

## المحور الثالث: السلوك الفردي داخل المؤسسة



السلوك الفردي داخل المؤسسة هو محور أساسي في دراسة السلوك التنظيمي. يتعلق بكيفية تصرف الأفراد وتفاعلهم داخل بيئة العمل، وكيف تؤثر خصائصهم الفردية على أدائهم وإنتاجيتهم. يشمل هذا السلوك مجموعة متنوعة من العوامل النفسية والاجتماعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل سلوك الفرد.

### 1. الشخصية:<sup>1</sup>

-**تعريف الشخصية:** يعرف جوردون ألبورت الشخصية بأنها التنظيم الديناميكي داخل الفرد لتلك النظم النفسية والجسمية التي تحدد تكيفه الفريد مع البيئة. فالشخصية تحدد كيف يمكن للفرد أن يؤثر في الآخرين وطريقة فهمه لذاته. يتجلى تأثير الفرد في الآخرين من خلال مظهره الخارجي وسلوكه، بينما يعكس وعي الفرد بذاته إدراكه لقيمه ومعتقداته المتميزة، وهي نتاج تفاعله المستمر مع البيئة المحيطة

- الشخصية كذلك هي مجموعة الصفات والخصائص النفسية التي تميز الفرد عن غيره وتحدد طريقة تفاعله مع البيئة المحيطة به. - إذا الشخصية تؤثر على كيفية تعامل الفرد مع ضغوط العمل، وكيفية تفاعله مع الزملاء والرؤساء، وقدرته على التكيف مع التغييرات.

### - مكونات الشخصية:<sup>2</sup>

- تتفرد الشخصية بتراكيب فريدة تختلف من فرد لآخر، وتشمل الدوافع، الميول، القيم، العادات، الاتجاهات، والقدرات.
- تتميز الشخصية بتناسق وتكامل بين السمات العضوية والنفسية للفرد.
- تتشكل الشخصية وتتطور باستمرار من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة المحيطة.

### - نماذج الشخصية:

- نموذج العوامل الخمس : يشمل الانفتاح، الضمير، الانبساط، التوافق، والعصبية.

<sup>1</sup> Bateman t and snell s management building competitive advantage the univ of northcarolina richard irwin .1996 p 75

<sup>2</sup> ناصر العجمي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1999 ص48-50.

- مؤشر مايز بريجز للانمات : يقسم الأفراد إلى 16 نمطاً بناءً على أربعة أبعاد (الانبساط/الانطواء، الحس/الحدس، التفكير/الشعور، الحكم/الإدراك).

### - محددات الشخصية:<sup>3</sup>

أ. **الظروف الوراثية:** تشمل الصفات الجسدية والمزاجية ومستوى الطاقة الجسمانية التي تنتقل عن طريق الوراثة من الآباء. الوراثة تضع حدوداً للقدرات الكامنة للفرد. (د. عبد الله بن عبد الغني الطحيم ود. طلال بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة 2003، ص 69؛ ناصر العجمي، "السلوك الإنساني والتنظيمي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1423هـ، ص 65-66)

ب. **الظروف البيئية:** تلعب الثقافة والظروف الاجتماعية وأنماط السلوك العائلية والتجارب الشخصية دوراً هاماً في تكوين الشخصية. الثقافة تحدد الأنماط والاتجاهات والقيم والمعتقدات التي تنتقل للأجيال. يرى بعض الباحثين أن البيئة هي التي تميز شخصية فرد عن آخر، وتلعب دوراً في تنمية وتوجيه الشخصية في حدود القدرات الوراثية.

ج. **الظروف الموقفية:** على الرغم من أن الشخصية تعتبر ثابتة ومتناسقة، إلا أن متطلبات الموقف قد تستدعي جوانب معينة من التصرف، مما يؤثر في تكوين الشخصية. لذلك، لا ينبغي النظر إلى النماذج الشخصية بمعزل عن الظروف المحيطة. الظروف والمواقف لها تأثير على الشخصية، ولكن كيفية حدوث هذا التأثير لا يزال غير مفهوم بشكل كامل.

## 2. الاتجاهات:

### - مفهوم الاتجاهات:<sup>4</sup>

يتفق معظم الباحثين والكتاب على تعريف للاتجاهات قدمه Jordan، والذي يصفها بأنها استعداد أو ميل مكتسب للاستجابة بطريقة ملائمة أو غير ملائمة وبشكل متسق تجاه شيء معين.

كذلك يمكن اعتبارها هي التقييمات الإيجابية أو السلبية التي يحملها الفرد تجاه الأشخاص، الأحداث، أو الأشياء في بيئته، التي تؤثر الاتجاهات على سلوك الفرد في العمل، بما في ذلك الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، والتحفيز.

### - صور وأنواع الاتجاهات:

تتنوع الاتجاهات في صورها وأشكالها، ومن بينها:

<sup>3</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحيم وطلال بن عوض الله السواط، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الرابعة، 2003، صفحة 70.  
<sup>4</sup> فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة، 2003، ص 63.

- عامة وخاصة :الاتجاهات العامة هي ميول لدى الفرد لا تتغير بتغير الأفراد أو الموضوعات، بينما الاتجاهات الخاصة تكون محددة تجاه جماعة أو موضوع معين، مثل التعصب.
- إيجابية وسلبية :الاتجاهات الإيجابية تعبر عن تأييد الفرد وقبوله لموقف معين، في حين أن الاتجاهات السلبية تعبر عن رفضه ومعارضته لموضوع ما.
- جماعية وفردية :الاتجاهات الجماعية توجد لدى غالبية الناس، أما الاتجاهات الفردية فتقتصر على شخص واحد.
- علنية وسرية :الاتجاهات العلنية يستطيع الفرد إظهارها والتعبير عنها، بينما الاتجاهات السرية لا يستطيع الفرد التعبير عنها أو الإعلان عنها.
- قوية وضعيفة :قد تكون الاتجاهات قوية أو ضعيفة حسب قوة اقتناع الفرد أو مدى تفاعله مع الآخرين بشأنها.

#### -انواع الاتجاهات:

الرضا الوظيفي : مدى شعور الفرد بالراحة والسعادة في وظيفته.

الالتزام التنظيمي: مدى شعور الفرد بالانتماء والولاء للمؤسسة.

الانخراط الوظيفي: مدى تفاعل الفرد وحماسه لعمله.

#### -كيف تأثر الشخصية والاتجاهات في السلوك التنظيمي:<sup>5</sup>

الاداء الوظيفي: الموظفون ذوو الشخصيات المناسبة للوظيفة والذين لديهم اتجاهات إيجابية يميلون إلى تحقيق أداء أفضل.

التعاون والعمل الجماعي: الشخصية والاتجاهات تؤثر على قدرة الفرد على التعاون والعمل بفعالية مع الآخرين.

الالتزام التنظيمي: الموظفون الذين لديهم اتجاهات إيجابية تجاه المنظمة يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزامًا وولاءً.

التغيب والدوران الوظيفي: الشخصية والاتجاهات السلبية قد تزيد من احتمالية التغيب عن العمل وترك الوظيفة.

<sup>5</sup>عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلال بن عوض الله السواط، مرجع سبق ذكر ، ص67.

### 3. القيم:<sup>6</sup>

تعتبر القيم من المحددات الهامة للسلوك الفردي والتنظيمي. فالقيم تمثل المعتقدات والمبادئ الأساسية التي توجه سلوك الفرد وتحدد ما يعتبره مهماً وجديراً بالاهتمام.

**تعريف القيم :** هي المعتقدات والمبادئ الأساسية التي توجه سلوك الفرد وتحدد ما يعتبره مهماً وجديراً بالاهتمام.

-القيم هي مجموعة من المبادئ والمعتقدات الراسخة التي توجه سلوك الأفراد وتفضيلاتهم، سواء داخل مكان العمل أو خارجه. تمثل القيم ما يعتبره الفرد أو المجموعة مهمًا ومرغوبًا ومقبولًا أخلاقياً. في بيئة العمل، تُعد القيم أساسًا لتوجيه القرارات والسلوكيات، مما يسهم في تشكيل ثقافة المنظمة وتعزيز التفاعل بين العاملين.

**الاهمية:** تؤثر القيم على القرارات التي يتخذها الفرد في العمل، وكيفية تفاعله مع الزملاء والرؤساء، ومدى توافقه مع ثقافة المؤسسة، كما أنها تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كالتالي:

-توجيه السلوك: تعمل القيم كإطار مرجعي يوجه الأفراد في اتخاذ القرارات وتحديد ما هو صواب أو خطأ.

-تعزيز الانسجام: تساهم القيم المشتركة في خلق بيئة عمل متناغمة تعزز التعاون والتفاهم بين الموظفين.

-تحفيز الأفراد: تؤثر القيم على دوافع الأفراد وسلوكياتهم، مما يزيد من التزامهم تجاه أهداف المنظمة.

-تعزيز الثقافة التنظيمية: تشكل القيم أساس الثقافة التنظيمية، حيث تؤثر على كيفية تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع بيئتهم العملية.

### -انواع القيم:<sup>7</sup>

**القيم الثقافية:** تمثل المبادئ المشتركة التي تحدد ما هو مقبول وصحيح داخل المجتمع أو المنظمة. تشمل قيم التعاون، الفردية، الشفافية، والعدالة.

**القيم النهائية:** هي الأهداف النهائية التي يسعى الفرد لتحقيقها، مثل النجاح الشخصي أو السعادة.

**القيم الوسيطة:** تعبر عن الوسائل أو السلوكيات التي تساعد على تحقيق القيم النهائية، مثل الصدق والاجتهاد.

**القيم السائدة:** هي القيم الأكثر وضوحًا وتأثيرًا في شخصية الفرد أو المنظمة.

**القيم الاخلاقية:** مثل النزاهة والصدق.

<sup>6</sup> Posner, B. Z., & Munson, J. M. (1979). "The Importance of Values in Understanding Organizational Behavior." *Human Resource Management*, 18(3), 9–14

<sup>7</sup> Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson

القيم الاجتماعية: مثل التعاون والمساواة.

القيم الاجتماعية: مثل الإنجاز والتقدير.

- مصادر القيم:

التنشئة الاجتماعية: تتشكل القيم من خلال الأسرة والمجتمع والثقافة المحيطة.

التجاري الشخصية: تلعب الخبرات الحياتية دورًا أساسيًا في تشكيل منظومة القيم لدى الأفراد.

البيئة التنظيمية: تؤثر ثقافة المنظمة وقادتها بشكل كبير على قيم الموظفين.

-تأثير القيم في السلوك التنظيمي:

- تؤثر القيم على طريقة اتخاذ القرارات وحل المشكلات داخل المؤسسة.
- تحدد مدى التزام الأفراد بالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية.
- تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي عندما تتوافق قيم الموظفين مع قيم المؤسسة.

4. الدوافع والحوافز:



تعريف الدوافع والحوافز:

- الدوافع هي القوى الداخلية التي تحرك الفرد لتحقيق هدف معين، بينما الحوافز هي العوامل الخارجية التي تشجع الفرد على بذل جهد أكبر، ادتؤثر الدوافع والحوافز على مستوى الأداء والإنتاجية، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي<sup>8</sup>.

-الدوافع: هي القوى الداخلية التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه لتحقيق هدف معين أو إشباع حاجة معينة. الدوافع تنبع من داخل الفرد وتكون مرتبطة برغباته واحتياجاته وتطلعاته.

<sup>8</sup> McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2019). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

-الحوافز: هي العوامل الخارجية التي تقدمها المنظمة لتشجيع الموظفين على بذل جهد أكبر وتحقيق أداء أفضل. الحوافز يمكن أن تكون مادية (مثل الرواتب والمكافآت) أو معنوية مثل (التقدير والترقية).

### نظريات الدافعية:

-نظرية ماسلو للحاجات : تقترح أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم الأساسية أولاً (مثل الاحتياجات الفسيولوجية والأمنية)، ثم الاحتياجات الأعلى (مثل الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات).

-نظرية هازبرج دات العاملين : تقترح أن هناك عوامل "صحية" تمنع عدم الرضا (مثل الراتب وظروف العمل)، وعوامل "محفزة" تزيد الرضا والأداء (مثل الإنجاز والتقدير والترقية).

نظرية التوقع: تقترح أن الدافعية تتأثر بالتوقعات حول الجهد المبذول، والأداء الناتج، والمكافآت المتوقعة.

### -انواع الدوافع:

الدوافع الفطرية: تنبع من داخل الفرد نفسه، مثل الشعور بالمتعة أو الإنجاز عند إكمال مهمة معينة.

الدوافع الخارجية: تأتي من عوامل خارجية، مثل الحصول على مكافأة مالية أو ترقية.

### -انواع الحوافز:

حوافز مادية: تشمل الرواتب، المكافآت، العمولات، والمزايا الإضافية (مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة).

حوافز معنوية: تشمل التقدير، الثناء، فرص الترقية، التدريب والتطوير، والمرونة في العمل.

### -كيفية تصميم نظام حوافز فعال:

فهم احتياجات الموظفين: يجب على المنظمة فهم ما يحفز موظفيها بشكل فردي وجماعي.

ربط الحوافز بالأداء: يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بشكل واضح بالأداء المتميز.

العدالة والشفافية: يجب أن يكون نظام الحوافز عادلاً وشفافاً لجميع الموظفين.

التنوع: يجب أن تتضمن الحوافز مجموعة متنوعة من المكافآت المادية والمعنوية لتلبية احتياجات مختلفة.

التقييم المستمر: يجب تقييم نظام الحوافز بانتظام للتأكد من فعاليته وإجراء التعديلات اللازمة.

## التنفيذ الناجح لبرامج الحوافز



### - أهمية الدوافع والحوافز في السلوك التنظيمي:<sup>9</sup>

تحسين الاداء: الدوافع والحوافز الجيدة تزيد من رغبة الموظفين في العمل بجدية أكبر وتحسين مستوى أدائهم.

زيادة الانتاجية: عندما يكون الموظفون متحفزين، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وفعالية في عملهم.

تعزيزي الرضا الوظيفي: الحوافز المناسبة تزيد من شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم، مما يقلل من معدل دوران العمل ويزيد من الولاء للمنظمة.

تحقيق الاهداف التنظيمية: الدوافع والحوافز توجه سلوك الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 5. الادراك:

يعد فهم السلوك الإنساني أمرًا ضروريًا لدراسة وتفسير السلوك التنظيمي بشكل عام. وتكتسب العملية الإدراكية أهمية خاصة في هذا المجال، حيث تساعد على فهم وتفسير سلوك العاملين داخل المنظمة.

### - مفهوم الإدراك:

يمثل الإدراك المرحلة الأولى من مراحل التكوين النفسي لنظام السلوك الإنساني. يُعرّف الإدراك بأنه العملية التي يتم من خلالها تفسير الرسائل المستقبلية عبر الحواس المختلفة حول المؤثرات في البيئة المحيطة، بهدف ترتيبها وإعطائها معنى.

كما يمكن اعتباره العملية التي يتم من خلالها تنظيم وتفسير المعلومات الحسية لفهم البيئة المحيطة، اد يؤثر الإدراك على كيفية فهم الفرد للمواقف، وكيفية اتخاذ القرارات، وكيفية تقييم أداء الآخرين.

بمعنى آخر، الإدراك (PERCEPTION) هو العملية التي يختار الفرد من خلالها المنبهات الحسية (STIMULUS) وينظمها ويفسرها لتكوين صورة متكاملة ذات معنى ومضمون. المنبه الحسي هنا هو أي مؤثر تتعرض له الحواس البشرية (كالضوء أو الصوت).

<sup>9</sup>فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص55.

من المهم التمييز بين مرحلتين أساسيتين في العملية الإدراكية: الإحساس (sensation) والإدراك (perception). الإحساس يمثل الاستقبال والرد الفوري والمباشر للحاسة على المنبهات، بينما ينطوي الإدراك على سلسلة من العمليات الذهنية التي يتم من خلالها استيعاب المنبه. وهكذا، تتم العملية الإدراكية في سياق متتابع بين الإحساس والإدراك.

### -عمليات الادراك:

الانتباه: اختيار المعلومات التي سيتم التركيز عليها.

التنظيم: ترتيب المعلومات في أنماط ذات معنى.

التفسير: إعطاء معنى للمعلومات بناءً على الخبرات والمعتقدات السابقة.

### اهمية عملية الادراك في السلوك التنظيمي: <sup>10</sup>

فهم سلوك الآخرين: يساعدنا الإدراك على فهم كيف يرى الآخرون المواقف والأحداث، مما يمكننا من التفاعل معهم بشكل أفضل.

اتخاذ القرارات: يؤثر الإدراك على كيفية تقييمنا للخيارات المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة.

تجنب التحيزات: يمكن أن يساعدنا الوعي بعمليات الإدراك على تجنب التحيزات والأحكام المسبقة في تعاملنا مع الآخرين.

ادارة الانطباعات: يؤثر الإدراك على كيفية تكويننا لانطباعات عن الآخرين، وكيف نسعى للتأثير على انطباعاتهم عنا.

ادا يساعدنا الإدراك على فهم البيئة وتفسيرها. تبدأ العملية الإدراكية بوجود مؤثرات من حولنا، وما نراه ليس الحقيقة المطلقة بل هو متأثر بانطباعاتنا له لكي ننتبه إليه. بعد ذلك، نقوم بتنظيم هذه المعلومات التي استقبلناها عبر الحواس، ثم نفسر هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين.

### 6. التعلم: <sup>11</sup>

**تعريف التعلم:** هو التغير الدائم نسبياً في السلوك نتيجة للخبرة والممارسة. وبعبارة أخرى، هو اكتساب معارف ومهارات جديدة وتعديل السلوكيات القديمة بناءً على التجارب.

- التعلم يساعد الأفراد على اكتساب مهارات جديدة، وتحسين الأداء، والتكيف مع التغييرات في بيئة العمل.

<sup>10</sup> Greenberg, J., & Baron, R. A. (2019). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (11th ed.). Pearson.  
<sup>11</sup> العبداني علي، 2019، تقدير مستوى السلوك التنظيمي لدى العاملين في مجموعة المستشفيات الجامعية بالكويت، مجلة كلية الادارة والاقتصاد العدد 8 المجلد 2، ص 173-193.

## -انواع التعلم:

التعلم بالملاحظة: اكتساب المعرفة من خلال مشاهدة الآخرين.

التعلم التجريبي: اكتساب المعرفة من خلال التجربة والممارسة.

التعلم بالتكليف: تعلم الاستجابة لمثيرات معينة من خلال التعزيز والعقاب.

## مبادئ التعلم الفعال:

التحفيز: يجب أن يكون لدى المتعلمين دافع للتعلم.

المشاركة النشطة: يجب أن يشارك المتعلمون بنشاط في عملية التعلم.

التغذية الراجعة: يجب أن يتلقى المتعلمون تغذية راجعة حول تقدمهم.

التكرار والممارسة: يجب تكرار المهارات والمعارف الجديدة وممارستها لضمان الاحتفاظ بها.

التطبيق: يجب تطبيق ما تم تعلمه في سياقات واقعية.

## اهمية التعلم في السلوك التنظيمي:

تطوير المهارات: يساعد التعلم الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وتحسين أدائهم في العمل.

التكيف مع التغيير: يمكن التعلم الموظفين من التكيف مع التغييرات في بيئة العمل والتكنولوجيا.

حل المشكلات: يساعد التعلم على تطوير قدرات الموظفين في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

الابتكار: يشجع التعلم على التفكير الإبداعي والابتكار في العمل.

النمو الوظيفي: يساهم التعلم في تطوير المسار الوظيفي للموظفين وزيادة فرصهم في الترقية.

## خلاصة:

في ختام محاضرتنا حول السلوك الفردي داخل المؤسسة، نجد أن فهم هذا السلوك هو أساسي لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها. يُؤثر السلوك الفردي على التفاعلات والعلاقات داخل بيئة العمل، ويتأثر بعوامل مثل الشخصية والدوافع والقيم، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة وبيئة العمل. من المهم أن تدرك المؤسسات أهمية إدارة هذا السلوك بشكل إيجابي من خلال توفير بيئة عمل محفزة وتطبيق أساليب قيادية فعالة وتعزيز التواصل الفعال. في النهاية، يعتبر فهم وإدارة السلوك الفردي عملية مستمرة تعزز الإنتاجية والرضا الوظيفي، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز المؤسسي.