

# تلخيص السلوك التنظيمي - كخرائط ذهنية

١٤٣٤هـ - ١٤٣٥هـ

د. يحييه سملاي

١٢ محاضرة ١ إلى ١٢

تنفيذ .. NorAleman m.m

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

هو محصله استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين في ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه....

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

نستنج من التعاريف ان

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 داخليا وخارجيا

تعريف المنظمة

تعريف السلوك

# السلوك والمنظمة

## اهمية ومزايا المنظمات

- زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد.
- استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم
- القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد
- تساهم في تخفيض تكاليف التبادل التي تتم بين الافراد

## زيادة المنفعة

يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات



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

تعريف

## السلوك التنظيمي

محاور السلوك التنظيمي

مبادئ السلوك التنظيمي

### 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 الآخر.

### 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.

### مببرات دراسة السلوك التنظيمي

- لأنه يمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- وجود المشكلات التنظيمية والمالية والفنية بالمنظمة يؤدي إلى زيادة المشكلات الإنسانية، الأمر الذي يتطلب ضرورة فهم ودراسة الحاجات الإنسانية للعاملين.
- تساهم دراسة السلوك التنظيمي إلى الفهم الأعمق لنمط الاتصال الفعال، ومهارة المفاوضات، وأساليب حل الصراعات.

باقي الاسباب نرجو الرجوع للشريحة رقم ١٩ محاضرة ١

### ١- 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.

### ٢- الجماعات (Groups):

يهتم علم السلوك بدراسة الجماعة وخصائصها وعوامل تماسكها بما يؤثر على السلوك داخل المنظمات، ويسمى بالسلوك التنظيمي الواسطي، كما يهتم بالقيادة والاتصالات.

### ٣- 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.

## ١- تفسير السلوك الإنساني

أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.  
يحتاج الرؤساء والمؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.  
الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل إلى التنبؤ الدقيق،  
تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب:  
أن 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

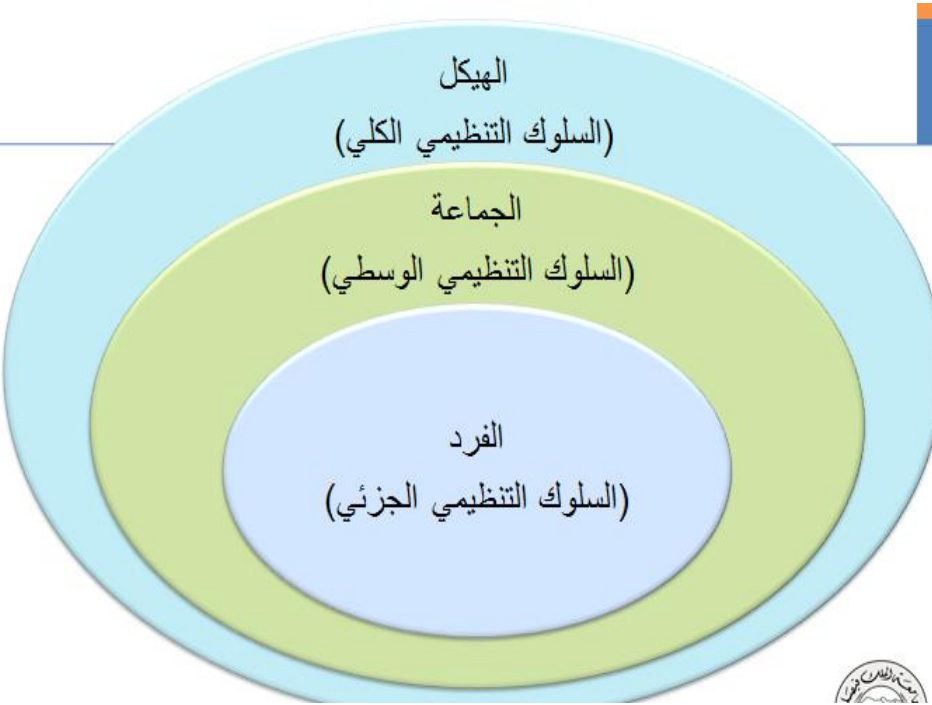
## اهداف دراسة السلوك التنظيمي

### ٣- إدارة السلوك التنظيمي

الإدارة هي فن إنجاز 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.

### ٢- التنبؤ بالسلوك التنظيمي

التنبؤ يتطلب أمر أساسي في حياتنا اليومية وفي  
كل مجالات.  
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.



كذلك

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

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

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 الأسمية والشخصية.

# مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

## مرحلة ما قبل الحركة العلمية

## مرحلة المدرسة التقليدية

## مرحلة المدرسة السلوكية

## مرحلة إسهامات أكرديث

- 1- يرى سيمون (Simon) أن طريقة الأفراد في صنع القرار تعد مدخلا لفهم السلوك الفردي.
- 2- أسهم ليكرت (likkert) في المدخل السلوكي عندما أوضح أن رضا الأفراد العاملين يزداد عندما يكون النمط القيادي قائما على أساس المشاركة.
- 3- ترى نظرية الإدارة الموقفية أن المدير يجب أن تكييف موقفه ليتلاءم مع طبيعة وأبعاد المواقف المختلفة

مدرسة العلاقات الإنسانية

نظرية (X, Y)

نظرية سلم الحاجات

النموذج البيروقراطي

نظرية الإدارة العلمية

نظرية مبادئ الإدارة

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

# شرح مفصل لمرحلة المدرسة التقليدية

## 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.

❖ 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؛

## نظرية الادارة العلمية

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

❖ ركزت الادارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول الى افضل طريقة لاداء العمل.

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

- ✓ انها تنظر للعامل كتابع للألة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها؛
- ✓ إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الافراد داخل التنظيم؛
- ✓ تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية؛
- ✓ إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات

## نظرية مبادئ الادارة

❖ يعتبر الفرنسي هنري فايول (Fayol) رائد هذه النظرية، والذي اقترح بالإضافة الى وظائف المنظمة أربعة عشر (14) مبدعا للإدارة.

❖ تتبنى هذه النظرية نفس فرضيات نظرية الادارة العلمية.

❖ تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الانساني.

❖ ترى نظرية مبادئ الادارة انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).

❖ يلاحظ على نظرية مبادئ الادارة ما يلي:

- ✓ تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم؛
- ✓ اهتمت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.



# شرح مفصل للمدرسة السلوكية

## مدرسة العلاقات الإنسانية

رائد المدرسة "التون مايو" (Mayo)

- ❖ بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الانسانية ان الانسان مخلوق اجتماعي يسعى لانشاء علاقات افضل مع الآخرين.
- ❖ ترى النظرية أن افضل صفة انسانية هي التعاون بدل التنافس.
- ❖ أجرى "التون مايو" (Mayo) دراسات عرفت بدراسات "الهاوثورن" الشهيرة في مصانع شركة وستيرن الكترينك بشيكاغو.
- ❖ **من أهم نتائج تلك الدراسات:**
- ✓ ليس للعوامل المادية (الإضاءة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- ✓ العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- ✓ تعدد العوامل الاجتماعية عاملا مهما 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 للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الافراد.

## نظرية (X, Y)

رائدها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (١٩٠٦-١٩٦٤)

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

## نظرية سلم الحاجات

سلم الحاجات لماسلور (١٩٠٨-١٩٧٠)

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

تحقيق  
الذات  
التقدير  
الانتماء  
الأمن  
الفسولوجية



# علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الاخرى

## دراسة الانسان الانثربولوجيا

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

## علم 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...)

## علم النفس

- يسعى علم النفس الى 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 لان الكثير من القضايا التي يبحثها السلوك التنظيمي هي قضايا تمت معالجتها ضمن علم النفس مثل (الادراك، الشخصية الاتجاهات، التعلم، الدافعية...)

## السلوك التنظيمي

### الفرد

- ✓ الإدراك
- ✓ الاتجاهات
- ✓ القيم
- ✓ التعلم
- ✓ الشخصية

### علم النفس

### الجماعة

- ✓ الجماعات
- ✓ الصراع
- ✓ القوة
- ✓ القيادة
- ✓ التغيير

### علم الاجتماع

### المنظمة

- ✓ ثقافة
- ✓ العادات
- ✓ قيم المجتمع

### علم الانثربولوجيا

ماهي التحديات التي تواجه المدربين والتي تدفعهم الى استخدام مفاهيم السلوك التنظيمي ؟

✓ ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة؛

✓ ادارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد؛

✓ الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة؛

✓ الاتجاه لتحسين مهارات الافراد؛

✓ الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين؛

✓ التعامل مع حالات التغيير المستمر؛

✓ الرغبة في التجديد والابتكار؛

✓ الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.

## مفهوم الشخصية

- عادة ما يستخدم الناس لفظ الشخصية عند وصف فرد ما بأنه ذو شخصية قوية أو جذابة.
- تختلف التعريفات التي قدمها بعض علماء النفس بحسب نظرة كل منهم الى الشخصية.

مفهوم الشخصية	التعريف	الانتقاد الذي وجه لها
الشخصية كمثير	❖ الشخصية هي مجمل ما تتركه صفات الفرد من انطباعات على الآخرين ، أي التأثير الخارجي للشخصية	✓ تركيزه على جانب واحد من الشخصية وهو تأثيرها على الآخرين. ✓ اغفال التنظيم الداخلي للشخصية، وبالتالي يعد هذا التعريف ذو نظرة سطحية
الشخصية كاستجابة	❖ هي استجابات الشخص للمثيرات المختلفة، وبالتالي هي الأنماط السلوكية المختلفة التي يستجيب بها الفرد للمثيرات التي تقع عليه. ❖ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الكائن الإنساني لا يولد شخصا بل فردا، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي. ❖ وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.	✓ يصعب حصر ودراسة الاستجابات والعادات بسبب كثرتها. ✓ عدم ثبات استجابة الفرد للمثيرات بسبب اختلاف المواقف التي تصدر فيها
الشخصية كمكون داخلي	❖ حسب هذا الاتجاه الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. فلكل شخص سمات معينة تحدد طريقة سلوكه في موقف ما. ❖ يؤكد هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين العقل والجسم في التأثير على الشخصية	✓ صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي.

**مما سبق تعرف الشخصية : (تعريف ألبرت للخصوية : والذي يعتبر من أكثر التعريفات قبولا )**

الشخصية هي ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد، والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية، وهو الذي يحدد الأساليب التي يتوافق بها الفرد مع بيئته.



# نظريات الشخصية

## الذات «ماسلو»

تنسب الى العالم  
**ابراهيم ماسلو** صاحب  
سلم الحاجات  
حسب هذه النظرية اذا  
اردنا ان نفهم شخص  
ينبغي علينا أن ندرك  
كيف يرى هذا الشخص  
نفسه، وكيف يفكر  
ويشعر بها

## التعلم

ترجع نظريات التعلم الى  
دراسات **فافلوف**، ونظرية **جون  
دولارد** و**نيل ميلر** اللذان وضع  
نظريتهم في الشخصية بناءا  
على نتائج البحوث التجريبية  
لعملية التعلم.  
أهم انتقاد وجه لنظريات  
التعلم اهتمامها بإجراء التجارب  
على سلوك الحيوانات،  
وافتراضها تطبيق تلك المبادئ  
على السلوك الإنساني

## التحليل النفسي

رائد النظرية  
**العالم فرويد (Freud)**،

- الذات الدنيا ←
- الانا العليا ←
- الانا ←

## السمات

نظرية  
**جوردن البورت**  
**Gorden Allpor**

## نظريات الانماط

الانماط  
السيكولوجية

نظرية **كارل يونج**  
للشخصية

- النمط المنبسط
- النمط المنطوي

الانماط  
الجسمية

نظرية **كرتشمير**  
**Kretschmer**

- النمط المكتنز
- النمط الواهن
- لنمط الرياضي

نظرية **شيلدون**  
**Sheldon**

- النمط البطني
- النمط العضلي
- النمط الرقيق

تفاصيل هذه التقسيمات ارجع للمحتوى الشرائح من ١١ إلى ٢٠

# العوامل المؤثرة على الشخصية

## الموقفية

- ✓ يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة الى تقييد بعض سلوكياته والتحكم في جوانب شخصيته.
- ✓ إذا أردنا أن نفهم سلوك الفرد علينا أن نتعرف على طبيعة الموقف الذي كان فيه.

## البيئتي

- ✓ يكتسب الفرد سمات أخرى نتيجة احتكاكه، في الأسرة، المجتمع، والبيئة...
- ✓ يكتسب الفرد القيم والعادات التي تؤثر على سلوكه الإنساني وشخصيته.

## الوراثية

- ✓ هي مختلف السمات والخصائص والقدرات المتنقلة للفرد من أبويه وراثياً.
- ✓ حسب بعض الدراسات تفسر العوامل الوراثية ٥٠٪ من سمات الشخصية

# علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

تتعرف على خصائص الشخصية التي لها تأثير قوي للسلوك داخل منظمات الأعمال.

## مدى تحمل المخاطر

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

## مدى تقدير أو احترام الذات

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

## الميكافلية Machiavellianism

- هي نمط لشخصية ارتبطت بالايطالي ميكافيلي صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة (How to gain and use power)
- ✓ ارجع للشريحة رقم ٢٢

## مدى التحكم في الشخصية

- ❖ في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد نوعان من الافراد:
- ❖ الأول: يرى انه قادر على التحكم في مصيره (صاحب مركز الضبط الداخلي).
- ❖ الثاني: يرى أن لا قوة له في تحديد مصيره، وأن ما يحدث له سببه عوامل خارجية، أو الحظ، أو الصدفة (صاحب مركز الضبط الداخلي). شريحة ٢٢

يعرف روبنس (Robbins) الإدراك بأنه لله العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل أن يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم

❖ يعرف كينيكي (Kinicki) الإدراك بأنه "عملية ذهنية تساعدنا في تفسير وفهم ما يحيط بنا".

❖ ويعرف قيبسون (Gibson) الإدراك بأنه "عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى".

تعريف عامة

## الإدراك

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

### خطوات الإدراك

#### التعريف الرئيسي

الإدراك هو معرفة ذهنية يقوم فيها الفرد باستقبال المعلومات المرتبطة بالمشيرات وتنظيمها، وتفسيرها، وإعطائها معاني خاصة قد تختلف عن الواقع، ثم التصرف وفق هذا المعنى.

#### الفرق بين الاحساس والإدراك

الإحساس  
الإدراك

الإحساس أو الشعور هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس (السمع والبصر واللمس والشم والتذوق) فهو عملية فيسيولوجية وعصبية

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 وإعطائها معنى، وبالتالي الإحساس هو جزء من الإدراك

#### الاستجابة السلوكية

#### التفسير

تسجيل المعلومات وتنظيمها

#### الانتباه

الإحساس بالمثيرات المحيطة

✓ ارجع للشريعة رقم ٨



# العوامل المؤثرة على الإدراك

## البيئة

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.

١. بيئة مادية
٢. بيئة اجتماعية
٣. بيئة ثقافية :
- الوظائف الشائعة
- العادات
- نظم الاتصالات

## الفرد

هي العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك وهي :

١. الخبرات السابقة
٢. الحاجات والدوافع
٣. الشخصية
٤. النسق الادراكي
٥. المستوى الاقتصادي والاجتماعي
٦. تأثير الحالة النفسية الراهنة على الادراك
٧. الاتجاهات والقيم
٨. الحب والكراهية

## المثير

عوامل متعلقة بتنظيم المثير

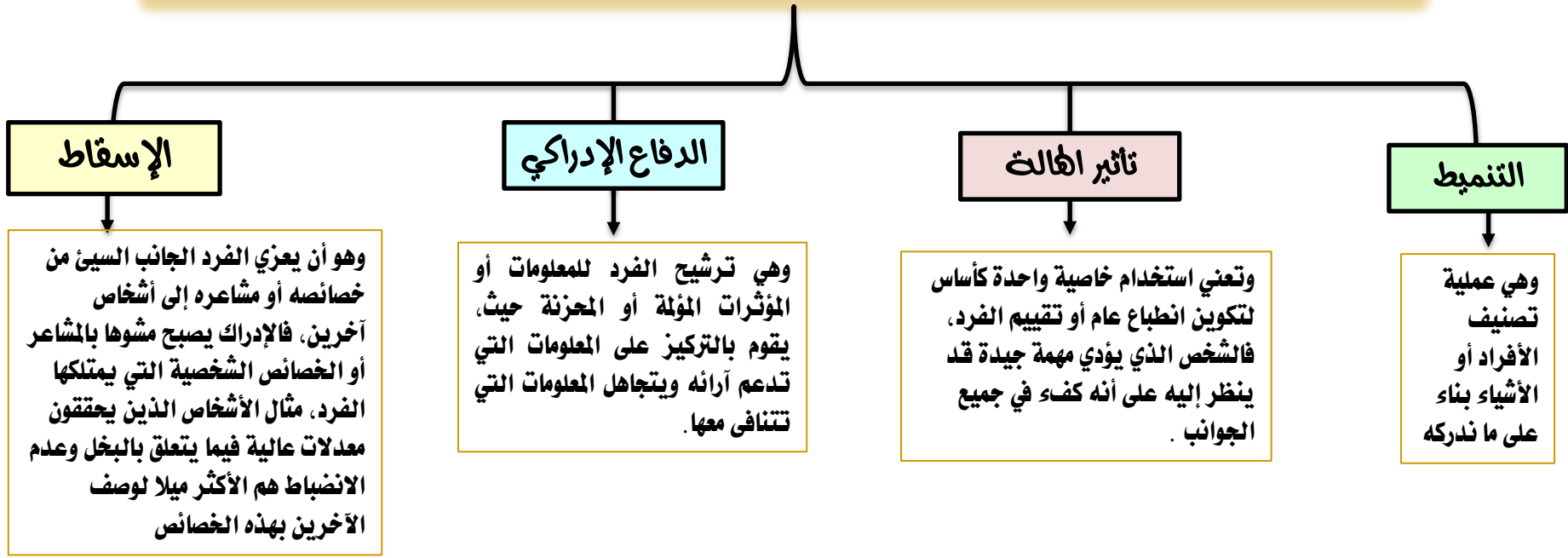
١. الشكل والخلفية
٢. التشابه
٣. التقارب
٤. الاستمرار
٥. شد الثغرات

عوامل متعلقة بانتقاء المثير

١. شدة المثير وقوته
٢. الحجم
٣. التباين
٤. التكرار
٥. الحركة
٦. الالفة والجدة

✓ تفاصيل شرح النقاط الشرائح من ١٠ إلى ١٧

# معوقات الادراك



# تقليل المعوقات الادراكية



وتهتم الإدارة في المنظمات  
بالإدراك لتجنب إصدار  
الأوامر والأحكام بشكل  
موحد لا يراعي  
الاختلافات الإدراكية.

تساعد المدير في انتقاء  
الرسائل الاتصالية بالشكل  
الذي يسهل نقلها  
واستقبالها بدقة .

## العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي

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.

تعتبر هامة عند الحكم  
على الأفراد بهدف  
اختيارهم وتعيينهم أو  
ترقيتهم، حيث يجب  
تجميع أكبر قدر ممكن من  
المعلومات لاتخاذ القرار  
الموضوعي.

تساعد في تقليل الصراع  
التنظيمي الذي ربما يقع  
بسبب اختلاف مستوى  
الإدراك بين العاملين.

# مفهوم التعلم وتطبيقه

- تعتبر عملية التعلم من العمليات الرئيسية المساعدة على فهم السلوك الإنساني.
- التعلم عملية مستمرة لدى الإنسان من المهد إلى اللحد.
- القدرة على التعلم أهم صفة تميز الإنسان، بها يستطيع تغيير سلوكاته وتكييف حاجاته مع الظروف المحيطة

تعريف	يعرف <b>Robins</b> التعلم التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة
نستنتج من التعريف	<ol style="list-style-type: none"><li>١. أن التعلم يتضمن التغيير (سلبى أو ايجابى)، فسلوك الفرد قبل التعلم ليس نفسه بعد التعلم.</li><li>٢. التغيير المقصود هو التغيير الدائم النسبى وليس التغيير الوقتى الذي يعتبر رد فعل قصير.</li><li>٣. يؤثر التغيير في السلوك الحالى والمستقبلى كما يؤثر على ميول وتصرفات الأفراد. مثلا الفرد الذي تعلم من رئيسه احترام مواعيد العمل يكون قد تعلم سلوكا جديدا يغير في سلوكه السابق.</li><li>٤. تعد الخبرة عنصر ضروريا في عملية التعلم، والتي يمكن اكتسابها مباشرة من الممارسة أو الملاحظة، أو بشكل غير مباشر من القراءة.</li><li>٥. التغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة، وليس المتعلق بنضج الفرد (مثلا نمو ونضج الطفل جسميا وعقليا) أو بعوامل أخرى</li></ol>

# نظريات التعلم

## بالاستبصار

- تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.
- وفق هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن أن تبنى دائماً على الارتباط الشرطي أو المحاولة والخطأ، بل إن كثير من محاولات التعلم تدل على الاستبصار واستغلال المفاهيم والمعاني أكثر من كونها محاولات عشوائية.
- قد يكون التعلم بالاستبصار بطيئاً أو سريعاً، كما قد يكون جزئياً أو كلياً

## التعلم بمحاولة وأخطأ

- أترتبط النظرية بعالم النفس الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق.
- وضع ثورنيك قطاً جاعاً داخل الصندوق، الطعام في الخارج، لاحظ أن القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق، ومع تكرار التجربة لاحظ أن هناك تناقص للمحاولات الفاشلة للقط، حتى أصبح بإستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.
- أتري النظرية أن الكائن الحي (الإنسان والحيوان) يكتسب المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ، إذ يميل إلى تثبيت المحاولات الناجحة ويتجنب المحاولات الفاشلة في المرات القادمة.
- أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة،
- التوجيه والإرشاد يعد أمراً مهما في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ

## التعلم الاجتماعي

- ترى هذه النظرية مايلي: ان الفرد يمكنه التعلم من خلال ملاحظة سلوك الآخرين وتقليدهم ضمن إطار اجتماعي معين.
  - أن وجود النماذج في حياة الفرد من الوالدين والأصدقاء والمدرسين تجعله يقتبس منهم بعض الأنماط السلوكية وفق خطوتين هما:
  - 1/ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية لتصرف وتناجحه (ثواب، عقاب).
  - 2/يجرب الفرد الصورة الذهنية فإذا كانت النتائج ايجابية يكرر السلوك، وإذا كانت النتائج سلبية يتوقف الفرد عن تكرار السلوك.
- عوامل تؤثر 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 لعملية التقليد

## الشرطي الفعال

- ادخل العالم الأمريكي skinner متغير إرادة الفرد وتصوراته الفكرية كوسيط بين المثير والاستجابة.
- عندما يتعرض الفرد لمثير يفكر ويحلل ويختار الاستجابة المحققة للنتائج
- يتمثل قانون الأثر في هذه النظرية في أن الفرد يتجه لتكرار السلوكات ذات النتائج النافعة ويقلل من تكرار السلوكات ذات النتائج الضارة

## التعلم الشرطي التقليدي

- تنسب إلى العالم الروسي بافلوف Pavlov، الذي أجرى العديد من التجارب على الكلاب من خلال ربط تقديم الأكل بدق الجرس، ورؤية إناء الأكل وهكذا.
- التعلم الشرطي التقليدي يتم فيه الربط بين المثير غير الشرطي (طبيعي) والمثير الشرطي (غير الطبيعي).

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



# علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

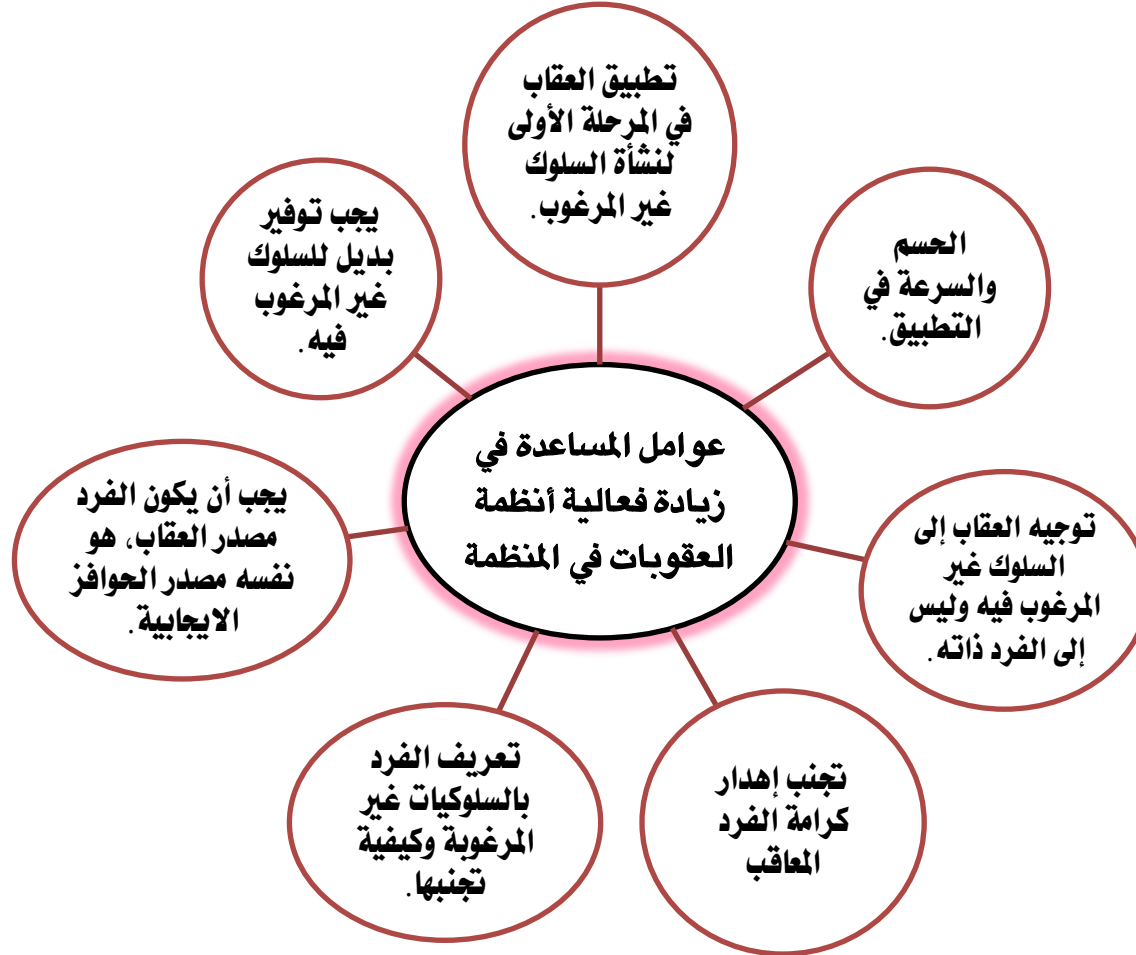
- تؤثر الحوافز الايجابية ( الترقية، المكافأة، التقدير..) والسلبية (الخصم، الانذار..) على السلوك التنظيمي.
- توجد اربعة استراتيجيات تستخدم فيها الحوافز الايجابية والسلبية في عملية التعلم وهي:

المثال	الهدف	الحالة	الحافز	
منح مكافئة لموظف رفع من إنتاجيته تودي إلى تعزيز هذا السلوك (زيادة الإنتاجية)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم إيجابي	<u>استراتيجية التعزيز</u> تقديم حافز إيجابي	1
حالة الموظف الذي يقوم بالسلوك المرغوب بغية تجنب العقاب (الالتزام بالمواعيد الحضور لتجنب الإنذارات والخصومات)	تعزز السلوك	يحقق تدعيم سلبي	<u>استراتيجية التعزيز</u> منع حافز سلبي	2
موظف ينقل الأخبار إلى رئيسه الذي يمدحه على ذلك، فإذا توقف المدير عن المدح يتوقف الموظف عن نقل الاخبار	إضعاف السلوك	يحقق اللاتدعيم	<u>استراتيجية الانطفاء</u> منع حافز إيجابي	3
توجيه انذار الى موظف غير ملتزم بالادوام	إخماد السلوك	يحقق العقاب	<u>استراتيجية العقاب</u> تقديم حافز سلبي	4



# العقاب والحافز السلبي

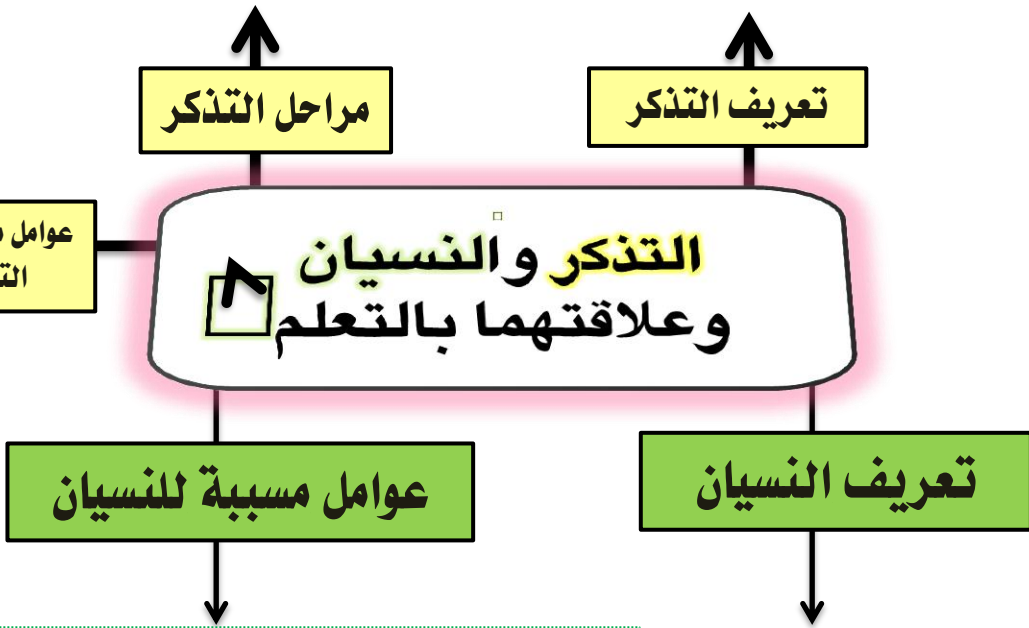
- ❖ هناك نقاش متواصل عن مدى جدوى العقوبات (بين مؤيد ومعارض بشدة).
- ❖ مازال هناك استخدام للعقاب في المنظمات بهدف تعديل السلوك غير المرغوب



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

١. التعلم والاستظهار(الاكتساب)؛
٢. الاحتفاظ بما تم تعلمه؛
٣. الاسترجاع: أي استعادة المعلومات والخبرات؛
٤. التعرف: أي معرفة أن هذا الموقف سبق المرور عليه ويمكن التعامل معه

١. سرعة وبطء التعلم
٢. بين الأفراد،
٣. مواد التعلم،
٣. طريقة التعلم.



١. **عامل الزمن:** أي طول الفترات مضافا إليها عدم الاستعمال
٢. **عامل الاكتمال والمعنى:** المعلومة المكتملة تقاوم النسيان بخلاف المعلومة الناقصة التي ليس لها معنى فهي قابلة للنسيان.
٣. **عامل التداخل:** إن تداخل المواد التي تم تعلمها يؤدي إلى عملية النسيان.
٤. **عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار.**
٥. **المواقف الانفعالية المؤثرة بالنسبة للفرد:** حيث غالبا ما تكتب ولا تظهر في الشعور، مما يؤدي إلى نسيانها.
٦. **تغير الميول والاهتمامات:** يؤدي تغيير الميول والانشطة إلى نسيان الموضوعات السابقة التي كانت محل اهتمام

١. هو عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات والمعلومات التي سبق اكتسابها وتعلمها، أي الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه، ويمثل الوجه السلبي لعملية التعلم.
- ✓ يؤدي تراكم المعلومات والمواقف داخل العقل البشري إلى اختلاط الأمر.
- ✓ عملية النسيان تؤدي إلى فقد بعض المعلومات وتسمح باكتساب معلومات جديدة تنمي العقل والتفكير.

عرف كلوكهن Kluchon القيم هي "مفهوم ضمني أو صريح يوضح للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب فيه، وهذا يؤثر على اختيار الأساليب والأهداف وردود الأفعال

❖ كما عرف 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".

هي مجموعة من المشاعر والاحاسيس الداخلية التي تؤثر في سلوك الافراد وتحدد مدى توافقهم وانسجامهم مع باقي اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها

من التعريفات نستنتج:

١/القيم هي معايير توجه سلوك الأفراد وتحكم تصرفاتهم.

٢/القيم تسهم في أحداث نوع من التوازن الداخلي للفرد مع البيئة المحيطة به.

٣/القيم ليست الأفعال ولكنها تتحدد من خلال الأفعال أو التصرفات.

٤/تتباين القيم وتختلف من مجتمع لآخر حيث يحدد الإطار الثقافي للمجتمع شكل أو منظومة القيم.

٥/تتصف القيم بالثبات النسبي حيث أن النسق القيمي للفرد ليس جامداً في جميع مكوناته.

٦/هناك فرق بين قيم العمل وقيم الفرد الشخصية، فقيم العمل هي قيم المنظمة أما القيم الشخصية للفرد فهي مرتبطة بالفرد العامل نفسه.

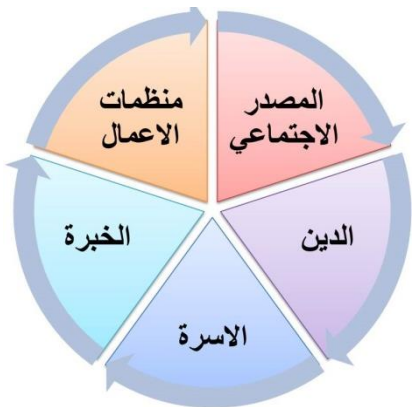
تعريفاتها

## القيم

ترجع الكثير من المشكلات الادارية الى غياب منظومة القيم الايجابية التي يجب ان يتحلى بها الموظف

مصادر القيم

أهمية القيم



١/ قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.

٢/ تؤثر القيم الشخصية على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.

٣/ تسهم القيم في تشكيل أخلاقيات العمل، حيث تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات.

٤/ تؤثر القيم في نوعية وشكل القرارات المتخذة، حيث تعد من أهم الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته.

٥/ التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها.

٦/ تحدد القيم الاتجاهات، حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات، فقيمة الانجاز مثلاً قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس

**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 والسرقه 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، إختيار القوي الأمين.
- ✓ القيم النظرية: حث الاسلام على التفكير والبحث عن الحقيقة

٢. **المصدر الاجتماعي:** يعد الفرد جزءاً من المجتمع الذي نشأ فيه، حيث تتشكل قيم الفرد وفقاً لطبيعة المجتمع.

٣. **الخبرة:** حيث تستمد القيم أهميتها من خبرات الإنسان، فالمرضى يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية.

٤. **منظمات الأعمال أو جماعات العمل:** فالفرد يستمد قيمه أيضاً من قيم المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها.

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

# تصنيف القيم

## تصنيف كوهلين

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

١. سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغم تشابه الحاجات الأساسية الى حد كبير عند جميع الناس.
٢. سوف تظل هناك اختلافات في اختيارات الافراد السلوكية المشبعة للحاجات.
٣. يتفق الناس جميعا على الحقائق التالية:
  - ضرورة ان تتطور حياة الناس للافضل.
  - ستبقى الى الابد علاقة ما بين الفرد وخالقه.
  - ستبقى الانشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
  - ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنيا ومكانيا باستمرار

## تصنيف روكيتش

حسب روكيتش انه كلما زاد اعتقاد الفرد في فكرة معينة كلما سادت وكان تأثيرها كبيرا على سلوكه. ولقد قسم روكيتش القيم إلى نوعين

- ١// **القيم النهائية:** وهي الغايات النهائية التي تحقق الأهداف المرغوبة التي يحاول الانسان تحقيقها مثل الحياة المريحة والأمان الأسري والصدقة.
- ٢// **القيم الوسيطة:** فهي القيم التي تعتبر وسيلة لتحقيق القيم النهائية، وهي تمثل أنماط سلوكية مفضلة، مثل التسامح والاجتهاد والطموح والنظافة.

## تصنيف سبرانجر

قسم القيم ٦ أنماط

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

# توجهات القيم

## العلاقات

قد تكون علاقة الفرد بالمجتمع مباشرة ومفتوحة وموضوعية، وقد تكون ضيقة ومحدودة وغير مباشرة

## النشاط

وهنا نجد فرد يركز على العمل، وآخر يركز على الانجاز وفرد آخر يوازن بين العمل والانجاز

## الزمن

■ فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم مثالية غير موجودة

## توجه طبيعي فردي

حيث توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية:  
- قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه،  
- أن يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيذا لنفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته،  
- ان يوازن الفرد بين هاذين المستويين، وأغلب الناس في المنطقة الأوسط.

## توجه طبيعي بشري

بمعنى أن الانسان يتردد بين ما يراه خيرا أو شرا، محببا أو مكروها والاختلاف بين الأفراد في هذا الشأن أمر وارد ومستمر

**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 **ترياندس (Triandis)** بأنه " فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف او موضوع معين ."

كما اشار **بيتي وكاسيبو (Petty & Caceppo)** بأن الاتجاه عام ويتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال شخص أو شيء أو قضية ."

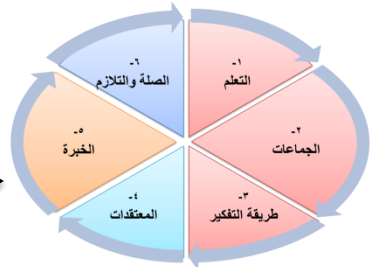
**نستنج ان**

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

## تعريفاتها

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

## مصادره



## مكونات الاتجاه

١. **المكون الفكري أو الإدراكي**
٢. **المكون الشعوري أو العاطفي**
٣. **المكون السلوكي**

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

شرح

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

شرح

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.

شرح

## وظائفه

١. **وظيفة المنفعة**
٢. **وظيفة الدفاع عن الذات**
٣. **وظيفة التعبير عن القيمة**
٤. **وظيفة المعرفة**

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

شرح

حيث يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الإدارة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة

شرح

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

شرح

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

شرح

# هل الاتجاهات ثابتة ام متغيره ؟؟؟

تتسم بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف

## طرق تغيرها ؟

## متى تتغير ؟

- 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- **ثارة المخاوف والشكوك**: إي 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

- ❖ **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**

## س : ما الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات ؟؟؟

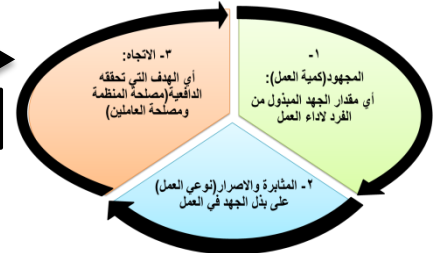
الميول	الميول هي انفعالات خاصة تحدد علاقة الفرد بأشياء معينة، فالميل شخصي قد يكون ايجابي أو سلبي
الاتجاه	الاتجاه فهو استعداد وجداني مكتسب.
الآراء	الآراء فهي أكثر خصوصية من الاتجاهات، والرأي هو التعبير باللفظ أو الإشارة عن الاتجاه، وهو حكم أو وجهة نظر في موضوع معين
المعلومات	يوجد فرق بين المعلومات والاتجاهات،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



١/ أن الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة.  
 ٢/ تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه، وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة.  
 ٣/ قد يكون للفرد العديد من الحاجات المتغيرة والمتضاربة مع بعضها أحيانا، مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية.  
 ٤/ لسلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف او حافز  
 ٥/ يختلف الافراد في طريقة تحريك دوافعهم، وإشباع حاجاتهم.  
 ٦/ تؤثر درجة إشباع الحاجات الى تكرار السلوك أو تغييره، وبالتالي فإن الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي: تنشيط السلوك + توجيه السلوك + تثبيت السلوك.  
 ٧/ رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك، إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.

من التعريفات نستج:

**عرف راي (Gray)** الدافعية بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين  
**عرف روبينس (Robbins)** أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.  
**ويعرف Hampton** أن الدافعية هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين.



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

**نظريات الدافعية**

**نظرية العملية للدافعية**

- نظرية فروم للتوقع
- نظرية وضع الهدف
- نظرية التكافؤ

**نظريات المحتوى للدافعية**

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

# شرح نظريات المحتوى للدافعية

١

## نظرية دافع الانجاز لماكيلاند

ركز ماكيلاند على دراسة الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الانجاز ليدهم، 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 دوافع الانجاز لدى الافراد:

- ❖ أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.
- ❖ أن يفضل التعامل مع ذوي الجدرات 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 وايجابي.

## نظرية العاملين لهيرزبرغ

قام هيرزبرج بدراسة على ٢٠٠ محاسب ومهندس، واستخدم أسلوب المقابلة للإجابة على سؤالين رئيسيين:

**س: متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟**

**س: متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟**

### وتوصل الى نتيجتين هما:

١/ توجد مجموعة من العوامل الوقائية يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا (سياسات الشركة، ظروف العمل المرتب، العلاقات مع الرؤسسين ومع الزملاء، الاشراف...).

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

## نظرية سلم الحاجات لماسلو

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

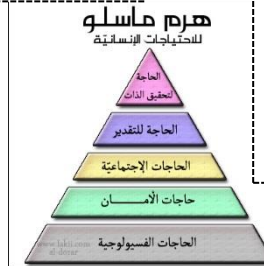
١/ **حاجات فيسيولوجية:** كالطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية.

٢/ **حاجات الأمان:** كحاجة الفرد الى حماية أنفسهم الأخطار التي تهدده وأسرته، تشبع من خلال أنظمة الأمان الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.

٣/ **الحاجات الاجتماعية:** كحاجة الإنسان الى الارتباط والصدقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.

٤/ **حاجات التقدير:** كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.

٥/ **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.



## شرح نظريات العملية للدافعية ٢

### نظرية وضع الهدف

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

### نظرية التكافؤ

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

### 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

## إجراءات تحسين السلوك

١/التوفيق بين الأفراد والوظائف من خلال تصميم وظائف تناسب الأفراد ، واختيار أفراد مناسبين للوظائف

٢/ تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم ، مما يؤدي إلى زيادة صحة توقعاتهم .

٣/ ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء .

٤/ الإدارة بالأهداف إذ من المهم الاتفاق على أهداف واضحة ومحددة ذات تأثير دافعي واضح على سلوك الفرد وأدائه .

## اقتراحات تحسين السلوك

١/تعميم أهداف قصيرة وطويلة الأجل .

٢/استخدام برنامج واضح للحوافز .

٣/توفير مناخ عمل إنساني داخل المنظمة .

٤/الاتجاه الى أسلوب الترقية من الداخل

٥/وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز

٦/وجود علاقات متوافقة مع الآخرين .

٧/إظهار الاهتمام بالآخرين والثناء عليهم في محله

٨/السماح بقدر معقول من الأخطاء وخاصة في بداية العمل ، وضرورة إدراك الفروق الفردية بين العاملين

١/ وجود فردين فأكثر في الجماعة.

٢/ الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة.

٣/ وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون.

٤/ وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.

٥/ قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة.

٦/ وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة.

٧/ أن تهيئة الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجتهم.

٨/ أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم.

## خصائص جماعات العمل

# جماعات العمل

تسهم دراسة الجماعات في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة مثل التعاون والصراع أو التنافس بين الافراد.

## تعريفاتها

## اسباب عامة لتكون الجماعات

## نظريات اسباب تكون الجماعات

✓ **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 فيما الاتصال 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 ادوار، في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.

١. **نظرية التقارب المكاني:** الافراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء.
٢. **نظرية القطيع:** الطبيعة الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه.
٣. **نظرية التوازن:** تجتذب الافراد بسبب تشابه القيم والأهداف التي تحقيق التوازن بين نواحي الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة.
٤. **نظرية التبادل:** الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق الإحباط والإرهاق.
٥. **نظرية التفاعل:** الاشتراك في الأنشطة يؤدي التفاعل ثم الى زيادة مشاركة المشاعر المشتركة.

١. الأسباب الاقتصادية: تحقيق المنافع مثلاً.
٢. **الأسباب الاجتماعية والنفسية:** إشباع حاجات مثل الأمن، الاحترام، التقدير.
٣. التفهم والمشاركة الوجدانية.
٤. الجاذبية والتقارب.
٥. انجاز المهام وحل المشكلات.
٦. ازدياد النفوذ وتحقيق أكبر قدر من القوة (الاتحاد قوة)

# مراحل تكون الجماعات

الانتهاء

الاداء

وضع المعايير

مرحلة  
العصف

جس النبض

التكوين  
والتشكيل

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

✓ الجماعات الصغيرة  
✓ الجماعات الكبيرة

✓ 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.

✓ الجماعات الثانوية: يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلّة الشعور بالتحاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية

## أنواع الجماعات

من حيث الحجم

من حيث القوة

طبية السلطة

طبيعة التكوين

درجة التغير

رابطة الجمع

دوافع الانتماء

✓ الجماعات الرسمية.  
✓ الجماعات غير الرسمية

✓ الجماعات طبيعية التكوين: التي تنشأ بشكل تلقائي بسبب الحاجة، جماعات اللعب، الأصدقاء.  
✓ الجماعات مكونة بشروط: يجب أن تتوافر في الأعضاء (أعضاء هيئة التدريس، النقابات. الخ).

✓ الجماعات المعلقة والجماعات المفتوحة: تتميز الجماعة المفتوحة عن المعلقة بما يلي:  
➤ التغيير المستمر في العضوية.  
➤ التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل.  
➤ اتساع الإطار الفكر والمرجعي.

✓ جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية.  
✓ جماعات ذات دوافع اجتماعية.



١. المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية: الأنانية، التسلط،... الخ.

٢. 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.

مشكلات الجماعة

## تابع مواضيع جماعات العمل

مصادر جاذبية الجماعة

١. وضوح الأهداف.
٢. مكانة الفرد داخل الجماعة.
٣. الانضمام الاختياري للجماعة.
٤. التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
٥. حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية.
٦. درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة.
٧. درجة تقبل الجماعة للفرد.
٨. درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.

مؤشرات تماسك الجماعة

١. تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام (نحن).
٢. مدى مسابقة الأعضاء لمعايير الجماعة.
٣. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
٤. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
٥. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
٦. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

❖ يعرف Jones الصراع بأنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى.

❖ الصراع هو حالة تعارض أو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، وبالتالي فهو موقف يحوى مصالح وأهداف ومشاعر غير متوافقة بين الأفراد والجماعات، مما يسبب نوع من العداة أو السلوك العدواني.

❖ الصراع هو عدم التوافق في الأنشطة والممارسات المؤدي إلى آثار تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفاعلية، فالصراع هو تغيير في السلوك يؤدي إلى تعطيل جهود طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لمصلحه.

من التعريفات نستنتج :

نستنتج مما سبق ما يلي:

١/ لصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

٢/ توقف درجة تطور الصراع على عوامل منها:

✓ قوة أطراف الصراع وشخصياتهم،

✓ مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره.

٣. هناك فرق بين الصراع والمنافسة: فالمنافسة هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الآخر، كما أن المنافسة ذات اتجاه غير عدائي ولا تؤدي إلى ضرر بمصالح الآخرين، على عكس الصراع إلي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الآخر لأهدافه.

٤. رغم أثاره السلبية فالصراع له أثار الايجابية يمكن استغلالها.

إذا تعريف الصراع هو:

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

## التعاريف

## الاثار الايجابية للصراع

# الصراع التنظيمي

## الاثار السلبية للصراع

١/تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر إلى المشاكل أو للافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار.

٢/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.

٣/يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة.

٤/في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية لتحقق الهزيمة بالطرف الآخر، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة.

٥/مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلا، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم.

٧/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

## انواع الصراع

### الصراع الايجابي

يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة.

### الصراع السلبي

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

١/الإدراك السلبي لأطراف الصراع الأخرى بزيادة الهالة الموجبة بالنسبة لأفراد الجماعة، وزيادة الهالة السالبة للطرف الآخر.

٢/زيادة العداة وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع.

٣/يؤدي الصراع إلى أثار نفسية وصحية ينتج عنها القلق والتوتر، المؤدي إلى الإحباط، علاوة على الأمراض الصحية كالضغط والأزمات القلبية والسكر..

٤/غلبة المصالح الخاصة على المصلحة العامة، فكل طرف يسعى لتحقيق المكاسب الشخصية على حساب مصلحة المنظمة.

٥/يؤدي التورط في الصراع إلى إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال وانعكاس ذلك على موارد المنظمة.

٦/تحمل طرف نتائج الصراع بدرجة أكبر يولد لديه الإحساس بالظلم والقهر والرغبة في الصراع مرة أخرى

تفترض هذه المدرسة ما يلي :

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

## المدرسة التقليدية

### التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

## المدرسة الموقفية

## المدرسة السلوكية

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي :

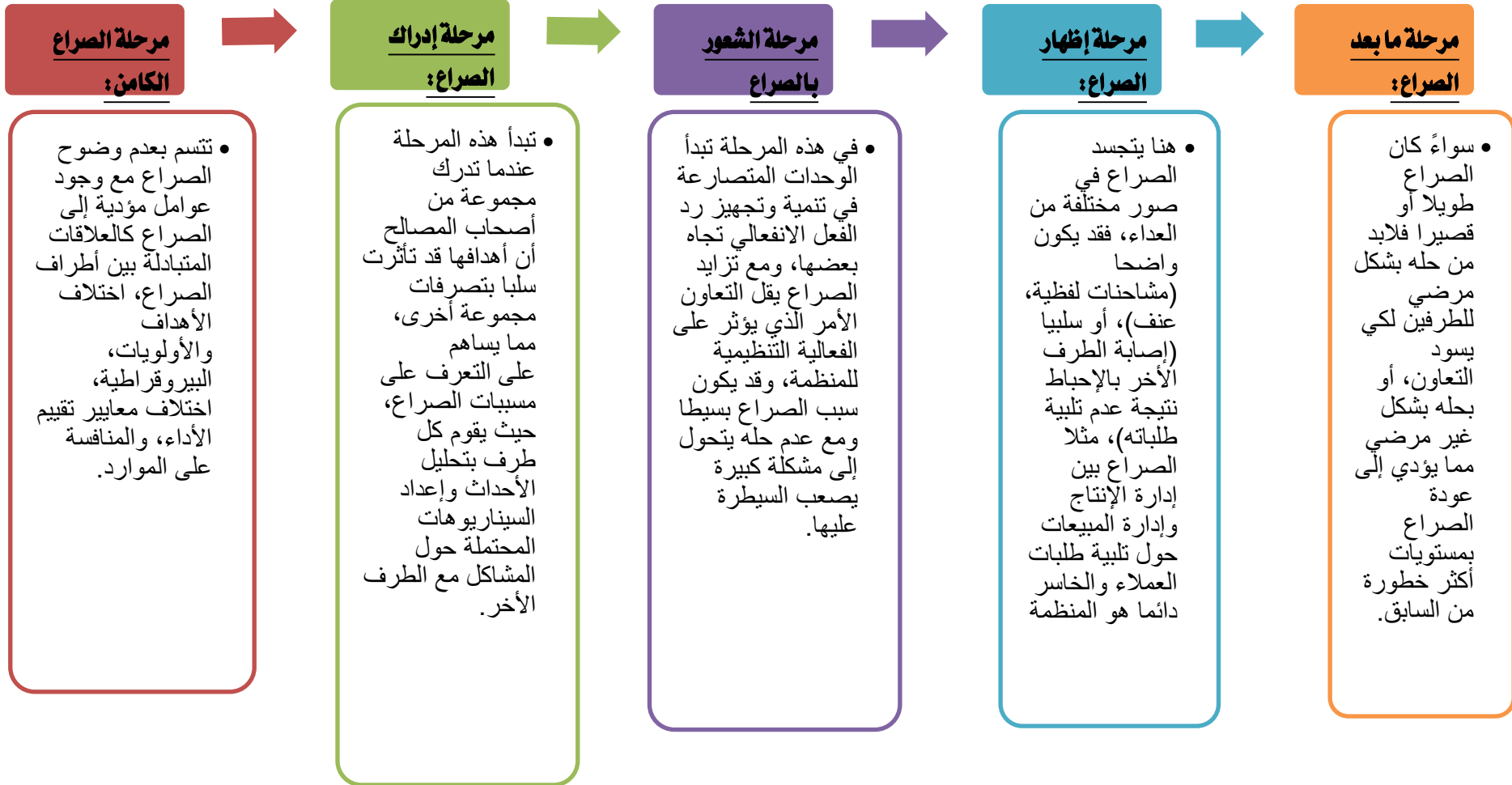
قد يكون الصراع بناء أو هداما حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه .

تفترض هذه المدرسة ما يلي :

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

# مراحل الصراع التنظيمي

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



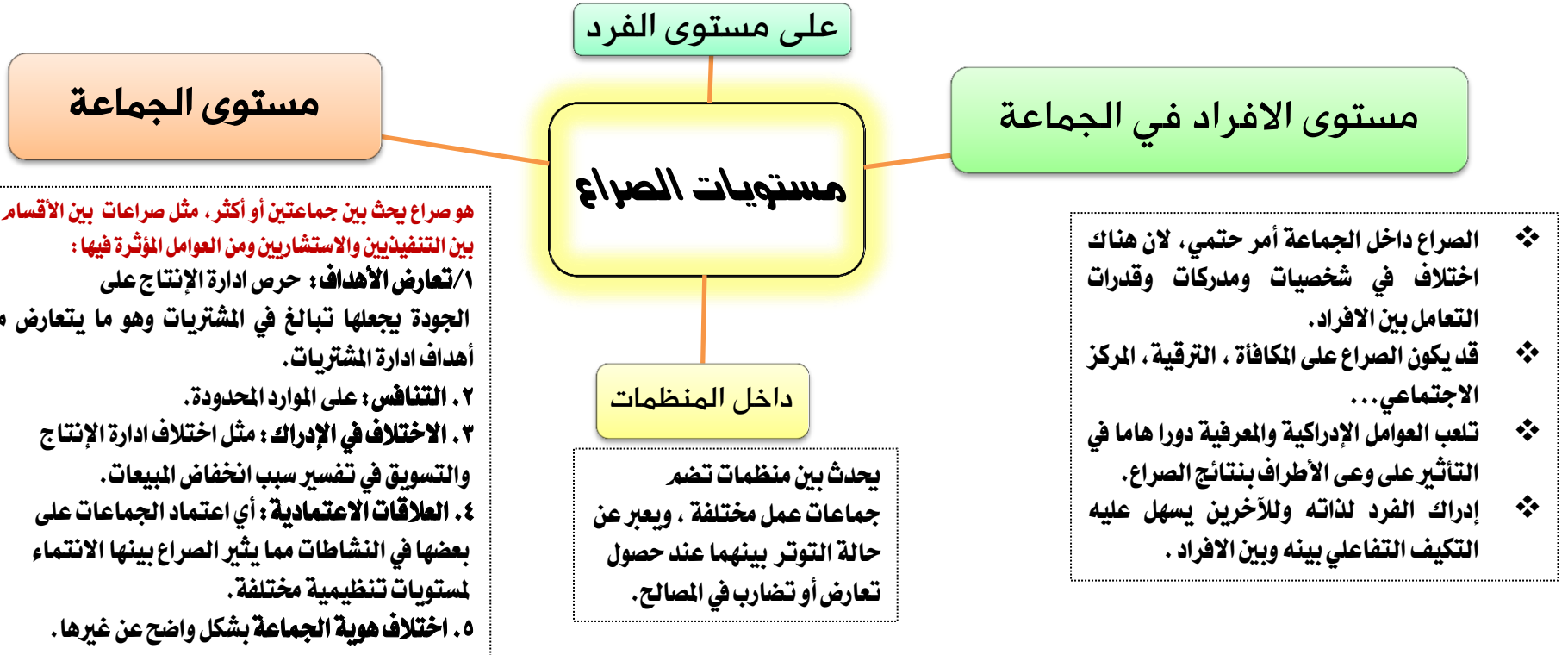
- يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها :
١. الإحباط؛ الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل : الانسحاب، الجمود، العدوانية، الكبت، التبرير.
  ٢. تعارض أهداف الفرد؛ تأخذ ثلاثة أشكال هي :

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

### ٣. تعارض الدور وغموضه :

- ❖ قد تفرض وظيفة معينة على الفرد القيام بعدة ادوار متعارضة تجعله يعيش حالة صراع نفسي داخلي.
- ❖ كلما كان الدور غامضاً كلما قلت قدرة الفرد على التنبؤ بنتائج السلوك.
- ❖ عادة ما يزداد الغموض في مراحل العمل الأولى.

### ٤. مشاكل العمل؛ مثل زيادة عبء العمل ، سوء ظروف العمل ، تدني العلاقات مع الزملاء



## استراتيجيات حل الصراع

### ٠٢ إستراتيجية التعاون

يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.  
يجب على الادارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي أكثر منه الفرد.  
تعد مناسبة في الحالات التالية :  
حالة الاتفاق على الحل المتكامل.  
حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.  
حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

### ٠ إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة

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

### ٠٥ إستراتيجية التكيف:

إستراتيجية السيطرة يأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف الأخر بعين الاعتبار، وتسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاما للطرف الأخر.  
تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية :  
الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.  
عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.  
عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية

### ٠٤ إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع

هي انسحاب سلمي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي الصراع مع مرور الوقت، من خلال :  
تجاهل موقف الصراع، إقامة حواجز بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات المتصارعة.  
جعل العلاقات والتفاعلات محدود.  
تستخدم في المواقف التالية :  
القضايا البسيطة وغير المهمة. / غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع. / الرغبة في كسب الوقت. // الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

### ٠٣ إستراتيجية الحل الوسط

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

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 الافراد، وتمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم، كما أنها تميز منظمة عن غيرها.

يرى Gibson انها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

من التعريفات نستنتج:

- 1/ أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- 2/ أن ثقافة المنظمة تعدد 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

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

## التعاريف

## اهميتها

## وسائل نقل الثقافة التنظيمية

# ثقافة المنظمة

حظيت باهتمام خاص من الباحثين في السلوك التنظيمي خلال العشر سنوات الأخيرة .  
هناك إجماع من قبل الباحثين على أن ثقافة المنظمة تعد عاملا هاما يقرر مدى التناسب بين الفرد والمنظمة

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

- 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 الترقية وزيادة الروابط والعلاقات والعقاب والإجازة.
- 3/ لغة التنظيم: المظهر العام للأفراد، أسلوب الاتصال داخل المنظمة، تنظيم المكاتب، الهدام، السلوكيات الجيدة ..

## مصادر ثقافة المنظمة

### الهيكل التنظيمي

### علاقات التنظيم

### صفات وخصائص الفرد

- تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى 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

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

- // الافراد المؤسسون تؤثر قيمهم ومعتقداتهم بدرجة كبيرة في شكل ثقافة المنظمة.
- // عادة ما يتحكم الافراد المؤسسون في نوعية الافراد الذين يعملون في المنظمة ويشكلون ثقافتها.
- // الافراد الذين يتم اختيارهم من قبل المؤسسين ستكون لديهم نفس القيم.



✓ هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية،  
 ✓ فالسلوك الإبداعي هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مأثوفة،  
 ✓ بينما القدرات الإبداعية تشير الى القدرة على إنتاج تلك الأفكار

نستلج ان

❖ جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل .

❖ يعرف الإبداع التنظيمي بأنه تطوير لفكرة داخل المنظمة.

❖ الإبداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.

١/ الأفكار والأشياء الجديدة تعد عنصر مميز للمنظمة، ذلك أن المنظمة غير المبدعة تعد منظمة جامدة..

٢/ المنظمات اليابانية شكلت سمعة للمنتج الياباني من خلال الابتكار والإبداع.

٣/ التطور السريع للبيئة المحيطة بالمنظمة يتطلب الاهتمام بالإبداع المستمر رغبة في البقاء أو التفوق.

٤/ يمثل الفرد المبدع ثروة يجب صيانتها وتنميتها بشكل مستمر بغية تحقيق الأهداف التنظيمية.

مفاهيم

الإبداع

هو النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية.

اهميته

انواع الابداع

خصائص المنظمة المبدعة

خصائص

الشخص المبدع

١. **الاختراع الجديد**: منتج جديد، نظرية جديدة،

٢. **ربط الأفكار والجوانب فيما بينها**: ربط جوانب إدارية بجوانب رياضية.

٣. **تطوير شيء موجود**: صناعة الطائرات ، السيارات ...

٤. **خليط من الطرق السابقة**

١. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.

٢. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.

٣. الاستثمار في البحث طويل الأجل.

٤. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقا.

٥. الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.

٦. تشجيع المبادرات.

٧. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.

٨. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له

١. عدم قبول الوضع الحالي والرغبة في التغيير.

٢. عدم الالتزام بمعايير المجموعة والميل الى المعايير المستقلة.

٣. الاهتمام بالجديد .

٤. المعرفة الواسعة والتفكير الخلاق (غير تقليدي).

٥. تفضيل حرية التعبير عن الري وعدم الاهتمام بآراء الآخرين



# مراحل الابداع

تأكيد الفكرة  
وتطبيقها

التبصر  
واستنارة الأفكار

حضانة وحفظ  
المعلومات .

الاستغراق في  
المشكلة وجمع  
المعلومات .

الإحساس  
بالمشكلة  
والدراية بها .

# معوقات الابداع

المعوقات الشخصية

- ١/ الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجائع، المغرور).
- ٢/ التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
- ٣/ الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
- ٤/ السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء

المعوقات التنظيمية

- ١/ الالتزام الحرفي بالقوانين.
- ٢/ غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
- ٣/ انعدام الثقة بين الإدارة والعمالين.

المعوقات الاجتماعية

- ١/ احترام مسلمات تعيق الإبداع.
- ٢/ غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
- ٣/ الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
- ٤/ أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.