



مقرر

علم النفس الإداري التربوي

الفرقة الثانية

علم نفس

إعداد

أ.د. كريمة خطاب

أستاذ علم النفس الإكلينيكي المتفرغ

الفهرس

الصفحة	
5-4	أهداف المقرر
15-6	الفصل الأول: مقدمة فى علم النفس الإدارى التربوى
27-16	الفصل الثانى: الدافعية للعمل
36-28	الفصل الثالث: ضغوط العمل
47-37	الفصل الرابع: اتخاذ القرار
56-48	الفصل الخامس: الرضا عن العمل
87-57	الفصل السادس: الاتصال الإدارى
113-88	الفصل السابع: القيادة الإدارية
139-114	الفصل الثامن: التطوير والتغيير الإدارى
149-140	الفصل التاسع: العمل والصحة النفسية
180-150	الفصل العاشر: علم نفس المستهلك والأسس النفسية للتسويق
182-181	قائمة المراجع

أهداف المقرر (العامة والإجرائية):

الهدف العام للمقرر:

يستهدف المقرر التعريف بأهميّة علم النفس التنظيمي، وأثره النفسي والعلمي والتربوي في حياة المنتسبين للمنظمات، مع دراسة المبادئ والأسس التي قام عليها، ونظرياته المتعددة، وبالتالي يتلخص الهدف العام للمقرر الحالي في المساعدة في الإلمام بالإطار النظري لسيكولوجية التنظيم والعمل وتطبيقاته في مجال التعلم والتدريب وتطبيقاته العملية.

الأهداف الإجرائية للمقرر

بنهاية هذا المقرر يتوقع أن يتمكن الدارس من أن:

- 1- يتعرف مفهوم علم النفس الإداري، وأهدافه وأهميته وتجاربه العلمية والتطبيقية.
- 2- يحدد أهم الموضوعات التي يعالجها علم النفس الإداري.
- 3- يستنتج مفهوم علم النفس الإداري والعوامل المؤثرة فيه، ومجالاته.
- 4- يناقش أهم النظريات المفسرة للدافعية في مجال العلم، وما أشارت إليه من مبادئ حاكمة لعملية التدريب، وكيفية تطبيقها وتوظيفها في مجال العمل والصناعة.
- 5- يميز بين أنواع الدوافع في العمل المختلفة من حيث منطلقاتها النظرية وتطبيقاتها.
- 6- يحدد أنواع الضغوط داخل بيئة العمل وكيفية قياسها والتعامل معها.
- 7- يوظف مهارات صنع واتخاذ القرار المختلفة في ممارساته اليومية بصورة متكاملة.
- 8- يستنتج أدوار وسمات اختصاصي علم النفس الإداري تجاه مقاومة التغيير.
- 9- يميز بين التغيير والتطوير في المنظمة وطرق تحقيقه.
- 10- يحدد معوقات عملية التغيير والتطوير الإداري.
- 11- يستنتج أهم طرق وتقنيات مقاومة التغيير في المنظمة.
- 12- يناقش مع مسؤول المقرر القيادة الإدارية في ضوء مضامينها التطبيقية داخل بيئة العمل.
- 13- يحدد المتعلم أهمية الاتصال الإداري داخل بيئة العمل.
- 14- يستنتج العوامل المؤثرة في القوة والصراع والسلوك السياسي في المنظمات.
- 15- يستنتج طبيعة وماهية الصحة النفسية في بيئة العمل وطرق تحقيقها لدى العمال.
- 16- يسهم في ذكر أفكار ترتقي بالصحة النفسية للعامل من خلال بعض الممارسات التربوية السليمة.

ويتألف هذا المقرر الدراسي من عشرة فصول، انطلق في إعدادها من فلسفة التصميم المعتمد على أسلوب الفصول أو الوحدات Modules التي تركز على التعلم النشط والتعلم الذاتي بحيث يمثل كل فصل منه خبرة ودرساً تعليمياً متكاملاً يمكن تدريسه بمفرده ليعطي تغطية شاملة للموضوع أو القضية التي، تعمل بحسب تسلسلها ومحتواها على ترجمة أهداف المقرر المذكورة أعلاه، وتمكن الدارس من تفهم أهمية علم النفس الإداري وسيكولوجية العمل بالنسبة للفعل الإداري التربوي وغير الإداري:

الفصل الأول: مقدمة في علم النفس والإداري التربوي.

الفصل الثاني: الدافعية للعمل.

الفصل الثالث: ضغوط العمل.

الفصل الرابع: اتخاذ القرار.

الفصل الخامس: الرضا عن العمل.

الفصل السادس: الاتصال الإداري.

الفصل السابع: القيادة الإدارية.

الفصل الثامن: التطوير والتغيير الإداري.

الفصل التاسع: العمل والصحة النفسية.

الفصل العاشر: علم نفس المستهلك والأسس النفسية للتسويق.

وأعد هذا المقرر لكي يلائم تدريس علم النفس الإداري للطلاب وكمطلب دراسي مهم يدور حول التنظيم والإدارة في بيئة العمل في منظومة سيكولوجية العمل والتنظيم بمنظوماتها الفرعية مع التركيز على عمليات قياس وتقييم هذه الممارسات. وبالتالي يمكن للدارس أن يتعلم ويتقن مفردات هذا المقرر دون حاجة ماسة لدراسة متطلبات سابقة. ولكن يفضل أن يلم الدارس قبل دراسته لهذا المقرر بأي مقررات لها علاقة بصورة أو بأخرى بالمنهج العلمي وبفلسفة العلوم وبعلم الإدارة وعلم النفس المهني.

الفصل الأول

مقدمة فى علم النفس الإدارى التربوى

مقدمة:

علم النفس هو علم دراسة السلوك والعمليات العقلية، وهو من العلوم الحديثة نسبياً التي شقت طريقها إلى مختلف مجالات الحياة الإنسانية، وذلك بعد أن أصبحت المعرفة النفسية تستقى من نتائج البحوث المعتمدة على المنهج العلمي، فتعددت تطبيقات علم النفس وتنوعت، حتى شملت منظمات العمل الحكومية والأهلية، في كافة قطاعات العمل الصناعية والإدارية والخدمية.

ويعتبر مجال العمل من أهم مجالات الحياة، ويرجع ذلك إلى عاملين أساسيين:

الأول: أن الفرد يقضى نسبة كبيرة من وقته في ميدان العمل، مقارنة بالنشاطات الأخرى في الحياة. والثاني: هو الدور الهام للعمل وتأثيره على حياة الفرد. فالعمل كثيراً ما يحدد لنا أين نعيش، وكيف نعيش، ومن هم الذين نتعامل معهم. وفي ميادين العمل يختلف الناس فيما يقومون به من أعمال وتختلف مستويات إنتاجياتهم وتختلف تبعاً لذلك أدوارهم الاجتماعية.

وأدرك المديرون ضرورة الإهتمام بالعنصر البشرى في العمل نظراً لدوره المهم في الإنتاج والتطوير وتقديم الخدمات، وأصبح جل اهتمامهم استقطاب أفضل الكوادر البشرية وتطويرها وتهيئة بيئة العمل المادية والنفسية والاجتماعية لتحقيق أفضل إنتاجية كما وكيفا، الأمر الذى يعين الحكومة وأصحاب العمل على حسن توجيه الإستثمارات وتحقيق الأهداف لما فيه النفع للمجتمع بكامله. لذلك أصبح وجود الإخصائى النفسى في منظمات العمل ضرورة ملحة في المنظمات التي تستهدف تنمية وتطوير كوادرها البشرية.

ولا يعمل الإخصائى النفسى منفرداً، إنما مع فريق العمل الذى يضم الفنيين والمديرين وممثلي العاملين، للنهوض بالبشر وبكافة العمليات الإنتاجية والخدمية والإدارية، وتشمل إدارة كل من العاملين والعمل والموارد والوقت والجودة والإنتاجية، وكذلك إدارة ضغوط العمل ومخالفات العمل. فلم تعد العمليات الإنتاجية والإدارية تترك للصدفة أو للخبرات المتوارثة، إنما لابد من التأهيل المستمر وتوظيف علم النفس لتطوير أساليب العمل والإدارة.

بدأ الاهتمام بعلم النفس الإداري Organizational Psychology كفرع تطبيقي من فروع علم النفس، ليركز على التطبيقات المستمدة من علوم النفس المختلفة في المنظمات وتأثيرات ذلك على السلوك البشري داخل المؤسسات والمنظمات على اختلاف أشكالها ونشاطها، إضافة إلى القضايا الحديثة التي تسهم في ازدهار المنظمات ونموها وارتقائها.

ويستهدف علم النفس الإداري تناول السلوك البشري في أماكن العمل بالدراسة العلمية المتعمقة من خلال فحص العوامل الاجتماعية والمعرفية والنفسية التي تؤثر على الإجراءات والأفكار. يستخدم علماء النفس التنظيمي فهمهم للنفسية البشرية لتطوير برامج تدريب فعالة، وحل النزاعات في مكان العمل، وتحسين معنويات الموظفين، وتعزيز أداء المنظمات.

كما يسهم علم النفس الإداري في نجاح المنظمات عبر تحسين الأداء، وتقديم الحوافز المناسبة، الالتزام الوظيفي والعدالة التنظيمية والمرونة والرشاقة وغيرها من الموضوعات التي بدأت تظهر بصورة قوية نتيجة كل من التطور في الدراسات النفسية والإدارية، وكيف يمكن تحسين هذه أداء الأفراد داخل المنظمات والمؤسسات عبر ممارسات التوظيف وبرامج التدريب والتقييم وأنظمة الإدارة الناجحة. ويعد علم النفس الإداري ثاني مجال فرعي واسع معترف به بين علوم النفس المختلفة، وتشمل موضوعات علم النفس الإداري بصفة خاصة نوعين من المجالات:

(أ) المجالات الداخلية أو الحالات الداخلية للأفراد المتعلقة بالوظائف (على سبيل المثال؛ دافع العمل والرضا الوظيفي والالتزام الإداري والمرونة التنظيمية).

(ب) مجال التفاعلات الفعالة بين الأشخاص داخل المنظمات (مثل القيادة وسلوك المجموعة وأداء الفريق والرشاقة التنظيمية والازدهار التنظيمي وغيرها من الموضوعات).

وعليه فقد سعى هذا المقرر الحالي حديثاً في الإسهام في تقديم طرح نظري جديد في ميدان العمل داخل المنظمات والمؤسسات التعليمية وغيرها.

علم النفس الإدارى مفهومه وتطورة وأهدافه :

هو فرع من فروع علم النفس يهتم بدراسة سلوك الفرد داخل بيئة عمله وكيف يتوافق الفرد العامل مع عمله.

مفهوم علم النفس الإدارى أو التنظيمى:

هو مجال علمى يهتم بالأمر الذى تتعلق بالأعمال، ويركز بشكل رئيسى على العناية باهتمامات الشركات والمصانع ومؤسسات الأعمال باحتياجات العاملين بها، ويسعى هذا العلم لمنح حياة أفضل وظروف أفضل للعاملين بمؤسسات عملهم بحيث يساعدهم ليكونوا أكثر إنتاجية وفاعلية فى أعمالهم.

العوامل المؤثرة على بيئة العمل:

1-احترام أوقات الراحة.

2-الشعور بالحماية والأمان فى بيئة العمل.

3-وجود علاقات جيدة بين العاملين والموظفين من جهة والقائمين على الإدارة أو أصحاب العمل.

4-الأمانة وأخلاقيات المهنة.

يمثل علم النفس الإدارى فى الشركات أقسام الموارد البشرية وشئون العاملين، وتهدف هذه الأقسام إلى إيجاد العوامل والظروف الطبيعية التى تساهم على تحسين بيئة المؤسسة والتحفيز على الإنتاجية، كما تعمل كوسيط يجمع بين اهتمامات المؤسسة واهتمامات ومشاريع العاملين.

تطور علم النفس الإدارى:

المرحلة الأولى من 1900 حتى 1916 حيث أهتم "جيلبرت" و"فردريك تايلور" بدراسة الأعمال والوظائف وتحديد حركاتها الأساسية للوصول بها إلى إمكانية أدائها بأقل جهد ممكن وبأكبر سرعة ممكنة، كذلك من أعلام هذه المرحلة "سكوت" الذى أهتم بتطبيقات علم النفس فى مجال الإعلان، وكذلك "مستبرج" والذى يعتبر الأب الروحى لعلم النفس الصناعى، حيث ألف كتاب بعنوان (علم النفس والكفاءة الصناعية).

المرحلة الثانية بين عام 1917 حتى 1918 تميزت هذه المرحلة بتوجيه علم النفس الصناعي لخدمة المجهود الحربي، ومن أشهر أعلام هذه المرحلة "روبرت يركس" الذي أعد مع زملائه اختبار ألفا وبيتا وهي اختبارات ذكاء وقد تم تطبيق هذين الاختبارين على المتقدمين للخدمة العسكرية في الولايات المتحدة الأمريكية في الحرب العالمية الأولى.

المرحلة الثالثة من 1919 حتى 1940 تميزت بتطبيق المعارف النفسية في خدمة المؤسسات التجارية والصناعية، ومن أعلام هذه المرحلة "وليم بنجام" الذي أسس الجمعية النفسية 1921 ، وتميزت هذه المرحلة بظهور كتاب (علم النفس الصناعي) من تأليف "جتلر" ، أما أهم أعمال هذه المرحلة هي تجارب الهاوثورن التي تناولت العوامل المؤثرة على الإنتاج.

المرحلة الرابعة كانت خلال الحرب العالمية الثانية من عام 1940 حتى عام 1945 حيث استخدمت الاختبارات النفسية على نطاق واسع في الجيش الأمريكي وساهم علماء النفس في انتقاء الطيارين والعسكريين بل ساهموا في تطوير طائرات التدريب، ليكون استخدامها أكثر سهولة ويسر، وفي هذه المرحلة توسعت المؤسسات المدنية المختلفة التجارية والصناعية في استخدام الاختبارات النفسية لإنتقاء موظفيها.

المرحلة الخامسة في العام 1946 حتى الآن أصبح علم النفس الإداري أو التنظيمي فرعاً مستقلاً ومتكاملاً، وقدمت الكثير من الجامعات برامج في علم النفس الإداري على مستوى الماجستير والدكتوراة، وصدر قاموس التعريفات المهنية في طبقات متتالية وفيه وصف وتحليل لآلاف الوظائف والأعمال من أبسطها إلى أكثرها تعقيداً.

أهداف علم النفس الإداري:

- 1- زيادة الكفاءة الإنتاجية أى زيادة قدرة الإنتاج وتحقيق ذلك من خلال توجيه العاملين وتكوينهم مهنياً فى ضوء استعداداتهم وقدراتهم وميولهم ومراعاة الفروق الفردية ومساعدتهم فى حل المشكلات التى تواجههم فى العمل.
- 2- تنظيم ظروف العمل وتحسينها من خلال توجيه العاملين وتكوينهم مهنياً فى ضوء استعداداتهم وميولهم وقدراتهم
- 3- تنظيم ظروف العمل وتحسينها من خلال تطوير الآلات والمعدات وإزالة الأخطار التى قد يتعرض لها العامل أثناء العمل.
- 4- تحقيق توافق العامل فى عمله من خلال اختيار المهن التى تتناسب مع قدراتهم الشخصية والعمل على رفع مستواهم واكسابهم المهارات التى تمكنهم من انجاز الأعمال التى يكلفون بها.
- 5- تحسين العلاقات الإنسانية بين العمال وحل المشاكل والمنازعات التى تحدث بينهم وبين العمال والإدارة ، وتأكيد العمل الجماعى.
- 6- التقييم الموضوعى لأداء العمال بما يكمل الإنجاز الكيفى وزيادة الإنتاج ورفع الدافعية وتحقيق الرضا للعمال وتعزيز روحهم المعنوية.

إذا علم النفس الإداري يعنى بدراسة السلوك الإنسانى لمحاولة فهم كيفية التعامل معه والمعرفة المستقبلية لتصرفاته، هناك العديد من مدارس وفروع علم النفس، ولكننا بهذه الدراسة سنتطرق لعلم النفس العام فى المجال الإداري والذي سنحاول به إيصال طريقة دراسة الحالة السلوكية للأفراد أو المجموعات خلال العمل بطريقة علمية صحيحة.

و يمكن قياس نجاح استمرارية الأعمال بالنظر فقط إلى الأرباح، فهناك عوامل أخرى مثل جودة فريق العمل والتواصل الجيد بين الموظفين والمديرين. لذلك فإن الاهتمام بالجانب النفسى فى بيئة العمل أصبح ضرورة لحل المشاكل والتحديات التى قد تُعيق إنتاجية ونمو الشركات، وهنا تبرز أهمية علم النفس التنظيمي. فما هو علم النفس التنظيمي؟ وكيف يمكن استغلاله لتحسين كفاءة الموظفين؟

ما هو علم النفس الإداري organizational psychology ؟

يعرف علم النفس التنظيمي بعلم النفس الصناعي أو علم نفس العمل، وهو يركز على استخدام مبادئ علم النفس لحل مشكلات بيئة العمل و فهم التحديات التي تُواجه الشركات والمؤسسات ومحاولة إيجاد حلول عملية لها، ناهيك عن تحسين أداء الموظفين. إذ يدرس علماء النفس التنظيمي سلوكيات المدراء، ويقيس مدى إنتاجية الأفراد لوضع خطط تطويرية طويلة الأمد.

برزت أهمية علم النفس التنظيمي بسبب النمو في مجال الأعمال التجارية وما نتج عنه من عمل الأعراف المختلفة مع بعضها البعض باختلاف أعراقهم وثقافتهم. وتطورت نظريات علم النفس الصناعي عبر العصور إلى أن تمحورت أهم مفاهيمه إلى ثلاث نظريات أساسية هي:

1- النظرية الكلاسيكية العقلانية :

تهتم النظرية العقلانية الكلاسيكية التي طُورت على بتحليل عملية الإنتاج لزيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم بواسطة تقسيم المهام الكبيرة إلى مجموعة من المهام البسيطة. تفترض هذه النظرية أن الإنسان هو العنصر الفعال في العملية الإنتاجية، ويحفزه غريزيًا الخوف من الجوع والحاجة إلى المال للاستمرار في العيش، لذلك تؤكد على أهمية الرواتب الشهرية والمكافآت المالية لتحفيز الموظفين.

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

تفترض نظرية العلاقات الإنسانية أن الهدف الأسمى لعلم النفس التنظيمي هو تحقيق الانسجام والترابط بين الموظفين، بربط الإنتاجية بالحالة النفسية للموظفين. حيث تؤمن النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ويتأثر بما حوله ولديه مشاعر وكيان يجب احترامه، لذلك فإنه من المهم أخذ ذلك بعين الاعتبار لجعل بيئة العمل أكثر تناغمًا وبذلك زيادة إنتاجية الموظفين.

3- نظرية المنظمات كنظام مفتوح :

تتظر نظرية المنظمة كنظام مفتوح للإنسان بأنه كائن مستقل ومعقد يعمل في منظمة مكونة من أفراد متفاعلين ومتعاونين من أجل تحقيق أهداف مشتركة ومحددة. ومن هنا تأتي أهمية الاهتمام في بيئة العمل والحد من أسباب الصراعات والحوادث داخل بيئة العمل بالإضافة إلى خلق جو من التعاون والترابط بين الموظفين لتحسين أدائهم والوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.

ما أهمية علم النفس الإداري؟

يهتم علم النفس الإداري بالإجابة على العديد من الأسئلة مثل: كيف يتم اتخاذ القرارات؟ ما مدى فعالية الاتصال؟ كيف يتفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض؟ إذ تُساعد معرفة إجابات هذه الأسئلة أصحاب الأعمال في تغيير الأنظمة لجعل العمل يسير بشكل أفضل.

للإجابة على التساؤلات السابقة تأتي مرحلة تطبيق علم النفس التنظيمي للحصول على نتائج فعلية في بيئة العمل بواسطة:

- **التدريب والتطوير:** يُحدد علماء النفس التنظيميين نوع المهارات اللازمة لأداء الوظائف التي على إثرها تُعقد دورات تدريبية وتطويرية للموظفين والمدراء ومن ثم تقييم مدى فاعلية البرامج التدريبية المُقدمة.
- **اختيار الموظفين:** يعمل علم النفس التنظيمي على تطوير تقييمات اختيار الموظفين لتحديد ما إذا كان المتقدمين للعمل مؤهلين للوظيفة أم لا، تبعًا لمهاراتهم وخبراتهم.
- **بيئة العمل:** يتضمن مجال بيئة العمل تصميم الإجراءات والمعدات المصممة لزيادة الإنتاجية والكفاءة وتقليل المشاحنات.
- **إدارة الأداء:** يقوم مختصو علم النفس التنظيمي بتطوير التقييمات والتقنيات لتحديد ما إذا كان الموظفون يعملون كما هو مطلوب أم لا.
- **الرضا الوظيفي:** يهتم علم النفس التنظيمي بإيجاد طرق لجعل الوظائف أكثر جدوى أو تصميم برامج لتحسين نوعية الحياة في مكان العمل إذ يُركز هذا المجال على تحسين رضا الموظفين وتعظيم إنتاجية القوى العاملة.
- **التطوير الإداري:** يُساعد علم النفس الصناعي على تحسين المنظمات بزيادة الأرباح وإعادة تصميم المنتجات وتحسين الهيكل التنظيمي.
- **القيادة:** يُساعد علم النفس التنظيمي المدراء وأصحاب المشاريع على اكتساب مهارات القيادة وآليات التواصل مع فريقهم بأفضل طريقة ممكنة.

كيف يُساهم علم النفس الإداري بتحسين أداء العاملين؟

يُقدم علم النفس التنظيمي العديد من الفوائد التي تعمل على تحسين جودة بيئة العمل وزيادة كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم مثل:

أولاً: زيادة الإنتاجية :

يساعدك علم النفس الإداري المنظمات على معالجة قضايا الإنتاجية بطرقٍ متعددة إذ وجد علماء النفس التنظيميون أن توفير فرص للموظفين للتفاعل الاجتماعي مع زملائهم والإدارة، يُحسن الإنتاجية. إذ أن التركيز على الحالة النفسية والاهتمام باحتياجات الموظفين يزيد من إنتاجيتهم وولائهم للعمل، لذلك فمن الضروري مراقبة معنويات الموظفين وتشجيعهم على اتخاذ مبادرات لتحسين الرضا الوظيفي.

ثانياً: بناء فريق عمل مُتناغم :

يقدم علم النفس التنظيمي مجموعة من التقنيات لبناء فريق عملك بواسطة أنشطة التعارف والترابط التي تخلق عند العاملين شعوراً بالانتماء ورؤية أنفسهم كجزء من مجموعة تعمل نحو هدف مشترك. على سبيل المثال، يُساعد إشراك الموظفين في عملٍ خيريٍّ في توفير فرصة لهم للمشاركة في تحقيق هدف نبيل بالتالي زيادة الترابط بينهم.

ويمكنك أيضاً تشجيع بناء الفريق بالآتي:

- مكافأة للأقسام بدلاً من الأفراد.
- مطالبة الفريق بتحديد أهداف المبيعات وإنتاجيتهم كفريق.
- تنظيم الفعاليات والاحتفالات.
- تخصيص وقت للترفيه إضافة ألعاب الطاولة إن أمكن.
- إلغاء ثقافة إلقاء اللوم والعقاب.
- التقييم المُنصف لأداء الموظفين.

ثالثاً: اختيار الكفاءات عند التوظيف :

يُساعد علم النفس الإداري في تحسين أساليب التوظيف عن طريق التركيز على المهارات والخبرات السابقة، وتقييم مدى ملاءمة المُتقدم للعمل بتوجيه أسئلة المقابلة لقياس حلوله الإبداعية وقت الأزمات، وكفاءته

في العمل بروح الفريق، والتزامه بالمعايير الأخلاقية. فإن تحسين عملية التوظيف بدءًا من التوظيف وحتى التأهيل تعني تتبع كل من البحث النوعي والكمي لمعرفة ما ينجح في العمل وما لا يصلح.

رابعًا: حل النزاعات :

لا تخلو أي بيئة عمل من النزاعات ويجب ألا يزعزع ذلك علاقة الاحترام القائمة بين العامل وبين الفريق. فعند وقوع خلاف بين العاملين فإنه من الأفضل اللجوء لمُختص في علم النفس الإداري، لأن لديه الخبرة الكافية في التعامل مع النفس البشرية وسوف يأخذ بعين الاعتبار المخاوف النفسية، مثل: الحاجة للشعور بالاحترام والكرامة والتمكين، وليس فقط تقديم حل منطقي للمشكلة ويساعد على حل النزاع دون شعور أحد الطرفين بالإهمال.

خامسًا: التحفيز :

لا شك أن التحفيز الخارجي سواء كان بالعبارات التحفيزية أو المكافآت يدفع العاملين لأداء عملهم بجودة أكبر والعمل بكفاءة أعلى. إذ إن تأثير التحفيز على النفس البشرية عظيم، يعمل على زيادة الإنتاج وتحسين جودته، بالإضافة إلى تحسين أداء الفريق. بالإضافة إلى الاهتمام بالمكافآت المادية للعاملين الذين يؤديون مهامهم على أكمل وجه لإعطائهم التشجيع على الاستمرار.

علم النفس الإداري هو مجال علم النفس لفهم ظواهر السلوك البشري التي تحدث في بيئة العمل. تسعى المنطقة، التي تسمى أيضًا سيكولوجية العمل، إلى حل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد داخل الشركة. للقيام بذلك، يسعى إلى فهم كيفية عمل الموظفين في البيئات الجماعية وتحليل عواقب موقف معين داخل بيئة العمل. يتم تطوير علم النفس التنظيمي من خلال تطبيق مبادئ علم النفس، والسعي لفهم السلوك الفردي والجماعي للموظفين، وكذلك السلوك التنظيمي للشركة. عمل علم النفس التنظيمي هو زيادة الرفاه الجماعي ونوعية الحياة في مكان العمل.

مجالات ممارسة علم النفس الإداري :

المجالات الرئيسية لنشاط علم النفس التنظيمي هي:

- **توظيف واختيار الموظفين:** المنطقة المسؤولة عن جذب وتنظيم الموظفين في الوظائف الشاغرة في الشركة، من خلال تحديد الأشخاص الذين لديهم الشخصية الأكثر ملاءمة لشغل كل وظيفة.

- **تدريب الموظفين وتطويرهم**: يتكون من مجموعة من الإجراءات والاستراتيجيات التي تهدف إلى تمكين الموظفين لضمان أداء أكثر كفاءة لواجباتهم ، وفقا لاحتياجات عمل الشركة.
 - **مراقبة رضا الموظفين**: يعتبر عالم النفس التنظيمي مسؤولاً أيضاً عن مراقبة مستويات تحفيز الأشخاص الذين يقدمون الخدمات في الشركة ، دائماً بهدف التأكد من شعورهم بالتقدير والاندماج في بيئة العمل.
 - **التشخيص التنظيمي**: هو العمل الذي يقوم بنوع من التقييم الظرفي لجميع مجالات إدارة الأعمال لتحديد المشكلات أو الصعوبات المحتملة الموجودة داخل الشركة. عند تحديد نقاط المشكلة ، يجب على الطبيب النفسي وضع وتنفيذ استراتيجيات لحل هذه المشكلات.
 - **إدارة الصراع**: يتم تنفيذ الإجراءات لضمان بيئة عمل أكثر صحة ، من تحديد وحل النزاعات التي قد تكون موجودة بين موظفي الشركة أو المؤسسة.
 - **إدارة الوظائف والمرتبات**: اعتنِ بالتعيين الصحيح للواجبات لكل وظيفة في الشركة ، إلى جانب المساعدة في تحديد أنسب راتب لكل وظيفة يتم تنفيذها. يمكن أن يساعد أيضاً في تطوير خطة مهنية تتيح فرصاً وفوائد للنمو للموظفين.
- يمكن استخدام علم النفس الإداري في أي نوع من بيئة العمل: في الشركات الخاصة والمؤسسات العامة والمنظمات غير الحكومية والهيئات الحكومية.

ماذا يفعل علم النفس الإداري؟

يسمى المحترف الذي يعمل في هذا المجال عالم نفسي إداري. وهو مسؤول عن تحديد الصعوبات واقتراح الإجراءات التي تعمل على تحسين الحياة وظروف العمل داخل الشركات والمؤسسات. من بين أنشطته ، يبرز ما يلي:

- تحديد الملامح الرئيسية للموظفين داخل الشركة.
- تقييم السلوك التنظيمي للموارد البشرية.
- تشخيص الأمراض النفسية الجسدية والاضطرابات المرتبطة بالعمل داخل الشركة.
- تحديد أسباب التغيب (الغياب عن العمل) وارتفاع معدل دوران الموظفين.
- عرض العوامل التحفيزية الرئيسية لهذا المنصب.
- اقتراح التغييرات التي تحسن هيكل وأداء الشركة.
- تحليل الممارسات والقواعد المعتمدة من قبل الشركة.

الفصل الثاني

الدافعية للعمل

تمهيد:

الدافعية لها دور مهم في مثابرة الإنسان على إنجاز عمل ما، فهي المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، لذا كان موضوع الدافعية وكيفية استثارة الرغبة الذاتية للموظفين نحو العمل محور اهتمام المدراء في المؤسسات الناجحة لتحسين مستوى أداء موظفيهم وإنجازهم للعمل بكفاءة وفعالية، ولتقليل معدل الدوران الوظيفي والتغيب عن العمل، وسوف نتناول مفهوم الدافعية والعلاقة مع بعض المصطلحات المرتبطة بها، كما تطرق لتصنيف الدوافع، ثم عرض موجز لأهم النظريات التي تبحث موضوع الدافعية.

مفهوم الدافعية :

ترجع كلمة الدافعية Motivation إلى الكلمة اللاتينية Movere التي تعني يحرك، وباللغة الإنجليزية كلمة Motivation ممكن أن تقرأ Motive-action أي فعل يصدر عن حافز. (Bernotaite, 2013:7)

ورغم أهمية مصطلح الدافعية إلا أن الباحثين اختلفوا في تعريفه، وكان من الصعب الاتفاق على تعريف دقيق وموحد، وتتبع هذه الصعوبة من اختلاف فلسفة الباحثين وتباين خلفياتهم، وعليه فإن هناك الكثير من التعريفات للدافعية (عياصرة، 2006: 88) .

يمكن تعريف الدافعية بأنها "مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ سواء من داخل الإنسان أو بتأثير من الخارج تدفعه للقيام بسلوك ما وهذه القوى تحدد شكل واتجاه وشدة ومدة هذا السلوك، وأن الدافعية للعمل تعني الرغبة الذاتية للقيام بالعمل بالشكل والطريقة المطلوبة" (Bernotaite, 2013:7) .

ويمكن تعريفها ايضا بأنها "القوى الداخلية أو القوى الكامنة التي تحرك وتدفع الإنسان لسلوك ما لإشباع حاجاته وتخفيف حالات التوتر المصاحبة للنقص في تلك الحاجات". (أبو شيخة، 2010: 202).

وفي تعريف آخر للدافعية "بأنها مجموعة قوى حيوية نشطة بداخل الإنسان تحرك سلوكه وتحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها، وهذه القوى غير مرئية تولد الرغبة الذاتية للقيام بعمل ما، وهذه القوى تعكس كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، ودرجة مثابرتة واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات، ومهارات في العمل (Kirstein, 2010:7).

كذلك يمكننا تعريف الدافعية بأنها "قوى داخلية تحرك الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية، وهكذا لا يمكن مشاهدة الدافعية أو ملاحظتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للفرد من خلال أفعاله وتصرفاته أثناء أداء العمل". (ريم، 2006: 247). وفي تعريف مختصر للدافعية بأنها درجة الحماسة لدى الفرد، والتي توجه سلوكه في اتجاه معين لكي يشبع حاجة لديه. (ماهر، 2005: 138).

ومما سبق يمكن تعريف مصطلح الدافعية :

"بأنه مجموعة قوى حيوية غير مرئية نشطة بداخل الإنسان، ناتجة عن تأثير عوامل داخلية أو خارجية أو كليهما، تسبب له شعورا بالتوتر لوجود حاجات غير مشبعة تعمل على استثارتة ومنحه قوة وطاقة داخلية للقيام بسلوك معين وموجه نحو إشباع تلك الحاجات، وهذه القوى تحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته والمدة التي يستمر بها".

كذلك يمكننا تعريف الدافعية للعمل بناء على التعريف السابق "بأنها القوى المحركة لحماسة ورغبة الفرد الداخلية للقيام بمهام العمل المطلوبة بكفاءة وفاعلية، وبما يعكس أفضل ما عنده من قدرات ومهارات ليحقق أهداف المؤسسة وأهدافه الشخصية معا".

للتعرف أكثر على مفهوم الدافعية لابد من فهم بعض المصطلحات الأخرى التي لها ارتباط مع الدافعية، ومن هذه المصطلحات - : الدافع ، الحافز ، الحاجة ، الباعث .

لذا كان لابد أن نميز بين هذه المفاهيم على النحو التالي :

الدافع :

هو عبارة عن حاجة داخلية غير مشبعة تحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر يدفع الفرد لاتخاذ سلوك باتجاه هدف محدد (الشبلي، والنسور، 2009: 196) .

ويحاول بعض الباحثين مثل "أتكسون" التمييز بين مفهوم كل من الدافع والدافعية، فالدافع: هو عبارة عن استعداد وميل الفرد لبذل الجهد، والسعي لإشباع رغبته لتحقيق هدف ما، أما في حالة دخول هذا الاستعداد أو الميل إلى حيز التحقيق الفعلي، فإن ذلك يعني الدافعية باعتبارها عملية نشطة .

وعلى الرغم من محاولة البعض التمييز بين المفهومين إلا أن الكثير يستخدم مفهوم الدافع كمرادف لمفهوم الدافعية، وإن كانت الدافعية هي المفهوم الأكثر عمومية (خليفة، 2000: 67)

حافز :

الحافز هو عبارة عن عوامل ومثيرات من البيئة الخارجية للإنسان تؤثر عليه وتحرك دوافعه للقيام بسلوك ما لتحسين الأداء باستعمال حوافز إيجابية أو سلبية. فالتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، فإذا جاء التحفيز من الخارج ووجدت الدافعية من الداخل فإن ذلك يزيد من قوة تحريك السلوك نحو هدف ما (الصعب، 2009: 57) .

الحاجة :

هي نقطة البداية لإثارة الدافعية، وهي حالة من النقص تقتزن بنوع من التوتر والضيق، وتثير نشاط الإنسان وتحفزه للقيام بسلوك ما من أجل إشباع الحاجة (ملحم، 2009: 198) .

الباعث :

هو الهدف الفعلي الذي يثير ويحرك دافعية الإنسان للوصول إليه (عوائد ومكافآت)، فهو مثلا، النجاح والشهرة في حالة دافع الإنجاز (غباري؛ وآخرون، 2008: 217) .

وعملية الدافعية تبدأ من وجود الحاجات الغير مشبعة للموظف، والتي بدورها تخلق شعور بالتوتر يثير الموظف ويخلق لديه رغبة داخلية ودافعية للقيام بسلوك وأداء معين، يتم من خلاله إشباع حاجاته، مما يجعله راضى عن العمل . ولكن عندما لا يتم إشباع هذه الحاجات فإن ذلك يقلل من مستوى الدافعية والرضا لديه، وعملية إثارة دافعية الموظف للعمل تعني رفع دافعيته وتحفيزه وإثارة الطاقة الكامنة بداخله، وتلبية حاجاته غير المشبعة للقيام بالعمل بأفضل صورة (عباس، 167: 2011) .

كما أن هناك علاقة بين الدافعية والأداء، فمستوى الأداء يتحدد بمدى تفاعل الدافعية مع كل من قدرات الموظف بيئة العمل التي يعمل بها، فالأداء الجيد يحتاج إلى توفر الرغبة والدافعية للقيام به مع وجود القدرة والمهارة للموظف وتوفر بيئة عمل مناسبة (جواد، 2010: 91) .

تصنف الدوافع إلى عدة تصنيفات مختلفة حسب التالي :

أولاً : تصنيف الدوافع حسب نشأتها :

أ- الدوافع الفسيولوجية :

ويطلق عليها الدوافع البيولوجية أو الفطرية أو الأولية أو غير المتعلمة، وهي دوافع يولد عليها الإنسان، وهي مرتبطة بإشباع الحاجات المهمة البقاء، مثل دوافع الجوع، والعطش، والجنس، والأمومة .. الخ .

ب- الدوافع السيكولوجية :

ويطلق عليها الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة، وهي دوافع مكتسبة من البيئة والخبرة، ومن أمثلتها دوافع السلطة والسيطرة والاستطلاع والمركز الاجتماعي والديني .

ثانياً : تصنيف الدوافع حسب الهدف :

أ- الدوافع الوسيلية :

إشباع هذه الدوافع يؤدي إلي الوصول إلى دافع آخر مهم للشخص .

ب- الدوافع الاستهلاكية :

إشباع فعلي للدافع ذاته (كما في استهلاك الطعام والشراب) .

ثالثا : تصنيف الدوافع حسب الشعور :

أ- الدوافع الشعورية :

وهي دوافع تؤدي إلى تصرفات يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك، ويكون قادرة على معرفتها والتحكم بها وتوجيهها، فالشعور بالنعاس مثلا يمكن التحكم به والسيطرة عليه وتعديله .

ب- الدوافع اللاشعورية :

وهي من الدوافع الكامنة، التي يحركها العقل الباطن للفرد، والتي لا يستطيع التحكم بها، وبهذا المعنى كثيرا ما تكون الحاجات النفسية هي دوافع لاشعورية .

رابعا : تصنيف الدوافع حسب مصدر استثارتها :

أ- دوافع داخلية :

هي دوافع نابغة من داخل الإنسان، وتمثل قيمة حقيقية له، وكمثال على ذلك عندما يؤدي الفرد العمل الذات العمل وهو يراعي ضميره في ذلك؛ لأنه يجد متعة في أدائه رغم غياب المكافآت الخارجية .

ب- دوافع خارجية:

هي دوافع مصدرها من الخارج، فمثلا التحفيز للعمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير من صاحب العمل .

نظريات الدافعية :

تشكل نظريات الدافعية جزءا هاما من نظريات السلوك الإداري، وهي متعددة ومختلفة فيما بينها باختلاف النظرة إلى الإنسان وسلوكه، واختلاف مبادئ المدارس السلوكية التي ينتمي إليها أصحاب هذه النظريات . (درة؛ والصباح، 2008: 388). ويعتبر هذا التعدد دليل على اهتمام علماء علم النفس والإدارة بموضوع الدافعية .

وفيما يلي استعراض لأهم نظريات الدافعية :

أولا : نظرية العلاقات الإنسانية :

ظهرت النظرية في بداية عشرينيات القرن العشرين، ومن أبرز منظريها العالم "التون مايو"، وجوهر هذه النظرية أنه عندما يتم إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والنفسية فإن ذلك يدفعه للبدل ورفع مستوى الإنتاج والجودة، لذا تركز النظرية علي ظروف وبيئة العمل وبناء العلاقات والتعاون المشترك والعمل الجماعي وخلق جو من المودة بين الموظفين (العميان، 2005: 44) .

ثانيا : نظرية الحاجات لماسلو:

تحدث العالم "أبراهام ماسلو" في عام 1954 عن خمس مجموعات من الحاجات الأساسية المهمة للإنسان التي يسعى لإشباعها بالتدرج (المياحي، 2010: 165) . وفي عام 1970 أضاف ماسلو مجموعتين من الحاجات النمائية التي تساعد في نمو الفرد وبلوغه مستوى عال من التوافق مع بيئته (نت : 2007 Mcleod) وقد قام ماسلو بترتيب هذه الحاجات في شكل سلم هرمي يبدأ من القاعدة إلى القمة حسب أهميتها بالنسبة للإنسان .

وفيما يلي شرح لحاجات ماسلو:

أ- حاجات فسيولوجية :

مثل الحاجة للهواء والطعام والشراب والملبس والمأوى... الخ .

ب- حاجات الأمن والسلامة :

وهي الحاجة للأمن والأمان وتجنب أي مخاطر أو أذى .

ج- حاجات اجتماعية :

وهي الحاجة للانتماء والصداقة والحب والود .

د- حاجات تقدير الذات :

وهي الحاجة للاحترام والتقدير من الذات والآخرين والثقة والتقبل .

هـ - الحاجات المعرفية :

وهي الحاجة للمعرفة والفهم والاستكشاف والحصول على المعلومات .

و- الحاجات الجمالية :

وهي حاجة الإنسان وحبه للجمال والتناسق والترتيب والكمال في الأشياء .

ز- حاجات تأكيد الذات : وهي حاجة الإنسان لتحقيق ما هو قادر على بلوغه، والوصول إلى المكانة التي يتخيلها لنفسه ليصبح أكثر تميزاً عن الآخرين .

ثالثاً : نظرية الحاجات "الأدرفر":

تحدث العالم " كلايتون أدرفر " عن نظريته عام 1972، وذكر أن حاجات الإنسان تتركز في ثلاث حاجات أساسية بدلا من خمس كما عند "ماسلو" وهي حاجات البقاء، وحاجات الانتماء، وحاجات النمو (عواد، 2012: 433) . وقد توافقت نظرية "أدرفر" مع نظرية "ماسلو" على وجود سلم للحاجات، وأن الحاجات غير المشبعة هي المحركة للسلوك، ولكنهما اختلفا في أن "أدرفر" لم يشترط التدرج في إشباع الحاجات، وأن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل في سلم الحاجات وذلك حسب حاجته. (العميان، 2005: 296) .

رابعا : نظرية الحاجات "مكلياند" :

ذكر العالم "ديفيد مكلياند" عام 1967 أن هناك ثلاثة أنواع من الحاجات الرئيسية المكتسبة لها تأثير كبير في خلق دافعية الفرد إلى العمل . وفيما يلي شرح لهذه الحاجات :

أ- الحاجة إلى الإنجاز :

هي حاجة الفرد للإنجاز والنجاح والتفوق والإبداع وتحقيق نتائج ايجابية ملموسة، وإن كان ذلك يتضمن قدرة من التحدي .

ب- الحاجة إلى الانتماء :

هي حاجة الفرد للانتماء والصداقة والحب والتقبل من الآخرين .

ت- الحاجة إلى السلطة:

هي حاجة ورغبة الفرد في امتلاك القوة والسيطرة والسلطة، والنفوذ، والمنصب، وممارسة التأثير على الآخرين .

خامسا: نظرية "X" ونظرية : "Y" :

عرض "دوغلاس ماك غريغور" في عام 1960 نظريتين مختلفتين تعكس كل منهما معنى معين للدافعية، وقد أطلق عليهما نظرية (X) ، ونظرية (Y). وفيما يلي شرح للنظريتين :

أ- نظرية: "X"

تقتض النظرية أن الإنسان بطبيعته كسول، ويكره العمل، وغير طموح ويتهرب من المسؤولية، ويعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديكتاتورية جافة، وتلجأ غالباً إلى تطبيق أسلوب الرقابة الخارجية المستمرة (أبو شيخة، 2010: 216) .

ب- نظرية : "Y"

تقتض النظرية أن الإنسان عندما تنهياً له ظروف العمل المناسبة؛ فإنه يحب العمل، ولديه طموح عال، ويبحث عن المسؤولية، ويمتلك القدرة على الإبداع والابتكار، ويعمل على مواجهة المشاكل وحلها، والإدارة التي تؤمن بتلك النظرية تعرف بأنها إدارة ديمقراطية مرنة، وتقوم هذه الإدارة بتنمية أسلوب الرقابة الذاتية للموظفين، وتعتبر هذه النظرية ذات فاعلية في تحفيز الدافعية عند الموظفين (جواد، 2010: 99) .

سادسا: نظرية ذات العاملين :

تحدث العالم "تقريدريك هيرزبرغ" عام 1959 في كتابه الشهير "الدافعية للعمل" عن نوعين من العوامل لهما تأثير كبير على دافعية الموظف ورضاه الوظيفي، أحدهما مرتبط ببيئة العمل وظروفه، والآخر مرتبط بالعمل نفسه .

وفيما يلي توضيح لهما:

أ- العوامل الوقائية أو "الصحية" :

وهي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل نفسه، بل ترتبط بظروف وبيئة العمل والعوامل المحيطة به، وجود هذه العوامل وتوفرها لا يؤدي إلى دافعية العمل ولا يسبب شعور بالرضا، بل يمنع حالة عدم الرضا والإحباط والاستياء فقط، لذلك سميت عوامل وقائية . وعند عدم وجود هذه العوامل أو نقصها فإنها تسبب للفرد شعورا بالاستياء وعدم الرضا والإحباط.

وتتمثل هذه العوامل في سياسة المؤسسة، ونمط إدارتها، وأسلوب الإشراف، والعلاقات المتبادلة مع المشرفين والزملاء، والراتب، والمركز الاجتماعي، والأمن الوظيفي، وظروف العمل من حيث كمية وعدد ساعات العمل، وطبيعة المكان نفسه وسبل الراحة، وتوفر أدوات العمل والخدمات الأساسية (محمود، 2011: 300).

ب- العوامل الدافعة :

وهي عوامل داخلية ترتبط بالعمل نفسه من حيث المحتوى والمضمون وطريقة التصميم، وجود هذه العوامل وتوفرها له تأثير كبير على دافعية الموظف ومستوى رضاه، وتمنع عنه الاستياء، بينما عدم وجودها أو نقصها لا يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا والاستياء .

وتتمثل هذه العوامل في طبيعة العمل ومحتواه، ومستوى الإلتقان والإنجاز في العمل، وإدراك الشخص لقيمة عمله، وشعوره بالمسئولية تجاه عمله وعمل الآخرين، ومدى فرص التقدم في العمل، وإمكانية تطوير المهارات والنمو في المركز الوظيفي (درة؛ والصباغ، 2008: 392).

ومن تطبيقات هذه النظرية، تصميم العمل من خلال إثرائه، وذلك لرفع مستوى الدافعية عند العاملين، وتعتمد فكرة الإثراء الوظيفي على منح الموظف مزيدا من الاستقلال والحرية والمسئولية، وتركز على إعطاء محتوى العمل مزيدا من المهام والواجبات المختلفة، وذلك يعطي مجالاً للموظف لتعلم مهارات متنوعة، مما يجعل العمل ممتع للعاملين فيعطيهما مجالاً للإبداع والتقدم والنمو (ماهر، 2005: 229).

سابعاً : نظرية التوقع :

وضع هذه النظرية العالم "فكتور فروم" عام 1964، وجوهر هذه النظرية أن الفرد سيكون لديه رغبة ودافعية عالية إذا توقع أن جهده سيؤدي إلى الأداء المطلوب، وأن ذلك الأداء سيحقق له ما يريد من عوائد، ويحقق أهدافه الشخصية . كما أنه يتوقع أن بإمكانه الوصول إلى هذه العوائد بسهولة، ويفترض "فروم" أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة؛ ليختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر العوائد والمكافآت المرتبطة بالعمل (عواد، 2012: 436) .

ثامناً: نظرية التوقع المتكافئ:

قام كل من "اليمان بورتر" و"أدوارد لولر" في عام 1968 بتطوير نظرية التوقع ل"فكتور فروم"، حيث ربطا الرضا بكل من الإنجاز والعائد، واعتبرا أن العوائد حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا، وجوهر نظريتهما أن مستوى الدافعية يرتفع وينخفض حسب مستوى الرضا عند الفرد، ومستوى الرضا يتحدد بمقدار (حصول الفرد على العوائد الفعلية في العمل المادية والمعنوية)، والتي يعتقد الفرد أنه يستحقها مقابل جهده وأدائه (العميان، 2005: 294).

تاسعا: نظرية العدالة :

وضع هذه النظرية "ستاسي أدمز" عام 1963، ومضمون هذه النظرية:

أن الفرد يكون مدفوعة في سلوكه من خلال شعوره بعدالة المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به، ويقارن ما حصل عليه بالآخرين في ضوء متغيرين هما: المدخلات والمخرجات، وتتمثل المدخلات بما يعطيه الموظف للمؤسسة من وقت وجهد وما يمتلك من مهارة وخبرات ومؤهلات، وتتمثل المخرجات في ما يحصل عليه الموظف من عوائد ومكافآت ومكانة، انظر شكل (4) (عواد، 2012: 438) .

عاشرا : نظرية تحديد الهدف :

وضع هذه النظرية "إدوين لوك" عام 1976، وجوهر هذه النظرية أن أهداف الفرد وغاياته تشكل مصدرا رئيسا للدافعية، وهي المحرك الرئيس للسلوك الفرد، وأن عملية المشاركة في وضع أهداف المؤسسة يمكن أن تؤدي إلى دافعية عالية نحو العمل والانجاز، ولكي يتحقق ذلك لابد أن تكون الأهداف محددة بوضوح ومقبولة وتكون ذات أهمية وبها تحدي وقابلة للتحقق، وتعتبر عملية وضع الأهداف عملية عقلية وجدانية (حريم، 2006: 256).

وتحت إطار هذه النظرية يندرج أسلوب الإدارة بالأهداف، وهو من الأساليب الرائدة في الإدارة، التي وضع أسها العالم "بيتر دراكر" عام 1954 . وهناك تشابه بين هذا الأسلوب وأسلوب نظرية تحديد الهدف من حيث اختيار الهدف الواضح والواقعي والقابل للتحقق، إلا أن ما يميز هذا الأسلوب هو جلسات النقاش بين الرئيس والمرؤوسين لوضع الأهداف وسبل الوصول إليها، وبلوغ نهاية متفق عليها (جواد، 2010: 105) .

إحدى عشر : نظرية : (z)

وضع هذه النظرية العالم الياباني "وليم أوتشي" عام 1981، وتركز هذه النظرية على الاهتمامات الإنسانية للعاملين، وكيف يكونوا سعداء بالعمل .

وتقوم النظرية على عدة مبادئ منها :

-منح الثقة للموظف.

-إشاعة جو الحب والمودة.

-المسئولية الجماعية.

-المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات.

-التوظيف مدى الحياة .

-الرعاية الشمولية.

-الرقابة الذاتية.

-الترقى العادل . (العميان، 2005 : 57- 59) .

تعقيب على نظريات الدافعية :

من خلال الاطلاع على الدراسات والكتب التي تناولت نظريات الدافعية، وجد أنه لا تسلم نظرية من نظريات الدوافع من النقد، كما أنه لا يوجد اتفاق على أن أحد هذه النظريات يعطي تفسيراً كاملاً للدوافع، وكذلك لا توجد إمكانية للاعتماد على نظرية واحدة واستبعاد باقي النظريات في معالجة كافة المشاكل التي تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بزيادة دافعية أفرادها، ولكن الكثير من هذه النظريات تعد مكملات للأخر . كما بينت بعض الكتب والدراسات التي تم تناولها أهمية تلك النظريات في الحياة العملية، وكيفية تطبيق مبادئها في العمل لرفع دافعية العاملين .

وبينت أن دراسة هذه النظريات مهم لمعرفة وتفسير وفهم دوافع الأفراد، وكيفية تولد الدافعية لديهم، وذلك يساعد الرؤساء في اختيار أسلوب التعامل المناسب مع المرؤوسين، ومعرفة الوسائل التي ترفع من مستوى دافعتهم، والتعرف على احتياجاتهم غير المشبعة، وتنمي قدرتهم على التنبؤ بما ستكون عليه سلوكيات أفرادهم مستقبلاً لتوجيه هذا السلوك نحو أهداف المؤسسة.

كما تساعد دراسة هذه النظريات الشخص نفسه من خلال فهمه لدوافع الآخرين فتحمله على التسامح ورحابه الصدر، وتساعد على تحديد احتياجاته وحل مشاكله الشخصية في عمله وبيته . وتعد الدافعية محصلة لوجود طاقة داخلية أو دافع يدفع الفرد للقيام بعمل ما، وهذا الدافع ناتج عن وجود حاجات غير مشبعة بداخل الفرد يشعر بأهميتها المادية أو المعنوية بالنسبة له .

الفصل الثالث

ضغوط العمل

تعريف ضغوط العمل :

تُعرّف ضغوط العمل بأنها (الإجهاد الوظيفي الذي يُسبب استجابات جسدية وعاطفية ضارة)، وذلك بسبب عدم تطابق متطلبات العمل مع قدرات واحتياجات العامل، كما يعتبر جزء من الضغط الوظيفي مهم لتحفيز العامل على زيادة التركيز، ولكنّ زيادة فرط هرمونات التوتر تصبح ضارةً للجسم مع مرور الوقت.

كما يؤدي الإجهاد الوظيفي المفرط للعديد من المشاكل الصحية طويلة الأمد، بما في ذلك أمراض القلب، والأوعية الدموية، والسكري، وارتفاع ضغط الدم، بالإضافة إلى أنّ ضغوط العمل تؤثر على صحتنا بطريقة غير مباشرة، وذلك من خلال الحدّ من قدرة ودافعية العامل.

طرق التعامل مع ضغوط العمل يمكن التعامل مع الضغوطات التي تواجه الفرد في العمل من خلال ما يأتي:

1- إعادة التفكير بكيفية إدارة الوقت: ويمكن في حالة عدم استخدام تقويم أو مخطط البدء باستخدامها، وذلك للمساعدة في إتمام المهام اليومية، خاصةً في حال تواجد العديد من المهام التي يجب القيام بها، حيث تسهل هذه القوائم من تذكرها وتحديد وقت للقيام بها، كما تساعد في التقليل من الإجهاد.

2- المحافظة على الصحة والتركيز على النوم: يمكن في حالة ضعف صحة الجسم، وزيادة وضع العمل سوءاً، لذلك يجب تناول الطعام الصحي، وممارسة الرياضة، والحصول على قدرٍ كافٍ من النوم، من أجل المساعدة في زيادة تحسين الأداء الوظيفي أو الأكاديمي.

3- مشاركة الحديث مع الأصدقاء، حيث يمكن للتحدث مع الأصدقاء أو زملاء العمل أن يساعد في التقليل من ضغوطات العمل، وذلك من خلال مشاركة نفس التجارب وكيفية تخطيها.

4- منح الموظفين إحساساً بالسيطرة على العمل، وفرص للنمو وتعلم أمور جديدة، والانتباه لجوانب العمل المختلفة، مثل: تصميم أماكن العمل لتجنب الإصابات، وتطبيق مهارات وقدرات العامل مع

المهام الموكلة له، واستخدام العمال لمهاراتهم الخاصة في العمل، ومنح فرص للتفاعل الاجتماعي بين العمال.

أسباب ضغوط العمل :

لضغوطات العمل أسبابا وعوامل عدة منها :

- 1- انعدام الأمن الوظيفي: وهو السبب الأكثر شيوعاً لتوليد ضغوطات العمل عند الموظفين، ويظهر بالمنافسة العالية جداً، والاقتصاد غير الثابت المنخفض والمتغير.
- 2- عدم التدريب وقلة الموارد: فمن الصعب للغاية أن يُطلب من الموظف أداء ونتيجة مطابقة للتوقعات العالية دون تدريبه وإتاحته للمشروع، وتلبية متطلباته ليعطي الإنتاج المثالي.
- 3- عدم السيطرة على أنشطة العمل: من الهام أن توجد إدارة وسلطة للإشراف على عمل وأداء الموظفين بعد إعطائهم المهام والمسؤوليات.
- 4- الأسلوب الإداري: كالتحكم الاستبدادي الذي يقيد حرية الموظفين وإبداعهم في اتخاذ القرارات والتخطيط.
- 5- ساعات العمل: والمقصود بذلك ساعات العمل الطويلة المؤدية للمشاكل الفسيولوجية لدى الموظفين.
- 6- انخفاض الروح المعنوية : يشعر العامل بالعجز في حالة انخفاض الروح المعنوية تجاه العمل، ممّا يعمل على انخفاض إنتاجيته، ومن أكثر الوظائف التي تعتبر مرهقةً هي السكرتارية، والنادل، وضباط الشرطة.
- 7- أسلوب الفهم الإداري : يعتبر أسلوب الإدارة المتبع من أهم الأسباب المؤدية للشعور بالتوتر النفسي والوظيفي، وذلك بسبب ضعف اتخاذ أسلوب إدارة جيد، ومثال ذلك ضعف التواصل في مكان العمل، وعدم تضمين الموظفين عند اتخاذ القرارات، وافتقار الدعم المعنوي للموظفين من قبل أصحاب العمل، كما يعتبر ضعف ملائمة التوازن ما بين الأسرة والعمل سبب يؤدي لضغوطات العمل.
- 8- المسؤوليات الوظيفية : تُعدّ طرق تعيين المهام وتنفيذها عاملاً مساعداً في ضغوطات العمل، لأنها تعتبر عبئاً ثقيلاً على العامل، كما أنّ عدم قدرة الفرد على القيام بالمهام الروتينية، وتحمل الساعات

الطويلة، وعدم وجود الاستراحات، وتجاهل مهارات العمال، من الأمور التي تزيد من ضغوطات العمل.

9- **الاهتمامات المهنية** : يعتبر القلق الوظيفي أو عدم الأمان أو توفر فرص للتقدم عوامل مساعدة في زيادة اضطرابات وضغوطات العمل.

10- **الأحداث المؤلمة** : يمكن أن تُسبب الأحداث المؤلمة في بعض الوظائف في صعوبة تحمل

مسؤوليات العمل العادية، ومن الأمثلة على هذه الوظائف هي الإطفاء، والعدالة الجنائية، والعسكرية.

11- **بيئة العمل** : تسبب بيئة العمل غير المستقرة، مثل: الضوضاء، وانعدام الخصوصية، وسوء التحكم بالحرارة، أو عدم كفاية المرافق في زيادة الإجهاد أثناء العمل.

ضغوط العمل ما هي أسبابها وآثارها وما هو دور المسؤولين في معالجتها ؟

منذ عقود، وتحديدًا مع بداية العولمة وما اكبتها من تغيرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته

المتزايدة، تصدرت عبارة «ضغوط العمل» قاموس اللغة العالمية المعاصرة، وأصبحت المتهمه الأولى

بالمسؤولية عن مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات على الصعيدين الصحي والنفسي، إضافة

إلى ما ينجم عن هذه المعاناة من تدن في مستوى العمل والانتاج. هذا الواقع كان محور دراسات قام بها

اختصاصيون بعلم النفس والمجتمع، لكشف الستار عن مسببات الضغوط وانعكاساتها على الموظفين

والمؤسسات على حد سواء. فكيف يُعرّف الاختصاصيون هذه الظاهرة، وبماذا ينصحون لتجنب سلبياتها؟

المؤشرات الخارجية

ضغط العمل بالمفهوم العلمي هو تفاعل بين الدوافع والمنبّهات الموجودة في البيئة الخارجية، وبين

الاستجابة الفردية لها بأشكال تحددها معالم الطباع والشخصية. وهذا يعني أن مستوى الشعور بضغط العمل

وانعكاساتها، يتفاوت من شخص إلى آخر وذلك بحسب كفاءته وطبيعته وموقعه في المؤسسة. وحسب رأي

العالم النفسي الألماني "كارل ألبرخت"، الذي أطلق على عصر العولمة اسم «عصر الضغط»، فإن شكل

التفاعل المشار إليه بين المؤثرات الخارجية والاستجابة الداخلية لها، يعتبر مسؤولاً أساسياً عن حجم

الإحساس بحدة الضغوط، وذلك من منطلق التغيير الذي يحدثه في السلوك والأداء الوظيفي.

الطباع والشخصية

يمكن القول ان الإحساس بوطأة ضغط العمل لا ينبع من ثقل المؤثرات الخارجية، كعدد ساعات العمل، وتراكم المهام اليومية فحسب، بل تدخل في صياغته وتضخيمه أو الحد من وطأته سمات الشخصية الفردية ومنها، الكفاءة، ومستوى الطموح، والمقدرة على تحمّل المسؤولية، بالإضافة إلى قوة أو ضعف الحوافز والمرونة في تقبّل التغيير وإقامة التواصل مع الغير. وهذا يؤكد بوضوح على أن الشخص الطموح والقادر على تحمّل المسؤولية، لا يشعر بوطأة ضغط العمل بالقدر الذي يتأثر به الشخص القلق وغير الواثق من قدراته المهنية. ويميز الاختصاصيون بين المنفتحين الذين يحاولون التعاون مع العاملين معهم، وبين الانطوائيين الذين يفضلون العمل بمفردهم.

الحياة الخاصة والمؤثرات الخارجية :

تدخل حيثيات الحياة الخاصة كالمرض والمشاكل العائلية ومنها الطلاق، والأحداث المحزنة، كعوامل ضاغطة تضعف من تحمّل العاملين لانعكاسات مؤثرات الضغوط الخارجية، وبالتالي مقدرتهم على مواجهتها. بالإضافة إلى ساعات الدوام وتراكم المهام اليومية وانعكاساتها على العاملين، تعتبر سياسة المؤسسات وأنظمتها واستراتيجياتها في مقدمة المؤثرات الخارجية المسؤولة عن زيادة المعاناة من ضغوط العمل وتأثيراتها السلبية. فالدراسات التي أجريت في غير مؤسسة عالمية، أثبتت أن أنظمة الرقابة الصارمة والمترافقة مع التعامل غير العادل مع الموظفين، وخصوصاً لجهة زيادة الأجور، والتصنيف والتقييم، هي في مقدمة مسببات ضغوط العمل، وبالتالي معاناة الموظفين الصحية والنفسية، وانعكاساتها على الإنتاج وأهداف المؤسسات.

موقع الفرد في المؤسسة :

أظهرت الدراسات أن تقسيم العمل داخل المؤسسة يعتبر أحد العوامل الأساسية المؤثرة في حجم الإحساس بالضغوط. وهذا يحدده حسب رأي الاختصاصيين، موقع الموظف وشخصيته وطريقة تعاويه مع متطلبات موقعه. فمثلاً، المدراء الذين يعتبرون مسؤولين عن نجاح المؤسسة أو فشلها، وعن اتخاذ القرارات الحاسمة وخصوصاً المتعلقة بالأهداف المستقبلية، يعانون من ضغوط العمل بحسب مؤهلاتهم ومقدرتهم على ضبط الأمور والتعامل مع التغيرات في الأوقات الصعبة.

أما **موظفو المراكز الوسطى**، فتتبع معاناتهم من الصراعات القائمة في ما بينهم من أجل البروز والحصول على رضى الرئيس، وبالتالي مواقع ورواتب أفضل. من هنا، فإن شعورهم بوطأة الضغط يتفاوت بحسب نجاحهم في تحقيق رغباتهم وأهدافهم. وبالنسبة إلى صغار الموظفين، فيعتقد الباحثون أن شعورهم

بوظأة ضغط العمل، ينبع من مدى احساسهم بالغبن، أو عدم توازن المسؤولين الملقاة على عاتقهم، بالإضافة إلى التمييز في تقييمهم بسبب انحياز المشرفين أو عدم كفاءتهم.

واللافت أن صغار الموظفين قد يعانون من عدم مشاركتهم بالمسؤولية والإنتاج، الأمر الذي يشعرهم بالنقص والملل وعدم الجدوى. وقد يعانون أيضاً من الصراعات الداخلية نتيجة محاولاتهم للبروز أو النجاح باتمام مهامهم بأشكال تتماشى مع توقعات رؤسائهم لقدراتهم الفردية.

حلول وتوصيات

من هذا المنطلق، وباعتبار أن هذه وسواها من العوامل المتفاعلة مع الشخصية والظروف، تتسبب بالضغوط وبتأثيراتها المتناقضة، فقد وضع اختصاصيو علم النفس جملة حلول ونصائح موجهة إلى المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة، للأخذ بالاعتبار بعض المؤثرات الخارجية والداخلية الهامة، وبالتالي التخفيف من سلبيات تأثير الضغوط في بيئة العمل، وصولاً إلى تفعيل الإنتاج، وتحقيق الأهداف.

أهم هذه الحلول:

- 1- وضع هيكلية عمل تتناسب وقدرات كل موظف في مركز عمله، حتى لا يتعارض الأداء مع التوقعات المنتظرة، ويتسبب بمعاناة الموظفين من الضغوط.
- 2- إحلال العدالة لجهة تصنيف الموظفين وتوزيع العمل، وتحديد الرواتب والأجور.
- 3- تقييم الموظفين ضمن أسس منطقية وعادلة لضمان عدم الانحياز وراء العواطف الشخصية، أو أخذ التأثيرات الخارجية بعين الاعتبار.
- 4- من المعروف أن الموظف ينتظر مردوداً مادياً ومعنوياً من جراء عمله، لذا لا يحق للمسؤول أن يبخل عليه بالإطراء والتشجيع، بهدف التخفيف من وطأة شعوره بضغط العمل.
- 5- اضفاء روح التعاون على أجواء العمل، وعدم تعزيز الميل إلى البروز عند البعض على حساب البعض الآخر.
- 6- أخذ معاناة الموظفين ومشاكلهم الخاصة بعين الاعتبار والمشاركة في حلها، الأمر الذي يعزز العمل الجماعي ويخفف من وطأة الضغوط.
- 7- تعزيز موقع «إدارة الموظفين» أو أي جهاز إداري آخر تنحصر صلاحياته بالتعامل مع الأفراد والاطلاع على مشاكلهم ومشاعرهم الدفينة وفي مقدمتها الشعور بالغبن، أو التمييز. والمعروف أن المؤسسات العصرية تحرص على توظيف اختصاصيين بعلم النفس في إدارة الموظفين من أجل

المساعدة على حل المشاكل الناجمة من تفاعل مؤثرات العمل مع الشخصية، وتجنب تأثيراتها السلبية على الإنتاج.

واجه العديد من الأشخاص ضغوطاً كبيرةً في مكان العمل وتشكل تهديداً لصحتهم الجسدية والنفسية، وقد عرّف المعهد الوطني للسلامة والصحة المهنية في الولايات المتحدة ضغوط العمل على أنها الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحصل عندما لا تتطابق وتتوافق متطلبات الوظيفة مع قدرات أو موارد أو احتياجات العامل، وبالتالي تتدهور صحة الموظف وقد يُصاب بأمراض فسيولوجية ونفسية مُتأثراً بهذه الضغوطات.

كيفية التعامل مع ضغوط العمل :

قد تشكل ضغوطات العمل مصدراً دائماً للتوتر والإرهاق، ولن يتمكن الفرد حينها من تجنب هذه التوترات في كل مرة بل يحتاج إلى اتخاذ خطوات وطرق حقيقية لإدارة هذه الضغوطات المتعلقة بالعمل، وفيما يلي نطرح بعضاً من هذه الطرق والإجراءات:

- 1- **مراقبة الضغوطات :** ويتم هذا الأمر باستخدام الموظف لدفتر يوميات لمدة أسبوع أو أسبوعين لتحديد المواقف التي تسبب أكبر قد من التوتر والإرهاق وكيف سيستجيب لها، إضافةً إلى تسجيل أفكاره ومشاعره ومعلومات عن البيئة المحيطة به مُتضمناً الأشخاص والمواقف المعينة، إذ يساعد هذا الأمر في العثور على مسببات التوتر والتخطيط لردود الفعل اتجاهها.
- 2- **تطوير ردات الفعل وجعلها أكثر إيجابية:** فبدلاً من الهرب من التوتر بأي أمور غير مفيدة بهدف الإلهاء فقط، لنتخذ خيارات أكثر صحية عند الشعور بهذه الضغوطات، كممارسة الرياضة مثلاً، وتخصيص وقت للهوايات والأنشطة المفضلة، والحصول على قسطٍ كافٍ من النوم، والتقليل من استخدام الأجهزة الإلكترونية المجهدة.
- 3- **وضع حدود معينة للعمل:** كي لا تستمر ضغوطات العمل بالتأثير طوال اليوم، على الموظف أن يضع حدًا لأوقات العمل؛ فلا يتحقق من البريد الإلكتروني في المنزل، أو يرد على أي اتصالات خاصة بالعمل، وإن إنشاء حدود واضحة لهذه الأمور يمكن أن يقلل من الضغوطات والتوتر المصاحب لها.
- 4- **أخذ وقت كافٍ للاستراحة والاستعداد من جديد:** وهذه الخطوة هامة للغاية لتجنب الآثار السلبية للإجهاد المزمن والإرهاق، لأن المرء يحتاج إلى تجديد نشاطه، فمن الضروري أن يتوقف عن العمل

وأن يقضي أوقاتاً لا يُشارك فيها بأي نشاط متعلق بالعمل، ولا يُفكر به، حتى يشعر بأنه أخذ وقتاً للراحة والاسترخاء، ويكون مليئاً بالحيوية والاستعداد لأداء أفضل من السابق.

عوامل التخلص من ضغوط العمل : يحتاج الموظف إلى طرق عدة لئبقي تركيزه ثابتاً نحو العمل، وأن يحتفظ بطاقة كافية للعمل، إضافةً إلى حرصه على الهدوء تحت ضغوطات العمل الكثيرة،

ولذلك نطرح فيما يلي بعض الإستراتيجيات والنصائح للتخلص من ضغوطات العمل:

1- **خذ نفساً عميقاً:** إن كنت تشعر بالتوتر والإرهاق في العمل وتحتاج إلى تصفية ذهنك، فإن التنفس العميق لعدة دقائق سيعيد التوازن، ويتم هذا الأمر عند الاستنشاق لمدة 5 ثوان والإمساك بالزفير لنفس المدة.

2- **التخلص من المشتتات:** وتتمثل هذه المشتتات والانقطاعات برسائل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والمواعيد المفاجئة، ولا يمكن للموظف أن يتحكم بها لكنه يستطيع أن يتحكم باستجابته حيالها، ووضع معايير لمواجهتها؛ فإما أن يتخلص منها، وإما يقبلها، وإما يقيم أهميتها ويضع خطة لها.

3- **التغذية جيداً والنوم الكافي:** وينصح باتباع نظام غذائي عالٍ بالبروتين ومنخفض بالسكريات، لأن الأكل السيئ سيؤثر على أداء الجسد، وكذلك الأمر عندما لا يحصل الجسم على النوم الجيد.

4- **ترتيب الأولويات:** من الضروري أن يحدد الموظف الأمور الهامة بالنسبة له، وأن يفهم دوره جيداً في مكان عمله، ويعمل على الأولويات لهذا العمل، إضافةً إلى أهدافه الشخصية ونقاط قوته.

لإدارة التوتر والتقليل من ضغوطات العمل :

1- **التواصل مع الأصدقاء والعائلة:** فالإتصال مع الأشخاص المفضلين وقضاء الوقت مع الشخصيات الإيجابية يوفران نظام دعم قوياً للمرء.

2- **ممارسة الرياضة باستمرار:** التمرن ولو لمدة 15 دقيقة في اليوم أمر جيد، إذ يُعزز من تدفق الدم وإفراز هرمون الإندورفين الذي يقوم بدوره في تحسين المزاج مباشرة، والتخلص من التوتر والضغوطات المتراكمة.

3- **الضحك:** يساعد الضحك في تقليل التوتر ويزيد من هرمون الإندورفين المعزز للمزاج، ويقلل من الهرمونات المسببة للتوتر مثل هرمون الكورتيزول، ويمكن للمرء أن يضحك عند مشاهدته للكوميديا، أو التمتع بروح الدعابة، وسماع النكات وتبادلها.

- 4- تجنب الكافيين والتدخين والكحول: فهذه العادات غير صحية، وتُعد طريقًا مؤقتةً للهرب من الضغوطات لكن لها آثارًا سلبيةً طويلة الأمد، وغالبًا ما تزيد من الضغوطات والإرهاق والتوتر.
- 5- الاسترخاء وتهئية الجسد والعقل: ويتم الأمر بأخذ أنفاس عميقة وبطيئة لتزويد الجسم بالأكسجين، وتهئية العقل، ويمكن أن تساعد الممارسات التي تجلب الاسترخاء على تحفيز الجهاز العصبي المسؤول عن الراحة في الجسم.

أعراض ضغوط العمل وآثارها :

تختلف آثار ضغوطات العمل باختلاف الجوانب المؤثرة فيها، ونذكرها كما يلي:

- 1- أعراض وآثار صحية: اضطرابات النوم، والصداع، واضطراب الجهاز الهضمي، وارتفاع ضغط الدم، وأمراض القلب والأوعية الدموية.
- 2- أعراض وآثار نفسية: القلق والغضب، والكآبة، والمشاعر السلبية.
- 3- أعراض وآثار ذهنية وعقلية: فقدان التركيز، وفقدان الحافز، والصعوبة في عملية التفكير، وفقدان الذاكرة، واتخاذ قرارات ضعيفة أو خاطئة.
- 4- أعراض وآثار سلوكية: ممارسة سلوكيات غير لائقة، والعزلة، وعدم التركيز والدقة في الأداء.

أنواع ضغوط العمل :

ندرج فيما يلي أبرز أنواع ضغوط العمل وأكثرها شيوعًا:

- 1- ثقل العمل: فعبء العمل الثقيل وساعات العمل الطويلة تجعل الموظف مجهدًا ومرهقًا للغاية.
- 2- طلبات غير واقعية: وتسبب إحباطًا وغيظًا كبيرين لدى الموظف.
- 3- التغيير الإداري للعمل: إذ يخلق هذا التغيير بيئة جديدة على الموظف، وغير مؤكدة على قبوله بها بعد.
- 4- الغموض الوظيفي: عدم معرفة اتجاه الحياة المهنية يخلق حالة من عدم اليقين والأمان لدى الموظف.
- 5- عدم التقدير: الموظفون الذين لا يشعرون بالتقدير يفقدون التحفيز والتشجيع، مما يزيد من توترهم وإرهاقهم.
- 6- العلاقات الشخصية السيئة: العلاقات السيئة في العمل تخلق بيئة غير مريحة أبدًا.
- 7- المضايقات: ولها العديد من الآثار السلبية على الموظف وعلى مكان العمل كذلك، وتتمثل المضايقات بالتنمر، والتحرش الجنسي، وغيرها من الأمور المماثلة.

الفصل الرابع

اتخاذ القرار

تعريف المشكلة :

"المشكلة هي حالة من التباين أو الاختلاف بين واقع حالي أو مستقبلي، وهدف نسعى إلى تحقيقه. وعادة ما يكون هناك عقبات بين الواقع والمستهدف، كما أن العقبات قد تكون معلومة أو مجهولة".

الأسلوب العلمي لتحليل المشكلات :

1- إدراك المشكلة :

ظهور أعراض مرضية يلفت النظر إلى وجود خلل في يستوجب التحليل وسرعة الدراسة. أي أن آلية تحليل وحل المشكلات تبدأ بناء على ظهور مظاهر خلل يستوجب الانتباه. أن تعريف المشكلة هو وجود انحراف عما هو مخطط. ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة، كذلك يدرك الفرد أن بواذر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فيبدأ بتحليلها والتعامل معها. وأهمية الخطوة الأولى تكمن في أن عدم الاهتمام بالأعراض وبالتالي عدم إدراك المشكلة قد يؤدي إلى تداعيات خطيرة تتمثل في عدم قدرة الإدارة على التعامل مع المشكلات المحيطة لأنها لم تستعد لها جيداً.

2- تعريف المشكلة :

علاج والتعامل مع الأعراض لا يؤدي إلى الشفاء التام ، لذا يجب أولاً التعرف على هوية المشكلة ، أي سبب الأعراض .
والأسلوب العلمي لذلك هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها و ظروف حدوثها و معدل تكررها وصولاً إلي الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديداً دقيقاً .

على سبيل المثال:

فمشكلة تكرار تغيب تلميذ عن المدرسة أو الجامعة تعالج بشكل أفضل عند معرفة الأسباب التي تجعله لا يحب المدرسة، و مشكلة تبديد الطفل لمصروفه لا تحل بمضاعفة المصروف ولكن بدراسة أسباب هذا الإنفاق، و يجب في هذه المرحلة تحديد إطار زمني لحل المشكلة و البدء في تنفيذ الحلول.

3- جمع المعلومات الضرورية :

في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وإبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟

أين تحدث المشكلة ؟

متى تحدث المشكلة ؟

كيف تحدث المشكلة ؟

لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟

لمن تحدث هذه المشكلة ؟

لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

4- تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة .

وتحليل المشكلة يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية :

ما هي العناصر التي يمكن والتي لا يمكن التحكم فيها لحل المشكلة ؟

من يمكنه المساعدة في حل تلك المشكلة ؟

ما هي آراء واقتراحات الزملاء والمرؤوسين لحل تلك المشكلة ؟

ما هي آراء واقتراحات الرؤساء لحل تلك المشكلة ؟

ما مدى تأثير وتداعيات تلك المشكلة ؟

5- وضع البدائل الممكنة :

- تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل.
- حصر جميع البدائل التي نري أنها يمكن أن تحقق الهدف.
 - الابتكار و الإبداع في طرح البدائل.
 - تحليل مبدئي لإمكانية التنفيذ.
 - استبعاد البدائل فقط التي يتم التأكد من عدم قابليتها للتنفيذ.
 - التوصل إلي البدائل القابلة للتنفيذ.

6- تقييم البدائل :

- هدف هذه المرحلة الي اختيار البديل الأمثل.
- مراجعة الهدف من حل المشكلة.
 - وضع معايير للتقييم.
 - وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير.
 - دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
 - التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج ” البديل الأنسب“.

7- تطبيق البديل الأنسب :

الطريق الوحيد لمعرفة درجة فعالية البديل والمحك الوحيد له هو وضعه موضع التنفيذ الفعلي. ويشمل التطبيق كل التعديلات الضرورية من إعادة التخطيط والتنظيم وكذلك كل الإجراءات والمتغيرات التنفيذية .

وللتطبيق الفعال يجب وجود خطة تنفيذية تفصيلية لتنفيذ دقائق العمل بفاعلية .
والخطة التنفيذية يجب أن تشمل ما يلي :

- تحديد مراحل التنفيذ والخطوات في كل مرحلة بالتوالي .
- تحديد توقيتات تنفيذ الخطوات والمراحل عن طريق Milestone Chart
- تحديد من سيقوم بتنفيذ كل خطوة من الخطوات .
- تحديد من سيراقب على التنفيذ .

8- تقييم النتائج :

تعتمد مرحلة التنفيذ على المعلومات المرتدة عن التنفيذ في الجوانب التالية ؟
هل أنتج البديل المخرجات المطلوبة في التوقيتات المتوقعة و بالكيف المطلوب ؟
وتمتد عملية التقييم لتشمل الجوانب التالية :
درجة تحقيق الأهداف.
التقييم الذاتي للأداء
التداعيات الغير متوقعة لتنفيذ البدائل .
بعد تجميع هذه العوامل للوصول إلى رؤية شاملة لتقييم البديل و في حالة وجود تقييم سلبي ، يتم الرجوع إلى الخطوة الأولى.

مثال عملي :

أنا طالبة بالثانوية العامة وحاصلة علي مجموع 95% أدبي و لا أستطيع تحديد الكلية التي أتقدم إليها، فهل يمكن أن يساعدني إتباع الأسلوب العلمي في حسم تردي و اختيار الكلية الملائمة؟

1- إدراك المشكلة :

إن الموضوع هنا هو الرغبة في اتباع الأسلوب العلمي لاتخاذ القرار لتحديد أي كلية يتم الالتحاق بها.

2- تعريف المشكلة :

الوصول إلي تحديد الكلية التي يتم الالتحاق بها في العام الدراسي القادم و الزمن المحدد للوصول الي القرار هو 15 يوما وذلك لإمكانية التقديم لمكتب التنسيق.

3- جمع المعلومات الضرورية :

هل توجد شروط التحاق جغرافي، أو شروط خاصة للقبول بالجامعات؟.
ما هي الكليات التي تقبل مجموع 95% أدبي في النطاق الجغرافي لسكني؟.
ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في المحافظة. طبيعة الدراسة، فرص العمل بعد التخرج، ظروف العمل.

ما هي الكليات التي تقبل مجموعي في الجمهورية. ظروف الإقامة والسفر والتكاليف.
ما هي الكليات التي يمكن الالتحاق بها في الخارج . ظروف الإقامة و التكاليف.

4- تحليل المعلومات :

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة.
ويمكن أن يكون ذلك في تجميع و تصنيف المطبوعات المتعلقة بهذه الكليات، أو في صورة قوائم أو جداول تبين أسماء الكليات المتاحة، مصنفة جغرافيا، و الظروف المتعلقة بكل منها من خبث التكاليف و الشروط و المزايا و العيوب المتوقعة.

5- وضع البدائل الممكنة :

تعرف هذه المرحلة بأنها المخزون الابتكاري لعملية حل المشكلات ، حيث أنها تختص بإفراز أكبر عدد للأفكار مما يؤدي إلى تعظيم احتمالات الوصول إلى الحل الأمثل .
حصر جميع الكليات التي نرى أنها يمكن أن تحقق أهدافي
تحليل مبدئي لإمكانية تحمل ظروفها و تكاليفها
استبعاد الكليات فقط التي يتم التأكد من عدم تحمل ظروفها أو تكاليفها
التوصل إلي الكليات التي يتم المفاضلة بينها

6- تقييم البدائل :

تهدف هذه المرحلة الي اختيار البديل الأمثل.
وضع معايير للتقييم.
وضع أولويات و أوزان نسبية للمعايير .
دراسة كل بديل وفقا للمعايير الموضوعية.
التوصل إلي البديل الذي يحقق أفضل النتائج ” البديل الأنسب“.
الكليات المقترحة : الإعلام القاهرة - آداب الزقازيق - تجارة إسكندرية.

معايير التقييم:

فرص العمل المتاحة بعد التخرج - سهولة المقررات - نسب النجاح العامة في البكالوريوس - وجود أصدقاء لي في نفس الكلية - المواصلات - تكاليف الإقامة:

مفهوم المشكلة :

هي حالة من عدم الرضا أو التوتر تنشأ عن إدراك وجود عوائق تعترض الوصول إلي الهدف أو توقع إمكانية الحصول علي نتائج أفضل بالاستفادة من العمليات والأنشطة المألوفة علي وجه حسن وأكثر كفاية. ويمكن تعريف المشكلة من منظور آخر علي أنها (نتيجة غير مرضية أو غير مرغوب فيها تنشأ من وجود سبب أو عدة أسباب معروفة أو غير معروفة تحتاج لإجراء دراسات عنها للتعرف عليها حتى يمكن التأثير عليها، كما تختلف المشكلات من حيث درجة حدتها أو تأثيرها).

أساليب حل المشكلات :

أن محاولة حل مشكلة من المشكلات عبارة عن إزالة حالة عدم الرضا والتوتر التي حدثت وفي هذا المجال هناك أكثر من أسلوب قد يتبع :

أسلوب سلبي : من خلال الهروب من الموقف كله .

أسلوب التجربة والخطأ : باستدعاء بعض الخبرات السابقة .

أسلوب التجزيء : أي إيجاد احتمالات تدخل في أجزاء متتالية بحيث يؤدي الانتهاء من جزء أو مرحلة منها إلي الانتقال للجزء أو المرحلة التالية حتى اتخاذ القرارات.

التردد في اتخاذ القرارات

ينشأ التردد من عدة حالات :

- 1- عدم القدرة علي تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار . إن عدم وضوح الأهداف يجعل صورة الموقف متأرجحة.
- 2- عدم القدرة علي تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل.
- 3- عدم القدرة علي تقييم المزايا المتوقعة والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة مما يخلق حالة عصبية يصحبها تردد.
- 4- ظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار.
- 5- قلة خبرة متخذ القرار ومرانه واعتقاده بأن القرار يجب أن يكون مثاليًا 100 % بمعنى عدم وجود أية عيوب للبدائل الذي وقع عليه الاختيار .

تقليل التردد فى اتخاذ القرارات:

لكي يقل ” التردد ” فى اتخاذ القرار يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أن :

كل قرار يجب أن يساهم فى فى تحقيق الأهداف.

إن التبسيط الزائد عن الحد - بعدم إدخال الأشياء غير المحسوسة أو عدم دراسة أثر الانفعالات العاطفية يعتبر من طبيعة المشكلة، ويزيد من التردد، لذلك من الضروري إعطاء أهمية للشعور والانفعالات والعواطف، بالإضافة إلى الأشياء الظاهرة الملموسة أو الممكن الاستدلال بها عقلياً.

مهارات حل المشكلات :

لماذا لا يتخذ المديرون قرارات رشيدة ؟

1- العجز عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته علي التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، فإذا حدث ذلك فإن النتيجة المتوقعة هي الحصول علي (الإجابة الصحيحة للمشكلة الخاطئة) أي قرار حل صحيح لمشكلة أخرى غير تلك المشكلة التي يريد متخذ القرار حلها.

2- العجز عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وهذا غالباً ما يؤدي إلي اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه فإذا اتخذ القرار دون دراسة جميع الحلول وكان بين الحلول التي لم تدرس حل أمثل كان القرار غير رشيد نسبياً لوجود حل أحسن لم ينتبه إليه .

3- العجز عن القيام بعملية تقييم مثلي بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة وهذا ما يطلق عليه(التكاليف الغارقة Sunk Costs) فاستثمار مئات الألوف من الجنيهات فى آلات ثقيلة لصنع السيارات يقلل من فرص الاختيار أمام مدير المشروع فى حالة ما إذا أراد تغيير نوع السلعة فى إنتاج سلعة أخرى مثلاً وبالمثل يمكن القول إن المهندس الذي قضى عشرين عاماً فى أعمال هندسية يجد من الصعوبة تغيير اتجاهه ليكون محامياً أو طبيباً بسبب التكاليف التي دفعها والتي لا يمكن استردادها (سواء كانت هذه التكاليف مادية فى شكل أموال أو معنوية فى شكل خبرات واستعدادات نفسية) .

إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته وعلي هذا فتصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية أو اليدوية أو قوته العضلية أو الجسمانية .

إن الفرد محدود بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية فنجد بعض متخذي القرارات يركزون اهتمامهم علي الاعتبارات الاقتصادية والمالية ويعتقدون أن الناحية المالية يجب أن تأخذ الاعتبار الأول بينما يميل البعض الآخر إلي التركيز علي النواحي الإنسانية ونجد البعض الآخر يميل بطبيعته إلي القيم الروحية والدينية كما نري البعض يؤثر ناحية الجمال والفن ومن ناحية أخرى فإذا كان متخذ القرار مخلصاً للمنظمة التي يعمل بها فإنه يتخذ قرارات في حدود أهداف المنظمة أما إذا كان إخلاصه ضعيفاً فإن أهدافه الشخصية ودوافعه ستطغي في اتخاذ القرارات .

إن الفرد مقيد في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء أكانت هذه المعلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .
إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً علي متخذ القرار فغالباً ما لا يكون هناك وقت كاف لدراسة مختلف البدائل وفحص النتائج المترتبة علي كل بديل خصوصاً وأنه من الضروري اتخاذ القرار في الوقت الملائم .

الأخطاء الشائعة في صناعة القرارات :

- 1- عدم إدراك المشكلة لعدم وجود إطار عن الأوضاع المثلي .
- 2- التشخيص السيئ للمشكلة لعدم معرفة الوضع الأمثل .
- 3- الفشل في توليد بدائل جديدة والاكتفاء بقبول الحلول التقليدية المعروفة .
- 4- الفشل في تقييم البدائل تقييماً دقيقاً والفشل في تحديد معايير لاختيار البديل الأمثل .
- 5- تأثر صانع القرار بتركيبه السيكولوجي في صناعة القرار دون دراسة موضوعية لنتائج هذا القرار .
- 6- ضعف قدرة صانع القرار في الاعتراف بالضغوط الاجتماعية والأعراف والتقاليد وسوء التصرف في
- 7- عمل أوضاع متوازنة بين ما يتطلبه القرار وما يفرضه المجتمع من ضغوط وأعراف وتقاليد .
- 8- عدم إشراك صانعي القرارات، المسؤولين والمرتبطين بالمشكلة بأولئك الذين سيتأثرون بالحلول المتوقعة للمشكلات.
- 9- الفشل في وضع خطة عمل لتنفيذ القرار أو في متابعة تنفيذ القرار .

اتخاذ القرار:

تعرض الإنسان الكثير من الأمور التي تحتاج منه اتخاذ قرارٍ وإصدار حكمٍ نهائيٍّ فيها، ومن هذه القرارات ما يكون قوياً وصائباً، فتُغيّر مجرى حياة صاحبها وتكون سبباً لنجاحاتٍ مُتواليّةٍ، ومنها ما يكون ضعيفاً، لا تُحدث أيّ تغييرٍ ملحوظٍ يتمناه مُتخذ القرار. وقد بيّن إبراهيم الفقي أنّ القرارات الضعيفة هي القرارات التي يتخذها الإنسان ولا يستطيع تنفيذها، فما هو القرار، وكيف يُتخذ؟

سنوضح هذا فيما يلي:

[١] تعريف القرار واتخاذ القرار: القرار هو (الاختيار القائم على أُسُس موضوعيّةٍ لبدلٍ واحدٍ من بدليّين أو أكثر)؛ بناءً على معلومات وبيانات مدروسة اعتمد عليها في الاختيار، ولا يكون القرار بمعزلٍ عن الظروف المحيطة بالمُشكلة، أو البدائل المُتاحة.

[٢] ويُعرّف اتخاذ القرار أو صنع القرار بأنّه: اختيار الإنسان بديلاً من البدائل والخيارات المُتاحة؛ لتجاوز عقبةٍ تعترض طريقه.

[٣] عمليّة اتخاذ القرار: يرتبط اتخاذ القرار ارتباطاً قوياً بالمُشكلة؛ لأنّ اتخاذ القرار لا يتمّ في أغلب الأحيان إلّا بوجود مُشكلةٍ ما؛ فالمشاكل هي الباعث والمُحرّك لاتخاذ القرار، ويرى بعض علماء النفس أنّ هناك تشابهاً وتطابقاً بين حلّ المشكلات واتخاذ القرارات؛ فكلاهما يتطلّب مهاراتٍ عاليةً في التفكير، مثل: التحليل، والاستقراء، والاستنباط.

[٤] حلّ المشكلات: يُطلق مُصطلح المشكلة على وضعٍ مُعيّن طرأ على الفرد؛ نتيجة تغييرٍ في الظروف المحيطة به، فيُصبح الفرد غير قادر على التكيّف مع هذا التغيير، وليست لديه القدرة على التوصل إلى الحلّ المنشود.

[٥] عمليّة حلّ المشكلات: يواجه الإنسان في حياته اليوميّة العديد من المُشكلات، فقد يجدها في العمل، والبيت، وبين الأصدقاء، وتحتاج هذه المشكلات منه حلاً واتخاذ قرار بشأنها، وإلا فقد تكون مصدر إزعاجٍ له، يعترض نجاحه وتقدمه.

ولاحلّ الإنسان أيّ مشكلةٍ يجب اتّباع عدّة خطواتٍ للتغلّب عليها، ويكون ذلك بمعرفة مواطن المشكلة التي تواجهه، وتحديدّها تحديداً دقيقاً، ثمّ اختيار التصرف المناسب والحلّ الأمثل، وأوّل خطوةٍ في حلّ أيّ مشكلةٍ هي:

تحديد مواطن الانحراف الحاصل بين ما خطّط له الإنسان، والفعل المنجز أو المُحقّق، وبعد التّحديد يتمّ التصرف بناءً على ذلك.

[٦] كيفية اتّخاذ القرار وحلّ المشكلات:

يعتمد اتّخاذ القرار وحلّ المشكلات على العديد من العوامل الأساسيّة، منها: [الإحساس بوجود مشكلة ما، وتحديداً نوع هذه المشكلة؛ وذلك بجمع معلوماتٍ دقيقةٍ عنها، مثل: زمن حدوثها، وأضرارها. البحث والتقصّي عن الحلول المتّاحة؛ للتخلّص من هذه المشكلة، وبيان المزايا والعيوب لكلّ حلٍّ أو بديلٍ مُقترح.

ولإنجاح هذه الخطوة على الإنسان الاستعانة بخبرات الآخرين وتجاربهم؛ لجمع أكبر قدر مُمكن من المعلومات التي يحتاجها في اتّخاذ قراره، والاستفادة من قصص نجاحهم، بالحديث عن المشاكل التي واجهوها؛ واتّخذوا القرارات الصّائبة فيها، وانعكاس هذه القرارات على حياتهم العمليّة، فكانت سبباً في نجاحهم في المجتمع.

- اختيار أفضل البدائل الموجودة لدى متّخذ القرار: بعد البحث والتقصّي الدقيق؛ وضع معيار ثابت وإطار مُحدّد يرتكز عليه متّخذ القرار في قراراته، كأن يدرس الخيارات والبدايل الموضوعّة أمامه، مُحدّداً الإيجابيات والسلبيات لكلّ منها، وقبل إطلاق الحكم النهائي واتّخاذ القرار ينظر في البديل الذي وقع عليه الاختيار، وهل يتوافق مع شخصه، وأفكاره، وطموحه، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؟ فإنّ وجد أنّ هذا البديل يُحقّق جميع ما سبق، فليُقدّم على اتّخاذ القرار.

- التأمّني والترويّي قبل اتّخاذ القرار: وعدم التسرّع في إصدار الحكم؛ فسرعة اتّخاذ القرار طريقةً خاطئةً، تتمّ عن عدم التفكير الجليّ، وعدم وضوح الرّؤية لدى متّخذ القرار؛ لذلك عليه إعطاء الموضوع الأهميّة القصوى، والتفكير بعقلانيّة، بعيداً عن الانفعال، والتوتّر، والغضب، وتجنّب اتّخاذ أيّ قرار وهو في مزاج سيّئ؛ لأنّ القرارات في مثل هذه الأوقات غالباً ما تكون خاطئةً تفنّد الحكمة، والنظرة المُستقبليّة الصّائبة. عدم الخوف من الخطأ في اتّخاذ القرار، وجعل هذا الخوف مُبرّراً وسبباً لعدم اتّخاذ القرار، وإيجاد حلٍّ للمشكلات؛ فالإنسان ليس معصوماً من الخطأ، وليس مطلوباً منه أن يكون كلّ ما يصدر عنه صحيحاً وصائباً دائماً، بل المطلوب منه أن يبذل قصارى جهده، ويأخذ بالأسباب

المُعينة على نجاحه في خطوته التي سيُقدم عليها. الثِّقة بالنفس؛ فعلى مُتخذ القرار أن يكون واثقاً بقدراته وأفكاره، وأنّه شخصٌ متميّز، يستطيع أن يُصدر القرار المناسب، وأن يجد الحلول لأصعب المشكلات، وأنّه يستطيع القيام بأمور لا يستطيع غيره القيام بها، وإيجاد الحلّ المناسب لمُشكلته دون الاعتماد على الآخرين في اتّخاذ القرارات عنه.

- إبحار مُتخذ القرار في عالم اليقظة: وإطلاق العنان للأفكار الجميلة التي تحمل في طياتها الهدوء والسكينة والسعادة؛ فينظر إلى المشكلة التي تواجهه على أنّها مرحلةٌ بسيطةٌ وستنتهي، أو أنّه انحرافٌ سهلٌ في مجريات الحياة، ويمكن اجتيازه بنجاح. محظورات حلّ المشكلات هناك محظورات يجب تجنُّبها والابتعاد عنها في حلّ المشكلات ومنها:
- 1- الخلط بين المشكلة الرئيسيّة، وما يترتّب عليها من مشاكل فرعيّة.
 - 2- التسرّع وعدم التروّي في إصدار الحلّ للمشكلة، وعدم أخذ الوقت الكافي لدراسة المشكلة وأبعادها، وطرق معالجتها.
 - 3- النّظر إلى المشكلة من جانب واحد، والبُعد عن الشمولية فيما يترتّب على الحلول المُتاحة؛ من إيجابيات وسلبيات.
 - 4- الاكتفاء بأول بديلٍ مُتاح يجده الشخص لحلّ المشكلة، وترك البحث والتقصّي عن بدائل أخرى، قد يكون وجودها أنسب وأنجح في حلّ المشكلة.
 - 5- الهروب من المشكلة، وعدم التّصدي لها ومواجهتها، أو اللجوء إلى الحلول المُسكّنة لها.

الفصل الخامس

الرضا عن العمل

مع تطور مفهوم الإدارة، نظرياتها وأساليبها، وتعدد المؤسسات وزيادة المسؤوليات والمهام وعدد العاملين فيها، جاءت المحاولات الكثيرة لصياغة نظريات تتعلق بالرؤية الإدارية، حيث اعتمدت كثير من المؤسسات تركيباً وظيفياً يستلزم قيادات فاعلة لدعم الأداء الوظيفي وتحسينه، لما له من أثر في زيادة كفاءة العاملين وفاعليتهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الرضا الوظيفي job satisfaction

لقد جاء التركيز على دراسة درجة الرضا الوظيفي للعاملين في التنظيمات من الافتراض القائل إن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله. ولا يزال هذا الافتراض موجوداً كما أثبتت دراسة ليكرت (Likert) وتايلور (Taylor)، في حين أن بعضها أوضح عدم وجود علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية العاملين مثل فروم (Vroom) وبرد (Baird) وفشر (Fisher).

إن الرضا عن العمل يعكس درجة إدراك الفرد للعمل وظروفه، كما أنه يرتبط بمشاعر الفرد وإحساسه تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد. ويمكن تعريفه "بأنه إحساس نفسي بالسعادة والارتياح، كذلك إشباع الرغبات والحاجات وتوقعات الأشخاص من العمل والبيئة المتعلقة بالعمل، إضافة إلى الشعور بالانتماء والولاء للمهنة".

ويعد الرضا الوظيفي للمعلمين من أهم العوامل المؤثرة على بذل المزيد من الجهود باتجاه تحسين وتطوير أداء المعلمين وبالتالي تطوير العملية التعليمية، حيث أكدت العديد من الدراسات أنه يساهم في الحفاظ على مستوى عال من الأداء لدى العاملين. في حين اعتبره البعض مدى قبول أو رفض العاملين لمهنتهم وأدائهم نتيجة للإجراءات المتبعة بالمؤسسة والمتعلقة بطبيعة عملهم بناء على السياسة التي تتبعها الإدارة.

ويعدده البعض مجموعة من المشاعر التي يقيم بها العاملون عملهم حيث تم ربطه بعدد من المتغيرات مثل الأجر والتوجيه وظروف العمل والإحساس بالمسؤولية. في حين ارتبط لدى الآخرين بأبعاد أخرى مثل: طبيعة العمل، الأجر، الترقيات، والإشراف، والعلاقات مع الزملاء.

النظريات الرئيسية في الرضا الوظيفي :

لعل نظريات دوافع العمل ليست حديثة نسبياً، فقد مرت بمراحل أدت إلى تطورها، وأشهرها ظهوراً وانتشاراً ارتبطت بالإدارة العلمية (Scientific Management) التي كانت نتاج جهود فريدريك تايلور في ثلاثينيات القرن الماضي. أما النظريات الحديثة لدوافع العمل، فقد ظهرت في الخمسينيات من القرن الماضي، وكانت أبرزها:

نظرية "ماسلو" (Maslow) :

أطلق عليها أيضاً "سلم ماسلو للحاجات"، التي تقترض أن حاجات الفرد غير المشبعة تشكل منطلقاً لدافعيته، مرتبة في سلم هرمي. والحاجة لا تشكل الدافعية إلا إذا أشبعت الحاجات الأدنى في ذلك الهرم. ويفترض ماسلو أن السبب الأول لانتماء الأشخاص لأي نظام هو التسلسل لهرم الحاجات، وأن عدم إشباع الحاجات قد يؤدي إلى اختلال الاتزان الأمر الذي يستدعي سلوكاً لإعادة التوازن. وقد يتسبب عدم تلبية حاجات الإنسان إلى سلوكيات سلبية، مثل عدم الرغبة في العمل.

(XY) نظرية "ماك جري جور":

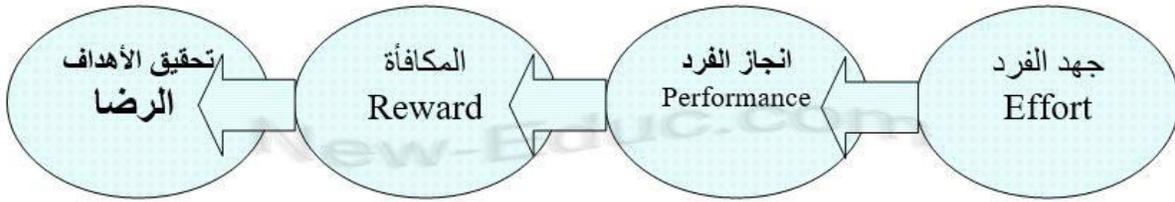
وضع أنماطاً حول سلوكيات الأشخاص اعتبرت مثالية، حيث (X) سلبية، (Y) إيجابية، حيث (Y) تتطابق مع نظرية الدافعية لتحقيق الذات في هرم ماسلو بشكل واضح، والتي بنيت على افتراض أن النضج وضبط الذات، من العناصر الموجهة للدافعية. وأن نظام المكافآت يجب أن يتوافق مع العوامل الداخلية لإثارة الدافعية. وافترضت النظرية أن شعور العاملين بالحرمان الناتج عن إهمال حاجاتهم الذاتية والاجتماعية قد يكون المسبب لإهمالهم في العمل وعدم إحساسهم بالمسؤولية.

نظرية العدالة (Equity Theory) :

تتمحور حول إمكانية تحفيز الناس بشكل أفضل عند معاملتهم بعدالة، والعكس صحيح، فانعدام العدالة في المعاملة يؤدي إلى التراجع في العمل وعدم الرضا، حيث تقترض النظرية عدالة المردود في تفسيرها للرضا الوظيفي، وأن الفرد يحاول الحصول على المردود أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه مع العمل الذي قام به.

نظرية "فروم" (Vroom) :

وتسمى أيضاً نظرية "التوقع" وهي الأكثر حداثة في الظهور حيث فسرت الرضا الوظيفي على أساس المقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وهذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، مادياً ومعنوياً.



نظرية التوقع عند فروم

نظرية الانجاز (McClelland's Needs Theory) :

لخص م كليلاند الحاجات الأساسية المؤثرة على التحفيز في "الحاجة للانتماء، الحاجة للإنجاز، الحاجة للسلطة".

- **الحاجة للانتماء:** يتولد لدى الأشخاص الشعور بالسرور عندما يكونون محبوبين، والتعاسة عندما ترفضهم الجماعة، ويميلون إلى تكوين علاقات اجتماعية وصداقات مع الآخرين.
- **الحاجة للإنجاز:** يتولد لدى الذين يرغبون بالنجاح ويخافون الفشل حاجة قوية للإنجاز، فهم يحبون التحدي ويضعون أهدافاً كبيرة لتحقيقها، ويتحملون مسؤولية انجاز المهمات.
- **الحاجة إلى السلطة:** وقد وجد أن الأشخاص الذين لديهم حاجة قوية للسلطة يميلون لممارسة أدوار مثل الإشراف والرقابة والتأثير، ويسعون غالباً للوصول إلى مناصب قيادية.

نظرية "هيرزبرغ" (Herzberg) :

تعرف أيضاً بنظرية "Two-Factor Theory" وتتحدث عن احتمالية شعور العاملين بالرضا وعدم الرضا في آن واحد، حيث إن العوامل الوقائية (Hygiene-Factors) تحول دون انعدام الرضا، لكنها لا تحقق الرضا بذاته مثل، ظروف العمل والأجور، سياسات المؤسسة، والعلاقة مع الإدارة. أما العوامل الدافعة (Motivational Factors) فهي التي يشعر الفرد من خلالها بالرضا مثل: الترقية، المسؤولية، الاحترام والتقدير، والتي من شأنها أن تحقق الرضا لدى الأشخاص.



مقارنة بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة

وقد حدد "هيرزبرغ" خمسة عوامل ترتبط بالرضا الوظيفي، وهي: الإنجاز، وتقدير الجهد، والعمل نفسه، والتقدم، وركز على دور وظروف العمل في حياة الأشخاص، كما أن الدوافع الذاتية قد تعطي شعوراً إيجابياً للأفراد، يساهم في تطورهم مما يدفعهم للمزيد من العمل.

هل تحب عملك؟ هل أنت سعيد بوظيفتك؟ هل تعتقد أنك في المكان المناسب؟ هل تشعر بالرضا الوظيفي؟

كم مرة استيقظت في الصباح ويعتريك شعور بأنه يجب عليك ترك العمل؟ كم مرة استيقظت بكل همّة ونشاط وأنت متحمس للذهاب إلى عملك الذي تحبه؟ كن صريحاً مع نفسك؛ حياتك المهنية لا تقل أهمية عن حياتك الاجتماعية، وشعورك بالرضا والسعادة تجاه عملك أمر ضروري وليس رفاهية. (الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يشعر به الشخص تجاه عمله).

يُعرف الرضا الوظيفي "بأنه مزيج من الظروف النفسية والبيئية والفسولوجية التي تجعل الموظف يشعر أنه راضٍ عن وظيفته". بعبارة أخرى، يشير الإشباع الوظيفي إلى **التقييم الذاتي** الذي يقوم به الموظف تجاه عمله، سواء كان تقييماً كاملاً أو يتعلق بعناصر محددة".

أهمية الرضا الوظيفي للعاملين :

يعد الإشباع الوظيفي للعاملين أحد أهم أهداف قسم الموارد البشرية التي تسعى إليها أي مؤسسة وتكمن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين في كونها المحرك الأساسي لتغيير سلوك الموظف وتحسين أدائه.

فوائد الرضا الوظيفي :

يحقق الإشباع الوظيفي العديد من المكاسب التي تعود بالنفع على أصحاب الأعمال وكذلك الموظفين، ومنها :

• زيادة الأرباح :

الرضا الوظيفي للعاملين ينعكس بشكل مباشر على أرباح المؤسسة، إذ يزيد شعور الرضا عند الموظف من رغبته في زيادة المبيعات.

• زيادة الإنتاجية :

إذا شعر الموظف بالرضا تجاه عمله، فلا ينتظر محفزات خارجية؛ ومن ثم تزيد إنتاجيته بشكل تلقائي كتعبير عن الامتثال .

• الانتماء :

يحرص الموظف على بذل كل الجهد اللازم إذا وصل إلى مرحلة الرضا الوظيفي الكامل تجاه عمله. ويزيد شعور الانتماء لديه كلما أدرك أنه سيجني ثمار ذلك المجهود المبذول، وكأنه شريك في العمل وليس مجرد موظف.

• انخفاض نسبة تغيير الموظفين :

كلما زاد الإشباع الوظيفي للعاملين قلت فرصة تركهم لعملهم، الأمر الذي يزيد من استقرارهم، ويشجع آخرين من ذوي الكفاءة العالية على الانضمام للشركة .

عناصر الرضا الوظيفي :

1- ظروف العمل المحيطة :

تعد الظروف المثلى للعمل من أهم عوامل الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة. إذ يقضي الموظف أغلب وقته في الشركة أو المكتب أو المصنع، ومن ثم فمن الجيد أن تُهيأ له كل سبل الراحة، مثل: المساحة المناسبة، والإضاءة الجيدة، ونظافة المكان. ومن المعلوم أن بعض الأعمال تتطلب العمل خارج المكتب، لذا؛ يجب أن تُوفّر للموظف وسائل النقل الآمنة، وأن يحصل على امتيازات أخرى مقابل المجهود الإضافي المبذول .

2- ثقافة الشركة :

من الضروري أن تحدد هوية الشركة وثقافتها بما يتناسب مع عادات وتقاليد موظفيها. تظهر ثقافة بيئة العمل في تحديد الأهداف وتمير الثقافة التنظيمية بين الموظفين، والتي يجب أن تتفق مع القيم العامة لدى كل العاملين بالمؤسسة. واعلم أن توحيد ثقافة عامة للشركة من شأنه أن يرفع مستويات التفاعل بين الموظفين، ويزيد من الرضا الوظيفي لديهم.

3- التطوير الوظيفي :

يشعر الموظف بمزيد من الرضا إذا علم أن هناك خطة لتطوير كل شخص على حدة طبقاً لقدراته ومهاراته. فمن أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي أن يشعر الشخص أنه لا يكتسب مهارات جديدة في المكان الذي يعمل به. لذا؛ تسعى الشركات التي تولي الاهتمام بموظفيها إلى توفير برامج التنمية والتطوير باستمرار .

4- الدور القيادي للمدراء :

القيادة الحكيمة للمدراء لها بالغ الأثر في تعزيز الإشباع الوظيفي لدى الموظفين. قد توفر الشركة كل سبل الراحة لموظفيها، لكن علاقة غير جيدة مع مدير لا يحسن التعامل مع الموظفين قد تكون كافية للشعور بعدم الرضا الوظيفي . يعد اختيار المدير المناسب والكفاء من أهم أولويات صاحب العمل كي يحافظ على رضا موظفيه.

5- العائد المادي :

رغم تعدد عناصر الرضا الوظيفي، فإن العائد المادي ما زال من أهم العناصر التي تساعد على شعور الموظف بالرضا. يجب أن يحرص صاحب العمل على توفير الراتب المناسب للموظف مقارنة بالشركات المنافسة، مع وضع الجهد المبذول في الاعتبار .

6- المكافأة والتقدير المعنوي :

يختلف الأمر كثيراً بين حصول الموظف على راتبه الثابت؛ وبين نيته مكافأة مادية غير متوقعة تقديراً لمجهوداته . فالحوافز المادية لها وقع جيد على الموظف؛ إذ تشعره بأهمية وجوده وباهتمام المؤسسة بعمله. قد يكون التقدير معنوياً وليس فقط مادياً؛ إذ تزيد كلمات الثناء والمدح (وغيرها من الأمور المعنوية) من مشاعر الرضا لدى الموظف.

7- ضغط العمل والأعباء اليومية :

تعد الضغوطات اليومية في العمل من أهم أسباب عدم الرضا الوظيفي، إن لم تكن أهمها على الإطلاق. تختلف الأعباء باختلاف نوعية العمل المطلوب؛ لذلك يجب الحذر من زيادة الضغوطات على الموظفين الأكثر عرضة لذلك في أعمالهم . فالالتزام بعدد ساعات العمل وحفظ حقوق الموظفين في الحصول على إجازتهم من الأمور التي لا يجب المساس بها.

8- العلاقات بين الموظفين :

يُعد التواصل الجيد بين الموظفين من أهم عوامل الرضا الوظيفي، كما يزيد من شعور الألفة والانسجام بينهم .وتساعد العلاقات الاجتماعية والمهنية بين زملاء العمل على خلق روح أفضل للشركة، ما يزيد من الإنتاجية ومن ثم يعود بالنفع على الجميع. لذا؛ يُعد الاحترام المتبادل بين الموظفين والبعد عن العدائية والتنافس غير الشريف من أهم سمات بيئة العمل الصحية .

9- الأمن الوظيفي :

لا شك أن الشعور بالأمان في العمل أمر شديد الأهمية، والمقصود بالأمن الوظيفي هو احتمالية أن يحتفظ الشخص بوظيفته من عدمها . يعتمد الأمن الوظيفي على الاستقرار في الشركة والشفافية في التعامل؛ مع توفر خطط طويلة الأجل تحفظ للجميع مكانهم.

10- الاستقلالية :

تسمح الاستقلالية في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار بمزيد من الإبداع والتميز، الأمر الذي يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي.

11-التوازن بين العمل والحياة :

يؤثر الفصل بين الحياة العملية والحياة الشخصية في الصحة النفسية لدى الموظف. فقد يكون الشخص سعيدًا في حياته المهنية، ولكن عدم تلبية احتياجاته الأسرية قد يؤثر بالسلب في حياته العملية، لذا من المهم خلق ذلك التوازن . يقدر أصحاب الأعمال الناجحون ذلك الأمر، وهو ما يدفعهم إلى تشجيع الموظفين على تحقيق ذلك التوازن مهما كلفهم .

قياس الرضا الوظيفي :

هناك أساليب كثيرة لقياس الرضا الوظيفي، لكن يعد مقياس (ليكرت) الأكثر شيوعًا. تعتمد الأساليب الأخرى على الاستبيانات والدراسات الاستقصائية، مثل: استبيان ولاية مينيسوتا للإشباع، وفحص الإشباع الوظيفي .

استراتيجيات تساعدك على تحسين الرضا الوظيفي :

- إدراك قيمة العمل: أى التفكير في المساهمة التي تقدم للمجتمع .
- مساعدة الزملاء في العمل: فبذل مجهود إضافي لمساعدت الزملاء من شأنه أن يزيد الشعور بالرضا .
- تغيير المهام اليومية: حاول البحث عن المهام التي تظن أنها مجدية، والمشاركة فيها حتى ولو تطوعاً .
- الاهتمام بالذات والحرص على تحفيزها بالرياضة والتغذية السليمة.
- الاحساس بالإمتنان: مشاعر الإمتنان تساعد على الرضا وعدم السخط .
- الإيجابية: التركيز على الإيجابيات وتجاهل السلبيات يزيد من الشعور بالرضا حتى ولو مؤقتاً.
- فعل شيئاً مستحب كل يوم: لا شئ يزيد من الرضا عن العمل أكثر من القيام بشيء محبب أن يؤدي كل يوم حتى ولو كان بسيطاً.
- تطوير العلاقة بالمدير: الحصول على الدعم من المدير يزيد من الإنتاجية؛ وهو ما يعزز الشعور بالرضا.
- تجنب المماثلة: أى الكف عن قضاء المزيد من الوقت في الأعدار واللوم، والعمل على الانتهاء من المهام الحالية.
- الحصول على فترات راحة في أثناء العمل للإسترخاء واستعادة النشاط من جديد.
- وضع أهدافاً وخططاً صغيرة يومياً، والحرص على تحقيقها بعيداً عن المهام الكبرى .
- الحرص على قضاء الوقت مع الزملاء الإيجابيين .

الفصل السادس

الإتصال الإدارى

جاء تعريف الإدارى في المعجم الإعلامى، "بأنه "اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها". والإدارى معني أيضا "بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها". كما عرف "كاتز" الإدارى بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

كما يعرف "بورن" الإدارى بأنه "ترجيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد". ويعرف الإدارى بأنه "الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة". ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإدارى بأنه "عملية هادفة، تتم بين طرفين أو أكثر، داخل أي منظمة لتبادل المعلومات والآراء، وللتأثير في المواقف والاتجاهات".

ويختلف الإدارى عن الاتصال بشكل عام كونه يتم داخل المؤسسة لتنظيم العلاقات بين العمال ويمكنهم من القيام بمهامهم. كما أن مفهوم الإدارى organizational communication أوسع وأدق من مفهوم الاتصال المؤسسى communication Institutional لأنه مرتبط بفاعلية الدور التنظيمي والإداري الذي يقوم به الفرد داخل المنظمة. كما أنه في المجتمعات الحديثة توجد جماعات وقوى لا تنتمي بالضرورة لمؤسسة، وتستخدم الإدارى في أنشطتها ومنها جمعيات المجتمع المدني، أو الجماعات الاجتماعية الافتراضية التي تستخدم الانترنت في عملية التواصل والتنظيم.

نشأة وتطور الاتصال الإداري:

ليس هناك ما يشير إلى وجود هياكل اتصالية ثابتة في المؤسسات والمنظمات العامة أو الخاصة أو في الإدارات العمومية قبل بداية القرن العشرين. لقد وردت الإشارة في مذكرات الجنرال الفرنسي (Foch) إلى دور المكلف بالصحافة الذي قام به أحد ضباطه بصفة مؤقتة وبالموازاة مع مهام أخرى. في بداية القرن العشرين أنشأ بيجو (Peugeot) أول صحيفة بمؤسسته. كما ظهر في الولايات المتحدة الأمريكية أول اتصال منظم عند شركة (Singer) حوالي عام 1926.

كما تعد الشركة الوطنية الفرنسية للسكك الحديدية (SNCF) التي ظهرت عام 1937 أول مؤسسة تدرج مكتبا صحافيا ضمن هيكلها الإداري. ولذلك يمكن القول بشكل عام أن الاهتمام بالاتصال في المؤسسات ظهر بشكل حقيقي إبان وبعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بعدما تعودت الجيوش على اصطحاب مراسلين صحافيين (مراسلي الحرب) وهو ما أدى إلى ظهور المكلفين الدائمين بالصحافة. وتطور بعد ذلك ليصبح جزءا لا يتجزأ من المؤسسات والمنظمات المدنية المختلفة، وارتبط بشكل مباشر بأنشطة ومهام العلاقات العامة بالمؤسسة

الاتصال التنظيمي أو الإداري يُعرف بأنه (Organizational communication) "وسيلة لنقل وتبادل المعلومات مثل الأهداف الإدارية والخطط المستخدمة لتحقيق الأهداف والسياسات التي تسنها الشركة أو المؤسسة". فالاتصال الإداري هو أحد المتطلبات الأساسية لبناء عمل ناجح، فهو جزء لا يتجزأ من كل منظمة، ومن الضروري أن يكون الاتصال في المنظمة فعالاً لتنفيذ الخطط بالشكل المطلوب والمساهمة في نجاح المنظمة، حيث إن الاتصال الإداري غير الفعال يؤدي إلى سوء الفهم، ونقص التنسيق، وعدم الكفاءة في المنظمة.

أنواع الاتصال الإداري :

تتبع بعض المنظمات مزيجاً من أنواع الاتصال، حيث إن هناك أنواعاً مختلفة ومتعددة من الاتصالات الإدارية وهي كالتالي:

1- الاتصال الرسمي (Formal communication) :

هو أحد أكثر أنواع الاتصال شيوعاً في معظم المنظمات، ويحدث هذا النوع من الاتصال في الغالب في المنظمات التي لديها هيكل تنظيمي هرمي، ويتم الاتصال الرسمي من خلال قنوات اتصال تكون محددة مسبقاً من قبل المنظمة، حيث يتم استخدام هذه القنوات من قبل الإدارة والموظفين العاملين في المنظمة للتواصل مع بعضهم البعض.

2- الاتصال غير الرسمي (Informal communication) :

هذا النوع من الاتصال هو عكس الاتصال الرسمي، لا يتم من خلال القنوات الرسمية، فالمنظمات التي تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتواصل مع بعضها البعض لا تتبع أي قنوات اتصال محددة مسبقاً، وهذا يعني أن الاتصال بين الإدارة والموظفين في المنظمة يمكن أن يتم من خلال قنوات اتصال متعددة، وعلى عكس الاتصالات الرسمية، فالاتصالات غير الرسمية ليس لديها هيكل هرمي محدد.

3- الاتصال الأفقي (Horizontal communication) :

يحدث هذا الشكل من الاتصال التنظيمي بين الفرق والمجموعات أو حتى الأفراد الموجودين على نفس المستوى الهرمي في المؤسسة أو المنظمة، وهذا النوع مهم في تحسين التعاون بين الإدارات في بيئة العمل.

4- الاتصال العمودي (Vertical communication) :

هذا النوع من الاتصال، لا يمكن للموظف التواصل مباشرة مع الإدارة العليا، إنما يتم الاتصال بينهما من خلال الإدارة الوسطى، وتشمل الاتصالات الرسمية، الاتصالات الهابطة وهي التي تكون من الرئيس إلى المرؤوسين، أما الاتصالات الصاعدة فهي التي تكون من المرؤوسين إلى الرئيس.

أهمية الاتصال الإداري :

يمكن تلخيص أهمية الاتصال الإداري على النحو التالي:

- 1- يعزز الاتصال الإداري الدافع للعمل، وذلك من خلال إعلام الموظفين وتعريفهم بشأن المهمة التي يتعين عليهم القيام بها، والطريقة التي سيؤدون بها المهمة، وكيفية تحسين أدائهم إذا لم يصل إلى المستوى المطلوب.
- 2- يعد الاتصال الإداري أمراً في غاية الأهمية لأعضاء المنظمات والمؤسسات، لأنه مصدر للمعلومات من أجل عملية صنع القرار، حيث يساعدهم في تحديد وتقييم مسار الإجراءات البديلة.
- 3- يلعب الاتصال الإداري دوراً مهماً في تغيير مواقف ورؤية الفرد، أي أن الفرد المطلع على كافة الأمور سيكون لديه موقف ورؤية أفضل من الفرد الأقل استنارة أو غير المطلع على الأمور، حيث إن للتواصل الشفوي والمكتوب القدرة على تشكيل مواقف الموظف.
- 4- يساعد الاتصال الإداري أيضاً على التنشئة الاجتماعية، فمن خلاله يتمكن الموظفون من الاحتكاك ببعضهم البعض، حيث لا يمكن للفرد أن يؤدي مهماته دون اتصال وتواصل. يساعد الاتصال الموظفين على أداء أدوارهم الوظيفية بكفاءة وفاعلية، ويمكنهم من إبلاغ رؤسائهم بأي مشكلة عمل أو شكوى.

تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس الإدارية. حيث ساهمت هذه الأخيرة في تطوير مختلف الدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري، فمن اتصال نازل توجيهي ومحدود في إطار نظام مغلق إلى اتصال شامل لا يقتصر على الفضاء الداخلي للمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى الأطراف الفاعلة في بيئتها وهذا بالنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح، ويمكن تصنيف دراسات الاتصال والنظريات ضمن المداخل التي عرفها الفكر الإداري.

النظريات الكلاسيكية، النظريات النيوكلاسيكية، النظريات الحديثة والنظريات المعاصرة.

أولاً: النظريات الكلاسيكية والاتصال الإداري:

تعتمد في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات من أهمها أنها نظرت إلى الإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي، كما نظرت للمنظمة على أنها نظام مغلق. واستناداً إلى هذه الافتراضات عملت على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات التي أجريت داخل المنظمة. وتضم الاتجاهات الفكرية التالية: الإدارة العلمية، التقسيم الإداري، والبيروقراطية.

1- نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور":

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد "فريدريك تايلور" وزملائه (جلبرت، جانت، إميرسون) الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي، بدلاً من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو "تايلور" لذا سميت بالتايلورية نسبة إليه.

حيث كان "تايلور" يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ بأنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، ونتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء حيث قام بتجارب خلال سنوات، فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، وقاس الوقت لكل عنصر، كما قام بتحليل الأعمال، ونتيجة لاهتمامه بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته واستطاع أن يحقق أهدافه والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية وتخفيض التكلفة.

وقد توصل "تايلور" إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية:

- أ- إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين في مجال الأداء والعمل.
- ب- اختيار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.
- ج- التعاون بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.
- د- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أساس أنه آلة، لها مهام تؤديها دون نقاش؛ حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة.

ويعاب على هذه النظرية أيضا أنها ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحوافز المعنوية في الاتصالات الإدارية، وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق ذو اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوس - وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال خبرته.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية، كما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية. وركزت حركة الإدارة العلمية على النواحي الميكانيكية وتجاهلت النواحي السيكلوجية والاعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات، ونلاحظ أنها لم تتحدث عن الاتصالات إلا لكونها أسلوب رسمي من أعلى إلى أسفل بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء.

2- نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول":

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث الوصف وتحليل الوظائف، وتحديد مبادئ التنظيم. ويركز "فايول" في كتاباته على جانبين، مبادئ الإدارة ووظائفها، فوضع 14 مبدأ وذلك من خلال معالجته العملية الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات وهذه المبادئ هي:

- 1- **تقسيم العمل:** حسب فايول التخصص أمر طبيعي ، أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل ويتقنها، ويتطلب هذا تبسيط وتحليل المهام إلى مكوناتها الأساسية ويتمخض عن هذا ارتفاع مستوى الأداء ومنه كمية الإنتاج.
- 2- **السلطة والمسؤولية:** يرى فايول بأن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة لذا لا بد في إحداث توازي بينهما، فحتى تتم المساءلة عن عمل معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من تنفيذ عمله، وبمعنى أنه أكد على أن المسؤولية يجب أن تتساوى مع السلطة.
- 3- **الانضباط: (النظام)** ويتجلى في شكل اتفاقات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات التنظيمية، ولكي تحترم يجب أن تكون مدونة وواضحة.
- 4- **وحدة الأمر:** وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات بين الأفراد والأقسام.
- 5- **وحدة التوجيه:** وهي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد، وهذا يعتبر شرط ضروري لتنسيق القوى وتوحيد الجهود كما يتعلق هذا المبدأ بالعلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل الهيكل التنظيمي.
- 6- **إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة:** وهذا يعني أنه عند تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعية فيجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.

- 7- تعويض أو مكافأة الأفراد: يكون على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- 8- المركزية: يتعلق هذا المبدأ بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة.
- 9- تدرج السلطة: اعتمد فايول على هذا المبدأ في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة في المؤسسة، ولكنه أدرك أن اعتماد هذا المبدأ ووحدة الأمر يؤدي عادة إلى مشاكل في عملية الاتصال مع رجال البيع، فمن الواجب أن يبحث عن رئيس مشترك وهذا الرئيس لن يكون رئيس وحدة أو قسم بل سيكون المدير العام، وهذا سيخلق عناء وجهد غير ضروري بمختلف الأطراف الإدارية وبالتالي ابتدع فايول مبدأ المعبر في الإدارة ليوضح إمكانية العبور والاتصال بين كاتب الحسابات ورجل البيع بموافقة الرئيس المباشر.
- 10- الترتيب: أي ترتيب المدخلات المادية والبشرية، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 11- المساواة والعدالة: أي تطبيق مختلف القواعد والقوانين والإجراءات التي تسنها المنظمة على أساس المساواة بين جميع العاملين.
- 12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: وذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين ، المديرين والمنظمة لمدة طويلة.
- 13- المبادرة: أي القدرة على الإبداع والابتكار وتشكل هذه الصفة مصدر قوة المنظمة في حالة ما يستطيع المدير تنميتها وتطويرها لدى مساعديه.
- 14- الروح الجماعية: وتعنى توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف وذلك عن طريق تبني سياسة وحدة الأمر وسياسة الاتصالات الشفوية.

ولقد اقترح "فايول" (5) وظائف أساسية للإدارة والمديرين وهي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق، الرقابة. كما أكد "فايول" أن الوظيفة الإدارية باعتبارها العقل المدبر للمؤسسة تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ.

4- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر":

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني "ماكس فيبر" 1864-1920 الذي يفترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم لعملهم، مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحياد والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل، وذلك انعكس على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني، حيث تعتقد هذه النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ولقد بنى "ماكس فيبر" نظريته على مجموعة من المبادئ منها:

- 1- التخصص وتقسيم العمل: وهو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف وفيه يقسم أي عمل إلى أجزاءه البسيطة بطريقة تسهل عملية الأداء والمراقبة.
- 2- التسلسل الرئاسي: وهو ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- 3- نظام قواعد: وهو نظام مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- 4- نظام إجراءات: ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- 5- نظام من العلاقات غير الشخصية: وهو أيضا مطلوب لشيوع الموضوعية والحياد في التعامل.
- 6- نظام ترقية العاملين: وتكون على أساس الجدارة الفنية للقيام بالعمل ولا تكون على أساس القرابة والمحابة.

وتتلخص إسهامات "فيبر" في التنظيم للاتصال في أهم خاصية لنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي ألا وهي « لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية » بمعنى أن تكون الأوامر والتعليمات والإجراءات مكتوبة ويمكن الرجوع إليها عن الحاجة. وعليه فالإتصال حسب "ماكس فيبر" يرتكز على دعائم الإتصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين إذ سلمنا بإهمال دعائم الاتصالات غير اللفظية كالخرائط والصور وكذا الاتصالات الشفوية. ويعاب على هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات، الشيء الذي يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى).

ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية والاتصال التنظيمي:

لقد فتحت النظريات الكلاسيكية الطريق إلى النظريات التي تلتها من بعدها في دراسة التنظيمات والمنظمات، فبالرغم من تقديمها للعديد من الإسهامات إلا أنها فشلت في عدة جوانب أخرى في دراستها ومن ثم برزت عدة نظريات أخرى استفادت من النظريات الكلاسيكية وأتت بدراسات أخرى، وفي هذا السياق سوف نتطرق إلى هذه النظريات لما لها من إسهامات وتغيرات جذرية حول نظرتها إلى التنظيمات ككل، وسنتناول كل من نظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية ونظرية العاملين "لهيرزبرغ".

1- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

لقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامه "إلتون مايو" (1926)، لتخطو خطوة إيجابية وتركز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال. وقد تميزت مدرسة العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد أو الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في تحفيز العاملين، وترتكز هذه الأساليب على ثلاثة نشاطات إدارية رئيسية تتمثل في:

- 1- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
 - 2- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
 - 3- تحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ولقد استطاعت هذه المدرسة من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم.

كما أثبتت إحدى هذه التجارب أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم ورفع كفاءة العمل والرضا عنه وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة

أسلوب المشاركة والمجالس الصغيرة والإدارة من المستوى الأدنى إلى الأعلى واللجان المشتركة والاعتراف بالكرامة الإنسانية.

وتعد دراسات "هاوثورن" الشهيرة نقطة الانطلاق لدراسة العلاقات الإنسانية وهي دراسات كانت تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج وتصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف العمل ثم ما لبثت أن حولت اهتمامها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك الإداري، وبدأت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم ولكنها لم تعزلها عن السياق الذي توجد فيه والمتمثل في القواعد الرسمية والقيم المختلفة السائدة في المجتمع، كما حاولت هذه الدراسات الكشف عن العلاقة بين بعض جوانب السلوك الإداري مثل الدافعية والروح المعنوية وعلاقتها بالإنتاجية، وانتهت إلى تأكيد حقيقة أساسية هي تأثير الجماعات التي ينتمي إليها العمل على سلوكهم وخاصة جماعات الصداقة وغيرها من الجماعات الطوعية أو غير الرسمية.

ولقد خضعت نتائج هذه الدراسات إلى انتقادات عديدة خاصة في مجال الإنتاجية والرضا عن العمل كون أن الأساليب المؤدية إليها غير فعالة وخاصة في مجال الإشراف والاتصال. ولكن بالرغم من الانتقادات الموجهة إليها إلا أن تدعيمها النظري والإمبريقي يكمن في إسقاط فكرة تأثير الجماعات المرجعية للعمال في سلوكياتهم على فعالية العملية الاتصالية.

2- النظرية السلوكية "كورت ليفين":

كان "كورت ليفين" من بين الباحثين البارزين في مدرسة العلاقات الإنسانية الذين تطرقوا إلى الاتصال التنظيمي، وقد كان ليفين لاجئاً من ألمانيا النازية في الولايات المتحدة الأمريكية أين كان مفتوناً بالقيم الديمقراطية الموجودة هناك، وكان له شغف في تطبيق علم النفس التجريبي من أجل تحسين العالم.

خلال الحرب العالمية الثانية، كان ليفين في جامعة أيوا حينما طلبت منه الحكومة الأمريكية عن البحث عن سبل لتقديم المشورة لربات البيوت ودفعهم لعدم شراء اللحوم، لأن اللحوم إبان فترة الحرب كانت قليلة الورد (قلة العرض في مقابل ارتفاع الطلب). وقد شعر "ليفين" آنذاك أن هناك حاجزاً كبيراً يمنعه من فعل ذلك لأن المتوقع من ربات البيوت أن يشتري اللحم ويقدمه لعائلاتهن وأصدقائهن، وآبائهن وأمهاتهن، الذين يتوقعون أن تكون ربات البيوت قد أعدنهن في المنزل. افترض "ليفين" أنه إذا كانت ربة بيت قادرة على التحدث مع ربات البيوت أخرى حول تقليص الميول لشراء اللحوم، ستكون قادرة على التغلب على هذا الحاجز وإقناع ربات البيوت بتغيير سلوكهن.

من هنا قام "ليفين" وزملاؤه بإجراء التجارب للتحقق من فرضيته القائلة بأن ربة بيت هي الأجدر بإقناع ربة بيت أخرى لتغيير سلوكها. وتبين بعد التجربة أن ربات البيوت اللواتي كن قادرات على الحديث عن شراء اللحوم مع ربات البيوت الأخرى كن عشر مرات أكثر عرضة لتغيير سلوكهن.

شعر "ليفين" أنه يمكن تطبيق نفس هذه المبادئ في المنظمة. وقد وجد أن العمال في مصنع ألبسة النوم كانوا أكثر عرضة للتقبل وسائل العمل الجديدة إذا ما أتيحت الفرصة لهم لمناقشة ذلك فيما بينهم وممارسة بعض التغييرات على وظائفهم لتتماشى مع ذلك. وقد ساعدت هذه النتائج الجديدة المنظمات على إدراك فوائد تشكيل وتنمية وتعديل المواقف الاتصالية بين جماعات العمل. وقد ساعدت أفكار "ليفين" في تغيير نظرة المفكرين في مجال الاتصالات الإدارية من خلال التأكيد على أهمية التواصل بين الجماعة، كما ساعدهم على التعرف على حقيقة أن العمال يريدون أن يكون لهم صوت ودور في أداء مهامهم بدل أن تكون المهام مملأة فقط من الإدارة العليا.

3- نظرية العاملين "لفريديريك هيرزبرغ":

تقول هذه النظرية بأن هناك مجموعتان من العوامل:

المجموعة الأولى :

وهي التي يسميها "هيرزبرغ" العوامل الصحية (أي الأساسية) تشمل:

•الاستقرار الوظيفي: بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل

•عدالة نظم المؤسسة

•المنزلة المناسبة: وهي تشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل

المحترم مثل المكتب المناسب

•الدخل المادي الكافي والمميزات: وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر ومميزات مثل

العلاج والإجازات ووسيلة مواصلات وغير ذلك

•الإشراف والذاتية: وتعني وجود قدر من التحكم الذاتي في كيفية أداء العمل

•العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

•ظروف العمل: وهي تعني ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفر أدوات

العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات بل إن نقصها يعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفيرها يجعل العامل راضيا وليس محفزا. أي أنها أشياء لا بد من تلبيةها ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

المجموعة الثانية :

هي التي يسميها "هيرزبرغ" مجموعة الحوافز وتشمل:

•العمل المثير: أي العمل الذي يرضي اهتمامات العامل وقدراته.

•التقدير: أي التقدير من الرؤساء والزملاء.

•فرص النمو: أي الشعور بوجود فرص للترقي والتطور وزيادة الدخل.

•تحمل المسؤوليات: أي وجود فرص لتحمل مسؤوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين.

•الإنجازات: وهي وجود مجال لتحقيق إنجازات وتجاوز الأداء المطلوب كما أو كيفا.

هذه العوامل هي التي تعتبر محفزة حسب هذه النظرية.

بمعنى أن المجموعة الأولى (العوامل الصحية) لا تؤدي إلى تحفز ولكن نقصها يؤدي إلى عدم الرضا عن العمل أما التحفيز فيأتي من المجموعة الثانية. ويرى "هيرزبرغ" أن هذه العوامل يمكن معرفتها بتطبيق الاتصالات التنظيمية ثنائية الاتجاه.

ثالثاً: النظريات الحديثة وتفسيرها للاتصال الإداري:

انتقد المنظرون الحداثيون المدارس الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، واعتبروا الأولى تدرس المنظمة بدون إنسانية بينما تدرس الثانية الإنسانية دون المنظمة، من هنا جاءت النظريات الحديثة لتفسر العمليات الإدارية والتنظيمية وقدمت تفسيراتها الخاصة للتنظيم والاتصال التنظيمي، وفي الموالى أهم تلك النظريات ورؤيتها للاتصال التنظيمي.

1- نظرية x و y "لماك غريغور":

يعد العالم "ماك غريغور دوغلاس" الذي أجرى بحوث حول الدافعية والسلوك العام للأفراد داخل منظمات الأعمال واحد من أبرز المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية إذ قامت نظريته على افتراض منطقي يؤكد من خلالها على أن أي سلوك إداري إنما يستند على فلسفة إدارية محددة وواضحة تنطلق من فكر إداري وإطار فلسفي محدد لها، وقد أعنى هذا الاتجاه من خلال نظرية (x) و (y) التي تقوم على مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني:

- حيث تفترض النظرية (x) أن الإنسان محدود الطموحات ويميل إلى الانقياد وأن كل ما يطمح إليه هو إشباع الحاجات الفيزيولوجية والحاجة للأمن بصرف النظر عن باقي الحاجات.
- وترى النظرية (y) أن الإنسان محب للعمل ومتطلع لتحمل المسؤولية وراغب في التفاعل من أجل التكامل الجماعي، وتمتد حاجاته إلى الحاجات الاجتماعية واحترام الذات وإثباتها إضافة إلى الحاجات المادية والفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن.

أما عن التجسيد النظري لاتصال المؤسسة حسب النظرية (X) نجد أن المديرين يميلون حسب معطيات هذه النظرية إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- 1- إتباع معظم المديرين لاتجاه الاتصال النازل من أعلى إلى أدنى المستويات بالمؤسسة.
- 2- تركيز عملية اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة من مستوى الإدارة العليا.
- 3- اقتصار اتجاه الاتصال الصاعد على صندوق الاقتراحات وشبكة الاتصال من خلال جماعات العمل غير الرسمية ونظام التجسس.
- 4- قلة التفاعل بين العاملين إذ يأخذ التفاعل دورا ضئيلا وإن تم ذلك فسيلازمه الإحساس بالخوف وعدم الثقة.
- 5- اقتصار الاتصال النازل على بعض الرسائل والمعلومات البسيطة وإعلان القرارات مما يخلق معه الجو المناسب لنشوء شبكة اتصالات غير رسمية بين جماعات العمل لعدم انسياب الاتصالات من خلال القنوات الملائمة.
- 6- الاعتماد في اتخاذ القرارات على جزء غير كاف من المعلومات إلى جانب عدم وضوح هذا الجزء.

مقابل ذلك نجد أن المديرين المتمسكين بتطبيق النظرية (Y) يميلون إلى تبني سلوكيات الاتصال التالية:

- 1- تحرك وانسياب المعلومات والرسائل مع انتقالها من أعلى وأسفل عبر المؤسسة ككل من خلال جسر مفتوح للاتصالات.
- 2- انتشار اتخاذ القرارات بين أرجاء كافة المؤسسة واعتمادها على مدخلات الأعضاء من كافة المستويات.
- 3- استمرارية التفاعل بين العاملين مع خلق جو من الثقة والأمان.
- 4- انسياب المعلومات من خلال قنوات الاتصال النازل من أعلى إلى أسفل ومساعدة ذلك في إشباع حاجات العاملين.
- 5- اعتماد اتخاذ القرارات على المعلومات الكافية من كافة المستويات مما يعمل على تحسين نوعية القرارات ووضوحها.
- 6- تشجيع عملية الأثر الرجعي للمعلومات في شكل اتصال صاعد من خلال إصغاء الإدارة لوجهات نظر العاملين وتحليل المعلومات بمعرفتهم.

2- النظرية المعدلة "ليكرت":

تطلق هذه النظرية أساسا من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته وتتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات يعود أساسا إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها فقدهم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة.

وإنما عدلها وطورها بناء على أساس القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي، تحديد معدات محددة للأداء، قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة واستخدام أساليب للرقابة كالمحاسبة التحليلية.

كما ركزت هذه النظرية على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة من خلال التفاعل المستمر والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الاتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة واتخاذ القرارات بناء على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل.

كما تأخذ أيضا هذه النظرية بفكرة القياس المستمر للنتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، هذا القياس ليس مادي فقط وإنما أيضا في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد.

وتعتبر وظيفة الاتصالات داخل المنظمة من الشروط الأساسية لنجاح نظرية "ليكرت" لأنها تسمح بانتقال المعلومات بين جميع أجزاء الهيكل الإداري، بما يسمح باتخاذ القرارات الفعالة والتي تسمح بتحقيق أهداف الجماعات ومنه أهداف المنظمة، في نفس الوقت يتجلى عنصر المشاركة في العملية الإدارية من قبل أعضاء التنظيم مما يكون الدافع على تحقيق أهداف المنظمة لارتباطها بتحقيق أهدافهم الخاصة. كما أن تخصيص الأهمية القصوى لكل من وظيفتي الاتصال والقيادة داخل المنظمة، بمعنى الانتقال الجيد للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية وفي نفس الوقت أساليب إشراف أكثر إنسانية يعطي للفرد مجال أكثر للتصرف والمبادرة.

4- نظرية الإدارة بالأهداف "لبيتر دراكر":

وضع "بيتر دراكر" هذه النظرية بغية تعزيز المشاركة، ومن أهم مبادئه:

- 1- يتفق الرئيس والمؤوس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة معينة يعقبها تقييم للنتائج التي يتم التوصل إليها أول بأول.
- 2- أن يعمل المؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- 3- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة.
- 4- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مؤوسيه.

ولقد استطاع "دراكر" تحقيق النجاح في ترويج أسلوبه معتمدا على خبرته الإعلامية عندما كان مراسلا صحفيا في إحدى المجالات البريطانية واشترط لنجاح تطبيق هذا الأسلوب في أي مؤسسة أو شركة مهما كان حجمها ما يلي:

- 1- أن يمنح الرئيس المباشر التفويض الكافي لمؤوسيه لتمكينه من إنجاز الأهداف المتفق عليها ويجب أن يبتعد عن المركزية والهيمنة.
- 2- تشجيع المؤوس على الإبداع والابتكار وتحمل المسؤولية.
- 3- تطبيق الأسلوب الديمقراطي عند تبادل الأفكار والمشاورات وبحرية تامة.
- 4- التحقق من دقة وعدالة تقييم الرئيس للمؤوس.

فالإدارة بالأهداف تسعى إلى معرفة العوامل التي تعيق تحقيق الأهداف بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع الأهداف جديدة للمنظمة إذا دعت الضرورة إلى ذلك.

ويتضح مما سبق أن أسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أن أسلوب اتصال ناضج ومتطور من الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية مستمرة وتقييم مستمر يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين.

ولكن **يعاب** على هذا الأسلوب أنه مكلف من الناحية الاقتصادية بالنظر إلى الوقت الطويل الذي يحتاجه كل من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف إضافة إلى كمية الأوراق التي يحتاجها لكتابة الأهداف.

1- ويفترض "دراكر" أن المعلومات اللازمة لتحديد الأهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو أمر يصعب تحقيقه.

2- كما يفترض أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم كفاءة علمية وخبرة إدارية كافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة. ولكن هذا أمر لا يكون دائما.

5- نظرية النظم المفتوحة : من رواد هذا الاتجاه (Simon, March, Katz, weick)

وقد اهتم "weick" بكيفية وصول المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات. أما "Simon & March" فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها، يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي.

ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية "بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية". والاتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الانسجام والتوافق بين أجزائها.

ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، كما أشار " كان وكانز " بأن الاتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل المرسل والمستقبل ولكن يمكن فهمه بارتباطه مع النظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.

فالاتصال خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا ولكن " لبن " و " كوروين " و " موناهاات " حذروا من زيادة المخاطر في الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية حيث أن الناس من فئات اجتماعية مختلفة لم يتعلموا فقط التكيف مع المادة والوقت ولكنهم من لغات مختلفة وتنشئة مختلفة إضافة إلى اختلاف الرسائل والمعنويات، فالإتصال الحر مع بعض الناس يعاق بالعرق والفئة الاجتماعية الخاصة به، وهذه الأشياء يمكن أن تؤثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم.

عرفت المنظمة بأنها عبارة عن " المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم

البعض من أجل أهداف معينة" وهذا التعريف يتضمن أن:

- 1- أن المنظمات يوجد بها أفراد معنيين وبصفة دائمة.
- 2- أن هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أولا أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول سوف يصبح بقائها ونموها أمر مشكوك فيه.
- 3- اتصال الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض لا يتم عشوائيا بل بشكل منظم يأخذ شكل تنظيمي وهذا ما يقصده به «الهيكلية».
- 4- جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف وأغراض، وهو يتوقعون أن إشراكهم في المنظمة سوف يحقق لهم هذه الأهداف.

هذا التعريف يعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وينطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة مثل شركات البترول والوزارات، فهي تضم مجموعة من الأفراد يتصلون اتصالا متبادلا مع البعض، وهذا الاتصال يأخذ شكل أو تنظيم معين وعادة ما يترتب عن هذا الاتصال المتبادل تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمنظمة وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً: النظريات المعاصرة والاتصال الإداري:

يبقى الاتصال التنظيمي محورا هاما من المحاور التي تطرقت لها النظريات المعاصرة في التنظيم، وذلك مرجعه لدور الاتصال التنظيمي في تسيير المنظمات مهما كان حجمها، كما أن التقدم التكنولوجي والتغيرات التنظيمية ساهمت في زيادة هذا الاهتمام، وكذلك تطور النظريات السوسيولوجية في مجال دراسة التنظيم. وفيما يلي سيتم عرض وجهة نظر بعض النظريات المعاصرة لقضية الاتصال الإداري :

1- الاتجاه التفسيري: نظرية التشكيل:

يعتبر "Weick" ، "Poole" و "McPhee" و "Anthony Giddens" من أهم الباحثين المتبنين لنظرية التشكيل والاتجاه التفسيري بصفة عامة.

يضيف أنصار هذا الاتجاه البعد التفسيري لنظرية النظم، لكنهم يعطون للمبادئ الأساسية للنظم (بأن أجزاء النظام مترابطة فيما بينها) وجهة نظر جديدة من خلال نظرية التشكيل وتطبيقها في الحياة التنظيمية. **فنظرية النظم** تعتبر المنظمة لمجموعة من الوحدات تم تنظيمها هيراركيا لتشكيل النظام الكلي. أما **نظرية التشكيل** فتعتبر النظام مجموعة من الممارسات الإنسانية التي يتم فهمها على أساس كونها محددة لأنماط النشاط التي لها معنى للفاعلين.

وهكذا، فإن النظام الإداري ليس هو قسم العمليات، وقسم التسويق، وقسم المحاسبة وغيرها.

وإنما النظام هو ذلك الكل المركب من أنماط الممارسات التنظيمية التي توجه المنظمة (مثل طريقة التعامل مع الإجازات المرضية، طريقة معالجة طلبات الشراء، طريقة إجراء الاجتماعات).

وبالتالي فإن مصطلح "هيكل" في نظرية التشكيل لا يتم استخدامه بالمعنى التقليدي للتسلسل هرمي. بدلا من ذلك، فالهيكل يشير إلى العلاقات المتبادلة بين الممارسات التنظيمية. من خلال الاستناد لمفاهيم نظرية التشكيل حول النظام والهيكل المبني على الممارسات، وتحديدها لهذه الممارسات على أنها الأنماط ذات المعنى.

يمكننا أن نرى كيف تعكس نظرية التشكيل التوجه التفسيري للبنى الاجتماعية للتجمعات الإنسانية. وقد أعاد كل من "Poole and McPhee" هذا التركيز الى اهتمامات الباحثين في ستينات القرن الماضي الذين رأوا أن التوجه النفس-اجتماعي K في دراسة الاتصال الإداري لم يعط المجال الكافي لظهور الأثر الجمعي. إذ يعتقد الباحثان أن الاتجاه النفس-اجتماعي يرى أن البناء الإداري يحد من ديناميكية الاتصال المعبر عنه بسلوك الفاعلين بينما يتجاهل حقيقة أن تلك البنى نفسها من وضع الفاعلين بذاتهم.

وقد انتبه الباحثون في الاتصال الإداري بعد ذلك الى دراسات المنظر البريطاني "أنتوني غيدنز" Anthony Giddens في كتابه "تشكيل المجتمع" الى وجهة نظره فيما يتعلق بالنقاش الذي يدور حول ثنائية (الهيكلة / الفعل)، إذ يرى "غيدنز" أن تلك الثنائية لا تجمعها الازدواجية كما يرى بعض الباحثين وإنما التكامل والثنائية، فالأفراد لا يشكلون الهيكل بلا فعل ولا يقومون بفعل دون هيكل، من هنا يقدم "غيدنز" رؤيته للهيكل على أنه في نفس الوقت وسيط ونتيجة.

وقد طبق الباحثون وجهة نظر "غيدنز" فيما يتعلق بدراسة الاتصال الإداري، ففي عام 1980 قدم "Poole" و"McPhee" دراستهما الموسومة بـ "A theory of structuration: The perspective of Anthony Giddens and its relevance for contemporary communication research" التي تحدثا فيها عن الاتصال الإداري في هذه المقاربة مبينان على أن عملية الاتصال الإداري عبارة عن (سلوك جمعي متواصل الإنتاج وإعادة الإنتاج من طرف أعضاء المنظمة).

ويربط هذا الاتجاه الاتصال التنظيمي بالبيئة التنظيمية وي طرح رؤيته لهذا المفهوم على أنه مجموعة من الألفاظ والعبارات المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي تستعمل لوصف كل نشاطاتها، وتتراكم هذه العبارات في البيئة المركزية، أي يبدأ الأفراد بتبنيها واستخلاص معانيها لزيادة فهمهم للمنظمة، ومن ثم يتطور هذا التبني الى البيئة الخاصة لعملهم أي تقوم هذه العبارات بتسيير سلوكيات وأفعال هؤلاء الأفراد في مواقف خاصة بنشاطهم.

وفي نفس السياق يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال الإداري يبرز في ثلاث بؤر من التشكيل:
التصور والتطبيق والتلقي. وهذه البؤر تكون في ثلاث مراكز من المنظمة،

التصور على مستوى الإدارة العليا

والتطبيق على مستوى الإدارة الوسطى

والتلقي على مستوى الإدارة الإشرافية،

ويتم عبر هذه المراكز تحديد أعضاء المنظمة وكذا تحديد آليات التنسيق والعمل والتموضع داخل المنظمة.

2- اتجاه ما بعد الحداثة: النظرية النسوية:

ظهر هذا الاتجاه في تسعينات القرن الماضي، ويمثل هذا الاتجاه العديد من المقاربات التي توحدت فيما بعد لتشكل هذا الاتجاه وهذه النظرة الخاصة، وقد قامت هذه النظرية بدراسة الاتصال الإداري من عدة أبعاد تعود كلها لخلفيات (سوسيو ثقافية) خاصة. وتقوم هذه النظرية على أن الاتصال الإداري بين الموظفين تختلف عن الاتصال بين الموظفين.

لكن المجتمع بصيغته الذكورية أثر على المنظمات كذلك ودفعها لطرح نظام واحد للاتصال لا يفرق بين الجنسين وفي بعض الأحيان يكون منحاذا للموظفين أكثر من الموظفين. وتقول "Karen Lee Ashcraft" إحدى الباحثات في الاتصال الإداري من جانب النظرية النسوية أن إلغاء دور الجنس في عملية الاتصال الإداري وجعلها محايدة أثر كثيرا على فعاليتها داخل المنظمة.

إذ أن الواقع المجتمعي وتصورات المجتمع وثقافته تلعب دورا في الاتصال الإداري حتى ولو لم تقر النظريات السابقة بذلك. وتشير الباحثة الى أن الاتصال الإداري، مثله مثل أنظمة الترقية والحوافز والعطل وغيرها، تحكمه الافتراضات المسبقة للجنس في المجتمع والمنظمة بصفة خاصة لأن هذه الأخيرة ما هي الا حيز صغير من المجتمع يلعب أفرادها نفس الدور الذي يلعبونه خارج هذا الحيز.

وتطرح هذه النظرية بعض الأحكام المتعلقة بالاتصال الإداري والتي جاءت على ثنائيات حسب المجتمع، فالاتصال الإداري تحكمه ثنائية كبيرة هي (ذكر/ أنثى) حسب هذه النظرية، وهذه الثنائية تمثل الرمز الثنائي للمجتمع مثلما يوجد الرمز (1/0) في الحاسوب، فمع الثنائية تلك تتحكم في الاتصال الإداري ثنائيات لها علاقة مباشرة بتلك الثنائية والتي من بينها ثنائية (عقل/ جسد) التي تغطي على الجانب المادي واللامادي لعملية الاتصال الإداري.

ومن بين الثنائيات الكبرى كذلك هي ثنائية قيم (الذكورة / الأنوثة) في عملية الاتصال التنظيمي والتي يرى أصحاب هذا الاتجاه أنها تتبع من النظرية البيروقراطية في التنظيم والتي تمثل خلفية القيم الذكورية حسب المجتمع في قيم الرشد والعقلنة وغيرها. من هذا المبدأ تبدأ عملية تشخيص المهمة حسب الجنس بدل عملية المشاركة التي لا تجزئ المهام الى مهام ذكورية وأخرى أنثوية ومن بينها مهام عملية الاتصال الإداري.

ومن بين الثنائيات التي طرحتها هذه النظرية والتي ترى أنها تتحكم في عملية الاتصال من مبدأ الثنائية الكبرى هي ثنائية (عمل/ إدارة)، والتي تقسم عملية الاتصال الى اتصال صاعد واتصال نازل يضيع بينها الكثير من المعاني والمعلومات وكذا روح المشاركة، وتتبع من هذه الثنائية كذلك ثنائية (سبب/ فعل) والتي أوجدتها الهيراركية ذات القطب الواحد والتي تؤثر كثيرا على عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات.

ومن بين الثنائيات المؤثرة على الاتصال الإداري حسب هذا الاتجاه توجد ثنائية (منطقي/ عاطفي) والتي تصدر من المجتمع ويتم تضخيمها في الهيكل الإداري والاتصال الإداري بصفة خاصة والتي تعطي الجانب الذكوري الأفضلية أثناء صياغة الرسالة الاتصالية.

كما أن الباحثين في هذا الاتجاه انتقدوا ثنائية أخرى مؤثرة على الاتصال التنظيمي وهي ثنائية (القائد/ الأتباع)، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه أن عملية الاتصال التنظيمي تنظر الى الأتباع بنظرة "نسوية" وتعطي الجانب الذكوري للقائد، حتى أن الرسالة الاتصالية الفعالة ينسبها أعضاء التنظيم للرجولة والرسالة الاتصالية ضعيفة الفعالية الى النسوية. بل حتى في ثنائية (قطاع عام/ قطاع خاص) أين يرى المجتمع على أن القطاع العام تحكمه الدولة والقطاع الخاص يحكمه رجال الأعمال.

4- نظرية المدرسة الموقفية:

تفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة، وأن هناك طرقا عديدة لذلك، ويسند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، حيث أن كل منظمة تحتاج أن تراعي المناخ والبيئة الذي تعمل فيه، وتحتاج المنظمة الواحدة إلى تطبيق جميع المفاهيم التنظيمية طبقا لطبيعة عناصر إدارتها البشرية المختلفة، ويمكن الوصول إلى مناخ مفضل عن طريق استخدام اتصالات جيدة، ولا يتم ذلك إلا إذا سادت المنظمة روح التفاهم والتعامل الأخلاقي ونمو الاتصال مع الآخرين، ووجود اتصالات جيدة يمكن أفراد المنظمة في الإدارات المختلفة من التفاعل والتعامل من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة.

وقد تطور هذا الاتجاه منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد تعدد الدراسات والأبحاث، ومما دعت إليه هذه النظرية هو وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة، بمعنى أنه يجب اختيار المنهج الذي تلاءم وطبيعة المرحلة والحالة التي تمر بها المنظمة. وعليه فإن النظرية الموقفية تعتمد اعتمادا كبيرا على وجود مناخ مريح وجيد بين جميع الإدارات في التنظيم الإداري.

5- نظرية المعلومات:

تقدم بعض المساهمات في نظرية الاتصالات، فهي ترى أن الاتصال عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات، وترميزها، وتخزينها، وتحليلها، واستعادتها، وعرضها، على هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير ...) إلى رموز معينة مثل تلك المستخدمة في المكتبات، كما تهتم بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع.

6- المداخل السبعة الراهنة لدراسة الاتصالات التنظيمية:

قديمًا كانوا يتساءلون إذا ما سقطت شجرة وسط الغابة ولم يكن هناك أحد بقربها هل سيحدث صوت لسقوطها؟ نفس السؤال يطرحه الباحثون في الاتصال الإداري، إذا كانت كل هيكلية الاتصال واضحة ولكن المتلقي لم يفهم مغزى الرسالة هل يمكن القول أن الاتصال الإداري حدث بالفعل؟

من هذا المنطلق جاءت النماذج الحديثة في الاتصال والتي تركز على معنى عملية الاتصال والاتصال والتنظيمي بصفة خاصة. هناك من المنظرين من يرى أن المعنى يصيغه المرسل ثم يفك المستقبل شيفرة الرسالة ليفهم المعنى، لكن بعض المنظرين يرون أن المعنى يبنيه كل من المرسل والمستقبل أثناء عملية التفاعل الاتصالي، أما بعض المنظرين فيرون أن المعنى موجود في القناة التي تحمل كل المعلومات بين المتفاعلين وذلك عبر الرموز التي تتطور وتتراكم عبر الاتصال.

من هنا يجب على من يدرس الاتصال الإداري أن يدرك ما هي المداخل السبعة الراهنة التي تعنى بهذا المفهوم، والفقرات الموالية تقدم عموميات حول هذه المداخل من السيرنيطقي الى المدخل البلاغي.

1- المدخل السيبرنيطيقي: (عمليات التواصل والتحكم الآلي):

يبدأ المنظرون في المدخل السيبرنيطيقي من افتراض أن المنظمة هي نظام يتكون من العديد من الأجزاء المترابطة. فمثلا يوجد في المنظمة كبار المسؤولين التنفيذيين الذين يتخذون القرارات والمدراء الذين يضعون القرارات قيد التنفيذ وإدارة الموارد البشرية التي تحدد الأفراد المسؤولين عن تنفيذ القرارات وخليّة الاتصال التي تعلن عن القرارات والمسؤولين عن تنفيذها وأقسام المحاسبة والتجهيزات والصيانة وغيرهم ممن يوفرون الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات وأخيرا الموظفون والعمال المسؤولون عن تحقيق القرارات على الأرض.

وبالتالي فإن كل جزء مرتبط بالآخر وعليه الاتصال به، من هنا جاء المدخل السيبرنيطيقي الذي يرى في الاتصال الإداري على أنه عملية "معالجة المعلومات" بين تلك الأجزاء. ولا يقف هذا المدخل عند عملية المعالجة وطرق ذلك، وإنما يدرس الآليات التي تساعد النظام على تكيف نفسه، ذلك أن السيبرنيطيقيّة مقارنة تدرس كيفية تنظيم النظام لنفسه بنفسه.

من هذا المنطلق يرى أصحاب هذا المدخل أن حلقات التغذية الراجعة هي المسؤولة عن ذلك التنظيم عبر ربط كل جزء من أجزاء النظام في شبكة واحدة مكونة من شبكات فرعية. ففي المثال السابق يجب على المدراء تلقي تغذية راجعة من قسم الموارد البشرية حول قائمة الأفراد الذين هم بصدد تنفيذ القرارات الصادرة، وقسم الموارد البشرية يجب عليه تلقي تغذية راجعة من أقسام المحاسبة والصيانة والتجهيزات عن الموارد المقدمة للأفراد وكذا مدى تنفيذ هؤلاء الأفراد للقرارات ونسبة إنجاز المشروع وهكذا.

كما أن تكيف النظام بنفسه غير كاف، إذ يجب توفر معلومات حول المدخلات اللازمة من البيئة التي تنشط فيها المنظمة مثل جهات التمويل والتجهيز وغيرها، وكل تلك المعلومات يجب على النظام معالجتها داخليا حتى يستمر في التقدم وذلك من خلال الاتصال الإداري.

2- المدخل الفينومينولوجي : (الظاهراتي)

ينطلق المدخل الفينومينولوجي في دراسة الاتصال التنظيمي من مبدأ أن المعنى يأتي مباشرة من معايشة ظاهرة معينة، ففي المثال السابق حول القرارات التنظيمية لا يمكن للباحث أن يفهم المعنى من الاتصال التنظيمي حتى يعيش بل ويشارك في كل لحظة من العملية ابتداء من صدور القرار وحتى تنفيذه.

وحتى يستطيع الباحث معرفة الهدف من الاتصال التنظيمي يجب عليه تحليل المعنى لغويا والتعبير عنه ومن ثم إعادة بناء التحليل في ضوء تجارب جديدة، من هنا تأتي أهمية الحوار في الاتجاه الفينومينولوجي، وفي المثال السابق يجب على الباحث محاورة كل فرد مسؤول عن عملية اتخاذ وتنفيذ القرارات، ومن ثم ربط نتائج ذلك الحوار مع خبرات أخرى في الاتصال الإداري لنفس المواقف.

3- المدخل النفس-اجتماعي:

يرى رواد هذا المدخل أن الاتصال عبارة عن عملية يقوم بموجبها فرد واحد (أو مجموعة من الافراد) بمحاولات تحفيز معنى في ذهن فرد آخر (أو مجموعة من الأفراد) من خلال استخدام الرسائل اللفظية أو/ وغير اللفظية، أي ينطلق رواد هذا المدخل من مبدأ أن لكل ذهنه وطريقة تفكيره وطريقة تعبيره، وبالتالي كل فرد هو المسير والمسيطر الوحيد على الكيفية التي يريد بها التعبير عما في ذهنه.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن الاتصال الإداري هو نية فرد في تغيير نية فرد آخر، وهذا المفهوم يطرح إشكالية في أوساط المداخل الأخرى، فحين يرى هذا المدخل الأهمية المحورية للفردية في عملية الاتصال الإداري.

يرى مثلاً رواد مدخل ما بعد الحداثة أن تاريخ الفرد ومجتمعه يحددان طبيعة فعل الفردية التي تقوم عليها تحليلات المدخل النفس-اجتماعي. وبينما يرى أصحاب هذا الاتجاه أن معنى الاتصال الإداري يكمن في دوافع الفرد يرى أصحاب الاتجاه السوسيوثقافي يرى أن المعنى ينتج من التفاعل.

وبالعودة الى المثال السابق عن عملية صنع القرارات وتنفيذها يرى أنصار هذا المدخل أن معنى الاتصال يوجد في ذهن كل فرد، فكبار المسؤولين التنفيذيين قاموا بإصدار القرارات بكل وعي ونية لتغيير وعي المدراء حول ما يجب الوصول اليه، والمدراء قاموا بإبلاغ إدارة الموارد البشرية لتغيير نيتهم الى القرار وهكذا. وهنا تبرز المقاربة السيكولوجية في هذا الطرح، إذ أن الباحث لن يستطيع معرفة معنى الاتصال الإداري الا إذا قام بمعرفة اتجاهات ودوافع ونوايا كل فرد مسؤول عن العملية الاتصالية.

4- المدخل السوسيوثقافي:

في المدخل النفس-اجتماعي يكمن معنى الاتصال في الفرد بعينه، أما في المدخل السوسيوثقافي فإن معنى العملية الاتصالية يكمن في تفاعل الأفراد مع بعضهم في موقف اجتماعي معين يتميز بالواقعية المدركة من الطرفين. ويرى "جورج هيربرت ميد"، مؤسس هذا المدخل، أن الأفراد لا يعون هوياتهم إلا عن طريق اتصالاتهم بغيرهم، بينما يربط بعض رواد هذا المدخل الاتصال بالسوسيودراما مثل "ارفينغ هوفمان".

واستنادا لهذه الافتراضات يرى رواد هذا المدخل الى العملية الاتصالية على أنها تستعمل من طرف الأفراد من أجل إنتاج ومن ثم إعادة إنتاج أنماط مستقرة من النظم الاجتماعية. من هنا يتضح أن الباحثين في هذا الاتجاه يسعون لمعرفة كيفية تشكل الثقافة الإدارية من خلال الاتصال الإداري.

وبالعودة الى المثال السابق فإن عملية صنع القرارات وتنفيذها في المنظمة تخضع لثقافة تنظيمية مميزة يعلمها الأفراد المنتمون لتلك المنظمة، فمثلا خلية الإعلام بالمنظمة أدرى بكيفية صياغة الرسالة الاتصالية التي يمكنها أن توصل أفكار إدارة الموارد البشرية الى العمال والموظفين وما هي القناة الأنجع لتحقيق ذلك.

إن الثقافة الإدارية تستمر وتنمو عن طريق الاتصال الإداري الذي يحدد الممارسات والحوارات اليومية لأفراد المنظمة والتي تتم باستخدام لغة داخلية قد لا يفهمها من هو خارج عن المنظمة، لأنها تحمل معاني وقيم مشفرة بين الزملاء يرسلونها غنية بالأفكار والسمات الثقافية عند البداية ومن ثم تتراجع تلك القيم والمعاني والأفكار إلى العقل الباطني للعمال الذين سيستعملون تلك العبارات في المرة القادمة دون وعي بذلك الثراء الثقافي لأنهم تعودوا عليها وانطبعت معانيها في أذهانهم، بينما يجدها الغريب عن المنظمة أو المنتمي حديثا لها أحاديث غير مفهومة تستوجب البحث والاستفسار عن مصدرها ومعناها الأول.

5- المدخل السيمانطيسي:

يمكن تلخيص نظرة هذا المدخل للاتصال الإداري في المثل القائل "لا يوجد دخان من دون نار"، وبما أن السيمانطيقا علم يدرس الدلالات فإن الدخان دلالة على وجود النار. و"تشارلز بيرس" مؤسس هذا المدخل يركز على دراسة المعاني والدلالات وراء النواتج، مثل حفرة الرصاصة كدلالة على اطلاق النار والرعد كدلالة على اقتراب العاصفة.

وينظر هذا المدخل للاتصال الإداري على أنه عملية التبادل البين-ذاتية بوساطة علامات خاصة. أي بعبارات أخرى هو عملية تبادل المعاني بين طرفين، وكل طرف يتلقى دلالات عن المعنى الذي يريد الطرف الآخر إيصاله سواء كانت تلك الدلالة عبارة عن كلمات أو صور أو غيرها.

وبالعودة للمثال السابق فإن إصدار القرارات دلالة على السلطة وتنفيذ القرارات دلالة على التسيير الجيد واختيار الأفراد المسؤولين عن التنفيذ دلالة على التنسيق وهكذا. وفي هذا المدخل من دراسة الاتصال التنظيمي تصبح المنظمات عبارة عن دلالات، فمثلا المؤسسات الحكومية دلالة عن البيروقراطية وشركة أبل مثلا دلالة عن التكنولوجيا العالية وشركة مرسيديس دلالة على الرفاهية وهكذا تباعا.

6- المدخل النقدي:

بأخذ المثال السابق يمكن تفسير مقارنة هذا المدخل. بعد تنفيذ القرارات التنظيمية يأتي الباحث ليقوم مدى فعالية العملية الاتصالية، فيرى ما إذا كانت العملية مثلما تصورها كبار المسؤولين التنفيذيين أو غير ذلك. ويبدأ بالتساؤل "ماذا أراد المسؤول بذلك القرار؟ ولماذا اختار المدير تلك الخطة التنفيذية دون غيرها؟ وكيف عرفت إدارة الموارد البشرية من الأكفأ بتنفيذ القرار؟ ومن قال أن مصلحة الإعلام اختارت أفضل القنوات لإعلام المصالح الأخرى؟..." وهنا يظهر المبدأ الذي تعتمده الطريقة النقدية في دراسة الاتصال الإداري.

ينقد هذا المدخل كل مرحلة من مراحل الاتصال الإداري محاولاً بذلك إعطاء رؤية جديدة لتلك العملية، فقد تستخدم المنظمة أيديولوجية معينة في الاتصال معتبرة أنها الأفضل، لكن الباحثون في هذا المدخل يقدمون طرقاً أخرى وبدائل من خلال تقديمهم للعملية قد تستفيد منها المنظمة في تفعيل عملية الاتصال الإداري. وبالتالي فإن من المهم لرواد هذا الاتجاه أن يأتوا برؤية جديدة ممتزجة بين النظري والعملية، لأن النقد النظري دون بدائل قابلة للتطبيق وناجحة غير كاف بالنسبة للمنظمة، وكذلك فإن نقد الميدان دون اللجوء إلى جانب نظري قد يفقد الباحث مصداقيته ولن تستفيد المنظمة من مدخله النقدي الذي أتى به.

7- المدخل البلاغي:

ومع أن هذا المدخل جديد، إلا أن أصوله أقدم من المداخل الأخرى. فبالعودة إلى اليونان القديمة، كان السفسطينيون يستغلون الاتصال لكسب منافع لهم، وذلك عبر استخدام صيغ بلاغية تفهم المستمع وتجعله يتقبل أي فكرة يأتي بها المتحدث، وهنا جاء "أرسطو" وأقام دعائم الديمقراطية حتى لا تضيق حقوق الناس وتذهب إلى من لهم البلاغة وحسن استدراج عقول الناس بالكلام. من هذا المنطلق جاء المدخل البلاغي لتحليل الرسالة تحليلاً عميقاً وكيف أن المعنى الذي يريده البليغ (المرسل) يستطيع أن يصل إلى المتلقي (المستقبل) وكيف يتناقشان من أجل إيجاد قاعدة مشتركة للتفاهم.

وتفصل الدراسات البلاغية للاتصال التنظيمي بين البلاغة الداخلية والبلاغة الخارجية، فالأولى تتعلق بالمساهمين والثانية بالعمال. وقد قسمت "Mary Hoffman" و "Debra Ford" البلاغة الخارجية الى أربعة أنواع:

- 1- المسؤولية عن بناء وتطوير صورة المنظمة،
- 2- المسؤولية عن إدارة القضايا، المسؤولية عن إدارة المخاطر
- 3- والمسؤولية عن إدارة الأزمات؛
- 4- أما البلاغة الداخلية فهي مسؤولية عن ضبط الموظفين ضمن القيم التنظيمية وتحفيزهم على العمل.

ويملك هذا المدخل العديد من الأساليب لتحسين الاتصال الإداري، ومنهم الطريقة الكلاسيكية "الأرسطو" أين يجب على المرسل أن يبني حججا دامغة ثم يقوم بترتيبها وعرضها بأسلوب جيد ثم يقوم بإرسالها عبر قناة مناسبة لتصل الى المستقبل وتترسخ في ذهنه، أما الطريقة الحديثة فتعتمد على أساليب الحوار والإقناع المعاصرة.

تتميز النظريات المهمة بالاتصال الإداري بالتراكمية، فكل نظرية جاءت على نقائص النظرية التي قبلها. وهذا ما عزز الرصيد المعرفي للاتصالات الإدارية وأعطاه روحا متجددة جعلت المنظمات تسعى الى تطويرها مهما كانت الإيديولوجيات المطبقة لديها. والملاحظ أن كل نظريات التنظيم قد أعطت دورا محوريا لهذه العملية في نمو وتطور المنظمة وكذا في تشكيل ثقافتها التنظيمية وصورتها الذهنية في البيئة التي تنشط فيها.

وبتعدد النظريات والمداخل تعددت كذلك النماذج المتبعة للاتصال التنظيمي، فالنظريات الكلاسيكية قدمت نماذج خطية وهرمية وفقا لرؤيتها للهيكل الإداري، والنظريات النيو كلاسيكية أبرزت الجانب الإنساني في العملية، بعدها جاءت النظريات الحديثة التي أعطت أبعاد مختلفة للعملية ونوهت على أهميتها، لتأتي النظريات المعاصرة وتعطي قفزة جديدة للدراسة في هذا المجال. هذا وقد توسع البحث في عملية الاتصال الإداري مع تنوع المداخل النظرية التي تعكس كل منها جانبا مهما من جوانب الاتصال الإداري الذي يمثل بحق عصب الحياة للمنظمة.

الفصل السابع

القيادة الإدارية

تعريف القيادة : "أنها قدرة الفرد على تحفيز الأشخاص، أو المرؤوسين بشكل خاص، لتحقيق أهدافهم بكل حماس وفعالية"، وأيضاً "القدرة على ترك أثر فعال فيهم، وذلك من خلال اتباع أفضل أساليب التوجيه وطرق التعامل مع الأفراد". وترتكز القيادة بشكل أساسي على الأسلوب السليم لتوجيه القوى البشرية، في منشأة معينة، للطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرسومة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحقيق كل من الثقة والرضا، والاحترام، بالإضافة إلى التشجيع على العمل.

فأنماط القيادة الحديثة تختلف عن غيرها من الأنماط التقليدية، فالقيادة الحديثة بعيدة عن الاستبداد، وإجبار المرؤوسين على اتباع التعليمات بشكل عشوائي، بل هي قائمة على التعاون فيما بينهم والاستماع إليهم بالإضافة إلى تشجيعهم للتقدم والنمو،

بعض أنماط القيادة الحديثة:

1- القيادة الحكيمة وفي هذا النمط من أنماط القيادة، يقوم القائد بإلهام الناس لتمكينهم من تحقيق أهدافهم المرسومة، ويجدر الذكر أن هذا النمط من القيادة صعب، إذ يتطلب الاهتمام والاستماع الجيد للمرؤوسين، وذلك لكسب ثقتهم التي لها الدور الأكبر في تحقيق الأهداف وبالتالي تحقيق النجاح للجميع.

2- القيادة التحويلية يقوم هذا النمط من القيادة على التغيير والتحويل المستمر ليلائم الأهداف المرسومة، ويجدر الذكر بأن هذا النمط من القيادة ملائم للشركات التي تهتم بالتحسين والتطوير المستمر، حيث يقوم صاحب العمل بتحويل الأهداف باستمرار بهدف تحفيزهم ودعمهم بهدف تحسين الأداء.

3- القيادة الديمقراطية يرتكز هذا النمط من القيادة بشكل أساسي على أفكار ورؤى كل فرد من أفراد المجتمعموعة، بالإضافة على التعاون والإشراف على القرارات بهدف تحقيق النجاح، ومن إيجابيات هذا النمط أن القائد يمكنه الاطلاع على العديد من الأفكار والاقتراحات، بخصوص

موضوع معين، بالإضافة إلى أن هذا النمط له دور كبير في دعم وتقدير المرؤوسين ومنحهم الثقة في أفكارهم، وأن يكونوا أكثر مسؤولية في عملهم، ولكن هذا النمط يتطلب من القائد تخصيص وقتاً جيداً للاستماع للمرؤوسين، لذا فإن هذا النمط لا يناسب الشركات التي لا يمكنها منح وقت طويل لمناقشة موظفيها بقراراتها.

4- القيادة **التبعية** يرتكز هذا النمط من أنماط القيادة بصورة أساسية على التناغم والتفاهم بين أعضاء الفريق، وحل النزاعاتهم الشخصية، وعادة يطبق هذا النمط من القيادة في الفرق المشكّلة حديثاً، وذلك لتعرف على أعضاء الفريق، أو يمكن استخدام هذا النمط في الفرق المجهدة التي تحتاج للتعافي، إذ يعمل هذا النمط على تصحيح مسار الأعضاء في الفريق، ويجدر الذكر بأن هذا النمط من أنماط القيادة لا يصلح تطبيقه مدة طويلة بالرغم من أنه يحقق الكثير من السلام والوئام بين أعضاء الفريق.

5- القيادة **الأصيلة** تعد القيادة الحرة، أبسط نمط للقيادة، إذ يرتكز هذا النمط بشكل رئيسي على الحلول الهادفة لحل القضايا، وذلك من خلال تمكين الروابط ما بين القائد والمرؤوسين وتحقيق المصادقية، وذلك بهدف تطوير ونجاح الفريق، ويجدر الذكر أن هذا النمط يصعب تطبيقه، إذ يتطلب أن يكون القائد يتصف بالنزاهة، وأن يكون القائد قادراً على الاهتمام بمرؤوسيه لتحقيق الأهداف، وبالتالي النجاح.

6- القيادة **الحرّة** يمكن وصف هذا النمط من القيادة، بأنها قيادة عدم التدخل، أو القيادة التراسلية، كما يغيب دور القائد في هذا النمط، إذ لا يقوم بأي عمل في الواقع، بل يقتصر دوره فقط بتقديم المعلومات للمرؤوسين التي يتوجب عليهم تنفيذها لوحدهم دون الرجوع للقائد، وإعطاء الحرية الكاملة بكيفية تحقيق الأهداف المرسومة.

أنماط من القيادة الادارية :

أولاً: النمط الأتوقراطي :

مفهوم النمط الاوتوقراطي :

هو الأسلوب الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر وعدم المرونة في تنفيذ التعليمات وعدم السماح لأفراد المجموعة بمناقشتها .

وقد أطلق بعض الباحثين على النمط الأتوقراطي عدة تسميات منها: النمط الاستبدادي أو المتحكم، و النمط الفردي، والنمط الأمر، والنمط الديكتاتوري ، والنمط الأتوقراطي، إلا أن كلمة أوتوقراطية يمكن أن تشمل معظم المعاني التي قصدتها التسميات السابقة والتي تدور في مجملها حول محور ولحل هو محاولة القائد الأتوقراطي إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته .

وبالرغم من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى إحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل والعقاب ، إلا أن مثل هذه القيادة تكون على المدى القصير فقط ، ويظل تمسك العمل مرهونة بوجود القائد ، وعلى المدى الطويل تظهر بوادر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة ، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من نتائجهم وكفاءتهم في العمل.

خصائص النمط الأتوقراطي :

يتميز النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص منها :

- 1- يصنع القرارات الهامة بنفسه .
- 2- لا يعطي مرؤوسيه فرصة لمناقشته فيما قرر .
- 3- يركز اهتمامه على إنجاز العمل .
- 4- يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة أعمال المرؤوسين .
- 5- يتخذ الاجتماعات مع المرؤوسين لإصدار القرارات وتوجيه الأوامر والتعليمات .

ومما يؤخذ على النمط الأتوقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين ما يلي :

- 1- يكون قاسية وصارمة في تعامله مع مرؤوسيه .
- 2- لا يعطي أي اهتمام في إشباع حاجات المرؤوسين .
- 3- لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يريد أن يفرض عليهم نماذج العمل .
- 4- كثير لما يحاول تحسين مركزه والحصول على ترقية دون الاهتمام بوضع مرؤوسيه وحاجاتهم .
- 5- لا يهتم بالأعباء الوظيفية للمرؤوسين .

أولا : تقويم النمط الأتوقراطي :

إن تقويم النمط الأتوقراطي يتطلب بيان مزايا هذا النمط والمآخذ عليه في ضوء ما يترتب على إتباعه من مزايا ومآخذ. ونجمل فيما يلي أهم مزايا النمط الأتوقراطي قد يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أوفي ظل الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.

ثانيا : مآخذ على النمط الأتوقراطي :

يمكن إجمال المآخذ على هذا النمط من القيادة، وذلك على ضوء النتائج التي كشفت عنها

الدراسات في هذا المجال، وهي :

- 1- يركز القائد الأتوقراطي السلطات في يده وينفرد في اتخاذ القرارات .
- 2- يحبط روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين .
- 3- يؤدي إلى انخفاض للروح المعنوية لدى المرؤوسين التي تبدو ظاهرة من خلال أدائهم للعمل وذلك بانعدام كفاءة العمل لدى المرؤوسين، وانعدام التعاون والولاء للقائد .
- 4- ارتفاع معدل الشكاوى والتظلمات بين المرؤوسين .
- 5- ظهور الاتجاهات السلبية بين المرؤوسين، وسيادة روح العداوة، ومشاعر البغض بين القائد والمرؤوسين من جهة، و المرؤوسين وبعضهم البعض من جهة أخرى .

ثانيا: النمط الديمقراطي :

مفهوم النمط الديمقراطي :

يعتمد النمط الديمقراطي على اشراك المرؤوسين في بعض المهام والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يزيد من فاعلية وأداء للعاملين.

وترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاثة مرتكزات أساسية تتمثل في :

- 1- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وتتمثل العلاقات الإنسانية بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه في العمل في تحقيق الاندماج وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم وإشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .
- 2- إشراكهم في بعض المهام القيادية، وتعني بذلك دعوة القلائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم المناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم ، وتحليلها ، ومحلولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الممكنة لها والمناسبة للمشكلات الإدارية .
- 3- حيث أصبحت القيادة في وضع يحتم عليه الإقدام على تفويض السلطة دون خوف من الفهم الخاطئ الذي يدور حول أن التفويض يعني التخوف من ممارسة السلطة، وحلت محل هذا الفهم الخاطئ عوامل الثقة القائمة على ضرورة إقامة علاقات إنسانية سليمة بين القائد ومرؤوسيه، وإشراكهم في صنع قراراته .

خصائص النمط الديمقراطي :

يتميز نمط القيادة الديمقراطية من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها :

- 1- يشرك المرؤوسين في وضع الخطط وصناعة القرارات .
 - 2- يناقش المرؤوسين في أمور العمل ويبحث ما يرد منهم من مقترحات .
 - 3- يفوض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين .
- ان القائد الذي يطبق اللوائح والأنظمة الإدارية بطريقة مرنة. يعمل على رفع مستوى أداء المرؤوسين .

ويتميز نمط القيادة الديمقراطي من حيث الاهتمام بالمرؤوسين بعدة خصائص أهمها :

1- يهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين .

2- يحقق الثقة المتبادلة بينه وبين المرؤوسين .

3- يتجنب مواجهة المرؤوس بأخطائه أمام الآخرين .

ان النمط الديمقراطي يركز على الجوانب الإنسانية، ويهتم بمصالح المرؤوسين، ويعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة .

تقويم النمط الديمقراطي :

سنعرض فيما يلي أهم المزايا والمآخذ على هذا النمط :

أولا : مزايا النمط الديمقراطي :

1-يصنع الجو الديمقراطي إشباع الحاجات المرؤوسين الإنسانية نتيجة فهم للرئيس لمشاعر المرؤوسين ومعرفة مشاكلهم والعمل على القيام بمعالجتها ، لذا ينتج جماعة عاملة تكون أكثر تعاوناً وإيجابية وانسجاماً، ويؤدي بالتالي إلى رفع الروح المعنوية لمثل هذه الجماعة وبالتالي رفع كفاءتها الإنتاجية .

2-توفير المناخ النفسي والاجتماعي الملائم لزيادة الإنتاج وتحسينه .

3-تتميز روح الابتكار والعطاء بين المرؤوسين، وإعطائهم فرصة للتعبير عن شخصياتهم وقدراتهم حيث تنفي السلبية التي توجد في النمط الأوتوقراطي، والفوضى التي توجد في النمط الترسلية .

ثانيا : مآخذ على النمط الديمقراطي :

من أبرز المآخذ على النمط الديمقراطي ما يلي :

1- أن محلولة القائد تشجيع مرؤوسيه وبث روح الثقة والمسؤولية في نفوسهم عن طريق إشراكهم وتقويضهم السلطة، ومنحهم بعض الاستقلال في ممارسة بعض الأعمال كل ذلك لا يؤدي بالضرورة إلى جعلهم يؤدون الأعمال المطلوبة منهم على أحسن وجه .

2- صعوبة زيادة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، حيث تعتبر المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تقده الدور القيادي .

3- تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر للقائد، خصوصا في أوقات الأزمات التي يترتب عليه أن يصبح القرار أمر معقدة ومكلفة للجهد والمال .

4- قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين، وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات .

ثالثا: النمط الفوضوى :

هناك تسميات كثيرة أطلقت على هذا النمط منها القيادة الحرة، القيادة المنطلقة والقيادة الترسلية، القيادة غير الموجهة، أو سياسة إطلاق العنان، أو نمط ترك الحبل على الغارب .

وتقل فاعلية الأنظمة واللوائح لدى القائد الفوضوى لتحل محلها الرغبات والنزعات دون تمييز، وتتحطم الحواجز والحدود بين النجاح والفشل ويصبح كل شيء في حالة انعدام المراقبة، فلا مسئولية ولا رقابة، بل اضطراب وتسيب و بلبلة وإنعدام الرؤية الواضحة للأمر، والقائد الترسلية ينحصر دوره في توصيل الأوامر والإشارة والأنظمة إلى المرؤوسين دون متابعة أو مراقبة .

خصائص النمط الترسلّي (الفوضوي):

- يتميز النمط الترسلّي من حيث الاهتمام بالعمل بعدة خصائص أهمها :
- 1- يترك للمرؤوسين حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز هذا العمل .
 - 2- تتم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتحال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية مما يفقد الاجتماع كثرة من مقومات نجاحه .
 - 3- يسند لمرؤوسيه الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة .
 - 4- لا يمارس دورة أو عملا قياديا يذكر، فهو وإن كان موجود بجسمه، فإنه غائب من حيث تأثيره وتوجيهه للمرؤوسين .

يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للمؤسسة.

مآخذ النمط الترسلّي ما يلي :

- 1- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم .
- 2- يترك مرؤوسيه يحلون مشكلاتهم لوحدهم .

تقويم النمط الفوضوي :

أولا : مزايا النمط ا :لفوضوي

- هناك عوامل وشروط تساعد على نجاح هذا النمط والتي من أهمها :
- 1- عندما يكون المرؤوسون على مستوى عال من التعليم وذلك لأن إعطاء الحرية التامة والتفويض يحتاج إلى كفاءات عالية .
 - 2- عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين .

ثانيا : عيوب النمط الفوضوي :

- 1- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم، وهذا يجعل من الصعب على القائد قيادتهم وتوجيههم نحو الأهداف المطلوبة نتيجة الحرية الزائدة .
- 2- يشعر المرؤوسون بالضياح، وعدم القدرة على التصرف، والاعتماد على أنفسهم في المواقف التي تتطلب المعونة .
- 4- تعرض هذا النمط للنقد الشديد والمساءلة من جانب السلطات الإدارية العليا، فيحدث بعض القلق والاضطراب الذي ينعكس بالتالي على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه .

إن أساليب القيادة هي السلوكيات التي يجب على القائد التعامل معها في حالات مختلفة. وبالمقابل، فإن الأنماط هي أنظمة مختلفة أو مستويات تفكير ومنطق وتنمية ينظر الناس، وخاصة القادة، من خلالها إلى العالم. فإن الأفراد إما أن تبقى في نمط واحد في حياتهم كلها ، أو تنتقل من نمط إلى آخر، بالتسلسل، بينما تنضج وتتطور. وهناك أدلة على أن الأشخاص المختلفين يبدوون بشكل طبيعي بأنماط مختلفة اعتمادًا على درجة نضجهم.

الأنماط وحل المشكلات وصنع القرار:

والأنماط الأربعة للقيادة تعكس وجهات نظر مختلفة للعالم، وبالتالي؛ طرقًا مختلفة من ملاحظة وحل للمشكلات وهي:

1. مشكلات تقنية
2. مشكلات تعاونية
3. مشكلات تكيفية
4. مشكلات إنتاجية

توجد أربعة أنماط موثقة يصف كل نمط منها مستوى من القدرة على التعامل مع درجات متزايدة من الغموض والتعقيد وهي كالتالي:

1. النمط الأول : القيادة التقنية :

يتعامل هؤلاء القادة عادةً مع الغموض بالإنكار أو إيجاد اليقين الخاص بهم. كما أنهم أكثر ديكتاتوريةً وينفرون جدًا بطبيعتهم من المخاطر.

2. النمط الثاني : القيادة التعاونية.:

هدف قادة النمط الثاني هو إزالة غموض عدم اليقين وبناء فرقٍ حولهم لتخفيف حدة المخاطر.

3. النمط الثالث : القيادة التكيفية :

قادة النمط الثالث يميلون نحو طُرُق القيادة التوافقية. فهم يفضلون العمل على التقريب بين قيم أعضاء الفريق والتوصل إلى اتفاق. نهجهم من الغموض هو أن تقوم المجموعة بفحصه.

4. النمط الرابع : القيادة الإنتاجية :

يستخدم هؤلاء القادة الغموض في العثور على فرصة. ويميلون إلى أن يكونوا متعلمين ومبدعين متمكنين.

القيادة التربوية وعناصرها وانماطها وخصائصها

تمثل القيادة التربوية والإدارة المدرسية أهمية كبرى في نجاح العملية التعليمية، وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم، ويعرفها البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم، وهذا كما أرى يعني فن الإدارة وليس الإدارة ذاتها.

إلا أن الإدارة تعنى بالنشاط المؤثر بالجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة، والقائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.

تعريفات القيادة :

- 1- عرفها "روبرت ليفنجسون" : بأنها الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبأقل التكاليف وفي حدود الموارد والتسهيلات المتاحة مع حسن استخدام الموارد والتسهيلات.
- 2- وعرفها "أوردي تيد" : بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، والاتفاق على أنه مرغوب فيه.
- 3- وتعرف القيادة : أنها استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه مع القائد، وينتفعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها، وسيرها في الاتجاهات " التي تحافظ على تكامل عملها " .
- 4- وتعرف أيضاً " بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين، ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم " .
- 5- وهي أيضاً ، " السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك. "

عناصر القيادة :

ويمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة :

- 1- إنها عملية تفاعل اجتماعي ، إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده ، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- 2- إن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- 3- تتم فيها ممارسة سلطات واتخاذ قرارات.
- 4- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- 5- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- 6- لها تأثير في مجموعات منظمة من الناس.
- 7- إنها عملية تفجير لطاقات الأفراد للبلوغ إلى الأهداف المشتركة.
- 8- أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته القيادة.

أركان القيادة :

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

- 1- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.
- 2- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد سواء كان هذا الشخص مختاراً من قبل الجماعة، أو معيناً من قبل سلطة خارجية مع تمتع هذا القائد بسمات مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين.
- 3- ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف) مثل حجم الجماعة، تجانس الجماعة، استقرار الجماعة واستقلالها ووعيها.
- 4- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- 5- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

المهارات اللازمة للقائد التربوي :

الإداريون يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها ، وغالباً ما تصنف هذه المهارات على ثلاث هي:

1- المهارة التصويرية:

هي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل ، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل ، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره ، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور ويكون لديه الجرأة ، وتنظيم أعمال التابعين له كما القائد الذي يمتلك هذه المهارة يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والحلول لها ، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء كافة الأذواق.

2- المهارة الفنية:

هي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي ، وغالباً ما تعكس المعرفة والخبرة ، معرفة بالأصول والقواعد والطرائق وخبرة عملية في استخدام هذه الطرائق ومتطلبات وترتيبات الانتفاع بها على أحسن وجه. وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات. ومثال ذلك مدير المدرسة الذي لديه المهارة يكون خبيراً في إعداد برامج المدرسة ، وأنصبته المعلمين وفي حفظ السجلات وكتابة التقارير والعمل كمشرف تربوي مقيم ، وأيضاً خبيراً في تنظيم الاجتماعات وإدارة الحوار وإجراء الاتصالات.

3- المهارة الإنسانية :

هي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، لا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم.

كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان أيضاً كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل:

الطلبة ، أعضاء الهيئة التدريسية ، أولياء الأمور ، البيئة المحيطة ومن الصور التي تظهر فيها

ملامح المهارة لدى القائد التربوي:

- 1- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- 2- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- 3- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- 4- عدم تحدي القيم والعادات والتقاليد بل العمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- 5- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- 6- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
- 7- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.
- 8- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم.

وظائف القيادة والسلوك القيادي:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

1- **التخطيط** : التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية ، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة ، أو ينفرد بها القائد ، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.

2- **المسؤولية عن التنفيذ** : إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.

3- **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات** : حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.

4- **لمتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات** : أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف ، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل ، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.

5- **المبادأة والابتكار** : بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخاوفة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتجديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح ، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها ، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير .

6- **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة** : إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض ، واعترافهم بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء .

7- **قدوة و نموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج** : ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة ، الصفوة ، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة ، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل ، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات و المؤسسات

الأخرى التي تربط بها بعلاقات ، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

8- **القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات** : إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص ، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت. وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات ، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة . لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير ، وسعة الأفق ، وقوة الشخصية ، والاتزان العاطفي ، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

أنماط القادة : هناك خمسة أنماط للقادة وذلك:

حسب تصنيف ” إيرنست ديل ” وهو ما يقوم على تحليل ” فروم ” لأنماط الشخصية:

1- **النمط السلبي أو الدفاعي:**

هو ذلك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه ، فينفض يده من المسؤولية بتفويضها لغيره معتمداً بدرجة كبيرة على مقترحات استشارية أو تعليمات رؤسائه.

2- **النمط الاستغلالي أو العدوانى:**

هو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية ، فيشعر الآخريين بالنتكر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم منجزاتهم على أنها استجابة لأوامره.

3- **النمط التسويقي:**

وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول على ما يرغب فيه ، فيدعم هذه الوحدة ، أو تلك بمقدار ما يمكن أن تنفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر.

4- **النمط الاستحواذى:**

ويقوم سلوكه على كل الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتعززه ، يعتمد في قراءاته على نفسه ولا يعطي للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه.

5- النمط المنتج:

يستخدم إمكاناته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ، ويعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة ، ويؤمن بأهمية اندماج جميع العاملين بأهداف المؤسسة وغايتها.

وهناك من يصنف القادة إلى : مستغل وكريم وتشاركي، أو منتج على حساب العلاقات الاجتماعية والإنسانية أو معزز أو موازن بين الإنتاج والعلاقات الأخرى.

ويمكن تصنيف القادة إلى أربعة أنماط وذلك حسب علاقة القادة بمرؤوسيه وذلك استناداً إلى أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لـ ” هيرسي وبلانشرد” وهذه الأنماط هي:

1- نمط الإبلاغ:

إذ يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه وهو هنا ” عال في التوجيه ومنخفض في المساندة ” وهو يناسب التوجيهات لحديثي العهد وظيفياً.

2- نمط الإقناع:

حيث يهتم الإداري بالعمل والعلاقات الإنسانية التي تربطه بمرؤوسيه وهو ” عال في التوجيه والمساندة ” ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون رتبة متوسط ، وهنا الثقة عالية متبادلة ، وتشجع على دعم العلاقات الإنسانية بين الطرفين.

3- نمط المشاركة:

حيث يهتم الإداري في هذه المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل ” عال في المساندة ومنخفض في التوجيه ” ويناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي فوق رتبة متوسط ، ويكون المرؤوسين لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل وتناقص حاجتهم للإرشاد أو التوجيه وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد في قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينه وبينهم.

4- نمط التفويض:

يتناسب هذا النمط الذي تنخفض فيه عمليات التوجيه والمساندة مع الأشخاص ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع ، أي الأشخاص الذين يزاولون عملهم بوعي كامل ، ودقة مدروسة ، مما يؤهلهم لمشاطرة القائد في إدارة شؤون المؤسسة التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة.

وجميعها أنماط تعتمد أولاً وأخيراً على مدى قدرة القائد وشخصيته وتعاون البيئة المحيطة معه للوصول للأهداف المرجوة والمنتجات العالية الجودة ، واكساب الناس الثقة بما لديه.

نظريات القيادة : (Theories of Leadership) :

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة وكان طبيعياً أن يصدر بصدها آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية التي اهتمت بالقيادة ومعالمها ونتائجها:

أولاً : نظرية السمات (Traits Theory) :

لقد انصب اهتمام الباحثين في مجال القيادة بصفة عامة على بيان الخصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد كي يكون قائداً أو إدارياً ولذا تسمى أيضاً بنظرية الصفات أو الخصائص.

وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه : ” إنَّ الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره ، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فعالاً”

وفي ضوء هذا المفهوم تركزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين ووجدت أن القادة يتميزون بالطول وضخامة الحجم وأصح جسماً وأحسن مظهراً وأذكي عقلاً وأكثر ثقة بالنفس وأنشط اجتماعياً وأكثر طموحاً وسيطرة ومرحاً ، وترتكز هذه النظرية على أن السمات تورث ولا تكتسب ولا يشترط للقائد مؤهلات تجعله قائداً.

من أهم الانتقادات على هذه النظرية:

- 1- أن تفسير القيادة بالموروثة فقط أمراً مرفوضاً لأنه يوجد من لديه سمات القيادة ولم يحصل عليها والعكس صحيح.
- 2- يعاب على هذه النظرية أن السمات لا يمكن قياسها نسبياً فهي غير ملموسة.
- 3- اختلافها مع التطبيق العملي السليم لعدم وجود سمات رئيسية مشتركة بين شخصيات جميع القادة
- 4- سمات القائد تختلف باختلاف الجماعة فالسمات التي تصلح لجماعة لا تصلح لغيرها.

ثانياً : النظرية الموقفية (Contingency Theory) :

وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف ، وأن الموقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، وأن القيادة لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد ، بل إن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بحريتها فهي لا تقصر القيادة على عدد محدد من الناس وتركز سلوك القائد في عدة عوامل أهمها:

- 1- أنها درست عدداً محدوداً من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها.
- 2- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد نمط القيادة.
- 3- التركيز على موقف فقط في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني ظهور قائد ناجح.
- 4- إغفالها لطبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات وتأثيره على أنماط القيادة. -لا يمكن التعميم في هذه النظرية لاختلاف المواقف والسلوكيات القيادية.

ثالثاً : النظرية الوظيفية (The Functional Theory) :

تقوم هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين السمات والمواقف إذ يعتبر النظرية الوظيفية أن القيادة تقوم في جوهرها على التفاعل الوظيفي بين الشخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئة المحيطة بها ، فهي تهتم بدراسة المواقف التي تعمل فيها القيادة والجماعة من ناحية أخرى ، وبذلك تحدد القيادة في ضوء النظرية الوظيفية في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم له كل منهم في هذه الوظائف.

ومن هذه الوظائف:

- 1- تحقيق أهداف الجماعة.
- 2- الاهتمام بالعمل أو المهام وتركيز القائد على أداء العمل وتنظيمه.
- 3- المحافظة على العضوية.
- 4- ترشيد سلوك القائد لأنه قدوة للعاملين لديه.

رابعاً : نظرية ليكرت في القيادة (Likert Theory) :

لقد استطاع ليكرت تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة ، وقد وجد ليكرت بأن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل ، وأنهم مهتمون بالأفراد وحرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرار وطرق العمل.

وتوصل "ليكرت" بشكل عام إلى أن القيادة والديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

خامسا: نظرية بلاك وموتون (Black and Mouton) :

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة ما يسمى بالشبكة الإدارية وقد حددوا فيها أبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة ، وهما النمط الذي يهتم بالإنتاج والآخر الذي يهتم بالعلاقات. وقد ركزا على خمسة أنماط رئيسية هي:

- 1- السلبية : يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج والعلاقات الشخصية وعدم الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة.
 - 2- الديكتاتورية : يتميز القائد باهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالعلاقات الشخصية والجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية.
 - 3- العلاقات الإنسانية : يتميز أسلوب القيادة باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد والعلاقات تكون جيدة لكن على حساب الإنتاج.
 - 4- المتوازنة : يتميز أسلوب القيادة بالاعتدال في التعامل مع الأفراد والإنتاج يتصف الأسلوب هنا بالمرونة حيث إنتاج جيد مع علاقات إنسانية جيدة.
 - 5- الإدارة بالمشاركة : يهتم القائد بروح الفريق الواحد والإنتاج على حد سواء للوصول إلى أقصى درجات الإنتاج . وهذه القيادة تشجع العاملين على التخطيط والابتكار والتجديد والتكامل والاتصال مع جميع القنوات العاملة بديمقراطية.
- نستنتج من ذلك أن الإدارة الناجحة تعتمد في الأساس على قيادة ناجحة ليستمر العمل والإنجاز وفشل القيادة يعني فشل الإدارة وفشل المؤسسة.

سادسا : النظرية التفاعلية (The Action Theory) :

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها نظرية السمات والنظرية الوظيفية ، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معاً . وتعطي النظرية أهمية كبرى لإدراك القائد لنفسه وللآخرين وإدراك الآخرين له ، فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، وأنه لا يكفي النجاح للسمات والموقف للقائد بل أيضاً لجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي والمجموعة بشكل متكامل.

وتتفاعل مع القيادة مجموعة عوامل أساسية لنجاحها أهمها:

- 1- خصائص المدير الشخصية مثل الدوافع ، التجارب السابقة والتعليم.
- 2- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والتوقعات. 3-
- 3- طبيعة العمل والجماعة والتنظيم.
- 4- الأنماط السلوكية للقائد والأساليب القيادية والنظام.
- 5- نتائج الإنتاج ودوران العمل والدوافع.

سابعا : نظرية هاوس (House Theory) :

إن تأثير القائد في مرؤوسيه يمثل المسار لهم لما يفعلون ليحصلوا على الأهداف المبتغاة لهم وذلك عن طريق أساليبه القيادية المتنوعة مثل المساندة ، المشاركة ، التوجيه نحو الإنجاز . كما نفترض أن هذه النظرية وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقات السائدة ما بين القائد ورضا المرؤوسين وأدائهم وهي:

- 1- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوسين مثل القدرة والحاجات ومركز الرقابة.
- 2- عوامل موقفية تتعلق بالبيئة العملية وتشمل المدى الوظيفي لوظيفة المرؤوسين والجماعات التي يعمل المرؤوسين معها والسياسيات والإجراءات والقواعد التنظيمية.

ينبثق عن هذه النظرية الأساليب القيادية التالية:

- 1- الأسلوب التوجيهي : (Director) وهو معرفة ما هو متوقع من الأفراد وتوجيههم نحو الهدف.
- 2- الأسلوب التديمي المساند (Supportive) مراعاة حاجات الأفراد وخلق جو من الصداقة.
- 3- الأسلوب المشارك : (Participative) الأخذ بآراء المرؤوسين عند اتخاذ القرارات.

4- الأسلوب الموجه نحو الإنجاز : (Achievement – Oriented) البحث عن طرق تحسين الأداء والتفوق وتحقيق معدلات إنجاز عالية.

خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها:

إن وظائف القائد التربوي حددت بمؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير عام 1995 كما يلي:

- 1- التخطيط لترجمة الأهداف التربوية البعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
 - 2- وضع سياسة تعليمية لمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم كيفية لمطالب وظروف الجماعة.
 - 3- إدارة عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
 - 4- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار والقيام بالدور ضمن معايير مشتقة من أهداف.
 - 5- صيانة بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.
 - 6- تهيئة المناخ الصحي لعمل جماعي يمارس بروح الفريق.
 - 7- أن يكون القائد حكماً ووسيطاً وقدوة لمرؤوسيه.
 - 8- الثواب والعقاب في حالة الصواب والخطأ.
 - 9- حراسة معايير السلوك التربوي في ضوء الأعراف والتقاليد والقوانين.
- وعلى ضوء هذه الوظائف للقائد التربوي يمكن تحديد خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها

على النحو التالي:

- 1- إن العنصر الأساسي في القيادة التربوية هو الإنسان : إن كل الجهود القيادية والأموال المستثمرة في التعليم والإمكانات والمناخ الملائم هي لمساعدة الإنسان والأفراد والتطور في كل الميادين فكان الفرد قديماً مظلوماً لعدم وجود الأسلوب المناسب والقيادة المناسبة ولكن بعد التعلم والثقافة والكفاءة والخبرات القيادية ووجود نظريات تهتم بالإنسان أصبح الاهتمام به ملزماً لكل الأطراف.
- 2- إن قيادة التربية هي قيادة جماعية وليست مسؤولية الأفراد : وذلك عن طريق دراسة دينميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار فيها.
- 3- القيادة التربوية هي في الأساس قيادة للعمل التربوي والتعليمي : وللعلم التربوي غرضان : أحدهما فردي متعلق بنمو التلاميذ بمختلف أنواعه ويأتي من داخل الفرد نفسه وتطوير قدراته وسلوكياته ومعارفه.

والغرض الثاني اجتماعي ينتظر من المؤسسة التربوية أن تزوده بالموارد البشرية المؤهلة والقضاء على البطالة وتؤدي لازدهار المجتمع ونموه.

- 4- القيادة التربوية تقوم على تحفيز التعاون : هي لا تملك حق التصرف والإكراه على التلاميذ بل تتعاون مع أولياء الأمور والمجتمع ومجالس الطلبة والمعلمين والبيئة المحيطة.
- 5- القيادة التربوية مسؤولة أكثر مما هي سلطة : لها غاية وهدف ولا يجب فصلها عن قيم المجتمع. لذلك يكون من متطلبات إعداد القادة التربويين تدريبهم على فهم ثقافة المجتمع والتوحيد معها ، ومشاركة المجتمع مشكلاته وهمومه في إطار القيم والمصلحة العامة.

اختيار القادة وإعدادهم وتدريبهم :

إن عملية اختيار القادة لا تكون موفقة ، فنظريات القيادة المختلفة لم تثبت في سمات القائد المميزة عن غيره أم أن المسألة نسبية باختلاف القادة تبعاً للقضية أو الموقف أو الجماعة أو حسب المجال الذي يعطي له النجاح. أيضاً الوظيفة المعطاة لقائد ما حسب مؤهل عالٍ ربما يحرم منها لسبب خارج عن إرادته كاقترابه من سن التقاعد مثلاً.

أسس و قواعد التدريب:

- 1- البعد العلمي : أن يكون التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية ، تكشف مشكلات القادة وحاجاتهم.
- 2- البعد الوظيفي : أن تكون برامج التدريب متنوعة للقادة ومتخصصة بالدور لكل منهم.
- 3- الشمولية والمشاركة : برامج لتطوير كفايات القيادات على كافة المستويات وتحديد مدة البرنامج.
- 4- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات : عن طريق ربط الترقية بحضور البرنامج أو صرف بدل مشاركة. هناك وسائل للإعداد والتدريب منها:

- 1- دراسة الحالات : تدريب عملي عن طريق عرض حالة ودراستها تفصيلاً.
- 2- لعب الأدوار : الوقوف أمام موقف معين ومعالجته كل حسب خبرته وهنا صراع الأدوار.
- 3- الزيارات الميدانية : وهي أنشطة برامج التدريب زيارة مؤسسة رياضية وتعميم التجربة.
- 4- المؤتمرات : تلقي المحاضرات وتطرح مشكلات من المشاركين ويدر حوار ونقاش وتوصية.
- 5- الورش والمشغل : وهي الاجتماع لتطوير مهارات محددة كمهارة قيادة الحاسوب مثلاً.
- 6- حلقات النقاش والحوار : حلقات يديرها قائد خبير متمرس لا يسمح للمشاركين بالاستماع فقط والسلبية ، وتكليف المشاركين بتقارير عما يدور في حلقة النقاش.

- 7- الاشتراك في الدورات المتخصصة : هي دوريات مألوفة محكمة مهنية متخصصة في كل ميدان من ميادين المعرفة تؤدي إلى النمو المهني والمشاركة فيها تثري المتلقي.
- 8- الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الإدارة في الجامعات : خصوصاً مرحلة إعداد ما قبل الخدمة ، يغطي الملحقون الطلاب عدد من الساعات المعتمدة في الإدارة والاجتماع وعلم النفس والمناهج ، والتطبيقات الميدانية.

معوقات القيادة التربوية:

هناك العديد من سلوكيات القادة والإتباع التي تحد من فعالية القائد ، فيعد تركيز المدير على الإنجازات التي تم تحقيقها في الماضي ، والتي لا تتصل بهؤلاء الأعضاء الحاليين من أهم السلوكيات المعوقة ، ومنها أيضاً محاولة تحقيق النجاح أو السمعة استناداً إلى اسم الأب أو قريب أو صديق ، فهذه الأمور ليست معايير شرعية للمطالبة بالقيادة ، فكل ما له قيمة هو من أنت ؟ وما هي معرفتك ؟ وإنما المعايير المناسبة التي تعكس وتوضح المهارات الضرورية لكي يصبح الفرد قائداً جيداً هي:

- 1- تمكن الخبرة القادة من توقع الفرص والمشكلات وربما قد تزودهم ببصيرة في كيفية التعامل معها.
- 2- تساعد مهارات الاتصال القادة في التعبير عن رؤيتهم ، وتلعب دوراً هاماً في إقناع الآخرين بإتباعهم تحت قيادتهم.
- 3- يجهز التدريب الرسمي ويؤهل الفرد إلى تولي الأدوار القيادية فلا بد أن يدعم التدريب على قيادة المهارات الإيجابية ، بالإضافة إلى أنه يساعد القائد على التغلب على نقاط الضعف والسلوكيات والمواقف التي تحد من فعالية القيادة.

هناك أربع سلوكيات قيادية خاطئة (سلبية) شائعة هي:

1- تجاهل الأخطاء في سبيل الوصول إلى درجة الكمال :

الكمال مستوى مرغوب لكنه مكلف جداً أو مستحيل التحقيق . يقدم ميللر هذه النصيحة ” لا يوجد شخص كامل ولا يقدر أحد على النجاح دون مساعدة ” فعن طريق الخوف من الخطأ ، عدم طلب المساعدة ، الاعتماد على النفس فقط ، عدم تفويض السلطة ، السيطرة الزائدة ، مقاومة النقد البناء ، استخدام القوانين والروتين.

2- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع:

فمن المستحيل إرضاء كل الناس في جميع الأوقات ،ولقد قال بنيامين فرانكلين ” لا أستطيع أن أعطيك وصفة للنجاح ، ولكن ها هي وصفة الفشل ! حاول إرضاء كل فرد ،إن هذه المعرفة كافية لتجنب الصراعات” إن ذلك يؤدي إلى سوء الفهم ، وعدم القدرة على الوفاء بالوعود ، ويفاقم الوضع سوءاً.

3- الفشل في استخدام منظور أوسع:

يكون من الصعب الانتقال من مواقع القيادة للخبراء الفنيين - الذين تمت ترقيتهم إلى مناصب إدارية - ومحيط عمل الخبراء الفنيين ضيق وذلك لأن مسؤوليات وظائفهم تعكس ذلك التخصص . فتوليبتهم لمناصب إدارية إشرافية لا يعني نجاحهم لأمرين:

- أ- لا تكفي المهارات الفنية للقيام بالمهارات الإدارية القيادية ، فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار المهارات الإدارية عند اختبار المشرفين الجدد ، والتدريب الجيد والتجهيز .
- ب- لا بد أن يغير المشرف الجديد سلوكه ليناسب المهمة والدور الجديد فلن يتمكن من أداء الدور القيادي دون التخلي عن العادات القديمة وإلا أدى ذلك إلى مشاكل منها : سلوك المشرف ربما يخلق عائقاً في طريق تنمية أداء الموظفين ، ويؤدي التركيز على الجوانب الفنية إلى تجاهل العديد من المسؤوليات الأخرى مثل التنسيق في الجهود والعمل على سيادة روح التعاون بين الأفراد.

4- التبعية بدلاً من القيادة:

على المدير أو المشرف الجديد تعلم أداء المسؤوليات القيادية ، وصنع القرارات ، والإحاطة التامة بكافة المواضيع الإدارية والقيادية وطلب النصح ، لكن لا يجب عليه ترك مسؤولية القرارات على غيره. لذلك لا بد من تقسيم العمل ، وتوزيع الأدوار والعمل بروح الفريق الواحد والتعاون والقائد لا ينجح بدون موظفين والعكس صحيح. لو عمل المدير والموظف مع بعضهم فسوف تكون النتيجة رفع مستوى الإنتاج في المؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا الوظيفي. فالتبعية مفهوم لا بد من القائد البعد عنه لضمان نجاحه في العمل والسيطرة على موظفيه، وصنع القرار لا بد أن يكون في يده لأنه عمله.

الفصل الثامن

التطوير والتغيير الإداري

الفرق بين التغيير والتطوير الإداري عندما يتعلق الأمر بالتغيير والتطوير الإداري، يبدو دائماً أن هناك خلطاً ما بين المصطلحين، ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد قواعد محددة أو تعريفات محددة مُعتمدة لأي من المصطلحين، ومع ذلك هناك إجماع بين خبراء الإدارة، بأن التغيير قصير الأجل والتطوير طويل الأجل.

وفيما يلي أهم الفروق بين التغيير والتطوير الإداري :

من حيث المفهوم يُمكن التفريق بين التغيير والتطوير الإداري من حيث المفهوم. تُعرف إدارة التغيير على أنها "الأساليب والطرق التي تصف بها الشركة وتنفذ التغيير داخل عملياتها الداخلية والخارجية"، كما يشمل ذلك إعداد الموظفين ودعمهم، ووضع الخطوات اللازمة للتغيير، ومراقبة أنشطة ما قبل التغيير وما بعده لضمان التنفيذ الناجح.

كما يمكن أن يكون التغيير الإداري الكبير أمراً صعباً، فغالباً ما يتطلب العديد من مستويات التعاون وقد يشمل كيانات مستقبلية مُختلفة داخل المنظمة. إن عملية إدارة نهج منظم للتنظيم يعد أمراً مهماً للمساعدة في ضمان انتقال مفيد مع تخفيف الاضطرابات، كما أنه من المحتمل جداً أن تعشل بعض التغييرات لأسباب بشرية منها عدم اهتمام المسؤولين عن التغيير بردود الفعل الصحية والحقيقية والمتوقعة للأشخاص العادين لإزعاج روتينهم، كما يعد الاتصال الفعال أحد أهم عوامل النجاح لإدارة التغيير الفعال.

يمكن أن يكون التغيير تغييراً مخططاً له أو تغيير غير مخطط له، والتغييرات المخطط لها مثل، (دمج التكنولوجيا الجديدة، وتغييرات العمليات، وتغيير النظام) وما إلى ذلك، أما التغييرات غير المخطط لها مثلاً، الحالة الاقتصادية، والتغييرات في السياسات الحكومية.

مفهوم التطوير الإداري :

- 1- جهد مخطط يتم اتخاذه لزيادة فعالية المنظمة والمساعدة على تنفيذ التغيير الإداري.
- 2- يركز على مجال واحد للتغيير.
- 3- يهتم بتطوير الأداء الإداري من خلال تطوير مهارات الموظفين والعاملين داخل المنظمة.
- 4- كما يساعد التطوير الإداري على تغيير المنظمة.

يتم ذلك بتطوير تقنيات التطوير المستخدمة مثل التدريب على الحساسية، واستخدام نهج التغذية الراجعة، والاستشارة العملية، وبناء الفريق، كما يتم التخطيط للتطوير الإداري بناءً على المشكلة الحقيقية للمنظمة، من حيث الهدف يعتبر الهدف من التغيير هو الانتقال من الحالة الحالية إلى حالة مستقبلية أفضل من خلال التخطيط، كما يُركز بشكل أساسي على جدول التغيير والوقت والجودة والتكلفة، ويُركز التطوير الإداري على مجال واحد محدد للتغيير، كما يركز على تطوير وتعزيز مهارات الموظفين والمعرفة والتطوير والسلوكيات للإداء طويل المدى.

من حيث المدة فإن التغيير الإداري له جدول زمني محدد وهو فترة أقصر مقارنةً بالتطوير التنظيمي، أما التطوير الإداري فيعتبر جهد طويل الأمد يركز على تنمية السلوك البشري.

من حيث من يقوم به يعتبر المسؤول عن التغيير الإداري في المؤسسة مستشارون داخليون أو تنفيذيون مختارون، أما في التخطيط الإداري فيتم الاستعانة عادةً بمستشارين خارجيين لتنفيذ هذا التطوير. العلاقة بين التغيير والتطوير الإداري لا تقتصر المنظمات على استخدام التطوير الإداري أو التغيير الإداري كلٌّ على حدة، بل على العكس تماماً، فإن الشركات الناجحة تستخدم التطوير والتغيير بشكل عام، حيث تدمج التغيير كأحد مكونات استراتيجية التطوير الإداري الخاصة بها.

إنَّ استخدام المنظمات للتطوير والتغيير الإداري معاً، يعمل على مساعدة الأشخاص في المنظمات وكذلك المنظمات ككل على الاستعداد بشكل أفضل لاعتماد التغييرات حسب الحاجة أثناء المضي قدماً نحو تغيير أفضل.

إدارة التغيير الأهمية والأهداف:

لا بد للتغيير من قيادة لجعله ناجحاً وممكناً، "لا يستطيع الفرد وحده التغيير، بل يمكنه أن يقوده". إدارة التغيير مهمتها الرئيسية هي النظر إلى التغيير باعتباره فرصة سانحة، حيث سيكونون في عملية بحث مستمر دؤوب عن كل الفرص الممكنة بل والعمل على صناعتها لجعلها فعالة داخل مؤسساتهم وخارجها، وذلك يتطلب منهم خطوات حقيقية أهمها:

- 1- وضع السياسات المناسبة للمستقبل،
- 2- وإيجاد منهجية منتظمة للبحث عن التغيير وتوقع حدوثه،
- 3- واختيار الأسلوب الأنسب لإدخال التغيير داخل المنظمة وخارجها،
- 4- والعمل بخطى حثيثة لإيجاد سياسات لضمان توازن التغيير واستمراريتها.

ولعل التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لكافة المؤسسات التي تسعى للتطور والبقاء. فكان لا بد من التغيير والتطوير والتحسين المستمر لمسايرة التغيير الحاصل في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

إدارة التغيير والتطورات :

إن منظمات الأعمال تواجه اليوم تحديات ومفاجآت في البيئة المحلية والعالمية لما أفرزته العولمة من تنافسية واضحة وتطور في المجالات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية حتى في عالم المستفيدين والمستثمرين والمستهلكين وغيرهم، ناهيك عن صعوبة التنبؤ بتلك المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهداً مضاعفاً لرصدها ومحاولة التكيف السريع معها.

إلا أن الدراسات الحديثة تظهر أن النظم التقليدية لم تعد صالحة لمواجهة تلك التغييرات، فالإدارة التقليدية والبيروقراطية أو المركزية ليست الحل القادر على مواجهة التغييرات المعاصرة والسريعة، إذ لا بد من العمل على تنمية شاملة للمنظمة تركز على تطوير العاملين وتنمية قدراتهم ليتمكنوا من تطوير المنظمة في كافة الأبعاد الإدارية والهيكلية والتكنولوجية.

إن التطور التكنولوجي والتنمية والتغيير وزيادة الجودة والأرباح ورضى المستهلك لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير كفاءة المنظمة وتنميتها والعمل على رعاية العاملين ومعرفة احتياجاتهم، كما أن التطوير وتنمية المنظمة يحتاج إلى جهود متكاملة ومتعاونة ومتناسقة والمشاركة من الجميع .

إن تزايد التنافس بين العولمة الاقتصادية والانقسام السياسي جعل الاقتصاد حول العالم يتجه نحو اتخاذ الصبغة العالمية بشكل متزايد، وأصبحت الحدود القومية تمثل معوقات ومراكز تكلفة، وذلك لأن المال والمعلومات باتت "تتخطى الحدود القومية" علماً بأن هناك (عولمة اقتصادية حقيقية، واقتصاديات إقليمية، وحقائق قومية ومحلية ذات صلة بالاقتصاد). وهذا هو الواقع المتشابك والذي يجب أن تبني عليه الإستراتيجية، لأن المنظمة لا بد وأن تكون مؤسسة على الشراكة بدلاً من الامتلاك والأوامر والسيطرة. كما ستبنى الإستراتيجيات على أساس افتراض التأقلم مع وجود التغيير المستمر وانعدام الاستقرار.

كما أن التربية بمفهومها المعاصر عملية تغيير وتطوير اجتماعي. في هذا الصدد، يعتبر دور الإدارة قيادياً تشاركياً مهماً في إحداث التطوير للتكيف مع الألفية الجديدة، كما يقع على عاتق الإدارة مسؤولية التغيير ونتائجه بشكل عام، ويتطلب ذلك تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير قدرات إدارية قادرة على تأدية مهامها بجودة وسرعة تتلاءم مع التغيير، وهذا يستوجب امتلاك الكفايات اللازمة التي تحتمها أدوارهم القيادية لتمكينهم من القيام بمهامهم.

أهمية وأهداف إدارة التغيير :

لقد أصبحت الفكرة الأكثر هيمنة على نظرية الإدارة الحديثة هي فهم وخلق التغيير والعمل على التكيف معه ومواكبته، بل اعتبر التغيير مفتاحاً لنجاح أو فشل أي منظمة. وعلى المديرين أخذ زمام المبادرة وإدارة التغيير ضمن مجموعات العمل الخاصة بالمنظمة، حيث تبرز إدارة التغيير في تمكين المديرين على التعامل مع محركات التغيير بإيجابية، وتطوير منهجية علمية، وصناعة نسيج فكري إداري إبداعي، وتطوير تقنيات إدارية وفكرية حديثة ومبتكرة لإدارة التغيير، بما يتناسب مع أهداف المنظمة وإمكانياتها.

كما تكمن أهمية إدارة التغيير في مواكبته لكل ما هو جديد في مجال المعرفة والتقدم التكنولوجي وتحسين بشكل إبداعي الأداء وزيادة الجودة، ومساعدة الأفراد في الاندماج وإنتاج أجيال قادرة على حل المشكلات. والتكيف مع متطلبات المستقبل وتلبية حاجات المجتمع المتجددة.

وقد أجملت إدارة التغيير في جوانب رئيسة هي:

- الحفاظ على حيوية المنظمة والأفراد لزيادة الجودة.
- تنمية قدرة الأفراد على الابتكار.
- زيادة الرغبة في التحسين والتطوير وزيادة الجودة.
- الوصول لأفضل المعايير في الممارسة العملية في المنظمة.

أما الأهداف الأخرى من إدارة التغيير، فهي متباينة ومتنوعة ومختلفة وذلك حسب نوع التغيير ومكانه وزمانه والظروف المحيطة التي أدت لحدوثه، لذلك نجد من الصعوبة بمكان تحديد أهداف عامة لكل أنواع إدارة التغيير، فهي في الغالب إما تغيير في الاتجاهات أو السلوك أو كلاهما، أو في المعايير والقيم والثقافة السائدة في المنظمة.

فوائد إدارة التغيير :

- 1- إيجاد بيئة تنظيمية تتميز باللامركزية في صناعة القرار وانخفاض في المستويات التنظيمية العمودية.
- 2- التركيز على جودة الإنتاج أكثر من التركيز على كميته.
- 3- توفير المعلومات الضرورية لحل المشكلات في كافة المستويات التنظيمية.
- 4- التزام العاملين نحو أهداف المنظمة وتطويرها ونموها وزيادة جودتها.
- 5- اعتماد الاتصال الأفقي أكثر من العمودي بصيغة نصائح وتوجيهات بدل أوامر وتعليمات.
- 6- السمعة الطيبة للمنظمة واحترام المجتمع المحيط والمستفيدين والعاملين.

أهداف التغيير :

- 1- إحداث التغيير الذي يحمل قيماً علمية وتربوية وإنسانية لزيادة جودة المخرجات التعليمية.
- 2- إثراء الواقع بكل ما هو جديد وحديث وتكنولوجي وفكري.
- 3- مساعدة الإدارة على مواجهة وحل المشكلات الإدارية وتلبية متطلبات التجديد والحدثة.
- 4- مساعد الإدارة على تلبية حاجات المجتمع واستيعاب معطيات العصر.

كما تهدف إدارة التغيير إلى الوصول للمعارف والمهارات والاتجاهات والأنماط السلوكية وثقافة المؤسسة والعمل على تحسينها وتطويرها، والعمل على استيعاب الثقافة السائدة والمتغيرة عالمياً، وتلبية احتياجات السوق ومواجهة المشكلات الإدارية وإدارتها بطريقة تتناسب مع التقدم التكنولوجي وزيادة الجودة. ولا يتم ذلك إلا من خلال استراتيجيات مدروسة بشكل واع وعقلاني، والعمل المشترك لصناعة واتخاذ القرار الرشيد، مع الاعتراف بحاجات الأفراد داخل المنظمة، والقيم الموجودة، الأمر الذي يدفع باتجاه عملية إعادة التعلم وإحلال قيم جديدة تتلاءم مع الأهداف.

ولعل بعض المنظمات قد تلجأ لإحلال التغيير بالقوة والقهر، إلا أن قائد التغيير لا بد وأن يقوم بإدارة التغيير بقوة الإقناع لا الإجبار والفرص، بل عليه ضمان قبول العاملين للتغيير ليكونوا فاعلين في اختيار القرار الرشيد ونجاح عملية التغيير.

مفهوم التغيير الإداري:

يعرف "بيكارد" Bechard التغيير الإداري بأنه:

جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويُدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم وإحساسه بالصحة من خلال تداخلات مدروسة في عملية التنظيم باستخدام نظرية العلوم السلوكية التي تسمى أيضًا منظور التعلّم (إذ أن أي حركة جسدية عبارة عن سلوك) وهي إحدى أنواع فلسفة علم النفس التي تقوم على الافتراض القائل بأن جميع الأنشطة التي تقوم بها الكائنات الحية بما فيها الحركة والتفكير والشعور عبارة عن سلوكيات، ولذلك تعامل الاضطرابات النفسية عن طريق تغيير أنماط السلوك أو تعديل البيئة.

ويعرف "فرنش وبل" French&Bell التغيير الإداري بأنه:

جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة تعاونية وتشاركية وفعالة لمناخ التنظيم تعطي تأكيدًا خاصًا للعمل الجماعي الشامل.

ويعرف "جيبسون" Gibson التغيير الإداري بأنه:

الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة، بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.

ويعرف آخرون التغيير التنظيمي بأنه:

عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.

ماذا نستنتج من التعريفات السابقة:

- التغيير التنظيمي يشمل عبارات مثل: التغيير والتحسين والتجديد والتحديث.
- تتفق التعريفات على أن جوهر عملية التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في المنظمة سواء كانت حكومية أو غير حكومية.
- أن برنامج التطوير التنظيمي قد يشمل المنظمة كلها أو جزءا منها بشرط توافر الاستقلال له عن باقي أجزاء النظام الكلي.
- هدف التطوير التنظيمي يتمثل في زيادة فعالية المنظمة وتوسيع ودعم فرص الاختيار أمامها وتجديد حيويتها بطريقة مستمرة.
- الاستراتيجية الأساسية لأسلوب التغيير التنظيمي تتمثل في التدخل الذي يتم في أوجه الأنشطة التي تمارسها المنظمة.
- التغيير التنظيمي هو أكثر من أسلوب أو تقنية منفردة للتغيير.
- التغيير التنظيمي ليس ترميمات وتغييرات عشوائية بل إنه أكثر من تغيير في الاتجاهات أو رفع للمعنويات.
- التغيير التنظيمي ليس مجرد زيادة رضا العاملين.

ما هو التغيير الإداري ؟

نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة، حيث أنها تعمل في بيئة متغيرة باستمرار لمواجهة القوى المؤثرة فيها.

وهو منهجية أو خطة أو نموذج منظم لإحداث تغيير في السياسات أو العمليات الإدارية أو نشاطات وخدمات المنظمة لغرض تطويرها أو نقلها إلى وضع أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها وتحسينها.

أنواع التغيير:

درجة التخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير عشوائي • تغيير مخطط
وقت التنفيذ	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير سريع • تغيير بطيء
الشمولية	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير جزئي • تغيير شامل
الإمكانات	<ul style="list-style-type: none"> • تغيير مادي • تغيير معنوي

تصنيف التغيير التنظيمي:



التغيير كرد فعل للأحداث:

- 1- يحدث عند ملاحظة الإدارة لخلل ما بعد وقوعه.
- 2- هذا النوع لا يمكن ملاحظة الأفراد لإشارات التغيير لأنها في الغالب صغيرة وقليلة الأهمية، (ثم تزداد خطورتها مع الزمن).
- 3- عدم التعامل مع الخلل لفترة طويلة يسبب تقادم المشكلة بحيث يصبح صعب جداً التعامل معه (كالمرض).

التغيير بسبب الأزمات:

- 1- ظهور الخلل بجلاء ليس للإدارة فقط وإنما لجميع المتعاملين لها مما يوقع المنظمة في أزمة ويصبح التغيير هنا أمراً لا مفر منه.
- 2- هنا يصبح التغيير هو المتحكم بالقائم على التغيير بدلاً من العكس.
- 3- لا تكون هناك خيارات في عملية التغيير.

التغيير باستشراف المستقبل:

- 1- أصعب أنواع التغيير ولكن نتائجه دائماً باهرة.
- 2- يحتاج إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة الإدارية والاقتصادية والاجتماعية واللوائح والنظم وإجراءات وأساليب العمل ... إلخ والعمل على كل تقييمها بشكل مستمر والخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع الواقع المتوقع وتتطلب عملية التنبؤ استخدام عدة وسائل لأنها تعتبر حاسمة في التغيير.

وسائل تطوير جانب التنبؤ:

- 1- استشارة الخبراء والاستعانة بأرائهم.
- 2- الاستطلاعات والمسوح الإحصائية.
- 3- المؤشرات الكمية.
- 4- مشاركة الأفراد داخل التنظيم والمتعاملين معه في عمليات التخطيط للأنشطة والخدمات.
- 5- النظر في التغيير بشكل متكامل من قبل الإدارة.
- 6- تدريب المدراء والقادة على عمليات التنبؤ وملاحظة التغييرات الصغيرة والتخطيط للتعامل معها.

أهداف التغيير الإداري:

- 1- زيادة فاعلية وقدرة التنظيم على الأداء الأفضل.
- 2- التكيف مع البيئة الخارجية ومواكبة المتغيرات المحيطة، للحفاظ على حيوية المنظمة.
- 3- الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات البشرية داخل المنظمة.
- 4- تحقيق التميز.
- 5- تغيير الهياكل التنظيمية وتطويرها لتتواءم مع التغيرات التكنولوجية والاجتماعية والبيئية المحيطة بها والتي تفرض عليها تغييراً في أساليب وطرق وأداء العمل.
- 6- تغيير وتطوير أو إجراء التعديلات الضرورية واللازمة على أساليب أداء العمل.
- 7- تغيير سلوكيات العاملين السلبية كالإهمال واللامبالاة والجمود وعدم التفاعل وقلة المعرفة والمهارة والقدرات القيادية.
- 8- تطوير أنظمة الحوافز لزيادة مساحة مشاركة العاملين وتفاعلهم وتفجير طاقاتهم داخل العمل.
- 9- تطوير الوسائل المساعدة على الاستفادة القصوى من موارد التنظيم واستخدامها أفضل استخدام.
- 10- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات في جميع أرجاء المنظمة.
- 11- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- 12- تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات وحل المشكلات بحيث تكون أقرب ما يمكن لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة والمختصة.
- 13- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- 14- زيادة قدرات الأفراد على الرقابة الذاتية داخل المنظمة.

لماذا يحدث التغيير:

- 1- عوامل خارجية غير مباشرة.
- 2- عوامل خارجية مباشرة.
- 3- عوامل داخلية.

العوامل الخارجية المباشرة:

- 1- تغييرات المنافسين
- 2- تغييرات القوانين والتشريعات الموردين
- 3- حاجات المستفيدين

4- الموردون

العوامل الخارجية غير المباشرة:

1- تكنولوجية

2- سياسية

3- ثقافية

4- بيئية طبيعية

5- اقتصادية

6- اجتماعية

العوامل الداخلية:

1- تغير أهداف المنظمة (سواء جزئي أو كلي أو رؤيتها ورسالتها).

2- الحاجة المستمرة لتحديث الهيكل التنظيمي.

3- الحاجة المستمرة لتغيير الأساليب الإدارية لتنسجم مع المستجدات.

4- الحاجة المستمرة إلى إيجاد التنسيق والتوازن بين مناخ المنظمة واحتياجات العاملين.

5- تغيير مهارات العاملين ومواقفهم وقيمهم ومتطلبات مشاركة القرار تتطلب التكيف معها.

6- الحاجة إلى تحسين التعاون بين جماعات العمل.

دورة حياة المنظمات:



أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- س1) ما هو مفهومك الآن للتغيير الإداري ؟
- س2) هل تعتقد أن التغيير الإداري فكرة قابلة للتطبيق؟
- س3) ما هي العوامل التي يتعامل معها التغيير؟
- س4) لماذا نحن بحاجة إلى التغيير؟
- س5) هل تمر المنظمات بمراحل مختلفة عبر الزمن أم هي ذات طبيعة ثابتة لا تتغير؟
- س6) هل التغيير يفرض علينا أم نحدثه نحن؟
- س7) إذا أردنا التغيير ما هي الأهداف المتوخاة منه؟

أساليب التغيير مع كافة جزئيات المنظمة:

- الأفراد (قدرات /دوافع/مهارات / فرص / مشاركة)
- جماعات العمل (نتيجة تطوير الأفراد/ اللجان/الأقسام/المجالس/فرق العمل/فعالية الجماعة/التعامل مع الخلافات /الاتصال)
- التنظيم:
- 1-الوحدات التنظيمية (الهيكل/إعادة الارتباطات/هيكل الاتصالات/المعلومات/ تعديل الوظائف)
- 2-العمليات التنظيمية (التخطيط/الأهداف/ القرارات/إدارة النزاعات/العلاقات الرأسية والأفقية/إجراءات العمل/أساليب التجديد/العلاقات)

أساليب التغيير في العلاقات الشخصية الداخلية:

تدريب الحساسية:

جماعات صغيرة/التعاون/الثقة/الانفتاح/العلاقات الإنسانية/يبدأ من الأشخاص الغاضبين أو المنعزلين

بناء فرق العمل:

زيادة مشاركة الأفراد/التعرف على المشاكل/وضع الحلول/الالتزام بالتنفيذ

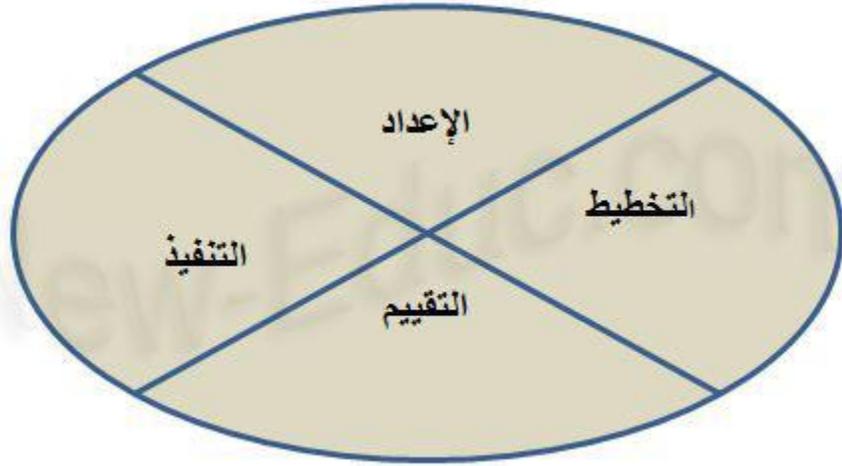
التعامل مع النزاعات وحلها داخل فرق العمل:

الفوائد الذاتية/النظرة الضيقة لرسالة المنظمة/الوحدات التنظيمية مثل الشؤون الإدارية والمالية والتخطيط .

أساليب التغيير الهيكلي:



مراحل تطبيق إدارة التغيير:



أ- مرحلة الإعداد:



ب- مرحلة التخطيط:



ج- مرحلة التنفيذ:



د- مرحلة التقييم:

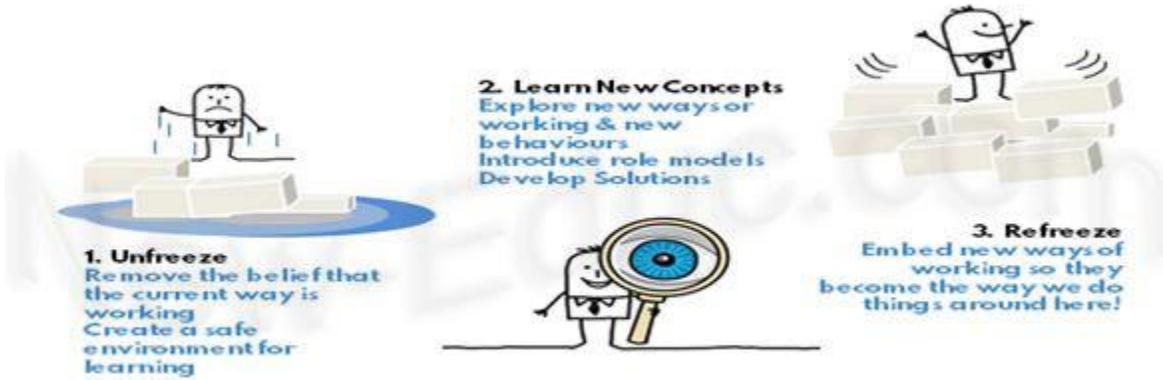


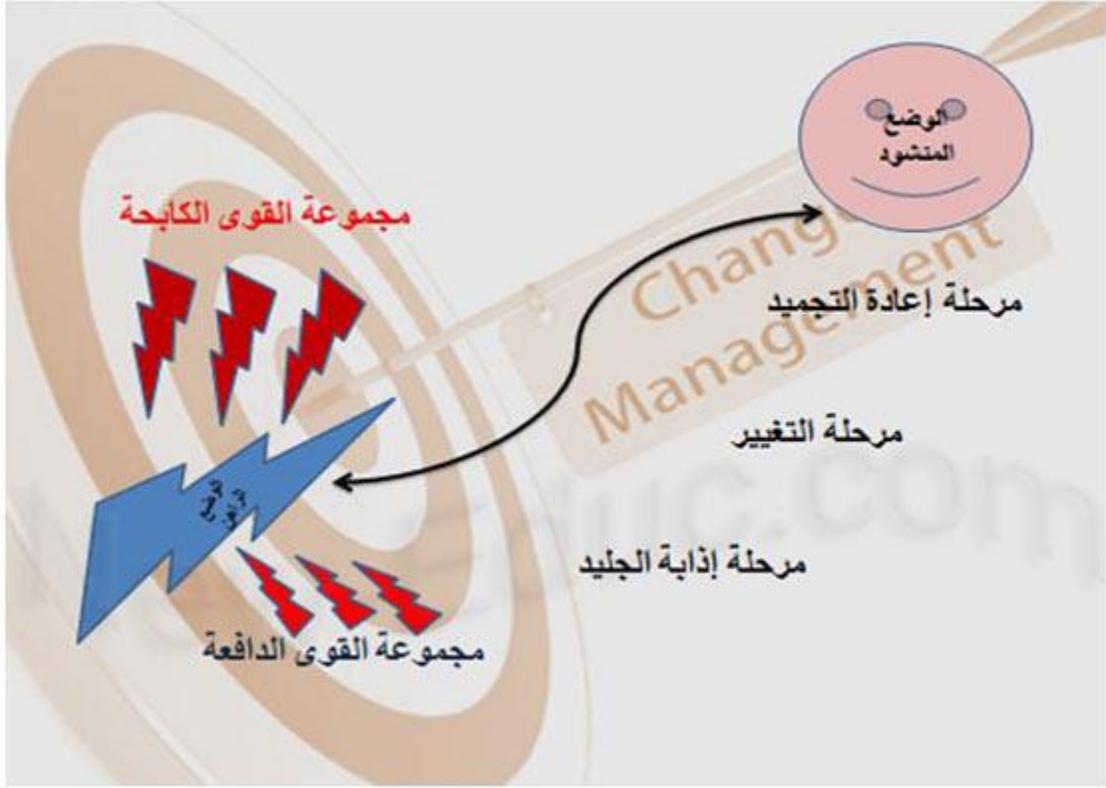
أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- كيف يمكن أن نغير الأفراد في المنظمة؟
- كيف يمكن أن نغير الجماعات في المنظمة؟
- هل الأساليب ثابتة ام أن هناك مجال للإبداع في استخدام أساليب أخرى؟
- هل ممكن أن تفاجئك الحاجة إلى التغيير؟
- كيف نحدد المطلوب تغييره؟



نموذج كيرت لوين لإدارة التغيير:





نموذج كوتر KOTTER لإدارة التغيير:

يرى جون كوتر الأستاذ في كلية هارفرد لإدارة الأعمال والمُتخصّص في مجال القيادة في الأعمال أنّ إدارة التغيير أمرٌ مهم، ففي غياب الإدارة الرّشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة و هو أمر لا تُحمد عقباه، و مع ذلك فإنّ قيادة التغيير تعدّ أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات. يتكون نموذج كوتر من ثمان خطوات لعملية التغيير التنظيمي وهي:

1- ايجاد شعور بالحاجة إلى التغيير:

يرى كوتر أنّ على القائد أن ينجح في خلق الشعور والأجواء التي تؤدي للتغيير، لأنّه يعزّز من المصداقيّة والثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أيّ مشروع جديد.

2- بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:

عملية التغيير تستلزم إنشاء تحالف قوي من العاملين يتولون قيادة مهام التغيير وتوجيهه في مراحلها المختلفة، ومن أهم سمات ذلك التحالف:

- إشراك أفراد منسجمين فيما بينهم.
- توفر الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.
- الاشتراك في الهدف من التغيير.

3- تطوير رؤية إستراتيجية:

حسب كوتر تعتبر الرؤية مهمة لأي عملية تغيير للأسباب التالية:

- توضح الرؤية الاتجاه والطريق الذي يقود إليه التغيير.
- الرؤية تحفز الناس على اتخاذ إجراءات ليست بالضرورة في مصلحتهم في الأجل القصير.
- الرؤية تساعد على التنسيق بين أطراف التغيير.

4- توصيل رؤية التغيير:

يجب على القائد استخدام الوسائل الضرورية لتوصيل الرؤية واستراتيجية التغيير الى الجميع. ولتقادي الفشل في توصيل رؤية التغيير يقترح كوتر:

- استخدام اللغة المعبرة والعبارات الواضحة و توضيح الأمور بكلّ صراحة.
- الاكثار من وسائل توزيع البيانات في الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية.
- تكرار الرسالة لزيادة حشد فريق التغيير.
- ضرب المثال والقوة من طرف القائد.

5- تمكين العاملين من صلاحيات تساعدهم على التحرك والعمل:

يرى كوتر أنّ التغييرات المطلوب يجب أن تشترك فيه جميع الأطراف، وإشراك كافة الأفراد في عملية التغيير يجب اتباع الخطوات التالية:

- الانطلاق من الرؤية لإيجاد دافعية المشاركة لدى الأفراد.
- إعادة هيكلة وتنظيم الهيكل الداخلي ليتوافق مع الرؤية.
- إتاحة التدريب الكافي للأفراد للتخلص من عاداتهم القديمة.
- الموازنة والتنسيق بين أنظمة المعلومات و نظم العاملين.
- فتح باب المناقشات الصريحة التي تُؤدّي إلى حلول تخص الافراد.

5- تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير:

للتأكد من أن عملية التغيير تحقق أهدافها، يجب وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب، حيث يجب:

- 1- أن يلمس الموظفون تلك المكاسب.
 - 2- أن تكون نتائج التغيير نتيجة للجهد المبذول من طرف الأفراد.
 - 3- أن ترتبط المكاسب بشكل تم تنفيذه.
- يرى كوتر أن التحسينات القصيرة الأجل ترفع من مستوى جهد العاملين من خلال:

- 1- توضيح أن المكاسب القريبة المدى هي نتيجة الجهد المبذول.
- 2- التدليل على نجاح الرؤية الجديدة و إمكانية تطبيقها في الواقع.
- 3- التقليل من مقاومة التغيير.
- 4- تحقيق المكاسب سيعطي للإدارة ثقة أكبر لمواصلة التغيير.
- 5- تغيير رأي المترددين وإقحامهم في عملية التغيير بشكل فعال

6- تعزيز المكاسب المحققة وتحقيق مزيد من التغيير:

مع تزايد قوة الدفع سيعتمد التحالف الذي يقود التغيير على المكاسب المحققة في الحصول على صلاحيات للاستمرار وتعزيز عملية التغيير، كما يرى عدم المبالغة في الاحتفال بالإنجازات المحققة حتى لا يتولد عنه تراجع لتلك المكاسب، فالإفراط في الثقة لدى العاملين يجعلهم يتوهمون أن التغيير قد تحقق مما يمنح فرصة لقوى مقاومة التغيير لترتيب أوضاعها من جديد.

7- تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة:

إنّ حفاظ المنظمة على مكاسب التغيير يعد تأسيس لثقافة جديدة ولأنماط سلوك قيم ستعم كافة المستويات التنظيمية.

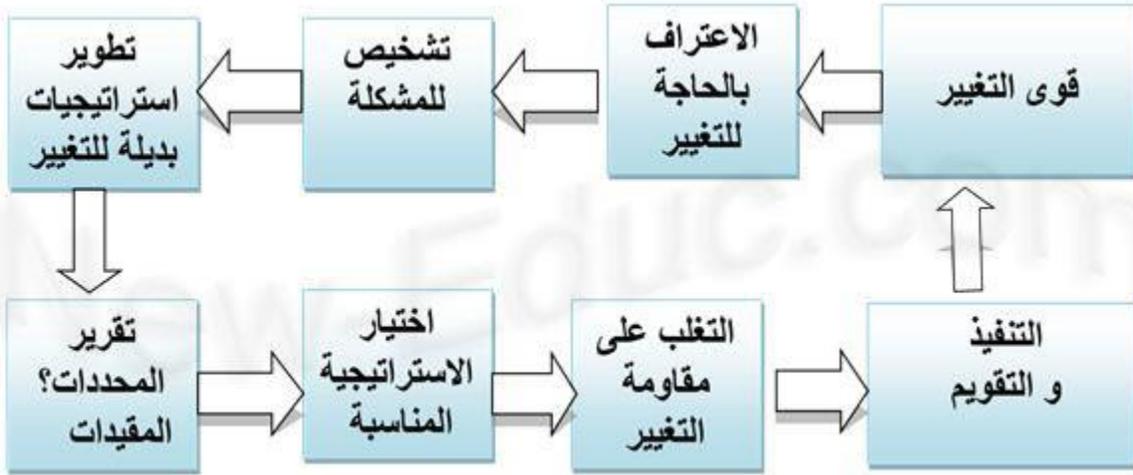
لترسيخ تلك الثقافة بشكلٍ دائمٍ وُضع كوتر مجموعة من الأسس أهمها:

- 1- ترجيح تثبيت التغييرات الثقافية في نهاية التغيير.

- 2- الاستعداد التام لمناقشة كافة القضايا التنظيم.
- 3- إمكانية تغيير بعض العناصر المهمة داخل المنظمة.
- 4- ربط ترقية العاملين بالثقافة الجديدة.

نموذج افانوفيتش IVANCEVICH لإدارة التغيير:

موانع التغيير:



القناعات، الكبر، الغفلة، الخوف، كلمة لا أستطيع، الكسل

العوامل المحددة لقابلية التغيير:

الضمانات Underwriters

العزيمة والتصميم Intension

القياسات Metrics

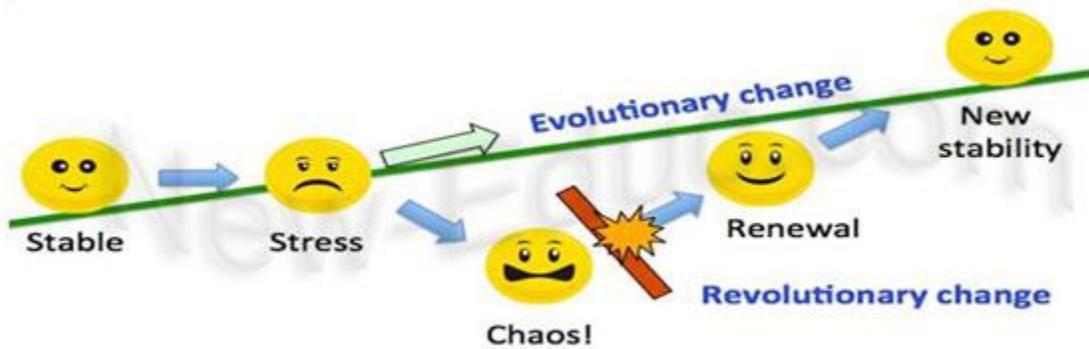
سلامة النظم System Integrity

Experience الخبرة
Decisiveness الحسم
Urgency العجالة
Inevitability الحتمية
Competitiveness التنافسية
Rewards الحوافز
Structure التركيب
Culture الثقافة
Communication التواصل
Innovation الابتكار
Influence النفوذ
Time Frame الإطار الزمني
Complacency الرضا
Organization Design تصميم التنظيم

من قوانين التغيير:



الفرق بين التغيير التطوري والتغيير الثوري:



أهم أسباب مقاومة التغيير:

- الخوف من خسارة مميزات الوضع الحالي
- الخوف من المجهول
- الحاجة إلى إعادة تشكيل العلاقات والاتصالات بين الأفراد

- خسارة المركز والنفوذ
- المجهود المبذول للتعامل مع التغيير
- الخوف من تحقيق الخسارة الجماعية

تصنيف أسباب مقاومة التغيير:

اقتصادية، اجتماعية، ذاتية، المركز الوظيفي، الضمان والحماية

أنماط المقاومة:

الطبيعي
الانفعالي
المصالح

أنواع التغيير التي تحظى بأكبر مقاومة:

- 1- التغيير الذي يقلل من المهارة المطلوبة للوظائف
- 2- التغيير الذي يقلل من المركز الوظيفي
- 3- التغيير الذي يقلل من العلاقات الاجتماعية
- 4- التغيير الذي يقلل الضمان الوظيفي والأمن النفسي
- 5- التغيير الذي لا يكون فهمه كاملاً
- 6- التغيير الذي يخالف المعايير السلوكية السائدة
- 7- التغيير الذي يقلل من فرص التفاعل الاجتماعي
- 8- التغيير الذي يقلل من خصوصية الفرد
- 9- التغيير الذي يقلل من النفوذ والسلطة
- 10- التغيير الذي يبرز العيوب الشخصية

11- التغيير الذي يتطلب جهداً إضافياً في التعلم أو التدريب

كيف ينعكس أسلوب مقاومة التغيير على سلوك الأفراد:

1- ترك العمل بالمنظمة نهائياً

2- التغيير السلوكي نحو العدوانية والإسقاط

3- الاستهتار وعدم المبالاة

4- التكاثر والتراخي

5- التحول نحو التنظيم غير الرسمي

العوامل التي تعيق التغيير في القطاع العام:

1- المعايير الإدارية والعلاقات الفردية

2- الارتباط الضعيف بين كل مستويات السياسة الإدارية

3- طرق توصيل الأوامر والطلبات

4- التحديات بين المدراء والموظفين

5- تنوع واختلاف الاهتمامات

6- هيكل أنظمة الحوافز والمكافآت

7- قلة تفويض أو تمكين العاملين

8- الاقتصار على التسلط في إعطاء الأوامر

9- الحذر الدائم

10- الإجراءات التنظيمية المحددة

11- قلة احترام المدراء

12- قلة الشفافية

13- قلة دعم الإبداع

14- عدم المخاطرة في إتخاذ القرارات للخوف على المال العام

15- قلة البحث عن الطرق الجديدة

16- نظام المحاسبية

17-الثقة والتنسيق بين الأقسام

كيف نتغلب على مقاومة التغيير:

- 1- تحديد الهدف من التغيير
- 2- دراسة الوضع الراهن للمنظمة
- 3- التخطيط لنوع التغيير المطلوب
- 4- مشاركة الأطراف المعنية
- 5- بحث البدائل المناسبة للتغيير
- 6- توفير المعلومات اللازمة للعاملين
- 7- الترويج والتمهيد للتغيير
- 8- التطبيق الواعي والمنظم للتغيير
- 9- المتابعة للتأكد من حسن سير عملية التغيير
- 10-التقويم والمراجعة
- 11-تقديم الحوافز من أجل التغيير
- 12-الاتصالات الواضحة والمفتوحة
- 13-إدخال تغييرات متعددة
- 14-العمل من خلال القادة غير الرسميين
- 15-استخدام الدوافع الطبيعية للناس
- 16-فرض التغيير

أسئلة تستحق التفكير والنقاش:

- 1- لماذا يقاوم الناس التغيير ؟
- 2- ما هي السلوكيات التي تلاحظها على الناس كتعبير عن رفض للتغيير؟
- 3- ما هي أكثر التغييرات إزعاجاً للأفراد والجماعات ؟
- 4- ما هي أشكال المقاومة التي يتبعها الأفراد والجماعات في مقاومة التغيير .

الفصل التاسع

العمل والصحة النفسية

يمكن أن تساعد استراتيجيات الصحة النفسية في مكان العمل الموظفين على أن يصبحوا أكثر صحة ويشعرون بتحسن، وتمكنهم في الوقت ذاته من التعرف على الموارد اللازمة للتصدي لأي تحديات أو ضغوط وبالتالي تعزيز الارتقاء صحياً بالمؤسسة بأكملها. لأن غالبية العاملين لا يحتاجون إلى رعاية إكلينيكية، فهم بحاجة إلى دعم صحتهم النفسية، ومساعدتهم في مهارات التأقلم وإدارة التوتر وبناء المرونة.

وفيما يلي استراتيجيات يمكن لأصحاب العمل استخدامها لإدارة الصحة النفسية في العمل:

1- تعزيز التوازن بين العمل والحياة:

يمكن أن يكون تحقيق التوازن بين متطلبات المنزل والعمل أمراً صعباً. ويعد الاختلال في كلا الجانبين له تأثير سلبي، لذا توفير جدول العمل المرن طريقة مناسبة لتحقيق معدل من التوازن.

2- إدارة أعباء عمل الموظفين:

بصفتك خبيراً في الموارد البشرية أو مديراً أو صاحب عمل التأكد من تتبع توازن عبء العمل بأن لا يكون مرتفعاً أو منخفضاً، يمكن أن يساهم عبء العمل الكبير مع التحكم المنخفض في سير العمل في حدوث مشكلات صحية نفسية خطيرة.

3- التأكد من أن مكان العمل آمن:

أماكن العمل غير الآمنة هي عامل خطر آخر لمشاكل الصحة النفسية. تأكد من وجود سياسات داخلية وقواعد سلوك واستراتيجيات للحفاظ على مكان العمل آمناً، منها إبقاء باب مكتبك مفتوحاً وأخبر موظفيك أنه يمكنهم القدوم إليك أو إلى الموارد البشرية بشأن أي مشكلات مكتبية قد يواجهونها.

4- تثقيف وإشراك الموظفين حول الصحة النفسية في مكان العمل:

يُعد الاعتراف بوجود المشكلة وخطورتها أمراً حيوياً لنجاح حملة الصحة النفسية، لذلك لا تدع شهر التوعية بالصحة النفسية هو المرة الوحيدة التي تتحدث فيها عن ذلك، بل قم بتضمين سياسات الصحة النفسية وإنشاء قنوات رسمية كالخط الساخن وتقديم نصائح إدارة الإجهاد في اجتماعاتك المنتظمة.

5- جمع وتقييم البيانات الخاصة بالرفاهية النفسية للموظفين والأداء:

يعد إجراء استطلاعات الرأي أو إجراء الاستبيانات وجهاً لوجه بداية جيدة. من خلال هذه البيانات، يمكنك صياغة السياسات والتعرف على الحالة النفسية لمروؤسيك والضغط التي يواجهونها في العمل، وبالتالي يكون لديك صورة حقيقية عن فريق عملك.

6- تشجيع الموظفين على أخذ إجازاتهم المدفوعة (PTO)

:اعمل على إعادة تعريف ماهية الإجازة للموظفين - فهي لا تعني بالضرورة السفر ولكنها تعني فرصة للعناية الذاتية أو قضاء وقت ممتع مع الأسرة، وكن أنت قدوة بإلهام موظفيك بشحن طاقتك عبر أخذ إجازة.

7- تطوير القيادة والدعم الإداري:

استثمر الوقت والمال من خلال تحسين مهارات المديرين التنفيذيين لمساعدتهم على إدارة تحديات الصحة النفسية في مكان العمل، ابدأ بتقديم الإحصائيات ونتائج المسح التي تربط أداء الموظف والمشاركة والصحة النفسية على سبيل المثال تدريبهم على تعلم الإسعافات النفسية الأولية.

8- ربط الموظفين بأخصائيي الصحة النفسية:

استشر متخصصي الرعاية الصحية حول أفضل نهج لتعزيز الصحة النفسية بين موظفيك. يمكنهم عقد ندوات توعية وتدريب الموظفين على القضايا النفسية كجزء من تطوير الدعم الإداري، احصل على دورات تدريبية حول التعامل مع الموظفين ذوي الاحتياجات النفسية أو العاطفية الفريدة، ما سيسهم في إيجاد التوازن بين رفاهية كل موظف والمؤسسة.

9- تقديم نصائح صحية عملية:

اعتد على تضمين نصائح تتعلق بالصحة النفسية أو السلامة في رسائل البريد الإلكتروني والإعلانات. يمكن أن يساعد ذلك في إنشاء وترسيخ ثقافة واعية للصحة في مؤسستك. يمكن تذكير زملائك في العمل بالاستيقاظ وأخذ استراحة لمدة ثلاث دقائق كل 30 دقيقة إذا كانوا يعملون من المنزل. أخبرهم صراحة أن يعتنوا بصحتهم النفسية.

10- تتبع حالة الموظفين:

من خلال تسجيلات الوصول المتكررة استثمر الوقت في الحفاظ على مشاركة الموظفين الإيجابية. يمكن للاجتماع الأسبوعي أن يقطع شوطاً طويلاً في جعل فريقك يشعر بأن الإدارة تهتم بهم. قم بإجراء مكالمات فيديو منتظمة مع الموظفين عن بُعد للتحقق من أدائهم وعافيتهم العاطفية.

أهمية الصحة النفسية

يمكننا أن نقول باختصار إن أهمية الصحة النفسية تكمن في كونها تساعد الشخص في أن يعيش حياته على أكمل وجه بإنتاجية ويستمتع بها، فضلاً عن كونها تقلل احتمال إصابته بمجموعة واسعة من الأمراض النفسية .

مجموعة من أبرز النقاط التي توضح أهمية الصحة النفسية للشخص:

1- تحسين الصحة الجسدية

للصحة النفسية تأثير كبير في الصحة الجسدية، إذ إن إهمالها أو ضعفها يزيد احتمال الإصابة بأمراض عديدة قد تكون خطيرة، منها: أمراض القلب، والسكري.

2- المساعدة في الشفاء من الأمراض العضوية

يكون احتمال انتصار مصابي السرطان الذين يعانون من مشكلات نفسية حتى إن كانت بسيطة أقل مقارنةً بذوي الصحة النفسية الجيدة.

3- تعزيز جودة النوم

تعدّ اضطرابات النوم، منها: الأرق (Insomnia) ضمن المشكلات التي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالصحة النفسية.

4- رفع مستويات الطاقة

تعمل الصحة النفسية السيئة على استنزاف الطاقة، فهي تؤدي إلى الشعور المتواصل بالتعب والإرهاك الذي لا يتوقف إلا مع علاج المشكلة أو الاضطراب النفسي.

5- تجنب العادات السلبية

تؤدي الصحة النفسية السيئة في بعض الحالات إلى اللجوء إلى العادات السلبية بهدف التعامل مع الأعراض النفسية المزعجة، وذلك يكون على سبيل المثال باللجوء إلى التدخين أو استخدام الأدوية المهدئة دون استشارة الطبيب.

6- الحفاظ على التفاؤل

تساعد الصحة النفسية الجيدة في التعامل مع العقبات والصعوبات بمنظور متفائل، وذلك يؤدي إلى تجاوزها وعدم تركها تؤثر في حياة الشخص وإنجازاته.

7- المساعدة في التعامل مع التغيرات الحياتية

عند التعرّض إلى حدث يؤدي إلى تغيرات جذرية في الحياة من ذلك الزواج والانتقال من عمل إلى آخر، تبرز أهمية الصحة النفسية في المساعدة في التعامل مع التغيرات وتجاوزها دون أضرار نفسية.

8- زيادة الإنتاجية

تؤدي الصحة النفسية المتعبة وما يترافق معها من اضطرابات نفسية إلى ضعف الإنتاجية وتأخر تسليم المهام في العمل، وذلك إضافةً إلى كثرة الإجازات المرضية.

9- تحسين العلاقات مع الآخرين

تؤدي الصحة النفسية السيئة إلى مضاعفات عديدة تؤثر سلبياً في العلاقات مع الآخرين، من ذلك اللجوء إلى الانعزال عنهم.

10-الحفاظ على وزن صحي

تبرز أهمية الصحة النفسية أيضًا في تحسين نمط حياة الشخص ووقايته من حدوث زيادة كبيرة في وزنه، فمن يعاني من مشكلة نفسية أو اضطراب نفسي عادةً ما يقل اهتمامه في ممارسة الرياضة واختيار الغذاء الصحي، وذلك يفضي إلى زيادة الوزن والسمنة.

العوامل المؤثرة سلباً على الصحة النفسية :

بعد أن ألقينا نظرةً على أهمية الصحة النفسية سننتقل الآن إلى التعرف على مجموعة من أبرز العوامل التي تؤثر فيها سلبياً :

- 1- العوامل البيولوجية، منها الوراثة وكيمياء الدماغ.
- 2- التجارب الحياتية، منها التعرض للصددمات النفسية والإساءات.
- 3- التاريخ العائلي بالإصابة بالاضطرابات النفسية.
- 4- نمط الحياة الذي يشمل طبيعة الغذاء وممارسة النشاطات الجسدية.

لتعزيز الصحة النفسية :

بسبب أهمية الصحة النفسية علينا أن نسعى إلى تعزيزها وتحسينها دائماً.

نقاط تساعد في ذلك :

- 1- التواصل مع الآخرين :فوجود الأصدقاء والتواصل معهم يدعم الصحة النفسية ويعزز قيمة الذات.
- 2- ممارسة النشاطات الجسدية من أبرز فوائد الرياضة للصحة النفسية هو أنها تحفز على حدوث تغيرات كيميائية دماغية تؤدي إلى تحسين المزاج.
- 3- تعلم مهارات جديدة: فالتعلم يعزز ثققتك في نفسك، وذلك له تأثير كبير في تحسين الصحة النفسية.
- 4- مساعدة الآخرين: فالعطاء والبدل من أجل الآخرين يؤثر إيجابياً في صحتك النفسية.
- 5- معايشة هناوالآن، فالاستمتاع باللحظة والتركيز فيها بكامل الذهن له أثر إيجابي في الصحة النفسية

حقائق رئيسية :

- 1- هناك استراتيجيات وتدخلات مشتركة بين القطاعات وعالية المردود لتعزيز الصحة النفسية.
- 2- الصحة النفسية جزء لا يتجزأ من الصحة؛ وبالفعل، لا تكتمل الصحة بدون الصحة النفسية.
- 3- الصحة النفسية تتأثر بالعوامل الاجتماعية الاقتصادية والبيولوجية والبيئية. للصحة النفسية قيمة جوهرية وأساسية وهي جزء لا يتجزأ من رفاهنا العام.
- 4- تتأثر الصحة النفسية بتفاعل معقد بين الضغوط ومواطن الضعف الفردية والاجتماعية والهيكلية.
- 5- إن ضرورة اتخاذ إجراءات بشأن الصحة النفسية أمر بديهي وملح.
- 6- هناك استراتيجيات ميسورة التكلفة وفعالة ومجدية لتعزيز الصحة النفسية وحمايتها واستعادتها.

مفاهيم متعلقة بالصحة النفسية :

الصحة النفسية هي حالة من الرفاه النفسي تمكن الشخص من مواجهة ضغوط الحياة، وتحقيق إمكاناته، والتعلم والعمل بشكل جيد، والمساهمة في مجتمعه المحلي. وهي جزء لا يتجزأ من الصحة والرفاه اللذين يدعمان قدراتنا الفردية والجماعية على اتخاذ القرارات وإقامة العلاقات وتشكيل العالم الذي نعيش فيه. والصحة النفسية هي حق أساسي من حقوق الإنسان. وهي حاسمة الأهمية للتنمية الشخصية والمجتمعية والاجتماعية الاقتصادية.

والصحة النفسية لا تقتصر على غياب الاضطرابات النفسية. فهي جزء من سلسلة متصلة معقدة، تختلف من شخص إلى آخر، وتتسم بدرجات متفاوتة من الصعوبة والضيق، وبخصائل اجتماعية وسريرية يُحتمل أن تكون مختلفة للغاية.

وتشمل اعتلالات الصحة النفسية الاضطرابات النفسية وحالات الإعاقة النفسية الاجتماعية، فضلاً عن الحالات النفسية الأخرى المرتبطة بالضيق الشديد أو ضعف الأداء أو خطر إيذاء النفس. ومن المرجح أن يعاني الأشخاص المصابون باعتلالات الصحة النفسية من تدني مستويات الراحة النفسية، ولكن لا يحدث هذا دائماً أو بالضرورة.

محددات الصحة النفسية :

قد تتشكّل طوال عمرنا توليفة من المحددات الفردية والاجتماعية والهيكلية المتعددة لحماية صحتنا النفسية أو تقويضها وتغيير موقعنا في السلسلة المتصلة للصحة النفسية:

- 1- العوامل النفسية والبيولوجية الفردية مثل المهارات العاطفية وتعاطي مواد الإدمان والوراثيات يمكن أن تجعل الأفراد أكثر عرضة لمشاكل الصحة النفسية.
- 2- التعرّض لظروف اجتماعية واقتصادية وجيوسياسية وبيئية غير مواتية - بما في ذلك الفقر والعنف وعدم المساواة والحرمان البيئي - يزيد من خطر إصابة الأفراد باعتلالات الصحة النفسية.
- 3- ويمكن أن تظهر المخاطر في أي مرحلة من مراحل العمر، بيد أن تلك التي تحدث خلال فترات النمو الحساسة، ولا سيما أثناء الطفولة المبكرة، ضارة بشكل خاص. فعلى سبيل المثال، من المعروف أن التنشئة القاسية والعقاب البدني يقوضان صحة الطفل وأن التخويف يشكل عاملاً من عوامل الخطر الرئيسية المسببة لاعتلالات الصحة النفسية.
- 4- عوامل وقائية تنشأ طوال عمرنا وتتيح تعزيز قدرتنا على الصمود، وتشمل مهارتنا وسماتنا الاجتماعية والعاطفية الفردية، فضلاً عن التفاعلات الاجتماعية الإيجابية والتعليم الجيد والعمل اللائق والأحياء الآمنة والتلاحم المجتمعي، وغير ذلك.

وتتجلى مخاطر الصحة النفسية والعوامل الوقائية في المجتمع بمستويات متفاوتة. وتزيد التهديدات المحلية من شدة المخاطر التي يتعرّض لها الأفراد والأسر والمجتمعات المحلية، فيما تزيد التهديدات العالمية من شدة المخاطر التي يتعرّض لها السكان ككل، وتشمل الركود الاقتصادي وفاشيات الأمراض والطوارئ الإنسانية والتشريد القسري وأزمة المناخ المتنامية.

ويتسم كل عامل خطر وكل عامل وقائي بقوة تنبؤية محدودة. ولا يُصاب معظم الأفراد باعتلالات في صحتهم النفسية على الرغم من تعرّضهم لعاملٍ من عوامل الخطر، في حين أن العديد من الأفراد يصابون بها على الرغم من عدم تعرّضهم لأي عامل خطر معروف. فمحددات الصحة النفسية المتفاعلة فيما بينها هي التي تعزّز الصحة النفسية أو تقوّضها.

تعزيز الصحة النفسية والوقاية من الاضطرابات النفسية :

ترمي التدخلات في مجال تعزيز الصحة النفسية والوقاية من الاضطرابات النفسية إلى تحديد المحددات الفردية والاجتماعية والهيكليّة للصحة النفسية، ثم التدخل من أجل الحد من المخاطر وبناء القدرة على الصمود وهيئة بيئات داعمة للصحة النفسية. ويمكن تصميم التدخلات خصيصاً للأفراد أو فئات محددة أو للفئات السكانية بأسرها.

إن إعادة تشكيل محددات الصحة النفسية غالباً ما تتطلب اتخاذ إجراءات تتجاوز نطاق قطاع الصحة، ومن ثمّ فإنه ينبغي أن تشمل برامج تعزيز الصحة النفسية والوقاية من الاضطرابات النفسية قطاعات التعليم والعمل والعدالة والنقل والبيئة والإسكان والرعاية الاجتماعية. ويمكن لقطاع الصحة أن يسهم إسهاماً كبيراً بدمج جهود التعزيز والوقاية في الخدمات الصحية؛ والدعوة إلى التعاون والتنسيق المتعددي القطاعات والشروع فيهما، وتيسيرهما عند الاقتضاء.

وتشكل الوقاية من الانتحار أولوية عالمية، وهي مدرجة في أهداف التنمية المستدامة. ويمكن إحراز تقدم كبير في هذا المجال بتقييد الوصول إلى وسائل الانتحار، وعرض مواد إعلامية مسؤولة بشأن الانتحار، والتعلم الاجتماعي والعاطفي لدى المراهقين، والتدخل المبكر. ويعد حظر استعمال مبيدات الآفات الشديدة الخطورة تدخلاً غير مكلف وعالي المردودية بشكل خاص للحد من معدلات الانتحار.

ويمثل تعزيز الصحة النفسية لدى الأطفال والمراهقين أولوية أخرى يمكن تحقيقها عن طريق السياسات والقوانين التي تعزز الصحة النفسية وتحميها، من خلال دعم القائمين على الرعاية في توفير الرعاية في مرحلة التنشئة، وتنفيذ البرامج المدرسية، وتحسين نوعية البيئات المجتمعية والإلكترونية. وتعد برامج التعلم الاجتماعي والعاطفي المدرسية من بين أكثر الاستراتيجيات فعالية في مجال تعزيز الصحة النفسية للبلدان من جميع مستويات الدخل.

ويعد تعزيز وحماية الصحة النفسية في مكان العمل مجالاً يحظى باهتمام متزايد ويمكن دعمه من خلال التشريعات واللوائح، والاستراتيجيات التنظيمية، وتدريب المديرين، والتدخلات لدى العمال.

الرعاية والعلاج في مجال الصحة النفسية :

في سياق الجهود الوطنية الرامية إلى تعزيز الصحة النفسية، من الأساسي حماية راحة الجميع النفسية وتعزيزها، ولكن أيضاً تلبية احتياجات الأشخاص المصابين باعتلالات الصحة النفسية.

القيام بذلك في إطار رعاية الصحة النفسية المجتمعية، التي يعد الحصول عليها وقبولها أسهل مقارنة بالرعاية المؤسسية، والتي تساعد على منع انتهاكات حقوق الإنسان وتحقق حصائل أفضل من حيث التعافي للأشخاص المصابين باعتلالات الصحة النفسية.

وينبغي توفير الرعاية الصحية النفسية المجتمعية عن طريق شبكة من الخدمات المترابطة التي تشمل:

- 1- خدمات الصحة النفسية التي تُدمج في الرعاية الصحية العامة، ويتم ذلك عادةً في المستشفيات العامة ومن خلال تقاسم المهام مع مقدمي خدمات الرعاية غير المتخصصين في قطاع الرعاية الصحية الأولية؛
- 2- خدمات الصحة النفسية المجتمعية التي قد تشمل مراكز وفرق الصحة النفسية المجتمعية، والتأهيل النفسي الاجتماعي، وخدمات دعم الأقران، وخدمات المعيشة المدعومة؛
- 3- الخدمات التي توفر رعاية الصحة النفسية في إطار الخدمات الاجتماعية وفي السياقات غير الصحية، مثل خدمات حماية الطفل، وخدمات الصحة المدرسية، وخدمات السجون.

إن الفجوة الكبيرة في رعاية اعتلالات الصحة النفسية الشائعة مثل الاكتئاب والقلق تعني أنه يجب على البلدان إيجاد طرق مبتكرة لتنويع الرعاية المقدمة للمصابين بهذه الاعتلالات وتوسيع نطاقها، وذلك من خلال المشورة النفسية غير المتخصصة أو المساعدة الذاتية الرقمية مثلاً.

استجابة منظمة الصحة العالمية

تلتزم جميع الدول الأعضاء في المنظمة بتنفيذ "خطة العمل الشاملة للصحة النفسية 2013-2030"، التي تهدف إلى تحسين الصحة النفسية بتعزيز القيادة والحوكمة الفعالين، وتوفير رعاية مجتمعية شاملة ومتكاملة ومستجيبة، وتنفيذ استراتيجيات في مجال التعزيز والوقاية، وتعزيز نظم المعلومات والبيانات والبحوث. وفي عام 2020، أظهر تحليل "أطلس الصحة النفسية 2020" الذي أجرته المنظمة لأداء البلدان مقارنة بخطة العمل، أن التقدم المحرز غير كاف لتحقيق الغايات المحددة في خطة العمل المنقح عليها.

ويدعو "التقرير العالمي عن الصحة النفسية إحداث تحول في الصحة النفسية لصالح الجميع" الصادر عن المنظمة لجميع البلدان إلى الإسراع في تنفيذ خطة العمل. ويذهب التقرير إلى أنه يمكن لجميع البلدان أن تحقق تقدماً مجدياً في تحسين الصحة النفسية لسكانها بالتركيز على ثلاثة "مسارات تحول"، وهي:

1- زيادة القيمة التي يوليها الأفراد والمجتمعات المحلية والحكومات للصحة النفسية؛ ومطابقة هذه القيمة

مع التزام جميع الجهات صاحبة المصلحة ومشاركتها واستثماراتها في جميع القطاعات؛

2- إعادة تشكيل الخصائص المادية والاجتماعية والاقتصادية للبيئات - في المنازل والمدارس وأماكن العمل والمجتمع المحلي الأوسع نطاقاً - من أجل حماية الصحة النفسية على نحو أفضل والوقاية من اعتلالات الصحة النفسية؛

3- تعزيز رعاية الصحة النفسية بحيث يتسنى تلبية المجموعة الكاملة من احتياجات الصحة النفسية من خلال شبكة مجتمعية من الخدمات والدعم عالية الجودة ويسهل الوصول إليها بأسعار معقولة.

وتركز المنظمة بشكل خاص على حماية حقوق الإنسان وتعزيزها، وتمكين الأشخاص ذوي التجارب المعاشية، وضمان اتباع نهج متعدد القطاعات ومتعدد الجهات صاحبة المصلحة.

وتواصل المنظمة العمل على الصعيدين الوطني والدولي، بما في ذلك في السياقات الإنسانية، على تزويد الحكومات والشركاء بالقيادة الاستراتيجية والبيئات والأدوات والدعم التقني اللازمة لتعزيز الاستجابة الجماعية في مجال الصحة النفسية والتمكين من إحداث تحوّل صوب تحسين الصحة النفسية للجميع.

الفصل العاشر

علم نفس المستهلك

والأسس النفسية للتسويق

سلوك المستهلك:

هو علم يُعنى بدراسة ؛ كيف يشتري الأفراد، وماذا يشترون ومن أين، ولماذا يقومون بالشراء. هذا العلم، على الرغم من أنه الآن أحد مجالات علم التسويق، إلا أنه استمد أساسياته من علم النفس والاجتماع وعلم الاقتصاد.

تهدف دراسة سلوك المستهلك إلي:

- 1- فهم قرارات الشراء التي يتخذها المستهلك ، وكذلك المراحل التي يتم بها هذا القرار. وتدرس لذلك الخصائص الفردية للمستهلك والشخصية والاجتماعية والثقافية.
- 2- دراسة كيفية تأثير العواطف والمواقف والتفضيلات على السلوك الشرائي.
- 3- يُحَقَّق في الخصائص المميزة للمستهلكين مثل دراسة التركيبة السكانية وأساليب الحياة الشخصية والمتغيرات السلوكية في محاولة لفهم رغبات العملاء واستهلاكهم في دراسات رسمية لسلوك المستهلك.
- 4- تبحث دراسة سلوك المستهلك في التأثيرات على المستهلك من قبل مجموعات مثل العائلة والأصدقاء والرياضات والمجموعات المرجعية والمجتمع بشكل عام.
- 5- تهتم دراسة سلوك المستهلك بجميع مفاهيم السلوك الشرائي، من نشاطات ما قبل الشراء إلى نشاطات ما بعد الشراء من استهلاك وتقييم وتصريف.
- 6- تهتم أيضًا بجميع الأشخاص المعنيين -بشكل مباشر أو غير مباشر- بقرارات الشراء ونشاطات الاستهلاك بما فيها مؤثري العلامات التجارية وقادة الرأي.

أظهرت الأبحاث أنه من الصعب توقع سلوك المستهلك حتى بالنسبة للخبراء في المجال. مع ذلك، تلقي طرق البحث الجديدة -مثل وصف الأعراق البشرية وعلوم أعصاب المستهلك- أضواء جديدة على كيفية اتخاذ المستهلكين لقراراتهم.

يبحث سلوك المستهلك في كيفية تأثير العواطف والمواقف والتفضيلات على السلوك الشرائي.

نهدف لتعلم مجموعه من الادوات التي سوف تساعد على فهم سلوك المستهلك وفهم كيف يقوم العميل باتخاذ قرار الشراء وما هي العوامل التي تؤثر على هذا القرار كما سوف نتعلم العديد من اسراتيجيات التأثير المعتمدة على تطبيقات علم النفس والاقتصاد السلوكي سواء فى الاعلان او التسعير النفسي

نظرية سلوك المستهلك :

إن نظرية سلوك المستهلك هي "دراسة الكيفية التي يقرر بها الناس إنفاق أموالهم استناداً إلى تفضيلاتهم الفردية والقيود المفروضة على الميزانية"، تظهر النظرية كيف يختار الأفراد خياراتهم، رهناً بحجم الدخل المتاح للإنفاق وأسعار السلع والخدمات، ففهم الطريقة التي يعمل بها المستهلكون يجعل من الأسهل على البائعين أن يتنبأوا بمنتجاتهم التي ستباع أكثر، ويمكن خبراء الاقتصاد من فهم شكل الاقتصاد ككل فهماً أفضل. سلوك المستهلك يتمتع الأفراد بحرية الاختيار بين حزم السلع والخدمات المختلفة.

تسعى نظرية سلوك إلى التنبؤ بأنماط الشراء الخاصة بهم من خلال وضع الافتراضات الثلاثة الأساسية التالية حول السلوك البشري وهي:

1- تعظيم المنفعة:

يقال إن الأفراد يتخذون قرارات مدروسة عند التسوق، وشراء المنتجات التي تحقق لهم أكبر منفعة.

2- المنفعة القصوى:

نادراً ما يرضى الناس برحلة تسوق واحدة إلى المتاجر ويريدون دائماً أن يبذلوا المزيد رحلات البحث.

3- المنفعة الهامشية المتناقصة:

ويفقد المستهلكون رضاهم عن المنتج كلما زادوا استهلاكه.

طبيعة وتصنيف الحاجات البشرية :

طبيعة البشر جميع رغبات البشر وتطلعاتهم ودوافعهم معروفة بأنها رغبات بشرية في الاقتصاد. الرغبات التي يمكن إشباعها بالسلع والخدمات من أي نوع هي رغبات اقتصادية، على سبيل المثال، فإن الغذاء والمأوى والملابس وما إلى ذلك هي احتياجات اقتصادية للإنسان. تلك التي لا يمكن شراؤها هي حاجات غير اقتصادية مثل السلام، والحب، والعطف، وما إلى ذلك.

نظرية المنشأة: Theory of the firm

التعريف المفهوم الأمثلة الضروريات هؤلاء هم الناس وسينقسم المزيد من الضروريات إلى الضروريات للحياة، والكفاءة، وأخيراً الضروريات التقليدية.

1- الأول والأكثر أهمية من الواضح أنها ضرورية للحياة وهذه تشمل الغذاء والماء والملابس والمأوى وما إلى ذلك.

2- ثم هناك ضروريات لتحسين كفاءتنا ورفاهنا مثل السكن المريح، والأطعمة المغذية، وما إلى ذلك.

3- هناك ضروريات تقليدية تنشأ عن العادات أو الأعراف أو الاتفاقيات.

4- الراحة هي الحاجات الإضافية للإنسان بعد الضروريات وهي ليست أساسية أو ملحة بقدر ما هي ضرورية. فالراحة هي الحاجات التي تجعل حياة الإنسان مريحة ومانحة للاكتفاء.

عموماً، تشمل هذه الامور أموراً تتخذ الإنسان من العمل أو تدعّمه في حياته. لذلك فإن مواد مثل المراوح، البيوت المفروشة، الثياب الخاصة للمناسبات، الخ، تندرج ضمن هذه الفئة من الاحتياجات البشرية.

مميزات نظرية السلوك :

- 1- إن بناء فهم أفضل لأذواق الأفراد ودخولهم أمر مهم لأنه يؤثر بشكل كبير على منحني الطلب.
- 2- والعلاقة بين سعر السلعة أو الخدمة والكمية المطلوبة لفترة زمنية معينة وشكل الاقتصاد ككل.
- 3- يقود الإنفاق الاستهلاكي جزءاً كبيراً جداً من الناتج المحلي الإجمالي في الولايات المتحدة وغيرها من الدول. إذا خفض الناس من المشتريات، فإن الطلب على السلع والخدمات سوف ينخفض، الأمر الذي سيؤدي إلى تقليص أرباح الشركات، وسوق العمل، والاستثمار، والعديد من الأشياء الأخرى التي تجعل الاقتصاد مؤزباً.

نظرية المنشأة: Theory of the firm :

هي نظرية المستهلك حيث تتعدد التحديات التي تواجه وضع صيغة عملية لهذه الحالة على سبيل المثال، كما يشير الاقتصاد السلوكي، فإن الناس ليسوا دوماً عقلانيين ولا يباليون في بعض الأحيان بالخيارات المتاحة. يصعب بشكل خاص اتخاذ بعض القرارات لأن المستهلكين غير ملمين بالمنتجات. قد يكون هناك أيضاً عنصر عاطفي في عملية اتخاذ القرارات التي لا يمكن استخلاصها في وظيفة اقتصادية.

إن الافتراضات العديدة التي تضعها نظرية المستهلك تعني أن هذا الافتراض تعرض لانتقاد شديد. ورغم أن ملاحظاته قد تكون صالحة في عالم مثالي، فإن هناك في واقع الأمر العديد من المتغيرات التي قد تكشف عن عملية تبسيط عادات الإنفاق باعتبارها معيبة. إن الاقتصاد ليس مجرد إحصاءات ورسومات بيانية، كما أنه يتعامل مع السلوك البشري وحاجاته. إن نظرية سلوك المستهلك تتعامل بشكل خاص مع الكيفية التي يخصص بها المستهلكون دخلهم وينفقونه بين كل السلع والخدمات المختلفة

إذا فسلوك المستهلك : هو علم يُعنى بدراسة ؛ كيف يشتري الأفراد، وماذا يشترون ومن أين، ولماذا يقومون بالشراء . هذا العلم – على الرغم من أنه الآن أحد مجالات علم التسويق – إلا أنه استمد أساسياته من علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية (أنثروبولوجيا) والاقتصاد .

تهدف دراسة سلوك المستهلك إلي فهم قرارات الشراء التي يتخذها المستهلك ، وكذلك المراحل التي يتم بها هذا القرار . وتدرس لذلك الخصائص الفردية للمستهلك والشخصية والاجتماعية والثقافية. حيث أن أي عملية تسويقية تبدأ بدراسة الفرص المتاحة للمنتج المراد طرحه في السوق والتي تقتضي تحليل ودراسة خصائص الزبائن المستهدفين، تعتبر دراسة سلوك المستهلك هي نقطة البداية لعملية إدارة التسويق كما يصفها أب التسويق "فيليب كوتلر".

يعني سلوك المستهلك بدراسة الأفراد والمجموعات والمنظمات وجميع الأنشطة المتعلقة بشراء السلع والخدمات واستخدامها والتخلص منها، بما فيها الاستجابة السلوكية والعقلية والعاطفية التي تسبق هذه النشاطات أو تتبعها.

ظهرت دراسة سلوك المستهلك في أربعينيات القرن العشرين وخمسينياته بصفته تخصصاً فرعياً منفصلاً في مجال التسويق. فسلوك المستهلك هو علم اجتماعي مشترك بين التخصصات يدمج بين عناصر من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان الاجتماعي والأنثروبولوجيا (علم الإنسان) ووصف الأعراق البشرية والتسويق وعلم الاقتصاد، وخاصة الاقتصاد السلوكي.

يبحث سلوك المستهلك في كيفية تأثير العواطف والمواقف والتفضيلات على السلوك الشرائي. يُحقَّق في الخصائص المميزة للمستهلكين الفرديين مثل دراسة التركيبة السكانية وأساليب الحياة الشخصية والمتغيرات السلوكية مثل معدلات الاستخدام ومناسبة الاستخدام والإخلاص وتأييد العلامة التجارية والاستعداد لتقديم الاقتراحات.

لفهم رغبات الأفراد واستهلاكهم في دراسات رسمية لسلوك المستهلك نستعرض التالي:

- 1- تبحث دراسة سلوك المستهلك في التأثيرات على المستهلك من قبل مجموعات مثل العائلة والأصدقاء والرياضات والمجموعات المرجعية والمجتمع بشكل عام.
- 2- وتهتم دراسة سلوك المستهلك بجميع مفاهيم السلوك الشرائي، من نشاطات ما قبل الشراء إلى نشاطات ما بعد الشراء من استهلاك وتقييم وتصريف.
- 3- وتهتم أيضاً بجميع الأشخاص المعيّنين -بشكل مباشر أو غير مباشر- بقرارات الشراء ونشاطات الاستهلاك بما فيها مؤثري العلامات التجارية وقادة الرأي. أظهرت الأبحاث أنه من الصعب توقع سلوك المستهلك حتى بالنسبة للخبراء في المجال. مع ذلك، تلقي طرق البحث الجديدة -مثل وصف الأعراق البشرية وعلوم أعصاب المستهلك- أضواء جديدة على كيفية اتخاذ المستهلكين لقراراتهم.

أصبحت قواعد بيانات إدارة علاقات العملاء (سي آر إم) أحد بنود تحليل سلوك المستهلك حيث تساعد على:

1- إتاحة البيانات الضخمة التي تنتجها قواعد البيانات إمكانية الفحص الدقيق للعوامل السلوكية التي تؤثر في نوايا المستهلك بإعادة الشراء والاحتفاظ بالمستهلك والإخلاص والنوايا السلوكية الأخرى مثل الاستعداد لتقديم اقتراحات إيجابية أو أن يصبحوا داعمين للعلامة التجارية أو يشاركوا في نشاطات مواطنة العملاء.

2- تساعد قواعد البيانات أيضًا في تجزئة السوق وخاصة التجزئة السلوكية مثل إعداد أقسام يمكن أن تستخدم لتطوير استراتيجيات تسويق مخصصة وموجهة بشكل فردي.

في أربعينيات وخمسينيات القرن العشرين، كان يُسيطر على التسويق ما يمكن تسميته المدارس الفكرية الكلاسيكية التي كانت وصفية بشكل كبير واعتمدت بشكل كبير على مناهج دراسة الحالة مع استخدام حينيّ لأساليب إجراء المقابلات.

وفي نهايات خمسينيات القرن العشرين، انتقد تقريران مهمان التسويق بسبب افتقاره للدقة المنهجية، وخاصة فشله في اعتماد أساليب بحث علمية سلوكية موجهة بشكل رياضي. حُددت المرحلة لجعل التسويق مُتكاملًا مع الاختصاصات من خلال اعتماد وجهة نظر سلوكية المستهلك.

منذ خمسينيات القرن العشرين، بدأ التسويق بالتحول بعيدًا عن الاقتصاد باتجاه تخصصات أخرى، لا سيما العلوم السلوكية بما في ذلك علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلم النفس السريري.

نتج عن ذلك تأكيد جديد على اعتبار العميل وحدة تحليل. نتيجة لذلك، أضيفت معرفة جوهرية جديدة إلى مجال التسويق، بما فيها أفكار مثل قيادة الرأي والمجموعات المرجعية والإخلاص للعلامة التجارية. أصبحت تجزئة السوق -خاصة التجزئة الديموغرافية بناءً على مؤشر الحالة الاجتماعية والاقتصادية ودورة الحياة الأسرية- عصريةً أيضًا. بعد إضافة سلوك المستهلك، اختبر مجال التسويق زيادة في التعقيد العلمي مع أخذ تطور النظرية وإجراءات الاختبار بعين الاعتبار..

في سنواته الأولى، تأثر سلوك المستهلك بشكل كبير ببحوث الدوافع التي زادت من فهم العملاء، واستخدمها -بشكل مكثف- مستشارون في مجال صناعة الإعلانات وأيضًا في مجال علم النفس في عشرينيات القرن العشرين وثلاثينياته وأربعينياته. بحلول خمسينيات القرن العشرين بدأ التسويق يعتمد تقنيات مُستخدمة من الباحثين في الدوافع، من ضمنها إجراء المقابلات العميقة والتقنيات الإسقاطية واختبارات الإدراك الموضوعية ومجموعة من منهجيات البحث الكيفية والكمية. أضاف الباحثون مؤخرًا مجموعة جديدة من الأساليب تتضمن:

وصف الأعراق البشرية وتقنيات استنباط الصور الفوتوغرافية وإجراء المقابلات الظاهرية. يعتبر سلوك المستهلك اليوم تخصصًا فرعيًا مهمًا في التسويق، ويُصنف وحدةً دراسيةً في أغلب برامج التسويق الجامعية تقريبًا.

يشمل سلوك المستهلك «جميع النشاطات المرتبطة بالشراء من استخدام السلع والخدمات وتصريفها بما فيها استجابة المستهلك العاطفية والعقلانية والسلوكية التي تسبق هذه النشاطات وتتبعه» يمكن أن يشير مصطلح المستهلك إلى مستهلكين فرديين وإلى منظمات مستهلكة وبصورة أكثر تحديدًا «مستخدم نهائي -ليس بالضرورة أن يكون مشتريًا- في سلسلة توزيع السلعة أو الخدمة. ويهتم سلوك المستهلك بما يلي :

- 1- **نشاطات الشراء:** شراء السلع أو الخدمات: كيف يحصل المستهلكون على المنتجات والخدمات، وجميع النشاطات التي تؤدي إلى قرار الشراء بما فيها البحث عن المعلومات وتقييم السلع والخدمات وطرق الدفع ومن ضمنها عملية الشراء.
- 2- **نشاطات الاستخدام والاستهلاك:** تهتم بمن وأين ومتى وكيف يتم الاستهلاك وعملية الاستخدام بما فيها من ارتباطات رمزية والطريقة التي توزع فيها السلع في العائلات أو وحدات الاستهلاك.
- 3- **نشاطات تصريف المنتج:** تهتم بالطريقة التي يصرف فيها المستهلك المنتجات ويعبئها، وقد تتضمن أيضًا أنشطة إعادة البيع مثل إيباي وأسواق المستعمل.

قد تكون استجابة المستهلك:

1- استجابة عاطفية (أو مثيرة للعاطفة): تشير إلى العواطف مثل المشاعر وتقلبات المزاج.

2- استجابة عقلية (أو إدراكية): تشير إلى طرق تفكير المستهلك.

3- استجابة سلوكية (أو إدراكية): تشير إلى استجابة المستهلك التي يمكن ملاحظتها.

في مجال الدراسة، يعتبر سلوك المستهلك علمًا اجتماعيًا تطبيقيًا. تحليل سلوك المستهلك هو «استخدام مبادئ سلوكية -تكتسب عادة نتيجة الخبرة- لتفسير الاستهلاك الاقتصادي البشري». يقع سلوك المستهلك عند نقطة التقاطع بين علم النفس الاقتصادي وعلم التسويق.

قرار الشراء وسياقه :

فهم سلوك الشراء والاستهلاك هو التحدي الرئيس للمسوقين. يهتم سلوك المستهلك -بمعناه الواسع- بفهم كل من كيفية اتخاذ قرار الشراء وكيفية استهلاك السلع والخدمات وتجربتها. المستهلكون هم صانعو القرار الفاعلون. هم الذين يختارون ما يشترونه، وغالبًا ما يعتمدون على دخلهم المتاح أو ميزانيتهم. قد يغيرون تفضيلاتهم المتعلقة بميزانيتهم ومجموعة أخرى من العوامل.

تتضمن بعض قرارات الشراء عمليات مفصلة طويلة تشتمل على بحث مكثف عن المعلومات من أجل الاختيار بين البدائل المتنافسة. وتحدث بعض قرارات الشراء الأخرى -مثل الشراء العشوائي أو الإدمان على الشراء- بشكل آني مع استثمار قليل أو عدم استثماره للوقت أو الجهد في البحث عن المعلومات.

وتتخذ بعض قرارات الشراء عن طريق مجموعات (مثل العائلات أو الأسر أو الشركات)، بينما يتخذ الأفراد بعضًا الآخر. عندما يُتخذ قرار شراء من قبل مجموعة صغيرة -مثل أسرة- يمكن أن يتدخل أعضاء آخرون في مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، ويمكن أن يقوموا بعدة أدوار. على سبيل المثال، يمكن أن يقترح شخص واحد صنف الشراء، ويمكن أن يبحث شخص آخر عن معلومات متعلقة بالمنتج، بينما قد يذهب شخص آخر إلى المتجر ويشتري المنتج وينقله إلى المنزل.

تصنّف عادة أدوار اتخاذ القرار كما يلي:

1- البادئ : الشخص الذي يقترح علامة تجارية ما (أو منتجًا) مقابل الدفع له (شيء ما بالمقابل).

2- المؤثر: شخص ينصح بعلامة تجارية معينة.

3- متخذ القرار: الشخص النهائي الذي يتخذ قرار الشراء.

4- المشتري : الشخص الذي يطلب أو يشتري جسدًا.

5- المستخدم : الشخص الذي يستخدم المنتج أو يستهلكه.

التسويق النفسي.. المبادئ والأسس :

يقول التسويق النفسي، من حيث دلالاته غير المباشرة، إن ثمة علاقة بين التسويق وعلم النفس، هل الواقع كذلك حقًا؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب أن نعلم ماهية علمي النفس والتسويق في الوقت نفسه، ولما كان بيان ذلك من المحال في هذا المقام فإننا سنقتصر على القول إن أغلب قرارات الناس عاطفية. تلك العاطفية في اتخاذ القرار هي نقطة الانطلاق والارتكاز الأولى بالنسبة إلى التسويق النفسي، وهي ذاتها النقطة التي يلتقي عندها التسويق وعلم النفس.

وبما أن التسويق إقناع فأجدر بالمسوّق أن يسعى إلى فهم هوية العميل وماذا يريد، وما الذي يدفعه لإجراء عملية شراء أو اتخاذ هذا القرار من الأساس؟ علاوة على فهم كيف (ولماذا) يفكر الناس ويتصرفون بالطريقة التي يتصرفون بها؟ بالإضافة أنه من المستبعد أن يصل المسوّق إلى إجابة شافية حول هذه الأسئلة من دون الاستعانة بعلم النفس، ومن هنا جاء مفهوم وأهمية علم النفس التسويقي.

إذا تعتمد تعتمد الاستراتيجيات المتبعة في علم النفس التسويقي على نظريات نفسية في المقام الأول؛ يعني هذا أن المسوقين يستخدمون عدة ملاحظات نفسية حول السلوك البشري؛ للتواصل بشكل فعال مع العملاء المحتملين.

ما هو التسويق النفسي؟

وإذا كنا نعلم إلى بيان كيفية استخدام التسويق النفسي أو إدراج مبادئه في الاستراتيجيات التسويقية فإن ذلك غير ممكن من دون تقديم تعريف ولو مختصر له، وتوضيح ماهيته على النحو التالي :

- 1- يُعرّف التسويق النفسي بأنه دمج مجموعة من المبادئ النفسية في التسويق، واستراتيجية المبيعات،
- 2- يعرّف التسويق النفسي بأنه تلك الآلية التي من يكون خلالها التفكير في علم النفس التسويقي طريقة للبحث عن أنماط استجابات معينة لدى البشر، وتقييم مدى ارتباط ذلك بقرارات الشراء الخاصة بهم.

وعلى ذلك يمكن القول إن التسويق النفسي يحاول فهم الطريقة التي يفكر بها المستهلكون ويشعرون بها، ويتخذون القرارات وفقاً لها. ولما كان الهدف من التسويق هو إقناع الناس، وطالما أن ما تحتاجه هو أن تكون هناك جاذبية عاطفية من قبل العميل تجاه المنتج أو الخدمة التي تقدمها، فإن التسويق النفسي هو المخول بمساعدتك من أجل الوصول إلى هذه الغاية.

ولنا أن نعلم أيضاً أن الغرض من علم النفس التسويقي، علاوة على ما فات، هو الحصول على ميزة عبر المنافسة، تلك الميزة التي يمكن العثور عليها وتحديدها من خلال فهم دوافع ومحفزات الناس (العملاء) الذين تتعامل معهم أو تستهدفهم.

المبادئ والنظريات :

إذا اتفقنا على أهمية التسويق النفسي فأولى بنا أن نعرف كيف نستخدمه، بيد أن ذلك غير ممكن من دون الوقوف على المبادئ والأسس التي تحكم هذا المجال التسويقي وتضبط قواعده، أما عن هذه المبادئ فهي التي يمكن إجمالها على النحو التالي :

1- مبدأ رد الجميل :

يعتمد هذا المبدأ على فكرة أساسية مفادها أنه إذا كانت العلامة التجارية تفعل شيئاً جيداً للعملاء فمن المرجح أن يردوا هم أنفسهم الجميل لها، وهو ما قد ينعكس في أمور جملة؛ أبرزها: الولاء لهذه العلامة التجارية، والإقبال عليها.. وما إلى ذلك، خاصة أن علماء النفس يعتقدون أنه من المرجح أن يرد البشر معروفاً أو يزيدوا مستويات تعاونهم إذا قام شخص ما (أو في هذه الحالة علامة تجارية) بعمل شيء لهم أولاً. هذا يعني أن العلامة التجارية يجب عليها أن تأخذ الخطوة الأولى صوب العملاء لا أن تنتظر العكس.

2- فجوة المعلومات :

تقترح نظرية فجوة المعلومات أنه عندما يكون لدى شخص ما فجوة في معرفته بموضوع يثير اهتمامه؛ أي إذا كان لديه شح في المعلومات حول أمر أو مجال ما، فإنه سيتخذ إجراءً لمعرفة ما يريد معرفته. تلك مسألة يمكن استخدامها في التسويق النفسي بطرق جمّة؛ من بينها على سبيل المثال لا الحصر: العناوين المحفزة، المثيرة أو الغامضة، التي تظهر شيئاً وتخفي أشياء؛ إذ الهدف من هذا الصنيع أن تدفع العميل المحتمل إلى الإتيان وطلب معلومات إضافية، وبهذا تكون العلامة التجارية قد حازت فرصة للتعامل مع هذا العميل عن قُرب أكثر.

3- نظرية الندرة :

تشير هذه الفكرة إلى أن البشر يضعون قيمة أكبر للأشياء التي يعتقدون أنها نادرة، ويضعون قيمة أقل لما يمكن الوصول إليه بسهولة. تلك واحدة من النظريات الأساسية في التسويق النفسي. وعلى الرغم من أنه يمكننا التفكير في الندرة بطريقة إيجابية؛ لأنها توجه العقل تلقائياً وبقوة نحو الاحتياجات التي لم يتم تلبيتها، وبالتالي تحصل على ما لم يكن لديك، وهذه الرغبة في حد ذاتها فرصة ثمينة على المسوقين استغلالها على النحو الأمثل.

4- نظرية الإثبات الاجتماعي :

تتعلق هذه النظرية بحقيقة أن البشر يتقنون في المنتجات أكثر عندما يعرفون الآخرين الذين يمكنهم التحقق من قيمتها. بقول آخر: الناس يتقنون أكثر في المنتجات التي ثمنها أشخاص آخرون يتقنون بهم، والتسويق النفسي يستخدم هؤلاء الأشخاص الذين هم أهل ثقة من أجل جذب المزيد من العملاء ودفعهم إلى التعاطي مع العلامة التجارية.

5- النفور من الخسارة :

تشير هذه النظرية إلى أن معظم الناس يفضلون تجنب الخسائر مقارنة بتحقيق المكاسب، فلو أن شخصاً ما خُير ما بين اكتساب شيء جديد وخسارة شيء لديه بالفعل فسوف ينحاز في نهاية المطاف إلى الشيء الذي بحوزته ويحاول الحفاظ عليه بكل الطرق الممكنة. يبدو أن هذا المبدأ من مبادئ التسويق النفسي يجنح أو بمعنى أدق يستخدم فكرة الترهيب النفسي، فنحن نخوف الناس من فقدان ما لديهم من أجل تحقيق أهدافه وغاياته.

كيفية استخدام العلاقة بين علم النفس والتسويق في السوق التجاري :

هل حقاً هناك علاقة بين علم النفس والتسويق، وإلى أي مدى تؤثر نفسيتنا في القرارات الخاصة بشراء المنتجات والخدمات التي نريدها. ربما لا ندرك ذلك ولكن معظم قرارات المستهلك التي يتخذها في شراء المنتجات المختلفة ترجع إلى مجموعة من التأثيرات النفسية الداخلية والخارجية.

العلاقة بين علم النفس والتسويق الإلكتروني وكيفية تأثيره على المشتري والسوق التجاري بشكل عام:

بعض المفاهيم الهامة التي توضح عوامل التسويق:

أولاً : معرفة مفهوم التسويق وأهدافه :

يعرف التسويق عامةً على أنه مجموعة من الأنشطة التي يعتمد عليها الأشخاص في إشباع رغباتهم واحتياجاتهم المختلفة من خلال عمليات البيع والشراء بين طرفين. ومن ناحية أخرى نجد أن التسويق الإلكتروني يعتمد نفس الاستراتيجية ولكن تتم عمليات البيع والشراء من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ومواقع الإنترنت.

أهداف التسويق الأساسية :

- 1- إرضاء العملاء وتلبية متطلباتهم هو الهدف الأول.
- 2- البحث عن الأولوية في مجال التنافس في الأسواق التجارية.
- 3- إجراء الأبحاث والدراسات المستمرة لسرعة التنبؤ باحتياجات العملاء ورغباتهم.
- 4- الحفاظ على تحقيق الأرباح المستمرة.

ثانياً : معرفة مفهوم علم النفس والعلاقة بين علم النفس والتسويق :

علم النفس هو العلم الذي يقوم بدراسة سلوك الإنسان، ويقوم على هذا العلم العديد من الأسس والمفاهيم المتعلقة بالسلوك البشري في كافة المجالات. إذ يسعى علم النفس للإجابة على كل الأسئلة التي تتضمن "متى؟ و ماذا؟" ، ويحاول التنبؤ بسلوكيات الأفراد وفهمها.

كما أنه يقوم بتحليل تصرفاتهم وأفعالهم وفهم دوافعهم النفسية ، وبالتالي التعرف على شخصيه وفهمها وكذلك معرفة مواطن القوة والضعف. وهنا نستطيع أن نحدد العلاقة بين علم النفس والتسويق، من خلال التطلع إلى مفهوم وأهداف كل منهم ومحاولة ربطهم ببعض. بعبارة اخرى نجد أن التسويق هو عبارة عن سلوك الأشخاص تجاه الأنشطة المختلفة، وعلم النفس يقوم على تحليل هذه التصرفات والتنبؤ بأفعالهم.

ثالثاً : معرفة مفهوم علم النفس التسويقي وعلاقة علم النفس بالتسويق :

علم النفس التسويقي أو التسويق النفسي هو:

- 1- استخدام مبادئ علم النفس في وضع استراتيجيات تسويقية تهدف إلى تحقيق مزيد من الأرباح والمبيعات.
- 2- كما أنه يهدف إلى جعل الأشخاص تستخدم مشاعرهم عند القيام بعمليات الشراء، من خلال ربط هذه المشاعر بالمنتج والتخلص من المشاعر السلبية.
- 3- بالإضافة إلى أنه يعمل على تعزيز قيمة المنتج تجاه العميل، من خلال استخدام عدة مداخل نفسية تعمل على إقناعه بشراء هذا المنتج. والتي تتمثل في القيام بالعروض والخصومات أو توضيح فوائد شراء هذا المنتج عن غيره وكذلك مقارنتها بالسلع المنافسة.

حيث أوضحت إحدى الدراسات أن الأشخاص يشترطون بعواطفهم وليس بعقولهم، وذلك من خلال الإحساس الذي يعطيه المنتج لهم وليس المنتج بالتحديد. ولذلك نجد أن التسويق النفسي يوضح العلاقة بين علم النفس والتسويق من خلال فهم سيكولوجية المستهلك وتحسين استراتيجيات التسويق والتسويق الإلكتروني من خلال فهم ما يلي:

- 1- تحليل سيكولوجية الأفراد ومدى تأثرهم بالعوامل الخارجية.
- 2- التوصل لفهم سلوك المستهلكين أثناء عملية التسوق والتنبؤ بقراراتهم في عمليات الشراء.
- 3- توضيح مدى تأثير سلوك المستخدمين بالحملات الإعلانية المختلفة.
- 4- معرفة احتياجات المستهلكين والأسباب وراء عدم اتمام عمليات الشراء.

أسباب اهتمام المسوقين بالعلاقة بين علم النفس والتسويق:

توصل المسوقين إلى أن استخدام استراتيجيات ومبادئ علم النفس تساعدهم بشكل كبير في فهم العملاء بطريقة أفضل ويمكن من خلالها زيادة عمليات الشراء والمبيعات. ومعها توجه رجال التسويق لدراسة علم النفس وتأثيره في عملية التسويق وذلك لعدة أسباب منها:

1- السلوك الذي يعتمد على العاطفة:

يعتمد معظم المستخدمين على العاطفة في القيام بعمليات الشراء وليس العقل، ثم بعد ذلك يبررون عملية الشراء بالحجج المنطقية. وعلى هذا من الضروري الانتباه لمشاعر المستهلك ومحاولة جذبهم لعمليات التسويق.

2- الإرساء “Anchoring” :

ويقصد بالإرساء هو اعتماد المعلومة الأولى التي يتلقاها العميل من أجل اتخاذ قرار الشراء، وهي خطوة هامة يعتمد عليها الكثير من المسوقين. إذ يوضع المستهلك أمام عدة خيارات في عملية التسويق حتى يصل للقرار النهائي لاتمام عملية الشراء.

3- سياسة هندسة الإقناع:

وتسمى أيضًا "Persuasion Architecture" وهي عبارة عن استخدام مجموعة من الاستراتيجيات تعمل على إقناع وجذب العميل بالمنتج. إذ تتمثل في استخدام التصميمات البسيطة والصور الجذابة سواء كان على موقعك الإلكتروني أو مواقع التواصل الاجتماعي.

كما يمكن استخدام ما يسمى "call to action" من خلال توجيه المستهلك إلى فعل معين عن طريق البريد الإلكتروني. ومعها تستطيع الحصول على الحصول على المزيد من الزيارات الموجه من البريد الإلكتروني للعملاء أو من خلال قراءة مقال ما.

4- عملية الالتزام والمصادقية :

طبقًا لسيكولوجية الأفراد في علم النفس، نرى أن معظم المستهلكين د يتقون بالأشخاص ذات المصادقية، ومعها إذا قمت بالزام شخص على فعل شيئًا علنًا فمن المرجح أن ينفذه للنهاية.

إذ يمكنك أن تدفع المستهلك إلى الاشتراك في المسابقات ذات الجوائز القيمة أو حثه على زيارة صفحاتك على مواقع التواصل الاجتماعي ومتابعتك.

الاستراتيجيات التي تستخدم العلاقة بين علم النفس والتسويق، يعتمد المسوقين ورجال الدعاية العديد من الاستراتيجيات النفسية للتأثير على المستهلكين والتي تتمثل فيما يلي:

1- استخدام القصص الاجتماعية : نلاحظ حاليًا أن معظم الشركات الدعائية تستخدم إعلانات القصص التي يتعاطف معها العميل والتي تذكره بتجاربه الشخصية. إذ وجد أن هذه القصص لها تأثير كبير على الجمهور من حيث إيصال الفكرة، وأن مشاركة هذه التجارب تدفع العديد من المتابعين لشراء هذه السلع والمنتجات.

2- اعتماد سياسة التحايل .

ويمكنك أن ترى ذلك عندما تقوم إحدى الشركات بتقديم عرض القطعتين مع قطعة أخرى إضافية مجانًا. وبذلك تجعل هذه الشركات العميل يشعر بأنه قد حصل على صفقة كبيرة ناجحة.

3- **التأثير الاجتماعي** : معظم المستهلكين يقومون بشراء العديد من السلع والمنتجات التي ربما لا يحتاجون إليها فقط لكون معظم أفراد المجتمع يفعل نفس الشيء. ويمكن أن نجد ذلك عندما يقوم أحد المؤثرين بتقديم إحدى المنتجات أو الخدمات عن طريق الدعاية التلفزيونية أو حتى عبر مؤثري ومواقع التواصل الاجتماعي.

4- **الخوف من الخسارة** : طبقاً لدراسات علم النفس وجد أن الأشخاص يميلون إلى اتخاذ القرارات الحاسمة عندما يجدوا أنهم على وشك خسارة شيئاً ما. ولذلك تعتمد هذه الاستراتيجيات العديد من الشركات في تقديم المنتجات والعروض المجانية للعملاء.

ضرورات استخدام علم النفس في عملية التسويق :

يتم استخدام العلاقة بين علم النفس والتسويق من قبل المسوقين محاولةً منهم فهم عقل العميل المستهدف، ويمكنهم تحقيق ذلك من خلال:

- 1- محاولة خلق علاقة من الثقة والإيجابية مع العملاء الجدد من خلال مشاركة التجارب السابقة للعملاء الحاليين؛ مما يشجعهم على الوثوق بهذا المنتج وشراءه.
- 2- الاهتمام بتقديم محتوى جذاب يروي قصة ما تعمل على ربط العميل المحتمل بمنتجاتك.
- 3- استخدام العواطف في استمالة المستهلك أثناء عملية التسوق.
- 4- الحرص على تقديم الفوائد والمزايا الفريدة المتعلقة بمنتجك والتي تجعله يختار منتجك عن غيره من المنتجات الأخرى.
- 5- الاستمرار في تقديم العروض والخصومات على المنتجات والخدمات التي تقدمها.

دراسة سلوك المستهلك :

أنواع سلوك المستهلك :

تختلف أنواع سلوكيات الأفراد و تصرفاتهم باختلاف الأفراد ذاتهم و الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، و على حسب رؤية كل باحث وأهدافه أو كل مدرسة من مدارس السلوك الإنساني وأهدافها.

و فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

1- حسب شكل السلوك: و هنا ينقسم سلوك المستهلك إلى:

أ- سلوك ظاهر: و هو التصرفات و الأفعال الظاهرة و التي يمكن ملاحظتها من الخارج (النوم، الأكل، الشراء...).

ب-سلوك باطن: لا يمكن مشاهدته أو ملاحظته بشكل مباشر، بل الاستدلال عليه من خلال ملاحظة الأوجه المختلفة لسلوك و تصرفات الأفراد الظاهرة(التفكير، التأمل، الإدراك، التصور...)

2- حسب طبيعة السلوك: تنقسم تصرفات المستهلكين حسب طبيعتها إلى:

أ- سلوك فطري: و هو سلوك الذي غالبا ما يصاحب الإنسان منذ ميلاده و من دون الحاجة إلى تعلم أو تدريب (بكاء الطفل....)

ب- سلوك مكتسب: و هو السلوك الذي يتعلمه الفرد بواسطة التعلم أو التدريبات المختلفة مثل (القراءة و الكتابة، السباحة، قيادة السيارات...).

3- حسب العدد: ينقسم سلوك المستهلك حسب هذا المعيار إلى:

أ- سلوك فردي: هو السلوك الذي يتعلق بالفرد في حد ذاته و ما يتعرض له من مواقف خلال ساعات حياته اليومية المختلفة.

ب- سلوك جماعي: هو السلوك الذي يخص مجموعة من الأفراد و ليس فردا واحدا، فهو إذن يمثل علاقة الفرد بغيره من الأفراد، كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل، الجامعة،.....

و لا شك أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير و الأثر و إن كانت درجة تأثير الجماعة في الفرد هي في العادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

4- حسب حداثة السلوك: بموجب هذا المعيار قد يكون سلوك الفرد:

أ- سلوك جديد: هو السلوك الناتج عن حالة جديدة أو مستحدثة باعتباره يحدث لأول مرة.

ب- سلوك مكرر: هو السلوك المعتاد دون تغيير أو بتغيير طفيف أي بصورة طبق الأصل أو مقارنة لما سبقه من تصرفات و أفعال

المسوقين يجب عليهم فهم و معرفة وفهم سلوك المستهلك الشرائي لتحسين من فعالية التسويق وتلبية احتياجات المستهلك ومن المهم للمسوق معرفة مايدفع المستهلك لشراء منتج معين. سلوك المستهلك هو دراسة المستهلكين والعمليات الي بيستخدموها لاختيار المنتجات والخدمات، او التلخص منها، بما في ذلك ردود المستهلكين العاطفية والعقلية والسلوكية. يشمل سلوك المستهلك على افكار من عدة علوم مختلفة بما في ذلك:

• علم النفس

• علم البيولوجيا

• علم الكيمياء

• علم الاقتصاد

هل سلوك المستهلك مهم؟

دراسة سلوك المستهلك تعد امراً مهماً لجهات التسويق فمن طريقها سيتم فهم ما يؤثر على قرارات شراء المستهلكين. يمكنهم سد الفجوة في السوق وتحديد المنتجات المطلوبة والمنتجات التي عفا عليها الزمن. كما تساعد ايضاً على تحديد كيفية تقديم المنتجات بطريقة تحقق اقصى تأثير على المستهلك. فهم سلوك الشراء للمستهلكين هو السر الاساسي للوصول لعملائك وإشراكهم وتحويلهم للشراء منك.

تحليل سلوك المستهلك يكشف لنا عدة نقاط:

- 1- مايفكر فيه المستهلكين وكيف يشعرون تجاه البدائل المختلفة(العلامات التجارية و المنتجات)
- 2- مالذي يؤثر على المستهلكين للاختيار من بين الخيارات المختلفة.
- 3- سلوك المستهلكين أثناء البحث والتسوق
- 4- كيف تؤثر بيئة المستهلكين على سلوكهم

سلوك المستهلك يتأثر بعوامل مختلفة، يجب على المسوقين دراسة أنماط الشراء للمستهلكين ومعرفة اتجاهات المشترين. في معظم الحالات.

ما العوامل الي تجعل المستهلك يقول نعم؟

- 1- العوامل الشخصية: اهتمامات وآراء الفرد التي يمكن ان تتأثر بالتركيبة السكانية.
- 2- العوامل النفسية: تعتمد على استجابة الفرد لرسالة تسويقية.
- 3- العوامل الاجتماعية: الأسرة، الأصدقاء، المستوى التعليمي وسائل التواصل الاجتماعي والدخل.

لدينا أربعة أنواع رئيسية من سلوك المستهلك:

١- سلوك الشراء المعقد

٢- السلوك الشرائي لتقليل التنافر

٣- سلوك الشراء المعتاد

٤- السلوكيات المتنوعة

عوامل مؤثرة على سلوك المستهلك:

- ١- الحملات التسويقية
- ٢- الظروف الاقتصادية
- ٣- التفضيلات الشخصية
- ٤- تأثير المجموعة
- ٥- القوة الشرائية

أنماط سلوك الشراء ليست مرادفة لعادات الشراء. يتم تطوير العادات كميول نحو الفعل وتصبح عفوية بمرور الوقت، بينما الأنماط تظهر تصميماً عقلياً يمكن التنبؤ به.

- 1- مكان الشراء
- 2- العناصر المشتراة
- 3- وقت وتواتر الشراء
- 4- طريقة الشراء

نماذج سلوك المستهلك :

يلعب فهم سلوكيات المشتري دوراً مهماً في التسويق، وتم تجميع أبحاث كبيرة حول سلوك المشتري على المستوى المفاهيمي والمستوى التجريبي، هناك نوعان من المشتريين (المشتري الصناعي - المستهلك الفردي).

يتميز سلوك الشراء التنظيمي (المشتري الصناعي) بالعديد من الميزات المميزة حيث يحدث في مؤسسة رسمية ناتجة عن الميزانية والتكلفة، في بعض الحالات قد تحدث عملية اتخاذ قرار مشتركة، وهذا غير ممكن في سلوك الشراء الفردي.

أنواع نماذج سلوك المستهلك :

- 1- نموذج الرجل الاقتصادي في هذا النموذج ، يتبع المستهلكون مبدأ المنفعة القصوى بناءً على قانون تناقص المنفعة، يعتمد نموذج الرجل الاقتصادي على التأثيرات التالية : تأثير السعر، أى خفض سعر المنتج وسيكون شراء الكمية أكثر .
- 2- الاستبدال: خفض سعر المنتج البديل وستكون فائدة شراء المنتج الأصلي أقل.
- 3- تأثير الدخل: عندما يتم كسب المزيد من الدخل، أو توفر المزيد من الأموال، ستكون الكمية المشتراة أكثر.

استندت النظرية الاقتصادية لاتخاذ قرار المشتري على الافتراضات التالية:

- 1- نظرًا لأن موارد المستهلك محدودة، فإنه سيخصص الأموال المتاحة التي ستزيد من إشباع احتياجاته ورغباته.
- 2- يتمتع المستهلكون بمعرفة كاملة حول فائدة كل منتج، أي أنهم قادرون على إكمال الرضا الدقيق الذي من المحتمل أن ينتج عن كل عنصر .
- 3- نظرًا لأن المزيد من الوحدات من نفس العنصر تشتري المنفعة أو الرضا الذي توفره الوحدة التالية من العنصر، فسوف يستمر في التناقص، وفقًا لقانون تناقص المنفعة.
- 4- يستخدم السعر كمقياس للتضحية في الحصول على السلع أو الخدمات.
- 5- الهدف العام للمستهلك هو تحقيق أقصى قدر من رضاه عن عملية الشراء.

خمس نماذج أساسية مؤثرة على قرارات المستهلك:

أولاً : نموذج التعلم : يشير نموذج سلوك المستهلك هذا إلى أن السلوك البشري يعتمد على بعض المفاهيم الأساسية والدوافع والمحفزات والإشارات والاستجابات والتعزيزات التي تحدد احتياجات الإنسان ورغباته، وهي: القيادة: محفز داخلي قوي يجبر على العمل.

المنبهات: هذه مدخلات قادرة على إثارة الدوافع أو الدوافع.

الإشارات: هي علامة أو إشارة تعمل كمحفز لقيادة معينة.

الاستجابة: الطريقة أو الوضع الذي يتفاعل فيه الفرد مع المنبهات. إذا كانت الاستجابة لحافز معين "مجزية" فإنها تعزز إمكانية استجابة مماثلة عند مواجهة نفس الحافز أو الإشارات، عند تطبيقه على التسويق في حالة وجود إشارة إعلامية مثل الإعلان، يشتري المشتري منتجاً (استجابة)؛ تزيد التجربة الإيجابية مع المنتج من احتمال تكرار الاستجابة في المرة التالية التي تظهر فيها الحاجة إلى التحفيز (التعزيز).

ثانياً : نموذج التحليل النفسي : يقترح النموذج أن الاحتياجات البشرية تعمل على مستويات مختلفة من الوعي، ودافعه التي تكمن في هذه المستويات المختلفة، ليست واضحة للمراقب العرضي، لا يمكن تحليلها إلا من خلال البحث الحيوي والمتخصص.

ثالثاً : النموذج الاجتماعي : هذه النوع من نماذج سلوك المستهلك يهتم بالمجتمع، المستهلك عنصر من عناصر المجتمع وقد يكون عضواً في العديد من المجموعات والمؤسسات في المجتمع، ويتأثر السلوك الشرائي بهذه المجموعات، أي المجموعات الأساسية من أقارب أصدقاء العائلة والمقربين لها تأثير كبير على الشراء.

قد يكون المستهلك عضواً في حزب سياسي حيث تختلف معايير لباسه عن عضو آخر كعضو في منظمة النخبة، قد تختلف احتياجاته لباسه، وبالتالي عليه شراء أشياء تؤكد أسلوب حياته في مجموعات مختلفة.

رابعاً : نموذج (Engel, Kollet, Blackwell (EKB : يتوسع هذا النوع من نماذج سلوك المستهلك في نظرية الإجراء المعقول . بموجب نموذج EKB ، يكون للمسوقين فترتان حيث تكون مدخلاتهم هي الأكثر قيمة، خلال مرحلة المعلومات الأولية، يجب على جهات التسويق تزويد المستهلكين بمعلومات كافية حول المنتج لدفع المستهلك لإبقاء منتجات الشركة قيد النظر للشراء.

يصبح التسويق عاملاً مرة أخرى في مرحلة التأثيرات الخارجية، تعتبر العلامات التجارية الخاصة بنمط الحياة جيدة جدًا في غرس الرغبة لدى المستهلك في الظهور أو الشعور بطريقة معينة مع المنتج، حتى لو لم يكن منتج العلامة التجارية مختلفًا بشكل أساسي عن المنافسة.

علم النفس التسويقي: تعرف على دوافع الشراء عبر الإنترنت؟

فنّ التجارة الإلكترونية لا يتعلّق فقط بمعرفة أساسيات التسويق أو طرق ومبادئ البيع عبر الإنترنت. إنما لذلك المجال الواسع جانب يتعلّق بفهم واستيعاب الطبيعة السيكولوجية والنفسية للعميل، التي تدفعه إلى شراء منتجات معينة دون سواها أو تفضيل متجر إلكتروني محدد دون آخر. فما هي أسرار علم النفس التسويقي للمتسوقين عبر الإنترنت وما أهم الاستراتيجيات النفسية التي تؤثر في آرائهم وتقييمهم للمنتجات والمتاجر الإلكترونية أثناء تسوّقهم؟

علم النفس التسويقي:

يختص علم النفس التسويقي (Consumer psychology) بدراسة واستطلاع الأسباب النفسية والدوافع الذاتية وراء رغبة العملاء في شراء منتج معين، وسبب ميلهم إلى شراء ذلك المنتج. أو بمعنى آخر هو العوامل التي تحدد الاختلاف بين عميلٍ أكمل استمارة طلب المنتج وبين آخر لم يكملها أو لم يبدأ بها حتى.

من هنا نرى أهمية علم النفس للمتسوقين عبر الإنترنت ودوره الجوهري في تحريّ أسباب النجاح في عالم التسويق الرقمي. فقد تبدأ بمتجرك الإلكتروني وتضع فيه كمًّا كبيرًا ومنتوّعا من المنتجات المميزة التي تأمل أن تعجب عملائك وتدفعهم لشرائها، ولكن تفاجئ بأن استجابة العملاء لم تكن كما توقّعت.

يغفل الكثيرون عن مفتاح النجاح الأساسي لبيع أي خدمة أو منتج عبر الإنترنت وهو أن يلفت المنتج انتباه العميل. بمعنى أن عليك أن تفكّر كما قد يفكّر العميل الذي يبحث عن منتجك، وتساءل نفسك ما المميّز في هذا المنتج؟ الإجابة عن هذا السؤال تتضمن أوجهًا وجوانب نفسية عدّة تلعب دورًا في جذب المتسوقين إلى المنتج وتدفعهم إلى شرائه.

التصميم و تأثيره النفسي:

في الواقع إن أول ما يتعرض له العميل قبل مشاهدة المنتج هو واجهة المتجر أو الموقع الإلكتروني الخاص بك. الذي يُكوّن الانطباع الأولي الذي سيحدث معه رضا مستمراً أو نفوراً متزايداً أثناء تصفّح العميل للمتجر. لذلك فإن الاعتناء بتصميم المتجر والتفاصيل الخاصة به عامل جوهري لجذب انتباه العميل واستحسانه. وسنتطرق في هذا الجانب إلى ثلاثة نقاط أساسية تلعب دوراً نفسياً كبيراً لدى الزوار والعملاء.

تصميم واجهة المتجر:

سواء أكنت تملك متجر إلكتروني أم كنت تستعرض منتجاتك عبر إحدى واجهات منصّات البيع عبر الإنترنت العالمية فإن التصميم الخارجي يُعد معياراً نفسياً أساسياً للعميل. فوفقاً لاستطلاع تضمّنه مشروع خاص بشبكة جامعة ستانفورد تبين أن 46.1% من العملاء المشاركين في الاستطلاع قيّموا مصداقية المتاجر الإلكترونية تبعاً للتصميم الخارجي لها. ولكي تحظى بمصداقية وثقة العملاء وتترك انطباعاً نفسياً أولياً جيداً:

- 1- حاول أن تتفادى الأخطاء الإملائية وأخطاء التصميم الظاهرة وكذلك الصور غير الواضحة. فهذا العوامل ستؤدّد حكماً وقراراً نفسياً مباشراً لدى العملاء بعدم احترافية المتجر أو عدم كفاءته.
- 2- لا ضير من اختيار نسقٍ مميزٍ للعناوين أو التفاصيل الكتابية لصفحة المتجر أو توصيف المنتجات، ولكن عليك أن تحرص دائماً على أن تكون الكتابة مفهومة ومُلفتة في الوقت نفسه.
- 3- لا تجعل موقعك يضحّ بالتفاصيل والصور والعناوين الكثيرة، بل حاول أن تركز على المواضيع الضرورية والمنتجات الأساسية فقط، سيّما في الصفحة الرئيسية لمتجرك الإلكتروني. بالإضافة إلى أن ترك مُتسع فارغ أو خالٍ من المحتوى في الصفحة سيلفت أنظار المتسوّقين مباشرةً إلى المنتجات أو النقاط الظاهرة التي تضعها.
- 4- حافظ على تصميم موحد وجذاب لمتجرك. إذ أن التنوّع في التصاميم بين أجزاء وصفحات المتجر قد تجعل العميل يفكّر أنّه انتقل إلى متجر آخر. لذا عليك تفادي هذا الأمر وتوحيد التصاميم أو على الأقل جعلها قريبة وذات نسقٍ مشترك بين مختلف أجزاء المتجر.

الصور والألوان الحيوية:

يتفاعل العقل البشري بشكل سريع وقوي مع الصور والألوان التي تراها العين مما يترك انطباعاً نفسياً لا شعورياً مباشراً، هذا غير أن وجود الصور والألوان المفعمة بالحياة في تصميم المتجر الإلكتروني يترك أثراً إيجابياً على عميل. وقد أظهرت العديد من الأبحاث الأثر النفسي الإيجابي للصور والألوان الحيوية التي تحتوي على وجوه سعيدة وتأثيرها بشكل مباشر مع النهايات العصبية في أدمغتنا لتعطي انطباعاً جيداً وراحة نفسية، وهذين العنصرين أساسيين لكسب ثقة العميل.

من الضروري أيضاً معرفة أن الألوان تمتلك تأثيرات نفسية مختلفة. لذلك يجب تنسيق واختيار لون التصميم العام للمتجر بصورة تناسب طبيعة المنتجات التي أنت بصدد عرضها في متجرك، وفيما يلي أكثر الألوان انتشاراً ودلالاتها النفسية:

1- الأحمر : القوة والطاقة والمودة

2- الأصفر : السعادة والإلهام

3- الأخضر : الطبيعة والصحة

4- الأزرق : الهدوء والسلام والراحة

5- الأبيض : البساطة والوضوح

أما فيما يتعلق بالصور الحيوية فإن وجود صورٍ لأشخاص يُظهرون تعابير سعيدة بتجربة منتجك سيكون لها أثرٌ كبير في إضفاء نوعٍ من الراحة النفسية للعميل. وسيزيد أيضاً من رضاه النفسي في حال ابتاع ذلك المنتج من متجرك.

العامل النفسي والنمط اللاواعي للتصفح:

إحدى أهم الطرق النفسية في استقراء تصرفات العملاء أثناء تصفّحهم تكمن في معرفة وتوقع نمط وأسلوب تصفّحهم لمتجرك الإلكتروني. بمعنى آخر معرفة النقاط الأساسية التي تلفت انتباه المتصفّحين، ثم استغلال هذه النقاط لوضع أبرز تفاصيل منتجاتك أو عروضك وجعلها تتركز حول تلك المواضيع. وهذا يساعد العملاء على الوصول إلى ما يبحثون عنه من المنتجات بسرعة.

أظهرت العديد من الاستطلاعات أن هناك نمطاً شائعاً للتصفح لدى الكثير من المستخدمين يطلق عليه النمط F ، حيث يبدأ العملاء أولاً بتصفح الزاوية العلوية اليمنى للمتجر متجهين إلى يسار الصفحة عكس شكل حرف F ثم يتجهون إلى استقراء المحتويات بشكل عمودي حتى ينتهوا إلى الزاوية السفلية اليسرى للصفحة. كما أن معظم العملاء يبحثون عن نقاط محددة بشكل دائم في أي متجر يتسوقون به، من هذه النقاط مثلاً:

- 1- تخصص محتوى المتجر بشكل عام مع صورة أو عنوان يوضح ذلك.
- 2- شعار الشركة أو العلامة التجارية الخاصة بمنتجاتك ويجب أن يظهر بوضوح على الصفحة ويعيد العميل إلى الصفحة الرئيسية.
- 3- رابط ينقل المتصفح إلى قسم الاستعلام وقسم الشرح وقسم المساعدة والدعم الفني الخاص بالشركة.
- 4- التبويب الخاص بالبحث في مكان واضح.
- 5- تبويبات تصفح المنتجات ويجب أن تكون منظمة ومرتبّة بشكل أنيق وغير معقد.

لغة الكتابة وعلم النفس:

يجب أن لا تغفل عند إنشاء أي مشروع تجاري عبر الإنترنت أن هناك حاجزاً فيزيائياً بينك وبين عملائك. ومفتاح التواصل الوحيد بينك وبين العملاء هي تلك الكلمات التي تكتبها في تفاصيل موقعك أو في وصف المنتجات. لذلك من الضروري أن تفهم الأسس النفسية التي تتعلق بمبادئ لغة الكتابة ومنطق الحوار والإقناع. وكذلك مفهوم الانطباع الإيجابي المسبق. ويندرج ذلك تحت خطين عريضين هما:

الجمل التحريضية:

أظهرت العديد من الدراسات أن الجمل التسويقية والتحريضية الملفتة (مثل عبارات: الكمية محدودة -إصدار محدود- أسرع قبل نفاذ الكمية..إلخ) تولّد نوعاً من الرغبة في عدم تفويت الفرصة لدى العميل، فالعميل الذي يشعر بأن منتجاً معيناً يبدو صفقة رابحة غالباً لا يفوته على نفسه وبيئته مباشرةً.

بإمكانك أيضاً توظيف هذا الدافع النفسي لدى العميل من خلال تضمين خصومات أو عروض معينة ولفترة محددة. بحيث يلعب عنصر الوقت هنا دور المحفز النفسي للعميل لاستغلال تلك العروض بسرعة. لذلك فإن إضافة تلك الجمل التحفيزية ستساعدك على بيع منتجاتك بسهولة كما ستولد نوعاً من الرضا النفسي للعميل عند شرائها.

علم النفس التسويقي وأسلوب التسعير:

لا جدال إطلاقاً أن تكلفة المنتج أهم المعايير التي يأخذها العميل بالحسبان قبل عزمه على شراء أي منتج. بالتالي فإن أسلوب التسعير يلعب دوراً نفسياً أساسياً لجذب العميل وإقناعه بالشراء. من أجل ذلك سنفرد فيما يلي قائمة لبعض أهم النقاط والمبادئ النفسية عند تسعير المنتجات في متجر إلكتروني.

القوة السيكولوجية للرقم 9 :

معظمنا لا يعرف القوة النفسية التي يمتلكها الرقم 9 لا سيما في التسويق والبيع عبر الإنترنت. فلهذا الرقم تأثير نفسي قوي على قرار الشراء لدى العميل. فعادةً ما يوضع الرقم تسعة في تسعيرة المنتجات التي تُوضع في سياق العروض أو التخفيضات، إذ أن معظم العملاء يرون منتجاً بتكلفة 3.99 أرخص من آخر بسعر 4.00 وبفارقٍ (نفسى) كبير، على الرغم من أن الفارق هو 0.01 فقط.

هذا في الواقع يُدعى بالتأثير النفسي للرقم الأيمن حيث يركز معظم العملاء على الرقم الأول ومن ثم يقاربه إلى الأرقام الأصغر، بمعنى أن العملاء يرون الرقم 3.99 أقرب (نفسياً) إلى الرقم 3.00 منه إلى الرقم 4.00. وهذا يوضح لنا أهمية استراتيجية الرقم 9 خصوصاً عند التأثير في العملاء الذين يبحثون عن العروض والتخفيضات.

مقارنة الاسعار :

قد لا تتوقع مدى التأثير الذي تمتلكه استراتيجية مقارنة الأسعار على العميل. ففي بعض الأحيان ليس المهم أن تغيّر أو تخفّض من سعر المنتج، بل المهم هو أن تُرسّخ لدى العميل فكرةً دقيقة عن مصداقية السعر الحالي للمنتج. وذلك من خلال أسلوب المقارنة. فمعظم العملاء إن لم يكن جميعهم يجرون مقارنةً شاملة لأسعار المنتج الذي يستهدفونه قبل شراءه، سواءً عبر مقارنة سعر منتجك الذي صادفهم بمنتجات شبيهة في متاجر منافسة أو حتى بمنتجات أخرى من الصنف نفسه في متجرك.

تعتمد استراتيجية المقارنة على وضع المنتجات نفسها بأصناف وأسعار وعروض مختلفة. فعندما تضع مثلاً عصارة بقيمة 100 وأخرى من شركة مختلفة بقيمة 70 (ويمكنك أيضاً وضع عصارة ثالثة بقيمة باهظة 200 مثلاً)، فإن ما قمت به الآن هو إجبار العميل على إجراء مقارنة نفسية مباشرة بين المنتج الثمين والآخر الأقل قيمة وربما جودة، وبالتالي ولدت نوعاً من التصور اللاواعي للمنتج الجيد والفرق بين ثمنه وثمان آخر أقل جودة. والنتيجة هي ميل العميل إلى شراء المنتج ذي التصور المثالي في نفسه، حينها سيكون قرار العميل كالتالي: المنتج بقيمة 200 يبدو خيالياً وبعيد المنال، والآخر بقيمة 70 يبدو غير عملي وريء في حين أن العصارة بقيمة 100 تبدو جيدة وبسعر مناسب.

العروض المُغرية :

شكل آخر من أشكال الاستراتيجيات النفسية لعلم النفس التسويقي التي تدفع العميل إلى الشراء بناءً على عروض مُغرية. على سبيل المثال يمكنك وضع العرض التالي: المنتج (أ) تكلفته 70 دولار والمنتج (ب) تكلفته 100 دولار، في حين أن سعر كليهما معاً 100 دولار. هذا العرض قد يبدو غريباً للوهلة الأولى إلا أنه يحمل تأثيراً نفسياً كبيراً عندما يقدر العميل التكلفة، وفي مثل هذه العروض سيميل العميل إلى شراء عرض المنتجين معاً في صفقة يراها رابحة. هذه الاستراتيجية مفيدة جداً لبيع مجموعة من المنتجات دفعة واحدة.

سعر الجملة :

السعر بالجملة نوع من التكتيك النفسي الضروري في حالة المنتجات التي يتطلّب استخدامها -بشكل فعال- شراء العميل لكامل المجموعة. على سبيل المثال، يمكنك أن تعرض مجموعة احترافية للرسم تتضمن كلاً من منصّة الرسم واللوحة والأوراق الخاصّة وكذلك مجموعة متنوّعة من الألوان المائية وريش التلوين ذات الجودة العالية بطريقة مُغرية، كيف؟

حسناً كل ما عليك فعله هو أن تعرض كل منتجٍ من المنتجات السابقة بسعر فردي ومن ثمّ تعرض المجموعة كاملةً بسعر اقتصادي. هنا سيفكر العميل أن شراء كل منتجٍ على حدة لن يكون أكثر تكلفةً فحسب، بل سيكون متعباً، لذلك سيميل إلى شراء المجموعة المتكاملة مباشرةً.

التوصيف الكافي :

يتطلب بيع المنتجات ذات الجودة العالية توصيفاً واستعراضاً كافياً لميزاتها لا سيما إذا كانت تكلفتها مرتفعة مقارنة بالمنتجات الأخرى ذات السعر الأقل. وهنا يجب عليك أن تحرك آلية التثمين النفسي لدى العميل من خلال ذكر ميزات المنتج، سواءً من حيث جودة المواد أو دقة التصنيع أو حتى العلامة التجارية المميزة له. كل تلك العناصر تلعب دوراً بارزاً في ترسيخ قيمة المنتج الحقيقية لدى العميل، وبالتالي استعداده لشرائه بغض النظر عن كلفته المادية.

تجزئة السعر :

إذا أردت بيع خدمة معينة مقيدة بمدة زمنية محددة فإن استراتيجية تجزئة السعر هي الحل الأمثل. على سبيل المثال، يمكنك تقديم خدمة أو اشتراك في تطبيق بثلاثة عروض يتضمّن الأول اشتراكاً أسبوعياً بتكلفة 49.99 دولار، والثاني شهرياً بتكلفة 189.99 والثالث سنوياً بقيمة 1899.99.

في هذه الحال وعلى الرغم من أن الاشتراك السنوي يبدو خياراً اقتصادياً إلا أن معظم العملاء لن يميلوا إليه بسبب توجّسهم من المدة الطويلة، فهم قد يستخدمون التطبيق أو الخدمة لثلاثة أشهر فقط ثم يتوقّفون بعدها عن استخدامه لسبب ما، دون أن نذكر أن دفع مبلغ 1899.99 دفعة واحدة قد يشكّل خطوة استثمارية خطيرة للكثير من العملاء، لذلك سيميلون مباشرةً إلى شراء الخدمة لمدة مقبولة حتى يضمنوا الجودة والرضا النفسي عنها.

فيما يلي بعض النقاط الهامة في علم النفس للمتسوقين عبر الإنترنت:

سرعة التحميل والرضا النفسي :

أظهرت العديد من الدراسات أن معظم المتصفّحين يتوقعون الحصول على استجابة سريعة في غضون ثانيتين بعد ضغطهم على أيّ من عناصر الصفحات. وجد الباحثون أن تركيز المستخدم يتشتت عند الانتظار لأكثر من ثانيتين للوصول إلى الهدف. وهذا في الواقع له أثر سيء على معدّل التسوّق والشراء من المتاجر الإلكترونية ذات التحميل البطيء.

لذلك إذا كان متجرك الإلكتروني بطيء التحميل فإن الزوار سرعان ما سيتضجرون ويغادرون المتجر ويبحثون عن المنتج في متجرٍ آخر. كما أن البطيء قد يدل على وجود أعطال أو أخطاء تصميمية أو برمجية في الموقع ستترك أثراً نفسياً وانطباعاً سيئاً لدى العملاء على متجرك.

أحد الأوجه المهمة كذلك هي تجاوبية تصميم المتجر لجميع أنواع الأجهزة الإلكترونية (جميع مقاييس شاشات العرض). فينبغي تصميم الموقع ليكون مناسباً لأجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية على حدٍ سواء. تخيل على سبيل المثال، العميل وهو يتصفح المتجر من هاتفه ليظهر بكلمات صغيرة (أي أنه تم برمجة الصفحة للعرض على الشاشات الكبيرة فقط) ويضطر معها إلى تكبير الشاشة وتصغيرها كلما أراد أن يقرأ تفاصيل عن المنتجات. هل سيكون العميل راضياً هكذا؟ بالطبع لا. لذلك لا بد من الحرص على تصميم صفحة المتجر بحيث تظهر بشكل مناسبٍ على أي جهاز إلكتروني.

المكافآت وبصمتها الإيجابية :

أحد الاستراتيجيات المميّزة التي يمكن أن توظّفها في المتجر هي منح المكافآت للعملاء الذي يبتاعون المنتجات. يمكنك اختيار نظام المكافأة الذي تراه مناسباً. على سبيل المثال، المكافآت على شكل نقاط يحصلها العميل في كل مرة يبتاع فيها منتجاً، لتُتاح له الفرصة عند تجميع مقدار معيّن من النقاط أن يستبدلها بمنتج أو عرض أو حتى خدمة محددة.

هذه الطريقة لن تحفز المتسوقين على الشراء فقط بل ستولّد لديهم ارتباطاً إيجابياً بالعلامة التجارية أو المتجر الإلكتروني، بحيث يتحولون إلى عملاء دائمين عندما يشعرون بأن الشراء يعود عليهم -بالإضافة إلى جودة المُنتج- بمنفعةٍ متزايدة. كما أنهم سيفكّرون مرتين قبل التحول عن المتجر إلى متجرٍ آخر مستقبلاً، وذلك حتى لا تضيع النقاط التي جمعوها خلال رحلة تسوّقهم .

فرصة التجربة، معيار الثقة :

لا بد أن نتذكر دائماً أن المنتجات ليست في متناول يد العملاء. لذلك يجب أن تقدّم بعض الامتيازات التي ستعوّض هذا النقص. فيما يلي بعض الطرق والوسائل التي ستساعد على تقريب المنتجات بشكل أكبر للعملاء:

- 1- الحرص على وضع صور للمنتجات بطريقة إبداعية، تُظهر فيها جميع جوانب المنتج مع توضيح كافة التفاصيل والمعلومات التي يحتاج العميل إلى معرفتها.
- 2- لا بأس بتزويد الموقع بنظام تفاعلي يتضمّن حقلاً مخصصاً لأسئلة العملاء وتوفير الإجابة السريعة على هذه الأسئلة، سواءً من قبل موظّفين متخصصين أو بواسطة ذكاء اصطناعي مبرمج.
- 3- سيكون من المفيد أيضاً أن تستغل ميّزات الواقع المعزّز (Augmented Reality) في استعراض المنتجات بصورة ثلاثية الأبعاد بحيث تُتاح الفرصة أمام العملاء لمعاينة المنتج بشكل واقعي وتفاعلي، الأمر الذي سيزيد من ثقة العميل به ويترك انطباعاً إيجابياً لديه.

معايير نفسية عامّة لاتخاذ قرار الشراء النهائي :

على الرغم من أن قاعدة العملاء في المتاجر الإلكترونية تكون عالميّة (عملاء من جنسيّات وثقافات مختلفة)، إلّا أن هناك معايير وعناصر نفسية عامّة ومشاركة في تقييم المتسوّقين للمتاجر الإلكترونية وسبب انجذابهم لمتجر أو منتج دون آخر، نذكر من هذه النقاط:

- 1- تكلفة التوصيل : معظم العملاء يميلون إلى المنتجات التي تتضمّن تكّلفة توصيل بسيطة أو حتى مجانية.
- 2- الكوبونات (القسائم الربحية) والتخفيضات : تُعدّ من الأمور الأساسية التي يبحث عنها العملاء عادةً.
- 3- آراء العملاء : استطلاعات لعملاء سابقين اشترى المنتج وقيّموا جودته.
- 4- سياسات استرداد أموال : أو آلية إرتجاع سلسلة وواضحة للمنتجات غير المرغوبة أو المُنْتِجات التي اشتراها العملاء خطأً.
- 5- تسهيلات وتنوّع في طرق الدفع : وبساطة خطوات إكمال معلومات وبيانات العميل.

علم النفس التسويقي ضروري وحاسم عند اتّخاذ العملاء قرارهم بشراء منتج ما أو اختيار متجر إلكتروني مفضّل لهم. لذلك فإن فهم الأسرار الكامنة وراء علم النفس للمتسوّقين عبر الإنترنت سيعطي امتيازات وأوراقاً رابحة كثيرة، حتى يمكن صنع العلامة التجارية الخاصّة وتحصيل قاعدة عملاء ومعجبين واسعة والارتقاء بالمتجر الإلكتروني ودخول السوق بقوة وسط المنافسة الشرسة.

قائمة المراجع:

- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
2. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993.
3. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.
4. قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981.
1. ابن داود العربي: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف الدكتور صالح بن نوار، جامعة منتوري قسنطينة، منشورة، 2007-2008.
2. رماش صبرينة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور فضيل دليو، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، منشورة.
3. فرحاتي لويظة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية. دراسة حالة مطاحن الأوراس - باتنة -، بحث مقدم لنيل شهادة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 3-1 محاضرة:
- بلمولاي بدرالدين: محاضرات مقياس الاتصال التنظيمي لطلبة العلاقات العامة سنة ثالثة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013 - 2014.
- 6- العاجز، فؤاد ونشوان، محمد. (2005) عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- 7- خليل، جواد وشيرير، عزيزة (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (16)، العدد الأول 683-711.
- 8- حكيم، عبد الحميد. (2009) الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين "دراسة مقارنة"، جامعة ام القرى
- 9- العيسى، إيناس (2020)، إدارة الإدارة: إدارة التغيير وإدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية، عمان، الأردن، دار الشروق.

10- العيسى، إيناس (2015)، متطلبات تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس في القدس على ضوء إدارة الجودة الشاملة، مجلة التربية، جامعة عين شمس، العدد (17)، 2016

<http://www.hrdiscussion.com/hr63220.html>

– Curral ،Towler ،Judge and Kohn (2005) ،Pay Satisfaction and Organizational Outcomes ،Personnel Psychology3 ،58 ،.

– Brown ،Zimmerman ،Johnson ،(2005) ،Consequences of Individual’s Fit at Work: A Meta- Analysis of Person- Job ،Person- Organization ،Person- Group ، and Person- Supervisor Fit ،Personnel Psychology342-28 ،58 ،.

Griffin ،M. Hogan n. ،Lambert e. ،gail k. ،baker d. (2010) *job involvement ، job stress، job satisfaction ، and organizational commitment and the burnout of correctional staff*

Chathoth K. ،Mak B. ،Jauhari V. ،mnaktola K. (2007). *Employees’ Perceptions of Organizational Trust and SERVICE Climate: a structural Modle Combining Their Effects On Employee Satisfaction*