبرات.
- 4) التعرف: أي معرفة أن هذا الموقف سبق المرور عليه ويمكن التعامل معه.

#### ب - العوامل المؤثرة في التذكر :

- 1) سرعة ويطئ التعلم بين الأفراد.
- 2) مواد التعلم.
- 3) طريقة التعلم.

### 2. النسيان :

هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق اكتسابها وتعلمها، أي الضل 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.



○ **العوامل المسببة للنسيان: \* ج 43**

1. **عامل الزمن:** أي طول الفترات مضافا إليها عدم الاستعمال
2. **عامل الاكتمال والمعنى :** المعلومة المكتملة تقاوم النسيان بخلاف المعلومة الناقصة التي ليس لها معنى فهي قابلة للنسيان.
3. **عامل التداخل:** إن تداخل المواد التي تم تعلمها يؤدي إلى عملية النسيان.
4. **عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.**
5. **المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد :** حيث غالبا ماتكبت ولا تظهر في الشعور ، مما يؤدي الى نسيانها .
6. **تغير الميول والاهتمامات:** يؤدي تغيير الميول والانشطة الى نسيان الموضوعات السابقة التي كانت محل اهتمام.

نهاية المحاضرة الخامسة

## المحاضرة السادسة

### القيم

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، الاتجاهات، الدافعية

### محاور المحاضرة

أولاً: مفهوم وأهمية القيم.

ثانياً: مصادر القيم.

ثالثاً: تصنيف القيم.

### مقدمة :

لقد زاد الاهتمام بموضوع القيم بسبب الدعوة إلى تبني قيم إيجابية داخل منظمات الأعمال. ترجع الكثير من المشكلات الإدارية إلى غياب منظومة القيم الإيجابية التي يجب أن يتحلّى بها الموظف.

الخلل في سلوكيات الأفراد يرتبط في جانب منه بالقيم التي يتمسك بها هؤلاء. انطلاقاً مما سبق من الضروري أن نتطرق إلى مفهوم القيم وأهميتها ومصادرها وأنواعها بما يساهم في فهم تأثيرها على سلوك الأفراد في المنظمات.

### أولاً: مفهوم وأهمية القيم :

#### 1. مفهوم القيم :

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

#### في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي : \*جواب سؤال 4

1. القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.
2. القيم تسهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به.
3. القيم ليست الأفعال ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات.

4. تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم.
5. تتصف القيم بالثبات النسبي: حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته.
6. هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

## 2. أهمية القيم : \* جواب سؤال 3

- 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 مثلاً قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس.

## ثانياً: مصادر القيم :



### 1. الدين:

- يعد الدين أساساً للكثير من القيم الإنسانية والدين الإسلامي يعتبر مصدراً خصباً للقيم مثل:
- القيم الاقتصادية: المادة وسيلة وليست غاية، تحري الحلال، تحريم الرشوة والربا والسرقته والاختلاس وتطفيف الكيل.
  - القيم الاجتماعية: التعاون والشورى والعدل بين الناس.
  - القيم الجمالية الحسية: النظافة وجمال الثوب والفعل.

- **القيم الجمالية المعنوية** : العفة وصيانة الجوارح .
  - **القيم السياسية** : حذر الاسلام من السلطة لأنها فتنة ، اختيار القوي الأمين .
  - **القيم النظرية** : حث الاسلام على التفكير والبحث عن الحقيقة .
- قال تعالى ( **إِنَّ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاخْتِلَافِ اللَّيْلِ وَالنَّهَارِ لآيَاتٍ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ \* الَّذِينَ يَذْكُرُونَ اللَّهَ قِيَامًا وَقَعُودًا وَعَلَىٰ جُنُوبِهِمْ وَيَتَفَكَّرُونَ فِي خَلْقِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ رَبَّنَا مَا خَلَقْتَ هَذَا بَاطِلًا سُبْحَانَكَ فَقِنَا عَذَابَ النَّارِ** )

## 2. المصدر الاجتماعي :

يعد الفرد جزءاً من المجتمع الذي نشأ فيه ، حيث تتشكل قيم الفرد وفقاً لطبيعة المجتمع .

## 3. الخبرة :

تستمد القيم أهميتها من خبرات الإنسان ، فالمريض يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية .

## 4. منظمات الأعمال أو جماعات العمل :

الفرد يستمد قيمه أيضاً من قيم المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها .

## 5. الأسرة :

هي اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد ، حيث يتعلم الفرد المعايير الحاكمة للتصرفات ، والخطأ والصواب والمرفوض والمقبول .

## ثالثاً: تصنيف القيم :

### 1. تصنيف سبرانجر Spranger

**قسم سبرانجر القيم إلى ستة أنماط هي:**

- (1) **النمط الاقتصادي** : حيث يعتقد الفرد في أهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة .
- (2) **النمط الاجتماعي** : حيث يعتقد الفرد أنه لاقيمة لذاته بعيداً عن الناس فهو لا يرى نفسه إلا في الجماعة ، إذا يهتم بالمشاركة والتعاون واحترام مشاعر الغير وتقديم النصح والإرشاد لهم
- (3) **النمط الديني** : يعتقد الفرد أن سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الروحية الموصلة إلى الرضا الروحي ومن أهم سلوكياته انكار الذات .
- (4) **النمط النظري** : يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق والأمانة والتفكير والدراسة المتعمقة وتعظيم التراكم العلمي وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية (لامحابة ولا مجاملات)
- (5) **النمط الجمالي** : حيث يعتقد الفرد في أهمية الجمال ، لذا فهو يهتم بالسلوكيات المثالية ، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل .
- (6) **النمط السياسي** : هنا يعتقد الفرد أهمية تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز ، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع والتحاوّر لتحقيق مزيد من القوة مع قلّة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية .

## 2. تصنيف روكيتش Rokeach

حسب روكيتش انه كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة كلما سادت كان تأثيرها كبيرا على سلوكه.

### قسم روكيتش القيم إلى نوعين هما:

- (1) القيم النهائية: وهي الغايات النهائية التي تحقق الأهداف المرغوبة التي يحاول الانسان تحقيقها مثل الحياة المريحة والأمان الأسري والصدقات.
- (2) القيم الوسيطة: فهي القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية، وهي تمثل أنماط سلوكية مفضلة، مثل التسامح والاجتهاد والطموح والنظافة.

## 3. تصنيف كلوكهن Kluchon \* جواب سؤال 16

وضع كلوكهن الفروض المضرة لاختلاف القيم والسلوك بناء على اختلاف التوجهات على النحو التالي:

- (1) سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغم تشابه الحاجات الاساسية 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 للأفضل.
  - ستبقى الى الابد علاقة ما بين الفرد وخالقه.
  - ستبقى الانشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
  - ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنيا ومكانيا باستمرار.

### ○ تؤدي تلك الحقائق الى اختلاف توجهات القيم على النحو التالي:

- (1) توجه الطبيعة البشرية : بمعنى أن الانسان يتردد بين ما يراه خيرا أو شرا، محبا أو مكروها والاختلاف بين الأفراد في هذا الشأن أمر وارد ومستمر.
- (2) توجه الطبيعة الفردية : حيث توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية:
  - i. قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه
  - ii. أن يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيدا لنفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته
  - iii. أن يوازن الفرد بين هاذين المستويين، وأغلب الناس في المنطق الأوسط.
- (3) توجه الزمن: فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم مثالية غير موجودة.
- (4) توجه النشاط: وهنا نجد فرد يركز على العمل، وآخر يركز على الانجاز وفرد آخر يوازن بين العمل والانجاز.
- (5) توجه العلاقات: فقد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفتوحة وموضوعية، وقد تكون ضيقة ومحدودة وغير مباشرة.

نهاية المحاضرة السادسة

# المحاضرة السابعة

## الاتجاهات

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، **الاتجاهات**، الدافعية

### محاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم الاتجاهات.
- ثانياً: مكونات الاتجاهات.
- ثالثاً: وظائف الاتجاهات.
- رابعاً: مصادر الاتجاهات.
- خامساً: تغيير الاتجاهات.

### مقدمة

تعد الاتجاهات من أكثر وأهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد، فسلوك الفرد يتأثر بمجموعة اتجاهاته، فالفرد له عدة اتجاهات للأحداث والأشياء المختلفة التي تحيط به.

### أولاً: مفهوم الاتجاهات

#### 1. تعريف الاتجاهات

- عرف **البورت (All port)** الاتجاه بأنه " حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الأشخاص، أو الأشياء، أو المواقف، أو الموضوعات في البيئة التي تثير هذه الاستجابة".
- كما عرفه **تريانديس (Triandis)** بأنه " **فكرة مشبعة بالعاطفة** تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف أو موضوع معين".
- كما اشار **بيتي وكاسيبو (Petty & Caceppo)** بأن **الاتجاه عام** ويتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال شخص أو شيء أو قضية.



لا يمكن ان يكون لدى الفرد اتجاه معين في قضية غير معروفة بالنسبة له، فإذا اراد ان يعرف اتجاهاته فعليه ان يعرف تفضيلاته، فبعد ان يتعرف على القضية ويجمع المعلومات فيظهر لديه ميزان هل اميل لهذه القضية ام لا اميل لها فهنا يتكون الاتجاه.

**الاتجاه = الإدراك + الميل + السلوك**

الاتجاه عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها.

## في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

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

## 2. الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات

- (i) الميول هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، فالميل شخصي قد يكون ايجابي أو سلبي، أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب.
- (ii) الآراء فهي أكثر خصوصية من الاتجاهات، والرأي هو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه، وهو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين.
- (iii) يوجد فرق بين المعلومات والاتجاهات، فقد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن قضية معينة وليس لديه اتجاهاً محدداً لها.

## ثانياً: مكونات الاتجاه : س/ من مكونات الإتجاه؟ س/ واحدة من الآتي ليست من مكونات الإتجاه؟ س/ كل مما يلي تمثل مكونات الإتجاه، ما عدا؟



### 1. المكون الفكري أو الإدراكي

يتعلق هذا المكون بمدرجات أو معتقدات الفرد تجاه موقف معين، فالجانب الفكري متعلق بما لدى الفرد من معلومات عن شيء معين. **مثلاً:** لا يمكن أن يكون لدى الفرد اتجاه عن شخص لا يعرفه.

### 2. المكون الشعوري أو العاطفي

يتعلق هذا المكون بمشاعر وعواطف الفرد تجاه موضوع أو شيء معين، فمعرفة الفرد أن شخصا معيناً ظالماً ومتسلطاً تؤدي أن يكون له اتجاه سلبي ضد هذا الشخص ويتعاطف مع مرؤوسيه.

### 3. المكون السلوكي

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 ميلاً لأن يسلك سلوكاً معيناً تجاه هذا الموقف أو الفرد.

### ثالثاً: وظائف الاتجاهات: س/ واحدة من الآتي ليست من الوظائف الأساسية للاتجاهات؟

#### 1. وظيفة المنفعة:

حيث تلعب الاتجاهات دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد لإشباع رغباته وحاجاته، مثلاً يسلك الفرد ذو الاتجاه الإيجابي سلوكاً وظيفياً يساعده في تحقيق طموحاته.

#### 2. وظيفة الدفاع عن الذات:

حيث يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة.

#### 3. وظيفة التعبير عن القيمة:

حيث تقدم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وصورته الذهنية، الفرد الذي له اتجاه للمركزية هو يعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز.

#### 4. وظيفة المعرفة:

حيث تساعد الاتجاهات في توفير معايير مرجعية لسلوكه، فالإتجاهات تجعل الفرد يهتم بمعلومات ويهمل معلومات أخرى.

### رابعاً: مصادر (مؤثرات) الاتجاهات:

س/ من مصادر الإتجاهات؟ س/ واحدة من الآتي ليست من مصادر الإتجاهات؟

س/ كل مما يلي يندرج ضمن مصادر الإتجاهات ما عدا؟





## خامساً: 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.

### طرق تغيير الاتجاهات:

1. **تغيير الجماعة :** التي ينتمي إليها الفرد.
2. **تغيير معتقدات الفرد :** عن طريق تزويده بمعلومات جديدة، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقا بها لتغيير أفكاره وبالتالي اتجاهاته.
3. **تغيير الموقف :** فتغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى لآخر يجعل اتجاهاته تتغير.
4. **إثارة المخاوف والشكوك :** أي إيجاد شعور بالخوف من شيء معين يساهم في تغيير الاتجاهات كتخويف الطبيب للمريض من التدخين.
5. **الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه :** فهذا يسمح للفرد بالتعرف أكثر على جوانب عديدة يمكن أن تساهم في عملية تغيير الاتجاه.
6. **تأثير الأحداث الهامة :** مثل الأزمات والكوارث حيث تساهم في تغيير اتجاهات الأفراد.
7. **تأثير رأي الأغلبية والخبراء :** قد يساهم في تعديل الاتجاه وبالتالي السلوك.
8. **التغيير القسري في السلوك :** فقد يكون التغيير ايجابي أو سلبي .

نهاية المحاضرة السابعة

## المحاضرة الثامنة

### الدافعية (Motivation)

أهم العوامل المؤثرة في سلوك الفرد:  
الشخصية، الإدراك، التعلم، القيم، الاتجاهات، الدافعية

#### محاوّر المحاضرة

- أولاً: مفهوم الدافعية.
- ثانياً: أهمية دراسة الدافعية.
- ثالثاً: نظريات الدافعية.
- رابعاً: إجراءات تحسين الدافعية.

#### مقدمة

تتوقف حياة الإنسان على إشباع الكثير من حاجاته الأساسية، فيشعر بالجوع فيحتاج الى تناول الطعام وهكذا. فيقوم الافراد بأنشطة معينة يبتغون من ورائها تحقيق هدف معين.  
**س: لماذا تصدر عن الافراد مختلف الاعمال والسلوكيات؟**  
**ج: كافة مظاهر السلوك الإنساني يكمن من ورائها قوى دافعة ومحركة يطلق عليها الدافعية (Motivation).**  
• تعتبر الدافعية احد أهم العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

#### أولاً: مفهوم الدافعية

##### 1. تعريف الدافعية

- يشير مصطلح الدافعية الى القوى التي تحرك الافراد في اتجاه معين من خلال القيام بعمل معين أو لتحقيق هدف ما.
- يرى **روبينس (Robbins)** أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.
- يعرف **غراي (Gray)** الدافعية بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيه نحو هدف معين.
- يرى **Hampton** أن الدافعية هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين.



## في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

1. أن الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منضعة تشبع حاجة معينة.
2. تتأثر درجة الدافعية بوجود مشيرات داخل الفرد أو خارجه ، وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة.
3. قد يكون للفرد العديد من الحاجات المتغيرة والمتضاربة مع بعضها أحيانا، مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية.
4. السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف او حافظ.
5. يختلف الافراد في طريقة تحريك دوافعهم ، وإشباع حاجاتهم.
6. تؤثر درجة اشباع الحاجات الى تكرار السلوك أو تغييره ، وبالتالي فإن الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي :
  - تنشيط السلوك.
  - توجيه السلوك.
  - تثبيت السلوك في اتجاه معين.
7. رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك، إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.

## 2. محددات درجة الدافعية

(i) المستوى الحالي للطموح

(ii) الجهد المبذول (المستوى الحالي للجهد المبذول)

(iii) المستوى الحالي للإشباع

(iv) قيمة توقعات الفرد من المكافآت

## 3. الخصائص الرئيسية للدافعية

(i) المجهود (كمية العمل): أي مقدار الجهد المبذول من الفرد لأداء العمل.

(ii) المثابرة والاصرار (نوعي العمل) على بذل الجهد في العمل.

(iii) الاتجاه: أي الهدف التي تحققه الدافعية (مصلحة المنظمة ومصالح العاملين).

## ثانياً: أهمية دراسة الدافعية : \* جواب سؤال 10

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

## ثالثاً: نظريات الدافعية

### 1. نظريات المحتوى للدافعية

- نظرية سلم الحاجات لماسلو
- نظرية العاملين لهيرزبرغ
- نظرية دافع الانجاز لماكلياند

#### أ - نظرية سلم الحاجات لماسلو

تري النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي وهي:

1. حاجات فيسيولوجية: كالأطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية.
2. حاجات الأمان: كحاجة الفرد الى حماية نفسهم الأخطار التي تهدده وأسرتة، تشبع من خلال أنظمة الأمان الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.
3. الحاجات الاجتماعية: كحاجة الإنسان الى الارتباط والصدقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.
4. حاجات التقدير: كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.
5. 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.



#### ب - نظرية العاملين لهيرزبرج

قام هيرزبرج بدراسة على 200 محاسب ومهندس، واستخدم أسلوب المقابلة للإجابة على

سؤالين رئيسيين:

- س 1: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟
- س 2: متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

وتوصل الى نتيجتين هما:

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..).
2. توجد مجموعة من العوامل الدافعة التي يؤدي توفرها الى وجود دافعية قوية للعمل ودرجة عالية من الرضا (الانجاز، الترقية، امكانية التطور، المسؤولية).

## ت - نظرية دافع الانجاز لماكيلاند

ركز ماكيلاند 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.

### خصائص الافراد ذوي الانجازات حسب ماكيلاند:

- يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.
- يفضلون تحمل المسؤولية.
- يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

### اقتراحات ماكيلاند لتنمية دافع الانجاز لدى الافراد:

- أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة ( أي نتائج العمل ) لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.
- أن يفضل التعامل مع ذوي الجدارات والتشبه بهم.
- سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص أخر بحاجة الى النجاح.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي وإيجابي.

## 2. نظرية العملية للدافعية

- نظرية فروم للتوقع
- نظرية التكافؤ
- نظرية وضع الهدف

### 1. نظرية فروم للتوقع

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.

### 2. نظرية التكافؤ

ترى النظرية أن العاملون يقارنون بين ما يبذلون من جهد وما يحصلون عليه من عوائد، بما يبذله ويحصل عليه العاملون الآخرون.

### 3. نظرية وضع الهدف

ترى النظرية أن وجود الهدف ضروري لتحديد توجهات السلوك، فالهدف دافعا للسلوك.

## رابعاً: إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية: \*جواب سؤال 11

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات التالية:

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 من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة ذات تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه.
- قدم افانسيبش (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 الترقيّة من الداخل.
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
6. وجود علاقات متوافقة مع الآخرين.
7. إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله.
8. السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في بدايّة العمل، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين.

نهاية المحاضرة الثامنة

## المحاضرة التاسعة

### الجماعات

#### محاوالمحاضرة

- أولاً: مفهوم الجماعة.
- ثانياً: أسباب تكون الجماعات.
- ثالثاً: مراحل تكوين الجماعات.
- رابعاً: أنواع الجماعات.
- خامساً: تماسك ومشكلات الجماعات.

#### مقدمة

يتأثر سلوك الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها، وتسهم دراسة الجماعات في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة مثل التعاون والصراع أو التنافس بين الأفراد.



#### أولاً: مفهوم الجماعة

##### 1. تعريف الجماعة

- يعرف **Smith** الجماعة بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة.
- أما **Miles** فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون الاتصال فيما بينهم بحيث تنشأ بينهم علاقة يتحقق من خلالها هدف معين.
- بينما يعرف **New Comb** الجماعة بأنها تتكون من فردين أو أكثر يشتركون في موضوعات معينة وتتشابك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تتكون علاقات وصدقات تتحدد الأدوار في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.

##### خصائص الجماعة \* جواب سؤال 1، 2، 3

- (1) وجود فردين فأكثر في الجماعة.
- (2) الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة .
- (3) وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون.
- (4) وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.
- (5) قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة.
- (6) وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة.
- (7) أن تهيئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجاتهم .
- (8) أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم.

## ثانياً: أسباب تكوين الجماعات

### 1. نظرية التقارب المكاني:

الافراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء.

### 2. نظرية القطيع:

الطبيعة الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه.

### 3. نظرية التوازن:

تجتذب الافراد بسبب تشابه القيم والأهداف التي تحقق التوازن بين نواحي الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة.

### 4. نظرية التبادل:

الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفتها القلق الإحباط والإرهاق.

الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة أكثر من الحالة التي يكون عليها في الحالة الفردية.

### 5. نظرية التفاعل:

الاشتراك في الأنشطة يؤدي التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة.

تعتبر من اكبر النظريات التي تفسر بما يسمى فرق العمل في المنظمات.

## وبشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها

1. الأسباب الاقتصادية: تحقيق المنافع والمكاسب المادية.
2. الأسباب الاجتماعية والنفسية: إشباع حاجات مثل الأمن، الاحترام، التقدير.
3. التفهم والمشاركة الوجدانية.
4. الجاذبية والتقارب.
5. انجاز المهام وحل المشكلات.
6. ازدياد النفوذ وتحقيق اكبر قدر من القوة (الاتحاد قوة).

## ثالثاً: مراحل تكوين الجماعات

### 1. مرحلة التكوين والتشكيل:

تجمع الافراد لأول مرة. (التعارف، تبادل المعلومات، تلمس المهام)

### 2. مرحلة جس النبض:

وتتسم بالغموض وعدم التأكد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة. (عملية التواصل وزيادة درجة التعاون بين الافراد تؤدي لظهور الهدف وظهور الجاذبية وظهور الادوار)





### 3. مرحلة العصف:

تتزايد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الافراد، وبسبب اختلاف شخصياتهم .  
(صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب)

### 4. مرحلة وضع المعايير :

وضع قواعد السلوك وتسمى بمرحلة الاستقرار .  
(الاتفاق على المعايير، التعاون والتألف، درجة الاحترام)

### 5. مرحلة الاداء:

وممارسة النشاط. (تحمل المسؤولية، الانجاز، نضج التعامل)

### 6. مرحلة الانتهاء:

أي توقف الجماعة. (انتهاء المهمة الضعف الداخلي للجماعة)

## رابعاً: انواع الجماعات



### 1. التقسيم من حيث الحجم:

- 1) **الجماعات الصغيرة** (صغيرة من حيث العدد وقد تكون جماعات رسمية او غير رسمية)
- 2) **الجماعات الكبيرة** (كبيرة من حيث العدد وقد تكون جماعات رسمية او غير رسمية)

### 2. التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد:

#### 1) الجماعات الأولية:

ذات التأثير القوي في شخصية الفرد، حيث يسود الولاء والقيم الواحدة (الأسرة، الأصدقاء)، وتتميز بالاستمرارية وطول البقاء وقلّة الأعضاء والتفاعل الاجتماعي ذو الطابع العاطفي.

#### 2) الجماعات الثانوية:

يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلّة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية

الجماعة الأولية والجماعة الثانوية لهما تأثير على سلوك الافراد  
ولكن الجماعة الأولية تأثيرها اكبر من الجماعة الثانوية

### 3. التقسيم من حيث طبيعة التكوين:

#### 1) الجماعات طبيعية التكوين :

تنشأ بشكل تلقائي بسبب الحاجة (جماعات اللعب، الأصدقاء).

#### 2) جماعات مكونة بشروط :

يجب أن تتوفر الشروط في الأعضاء ( أعضاء هيئة التدريس، النقابات ..الخ).

#### 4. التقسيم من حيث درجة التغيير:

- 1) الجماعات المغلقة: (هي جماعات قليلة التأثير بالمحيط وقليلة التأثير بهذا المحيط)
- 2) الجماعات المفتوحة: (هي جماعات تؤثر في بيئتها وتتأثر منها)

#### تتميز الجماعة المفتوحة عن المغلقة بما يلي:

- التغيير المستمر في العضوية.
- التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل.
- اتساع الإطار الفكر والمرجعي.

#### 5. التقسيم على أساس دوافع الانتماء:

- 1) جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية. (الدوافع الفردية)
- 2) جماعات ذات دوافع اجتماعية. (جماعات الحي والاصدقاء...)

#### 6. التقسيم من حيث رابطة الجمع:

- 1) الجماعات الإجبارية. (الأسرة)
- 2) الجماعات الاختيارية. (الأصدقاء، جماعات العمل)

#### 7. التقسيم من حيث طبيعة السلطة:

- 1) الجماعات الرسمية. (الهيكل التنظيمي في المنظمة "مصلحة انتاج" "مصلحة تسويق" ...)
- 2) الجماعات غير الرسمية. (يجتمعون لأنهم من بيئة واحدة او ثقافة معينة ...)

### خامساً: مشكلات الجماعات

#### 1. مشكلات الجماعة :

- 1) المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية :  
والتي سببها الفرد مثل الأناية ، التسلط ، التمسك بالرأي...الخ.

#### 2) المشكلات الوظيفية :

- وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة.
- مشكلة الروتين الإداري.
- عدم فهم أهداف الجماعة.
- عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.
- انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة.
- مشكلات التنافس بين الجماعات.

## 2. مؤشرات تماسك الجماعة:

- 1) تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام كلمة (نحن).
- 2) مدى مساهمة الأعضاء لمعايير الجماعة. (كلما كان هناك تطبيق للمبادئ والالتزام بالقيم الجماعية كان تماسكها قوياً، والعكس صحيح)
- 3) درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء (درجة الصداقة عالية بين الاعضاء=الجماعة قوية)
- 4) درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
- 5) الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة. (إذا كان التواصل بين أعضاء الجماعة بأريحية وعدم الانفعال دل ان الجماعة قوية ومتماسكة)
- 6) درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة. (إذا كان هناك حرص من أعضاء الجماعة على تحقيق الأهداف او في اداء الادوار دل على تماسك وقوة الجماعة)

المدير الجيد والقائد الفعال هو من ينقل الموظفين الذين يعملون في مصلحة معينة من كونهم يعملون في هذه المصلحة فقط الى فريق منسجم ويتصفون بروح الجماعة.

## 3. مصادر جاذبية الجماعة:

- 1) وضوح الأهداف.
- 2) مكانة الفرد داخل الجماعة.
- 3) الانضمام الاختياري للجماعة.
- 4) التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
- 5) حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية.
- 6) درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة
- 7) درجة تقبل الجماعة للفرد.
- 8) درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.

نهاية المحاضرة التاسعة

## المحاضرة العاشرة

### الصراع التنظيمي

#### محاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم الصراع.
- ثانياً: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي.
- ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي.
- رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي.
- خامساً: مراحل الصراع التنظيمي.
- سادساً: مستويات الصراع.
- سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

#### مقدمة

- الصراع ظاهرة سلوكية يمارسها الإنسان منذ القدم، فهو يعيش صراعاً بين الخير والشر، وبين مصالحه ومصالح الآخرين، وبين الواقع والمأمول.
- عضوية الإنسان في الأسرة أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع تجعله طرفاً 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



#### أولاً: مفهوم الصراع

- التعريف الاول:** يعرف Jones الصراع بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.
- التعريف الثاني:** 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 العداء أو السلوك العدواني.
- التعريف الثالث:** الصراع هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى أثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصالحه.

نستنتج مما سبق ما يلي :

- 1) الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- 2) تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها:
  - قوة أطراف الصراع وشخصياتهم.
  - مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره.
- 3) هناك فرق بين الصراع والمنافسة:
  - التنافس: 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.
  - الصراع: يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.
- 4) رغم أثاره السلبية فالصراع له أثار ايجابية يمكن استغلالها.

وبالتالي يعرف الصراع على أنه:

ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وتؤثر سلباً أو إيجاباً على طبيعة العلاقة التفاعلية بين الأطراف محل الصراع، وعلى مدى قدرتهم على تحقيق أهدافهم.

▪ الصراع الايجابي أو البناء:

هو ذلك الصراع الذي يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

▪ الصراع السلبي:

هو الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته.

## ثانياً: الآثار الايجابية للصراع التنظيمي

1. تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر إلى المشاكل أو للافتراضات 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 الآخر، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة.
5. مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم.
6. يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بعض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد، الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام مهمة.

## ثالثاً: النتائج السلبية للصراع التنظيمي

1. الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، وزيادة الهالة السالبة للطرف الأخر.
2. زيادة العداة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.
3. يؤدي الصراع إلى أثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدي إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأزمات القلبية والسكر..
4. غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.
5. يؤدي التوتر في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.
6. تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى.

## رابعاً: التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

### 1. المدرسة التقليدية:

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

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

### 2. المدرسة السلوكية :

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

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

### 3. المدرسة الموقفية:

#### ▪ تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي:

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

## خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

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

### 1. مرحلة الصراع الكامن (الغير ظاهر):

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.

### 2. مرحلة إدراك الصراع:

تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك مجموعة من أصحاب المصالح أن أهدافها قد تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة أخرى، مما يساهم على التعرف على مسببات الصراع، حيث يقوم كل طرف بتحليل الأحداث وإعداد السيناريوهات المحتملة حول المشاكل مع الطرف الآخر.

### 3. 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 بسيطاً ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

### 4. مرحلة إظهار الصراع:

هنا يتجسد الصراع في صور مختلفة من العداة، فقد يكون واضحاً (مشاحنات لفظية، عنف)، أو سلبياً (إصابة الطرف الآخر بالإحباط نتيجة عدم تلبية طلباته) مثلاً الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات حول تلبية طلبات العملاء والخاسر دائماً هو المنظمة.

### 5. مرحلة ما بعد الصراع:

سواءً كان الصراع طويلاً أو قصيراً 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.

## سادساً: مستويات الصراع

### 1. الصراع على مستوى الفرد:

يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها:

أ. **الإحباط:** الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل: الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير.

## ii. تعارض أهداف الفرد : تأخذ ثلاثة أشكال هي:

- 1) حالة الاختيار بين عدة أهداف ذات مزايا، يختار الفرد البديل الأكثر نفعاً.
- 2) حالة تحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا، المطلوب المقارنة.
- 3) حالة اختيار هدف بين عدة أهداف ذات سلبيات، يتحاشى الفرد الاختيار منعاً للمشاكل.

iii. **تعارض الدور وغموضه** : قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي. فكلما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك. وعادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى.

iv. **مشاكل العمل**: مثل زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء.

## 2. الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة):

- الصراع داخل الجماعة أمر حتمي ، بسبب الاختلاف في الشخصيات والمدرجات وقدرات التعامل بين الافراد .
- قد يكون الصراع على المكافأة او الترقية او المركز الاجتماعي ...
- تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دوراً هاماً في التأثير على وعي الأطراف بنتائج الصراع.
- إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد .

## 3. الصراع بين الجماعات :

هو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر، مثل صراعات بين الأقسام أو بين التنفيذيين والاستشاريين ومن العوامل المؤثرة فيها:

- i. **تعارض الأهداف**: حرص ادارة الإنتاج على الجودة يجعلها تبالغ في المشتريات وهو ما يتعارض مع أهداف ادارة المشتريات.
- ii. **التنافس**: على الموارد المحدودة.
- iii. **الاختلاف في الإدراك**: مثل اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.
- iv. **العلاقات الاعتمادية**: أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة.
- v. **اختلاف هوية الجماعة** : بشكل واضح عن غيرها.

## 4. الصراع بين المنظمات :

يحدث بين منظمات تضم جماعات عمل مختلفة ، ويعبر عن حالة التوتر بينهما عند حصول تعارض أو تضارب في المصالح.

## سابعاً: استراتيجيات حل الصراع

### 1. إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة :

- يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع.
- تعتمد هذه الإستراتيجية على الإكراه والتهديد، حيث تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الآخر.
- تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الأزمات.



## 2. إستراتيجية التعاون :

- يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.
- يجب على الإدارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة 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.

## 3. إستراتيجية الحل الوسط:

- تستخدم في حالة وجود التقارب ورغبة التنازل بين أطراف الصراع ، بهدف تحقيق التوافق.
- تعد لغة مناسبة للتفاوض بين طرفي الصراع بسبب تعادل الطرفين.

## 4. إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع :

- هي انسحاب سلمي من طرف احد أطراف الصراع وتحاشي الصراع مع مرور الوقت، من خلال
- i. تجاهل موقف الصراع .
  - ii. إقامة حواجز بين طرفي الصراع ، أفراد أو جماعات المتصارعة.
  - iii. جعل العلاقات والتفاعلات محدود.

### تستخدم في المواقف التالية:

- i. القضايا البسيطة وغير المهمة.
- ii. غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع.
- iii. الرغبة في كسب الوقت.
- iv. الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

## 5. إستراتيجية التكيف:

- "عكس إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة" يأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الآخر بعين الاعتبار، وتسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاماً للطرف الآخر.
- **تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:**
  - i. الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
  - ii. عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي .
  - iii. عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

## ❖ تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج :

1. إستراتيجية: **خاسر / خاسر**
2. إستراتيجية: **رابح / خاسر**
3. إستراتيجية: **رابح / رابح**

نهاية المحاضرة العاشر

## المحاضرة الحادية عشر

### ثقافة التنظيمي

البعد التنظيمي المؤثر في السلوك الانساني

#### محاور المحاضرة

- أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة..
- ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة..
- ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية..
- رابعاً: مصادر ثقافة المنظمة

#### مقدمة

حظيت ثقافة المنظمة باهتمام خاص من الباحثين في السلوك التنظيمي خلال العشر سنوات الأخيرة .  
هناك إجماع من قبل الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملاً هاماً يقرر مدى التناسب بين الفرد والمنظمة.  
بينت الدراسات أن منظمات الأعمال تحوى ثقافات قد تكون محل جذب أو طرد لنواتج العمالة المختلفة، كما تؤثر ثقافة المنظمة في هيكلها التنظيمي وفي أسلوب وطريقة أداء العاملين بها. بذل الباحثون جهداً كبيراً لمحاولة فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات باستخدام المفاهيم الثقافية المختلفة .

#### أولاً: مفهوم ثقافة المنظمة : \* جواب سؤال 6، 9



- يعرف **Smircich** ثقافة المنظمة بأنها مجموعة المبركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية.
- يرى **Alder** أن ثقافة المنظمة هي مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد، وتمثل فهماً مشتركاً بين أفراد التنظيم، كما أنها تميز منظمة عن غيرها.
- يرى **Gibson** أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

#### نستنتج مما سبق ما يلي:

1. أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم .
2. أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية.
3. أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.
4. قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم ، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام .

## وبالتالي تعرف ثقافة المنظمة على أنها:

نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

## ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة \* جواب سؤال 3



1. تلعب دور هام في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
2. تحدد ثقافة المنظمة دور الأفراد في المنظمة.
3. تحدد هوية أفراد المنظمة.
4. تسهل عملية الالتزام الجماعي.
5. زيادة درجة استقرار التنظيم.
6. تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الأعمال وكيفية تفاعل الأفراد مع منظماتهم.
7. تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الأفراد.
8. تساعد في فهم سلوك الأفراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به.
9. توحيد القيم ومعايير الأداء المتميز بين العاملين.
10. زيادة الانتماء والولاء.
11. زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.

## ثالثاً: وسائل نقل الثقافة التنظيمية \* جواب سؤال 4

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

## ثالثاً: مصادر ثقافة المنظمة

- 1- صفات وخصائص الفرد:
  - الأفراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.
  - عادة ما يتحكم الأفراد المؤسسون في نوعية الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.
  - الأفراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم

## 2- أخلاقيات التنظيم:

- هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.
- مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.
- هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

## 3- الهيكل التنظيمي:

- تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي إلى ظهور ثقافات مختلفة.
- في الهياكل اللامركزية تزدهر ثقافة حرية العمل والاستقلالية والمبادأة والرغبة في تحمل المخاطرة.
- في الهياكل المركزية تسود ثقافة العمل الفردي ونقل الجماعية، والتجديد والتطوير وروح الابتكار.

نهاية المحاضرة الحادية عشر

## المحاضرة الثانية عشر

### الإبداع التنظيمي

البعد التنظيمي المؤثر في السلوك الانساني

#### محاوّر المحاضرة

- أولاً: الإبداع التنظيمي..
- ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي..
- ثالثاً: مراحل عملية الإبداع.
- رابعاً: أنواع الإبداع
- خامساً: خصائص الشخص المبدع
- سادساً: خصائص المنظمة المبدعة
- سابعاً: معوقات الإبداع

#### مقدمة

- يجب على المنظمة استغلال قدرات العاملين بشكل فعال.
- لتحقيق ذلك لابد من تنمية وإطلاق تلك القدرات عن طريق تهيئة المناخ التنظيمي المشجع للإبداع.

#### أولاً: مفهوم الإبداع

- جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل ( التطوير هنا قد يكون خلق شئ جديد لأول مره أو تحسين لشيء موجود أو استخدامه جديد لشيء أو تغيير شئ بطريقة جديدة ) والإبداع هنا لا يقصد به الإبداع في السلع والخدمات فالإبداع قد يمس الأمور المادية وقد يمس الأمور المعنوية والفنية مثل طريقة العمل ، التعامل أشكال السلوك ...
- يعرف الإبداع التنظيمي بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة. أي لا يطلق صفة الإبداع التنظيمي إلا إذا كانت الفكرة تم تطويرها داخل المنظمة
- الإبداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.

#### نستنتج مما سبق :

- أن هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية.
- فالسلوك الإبداعي هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة،
- القدرات الإبداعية تشير إلى القدرة على إنتاج تلك الأفكار.

#### وبالتالي يعرف الإبداع على أنه:

الإبداع هو النظر إلى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية.

## ثانياً: أهمية الإبداع التنظيمي

1. الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة، ذلك أن المنظمة غير المبدعة تعد منظمة جامدة..
2. أن المنظمات المبدعة هي منظمات رائدة ومنظمات ناجحة في الأسواق.  
فالمنظمات اليابانية شكلت سمعة للمنتج الياباني من خلال الابتكار والإبداع. (الجودة الشاملة )
3. التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق.
4. يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

## ثالثاً: مراحل عملية الإبداع

1. الإحساس بالمشكلة والدراسة بها ومعرفتها.
2. الاستغراق في المشكلة وجمع المعلومات.
3. حضانتها وحفظ المعلومات .
4. التبصر واستنارة الأفكار.
5. تأكيد الفكرة وتطبيقها.

## رابعاً: أنواع الإبداع

1. **الاختراع الجديد:**  
منتج جديد ، نظرية جديدة. ( وهو يختلف عن الاكتشاف الذي هو بالأساس موجود أصلاً ولكن لم يكن معلوم قبل اكتشافه )
2. **ربط الأفكار والجوانب فيما بينها:**  
ربط جوانب إدارية بجوانب رياضية.
3. **تطوير شيء موجود:**  
صناعة الطائرات ، السيارات...
4. **خليط من الطرق السابقة.**

## خامساً: خصائص الشخص المبدع \* جواب سؤال 2، 3

1. عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.
2. عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل إلى المعايير المستقلة. ( عدم التقليد )
3. الاهتمام بالجديد .
4. المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).
5. تفضيل حرية التعبير عن الري وعدم الاهتمام بأراء الآخرين.

## سادساً: خصائص المنظمة المبدعة \* جواب سؤال 4، 5

1. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.  
( قيمة التعاون، قيمة تبادل المعلومات والأفكار، قيمة المشاركة في القرار، قيمة الانجاز، قيمة المكافئة . هذه القيم تشجع على الابتكار والإبداع )
2. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
3. الاستثمار في البحث طويل الأجل.
4. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
5. الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
6. تشجيع المبادرات.
7. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي. ( من شروط بيئة العمل المبدعة )
8. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.

## سابعاً: معوقات الإبداع

### 1. المعوقات الشخصية

- 1) الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).
- 2) التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
- 3) الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء .
- 4) السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء .

### 2. المعوقات التنظيمية \* جواب سؤال 10

- 1) الالتزام الحرفي بالقوانين .
- 2) غياب القيادة الإدارية المؤهلة .
- 3) انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين .

### 3. المعوقات الاجتماعية

- 1) احترام مسلمات تعيق الإبداع.
- 2) غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي .
- 3) الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
- 4) أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

نهاية المحاضرة الثانية عشر

## المحاضرة الثالثة عشر

### مراجعة من المحاضرة الأولى إلى السادسة (دائرة السلوك الفردي)

#### محاوور المحاضرة

- أولاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي.
- ثانياً: علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي.
- ثالثاً: مبادئ التعلم والسلوك التنظيمي.
- رابعاً: علاقة القيم بالسلوك التنظيمي.
- خامساً: الاتجاهات والسلوك التنظيمي.
- سادساً: الدافعية والسلوك التنظيمي.

#### أولاً: علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

1- شخصية ذات مركز الضبط الداخلي	2- شخصية ذات مركز الضبط الخارجي
يرى نفسه قادر على تحديد مصيره	غير قادر على تحديد مصيره
أكثر استغراقاً في العمل	أقل استغراقاً في العمل
أكثر رضاء عن الوظيفة	أقل رضا عن الوظيفة
يميل إلى المشاركة	يميل للعزلة ويشعر بالاغتراب الوظيفي
قليل التغيب	كثير التغيب

فالشخصية ذات مركز الضبط الداخلي يناسبهم للوظائف التي تتميز بالمخاطرة والوظائف التي تتحمل المسؤولية والوظائف التي تتميز بالإنجاز والاداء والعطاء. اما الشخصية ذات مركز الضبط الخارجي فهولا يصلح للوظائف سابقة الذكر

3- الشخصية الميكيافلية	
شعاره: الغاية تبرر الوسيلة	لا يهتم بالعواطف
عملي	نفعي
الميل الى المناورة والمضاربات	يحقق المكاسب الكبيرة
من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين	يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

يناسب الشخصية الميكيافلية المسؤوليات التي تتطلب التفاوض العالي مسؤوليات فيها مكاسب عالية.



#### 4- شخصية ذات تقدير واحترام لذاتها

- يختلف الأفراد 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.

#### 5- الشخصية المتحملة للمخاطر

- يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر.
- الفرد الذي يتجنب المخاطر قراراته بطيئة.
- الفرد المخاطر قراراته سريعة، فهو يستخدم معلومات اقل في اتخاذ القرارات.

### ثانياً: علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي

- يؤثر الإدراك في المنظمات أسلوب نوعية القرارات والأحكام.
- مساعدة المدراء في اختيار طريقة الاتصال.
- يساعد الإدراك في تقليل الصراع التنظيمي.
- يساعد في عملية اختيار وتعيين أو ترقية أفراد .
- يؤثر الإدراك في عملية تقييم الأفراد.

### ثالثاً: مبادئ التعلم والسلوك التنظيمي

1. ضرورة أن يكون للتعلم له دافع.
2. وجود المكافأة المادية والمعنوية.
3. ضرورة المشاركة الايجابية من المتعلم في عملية التعلم.
4. أهمية الفهم أثناء عملية التعلم.
5. التكرار أداة هامة في التعلم.
6. التوجيه والإرشاد أثناء التعلم.

### رابعاً: علاقة القيم بالسلوك التنظيمي

1. قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
2. تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.
3. تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة.
4. التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها .

## خامسا: تغيير الاتجاهات والسلوك التنظيمي

- 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.

## سادسا: تحسين الدافعية والسلوك التنظيمي

1. التوافق بين الأفراد والوظائف. ( كلما كان هناك توافق كانت الدافعية عالية ، وكلما كانت الدافعية عالية كلما كان أداء وسلوك الأفراد جيد في المنظمة )
2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم.
3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.
4. الإدارة بالأهداف .

نهاية المحاضرة الثالثة عشر

## المحاضرة الرابعة عشر

### مراجعة من المحاضرة السابعة إلى الثانية عشر (دائرة السلوك الجماعي والتنظيمي)

#### محاوالمحاضرة

- أولاً: علاقة الجماعات بالسلوك التنظيمي.
- ثانياً: علاقة الصراع بالسلوك التنظيمي.
- ثالثاً: ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي.
- رابعاً: الإبداع التنظيمي والسلوك التنظيمي.

#### أولاً: تماسك الجماعة والسلوك التنظيمي

1. تحدث الأعضاء عن الجماعة. (التحدث بصيغة الجماعة "فعلنا ، أنجزنا ، نجحنا" )
2. مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة. (كلما كان هناك ارتباط بتلك المعايير كلما ساعدنا ذلك على إدراك أن هذه الجماعة متماسكة )
3. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء . (كلما كانت درجة هذه الصداقة عالية وقوية أداء ذلك لتماسك الجماعة )
4. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
5. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة. ( كلما كانت الحالة الانفعالية للأفراد فيما بينهم حالة تتميز بالهدوء والود والتعاون والاحترام معناه أن هناك تماسك كبير بين الأفراد وهناك جماعة قوية )
6. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة. ( كلما كان الفرد أكثر التزام بالأعمال كلما ساعد على فهم وإدراك أن الجماعة متماسكة )

#### ثانياً: الصراع بين الجماعات والسلوك التنظيمي

الصراع قد يحدث بين جماعتين بسبب:

1. تعارض الأهداف.
2. التنافس على الموارد المحدودة.
3. الاختلاف في الإدراك.
4. العلاقات الاعتمادية.
5. اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها.

### ثالثاً: ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي

1. تلعب دور هام في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
2. تحدد ثقافة المنظمة دور الأفراد في المنظمة .
3. تحدد هوية أفراد المنظمة.
4. تسهل عملية الالتزام الجماعي وزيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.
5. زيادة الانتماء والولاء واستقرار التنظيم.
6. تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الأفراد.
7. تساعد في فهم سلوك الأفراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به.
8. توحيد القيم ومعايير الأداء المتميز بين العاملين.

### رابعاً: المنظمة المبدعة والسلوك التنظيمي

1. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
2. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
3. الاستثمار في البحث طويل الأجل.
4. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
5. الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.
6. تشجيع المبادرات.
7. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
8. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.

نهاية المحاضرة الرابعة عشر ( والحمد لله والشكر له )

لا تنسونا من صالح دعائكم

أخوكم فهد

تحديث الدفعه الماسية ..

... wael212 ... tad400 ... al-anoud ... nona123 ... marsella ... آلاء الجهني

دعواتنا لكم بالتوفيق ،،