

فصل الشخصية

• مقدمه:

- 1 - تعتبر الشخصية من المتغيرات الهامة التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته
- 2 - حظي موضوع الشخصية باهتمام كبير من قبل علماء السلوك بشكل العام وعلم النفس بشكل خاص

• مفهوم الشخصية:

- ننوه مصطلح الشخصية مشتق من كلمة لاتينية والتي تعني القناع الذي اعتاد من الممثلون اليونانيون على ارتدائه في العصور القديمة
- 1 - **الشخصية كمثير:** هي مجمل ما تتركه صفات الفرد انطباعات على الآخرين ويستند المؤيدون لهذه النظرية إلى التأثير الخارجين الشخصية

❖ انتقادات الشخصية كمثير

- أ- انه يشير إلى جوانب معينة من حياة الفرد وهي متعلقة بالقدرة على التأثير في الآخرين
- ب- إغفال التنظيم الداخلي الشخصية

- 1 - الشخصية بوصفها استجابة: هي الأنماط السلوكية المتعددة التي يستجيب بها الفرد المثيرات التي تقع عليه

❖ انتقادات الشخصية بوصفها استجابة

- أ- قد يعاب عليه تدرج الأنماط والاستجابات والعادات التي يقوم بها الفرد مما قد يصعب حصرها ودراساتها
- ب- من جهة أخرى فإنه استجابات الفرد الواحد قد تتسم بعدم الثبات

- 2 - **الشخصية كمكون داخلي:** هو التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الاجهزة النفسية الجسمية وهذا التنظيم هو الذي يحدد الأساليب الفريدة التي توافق الفرد مع بيئته

• نظريات الشخصية

- 1 - **نظريات الأنماط:** نوعان من نظريات الأنماط / جسمية - سيكولوجية

❖ نظريات الأنماط الجسمية

- أ- **نظرية كرتشمير:** هو طبيب ألماني نفسي وتتركز نظريته حول دراسة العلاقة بين التكوين الجسمي والشخصية

(a) وجدو ثلاثة أنماط رئيسية لتكوين الجسم :

1. النمط المكتنز: هو الشخص القصير الممتلئة الأطراف
2. النمط الواهن: ويتمثل في الشخص الطويل النحيف
3. النمط الرياضي أو القوي: هو الشخص مفتول العضلات ذو الجسم متناسق

(b) الاستنتاجات

١. النمط المكتنز متقلب في العواطف سريع الفرح والحزن أي ذو مزاج دوري
 ٢. النمط الواهن والنمط الرياضي بالمزاج الفصامي الذي يكون فيه الفرد خجولا ومتحفظا
- (c) انتقادات

١. اهمل متغير السن ، فمن المعروف أن المزاج الفصامي يكثر عند صغار السن بينما يصيب المزاج الدوري كبار السن
 ٢. افتراض أنه تقسيم ثنائيا للمزاج او الشخصية فالشخص في رايه اما يقع في هذا التصنيف اما لا وهذا مخالف للواقع في الأفراد يظهرن خليط من الانماط المزاجية
- ب- **نظرية شيلدون:** يرى أن أي صفة جسميا أو مزاجية إنما توجد في الأفراد بدرجات مختلفة مما يصعب منعه تقسيمهم إلى انماط مميزة
- (a) وجود ثلاثة أنماط الجسمية أساسية
١. **النمط البطني:** يتسم افراده بسمنة البطن وإستدارة الجسم و يتميزون باعتدال المزاج والميل للإسترخاء وحب المتعة والشهرة في الأكل
 ٢. **النمط العضلي:** ويتصف أفراد هذا النمط من القوة العقلية ويميلون الى الاثبات الذات وحب السيطرة والمغامرات
 ٣. **النمط الرقيق:** ويتسم أفراده بضعف العضلات ورهافه وعدم القدرة على التحمل ويميل أفراد هذا النمط على حب العزله والانطواء

❖ نظرية الأنماط السيكولوجية: علمها كارل يونج

- (a) قسم الأنماط الشخصية إلى النمط المنبسط النمط المنطوي
- أ- ويرى أن اصحاب النمط المنبسط تكون شخصيته موجه نحو العالم الخارجي و
- ب- أما اصحاب النمط المنطوي يركزو على الذات والبعد عن الناس
- (b) **أنماط الشخصية**

١. **النمط الانبساطي المفكر:** يتميز هذا النوع إلى أن يكون عمليا وواقعا ، ويميل اصحابه الى الحقائق الخارجية والاعتماد على التجارب وأخذ النتائج وتطبيقها في الحياة الواقعية
٢. **النمط الإنطوائي المفكر:** يتميز اصحابه بأن أفكارهم أنت تسسم بالطابع النظري والتأمل ، وهم عادة غير مبالين بالناس ، وهم لا يهتمون بالواقع إلا قليلا ، لذلك هم يغرقون بالتفكير واستنباط المعاني و يميلون إلى العزلة
٣. **النمط الانبساطي الوجداني:** يميل أصحابه إلى الإنسجام مع العالم الخارجي إلى تنمية العلاقات الودية مع الآخرين والمشاركة الوجدانيين مع الغير
٤. **النمط الإنطواء الوجداني:** يميل أصحابه إلى إقامة الانسجام مع عالمهم الداخلي لذلك يغرقون بأحلامهم وهم غير قادرين على التعبير عن النواحي الوجداني ولذلك يميلون إلى العزلة
٥. **النمط الانبساطي الحسي:** تتوقف الحياة النفسية لصاحب هذا النمط على المؤثرات الحسية فكلما ازدادت هذه المؤثرات وتنوعت استمرت حيوية ونشاطه وهذا النوع سرعان ما يحدث إليه الملل

٦. **النمط الإنطوائي الحسي:** يميل هذا النمط إلى التأمل المحسوسات والاستمتاع بالفنون والمناظر الطبيعية
٧. **النمط الانبساطي الحديسي:** هذا النوع يصل بسرعة إلى فكرة من الافكار ويقوم مباشرة بتنفيذها ولهذا يتصف أصحابه بالمغامرات واقتحام المجالات تتميز بالمخاطر
٨. **النمط الإنطوائي الحديسي:** لا يهتم أصحابه بالموثرات الحسية الخارجية ويصل هذا النوع إلى أحكامه في شيء من السرعة والعنف دون الاعتماد على الأدلة الحسية ولهذا فهو ينسب في إنفعالاته بشدة من الكره او الحب على أساس واهية
- (c) **انتقادات النظرية:**

١. أنها تربط السلوك وتكوين جسمي معين حيث اهملت تماما حقيقة تفاعل الفرد مع بيئته
٢. نظريات الأنماط لا تساعد على إمكانية التنبؤ به السلوك حيث تهتم بالتعرف على حقائق ثابتة داخل الفرد بينما الأنماط السلوكية غير الثابتة ومتغيرة
- ❖ **نظريات السمات:** تتمثل فإنها تعتمد في تفسير الشخصية على أساس سمات وخصائص الأفراد
- أ. **نظرية جوردن ألبورت :**

- (a) حيث يميز بين نوعين من السمات وهما
١. **السمات المشتركة:** يشترك فيها كثرة من الأفراد بدرجات متباينة مثل السمات التي يمكن من خلالها المقارنة بين أفراد ينتمون إلى ثقافة معينة
٢. **السمات الفردية:** وهي بمثابة استعدادات او خصائص سلوكية تكون خاصة بالفرد معين
٣. **السمة الرئيسية:** هي خاصية على درجة عالية جدا من الأهمية في سلوك الفرد فهي السمة المسيطرة على الشخصية حيث يشتهر بها الفرد مثل الكرم
٤. **السمة الثانوية:** فهي أقل وضوحا من السمات الرئيسية و عادتت ما يظهرها الفرد في موافقه الخاصة

ب. **نظرية التحليل النفسي: للعالم سيجموند فريد**

- (a) تتكون الشخصية وفقا لهذه النظرية إلى مكونات رئيسية وهي
١. **الذات الدنيا:** وترمز إلى الجانب اللاشعوري- اللاوعي من الشخصية
٢. **الانا العليا:** وترمز إلى الجانب المثالي في الشخصية
٣. **الآنا:** تمثل نظرة الشخص للواقع المادي والاجتماعي و ترمز إلى الجانب الواعي - الشعوري ويتمثل بالعمليات العقلية والمنطقية
- (b) تدور الفكرة المركزية في هذه النظرية حول وجود صراع دائم بين الجانب إلى شعوري و الجانب القيمي

ت. **نظرية الذات: إبراهيم ماسلو**

- (a) تركز هذه النظرية على النمو وتحقيق الذات وترى أن أهم دافع أساسي من الإنسان هو تحقيق أو إثبات الذات.
- (b) تنسب هذه النظرية للعالم إبراهيم ماسلو الذي يعرف مفهوم الذات: بأنه ذلك المفهوم الذي يكونه الفرد عن نفسه جسمانياً واجتماعياً وروحياً أو معنوياً.

(c) باختصار إنه يشير إلى كيفية رؤية الإنسان لنفسه.
(d) ووفقاً لهذه النظرية فإننا إذا أردنا أن نتفهم شخصاً آخر فينبغي علينا أن ندرك ونعي تماماً كيف يرى هذا الشخص نفسه وكيف يفكر ويشعر بها.

بالإضافة إلى الذات الشخصية هنالك الذات الاجتماعية التي أشار العلماء إلى أهمية التعرف عليها وتمثل ما يعتقد الفرد حول نظرة الغير له.
ومن ناحية أخرى أكدت النظرية على أهمية قبول الذات ورأت أن على الفرد أن يتقبل ذاته ويثق بنفسه وقدراته
لأن فعالية تفكير الفرد ومعالجته للأمور تتوقف كثيراً على نظرتة لذاته هل يرى نفسه شخصاً جاداً يحب الإنجاز ؟

فإذا كانت الإجابة نعم فسيدفعه ذلك إلى العمل المتواصل في حين إذا نظر لنفسه وقدراته بصورة مختلفة فسيدفعه ذلك للتكاسل في العمل ،
وباختصار إن صورة الذات السليمة صحياً هي مفتاح سعادة الإنسان ولكن ينبغي أن تكون هذه الصورة صحيحة وبعيدة عن المبالغة أو التقليل من تقدير الإنسان لذاته وقدراته.

❖ محددات الشخصية أو العوامل المؤثرة في الشخصية :

١. المحددات الوراثية أو الجينية :
 - أ. العوامل التي تقرر أثناء فترة الحمل وذلك مثل جاذبية الملامح ، التكوين الجسماني ، ولون الشعر
 - ب. ولقد أوضحت بعض الدراسات أن العامل الجيني يفسر ما يقرب من حوالي ٥٠٪ من سمات الشخصية.
٢. المحددات البيئية :
 - أ. تكتسب سمات أخرى للشخصية نتيجة التفاعل مع الآخرين في المجتمع أو البيئة.
 - ب. إن المتغيرات البيئية الاجتماعية بما فيها من عمليات تطبيع اجتماعي لها تأثير واضح ومباشر على شخصية الأفراد.
 - ت. تلعب الأسرة ومنظمات الأعمال دوراً واضحاً في عمليات التطبيع

٣. المحددات الموقفية – محدّدات المجال :

- أ. إن الظروف الخاصة بمواقف مختلفة تتطلب إبراز سمات أو مظاهر معينة للشخصية.
- ب. مثلاً يؤدي تواجد الفرد في مواقف معينة إلى تقييد بعض سلوكياته أو التحكم في بعض جوانب شخصيته

❖ اختبارات الشخصية :

١. الاستقصاءات :
 - أ. من مزايا اختبارات الشخصية عن طريق الاستقصاء سهولة استخدامها وقلة تكاليفها وإمكانية استخدامها في المقارنة بين الأفراد.

ب. لكن يعاب عليها إمكانية التحيز وجهل الفرد لبعض الحقائق عن نفسه وكذلك احتمالية التفسير الخاطئ لأسئلة الاستقصاء.

٢. الاختبارات الإسقاطية :

أ. تقدم للمفحوص مواقف غير منظمة وتطلب منه أن يتخيل أو يؤلف قصة ، أو يفسر بقعة حبر ، أو يكمل جملة ناقصة ، أو يصنع شيئاً من مادة رخوة،
ب. وتفترض هذه الاختبارات أنه في مثل هذه المواقف الغامضة غير المنظمة لا يكون للمفحوص إطاراً محدداً يستند إليه في تنظيم استجاباته وتوجيهها
ت. لذلك يلجأ المفحوص عادة إلى خصائص شخصيته هو، وبعبارة أخرى يقوم الفرد بإسقاط حالته النفسية على هذا الموقف.

ث. من أهم الاختبارات الإسقاطية الدائعة: الاستخدام اختبار رورشاخ الذي وضعه رورشاخ الطبيب النفسي السويسري

ويتكون هذا الاختبار من عشر صور تعبر عن أشكال مختلفة من بقع الحبر بعضها ملون وبعضها غير ملون على أن تقدم هذه الصور واحدة بعد الأخرى إلى المفحوص ويطلب منه أن يقول ماذا يرى فيها.

٣. الاختبارات الموقفية :

(a) هنا يتم اختبار شخصية الفرد عن طريق وضعه تحت الملاحظة بحيث يمكن الحكم على سلوكه بطريقة موضوعية.

(b) وبجانب هذه الاختبارات الرئيسية توجد بعض الاختبارات الأخرى التي شارك فيها بعض العلماء العرب ومن أهمها :

- (١) اختبارات الصفات الانفعالية : ويهدف هذا الاختبار إلى الكشف عن الشخصية السوية وغيرها من الشخصيات غير السوية ، كما يبين الفروق الفردية بين الأفراد
- (٢) اختبارات الميول المهنية : هي التي تستهدف الكشف عن الاتجاهات المهنية لمعرفة مدى صلاحية الشخص لممارسة مهنة معينة.

❖ علاقة الشخصية بالسلوك التنظيمي :

يركز هذا الجزء على دراسة بعض سمات أو خصائص الشخصية التي اتضح أن لها تأثيراً قوياً على السلوك داخل منظمات الأعمال ومن هذه الخصائص ما يلي

١. مدى التحكم أو الارتكاز في الشخصية :

أ. يقصد بمدى التحكم أو الضبط درجة اعتقاد الفرد بوجود تأثير مباشر له في تحديد مصيره

ب. ووفقاً لهذه الخاصية فإن لدينا نوعين من الأفراد:

الأول يرى أنه قادر على التحكم في مصيره

النوع الثاني أنه لا حول له ولا قوة في تحديد مصيره

حيث يعتقد أن ما يحدث له يرجع لعوامل خارجة أو بسبب الحظ أو الصدفة ،

ت. وعادة ما يطلق على النوع الأول أصحاب مركز الضبط الداخلي أو الداخليين بينما يطلق على النوع الثاني الخارجيين

ث. فقد اتضح أن أصحاب مركز الضبط الخارجي أقل رضا عن وظائفهم كما أنهم يميلون للعزلة والانطواء ولذلك تزداد معدلات غيابهم
ج. وذلك مقارنة بأصحاب مركز الضبط الداخلي ويرجع ذلك إلى إحساس الخارجيين بأن ما يحدث لهم يرجع إلى ظروف أو عوامل خارجية.

٢. الميكيا فيلية :

أ. هي تمثل نمطاً للشخصية ارتبط ظهوره بالفيلسوف الإيطالي ميكيا فيلي
ب. تتسم الشخصية ذات الميكيا فيلية العالية بأن أصحابها عمليون أو نفعيون لا يهتمون كثيراً بالعواطف كما يرون أن الغايات تبرر الوسائل.
ت. ولتقليل الآثار السلبية فإن الأمر يتطلب إحاطة الآخرين في المنظمة بالأساليب غير المقبولة التي يقوم بها الميكيا فيليون بدلاً من انتهاج الصمت في مواجهتهم
ث. كما يجب توجيههم إلى الأعمال التي تحتاج إلى مهارة في التفاوض والمساومة
ج. وكذلك الأعمال التي يكون مطلوباً فيها تحقيق مكاسب مع ضرورة التأكيد على أهمية الجانب الأخلاقي في الحكم على كفاءة الأداء والإنجاز.

٣. مدى تقدير أو احترام الذات :

أ. يقصد بهذه الخاصية أن الأفراد يختلفون في مدى تقديرهم لأنفسهم أو في مدى اعتزازهم بأنفسهم ،
ب. وقد أثبتت الدراسات السابقة أن هذه الخاصية لها علاقة مباشرة بدرجة النجاح في العمل حيث يعتقد من لديه درجة عالية من تقدير وتأكيد الذات أنه يمتلك القدرة اللازمة للنجاح

ت. كما أوضحت هذه الدراسات أن هناك علاقة بين تقدير الذات والرضا الوظيفي حيث تبين أن من لديه درجة عالية من التقدير للذات يكون راضياً عن عمله.

٤. تحمل المخاطر:

أ. يختلف الأفراد في مدى رغبتهم في تحمل المخاطر حيث تؤدي الرغبة في تحمل المخاطر أو تجنبها إلى آثار واضحة في شكل وطريقة اتخاذ القرارات
ب. الفرد الذي يتجنب تحمل المخاطر تكون قراراته بطيئة وتأخذ وقتاً طويلاً ، كما يقوم بتجميع أكبر قدر من المعلومات

ت. على عكس الفرد المستعد لركوب أو تحمل المخاطر حيث تكون قراراته سريعة ويستخدم معلومات أقل في اتخاذ القرارات

٥. نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) :

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

أ. نمط الشخصية (أ) بما يلي

١. محاولة إنجاز أكبر قدر من المهام في وقت واحد.

٢. الإقدام والطموح.

٣. نفاذ الصبر واستعجال الأمور حيث يضيق ذرعاً ببطء وتيرة الأحداث.

٤. لا يستمتع بوقت الفراغ

٥. تستحوذ عليه الأرقام حيث يقيس معيار النجاح بمقدار الكسب المادي حيث لديه توجه عالي بالعمل.

ب. نمط الشخصية (ب) تتصف سلوكيا بما يلي :

١. عدم التعجل حيث يعمل بإيقاع منتظم في التعامل مع الأحداث.
٢. يعمل بنشاط ولكن دون مغالاة ويميل للاستجمام والراحة دون تأنيب ضمير.
٣. يتسم بالثقة التي تؤدي للاستقرار النفسي.

ت. الجمع بين التوجه بالناس والتوجه بالعمل وبصفة عامة فإن الأفراد الذين يندرجون تحت نمط الشخصية (ب) يكونون أقل احتمالا للتعرض لضغوط العمل قياساً بالأفراد الذين ينتسبون لنمط الشخصية (أ)..

• فصل الإدراك

• تمهيد:

- أ. يتأثر الفرد بالعديد من المثيرات التي تشكل سلوكه ووعيه وبقدر التكيف مع هذه المثيرات بقدر ما يستطيع السيطرة على مجريات الأمور
- ب. ونحن نختلف في مقدار إدراكنا للمثيرات الموجودة من حولنا

• مفهوم الإدراك :

- أ. يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الفردي
- ب. يعرف كينيكى وكريبتنير الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا
- ت. أما روينز فيعرف الإدراك بأنه "العملية التي من خلالها ينظم ويترجم الأفراد انطباعاتهم الحسية من أجل ان يعطوا معنى لما يدور داخل بيئتهم".
- ث. وعلى ذلك نستنتج من التعريفات 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 هذه المعاني
- ج. الإدراك يختلف عن الإحساس أو الشعور
١. فالإحساس: هو استقبال الفرد لمثير خارجي من خلال حواسه الخمس فهو عملية فسيولوجية وعصبية.

٢. الإدراك: فهو أكثر شمولاً من الإحساس حيث أنه عملية معرفية ذهنية تنتقي وتختار من بين المعلومات التي توصلها الحواس للمخ ثم تنظيمها وتفسيرها وإعطائها معنى
٣. وبالتالي فالإحساس جزء من الإدراك.

• خطوات عملية الإدراك :

١. الإحساس بالمثيرات المحيطة : تبدأ بوصول المثيرات إلي مراكز الاستقبال الحسية (الحواس) ثم تبدأ أدوات الاستقبال بنقل هذه المثيرات إلي المخ ، ثم يتم تحويل المعلومات عن المثيرات.
٢. الانتباه : نظراً لتوافر المثيرات بشكل كبير فإن الفرد يوجه إهتمامه لأحد المثيرات ويركز عليها دون غيرها ومن ثم يوجه حواسه إليها وينبهها كي تستقبل هذه المثيرات فقط.
٣. تسجيل المعلومات وتنظيمها : يوصل الإحساس معلومات خام للمخ حيث يقوم بتخزين هذه المعلومات وتنظيمها في أشكال ذهنية وترتيبها في مجموعات مستقلة على أساس التشابه أو التكامل
٤. التفسير والتأويل : هي مرحلة تتمثل في الانتقاء من بين المعلومات المخزنة في الجهاز العصبي وإعطائها معنى يحدد دلالتها حسب فهمها في ضوء مدركات الفرد وفي ضوء شخصيته وقيمه وخبراته ولغته وتعد هذه المرحلة أهم جانب في عملية الإدراك.
٥. الاستجابة السلوكية : هي مرحلة التصرفات السلوكية التي تتمثل في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره وتأويله للمدركات

• العوامل المؤثرة على الإدراك :

أولاً : العوامل المتعلقة بالمثير المدرك :

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص أو سمات هذه المثيرات ، فأنت مثلاً تدرك بسرعة وردة حمراء ضمن باقة ورد بيضاء

١ . العوامل المتعلقة بانتقاء المثيرات :

تختلف خصائص المثيرات في درجة تأثيرها في الانتقاء الإدراكي للفرد فمنها ما يكون تأثيره قوياً ومنها ما يكون تأثيره ضعيفاً وتتميز هذه الخصائص بالميزات والعوامل التالية :

- أ- **شدة المثير أو قوته :** كلما كان المثير قوياً كان تأثيره أكثر وكان احتمال إدراكه أكثر في مجال العمل الإداري نجد أن المدير ذا الصوت القوي أو الشخصية القوية يثير الناس أكثر من المدير الهادئ وهذا لا يعني أن هذا المدير فعال.
- ب- **الحجم :** كلما كان حجم الشيء كبيراً أو كان طويلاً كانت قدرته على التأثير أكثر فلو نظرنا في الشارع نجد أن السيارة الكبيرة تلفت نظرنا قبل السيارة الصغيرة كما أن الحروف الكبيرة في الكتاب أو الجريدة تلفت نظرنا أكثر من الحروف الصغيرة.
- ت- **التباين :** كلما كان المثير متميزاً في المجال أو الإطار الذي يوجد فيه كانت فرصته في أن يجذب الانتباه أكبر فالصوت حتى المنخفض الذي يصدر في جو من السكون الشديد تكون فرصته في جذب الإنتباه أكبر مما لو صدر في جو من الضوضاء
- ث- **التكرار :** كلما زاد تكرار المثير كلما كانت فرصة جذبته أكثر لأن التكرار يزيد من احتمال إدراك الفرد للمثير فنجد عند تعليم الطفل كلما كررنا الحرف أو الكلمة أو بيت الشعر زادت نسبة فهم الطفل له
- ج- **الحركة :** تعتبر الحركة في المثيرات أكثر جاذبية من الهدوء لأن حركة الأشياء تزيد من انتباه الفرد لها ، فالطائرة التي نشاهدها في السماء ليلاً تجذب الإنتباه أكثر من النجم الذي يبدو ثابتاً
- ح- **الألفة والجدة :** كلما كان المثير جديداً وكلما كان هذا المثير الجديد في مجال مألوف كان تأثيره أكثر من غيره من المثيرات العادية كلما أن المثير المألوف عندما يوجد في مجال جديد يكون أكثر تأثيراً من المثيرات الغريبة.

٢- العوامل المتعلقة بتنظيم المثيرات :

وعادة ما يتم تنظيم المثيرات وفق العوامل التالية :

- أ- **الشكل والخلفية :** وفقاً لهذا العامل أو المتغير فإننا نميل إلي تنظيم المدركات البصرية التي نراها إلي شكل وأرضية ، لاحظ مثلاً وأنت تقرأ هذه الصفحة أنك ترى حروفاً أو كلمات تبدو واضحة على أرضية ملونة وفي كل إدراك آخر يقوم الفرد بتنظيم الموقف بحيث يرى شكلاً واضحاً متميزاً عن الأرضية التي يبدو فيها وعادة ما يتم التركيز على الشكل بدرجة أكبر من الأرضية.

ب- **التشابه**: إن المثيرات المتشابهة أدعى إلى سرعة إدراكها من المثيرات المختلفة ، فكلما زادت درجة تشابه المثيرات كلما كان هناك ميل أكبر نحو إدراكها كمجموعة واحدة فعلى سبيل المثال فإن العاملين الذين يرتدون زياً واحداً يتم إدراكهم على أنهم فئة عمالية واحدة ومتجانسة مثلما يحدث في حالة عمال الصيانة في شركات الغاز ، فالأشياء أو المثيرات متشابهة الخصائص يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة أو فئة واحدة متجانسة.

ت- **التقارب** : ويقصد بذلك التقارب المكاني والزمني حيث يؤدي ظهور عدة مثيرات في منطقة مكانية واحدة أو ظهورها في نفس التوقيت إلى ميل الفرد المدرك إلى تنظيمها في مجموعة مثيرات واحدة ، فمثلاً لو شاهدت مجموعة من الموظفين يعملون في مكتب واحد ستنظر إليهم على أنهم جماعة عمل واحدة تمارس مهاماً أو أنشطة متقاربة ث. **الإغلاق أو سد الثغرات** : عندما ما يتلقى الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها فإنه يحاول استكمال هذا النقص ذهنياً ليذكرها في النهاية ككل متكامل له معنى فمثلاً إذا نظرنا إلى دائرة غير مكتملة فإننا نقوم بإضافة الأجزاء الناقصة ليصبح لهذا الشيء المثير معنى وتسمى هذه العملية **بالإغلاق** ، وفي حالة عدم الإغلاق فتكون النظرة للمثير غير متكاملة أو متوازنة فملء الفجوات الناقصة أو سدها يجعل الرؤية أوضح وأفضل

ث- **الشمول** : إن السياق الذي يستخدم العناصر في الشكل يكون أكثر قابلية للإدراك من أي سياق آخر لا يستخدم جميع عناصر

ثانياً : العوامل المتعلقة بالفرد (العوامل الذاتية المؤثرة على الإدراك) :

تلعب العوامل الفردية دوراً هاماً في اختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات وعادة ما يختلف الأفراد في طريقة إدراكهم للأمور أو المثيرات فنجد أن الجائع يدرك الأشياء ذات العلاقة بالطعام أكثر مما يدركها الشبعان وأن المتعلم تلفت نظرة أشياء لا تثير اهتمام غير المتعلم ومن أهم العوامل الذاتية المؤثرة في الإدراك ما يلي :

أ- **الخبرات السابقة**: يؤثر تعلم الفرد وخبراته وتجاربه السابقة في اختيار المثيرات التي يمكن أن يعطيها انتباهه فالموظف الذي تعرض لموقف معين في الماضي وتم التصرف حياله بطريقة معينة سيتأثر بنتائج هذا الموقف ومن ثم ستحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له فيما لو تعرض له مرة أخرى.

ب- **الحاجات والدوافع**: تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دوراً هاماً في اختيار ما يثير انتباهه من مواقف وأحداث وظواهر وتؤثر أيضاً في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة. فالفرد الذي يشعر بحاجة اقتصادية ملحة سيثير انتباهه ما يسمعه من أخبار وأنباء عن إعادة النظر في سياسة المرتبات والمكافآت

ت- **الشخصية** : تؤثر شخصية الفرد على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث يواجهها ويتضح ذلك من الفجوة بين الأجيال "مديرين صغار السن ومديرين كبار السن" حيث يتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف ومن العوامل المرتبطة بالشخصية التركيب

الفسولوجي للإنسان وقدراته العقلية والاستعداد الذهني لاستقبال المثيرات ، وقيم ومعتقدات واتجاهات الفرد.

ث- **النسق الإدراكي** : يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة أن يفسروا الأمور من حولهم بصورة متشابهة ولكنه ينشأ أيضاً عن التعلم في نفس الوقت اختلافات في المدركات قد يرى مدير المبيعات أن مشكلة تدني المبيعات ترجع إلي نقص مهارات مندوبي البيع ، بينما يرى مدير الأفراد أن السبب يكمن في عدم الاستفادة السليمة من الموارد البشرية المتوافرة

ج- **المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد المدرك** : يؤثر المستوى الاقتصادي والاجتماعي على إدراك الأفراد للأشياء والأشخاص فمبلغ عشرة ريالات ، بالنسبة للغني لا قيمة لها بينما هي ذات قيمة لشخص فقير يحتاجها ،
ح- **تأثير الحالة النفسية الراهنة على الإدراك** : إن الإنسان عندما يكون في حالة نفسية هادئة ومستقرة يدرك المثيرات الموجودة من حوله إدراكاً يختلف عما لو كان في حالة نفسية غير مستقرة

من بين الأمثلة لبعض الحالات النفسية التي نكون عليها وتؤثر على إدراكنا ما يلي :

١. **الحب والكراهية** : المحب لا يرى في حبيبه إلا كل صفات حميدة فهو مؤدب عاقل رزين لطيف مخلص حتى إذا انقلب هذا الحب إلي كراهية تحت أي ظرف من الظروف يرى فيه سوء الأدب والغلظة والغباء والخبث.
٢. **الارتياح والضيق** : إذا نظرت للوحة فنية وأنت مرتاح البال هادئ انفعاليا تجد فيها أشياء تختلف بالقطع عما لو نظرت إلي نفس اللوحة وأنت غاضب أو منفعل لأي سبب من الأسباب.

أثر الاتجاهات والقيم على الإدراك : إذا تعمقنا وتركنا الاتجاهات لتتحدث عن القيم نجد الصورة أكثر وضوحاً فإذا فرض وزار مدينة القاهرة شخصان الأول ذو قيمة دينية والثاني ذو قيمة اجتماعية وجمالية فماذا يريان في مدينة القاهرة ؟
الأول يدرك الجوانب الطيبة وتحكم مسار حركته في المدينة فيزور أماكن العبادة ويلتقي برجال الدين ولا يرى في الناس إلا الخير ،
بينما الثاني لا يرى إلا كل ما تحكمه قيمه الاجتماعية والجمالية فلا يرى من القاهرة إلا المسارح وأماكن الترفيه والحدائق والمناطق الأثرية.

ثالثاً : أثر البيئة في عملية الإدراك :

تؤثر البيئة في عملية الإدراك من خلال الأسلوب الذي يتم به إدراك الأشياء أو المثيرات موضع الإدراك ، وفي هذا المجال يؤكد **ريتز** أن البيئة المحيطة بالمثيرات أو الشيء الذي يتم إدراكه يكون لها أثر كبير في الطريقة التي يتم بها استقبال المعلومات وهنا تجب التفرقة في هذا الصدد بين تأثير البيئة المادية وتأثير البيئة الاجتماعية.

١. **فبالنسبة للبيئة المادية** فإن إدراك أو عدم إدراك المثيرات يتوقف على مدى تميزها عن البيئة الخاصة بها فعلى سبيل المثال قد يهمل أحد المديرين رسالة هامة كونها

وصلت في خطاب عادي في حين أن نفس الرسالة سنلقى اهتماماً كبيراً من نفس المدير إذا وصلته في صورة برقية ،
من جهة أخرى فإن البيئة المادية قد ترتبط بتوقعات معينة تؤثر على طريقة إدراك
المثيرات

٢. **وبالنسبة للبيئة الاجتماعية** فإن لها تأثيرها على عملية الإدراك فعلى سبيل المثال
فإن المدير الذي ينتقد أو حتى ينصح مرؤوسيه في حضور زملائه فإن هذا المرؤوس
لن يستمع لنصائح المدير بقدر تركيز اهتمامه على رد فعل زملائه تجاه هذا الموقف
حين أن نفس المدير إذا قدم نصائحه لمرؤوسيه في مكتبه وبشكل سري فإن المرؤوس
غالباً ما سيتفهم هذه النصائح

وأخيراً تتأثر عملية الإدراك باختلاف الإطار البيئي الثقافي فكما أن الأفراد الذين
يحملون ثقافة واحدة يتشابهون إلي حد ما فإن الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة
يختلفون ولذلك نتوقع أن تؤثر الثقافة في الإدراك.

• **ويرجع تأثير الثقافة على الإدراك إلى ثلاثة عوامل رئيسية وهي**

أ. الوظائف الشائعة

ب. التعود

ت. نظم الاتصالات.

١. **الوظائف الشائعة** : تفرض البيئة التي يعيش فيها الفرد عليه أداء أشياء معينة أكثر
من الآخرين

٢. **التعود** : حيث ترتبط بعض الثقافات بعادات وسلوكيات عمل قد لا تتوافر في ثقافات
أخرى فمثلاً تؤدي عادة احترام وتقدير الوقت

٣. **نظم الاتصالات** : إن لكل ثقافة اتصالات خاصة تتضمن اللغة والرموز والفن حيث
قد تؤثر هذه النظم على العمليات الإدراكية السمعية والبصرية فالكلمات تستخدم بمعاني
مختلفة في ثقافات مختلفة مما يؤثر على درجة وشكل عملية الإدراك واستقبال
المعلومات

• **معوقات الإدراك** :

إن عملية الإدراك بطبيعتها تقود إلي اختلاف في المعاني والمفاهيم من شخص إلي آخر
ومن ثم في سلوكهم عند الاستجابة لنفس المؤثر وهناك أربعة عوامل رئيسية تعمل
كمعوقات للإدراك

١. **التنميط** : وهي عملية تصنيف الأفراد أو الأشياء بناء على ما ندركه من تماثل بينهم
وكثيراً ما يستخدم رجال الأعمال ومتخذو القرارات عملية التنميط في تبسيط المؤثرات
المعقدة وفي بعض الأحيان يصعب حتى على المهنيين تجنب التنميط أو التعميم
فالتعميم يساعد في أحيان كثيرة صانعي القرار في تبسيط الحالات التي تواجههم حيث
أن معظم الناس قد يفتقدون القدرة أو الرغبة في التعامل مع الأمور المعقدة وبدائلها.

٢. **تأثير مفعول الهالة** : وهي قريبة من عملية التنميط وهي تعني استخدام خاصية واحدة كأساس لتكوين انطباع عام أو فكرة عامة أو تقييم للفرد فالشخص الذي يؤدي أول مهمة له في عمله الجديد على أحسن وجه

٣. **الدفاع الإدراكي** : هناك ظاهرة تسبب معوقات للإدراك وهي ظاهرة **الدفاع الإدراكي** وهي ترشيح الفرد للمعلومات أو المؤثرات المؤلمة أو المزعجة أو التي لا يكثر لها ولذلك فهو يقوم باختيار المعلومات التي تدعم آراءه ويتجاهل المعلومات التي تتنافى معها

٤. **الإسقاط** : ويعتبر الإسقاط من العوائق المهمة في عملية الإدراك و**الإسقاط** هو أن يعزى الفرد الجانب السيئ من خصائصه أو مشاعره إلي أشخاص آخرين فالإدراك يصبح مشوهاً بالمشاعر أو الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد فالشخص الذي يرى زميله قد ارتقى إلي منصب أعلى لا يعزى ذلك إلي كفاءة هذا الزميل بل إلي كراهية مديره له.

وقد دلت الدراسات على أن الأشخاص الذي حققوا درجة عالية على مقاييس الشخصية فيما يتعلق بخصائص البخل والعناد والفوضى وعدم الانضباط ... إلخ هم أكثر ميلاً لوصف الآخرين بتلك الخصائص.

ولتقليل المعوقات أو المشكلات الإدراكية فإن هناك العديد من الأمور أو العوامل التي يمكن من خلالها تجنب مثل هذه المشكلات الإدراكية ومن هذه العوامل ما يلي :

- a. **الدقة في المعلومات** ويقصد بذلك الحصول على معلومات أكثر دقة من حيث الوقت والمكان بالنسبة للمثير محل الإدراك ويجب أن يعكس مستوى المعلومات الدقة في وصف المثير بما لا يحمل اللبس والتأويل.
- b. **زيادة عدد تكرارات المشاهدات** ويقصد بذلك كثرة مشاهدة الشيء محل الإدراك لزيادة مستوى المعلومات حول هذا المثير مما يزيد مستوى الدقة في إدراكه.
- c. **ضرورة الاعتماد على مصادر معلومات متنوعة** حول المثير أو الشيء محل الإدراك مما يقلل من درجة التحيز الإدراكي ويقلل من الخدعات الإدراكية.
- d. **الاعتماد على معلومات مخالفة أو غير منسجمة** مع خبرات ومعلومات الفرد وذلك لزيادة درجة الدقة في الإدراك وتجنباً لعملية الإسقاط الإدراكي على الآخرين.

● **العلاقة بين الإدراك ومجال السلوك التنظيمي :**

ان الإدراك يعتبر أحد المتغيرات الأساسية المحددة للسلوك التنظيمي ، وعادة ما تهتم الإدارة في منظمات الأعمال بعملية الإدراك وذلك لمعرفة أبعاد هذه العملية حتى تتجنب الإدارة إصدار الأحكام أو الأوامر بشكل موحد لا يراعي الاختلافات الإدراكية بين الموظفين فعلى المدير الكفاء أن يراعي الفروق الفردية في الإدراك بين الأفراد في المنظمة

فالمعرفة بخصائص عملية الإدراك تساعد المدير على انتقاء الرسائل الاتصالية بالشكل الذي يسهل نقلها واستقبالها بالصورة المطلوبة ، كما يجب مراعاة عوامل انتقاء المثيرات مثل قوة المثير والحجم والتكرار ... إلخ.

من جهة أخرى فإن تفهم عملية الإدراك يساعد بدرجة كبيرة في تقليل درجة الصراع التنظيمي فمن المعروف أن الصراع التنظيمي ربما يقع بسبب اختلاف أو تباين مستوى الإدراك بين المديرين ومرؤوسيهـم وعلى ذلك فإن تفهم الفرد لعملية الإدراك تساعد على تحقيق قدر عالي من التكيف مع المواقف والأحداث.

وننوه أخيراً أن الإستفادة من دراسة عملية الإدراك في مجال السلوك التنظيمي لا تقتصر على ما سبق الإشارة ، بل هناك مجالات أخرى منها :

١ . مجال الاختيار والترقية : إن دراسة عملية الإدراك مهمة وذلك عند الحكم على الأفراد بهدف اختيارهم أو تعيينهم أو ترقيتهم حيث يجب على القائمين بالاختيار أو الترقية أن يتجنبوا بعض المشكلات أو معوقات الإدراك التي تحدثنا عنها سابقاً مثل التمييز أو التعميم

٢ . مجال اتخاذ القرارات: نظراً لاختلاف الأفراد في طريقة إدراكهم للمثيرات ، فإن هذا الاختلاف الإدراكي قد يترتب عليه اختلاف في طريقة اتخاذ القرارات ويحدث هذا الاختلاف في مراحل اتخاذ القرارات المختلفة بدءاً من تحديد المشكلة واختيار البدائل المختلفة لحلها

٣ . مجال تقييم الأداء: تتأثر عملية تقييم الأداء بعملية الإدراك ولضمان جودة عملية التقييم فإن القائم بالتقييم يجب أن يتجنب مشكلات الإدراك المرتبطة بالتقييم مثل تأثير الهالة والإسقاط والتعميم

● فصل جماعات العمل

● مقدمه:

- أ. تسهم دراسة الجماعات في تفسير و تحليل الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة والمجتمع
- ب. ومن أمثلة هذه الظواهر التعاون ، الصراع أو التنافس بين الأفراد ،
- ت. من جهة أخرى يمكن أن تكون الجماعات قوة دفع لتقدم المجتمع ،
- ث. كما أنها قد تسهم مساهمة كبيرة في رفع مستوى معيشة أفرادها أو العكس

● مفهوم الجماعة

أن مجرد تجمع عدد من الأفراد بشكل عشوائي في مكان ما لا يشكل جماعة حيث لا يوجد بين هؤلاء الأفراد تفاعل أو علاقات اجتماعية

والجماعة هي «وحدة اجتماعية تتكون من اثنين فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي وعلاقات اجتماعية ونشاط متبادل تتحدد بناء عليه الأدوار والمكانة الاجتماعية لأعضاء الجماعة وفق معايير و قيم الجماعة وذلك لإشباع حاجات و رغبات هؤلاء الأعضاء بغية تحقيق أهداف الجماعة» .

● خصائص الجماعة

١. ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين .
٢. ضرورة وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة وأن يكون بينهم تأثير متبادل وأن تنشأ بينهم علاقات مرضية قائمة على الود و التعاون .
٣. وجود هدف أو رسالة مشتركة يسعى أفراد الجماعة لتحقيقها .
٤. قيام أفراد الجماعة بأدوار متنوعة للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
٥. ضرورة وجود عدد من القيم و المعايير والمبادئ الحاكمة لسلوك أفراد الجماعة بحيث تكون مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة.
٦. أن تهيئ الجماعة لأفرادها فرصة النمو وإشباع الحاجة.
٧. أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم بحيث تكون لها قيادة مهما كان عدد أفرادها .

● أسباب تكوين الجماعات

- لا يوجد تفسير واحد إنما هي نظريات كثيرة تشرح كيفية تكوين الجماعات وتفسر الأسباب التي تدفع الأفراد للانضمام إليها ومن هذه النظريات.
١. **نظرية التقارب المكاني:** الأفراد الذين يعيشون أو يتجاورون في مكان واحد يميلون للالتقاء وتكوين جماعة
 ٢. **نظرية القطيع:** تفترض هذه النظرية أن الإنسان بطبيعته كائن اجتماعي يميل للعيش مع أبناء جنسه في شكل مجموعات لذلك لا يستطيع الإنسان أن يحيا بمفرده .
 ٣. **نظرية التوازن:** أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض بسبب تشابه القيم والأهداف وبمجرد تكوين العلاقة الاجتماعية بينهم فإنهم يحاولون تحقيق توازن بين الاتجاهات العامة ونواحي الجذب للانضمام للجماعة فإذا حدث عدم توازن فستنتهي العلاقة وتتفرق الجماعة

٤. **نظرية التبادل:** تركز هذه النظرية على فكرة العائد والتكلفة بمعنى أن الفرد لا يميل للانضمام أو التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من وراء تكوينه الجماعة يزيد ولو قليلاً على التكلفة، ويتمثل العائد هنا في إشباع حاجات الفرد المتنوعة، أما تكلفة فيمكن ترجمتها في جوانب وأثار سلبية

٥. **نظرية التفاعل (الأنشطة - المشاعر):** تبنى هذه النظرية على ثلاث أبعاد أو عناصر ترتبط ببعضها البعض، (الأنشطة ، التفاعلات والمشاعر) كلما زادت الأنشطة التي يشترك الأفراد في إنجازها زادت تفاعلاتهم مع بعضهم البعض وبالتالي تزداد مشاعرهم المشتركة ،

وهذه النظرية هي أكثر النظريات شمولية وأكثرها تفسيراً لنشأة أو تكوين الجماعة.

• **يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعة والانضمام إليها فيما يلي:**

١. **الأسباب الاقتصادية:** توفير مزايا ومنافع اقتصادية .
٢. **الأسباب الاجتماعية والنفسية:** إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية مثل الحاجة للأمن والاحترام والتقدير للانتماء .. الخ.
٣. **التفهم والمشاركة الوجدانية:** يجد الفرد في الجماعة من يشاركه همومه ومن يتفهم مشاكله .

٤. **الجاذبية والتقارب:** تؤدي الصلات والتفاعلات الشخصية إلى تكوين جماعات فالقرب يزيد من التفاعل ، كما أن التجاذب عنصر هام في التفاعل .

٥. **إنجاز المهام وحل المشكلات:** الجماعات تتكون لإنجاز مهام أو أعمال محددة بغرض تحقيق هدف محدد ، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها وإرشادهم إلى طرق الأداء الفعالة، كما يمكن للجماعة مساعدة أعضائها على مواجهة المشاكل .

٦. **ازدياد النفود وتحقيق قدر أكبر من القوة:** استناداً للحكمة القائلة بأن « الاتحاد قوة والتفرق ضعف» وهذا يفسر لنا السبب الرئيسي في تكوين العمال لنقابات .

• **مراحل تطور الجماعة:**

تكمُن أهمية دراسة مراحل نمو الجماعات في أن تأثير الجماعة على سلوكيات أعضائها إنما يتحدد بالمرحلة التي تمر بها الجماعة

مراحل تطور الجماعة حسب النموذج الذي اقترحتها العالم **باتنتهاوزن**

وهو أحد النماذج الحديثة التي تشرح دورة حياة جماعة حيث يرى هذا النموذج أن تطور الجماعة يمر بخمسة مراحل هي :

١. **مرحلة التكوين أو التشكيل:** تبدأ هذه المرحلة عندما يتجمع الأفراد مع بعضهم لأول

مرة وتتسم بعدم التأكد والغموض حول أهداف ومهام الجماعة وهنا يحاول الأفراد

الإجابة على بعض التساؤلات ومنها ماذا نفعل ؟

كذلك يتم تجربة أنماط مختلفة للتفاعل كلما كان أفراد الجماعة أكثر تجانساً كلما قلت

عملية المناورة وعادة ما تكتمل المرحلة عندما يزداد إحساس الفرد بأنه يمثل جزءاً في

جماعة ما .

٢. **مرحلة العصف**: تتم مواجهة المشكلات والصراعات الناشئة من مرحلة التكوين حيث تتميز بتزايد احتمال وجود صراع حيث يأتي الأفراد للجماعة بمشكلات ترتبط باختلاف شخصياتهم ، ومالم يتم التصدي لهذه المشكلات وحلها بشكل مرضٍ فسيؤثر أداء الجماعة بصورة سلبية .

٣. **مرحلة وضع المعايير و قواعد السلوك (الاستقرار)** : تتسم هذه المرحلة بتحسين مشاعر أفراد الجماعة تجاه بعضهم البعض وهنا تتصف سلوكياتهم بالتعاون والتآلف حيث تزداد درجة تماسك الجماعة وتزداد خطوط الاتصال بين أعضائها ، وتستهدف هذه المرحلة بناء قواعد واضحة للسلوك والأدوار القيادية وإرساء هيكل واضح لجماعة العمل .

٤. **مرحلة الأداء أو ممارسة النشاط** : بعد تحديد هيكل الجماعة تبدأ في تكريس جهودها وطاقاتها لتحقيق المهام المطلوبة ، قد تحقق بعض الجماعات مستويات فائقة من الأداء بينما تمثل هذه المرحلة لجماعات أخرى محاولات للتعلم والتطوير ورفع الكفاءة .

٥. **مرحلة الانتهاء** : يقصد بهذه المرحلة انتهاء أو توقف أنشطة الجماعة ، وهنا يجب التفرقة بين :

أ. **الجماعات المؤقتة** مثل اللجان وفرق العمل وغيرها من الكيانات التي تصل لمرحلة الانتهاء بمجرد انتهاء مهمتها.

ب. **الجماعات التي لها صفة الدوام** التي قد تفشل في الاستمرارية حيث تصل هذه الجماعات لمرحلة الانتهاء بسبب سياسات المنظمة التي قد تميل إلى إتباع سياسة تصغير الحجم أو الاندماج أو إحلال التكنولوجيا ، ويجب أن تشهد هذه المرحلة نوعاً من الدعم والمساندة لأعضاء الجماعة حيث تقترن بمواقف نفسية وسيكولوجية مؤثرة .
وتعليقاً على المراحل السابقة فإنه ليس من الضروري أن تمر كل الجماعات بهذه المراحل .

• أنواع الجماعات

توجد أنواع عديدة للجماعات وإن كانت تبدو منفصلة في تقسيمها من الناحية النظرية إلا أنها متداخلة من الناحية العملية فيمكن لجماعة أن تشترك في أهدافها مع جماعة أخرى ، كما يمكن أن يجمع الفرد بين عضوية أكثر من جماعة .

١. تقسيم الجماعات من حيث حجمها :

أ. **الجماعات الصغيرة** : تتميز بمحدودية أعضائها وذلك بالقدر الذي يسمح بالاتصال المباشر والقوي فيما بينهم كما أنها مجموعات تتميز بتماسكها و وضوحها وسهولة دراستها .

ب. **الجماعات الكبيرة** : مهمة الاتصال بين الأعضاء صعبة ، وغالباً ما تكون الصلات أو الروابط بينهم ليست قوية ، كما قد تسمح هذه الجماعات بنشأة جماعات صغيرة بداخلها والتعامل مع هذه النوعية من الجماعات الكبيرة صعباً .

٢. تقسيم الجماعات من حيث قوة تأثيرها في شخصية الفرد :

أ. **الجماعات الأولية** : وهي جماعات يكون لها تأثير كبير في شخصية الفرد حيث يسود بداخلها روح الولاء والقيم الواحدة وتربط أفرادها علاقات مباشرة منها جماعة الأسرة ، ويتميز هذا النوع من الجماعات بطول البقاء والاستمرارية كما أن التفاعل الاجتماعي هنا يكون له طابع عاطفي حيث يتأثر الأفراد ببعضهم بشكل كبير .

ب. **الجماعات الثانوية** : يغلب عليها الطابع الشخصي ولكن مع قلة شعور التعاطف بين الأعضاء ومن أمثلة الجماعات السياسية والدينية والمهنية .وهي اكبر عدداً من الجماعات الأولية ، كما أن الفرد قد يتركها بعد فترة وجيزة وبالتالي فهي لا تنسم بالاستمرارية .

٣. تقسيم الجماعات من حيث طبيعة تكوينها :

أ. **جماعات طبيعية أو تلقائية** : تنشأ هذه الجماعات بشكل تلقائي أو طبيعي بسبب حاجة الأفراد للتجمع أو بسبب حاجتهم للأمن ويظهر ذلك في شكل جماعات الاصدقاء.

ب. **جماعات مكوّنة**: تتكون هذه الجماعات وفق اشتراطات معينة تحقق التوافق بين الأعضاء. فقد يشترط في تكوين جماعة عامل السن أو المستوى الاجتماعي أو التعليمي ومن أمثلة ذلك جماعات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات

٤. تقسيم الجماعات من حيث مدى انغلاقها أو انفتاحها :

من الأسس الأخرى في تصنيف الجماعات الأساس الخاص بما إذا كانت هذه الجماعات مغلقة أم مفتوحة و الأساس في التمييز هنا هو درجة التغير في الجماعة ، والجماعة مفتوحة عادة ما تتميز عن المغلقة في ثلاث جوانب هي:

أ. **تغير العضوية**: ففي الجماعة المفتوحة تكون عملية دخول وخروج الأعضاء مستمرة على عكس الجماعة المغلقة التي تتميز بمركز اجتماعي ثابت حيث نادراً ما ينضم إليها أعضاء جدد.

ب. **الوقت**: إن التغير المستمر في الجماعة المفتوحة يجعل من الصعب على هذه الجماعة الاستمرار في الأجل الطويل ، بل تنصب اهتماماتهم في الأنشطة الحالية وذات الأجل القصير ، على العكس الجماعات المغلقة تركز على التخطيط طويل الأجل.

ت. **الإطار الفكري أو المرجعي للجماعة**: تتميز الجماعات المنفتحة باتساع وتعدد الإطار الفكري ، فالأعضاء الجدد عادة ما يقدمون أفكاراً أو قيماً جديدة تساعد على إثراء فكر الجماعة وذلك عكس الجماعات المغلقة .

٥. تقسيم الجماعات حسب دوافع الانتماء للجماعة:

أ. **جماعات الدوافع الذاتية (الشخصية)** : ينتمي الفرد لجماعة بسبب دوافع ذاتية أو علاقات شخصية بحتة ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء .

ب. **جماعات الدوافع الاجتماعية** : هي جماعات تتشكل من أفراد تربطهم أغراض أو دوافع اجتماعية مثل أداء الخدمات العامة التي تعود بالفائدة على المجتمع وذلك بصرف النظر عن الفوائد التي تعود عليهم ، ومن أمثلة هذه الجماعات الجمعيات الخيرية .

٦. تقسيم الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها:

- أ. **الجماعات الإجبارية** : وهي جماعات ينتمي إليها الفرد بحيث لا يكون له دخل أو رغبة في تحديد ذلك الانتماء مثل الأسرة ، جماعات الفصل ، النقابات .
- ب. **الجماعات الاختيارية** : هنا يكون الانضمام للجماعات والانسحاب منها حسب رغبة العضو ومن أمثلتها جماعات الأصدقاء .
٧. **تقسيم الجماعات حسب طبيعتها (رسمية / غير رسمية) :**
- أ. **الجماعات الرسمية** : تنشأ هذه الجماعات بشكل رسمي وعلني فيها يتحدد دور كل عضو حسب وظيفته وحسب سلوكه ، وتأخذ هذه الجماعات أشكالاً متنوعة فقد تكون جماعة عمل تدخل ضمن هيكل تنظيمي محدد كقسم أو إدارة عامة ، وتتسم الجماعات الرسمية بأن هيكلها وأهدافها محددة بصورة رسمية .
- ب. **الجماعات غير الرسمية** : تتكون هذه الجماعات بشكل اختياري وبالتالي ليس لها من القواعد ما يعطيها الشكل أو الإطار القانوني ،
- ومن الأمور التي تشجع الأفراد للانضمام للجماعات غير الرسمية ما يلي :
- (١) أنها تقوم بتلبية وتحقيق حاجات معينة تعجز عن تلبيتها الجماعات الرسمية فهي توفر للفرد الصداقة والأمان وتعمل على تقليص الأسباب الرئيسية للنزاع و الإحباط كما أنها قد تمنح الفرد المركز غير الرسمية.
- (٢) إمكانية الحصول على بعض المعلومات ، فالفرد ينضم لجماعة غير رسمية ليتمكن من الحصول على بعض المعلومات عما يجري داخل المنظمة .
- **من خصائص الجماعات غير الرسمية**
١. انخفاض عدد أعضائها وقدرتها على تطوير قيادة غير رسمية وهيكل علاقات ،
٢. كما أنها تميل نحو الاستقرار وعلى الرغم من بعض السلبيات مثل تعارض مصالحها مع أهداف المنظمة
٣. إلا أن وجودها يحقق الكثير من الإيجابيات ومنها :
- أ. أن الجماعات غير الرسمية تكمل وتعزز وجود الجماعات الرسمية .
- ب. توفير القيم الاجتماعية الضرورية .
- ت. تسهيل عمل المدير : إذا تفهم المدير طبيعة الجماعات غير الرسمية و استطاع أن يكسب تأييدها فإن ذلك سيساعده في ممارسة مهامه بشكل أفضل
- ث. توفير وسيلة اتصال إضافية .
- ج. تشجيع ودفع المديرين على التخطيط الجيد والعناية بالعمل أكثر وذلك منعاً لتناثر الإشاعات أو الأقاويل المرتبطة بتواجد الجماعات غير الرسمية .
- **تماسك الجماعة :**
- يقصد بلفظ التماسك** مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أفراد الجماعة لبعضهم البعض ومدى شعورهم بالولاء والانتماء للجماعة وتمسكهم بعضويتها ، فالتماسك يشير إلى جاذبية الجماعة لأعضائها

• **ويمكن قياس تماسك الجماعة بعدة طرق منها :**

١. يتم ملاحظة عدد المرات التي يستخدم فيها الأعضاء كلمة (نحن) وكلمة (أنا) في أحاديثهم وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح
٢. مسابرة أعضاء الجماعة للمعايير ، فكلما زادت درجة خضوع أعضاء الجماعة لمعاييرها كلما كان ذلك دليلاً على تماسكها .
٣. مقاييس الصداقة ، كلما زادت درجة الصداقات بين الأعضاء داخل الجماعة كلما دل ذلك على تماسك ووحدة الجماعة .
٤. تماسك الجماعة في أوقات الأزمات ، أن الجماعات المنظمة تكون متماسكة وأقل عرضه للتفكك عندما تتعرض الجماعة لموقف خطير يهدد كيانها .
٥. الحالة الانفعالية لأفراد الجماعة ، اتضح انه في حالة الجاذبية المرتفعة يميل الأفراد للبقاء في الجماعة .
٦. المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة ، ويمكن استنتاج ذلك من معدلات الغياب ودوران العمل ودفع الاشتراكات .

• **مصادر جاذبية الجماعة :**

- هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة جاذبية الجماعة منها ما يلي :
١. وضوح الهدف : عندما تتسم أهداف الجماعة بالوضوح والقوة فإن الفرد يفضل الانضمام إليها لتقديره لهذه الأهداف .
 ٢. مكانة الفرد داخل الجماعة : كلما زادت مكانة الفرد وكلما ارتفع مركزه داخل الجماعة كلما زادت جاذبية الجماعة بالنسبة له .
 ٣. الانضمام الاختياري للجماعة : فالجماعة التي ينضم إليها الأعضاء اختياريًا يكون تماسكها أكثر من تلك التي تكون نتيجة ضغط أو فرض من الآخرين .
 ٤. التعامل والتعاون بين أعضاء الجماعة : كلما زادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة ، وعندما يحس الفرد بأن باقي أعضاء الجماعة يتعاونون معه ويقدمون له يد العون والمساعدة يزداد حبه للجماعة ويصبح أكثر تعلقاً بها .
 ٥. حجم الجماعة : الجماعات الصغيرة أكثر تماسكاً وجاذبية من الجماعات الكبيرة التي تزداد فيها مساحة التباين والاختلاف .
 ٦. درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة : الجماعة التي تحقق لأعضائها مكاسب داخلية وخارجية تزداد درجة جاذبيتها عند هؤلاء الأعضاء .
 ٧. تقبل الجماعة للفرد : عندما يحظى الفرد بتقبل كبير من الجماعة فإنه يحس بالانجذاب إليها لإشباع حاجته لتقدير الذات .
 ٨. تقبل المجتمع لأهداف الجماعة : يزداد تماسك الجماعة وبالتالي جاذبيتها عندما تكون أهداف الجماعة مقبولة من المجتمع .
 ٩. الأحداث الاجتماعية الهامة : تتأثر جاذبية بعض الجماعات عند وقوع بعض الأحداث هامة

١٠. عوامل أخرى : الخبرات السارة لأعضاء الجماعة ، سهولة الاتصال ، الوفاق ، الجو الديمقراطي للجماعة ..إلخ

● **مشكلات الجماعة :**

قد لا تحقق بعض الجماعات أهدافها المأمولة بل قد تتعثر كثيراً في خطواتها بسبب بعض المشكلات التي تحد من فعاليتها وقدرتها على التأثير .

١. **مشكلات السلوك والعلاقات الشخصية :**

لنجاح الجماعة كوحدة واحدة فإن الأمر يتطلب أن يتصف سلوك الأفراد بالاتزان ولكن الواقع العملي عادة ما يشهد انحرافاً في سلوكيات بعض أعضاء الجماعة حيث قد يغالون في محاولة توظيف الجماعة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية على حساب مصالح الجماعة وهنا يتحول هؤلاء الأفراد لعوامل هدم للجماعة ومن أمثلة هؤلاء الأشخاص السلبيين

٢. **المشكلات الوظيفية :**

ترتبط هذه النوعية من المشكلات بمدى قدرة الجماعة على النهوض بمهامها الوظيفية .
وتتمثل هذه المشكلات فيما يلي :

- أ. **وجود منازعات أو صراع داخل الجماعة :** حيث قد تنقسم الجماعة إلى جبهات فرعية تحت سيطرة قيادات مختلفة مما قد يزيد من درجة التنافر والفرقة ويؤثر سلبياً على كيان الجماعة وأدائها لوظائفها ، حيث تؤثر الشلل على الفعالية الكلية للجماعة .
 - ب. **مشكلة الروتين الإداري :** حيث تتعدد الإجراءات والقواعد والتعليمات .
 - ت. **عدم فهم أهداف الجماعة :** حيث يؤدي عدم الفهم الجيد للأهداف إلى إعاقة مجهودات الجماعة مما يؤثر على تماسكها وفعاليتها .
 - ث. **عدم إتاحة الفرصة لظهور قيادات جديدة :** حيث يؤثر ذلك سلباً على روح التجديد والابتكار والإبداع داخل الجماعة.
 - ج. **انحراف بعض الأعضاء عن معايير الجماعة :** بسبب الثقة المفرطة أو بسبب ضغوط خارجية تدفعهم للانحراف عن قواعد السلوك الخاصة بالجماعة.
٣. **مشكلات التنافس بين الجماعات :** يؤدي التنافس الشديد بين الجماعات إلى آثار سلبية عديدة قد تؤثر على مدى تماسك أو ترابط الجماعة .

• فصل التعلم

• مقدمة



- أ. تعتبر عملية التعلم من العمليات المستمرة والمساعدة في فهم السلوك الانساني.
- ب. بالتعلم يستطيع الانسان تغيير سلوكياته ايجاباً أو سلباً بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة وبما يتفق مع حاجاته الشخصية.
- ت. ويحدث التعلم من الأسرة والمدرسة وغيرها وفقاً لرغبات الفرد أو بسبب تواجده في ظروف اجتماعية ومعيشية مفروضة عليه.
- ث. وبالرغم من أهمية التعلم إلا أنه لم ينل الاهتمام الكافي في دراسات السلوك التنظيمي الا مؤخراً علماً بأن الباحثين يجمعون على مدى تأثير التعلم في سلوك الأفراد في المنظمات بشكل مباشر أو غير مباشر.

• مفهوم التعلم وطبيعته

- التعلم:** هو التغيير الدائم في السلوك والذي يحدث نتيجة الخبرة والممارسة.
- ويوضح هذا المفهوم طبيعة عملية التعلم من خلال تضمينه ما يلي:
١. أن التعلم يتضمن التغيير: سلوك الفرد قبل التعلم يختلف عن سلوكه بعد التعلم والتغيير قد يكون إيجابياً أو سلبياً.
 ٢. التغيير الذي يحدث نتيجة التعلم يمتاز بالدوام والاستمرار النسبي: فالتغيير الوقتي ليس إلا رد فعل انعكاسي مؤقت.
 ٣. التعلم يؤثر في السلوك الحالي والمحتمل حيث يؤثر في ميول وتصرفات الأفراد : كتأثر الفرد برؤسائه في العمل مثلاً.
 ٤. تعتبر الخبرة عنصراً ضرورياً في عملية التعلم: ويمكن اكتسابها بشكل مباشر من خلال الممارسة أو الملاحظة، وبشكل غير مباشر من خلال القراءة.
 ٥. هناك فرق بين التغيير الدائم في السلوك الذي يرجع للخبرة والممارسة، والتغيير الذي يرجع لعامل النضج في شخصية الفرد حيث يكون التغيير بسبب نمو الفرد جسماً وعقلياً.

• نظريات التعلم نظرية

١. التعلم الشرطي التقليدي

- يعرف التعلم الشرطي التقليدي : بأنه أحد الأشكال البسيطة للتعلم الذي تقترن فيه الاستجابة الشرطية بالربط بين مثير غير شرطي(طبيعي) ومثير شرطي (غير طبيعي) علماً بأن الاستجابة لا تحدث في الأصل بالمثير الشرطي فقط.
- وطور **العالم الروسي بافلوف** هذه النظرية اعتماداً على تجاربه على الكلاب التي بالعادة يسيل لعابها عند رؤية الطعام (مثير غير شرطي). حيث تعمد قرع الجرس (مثير شرطي) في وقت تقديم الطعام للكلاب التي أصبح لعابها يسيل بعد عدة ممارسات حين يقرع الجرس (أصبح قرع الجرس مثيراً شرطياً قادراً على إحداث استجابة شرطية مكتسبة).
- مثال: زيارة كبار المسؤولين للموقع  اهتمام الموظفين بمظهرهم
- زيارة كبار المسؤولين  تنظيف نوافذ الموقع

❖ اعتمد بافلوف في نظريته على ثلاثة فروض هامة بالنسبة للكائن القادر على التعلم الشرطي وهي:

(١) ان المثيرات الطبيعية قادرة على إحداث استجابة طبيعیه او غير شرطية نتيجة للتكوين الفسيو عصبي للكائن، فوضع الطعام للكلب يؤثر على جهازه العصبي. وسمى بافلوف هذه الاستجابة (الفعل المنعكس).

(٢) ان المثير الشرطي لا يؤدي الى الاستجابة الطبيعية الا اذا ارتبط بمثير غير شرطي.
(٣) ان قوة الاستجابة الطبيعية تزداد كلما حرم الكائن من المثير الطبيعي الضروري لبقائه كالطعام او الماء. أما اذا كان المثير غير الشرطي مؤلماً فقوة الاستجابة تقترن بزيادة درجة الايلام.

❖ انتقادات النظرية:

(١) ركزت على تفسير ردود الأفعال المنعكسة البسيطة ذات المثير الواحد والاستجابة الواحدة.

(٢) تعجز النظرية عن التعامل مع السلوكيات الانسانية المعقدة.
(٣) لا تصلح لمواقف أفراد يمتازون بالعقلانية والرشد والقدرة على التمييز حيث لا تصبح ردود الأفعال لا ارادية وانما اختيار بين بدائل للتصرف والسلوك.

٢. نظرية التعلم الشرطي الفعال

أ. أدخل العالم الأمريكي سكينر متغير إرادة الفرد وتصوراته الفكرية التي تتوسط بين المثير والاستجابة والتي تجاهلته النظرية السابقة

ب. فالفرد يحلل ويفكر ويختار استجابة معينة للحصول على نتائج مرضية.

ت. ولذا يطلق على هذا النوع من التعلم (التعلم الشرطي الوسيلى)،

ث. والمتغير الثابت: هو نتيجة الاستجابة بالإضافة للمثير والاستجابة.

ج. وتبرز أهمية الأثر في هذه النظرية حيث يقوم الفرد بتكرار السلوك الذي أنتج أثراً ساراً ويتجنب السلوك الذي أنتج أثراً غير سار.

ح. لذا فإن الآثار الناتجة عن الاستجابة هي المحددات الأساسية للعلاقة بين المثير والاستجابة.

خ. والاستجابة في هذا النوع من التعلم تتضمن أنشطة وتصرفات مكتسبة نتيجة الخبرة والممارسة. المثير --- إرادة الفرد ----- الاستجابة(الفعل)

٣. نظرية التعلم الاجتماعي

أ. طور هذه النظرية العالم ألبرت باندورا ووضح من خلالها أن الفرد يتعلم من خلال الملاحظة وتقليد ومحاكاة سلوك الآخرين

ب. وتقوم على فكرة وجود نماذج كالوالدين أو الاصدقاء حيث يتم التعلم على مرحلتين هما:

(١) مشاهدة وملاحظة سلوك الآخرين وتكوين صورة ذهنية للتصرف ونتائجه.
(٢) تجربة الصورة المكتسبة فإن كانت النتائج مرضية يتكرر السلوك والا سيبتعد الفرد عن تكرارها.

ت. ويتوقف تأثير النماذج في عملية التعلم الاجتماعي على عوامل منها:

- ١) توفر عنصر الإثارة والجاذبية في النموذج.
- ٢) قدرة الأفراد على استيعاب التصرفات التي يحويها النموذج.
- ٣) مدى القدرة على تحويل النموذج بعد مشاهدته الى أفعال.
- ٤) عملية التعزيز المرتبطة بمحاكاة النموذج (أن تعود المحاكاة بنتائج ايجابية).

٤. نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ

- أ. ترتبط هذه النظرية **بالأمريكي ثورنडाيك** وتبنى على أن الكائن يكتسب بعض المهارات ويتعلمها عن طريق المحاولة والخطأ حيث يتم تثبيت المحاولة الناجحة.
- ب. وأجرى ثورنडाيك تجاربه على قط جائع حبسه في صندوق يمكن فتحه بحركات معينة ووضع طعاماً خارج الصندوق. وتمكن القط بعد تكرار المحاولات الناجحة وتناقص الحركات الفاشلة من فتح الصندوق.
- ت. وفي الحياة العملية أمثلة متعددة كتعلم القيادة أو القيام ببعض المهام في العمل لحل مشكلة ما سواء بتوجيه وإرشاد أو بدونهما.

٥. نظرية التعلم بالاستبصار

- أ. أحد مطوري هذه **النظرية كوهلر** وتشير النظرية الى استغلال المعاني والمفاهيم حيث تمر عملية الاستبصار بعدة مراحل
- ١) تبدأ باستقبال المعلومات من خلال الحواس واعطائها مدلولات فكرية
- ٢) ثم استخدام ذكاء الفرد في تنظيم وربط المعلومات بشكل يجعل الفرد يتبصر بعلاقة السلوك بعوائده.
- ب. وتوصل كوهلر لنتائج من خلال تجاربه على القرود حيث وضع قرداً في قفص يتدلى منه الموز على ارتفاع معين ووضع صناديقاً في القفص وتمكن القرود من وضع الصناديق فوق بعضها ليصل للارتفاع المطلوب تمت بعد ادراك القرود للعلاقة بين وجود الصناديق وارتفاع الموز.
- ت. والاستبصار قد يكون بطيئاً أو تدريجياً وقد يكون فجائياً. كما قد يكون الاستبصار جزئياً أو كلياً.

● المبادئ الأساسية لعملية التعلم

١. لا يتعلم الانسان بدون دافع: الدوافع قد تكون نظرية او مكتسبة (تمكن تعليم حيوان جائع حركات وأفعال للحصول على الطعام).
٢. المكافأة تعزز وتدعم عملية التعلم: المكافأة المادية أو المعنوية تدعم التعلم وخاصة اذا كانت مباشرة.

٣. التعلم الموزع أفضل من التعلم المركز: التعلم الموزع على مراحل أفضل من التعلم المركز والمتواصل بشكل دفعة واحدة وأكثر ثباتاً في الذاكرة بشرط أن لا تكون الفترات متباعدة كثيراً فتؤدي الى النسيان.
٤. المشاركة الايجابية: المشاركة الفعلية من المتعلم وعدم الاكتفاء بالحضور والاستماع.
٥. ضرورة تنوع مواد أو مجالات التعلم: تنوع المواد يثري عملية التعلم ويمنع الملل.
٦. أهمية الفهم أثناء عملية التعلم: فهم الهدف والنتائج تعزز عملية التعلم.
٧. التكرار: تكرار التمرين يعزز من عملية التعلم.
٨. فائدة الإرشاد والتوجيه: الإرشاد غير المبالغ فيه يساعد في تدعيم عملية التعلم.
٩. مبدأ التماثل أو التشابه: مقارنة المثير القديم بالمثير الجديد يؤدي للتعميم ويتشابه التأثير على السلوك.

● التدعيم والعقاب وعلاقتها بعملية التعلم

- أ. يؤدي التدعيم (نظام العوائد والحوافز) في المنظمة الى التأثير على السلوك التنظيمي
- ب. والحوافز قد تكون ايجابية كالترقيات والمكافآت والتقدير ، وقد تكون سلبية كالإنذار والخصم .

ت. ويعتمد استخدام الحوافز على الاستراتيجيات التالية:

١. تقديم حافز ايجابي، ويحقق التدعيم الايجابي (تعزيز السلوك).
٢. تقديم حافز سلبي، ويحقق العقاب (خمد السلوك).
٣. ايقاف أو منع حافز ايجابي، ويحقق اللاتدعيم (إضعاف السلوك).
٤. ايقاف أو منع حافز سلبي، ويحقق التدعيم السلبي (تعزيز السلوك).

● تثبيت وتعزيز السلوك المرغوب

- أ. تحقق تعزيز سلوك مرغوب من خلال حصول القائم بالسلوك على نتيجة سارة نتيجة سلوكه. ويتم ذلك بطريقتين:
 ١. تقديم حافز ايجابي: تقديم مكافأة لموظف نتيجة تحقيق انتاجية عالية يقود الى تكرار السلوك.
 ٢. ايقاف أو منع حافز سلبي – تدعيم سلبي: القيام بالسلوك المرغوب (عدم التأخر عن الدوام) لتجنب العقوبة.

● إضعاف وإخماد السلوك غير المرغوب

- أ. تعرض الفرد لنتائج غير سارة نتيجة القيام بسلوك غير مرغوب ويتم بطريقتين:
 - أولاً: العقاب: (حافز سلبي) : تنبيه أو انذار لموظف يتأخر عن الدوام.
 - ومن الامور التي تزيد من فاعلية العقوبات في المنظمة:
 - (١) تطبيق العقاب عقب حدوث السلوك مباشرة.
 - (٢) الحسم والسرعة في تطبيق العقاب.
 - (٣) توجيه العقاب للسلوك غير المرغوب وليس للفرد نفسه.
 - (٤) تجنب إهدار كرامة الفرد المعاقب.
 - (٥) مراعاة الاتساق في تطبيق أنظمة العقاب.

- ٦) تعريف الفرد المعاقب بالسلوك غير المرغوب فيه وكيفية تجنبه مستقبلاً.
 ٧) أن يمتلك الفرد المعاقب جانب الاثابة والعقاب.
 ٨) التلازم بين استخدام العقاب وحدوث السلوك غير المرغوب.
 ٩) أن يوفر الفرد المعاقب سلوكاً مقبولاً بديلاً للسلوك غير المرغوب.
 ثانياً: استخدام استراتيجيات الانطفاء:

وتعنى إيقاف حافز ايجابي اللاتدعيم او العقاب بالمنع:

- ١) منع سلوك غير مرغوب: توقف الرئيس عن الثناء على الموظف الذي ينقل له أخبار الزملاء يمنع الموظف من نقل الأخبار.
 ٢) انطفاء سلوك مرغوب: عدم اهتمام الرئيس بمقترحات الموظف يمنع الموظف من تقديم مقترحات جديدة.

• جداول التدعيم

- ١) المقصود بجداول التدعيم: هو عملية توقيت الحوافز.
 ٢) وتقسّم جداول التدعيم الى نوعين:
 ١) الجداول المستمرة: تقديم مدعم لكل استجابة صحيحة او سلوك مرغوب والاستمرار بذلك ، والعلاقة بينهما طردية. كإعطاء عمولة لبائع بعد كل صفقة ينجزها. وتكمن فائدة هذه الجداول في تسريع عملية التعلم ولكن يعاب عليها أن السلوك يضعف بسرعة اذا انقطع المدعم ولو لمرات قليلة. أي يتم اكتساب السلوك بسرعة وانطفائه بسرعة. أي يناسب المراحل الاولى للأداء ولا يناسب المراحل اللاحقة.
 ٢) الجداول المتقطعة: (الجداول الجزئية) : تلقي الفرد لمدعمات بعد عدد من الاستجابات او بعد فترة معينة ويتم التعلم بطريقة بطيئة. ولكن تتميز هذه الجداول بثنيت وتعزيز السلوك الذي يتم اكتسابه.

❖ وتقسّم الجداول المتقطعة الى أربعة أنواع:

- أ. جدول الفاصل الزمني الثابت: مثال: الراتب الشهري، الزيادة السنوية
 ب. جدول المعدل الثابت: مكافأة كل ثلاثة أشهر ، الأجور حسب القطع المنتجة
 ج. جدول الفاصل الزمني المتغير: القيام بجولات تفتيشية بفواصل زمنية متغيرة
 د. جدول معدل الاستجابة المتغير: بعد صفتين ثم بعد ٣ ثم بعد واحدة.

• التذكر والنسيان وعلاقتهما بالتعلم

- أ. مفهوم التذكر: احد الوظائف العقلية التي يتمكن الفرد بها من استرجاع ما تعلمه من خبرات ومهارات عند الحاجة. وهو يرتبط بعملية التعلم ويمثل الوجه الايجابي منها.
 ب. مراحل التذكر: للتذكر أربع مراحل:

- ١) التعلم والاستظهار: الاكتساب او الحفظ
 ٢) الاحتفاظ بحصيلة ما تعلمناه
 ٣) الاسترجاع: استعادة ما سبق الاحتفاظ به من معلومات
 ٤) التعرف: معرفة أن الموقف الحالي سبق ومررنا به (وهنا يمكن تقسيم الذاكرة الى ذاكرة قصيرة المدى وذاكرة طويلة المدى).

ت. العوامل المؤثرة في التذكر:

١. سرعة وبطء المتعلم: يتفاوت الأفراد في سرعة التعلم وكذلك التذكر.
٢. مواد التعلم: يسهل تعلم وتذكر المواد سهلة المعنى وذات الارتباط مع بعضها.
٣. طريقة التعلم: وهناك طريقتان :
(١) الطريقة الكلية : دراسة الكل في إطار فهم الجزء وتبنى على الفهم والمعنى وتعتبر أفضل من الطريقة الجزئية.
(٢) الطريقة الجزئية: تقسيم الموضوع الى اجزاء ثم دراسة كل جزء.

ث. النسيان: عدم القدرة على تذكر بعض الخبرات التي سبق اكتسابها وتعلمها،

- وهو الفشل في الاحتفاظ بما تعلمناه ، وهو الوجه السلبي لعملية التعلم.
- ج. وقد تكون عملية النسيان مفيدة كما الحال في المواقف المؤلمة.
- ح. كذلك عند تراكم المعلومات في العقل البشري يكون النسيان أفضل لاتاحة المجال امام المعلومات والحقائق الجديدة.
- خ. العوامل المؤثرة في النسيان :
- (١) عامل الزمن : الفترة الزمنية الطويلة تؤدي للنسيان.
 - (٢) عامل الاكتمال والمعنى: الدافع أقوى لتذكر الاشياء المكتملة وذات المعنى.
 - (٣) عامل التداخل: قد يحدث النسيان نتيجة التداخل واختلاط المواد المتعلمة.
أ. تداخل رجعي: التعلم اللاحق يفسد التعلم السابق
ب. تداخل لاحق: التعلم السابق يفسد التعلم اللاحق
 - (٤) عدم تثبيت موضوع التعلم عن طريق التكرار: عدم التكرار يؤدي الى النسيان.
 - (٥) المواقف الانفعالية المؤلمة بالنسبة للفرد: غالباً يتم كبت المشاعر المؤلمة.
 - (٦) تغير الميول والاهتمامات: يتم نسيان اتجاهات قديمة اذا حلت مكانها اهتمامات جديدة مختلفة.

● فصل الصراع التنظيمي

● مقدمه

- أ. ظاهرة الصراع التنظيمي وهي ظاهر سلوكية فطرية مارسها الإنسان منذ تواجده على سطح الأرض , وستظل تلازمه طوال حياته
- ب. ان الصراع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية التي يجب التعامل معها بفعالية حتى يمكن احتواء آثار الصراع السلبية والاستفادة من ثماره الإيجابية

● مفهوم الصراع وآثاره :

- أ. يعرف جونز الصراع التنظيمي: أنه حالة من الخلاف أو التعارض تحدث عندما تصطدم أهداف مجموعة مع أهداف مجموعة أخرى . مما يؤدي إلى نوع من العداء أو السلوك العدواني
- ب. كما يرى البعض الصراع على أنه صورة من صور التفاعل التي ينتج عنها عدم اتفاق في وجهات النظر والقيم , وعدم التوافق في الأنشطة والممارسات
- ت. وذلك على اعتبار أن الصراع هو تغيير أو خلل يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل وجهود ومصالح طرف من الأطراف والإسهام في عدم تحقيقه لأهدافه ومصالحه .

❖ عدة حقائق أساسية يجب الارتكاز إليها عند تعريف الصراع التنظيمي وهي :

١. أن الصراع ظاهرة واقعية ولموسة تتواجد على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.
٢. يشير الصراع إلى تعارض في المصالح والأهداف والقيم والمعتقدات كما يظهر في شكل مشاعر وأحاسيس.
٣. تتوقف درجة تطور الصراع وحدته على عدة عوامل منها مدى قوة الأطراف محل الصراع وشخصياتهم , كما تتوقف على مدى إدراك هذه الأطراف لنتائج الصراع وآثاره.
٤. أن مفهوم الصراع يختلف عن مفهوم التنافس , فالمنافسة لا تنطوي على اتجاه عدائي غالبا
٥. رغم ما يحمله الصراع من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة

- ### ❖ وعلى ذلك يمكن تعريف الصراع في النهاية بأنه عبارة عن ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبا أو إيجابا على طبيعة العلاقات بين الأطراف وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافه

- **آثار ونتائج الصراع التنظيمي :** على الرغم من إدراك الكثيرين للصراع على أنه غالبا ما يكون شيئا سلبيا , فإن الدراسات و البحوث تكشف عن أن بعض أنواع الصراع مفيدة للمنظمة ويمكن أن ترفع من فعاليتها التنظيمية.

● أنواع الصراع

١. الصراع الإيجابي / هو صراع يسهم في زيادة مستوى أداء الفرد والجماعة ومن أمثلة الصراع الإيجابي أن تتصارع مدرستان حكوميتان حول أفضل السبل لتقديم خدمة تعليمية مميزة لأهالي منطقة ما

٢. الصراع السلبي / هو صراع يعوق أداء كل من الفرد والجماعة ويترتب عليه إحداهن ضرر للمنظمة

- آثار إيجابية للصراع التنظيمي نذكر منها ما يلي :
 - (١) تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشاكل التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار .
 - (٢) يؤدي الصراع التنظيمي إلى شحذ همم الابتكار والقيام بتغييرات مفيدة داخل المنظمة
 - (٣) يؤدي الصراع إلى زيادة تماسك أعضاء الجماعة في مواجهة جماعة أخرى , ومع زيادة درجة التماسك تقل الخلافات الفردية
 - (٤) في مواجهة التحدي والمنافسة يتم التركيز على مهام ومسئوليات محددة بهدف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر كما يتم انتقاء قيادات نشطة لديها القدرة على السيطرة وكسب جولة الصراع ,
 - (٥) مساعدة الإدارة في التعرف على أساليب علاج الصراع وتجنب أسبابه مستقبلا .
 - (٦) التنفيس عن بعض الرغبات والحاجات المكبوتة عند الأفراد الذين يكون لديهم دافع قوي لإثارة النزاعات داخل المنظمة . .

• الآثار السلبية للصراع :

١. الإدراك السلبي لأطراف النزاع الأخرى .
٢. زيادة العداء وقلة قنوات الاتصال بين أطراف الصراع .
٣. يؤدي الصراع إلى آثار نفسية وصحية حيث ينتج عنه درجة من التوتر و القلق الذي يؤدي بدوره إلى الإحباط .
٤. غلبة المصالح و الاهتمامات الخاصة على المصلحة العامة , حيث يحاول كل طرف أن يحقق أكبر المكاسب الشخصية بغض النظر عن مصالح المنظمة .
٥. يؤدي التورط في الصراعات إلى إهدار الكثير من الوقت والمال مما يؤدي إلى آثار سيئة على موارد و إمكانات المنظمة .
٦. إلحاق الضرر بمصلحة طرف دون آخر حيث يتحمل احد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر .

• التطور الفكري لدراسة الصراع التنظيمي :

١. المدرسة التقليدية : وفقا لهذه المدرسة فإن الصراع غير مرغوب فيه ولذلك يجب القضاء عليه أو تقليله منه , ومن الناحية التقليدية أخذت محاولات تقليل الصراع شكل القمع والإخماد , لكن وعلى الرغم من ان الإخماد قد ينجح في إزالة الصراع ظاهريا إلا أنه لا يتعامل مع الأسباب الجوهرية للصراع ومن ثم قد يعود مرة أخرى إذا ما تهيأت الظروف لذلك .

❖ وعلى ذلك فإن رؤية المدرسة التقليدية للصراع تقوم على الافتراضات التالية :

- أ. أن الصراع التنظيمي ضار بالمنظمة ولذلك يجب تجنبه وتقاعده.
- ب. ان وجود الصراع قرينة على وجود خلل أو أشياء خاطئة في المنظمة.

- ت. ينشأ الصراع بصفة أساسية نتيجة الفروق الفردية بين العاملين.
- ث. يترتب على وجود الصراع ردود فعل غير مناسبة بين أطراف الصراع.
- وعلى الرغم من تجاهل المدرسة التقليدية لدوافع الصراع وجوانبه الإيجابية إلا أن الكثير من المؤسسات الهامة في المجتمع مثل المدرسة ما زالت تعتنق المنهج التقليدي في التعامل مع الصراع ,
 - علاوة على ذلك فإن كثير من المديرين في العديد من منظمات الأعمال يحاولون تفادي الصراع إيجابيا كان أم سلبيا .
٢. المدرسة السلوكية : يرى أنصار هذه المدرسة ان الصراع ظاهرة حتمية تصاحب التعاملات الإنسانية داخل أي منظمة ولذلك لا يمكن اجتنابه أو تفاديه
- ❖ من اهم خصائص رؤية المدرسة السلوكية للصراع ما يلي :
- أ. أن الصراع التنظيمي امر حتمي وضروري يجب الاعتراف بوجوده .
- ب. يجب على الإدارة مراقبة مستوى صراع وعدم تدخل طالما كان في حدود المسموح بها
- ت. أن الصراع قد يكون إيجابيا وليس بالضرورة أن يكون سلبيا وتتعدد أسباب الصراع التنظيمي ولذلك يجب دراستها وتحليلها .
- ث. أن انخفاض مستوى الصراع او انعدامه لا يساعد في تنمية عمليات الابتكار والتجديد داخل المنظمة .
٣. المدرسة الموقفية : وهي تمثل الفكر الإداري الحديث حيث ترى أن الصراع قد يكون بناء أو هدام حسب الموقف , ففي بعض المواقف قد يكون الصراع مرغوبا فيه , بينما في مواقف اخرى قد يكون من الأفضل تقليله او تجنبه , و على ذلك فإن على الإدارة تحليل و دراسة مواقف الصراع و تحديد الاستراتيجية المناسبة
- **مراحل الصراع التنظيمي :**
- يمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل يمكن من خلالها تفهم و استيعاب ديناميكية عملية الصراع .
- ويعد نموذج **بوندي** من أشهر النماذج التي توضح مراحل الصراع التنظيمي وهذه المراحل تتمثل في خمسة مراحل متتابعة يوضحها الشكل التالي :
١. مرحلة الصراع الكامن
- تنسم هذه المرحلة بأن الصراع لا يكون صريحا أو واضحا و لكن يكون هناك من التغيرات أو العوامل ما يمكن أن يؤدي للصراع , و من هذه العوامل :-
- (١) اعتمادية العلاقات أو العلاقات المتبادلة بين أطراف الصراع
 - (٢) اختلاف الأهداف والأولويات
 - (٣) البيروقراطية
 - (٤) تباين أو اختلاف معايير تقييم الأداء
 - (٥) المنافسة على الموارد .

٢. مرحلة إدراك الصراع

تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك وحدة أو مجموعة أن أهدافها تأثرت سلباً بتصرفات مجموعة أخرى , وهنا يتم التعرف على مسببات الصراع و يقوم كل طرف بتحليل الأحداث التي تقود إليه و إعداد سيناريو حول المشاكل التي تواجهها في علاقتها بالطرف الآخر

٣. مرحلة الشعور بالصراع

في هذه المرحلة تبدأ الوحدات المتصارعة في تنمية أو تجهيز رد فعل انفعالي تجاه بعضها و مع تزايد الصراع سينعدم التعاون بينها ويؤثر ذلك الوضع سلباً على الفعالية التنظيمية للمنشأة وفي هذه المرحلة قد يكون سبب الصراع بسيطاً و لكن إذا لم يتم حله فإن الأمور تتصاعد و تتفاقم الأوضاع بحيث تتحول مشكلة صغيرة إلى مشكلة كبيرة يصعب السيطرة عليها أو معالجتها .

٤. مرحلة إظهار الصراع

تتسم هذه المرحلة بملوسية الصراع وتجسيده في صور مختلفة من العداة , بشكل عام فإن الخاسر الرئيسي في هذه المرحلة هي المنظمة حيث تتأثر فعاليتها التنظيمية بسبب تردي وسوء العلاقات بين الأقسام والإدارات المتصارعة

٥. مرحلة ما بعد الصراع

سواء طال الصراع أم قصر فلا بد له من حل و لكن إذا كان الحل مرضياً للطرفين فمن المتوقع أن تسود علاقات التعاون بين الأطراف , أما إذا أسفر الصراع عن حل لم يرض كل الأطراف فإنه من المتوقع أن يعود الصراع مرة أخرى وربما بصورة أكثر وخطورة .

• مستويات الصراع

يمكن التمييز بين أربعة مستويات للصراع:-

أولاً: الصراع على مستوى الفرد

يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه , و ترجع حالة التعارض و النزاع الداخلي إلى مسببات وعوامل منها :

١. الإحباط : يواجه الإنسان حالة الإحباط عندما لا يستطيع تحقيق هدفه بسبب وجود شئ ما يمنعه من تلبية حاجاته أو رغباته . وفي مواجهة حالة الإحباط هذه يلجأ الفرد إلى تبنى أحد أنواع السلوك الدفاعي الذي قد يتخذ صوراً وأشكالاً عديدة منها :

(١) الانسحاب والتخلي عن الهدف (٢) الجمود

(٣) المساواة (٤) الكبت

(٥) العدوانية (٦) أحلام اليقظة

(٧) الإحلال و التعويض (٨) التبرير

٢. تعارض أهداف الفرد :

هناك فرق بين الإحباط وتعارض الأهداف فالأول ينشأ من تعذر الوصول للهدف بسبب عائق ما , أما الثاني فيشير إلى تعارض بين الأهداف نفسها و هنا يواجه الفرد ثلاثة أنواع من التعارض بين الأهداف وهي :

- أ. حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق أهداف متعارضة ذات مزايا فقط بمعنى ان على الفرد أن يختار هدفا واحدا من عدة اهداف كلها تؤدي إلى مزايا , فالمشكلة هنا ستكون تعارض في الإقدام لتحقيق أي الأهداف ,
- ب. حينما يكون الفرد مدفوعا لتحقيق أهداف ذات عيوب ومزايا في نفس الوقت , وهذا النوع من التعارض هو الأكثر شيوعا , هنا يجب على الفرد ان يقارن المزايا بالعيوب بحيث يستطيع في النهاية أن يحدد القيمة الصافية للبدل .
- ت. وأخيرا حينما يكون الفرد مدفوعا لاختيار هدف واحد بين عدة أهداف كلها ذات عيوب أو سلبيات , هنا قد يتحاشى الفرد الاختيار منعا للمشاكل , وأحيانا قد لا يجد الإنسان مفرا من اختيار أحد البدائل .

٣. تعارض الدور وغموضه : قد يعمل الفرد في وظيفة تجعله محاطا بتوقعات مختلفة تتطلب منه القيام بأدوار متعارضة مما يجعله في حالة صراع نفسي داخلي حيث عليه ان يقرر أي المصالح عليه أن ينفذها أو يشبعها أولا ,

٤. مشاكل العمل : قد يشعر الفرد بنزاع و توتر داخلي بسبب بعض المشكلات التي يواجهها في العمل و من هذه المشكلات ما يلي :

أ. زيادة عبء العمل

ب. سوء ظروف العمل

ت. تدني العلاقات مع الزملاء

ث. تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد

ثانيا: الصراع بين الأفراد (ضمن الجماعة)

إن الصراع بين أفراد الجماعة هو أمر حتمي , فمهما بلغت درجة تماسك الجماعة فلا يزال الأفراد مختلفين في شخصياتهم ومدركاتهم وقدراتهم في التعامل و الاتصال تتعدد صور الصراع أو الخلاف بين الأفراد فقد يكون منصبا على المكافأة أو الترقية و تلعب العوامل الإدراكية والمعرفية دورا هاما في التأثير على مدى وعي الأطراف بالنزاع أو التناقض ولزيادة درجة التكيف التبادلي بين الأفراد هناك طريقتان هما :

١. تحليل التفاعل التبادلي : تعتمد هذه الطريقة على استخدام مفهوم الانا في نظرية

فرويد و تستعين بنظرية التحليل النفسي , فمن المفترض أن لكل فرد ثلاث حالات من

الأنأ و هي الطفل , و الرشد , و الأب ,

❖ أنواع من التفاعل التبادلي :

أ. تفاعلات تبادلية مكملة : ويظهر هذا النوع من التفاعل عندما توجه حالة الأنأ رسالة أو

سلوكا ويتلقى استجابة متوقعة او ملائمة من شخص آخر وأفضل التفاعلات التبادلية

هي علاقة راشد براسد أو أب مع طفل , أو طفل مع أب حيث يعبر عن التبادل المكمل بخطوط متوازية .

ب. تفاعلات تبادلية متقاطعة : وتظهر هذه التفاعلات عندما توجه الأنأ لشخص ما رسالة أو

سلوكا فيستجاب لها استجابة غير مناسبة أو غير متوقعة من الانا الخاصة بشخص آخر

مثل المشرف الذي يعامل أحد مرؤسيه على أنه طفل يستحق العطف , ولكن المرؤس يستجيب وكأنه راشد مما يؤدي إلى اضطراب عملية الاتصال

تفاعلات تبادلية خفية : وهي تشبه التفاعلات المنقاطعة في آثارها السلبية , ووفقا لهذا النوع من التفاعلات فإن الأنا الخاصة بشخص تشمل حالتين , في الحالة الأولى يبدو الشخص ظاهريا وكأنه راشد و لكن في الحالة الثانية يتصرف كحالة الأب , وهذه التفاعلات الخفية معقدة ويصعب اكتشافها أو معالجتها , حيث يتضمن التبادل الخفي جدول أعمال خفي أو غير ظاهر , و في ظل هذا النوع من التفاعلات تكون الرسالة العلنية تمويها و يكون المقصود هو السلوك , أو جدول الاعمال الخفي فمثلا قد تكون الرسالة العلنية موجهة من حالة راشد لراشد , اما جدول الأعمال الخفي فيشير إلى حالة أب لطفل ,

٢. نافذة جو هاري : طريقة بسيطة أسباب النزاع و الصراع بين الأفراد داخل الجماعة وتنسب للعالمان **هاري انغام & جوزيف لوفت** وتقتض أن هناك أشياء يعرفها الفرد و هذا ينطبق على الآخرين , فهناك أشياء يعرفها الفرد عن الآخرين و أشياء لا يعرفها عنهم , ووفقا للشكل التالي فإن نافذة جو هاري تتضمن أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين .

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين
الذات الخفية (٢)	الذات المكشوفة (١)
الذات غير المكشوفة (٤)	الذات العمياء (٣)

و استنادا للشكل السابق تضم نافذة جو هاري أربع حالات هي :

الحالة الأولى : وهي أفضل الحالات حيث يعرف الفرد نفسه و يكون كذلك على بينة بمشاعر ودوافع الآخرين مما يسهل عملية التفاعل أو التعامل معهم , وبالتالي تقل فرص الخلاف أو النزاع بين الفرد والآخرين .

الحالة الثانية : و فيها يعرف الفرد ذاته فقط و لا يعرف الآخرين و بالتالي فإنه يعاني من الخوف و النزاع الناتج عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ بسلوك الآخرين ويؤثر ذلك على تعامله معهم .

الحالة الثالثة : و هنا يعرف الفرد الآخرين و لكنه يجهل حالته هو , فمثلا قد تتوافر معلومات كان يعلم الفرد بحركة ترقيات بعض الزملاء ولكن لا يعرف وضعه هو (ذات عمياء) و هنا يجد الزملاء حرجا في الحديث عنه حتى لا يحس بأنه عبء على الآخرين أو انه مغترب وسط زملائه .

الحالة الرابعة : و هنا ترتفع او تزيد حالة سوء الفهم وسوء الاتصال , فالفرد هنا لا يعرف نفسه و لا الآخرين مما يؤدي إلى كثرة الخلافات و النزاعات بين أفراد الجماعة , ولمعالجة هذا الوضع فلا بد أن يعود الفرد للحالة الأولى بحيث يعي نفسه ويتعرف كذلك على الآخرين

ثالثاً: الصراع بين الجماعات :

وهو صراع يحدث بين جماعتين أو أكثر داخل المنظمة حيث قد تتخرب كل جماعة على الأقل في صراع أو نزاع جزئي مع الجماعات الأخرى التي تتفاعل معها مثلاً تشهد منظمات الأعمال نزاعات مستمرة بين التنفيذيين و الاستشاريين أو الأقسام المختلفة , وهذه النزاعات قد تكون بسيطة أو بالغة الخطورة كما أن لها جوانب إيجابية و سلبية وبصفة عامة توجد مجموعة من العوامل التي تسهم في ظهور الصراع بين الجماعات وهي :

(أ) تعارض الأهداف : على الرغم من أن مختلف الجماعات تمارس نشاطاتها في إطار الهدف الكلي للمنظمة إلا ان هذا لا يمنع وجود تعارض بين أهدافها الفرعية ,
(ب) التنافس على موارد محدودة : نظراً لمحدودية الموارد تحاول كل وحدة تنظيمية الحصول على هذه الموارد قبل نفاذها , ومن هنا تزداد احتمالات الصراع بين الوحدات التنظيمية المختلفة وهنا يجب على إدارة المنظمة توزيع هذه الموارد بصورة عادلة .
(ج) الاختلاف في الإدراك : عادة ما يصاحب الاختلاف في الأهداف اختلاف في الإدراك فمثلاً قد ينشأ اختلاف في وجهات النظر بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق بخصوص انخفاض الحصة البيعية نتيجة الإدراكات المختلفة لأسباب تدني الطلب على المنتج عند كل إدارة .

(د) العلاقات الاعتمادية : هي العلاقات الناشئة عن اعتماد الجماعات على بعضها البعض في نشاطاتها وتحقيق أهدافها الأمر الذي يثير الصراع فيما بينهما و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من العلاقات الاعتمادية بين جماعات العمل وهي :-

- (١) العلاقات الاعتمادية المترابطة : كل جماعة تسهم بشكل مستقل في الأداء الكلي للمنظمة . و هذا يعني أنه على الرغم من عدم وجود عمليات تبادل بين جماعات العمل إلا أن إنتاجية المنظمة وفعاليتها تتوقف على أداء هذه الجماعات
- (٢) العلاقات الاعتمادية المتسلسلة : أداء أي جماعة يؤثر بشكل مباشر في الممارسات الخاصة بجماعة أخرى ولذلك فإن أي عمل لا يمكن إنجازه عن طريق أداء المنفرد لكل جماعة في ظل هذه الأوضاع التي يتأثر فيها أداء جماعة بأخرى فإن احتمالية وجود النزاع تكون متزايدة مما يتطلب تدخل الإدارة للتخطيط والتنسيق الجيد بين جماعات العمل .
- (٣) العلاقات الاعتمادية التبادلية : تعني هذه العلاقات أن أنشطة كل الوحدات التنظيمية تعتمد على بعضها بعض بشكل كامل ويظهر هذا النوع من العلاقات اعتمادية في مستشفيات بين أطباء و هيئة التمريض وحجرات أشعة ومعامل و عابرين مرضى . وفي ظل هذا النوع من العلاقات تبلغ احتمالات الصراع أقصاها حيث تزداد درجة تعقد وتشابك العلاقات بين الجماعات المختلفة مما يجعل مهمة الإدارة أكثر صعوبة في معالجة هذه الصراعات .
- (هـ) الانتماء لمستويات تنظيمية مختلفة : يؤدي انتماء جماعات العمل لمستويات تنظيمية مختلفة إلى اختلاف في وجهات النظر ,
- (و) اختلاف هوية الجماعة : إن تواجد هوية واضحة و مميزة للجماعة يزيد من احتمالات نشوب صراع بين الجماعة والجماعات الأخرى وذلك بسبب اختلاف النظرة للزمن واختلاف نطاق الاهتمام والاتجاه نحو السلطة وكلما كانت الهوية أكثر تمايزاً كلما صعب

التنسيق مع الجماعات الأخرى حيث تميل هذه الجماعات ذات الهوية المميزة إلى تكوين نظرة سلبية تجاه الجماعات الأخرى كما تميل لعدم الثقة في هذه الجماعات.

رابعاً: الصراع بين المنظمات:

يحدث هذا النوع من الصراع على مستوى المنظمات التي تضم جماعات عمل مختلفة, ويعبر عن حالة من التوتر التي تظهر بين منطمتين أو أكثر عند تعارض أو تضارب المصالح فلكل منظمة أهدافها وقيمها التي تختلف عن أهداف وقيم المنظمات الأخرى, ويكون الصراع هنا بسبب اختلاف الأهداف, والتنافس على الموارد, ومحاولة تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب بعضها البعض.

• استراتيجيات مواجهة أو حل الصراع :

الأساس في اختيار أو تفضيل استراتيجية على أخرى يحون رهنا بالتشخيص الدقيق لموقف الصراع وطبيعة اطرافه والقائمين على حل الصراع

ومن اهم الاستراتيجيات

(١) استراتيجية استخدام القوة و السيطرة :

وفقا لهذه الاستراتيجية يحاول أحد اطراف الصراع أو القائمين على حله استخدام القوة التي يتمتع بها للسيطرة على موقف الصراع و يتم ذلك من خلال تدخل اصحاب السلطة في المستويات الأعلى حيث يقومون باستخدام نفوذهم لإنهاء الصراع, وتعتمد هذه الاستراتيجية على الاجبار و التهديد. على الرغم من العيوب المصاحبة لها إلا انها تعد مناسبة و مفيدة في الأحوال التي تتطلب حولا وقتية سريعة مثل اوقات الأزمات والطوارئ.

(٢) استراتيجية التعاون :

تقوم الأطراف المتصارعة بالتعاون بينها و تطوير الحلول البديلة لحل المشكلة سبب الصراع وهنا يجب على الإدارة أن تقوم بإيجاد الوسائل الكفيلة بتحقيق التقارب والتكامل بين أطراف عن طريق ترسيخ الاعتقاد بتوافق الأهداف أكثر من تعارضها, و التأكيد على أن النجاح هو ثمرة عمل جماعي أكثر منه فردي, و على الرغم مما يكتنف هذه الاستراتيجية من جهود مضيئة في التقريب بين الجماعات إلا أنها تعد مناسبة في الظروف والحالات التالية:

أ. حالات الاتفاق على حل متكامل

ب. حالات الرغبة في اكتساب الخبرة بالتعاون مع الأطراف الأخرى

ت. تقدير مشاعر الآخرين وآرائهم ومقترحاتهم

(٣) استراتيجية الحل الوسط :

تعتمد الاستراتيجية على اللجوء للحل الوسط كأسلوب للتعامل مع الصراع و ذلك عندما تتقارب قوة طرفي الصراع نسبيا, وهنا يجب على كل طرف أن يتنازل عن شيء في محاولة للتوفيق بين الطرفين. وعلى الرغم من المشكلات التي يمكن ان تترتب على الحل الوسط, مثل عدم إثارة الأسباب الرئيسية للصراع, إلا أنها تبقى كلغة مناسبة للتفاوض بين الأطراف نظرا لما تنطوي عليه من تعادل نسبي في القوة وبالتالي فهي تبتعد عن منطقتي الانسحاب أو التحاشي أو القوة.

٤) استراتيجية التجنب أو التحاشي :

تتبلور الاستراتيجية في شكل انسحاب سلبي على اعتبار أن احد وسائل التعامل مع الصراع هو ان يتم تحاشيه بمرور الوقت وتأخذ هذه الاستراتيجية ٣ أشكال رئيسية ,

١. إهمال موضوع الصراع بمعنى تجاهل الموقف الصراعي كليا
٢. فيمثل إقامة حوار بين الأطراف وذلك بفصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض
٣. جعل التفاعلات او العلاقات الاعتمادية بين أطراف الصراع محدودة لأقصى درجة . و على الرغم من بعض العيوب المرتبطة باستراتيجية وما يترتب عليها من تخاذل و عدم تحقيق منافع في الأجل الطويل , إلا أنها قد تكون مفيدة في المواقف التالية :

- أ. القضايا البسيطة أو غير المهمة
- ب. عدم وجود امل أو فرصة لإقناع أحد أطراف الصراع بقبول وجهة نظر الطرف الآخر
- ت. عدم توازن العائد مع المجهود المبذول لحل الصراع
- ث. الرغبة في كسب الوقت لتجميع معلومات إضافية قد تكون مفيدة لاتخاذ قرارات مؤثرة في المستقبل , و بالتالي يكون استخدام هذه الاستراتيجية كبديل تكتيكي مؤقت .
- ج. عدم تصعيد الخلاف بين أطراف الصراع

٥) استراتيجية التكيف :

وهي استراتيجية مناقضة لاستراتيجية السيطرة والقوة , وتسمى باستراتيجية الإيثار . بمعنى أن أحد أطراف الصراع يأخذ في اعتباره الحد الأقصى لمصالح و اهتمامات الطرف الآخر و على الرغم من أنها قد تبدو استسلاما وخضوعا للطرف الآخر إلا أنها قد تكون مدخلا إيجابيا لحل الصراع وذلك في الحالات التالية :

- أ. الرغبة في بناء جسور علاقات طيبة بين أطراف الصراع
- ب. عند شعور أحد الأطراف بضعف موقفه التفاوضي
- ت. عندما لا تكون القضية محل الصراع ذات اهمية متساوية لطرفي الصراع , هنا يكون من الأفضل ان يتساهل الطرف الذي تعتبر القضية بالنسبة له هامشية , لأن ذلك التساهل لا يكلفه كثيرا , علاوة على أن هذا التساهل يدعم العلاقة بين طرفي الصراع و يمثل كذلك رصيда لأحد أطراف الصراع عند الطرف الآخر

● يمكن تصنيف استراتيجية تسوية الصراع حسب النتائج المحتملة إلى ثلاث

استراتيجيات رئيسية و هي :

١. استراتيجية خاسر / خاسر : و تتميز هذه الاستراتيجية بخسارة لكل أطراف الصراع وتأخذ عدة أشكال منها الحل الوسط , المساومة , اللجوء لطرف ثالث
٢. استراتيجية رابح / خاسر : حيث يحقق أحد الأطراف رغباته على حساب الطرف الآخر وذلك بحشد كافة موارده وطاقاته للفوز ومن صور هذه الاستراتيجية القوة و السيطرة و التحكم الرئاسي .

٣. استراتيجية رابح / رابح: و هي أفضل الاستراتيجيات و أكثرها شيوعا حيث تبذل الجهود لاحتواء الصراع وحلها بشكل مرضي يحقق الأهداف المتصارعة , وهنا يتم حل الصراع بشكل حقيقي حيث يؤدي الكسب المتبادل لكلا الطرفين إلى إزالة أسباب الصراع بدلا من التركيز على مصلحة طرف دون آخر .

• استراتيجيات أخرى لحل الصراع :

يذكر **جونز** أن هناك استراتيجيتين لحل الصراع

١. تغيير الهيكل التنظيمي :- و ذلك بهدف تقليل أو إزالة سبب الصراع كما يمكن تقليل الصراع بتغيير شكل عملية الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي بحيث يسمح بزيادة فرص الاتصال بين الأطراف المتصارعة بعضها البعض ، كما يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي توصيفا دقيقا لمهام ووظائف الادارات أو الأقسام المختلفة منعا لأي تداخل في الاختصاصات أو المهام

٢. تغيير ميول الأفراد أو حتى تغيير الأفراد أنفسهم :- وذلك عن طريق إفساح المجال للتفاوض و الحوار وذلك من خلال نظام إجرائي رسمي يسمح بتبادل الآراء , من جهة يمكن معالجة أو حل الصراع وفقا لاستراتيجية تغيير الميول : عن طريق تطبيق ما يعرف بسياسة التناوب الوظيفي :حيث تسمح هذه السياسة للأفراد و الجماعات بمعرفة طبيعة العمل في الاقسام المختلفة وتتيح لهم فرصة معرفة المشكلات التي يمكن ان تواجه المنظمة مما يقلل من اختلاف الآراء عن طريق تفهم طبيعة عمل الآخرين . وإذا فشلت ادارة المنظمة في حل الصراع عن طريق تغيير الميول فلن يكون امامها إلا ان تتخلص من بعض الأفراد مثيري المشاكل

• المتغيرات الفردية و تصرفات جماعة العمل وعلاقتها باستراتيجيات مواجهة الصراع :

مما لاشك فيه أن استراتيجيات مواجهة الصراع ترتبط إلى حد ما ببعض المتغيرات الفردية و الشخصية , فالرؤساء يختلفون في تعاملهم مع موقف الصراع بسبب تباين خلفياتهم الشخصية

(١) وفي هذا الإطار يذكر **عاشور** أن الاستراتيجيات التي يستخدمها أطراف النزاع تتأثر بصفاتهم الشخصية , فالفرد ذي النزعة العدوانية يستخدم أساليب تصعد من الصراع , بينما يميل أصحاب نزعات عدم الثقة و التوجس إلى استخدام استراتيجيات انتقامية واستغلالية .

(٢) وفي دراسة أجراها **1982 ميلشر & جونز** أسفرت النتائج عن وجود علاقات موجبة بين كل من الشخصية المنتمية واستراتيجية التلطيف , والشخصية المطيعة واستراتيجية فرض الحلول, والشخصية المتغترسة و الميكافيلية واستراتيجية المواجهة. وأظهرت الدراسة وجود علاقات سالبة بين الشخصية المنتمية واستراتيجية فرض الحلول , وبين الشخصية الميكافيلية واستراتيجية التلطيف , إلا أن هذه الدراسة لم تكشف عن وجود علاقات بين الشخصية العدوانية وفرض الحلول ,

- (٣) وذلك على النقيض من الدراسة التي أجراها بلانكي & بيل والتي أظهرت وجود علاقة بين الشخص العدوانى وفرض الحل .
- (٤) من ناحية أخرى يرى زاموتو ان اختلاف الأفراد من حيث الجنس يؤثر على الاستراتيجيات التي ينتهجوها في معالجة أو حل الصراع
- (٥) إلا أن رينويك لا يرى أن هناك اختلافات بين الرجال والنساء في الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة أو حل الصراعات حيث يميل الجنسان إلى استخدام استراتيجية الحل الوسط والمواجهة والتلطيف أكثر من استراتيجيتي الانسحاب وفرض الحل,
- (٦) وحول علاقة تصرفات أو سلوكيات جماعة العمل باستراتيجيات مواجهة الصراع يذكر إتلينج & جوج 1988 أن نقاش الجماعة وتفاعلها يؤدي إلى حل امثل للموضوع محل الصراع .
- (٧) كما يذكر كل من كاتربيرج & هوم 1981 ان كثيرا من الاختلافات في سلوكيات و تصرفات القادة والرؤساء ترجع إلى ميول وتصرفات مرؤوسيهم
- (٨) وفي دراسة , أجراها غرين & شريسهام 1980 حول العلاقات التفاعلية للقادة تناولت دور الرئيس أو قائد المجموعة في استشارة جهود المجموعة وتماسكها , إلا انها لم تتطرق للعلاقة بين تصرفات الجماعة واستراتيجيات مواجهة الصراع .
- (٩) ويذكر خاطر ١٩٨٨ أن الجماعة تضع حدودا لدوافع الفرد للسلطة و النفوذ , كما انها تساعد الأفراد على إيجاد حلول للصراع الذي يعيشون فيه .
- (١٠) يرى عبد الحميد ١٩٩٢ ان حل الصراع داخل الجماعة يمكن أن يتم من خلال :
- أ. التركيز على موضوع الخلاف لا على الأشخاص
- ب. التركيز على نقاط الاتفاق كنقطة انطلاق لحل الصراع
- ت. الاستماع إلى وجهات النظر دون التحيز لأي منها

● فصل ثقافة المنظمة

● مفهوم ثقافته المنظمة

هناك تعريفات متعددة لمفهوم ثقافة المنظمة من بينها ما يلي:

(١) تعريف سمير شيك: أنها مجموعة من مدركات التي يشترك فيها أعضاء وحدة تنظيمية معينة.

(٢) تعريف شين: أنها عبارة عن نموذج أو نمط من الافتراضات الأساسية التي كونتها أو اكتشفتها جماعة معينة عن طريق التعلم بحيث تستفيد منها في التعامل مع مشكلات التكيف الخارجية والداخلية، وهذه الافتراضات في حالة فعاليتها يتم تلقينها لأعضاء الجماعة على أساس أنها تمثل الأسلوب السليم للتعامل مع المشكلات.

(٣) تعريف "الدرج & جيلينك": أنها مجموعة افتراضات وتوقعات وقواعد للسلوك، وهي تعمل كإطار مرجعي لسلوك الأفراد كما أنها تمثل فهما مشتركا بين أفراد التنظيم، وهي بذلك تميز منظمة عن غيرها

(٤) تعريف "هيجان": أنها تعبير عن قيم الأفراد المؤثرين في منظمة ما، وهذه القيم تترك تأثيرها في سلوك الأفراد وفي منهجيتهم في اتخاذ القرارات والتعامل مع مرؤوسيه.

(٥) تعريف "جيبسون": أنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك.

(٦) أما المؤلف فيرى أن الثقافة التنظيمية: هي نظام من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، بحيث يشكل هذا النظام قواعد للسلوك وأسس للتعامل مع مشكلات البيئة الداخلية والخارجية.

● تضح من التعريفات السابقة أن ثقافة المنظمة تشمل ما يلي:

١- قيم ومعتقدات وافتراضات أساسية يشترك فيها أعضاء التنظيم.
٢- تحدد شكل التصرف أو السلوك (حيث تمثل أسلوب ونسق تعامل مع المشكلات الداخلية والخارجية)

٣- لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكون الثقافة ايجابية اذا حققت أهداف المنظمة، وتكون سلبية اذا خالفت أهداف المنظمة.

٤- تتعدد الثقافات الفرعية داخل الثقافة الأم، حيث تعكس الاختلاف بين إدارات وأقسام الشركة خاصة في حالة قوة ونفوذ هذه الثقافات الفرعية.

٥- تهتم ثقافة المنظمة بكيفية إدراك الأفراد لخصائص هذه الثقافة، حيث تهتم بقياس رؤية الأفراد لمنظمتهم.

● اهمية دراسته ثقافه المنظمه

تمثل الثقافة التنظيمية أحدث المدارس الإدارية التي تهتم بها الملفات والبحوث الحديثة في إدارة الأعمال ويرى امين 1996 أن هناك عدة أسباب مهدت لظهور هذه المدرسة منها:

١. أثر الثقافات القومية على الاداء حيث اتضح هذا الأثر من خلال دراسة أثر الثقافة اليابانية على التجربة اليابانية في الإدارة.

٢. فشل بعض مشروعات الاندماج بسبب عدم اتفاق قيم العاملين في الشركات المندمجة الأمر الذي لفت النظر إلى دراسة ثقافة المنظمة.
٣. تفسير الأداء الوظيفي: نظرا لقصور المدارس الإدارية السابقة في تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات فقد اتجهت الأنظار إلى مدرسة الثقافة التنظيمية باعتبارها أساسا يمكن من خلاله تفسير أسباب اختلاف الأداء بين المنظمات.
- ٤- التراث العلمي لإدارة الموارد البشرية: حيث تزامن تطوير الثقافة التنظيمية مع الحاجة لبناء قوة عمل تحمل قيم ومعتقدات المنظمة أي تحمل ثقافة المنظمة.
- فثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في تشكيل سلوك الأفراد والحفاظ على هوية المنظمة وفعاليتها حيث قد تكون مصدرا لقوة المنظمة وقد تكون مصدرا لضعفها عندما تقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

• وظائف المنظمه

- أ. من جهة اخري تظهر أهمية ثقافة المنظمة من خلال قيامها بعدة وظائف يذكرها **روبينز** وهي:

- ١- وضع حدود لدور افراد المنظمة
 - ٢- تحديد هوية أفراد المنظمة
 - ٣- تسهيل تواجد عملية الالتزام الجماعي
 - ٤- زيادة درجة استقرار التنظيم حيث تعد الثقافة أداة لربط الأعضاء معا وتوحيد جهوداتهم.
 - ٥- تمثل الثقافة أداة للرقابة حيث توجه مسارات سلوك الافراد.
- ب. ويرى **بيدرسن & سورنسن** أن لثقافة المنظمة عدة وظائف من اهمها:
- ١- تعتبر أداة للتطوير والتغيير التنظيمي.
 - ٢- أداة تستخدم لتهيئة الأفراد لتقبل نوعية معينة من القيم التي تحددتها الإدارة.
 - ٣- تستخدم كأداة تساعد الباحثين في تفهم و دراسة التنظيمات الاجتماعية المختلفة.
- ت. أما **شوقي** (١٩٩٣) فيرى أن بعض وظائف ثقافة المنظمة تكمن فيما يلي:
- ١- تضفي على المنظمة هويتها المنفردة
 - ٢- تؤثر في سلوك القائد باعتبارها متغيرا مستقلا من عدة زوايا:
- أ. اندماج القائد في نسق من العادات والقيم التي تمثلها الثقافة
- ب. تتدخل في تشكيل سلوك العاملين وعاداتهم وتوقعاتهم
- ج. يجب اخذ الثقافات الفرعية بالاعتبار عند التعامل مع أفراد منتمين لثقافات فرعية متباينة.

• الثقافة و أنماط السلوك

- يرى **العديلي** أن الثقافة تؤثر على أنماط السلوك وتحدد سلوك الافراد وتؤثر على مشاعرهم و دوافعهم للعمل.

• وسائل نقل الثقافة المنظمة

هناك عدة وسائل تنتقل من خلالها ثقافة المنظمة للأفراد اعضاء المنظمة ومن هذه الوسائل ما يلي:

١. أساليب التطبيع الاجتماعي: وهي العمليات التي يستطيع الفرد من خلالها أن يتعلم قيم وعادات المنظمة (خاصة للموظفين الجدد) الذين هم في حاجة ماسة لعملية التطبيع, حيث تتم بشكل مرتب ومحدد وجماعي, و احيانا يتم التطبيع من خلال مجهودات فردية ينخرط فيها هؤلاء الموظفين بشكل غير رسمي وعشوائي.

٢. طقوس وشعائر المنظمة, مثل:

أ. طقوس وشعائر الانتقال أو الترقى (أي كيفية اعداد المنظمة لأفرادها إما للترقية أو للتقاعد).

ب. طقوس تقوية الروابط أو العلاقات (أي بناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة مثل أنشطة الحفلات والوجبات الجماعية).

ج. طقوس تعزيز السلوك والإثابة: (أي منح المكافآت والحوافز وأساليب منحها).

د. طقوس العقاب: (أي طرق انزال العقاب بالأفراد المقصرين وتعريفهم بهذه الطرق).

٣. القصص والحكايات: قصص عن نماذج جيدة او سيئة من الأفراد ستكون بمثابة مؤشرات حول قيم وثقافة المنظمة

٤. لغة التنظيم: مثل المظهر العام لأفراد المنظمة وطريقة لبسهم, شكل المكاتب, جميعها تمثل قيم تتكلم عن ثقافة المنظمة وقيمها.

٥. الرموز التنظيمية: مثل حجم مكاتب الموظفين حيث تمثل جميعها رموز تنتقل من خلالها الانطباعات عن ثقافة العمل في المنظمة.

• مصادر ثقافة المنظمة

ان ثقافة المنظمة تنبع من خلال أربعة مصادر هي:

١. صفات وخصائص أفراد المنظمة:

افراد المنظمات وبالذات المؤسسين لها يمثلون المصدر الاساسي للثقافة, فالمنظمات المختلفة تنمو بها ثقافات مميزة ومختلفة حسب الافراد وقيمهم, وعادة ما يكون لمؤسسي المنظمات دورا كبيرا في قيم ومعتقدات المنظمة خاصة

٢. أخلاقيات التنظيم:

أي القيم الاخلاقية والمعتقدات والقواعد التي تحدد الاسلوب والطريقة المناسبة للتعامل داخل وخارج التنظيم. فالاخلاقيات التنظيمية هي نتاج لأخلاقيات المجتمع ولأخلاقيات المهنة والفرد

أ. اخلاقيات المجتمع: حيث ان الفرد يتأثر بشكل كبير بمنظومة القيم الاخلاقية السائدة في مجتمعه, وبالتالي تتأثر منظمات الأعمال بهذه القيم الأخلاقية.

ب. الأخلاقيات المهنية: هي قيم وأخلاقيات تحكم تصرفات مجموعة متماثلة من الأفراد بحيث تحدد شكل و طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض.

ج. الاخلاقيات الشخصية الفردية: مجموعة القيم الفردية التي نستدل عليها من خلال تصرفات الفرد مع المحيطين به,

٣- حقوق الملكية:

تحدد الحقوق التي يتم منحها لافراد التنظيم شكل ونوعية الثقافة السائدة في المنظمة, فالحقوق تحدد واجبات ومسؤوليات كل أصحاب المصالح الداخلية, وتنمي عادات وقيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة,

٤- الهيكل التنظيمي:

وهو من أهم المصادر التي تسهم في تشكيل ثقافة المنظمة. فالهيكل التنظيمي هو نظام رسمي يحدد طابع أداء الوظيفة وعلاقات السلطة داخل التنظيم, وعادة ما تقترن الهياكل التنظيمية المختلفة بنشأة وظهور ثقافات تنظيمية,

❖ فتنوع أشكال الهياكل التنظيمية

- أ. فالهياكل العضوية: فيها درجة عالية من اللامركزية فتزدهر بذلك ثقافة حرية العمل ويتمتع العاملون بدرجة عالية من الاستقلالية والمبادأة.
- ب. الهياكل الميكانيكية: ففيها مركزية عالية وطول للهيكل التنظيمي, فتسود ثقافة العمل الردي وتقل الجماعية وتقل ثقافة التجديد والتطوير

● علماء سلوك التنظيمي

اسم النظريه	اسم العالم
مفهوم الشخصية	كثير
نظريات الأنماط الجسديه	كرتشمير
نظريات الأنماط السيكولوجية	كارل يونج
نظريه السمات	جوردن ألبورت
نظريه التحليل النفسي	سيجموند فريد
نظريه الذات	إبراهام ماسلو
اختبارات الإسقاطية الذائعة	رورشاخ
الميكيا فيلية	ميكيا فيلي
مفهوم الادراك	كينيكى وكرينتينر
مفهوم الادراك	روبنز
اثر البيئه في عملية الادراك	ريتز
مراحل تطور الجماعة	باتنتهاوزن
نظريه التعلم الشرطي التقليدي	العالم الروسي بافلوف
نظريه التعلم الشرطي الفعال	العالم الامريكى سكينر
نظريه التعلم الاجتماعي	العالم ألبرت باندورا
نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ	بالأمريكى ثورندايك
نظرية التعلم بالاستبصار	كوهلر

مفهوم الصراع ، استراتيجيات أخرى لحل الصراع، المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	جونز
مراحل الصراع التنظيمي	بوندي
نافذة جوهاري	هاري انغام
نافذ جوهاري	جوزيف لوفت
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	عاشور
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	ميلشر
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	بلانكني
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	بيل
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	زاموتو
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	رينويك
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	إتلينج
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	جوج
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	كاتربيرج
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	هوم
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	غرين
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	شريسهايم
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	خاطر
المتغيرات الفردية وتصرفات جماعة العمل	عبد الحميد
مفهوم الثقافة	سمير شيك
مفهوم الثقافة	شين
مفهوم الثقافة	ألدز
مفهوم الثقافة	جياينك
مفهوم الثقافة	جيبسون
اهمية الثقافة	امين
وظائف المنظمه	روبينز
وظائف المنظمه	بيدرسن
وظائف المنظمه	سورنسن
وظائف المنظمه	شوقي
الثقافه وانماط السلوك	العديلي

❖ **ملاحظه:** العلماء قد أصيب وقد اخطي في اساميهم لكن هذا اجتهادي ،
وكمان العلماء فيهم يكون سوا في النظرية ولكن ف الجدول فرقتهم ليسهل الحفظ