

الفصل الأول / مدخل إلى دراسة السلوك التنظيمي و مراحل تطور دراسته أولاً / المقدمة

- يعد العنصر البشري احد أهم موارد المنظمة.
- الاهتمام بالعنصر البشري أصبح سمة المنظمات الرائدة، والمجتمعات المتقدمة.
- لا يكفي الاهتمام بجوانب زيادة قدرة ورغبة الافراد على العمل من خلال أنشطة ادارة الموارد البشرية، بل لابد من الاهتمام بسلوك الافراد داخل المنظمة بهدف فهمه وتحليله وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الموضوعية.
- أدى كبر حجم المنظمات وضخامة الافراد إلى مزيد من المشكلات الإنسانية.
- يحتاج الرؤساء والزملاء والمروسين إلى فهم بعضهم البعض.
- يقصد بالسلوك التنظيمي سلوك الأفراد داخل المنظمات.
- يركز السلوك التنظيمي على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري ، فنجاح المنظمة مرهون بالنجاح في التأثير على العنصر البشري وتحسين أدائه.
- يساهم السلوك التنظيمي في زيادة الكفاءة القيادية والإدارية للمديرين من خلال تحسين معرفتهم بالجوانب السلوكية للعاملين كالدوافع، والقدرات، والاتجاهات، والشخصية.
- يساهم السلوك لتنظيمي في زيادة قدرة المديرين على التعامل الأفضل مع العاملين، من خلال فهم وتحليل سلوكهم، والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- يساهم السلوك التنظيمي في معرفة أكبر لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة.

ثانياً / مفهوم السلوك والمنظمة

1. السلوك :

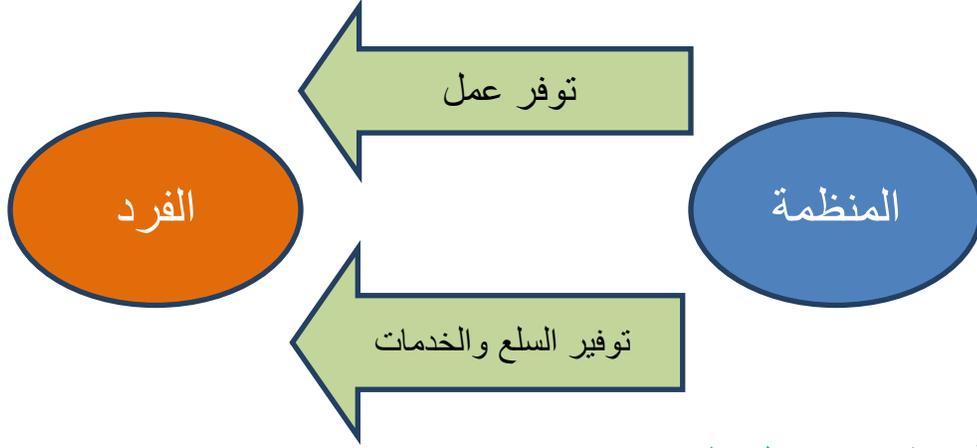
هو كل ما يصدر عن الفرد (عمل حركي، تفكير، كلام، مشاعر، وانفعالات) هو محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين فسي ضوء طبيعة شخصيته، إدراكه، قيمه....

2. المنظمة

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

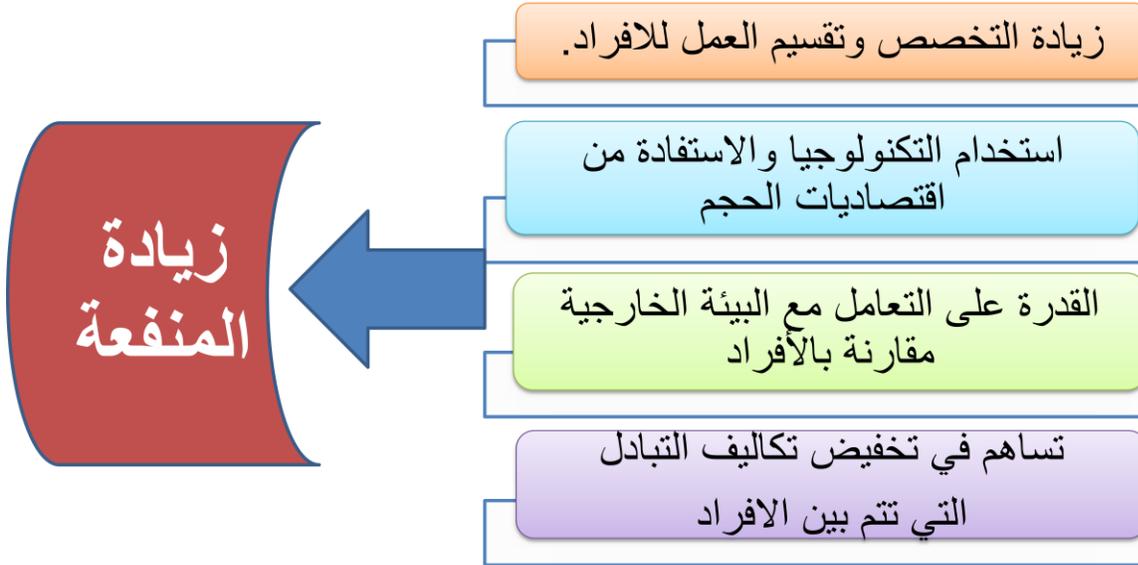
- إذا المنظمة تمثل وحدة اجتماعية تضم أفراد يمارسون أنشطة لها أهداف معينة
- إذا منظمة الأعمال تعمل في إطار جماعي يحدده هيكل المنظمة
- إذا الهدف من وجود المنظمة هو خلق المنفعة داخليا وخارجيا

يعرف العصر الحالي بعصر المنظمات



ثالثاً / أهمية ومزايا المنظمات

1. زيادة التخصص وتقسيم العمل للأفراد.
2. استخدام التكنولوجيا والاستفادة من اقتصاديات الحجم
3. القدرة على التعامل مع البيئة الخارجية مقارنة بالأفراد
4. تساهم في تخفيض تكاليف التبادل التي تتم بين الأفراد مما يؤدي إلى زيادة المنفعة الداخلية والخارجية للمنظمة



رابعاً / مفهوم السلوك التنظيمي

1. تعريف السلوك التنظيمي

السلوك التنظيمي هو علم يهتم بشكل مباشر بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات من حيث فهمه وتفسيره، والتنبؤ به، والتحكم فيه.

علم السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية للسلوك، فهو يهتم بالعرض المنظم للسلوك وليس دراسة ما ينبغي عليه السلوك.

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.

2. محاور السلوك الإنساني

أ- الفرد العامل (Individual) :

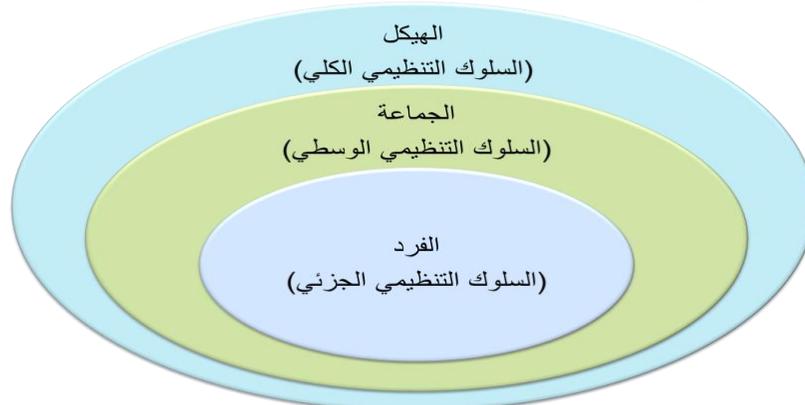
يتم التركيز على السمات والخصائص الشخصية التي يأتي بها الفرد للمنظمة ودراسة اتجاهاته وقيمه وميوله لما لها من تأثير على سلوكه وأدائه في العمل، ويسمى بالسلوك التنظيمي الجزئي.

ب- الجماعات (Groups) :

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

ت- الهيكل (Structure) :

يحدد الهيكل التنظيمي إطار العمل داخل المنظمة وبالتالي فهو يسمى السلوك التنظيمي الكلي، إذ يحدد شكل العلاقات الرسمية وكيفية التنسيق بين الوظائف بما يحقق أهداف المنظمة، كما يركز أيضا على ثقافة وقوة المنظمة، كذا الإبداع التنظيمي.



كذلك

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

خامساً / مبادئ السلوك التنظيمي

1. مبدأ طبيعة الإنسان

- الناس مختلفون عن بعضهم.
- سلوك الفرد هو حصيلة تفاعله مع البيئة.
- لكل تصرف أو سلوك إنساني دافع أو سبب معين.
- لكل سلوك إنساني هدف محدد.
- الإنسان ذو كرامة إنسانية فهو يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى.

2. طبيعة المنظمة

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

سادساً / مبررات دراسة السلوك الإنساني

السلوك التنظيمي مجال دراسي مشوق ودراسته هامة لعدة أسباب هي :

- لأنه يمكن المديرين وكل العاملين من أداء الأنشطة المطلوبة منهم بكفاءة عالية.
- بسبب 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.
- بما الإنسان كائن معقد ذو رغبات ودوافع تختلف باختلاف شخصيته وتكوينه النفسي، يتطلب الأمر ضرورة فهم شخصيته والتعرف على سلوكه داخل المنظمة.
- تساعد الدراسة العملية للسلوك الإنساني على تقدير نوعية الحوافز، المادية أم المعنوية المناسبة للأفراد.
- الإلمام بأسس السلوك التنظيمي يساعد المدراء على زيادة كفاءتهم الإدارية، ذلك أن التعرف على رغبات واحتياجات وميولات واتجاهات المرؤوسين يؤدي إلى حسن قيادتهم وإدارتهم بكفاءة.
- تقلل دراسة السلوك التنظيمي من الاعتماد على الحدس والأحكام الشخصية في تكوين الآراء والأحكام على الأفراد.

سابعاً / أهداف دراسة السلوك التنظيمي

بشكل عام يهدف علم السلوك التنظيمي الى:

1. فهم وتفسير السلوك التنظيمي : أي تفسير وشرح الأحداث التي تقع في المنظمة.

- يحتاج الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات إلى فهم بعضهم البعض.
- الفهم والتفسير الدقيق عادة ما يوصل الى التنبؤ الدقيق،
- تفسير السلوك مسألة معقدة بسبب :
 - ✓ أن السلوك له أكثر من سبب (Multiple causes)، مثلا الأفراد الذين يفكرون في الاستقالة قد تكون لديهم عدة أسباب.
 - ✓ كل سبب يتطلب حلا خاص به (Specific solution).
 - ✓ تغيير أسباب السلوك وعدم استقرارها.
- أمثلة :

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويقدم له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل, ولكن لاحقا يشتكى هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه, ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟
 - تشير سجلات موظفين تم تعيينهما مؤخرا، أنهما متشابهان في القدرات، إلا أنه بعد مرور ستة أشهر من العمل، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل, في حين أن الفرد الثاني منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل، فكيف يتم تفسير ذلك؟
 - يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته، وبالذات أيام السبت والخميس، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.
2. التنبؤ بالسلوك التنظيمي : التنبؤ بالسلوك يعني معرفة وتقدير الحالة التي سيكون عليها في المستقبل.

- التنبؤ يتطلب أمر أساسي في حياتنا اليومية وفي كل لمجالات.
- التنبؤ بالسلوك يجعل الحياة سهلة وسلسة.
- التنبؤ مهم في منظمات الأعمال لأنه يعني القدرة على التعامل مع المستقبل ويساعد على اتخاذ القرارات الأخلاقية ويوصل الى حلول مبدعة.

3. ادارة وتوجيه السلوك التنظيمي :

- الادارة هي فن انجاز الأشياء من خلال الآخرين.
- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك يتم من خلال التأثير في المسببات.
- الادارة 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.

• ملاحظات :

- 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.
- مثلاً يمكن السيطرة على الأجور ولا يمكن السيطرة على الجوانب الأخرى والشخصية.

ثامناً / مراحل تطور دراسة السلوك التنظيمي

1. مرحلة ما قبل الحركة العلمية

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

2. مرحلة المدرسة التقليدية

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

أ- النموذج البيروقراطي :

- رائد هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber).
- يقوم المنهج البيروقراطي على المبادئ التالية:
 - a. التخصص وتقسيم العمل والتسلسل الرئاسي؛
 - b. إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية والعقلانية في التصرفات؛
 - c. التعيين على أساس الجدارة؛
 - d. الفصل بين حياة الموظف الخاصة، وعمله في التنظيم البيروقراطي.
- من أهم الآثار السلبية للمنهج البيروقراطي على الأفراد ما يلي:
 - a. الالتزام الحرفي بالقوانين وجعل سلوك الفرد جامداً؛
 - b. قواعد العمل الصارمة التي تمنع التغيير والنمو الشخصي والابتكار؛

ب- نظرية الإدارة العلمية (1900-1920) :

- تعتبر دراسات فريدريك تايلور (Taylor) أهم الإسهامات في مجال الإدارة العلمية.
- ركزت الإدارة العلمية على دراسة الحركة والزمن اللازمين للوصول إلى أفضل طريقة لأداء العمل.
- لم تقدم هذه النظرية نظرة شاملة لتفسير السلوك التنظيمي للأسباب التالية:
 - a. أنها تنظر للعامل كتابع للألة، بسبب سيطرة النظرة المادية على روادها؛
 - b. إغفالها التنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم؛
 - c. تركيزها على الحوافز المادية دون الحوافز المعنوية؛
 - d. إغفالها لمدخلات يحصل عليها التنظيم من البيئة، مثل القيم والعادات.

ت- نظرية مبادئ الإدارة (1930-1950) :

- 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 الإدارة العلمية.
- تختلف عنها في الأسلوب الذي تتبعه المنظمة للسيطرة على السلوك الانساني.
- ترى نظرية مبادئ الإدارة انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال التصميم المحكم للعمليات الادارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة).
- يلاحظ على نظرية مبادئ الإدارة مايلي:
- a. تعاملت بشكل نمطي مع مشكلات التنظيم؛
- b. اهتمت الجوانب الاجتماعية والنفسية واعتبرتها عوامل ثانوية.

3. مرحلة المدرسة السلوكية

نركز في تحليلنا على ثلاث اتجاهات رئيسية هي:

أ- مدرسة العلاقات الإنسانية

- رائد المدرسة " إلتون مايو" (Mayo)
- بخلاف النظريات السابقة افترضت نظرية العلاقات الإنسانية 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 الكتريك بشيكاغو من أهم نتائج تلك الدراسات:
- a. ليس للعوامل المادية (الاضاءة، الحرارة..) الأثر الايجابي على إنتاجية العاملين.
- b. العوامل الاجتماعية والإنسانية لها تأثير اكبر على معنويات العاملين وإنتاجيتهم.
- c. تعد العوامل الاجتماعية عاملا مهما يؤثر على سلوك الفرد.
- d. تؤثر العوامل الإنسانية بشكل كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.
- e. يتأثر سلوك الفرد بما يمنح له من حوافز معنوية.
- f. ينشأ ضمن أي تجمع بشري تنظيمات غير رسمية تضع أنماط معينة للسلوك تؤثر وتحكم تصرفات الافراد.

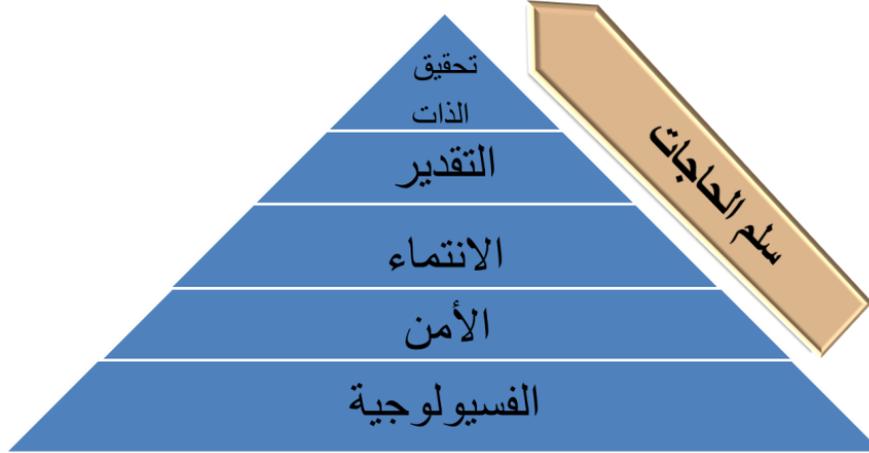
ب- نظرية (x , y)

- راندها دوغلاس ماجريغور (McGregor) (1906-1964)
- تعتبر بداية الانطلاق في دراسة المدخل السلوكي الحديث.
- تفترض نظرية x ان الانسان بطبعه لا يحب العمل ويحاول تجنبه ويتهرب من المسؤولية، لذا على المنظمة ان تلوح له بالعقاب والتهديد.

- بالمقابل تفترض نظرية y ان الفرد بطبيعته يحب العمل ويرغب في تحمل المسؤولية، ويهدف التأثير الايجابي في سلوكه يجب اعطائه فرصة اكبر للمشاركة في مجريات العمل.

ت- سلم الحاجات لماسلو (1908-1970)

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



4. من الإسهامات الحديثة

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

تاسعاً / علاقة السلوك التنظيمي بالعلوم الأخرى

1. علاقة السلوك التنظيمي بعلم 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...)

2. علاقة السلوك التنظيمي بعلم الاجتماع

- موضوع علم الاجتماع دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والعوامل المؤثرة في سلوك الفرد في المجتمع.
- توجد علاقة قوية بين السلوك التنظيمي وعلم الاجتماع، لان بعض القضايا المدروسة ضمن علم الاجتماع هي محور الدراسة ضمن السلوك التنظيمي مثل (الجماعات، الصراع، القوة...)

3. علاقة السلوك التنظيمي بعلم دراسة الإنسان (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...)

السلوك التنظيمي	الفرد	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الإدراك ✓ الاتجاهات ✓ القيم ✓ التعلم ✓ الشخصية 	علم النفس
	الجماعة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الجماعات ✓ الصراع ✓ القوة ✓ القيادة ✓ التغيير 	علم الاجتماع
	المنظمة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ثقافة ✓ العادات ✓ قيم المجتمع 	علم الانثربولوجيا

عاشراً / تحديات ممارسة السلوك التنظيمي

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

1. ادارة عمالة متعددة الثقافات في ظل العولمة؛
2. ادارة العمالة متعددة الخلفيات في البلد الواحد؛
3. الاتجاه لتحسين وإدارة الجودة الشاملة؛
4. الاتجاه لتحسين مهارات الافراد؛
5. الاتجاه لزيادة درجة تمكين العاملين؛
6. التعامل مع حالات التغيير المستمر؛
7. الرغبة في التجديد والابتكار؛
8. الاتجاه لتحسين وتطوير السلوك الأخلاقي.

الفصل الثاني / الشخصية

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / 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.

1. الشخصية كمثير :

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

○ من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه :

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

2. 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 شخصاً بل فرداً، فهو يكتسب اللغة والأفكار والقيم التي تكسبه طابعه الشخصي.
- وبالتالي الشخصية هي أسلوب عام يمثل محصلة خبرات الشخص في بيئة ثقافية معينة.
- من اهم الانتقادات الموجهة الى هذا التعريف:

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

3. الشخصية كمكون داخلي:

حسب هذا الاتجاه الشخصية هي الميكانيزمات الداخلية التي تتحكم في السلوك. فكل شخص سمات معينة تحدد طريقة سلوكه في موقف ما.

- يؤكد هذا التعريف على العلاقة المتبادلة بين العقل والجسم في التأثير على الشخصية.
- من الانتقادات الموجهة الى هذا الاتجاه

 - صعوبة الدراسة العلمية للشخصية كمكون داخلي.

4. تعريف ألبرت للشخصية :

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.

ثالثاً / صفات الشخصية

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

رابعاً / نظريات الشخصية

1. نظريات الأنماط

- أ- نظريات الأنماط الجسمية
- a. نظرية كرتشمير Kretschmer

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

- i. النمط المكتنز: الشخص القصير ممتلئ الأطراف، متقلب العواطف/ مزاجي.
- ii. النمط الواهن : الشخص الطويل النحيف، يتميز بالخجل والانتواء.
- iii. النمط الرياضي: هو الشخص المقتول العضلات، يتميز بالتحفظ.

b. نظرية شيلدون Sheldon

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

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

ب- نظريات الأنماط السلوكية

c. نظرية كارل يونج

- أهمها نظرية كارل يونج للشخصية، حيث يفرق بين نمطين للشخصية هما:
 - i. النمط المنبسط : شخصيته موجهة نحو الخارج، طاقته النفسية تتجه لإقامة العلاقات.
 - ii. النمط المنطوي : يهتم بالذات والبعد عن الناس، طاقته النفسية تجعله يتجنب الاختلاط، يفتقر إلى الثقة بالناس، يفضل العمل بعيدا عن الجماعة.
- يرى كارل يونج أن هناك أربعة وظائف سيكولوجية (نفسية) للشخصية يستخدمها الفرد في توجيه نفسه وهي :
 - i. التفكير
 - ii. الوجدان
 - iii. الإحساس
 - iv. الحدس،
- قد تكون احدى تلك الوظائف أكثر ظهورا مقارنة بغيرها.
- فإذا كان الفرد منبسطا أو منطويا يصبح لدينا الحالات التالية:

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

2. نظريات السمات

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

أ- نظرية جوردن البورت **Gorden Allport**.

- يميز بين السمات المشتركة بين الأفراد التي يمكن أن يقارن فيها الأفراد من بيئة واحدة، وبين السمات الفردية كالاستعدادات والخصائص السلوكية الخاصة بفرد معين.
- يركز البورت على الطابع الفرد في دراسة الشخصية.
- يفرق البورت بين السمات الرئيسية ذات الأهمية في سلوك الفرد والمسيطر على الشخصية كالكرم. والسمات الثانوية الأقل وضوحاً والتي يظهرها الفرد في مواقع معينة، مثلاً الكرم نادراً ما يتصرف تصرف البخيل.

س: كيف نحدد سمة الفرد؟

ج: السمة لا تلاحظ بل نستنتجها من السلوك.

3. نظرية التحليل النفسي

راند النظرية العالم النفسي فرويد (Freud)، حيث ترى النظرية أن الشخصية تتكون من:

- I. الذات الدنيا : ترمز الى الجانب اللاشعوري – اللاواعي من الشخصية وهي مصدر الغرائز(البقاء الشهوة)، و تعمل بشكل غير عقلائي (مقبول، غير مقبول).
 - II. الأنا العليا : ترمز الى الجانب المثالي في الشخصية الذي يمثل القيم والمثل والاتجاهات الأخلاقية، فهي مستودع القيم.
 - III. الأنا : تمثل نظرة الشخص الى الواقع المادي والاجتماعي وترمز الى الجانب الواعي – الشعوري وتمثل مختلف العمليات العقلية والمنطقية.
- الفكرة الأساسية في النظرية أن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري والجانب ألقيمي (بين الغرائز والعواطف وبين الحق والقيم والمثل).

4. نظريات التعلم

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

5. نظريات الذات

- تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات.
- ترى أن أهم دافع أساسي للإنسان هو تحقيق وإثبات الذات.
- تنسب الى العالم ابراهم ماسلو صاحب سلم الحاجات، الذي يرى أن مفهوم الذات هو ما يكونه الفرد عن نفسه جسماً وروحياً ومعنوياً واجتماعياً، أي كيفية رؤية الإنسان لنفسه.

- إذا أردنا أن نفهم شخص ما (حسب هذه النظرية) ينبغي علينا أن ندرك كيف يرى هذا الشخص نفسه، وكيف يفكر ويشعر بها.
- الصورة التي يكونها الشخص عن نفسه ما يعرف بالذات الشخصية. (Personal self) والتي قد لا تكون مطابقة للواقع إلا أنه يميل الى التوافق معها.
- تعمل هذه النظرة (الذات) على تحقيق الثبات العام في شخصية الفرد وتحقيق التوافق مع نفسه، وتعطي لحياة الفرد معنى خاصا خاليا من التناقض.
- هناك أيضا الذات الاجتماعية (Social self) التي تمثل ما يعتقد الفرد انه نظرة الآخرين له.
- أكدت النظرية أيضا على أهمية قبول الفرد لذاته وان يثق بنفسه وقدراته، لان فعالية الفرد تتوقف على نظرتة لذاته.

س: هل ترى نفسك جاداً تحب الانجاز؟

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

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

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

خامساً / العوامل المؤثرة في الشخصية

1. المحددات الوراثية Heredity Factors

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

2. المحددات البيئية

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

3. المحددات 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.

سادساً / علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

نتعرف على خصائص الشخصية التي لها تأثير قوي السلوك داخل منظمات الأعمال.

1. مدى التحكم في الشخصية:

في مجال التحكم وتحديد المصير يوجد نوعان من الأفراد :

أ- صاحب مركز الضبط الداخلي :

يرى انه قادر على التحكم في مصيره (صاحب مركز الضبط الداخلي).

ب- صاحب مركز الضبط الخارجي :

يرى أن لا قوة له في تحديد مصيره، وان ما يحدث له سببه عوامل خارجية، أو الحظ، أو الصدفة

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

2. الميكيافلية Machiavellianism

هي نمط للشخصية ارتبطت بالايطالي ميكيافلي (مصلحي) صاحب كتاب اكتساب واستخدام القوة (How to gain

and use power

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

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

الإجابة:

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

3. مدى تقدير أو احترام الذات

أوضحت الدراسات ما يلي:

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

4. مدى تحمل المخاطر

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

الفصل الثالث / الإدراك

أولاً / مقدمة

- يتأثر الفرد بالعديد من المؤثرات التي تشكل سلوكه ووعيه.
- يتكيف الفرد مع تلك المؤثرات كلما استطاع السيطرة على مجريات الأمور.
- يختلف الأفراد في إدراكهم وتفسيرهم للمواقف الواحد.
- مثال: لو سألت الموظفين عن رئيسهم ستجد إجابات متفاوتة، بعضهم يثني عليه، وبعضهم يذمه، رغم تعاملهم معه في نفس الظروف، ذلك أن إدراكهم لكفاءة الرئيس يختلف من عامل للآخر.
- إذا نحن لا نرى الحقيقة أو الواقع، بل نفس ما نراه ونعتبره هو الحقيقة حسب طريقة إدراكنا للأمور.
- نظراً لأهمية الإدراك في تفسير السلوك الإنساني عامة، والسلوك التنظيمي خاصة، نحاول التعرف على مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالسلوك التنظيمي.

ثانياً / مفهوم الإدراك

- يعرف روبنس (Robbins) الإدراك بأنه 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".
- نستنتج من التعاريف السابقة أن:

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

الفرق بين الإدراك والإحساس

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

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

ثالثاً / خطوات عملية الإدراك

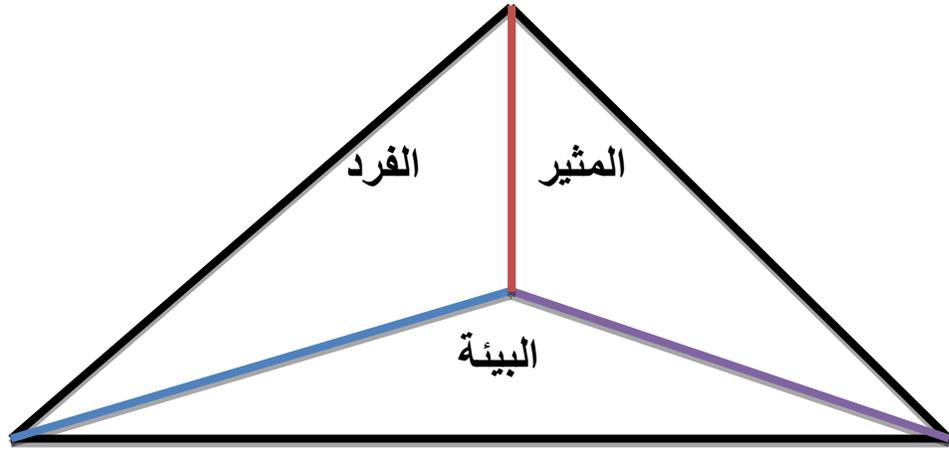
1. الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث تبدأ العملية الإدراكية بوصول المثيرات إلى مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تنقل إلى المخ.
2. الانتباه: حيث يوجه الفرد انتباهه لبعض المثيرات ومن ثم يوجه حواسه إليها.
3. تسجيل المعلومات وتنظيمها: حيث يقوم المخ بتنظيم المعلومات التي تصل إليه وترتيبها على أساس التشابه أو التكامل أو التقارب.

4. **التفسير:** أي الانتقاء من بين المعلومات المخزنة وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد، شخصيته، قيمه، وخبرته.

5. **الاستجابة السلوكية:** أي إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمدركات، وقد تأخذ الاستجابة سلوك ظاهر (فعل)، أو مستتر (مشاعر).

رابعاً / العوامل المؤثرة على الإدراك

يمكن تقسم العوامل المؤثرة على الإدراك الى:



1. العوامل المتعلقة بالمثير

أ. العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات

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

(a) **شدة المثير وقوته :** فكلما كان المثير قويا كان تأثيره أكثر واحتمال إدراكه أكبر، مثلا الصوت الصاخب مقارنة بالهادي.

(b) **الحجم :** فكلما كان حجم الشيء أكبر أو أطول كانت قدرته على التأثير أكبر.

(c) **التباين :** فكلما كان المثير متميزا في المجال كانت فرصته في جذب الانتباه أكبر، فالانتباه يتجه إلى الأشياء الأكثر تفردا وبروزا.

(d) **التكرار :** كلما زاد تكرار المثير كانت فرصة جذبها للانتباه أكبر، حيث أن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير.

(e) **الحركة :** فالحركة أكثر جذبا للانتباه من الهدوء.

(f) **الألفة والجدة :** فكلما كان المثير جديدا كان أكثر جذبا للانتباه، فالمثير المألوف في المجال الجديد يكون أكثر تأثيرا.

II. العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات

- (a) الشكل والخلفية : يميل الفرد إلى تنظيم المدركات البصرية التي يراها في شكل وخلفية.
- (b) التشابه : فالمثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة، وكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة.
- (c) التقارب : ويقصد به التقارب الزمني أو المكاني وظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية أو زمنية واحدة، تجعل الفرد يميل إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة، مجموعة موظفين يعملون في مكتب واحد.
- (d) الاستمرار : يميل الفرد إلى إدراك المثيرات المستمرة.
- (e) سد الثغرات : أي ميل الفرد إلى استكمال المعلومات الناقصة ليدركها ككل متكامل.

2. العوامل المتعلقة بالفرد

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

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

3. أثر البيئة في عملية الإدراك

✓ يؤكد (Reitz) أن البيئة المحيطة بالمشيريات أو الشئ الذي يتم إدراكه يكون له أثر كبير في الطريقة التي يتم

بها استقبال المعلومات

الفرق بين تأثير البيئة المادية وتأثير البيئة الاجتماعية.

تأثير للبيئة المادية : إن إدراك أو عدم إدراك المشيريات يتوقف على مدى تميزها،

- فاستقبال الموظف لرسالة عادية تختلف عن استقباله لبرقية عاجلة، وإن كانت تحتوي على نفس المعلومات.

- كذلك فإن سماعك لجرس الهاتف في الثانية ظهرا يختلف عن سماعك لنفس الجرس في الثانية بعد منتصف الليل.

تأثير البيئة الاجتماعية : إن لها تأثيرها على عملية الإدراك،

انتقاد المدير أو نصحه لأحد مرؤوسيه أمام زملائه تجعل المرؤوس لا يركز في النصائح بقدر تركيزه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف.

تأثير الإطار البيئي والثقافي على عملية الإدراك حيث يختلف الإدراك باختلاف انتماء الأفراد لثقافات مختلفة.

يرجع التأثير الثقافي على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي :

(a) الوظائف الشائعة : تفرض البيئة على الأفراد أداء أشياء معينة أكثر من الآخرين وهذا يختلف من الريف عن البدو عن المدن .

(b) العادات : تؤثر العادات والتقاليد على الإدراك ففي الثقافة الغربية مثلا للوقت تقدير واحترام كبير، وفي ثقافتنا الإسلامية احترام كبير للقيم الدينية.

(c) نظم الاتصالات : تؤثر نظم الاتصالات على الإدراك، فالكلمات تستخدم بمعاني مختلفة في الثقافات المختلفة.

رابعاً: معوقات الإدراك

1. **التنميط** : هي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندرکه.

2. **تأثير الهالة** : تعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو تقييم الفرد، فالشخص الذي يؤدي مهمة جيدة قد ينظر إليه على أنه كفاء في جميع الجوانب.

3. **الدفاع الإدراكي** : هي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المحزنة حيث، يقوم بالتركيز على المعلومات التي تدعم آرائه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها.

4. **الإسقاط** : هو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلى أشخاص آخرين، فالإدراك يصبح مشوها بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد، مثال الأشخاص الذين يحققون معدلات عالية فيما يتعلق بالبخل وعدم الانضباط هم الأكثر ميلا لوصف الآخرين بهذه الخصائص.

عوامل تجنب المشاكل الإدراكية :

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

- (a) الدقة في المعلومات.
- (b) زيادة عدد مرات المشاهدات لزيادة المعلومات ودقة الإدراك.
- (c) الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة مما يقلل من درجة التحيز.
- (d) الاعتماد على معلومات مخالفة لمعلومات الفرد لتجنب عملية الإسقاط .

خامسا: العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي

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

الفصل الرابع / التعلم

أولاً / مقدمة

- 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 سلوكياته وتكييف حاجاته مع الظروف المحيطة.
- الإنسان يتعلم الحميد وبه يسمو، أو القبيح وبه يدنو وينحط.
- الإنسان يتعلم من بينته المتنوعة، وأحياناً دون رغبته، أو دون إرادته.
- يجمع الباحثين على أن التعلم يؤثر في سلوك الأفراد في المنظمات.
- بالنظر إلى أهمية وتأثيره في السلوك التنظيمي سنتطرق خلال هذه المحاضرة إلى أهميته، وأهم النظريات المفسرة لعملية التعلم، والمبادئ التي تحكم التعلم بما في ذلك مبدأ التدعيم والعقاب، وأخيراً نتناول علاقة التذكر والنسيان بالتعلم.

ثانياً / مفهوم التعلم وطبيعته

- يعرف Robins التعلم بأنه : "التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة".
- من هذا التعريف نستنتج ما يلي:
 - أ. أن التعلم يتضمن التغيير (سلبى أو ايجابى)، فسلوك الفرد قبل التعلم ليس نفسه بعد التعلم.
 - ب. التغيير المقصود هو التغيير الدائم النسبي وليس التغيير الوقتى الذي يعتبر رد فعل قصير.
 - ج. 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.
 - د. تعد الخبرة عنصر ضروريا في عملية التعلم، والتي يمكن اكتسابها مباشرة من الممارسة أو الملاحظة، أو بشكل غير مباشر من القراءة .
 - هـ. التغيير المقصود هنا هو ذلك المرتبط بالخبرة والممارسة، وليس المتعلق بنضج الفرد (مثلا نمو ونضج الطفل جسديا وعقليا) أو بعوامل أخرى.

ثالثاً / نظريات التعلم Theories of Learning

1. نظرية التعلم الشرطي التقليدي Classical Conditioning Theory

- 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

2. نظرية التعلم الشرطي الفعال Operant Conditioning Theory

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

3. نظرية التعلم الاجتماعي Social Learning Theory

- ترى هذه النظرية مايلي:
- ✓ أن 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:
- ملاحظة سلوك الآخرين واكتساب صورة ذهنية للتصرف ونتائجه (ثواب، عقاب).
- 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:

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

4. نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Trial and Error Theory

- ترتبط النظرية بالعالم النفسي الأمريكي ثورنديك Thorndike وتجربة القط الجائع داخل الصندوق.
- وضع ثورنيك قطاً جائعاً داخل الصندوق والطعام في الخارج ولاحظ ان القط قام بالعديد من المحاولات لفتح الصندوق ومع تكرار التجربة لاحظ ان هناك تناقص للمحاولات الفاشلة للقط، حتى اصبح بإستطاعة القط فتح الصندوق بمجرد وضعه فيه.

- ترى 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.
- من أمثلة التعلم بالتجربة والخطأ تعلم قيادة السيارة،
- التوجيه والإرشاد يعد امرأ مهما في سرعة التعلم بالتجربة والخطأ.

5. نظرية التعلم بالاستبصار Learning by Insight Theory

- تجربة كوهلر Kohler مع القرد الذي استطاع أن يصل إلى الموز المعلق من خلال وضع العديد من الصناديق المختلفة الحجم فوق بعضها، فقد أدرك القرد العلاقة بين ارتفاع الموز وإمكانية استخدام الصناديق المتناثرة في المكان.
- وفق هذه النظرية عملية التعلم لا يمكن ان تبني دائما 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 بطيئا او سريعا، كما قد يكون جزئيا او كليا.

رابعاً / المبادئ الأساسية للتعلم

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

خامساً / علاقة التدعيم والعقاب بعملية التعلم

- تؤثر الحوافز الايجابية (الترقية، المكافأة، التقدير..) والسلبية (الخصم، الانذار..) على السلوك التنظيمي.
- استراتيجيات عملية التعلم التي تستخدم فيها الحوافز الايجابية والسلبية :
 - (a) استراتيجية التعزيز تقديم حافز ايجابي
 - (b) استراتيجية التعزيز منع حافز سلبي
 - (c) استراتيجية الانطفاء منع حافز ايجابي
 - (d) استراتيجية العقاب تقديم حافز سلبي

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

العقاب او الحافز السلبي

- هناك نقاش متواصل عن مدى جدوى العقوبات (بين مؤيد ومعارض بشدة).
- مازال هناك استخدام للعقاب في المنظمات بهدف تعديل السلوك غير المرغوب
- **العوامل المساعدة في زيادة فعالية أنظمة العقوبات في المنظمة:**
 - 1) تطبيق العقاب في المرحلة الأولى لنشأة السلوك غير المرغوب.
 - 2) الحسم والسرعة في التطبيق.
 - 3) توجيه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد ذاته.
 - 4) تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
 - 5) تعريف الفرد بالسلوكيات غير المرغوبة وكيفية تجنبها.
 - 6) يجب أن يكون الفرد مصدر العقاب، هو نفسه مصدر الحوافز الايجابية.
 - 7) يجب توفير بديل للسلوك غير المرغوب فيه.

سادساً / التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم

التذكر :

- هو احد الوظائف العقلية التي يتمكن بها الفرد من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند حاجته لذلك، وبالتالي فهو مرتبط كثيرا بالتعلم.
- نحن لا نتذكر إلا ما تعلمناه، فهو احتفاظ بالتغيير الذي اكتسبه الفرد نتيجة التعلم،
- هو ايضا يمثل الوجه الايجابي لعملية التعلم.

مراحل التذكر:

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

العوامل المؤثرة في التذكر :

- سرعة و بطئ التعلم بين الأفراد
- مواد التعلم
- طريقة التعلم.

النسيان:

- 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.

العوامل المسببة للنسيان:

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

الفصل الخامس / القيم

أولاً / مقدمة

- لقد زاد الاهتمام بموضوع القيم بسبب الدعوة إلى تبني قيم إيجابية داخل منظمات الأعمال.
- ترجع الكثير من المشكلات الادارية الى غياب منظومة القيم الايجابية التي يجب ان يتحلى بها الموظف.
- الخلل في سلوكيات الافراد يرتبط في جانب منه بالقيم التي يتمسك بها هؤلاء.
- انطلاقا مما سبق من الضروري ان نتطرق الى مفهوم القيم واهميتها، ومصادرها، وانواعها، بما يساهم في فهم تأثيرها على سلوك الافراد في المنظمات.

ثانياً / مفهوم القيم

تعريف القيم :

تعرف كلوكهن Kluchon للقيم "مفهوم ضمني أو صريح يوضح للفرد أو للجماعة ما هو مرغوب فيه،

وهذا يؤثر على اختيار الأساليب والأهداف وردود الأفعال"

تعرف Cooper للقيم بأنها "معتقدات تحدد شكل تصرفاتنا وأهدافنا".

تعرف Bengston القيم بأنها "معايير تحدد توجهات الفرد وتصرفاته".

يرى مندل و جوردان بأن "القيم ليست شيئا مطلقا وإنما هي عرضة للتأثر بالإطار الثقافي، وليست حالة

مثالية ولكن يمكن تكوين فكرة عن قيم الفرد من خلال أفعاله".

القيم هي مجموعة من المشاعر والاحاسيس الداخلية التي تؤثر في سلوك الافراد وتحدد مدى توافقهم

وانسجامهم مع باقي اعضاء الجماعة التي ينتمون اليها.

في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

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

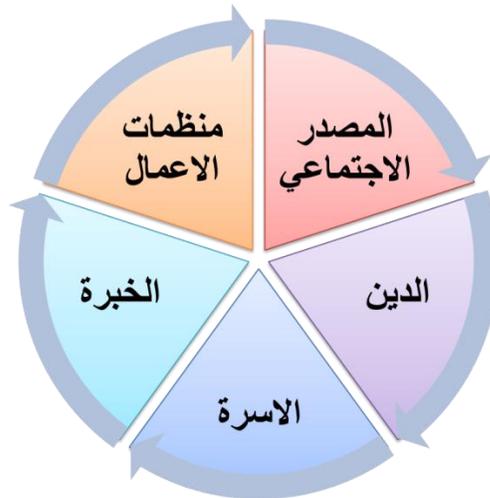
ثالثاً / أهمية القيم

- قيم الفرد تؤثر على إدراكه للمواقف والمشاكل التي يواجهها.
- القيم الشخصية تؤثر على الطريقة التي يتعامل بها الفرد مع الآخرين.
- القيم تسهم في تشكيل أخلاقيات العمل، حيث تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات.

- القيم تؤثر في نوعية وشكل القرارات المتخذة، حيث تعد من أهم الأسس التي يبني عليها الفرد قراراته.
- التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها ويسهل من عملية التعامل بين أفرادها.
- القيم تحدد الاتجاهات، حيث يتفرع عن القيم عدة اتجاهات، فقيمة الانجاز مثلا قد يتفرع منها اتجاه للتعاون أو اتجاه للتنافس.

رابعاً / مصادر القيم

1. **الدين** : يعد الدين أساساً للكثير من القيم الإنسانية، والدين الإسلامي يعتبر مصدراً خصباً للقيم مثل:
 - أ- القيم الاقتصادية :
 - المادة وسيلة وليست غاية، تحري الحلال، تحريم الرشوة والربا والسرقه والاختلاس وتطفيف الكيل.
 - ب- القيم الاجتماعية : التعاون والشورى والعدل بين الناس .
 - ت- القيم الجمالية الحسية : النظافة وجمال الثوب والفعل.
 - ث- القيم الجمالية المعنوية العفة وصيانة الجوارح.
 - ج- القيم السياسية : حذر الاسلام من السلطة لأنها فتنة، إختيار القوي الأمين.
 - ح- القيم النظرية : حث الاسلام على التفكير والبحث عن الحقيقة.
2. **المصدر الاجتماعي** : عد الفرد جزءاً من المجتمع الذي نشأ فيه، حيث تتشكل قيم الفرد وفقاً لطبيعة المجتمع.
3. **الخبرة** : حيث تستمد القيم أهميتها من خبرات الإنسان، فالمريض يقدر قيمة الصحة والسجين يقدر قيمة الحرية.
4. **منظمات الأعمال أو جماعات العمل** : فالفرد يستمد قيمه أيضاً من قيم المنظمة أو الجماعة التي يعمل فيها.
5. **الأسرة** : هي اللبنة الأولى في بناء قيم الفرد، حيث يتعلم الفرد المعايير الحاكمة للتصرفات، والخطأ والصواب والمرفوض والمقبول.



خامساً / تصنيف القيم

1. تصنيف سبرانجر (Spranger)

قسم سبرانجر القيم إلى ستة أنماط هي:

- أ- النمط الاقتصادي :
حيث يعتقد الفرد في أهمية الثروة المادية ويركز اهتمامه على الأنشطة العلمية والفنية والصناعية والتجارية التي توصله إلى تعظيم الثروة.
- ب- 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.
- ت- النمط الديني :
يعتقد الفرد أن سعادته في الحياة مرتبطة بقدرة الالتزام بالقيم الروحية الموصلة الى الرضا الروحي، ومن أهم سلوكياته انكار الذات.
- ث- النمط النظري :
يعتقد الفرد في داخله بضرورة الصدق، والأمانة، والتفكير والدراسة المتعمقة، وتعظيم التراكم العلمي، وعدم الاهتمام بالنواحي الاجتماعية (لا محاباة ولا مجاملات).
- ج- النمط الجمالي :
حيث يعتقد الفرد في أهمية الجمال، لذا فهو يهتم بالسلوكيات المثالية، أي أداء الأعمال والأنشطة على الوجه الأمثل.
- ح- النمط السياسي :
هنا يعتقد الفرد في أهمية تحقيق المركز الأدبي والاقتصادي المتميز، فهو يميل إلى سلوكيات الإقناع، والتحاور لتحقيق مزيد من القوة مع قلة الاهتمام بالنواحي النظرية والجمالية.

2. تصنيف روكيتش (Rokeach)

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

ولقد قسم روكيتش القيم إلى نوعين هما:

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

3. تصنيف كلوكهن (Kluchon) للقيم

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

- أ- سيظل هناك اختلاف نسبي في توجهات القيم رغم تشابه الحاجات الأساسية الى حد كبير عند جميع الناس.
- ب- سوف تظل هناك اختلافات في اختيارات الافراد السلوكية المشبعة للحاجات.
- ت- يتفق الناس جميعا على الحقائق التالية:
 - i. ضرورة ان تتطور حياة الناس للأفضل.
 - ii. ستبقى الى الابد علاقة ما بين الفرد وخالفه.
 - iii. ستبقى الانشطة البشرية متغيرة بشكل مستمر.
 - iv. ستبقى العلاقات البشرية متغيرة ومتطورة زمنيا ومكانيا باستمرار.

تؤدي تلك الحقائق الى اختلاف توجهات القيم، على النحو التالي:

- أ- توجه الطبيعة البشرية :

بمعنى أن الانسان يتردد بين ما يراه خيرا أو شرا، محببا أو مكروها والاختلاف بين الأفراد في هذا الشأن أمر وارد ومستمر.
- ب- توجه الطبيعة الفردية : حيث توجد ثلاثة مستويات للاختلافات السلوكية:
 - i. قد يكون الفرد عبدا لطموحاته المادية فيزداد تأثير القيم المادية على سلوكه،
 - ii. أن يسمو فوق المادة فترقى طموحاته ويكون سيدا لنفسه فيزداد تأثير القيم الاجتماعية والدينية والجمالية على سلوكياته،
 - iii. أن يوازن الفرد بين هاذين المستويين، وأغلب الناس في المنطقة الأوسط.
- ت- توجه الزمن :

فمن الناس من يعيشون بقيم الماضي، ومنهم من يعيشون بالقيم العصرية، ومنهم من يعيشون بقيم مثالية غير موجودة.
- ث- توجه النشاط :

هنا نجد فرد يركز على العمل، وآخر يركز على الانجاز وفرد اخر يوازن بين العمل والانجاز.
- ج- توجه العلاقات :

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

الفصل السادس / الاتجاهات

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / مفهوم الاتجاهات

1. تعريف الاتجاهات :

عرف البورت (All port) الاتجاه بأنه " حالة من التهيؤ العقلي العصبي المتعلم نحو الأشخاص، أو الأشياء،

أو المواقف، أو الموضوعات في البيئة التي تثير هذه الاستجابة."

عرف ترياندس (Triandis) الاتجاه بأنه " فكرة مشبعة بالعاطفة تعمل على تحريك السلوك تجاه موقف أو

موضوع معين."

اشار بيتي وكاسيو (Petty & Caceppo) للاتجاه بأن " اتجاه عام يتضمن مشاعر إيجابية أو سلبية حيال

شخص أو شيء أو قضية"

وبصفة عامة يمكن القول بأن

الاتجاه هو عبارة عن استعداد وجداني مكتسب يحدد سلوك وشعور الفرد إزاء موضوعات معينة من حيث

تفضيلها أو عدم تفضيلها.

- في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

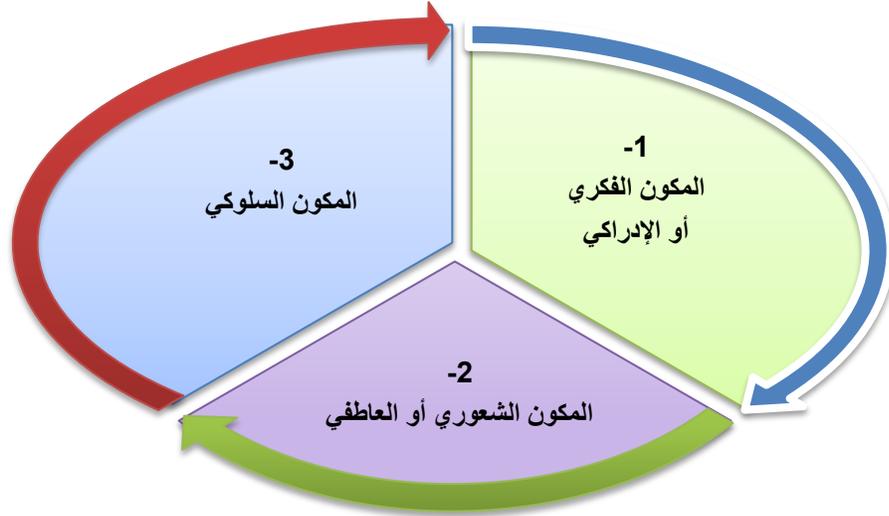
- الاتجاهات تمثل حالة من الاستعداد والتهيؤ.
- الاتجاهات مكتسبة عن طريق الخبرة أو الممارسة أو التعلم.
- الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر بل يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف.
- تتسم الاتجاهات بالتفاوت من حيث الاستمرارية والدوام.
- الاتجاهات توجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة.

2. الفرق بين الاتجاهات والميول والآراء والمعلومات

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

ثالثاً / مكونات الاتجاه

1. **المكون الفكري أو الإدراكي** : يتعلق بمدرجات أو معتقدات الفرد تجاه موقف معين، الجانب الفكري متعلق بما لدى الفرد من معلومات عن شيء معين، مثلاً: لا يمكن أن يكون لدى الفرد اتجاه عن شخص لا يعرفه.
2. **المكون الشعوري أو العاطفي** : يتعلق بمشاعر وعواطف الفرد تجاه موضوع أو شيء معين، معرفة الفرد أن شخصاً معيناً ظالماً ومتسلطاً تؤدي أن يكون له اتجاه سلبي ضد هذا الشخص ويتعاطف مع مرووسيه.
3. **المكون السلوكي** : يتعلق بميل الفرد للتصرف بشكل معين تجاه موقف معين، بعد 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.

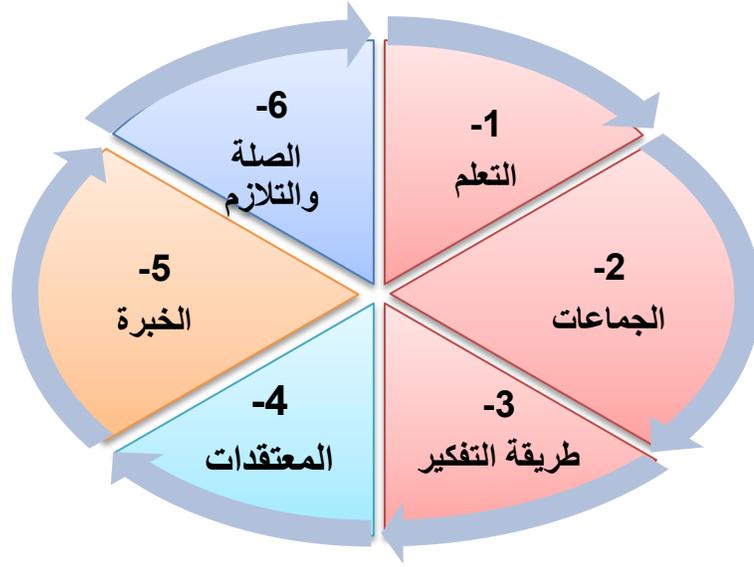


رابعاً / وظائف الاتجاهات

1. **وظيفة المنفعة** : تلعب الاتجاهات دوراً هاماً في توجيه سلوك الفرد لاشباع رغباته وحاجاته، مثلاً يسلك الفرد ذو الاتجاه الايجابي سلوكاً وظيفياً يساعده في تحقيق طموحاته.
2. **وظيفة الدفاع عن الذات** : يحمي الاتجاه الفرد من عمليات الإدانة الذاتية والقلق والتهديدات المختلفة.
3. **وظيفة التعبير عن القيمة** : تقدم الاتجاهات تعبيراً موجباً عن قيم الفرد وصورته الذهنية، الفرد الذي له اتجاه للمركزية هو يعبر عن قيم الحرية والاستقلالية في العمل والانجاز.
4. **وظيفة المعرفة** : تساعد الاتجاهات في توفير معايير مرجعية لسلوكه، الاتجاهات تجعل الفرد يهتم بمعلومات ويهمل معلومات أخرى.

خامساً / مصادر الاتجاهات

1. التعلم
2. الجماعات
3. طريقة التفكير
4. المعتقدات
5. الخبرة
6. الصلة والتلازم



سادساً / تغيير الاتجاهات

- تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف.
- سهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا أو غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة.
- سهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة في آرائهم وأفكارهم والذين يقبلون المناقشة والإقناع.

طرق تغيير الاتجاهات

- أ- تغيير الجماعة : التي ينتمي إليها الفرد.
- ب- تغيير معتقدات الفرد : عن طريق تزويده بمعلومات جديدة، ويجب أن تكون المعلومات صحيحة وموثوقا بها لتغير أفكاره وبالتالي اتجاهاته.
- ت- تغيير الموقف : تغير ظروف الفرد وانتقاله من مستوى لآخر يجعل اتجاهاته تتغير.
- ث- إثارة المخاوف والشكوك : إي إيجاد شعور بالخوف من شيء معين يساهم في تغيير الاتجاهات كتخويف الطبيب للمريض من التدخين.

- ج- الاتصال المباشر بموضوع الاتجاه : مما يسمح للفرد بالتعرف أكثر على جوانب عديدة يمكن أن تساهم في عملية تغيير الاتجاه.
- ح- تأثير الأحداث الهامة : مثل الأزمات والكوارث حيث تساهم في تغيير اتجاهات الأفراد.
- خ- تأثير رأي الأغلبية والخبراء : قد يساهم في تعديل الاتجاه وبالتالي السلوك.
- د- التغيير القسري في السلوك : قد يكون التغيير ايجابي أو سلبي .

الفصل السابع / الدافعية (Motivation)

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / مفهوم الدافعية

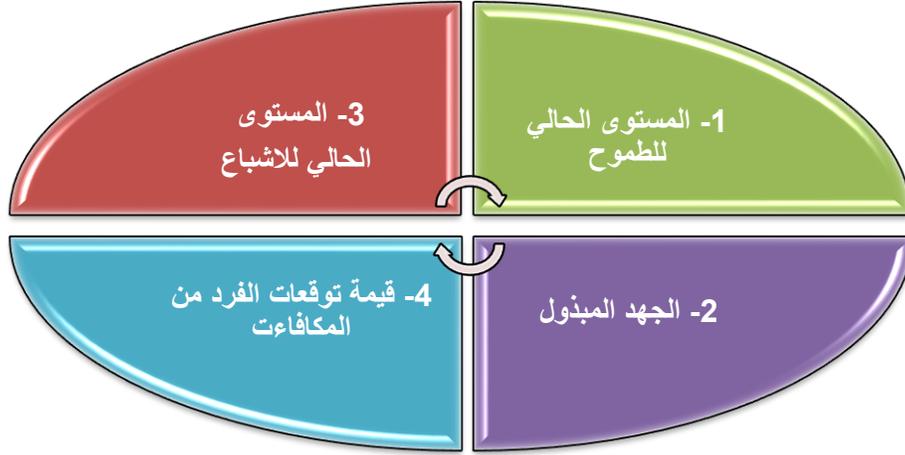
1. تعريف الدافعية :

- الدافعية هي القوى التي تحرك الافراد في اتجاه معين، من خلال القيام بعمل معين، أو لتحقيق هدف ما.
- يرى روبينس (Robbins) أن الدافعية هي العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو إصرار مجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين.
- يعرف غراي (Gray) الدافعية بأنها المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين.
- يرى Hampton أن الدافعية هي مجموعة القوى المنشطة والمحركة التي تأتي من داخل أو خارج الفرد بحيث تدفعه لانتهاج سلوك معين.
- في ضوء ما سبق يمكن استنتاج ما يلي :
- أ- الدافعية هي مجموعة القوى أو الدوافع المحركة التي تثير حماس الفرد وتحرك سلوكه باتجاه تحقيق هدف معين أو منفعة تشبع حاجة معينة.
 - ب- تتأثر درجة الدافعية بوجود مثيرات داخل الفرد أو خارجه، وهي التي تحدد كثافة واتجاه الفرد ودرجة إصراره لإشباع النقص أو الحاجة الموجودة.
 - ت- قد يكون للفرد العديد من الحاجات المتغيرة والمتضاربة مع بعضها احياناً، مما يؤدي الى تعقد عملية الدافعية.
 - ث- السلوك الدافعي موجه في اتجاه معين قد يكون هدف او حافز.
 - ج- يختلف الافراد في طريقة تحريك دوافعهم، وإشباع حاجاتهم.
 - ح- تؤثر درجة اشباع الحاجات الى تكرار السلوك أو تغييره،
 - خ- الدافعية تتحدد من ثلاث منطلقات هي :
 - i. تنشيط السلوك.
 - ii. توجيه السلوك.
 - iii. تثبيت السلوك في اتجاه معين.

د- رغم الارتباط الوثيق بين الدافعية والسلوك، إلا أن الدافعية ليست المحدد الوحيد للسلوك.

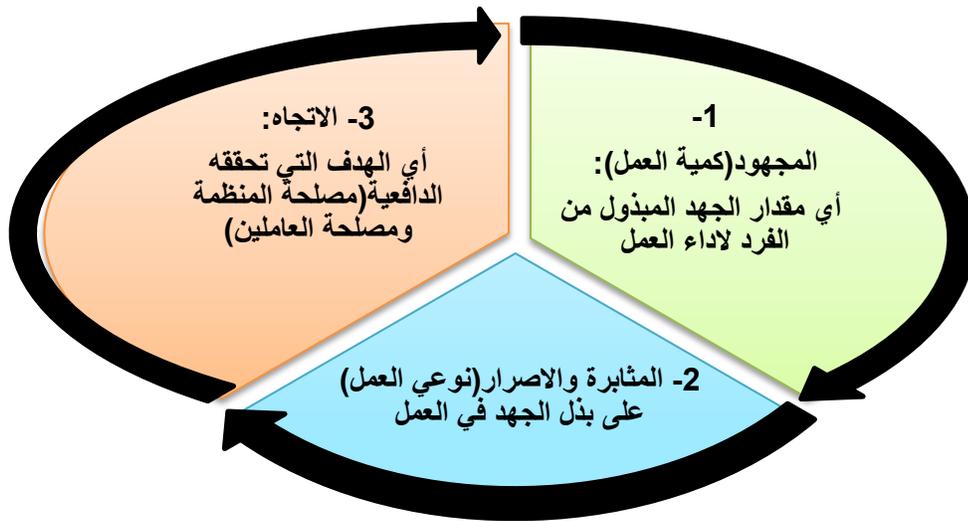
2. محددات درجة الدافعية :

- أ- المستوى الحالي للطموح
- ب- الجهد المبذول
- ت- المستوى الحالي للاشباع
- ث- قيمة توقعات الفرد من المكافآت



3. الخصائص الرئيسية للدافعية :

- أ- المجهود (كمية العمل) : أي مقدار الجهد المبذول من الفرد لاداء العمل
- ب- المثابرة والاصرار (نوعي العمل) على بذل الجهد في العمل
- ت- الاتجاه: أي الهدف التي تحققه الدافعية (مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين)



ثالثاً / أهمية دراسة الدافعية

1. زيادة فهم الانسان لنفسه وللآخرين :

معرفةنا بأنفسنا تؤدي الى تعرفنا على الدوافع التي تحركنا، كما ان معرفة دوافع الآخرين تسهل عملية فهم سلوكياتهم والحكم عليه بشكل صحيح.

2. تساعد معرفة الدوافع على زيادة التنبؤ بالسلوك الانساني :

إذ يمكن مثلا التنبؤ بسلوك الموظف التي يطمح الى الترقية، مثل الانضباط و اتقان العمل.

3. تأثير الدافعية على انتاجية العاملين :

لا يمكن تحقيق انتاجية عالية واداء متميز في ظل غياب الدافعية للعمل والرغبة في الانجاز.

4. تحدد الدافعية شدة السلوك وكثافته :

إذ توجد علاقة طردية بين قوة الدافع وشدة السلوك، فكلما كان الدافع قويا كلما كان سلوك الفرد شديد وكثيفا.

رابعاً / نظريات الدافعية

1. نظريات المحتوى للدافعية :

أ- نظرية سلم الحاجات لماسلو : ترى النظرية أن للفرد خمسة أنواع من الحاجات تتدرج بشكل هرمي وهي

- i. حاجات فسيولوجية : كالطعام، والمأوى، تشبع من خلال الحوافز المادية.
- ii. حاجات الأمان : كحاجة الفرد الى حماية نفسه من الأخطار التي تهدده وأسرته، تشبع من خلال أنظمة الأمن الصناعي والتأمينات الاجتماعية وبرامج الرعاية الصحية.
- iii. الحاجات الاجتماعية : كحاجة الإنسان الى الارتباط والصداقة والانتماء، تشبع من خلال توفير فرص التفاعل مع الآخرين والإشراف، ودعم فرق العمل والمناخ الاجتماعي داخل المنظمة.
- iv. حاجات التقدير : كحاجة الفرد الى المكانة الاجتماعية والاستقلالية، والقوة، والثقة والاعتماد على النفس، تشبع من خلال الحوافز المادية والترقية.
- v. حاجات تحقيق الذات : تمثل أعلى مراحل الإشباع، وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتشير الى رغبة الفرد في التعبير عن ذاته والوصول الى تحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه من التميز عن غيره.

ب- نظرية العاملين لهيرزبرج :

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

متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا في عملك؟

متى شعرت بأعلى مستوى من عدم الرضا عن عملك؟

توصل الى نتيجتين هما:

i. توجد مجموعة من العوامل الوقائية يؤدي عدم وجودها في بيئة العمل الى حالة من عدم الرضا

(سياسات الشركة، ظروف العمل، المرتب، العلاقات مع المرؤسين ومع الزملاء، الاشراف..).

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

ت- نظرية دافع الانجاز لماكيلاند :

ركز ماكيلاند على دراسة الظروف التي تمكن الافراد من تطوير دافع الانجاز لديهم، يرى ماكيلاند انه كلما كانت الحاجة قوية كلما أثرت في تحفيز الفرد على استخدام السلوك المؤدي الى إشباعها.

• خصائص الافراد ذوي الانجازات حسب ماكيلاند:

i. يفضلون اختيار أهداف متوسطة الصعوبة.

ii. يفضلون تحمل المسؤولية.

iii. يرغبون بمعرفة نتائج أعمالهم بشكل فوري.

• اقتراحات ماكيلاند لتنمية دوافع الانجاز لدى الافراد:

i. أن يسعى الفرد للحصول على التغذية المرتدة لتعزيز نجاحه ودفعه للنجاح.

ii. أن يفضل التعامل مع ذوي الجدرات والتشبه بهم.

iii. سعى الفرد لتعديل انطباعه عن نفسه وان يضع نفسه محل شخص آخر بحاجة الى النجاح.

iv. أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة ويتعامل بشكل واقعي واجابي

2. نظرية العملية للدافعية

أ- 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.

ب- نظرية التكافؤ :

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

ت- نظرية وضع الهدف :

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

نظريات الدافعية

نظرية العملية للدافعية

نظريات المحتوى للدافعية

نظرية
وضع
الهدف

نظرية
التكافؤ

نظرية
فروم
للتوقع :

نظرية دافع
الانجاز
لماكلياند

نظرية
العاملين
لهيرزبرج

نظرية سلم
الحاجات
لماسلو

خامساً / إجراءات واقتراحات لتحسين الدافعية

يمكن تحسين الدافعية من خلال الإجراءات التالية :

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

قدم أفانسيبيش (Ivancevich) وزملاءه الاقتراحات التالية التي تساعد المدير على تحسين دافعية الأفراد وهي :

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

الفصل الثامن / جماعات العمل

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / مفهوم الجماعة

1. تعريف الجماعة

يعرف Smith الجماعة بأنها وحدة تتكون من اثنين فأكثر لهم الإدراك الجماعي لوحدهم، وعندهم القدرة على العمل والتصرف بأسلوب موحد تجاه البيئة المحيطة.

أما Miles فيعرف الجماعة بأنها وحدة تتكون من فردين أو أكثر يمارسون 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، وتتشارك أدوارهم وتتصل اتصالاً وثيقاً بحيث تتكون علاقات وصدقات تتحدد ادوار، في ضوء معايير معينة تضعها الجماعة.

2. خصائص الجماعة

- أ- وجود فردين فأكثر في الجماعة.
- ب- الاتصال والتفاعل المستمر بين أعضاء الجماعة.
- ت- وجود العلاقات القائمة على الود والتعاون.
- ث- وجود هدف أو رسالة مشتركة تسعى الجماعة لتحقيقها.
- ج- قيام كل فرد بدوره في تحقيق أهداف الجماعة.
- ح- وجود عدد من القيم والمعايير والمبادئ الحاكمة والضابطة لسلوك أفراد الجماعة.
- خ- أن تهيب الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع حاجتهم.
- د- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم.

ثالثاً / أسباب تكون الجماعات

1. **نظرية التقارب المكاني** : الأفراد الذين يعيشون في مكان واحد يميلون للالتقاء.
2. **نظرية القطيع** : الطبيعة الاجتماعية للإنسان وميله الى العيش مع بني جنسه.
3. **نظرية التوازن** : تجتذب الأفراد بسبب تشابه القيم والأهداف التي تحقيق التوازن بين نواحي الجذب للانضمام للجماعة والاتجاهات العامة.

4. نظرية التبادل : الفرد لا يميل الى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق الإحباط والإرهاق .

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

بشكل عام توجد أسباب تؤدي الى تكوين الجماعات أهمها :

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

رابعاً / مراحل تكون الجماعات

1. **مرحلة التكوين والتشكيل :** تجمع الافراد لأول مرة .
2. **مرحلة جس النبض :** تتسم بالغموض والعدم التأكد حول الهيكل والهدف ومهام الجماعة.
3. **مرحلة العصف :** تتراد احتمال نشوء الصراعات بسبب المشكلات التي جاء بها الافراد، ويسبب اختلاف شخصياتهم.
4. **مرحلة وضع المعايير :** وقواعد السلوك وتسمى بمرحلة الاستقرار
5. **مرحلة الاداء :** وممارسة النشاط.
6. **مرحلة الانتهاء :** أي توقف الجماعة.

المرحلة	البيان
التكوين	التعارف، جس النبض، عدم التأكد، تلمس المهام
العصف	صراعات داخلية، اختلاف في وجهات النظر، إمكانية الانسحاب
وضع المعايير	الاتفاق على المعايير، التعاون والتالف، درجة الاحترام
الاداء	تحمل المسؤولية، الانجاز، نضج التعامل
الانتهاء	انتهاء المهمة الضعف الداخلي للجماعة

خامساً / أنواع الجماعات

1. التقسيم من حيث الحجم :

- أ- الجماعات الصغيرة
- ب- الجماعات الكبيرة

2. التقسيم من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد :

- أ- 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.
- ب- الجماعات الثانوية : يغلب عليها الطابع الشخصي، لكن مع قلّة الشعور بالتعاطف مقارنة بالأولية، مثل الجماعات السياسية والدينية المهنية.

3. التقسيم من حيث طبيعة التكوين :

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

4. التقسيم من حيث درجة التغيير :

- أ- الجماعات المعلقة والجماعات المفتوحة : تتميز الجماعة المفتوحة عن المعلقة بما يلي:
 - i. التغيير المستمر في العضوية.
 - ii. التركيز على الأهداف والأنشطة متوسطة وقصيرة الأجل .
 - iii. اتساع الإطار الفكر والمرجعي.

5. التقسيم على أساس دوافع الانتماء :

- أ- جماعات ذات دوافع ذاتية شخصية.
- ب- جماعات ذات دوافع اجتماعية.

6. التقسيم من حيث رابطة الجمع :

- أ- الجماعات الإجبارية : الأسرة .
- ب- الجماعات الاختيارية: الأصدقاء.

7. التقسيم من حيث طبيعة السلطة :

- أ- الجماعات الرسمية.
- ب- الجماعات غير الرسمية.

سادساً / مشكلات الجماعات

1. مشكلات الجماعة :

- أ- المشكلات السلوك والعلاقات الشخصية : الأناية، التسلط،...الخ.
- ب- المشكلات الوظيفية :
 - i. وجود المنازعات والصراعات داخل الجماعة.
 - ii. مشكلة الروتين الإداري.
 - iii. عدم فهم أهداف الجماعة.
 - iv. عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة.
 - v. انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة.
 - vi. مشكلات التنافس بين الجماعات.

2. مؤشرات تماسك الجماعة

- أ- تحدث الأعضاء عن الجماعة: ملاحظة عدد مرات استخدام (نحن).
- ب- مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة.
- ت- درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
- ث- درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
- ج- الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
- ح- درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

3. مصادر جاذبية الجماعة

- أ- وضوح الأهداف.
- ب- مكانة الفرد داخل الجماعة.
- ت- الانضمام الاختياري للجماعة.
- ث- التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة.
- ج- حجم الجماعة: الصغيرة أكثر جاذبية.
- ح- درجة اعتماد الأعضاء على الجماعة
- خ- درجة تقبل الجماعة للفرد.
- د- درجة تقبل المجتمع لأهداف الجماعة.

الفصل التاسع / الصراع التنظيمي

أولاً / مقدمة

- الصراع ظاهرة سلوكية يمارسها الإنسان منذ القدم، فهو يعيش صراعا بين الخير والشر، وبين مصالحه ومصالح الآخرين، بين الواقع والمأمول.
- عضوية الإنسان في الأسرة أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع تجعله طرفا في احد أشكال الصراع بسبب تعارض المصالح والرغبات الأمر الذي يؤدي إلى القلق والتوتر على المستوى الفردي، أو الجماعي، أو على مستوى المنظمة.
- الصراع على المستوى الفرد والجماعة والمنظمة من الظواهر الحتمية التي يجب التعامل معها بفاعلية حتى يمكن احتوى آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الايجابية.

ثانياً / مفهوم الصراع

1. تعريف الصراع

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 العداء 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 لمصالحه.

- نستنتج مما سبق ما يلي:

- الصراع ظاهرة واقعية ملموسة متواجدة على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
- تتوقف درجة تطور الصراع على عوامل منها :
 - ✓ قوة أطراف الصراع وشخصياتهم،
 - ✓ مدى إدراك الأطراف لنتائج الصراع وأثاره.
- هناك فرق بين الصراع والمنافسة :
- **فالتنافس** هو محاولة فرد أو جماعة أو منظمة تحقيق هدف دون إعاقة الطرف الأخر،
- **المنافسة** ذات اتجاه غير عدائي ولا تؤدي إلى ضرر بمصالح الآخرين، على عكس
- **الصراع** الذي يحاول فيه كل طرف وضع العقبات التي تحول دون تحقيق الطرف الأخر لأهدافه.
- رغم أثاره السلبية فالصراع له أثاره الايجابية يمكن استغلالها.

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

2. أنواع الصراع :

- أ- الصراع الإيجابي أو البناء : هو ذلك الصراع الذي يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة،
- ب- الصراع السلبي : هو ذلك الصراع الذي يعوق أداء كل من الفرد والجماعة، ويترتب عليه إحداث ضرر للمنظمة، مما يفرض على الإدارة التصدي له والحد من مسبباته.

ثالثاً : الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

1. تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات، وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة لنظر إلى المشاكل أو للافتراضات الخاطئة المشوهة لعملية اتخاذ القرار.
2. يؤدي الصراع إلى الدفع نحو الابتكار، والقيام بالتغيير المفيد داخل المنظمة، حيث تلجأ أطراف الصراع إلى التفكير في حله عن طريق استخدام طاقاتهم وقدراتهم الذهنية.
3. يساهم الصراع في تماسك أعضاء الجماعة مما يقلل من خلافاتهم الفردية وزيادة ولائهم للمنظمة.
4. في الصراع يتم التركيز على أداء مهام ومسؤوليات قيادية تلحق الهزيمة بالطرف الأخر، فالصراع يساهم في بروز المهارات القيادية والكشف عن القيادات الواعدة.
5. مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلاً، فهو يساهم في زيادة درجة تعلم المشاركين في الصراع بكيفية التصرف والتعامل مع الخصوم.
6. يعد الصراع فرصة للتنفيس عن بغض الرغبات المكبوتة لدى الأفراد، الذين لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة، مما يجعلهم يركزون على مسؤوليات ومهام مهمة.

رابعاً / النتائج السلبية للصراع التنظيمي

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

خامساً / التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي

1. المدرسة التقليدية:

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

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

2. المدرسة السلوكية :

تفترض هذه المدرسة ما يلي:

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

3. المدرسة الموقفية :

تمثل الفكر الإداري الحديث وتفترض ما يلي : قد يكون الصراع بناءا أو هداما حسب الموقف محل الصراع، وما على الإدارة سوى دراسة مواقف الصراع وتحديد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه.

سادساً / مراحل الصراع التنظيمي

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

1. مرحلة الصراع الكامن :

تتسم بعدم وضوح الصراع مع وجود عوامل مؤدية إلى الصراع كالعلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع، اختلاف الأهداف والأولويات، البيروقراطية، اختلاف معايير تقييم الأداء، والمنافسة على الموارد.

2. مرحلة إدراك الصراع :

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

3. مرحلة الشعور بالصراع :

في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية وتجهيز رد الفعل الانفعالي تجاه بعضها، ومع تزايد الصراع يقل التعاون الأمر الذي يؤثر على الفعالية التنظيمية للمنظمة، وقد يكون سبب الصراع بسيطاً ومع عدم حله يتحول إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها.

4. مرحلة إظهار الصراع :

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

5. مرحلة ما بعد الصراع :

سواءً كان الصراع طويلاً أو قصيراً فلابد من حله بشكل مرضي للطرفين لكي يسود التعاون، أو يحل بشكل غير مرضي مما يؤدي إلى عودة الصراع بمستويات أكثر خطورة من السابق.

سابعاً / مستويات الصراع

1. الصراع على مستوى الفرد :

يعاني الفرد داخل الجماعة بشعور التعارض والنزاع بين العديد من القوى داخل نفسه بسبب عوامل أهمها أ- الإحباط : الذي يتولد بسبب عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه بسبب وجود مانع حيث يتبنى احد أنواع السلوك مثل :

- i. الانسحاب
- ii. الجمود
- iii. العدوانية
- iv. الكبت
- v. التبرير.

ب- تعارض أهداف الفرد : تأخذ ثلاثة أشكال هي:

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

ت- 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.

ث- مشاكل العمل : مثل زيادة عبء العمل، سوء ظروف العمل، تدني العلاقات مع الزملاء.

2. الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة) :

- الصراع داخل الجماعة أمر حتمي، لان هناك اختلاف في شخصيات ومدركات وقدرات التعامل بين الافراد.
- قد يكون الصراع على المكافأة ، الترقية، المركز الاجتماعي...
- تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على وعى الأطراف بنتائج الصراع.
- إدراك الفرد لذاته وللآخرين يسهل عليه التكيف التفاعلي بينه وبين الافراد

3. الصراع بين الجماعات : هو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر، مثل صراعات بين الأقسام أو بين

التنفيذيين والاستشاريين

العوامل المؤثرة في صراع الجماعات :

- أ- تعارض الأهداف : حرص إدارة الإنتاج على الجودة يجعلها تبالغ في المشتريات وهو ما يتعارض مع أهداف ادارة المشتريات.
- ب- التنافس : على الموارد المحدودة.
- ت- الاختلاف في الإدراك : مثل اختلاف ادارة الإنتاج والتسويق في تفسير سبب انخفاض المبيعات.
- ث- العلاقات الاعتمادية : أي اعتماد الجماعات على بعضها في النشاطات مما يثير الصراع بينها
- ج- اختلاف هوية الجماعة بشكل واضح عن غيرها.

4. الصراع بين المنظمات :

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

ثامناً / استراتيجيات حل الصراع

1. إستراتيجية استخدام القوة والسيطرة : يحاول احد أطراف الصراع استخدام القوة التي يتمتع بها

- للسيطرة على موقف الصراع.
- تعتمد هذه الإستراتيجية على الإكراه والتهديد، حيث تستند الى السلطة الرسمية بهدف تطبيق سياسة الإذعان على الطرف الأخر.
- تعد مناسبة في الظروف التي تتطلب حل سريع مثل أوقات الأزمات.

2. إستراتيجية التعاون : يتعاون طرفي الصراع في تطوير الحلول لحل مشكلة الصراع.

- يجب على الادارة هنا توفير الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتأكيد على أن النجاح هو ثمرة العمل الجماعي أكثر منه الفرد.
- تعد مناسبة في الحالات التالية:
- أ- حالة الاتفاق على الحل المتكامل.
- ب- حالة الرغبة في اكتساب الخبرة والتعاون مع الأطراف الأخرى.

ت- حالة تقدير مشاعر الآخرين وأرائهم ومقترحاتهم.

3. إستراتيجية الحل الوسط :

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

4. إستراتيجية التجنب أو تحاشي الصراع : هي انسحاب سلمي من طرف احد أطراف الصراع، وتحاشي

الصراع مع مرور الوقت، من خلال :

- أ- تجاهل موقف الصراع،
- ب- إقامة حوار بين طرفي الصراع، أفراد أو جماعات المتصارعة.
- ت- جعل العلاقات والتفاعلات محدود.

- تستخدم في المواقف التالية:

- ث- القضايا البسيطة وغير المهمة.
- ج- غياب فرصة قبول وجهة نظر لدى أطراف الصراع.
- ح- الرغبة في كسب الوقت.
- خ- الرغبة في عدم تصعيد الصراع.

5. إستراتيجية التكيف : عكس إستراتيجية السيطرة يأخذ احد أطراف الصراع مصالح واهتمامات الطرف

الأخر بعين الاعتبار،

- تسمى إستراتيجية الإيثار وقد تبدو استسلاماً للطرف الآخر.

- تعد مدخل لحل الصراع في الحالات التالية:

- أ- الرغبة في بناء جسور العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع.
- ب- عند شعور احد أطراف الصراع بضعف موقفه التفاوضي.
- ت- عندما تكون القضية محل الصراع غير ذات أهمية أو هامشية.

تاسعاً / تصنيف استراتيجيات تسوية الصراع حسب النتائج

1. إستراتيجية : خاسر/ خاسر

2. إستراتيجية : رابح / خاسر

3. إستراتيجية : رابح / رابح

الفصل العاشر / ثقافة المنظمة

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / مفهوم ثقافة المنظمة

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

- أن ثقافة المنظمة تشمل قيم ومعتقدات يشترك فيها أعضاء التنظيم.
- أن ثقافة المنظمة تحدد شكل التصرف أو السلوك مع المشكلات الداخلية والخارجية.
- أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها قد تكون ايجابية عندما تحقق أهداف المنظمة، وقد تكون سلبية إذا كانت مخالفة لتلك الأهداف.
- قد تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، بحيث تعكس الاختلاف الموجود بين الأقسام .
- تعرف **ثقافة المنظمة** على أنها : نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث تشكل قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثاً / أهمية ثقافة المنظمة

1. تلعب دور هام في تشكيل سلوك الأفراد وفي الحفاظ على هوية المنظمة.
2. تحدد ثقافة المنظمة دور الأفراد في المنظمة .
3. تحدد هوية أفراد المنظمة.
4. تسهل عملية الالتزام الجماعي.
5. زيادة درجة استقرار التنظيم.
6. تساعد في فهم الاختلافات بين منظمات الاعمال وكيفية تفاعل الأفراد مع منظماتهم.
7. تمثل أداة للرقابة والتوجيه لسلوك الأفراد.
8. تساعد في فهم سلوك الأفراد وتزيد من إمكانية التنبؤ به.

9. توحيد القيم ومعايير الاداء المتميز بين العاملين.

10. زيادة الانتماء والولاء.

11. زيادة درجة التبادل بين أعضاء المنظمة.

ثالثاً / وسائل نقل الثقافة التنظيمية

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 ..

رابعاً / مصادر ثقافة المنظمة

1. صفات وخصائص الفرد :

- 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.
2. أخلاقيات التنظيم : هي القيم الأخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الأسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل التنظيم.

- مع الوقت تصبح القواعد الأخلاقية عادية، وتمثل جانب مميز لثقافة المنظمة.
- هي نتاج كل من أخلاقيات الفرد، وأخلاقيات المجتمع، والأخلاقيات المهنية.

3. الهيكل التنظيمي :

- تنوع أشكال الهياكل التنظيمية يؤدي الى ظهور ثقافات مختلفة.
- الهياكل اللامركزية فيها تزدهر
 - ✓ ثقافة حرية العمل والاستقلالية
 - ✓ المبادرة والرغبة في تحمل المخاطرة
- الهياكل المركزية فيها تسود
 - ✓ ثقافة العمل الفردي وتقل الجماعية،
 - ✓ التجديد والتطوير
 - ✓ روح الابتكار.

الفصل الحادي عشر / الإبداع التنظيمي

أولاً / مقدمة

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

ثانياً / مفهوم الإبداع

- جوهر الإبداع هو تطوير شيء جديد لم يوجد من قبل .
- الإبداع التنظيمي هو تطوير لفكرة داخل المنظمة.
- الإبداع عملية يحاول فيها الفرد من خلال تفكيره وقدراته أن يتوصل لشيء جديد بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته.
- نستنتج مما سبق أن هناك فرق بين السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية :

- السلوك الإبداعي هو عملية إنتاج أفكار جديدة أو غير مألوفة
- القدرات الإبداعية تشير الى القدرة على إنتاج تلك الأفكار.

يعرف الإبداع بأنه :النظر الى الظواهر والأشياء والمشكلات نظرة غير تقليدية.

ثالثاً / أهمية الإبداع التنظيمي

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

رابعاً / مراحل عملية الإبداع

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

خامساً / أنواع الإبداع

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

سادساً / خصائص الشخص المبدع

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

سابعاً / خصائص المنظمة المبدعة

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

ثامناً / معوقات الإبداع

1. المعوقات الشخصية

- أ- الخوف و القلق المكبل للقدرات (ثلاثة لا رأي لهم الخائف، الجانع، المغرور).
- ب- التمسك بالنمط التقليدي في الآراء.
- ت- الأحكام المسبقة على الأفكار والأشياء.
- ث- السلبية وعدم الاستقلالية والانطواء.

2. المعوقات التنظيمية

- أ- الالتزام الحرفي بالقوانين.
- ب- غياب القيادة الإدارية المؤهلة.
- ت- انعدام الثقة بين الإدارة والعاملين.

3. المعوقات الاجتماعية

- أ- احترام مسلمات تعيق الإبداع.
- ب- غياب حرية التعبير والانتقاد الذاتي.
- ت- الأسلوب التربوي القاتل للطموح والمكبل للحريات والقدرات.
- ث- أساليب تعليم تقليدية تعتمد التلقين والحفظ بدل تنمية التفكير والإبداع.

الفصل الثاني عشر / مراجعة دائرة السلوك الفردي أولاً / علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي

1. شخصية ذات مركز الضبط الداخلي

- أ- يرى نفسه قادر على تحديد مصيره
- ب- أكثر استغراقاً في العمل
- ت- أكثر رضاء عن الوظيفة
- ث- يميل الى المشاركة
- ج- قليل التغيب

2. شخصية ذات مركز الضبط الخارجي

- أ- غير قادر على تحديد مصيره
- ب- أقل استغراقاً في العمل
- ت- أقل رضا عن الوظيفة
- ث- يميل للعزلة ويشعر بالاعترا ب الوظيفة
- ج- كثير التغيب

3. الشخصية الميكيا فلية

المزايا :

- أ- شعاره : الغاية تبرر الوسيلة
- ب- عملي
- ت- الميل الى المناورة والمضاربات
- ث- من الصعوبة إقناعه بوجهة نظر الآخرين

العيوب

- أ- لا يهتم بالعواطف
- ب- نفعي
- ت- يحقق المكاسب الكبيرة
- ث- يحاول إقناع الآخرين بوجهة نظره

4. شخصية ذات تقدير واحترام لذاتها

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

5. الشخصية المتحملة للمخاطر

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

ثانياً / علاقة الإدراك بالسلوك التنظيمي

1. يؤثر الإدراك في المنظمات أسلوب نوعية القرارات والأحكام.
2. مساعدة المدراء في اختيار طريقة الاتصال.
3. يساعد الادراك في تقليل الصراع التنظيمي.
4. يساعد في عملية اختيار وتعيين أو ترقية أفراد .
5. يؤثر الإدراك في عملية تقييم الافراد.

ثالثاً / مبادئ التعلم والسلوك التنظيمي

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

رابعاً / علاقة القيم بالسلوك التنظيمي

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

خامساً / تغيير الاتجاهات والسلوك التنظيمي

1. تتسم الاتجاهات بالثبات النسبي ولكنها قابلة للتغيير نتيجة تغير الظروف.
2. يسهل تغيير الاتجاه عندما يكون ضعيفا أو غير واضح أو عندما تبرز اتجاهات جديدة أكثر قوة.
3. يسهل تغيير اتجاهات الأفراد الأكثر مرونة في آرائهم وأفكارهم والذين يقبلون المناقشة والإقناع.

سادساً / تحسين الدافعية والسلوك التنظيمي

1. التوفيق بين الأفراد والوظائف .
2. تدريب وتنمية الأفراد وتوضيح أدوارهم.
3. ارتباط أنظمة الحوافز بالأداء.

4. الإدارة بالأهداف .

الفصل الثالث عشر / مراجعة دائرة السلوك الجماعي والتنظيمي أولاً / تماسك الجماعة والسلوك التنظيمي

1. تحدث الأعضاء عن الجماعة..
2. مدى مسايرة الأعضاء لمعايير الجماعة.
3. درجة الصداقة الموجودة بين الأعضاء.
4. درجة تماسك الجماعة في أوقات الأزمات.
5. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة.
6. درجة المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

ثانياً / الصراع بين الجماعات والسلوك التنظيمي

الصراع قد يحدث بين جماعتين بسبب:

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

ثالثاً / ثقافة المنظمة والسلوك التنظيمي

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

رابعاً / المنظمة المبدعة والسلوك التنظيمي

1. شيوع قيم تنظيمية دافعة للابتكار والإبداع.
2. تبني أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجيعها.
3. الاستثمار في البحث طويل الأجل.
4. تجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقاً.
5. الميل إلى اللامركزية وعدم تعقيد الإجراءات.

6. تشجيع المبادرات.
7. نشر ثقافة تبادل الآراء والمشاركة بالنقد الذاتي.
8. تفهم الصراع وإيجاد الحلول المناسبة له.