



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

مادة السلوك التنظيمي (321)  
The Organizational Behavior (321)

## محتويات المنهج

- الفصل الأول : مقدمة عن السلوك التنظيمي .
- الفصل الثاني : الشخصية .
- الفصل الثالث : الاتجاهات والقيم .
- الفصل الرابع : الدوافع والحوافز .
- الفصل الخامس : الإدراك والتعلم .
- الفصل السادس : ديناميكية المجموعات

## محتويات المنهج

- الفصل السابع : القيادة والقوة .
- الفصل الثامن : التفاوض .
- الفصل التاسع : الصراع التنظيمي .

# الفصل الأول

## 1- مفهوم السلوك التنظيمي

### The Concept of Organizational Behavior

- مفهوم وتعريف السلوك التنظيمي .
- دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي .

## مقدمة

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرّف أولاً السلوك الإنساني وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية / ذهنية / وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها.

∴ السلوك الإنساني هو : ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان ومكان.

✱ وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل، أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات : بالسلوك التنظيمي .

◆ وهذه المثيرات قد تكون على سبيل المثال : أقوال / أفعال / سياسات / قرارات / ضغوط / علاقات الخ.. ، وكلها قد تصدر عن فرد أو مجموعة أو عن التنظيم ككل.

◆ كما أنها تؤدي إلى استجابات مختلفة تتنوع باختلاف التكوين النفسي والجسدي والمكونات والعناصر الأخرى للفرد.

★ وفقاً لما سبق؛ يمكن أن نعرف السلوك التنظيمي بأنه: كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث له في محيط العمل .



وهناك تعريف للسلوك التنظيمي كعلم من العلوم الإنسانية :-

”بأنه ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العاملين في المنظمات ، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها ، وأخيراً تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته“.

\* **فالسلك التّنظيبي علم** يميل إلى معالجة  
 مواضيع لها علاقة: بالعمل/ الوظيفية/ العاملين/  
 مكونات التّنظيم/ الإنتاجية/ الكفاءة/ البيئة الداخلية  
 والخارجية للتّنظيم/ السياسات/ الاتجاهات/ المشاعر  
 وردود الأفعال / التّنظيم الرسمي وغير الرسمي  
 ..إلخ.

## دواعي الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي

- الإنسان أهم عناصر التنظيم .
- التنظيمات الحديثة ( كبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها يؤديان إلى مزيد من المشكلات الإنسانية).
- الأخذ بأساليب التقنية يتيح فهماً أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات.
- معرفة أكبر لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة أو السلعة.
- تغيير اتجاهات العاملين / درجة تعاونهم / إبداعهم / تهيئتهم للتغيير والتطوير.

- مزيد من التفهم للفرد ودوافعه ومكونات شخصيته وما يهدد نفسيته نتيجة القلق / الصراع / الإحباط / الخ ، التي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة.
- زيادة قدرة المديرين وتمكنهم قيادياً وإدارياً بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين : دوافع / قدرات / اتجاهات / حاجات / مكونات شخصيه وحتى الميول والمزاجية.

❖ وبشكل عام زيادة قدرة رجل الإدارة والتنظيم على التعامل مع العاملين، وتحليل سلوكهم والتنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه.

## 2- تطور السلوك التنظيمي

### The Organizational Behavior Development

النظام البيروقراطي .

الإسهامات الفكرية في تطور السلوك التنظيمي :-

- المنهج الإنساني

- الاتجاه التنظيمي

- المنهج التقليدي

- المنهج السلوكي

## مقدمة

في الماضي وقبل الثورة الصناعية كانت المنظمات تأخذ بالشكل العسكري في التعامل مع العاملين .

- ◆ السلطة للمدير أو المالك مطلقة .
- ◆ العمال يتعرضون للعزلة .
- ◆ يتصفون بانعدام الشخصية رغم قدراتهم ومواهبهم .
- ◆ لا يعملون برضا ويعتبرون العمل عبئا لا بد من التخلص منه .

# النظام البيروقراطي لـ Max Weber (1864-1920)

وضع مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي  
لتحقيق أعلى قدر من الكفاءة Efficiency

- 1 تقسيم العمل .
- 2 الفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة.
- 3 شغل الوظائف على أساس التعيين وليس الترشيح.
- 4 كل وظيفة لها مهارات واختيار الموظف الأكثر كفاءة
- 5 الترقية تقوم على أساس الأقدمية أو الإنجاز أو الإثنيين معاً، ويؤخذ برأي المشرفين في ذلك .

- 6 أداء الموظف لا بد وأن يخضع لرقابة منظمة .
- 7 حق الموظف يتمثل في حصوله على الراتب المجزي والعلاوة.

مما سبق ؛ نرى أن النظام البيروقراطي قد :-

- ✦ ركز على **الجانب المادي** في التأثير على سلوك الفرد، وقلل من أهمية -أو حتى تجاهل - دور العامل الاجتماعي والنفسي للموظف .
- ✦ تجاهل دور البيئة الداخلية والخارجية ومعطياتها في التأثير على معنويات العاملين وكفاءة المنظمة ككل.

## من الآثار السلبية للنظام البيروقراطي على سلوك الموظفين

- الجمود نتيجة الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- رفض المنظمة وعدم الحماس لتحقيق أهدافها نتيجة لتجاهل أحاسيس وعواطف ورغبات الموظف .
- الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء نتيجة للنظام الآلي المفروض.
- مقاومة التغيير نتيجة للأنظمة والإجراءات الصارمة .
- تجنب المسؤولية واختيار البدائل التي تتفق مع الأنظمة والقوانين .

## الإسهامات الفكرية في تطور السلوك التنظيمي

واستكمالاً للحديث عن التطور التاريخي للسلوك التنظيمي لابد وباختصار من التعرض إلى المناهج العلمية المختلفة التي وضعت بعض الافتراضات حول طبيعة المنظمات الإنتاجية ووصف كل منها كمحددات للسلوك الإنساني :-

**أولاً-** المنهج التقليدي وتمثله حركة الإدارة العلمية **S. M. M.**

**ثانياً-** المنهج الإنساني (العلاقات الإنسانية) **H.R.**

**ثالثاً-** المنهج السلوكي **B.A.**

**رابعاً-** الاتجاه التنظيمي أو النظر إلى المنظمة كنظام مفتوح

**O.S.A.**

## أولاً- الاتجاه التقليدي ( الإدارة العلمية ) S.M.M

- تعاملت مع الفرد بمادية مطلقة وأهملت الجانب الإنساني والنفسي للفرد.
- كان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل .

## ثانياً- العلاقات الإنسانية The H .R

### ① ( إلتون مايو وتجارب الهاوثورن 1880- 1949)

- اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية.
- سميت أيضاً بالحركة النفسية في الإدارة لاهتمامها بالجانب النفسي للعامل.
- أثبتت إن للاعتبارات الاجتماعية والإنسانية كبير التأثير على الإنتاجية.
- بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني .
- وضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية .
- أثبتت أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك والإنتاجية.

ومن ضمن رواد مدرسة العلاقات الإنسانية أيضاً :-

## ② ( شستر بارنارد 1886-1961 )

استعرض في كتابه "أداء المديرين" حق ممارسة السلطة في

المنظمات الإنتاجية ، حيث :-

- انتهى إلى أهمية مشاركة كل المستويات الإدارية في حق ممارسة السلطة باعتبار أن المنظمة نظام تعاوني .
- أكد أيضاً على أهمية إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة وما يحصل عليه منها.

أيضاً من ضمن المشاركات في مدرسة العلاقات الإنسانية:-

### 3 "افتراضات" دوجلاس ماكريجور حول ماهية النفس

#### البشرية

\* قسمها إلى مجموعتين ( X ، Y )

\* أكد على أن سلوك المدير مع العاملين إنما يتوقف على تربيته  
أحد هذين ألا افتراضين :-

(X) تحوي على مجموعة **افتراضات تشاؤمية** حول الفرد العامل: كسول

لا يحب العمل / لا يميل لتحمل المسؤولية / لا بد من مراقبة أدائه /

عقابه / أو استخدام الحوافز المادية معه .

(Y) **افتراضات تفاؤلية** / الفرد يحب العمل / يتحمل المسؤولية / لديه

رقابة ذاتية ولا يحتاج للعقاب بل يأمل في الثواب .

\* ومما سبق لابد من ملاحظة ما يلي :

- أ- أهمية النظرة الإيجابية التفاؤلية نحو العامل .
- ب- أهمية التوازن في حفظ حق العامل وحق المنظمة .
- ج- مع الاهتمام بإعطاء خليط من الحوافز المعنوية والمادية .

## ثالثاً: المنهج السلوكي The Behavioral Approach

### ① ( ابراهام ماسلو A. Maslow )

سلم ماسلو للحاجات الإنسانية أو "هرم ماسلو"  
1943

- يبحث ويفسر السلوك البشري .
- السلوك الإنساني يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته .
- هذه الرغبات تأخذ شكلاً هرمياً .
- \* سيأتي الحديث بشكل أوسع عن هرم ماسلو عند تناولنا لموضوع الدوافع والحوافز .

## ② ( هيربرت سايمون H. Simon )

اتخذ من صناعة القرار مدخلاً لفهم السلوك الفردي

- المنظمة مجموعة أشخاص متخذي قرارات لتحقيق هدف مشترك .

- يتأثر سلوك هؤلاء الأشخاص بالبناء التنظيمي الرسمي .

- يتأثر سلوك هؤلاء الأشخاص بالاتصالات الرسمية .

- الإنسان لديه قدرات عقلية وخبرات محدودة .

- عدم توفر المعلومات وضيق الوقت .

\* كل ما سبق يلغي الطريقة التقليدية في صناعة و اتخاذ

القرارات وهي تقويم جميع البدائل للوصول لأفضل بديل .

\* وعليه يتخذ القرار في حالة رضاً متخذه عنه كأفضل بديل

متوفر .

### ③ أيضاً هناك مشاركات أخرى لكل من :-

- هيرزبرج العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى الفرد وبالتالي على الإنتاجية.
- ماكليلاند الحاجة للإنجاز والسيطرة والاجتماع .
- ليكرت فعالية المنظمة ورضا منسوبيها يزيدان باستخدامها للنمط القيادي المشارك .

## رابعاً : الاتجاه التنظيمي Open System Approach

يعكس مجموعة من الافتراضات حول المنظمة :-

■ التغيير المستمر في الأنشطة والتطوير في العناصر المكونة لها بتأثير البيئة .

■ مستويات مختلفة من السلوك .

- |                      |               |
|----------------------|---------------|
| على مستوى الأفراد .  | ★ فردي        |
| على مستوى الجماعات . | ★ جماعي       |
| على مستوى المنظمة    | ★ التنظيم ككل |
|                      | ككل .         |

■ التأثير متبادل بين كل هذه المستويات من السلوك .

■ وأيضاً هناك مستواً آخر من التفاعل والتأثير

المهم والمتبادل

وهو الذي يحدث بين البيئة ومكوناتها وعناصرها

المختلفة ، وبين

المنظمة بعناصرها :-

- ◆ الإنسانية .
- ◆ التقنية .
- ◆ المادية .
- ◆ السياسات ... الخ .

### 3- أهمية دراسة السلوك التنظيمي

- ◆ الإجابة على كثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات ومعرفة مصادر التأثير في هذا السلوك بغرض توجيهه إلى الأفضل .
- ◆ معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه المثيرات .
- ◆ معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم بعض هذه الأسرار .

- ◆ معرفة العوامل البيئية المؤثرة في سلوك الموظف وإنتاجيته .
- ◆ توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها لخدمة أهداف التنظيم.
- ◆ معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه أو التخفيف من حدته وسلبياته.
- ◆ توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيراً على العاملين.
- ◆ معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية الحاجات .
- ◆ معرفة الحوافز (مادية - معنوية ... إلخ) التي يمكن أن يكون لها تأثيراً أكبر عند كل مستوى إداري .

- ◆ الوقوف بشكل أكبر وأعمق لمتطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومنسوبيها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
- ◆ معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكهم ومحاولة توجيه هذا السلوك لما يخدم مصلحة التنظيم.
- ◆ معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجالاً أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة لهم .
- ◆ من خلال النظريات ندرك أن للعاملين قابلية للنمو والتقدم ولابد للمنظمة إتاحة فرص التقدم والنمو لهم.

- ◆ تعزيز السلوك المستهدف للفرد أو ما يعرف بـ مبدأ السلوك الايجابي.
- ◆ معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الايجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.
- ◆ الأخذ بالنظام المفتوح أو التخلي عن النظرة التقليدية في التعامل مع العاملين.
- ◆ الاستفادة من الأوجه الإيجابية للصراعات في التركيز على : المبادأة / الابتكار / التجديد / التغيير والتطوير ، وهي أمور حتمية لبقاء واستمرار المنظمات .

## 4- مساهمات العلوم الأخرى للسلوك التنظيمي

# الحقول العلمية التي أثرت على السلوك التنظيمي

✦ جاءت المساهمات من العلوم على مستوى :-

✦ الفرد ( التحليل الجزئي / Micro-Level )

✦ المجموعات والمنظمات ( التحليل الكلي /

( Macro-Level

✦ ومن هذه العلوم :-

Psychology	✦ علم النفس
Sociology	✦ علم الاجتماع
Social Psychology	✦ علم النفس الاجتماعي
Anthropology	✦ علم دراسة الإنسان
Political Science	✦ علم السياسة

## ❖ علم النفس :-

اهتم بدراسة وقياس وتفسير - وأحياناً تغيير- سلوك الفرد من خلال نظريات : التعلم / الشخصية / الاتجاهات / الإدراك ... إلخ .  
 .. مساهماته على مستو التحليل الجزئي .

## ❖ علم الاجتماع :-

يركز على النظام الاجتماعي "الفرد جزء من الكل" ، ويدرس الناس في علاقاتهم بالآخرين من خلال : المجموعات / التنظيم الرسمي / الهيكل التنظيمي / البيروقراطية / الاتصالات / الخلافات والقوة .. إلخ.

## ❖ علم النفس الاجتماعي :-

يهتم بمعرفة كيف ولماذا يتصرف الأفراد في نشاطات المجموعات ، ويهتم بقياس وفهم وتغيير الاتجاهات وأنماط الاتصالات وكيفية إشباع الحاجات الفردية عن طريق الجماعات.

## ❖ علم الإنسان :-

يهتم بدراسة الإنسان في ضوء فكرة التداخل والتفاعل بين التطور الثقافي والبيولوجي والبيئي والسلوكي والاجتماعي دون التقيد بحواجز الزمان والمكان .

## ❖ علم السياسة :-

يهتم بدراسة سلوك الفرد والمجموعات في البيئة السياسية ،  
ومدى تأثير الفرد كعنصر من عناصر التنظيم بالبيئة السياسية  
المحيطة به وتأثيره فيها ( تأثير متبادل ) .

# الفصل الثانی

## الشخصية Personality

- نظريات تطور الشخصية .
- مفهوم الذات و أنماط السلوك الواقى .
- الشخصية والرضا الوظيفى والأداء .

- مفهوم وتعريف الشخصية .
- محددات الشخصية .
- خصائص الشخصية .

## مقدمة

◆ اختلاف الناس أو الأفراد بين السلبية والايجابية، الحركة والهدوء والانفتاحية والانطوائية ... إلخ .

◆ الإمام بنظريات الشخصية وتطورها يتيح مجالاً أكبر لتغيير السلوك أو التنبؤ به.

◆ المعرفة تقود لمصادر التأثير في سلوك الفرد ، ومن ثم التعامل والحكم ومحاولة التغيير لمصلحة التنظيم.

# مفهوم وتعريف الشخصية

◆ يتضمن مصطلح " الشخصية " مجموعة المفاهيم التي تصف نمو وتقدم الشخص كنظام نفسي متكامل A

Psychological System

◆ ويعرف جوردون البورت Gordon Allport الشخصية بأنها :-

"الحركة المنظمة داخل نظام النفس والبدن الإنساني التي تحدد قدرته الفريدة على التكيف مع البيئة."

## محددات الشخصية

عوامل مؤثرة في تكوين وتشكيل الشخصية ، وهي :-

◆ الوراثة .

◆ البيئة .

◆ الموقف .

## خصائص الشخصية

الحكم على الفرد وشخصيته من خلال سمات منفردة ،  
أو نمط مكون من مجموعة من السمات ، وفقاً للتالي  
:-

- منهج السمات Trait Approach .
- منهج الأنماط Type Approach .

ويلاحظ أنه لا يمكن الأخذ بأي من المنهجين السابقين

للأسباب التالية :-

- 1 اختلاف المفاهيم بين الأفراد والمجموعات .
- 2 تضارب المفاهيم .
- 3 وجود كثير من الناس بين طرفي نقيض بين نمط وآخر .
- 4 إغفال تأثير الموقف .

# نظريات تطور الشخصية

## مقدمة

◆ سلوكيات وتصرفات الأشخاص تختلف باختلاف عوامل عديدة منها :-

◆ كمال تطور الشخصية ونضجها من خلال مراحل معينة.

◆ قصور في النضج نتيجة عوامل عدة ينتج عنه ما يسمى

بالسلوك غير الناضج.

◆ هناك بعض النظريات حول الشخصية ومراحل تطورها نستعرض البعض منها فيما يلي :-

## نظرية سيجموند فرويد Sigmund Freud

✦ نادي بأن الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه بسبب تأثير القوى اللاشعورية.

✦ الشخصية الإنسانية تتكون من ثلاث عناصر هي:-

ID	الهو ①
EGO	الأنا ②
Super EGO	الأنا العليا ③

① **الهُو ID:-** الجانب اللاشعوري عند الفرد ويسعى إلى تحقيق

وإشباع المتعة بغض النظر عما هو متاح أو مباح.

”إشباع الرغبات بأسلوب أناني“

② **الأنَا EGO :-** امتداد للجانب اللاشعوري عند الفرد ولكنها

تمثل العنصر الواقعي من الشخصية وذلك بمعرفة وتقويم الواقع .

”إشباع الرغبات وفق ما هو متاح وبغض النظر عما هو مباح“

③ **الأنا العليا SUPER EGO** :- تمثل عنصر الوعي أو الشعور عند الإنسان والعنصر الأخلاقي أو المعنوي للشخصية وتمثل الضمير أو المثالية في السلوك وهي تسعى إلى الكمال من خلال :

**”إشباع الرغبات بالنظر لما هو متاح ومباح“**

- ◆ الصراع بين القوى السابقة يوجد نوعاً من عدم الاتزان والتوتر لدى الفرد ، وهذا التوتر له تأثيره على سلوك الفرد.
- ◆ تتطور الشخصية من خلال المراحل السابقة حتى تصل لمرحلة النضج.
- ◆ يحدث النمو والتطور الطبيعي للشخصية في مرحلة الطفولة.

- ❖ قد يحدث أن تسيطر مرحلة عدم النضج في سن الرشد فيتأخر النمو أو لا يحدث بالشكل المطلوب .
- ❖ تكتمل الشخصية وتتجمد في مرحلة البلوغ.
- ❖ تأخر النمو في مرحلة من المراحل سيؤدي إلى تأخر النضج في المراحل التي تليها.
- ❖ عدم الوصول لمرحلة النضج أو النمو ينتج عنه السلوك الشاذ أو غير الناضج.

## 2 نظرية إريكسون Erikson

- حدد تطور الشخصية من خلال ثمان مراحل:
  - الرضاعة وقسمها إلى مرحلتين الأولى / المتأخرة (1-3).
  - الطفولة وقسمها إلى أولية / متوسطة / متأخرة (4-20).
  - الرجولة وقسمها إلى أولية/ متوسطة / متأخرة (21-65) فأكبر.
- **اختلف** مع فرويد في مسألة تجمد الشخصية عند مرحلة البلوغ ، ويرى أن الشخصية **تنمو وتتغير وتتطور في سن الشباب أو الرجولة.**
- **اتفق** مع فرويد في مسألة تأخر النضج وحدوث القلق النفسي في حال عدم النجاح في التأقلم مع متطلبات كل مرحلة.

## 3 نظرية أرجيريس "النضج"

### Maturation Theory

◊ يرى أن الشخص السوي أو الصحيح يسعى الى  
الحالة التي  
يكون فيها:

- ◊ حراً ومستقلاً .
- ◊ ذا اهتمامات متعددة.
- ◊ يعامل بالعدل.
- ◊ وأن تتاح له الفرصة لإظهار قدراته في مواجهة الصعاب.

◊ وعليه فهو يرى أن الشخص الصحيح يميل إلى التحول من:

- ◊ حالة عدم النضج إلى النضج.
- ◊ حالة الجمود إلى الحركة والنشاط.
- ◊ حالة الاعتماد على الغير إلى الاستقلالية.
- ◊ موقع المرؤوس إلى الند إلى الرئيس.
- ◊ مرحلة عدم الوعي والنضج إلى مرحلة الوعي بالذات.

أشار كريس أرجيريس إلى أن :



◇ الشخص السليم يتسم سلوكه بالنضج بينما الشخص المعتل يتسم سلوكه بعدم النضج.

◇ لا بد للمنظمات أن تستثمر قابلية النمو والنضج عند العاملين.

◇ يرى أن معظم المنظمات تعتبر موظفيها وتعاملهم كأطفال غير مستقلين وتفرض عليهم كثيراً من القيود.

## مفهوم الذات Self Concept

✦ من الأبعاد الهامة في دراسة الشخصية ، ويتكون من بعدين

هما :- ( أنا ، ذاتي ) :-

★ أنا :- تعكس نظرتي لنفسي.

★ ذاتي :- تعكس نظرة الآخرين لي.

✦ اتفاق أنا مع ذاتي معناه انسجام في العلاقة مع الآخرين.

✦ اختلاف أنا مع ذاتي معناه عدم انسجام في النظرة والتوقعات ينتج عنه توتر وقلق وعدم اتزان.

❖ عدم الاتزان الناتج عن اختلاف وتعارض أنا مع ذاتي ينتج عنه ما يسمى بالسلوك الدفاعي أو الواقعي Defensive Behavior

❖ يلجأ الإنسان إلى السلوك الواقعي أو الدفاعي عند تعرض مفهوم ذاته للخطر.

❖ السلوك الواقعي هو محاولة لإعادة الاتزان لدى الإنسان ، ولكن ليس شرطاً ولا ضرورياً أن يساعده على التعامل مع الواقع المحيط بشكل مثالي .

## أنماط السلوك الواقعي أو الدفاعي

### 1. أحلام اليقظة Fantasy

(التصورات الواهمة حول النفس).

### 2. التبرير Rationalization

(اللجوء إلى معاذير ومبررات منطقية ولكن ليست حقيقية).  
(

### 3. الكبت Repression

(حجب المعلومات للتخلص من الشعور بالذنب والإحباط).

### 4. التعويض Compensation

(تعويض النقص في جانب عن طريق جوانب أخرى كإبراز القدرات في نشاطات تطوعية أو غير رسمية).

## 5. القذف أو الإسقاط Projection

(إسقاط الفشل على الآخرين وتحميلهم مسؤوليته).

## 6. الارتداد أو النكوص Regression

(اللجوء لسلوك غير ناضج وصبياني).

## 7. تشكل رد الفعل Reaction Formation

(المبالغة في إبراز سلوك مغاير للحقيقة ومتناقض مع

الاتجاه الحقيقي للفرد ( الكرم / الود / الالتزام).

## الشخصية والرضا الوظيفي والأداء

- ❖ الشخصية السوية الناضجة ستؤدي إلى الرضا ثم إلى الأداء الجيد والإنتاجية العالية، والعكس صحيح.
- ❖ معرفة الشخصية سيمكن من التنبؤ بالسلوك وبالتالي يمكن من وضع الفرد في المكان المناسب لشخصيته.
- ❖ معرفة الشخصية يساعد على التعرف على مصادر التأثير فيها مما يساعد على تحويل وتغيير الاتجاهات السلبية إلى أخرى إيجابية تخدم أهداف المنظمة.

# الفصل الثالث

## الاتجاهات والقيم

### Attitudes & Values

#### أولاً- الاتجاهات

- تعريف الاتجاهات
- تكوين الاتجاهات
- خصائص الاتجاهات
- العوامل المؤثرة في الاتجاهات
- عناصر الاتجاهات
- تغيير الاتجاهات
- قياس الاتجاهات

#### ثانياً- القيم

- مقدمة
- تعريفات القيم
- أهمية القيم
- دور القيم في توجيه سلوك الفرد
- ممارسة القيم وتفعيلها
- تكوين القيم ومصادرها
- خصائص القيم

# أولاً : الاتجاهات Attitudes

تتمحور حول مواضيع هامة في المنظمة مثل : نظرة العاملين للرؤساء و للسياسات والقوانين والإجراءات / نظرة الرؤساء للعاملين .. الخ.

## تعريف الاتجاه:-

◆ "استعداد ذهني محدد نحو نوع محدد من الأنشطة والتفاعل".

◆ "الميل Tendency لأخذ موقف مع أو ضد".

◆ "الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في

استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضوع الاتجاه".

◆ "استعداد مسبق للاستجابة لموضوع ما بطريقة ما".

## □ وفقاً لما سبق ، يعتبر الاتجاه :-

- أساسا لقيم إيجابية أو سلبية.
  - أساسا لسلوك أو تصرف مع وجود استثناء.
  - قابلا للتغيير وفقاً للبيئة والظروف.
  - استعدادا نفسيا يوجه سلوك الفرد.
- ( ومن مسؤوليات المنظمة تغذية الاتجاهات الإيجابية وتقليص الاتجاهات السلبية ) .
- معرفة الاتجاهات تتطلب معرفة البيئة.
  - معرفة الاتجاه وأسبابه تمكن من معرفة السلوك ومن ثم التأثير فيه.

## تكوين الاتجاهات :-

تتكون الاتجاهات من :

- الاحتكاك بالبيئة وكل مكوناتها.
- الخبرات والتجارب الشخصية ومثيلتها لدى الغير.
- القدرات والميول والرغبات الشخصية.

## خصائص الاتجاهات :-

- أمر مكتسب من الاحتكاك بالبيئة.
- حصيلة خبرات سابقة.
- تتغير باكتساب خبرات جديدة.

## العوامل المؤثرة في الاتجاهات:-

- أ- عوامل متعلقة بالفرد صاحب الاتجاه.
- ب- عوامل متعلقة بالبيئة.
- ج- عوامل متعلقة بموضوع الاتجاه.

\* نلاحظ أن الفرد :-

- ◇ يكون اتجاهات ومواقف إيجابية نحو من يسهل له تحقيق الرغبات.
- ◇ يكون اتجاهات ومواقف سلبية تجاه من يقف أمام إشباع هذه الرغبات.

## عناصر الاتجاهات:-

1. فهم وإدراك الحدث – موضوع الاتجاه.
2. الشعور الايجابي أو السلبي نحو الموقف أو الموضوع.
3. سلوك مترتب على الاتجاه المسبق ( الشعور ).

## تغيير الاتجاهات :-

تتغير الاتجاهات بتغير أحد أو بعض أو كل مكوناتها، حيث تتغير ب :-

- ① ارتفاع المستوى الثقافي التعليمي للفرد.
- ② تطور شخصية الفرد.
- ③ اكتساب خبرات جديدة.
- ④ تأثير الجهاز الإداري.
- ⑤ تأثير التنظيم غير الرسمي.
- ⑥ تغير الحقائق والمعلومات حول موضوع الاتجاه.
- ⑦ الإعلام والتقدم التقني.
- ⑧ تغير الظروف.

## قياس الاتجاهات:-

\* من خلال قياس الاتجاهات نستطيع التعرف على :

(1) الأسباب ورائها.

(2) التنبؤ بالسلوك الناتج عنها .

(3) التحكم والتأثير فيها.

\* تختلف طرق وأساليب القياس للاتجاهات باختلاف

الأهداف :-

( هل هي قياس للرأي العام ، أو قياس اتجاه الرؤساء نحو العاملين، أم قياس اتجاه العاملين نحو الرؤساء والقيادة ، والسياسات والحوافز والعلاقات ) .

## طرق القياس للاتجاهات:-

أ- المقابلة الشخصية Interviews

ب- قوائم الاستقصاء (الاستبيان)

Questionnaires

ج- الملاحظة الشخصية للسلوك الفعلي.

## أساليب قياس الاتجاهات :-

1 مقياس التوافق الاجتماعي لـ ( بوقاردس )

● يتكون من سبع درجات تتدرج من الرفض المطلق إلى القبول المطلق (العنصرية) .

## 2 مقياس ثرستون Thurston

- يتدرج من الايجابية المطلقة الى السلبية المطلقة .
- يتكون من خطوات :-

- 1- تعميم مجموعة من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي المتبع بالمنظمة.
- 2- عرضها على خبراء للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من الغموض والتأويلات غير المقصودة.
- 3- إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس ووفقاً لحالة الاتجاه من حيث الايجابية / السلبية ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة.

### 3 مقياس ليكرت Likert

● يقوم على أساس وضع مجموعة من العبارات المتعلقة بآراء الفئة عينة الدراسة حول موضوع معين.

الإجابة على العبارة بـ

موافق بشدة / موافق / لا أدري / غير موافق / غير موافق بشدة

● حرية الاختيار بما يتفق مع الاتجاه والرأي.

● أكثرها شيوعاً واستخداماً.

# ثانياً :القيم Values

## مقدمة

تقسم القيم إلى فئتين :

- قليلة التأثير على سلوك الفرد.
- عظيمة التأثير على سلوك الفرد.

تؤثر القيم على السلوكيات ولكن البيئة قد تحد من هذا التأثير.

تستخدم عند المقارنة والمفاضلة بين المعايير.

نحكم من خلال هذه المعايير ووفقاً لها.

تستخدم القيم في النقاش، التحليل وتخطيط الأنشطة ، في القرارات ، في حل النزاع والخلافات ، وفي حال التغيير والتطوير.

## تعريفات القيم:-

(1) بوسنر ومونسون Posner & Monson

” تعني تصديق الفرد بما هو:- صح أم خطأ / مقبول، غير مقبول/ عدل ، غير عدل / مرغوب فيه/ أو غير مرغوب فيه“.

(2) روكيتش Rokeach

” القيم :- تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو الأشياء / المواضيع والمواقف ، الإيديولوجيات .. الخ“.

## أهمية القيم:-

- أ. عند وضع سياسة أو استراتيجية معينة.
- ب. في نظرة المدير للعاملين ، وفي العلاقات الشخصية.
- ج. تأثيرها على الإدراك ، المواقف والمشاكل.
- د. في القرارات وحلول المشكلات.
- هـ. تحدد أخلاقيات العمل.
- و. تحدد المقبول والمرفوض من السلوكيات التي يحددها كل من التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- ز. تحدد مستوى الإنجاز / مرضٍ / غير مرضٍ ( معياراً للمقارنة ).
- ح. تحدد قرار الانتماء .

**\* وهي في مجملها:-**

**معايير تمثل الإطار العام للسلوك وتتسم بـ :-**

**(الثبات النسبي مقارنة بالاتجاهات أي يمكن تغيير القيم الأقل رسوخاً ، وبما يعني أن البعد القيمي ليس جامداً. عنصر الإلزام).**

## دور القيم في توجيه سلوك الفرد:-

- \* اختيار البديل الذي يتفق مع القيم.
- \* توجه إلى كيفية التعامل مع الغير.
- \* تزيد من درجة تماسك الجماعة.
- \* تسهل التعامل مع الأحداث الصعبة.
- \* تساعد في التعرف والتنبؤ بالسلوك.
- \* تنبه الفرد عند تعارض فعله مع قوله.
- \* تعمل كدافع لتوجيه السلوك.
- \* تؤثر في الإدراك وطرق التفكير.

## ممارسة القيم وتفعيلها :-

✿ يخضعان لشروط عامه منها:-

1. الحرية في الاختيار.
2. وجود أكثر من خيار.
3. القدرة على التحليل والتفكير.
4. الراحة النفسية والقناعة.
5. التأكيد على أهمية القيم.
6. الانعكاس على السلوك والتأثير فيه.
7. ملازمتها للفرد.

## تكوين القيم وأهم مصادرها :-

### ◆ تتكون القيم من :-

- أ- التجارب الشخصية .
- ب- البيئة الخارجية
- ج- التفاعل مع الآخرين .
- د- التفاعل مع أفراد المجتمع
- هـ- البيئة الثقافية العامة .

### ◆ وعليه فإن مصادر القيم هي :-

1. الإطار الثقافي .
2. العادات والخبرات .
3. الممارسة .
4. الدين .
5. المجتمع .
6. الأسرة .
7. الظروف وفقاً للوسط الاجتماعي والحقبة الزمنية .

## خصائص القيم:-

1 أنها ليست هدفاً في حد ذاتها.

2 لها من القوة أو التأثير ما يوصلها لدرجة  
الالزام.

3 تبقى في اطار من النسبية من حيث الرسوخ.

★ وحيث أن القيم أساس لأي تصرف أو سلوك فردي ، أو

تنظيمي ، أو عام ، فلا بد للقيادة أو الإدارة من تفهم عنصر

الاختلاف بين الأجيال.

# الفصل الرابع الدوافع والحوافز Motives & Incentives

- مقدمة عن الحوافز .
- مناهج دراسة الحوافز .
- أهمية الدوافع والحوافز .
- التطور الفكري لمفهوم الدوافع والحوافز ( الأفكار والنظريات ) .

## مقدمة عن الدوافع والحوافز:-

- ❁ الدوافع والحوافز محركات للسلوك .
- ❁ الدوافع و الحوافز محركات لدافعيه الفرد نحو العمل والإنتاج.
- ❁ الدوافع مؤثرات داخلية.
- ❁ الحوافز مؤثرات ومحركات خارجية.
- ❁ دوافع الفرد إما فطرية أو مكتسبة.
- ❁ لا بد أن يكون لكل سلوك دافع.
- ❁ لا يمكن رؤية الدافع وحيث هو عامل داخلي فلا بد للإدارة من معرفته والتعامل معه .

## مناهج دراسة الدوافع والحوافز:-

### ◆ المنهج الأول :-

يفترض أن الفرد محدود التفكير، لذا سلوكه وتصرفاته هي ردود فعل للبواعث البيئية (المؤثرات من حوله).  
 ∴ يمكن السيطرة على سلوكه من خلال التحكم في البواعث.

### ◆ المنهج الثاني :-

يفترض أن الفرد كائن واعي ومفكر وله أهداف ورغبات ومشاعر وقدرات على التعلم والنمو والإدراك.  
 ∴ لا بد من دراسة النظريات التي تبحث في دوافعه لمعرفة ما سبق والتعامل  
معه بشكل أكثر واقعية.

## أهمية الدوافع والحوافز:-

❖ الدافع كحاجة داخلية يوجد نوعاً من التوتر وعدم الاتزان ، يدفع الفرد إلى سلوك معين لإشباع الحاجة أو تخفيف حدة الدافع لإعادة الاتزان للفرد.

-	تحقيق الحاجة	توتر(عدم اتزان) سلوك	حاجة سلوك ايجابي
-	حواجز وعوائق	توتر(عدم اتزان) سلوك	حاجة سلوك سلبي

الموانع أو الحواجز قد تدفع الفرد إلى :-

إعادة المحاولة لإشباع الحاجة .

سلوك سلبي في عدة أشكال :-

يأس .

انسحاب .

عدوان .

## وتكمن أهمية الدوافع والحوافز في :-

- الحرص على تكوين وتعزيز السلوك الإيجابي ومنع السلبي.
- تحديد نوعية السلوك وتوجيهه.
- تحفيز العاملين ودفعهم وتشجيعهم على تحسين الأداء.
- تحريك دافعيه الفرد نحو العمل.
- يطلق على نظريات الدوافع نظريات المعرفة الداخلية بحاجات ورغبات الفرد.

## أنواع الحوافز :-

- أ- حوافز فردية "تعزز التنافس الفردي وتمنح لفرد ما".
- ب- حوافز جماعية "تركز على العمل الجماعي".
- ج- حوافز إيجابية ، لتعزيز سلوك إيجابي.
- د- حوافز سلبية ، لمنع سلوك سلبي.
- هـ- حوافز مادية "أجر / علاوة / أرباح... الخ".
- و- حوافز معنوية "مهام ومسؤوليات جديدة / شهادات تقدير... الخ .
- ز- حوافز بديلة.
- ح- حوافز روحية.

## التطور الفكري لمفهوم الدوافع والحوافز ( الأفكار والنظريات )

### ◆ 1- فريدريك تايلور وحركة الإدارة العلمية :-

عن طريق دراسة الحركة والزمن :-

- حاول وضع نظام إداري علمي يحقق أعلى قدر من الكفاية الانتاجية.
- ركز على أن الأفراد يميلون للكسل ولابد من تحريكهم بالمال .

## ◆ 2- ألتون مايو وتجارب الهاوثورن :-

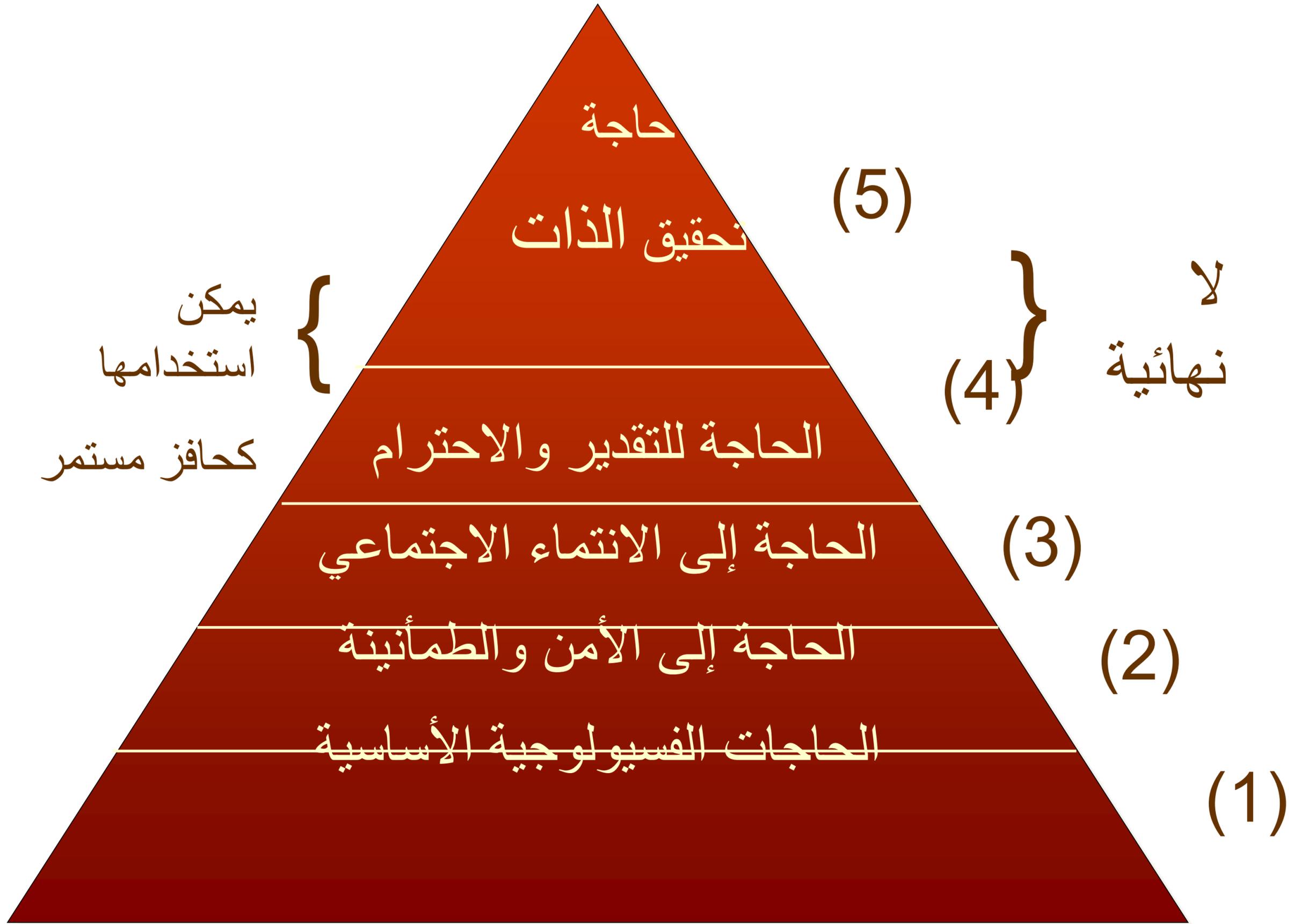
- عرفت بالحركة النفسية في الإدارة.
- ركز على أهمية العامل النفسي والعوامل الاجتماعية في العمل.
- أكد على أن العامل النفسي أكثر أهمية وتأثيراً على الإنتاج من العوامل الفيزيائية (الإضاءة / التهوية / فترات الراحة .. الخ).

### ◆ 3- أبراهام ماسلو وسلم الحاجات :-

أو ما يسمى بهرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

- أكد على أن هناك حاجات لأبد من إشباعها إذا أردنا إحداث تغيير أو تأثير في سلوك الفرد أو دفعه نحو التقدم والتطور.
- رتب هذه الحاجات في شكل هرمي ذي خمس مستويات ووفقاً لأهمية كل حاجة كالتالي :-

# Hierarchy of needs سلم الحاجات



• ونلاحظ في هذا الهرم ما يلي :-

★ الفرد ينتقل للمستوى الأعلى بعد حدوث الإشباع لديه.

★ درجة الوصول لإشباع الحاجة تختلف باختلاف الأفراد.

★ لا يتساوى الأفراد في خضوعهم للترتيب في الحاجات.

★ حاجة الاحترام والتقدير وتحقيق الذات لا نهائية، وبالتالي

يمكن للمنظمة استخدامها كحافز مستمر.

✳ إشباع الحاجات من المنظور الأخلاقي والإسلامي.

## ◆ 4- أدير فر وحاجات الوجود والانتماء والنمو :-

✿ تتكون حاجات الفرد من :-

▲ الحاجات الفسيولوجية والأمنية و سماها حاجات الوجود.

▲ الحاجات الاجتماعية وسمائها الاعتراف والانتماء.

▲ حاجة لنمو الاحترام / تحقيق الذات.

✿ كلها حاجات متقاربة في الأهمية ، ويسعى

الأفراد الى إشباعها لذا لم يضعها في شكل هرمي.

## ◆ 5- كريس أرجيريس ونظرية النضج :-

□ أكد على أن الفرد لديه قابلية للنمو وهي قابلية فطرية وطبيعية.

□ شدد على مسؤولية المنظمة في استثمار هذه القابلية (الاستعدادات الفطرية في التأثير على سلوك العامل ؛ أي تهيئة كل السبل للنمو بدلاً من وضع العراقيل).

□ حدد سبع مراحل لهذا النمو الفطري للفرد وفقاً لما يلي :-



## ◆ 6- جورج لتوين والمناخ التنظيمي :-

\* أكد على أن لمناخ العمل (المناخ التنظيمي) تأثير بالغ على دوافع الفرد.

\* بين أنه يمكن قياس مدى ملاءمة بيئة العمل عن طريق :-

1. مستوى الدقة في الأنظمة والقوانين.
2. المسؤولية وشعور الفرد بإدارة ذاته.
3. المخاطرة والتحدي.
4. المردود المالي.
5. الجو العائلي في المنظمة.
6. بيئة خالية من الصراعات والتناقضات.

## ◆ 7- هيرزبرج و نظرية العاملين :-

✿ حدد مجموعتين من العوامل ذات العلاقة بالرضا الوظيفي هما:-

- ✿ العوامل الدافعة ، مرتبطة بطبيعة العمل.
- ✿ العوامل الوقائية ، مرتبطة ببيئة العمل.

### أ. العوامل الدافعة :-

- ✿ وجودها يزيد من الرضا ، وعدم وجودها لا يتسبب في عدم الرضا.
- ✿ تحدث تغييراً إيجابياً في السلوك إذا ما أشبعت بحد الرضا.
- ✿ من أمثلتها : الإنجاز / الاعتراف / التقدم الوظيفي / زيادة المسؤوليات / الترقية ... الخ.

## ب. العوامل الوقائية:-

- ✦ وجودها يمنع حالة عدم الرضا ولكن تواجدها لا يزيد من الرضا.
- ✦ إشباعها لا يحدث أي تغيير إيجابي على السلوك.
- ✦ من أمثلتها: الأجر / العلاقات / السياسات / المناخ / الأمن... الخ.

## ◆ 8- فيكتور فروم ونظرية التوقع :-

❁ يرى أن الفرد: يختار سلوكاً أو تصرفاً معيناً إذا كان نتاج ذلك السلوك مرغوباً فيه ويمكن تحقيقه .

❁ لابد أن تتوافر ثلاث شروط أساسية للدافع كي يؤثر في السلوك :-

إيجابية	★ القيمة
وجود علاقة بين الأداء والقيمة	★ الوسيلة
بالقدرة على إتمام المطلوب للوصول إلى	★ التوقع
	الهدف

∴ هو يفكر قبل القيام بالعمل الفعلي .

## ◆ 9- باسمور وتقنيات الرضا :-

يحدد ثلاثة أساليب أو تقنيات يمكن استخدامها من قبل المنظمة لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً، هي:-

- ① اتباع أسلوب التغذية العكسية ( تزويد الموظف بمعلومات عن مستوى أدائه مقارنة بالمستوى المطلوب ).
- ② تعهد عمل الموظف بالتغيير المستمر ، وذلك ب :-
  - منحه مسؤوليات جديدة إضافة لمسؤولياته.
  - منحه نوعاً من الأسـتقلالية في العمل.
- ③ تهيئة التقنية المناسبة واستثمارها في سد احتياجات العاملين ، وتحقيق مطالبهم بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

## ◆ 10- نظرية ماكلييلاند ( الإنجاز ) :-

\* يرى أن لكل فرد ثلاث حاجات أساسية هي :-

\* الإنجاز.

\* السيطرة.

\* الاجتماع

\* توجد عند كل فرد بدرجات متفاوتة، ويكون أحدها مسيطراً على سلوك الفرد.

## \* الأشخاص الذين ينصب اهتمامهم على الانجاز يتصفون بـ :-

1. مستوياتهم الاقتصادية جيدة.
2. الدخل لا يمثل لديهم دافعاً قوياً للعمل.
3. يرغبون في الحصول على تقويم مستمر لأعمالهم.
4. يتفادون المخاطر على حساب العمل.
5. يرغبون في العمل باستقلالية.
6. لا يترددون في نسب النجاح والفشل لأنفسهم.

◆ 11- آد مز ونظرية المساواة :-

✽ العدل والتوازن بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما يحصل عليه منها.

# الفصل الخامس

## الإدراك والتعلم

### أولاً- الإدراك

مقدمة .

تعريف الإدراك .

العوامل المؤثرة في الإدراك .

أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات .

دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك

عند العاملين .

### ثانياً- التعلم

مقدمة .

تعريف التعلم .

النماذج الرئيسية للتعلم :-

1- النموذج التقليدي .

2- نموذج الأثر .

## أولاً: الإدراك

### مقدمة

- هناك فرق بين الإدراك والحقيقة.
- نرى الأشياء كما نود أن نراها.
- هناك عوامل مؤثرة على الإدراك.

### تعريف الإدراك :-

”العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأشخاص انطباعاتهم الحسية والشخصية من أجل إعطاء معنى لما يدور حولهم“

## العوامل المؤثرة على الإدراك:-

◆ قد ينحرف التصور أو الانطباع عن الواقع ، وهذا ما يحدث في غالب الأحيان.

◆ تتأثر تصوراتنا وانطباعاتنا عن الواقع سلبا وإيجابا بعوامل عديدة

منها :-

- |               |                    |
|---------------|--------------------|
| 1- الانتقائية | 5- الخبرة الماضية. |
| 2- الاهتمامات | 6- الثقافة         |
| 3- الدوافع    | 7- الهالة          |
| 4- التوقعات   |                    |

## أثر الإدراك على السلوك والاتجاهات:-

□ اهتمامنا لا ينصب على الإدراك بحد ذاته ولكن بتأثيره على سلوكنا واتجاهاتنا في مجالات عدة منها:-

- \* الأداء والإنتاجية .
- \* الغياب وترك العمل .
- \* الرضا الوظيفي .
- \* درجة التفهم وتقدير ظروف المنظمة .

## دور المنظمة في الارتقاء بمستوى الإدراك عند العاملين:-

□ لابد للمنظمة أن تحرص على تحسين مستوى إدراك منسوبيها نحو سياساتها وأهدافها ووسائل تحقيقها عن طريق :-

- ◆ التدريب .
- ◆ التعليم .
- ◆ التوعية والمذكرات التفسيرية .
- ◆ العلاقات العامة .
- ◆ اللقاءات الشخصية .

## ثانياً: التعلم

### مقدمة

- يمكن إحداث التغيير في السلوك عن طريق التعلم .
- دور العلوم السلوكية في تحريك القدرات نحو التعلم .
- التعلم يرتقي بمستوى الإدراك .

## تعريف التعلم التعلم هو:-

” التغيير شبه الدائم في السلوك الذي يحدث نتيجة الخبرة والتجربة “.

\* وفقا لهذا التعريف نلاحظ التالي :-

- يحمل التعلم مفهوم التغيير فلا قيمة للتعلم دون إحداث التغيير في السلوك.
- استمرارية التغيير في السلوك .
- لا بد من توفر قدر من الخبرة في عملية التعلم ( كالملاحظة / التطبيق / القراءة ) للإسهام في إحداث التغيير .

# النماذج الرئيسية للتعلم

الأثر

التقليدي

# 1 النموذج التقليدي

Ivan Pavlov للعالم الروسي

## يقوم على:-

- المزاوجة التكرارية بين مثير طبيعي وآخر مكيف.  
(بفرض التعلم).
- يربط بين المثير والاستجابة.

## 2 نموذج الأثر

### للعالم Skinner

#### يقوم على :-

- السلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة .
- يتحدد السلوك بالنتائج ؛ فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك ، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره .
- وحيث أن النتائج هي أساس السلوك ، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافأة ، ومنع السلبي بالعقاب .

# الفصل السادس

## ديناميكية المجموعات

### Group Dynamics

مقدمة .

تعريف الجماعة .

خصائص الجماعة .

أمثلة للمجموعات .

أهمية الجماعة بالنسبة للفرد .

تكوين الجماعة .

حجم الجماعة وتأثيره على التماسك والرضا

والإنتاجية .

أنواع الجماعات .

العوامل المؤثرة في سلوك

الجماعة .

تماسك الجماعة .

زيادة تماسك الجماعة .

أنماط السلوك الجماعي .

فوائد التجمعات غير الرسمية .

إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي .

## مقدمة

- تحقيق الأهداف أو الإنجاز يتم عن طريق الجماعات.
- تفاعل وتعاون مستمر وليس عمل فردي .
- العمل وفق ومن ضمن فرق عمل / لجان / وحدات / أقسام.

## تعريف الجماعة

**الجماعة هي :-** "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة

**تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته"، و في إطار**

**الخصائص التالية :-**

✱ يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة.

✱ يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف

والأعضاء .

## خصائص الجماعة

1. محدودية الحجم للتماسك ولسهولة التفاعل.
2. وجود هدف مشترك متفق عليه.
3. تربطهم عوامل مشتركة. ( تخصص، اهتمامات ) .
4. كيان مستقل.
5. التفاعل وجهاً لوجه.
6. اعتراف متبادل بأهمية الدور.
7. القيادة وبروز شخصية معينة.
8. إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة.

## أمثلة للمجموعات

- الجماعات التنظيمية في العمل: -  
(الإدارات / الوحدات / الأقسام / اللجان).
- الجماعات الدينية والخيرية.
- جماعات مهن وحرف.
- فرق رياضية.

## أهمية الجماعة بالنسبة للفرد

- 1 إشباع حاجاته ككائن اجتماعي.
- 2 مصدر معلومات للفرد.
- 3 مقارنة الانجاز مع الآخرين.
- 4 الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.
- 5 توفر العائد النفسي (اعتراف بالأهمية والدور).
- 6 توفر العائد المادي.
- 7 تحقق للفرد أهدافاً يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

# تكوين الجماعة

يحدد إدجر شاين أربعة أطوار أو مراحل لتكوين الجماعة هي:-

## 1 تشكيل الجماعة Group Formation

- الحرص على الانتماء بدافع فردي (سيطرة الأنا).
- الاعتماد هنا يكون أساسياً على القائد.

## 2 بناء الجماعة Group Building

- تكون حاجة عاطفية للانتماء.
- تتسم بدرجة عالية من التلاحم والاحترام.
- متماسكة أمام التحديات الخارجية.

### ③ العمل الجماعي Team Work Group

- تتسم بدرجة عالية من الإدراك والفهم للسلوك.
- العمل كمجموعة لتحقيق الأهداف.
- زيادة نسبة التفاعل بين الأعضاء.
- الاستفادة من الاختلافات.

### ④ مرحلة النضج الجماعي Group Maturity

- معرفة مقومات النجاح والقوة والعمل على المحافظة عليها.
- إمكانية تحديد الأهداف ومعرفة ووضوح سبل تحقيقها.

## حجم الجماعة وتأثيره على التماسك والرضا والإنتاجية

◆ صغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك والتفاعل .

◆ صغر حجم الجماعة يزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء .

◆ العدد الفردي للجماعة يتيح عملية الترحيح للبدائل ، ويرفع من درجة إنتاجية أفرادها .

◆ وتتميز الجماعات الصغيرة بالتالي :-

- ★ الوقت الكافي لإبداء الرأي والنقاش.
- ★ محدودية اختلاف وتضارب المصالح.
- ★ سهولة عملية صنع القرار.
- ★ ضمان أكبر لتطبيق القرار والالتزام به بعد اتخاذه.

# أنواع الجماعات

أولاً – من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين

① **جماعات رسمية** : وتعمل في إطار الأنظمة واللوائح والقوانين.

② **جماعات غير رسمية** : وتعمل خارج إطار الأنظمة واللوائح والقوانين.

ثانياً – تقسيم فيدلر لأنواع الجماعات

حدد فيدلر (3) أنواع للجماعة الإدارية والإنتاجية

كالتالي:-

## ① جماعات تفاعل Interacting Group

يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج).

## ② جماعات تعاونية Co-acting Group

يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية (عمال متاجر)

## ③ جماعات مضادة Counteracting Group

كجماعات التفاوض.

# العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة

## أ. عوامل متعلقة بالفرد

ادراكه وفهمه / درجة اشباع حاجاته / ضغوط  
التنظيمات غير الرسمية المنتمي اليها / تعليمه .. الخ

## ب. عوامل متعلقة بالجماعة

سلوك الجماعة / قيودها / فرصها

## ج. عوامل متعلقة بالمنظمة وبيئتها الداخلية

سياسات/ أنظمه/ قوانين / فلسفة الإدارة/ ظروف العمل /  
التقنية

المتاحة / الإمكانيات .. النمط القيادي .

## د. البيئة الخارجية للمنظمة وكل عناصرها

أعراف / تقاليد / معتقدات دينيه / ثقافية / اقتصادية/  
سياسية... إلخ .

## تماسك الجماعة

### تعريفه

” يعني درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض “

### مميزات الجماعة المتماسكة

- أ- تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.
- ب- الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.
- ج- بناء معاييرها على أسس موضوعية.
- د- قدرة على ممارسة التأثير والضغط على الخارجين.
- هـ- شعور بين الأعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية.
- و- انخفاض حدة الصراع.
- ز- وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

## زيادة تماسك الجماعة

غالباً ما تكون زيادة التماسك وحتى التفكير الجماعي في صالح أهداف المنظمة .

وفي قليل من الحالات قد يؤدي إلى سلبيات منها :-

★ التفكير الجماعي يغذي مبدأ استحالة حدوث أخطاء في القرارات والبدائل .

★ التماسك الشديد قد يؤدي إلى الموافقة وعدم إبداء الرأي رغم عدم القناعة .

★ إن وجد المعارض تمارس عليه الضغوط

★ انعدام للاختلافات ، والحرمان من الاستفادة من الرأي الآخر .

★ رفض أي انتقادات خارجية .

## أنماط السلوك الجماعي

- \* تضع الجماعة معايير للعمل ، الإنتاج أو السلوك ( مقبول / مرفوض / مرغوب فيه/ غير مرغوب فيه ) .
- \* ويشترط في هذه المعايير :-
  - ▲ - قبولها ووضوحها .
  - ▲ - الاتفاق على أهميتها بالإجماع .
  - ▲ - الوعي بها والالتزام بمقتضاها .
  - ▲ - قدرة الجماعة على فرض الالتزام بها عن طريق المكافأة والعقاب .

- \* غالباً ما تتحقق هذه الشروط في الجماعات الصغيرة .
- \* هذه المعايير في غالب الأمر تكون في صالح المنظمة .
- \* اتفاق الجماعة على هذه المعايير قد يكون في غير صالح المنظمة وقد يقف ضد تحقيق أهدافها ، خاصة في حال :-

- ▲ إذا ما رغبت المنظمة في تغيير هذه المعايير .
- ▲ إذا ما رغبت المنظمة في التطوير والتغيير بشكل عام .
- ▲ ولادة ما يسمى بشعور نحن ضد الإدارة .

## فوائد التجمعات غير الرسمية

- ✿ تساعد في تسهيل سير العمل.
- ✿ تحت على عدم مقاومة التغيير.
- ✿ تمد الأعضاء بالمعلومات.

# إيجابيات وسلبيات القرار الجماعي

## أولاً : الايجابيات:-

- ✓ أكثر قبولاً.
- ✓ أكثر رشداً.
- ✓ أكثر فهماً وتطبيقاً.
- ✓ يزيد من رضا العاملين.
- ✓ يزيد من ابداع العاملين وتأهيلهم.
- ✓ يساعد على اتصالات فعّالة.

## ثانياً: السلبيات :-

- × أكثر كلفة.
- × يأخذ وقتاً أطول من القرار الفردي.
- × كثرة النقاش قد تؤدي الى الخروج عن الهدف.
- × احتمال فرض رأي ما.
- × قد يحمل معه بعضاً من سلبيات التفكير الجماعي  
(المجاملة – القطعية بسلامة القرار) .

# الفصل السابع

## القيادة والقوة

- تعريف القيادة .
  - تعريف القوة .
  - مصادر القوة .
  - نظريات القيادة .
  - القيادة والقوة والسلطة .
  - أنواع القيادات وصناعة واتخاذ القرار
  - الشبكة الإدارية لـ ( بليك وموتون ) .
  - النظريات الموقفية .
  - مكونات القيادة الموقفية .
  - مستويات التحكم في الموقف .
- ( المزايا والعيوب )

## تعريف القيادة

□ القيادة هي :-

” القدرة على التأثير على الآخرين “.

□ يحدث التأثير عن طريق:-

الإقناع / الاقتراح / الإكراه

□ وهذا التأثير ناتج عن :-

■ السلطة غير الرسمية.

■ السلطة الرسمية.

## \* من المعروف :-

❖ إن ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير في موقع عمله.

❖ النظرة الشمولية للقيادة تعني :-

” النظر للقيادة من خلال: القائد ، الموقف والتابعين “.

## تعريف القوة

● القوة هي :-

(احتمال فرض ارادة شخص ما على ارادة وسلوك  
شخص آخر)

أو هي :-

( قدرة الحصول على التأثير المطلوب )

✦ عدم ممارسة القوة من قبل القائد لا ينفي وجودها، إذ أنها عنصر أساسي لتحقيق الأهداف في حال فشل الاستمالة والإقناع .

## مصادر القوة

تتبع القوة من مصدرين أساسيين هما:-

### ب. الصفات الشخصية للفرد :-

1. الخبرة والعلم  
والمعرفة.
2. الإقناع.
3. المرجعية.
4. الشخصية.

### أ. المركز الوظيفي والاجتماعي

#### للفرد :-

1. الشرعية أو القانونية.
2. قوة المكافأة.
3. القوة القسرية.
4. قوة المعلومات.

# نظريات القيادة

## 1 نظرية السمات:-

\* نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد

\* فتجعل منه قائداً ، أي أن ( القائد يولد ولا يصنع ) .

\* انتقدت بسبب أنها :-

➤ تجاهلت التابعين .

➤ فشلت في تحديد الصفات وترتيب وأهميتها .

➤ أغفلت تأثير الموقف .

## 2 النظرية السلوكية:-

▲ ركزت على ما يفعله القائد بدلاً من التركيز على صفاته.

▲ مجموعة مهارات سلوكية يمكن اكتسابها بالتعلم.

▲ ركزت على الأنماط بدلاً من الصفات.

## 3 النظرية الموقفية:-

الاهتمام بالسّمات والأنماط والمواقف.

## القيادة والقوة والسلطة

تنقسم القيادة في علاقاتها بالقوة والسلطة إلى ثلاثة أنواع هي:-

1. قيادة تسلطية استبدادية ، من خصائصها :-

- \* القرارات مركزية.
- \* الاتصالات هابطة في شكل أوامر .
- \* التابعون خارج نطاق السلطة - افتراض ( X ) .

## 2. قيادة ديموقراطية ، من خصائصها :-

- ◆ مشاركة في القرارات.
- ◆ اتصالات متبادلة.
- ◆ التابعون مع القائد داخل نطاق السلطة - بافتراض (Y) .

### 3. قيادة حرة ، من خصائصها :-

- تستخدم القوة بقدر ضئيل .
- مسؤولية جماعية .
- اتصالات متبادلة غير منتظمة .
- القيادة تتدخل للتنسيق – الإمداد بالمعلومات – توجيه – دعم النشاطات .
- القيادة تبقى خارج نطاق السلطة .
- التابعون داخل نطاق السلطة .

# أنواع القيادات وصناعة واتخاذ القرار ( المزايا والعيوب )

## 1. القيادة التسلطية

- ✓ من مزاياها سرعة صنع واتخاذ القرار.
- ✗ من عيوبها أخذ وقت طويل للإقناع بالتنفيذ.

## 2. القيادة الديموقراطية

- ✓ من مزاياها سرعة التطبيق لأنها أكثر فهما  
و استيعاباً.
- ✗ من عيوبها أخذ وقت أطول وكلفة أكبر.

### 3. القيادة الحرة

✓ من مزاياها قدر أكبر من الاستقلالية  
وتصلح لجامعة-

كلية - قسم علمي... إلخ .

✗ قد تؤدي الى كثير من الإرباك.

\* تبنى القيادة لأي من الأنواع السابقة يعتمد على :-

❖ فلسفتها.

❖ الموقف والظروف التي تحكمها.

❖ التابعين.

# الشبكة الإدارية لـ ( بليك وموتون )

- شبكة إدارية لإظهار الأنماط المختلفة للقيادة.
- ركزت على بعدين في الاهتمام :-  
أفقي (الانتاج) ، ورأسي (العنصر البشري).

M.G.

اهتمام بالعنصر البشري

اجتماعية )  
(9.1

9,9 قيادة  
الفريق

5.5  
متأرجحة

مهمله

متسلطة

( 1.1 )

اهتمام بالانتاج

(1.9)

## النظريات الموقفية

- أكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.
- نموذج فيدلر للقيادة الموقفية :-
  - ◀ نجاح القائد يعتمد على عاملين هما :-
    - أ- أسلوب القيادة ( الطريقة المتبعة في التعامل ) .
    - ب- التحكم الموقفى ( درجة تحكم القائد في الموقف ) .
  - ◀ نجاح القائد يعتمد على قدر التوافق والانسجام بين العاملين .

## ✳ أساليب القيادة عند فيدلر

### أ- دوافع العلاقات

يحصل القائد على رضاه من علاقاته بالتابعين .

### ب- دوافع العمل أو الإنجاز

يحصل على رضاه من إنجاز العمل ولا يركز على الاجتماعيات ، بل على القواعد والإجراءات.

## مكونات القيادة الموقفية

• هناك ثلاثة عوامل تؤثر على درجة تحكم القائد وتأثيره في

المواقف في مجال العمل ، نتائج القرارات ، واختيار أسلوب القيادة ، وهذه العوامل هي :-

أ- العلاقة بين القائد والتابعين

ب- هيكلية العمل

ج- قوة المنصب

## أ- العلاقة بين القائد والمجموعة

وهي أهم العوامل التي تمكن القائد من التحكم في الموقف ، ومن معطياتها :-

❖ القائد مدعوم ولا يحتاج للهيكله أو قوة المنصب.

❖ المجموعة تقبل قراراته وتسعى للإنجاز.

## ب- هيكله العمل

وهي درجة وضوح الإجراءات والأهداف

- تأتي في المرتبة الثانية من الأهمية
- كلما وجدت تفاصيل أدق في المهام ،كلما زادت فرص الإنجاز
- لا يمكن التنبؤ بنجاح الخطط غير المهيكلة.

## ج- قوة المنصب

الأخيرة في الأهمية بالنسبة للتحكم في المواقف.

تنحصر في حصول القائد من منصبه على

السلطة التي

تمنحه حق المكافأة والعقاب .

قوة المنصب أو السلطة لاتضمن التعاون لكل

العاملين ، ولا تحمي من الكيد والمؤامرات.

## مستويات التحكم في الموقف

(3)	(2)	(1)
تحكم منخفض	تحكم معتدل	تحكم عالي
- لا دعم للمجموعة. - عدم هيكلية جيدة. - لا قوة للمنصب.	- دعم المجموعة . - هيكلية غير واضحة - لا قوة للمنصب.	- دعم المجموعة . - هيكلية العمل . - قوة المنصب .

- القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل جيداً في التحكم المعتدل.
- القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل جيداً في التحكم العالي والمنخفض .

\* ونموذج فيدلر :-

يتصف بالمرونة ؛ فيمكن للقائد أن يغير في الموقف ومكوناته، وإذا لم يستطع فيمكنه أن يغير من أسلوبه ونمطه القيادي حتى يمكنه التحكم في الموقف بشكل أفضل.

\* يجب على القيادة الاهتمام بالعمل الصحيح ، وليس بصحة العمل.

# الفصل الثامن التفاوض

- تعريف التفاوض .
- عناصر التفاوض .
- أهداف التفاوض ومتطلباته الأساسية .
- تأثير الشخصية والثقة على التفاوض .
- شخصيات المفاوضين .
- خطوات عملية التفاوض .
- استراتيجيات التفاوض .

## تعريف التفاوض

### التفاوض هو :-

” العملية التي يحاول فيها طرفان أو أكثر الوصول إلى اتفاق مقبول حول موضوع أو موضوعات مختلف عليها “.

### أو هو :-

” الوصول إلى تسوية لحل النزاعات والخلافات “.

**\* في حال وجود خلاف أو نزاع :-**

- ☆ قد يسود العنف .
- ☆ قد يتم اللجوء للتقاضي.
- ☆ قد تتدخل أطراف أخرى كوسيط لحل الخلاف .

**\* والحل الأمثل هو :-**

التفاوض ، والذي يحتاج إلى قدر كبير من  
المرونة.

## عناصر التفاوض

1 درجة الانتفاع والاعتمادية المتبادلة.

2 خلاف منظور.

3 تكافؤ الفرص لأطراف التفاوض .

4 احتمالات الاتفاق .

5 قوة إلزامية بتنفيذ نتائج التفاوض الموقعة .

( ومن الملاحظ أهمية العنصرين 4 و 5 )

## أهداف التفاوض

- ★ الوصول إلى اتفاق.
- ★ تحسين التعاون ودرجة الاعتمادية.
- ★ منع تفاقم الخلاف وما ينتج عنه.

## متطلبات التفاوض الأساسية

- ★ يحتاج إلى حد أدنى من التعاون.
- ★ النظر إلى المكاسب الإستراتيجية والفرعية.

## تأثير الشخصية والثقة على التفاوض

يتطلب التفاوض كعملية إنسانية :- 

◆ معرفة بالأهداف .

◆ معرفة بموقف الطرف المقابل .

يعتمد نجاح التفاوض على :- 

◆ شخصية المفاوض .

◆ درجة الثقة فيه أو المتبادلة بين الأطراف .

شخصيات المفاوضين  
هناك أربع شخصيات مفاوضة هي:-

### 1 المفاوض القوي ، وأهم ملامحه :-

- يهتم بالنتائج .
- يبحث عن الفرص والتحديات .
- لديه القدرة على المواجهة .
- لديه القدرة على اتخاذ القرار .

## 2 المفاوض المقنع ، ومن مميزاته أنه :-

- ★ انفتاحي .
- ★ اجتماعي .
- ★ طموح .
- ★ صارم وشديد تحت غطاء الود ، الإقناع ،  
وحسن الخلق .

🎯 هذا النوع : خطر على طاولة المفاوضات .

### 3 المفاوض الواثق ، ومن صفاته أنه :-

- يتمتع بالجدية.
- يمكن الاعتماد عليه.
- يقاوم التغيير المفاجئ.
- يشيع الارتياح
- يستمد ثقته من ما ضيه في اتخاذ القرار

## 4 المفاوض المتردد ، وهو شخص :-

- يفتقر إلى الثقة .
- يحتاج الى غطاء يحميه .
- انطوائي .
- كثيراً ما يفشل تحت ضغط التفاوض .

## خطوات عملية التفاوض

1. مرحلة الإعداد (معلومات ممكنة).
2. مرحلة تقويم البدائل.
3. مرحلة تحديد الاهتمامات.
4. مرحلة المقايضة والمصالح المشتركة.  
أو مرحلة توازن المصالح.

# استراتيجيات التفاوض

## 1 استراتيجية (الكاسب – الخاسر) ، وهنا:-

- ▲ الحل يميل لطرف دون الآخر.
- ▲ اقناع الطرف الآخر بالتنازل والقبول .
- ▲ فرض الحل على الطرف الآخر ولو بالقوة.

## 2 استراتيجية (حل المشكلة) ، وهنا:-

يتم تحليل المشكلة وأسبابها والحلول  
الممكنة لها ثم اختيار البديل الذي يوافق رضا  
الطرفين .

## ❖ اهم الاختلافات بين الاستراتيجيتين يمكن إيجازها في التالي :

### ① (الكاسب - الخاسر)

- سلوك غامض / عدم ثقة وتعاون
- طرف ثالث غير محايد
- الخلاف كمكسب او خسارة
- أهداف خاصة
- حل يميل لصالح طرف واحد
- قوى غير متكافئة - فرض قوة
- تصلب في المواقف
- مغالطة - تهديدات

### ② ( حل المشكلة)

- سلوك واضح / ثقة وتعاون
- طرف ثالث محايد
- الخلاف مشكلة مشتركة
- أهداف مشتركة
- حل يميل لصالح الطرفين
- توازن في القوى
- مرونة في المواقف
- معلومات صحيحة

## استراتيجية الكاسب – الخاسر:- ☹️

تحقق منافع آنية ✓ قد

- لا تبني ثقة. x ولكنها

- لا تعاون مستقبلي.

- تعطل الاتصال والتفاهم

- تصعب من الوصول

لاتفاق

## وعدم التوازن في القوة يوجد:- ☹️

استمرار

النزاع

▲ - اتجاهات سلبية (كراهية) نحو الأقوى

▲ - تغيير النوايا الحسنة عند الطرف (الاضعف)

## II يمكن القول أن :-

☆ أساليب التفاوض تختلف باختلاف الثقافات .

☆ عملية التفاوض هي انعكاس للثقافات ،

ولأنماط

سلوكية، وصفات شخصية ، وفلسفة

إدارية وتنظيمية .

# الفصل التاسع

## الصراع التنظيمي

- ١ تعريف الصراع .
- ٢ الفرق بين الصراع والتنافس التنظيمي .
- ٣ مراحل الصراع .
- ٤ التطور الفكري لدراسة الصراع .
- ٥ مصادر وأسباب الصراع .
- ٦ مستويات الصراع .
- ٧ آثار الصراع التنظيمي .
- ٨ أساليب إدارة الصراع .
- ٩ حل الصراع التنظيمي .

## \* تعريف الصراع

### الصراع هو :-

” النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف “ .

## \* الفرق بين الصراع والتنافس التنظيمي

\* الصراع : سلوك هدفه إعاقة الطرف الآخر .

\* التنافس : الوصول إلى الهدف دون محاولة الإعاقة ، أو

الإساءة ، أو الإضرار بالطرف الآخر .

## \* مراحل الصراع

1. مرحلة الصراع الكامن.
2. مرحلة الشعور بالصراع.
3. مرحلة إظهار الصراع.
4. مرحلة ما بعد الصراع.

## \* التطور الفكري لدراسة الصراع

هناك اتجاهان للنظر إلى الصراع :-

- (1) اتجاه تقليدي : لا يحبذ حتى الحديث عنه.
- (2) اتجاه حديث : يتقبله ويعتبره ظاهرة صحية إذا كان في طور التنافس.

## \* مصادر أو أسباب الصراع

- ① محدودية المصادر.
- ② التداخل بين الأنشطة الاعتمادية .
- ③ عدم وجود نظام اتصال فعّال .
- ④ اختلاف الإدراك .
- ⑤ الاختلافات الفردية .
- ⑥ عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- ⑦ اختلاف الاتجاهات والقيم .
- ⑧ اختلاف المصالح .

## \* مستويات الصراع

- ① مستوى فردي.
- ② مستوى جماعي.
- ③ مستوى فرد مع جماعة.
- ④ مستوى جماعات.
- ⑤ مستوى منظمات.
- ⑥ مستوى دول.

# \* آثار الصراع التنظيمي

## ✓ الإيجابية

أ- إبراز قدرات كامنة .

ب- إتاحة فرصة للنقاش لتسهيل التغيير للأفضل .

ج- شحذ الهمم للابتكار وإثبات الوجود .

## ✗ السلبية

أ- تصرفات غير مرغوبة .

ب- الإشاعات والمعلومات الخاطئة

لإيقاع الضرر بالآخر .

ج- إعاقة العمل التعاوني .

د- تبديد الجهود والطاقات .

## \* أساليب إدارة الصراع التنظيمي

□ لا بد وأن تبنى على أساس الاعتقاد الجازم بأن الاختلافات يمكن استثمارها لتحقيق المصلحة العامة للتنظيم.

□ تضم أساليب إدارة الصراع التنظيمي أربعة مستويات وأنواع رئيسية ، نعرضها فيما يلي :-

## أولاً : معالجة الصراع الفردي

1. إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر .
2. بناء الفرد وإبراز أهميته للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية التناقضات والاختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى مصلحة مشتركة.
3. إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد ، وما يمليه عليه
- الواقع من فرص وقيود.
4. تفهم دوافع الفرد ومعالجة أسباب توتره .
5. تحديد الواجبات والمسؤوليات وفق القدرات والإمكانات.

## ثانياً: التعامل مع الصراع الجماعي

1. تدعيم العلاقات الاجتماعية والولاء وبت روح التضحية بين المنسوبين للتنظيم .
2. موضوعية و عدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة.
3. إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.
4. تهدئة الوضع وإقناع الأطراف بترك الأمر اعتماداً على عامل الزمن  
(حل وقتي) .

5. التفاوض وإقناع الأطراف المتنازعة بضرورة

تقديم بعض التنازلات مقابل الحصول على

مكاسب معينة.

6. التقليل من أهمية موضوع الصراع في نظر

أطراف النزاع والتهيئة النفسية لقبول الحل الوسط.

## ثالثاً: حل الصراع التنظيمي

1. بناء الثقة : إزالة توتر ، تخفيف حدة الصراع.
2. توسيع نطاق الإشراف : الخضوع لرئيس واحد قد يسهل عملية التنسيق.
3. تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط .
4. تحديد الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات (توصيف الوظائف )
5. توضيح أساليب إجراءات العمل .
6. عدم المبالغة في منح الصلاحيات.
7. التركيز على جانب العلاقات الإنسانية.

## رابعاً : أساليب عامة لإدارة الصراع

1. تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.
2. التركيز على الأسباب الحقيقية ، وليس الشخصية .
3. إدخال طرف ثالث محايد .
4. اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.
5. تهدئة الموقف واستخدام المعلومات والإيضاحات.
6. التوافق والتنازلات .
7. المواجهة والمصارحة وعرض المشكلة دون مجاملة ، ومناقشة الأسباب الحقيقية بشفافية وموضوعية.
8. الإكراه : فرض حل معين من قبل القيادة لحل النزاع.

وأخيراً...

بِسْمِ اللَّهِ بِدَانَا ، وَ بِحَمْدِهِ وَشُكْرِهِ نَخْتَمُ ؛

وَنَأْمَلُ لِلْجَمِيعِ التَّوْفِيقَ وَالنَّجَاحَ....