

ملتقى طلاب وطالبات جامعه الملك فيصل وجامعه الدمام
جامعه الإمام عبد الرحمن (الدمام)
اداره الاعمال -مستوى خامس

مقرر
السلوك التنظيمي
د. سامي الراحسين

تنبيه :

لم يتم حذف الأجزاء المحذوفه من قبل الدكتور

اعداد: \$lolo\$

المحاضرة الثانية: (المدخل إلى السلوك التنظيمي)

أولاً: مفهوم المنظمة

«وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة».

- ✓ وحدة اجتماعية تضم أفراداً يمارسون أنشطة يسعون من خلالها إلى تحقيق أهداف معينة رغم اختلاف قيمهم وطريقة تفكيرهم وثقافتهم.
- ✓ الجهد الجماعي يمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل.
- ✓ الهدف من المنظمة هو خلق المنفعة داخلياً وخارجياً، وهذه المنفعة تختلف حسب أذواق ورغبات جمهور العملاء ورغباتهم.

ثانياً: تعريف السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي: مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين تفاعلية المنظمة.

السلوك التنظيمي ينصب اهتمامه على مجموعة من الأسس المهمة التي يمكن إيجازها في:

أولاً: أن السلوك يمثل مجال دراسة يحتوي على جانب معرفي لثلاث محاور رئيسية هي:

- ١- الفرد العامل: يتم دراسة السمات الشخصية والاتجاهات والميول والقيم للفرد ومدى تأثيرها على عمله (السلوك التنظيمي الجزئي).
- ٢- الجماعات: يدرس الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها (السلوك التنظيمي الوسيط).
- ٣- الهيكل التنظيمي: يحدد شكل العلاقات الرسمية داخل المنظمة وكيفية التنسيق بين المجموعات المختلفة (السلوك التنظيمي الكلي).

ثانياً: أن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للموظف كفرد وللمنظمة.

ثالثاً: يركز السلوك التنظيمي على السلوك الملحوظ مثل العلاقات المرئية مع الزملاء في العمل رؤساء ومرؤوسين وعملاء، كما يهتم أيضاً بدراسة الجوانب الشخصية مثل طريقة التفكير والإدراك والاتجاهات والقيم.

رابعاً: أن السلوك التنظيمي هو خليط بين العلم والفن، علم من خلال الاستفادة من النظريات في تفسير السلوك والتعامل معه، وفن من خلال استخدام الخبرات السابقة في التعامل مع الآخرين.

ثالثاً: مبادئ السلوك التنظيمي

- 1- الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت.
- 2- سلوك الفرد هو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة.
- 3- إن أي سلوك أو تصرف لا ينشأ من فراغ وإنما نتيجة سبب أو دوافع ما قد يرجع إلى الإنسان أو المؤثرات أو المؤثرات البيئية الأخرى، والدافع هو رغبة غير مشبعة لدى الفرد.
- 4- الهدف/ النتيجة، بمعنى أن الإنسان يسعى دائماً لتحقيق هدف معين ينتج عن سلوكه وتصرفه.
- 5- يتكون الإنسان من نسق أو نظام يضم عدة عناصر متفاعلة (قيم، اتجاهات، قدرات، مهارات) وهذه العناصر يؤثر كل منها في الآخر ويتأثر بها، وهكذا يتصرف الإنسان كنسق متكامل.
- 6- تؤثر خبرات وتجارب الفرد السابقة على إدراكه للمواقف ومن ثم تؤثر في سلوكه.

رابعاً: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- 1- زيادة المشكلات الإنسانية نتيجة زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية والفنية في منظمات كبر حجمها واتسعت أنشطتها.
- 2- استخدام التكنولوجيا وتفاعلها مع العنصر البشري أثر في سلوكيات العاملين.
- 3- الإنسان كائن معقد له رغبات ودوافع متنوعة.
- 4- المساعدة في تقدير نوع الحوافز المناسب لتوجيه الأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة.
- 5- وجود انحرافات سلوكية من قبل بعض موظفي المنظمة تعيق أهدافها، وبالتالي لا بد من الوقوف على أسباب هذه الانحرافات وأفضل الطرق للتعامل معها وعلاجها.
- 6- تكتمل مقومات القيادة بدراسة احتياجات ورغبات وسلوكيات العاملين بالمنظمة.
- 7- تقليل الاعتماد على الأحكام الشخصية المتعلقة بسلوكيات العاملين.
- 8- بالإضافة إلى: العولمة واختلاف الثقافات في المنظمات والاتجاه نحو الجودة وتحسين الإنتاجية، والتعامل مع عملية التغيير، والحاجة للإبداع والتجديد، تحسين وتطوير السلوكيات الأخلاقية.

خامساً: أهداف السلوك التنظيمي

يسعى علم السلوك التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التنبؤ بالسلوك التنظيمي.
- 2- تفسير السلوك التنظيمي.
- 3- إدارة السلوك التنظيمي والتحكم فيه.

سادساً: علاقة السلوك التنظيمي بالسلوكيات الأخرى

1- علاقة السلوك التنظيمي بعلم النفس: علم النفس هو علم دراسة سلوك الإنسان ويقدم المعرفة اللازمة لفهم السلوك الإنساني ودوافع الإنسان وحاجاته وإدراكاته ومدى قدرته على التعلم ومن ثم يتم الاعتماد على علم النفس في تحليل السلوك التنظيمي وتحقيق أهدافه.

- علم النفس الصناعي.
- علم النفس الاجتماعي.
- علم النفس الإداري.
- علم النفس العلاجي.

أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الإنساني ما يلي: الإدراك، الشخصية، الاتجاهات، التعلم، الدافعية، الشعور والإحساس.

- ٢- علم الاجتماع: يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به.
- ٣- علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان): يبحث هذا العلم في طبيعة الإنسان وتطوره الثقافي والاجتماعي والمادي، يستفيد السلوك التنظيمي من هذا العلم في معرفة وتحليل العوامل الثقافية والمادية والاجتماعية وتأثيرها على تطور أداء العنصر البشري في المنظمة.

سابعًا: تحديات وفرص خاصة بممارسات السلوك التنظيمي

- ١- الاستجابة لظاهرة العولمة
- انتقال أنشطة المنظمات خارج الحدود.
 - التعامل مع ثقافات مختلفة.
 - مهارات المديرين في التعامل مع الأفراد يجب أن تتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع حقيقة اختلاف الثقافات والميول والرغبات بين العاملين في نفس المنظمة.
- ٢- إدارة عمالة متباينة الخلفيات:
- ويقصد بها التباين والاختلاف بين العمالة في إطار دولة واحدة.
 - يعتبر التباين أو عدم تجانس العمالة قضية هامة في بعض الدول نتيجة زيادة معدلات الهجرة إليها.
 - أن احتواء هذه التباينات أصبحت أمرًا صعبًا لأن نوعية العمالة المختلفة لن تتخلص من أنماط سلوكها عندما تأتي للعمل في مكان ما.
 - الإدارة الإيجابية للاختلافات سوف تزيد الإنتاجية والابتكار كما أنها تحسن نوعية القرارات المتخذة.
 - الإدارة الغير واعية لهذه الاختلافات سوف تؤدي إلى مشكلات منها زيادة معدلات ترك العمل، وكثرة الصراعات والخلافات.
- ٣- الاتجاه لتحسين الجودة والإنتاجية:
- يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بتفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل مثل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة.
- ٤- تحسين مهارات الأفراد:
- يجب على المديرين أن يفهموا أن أي مجهود يبذل لتحسين الجودة والإنتاجية لن ينجح بدون مشاركة العاملين فهم القوة الحقيقية اللازمة لتنفيذ أية تغييرات في الجودة والإنتاجية بتفهم دراسات ونظريات السلوك التنظيمي لكي تتوفر لدى المديرين الرؤية الكاملة لتنفيذ أية تغييرات في مجال العمل.
- ٥- زيادة درجة التمكين، عن طريق السيطرة الكاملة على الأعمال من قبل العاملين.
- ٦- التعامل مع حالات التغيير المستمر المتلاحق.
- ٧- إثارة الرغبة في التجديد والابتكار.
- ٨- تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي بسبب ضغوط العمل.

ثامنًا: النماذج ودراسة السلوك التنظيمي

أو بإمكان أن نطلق عليه المتغيرات المستقلة والتابعة المؤثرة في السلوك في المنظمات.

- المتغيرات المستقلة (ويقصد بها المتغيرات صاحبة الأثر في المتغيرات التابعة) وهي تضم:
 - ١- متغيرات خاصة بمستوى الفرد.
 - ٢- متغيرات خاصة بمستوى الجماعة.
 - ٣- متغيرات خاصة بأنظمة المنظمة.
- المتغيرات التابعة (ويقصد بها تلك المتغيرات التي تتأثر بالمتغيرات المستقلة) وهي تضم مجموعة منها: الإنتاجية، الغياب، دوران العمل، المواطنة التنظيمية، الرضا الوظيفي.

المحاضرة الثالثة: (السلوك الفردي في منظمات الأعمال)

(الفصل الأول: الشخصية)

أولاً: مفهوم الشخصية

«مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد هوية الفرد».

«ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته».

- ويمكن تصنيف الشخصية كما عرفها علماء النفس إلى عدة تصنيفات هي:
 - ١- الشخصية كمثير أي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين.
 - ٢- الشخصية بوصفها استجابة.
 - ٣- الشخصية كمكون داخلي.

١- الشخصية كمثير:

- ❖ ويعني تعريف الشخصية في ضوء قيمتها التأثيرية وانطباعات الغير عنها.
- ❖ وقد عرفت بأنها هي مجمل ماتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين.
- ❖ انتقد هذا المفهوم في انه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد مع إغفال التنظيم الداخلي للشخصية.

٢- الشخصية بوصفها استجابة:

- ❖ هي الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات وعلى ذلك فان الشخصية هي أسلوب يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.
- ❖ يؤخذ على هذا الأسلوب كثرة الأنماط والاستجابات التي يقوم بها الفرد مما يصعب دراستها، كما أن استجابات الشخص الواحد قد تتسم بعدم الثبات.

٣- الشخصية كمكون داخلي:

- ❖ ينظر إلى الشخصية باعتبارها تنظيم داخلي (السمات) يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة للفرد (السلوك).
- ❖ يركز هذا التعريف على الميكانيزمات الداخلية للفرد والعلاقة المتبادلة بين العقل والجسم.
- ❖ هذا النوع ينظر للشخصية باعتبارها تنظيمًا داخليًا يمكننا من تفسير مظاهر السلوك المختلفة كما يؤكد الأثر أو العلاقة المتبادلة لكل من العقل والجسم في التأثير على الشخصية.

النقض الموجه للتعريفات الشخصية الثلاثة:

- معارضة علماء النفس لتعريفات الشخصية كمثير والشخصية بوصفها استجابة ترجع إلى أن كلاً منهما يركز على الجوانب الظاهرية والسطحية للشخصية.
- بينما عارض بعض علماء النفس الشخصية كمكون داخلي بسبب صعوبة إخضاع الشخصية للدراسة العلمية ومطالبتهم بضرورة وصف الشخصية بعبارة تسمح بدراستها وقياسها.

المفهوم البسيط للشخصية:

الصفات التي يجب أن يشمل عليها المفهوم البسيط للشخصية:

- ١- الشخصية وحدة متكاملة ومتفاعلة.
 - ٢- الشخصية وحدة مميزة خاصة بالفرد.
 - ٣- تنطوي الشخصية على مكونات نفسية وجسمية.
 - ٤- يجب على الشخصية ان تتوافق مع بيئة الفرد.
 - ٥- الشخصية تتضمن فكرة الزمن(ماضي وحاضر) حيث تتغير الشخصية في مراحل نمو الفرد المختلفة.
- تعرف الشخصية: «ذلك التكوين الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، ويحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته»

١- نظرية الأنماط.

٢- نظرية السمات.

٣- نظرية التحليل النفسي.

٤- نظرية الذات.

أولاً: نظرية الأنماط

اتجه واضعوا نظريات الأنماط إلى تصنيف الناس إلى أنماط حسب تكوينهم الجسمي. بينما اتجه البعض الآخر إلى تصنيف الناس إلى أنماط وفقاً لخصائصهم النفسية أو السيكولوجية.

ثانياً: نظرية السمات

يمكن فهم شخصية الفرد على أساس السمات المميزة له والتي تجعله يختلف عن أي شخص آخر (التكوين الجسماني، الذكاء، الشجاعة، التواضع، الكرم،... الخ) توجه انتقادات لهذه النظرية لأنها لا تحدد دوافع وأسباب السلوك الإنساني ولذا فهي نظرية غير متكاملة في تفسير الشخصية.

ثالثاً: نظرية التحليل النفسي

تدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب اللا شعوري والجانب القيمي (بين العواطف والغرائز وبين الحق والقيم والمثل).

رابعاً: نظرية التعلم

اهتم فريق من علماء النفس في دراستهم ونموها بالخبرات التي يتعلمها الفرد ومن ثم قاموا بتفسير الشخصية في ضوء مبادئ التعلم التي توصلوا إليها من دراساتهم التجريبية.

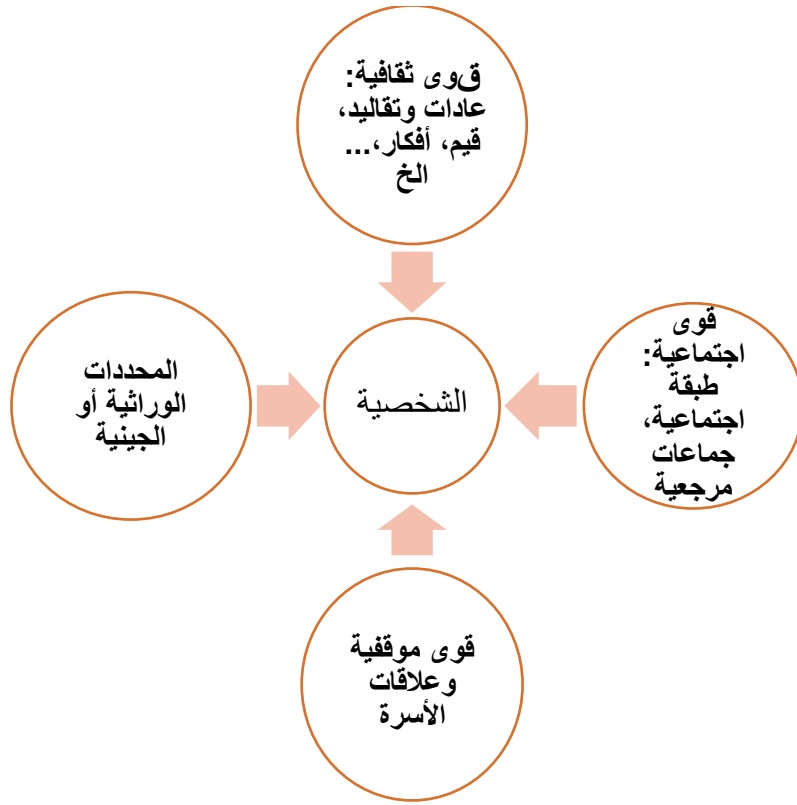
خامساً: نظرية الذات

الذات الشخصية: وهي الذات كما يراها الفرد ويتصرف طبقاً لرؤيته لذاته.

الذات الاجتماعية: تصور الآخرين للفرد وما يعتقد الفرد بشأن نظرة الآخرين له.

- ترى النظرية أن أهم دافع لدى الإنسان هو تحقيق أو إثبات الذات وقبول الإنسان لذاته وثقته بنفسه تدفعه لتحقيق إنجازات والعكس صحيح.

محددات الشخصية (العوامل المؤثرة في الشخصية)



اختبارات الشخصية:

- 1- الاستقصاءات: أن يقوم الفرد بتقويم شخصيته والحكم على أنواع سلوكه وتصرفاته من خلال استقصاء يصمم لهذا الغرض.
- 2- الاختبارات الإسقاطية: وتعني أن يقوم الفرد بإسقاط حالته النفسية على موقف غامض وغير منظم فيتم الكشف عن حقيقة شخصيته (ترتيب مجموعة من الصور).
- 3- الاختبارات الموقفية: يتم اختبار شخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة.
- 4- اختبارات الصفات الانفعالية: للكشف عن الشخصية السوية وغير السوية واختبارات الميول المهنية.

علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي:

بعض خصائص أو سمات الشخصية التي اتضح ان لها تأثيرا قويا على السلوك داخل منظمات الأعمال تلك الخصائص هي:

- 1- مدى التحكم الارتكاز في الشخصية: ويقسم على أساس ذلك الأفراد إلي أشخاص ذوي ضبط داخلي وذوي ضبط خارجي.
- 2- درجة الميكافيلية: وتعني النفعية والميل للعملية وأن الغاية تبرر الوسيلة.
- 3- مدى تقدير أو احترام الذات.
- 4- تحمل المخاطر.
- 5- نمط الشخصية (أ) و(ب)

يختلف نمط الشخصية (أ) عن الشخصية (ب) في سلوكياته حيث يتسم نمط الشخصية (أ) بما يلي:

- ١- محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في وقت واحد.
- ٢- الإقدام والطموح.
- ٣- نفاذ الصبر واستعجال الأمور حيث يضيق ذرعاً ببطء وتيرة الأحداث.
- ٤- لا يستمتع بوقت الفراغ.
- ٥- تستحوذ عليه الأرقام حيث يقيس معيار النجاح بمقدار الكسب المادي حيث لديه توجه عالي بالعمل.

وعلى العكس نجد نمط الشخصية (ب) تتصف سلوكياته ب:

- ❖ ان نمط الشخصية (ب) تتصف سلوكياته ب(ب)
- ١- عدم التعجل حيث يعمل بإيقاع منتظم في التعامل مع الأحداث.
 - ٢- يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة ويميل للاستجمام والراحة دون تأنيب ضمير
 - ٣- يتسم بالثقة التي تؤدي للاستقرار النفسي.
 - ٤- أقل احتمالاً لضغوط العمل قياساً بالأفراد الذين ينتسبون لنمط الشخصية (أ).

المحاضرة الرابعة: (السلوك الفردي في منظمات الأعمال)

(الفصل الثاني: الإدراك)

أولاً: مفهوم الإدراك

- مقدمة: يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور.
- يختلف البشر في مقدار إدراكهم للمثيرات التي تحيط بهم، فقد يرى شخصان نفس الموقف ولكنهما يفسران هذا المثير بشكل مختلف.
- نحن إذن قد لا نرى الحقيقة أو الواقع بل نفسر ونترجم ما نراه ونعتبره الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.

تعريف الإدراك:

هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني.

الإحساس أو الشعور:

هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والتذوق والشم) فهو عملية فسيولوجية وعصبية.

أما الإدراك:

فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية وذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ ثم تنظم هذه المعلومات وتفسرها وإعطائها معنى، وبالتالي فالإحساس جزء من الإدراك.

ثانياً: خطوات عملية الإدراك:

- ١) الإحساس بالمثيرات المحيطة.
- ٢) الانتباه.
- ٣) تسجيل المعلومات وتنظيمها.
- ٤) التفسير والتأويل.
- ٥) الاستجابة السلوكية.

أولاً: الإحساس بالمثيرات المحيطة:

تبدأ عملية الإدراك بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلى المخ.

ثانيًا: الانتباه:

نظرًا لتوافر المثيرات بشكل كبير ولا نهائي فإن الفرد يوجه اهتمامه لأحد أو لبعض المثيرات ويركز عليها دون غيرها ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهها كي تستقبل هذه المثيرات فقط.

ثالثًا: تسجيل المعلومات وتنظيمها:

يوصل الإحساس معلومات خام للمخ حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات ومجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

رابعًا: التفسير والتأويل:

وهي مرحلة تتمثل في الانتقاء من بين المعلومات المنظمة أو المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالاتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد لها وفي ضوء شخصيته وقيمه وخبراته.

خامسًا: الاستجابة السلوكية:

هي مرحلة التصرفات السلوكية التي تمثل إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات (سلوك ظاهر أو مستتر) يتمثل في تكوين مشاعر أو اتجاهات داخلية تجاه المثير.

ثالثًا: العوامل المؤثرة في الإدراك:

١- العوامل المتعلقة بالمثير.

٢- العوامل المتعلقة بالفرد.

٣- أثر البيئة في عملية الإدراك.

أولًا: العوامل المتعلقة بالمثير:

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء من حولنا على خصائص أو سمات هذه المثيرات (مثل: الورد الحمراء ضمن باقة ورد بيضاء).

– العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات:

١- شدة المثير أو قوته. ٢- الحجم.

٣- التباين.

٤- التكرار. ٥- الحركة.

٦- الألفة والجدة.

– العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات:

١- الشكل والخلفية (المدركات البصرية).

٢- التشابه (العمال الذين يرتدون الزي الواحد).

٣- التقارب (الزماني والمكاني).

٤- الاستمرارية.

٥- الإغلاق أو سد الثغرات.

٦- الشمول (السياق).

ثانيًا: العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل المؤثرة على الإدراك):

١. الخبرات السابقة (مثل الموظف).
٢. الحاجات والدوافع (الغير المشبعة).
٣. الشخصية.
٤. النسق الإدراكي.
٥. المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد المدرك (الغني والفقير).
٦. أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك (الاتجاه السلبي للمدير).
٧. تأثير الحالة النفسية:
 - أ- الحب والكراهية.
 - ب- الارتياح والضيق.

ثالثًا: أثر البيئة في عملية الإدراك:

- ✓ تأثير البيئة المادية: إن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها عن البيئة الخاصة بها (مثال: الرسالة الهامة لأحد المديرين).
- البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك المثيرات (مثال: جرس التليفون).
- ✓ تأثير البيئة الاجتماعية: للبيئة الاجتماعية تأثير كبير على عملية الإدراك فعلى سبيل المثال فإن المدير الذي ينصح أو ينتقد مرؤوسيه في حضور زملائه يختلف عن المدير الذي ينتقد أو ينصح مرؤوسيه بشكل سري في مكتبه،
- تلعب الأسرة والمدرسة والجامعة والأصدقاء دورًا هامًا في تشكيل شخصية الفرد وتحدد قيمته واتجاهاته التي تسهم بدورها في تفسيره للمثيرات التي يتعرض لها.
- ✓ تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافة واحدة يتشابهون إلى حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.
- ✓ ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي:
 ١. الوظائف الشائعة (التعود على حالات معينة).
 ٢. التعود (احترام أهمية الوقت).
 ٣. نظم الاتصالات (اللغة والرموز والفن).

رابعاً: معوقات الإدراك:

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلى اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلى آخر ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل كمعوقات للإدراك وهي: التميط، أثر الهالة، الدفاع الإدراكي، والإسقاط.

١. التميط: هو عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذوا القرارات عملية التمييط في تبسيط المؤثرات المعقدة، وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التمييط أو التعميم، فالتعميم يساعد في كثير من الأحيان صانعي القرار في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث أن معظم الناس قد يفقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

٢. تأثير مفعول الهالة: وهي قريبة من عملية التمييط وتعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد، فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد على أحسن وجه قد ينظر إليه بأنه كفؤ في جميع الجوانب الأخرى.

٣. الدفاع الإدراكي: وهو ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل الآراء التي تتنافى معها، فالطالب الكسول الذي يسعى لعلامة النجاح في مادة ما ويطلب مساعدة الأستاذ فإنه يتذكر قول الأستاذ (إني سأساعدك) ولكنه يتناسى ويتجاهل قول الأستاذ (إلا أنه عليك أن تقدم جهداً يفتعني بجدارتك).

٤. الإسقاط: هو أن يعزي الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلى منصب أعلى لا يعزي ذلك إلى كفاءة هذا الزميل بل إلى كراهية مديره له، كثيراً ما نرى أن الآخرين أقل منا لأننا أسقطنا خصائصنا ومشاعرنا الشخصية عليهم.

❖ العوامل التي يمكن من خلالها تجنب المشكلات الإدراكية:

(١) الدقة في المعلومات من حيث الوقت والمكان بالنسبة للمثير محل الإدراك بما لا يحمل اللبس والتأويل.

(٢) كثرة مشاهدة الشيء محل الإدراك لزيادة مستوى الإدراك والمعلومات حول هذا المثير.

(٣) الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة لزيادة دقة الإدراك حول المثير محل الإدراك لتقليل درجة التميز الإدراكي.

(٤) الاعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة مع خبرات الفرد تجنباً لعملية الإسقاط الإدراكي على الآخرين.

خامساً: العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي:

• تأثير الإدراك على القيادة: المدير الكفاء يجب أن يراعي الاختلافات الإدراكية والفروق الفردية بين الموظفين بالمنظمة وخصوصاً عند قيام المدير بعملية الاتصال مع مرؤوسيه أو زملائه مما يساعده على انتقاء الرسائل الاتصالية الفعالة.

• تأثير الإدراك على الصراع التنظيمي: من المعروف أن الصراع التنظيمي ربما يقع بسبب اختلاف أو تباين مستوى الإدراك بين المديرين ومرؤوسيهم أو بسبب اختلاف درجات الانتباه أو التركيز بين الاستشاريين والتنفيذيين، لذلك فإن تفهم الإدراك قد يكون وسيلة فعالة لتقليل الضغوط التنظيمية.

مجالات العلاقة بين عملية الإدراك وبعض مجالات التطبيق التنظيمي:

أولاً: الاختيار والترقية: إن دراسة مستوى الإدراك لدى الأفراد المرشحين للترقية أو للتعيين أمر بالغ الأهمية للحكم على قدراتهم والتمييز بينهم.

ثانياً: اتخاذ القرار: إن نمط المدير في اتخاذ القرار يتأثر بكيفية وطريقة إدراكه للمثيرات المحيطة به.

ثالثاً: مجال تقييم الأداء: يجب أن تتجنب مشكلات مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم وغيرها من مشكلات الإدراك عند تقييم الأداء.

المحاضرة الخامسة: (السلوك الفردي في منظمات الأعمال)

(الفصل الثالث: التعلم)

أولاً: مفهوم التعلم:

مقدمة:

- تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة في فهم السلوك الإنساني.
- التعليم يعتبر عملية مستمرة تبدأ من المهد وتستمر الى نهاية العمر.
- القدرة على التعلم والاستفادة من التجارب من أهم ما يميز به الإنسان.
- أن معظم السلوك الذي يصدر من العامل بالمنظمة يتأثر بالتعلم.

يقصد بالتعلم:

«التغير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة».

- ١) التعلم يتضمن التغيير، فسلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم.
- ٢) التغير الذي يحدث نتيجة التعلم يجب أن تكون له صفة الدوام والاستمرار النسبي.
- ٣) التعلم يؤثر في السلوك الحالي والمحتمل.
- ٤) الخبرة عنصراً ضرورياً في عملية التعلم.
- ٥) أهمية التفرقة بين التغير في السلوك الناتج عن الخبرة والممارسة والتغير الناتج عن نضج شخصية الفرد.

ثانياً: نظريات التعلم:

- ١) نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي).
- ٢) نظرية التعلم الشرطي الفعال.
- ٣) نظرية التعلم الاجتماعي.
- ٤) نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ.
- ٥) نظرية التعلم بالاستبصار.

أولاً: نظرية التعلم الشرطي التقليدي (الكلاسيكي): أسس النظرية العالم الروسي pavlov وترتكز على دراسة العلاقة بين المنبه والاستجابة حيث أثبت أن المنبه هو شرط مكيف ومحدد للاستجابة (تجربة تعريض كلب لمنبه أو مثير طبيعي كاطعام) أو مثير مكيف مثل الجرس الذي يوحى بالطعام ومن ثم إفراز الكلب لللعاب كاستجابة للمنبه).

❖ فروض النظرية:

- ١- المثبرات الطبيعية قادرة على إحداث استجابة غير شرطية أو طبيعية.
- ٢- المثير الشرطي لا يؤدي إلى الاستجابة الطبيعية إلا إذا ارتبط بمثير غير شرطي.
- ٣- قوة الاستجابة الطبيعية تزداد كلما حرم الكائن من المثير الطبيعي الضروري.

ثانيًا: نظريات التعلم الشرطي الفعال: قدمها العالم الأمريكي (skinner) وأدخل فيها إرادة الفرد وتصوراتهِ الفردية التي تتوسط بين المثير والاستجابة فالفرد حينما يتعرض لمثير فهو يحل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية، وتوضح أن الفرد يستجيب بشكل معين حتى يحقق الرضا والعائد المطلوب وعندما وعندما يحقق الفرد ما يريد يقوم بتكرار السلوك، وقد توصلت النظرية إلى أن المكافأة والعقاب لها دور أساسي في تكرار السلوك حيث يكافأ الشخص الذي يستجيب بطريقة صحيحة بينما يعاقب الشخص الذي يستجيب بطريقة خاطئة ومن ثم يتعلم الفرد أن تكرار السلوك غير المرغوب سينتج عنه عقابه وبمجرد معرفته بالعقاب سيتعلم، وتفتتح النظرية تعليم الأفراد عن طريق التجربة والخطأ.

ثالثًا: نظرية التعلم الاجتماعي: قدمها Robbins يتعلم الفرد من خلال الملاحظة ومشاهدة سلوك الآخرين وتقليدهم في ظل إطار اجتماعي معين، وتعتمد فكرة النظرية على وجود نماذج في الحياة يتأثر بها الفرد إلى محاكاتها ويتم هذا على مرحلتين:

- ١- يشاهد ويلاحظ الفرد سلوك الآخرين ويكون صورة ذهنية عنه وعن نتائجه (ثواب، عقاب).
- ٢- يطبق الصورة الذهنية في الواقع ويكرر السلوك إذا كانت النتائج إيجابية ويتوقف عن تكراره إذا كانت النتائج سلبية.

رابعًا: نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ: قدمها عالم النفس الأمريكي Thorndike وترتكز فكرتها على أن الإنسان والحيوان يكتسبان بعض المهارات ويتعلمانها عن طريق المحاولة والخطأ حيث يميل الكائن الحي إلى تثبيت المحاولات الناجحة وتجنب المحاولات الفاشلة (مثل تجربة القط، وطريقة تعلم الفرد لقيادة السيارة).

خامسًا: نظرية التعلم بالاستبصار: قدمها Kohler وتشير إلى أن السلوك لا يحدث بشكل عشوائي ولكن نتيجة للاستبصار وإدراك المعاني حيث يستقبل الفرد المعلومات ويفكر فيها ويعطيها مدلولات معينة ويستخدم ذكائه في تحديد السلوك الذي يجب أن يقوم به (تجربة القرد) والتعلم بالاستبصار لا يخلو من التجربة والخطأ ولكن عادة ما يكون في بداية المشكلة، وقد يأخذ الاستبصار فترة طويلة أو قصيرة أو تدريجية حتى يحدث السلوك.

ثالثًا: مبادئ التعلم:

- ١- لا يتعلم الإنسان بدون دوافع.
- ٢- المكافأة تعزز وتدعم عملية التعلم.
- ٣- التعلم الموزع أفضل من التعلم المركز.
- ٤- المشاركة الإيجابية.
- ٥- ضرورة تنوع مواد أو مجالات التعلم.
- ٦- أهمية الفهم أثناء عملية التعلم.
- ٧- التكرار.
- ٨- فائدة الإرشاد والتوجيه.
- ٩- مبدأ التماثل أو التشابه.

رابعاً: التدعيم والعقاب وعلاقتهما بالتعلم:

- ١- تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب:
 - **تقديم حافز إيجابي - تدعيم إيجابي:** إذا ارتفعت إنتاجية الموظف وتم منحه مكافأة تشجيعية سيعزز ذلك السلوك لديه وسيكرره مره أخرى.
 - **إيقاف أو منع حافز سلبي - تدعيم سلبي:** يسلك الموظف سلوك معين ليتجنب العقاب مثل أن يلتزم بمواعيد الدوام تجنباً للعقاب.
- ٢- إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب:
 - **العقاب:** نتيجة مؤلمة وغير سارة يحصل عليها الفرد نتيجة سلوك معين.
 - **استخدام استراتيجيات الانطفاء:** منع وإيقاف حافز إيجابي (اللا تدعيم) وقد يحدث الإطفاء مع السلوك المرغوب بتجاهل مقترحات الموظف.
- ٣- جداول التدعيم: تشير إلى عملية توقيت التحفيز وتنقسم إلى تصنيفين رئيسيين:
 - **جداول مستمرة:** يتم إعطاء مدعم لكل استجابة صحيحة من قبل الفرد (توجيه عبارات المدح للموظف مع كل سلوك مرغوب).
 - **جداول متقطعة:** تقديم مدعمات بعد عدد من الاستجابات الصحيحة حيث يتم تعديل السلوك ببطء.

خامساً: التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم:

التذكر:

يقصد بالتذكر: الاحتفاظ بالتغير الذي اكتسبه الفرد نتيجة للتعلم.

وهو يمثل الوجه الإيجابي لعملية التعلم، على عكس النسيان الذي يمثل الوجه السلبي للتعلم.

❖ مراحل التذكر:

- ١- التعلم والاستظهار (الاكتساب أو الحفظ / الفهم).
- ٢- الاحتفاظ بحصيلة ما تعلمناه.
- ٣- الاسترجاع.
- ٤- التعرف، ويقصد بها هل سبق أن تم المرور بها، ويمكن تقسيم الذاكرة إلى نوعين هما:
 - الذاكرة قصيرة المدى.
 - الذاكرة طويلة المدى.

❖ العوامل المؤثرة في التذكر:

- ١- سرعة وبطء التعلم.
- ٢- مواد التعلم.
- ٣- طريقة التعلم.

❖ النسيان:

يقصد بالنسيان: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها. (هو الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه وهو الوجه السلبي لعملية التعلم).

❖ العوامل والمسببات التي تؤدي الى النسيان:

- ١- عامل الزمن.
- ٢- عامل الاكتمال والمعنى.
- ٣- عامل التداخل.
- ٤- عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.
- ٥- المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد.
- ٦- تغير الميول والاهتمامات.

المحاضرة السادسة: (السلوك الفردي في منظمات الأعمال)

(الفصل الرابع: القيم والاتجاهات)

الجزء الأول: القيم

الجزء الأول: القيم

أولاً: مفهوم القيم

- مفهوم يوضح للفرد أو الجماعة ما هو مرغوب، ويؤثر على اختيار الأهداف والأساليب وردود الأفعال.
- ينظر للقيم أيضاً على أنها معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته، وهي ليست حالة مثالية ولكنها حالة مفضلة.
- يرى البعض أن القيم ليست شيئاً مطلقاً إنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي، وهي تختلف من مجتمع لآخر.
- هناك تباين في مفهوم القيم بين العلوم المختلفة.

يقصد بالقيم من المنظور الإداري:

«مرشد أو دليل للسلوك يتم من خلاله تفضيل سلوك على آخر».

«معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته وتقييم سلوكياته وسلوكيات الآخرين».

- تساهم في تحديد درجة توافق الفرد مع الجماعة والإطار البيئي المحيط.
- إن القيم ليست هي الأفعال أو التصرفات ولكنها تتحدد من خلال التصرفات أو الأفعال.
- القيم تختلف عن الاتجاهات في أنها أكثر رسوخاً وأقل احتمالية للتغيير.
- لا بد من التفريق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، إذ يقصد بقيم العمل قيم المنظمة، أما القيم الشخصية فهي قيم ترتبط بالفرد العامل نفسه، مع التأكيد هنا على ضرورة التوازن ما بين قيم العمل وقيم الفرد.

ثانياً: أهمية القيم

- تلعب القيم دوراً هاماً في تشكيل سلوكيات الأفراد، فهي بمثابة الصورة المرجعية التي يعمل الفرد على التوافق معها، وعليه فإن أهمية دراسة القيم تنبع من الآتي:
- ٤- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- ٥- تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين، فالعلاقات الشخصية تتأثر بشكل كبير بالقيم.
- ٦- تسهم القيم إلى درجة كبيرة في تشكيل أخلاقيات العمل حيث تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض في السلوكيات.
- ٧- تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة حيث أنها تعد المرجع والأساس الذي يبني الفرد عليه قراراته.
- ٨- تلعب القيم دوراً هاماً في تحديد مستوى الإنجاز المتوقع من الفرد وبالتالي تحدد مستوى الدافعية للعمل.
- ٩- إن التزام جماعة العمل بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل معها.
- ١٠- هناك علاقة وثيقة بين القيم والاتجاهات حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات (مثال: قيمة واحدة مثل الإنجاز يتفرع عنها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس) من جهة أخرى فإن القيم هي التي تحدد اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بكافة أشكال التصرفات.

ثالثاً: مصادر القيم

- ١- المصدر الاجتماعي: يعتبر الفرد جزء من المجتمع الذي نشأ فيه، وعلى ذلك فالقيم تتشكل وفقاً لطبيعة المجتمع.
- ٢- المصدر الديني: يمثل الجانب الديني أساساً لكثير من القيم الإنسانية، فالدين الإسلامي يعد مصدراً خصباً وثرياً للكثير من القيم بكافة أنواعها سواء كانت قيماً مادية، اجتماعية، سياسية ونظرية.
- ٣- الخبرة: تستمد القيم أهميتها أو ثقلها من الخبرات وممارسات الأفراد، فالحرية تمثل قيمة كبيرة للفرد الذي يتعرض للحبس، مقارنة بالفرد الطليق.
- ٤- منظمات الأعمال أو جماعات العمل: تعد المنظمة أو جماعة العمل بقيمتها وثقافتها الخاصة مصدراً هاماً من مصادر القيم، فالفرد الذي يعمل في منظمة أو مع جماعة عمل يكون نمطاً سلوكياً ينسجم مع قيم العمل داخل المنظمة أو الجماعة.
- ٥- الأسرة: تعتبر اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، فالشخص ينمو في إطار أسري يتعلم منه معايير حاكمة للتصرفات توضح له ما هو الخطأ والصواب وما هو مرفوض وما هو المقبول إلى غير ذلك من الأمور التي تمثل حجر الأساس في بناء قيم الفرد.

رابعاً: أنواع تقسيمات/ تصنيفات القيم

- ١- تصنيف سبرانجر للقيم Spranger.
 - ٢- تصنيف روكيتش للقيم Rokeach.
 - ٣- تصنيف كلوكهن للقيم Kluchon.
- تصنيف سبرانجر للقيم Spranger: توصلت الدراسة التي قام بها إلى أن هناك ستة أنماط للقيم، تتمثل في:
- ١- النمط الاقتصادي.
 - ٢- النمط الاجتماعي.
 - ٣- النمط الديني.
 - ٤- النمط النظري.
 - ٥- النمط السياسي.
 - ٦- النمط الجمالي.

خامساً: القيم وأخلاقيات العمل ** إضافية

- وهناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تردي القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل منها:
- ١- سيطرة العشائرية والقرابية والولاءات العائلية والحزبية على العلاقات الاجتماعية والتنظيمية.
 - ٢- وجود التمييز في المعاملة بين الموظفين.
 - ٣- تعقيد الإجراءات وكثرة القوانين والأنظمة والتعليمات المرتبطة بإنجاز المعاملات.
 - ٤- عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل وخارجه.
 - ٥- تردي الأحوال الاقتصادية في المجتمع ولدى الموظفين.
 - ٦- ضعف الهياكل التنظيمية وضعف القيادات الإدارية بما في ذلك ضعف الرقابة والإجراءات التأديبية الرادعة.
 - ٧- ضعف برامج التدريب والتأهل المتعلقة بأخلاق العمل.

المحاضرة السابعة: (السلوك الفردي في منظمات الأعمال)

(الفصل الرابع: القيم والاتجاهات)

الجزء الثاني: الاتجاهات

أولاً: مفهوم الاتجاهات

مقدمة

- ✓ تعد الاتجاهات من أكثر وأهم الموضوعات التي نوقشت في مجال علم السلوك، وذلك لتأثيرها المباشر على سلوك الأفراد.
- ✓ أن سلوك الفرد في كافة مظاهره يتأثر بمجموعة اتجاهاته.
- ✓ أن للفرد عدة اتجاهات تجاه الأحداث والأشياء المختلفة.
- ✓ أن الاتجاهات المتنوعة تمثل نمطاً مترابطاً يلعب دوراً عاماً في السلوك الإنساني.
- ✓ يقصد بالاتجاه: استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد نحو موضوعات معينة من حيث تفضيلها أو عدم تفضيلها. وبالتالي تمثل الاتجاهات:
 - ١) تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة.
 - ٢) الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ.
 - ٣) الاتجاهات يجب أن تشمل نمطاً مترابطاً غير متنافر.
 - ٤) تتفاوت الاتجاهات من حيث الاستمرارية والدوام.
 - ٥) الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر إذ يستدل عليها من خلال السلوك.
 - ٦) تتسم الاتجاهات بدرجة متفاوتة من الكثافة والشدة كما تتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام.
 - ٧) أن الاتجاهات توجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة.
- الميول: هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، الفرق بين الميل والاتجاه أن الميل شخصي أما الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب ثابت نسبياً، وقد تؤثر الاتجاهات في تغيير الميول.
- الآراء: تعتبر الآراء أكثر خصوصية من الاتجاهات فالآراء أكثر عمومية ويتم التعبير عن الاتجاهات بالآراء لفظياً.
- المعلومات: معلوماتي عن الشيء تختلف عن اتجاهاتي فمثلاً قد تكون لدى الفرد معلومات كثيرة عن الديمقراطية ويكون اتجاهه دكتاتورياً.

ثانياً: مكونات الاتجاهات:

هناك ثلاث مكونات رئيسية للاتجاهات هي:

- المكون الفكري أو الإدراكي: يتعلق هذا الجانب بمدرجات الفرد تجاه موقف معين، بمعنى أن الفرد لن يكون لديه اتجاهات حيال الموقف ما لم تكن لديه معرفة عن هذا الموقف. وكمثال ذلك إذا سألت أحد الأشخاص عن اتجاهاته نحو الأحداث في منطقة الشيشان فإنه لن يستطيع إعطاء أية إجابة ما لم تعطه فكرة عن هذه المنطقة وطبيعتها.

- **المكون الشعوري أو العاطفي:** يعبر هذا البعد عن المشاعر أو العواطف بمعنى أن يتكون لدى الفرد شعور أو عاطفة (إيجابياً أو سلبياً) معينة تجاه موضوع معين حسب طبيعة العلاقة بين الموضوع محل الاتجاه وأهداف الفرد، فبعد إعطاء فكرة عن منطقة الشيشان وما يتعرض له أهلها المسلمون من اضطهاد يتعاطف الشخص مع أهالي الشيشان ويكون عدائياً نحو الروس
- **المكون السلوكي:** يتعلق هذا المكون بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف محدد، فبعد أن يتوفر للفرد معرفة موضوع أو موقف ما يتكون لديه شعور إيجابي أو سلبي وعندئذ يصبح الفرد أكثر ميلاً لأن يسلك سلوكاً معيناً تجاه هذا الموقف. ففي المثال السابق إذا افترضنا أن الفرد بدأ يعرف معلومات عن الشيشان وأنه أصبح متعاطف مع قضية المسلمين هناك فإنه قد يبادر بالتبرع بالمال لأهالي الشيشان.

ثالثاً: وظائف الاتجاهات

- ١- **وظيفة المنفعة:** الاتجاهات تلعب دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد لإشباع حاجاته ورغباته (الموظف ذو الاتجاهات الإيجابية).
- ٢- **وظيفة الدفاع عن الذات:** يمكن أن تمثل الاتجاهات دفاعاً عن ذات الشخص حيث تقوم بحماية الأنا من القلق والتهديدات المختلفة، فكل فرد منا يحاول الدفاع عن نفسه وتقليل مستوى القلق والضغوط التي يتعرض لها.
- ٣- **وظيفة التعبير عن القيمة:** تقدم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وصورته الذهنية، فإن من يكون اتجاهاً مؤيداً للامركزية السلطة يعبر في الوقت نفسه عن قيمة الحرية والاستقلال في انجاز العمل.
- ٤- **وظيفة المعرفة:** تساعد الاتجاهات الفرد في توفير معايير مرجعية لسلوكه، وعلى تنظيم إدراكه للأمور وترتيب معلوماته مما يساهم في معرفة ما يجري حوله.

رابعاً: مصادر الاتجاهات

- ١- **التعلم:** يلعب التعلم سواء كان التعلم التقليدي أو الفعال أو التعلم عن طريق النموذج أو المحاولة أو الخطأ دوراً هاماً في تكوين الاتجاهات، فالطفل الذي يتخذ والده كنموذج في حياته تترسخ في نفسه اتجاهات معينة يتشربها من متابعة نموذج الأب.
- ٢- **الجماعات:** إن أهمية الجماعات في تكوين الاتجاهات تنبع من أنها تكون مصدر للاعتقادات، ونحن نقبل هذه الاتجاهات لنحصل على تقبل الجماعة وضماناً لاتساق الهوية. وللجماعة القدرة على تعديل اتجاهات أعضائها بما يتفق مع مبادئها.
- ٣- **طريقة وإيدولوجية التفكير:** تختلف الاتجاهات حسب الطريقة التي يفكر بها الناس ومدى انطباعاتهم تجاه الأشياء أو المواقف؛ فمثلاً الأفراد الذين يعيشون في مناطق تتسم بعدم الانفتاحية تجد اتجاهاتهم تميل للشدة والعكس.
- ٤- **المعتقدات:** تتعدد المعتقدات ما بين سياسية واقتصادية ودينية، حيث يلعب فيها المرءون والسياسيون والكتاب دوراً هاماً في نشرها وترسيخها، ولذلك فمن المتوقع أن يكون تأثيرها كبير في تكوين وتشكيل الاتجاهات.
- ٥- **الاحتكاك والخبرة المباشرة مع الشيء:** قد تتطور الاتجاهات وتتطور من خلال خبرات الفرد التي تعرض لها شخصياً عند الاحتكاك بموضوعات أو أشياء معينة (الطريق الجديد vs الطريق القديم).
- ٦- **الصلة والتلازم:** قد تتطور الاتجاهات وتنمو تجاه موقف معين بسبب تلازم هذا الموقف بموقف آخر، فقد يكون الفرد اتجاهاً سلبياً تجاه شخص ما بسبب صداقته لشخص لا يقبله.

خامسًا: قياس الاتجاهات

– تهدف عملية قياس الاتجاهات إلى ما يلي:

- ١- التعرف على درجة وضوح أو غموض الاتجاهات أو درجة قوتها أو تطرفها أو ثباتها.
- ٢- تزويد الباحثين بنتائج عملية تساعدنا على دراسة سلوك الأفراد والتنبؤ باتجاهاتهم المختلفة.
- ٣- فحص ودراسة العوامل المؤثرة في تشكيل الاتجاهات ونشأتها، ومدى إمكانية تعديلها أو تغييرها بما يخدم مصلحة المنظمة.
- ٤- لدراسة الاتجاهات فواند عديدة في مجالات المعرفة المختلفة مثل ميادين الاقتصاد والإعلام والسياسة والصحة النفسية.

سادسًا: تغيير الاتجاهات

رغم أن الاتجاهات تتسم بالثبات النسبي إلا أنها قابلة للتغيير نظرًا لتغير الظروف من حولنا، خصوصًا إذا كان الاتجاه ضعيف أو عند ظهور اتجاه آخر أكثر قوة (المديرون والمرشح).

– ومن أهم طرق تغيير الاتجاهات مايلي:

- ١- تغيير الجماعة.
- ٢- تغيير المعتقدات.
- ٣- تغيير الموقف (من طالب إلى مدرس).
- ٤- إثارة المخاوف والشكوك.
- ٥- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه.
- ٦- تأثير الأحداث الهامة.
- ٧- التغيير القسري في السلوك.
- ٨- تأثير رأي الأغلبية والخبراء.

اللهم إني أسالك فهم النبيين، وحفظ المرسلين والملائكة المقربين، اللهم اجعل ألسنتنا عامرةً بذكرك، وقلوبنا بخشيتك، وأسرارنا بطاعتك، إنك على كل شيء قدير، وحسبنا الله ونعم الوكيل.

تلخيص: \$lolo\$



الواجبات



الواجب الأول (Focus)

السؤال 1

الجهد الجماعي يُمثل العمود الفقري للمنظمة حيث الاعتماد على التعاون والتفاعل.

صواب

خطأ

السؤال 2

من اهداف من دراسة السلوك التنظيمي العمل على تحسين الأداء والإنتاجية وزيادة الفاعلية التنظيمية.

صواب

خطأ

السؤال 3

ترجع أهمية دراسة السلوك التنظيمي إلى الرغبة في زيادة الاعتماد على الاحكام الشخصية المتعلقة بسلوكيات العاملين:

صواب

خطأ

السؤال 4

تعتبر دراسة الشخصية من أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الانساني.

صواب

خطأ

السؤال 5

تعرف المنظمة على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق مجموعة من الأهداف المنشودة :

صواب

خطأ

السؤال 6

تُساعد دراسة السلوك التنظيمي في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة في المنظمة :

صواب

خطأ

السؤال 7

يقدم المعرفة في مجال علاقة الإنسان وتفاعله مع الآخرين وتأثيرهم على سلوكه، ويستفيد السلوك التنظيمي من مخرجات هذا العلم في تفسير سلوك الإنسان في تفاعله مع المجتمع المحيط به:
علم الاجتماع.

علم النفس.

علم الأنثروبولوجيا (علم الإنسان):

السلوك النفس الصناعي

السؤال 8

يُعرف على أنه: مجال معرفة يهتم بدراسة التأثير الناتج عن الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات بغرض تطبيق هذه المعرفة في تحسين فاعلية المنظمة:

السلوك الجماعي.

السلوك التنظيمي

جميع ما سبق غير صحيح.

منظمات الأعمال.

السؤال 9

من أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

جميع ما سبق صحيح.

إدارة السلوك.

تفسير السلوك.

التنبؤ بالسلوك.

السؤال 10

من أهم التحديات التي تواجه المديرين ويتطلب استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي :
إثارة الرغبة في التجديد والابتكار.

جميع ما سبق صحيح.

تحسين أو تطوير السلوك الأخلاقي

التعامل مع حالات التغيير المستمر.

الواجب الثاني (Focus)

السؤال ١

من مبادئ الأساسية في التعلم "مبدأ التماثل أو التشابه".

صواب

خطأ

السؤال ٢

يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور.

صواب

خطأ

السؤال ٣

تعرف القيم على أنها معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني:

صواب

خطأ

السؤال ٤

يقصد بـ الذات الاجتماعية تصور الآخرين للفرد وما يعتقده الفرد بشأن نظرة الآخرين له.

صواب

خطأ

السؤال ٥

تعتبر دراسة الشخصية من أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك الانساني:

صواب

خطأ

السؤال ٦

يمكن تعريف الإدراك على أنه معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمثيرات عن طريق الحواس الخمس وتنظيمها وتفسيرها واعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع ثم التصرف وفق هذه المعاني :

صواب

خطأ

السؤال ٧

.....مجموعة من الصفات الفسيولوجية والسيكولوجية التي تحدد هوية الفرد:

. الشخصية

. القيم

. الإدراك

. الاتجاهات

السؤال ٨

يتمثل دراسة السلوك التنظيمي في جانب معرفي لـ:

. الفرد العامل.

. الجماعات.

. الهيكل التنظيمي .

. جميع ما سبق صحيح.

السؤال ٩

من أسباب دراسة السلوك التنظيمي :

. زيادة حجم المشكلات التنظيمية والمالية .

. استخدام وسائل التكنولوجيا المتطورة .

. التعرف على أسباب الانحرافات التي تصدر من بعض العاملين بالمنظمة وكيفية علاجها.

. جميع ما سبق صحيح.

السؤال ١٠

من أهداف دراسة السلوك التنظيمي :

. التنبؤ بالسلوك .

. تفسير السلوك .

. إدارة السلوك.

. جميع ما سبق صحيح.