



جامعة المستقبل  
كلية العلوم الإدارية  
قسم إدارة الأعمال  
المرحلة الثانية

محاضرات السلوك التنظيمي  
للمرحلة الثانية للدراسات  
الصباحية والمسائية  
الكورس الثاني

اعداد

م.م ضحى خالد خلف / م.م مؤيد حسن الهاشمي

للعام الدراسي

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦

## بعض التطبيقات الإدارية للإدراك

يقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عن الأشياء والأشخاص من حولهم. وذلك أثناء قيامهم بعمليات الاختيار والترقية وتقييم الأداء، أو أثناء اتخاذهم للقرارات بصفة عامة. ونعرض في هذا الجزء التالي بعض التطبيقات التي يمكن من خلالها الاستفادة من مبادئ الإدراك التي درسناها:

١. في مجال الاختيار والترقية.

٢. في مجال تحسين الانطباعات الأولى .

٣. في مجال اتخاذ القرارات .

### أولاً: التطبيقات الإدارية في مجال الاختيار والترقية

معظم قرارات إدارة الأفراد تعنى الحكم على الأفراد للتمييز بينهم، وذلك بصدد اختيارهم للالتحاق بالشركة أو بصدد تقييم أداء العاملين أو بصدد ترقيتهم إلى الوظائف الأعلى. وأثناء حكم المدير على الأفراد فإنه يقع في بعض الأخطاء الشائعة مثل التساهل أو التشدد، أو التوسط، أو أنه قد يقع في بعض أخطاء النزعات الإدراكية السريعة مثل التعميم وغيرها.

لذا فإننا نقدم النصائح التالية لأي مدير يقوم باختيار العاملين الجدد أو تقييم أداء العاملين الحاليين أو ترقيتهم.

١- لابد من تحديد معايير الاختيار أو تقييم الأداء بشكل موضوعي.

٢- يجب ألا تمس هذه المعايير جوانباً شخصية، وإنما يجب أن تمثل جوانب موضوعية عن أداء العمل.

٣- وضع نظام لجمع المعلومات عن العاملين الجدد وتسجيلها وإعطائها أوزاناً.

٤- تدريب المديرين على طرق الاختيار وطرق تقييم الأداء وتدريبهم على الأخطاء التي يقع فيها المديرون عند الاختيار وتقييم الأداء الأمر الذي أشرنا بالتفصيل فيما سبق.

### ثانياً: في مجال تحسين الانطباعات الأولى

تحتاج كفرد أن تحسن صورتك لدى الغير وأن تترك انطباعات جيدة لديهم. وهذا الأمر يمكن التأثير فيه. فحينما يكون لديك مقابلة توظيف، أو مقابلة مع الغير، أو تقاوض، أو لقاء مع عميل جديد، أو محاضرة، أو عرض شفوي للمعلومات أو تكون في أول يوم لديك في وظيفة جديدة تكون في أحوج الحاجة إلى بناء انطباع جيد لدى الغير. وكما يقولون الانطباعات الأولى تدوم.

وفيما يلي بعض النصائح لكي تترك انطباع جيد

- ١- ارتدى ملابس جيدة واطهر بشكل مهذب.
- ٢- انظر في عيون من تتحدث إليهم، واشعرهم بالاهتمام.
- ٣- صافح الآخرين بحرارة.
- ٤- ابتسم في وجه الآخرين.
- ٥- أنصت أكثر مما تتحدث.
- ٦- كن هادئ بقدر الامكان.
- ٧- عبر عن نفسك ولا تحاول تقمص شخصية الآخرين.
- ٨- اهتم بما يهتمون به.
- ٩- امدح وجهه نظرهم (ولا تتملق كثيرا) .
- ١٠- قدم خدمات لهم (مادام ذلك لن يضرك ولا يضر الآخرين).
- ١١- امدح نفسك ( مثل انا متخذ قرار ممتاز ) .
- ١٢- اذكر امثلة عن نفسك (مثل أنا الذي نفذت مشروع معين ) .
- ١٣- اتفق مع رأى الآخرين.
- ١٤- لا تقل (لا) في وجه الآخرين.
- ١٥- ضخم النتائج والصفات الايجابية ( زادت الانتاجية ليس فقط على مستوى القسم بل وأيضا .... الخ )
- ١٦- وضح قدرتك على التغلب على الصعاب (لقد قلت التكاليف).
- ١٧- لا تذكر عيوبك.
- ١٨- قدم أسباب لعيوبك ( لم أتم المشروع لأن الميزانية نفذت).

### ثالثا : التطبيقات الإدارية في مجال اتخاذ القرارات

كما عرضنا في هذا الفصل، فإننا نعلم أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في إدراكهم للأشياء من حولهم. وبالتالي فإن المديرين باعتبارهم أفرادا يختلفون فيما بينهم في أسلوب اتخاذ القرارات، فهم يختلفون عند تحديدهم للمشكلة وتشخيصهم لها، وذلك بحسب إدراكهم لجوانب تلك المشكلة، أيضا يختلفون في إدراكهم لبدائل الحلول الممكنة، كما يختلفون في تحديد معايير تقييمهم وحكمهم على أفضل البدائل. ومن ذلك نستنتج أنهم في النهاية يختلفون في اتخاذهم لقراراتهم وذلك حسب إدراكهم.

وفيما يلي نعرض النموذج الرشيد (أو المثالي في اتخاذ القرارات، ثم نعرض بعض النماذج الواقعية لاتخاذ القرار، والتي توضح كيف أن بعض العناصر الإدراكية والسلوكية تؤثر في اتخاذ الفرد للقرار.

### النموذج المثالي في اتخاذ القرار

يشرح هذا النموذج ما ينبغي أن يتبعه الفرد لكي يصل إلى قرار سليم. وفيما يلي الخطوات التي يمر بها هذا النموذج.

١- الوعى بوجود مشكلة وبالحاجة إلى اتخاذ قرار: يستطيع المدير الذي يتخذ القرار الرشيد أن يعي بوجود مشكلة، ويقدر الحاجة إلى قرار من خلال متابعته المستمرة للعمل. وأن يقارن الوضع

الحالي بما يجب أن يكون عليه الوضع، وان يكون واعياً بخطة العمل، وصعوبات التنفيذ، والشكاوى والتأخير، والإصابات، وى مؤشرات أخرى لوجود مشكلة فعلية في العمل.

**٢- تشخيص وتحديد المشكلة:** إن أهم خطوة في اتخاذ القرار هي التشخيص السليم للمشكلة. ويقولون احياناً أنها نصف الحل. والتشخيص الخاطئ يعنى علاجاً خاطئاً فإذا كانت المشكلة الحقيقية اسمها (س) وقام المدير بتشخيصها على أنها (ص) فإن العلاج سينصب على (ص) ويترك المشكلة الحقيقية (س) دون حل. ويحتاج التحديد السليم للمشكلة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة، وأعراض المشكلة، وجوانبها المختلفة، كما يحتاج الأمر إلى التفريق بين المشكلة والاعراض أو بين ما هو سبب وما هو نتيجة.

**٣- تحديد معايير اتخاذ القرار:** وهى عبارة عن تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار فى تقييمه لبدائل الحل. فإذا كانت المشكلة هي اختيار أنسب آلة للعمل في أحد الأقسام، فربما تكون المعايير هي: ثمن الآلة وتكاليف الصيانة وسهولة العمل عليها، وجودة المنتج النهائي. وتكاليف التشغيل وغيرها.

**٤- تحديد وزن لكل معيار:** حيث أن مساهمة وأهمية المعايير المستخدمة ربما تختلف في التأثير على المشكلة والقرارات، فلا بد أن يكون وزنها عند اتخاذ القرار مختلفاً وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي.

**٥- تحديد بدائل الحل:** وهنا يقوم متخذ القرار بالبحث عن البدائل المختلفة لحل المشكلة وكلما كان عدد البدائل كثيراً كلما كان أفضل، وذلك حتى لا يكون متخذ القرار محصوراً بين عدد صغير من البدائل قد لا يتوافر الحمل الأمثل فيها. كما يحتاج الأمر البحث لدى الآخرين، والخبراء، والرؤساء وعقد اللجان والاجتماعات حتى يتم التوصل الى البدائل المقترحة لحل المشكلة.

**٦- تقييم بدائل الحل:** وتهتم هذه المرحلة بدراسة مزايا وعيوب كل بديل من بدائل الحل، ويتم التقييم من خلال تحديد مدى توافر معايير التقييم فى كل بديل من بدائل الحل وذلك لتحديد أفضلها.

**٧- اختيار أنسب بديل:** ويعتمد هذا على نتيجة الخطوة السابقة، والتي يمكن أن يعبر عنها متخذ القرار بقوله أن أحسن حل هو شراء الآلة مثلاً، وذلك لأن هذا البديل حصل على أعلى قيمة للمعايير مجتمعة، وإتباع الست خطوات السابقة يسهل على متخذ القرار أن يصل إلى قرار مثالي ورشيد.

## الفصل الثالث / التعلم

### طبيعة التعلم وأهميته

يتناول موضوع التعلم اكتساب الناس للخبرات، إلا أن ما يعنينا من تلك الخبرات المكتسبة هو ذلك الجزء الذي يظهر بصورة دائمة ومتكررة. ولا يمكن أن يتكرر هذا السلوك على صيغة الدوام ما لم يكن هذا السلوك مناسباً وموافقاً للفرد ومنتاسباً مع الظروف المحيطة بهذا السلوك. وعادة لا يميل الفرد إلى تكرار السلوك ما لم يكن هذا السلوك معززاً بخبرة أو ممارسة سابقة.

ولكي تتضح طبيعة التعلم وأهميته فإننا نود أن نسرد النقاط التالية قبل أن نصل إلى تعريف محدد للطبيعة التعلم .

١- إن تعلم سلوك يتصف بالدوام النسبي، ولا يتصف بالعشوائية والتغير المستمر. ووجود هذه الصفة الأخيرة من التغير والعشوائية ينفي وجود أساس واضح للتعلم.

٢- يحتاج الفرد للممارسة والتكرار والخبرة، كي يمكن تراكم حصيلة من السلوك أو يمكن تثبيت هذا السلوك على مر الزمن.

٣- يسهل تراكم رصيد الخبرة والتكرار، حينما يكون هذا التراكم والتكرار مصاحباً بتدعيم وتعزيز، أي ملازماً للحصول على خبرة سارة ومرضية وإشباعاً للفرد، وإلا فإنه يكون محكوماً على السلوك بالانقضاء، أو بالانطفاء. لأن السلوك غير المشبع الحاجة وغير المعزز بتدعيم قد يصعب على الفرد أن يكرره

وبناء على المقدمات السابقة وللتبسيط فإننا نسوق التعريف الآتي للتعلم :

**التعلم هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة**

على أنه يجب أن يلاحظ أن أي تعلم أي تغيير دائم نسبياً في السلوك قد يتم لسلوك حسن أو سلوك سيء على حد سواء. ومن يتعلم قد يتعلم سلوك مفيد أو سلوك هدام.

### تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة

للتعلم تطبيقات عديدة في مجال الإدارة، ويكفي أن نقول أن أي اكتساب للسلوك يحدث في مجال العمل هو نوع من التعلم. وسلوكك تجاه مرؤوسيك أو زملائك أو حتى رؤسائك يمكنه أن يؤثر في تعلمهم (وتعودهم) لأنماط سلوكية مرغوبة، أو بالانتهاء عن أنماط سلوكية غير مرغوبة.

ومن أهم مجالات تطبيق مبادئ التعلم في الإدارة ما يلي:

- ١- التدريب.
- ٢- تحويل السلوك.
- ٣- العقاب .
- ٤- النمذجة السلوكية.

## التدريب

سنعرض فيما يلي أهم النصائح الخاصة بتطبيق مبادئ التعلم على التدريب.

- ١- يجب تحديد هدف التدريب، حتى تكون كل المعارف والمهارات موجهة لتحقيق ذلك الهدف.
- ٢- يجب معرفة مستوى من يتدرب ومعرفة خلفية عنه حيث يساهم ذلك في تحديد المحتويات التي سيتدرب عليها .
- ٣- يفضل تقسيم الشيء الواجب تعلمه إلى أجزاء ويفضل أن تكون سلسلة.
- ٤- يجب استخدام أكثر من طريقة للإلقاء والتدريب حتى تتناسب مع الموضوع ومع المتدربين.
- ٥- يجب استخدام حوافز للمتدربين لإثارة دافعيتهم للتعلم.
- ٦- يجب البدء ببطء ثم زيادة جرعات التدريب تدريجياً.
- ٧- يجب إراحة المتدربين عندما يشعرون بالإرهاق.
- ٨- يجب إشراك المتدربين في المناقشات والتمرينات .
- ٩- يجب اختبار مدى تقدم المتدربين في اكتسابهم للمعارف والمهارات.
- ١٠- يجب تشجيع المتدربين على استخدام ما تعلموه في شكل تطبيقات وتدريبات.
- ١١- يجب تزويد المتدربين بمعلومات عن مدى تقدمهم في التدريب والمعرفة والمهارة.
- ١٢- يجب إحداث نوع من التشابه بين الظروف التي يتدرب فيها المتدربون والظروف التي يعملون فيها ( أو التدريب في مكان العمل).
- ١٣- يجب تدريب المتدربين على استخدام المبادئ النظرية في الواقع العملي، وإظهار مشاكل التطبيق.

## تحويل أو تعديل السلوك

هو عبارة عن استخدام مبادئ التعلم ( على الأخص مبادئ التعلم الشرطي الواسيلي) وبطريقة نظامية، في تعديل السلوك بما يساعد على أداء أفضل في العمل.

ويمر تحويل أو تعديل السلوك بالمراحل التالية:

- ١- تحديد السلوك والأداء المراد تغييره
- ٢- تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء الحالي.
- ٣- تحديد شكل ومستوى السلوك والأداء المطلوب وكما يجب أن يكون في المستقبل وبعد التعديل.
- ٤- اختيار المدعمات المناسبة.
- ٥- تطبيق التدعيم وفقاً لأنسب الطرق أى أنسب جداول التدعيم حتى يصل السلوك والأداء إلى المستوى المطلوب، وبطريقة متقطعة.
- ٦- متابعة السلوك والأداء في صعوده وهبوطه، وتدعيمه بالشكل الملائم، حتى يبقى في أعلى مستوى ممكن له.

## العقاب

يعتمد الإبقاء على السلوك أو أضعافه على نواتج السلوك ، ويطلق على هذه النواتج أحياناً بالحوافز فهناك حوافز إيجابية وحوافز سلبية كاستخدام الإنذار والنقل والخصم والفصل ولهذه الحوافز السلبية بعض الإيجابيات و فيما يلي نذكر بعض النصائح التي يمكنها أن تزيد من فعالية أنظمة العقاب

- ١- يجب تطبيق أنظمة العقاب في المرحلة الأولى لتكوين ونشأة السلوك غير المرغوب فيه، أى أن يطبق على السلوك غير المرغوب فيه قبل أن يستفحل.
- ٢- يجب أن تتسم الأنظمة بالحسم والسرعة والشدة.
- ٣- يجب أن يوجه العقاب إلى السلوك غير المرغوب فيه وليس إلى الفرد.
- ٤- يجب تجنب إهدار كرامة الفرد محل العقاب.
- ٥- يجب أن يكون هناك اتساق أي ثبات في تطبيق أنظمة العقاب. والثبات والاتساق يطبقان على الأحوال المتماثلة التي تستدعي تطبيق العقاب وأيضا على مدار الزمن، وأيضا من خلال الرؤساء الذين يطبقون نفس نظام العقاب.
- ٦- يجب أن يعرف الفرد الذى يطبق عليه العقاب السلوك غير المرغوب وكيف يمكن تفاديه فى المستقبل. إذن يمكن استخدام العقاب كوسيلة لتحويل السلوك من الصيغة غير المرغوب فيها إلى الصيغة المرغوب فيها.
- ٧- يجب أن يكون الفرد الذى يطبق أنظمة العقاب هو نفسه مصدرا للحوافز الإيجابية.
- ٨- يجب أن يكون هناك تلازم دائم بين استخدام العقاب، وبين ظهور السلوك غير المرغوب فيه.

## النمذجة السلوكية

تمثل النمذجة السلوكية حالة تطبيقية خاصة من التعلم بالتقليد .

هناك استخدامات شائعة للنمذجة السلوكية يمكن إعطاء أمثلة لها كالاتي:

- ١- استخدام النمذجة السلوكية فى تدريب العمال على أداء عمل ميكانيكي أو حركي معين، كأن يتم تدريبهم على أداء خطوات متتابعة معينة بالنسبة للصيانة الخاصة بالآلات المعنية.
- ٢- استخدامها في تدريب المشرفين والمديرين في إدارة المقابلات الشخصية كمقابلات توجيه العاملين وإرشادهم، ومقابلات العقاب ومقابلات الاختيار والتعيين.
- ٣- استخدامه في تدريب عمال البيع على كيفية معاملة المستهلك والعملاء وقد يكون ذلك مثل تدريب عاملة الخزينة على حساب مشتريات المستهلك ومعاملته معاملة حسنة.