

محاضرات في مادة تحليل الفرد

1- العوامل الشخصية في العمل

إن نظرية شخصية الرائد واعتباراته تعتبر أن تصرف المسير مرتبط بشخصيته واعتباراته ولهذه النظرية اتجاهين , يحرص المسير حسب الاتجاه الأول على احترام مواعيد العمل , ويقوم بتوزيع المهام بين الأفراد , وبمراقبة عمليات التنفيذ ويحرص على المحافظة على القواعد والقوانين , ويرتبط تصرف المسير حسب هذه النظرية بالعمل والإنتاجية , أما الاتجاه الثاني حسب هذه النظرية فيحاول المسير شرح القرارات , وإشراك العاملين والمجموعات في عملية اتخاذ القرار , والاستماع إلى مشاكل العمال وأخذها بعين الاعتبار , والمسير المهتم بالعمال يخلق الإحساس بالحماس لدى العمال , مما يؤدي إلى إرضائهم ورفع مستوى أدائهم , والشخصية هي التكامل المتميز للخصائص العضوية للفرد , وأنماط سلوكه , واهتماماته , واتجاهاته , وإمكانياته , وقدراته واستعداداته ... ولا بد من التأكيد على تميز شخصية كل فرد واختلافها عن غيرها وينتج هذا التميز من حقيقة اختلاف الأفراد في كل مكون من مكونات الشخصية أو عناصرها ( كالذكاء , والميول والقدرات والاتجاهات ... الخ) وفي طريقة الترابط فيما بينها , والشخصية في بعدها الاجتماعي تتكون وتتطور من خلال التفاعل الاجتماعي والتكيف مع البيئة , وكثير من جوانب الشخصية لا تعرف إلا من خلال مواقف او مثيرات اجتماعية معينة .

و الفرد ينتم بمجموعة من الخصائص التي تحدد شخصيته, فهذه الشخصية ليست مجرد مجموعة الصفات الإنسانية المختلفة , ولكنها تنظيم يجمع تلك الصفات والخصائص مما يسمح بتفاعل بعضها مع بعض , وأن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لان كلا منها يستخدم الآخر لضمان البقاء , وتصبح الشخصية الإنسانية في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة للشخصية في حالة توازن وتناسق , وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في تجانس واتفاق مع البيئة المحيطة .

ومن الخصائص والصفات ما يلي :

- خصائص جسمية : أي الصحة والقوة .
- خصائص عقلية : أي القدرة على الفهم والدراسة والحكم والتقدير الشخصي .
- خصائص خلقية : أي الحيوية , والحزم , والرغبة في تحمل المسؤولية , والولاء , والمهابة .
- خصائص تربوية : أي الإلمام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص فنية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير .
- خصائص تتعلق بالخبرة والتجربة : وهي نابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة .

### 1 - 1 - الاستعدادات والقدرات والمهارات :

ان القدرات يقصد بها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن وتكون هذه القدرات فطرية أو متعلمة أي مكتسبة , أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة أو المستترة في الفرد والتي يمكن إخراجها إلى حيز الوجود الفعلي أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والمران والممارسة , ولذلك نستطيع أن نسوق القانون الآتي :

$$\text{القدرة} = \text{الاستعداد} \times \text{التدريب} .$$

والقدرة هي أيضا طاقة الفرد في أداء عمل ما , جسميا كان أو عقليا , قبل أو بعد التدريب , ويطلق عليها الذكاء العام , أو العامل العام الذي يؤثر في جميع أنواع الأداء في مجالات مختلفة .  
و الكائن البشري لا يستجيب للمثيرات فقط كما تعتقد المدرسة السلوكية , باعتبار أن السلوك البشري هو مجموعة من سلسلة من الاستجابات لسلسلة من المثيرات , فقد يكون هذا صحيحا إلى حد كبير مع الكائنات الدنيا الأخرى , لكن الإنسان يتميز عن هذه الكائنات بالعقل , لذلك فان اختزال السلوك البشري بهذا التفسير الآلي ( مؤثر - استجابة ) يبدو انه غير كاف بل انه يقرم ما للإنسان من قدرات عليا , التي ثمنها الاتجاه المعرفي الذي يرى أن السلوك البشري هو نتاج عمليات عقلية , فهذه الفكرة الأساسية الدينامكية توضح لنا بجلاء بان السلوك هو نتاج معالجة للمعلومات , سواء تلك التي يستقبلها الفرد من المحيط أو تلك التي تكون مخزنة في ذاكرته .

و من أهم مجالات الاختلاف بين الأفراد من وجهة نظر تنظيمية مجال القدرات , والقدرات قد تكون عقلية أو جسمية , فالقدرات العقلية هي تلك القدرات المتعلقة بالتفكير والتفسير والتحليل واتخاذ القرارات , وهي تشكل في مجموعها مفهوم الذكاء , ويشمل الذكاء قدرة الاستيعاب اللفظي وطلاقة الكلام والقدرة الرقمية والقدرة على الاستنباط والقدرة على التذكر ... أما القدرات الجسمانية فتشمل قدرات الحواس كتمييز

المسافات وتمييز الألوان والتنسيق البصري وقدرة السمع , وقدرة الشم واللمس , وتشمل كذلك القدرات الحركية كسرعة الاستجابة الحركية والتنسيق الحركي , واللياقة الجسمانية العامة ... وأهمية كل قدرة تختلف حسب طبيعة العمل الذي يقوم به الشخص أو وظيفته , فبعض الوظائف تتطلب مهارة عقلية أو أكثر وبعضها يتطلب مهارة جسمانية أو أكثر وبعضها يتطلب مزيجا من القدرات العقلية والجسمانية , و البشر يتميزون بتنوع في القدرات والاستعدادات , فالذكاء والمهارات الحسية والحركية هي قدرات تتواجد عند الأفراد بأشكال مختلفة مما يؤدي إلى وجود فروق فردية بين البشر وبين العمال على الخصوص , فالشخص ذو القدرات العالية التي تناسب متطلبات عمله , تساهم بشكل كبير في عملية إدراكه وتفسيره للمعلومات التي يستقبلها من المحيط , وتمكنه من فرص عالية لأداء عمله بصورة جيدة , فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية ذات قدرات ومزايا معرفية ومعلوماتية خاصة استطاعت دخول أسواق محلية وعالمية جديدة وحققَت فيها نجاحا ملحوظا نتيجة تطوير مواردها البشرية للاستراتيجيات الهامة وتضمينها القرارات الإبداعية والتطويرية والتنافسية الصائبة .

و حتى تعمل المنظمة بكفاية يجب أن يتميز المسيرون فيها بالرؤية الإستراتيجية , ويتصفون بالفطنة واليقظة والهدوء والصدق, وإن قلة الانفتاح في المنظمات تؤدي إلى انخفاض كبير في فعالية الأفراد وإنتاجيتهم ,فقد أظهرت البحوث إن حوالي 80 % من مشاكل العمل وببساطة هي نتيجة عدم الانفتاح أي الانغلاق , وضعف الإعلام ,وهذه النسبة من المشاكل تعبر عن وضعية مضطربة , ومعرفة الفروق الفردية ضرورية للمديرين بشكل خاص لان لها ارتباط بتصميم الوظائف والاختيار والتعيين وتقييم الأداء وتصميم نظم الحوافز والتدريب , فيجب أن يعين الأشخاص في وظائف تناسب مواهبهم ومهاراتهم الفردية...وهذا الاختلاف يتناسب مع طبيعة المنظمة بشكل عام , فالمنظمة تعتمد على تقسيم العمل والتخصص والهرمية وهذا يعني أن الوظائف تتطلب استعدادات ومهارات مختلفة وهذا ما تحققه طبيعة الفروق الفردية للمنظمة ... والناس متشابهون في وجود العمليات السلوكية , كالقدرة على التعلم والدوافع والحاجات وفي تأثيرهم بتثنتهم الاجتماعية بكل ما فيها من عوامل .

وتصنف المهارات كما يلي :

- **المهارات التقنية** : وهي القدرة على استعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين ,وهذه المهارات هي الأكثر أهمية , إذ بدون ذلك يصعب توجيه المرؤوسين وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم .
- **المهارات الإنسانية** : تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات والقدرة على

الإقناع والتفاوض والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويًا وضروريًا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به .

- **المهارات التنظيمية** : تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم ، و فهم ظروف المحيط وخصوصيات البيئة المحلية أمر ضروري جدا للمسير في البلدان النامية على وجه الخصوص .

إن إدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرفقا بتطوير الإمكانيات البشرية ، الكفاءات ، المهارات والخبرات بواسطة المنظمات التعليمية والتكوينية المختلفة ، والسلوك يتأثر بالميول والعادات والاتجاهات والعواطف ، وكل ذلك يعمل ضمن نظام متكامل هو الشخصية الإنسانية الكلية التي تعمل على تحقيق الذات والمحافظة على النفس وتنميتها والتعبير عنها .

## 1 - 2 - القيم والمعتقدات :

تعرف القيم بأنها المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه كالعدل والشجاعة والحرية والسلام والالتزام ... وللقيم أهمية كبرى لفهم السلوك الإنساني في المنظمات حيث تؤثر في مدركات الفرد واتجاهاته ودوافعه وتعلمه ، فهي محدد أساسي لجوانب مختلفة من الشخصية ، وتوفر القيم معايير مرشدة للسلوك اليومي للفرد أو الجماعة ، وتؤثر في قرارات المدير وحلوله وتؤثر على التفاعل بين الأفراد ، وتكون أحيانا مصدرا للنزاع داخل الفرد نفسه أو فيما بين الأفراد والجماعات ، ومعرفة قيم العاملين تساعد على تحديد نوع الوظائف الملائمة لهم وأنواع التدريب السلوكي اللازمة .

أما من حيث تغير قيم القوة العاملة فان قيم عمال السبعينات من القرن العشرين تتميز بالتطلع إلى العدالة بين العمال بدل النجاعة الاقتصادية ، والتعددية والتنوع بدل وحدة التصور والمركزية ، والمشاركة بدل التسلط ، وتغليب الشخصي على التنظيمي ، و لتصحيح الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها الاستفادة من طاقات العمل الإنساني في رفع الكفاية الإنتاجية ، فان المدرسة السلوكية اعتبرت أن العنصر البشري يتكون من عواطف وقيم ومعتقدات ونزعات وطموحات والتي بمجموعها تلعب دورا رئيسيا في رفع الكفاءة الإنتاجية ، ومن جهة أخرى فان الأفراد يحملون قيما واتجاهات مختلفة وهذا قد يؤدي إلى خلق مشكلات نتيجة للتفاعل الإنساني ، ولكن استعداد الإنسان للتعلم وقدرة المنظمة على فهم الاحتياجات التدريبية السلوكية لموظفيها ومعرفتها بمبادئ التعلم والتدريب ورغبتها في تحسين التفاعل الإنساني لدى موظفيها من خلال التدريب كل هذه العوامل تساعد في تخفيف المشكلات الناجمة عن التفاعل الإنساني .

تولي إدارة الموارد البشرية الحديثة أهمية خاصة لقيم العمل السائدة في المجتمع وتخصص لها مكانة في برامج التكوين والتطوير ، وتعتبرها من معايير الاختيار المهني وتسعى لتتميتها وتعزيزها ، ومما جاء في الدين الإسلامي حول العمل قوله تعالى في سورة الزلزلة الآيتين 7 - 8 " فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره ، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره " وقوله تعالى في سورة النحل الآية 97 " من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون " وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه " وقوله أيضا " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "

### 1 - 3 - الحاجات

الأفراد يسعون إلى تحقيق حاجاتهم عن طريق العمل في المنظمة فتؤثر في سلوكهم وتتأثر هي الأخرى بتصرفاتهم ، ولذلك لا يتصور أن تشتغل أي منظمة بمعزل عن خلفية الأفراد وأهدافهم ، ورغم أن الحاجات غالبا ما تكون عامة أي يشترك فيها جميع الناس ، إلا أن الأسلوب الذي تشبع به يختلف لحد كبير من فرد لآخر ، كما تختلف الأهمية النسبية للحاجات من شخص لآخر ، بل كذلك في داخل الفرد ذاته من وقت لآخر ، والاختلاف في شدة الحاجة يعتمد على خبرات التعلم السابقة ودرجة الحرمان للحاجات .

و الحاجة هي التي تولد لدى الفرد الرغبة والدافع للقيام بالسلوك الذي هو بدوره يقوم بإشباع تلك الحاجة ، والحاجات هي قوى وعوامل تحفز الفرد وتدفعه لأداء العمل .

ويصنف ماسلو الحاجات الإنسانية كالاتي :

- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية وهي الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة ، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود .
- حاجات الأمان وتتمثل في الرغبة في الحماية من الأخطار ، وتفضيل العمل مع الأفراد غير العدوانيين وفي بيئة مستقرة .
- الحاجات الاجتماعية ومنها حاجة الفرد إلى تعاون الآخرين معه ودعمهم له ، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية ، وان يكون موضع قبول وتقدير واحترام من الآخرين .
- حاجات المركز والشعور بالذات وتتمثل في
- حاجات إثبات الذات : إن ظهور هذه الحاجة يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت

وعرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في إن يصبح أكثر تميزا عن غيره من الأفراد وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه .

وإذا كانت الحاجات الفسيولوجية ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد ونوعه , فالحاجات النفسية ضرورية لسعادة الفرد وطمأنينته فأحباطها يؤدي إلى كثير من اضطرابات الشخصية ... وإن النجاح في إشباع الحاجة يخفض التوتر ويعيد للفرد اتزانه البدني والانفعالي ... وإن أكثر أفعالنا لا تتجم عن حاجة واحدة في وقت ما , وإنما عن مجموعة من الحاجات تعمل معا في آن واحد .

إن الشخصية الإنسانية تعكس طاقات الإنسان وحيويته , ومصدر الطاقات الحيوية والنفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها , أما القدرات الإنسانية فهي الآلات والوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات ( عقلية , عضلية , عاطفية ) هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة .

خصائص الشخصية المختلفة تعتبر مهمة في المنظمة , فهي تغذي كفاءة وأداء الموارد البشرية , ويجب على المنظمة أن تحرص في عملية التوظيف على تشبع الأفراد بالقيم والقدرات العقلية والصفات النفسية و المهارات الاجتماعية , بحيث تعمل المؤسسة على اختيار الأفراد الذين يحملون تلك القيم والقدرات والخصائص من بين المترشحين الذين يتقدمون لشغل المناصب بها , ومن جهة أخرى فإن تلك الخصائص ضرورية للموارد البشرية أيا كان تصنيفهم أو رتبهم , مسيرين كانوا أو عاملين ولو كانوا في أدنى مستويات التنظيم , ومراعاة تلك الخصائص لا يكون فقط في عملية التوظيف وذلك مهم جدا , إنما أيضا من خلال برامج التنمية والتكوين التي تخصصها المؤسسة لمواردها البشرية .

#### 1 - 4 - الاتجاهات :

##### 1 - 4 - 1 - تعريف الاتجاهات : يعتبر ويليام فوت وايت أن المشاعر تعبر عن الكيفية التي

يشعر بها الأفراد بالعالم المحيط بهم أو كيف يدركون جوانبه المختلفة , وهذه المشاعر تتكون من

ثلاثة عناصر هي : العنصر الفكري , العنصر العاطفي , الاتجاه أو التصرف أو العمل .

وتعرف أيضا بأنها موقف أو ميل راسخ نسبيا سواء أكان رأيا أم اهتماما أم غرضا يرتبط بتأهب

لاستجابة معينة . كذلك هي حالة من الاستعداد العقلي والعصبي التي تنتظم من خلال خبرة الفرد وتؤثر تأثيرا توجيهيا وديناميا على استجابته لكل الموضوعات والمواقف التي تتصل بهذا الاتجاه , و الاتجاهات النفسية هي نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ميول سلوكية نحو مواقف معينة .

## 1-4-2 - أهمية الاتجاهات :

إن مفهوم الاتجاهات هو ابرز المفاهيم وأكثرها انتشارا في علم النفس الاجتماعي الأمريكي المعاصر , فليس ثمة اصطلاح واحد يفوقه في عدد مرات الظهور في الدراسات التجريبية والنظرية المنشورة , وكسب الاتجاه النفسي للعاملين نحو تأييد التحسينات التي ندخلها على ظروف العمل عن طريق الإقناع سوف يكون حاسم الأثر لمصلحة الإنتاج وهذا ينبهنا إلى ضرورة الدعاية لهذه التحسينات حتى نكسب التأييد لها بين العاملين والحماس من جانبهم لنتائجها الايجابية المنتظرة , والاتجاه يحدد طريق السلوك ويفسره وان الاتجاهات تنعكس في سلوك الفرد , وتنظم العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد , والاتجاهات تساعد الفرد على اتخاذ القرارات في المواقف المتعددة , ويقول احد الباحثين تعليقا على نتائج التجارب التي أجريت في السلسلة الثانية من دراسة مصنع الهاوثورن على جماعة من الفتيات قوله إن الإنتاج ارتفع أولا بسبب تغير اتجاه الفتيات نحو عملهن ونحو فريق العمل , فقد شعرن بأهميتهن وتغير اتجاههن بأسره من شعورهن بأنهن تروس منفصلة من آلة , إلى شعورهن بأنهن جماعة متجانسة تحاول مساعدة الشركة في حل مشكلة , ووجدن استقرارا ومكانا ينتمين إليه وعملا يستطعن رؤية الهدف منه بوضوح , وبذلك اشتغلن بأسرع وأحسن مما فعلن في حياتهن , وان تحسين الظروف الفيزيقية في بيئة العمل لا يؤدي ثماره المرجوة ما لم يكن مصاحبا باتجاه ايجابي لدى العاملين نحو هذا التحسين الذي يدخله المسؤولون على ظروف العمل , وإلا فان العمال سوف يقاومون هذه التحسينات , وسوف يعملون على أن تؤدي بنتائج عكسية , فينخفض الإنتاج في الوقت الذي كانت ترجو الإدارة زيادته , ومن هنا كانت الأهمية كبيرة لكسب التأييد النفسي للعاملين نحو التحسينات التي تدخلها الإدارة على ظروف العمل , والأداء الإنساني ( البشري ) لأي موظف هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل , ودافعية الموظف للعمل هي نتاج لاتجاهاته في موقف معين .

## 1-4-3 - مكونات الاتجاه :

تتكون الاتجاهات من ثلاث مكونات أساسية تتصف بالترابط وتتأثر بالسياق الاجتماعي والثقافي

المرتبط بموضوع الاتجاه وهذه المكونات هي :

- المكون الوجداني ويتضمن المشاعر والانفعالات وحالات الحب والبغض والقبول والرفض تجاه موضوع الاتجاه .

- المكون السلوكي ويتضمن ردود الأفعال والتصرفات المرتبطة بموضوع الاتجاه .

- المكون المعرفي ويتكون من الأفكار والمعتقدات والمفاهيم والإدراك والحجج والبراهين نحو موضوع الاتجاه .

قد يتفوق مكون من مكونات الاتجاه على آخر حيث قد يطغى المكون المعرفي على الجانب السلوكي والجانب الانفعالي , أو يكون لديك اتجاه نحو موضوع ما دون ظهور المكون الانفعالي أو السلوكي بشكل واضح , ولكن لا بد من توفر المكون المعرفي على الأقل , ويكون الاتجاه بهذه الحالة غير قوي , أي انه قابل للتغيير والتعديل مقارنة بالاتجاهات التي تتميز بقوة المكونات الثلاثة وخصوصا المكون السلوكي والانفعالي .

#### 1 - 4 - 4 - مراحل تكوين الاتجاهات النفسية

ينظر إلى الاتجاهات على أنها مفاهيم تخص الفرد ولكنها مكتسبة ومتعلمة من المجتمع خلال عمليات التنشئة الاجتماعية والتربية والتعلم المختلفة, وتكتسب الاتجاهات كذلك من خلال التفاعل الاجتماعي في الأسرة , والتجارب الشخصية للأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة , والتفاعل مع المؤثرات الثقافية والحضارية , وتعد وسائل الإعلام من المصادر القوية والمؤثرة في تكوين الاتجاهات وخصوصا لفئة الأطفال والمراهقين والشباب .

ويمر تكوين الاتجاهات النفسية بثلاثة مراحل هي :

- 1- الحصول على معلومات أو أفكار عن المفاهيم أو المعتقدات .
- 2- يكون الفرد مجموعة من المشاعر الخاصة بالتأييد أو عدمه ودرجة كل منهما .
- 3- يتفاعل كل من الجانب الفكري والعاطفي فيتكون الميل السلوكي للفرد والذي يعبر من خلاله عن رأيه ومشاعره .

ويرى اخرون أن تكوين الاتجاهات يمر بالمراحل الآتية :

- 1 - مرحلة التعرف : يكون الاتجاه في هذه المرحلة ظاهرة إدراكية أو معرفية تتضمن تعرف الفرد بصورة مباشرة على بعض عناصر البيئة الطبيعية والاجتماعية التي ترتبط مع موضوع الاتجاه
- 2 - مرحلة الميل نحو الاتجاه : وفيها يميل الفرد نحو أشياء أو أشخاص أو ظواهر معينة , حيث يظهر ويتبلور المكون المعرفي والمكون الوجداني ولكن لا يصل الى مستوى متقدم من النضج والتطور

3 - مرحلة الثبوت والاستقرار : وفيها تظهر المكونات الثلاثة للاتجاه وتتبلور بشكل واضح حيث يصبح للفرد معرفة ومشاعر وتتبعث السلوكيات المحددة من الاتجاه , ونستطيع عندها القول أن الاتجاه أصبح على درجة جيدة من الاستقرار النسبي .

#### 1 - 4 - 5 - خصائص الاتجاهات النفسية :

- الاتجاهات النفسية مكتسبة ومتعلمة وليست موروثة
- تتضمن الاتجاهات علاقة بين الفرد وموضوع من موضوعات البيئة
- الاتجاهات النفسية لها خصائص انفعالية
- يمثل الاتجاه النفسي الاتساق والاتفاق بين استجابات الفرد للمثيرات الاجتماعية مما يسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الاجتماعية .
- الاتجاه النفسي قد يكون محددًا أو عامًا .
- الاتجاه النفسي تغلب عليه الذاتية أكثر من الموضوعية من حيث محتواه ومضمونه المعرفي .
- الاتجاهات النفسية لها صفة الثبات والاستمرار النسبي ولكن من الممكن تعديلها وتغييرها تحت ظروف معينة .

ومن الخصائص أيضا ما يلي :

- الاتجاهات تتفاوت في وضوحها فمنها ما هو واضح المعالم ومنها ما هو غامض ومنها ما هو معلن ومنها ما هو سري .
- يقع الاتجاه دائما بين طرفين متقابلين احدهما موجب والآخر سالب , أو التأييد المطلق أو المعارضة المطلقة , ويكون محايدا أحيانا في بعض المواقف لغياب المكون المعرفي حول موضوع الاتجاه .

#### 1 - 4 - 6 - وظائف الاتجاهات النفسية الاجتماعية :

من الوظائف التي يمكن للاتجاهات تحقيقها ما يلي :

- يحدد الاتجاه طريق السلوك ويفسره : تنعكس الاتجاهات في سلوك الفرد , في أقواله وأفعاله وانفعالاته وتفاعله مع الآخرين في المجالات المختلفة , ولذلك فان احد خصائص الاتجاه ووظائفه في وقت واحد هو إعطائنا القدرة على تفسير سلوك الآخرين والتنبؤ بردود أفعالهم في المستقبل على ضوء فهمنا لاتجاهاتهم

- الحاجة إلى التكيف والحماية : ينظم الاتجاه العمليات الدفاعية والانفعالية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعيش فيه الفرد , ويرى البعض أن الاتجاهات تساعد الفرد على مسايرة ما يسود مجتمعه من معايير ومعتقدات وقيم وأحداث .
- الاتجاهات تساعد على اتخاذ القرارات : تيسر الاتجاهات للفرد القدرة على السلوك واتخاذ القرارات في المواقف المتعددة في شيء من الاتساق والتوحيد دون تردد أو تفكير عند كل موقف .
- الحصول على المعرفة : يحمل الاتجاه الفرد على أن يحس ويدرك ويفكر بطريقة محددة إزاء موضوعات البيئة الخارجية , فالاتجاه إطار مرجعي يفسر ويدرك ويتعلم من خلاله الفرد ما يدور من حوله .

#### 8 - قياس الاتجاهات :

تتفق الدراسات المهمة بقياس الاتجاهات على خاصية مشتركة وهي قدرة المقياس على وضع الناس في استجابة متصلة تمتد من القبول التام ( الايجابية ) إلى الرفض التام ( السلبية ) , ويمكن تصور الاتجاه على أنه خط مستقيم يمتد بين نقطتين إحداهما تمثل أعلى درجات القبول والأخرى أعلى درجات الرفض مع احتمالية وجود منطقة محايدة في منتصف المسافة .

وأكثر الطرق شيوعا في قياس الاتجاهات هي طريقة ليكرت التي تعتمد على تحديد الفكرة المراد دراسة الاتجاهات نحوها ( مثل فكرة الإجراءات التأديبية أو الرواتب مثلا ) , ثم تحديد العبارات التي تصلح لقياس مدى تأييد الفكرة أو عدم تأييدها , ويجب أن تكون العبارات واضحة ومحددة المعنى , وتفهم بنفس المعنى لدى مختلف المستجيبين , وتوضع أمام كل عبارة طريقة للإجابة تدل على درجات الموافقة الايجابية أو الرفض السلبي , وغالبا ما تكون الإجابة بخمس درجات تتدرج من أكثرها تأييدا إلى أكثر معارضة على النحو التالي :

| موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق مطلقا |
|-----------|-------|-------|-----------|-----------------|
| 5         | 4     | 3     | 2         | 1               |

الشكل رقم 08 : نموذج لقياس الاتجاهات ( بشير الخضرا وآخرون , 2009 : 73 ) .

ان مقياس ليكرت يتميز بسهولة التطبيق على عينات كبيرة وسهولة إثبات صدقه وثباته , ويتم بكتابة عدد كبير من البنود عن موضوع الاتجاه ويطلب من الفرد التعبير عن اتجاهه من خلال اختيار بديل من خمسة بدائل .

## 10 - تغيير الاتجاهات

على الرغم من أن الاتجاهات ثابتة نسبيا فإنها قابلة للتغيير , وعن العوامل التي لها علاقة بقابلية الاتجاهات للتغيير ما يلي :

- 1 - العوامل المتعلقة بالاتجاه نفسه وعلاقته : إذا كان الاتجاه على صلة بمعتقدات الفرد أو قيمه الأساسية أو كان قويا وراسخا ومرتبطا بتاريخ طويل من تنشئة الفرد الاجتماعية , فان من الصعب تغييره
  - 2 - العوامل المتعلقة بشخصية الفرد : من المجالات التي تظهر فيها الفروق الفردية بشكل واضح مدى الاستجابة للقوى المؤثرة في تغيير الاتجاه , فمن العوامل المهمة نوع شخصية الفرد وما تتميز به من تصلب أو مرونة في الرأي أو الالتزام العقائدي أو الرغبة في التعلم .
- ويرتبط تغيير الاتجاهات بشدة مكوناتها , فقد يتفوق مكون من مكونات الاتجاه على آخر حيث قد يطغى المكون المعرفي على الجانب السلوكي والجانب الانفعالي , أو يكون لديك اتجاه نحو موضوع ما دون ظهور المكون الانفعالي أو السلوكي بشكل واضح , ولكن لا بد من توفر المكون المعرفي على الأقل , ويكون الاتجاه بهذه الحالة غير قوي , أي انه قابل للتغيير والتعديل مقارنة بالاتجاهات التي تتميز بقوة المكونات الثلاثة وخصوصا المكون السلوكي والانفعالي .

توجد طرق كثيرة لتغيير الاتجاهات وهي تتفاعل مع العوامل المتعلقة بالاتجاه , والعوامل المتعلقة

بشخصية الفرد , والظروف المحيطة بعملية التغيير , ومن أهم هذه الطرق ما يلي :

- تأثير المعلومات : تؤثر الحقائق والأرقام والأفكار والآراء أحيانا في الأفراد فيكتسبون اتجاهات جديدة أو يعدلون من اتجاهاتهم أو يغيرونها , ويمكن للإدارة أن تستفيد من ذلك عن طريق تزويد الموظفين بالمعلومات والحقائق المتعلقة بأعمالهم وسياسات الإدارة وقراراتها , وهذا قد يساعد في تطوير اتجاهات ايجابية أو عدم تطوير اتجاهات سلبية نحو الإدارة .

- تأثير الجماعة : عندما يكون الفرد عضوا في جماعة فان مدركاته واتجاهاته وسلوكه تتأثر غالبا بما تمليه عليه الجماعة ويمكن للإدارة أن تستفيد من ذلك بتشجيع الحوار داخل الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الاستفادة من ادوار بعض الأفراد المؤثرين , فيؤدي ذلك الى تغيير في اتجاهات الأفراد

المشاركين .

– التفاعل والخبرة المباشرة مع موضوع الاتجاه : ربما يكون الفرد بعض اتجاهاته من خلال استماعه أو قراءته عن موضوع الاتجاه , فإذا أتيحت له فرصة التفاعل مع الآخرين أو الخبرة المباشرة مع موضوع الاتجاه فإنه قد يغير اتجاهاته أو يكتسب اتجاهات جديدة .

– التغيير في موضوع الاتجاه : إذا شعر الفرد بوجود تغيير في موضوع الاتجاه ( مثل المناخ التنظيمي ) فإنه قد يغير اتجاهه نحوه , وحتى تستفيد الإدارة من ذلك فيجب أن لا ينصب جهودها على إقناع الموظف بخطأ اتجاهه بل من الضروري إحداث تغيير في موضوع الاتجاه نفسه ( مثل جداول عمل مرنة , سياسة المشاركة , نوعية الإشراف ... ) فهذا يقنع الموظف بان الإدارة جادة في الاهتمام به فيكسب اتجاهها أو يعدل اتجاهه .

### قائمة المراجع

- 1- إبراهيم شوقي عبد الحميد , ( 1998 ) , علم النفس وتكنولوجيا الصناعة , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة .
- 2 - احمد علي حبيب , ( 2007 ) , علم النفس الاجتماعي , مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع , القاهرة .
- 3 - بشير الخضرا , مروة احمد , احمد ابو هنطش , حنان الظاهر ( 2009 ) , السلوك التنظيمي , الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوحة , القاهرة .
- 4 - حمداوي وسيلة , ( 2004 ) , إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر لجامعة قالمة , الجزائر .
- 5- حسن إبراهيم بلوط , ( 2002 ) , إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي , دار النهضة العربية , بيروت .
- 6- حسن شحاته , زينب النجار , حامد عمار , ( 2003 ) , معجم المصطلحات التربوية والنفسية , الدار المصرية اللبنانية , ط 1 .
- 7 - طاهر محمود الكلاندة , ( 2011 ) , الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , الأردن .

- 8 - كارن لانز , ( 1988 ) , توظيف وإدارة الأفراد , ترجمة فؤاد إمام هلال , ( 2000 ) , دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة , ط 3 .
- 9 - عمر وصفي عقيلي , ( 2005 ) , إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي , دار وائل للنشر والتوزيع , ط 1 ,الأردن , عمان .
- 10- كامل بربر , ( 2000 ) , إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع , ط 2 , بيروت .
- 11- محمد مزيان , ( 2003 ) , العقد النفسي - نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات - دار الغرب للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 12- نوري منير , ( 2010 ) , تسيير الموارد البشرية , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 13- شفيق رضوان , ( بدون تاريخ ) , السلوكية والادارة , المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
- 14- عادل حوحوش صالح , مؤيد سعيد السالم , ( 2009 ) , إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي , عالم الكتب الحديث , ط 3 ,الأردن .
- 15- عبد الرزاق بن حبيب , ( 2009 ) , اقتصاد وتسيير المؤسسة ,ديوان المطبوعات الجامعية , ط 4 ,الجزائر .
- 16- عبد الرحمن عيسوي , ( 1994 ) , الكفاءة الإدارية , دار النهضة العربية للطباعة والنشر , بيروت .  
- علي سعيدان , ( 2008 ) , حماية البيئة من التلوث بالمواد الاشعاعية والكيماوية في القانون الجزائري , دار الخلدونية للنشر والتوزيع , الجزائر .
- 17- عمر صخري , ( 2003 ) , اقتصاد المؤسسة , ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر .
- 18- فؤاد أبو حطب , محمد سيف الدين فهمي , ( 1984 ) , معجم علم النفس والتربية - ج 1 , طبع بالهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية .
- 19 - فرج عبد القادر طه , ( 2001 ) , علم النفس الصناعي والتنظيمي , دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع , ط 9 , القاهرة .
- 20 - صدار لحسن , ( 2011 - 2012 ) , دراسة اتجاهات مدراء وأساتذة التعليم المتوسط والثانوي نحو جودة التسيير الاداري , جامعة وهران .
- 21 - صلاح الدين عبد الباقي , ( 2002 ) , الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة الجديدة للنشر , الاسكندرية .

22- رأفت عبد الفتاح , ( 2008 ) , سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية , دار الفكر العربي , القاهرة .

23- رعد حسن الصرن , ( 2002 ) , دليل تطور الفكر الإداري , دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة , دمشق , سوريا .

### المراجع باللغة الفرنسية

1 – Crozier Michel , ( 1955) , Les Attitudes politiques des employés et des petits fonctionnaires , in Maurice Duverger ,partis politiques et classes sociales en France , Presses de sciences po « Académique » p 85 – 99

2 –Pan Suk Kim ,( 2008 ) , Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? , Revue internationale des sciences administratives , 4 vol . 74 , p 675 \_ 693 .

[http // www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences administratives-2008- 4- page-675-htm](http://www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2008-4-page-675-htm)

3- Will Schutz , ( 2007 ) , L'élément Humain ,Comprendre le lien Entre Estime de Soi ,Confiance et Performance , Traduction De JACQUES LECONTE ,IterEdition , France .