



# السلوك التنظيمي

إعداد

الدكتورة

دعاء رمضان علي محمد

الفرقة الأولى

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

العام الجامعي

2025/2024

## بيانات الكتاب

الكلية : التجارة

الفرقة : الأولى

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ النشر : 2025/ 2024

عدد الصفحات : 280 صفحة

إعداد : الدكتورة / دعاء رمضان علي محمد

# فهرس الكتاب

رقم الصفحة	الموضوع
50 :7	الفصل الأول : الاطار العام للسلوك التنظيمي
109 :51	الفصل الثاني : الشخصية ، والأدراك
156 : 110	الفصل الثالث : الاتجاهات ، والتعلم ، والدافعية
196 : 157	الفصل الرابع : القيادة ، وجماعات العمل
223 : 197	الفصل الخامس : الاتصال
238 :224	الفصل السادس: الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
248 :239	الفصل السابع: ضغوط العمل
272 : 249	الفصل الثامن : التغيير ، والتطوير التنظيمي
274 : 273	المراجع

# تقديم

يطلق البعض على عصرنا الحاضر ( عصر المنظمات ) لكون المنظمات تهيمن على مختلف نواحي الحياة فما كان الإنسان لينعم بوسائل الرفاه ومقومات الحياة الحديثة العصرية بدون المنظمات ، وعندما أصبحت أهمية المنظمات كبيرة في الحياة العملية وبعد ازدياد أهميتها إلى هذا الحد أصبحت الحاجة ملحة إلى إيجاد نظام ينظم سلوك الأفراد ضمن هذه المنظمات بغض النظر من نوعها سواء كان عامة أو خاصة أو خيرية ومن هنا جاءت أهمية السلوك التنظيمي

فالمنظمات اليوم تستوعب أعدادا هائلة من الأفراد على اختلاف شخصياتهم وثقافتهم وطموحاتهم، و بما أنهم يعدون أكثر العناصر أهمية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية فإن الاهتمام قد زاد بدراسة سلوكهم التنظيمي فرديا وجماعيا بهدف تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية المسطرة وتلك السلوكيات . وهذا من شأنه أن يحافظ على بقاء المنظمات واستمراريتها .

فعلى سبيل المثال في مجال العمل ، يحتاج الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض، وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية ، وكلما زاد الفهم كلما ارتفع أداء المنظمة.

وهناك أمثلة كثيرة تحدث في العمل يوميا يتجلى فيها بوضوح أهمية فهم سلوك الآخرين ومن هذه الأمثلة :

- مشرف الإنتاج يقف على رأس أحد العاملين ويعطي له تعليمات صارمة لكيفية أداء العمل، ولكن لاحقا يشكو هذا المشرف من أن المرؤوس لم يؤد العمل بالشكل الذي دربه عليه ، ويتساءل المشرف ما هو السبب وراء ذلك ؟

- اثنان من المعينين حديثا قد تم تعيينهما ، وأشارت سجلاتهما إلى أنهما متشابهان في قدراتهما ، إلا أنه بعد ستة أشهر من العمل ، وجد أن أحدهما ذو حماس شديد للعمل ومتجاوب لطبيعة العمل ، وأن الفرد الآخر منخفض الحماس وتجاربه أقل مع هذا العمل ، فكيف يتم تفسير ذلك ؟
- يشتكى أحد المديرين من ارتفاع معدلات الغياب والتأخير للموظفين الذين يعملون تحت إدارته ، وبالذات أيام السبت والخميس ، وهو لا يعرف سببا واضحا لارتفاع هذه المعدلات في قسمه.
- مدير الشركة يجتمع مع أعضاء مجلس الإدارة ويطول بينهم النقاش حول كيفية تحفيز الأفراد العاملين في الشركة ؟ وما هو السلوك القيادي الذي يكون أكثر فاعلية معهم ؟ وما هو السبب الرئيس وراء إخفاق عملية الاتصال بين أفراد الشركة وجعلها غير فعالة ؟

فهذه عينة من السلوك الإنساني داخل العمل ، فهل من الممكن أن نجد إجابة شافية لتفسير هذا السلوك والوقوف على مسبباته، ومن ثم نستطيع بعد ذلك أن نتنبأ بهذا السلوك ونتوقعه وبالتالي من الممكن أن نسيطر عليه ؟

هذا هو دور علم السلوك التنظيمي إنه يساعدك على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه ، حيث يعمل السلوك التنظيمي على تنظيم العنصر الإنساني في المنظمة على إنها كيان اجتماعي متكامل .

فالسلوك التنظيمي يتعلق بدراسة سلوك واتجاهات و أداء العاملين في وضع تنظيمي معين، ودراسة أثر المنظمة و الجماعة على إدراك و مشاعر وتصرفات العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية و أهدافها وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة و فعاليتها.

لهذا سنحاول في هذا الكتاب دراسة نموذج السلوك التنظيمي والذي يتكون من جزئيين هما عناصر السلوك التنظيمي ، حيث أن هناك مستويان من العناصر (أو المتغيرات) السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي مثل الشخصية ، والادراك ، والدافعية ، والتعلم ، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي مثل ، القيادة وجماعات العمل ، والاتصال . أما الجزء الثاني سوف يناقش نواتج السلوك التنظيمي ، حيث لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها . ومن نواتج السلوك التنظيمي التغيير والتطوير التنظيمي .

وأخيراً ، أتمنى من الله سبحانه وتعالى أن أكون قد وفقت في تجميع وعرض هذ الكتاب ، وأن كان هناك تقصيراً فالكامل لله وحده .

## الفصل الأول

### الإطار العام للسلوك التنظيمي

- 1- مقدمة
- 2- ماهية السلوك التنظيمي ومجالاته وتقسيماته
- 3- خصائص السلوك التنظيمي
- 4- أهمية السلوك التنظيمي
- 5- أهداف السلوك التنظيمي
- 6- أسباب دراسة السلوك التنظيمي
- 7- لمحة تاريخية عن السلوك التنظيمي وتطوره
- 8- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني داخل المنظمات)
- 9- الاتجاهات المستقبلية للسلوك التنظيمي
- 10- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي
- 11- دور المهارات السلوكية في عمل المدير
- 12- كيف ندرس السلوك التنظيمي ؟

# الفصل الأول

## الإطار العام للسلوك التنظيمي

### 1- مقدمة

نحن نحتاج إلى تفسير لسلوك الناس الذين نعمل معهم، وقد يطول البحث وتطول المعاناة التي نلاقيها في محاولة فهم الآخرين بل في فهم أنفسنا، فنحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك، بل وأيضاً السبب في الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه، وإذا انتقلنا إلى مجال الأعمال والمنظمات التي نعمل فيها، تزداد حاجة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين إلى فهم بعضهم البعض وذلك لأن هذا الفهم يؤثر بدرجة كبيرة على نواتج العمل الاقتصادية.

ولهذا فقد أصبحت مادة (( السلوك الإنساني في المنظمات )) أو السلوك التنظيمي أو السلوك الإداري من بين المواد العلمية الرئيسية في خطط ومناهج حقل الإدارة في جميع الجامعات والكليات والمعاهد.

حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين في المنظمات فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

### 2- ماهية السلوك التنظيمي ومجالاته وتقسيماته

لا شك أن السلوك الإنساني يعتبر غاية في التداخل والتعقيد، خصوصاً في زمن هو الآن تعددت مثيراته، وفي بيئة تداخلت عواملها، وتنوعت ضغوطها، الأمر الذي جعل الإنسان نفسه يعاني من هذه المثيرات والضغوط البيئية، والتي انعكست نتائجها على سلوكه وتصرفاته وتعامله مع الناس الآخرين.

وقد بذل علماء النفس والسلوك - خلال السنوات الماضية - جهودًا كبيرة في سبيل التعرف على ماهية السلوك الإنساني وأسباب التصرفات الإنسانية في مواقف الحياة المختلفة، وقد أسفرت تلك الجهود عن وجود عدد من المدارس والنظريات وكان لها الأثر الأكبر في تعريف الإنسان بنفسه وسلوكه وتحسين تعامله مع الناس سواء في المنزل أو مكان العمل.

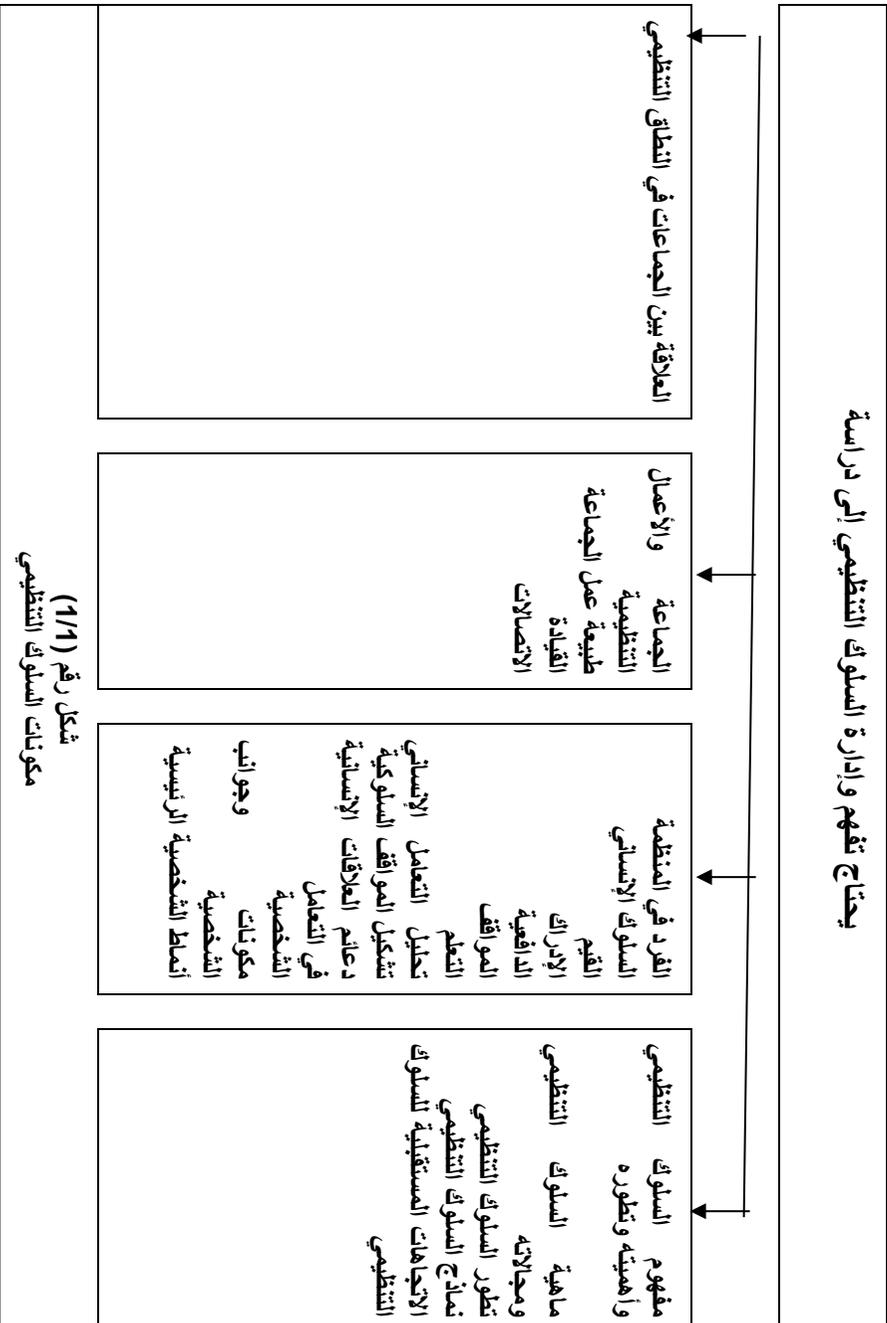
لقد أُلقيت أضواء كثيرة على طبيعة السلوك الإنساني، ويتعذر طرق مجالات المعرفة في العلوم السلوكية؛ لأنها مجالات واسعة جدًا، لذلك سنقتصر في هذا الكتاب على دراسة الفرد وسلوكه في المنظمة، والفرد في الجماعة، وسلوكها في العمليات التنظيمية وأنشطة الإدارة المختلفة، والفرد والجماعة المنظمة وعلاقتهم في النطاق التنظيمي في ظل المؤثرات البيئية والتكنولوجية المحيطة كما يتضح من الشكل التالي رقم (1/1).

ويستند السلوك التنظيمي على علم النفس وعلم الاجتماع وعلم وظائف الأجناس وهي علوم ظهرت أبحاثها في السنوات الأخيرة وخاصة في الأبحاث التطبيقية ومن ثم أُلقيت أضواء كثيرة على طبيعة السلوك الإنساني . ويجب أن يتوافر في دراسات العلوم السلوكية شرطان:

- أن تتعامل الدراسة مع السلوك الإنساني.
- أن تستخدم الدراسة المدخل العلمي بهدف وضع قواعد عامة حول السلوك الإنساني القائم على الشواهد التطبيقية المستنبطة بالطرق الموضوعية؛ بهدف تفهّم وشرح وتوقع السلوك الإنساني بنفس الأسلوب الذي نتفهم ونتوقع به سلوك القوى المادية أو القوى البيولوجية أو بمعنى آخر كما نتفهم سلوك السلع والخدمات وتقلبات أسعارها في الأسواق الاقتصادية .

## مكونات السلوك التنظيمي

يحتاج تفهم وإدارة السلوك التنظيمي إلى دراسة



## 1/2 تعريف السلوك التنظيمي:

إن علم السلوك التنظيمي يحاول أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

وعليه نستطيع أن نعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير ، سلوك لغوي، مشاعر، أدراك ، انفعالات.

كما يمكننا أن نقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ننتمي إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها.

### وتعددت تعاريف السلوك التنظيمي باختلاف العلماء

- تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمهما علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات.
- تعريف ديفيز يرى أن مصطلح السلوك التنظيمي يمثل تفاعل العنصر البشري من خلال جميع المنظمات مثل الأعمال التجارية والحكومية يجتمعون لتحقيق أهداف معينة .
- "يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية".

- أن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أفراد أو جماعات صغيرة أو أفراد كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة.
- ويمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك لأفراد داخل المنظمات؛ أي الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لتعامله مع غيره من الأفراد؛ أي كل ما يصدر عنه من عمل حركي كتشغيل الآلات والمعدات وإعداد التقارير وكذلك التفكير أو المشاعر والانفعالات المصاحبة لهذه التحركات المرئية".
- تعريف حديث استيفن روبينز 2005م: هي الدراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للعاملين في المنظمة.
- " السلوك التنظيمي هو مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة".
- كذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "حقل دراسات وتفهم وشرح وتغيير السلوك الإنساني في نطاق المنظمة في منظمات الأعمال والمنظمات الحكومية والخدمية وغيرها".

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف السلوك التنظيمي على أنه الاهتمام بدراسة سلوك العاملين داخل الوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وآرائهم في المنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر في المنظمات البشرية وأهدافها.

ويدرس السلوك التنظيمي سلوك الأفراد كأفراد وكأعضاء في الجماعة كما يحلل سلوك الجماعات والمنظمات فهو وسيلة إنسانية لتحقيق المنفعة الإنسانية Human .tool for human benefit

ويلاحظ أن سلوك الأفراد يختلف عن سلوكهم في الجماعات أو في المنظمات وقد يصعب شرح السلوك الفردي في بعض المواقف من منطلق السلوك الفردي، مثل هذه المجالات يجب تفهمها في إطار متغيرات السلوك الجماعي أو سلوك المنظمة.

ويمدنا السلوك التنظيمي بأدوات وآلات ونظريات وأفكار لتفهم وتحليل ووصف وإدارة المواقف والسلوك في المنظمة ومن ثم تحقيق الأهداف في المنظمات، ويعتمد تحليل السلوك التنظيمي على الأساليب العلمية لذلك فهو يمدنا بمعرفة دقيقة عن سلوك الأفراد والجماعات في أماكن العمل أكثر من مجرد الاعتماد على الفهم العام.

ويمكن تحليل السلوك التنظيمي على مستويات الأفراد والجماعات والمنظمة ككل ويتعدى التفهم الكامل لهذا السلوك بدون فحص العوامل المؤثرة في كل مستوى.

لقد أجريت دراسات متعددة في حقل السلوك التنظيمي في مجالات مختلفة منها أحداث تكامل الفرد مع المنظمة وتأثيرات القوة والتأثيرات الاجتماعية وديناميكية الجماعة والجوانب السلوكية في التعاملات بهدف ربط شخصية الفرد بالمنظمة وإحداث التوافق بينه وبين المنظمة من خلال تحسين أساليب القيادة، وجماعات العمل المتفاعلة في المنظمات، وتحسين أساليب توافق القيادات مع المرؤوسين، كذلك ركزت أبحاث حديثة على تغيير نظم القيم الأساسية في المنظمة بهدف نشر القيم الديمقراطية والإنسانية ولترتبط وتتفق مع السياسات المطبقة.

وبجانب هذه التطبيقات العملية كانت دراسة الاندماج أو الالتحام الفكري للشخصية مع المنظمة وتكاملهما معاً، وكانت هناك دراسات وبحوث مثل "الثقافة والشخصية"، "علم وظائف الأجناس والجوانب النفسية"، "الشخصية والمجتمع"، ودراسات أخرى تحاول ربط شخصية الفرد مع ثقافة المنظمة ولكن ما زال التكامل بين الفرد والمنظمة بعيداً فهناك انفصال كبير وما زال لا يمثلان قطبين منفصلين لا تجمعهما قياسات موحدة إلا أن هناك بعض الإشعاعات، فهناك دراسة عن العلاقة بين الدور وأبعاده (الخلافات في الدور ، هلامية الأداء، زيادة الأعباء في الدور ) وبين الشخصية أي كيف يؤثر الدور وأبعاده على أداء وفاعلية الفرد ومواقفه واتجاهاته في العمل ، بمعنى دراسة الدور كعنصر وسيط بين الشخصية وبين المنظمة، ويمكن تحديد قياس البعد الأيكولوجي للدور بمقاييس الخلافات، ومقاييس الهلامية ومقاييس زيادة الأعباء ولكن تثار الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى يمكن أن تحدد قدرات شخصيات الأفراد المختلفة الأداء بفاعلية من خلال أبعاد الدور السابقة.

- أبعاد الدور سواء من ناحية (عدد المتعاملين مع شاغل الدور أو من ناحية حدة الخلافات في الدور أو من ناحية هلامية الدور) أبعاد معقدة ومع ذلك هل يملك شاغل الدور المهارات والقدرات على التعامل مع هذه الأبعاد وخاصة المرتبطة بشخصيته وتكوينه الطبيعي.

- ما هي متغيرات الشخصية التي تصاحب القائم بالدور ذا التفكير المسبق أو المحب للاستقلال بالمقارنة بأصحاب الأدوار ذوي التفكير والتصرف كرد فعل للأحداث؟

والأسئلة السابقة تساعد في ربط شخصية الفرد بالمنظمة من خلال فكرة الدور وأبعاده.

كذلك أجري كثير من الأبحاث والتجارب في مجال التأثير الاجتماعي وظهرت نتائجها على متغيرات كثيرة كالإنتاجية وتماسك الجماعة والمعنويات ومستويات القلق وأظهرت النتائج أنه إذا ما أتيحت السلطة للفرد لاتخاذ القرارات وتوجيه اهتماماته لهذه القرارات كلما زاد اتجاهه إلى الحرص على إنجازه وزاد رضائه عن عمله، وأن هناك عوامل متداخلة مؤثرة كالشخصية والقيم والخبرات السابقة وعوامل الموقف ذاته، كذلك أظهرت الأبحاث أن رغبة الفرد في اتخاذ القرار وتحمله للمسئولية ترتبط ارتباطا سلبيا بإغفاله وعدم تفويضه ، كذلك اتضح أن إتاحة الاستقلال وحرية الفرد في جدولة أعماله تزيد رغبته في تحقيق فاعلية الأداء وتحمله للمسئولية، كذلك أظهرت الدراسات أهمية المشاركة في صنع القرار والإدارة بالمشاركة ومفاهيم الرقابة الذاتية، والتأثير المتبادل بين الرئيس والمرؤوس ومن ثم الاتجاه إلى طرق الاتفاق بالإجماع ، كذلك اتضحت مفاهيم وأبعاد وأنماط القيادة وعلاقتها ونجاحها في مواقف معينة وفشلها في مواقف أخرى واعتمادها على شخصية القائد وشخصية المرؤوس وخبرته وخلفياته وعوامل الموقف ، إلا أن هناك أسئلة ما زالت تحتاج إلى دراسات أخرى منها:

- هل تستطيع الإدارة في الدول النامية أن تطبق المفاهيم الجديدة عن السلطة والتحفيز وإعماله نظرية Y في الوقت الذي لم تشبع فيه الغالبية العظمى من العمالة بها الحاجات العضوية؟ وهل يستطيع العامل أن يحقق الرقابة الذاتية قبل أن يشبع هذه الحاجات وحاجات الأمن والأمان؟
- هل يستطيع العامل في الدول النامية أن يطلب سلطات اتخاذ القرار والمسئولية عن العمل وهو مازال يعتمد - وإلى حد كبير - على المنظمة ورضاء الرؤساء عنه.
- هل يؤثر نظام القيم والذي يتصف بالفروق الكبيرة في بعد القوى بين الإدارة العليا والأفراد **Large power distance** بمعنى الخوف من معارضة الرؤساء وعدم الاستعداد للمجابهة والمعارضة والقبول الضمني بعدم المساواة بل والرغبة في الاعتماد على الرؤساء بدلا من الاعتماد على الذات وقبول تركيز السلطة في قلة من الأفراد وقبول مركزية القوى والتفرقة بين المستويات التنظيمية بدلا من التعامل مع الرؤساء من منطلق المساواة والنظر إلى التدرج الوظيفي على أنه تدرج أدوار وقبول الفروق الكبيرة في هياكل وسلم المراتب والنظر إلى تحقيق الانسجام والإجماع في مجتمع المنظمة كهدف أسمى بدلا من تحقيق الذات لكل فرد كهدف أسمى.
- هل تساعد كل هذه المفاهيم والقيم والسلوك الناجمة عنها المشاركة في اتخاذ القرار وحرية الرأي؟
- هل يستطيع القائد في الدول النامية وهو صاحب الجاه والسلطات الفوقية أن يتخلى عن شعور السيادة وسلطة الأمر والتحكم فيه؟
- ألا تحتاج الدول النامية إلى شخصية القائد العظيم بدرجة أكبر من الدول المتقدمة وهل تعتبر شخصية القائد العظيم **Charisma** متناسقة مع الممارسات الديمقراطية للإدارة؟
- هل يعوق العلاقات - طبقا لنظام التسلسل الرئاسي والهرمي - بين القيادات وبين العمالة الانفتاح والمحاورة الصريحة كما يحدث في ثقافات الدول المتقدمة؟
- هل يمكن تطبيق نظم الإدارة الحديثة مثل الإدارة بالأهداف والتي تفترض مقدما نوعا من التفاوض القائم أصلا على فهم المساواة بين الرئيس والمرؤوس ،

وكذلك العلاقات المتبادلة التي تقوم اصلا على قيم ومواقف المشاركة الصريحة  
الصادقة حول مشاعر الآخرين Based on honest and direct sharing of feelings about other people  
هل هذه القيم والمواقف متوافرة بدرجة كافية في حضارتنا التنظيمية بالمنظمات ؟

- هل تقوم علاقات التعامل على أسس موضوعية اقتصادية محسوبة تستمد من سوق العمل وتحقيق المنفعة المتبادلة وهل يمكن تطبيق هذه المفاهيم بفاعلية وبنجاح في مؤسساتنا وفي المجتمعات النامية ذات البعد الكبير في القوى بعكس الوضع في المجتمعات التي تزيد فيها فرص وإمكانيات العدالة والمساواة بين القيادة والأفراد في المستويات التنظيمية المختلفة وتتميز بالبعد الصغير في القوى؟

- هل يمكن أن تستمر منظماتنا بحضارتها التنظيمية الحالية في مجابهة الخدمات المحيطة؟

هذه بعض الأسئلة التي تحتاج إلى دراسات وبحوث على ضوء الأساليب ومفاهيم النظريات المعاصرة في الإدارة.

لقد أدت التغيرات البيئية وتعقيداتها في المنظمات الحديثة وسرعة التغيرات التكنولوجية وازدياد نفوذ وقوى النقابات ونمو العلوم الإنسانية وانفصال السلطة عن الملكية وتدفق واختلاف المهن على نطاق واسع في المنظمات وانتشار التعليم وتنوعه وتعدد مستوياته وطموحات الأفراد وتغيير القيم في المجتمع العالمي والاتجاه نحو القيم الانسانية ونحو الرقي وانتشار النظم الديمقراطية وتطبيقاتها، ساعد كل ذلك على تطور العلوم السلوكية إلا أن هذه التغيرات لم تنعكس في تطبيقات النظم الإدارية البيروقراطية وظهرت في أساليب القيادة والافتراضات الإدارية عن السلوك الإنساني في إدارة المنظمات فظهر عدم تناسبها وتناسقها مع متطلبات وإجراءات وأنماط القيادة بمعنى أن المديرين والمسؤولين عن المنظمات يبنون توقعاتهم وافترضااتهم على بيانات غير حقيقية ووجهات نظر آلية وميكانيكية وغير إنسانية عن الفرد.

لقد أظهرت البحوث والممارسات في العلوم السلوكية وعجز الممارسات الإدارية في التعامل مع الجوانب الإنسانية للمنظمة وفيما يلي بعض الأمثلة والأفكار التي تتعارض مع الممارسات الإدارية البيروقراطية:

- إن الفرد ولا يستجيب ولا يحدد سلوكه فقط على أساس المبادئ الاقتصادية .
- سلم إشباع الحاجات يتغير بالنسبة للفرد بمرور الوقت ويتجه الفرد إلى إشباع الحاجات الاجتماعية وتحقيق الذات وينتقل عن الحاجات العضوية والاقتصادية وفي كثير من الحالات لا تعترف الإدارة بذلك ، وهكذا تفقد الحوافز أهدافها وتصبح غير فعالة.
- إن الفرد يستجيب بطرق غير متوقعة وقد تكون بعيدة عن إدراك القيادة وانماطها.
- العلاقات الشخصية مهمة بالنسبة للفرد ولها قواعد وتأثيراتها ومسالكتها ويتعدى فهمها من خلال النظريات التقليدية .
- تؤثر العلاقات الشخصية على الفاعلية التنظيمية .
- لا يمكن تجاهل العلاقات الشخصية فهي تتواجد وتنتشر وتأخذ أماكنها .
- تشكل الجماعات قسمها وتدعمها على ضوء عضويتها وعلاقتها مع الجماعات الأخرى وقد تكون هذه القيم أو لا تكون متناسقة مع أهداف الإدارة.
- المعنويات تركيبية معقدة من المتغيرات ولا ترتبط بالضرورة بالإنتاجية .
- تفقد الاتصالات فعاليتها خاصة في تصاعدها للمستويات العليا فالمرؤوسين أصحاب الآراء المعارضة للرؤساء يميلون إلى حجب وجهات نظرهم تاركين لرؤسائهم "الذين يعرفون أكثر" الوقوع في الأخطاء.
- فعالية وتكرارية الاتصالات الصاعدة تعتمد على درجة العلاقات الشخصية والثقة بين الرئيس والمرؤوس وعلى درجة وقوة المرؤوسين ومدى طموحاتهم ولا تؤخذ هذه العوامل في الاعتبار في التطبيقات البيروقراطية وممارستها.
- التنظيم الرسمي نادرا ما يعكس أو يمثل قوى الهيكل.

- لا تستطيع النظم البيروقراطية أن تساعد على انتشار وتدفق التكنولوجيات الجديدة أو المهن الحديثة التي تستحدث بالمنظمات.
- النظم البيروقراطية لا تتيح الظروف المناسبة للنمو الشخصي للأفراد الناضجين.
- لقد تركزت دراسات واهتمامات العلوم السلوكية في المجالات الآتية:

- \* نظرية ومفاهيم الشخصية.
- \* ديناميكية العلاقات الشخصية.
- \* سلوك الجماعة.
- \* سلوك بين الجماعات.
- \* السلوك التنظيمي.

وقد نتج عن ذلك تغيير جوهري في السلوك الإداري كما تطلب ضرورة تواجد وظهور أفكار ومفاهيم جديدة:

- فكر جديد عن الفرد ومفاهيم تقوم على المعرفة المتعمقة لتعقيده وحاجاته المتغيرة ليحل محل الفكر المبسط عن الفرد وفهمه كمخلوق بريء بسيط كسول وخامل يؤمر فيطيع.
- فكر جديد عن السلطة ينبع من التآلف والرشد ومفاهيم تحل محل نماذج السلطة القائمة على الخوف والإكراه.
- فكر جديد عن القيم والمواقف التنظيمية يقوم على الاتجاهات الإنسانية القائمة ليحل محل نظم القيم اللاإنسانية والميكانيكية .

ولا يجب أن يساء الفهم أو أن نتفاعل بأكثر من اللازم فالتغيرات السابقة حول الإنسان وحول نظام السلطة وحول القيم التنظيمية لا يجب أن تفهم على أنها أمور مقبولة تماما أو مفهومة تماما بل تمثل الضوء البعيد عن التطبيقات الواقعية والتي تستهدفه التنظيمات الحالية.

ويرجع ذلك إلى أن هذه المفاهيم اكتسبت أرضا جديدة وقبولا ذهنيا واسعا على ضوء تطبيقات الإدارة المتقدمة ، هذه المفاهيم أدت إلى إعادة النظر وإجراء البحوث

عن السلوك الإنساني من جانب مخططي التنظيم واستخدمت كأساس لتكوين السياسات في كثير من المنظمات الكبرى الصناعية والخدمية .

## 2/2 تقسيمات ومجالات السلوك التنظيمي:

### ➤ أنواع السلوك :

يمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى:

### السلوك الفردي:

يعتبر من أبسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية ، ونطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر).

ويختلف الأفراد في ردود أفعالهم تجاه الموقف الواحد (الاستجابة)، ويرجع ذلك كما ذكرنا إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الأفراد.

وهناك صورة تحليلية للتكوين الذاتي للفرد ، والذي يمثل نقطة الالتقاء بين المؤثرات الخارجية من ناحية ، وبين اشكال السلوك الناتجة من ناحية أخرى.

- تتفاعل هذه المعلومات مع خصائص الشخصية ، فيتكون لدى الفرد بعض القيم والاتجاهات التي تنتقل إلى العقل (المخ) .

- يتم استقبال المؤثرات (من خلال العقل) وإدراكها بالصورة التي تتوافق مع قيم واتجاهات الفرد وبناء على ذلك يتحدد السلوك أو الاستجابة المناسبة للمؤثر .

وهذا هو سبب الاختلاف والتباين الواضح في ردود أفعال الأفراد تجاه موقف محدد.

## السلوك الاجتماعي:

وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة ، وهو أحد صور السلوك الشائعة في الحياة الإنسانية ، حيث يميل الإنسان بطبيعته إلى الانتماء ، وتكوين العلاقات الاجتماعية مع غيره من الأفراد. وتفرض هذه الرغبة الانتماء على الفرد، ضغوطا من قبل الجماعة تتمثل في تعديل سلوكه بما يضمن له البقاء مع هذه الجماعة (ويطلق على هذا التطبيع الاجتماعي).

➤ ويمكن تقسيم السلوك التنظيمي إلى قسمين رئيسيين على النطاق الصغير Micro Level وعلى النطاق الكبير Macro Level ويرتبط بهذين القسمين ثلاثة مجالات لدراسة السلوك التنظيمي وهي إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والإدارة الاستراتيجية وتشمل دراسة السلوك التنظيمي على النطاق الصغير دراسة سلوك الأفراد وجماعات العمل الصغيرة كما يشمل السلوك التنظيمي على النطاق الكبير دراسة سلوك الأفراد في الجماعات وعلى مستوى المنظمة .

## السلوك التنظيمي محصلة عدة علوم :

السلوك التنظيمي هو محصلة عدة علوم وأهمها علم النفس وعلم الاجتماع وأهم مجالات علم النفس هو التعليم والإدراك والشخصية والدافعية أما علم الاجتماع فهو العلم الذي يدرس التفاعلات الإنسانية ومجالات تكوين الجماعة ، القيادة، القوة، النفوذ والاتصالات.

## • السلوك التنظيمي على النطاق الصغير

### يساعدنا علم النفس التجريبي

على دراسة التعليم التحفيز ، الإدراك، النزاع وضغوط العمل.

**ومن خلال علم النفس الطبي :**

يمكن أن ندرس خواص الشخصية ، تطور الإنسان.

**وكذلك من خلال علم النفس الصناعي :**

يمكن أن ندرس احتياجات الأفراد ، مواقف الأفراد في أماكن العمل وتحديد الأداء.

**ومن خلال علم النفس الاجتماعي :**

يمكن أن ندرس :

- تطبيع الأفراد، ديناميكية الجماعة.
- تحفيز الأفراد لأداء أعمالهم.
- أثر اختلافات القدرات والمهارات على أداء الأفراد.
- لماذا يشعر البعض بالرضا عن أعمالهم.
- ما يؤثر على فاعلية القيادة.
- كيف يتحسن أداء الجماعة.

● **السلوك التنظيمي على النطاق الكبير:**

يركز على تفهم سلوك الجماعة والمنظمات

فمن خلال علم الاجتماع يمكن أن ندرس أساسيات ومفاهيم الهيكلية.

- المراكز الاجتماعية.
- العلاقات المؤسسية.

**كذلك تساعدنا العلوم الأساسية**

على دراسة:

- \* نظريات القوة .
- \* الصراع.
- \* الرقابة والتحكم.
- \* المقايضة.

## ومن خلال علم وظائف الأجناس

يمكننا أن ندرس :

\* نظريات الترميز.

\* التأثيرات الحضارية.

وأيضا يساعد علم الاقتصاد:

على دراسة :

\* نظريات المنافسة وتحقيق الكفاءة.

\* كيف نحافظ على قوة المنظمة ونصونها

\* كيف تحل وتدير الصراع.

\* آلية وميكانيكية إحداث توافق أنشطة العمل.

\* لماذا تتعدد أشكال الهياكل التنظيمية.

\* كيف نقيم هياكل المنظمة لتمشي مع الظروف المحيطة.

### 3- خصائص السلوك التنظيمي

#### ● السلوك التنظيمي يعمل على تحسين نوعية الحياة:

تقوم دراسة السلوك التنظيمي على الأخذ بنظرية (Y) والاعتقاد بأنه في إطار الظروف الجيدة فإن الأفراد يستجيبون للمتغيرات وينتمون إلى أعمالهم بعكس ما تقول نظرية (X) ويعني ذلك أن السلوك التنظيمي في دراسته الحديثة يفترض أنه لا توجد أسباب معنوية تمنع تجمعات الأعمال من أن تكون منظمات منتجة وأيضا منظمات لإسعاد الناس .

## ● السلوك التنظيمي يفترض أن المنظمات ذات طبيعة ديناميكية:

ينظر السلوك التنظيمي إلى المنظمات على اعتبار أنها منظمات متحركة ديناميكية ذاتية النمو حيث تخضع للنظام المفتوح.

حيث يعترف السلوك التنظيمي بالطبيعة المتغيرة الديناميكية للمنظمات التي تنظم بناء اجتماعيا يتكون من جماعات وأفراد يعملون معا على تحقيق أهداف متفق عليها ويعترف علماء السلوك التنظيمي بأن المنظمات ليست وحدات ساكنة ولكنها ديناميكية ودائمة ، أي أنها أنظمة تغذية ذاتية تستخدم الطاقة لتحويل موارد من البيئة مثل المواد الخام إلى مخرجات منتج نهائي مثلا يفرض السلوك التنظيمي عدم وجود مدخل مثالي يتفق علماء السلوك التنظيمي على عدم وجود مدخل مثالي لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات فمثلا هناك عوامل واضحة الأهمية منها العوامل الفردية مثل قيام الأعمال الفردية المهارات ودوافع المثابرة في العمل ولكن وحدها توضح فقط جانبا من الصورة يجب علينا أيضا أن نأخذ في الحسبان العديد من العوامل الموقفية مثل العلاقات الاجتماعية بين الزملاء وكذلك العوامل البيئية المحيطة مثل الاقتصاد القومي.

## ● لا يوجد حل أمثل للمشكلة في السلوك التنظيمي:

نظرا إلى طبيعة السلوك الإنساني المعقد فيأخذ السلوك التنظيمي بنظرية المواقف بمعنى أن لا يوجد حل أمثل للمشكلة في جميع المواقف لأن السلوك الإنساني ما هو إلا نتيجة لتفاعل معقد للمتغيرات المحيطة المختلفة.

● يتطلع السلوك التنظيمي إلى تحسين الموارد البشرية ، إن أرباب الأعمال والمدراء في أوائل القرن العشرين كانوا بالقطع يملكون وجهات نظر سلبية واتجاهات سيئة تجاه العاملين فكانوا يعتبرون أنهم أناس كسالى يكرهون العمل ويحتاجون إلى التوجيه ولن يعملوا إلا إذا تم دفعهم وإجبارهم على العمل.

فكل هذه المتغيرات لا تلعب أدوارا منفصلة في التأثير على كيفية تصرف فرد معين حين يعمل ولكن تأثيرها على السلوك يكون موحدًا ويزيد من تعقيد الموقف.

#### 4- أهمية السلوك التنظيمي

يشير السلوك التنظيمي إلى مجال الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العلمية والأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية لتحسين فعالية المنظمة. وينطوي مفهوم السلوك التنظيمي على حقيقة أن المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة يعمل في إطارها الفرد لتحقيق أهداف معينة .

ويعرف السلوك التنظيمي بأنه الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حولهم ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي ، تفكير ، سلوك لغوي ، إدراكات ، انفعالات.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط هي:

- أهمية الموارد البشرية للمنظمة يستلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لهم من تأثير على فاعلية المنظمة.
- تعتبر النظرة إلى الموارد البشرية جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذه الموارد .
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات وهذه الزيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

لذا فإن إدارة السلوك التنظيمي يمكن أن تقدم لمنظمات الأعمال ما يلي :

- الإجابة على الكثير من التساؤلات حول السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات.

- معرفة الأسباب وراء نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها والوقوف لتفهم هذه الأسرار.
- معرفة الأسباب الحقيقية لاختلاف الأفراد وردود أفعالهم تجاه المثيرات.
- معرفة العوامل البيئية المؤثرة على سلوك الموظف وإنتاجيته.
- توجيه التنافس والنزاعات الداخلية واستثمارها.
- معرفة أسباب التوتر والقلق الذي يحدث للعاملين ومحاولة التصدي لمنعه والتخفيف من حدوثة.
- توجيه القيادة إلى النمط الأكثر جاذبية وتأثيره على العاملين.
- معرفة أفضل السبل لتوجيه السلوك وتلبية احتياجاته.
- معرفة الحوافز التي يمكن أن يكون لها تأثير أكبر عند كل مستوى إداري (مادي - معنوي.. إلخ).
- الوقوف بشكل أكبر وأدق على متطلبات البيئة وتأثيراتها على المنظمة ومستوياتها وما تقدمه من فرص وما تضعه من قيود.
- معرفة اتجاهات العاملين والتنبؤ بسلوكياتهم بما يخدم مصلحة التنظيم.
- معرفة الفروق الفردية بين العاملين وقدراتهم يتيح مجال أكبر لوضعهم في الوظائف المناسبة.
- معرفة كيفية الاستفادة من التأثيرات الإيجابية للتنظيمات غير الرسمية على العاملين.

**ومن ناحية أخرى ناقشت بعض الدراسات أهمية السلوك التنظيمي من عدة جوانب منها :**

• **من الناحية العلمية:**

إمكانية تطوير نمط الشخصية القائدة من خلال الاستفادة من النتائج والدراسات التي اهتمت بإيجاد العلاقات بين نمط القيادة والمتطلبات والموقفية ويستخدم أيضا

السلوك التنظيمي في اختيار الأسلوب الملائم لتقييم أداء العاملين. كما يرشدنا في اختيار الوسائل المناسبة لجذب الأفراد الذين يتمتعون بمواهب خاصة للعمل بالمنظمة والعمل على تنميتها.

#### • أهمية النمو الشخصي للأفراد:

إن فهم السلوك يعد إنجازاً ومكسباً شخصياً حيث تزداد معرفة وإدراك الفرد لذاته ويعد ذلك أحد أشكال القدرة على فهم الآخرين والعمل بفاعلية مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين أمراً ضرورياً لتحقيق التقدم في العمل وشغل الوظائف القيادية.

### 5- أهداف السلوك التنظيمي

#### أ- التوضيح (التفسير)

يعد التغيير من أسباب حدوث ظاهرة أهداف دراسة السلوك التنظيمي فمثلاً العاملين يتركون وظائفهم للعديد من الأسباب منها عدم ملائمة الأجر والملل والوظيفي وعند ذلك يمكن للمديرين أن يتخذوا الإجراءات التي تغير ذلك السلوك في المستقبل.

#### ب- التنبؤ:

يتنبأ المديرون بتوقع النتائج والأحداث المستقبلية الناتجة عن اتخاذ القرار أو التصرفات ويمكن للمدير التنبؤ بالاستجابة السلوكية للأفراد وذلك بناء على معلومات مستمرة من علم السلوك التنظيمي كما يمكن اختيار المدخل الملائم لتنفيذ التغيير المناسب لضمان مقاومة العاملين.

#### ج- السيطرة:

معرفة الأنماط السلوكية للأفراد والجماعات يساعد بما لا يقبل الشك في السيطرة على السلوك العام للعاملين من داخل المنظمة فالمعرفة المسبقة للمواقف والاتجاهات السلوكية تمكن المنظمة من تحقيق الرقابة والسيطرة.

## 6- أسباب دراسة السلوك التنظيمي

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية تمكننا من معرفة كيف تحمس أو تثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

ويمكن تلخيص أهم أسباب دراسة السلوك التنظيمي في :

- أهمية الموارد البشرية ودورها الكبير يتطلب ضرورة الاهتمام بالسلوك التنظيمي وتفهم سلوك الأفراد والجماعات لما لها من أثر كبير على تحقيق الفاعلية التنظيمية .
- الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعاون مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات البشرية التي تميز هذا السلوك يتطلب فهم وتحليل هذه الاختلافات للتواصل على أفضل الطرق للتعامل معها.
- التعرف على وتفسير وتحليل السلوك الإنساني لقوى العمل على كافة مستوياتها التنظيمية وعلاقتها بالإدارة وتحسين أدائها عن طريق الاستجابة لمشاعرها والعائد في سلوكها وليس التسلط عليها.
- التنبؤ بهذا السلوك في حالة التعرف على المسببات .
- التحكم وتوجيه هذا السلوك من خلال التأثير على هذه المسببات.

## 7- لمحة تاريخية عن السلوك التنظيمي وتطوره

نستعرض فيما يلي أهم النظريات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري في المائة سنة الأخيرة والتي أثرت على السلوك التنظيمي ، ويلاحظ أن كل نظرية توصلت إلى نتائج مختلفة من منطلقات معينة وكلها توضح تطور الفكر الإداري ، وأن كل نظرية لا تلغي النظرية الأخرى، بل تتعامل مع وجهات نظر وأمور معينة.

نتناول أولاً النظريات الكلاسيكية وهي النظرية البيروقراطية ونظرية الإدارة العلمية ونظرية الإدارة العامة وتحليل العملية الإدارية وقد افترضت هذه النظريات أن الإنسان كسول وأنه غير قادر على تخطيط وتنظيم العمل وأنه غير عقلائي وبذلك يكون غير قادر على أداء أعماله بشكل جيد وعليه يجب السيطرة على هذا السلوك الإنساني وضرورة فرض نموذج رشيد في محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات ومن ثم كان النموذج البيروقراطي ونظرية الإدارة العلمية ونموذج العملية الإدارية بعد ذلك نعرض النظريات التي ظهرت وهي تتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية العلوم السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي.

### 1/7 النظرية البيروقراطية

وضع ماكس فيبر هذه النظرية وأسسها على أساس المنطق بدلا من الأدلة التجريبية وقام بوصف الخصائص الإدارية التي تضمنت النقاط الآتية:

- التصرف الرسمي المطلوب من الفرد في المنظمة.
- التوظيف والترقي يكون على أساس القدرة الفنية للأداء .
- التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤولية .
- تضمنت النظرية نظاما مرتبا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل.

- تدرج الوظائف بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى أي توزيع السلطة هرميا وتسلسل الوظائف .
- تحديد العمل المطلوب وواجباته وتوزيعه على المراكز المختلفة بناء على تخصص العاملين شاغلي هذه الوظائف.
- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة محدودة وتدريبهم تدريباً دقيقاً.
- اتباع تطبيق واحد للحالات المماثلة بغض النظر عن الشخص القائم بالعمل .
- يعزز كل إجراء مستند تستند إليه الإدارة.
- قيام العلاقات بين الأفراد وبعضهم وبين الجمهور على أساس موضوعي وليس شخصي.
- الفصل التام بين ممتلكات وشئون المنظمة وبين الممتلكات والشئون الشخصية لشاغلي الوظائف في المنظمة.

#### الظاهرة الرئيسية في نظرية فيبر:

- وجود نظام مثالي من البيروقراطية يتحدد في التنظيم .
  - تسلسل الرقابة والإشراف وحسن اختيار العاملين.
  - التأكيد على عمومية النظرية البيروقراطية كظاهرة عامة .
  - افتراض أن الفرد عضو حرٌّ بالرغم من تقييدات ومحددات المجتمع.
  - إن الإدارة مهنة مستقلة.
- ويلاحظ الآتي :
- أهمل فيبر تأثير التنظيم غير الرسمي وركز على إجراءات الرقابة المحكمة.
  - أهمل حرية التصرف والمبادرة ونتيجة لذلك أصيب الجهاز الإداري بطابع الجمود.
  - تمت السيطرة على السلوك الإنساني وأنه سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات.

## 2/7 مدرسة الإدارة العلمية:

تمثل مدرسة الإدارة العلمية تطبيق الأساليب العلمية ودفع الأجور المرتفعة للعمال المنتجة وقامت الفروض الأساسية لتحسين الكفاءة في نظرية الإدارة العلمية على المبادئ الآتية:

- التركيز على التجربة والمشاهدة والتسجيل وتحليل الخطوات والتوصل إلى نتائج محددة بناء على هذا التحليل
- ركزت المدرسة على الجانب الفني وعلى الإنتاجية وطرق زيادتها.
- اتباع مبدأ التخصص والتدريب الفني وتحليل العمل وإعطاء كل عامل أعلى مستوى من العمل الذي يناسب قدراته وحالته الجسمانية .
- تنميط ظروف العمل .
- تنميط أساليب العمل باستخدام دراسة الحركة.
- تخطيط جزء كبير من الأعمال اليومية باستخدام أساليب دراسة الوقت .
- ركزت النظرية على وصف الحركات الصحيحة المؤدية إلى الاستفادة بأقصى جهد إنساني في عملية الإنتاج ومن ثم الاستغلال الأمثل لمجهودات العامل .
- تدفع الأجور حسب نوع العمل المطلوب.
- تشجيع العمال ذات الأداء المرتفع على البقاء في أماكن العمل ونقل العمال ذات الإنتاج الأقل إلى أماكن أخرى. وذلك من خلال نظام دفع الأجر على أساس القطعة .

ويلاحظ الآتي:

- فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ بحيث ينصرف كل للمجهود الذي يتقنه .
- التدقيق في عملية الاختيار والتدريب للعمال ووضع المعايير العادلة ونظم الأجور على أسس موضوعية.
- تلافى الفردية والنزاع وإحلالها للتعاون بين الأفراد.

- استخدام دراسة الحركة والزمن .
- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل والمعدات.
- ساهمت النظرية في تحويل فكر المديرين إلى الزيادة الإنتاجية وتطبيق المدخل العلمي التحليلي على نطاق واسع بهدف تحسين طرق الإنتاج وتوفير مادة المعرفة في الإدارة.
- أغفلت المدرسة الجانب الإنساني أي الفروق الفردية والذهنية والنفسية كما أهملت تأثيرات جماعات العمل، وأثرها على السلوك الإنساني.
- ركزت المدرسة على تحقيق أهداف الإدارة وهي طرف واحد في العملية الإنتاجية.
- أهملت المدرسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.
- ركزت المدرسة على الجانب المادي للدوافع وأغفلت الجوانب المعنوية.
- انتقدت هذه النظرية على اعتبار أنها تلغي شخصية العامل والذكاء والرغبات الأكيدة للعمال في مجال العمل والمصانع وأحلت محلها القيم الحركة لإنتاجية الأفراد.
- افترضت النظرية أنه ممكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز أجرية.

### 3/7 نظرية الإدارة

كان هناك تحرك آخر في فكر الإدارة العلمي في فرنسا على يد هنري فايول H. Fayol وعرفت هذه الجهود الفرنسية باسم حركة النظرية الإدارية والتي كانت تركز على مستويات الإدارة العليا بينما كانت حركة الإدارة العلمية في أمريكا تركز على المستويات التشغيلية.

بدأ هنري فايول من القمة فقسم الوظائف التي تمارسها المنظمات إلى :

- الوظائف الفنية ( الإنتاج – التصنيع – التغيير ).

- الوظائف التجارية ( البيع – الشراء – المبادلة ).
- الوظائف المالية ( التمويل – الإنفاق ).
- الوظائف المحاسبية ( حماية ملكية الأفراد ).
- الوظائف الإحصائية .
- وظائف الصيانة والضمان .
- الوظائف الإدارية ( التخطيط *Planning* – التنظيم *Organizing* – التنسيق *Coordination* – الرقابة *Control* ).

وضع فايول 14 مبدأ للإدارة وهي : التخصص، تقسيم العمل، السلطة، المسؤولية، وحدة الأمر، الطاعة، التوجيه، المركزية، تدرج السلطة، المساواة، تعويض العاملين، المبادأة، التعاون، اتحاد المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة.

وقد أكد فايول على عالمية أنشطة الإدارة ومبادئها والواضح أن أفكار فايول تتناول الفكر الإداري من ناحيتين التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري والإيمان القوي بوجود هذه المبادئ التي تتميز بعمومية وضرورة تدريسها لرجال الإدارة.

ونلاحظ أن مبادئ فايول لا تتعارض مع مبادئ تايلور بال هي تكملها ولكن دون النظر إلى الجانب الإنساني في العلاقات والتعاملات بين الأفراد في المنظمة حيث افترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والأوامر والقواعد.

#### 4/7 مدرسة العلاقات الإنسانية:

على النقيض من النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة إنسانية هي التعاون وبناء عليه انعكس ذلك في كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية.

تدور مدرسة العلاقات الإنسانية حول الإنسان ذلك العنصر الفعال في العملية الإدارية ويعتبر ألتون مايو Elton Mayo مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية بعكس تايلور الذي كان يرى أن العلاقات الإنسانية لا تمثل أي مشكلة في العملية الإدارية.

وقد وجهت المدرسة العناية للعنصر البشري، وتعتبر هذه المدرسة منهجا تجريبيا آخر اتبعت الأسلوب التحليلي، فقد درس مايو أسباب انخفاض الإنتاجية والنزاع والخلاف وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال في شركة Western Electric ثم ركز دراسته على الإضاءة وظروف العمل وتبين له عدم وجود علاقات وثيقة بين تحسين الإنتاجية والإضاءة، وغير تفكيره إلى العنصر الإنساني.

وأشهر تجربة قام بها مايو Mayo والتي جعلت منه رائد العلاقات الإنسانية، تجربة مصانع الهوثورن وكانت نقطة التحول في ارتباط الفكر الإداري بالعلوم السلوكية بعد ان ظلت حركة الإدارة العلمية تواجه بعض المشاكل ولا نجد لها حلا والتي كانت مفتاحها العلاقات الإنسانية.

تبين لـ Mayo في التجربة أن المعاملة الديمقراطية من جانب المشرف للعاملين في غرفة التجميع أسفر عن :

- تحقيق التعاون مع الإدارة للتوصل للأهداف.
- المساعدة متبادلة بين العاملات.
- قبول الأوامر والاستعداد لتنفيذها.
- ارتفاع الروح المعنوية والشعور بالرضا.
- اختلقت ظاهرة ارتفاع الغياب والنزاع بين الأفراد وزيادة معدلات التأخير وانخفاض الروح المعنوية.

أدى كل ذلك إلى ظهور اتجاه جديد من الفكر الإداري والسلوك الإنساني يعرف بمدرسة العلاقات الإنسانية خلاصته :

- أن العنصر الإنساني أهم عنصر في العمل .
  - أن دوافع العمل ليست فقط مادية أجور وحوافز بل أيضا الحصول على احترام الآخرين وحب المشاركة وأنه على الإدارة التعرف على الرغبات النفسية للعاملين وان تشبعها بالإضافة إلى الأجور والحوافز.
  - يكون العاملون فيما بينهم جماعات عمل تعرف بالتنظيم الغير رسمي كنوع من العلاقات الشخصية والاجتماعية وله تأثير على الدوافع والسلوك.
  - أن القيادة الديمقراطية تلعب دورا مهما في التعامل مع العاملين وقد وجه مايو كل اهتمامه إلى القيادة الديمقراطية وكيف يمكن للمشرفين أن يتعاملوا مع مرؤوسين بصورة تمكن هؤلاء من إظهار قدراتهم وإثبات ذاتهم وتشجيع أسلوب المناقشة والمشاركة والاهتمام بمشاكل العمل.
  - كانت تجارب الهوثورن أول دراسة مكثفة تتناول تحليل العنصر الإنساني .
  - كان تايلور مهندسا وكان مايو عالما نفسيا ركز كل منهما على اختصاصاته في تحديد مجالات دراسته.
- أهم نقاط الاتفاق والاختلاف بين نظرية الإدارة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية:
- اتباع الأسلوب العلمي التحليلي القائم على التجربة وقياس النتائج.
  - التركيز على جانب واحد من العمل وإغفال الجانب الآخر، فاهتمت الإدارة العلمية وركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على جانب الإنسان.
  - التركيز على حل واحد ، طريقة واحدة لمشكلة الأداء فتايلور رأى أن تنظيم العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، بينما رأى مايو أن الديمقراطية تؤدي إلى تحقيق الطرفين الإدارة والعمال.
  - النظرة المحدودة للطبيعة البشرية فتايلور يخاطب الجانب الاقتصادي والمادي للدوافع، ومايو يخاطب الجانب النفسي وتبع النظرة المتفائلة.
  - الاعتقاد بأن مصلحة الإدارة والعاملين مشتركة ، فتايلور يركز على زيادة الإنتاجية ومايو يركز على القيادة الديمقراطية فهي الأفضل في مصلحة الطرفين ليست مادية فحسب .

- إغفال كل من المدرستين التأثيرات البيئية المحيطة.

ونلاحظ أنه بينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم ومن رواد هذه الفكرة كريس ارجريس ، ودوجلاس ماكجروجر، ورنسيس لسيكرث، وابراهيم ماسلو، وفرديك هرزبرج.

### **5/7 المدرسة السلوكية: Behavioral Science**

تنظر هذه المدرسة إلى سلوك الإنسان في محيط البيئة وتأخذ العوامل المؤثرة والتفاعل الحركي بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية من ناحية أخرى .

وتشمل دراسة السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد ودوافعه والأسرة والمدرسة والأصدقاء في العمل. وتوضح نواحي التأثير والتأثر بين هذه العناصر ، وترتكز المدرسة السلوكية على العوامل البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في المجتمع.

والنقاط التالية توضح المبادئ الأساسية لهذه المدرسة:

- يختلف الناس في حاجاتهم فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض يسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات وعلى العموم يبدأ الإنسان بإشباع حاجاته المادية الأولى ثم الحاجة للأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم الحاجة للتقدير ثم الحاجة لتحقيق الذات وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد على إخراج طاقاتهم وإمكاناتهم إلى حد كبير.

- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم يخرجون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

- يسعى الأفراد أن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة يؤدي هذا الشعور بالانضباط الذاتي وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة مع إشعار العاملين بأنهم مسئولين عن أعمالهم يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي.

- يتميز الأفراد بأن لديهم قدرًا من الحماس والدافعية الداخلية للعمل والأداء المميز ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإخراج طاقات العمل والإنجاز.

- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف انطلقت الطاقة النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

- يجب وضع سياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ ومن هذه السياسات المرونة في تصميم العمل مما يسمح بحريات الأفراد وإخراج طاقاتهم والابتكار الشخصي ونظم الإشراف المرنة التي تسمح في آن واحد لكل من شعور الناس بانضباطهم الذاتي وأيضاً بتطبيق نظام التحكم للرقابة ووضع أنظمة لتفويض السلطات .

وتساعد النظرية في التوصل إلى أفضل الطرق للتعامل مع العاملين وأثر هذه العوامل عليها لتحقيق الأهداف ويمكن تطبيق نظرية العلوم السلوكية في الإدارة في المجالات الآتية:

- تحفيز العاملين.

- النظر إلى المنظمة ككيان اجتماعي.

- القيادة .

- الاتصالات .

- تنمية الأفراد.

## 8- العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي (السلوك الإنساني داخل المنظمات)

تتطلب ممارسة الإدارة الفعالة إدراك الفوارق في سلوك الأفراد ووضعها في الاعتبار حتى يتم تنفيذ واجبات الإدارة في المنظمة.

وهناك ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات التي تحدد سلوك الفرد في المنظمة كما وهي متغيرات الفرد ، المتغيرات الخلفية .

ولتفهم هذه المؤثرات يجب على المدير ملاحظة والتعرف على هذه المؤثرات ودراسة العلاقة بينها وبذلك يتخذ القرارات التصحيحية إذا ما تعرف على مواقف العمالة وقدراتها العقلية وإدراكها ومدى تأثيرها على الأداء ومن ثم يمكن التنبؤ بالسلوك المنتظر.

### أولاً : متغيرات الفرد

تنقسم متغيرات الفرد إلى ثلاث مجموعات وهي: القدرات والمهارات – خلفية الفرد – العوامل البشرية.

### • القدرات والمهارات: Abilities and aptitudes

- تمثل أحد محددات السلوك الإنساني المهمة .
- تمثل الإمكانيات الحالية للفرد من الناحية العقلية والحركية.
- القدرة هي خاصية متعلمة أو موهبة وهي التي تمكن الشخص من أداء شيء عقلي أو بدني مثل القدرات الذهنية والتي تشمل التحليل المنطقي أو الرياضة – أو الذاكرة.

- المهارات وهي استخدام القدرات في أداء الأعمال بكفاءة مثل التعامل مع الكمبيوتر - الأعمال الهندسية .. إلخ

- المهارات عبارة عن تفاعل قدرات الفرد مع خبرته العملية .

#### أ- القدرات العقلية :

تعني القدرات العقلية الذكاء وقد يكون مكتسبا بتفاعل الفرد مع الآخرين وباحتكاكه بالأحداث ويتوقف الذكاء الطبيعي على النمو والنضج الإنساني أما الذكاء المكتسب فهو مستمر في الزيادة ما دام الإنسان باقيا على قيد الحياة ويلاحظ أن الفرد ذا القدرات العالية والمنتاسبة مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها يمكنه أداء عمله بصورة مرضية ويشعر بدافعية عالية للأداء من ثم سلوك إيجابي، إن استخدام اختبارات القدرات العقلية ذو فاعلية في معرفة سلوك الأفراد والتنبؤ بنجاحهم في الوظائف المختلفة خاصة في الوظائف الإدارية والإشرافية. كما أن التعرف على القدرات الحالية والمحتملة يمكن أن يستخدم كوسيلة لتخطيط المسار الوظيفي.

#### ب- القدرات الميكانيكية:

تمثل الميل إلى فهم العلاقات المكانية أو المساحية والقدرة على تصور الأشياء من بعدين أو ثلاثة أبعاد كذلك تمثل القدرات الميكانيكية جزءاً من القدرات العقلية التي تركز على فهم العلاقات الميكانيكية لعمل فني معين وتحركات الأجزاء وتأثيرها على بعضها وتفيد القدرات الميكانيكية في الأعمال الفنية المهندسين ومصممي الآلات وعمال الصيانة وعمال تجميع الآلات والأجهزة كما أن الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في اختبارات القدرات الميكانيكية يحققون نجاحات كبيرة في الأعمال السابقة وكل ذلك يؤثر على سلوكياتهم.

### ج- القدرات البدنية:

تتمثل في القوى الآتية: - القوة المتحركة ، والمرونة البدنية، والتوافق العضلي العصبي، والتحمل.

ويجب على المدير أن يتعرف على قدرات ومهارات الموظفين وأن يوائم بين هذه القدرات ومتطلبات العمل في الوظيفة المحددة ، وتظهر أهمية الموازنة تظهر لأنه لا يمكن لأي قدر من القيادة والدافعية أن تغير من القدرات والمهارات الموجودة في الشخص . ولكن القيادة الرشيدة والدافعية الموقفة يمكن أن تستفيد من القدرات والمهارات المطلوبة وتتيح للشخص بذل أقصى ما يستطيع من قدرات ومهارات متاحة لديه أصلا في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف الأمر الذي ينعكس بالدرجة الأولى على سلوكياته.

### تأثير التدريب على سلوكيات العمل:

يرتبط التدريب بالقدرات العقلية أو الميكانيكية أو البدنية حيث أنه يؤثر تأثيرا كبيرا على سلوكيات العمل من زاويتين :

أولاً: أنه يحسن المهارات المطلوبة بصفة مباشرة واللازمة لإنجاز الأعمال في زيادة القدرات يحسن إمكانيات الفرد للأداء بمستوى أعلى وإذا ما تحققت هذه الإمكانيات تصبح مصدرا للتحفيز وبالتالي يتأثر السلوك .

ثانياً: يؤثر التدريب على الفاعلية الذاتية للفرد **Self efficacy** أي توقعات الفرد التي تتيح السلوك اللازم للتنفيذ وأداء العمل بنجاح هذا السلوك يمثل الأداء التنفيذي وتكون النتيجة الأداء الفعال للأفراد ، إن الأفراد ذوي الفاعلية الذاتية العالية تكون توقعاتهم عن قدراتهم عالية ويتم الأداء بنجاح في المواقف الجديدة ويكونون على درجة كبيرة من الثقة بالنفس والتدريب إداً هو وسيلة تؤثر بإيجابية على الفاعلية

الذاتية ويصبح الأفراد أكثر استعدادا للقيام بالأعمال وبذل المزيد من الجهود وبذلك يتغير السلوك.

## ثانياً : متغيرات الخلفية

يتعرض الإنسان للبيئة منذ بدء حياته وبذلك يكون لها وللثقافة العائلية والأسرية وكذلك للمستوى والعلاقات والتفاعل الاجتماعي الذي نشأ فيه التأثير المباشر على سلوكه الشخصي.

ويمكن التعرف على تأثير البيئة والمستوى الاجتماعي الذي نشأ فيه الفرد على سلوك الفرد من عاداته الشخصية وردود أفعاله المباشرة الحادة أو الهادئة في المواقف الحرجة.

### ● الأسرة:

تؤثر الأسرة في تكوين الفرد وفي سلوكياته كما تتكون أسس الشخصية في السنين الأولى من حياته وتبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديلها وتلعب الأم دورا كبيرا في التطبيع والتكيف الاجتماعي، بعد ذلك يدخل أفراد آخرون في التأثير كالأب والإخوة والأقارب ويتوقف تأثير القيم والاتجاهات والمعتقدات بالوالدين ويكون للأب تأثير كبير على البنات كما يكون للأب تأثير كبير على الولد وكلاهما يعمل كممثل أعلى وقدوة لأبنائه.

كذلك تؤثر ظروف الأسرة الاقتصادية الاجتماعية على الطفل في تكوين شخصيته وتحديد سلوكياته، كما أن ترتيب الطفل أو كونه وحيدا يؤثر على الطابع العام ويؤثر التعليم أيضا على السلوك في انتقال الطفل من مجتمع محدود (الأسرة) إلى مجتمع أكبر وأوسع وأعمد (المدرسة) ذو أنماط جديدة من السلوك وحصولة على مجموعة من المعلومات كل ذلك يساعد في تكوين سلوكه وقيمه ومعتقداته.

## • البيئة:

تؤثر البيئة على سلوك الفرد تأثيرا كبيرا وكذلك على قيمه وعاداته وتصرفاته وما تتضمنه البيئة والحضارة في الحضر غيرها في الريف و البيئة والحضارة في الدول المتقدمة غيرها في الدول النامية ، وكذلك البيئة وما تتضمنه من حضارة في دول الشمال غير البيئة والمنظمة من حضارة في دول الجنوب ويؤثر ذلك بالدرجة الأولى على سلوك الأفراد وقيمهم ودوافعهم.

### 9- الاتجاهات المستقبلية للسلوك التنظيمي

يلاحظ أن هناك اتجاهات في السلوك التنظيمي في كثير من المنظمات نحو التنظيمات الإنسانية الأكثر انفتاحا ونحو توزيع أكبر للقوى ونحو الأخذ بالحوافز المعنوية الخاصة في مجتمعات الوفرة ونحو المواقف الإيجابية تجاه الإنسان ونحو إيجاد توازن أفضل في توزيع الاهتمامات بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين. وهناك اتجاه عام من جانب الأفراد نحو الالتزام بالنظام الذاتي بدلا من فرضه عليهم من جهة خارجية، كذلك يلاحظ أن هناك تطورا في دور القيادة في كثير من المنظمات من سلطة مسيطرة متحكمة إلى نظام القيادة الديمقراطية والعمل الجماعي . ويتوقع ان تستمر هذه الاتجاهات في الحقب القادمة نتيجة تطور معارفنا عن السلوك الإنساني وتطبيقاته في المنظمات . وبالرغم من التعثرات الكثيرة في تطبيقات النظم الإدارية في المنظمات المختلفة فقد زادت وتطورت معارفنا بالتطبيقات الفعالة بالعلاقات الإنسانية في العمل في الحقبة الماضية زيادة كبيرة وأصبحت الدوافع الأساسية لقوى العمل في كثير من الدول الصناعية المتقدمة تتمثل في إشباع الحاجات السامية لدى الأفراد وبذلك حدث تطور كبير من هيكل إشباع الحاجات مما ترتب عليه أن اتجه المديرون في هذه المنظمات إلى البحث عن وتصميم نظم وسلوك تنظيمي يتيح إمكانيات إشباع هذه الحاجات بدرجة أكبر ، سلوك تنظيمي يحقق الإثراء التدريجي للنظام الفني والاجتماعي حتى يصبح أكثر توافقا مع حاجات الناس ومن ثم تحقق الكفاءة.

إزاء هذه الاعتبارات تولدت الآن اتجاهات جديدة في نظم وأساليب السلوك التنظيمي نوضحها فيما يلي جدول (1/1) ، كذلك أصبحت الآن دراسة السلوك التنظيمي محل اهتمام معاهد الإدارة والهندسة والطب كما زاد الاهتمام به في البرامج العلمية والتطبيقات العملية.

وفي الحقيقة فإن مديري القرن الواحد والعشرين سوف يحتاجون إلى اختيار مواقفهم وقيمهم وينمون مهاراتهم السلوكية في حل المشاكل وأن يتوافر ذلك إلا من خلال أسس راسخة لإقامة هذه الخبرات .

وتثار هنا بعض الأسئلة عن أهمية البحث والتطوير في مجالات السلوك التنظيمي، فهل يستمر نظم الحوافز الحالية وأنماط القيادة وأساليب المشاركة في تحقيق فاعليتها مع تغيير العوامل البيئية المستقبلية وزيادة حدة المنافسة وشراستها وقصور الطلب وندرة الموارد أم يتطلب الأمر البحث عن أنماط ونماذج جديدة وتطوير متنامٍ في السلوك التنظيمي كانت هناك اتجاهات جديدة نوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم (1/1) الاتجاهات الحديثة في السلوك التنظيمي	
من:	إلى:
<ul style="list-style-type: none"> <li>● النظام المغلق</li> <li>● التركيز على الجوانب العملية</li> <li>● سيطرة القوى المركزية</li> <li>● التحفيز المادي</li> <li>● المواقف السلبية تجاه الأفراد</li> <li>● التركيز على احتياجات المنظمة</li> <li>● فرض النظام والالتزام</li> <li>● دور الإدارة القائم على السلطة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● النظام المفتوح</li> <li>● التركيز على الجانب الإنساني</li> <li>● توزيع القوى</li> <li>● التحفيز المعنوي</li> <li>● المواقف الإيجابية تجاه الأفراد</li> <li>● تركيز متوازن على احتياجات العاملين واحتياجات المنظمة</li> <li>● الالتزام والنظام الذاتي</li> <li>● دور الإدارة القائم على القيادة ودعم فرق العمل</li> </ul>

ويواجه الباحثون في السلوك التنظيمي أولية تحديات رئيسية - كيفية استخدام الموارد البشرية لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة - كيف نمي ونقيم منظمة مثالية - كيف

ندير منظمة ذات عمالة مختلطة الجنسيات - كيف ندير المنظمات ذات الأنشطة العالمية، إن إقامة سلوك تنظيم صحي سوف يطلق قدرات الأفراد الخلاقة ويساعدهم في حل المشاكل الاجتماعية والرئيسية والتي قد تمتد بعيدا خارج نطاق المنظمات في المجالات المختلفة والتوصل إلى نقاط تحول رئيسية في أوجه حياتنا المختلفة.

هناك توقعات هائلة لمساهمة السلوك التنظيمي في تقدم الحضارة، فإقامة مناخ أفضل للناس سوف يحسن السلوك التنظيمي القدرات الابتكارية لمجابهة المشاكل الاجتماعية وبهذا فسوف يمتد السلوك التنظيمي إلى مجالات جديدة بعيدة عن منظمات الأعمال ، سوف يساعد هذا المناخ الأفضل في إقامة تحولات في استخدامات الطاقة الشمسية وفي مجالات الصحة والتعليم وإقامة نظم حياتية أفضل للناس والمنظمات.

## 10- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الناس داخل المنظمات، وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى، من أهمها ما يلي:

### • التنوع Diversity

يشير هذا إلى اختلاف الناس في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية : السن، والجنس، والجنسية، والدين، والعرق، والعادات والتقاليد. ويمكن لإدارة المنظمة أن تراعى هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة مع احتياجات كل فئة، وعليه يمكن أن تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود. كما يمكن لإدارة المنظمة ان تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها، وعليه تكون ممارسات المنظمة هي الإناء الذي يصهر كافة الاختلافات والفروق.

## • ترتيبات جديدة في العمل Word Arrangements :

يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة . فالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

- تقليل العمالة Downsizing فليجء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق مثل هذا النظام .
- التعاقد مع الغير Outsourcing تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية، وشرائها من الغير، ويؤدي هذا بالتبعية للآثار السابقة نفسها التي تلحقها عملية تقليل العمالة.
- العمل من المنزل Teleworking فمن خلال استخدام الانترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة بالمنزل مثل أعمال الطباعة والسكرتارية وتصميم وتحليل النظم، كما يمكن الانطلاق من المنزل في اتجاه العميل لإجراء عمليات الصيانة والإصلاح والبيع دون الحاجة إلى الذهاب إلى المنظمة. ويؤثر ذلك كثيرا في أنظمة الحضور والانصراف والغياب والرقابة على أداء العاملين.

## • أنظمة الجودة Quality

أدى الظهور الشعبي لأنظمة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management و الأيزو ISO ، وإعادة بناء المنظمات Reengineering إلى ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في العمل وتوثيقها بدقة، الأمر الذي قد يقاومه العاملون لأنه يفرض عليهم نظام معين، وأن النظام قد يعترض للتغيير.

## • السلوك الأخلاقي Ethical Behavior

تمارس المنظمات من وقت لآخر سلوك غير أخلاقي، فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات، وتسبب تلوث، وتستغني عن بعض عاملها، وتستخدم إعلانات قد تكون مضللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها والربح. وقد تبرر المنظمة ذلك بأن ما تقوم به عملي لا يؤدي إلى إزاء الآخرين، وأن نتائجه الإيجابية تفوق إلى السلبات. وخذ في هذا السياق أمثلة كثيرة ليست فقط على مستوى المنظمة بل أيضا على مستوى المديرين والعاملين. الأمر الذي قد يشجع على ضرورة اتباع قواعد أخلاقية Code of Ethics يجب أن تلتزم بها المنظمة بشكل يشير إلى احترامها للمجتمع والبيئة والمستهلكين والعاملين من حولها.

## 11- دور المهارات السلوكية في عمل المدير

يحتاج المدير، من ضمن ما يحتاج، إلى مهارات سلوكية تمكنه من فهم سلوك مرؤوسيه والتنبؤ به، والتحكم فيه. ويمكن التمييز بين 3 مهارات أساسية ومطلوبة لكل مدير. وهي كما تظهر في شكل (2/1).

### • المهارات الفنية:

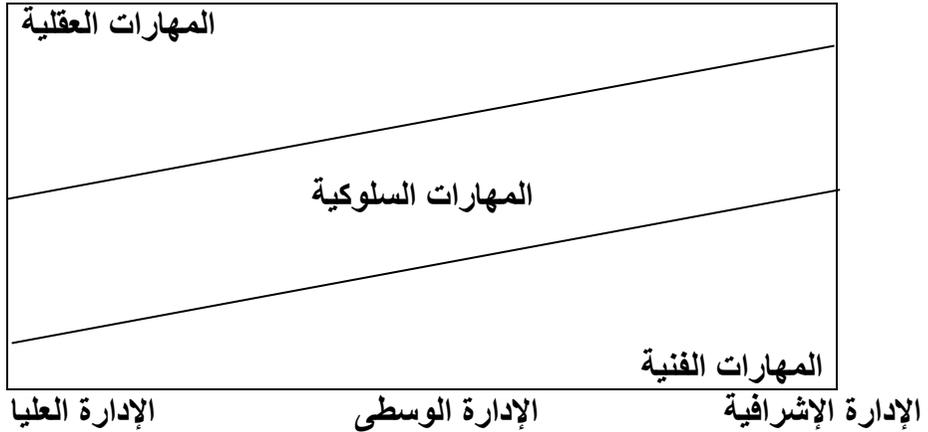
وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في العمل. فمدير الإنتاج يستخدم معارف هندسية في عمله، ومدير الحسابات يستخدم معارف حسابية، وهي معارف متوافرة في كتب ومناهج تعليمية. وتستخدم المهندس والمحاسب وغيرهم مهاراتهم الفنية بغزارة في بداية حياتهم العملية، وبصعودهم إلى أعلى في السلم الإداري يقل استخدامهم لها وذلك لاهتمامهم بالجوانب الإدارية والإشرافية للعمل، وهذه الجوانب تأخذ جزءا أكبر من عملهم كلما صعدوا إلى أعلى.

## ● المهارات السلوكية:

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الناس، وفهم سلوكهم، وتوجيههم. ويحتاج إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين، وشخصياتهم، والاتصال بهم، وفهم العلاقات التي بينهم، وكيف يمكن التأثير فيهم؟ وحيث إن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته و أعماله إلا من خلال آخرين، فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية وبالقدر نفسه القدر مهما يختلف المستوى الإداري لهذا المدير.

## ● المهارات العقلية:

وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة، والتعامل مع معلومات متشابكة، واستخلاص النتائج، واحتواء المواقف، والبصيرة والنفذ في عمق المستقبل والتصور الدقيق للأشياء والنظر بشكل ثاقب للمشاكل، وهذه المهارات لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصورة سليمة واكتشاف بدائل عديدة، وتحليل وتقييم هذه البدائل لتحديد أنسبها، ويحتاج المدير إلى هذه المهارات بصورة أكثر كلما صعد إلى أعلى في السلم الإداري للمشروع.



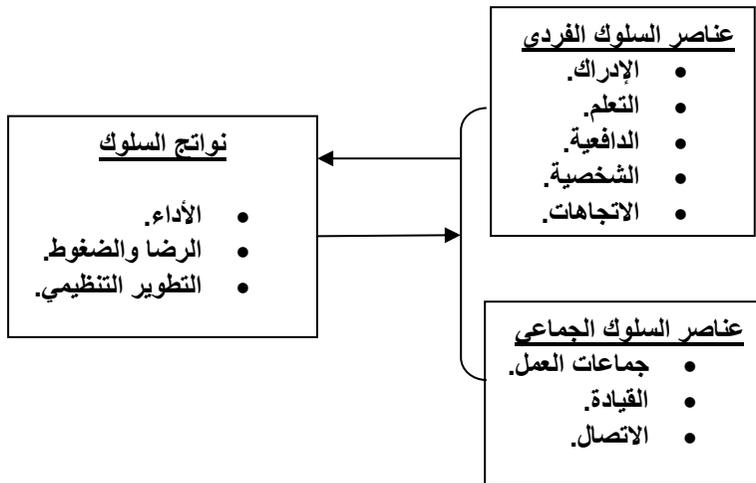
شكل (2/1)

أنواع المهارات في المستويات الإدارية المختلفة

ونلاحظ هنا أن المهارات السلوكية التي يتم الاحتياج إليها في كل المستويات الإدارية وبقدر متساو . فالمدير باختلاف مستواه الإداري (في الإدارة العليا، والوسطى، والإشرافية ) يحتاج إلى المهارات السلوكية لكي يكون قادراً على أداء عمله، لأنه لن يستطيع أن يحقق أهداف منظمته ، إلا من خلال آخرين . أي أنه لن يستطيع أن يدير إلا بالتحلي بمهارات التعامل مع الناس (أي المهارات السلوكية)، هذا بالإضافة إلى كل من المهارات الفنية والمهارات العقلية.

## 12- كيف ندرس السلوك التنظيمي ؟

يمكن استخدام نموذجاً يحاول من خلاله تبسيط ما هو موجود في الواقع ، ويبدأ هذا التبسيط بافتراض أن السلوك إما أن يأتي منفرداً، أو وسط جماعة. كما أنه يتأثر بعوامل فردية داخل الفرد. أو أنه يتأثر بعوامل لها علاقة بالجماعة ويظهر شكل (3/1) النموذج المستخدم ومكوناته والذي سوف نقوم بعرض بعض العناصر منه في الفصول القادمة .



شكل (3/1)

### نموذج السلوك التنظيمي

## ➤ عناصر السلوك التنظيمي :

هناك مستويان من العناصر (أو المتغيرات) السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي، وثانيهما عناصر السلوك الجماعي .

### أولاً: عناصر السلوك الفردي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للناس، والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك ، والتنبؤ به ، وتوجيهه، وهذه العناصر هي :

- الإدراك : وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله ؟ وكيف يفسر ويفهم المواقف و الأحداث من حوله؟ وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاته واتخاذ القرارات؟
- التعلم : وهو الموضوع الذي يفيد العاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم؟ وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك؟
- الدافعية: وهو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلالها حيث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم .
- الشخصية : وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية، وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم، وهو فهم ضروري لتمكين المدير من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.
- الاتجاهات النفسية : وهو موضوع يفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لصالح هذا العمل .

## ثانياً : عناصر السلوك الجماعي

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة في المكونة للسلوك الجماعي للأفراد ، أو الجماعات. وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه، وهذه العناصر هي :

- الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل ، كما نتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل .

- القيادة: ويفيد هذا الموضوع في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين ، والظروف المحددة للتصرفات و الأنماط القيادية المناسبة.

- الاتصال : ويهم هذا الموضوع أي مدير أو عامل في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل؟ وكيف يمكن جعله بدون معوقات؟ وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع، والمقابلات الشخصية ، والاجتماعات.

### ➤ نواتج السلوك التنظيمي :

لسلوك الأفراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود أن نجعلها في أحسن صورة لها . وسيحاول الكتاب أن يشرح تأثير كل العناصر، (أو المتغيرات) السابق عرضها على هذه النواتج، وأهم هذه النواتج ما يلي:

- الأداء و الإنتاجية **Performance/Productivity** : ويمكن التمييز بين أبعاد الأداء التالية :

أ- أن يحقق الأفراد الأهداف و الأعمال المطلوبة منهم ، وهو ما يشير إلى الفعالية **Effectiveness** في الأداء .

ب- أن يستخدم الأفراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف وهو ما يشير إلى الكفاءة Efficiency في استخدام الموارد .

• **الرضا عن العمل: Job Satisfaction :** وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي ، وفرص تحقيق الذات، وغيرها من العناصر.

ومن الظواهر الرئيسية للرضا عن العمل ما يمس ترك الخدمة Turnover ، و زيادة معدلات ترك الخدمة هو مؤشر لعدم الرضا عن العمل. كما أن الغياب Absenteeism هو مؤشر آخر لعدم الرضا. وهناك مؤشرات أخرى تعبر عن درجة الرضا، مثل درجة ولاء الفرد لوظيفته ، ومشاركته فيها ، اعتباره جزء من الوظيفة ، وهو ما يطلق عليه بالارتباط الوظيفي Job Involvement . وهناك مؤشر آخر يدل علي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل ، واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة، واعتزازه بالعمل فيها ، وهو ما يطلق عليه بالالتزام تجاه المنظمة Organizational Commitment للدرجة التي تجعل الفرد يشعر بأنه مواطن صالح لدى المنظمة Organization Citizenship يتفانى في عمله ويقدم أكثر مما هو مطلوب منه .

## الفصل الثاني الشخصية والادراك

1- مقدمة

2- الشخصية

3- الإدراك

## الفصل الثاني

### الشخصية والادراك والاتجاهات

#### 1- مقدمة

يحاول علم السلوك التنظيمي أن يقدم إطارًا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، ويقصد بالسلوك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

وعليه نستطيع القول أن السلوك التنظيمي هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الافراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله ويتضمن بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي، تفكير سلوك لغوي، مشاعر، أدراك، انفعالات .

وكما سبق الذكر إن السلوك التنظيمي يعتمد على عدد من المحددات منها ما يتعلق بالفرد أو الجماعة فإن اطلاع الإدارة على مستوى شخصيات العاملين وإدراكهم ودوافعهم أو مدى ثقافتهم سيدفع المنظمة إلى التنبؤ المسبق بسلوك الأفراد ومحاولة توجيههم نحو تحقيق أهدافهم هذا من جهة ومن جهة أخرى للجماعات فإن اطلاع الإدارة على التنظيمات الرسمية والغير رسمية للجماعات والصراع الذي يدور فيها كل ذلك يمكن الإدارة من توجيه هذا الصراع وتحويله إلى منافسة وتحفيزهم لزيادة عملية الإنتاج وخلق روح التعاون بما يخدم روح التنظيم.

ومن المعلومات المهمة التي تقتضيها إدارة المنشأة في العصر الحديث تلك التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء العمل وعند دراسة هذا السلوك وجد أنه يتأثر بعدد من العوامل الداخلية المتعلقة بالفرد وهي الشخصية، الإدراك ، التعليم، الاتجاهات، الدوافع والقيم.

## 2- الشخصية

يهتم علم النفس بجمع فروعه بدراسات الشخصية فمثلا يهتم علم النفس والخلافات. تأثير الشخصية على سلوك الأداء والإنتاجية وطرق العمل والتخطيط والمتابعة والحكم والتقدير واتخاذ القرارات وغيرها من جوانب علم الإدارة وأنشطتها المخلفة. ويهتم علم النفس الاجتماعي بتأثير الشخصية في أنشطة القيادة وفي التحفيز . ويهتم علم النفس الطبي بخواص الشخصية في أنشطة الإدارة والنزاع والخلافات .

### 1/2 تعريف الشخصية

الشخصية والصفات والمميزات السلوكية التي تميز الفرد عن الآخرين بحيث أن لكل فرد خصائص وصفات معينة يمتلكها دون غيره هي التي تحدد السلوك والذي يتخذه عند تفاعله مع الآخرين ويركز جوردون البورت على النظر إلى الشخصية الإنسانية باعتبار أنها نظام مفتوح أي يتفاعل مع البيئة الخارجية . وفيما يلي نعرض أهم تعاريف الشخصية.

- شخصية الفرد هي مجموعة البرامج الذهنية الخاصة التي ينفرد بها الفرد ولا يشارك أي كائن إنساني فيها وهي تتوقف على الصفات التي اكتسبت جزئيا بالوراثة عن طريق مجموعة الجينات الفردية الوحيدة عن طريق التعلم "والتعليم"، هنا بمعنى التأثير بالبرمجة الجماعية (الحضارة) وأيضا التجارب الشخصية الخاصة.

- الشخصية هي مجموعة الخواص النفسية المستقرة نسبيا التي تؤثر على طريقة وأسلوب تعامل الفرد مع بيئته.
- هي النماذج الوحيدة الثابتة نسبيا للسلوك والأفكار والمشاعر التي يتصف بها ويظهرها الأفراد.
- تتحدد الشخصية بعوامل الوراثة وعوامل الموقف.
- هي مجموعة الصفات التي تحدد للفرد سلوكه وتصرفاته وعلاقاته بالآخرين كالشجاعة وحب القراءة والاهتمام بالمظهر وغير ذلك من الصفات التي ينفرد بها كل فرد.
- الشخصية هي مجموعة الخصائص المميزة لكل فرد عن بقية الأفراد التي تحدد تكوينه البيئة. ودوره في البيئة .
- شخصية الفرد هي مجموعة الخواص الثابتة نسبيا والميول والمشاعر التي تكونت بوضوح في الصفات الوراثية والمؤثرات الاجتماعية والثقافية والبيئة. تحدد هذه المجموعة من المتغيرات سلوك الفرد المتماثل مع الآخرين وكذلك السلوك الذي ينفرد به الشخص ويتميز به عن غيره.
- لا يمكن فهم سلوك الفرد دون معرفة شخصيته

### **ومن التعريفات السابقة يمكننا وضع تعريف شامل لمفهوم الشخصية**

**على انه :** هي كل الخصائص المميزة للفرد التي تؤدي إلى استجابات منسقة وثابتة نسبيا للمثيرات البيئية من حوله ، وأوضح دكتور خليفة بركات في كتابه (تحليل الشخصية) يمكن تعريف الشخصية بأنها: هي الطابع الثابت نسبيا للتنظيم التكاملي لصفات الفرد الناتجة من التفاعل المستمر بين استعداده ومكوناته الجسمية والعقلية

الموروثة والمكتسبة وبين المؤثرات إذا كان بها أسلوبها الخاص المميز لها عن غيره في التكيف مع هذه البيئة.

ومن التعاريف السابقة نجد أنها تتضمن المفاهيم والعناصر الأساسية الآتية:

- إن الشخصية نظام متكامل من الخصائص.
- إن الشخصية تختلف من فرد إلى آخر وتتسم بظاهرة التميز.
- إن الشخصية تتحدد بالعلاقة بين الخصائص المكونة لها.
- إن الشخصية تحدد سلوك الفرد تجاه نفسه والآخرين في المجتمع .
- إن الشخصية هي تكامل منظم للصفات وإلا كان الفرد ليس له معنى.
- تبدو الشخصية أنها منتظمة في نماذج من التصرفات يمكن ملاحظتها وقياس معظمها.
- برغم أن الشخصية للفرد لها أساس حيوي فإن تطورها ينتج من البيئة الاجتماعية والثقافية .
- الشخصية لها سمة خارجية تظهر في المواقف المختلفة مثل أسلوب قيادة المجموعات وكذلك لها مواصفات عميقة مثل المشاعر التي تبدو في أخلاقيات العمل.
- الشخصية تشمل خواص مشتركة وكذلك خواص فريدة لكل شخص فكل شخص يختلف عن الآخرين في بعض الصفات ويشارك معه في صفات أخرى.
- إن مكونات الشخصية تأخذ طبيعتها وحجمها ليس فقط من تفاعلها مع بعض بل أيضا من تفاعلها مع البيئة التي يحتمل بها الفرد مثل الأسرة والأقارب والمنظمات التي ينتمي إليها والعمل فالتعامل مع عناصر البيئة مؤثر في تشكيل الشخصية.

من الشرح السابق نجد أنه على المدير أن يتعرف على شخصية الأفراد الذين يعملون ويتعاملون معه حتى يمكنه أن يحقق أهداف إدارته ورفع الكفاءة والإنتاجية وكذلك تحقيق أهداف الاتصالات مع الذين يتعاملون معه.

## 2/2 محددات الشخصية:

ترتبط شخصية الفرد بأربعة أركان أو جوانب كمحددات للشخصية الإنسانية وهي العوامل البيولوجية Biological factors والعوامل الاجتماعية Social factors والعوامل الثقافية Cultural factors والعوامل الموقفية situational factors .

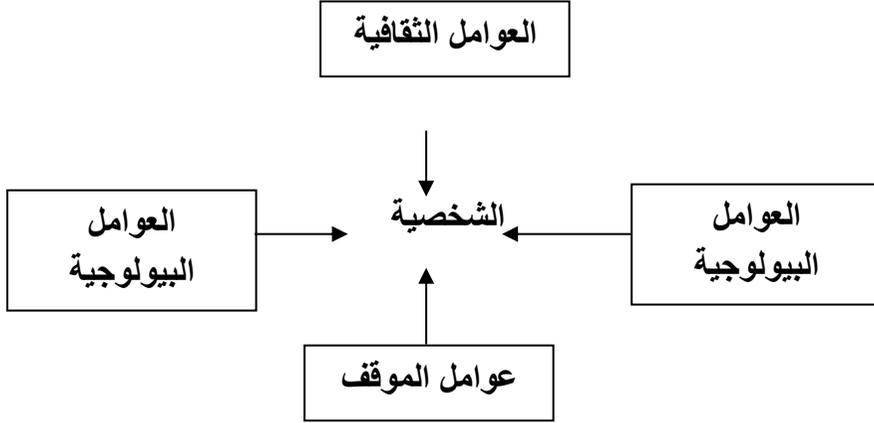
ويتعلق الجانب البيولوجي للشخصية الإنسانية بخصائص الفرد الجسمانية وتركيبه البيولوجي وقدراته وتأثيرات العوامل الوراثية على خصائصه.

ويتعلق الجانب الاجتماعي للشخصية بدور الفرد في الجماعات المختلفة وعلاقاته مع الآخرين ومع الأسرة وخاصة في مراحل نموه الأولى والجو الأسري الذي عاش فيه ومجال العمل الذي تدرج فيه، ومما يؤثر على سلوكه واكتساب شخصيته لمجموعة من الخصائص المتميزة.

ويتعلق الجانب الثقافي فيتأثر به إلى حد كبير أبعاد الشخصية الإنسانية لما ينطوي عليه من قيم وعقيدة دينية وأعراف ومفاهيم وثقافة وغير ذلك من مكونات الجانب الثقافي. التي تؤثر على سلوكيات الأفراد بحكم تأثيرها على الشخصية، ويختلف تأثير الثقافات على شخصيات الأفراد باختلاف الدول وبذلك تتحدد قيمة معينة مثلا مدى قبول سلوك عام مدى قبول احترام السلطة مدى قبول احترام النظام الاحساس القوي والرغبة في المنافسة التي تميز شعوبا عن شعوب أخرى .

أما العوامل الموقفية فهي تؤثر من خلال إظهارها لبعض الخصائص الكامنة في شخصية الفرد والتي لا تظهر إلا في موقف معين، فقد يقوم الفرد بأعمال غير مقبولة

أو متوقعة إذا ما وضع في ظروف وضغوط معينة. ويوضح الشكل (1/2) التالي تلك العوامل



شكل (1/2)

### محددات الشخصية

ونعرض فيما يلي توضيح لأهم العناصر المستمدة من هذه القوى والجوانب المحددة للشخصية الإنسانية: القيم، الانفعالات، الحاجات، الميول، الاهتمامات، القدرات، المواقف، التعليم.

وتختلف الشخصية بتغير هذه العوامل من بيئة إلى أخرى ومن موقف إلى آخر ويرجع ذلك إلى اختلاف الظروف التي توجه سلوك الفرد وتصرفاته وتحدد شخصيته في المواقف المختلفة.

وبرغم تكوين الشخصية من سمات ثابتة أو مستمرة إلا أن هذا الاستمرار غالبا ما يكون نسبيا أي أن الشخصية يمكن أن تتغير من فترة لأخرى أو من حلقة عمرية لأخرى إذا تغيرت بعض خصائص الفرد الجسمانية أو العقلية أو النفسية أو الاجتماعية أو الثقافية.

وهناك تقسيم آخر قد تم تقسيمه من علماء النفس إلى خمس محددات شملت الآتي:

- محددات خاصة بتفاعل الفرد مع الجماعة إلى علاقة الفرد بالبيئة المحيطة.
  - المحددات الأولية التي تتمثل في الخصائص الوراثية.
  - محددات ناتجة من الدور الذي يؤديه الفرد تجاه الوظيفة.
  - محددات خاصة بالحاجات الإنسانية.
  - السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين.
- وسوف يتم مناقشة كلاً منهما :

#### أ. المحددات الأولية:

يولد الفرد وهو يحمل جينات وراثية تنتقل إليه بعض الصفات عن طريق الوراثة من ولادته تحمل هذه الجينات كثيراً من الصفات بعضها موجب والآخر سالب فالصفات الموجبة هي التي تنتقل مباشرة من الوالدين أما السلبية فهي تلتقي بالترواج بصفات سالبة أخرى، الصفات الوراثية تشمل الذكاء واللون والكثير من الصفات هذه الصفات يتعدد وجودها في الشخصية وتنتقل من جيل لآخر وتصبح صفات ملازمة للشخصية أو سمات للشخصية بحيث يصعب تجاوزها.

#### ب. محددات مكتسبة من البيئة المحيطة:

تقدر علاقات الإنسان مع من حوله يأتي تأثيرها بهم وتأثرهم بها

#### ج. محددات خاصة بالدور الذي يؤديه الفرد بالوظيفة التي يعمل بها:

إن لكل وظيفة سلوكيات محددة تقتضي شاغلها أن يؤديها وبالتالي فإن الفرد حينما يؤديها يشغل وظيفة ما فكأنما يؤدي دوراً محددات تقتضيها هذه الوظيفة

ومن ثم يصبح هذا السلوك سلوكا وظيفيا كثيرا ما نلاحظ في واقع الحياة العلمية  
تباينا واختلافا في تصرفات المدير في نطاق العمل وتصرفات الشخصية  
الأخرى.

#### د. الحاجات الإنسانية للفرد:

تعتبر الحاجات الإنسانية للفرد دافعا لسلوك الفرد بحيث تمثل الحيوية والطاقة  
التي تدفعه لإشباعها بحيث أن هذه الطاقة والحيوية تعكس لنا السمات والملامح  
التي تميز هذه الشخصية من حيث النشاط والكسل والجدية والتسيب بحيث تعكس  
هذه السلوكيات الصفات والملامح الشخصية وتتأثر سلوكيات الشخصية أيضا  
بالقدرات المختلفة التي يمتلكها الفرد من القدرات العقلية أو عقلية أو عاطفية .

#### هـ. السلوكيات التي يتبعها الفرد في موقف معين:

يقصد بالمواقف غير الروتينية كتصرفات المدير في الحالات الطارئة والحوادث  
والحالات الإنسانية فيتجاوز خلالها ضوابط اللوائح التي تنظم العمل ويأتي  
سلوكه وفق ما يقتضيه الموقف، مثال:

قد تنص اللوائح على أن عمليات الشراء تتم وفق إحضار ثلاث فواتير عمل من  
ثلاث جهات مختلفة وان يتم الشراء من أقلها سعرا أو يتم الشراء من الوحدات  
الحكومية التي تعمل في هذا المجال أو ان يتم الشراء وفق الأسعار التي تحددها  
الدولة.

### 3/2 مكونات وجوانب الشخصية

#### • القيم: Values

القيم هي ما يحب الفرد أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين، وتختلف القيم وتتغير  
(مثل الأمانة، والصراحة، المساواة، إجادة العمل)

وهناك ترتيب هرمي للقيم توجد أعلاها على قمته وأدناها أو أقلها في أسفل الهرم، ويؤثر هذا الهرم بترتيبه القيمي على سلوكنا وبالتالي على شخصيتنا فإذا لم يعط الفرد قيمة كبيرة للاقتصاد في المعيشة تميز سلوكه بالإسراف وإذا أعطى قيمة كبيرة للعمل تميز سلوكه الوظيفي بالجدية .

كما ينعكس على ممارسات كثيرة في مجال العمل فالعدالة وعدم المحاباة يفضل أن تستخدم في تقييم الأداء ومنح الحوافز والترقي، إلا أنه كثيرا ما نجد عدم الإيمان بهذه القيم نجدها في المضمون فقط في الشكل مما يؤدي غلي انهيار كبير من النظم .

كذلك قيمة احترام القوانين واللوائح تمثل قيمة مهمة في المجتمعات المتحضرة ويهتم الافراد بهذه القيم بعكس الوضع في الدول المتخلفة والنامية يهتمون بالقراءة والعشرة والمحسوبة .

كذلك قيم التقدم والنمو عن طريق الكفاءة والجدارة تمثل قيم فضلى في كثير من مواقع العمل لا تراعى ويفضل عليها قوانين الاقدمية، مما يعكس جمود الفكر الإداري بشأن الترقية والتقدم في المنظمات .

وتختلف القيم وفقا للتخصصات المهنية فالجماعات المهنية تؤمن بقيم مختلفة كما أنه قد توجد اختلافات عندما تتعامل جماعات من تخصصات مهنية مختلفة مع بعضهم البعض فالقيم الاجتماعية للطبيب قد تتعارض مع القيم الاقتصادية للإدارية المالية بالمستشفى الذي يعمل بها .

كما أن القيم عبر الثقافات المختلفة قد تختلف وتسبب مشاكل كبيرة وبذلك تفشل كثيرا من المفاوضات والأعمال بسبب نقص فهم الثقافات.

كذلك اوضحت Hofstede،Bennis أن نظريات وأبحاث السلوك التنظيمي المصدرة من الولايات المتحدة الامريكية لا يمكن ترجمتها جيدا في بعض مجتمعات الدول النامية فالاهتمامات والتساؤلات واحدة في السلوك التنظيمي لكن الاجابات تختلف عبر الثقافات مثلا كيف يمكن تطبيق المشاركة الديمقراطية بين الإدارة والعمال في المنظمة في دولة نامية لم تشبع فيها الحاجات العضوية للعمالة مثل ما يحدث في الدول المتقدمة أو الولايات المتحدة الامريكية والتي تشجع فيها المشاركة وعلى قدم المساواة في اتخاذ القرارات لتمشى ذلك مع بعد القوة بين الافراد هناك والذي ينتجه المجتمع الامريكي بعكس الوضع في المجتمع النامي .

#### • الانفعالات : Temperament :

تعكس الحالة المزاجية للفرد يرى البعض سريع الاستثارة والبعض بطيء الاستثارة هناك أيضا الهوائي وهناك الراسخ الجاد الذي يأخذ الأمور بمحمل الجد كما أن هناك الشخصية الجادة الطبع وباردة الطبع والشخص المنطوي والمنبسط والعنيف والمتساهل والحساس الشعور والمتبادل والشخص الذي يحترم ذاته هذه خصائص مهمة تؤثر في الشخصية.

ويرجع ذلك الى اختلاف ردود افعال الأفراد لهذه المؤثرات ومدى ملاءمة السلوك الصادر.

وفي مجال العمل يمكن القول بأن الحالة الانفعالية ومدى القدرة على السيطرة عليها لها دور مهم في التأثير على الشخصية.

#### • الحاجات الإنسانية Needs :

يكمن في كل إنسان مجموعة من الحاجات الداخلية التي تشير إلى ملامح سلوك الفرد وشخصيته وهي تمثل الشعور بالنقص والحاجة لشيء معين وأن هذا النقص

يدفع الفرد لتبني سلوك معين والسعي لإشباع هذه الحاجة، ويصعب التكهن بالحاجات الداخلية لأنها حاجات لاشعورية .

لقد اختلف الباحثون في حصر وتصنيف حاجات الإنسان وبصفة عامة يرى البعض تصنيفها إلى 20 حاجة. ويرى الآخرون تصنيفها إلى ثلاث درجات حاجات ترتبط بضرورات الحياة (بيولوجية) وحاجات تتعلق بعلاقات الفرد مع الآخرين وحاجات ثالثة تعرف بالحاجة إلى النمو، حيث تعبر عن التقدم والتطور الشخصي أما التقسيم الكلاسيكي فيقسم الحاجات إلى حاجات عضوية حاجات الأمن والأمان وحاجات اجتماعية ترتبط بالحب والانتماء وحاجات احترام النفس وحاجات تحقيق الذات .

وقد يتطلب تكوين الحاجات فترات زمنية أطول وأكثر، وقد تكون أكثر استقرارا في شخصية الفرد وأنها خلال تربية الفرد قد تم استقرارها في شخصيته ومن أمثلة ذلك الحاجة إلى الإنجاز / الحاجة إلى الانتماء / الحاجة إلى تملك القوة.

فتوافر هذه الحاجات يدفع الفرد إلى الإنجاز والسعي إلى إتقان العمل والحاجة إلى القوة تدفع الفرد لأن يكون قائدا مؤثرا يملك مهارات توجيه الآخرين بالشكل الصحيح والحاجة للانتماء مهمة في انها تدفع المدير لأن يقود جماعات العمل ويشكلها بالأسلوب الفعال والمنتج كما أنها ترشده في كيفية توفير النجاح الصحي للعاملين كي يقوموا بالأداء الفعال وكل هذه الحاجات تؤثر بدرجة كبيرة على تكوين الشخصية.

وتتطوي تقسيمات الحاجات على المعاني الآتية:

- يمكن تفسير اختلاف سلوكيات الأفراد تبعا لاختلاف الحاجات التي يتطلعون لإشباعها وفق أولوية تسلسل الحاجات.
- التزام الأفراد بهذا التسلسل وفق مدى الحاجة إلى الإشباع .

- تتصدر حاجات معينة باقي الحاجات الأخرى وذلك بالنسبة لشخص معين وفي ظروف معينة، تليها في الترتيب حاجات أخرى حسب التسلسل.
- تتضمن كل حاجة رئيسية مجموعة من الحاجات الفرعية بمعنى أنه يمكن تفهم الحاجة الرئيسية من خلال التعبير عنها بأكثر من صورة .

#### • الميول والاهتمامات : Interests

الميل هو الاستعداد الذهني والعصبي نحو الأشياء والميل للتصرف بطبيعة معينة مع شيء معين، وقد يكون الميل تجهيزاً ذهنياً للفرد يسبق تصرف الفرد نحو شيء معين إيجابياً أو سلبياً وبالتالي تحديد شخصية وتشكل الميول المسبقة رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين ونحن نختلف في ميولنا نحو العمل، البعض منا يفضل العمل اليدوي، الآخر يفضل العمل الفني، والبعض الآخر يفضل العمل الكتابي أو العمل الجماعي لذلك يجب على الإدارة السعي إلى توجيه الأفراد إلى الأعمال التي يميلون إليها والتي تتمشى مع ميولهم واتجاهاتهم وشخصيتهم، ويؤثر ذلك على سلوك الفرد نحو الأعمال جمعياً إما تأثيراً إيجابياً أو سلبياً أو حتى حيادياً.

فإذا أحب الشخص وظيفة وكانت فكرته عنها إيجابية يكون لديه اتجاه وميول مساندة للوظيفة الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها ويعمل على أدائها باستمرار ،والقيام بأعبائها حسب المستويات المقررة ويؤثر ذلك على شخصيته.

وعلى الإدارة أن تجري اختبارات تفضيل الميول المهنية ويكون لهذه الاختبارات أهمية كبرى عند التعيين أو الترقية حيث يتضح ما إذا كانت ميول وشخصيات المتقدمين للوظيفة تتفق مع طبيعة الأعمال التي سيمارسونها .

#### • القدرات:

سبق أن عرضنا موضوع القدرات وأثرها على السلوك الإنساني وهي أيضا تؤثر على شخصية الفرد فالذكاء والقدرات والمهارات الفعلية والجسمانية تلعب دورا مهما في تكوين الشخصية حيث أن امتلاك هذه المهارات يؤدي بالفرد إلى إجادة عمله والتفوق فيه وتحقيق مستويات عالية من الأداء يكون محل تقدير الآخرين الأمر الذي يكسبه ثقة وقدرة في نفسه وهو ما ينعكس بالضرورة على شخصيته.

#### • **المواقف:**

حيث أنها تلعب دورا مهما في تحديد السلوك الإنساني داخل العمل فالاتجاهات النفسية للفرد تساعد على التكيف مع المتغيرات في ظروف ومواقف العمل وبالتالي تغيير مواقفه مما يؤثر على شخصيته.

#### **4/2 العوامل المؤثرة في تكوين الشخصية:**

هناك عوامل متعددة تؤثر على تكوين الشخصية نعرض أهم بنودها وهي البيئة، الحضارة، الأسرة، التعلم، التدريب.

#### • **البيئة:**

سبق أن ذكرنا تأثير البيئة على السلوك الإنساني وتؤثر البيئة أيضا على شخصية الفرد فهي تشير إلى مكونات الحضارة التي يعيش فيها الفرد، كما تؤثر – الصفات الجغرافية – على تشكيل الشخصية؛ فمن يسكنون السواحل يختلفون في شخصياتهم عن من يسكنون الصحاري والمزارع، كذلك تؤثر الحياة المدنية تأثيرا كبيرا على شخصية الفرد ويؤثر الدين واللغة والنظام السياسي أو الاقتصادي قيمة الزواج والعلاقات الاجتماعية وتلعب دورا مهما في تكوين الشخصية.

كذلك تؤثر الشخصية القومية التي تنشأ بينها ما تتضمنه من تاريخ وقيم وعادات وأساطير وأمثال شعبية وإيمان بالغيبات وتقدير للموقف يؤثر كل ذلك على الشخصية .

كذلك تؤثر بيئة العمل على شخصية الفرد حيث تتطلب ظروف كل عمل متطلبات معينة وأنماط سلوكية خاصة وقيم وأخلاقيات معينة فالمحامي والطبيب وأستاذ الجامعة لهم تقاليد سلوكية معينة تحدد شخصياتهم.

#### • الحضارة:

يذكر Hofstede مقارنة مهمة بين الحضارة والشخصية حيث يذكر أن الحضارة بالنسبة للجماعات الإنسانية تماثل الشخصية بالنسبة للفرد.

فالحضارة تعرف بتفاعل الخواص العامة التي تؤثر على استجابات الجماعات البشرية للبيئة والحضارة تحدد هوية الجماعات الإنسانية كما تحدد الشخصية هوية الفرد أكثر من ذلك فإن الحضارة و الشخصية يتفاعلان حيث يحددان السلوك و صفات الأجناس البشرية، وتقاس الصفات الحضارية في بعض الأحيان باختبارات الشخصية وسنعالج موضوع الحضارة بشيء من التفصيل وأثارها على السلوك الإنساني و الشخصية في الفصل الأخير.

#### • الأسرة والتعليم:

سبق أن ذكرنا تأثير الأسرة على سلوك الفرد وهي أيضا تؤثر على الشخصية فالأسرة تؤثر على القيم السلوك والتدين ورسوخ العقيدة والتقاليد ومراعاة الآداب وكل ذلك أيضا على شخصية الفرد.

كما تؤثر الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالأسرة على تكوين شخصية الفرد كذلك يؤثر التعليم ونوعه ومستواه على شخصية الفرد وتكوين أفكاره ومشاعره وقيمه ومثله وذكائه وقدراته .

## • السمات الشخصية:

لأي إنسان مجموعة من السمات الشخصية قد تكون إيجابية أو لا تكون كما أن السمات الشخصية قد لا تتوافر لكل الناس بشكل متساوٍ وهناك مجموعة من السمات الشخصية الإيجابية التي يتعين على كل فرد أن يقيس نفسه إزائها وأن يسعى للترؤد بما ليس لديه منها أو الاستزادة من تلك الموجودة لديه.

وفيما يلي قائمة بأهم السمات الشخصية التي يحسن أن تتوافر لدى الفرد أو تكون مجالاً للاستزادة :

- **غاية داخلية:** أن يكون لديك ميل قوي وطاقة ودافعية تجاه رسالتك في الحياة.
- **أهداف شخصية:** أن تضع أهدافك لتجسيد وتحقيق رسالتك.
- **قيم:** أن يتكون لديك مجموعة من القيم الشخصية كمعايير أخلاقية مقبولة اجتماعياً.
- **معايير شخصية:** أن تضع معايير سلوك أداء عالية لنفسك.
- **ثقة بالنفس:** أن يكون لديك ثقة بقدراتك.
- **حافز ذاتي:** أن يتولد بداخلك طاقة أو محرك داخلي يدفعك لسلوك إيجابي.
- **تطوير ذاتي:** أن يكون لديك الدافع بأن لا تكتفي بقدراتك الحالية بل تسعى لمزيد من التطوير.
- **التوجه بالأداء:** أن تكون متوجهاً إلى ومركزاً على الأداء وكل ما يجعله ناجحاً.

## 5/2 كيف تؤثر الصفات والخواص الشخصية على الأداء وسلوك العمل:

تهتم مقاييس الشخصية ومنها مقياس الميول والقدرات بالتعرف على بعض الخصائص الأساسية للشخصية وهذه الخصائص قد تناسب متطلبات عمل معين فكل

عمل قد تناسبه خصائص و مواصفات معينة ينبغي توافرها في شغلها فيما يلي مزيد من السمات والتفاصيل عن تأثير الشخصية أو سمات الشخصية على بعض جوانب السلوك عن الآخر يمس منها سلوك العمل والأداء .

### • الرغبة في الانجاز :

يتميز الاشخاص ذوو الانجاز العالي بأن لديهم الرغبة في إتمام العمل بنجاح وبذل مجهود متميز والسيطرة على مشاكل العمل وبالتفاني في العمل بشرط أن يكون مناسباً بقدراتهم ويزودهم بمعلومات مستمرة عن مدى تقدمهم في العمل ويعطيهم التقدير والاحترام المناسب وأن يكون العمل به شيء من التحدي لقدراتهم وعليه فإن العمل الروتيني المتكرر كالعمل الكتابي أو المحاسبي أو الميكانيكي لن يكون مثيراً لدوافع الإنجاز لدى شخص بينما العمل الإداري والفني والذي فيه شيء من التغيير ويحتاج إلى إبداع ويعطى بعض من التحدي مثل الوظائف الإدارية يتم تهيئة الفرصة بظروف ووظيفة تطلق دافع الإنجاز من خلال توفير فرص التحدي وصعوبة مناسبة للعمل ومعلومات مستمرة عن مدى التقدم في العمل وتقدير المجهود المتميز .

### • الحساسية للعلاقات الاجتماعية:

هناك مجموعة أخرى من الخصائص التي تشير إلى مدى حساسية الفرد لعلاقته بالآخرين وهناك مجموعة من المقاييس تقيس التعبير الاجتماعي والمشاعر العاطفية والمشاعر الاجتماعية و الأفراد الذين يحصلون على درجات عالية في هذه الخصائص يتوقع ان يكونوا ناجحين في المجالات والوظائف الاجتماعية بطبيعتها وأن يكونوا مقبولين بواسطة أعضاء الجماعة التي ينتمون إليها ويميلون إلى التفاعل بصورة أعمق و اكبر و افضل ومن امثلة

الوظائف التي تحتاج الى هذه الصفات مندوب المبيعات والاختصاصي الاجتماعية .

### ● النزعة للسيطرة والهيمنة:

يختلف الناس في هيمنتهم ونزعاتهم والسيطرة على السادة والوصول إلى مراكز لامعة وعالية في التنظيم وهناك مقاييس وخصائص مثل الجسم والسيطرة وحب الظهور . وأن الأشخاص يحصلون على درجات عالية في هذه المقاييس ينجحون في القيادة والإدارة على الأخص في الحالات التي تكون فيها الجماعات تحت ضغوط العمل إن جماعة العمل مهتمة أساسا بنتائج العمل وليس بالعلاقات الاجتماعية وظروف القيادة مرتبطة بوجود وحل مشاكل عويصة .

### ● الاستقرار والاعتمادية :

يتسم بعض الناس بإمكانهم الاعتماد عليهم وانهم مستقرون في انماط تصرفاتهم وأن سلوكهم دائم الاتصال و أنه يمكن توقع تصرفاتهم وسلوكهم تقليدي وغير شاذ ويميل هؤلاء الأشخاص إلى ان يكونوا اعضاء مثاليين في تكوين جماعات العمل وتماسكها والالتزام بقيم وقواعد الجماعة وخلافا لهذا فإن الشخص الهوائي ومتقلب المزاج الدائم التغير ينظر إليه كمصدر متاعب للجماعة التي ينتمي إليها .

### ● موقع السيطرة على الظواهر السلوكية :

يختلف الناس في تقديراتهم لمكان وموقع المسببات الأساسية للظواهر حولها فالبعض يظن أن الظواهر التي ترتبط تتشكل وتتأثر أساسا بعوامل خارجة عن الإرادة مثل الظروف والصدق و موقع التحكم لدى هؤلاء الناس خارجي يمكن أن نطلق عليهم جوازا .

والجدول رقم (1/2) يوضح الجدول التالي المقارنة بين سلوك العمل لكل من الداخليين والخارجيين.

**جدول (1/2)**  
**المقارنة بين سلوك العمل لكل من الداخليين والخارجيين.**

الخارجيون	الداخليون
يحبون العمل الذي يتم توجيهه إليهم من الآخرين، يستمدون رضاهم من اراء الآخرين عن ادائهم	يحبون العمل الذي يساهمون في تشكيله يستمدون رضاهم من أدائهم للعمل
يعتمدون على خبرات الآخرين	يعتمدون على تحفيزهم وتأثير نفوذهم على الآخرين
مرؤوسون بطبيعتهم	مديرون بطبيعتهم
يستخدمون سلطة الاجبار والقهر	يستخدمون سلطة الاقتناع
يحبون العمل المحدد بالتفاصيل	يحبون العمل المرن الحر

• **انماط الشخصية :**

نمط الشخصية (أ) تميل أن تكون على عجلة وتميل إلى منافسة الآخرين وعلى هذا فقد تراه يؤدي عمله بسرعة وانطلاق وقوة وربما يفعل شئئين في نفس الوقت ويتكلم بسرعة مع استخدام يديه وجسمه وتعبيرات وجهه وهو شخص طموح ويجب أن يضع لنفسه حدودا زمنية لنهاية عمله وهو مدمن للعمل وليس لديه اهتمامات جانبية كثيرة خارج العمل .

نمط الشخصية (ب) وهي تميل إلى أن تكون هادئة ومستكينة وغير متعجلة ولا يحب منافسة الآخرين ويؤدي عمله في هدوء ويؤديه دون استعجال ويؤدي الأشياء الواحد تلو الآخر ببطء ثم بالتدريج .

والجدول (2/2) الجدول التالي يوضح المقارنة بين نمط الشخصية (أ) و(ب)

**جدول (2/2)**  
**المقارنة بين نمط الشخصية (أ) و(ب)**

المحاور	الشخصية (أ)	الشخصية (ب)
السمات	مناقس متعجل متوتر	غير مناقس للأخرين وبطيء وهادئ
الاداء	افضل في الاعمال التي تحتاج الى السرعة	افضل في الاعمال التي تحتاج الى تقدير وبحث
السلوك	يفقد اعصابه ويدخل في صراعات	يتحكم في اعصابه ويتماسك
الصحة	الاصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة على الاخص لو انه من الخارجيين	صعب الاصابة بأمراض القلب والشريان والمعدة

وسوف نقوم بشرح تأثير أنماط الشخصية على السلوك التنظيمي بشيء من التفصيل .

• **تحمل المخاطر**

يختلف الناس في درجة تحملهم للمخاطر، اثبتت الدراسات أن الناس الذين يتميزون بدرجة عالية من المخاطر يميلون إلى :

- اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل السريع .
- استخدام معلومات أقل .
- يتقنون بدرجة أعلى في قدراتهم على اتخاذ القرار من أولئك الذين يتميزون بعدم ميلهم إلى المخاطرة

• **ضيق الافق**

يشير ضيق الافق الى تميز صاحبيه بعدم النفتح الذهني وعدم المرونة وتشير الدراسات الى ان الافراد أو على الاخص المديرين منهم المتصفين بضيق الافق يحبون ان يحددوا اعمال مرووسيههم بصورة تفصيلية وحاسمة كما انهم يحبون رؤساءهم الذين يتمتعون بنفس النمط وتكون الطامة الكبرى عندما يتميز الافراد الصفتين الاخريتين بتحمل المخاطر وضيق الافق معا وهنا يميل الفرد الى تجميع معلومات أقل او اتخاذ سريع للقرار وعدم تنظيم سليم للوقت والعمل واداء عام

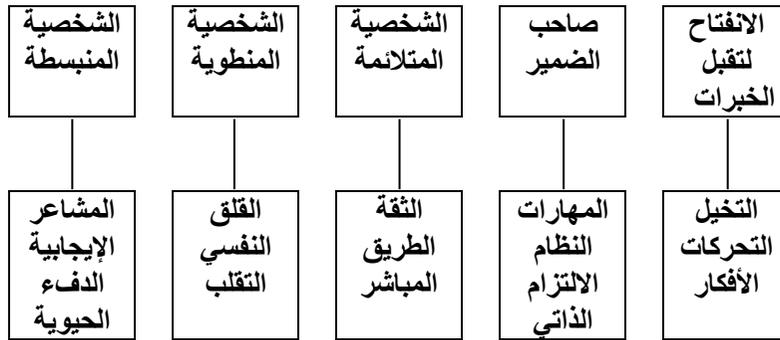
منخفض والغريب انه بالرغم من هذه الظواهر السلوكية غير المطمئنة فهم يشعرون بثقة في قدراتهم على العمل والاداء .

## 6/2 أنماط الشخصية الرئيسية وآثارها على السلوك التنظيمي:

تعتبر الخمس صفات التالية للشخصية افضل توصيف عالمي لصفات الشخصية لقد بذلت جهود لتقليل عدد الصفات السابق التوصل إليها وكانت 16 صفة وتم تخفيضها إلى هذه الصفات الخمسة الرئيسية التالية:

### نموذج الخمس شخصيات الرئيسية *The big five Model of Personality*:

يوضح الشكل التالي الشخصيات الرئيسية المختلفة، فكل شخصية تتكون من صفات وخواص فرعية، ويصف النموذج الشخصيات الرئيسية للناس بغض النظر عن السن والنوع والجنس والعقيدة والخلفية، ويوضح الصفات الفرعية المتفرعة من الشخصيات الرئيسية.



شكل (2/2)  
أنماط الشخصية

### • الشخصية المنبسطة :

الميل إلى السلوك والنظرة الإيجابية للحياة، الشعور الإيجابي، الشعور بالدفء والحيوية، الشعور بالرضا عن النفس وعن العالم المحيط بالفرد، يميل صاحب هذه الشخصية إلى أن يكون اجتماعيا وأن يكون ودودا مع الآخرين، ويكون مقبولا اجتماعيا من المحيطين به ويحقق نجاحا ملموسا في الوظائف والأعمال التي تعتمد على مهارات التعامل مع الآخرين، ويكون راضيا عن عمله وعن المنظمة التي يعمل بها.

### • الشخصية الانطوائية :

وهي شخصية تميل إلى الانسحاب من المجتمع المحيط به وبصفة خاصة وقت الصراع وعندما يواجه الضغوط العاطفية، يشعر بالإحباط والحالات الذهنية السلبية في العمل، يعاني مشاكل سلوكية داخلية، الأفراد الأكثر سلبية في هذه الشخصية يكونون أكثر دقة مع أنفسهم وأعمالهم عن زملائهم، وقد يدفعهم ذلك لتحسين أدائهم ويكونون ذات نفع في أعمال رقابة الجودة.

كذلك يلعب اصحاب هذه الشخصية دورا مهما في جماعات العمل عند اتخاذ القرارات بأن يأخذوا دور الناقد وإظهار الآثار السلبية للقرارات المقترحة والأشخاص الذين يتصفون بهذه الصفة فدائما ما تكون في حالة قلق واضطراب.

### • الشخصية المتلائمة :

وهي الشخصية التي تتوافق بشكل جيد مع الآخرين، والأشخاص ذوي هذه الشخصية في حدودها العليا يملكون القدرة على الاهتمام بالآخرين وينجحون في الأعمال التي تتطلب صداقات وعلاقات طيبة والأفراد الذين يتصفون بهذه الشخصية يغلب عليهم طابع حب الذات وعدم الثقة وعدم الاهتمام والتعاون وتكون هذه الشخصية الخيرة نافعة في الأعمال التي تحتاج إلى مهارات تحصيل الأموال.

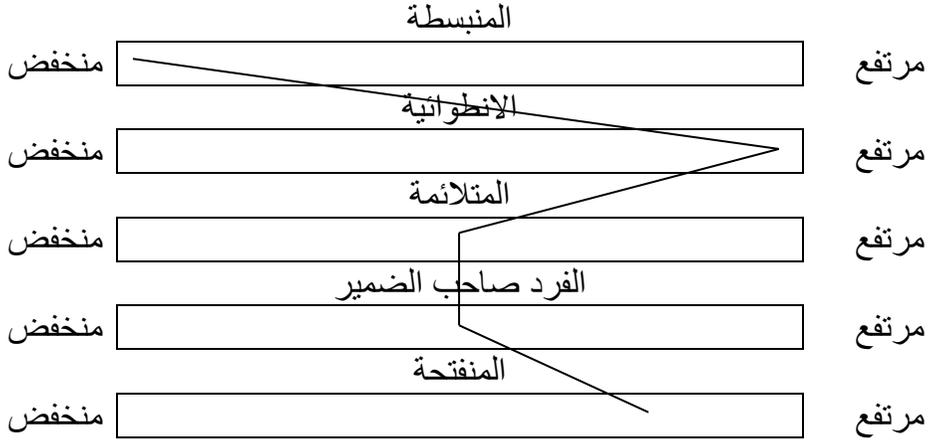
## • شخصية الفرد صاحب الضمير :

وتمثل هذه الشخصية النفاني في العمل وتتميز بالجديده : الذاتي، ويلعب صاحب هذه الشخصية دورا مهما في المواقف التنظيمية المهمة بالشركة في المنظمات المختلفة والذين يتصفون بهذه الشخصية يتصفون بالإهمال وعدم تحمل المسؤولية ولا يعتمد عليهم.

## • الشخصية التي تتميز بالانفتاح لتقبل الخبرات الجديدة :

تمثل هذه الشخصية النقطة الأخيرة في نموذج الخمس شخصيات الرئيسة وتتمتع بالانفتاح وتقبل العديد من الدوافع وتملك اهتمامات كبيرة وتكون قادرة لتقبل المجابهة وتحمل المخاطر، وتكون ذات فائدة كبيرة في الأعمال التي تتغير وتتطور باستمرار وتتضمن المخاطرة وتتيح هذه الصفة لأصحاب هذه الشخصية ميزة التوصل إلى الابتكار والتطوير في أعمال المنظمات شريطة دعم الإدارة العليا وإزالة معوقات الابتكار، ويلاحظ أن أصحاب هذه الشخصية يكونون رواد أعمال فاستعداداتهم لتحمل المخاطر قائمة ومتوافرة، والأشخاص الذين يتصفون بهذه الصفة يتصفون بعدم الذكاء.

وتمثل كل صفة من صفات الشخصية الرئيسة مدى معبر تقع فيه طبقا للمتدربين الصفة التي تتوافر في الفرد، وقد يكون هذا الموقع في أول أو آخر أو وسط أو في أي مكان من هذا المدى تبعا لحجم هذه الصفة الخاصة ويصور الشكل رقم (3/2) التحليل العام للصفات المتوافرة في شخصية ما وهي تتصف بتوافر الحد الأدنى من صفات الانبساط وبالحد الأعلى من صفة الانطواء وتقريبا يقدر متوسط من صفة التلاؤم وأيضا من صفة امتلاك الضمير وبالزيادة النسبية في صفة الانفتاح وتقبل الخبرات ولتفهم هذا التحليل يجب تذكر الحدود القصوى لكل من هذه الصفات ومعناها.



### شكل رقم (3/2) أنماط الشخصيات

وتدور الأبحاث حول نموذج الخمس شخصيات الرئيسة وكيف تستخدم للتنبؤ بالسلوك التنظيمي إلا أنها ما زادت في مراحلها المبكرة ولكن توضح النتائج الأولية أن هذه الصفات واعدة إلى حد كبير لزيادة فهمنا ومعارفنا عن مواقف العمل والسلوك التنظيمي.

وكلتا النزعتين الانبساطية والانطوائية طبقا لتفسير Garl Jung يصاحبها اتجاهات مختلفة في التفكير والأحاسيس عند مجابهة المشاكل وحلها وبناء عليه قام العالمان Myers and Griggs بتقسيم السلوك إلى أربعة أنماط.

#### • الحسي :

ويتصف هؤلاء الأفراد بالحساسية للآخرين والتعاطف والبعد عن التصادم مع الآخرين والدفء والمعقولية.

#### • المفكر Thinking type individuals:

ويتصف هؤلاء بأنهم غير انفعاليين يحكمون المنطق وتحليل الأمور ولا يهتمون بالأفراد غير المفكرين.

• الوجداني sensor type :

ويتصف هؤلاء بالرغبة في انتهاء الأعمال والدقة في العمل أو في التغيير.

• الملهم intuitive types:

ويتصف هؤلاء بتركيزهم على التفكير والنظريات وعلى التخطيط في المدى الطويل واستلهم الحلول وليس بالضرورة التطرق للناحية التطبيقية لها.

➤ الأنماط الشخصية المؤثرة والمرتبطة مباشرة بالأداء التنظيمي:

نعرض فيما يلي بعض صفات الشخصية ذات الارتباط الوثيق بتفهم وإدارة السلوك في المنظمات شكل رقم (4/2).

الضبط الداخلي والخارجي	الصفات الشخصية ذات الارتباط الوثيق بالسلوك التنظيمي
الرشد والتحكم في إظهار الذات	
تقدير الذات	
نمط الشخصية (أ) ونمط (ب)	
الحاجة للشعور بالإنجاز	
الحاجة لتحقيق علاقات جيدة مع الآخرين	
النزعة للسيطرة والهيمنة	

شكل رقم (4/2)

صفات الشخصية ذات الارتباط الوثيق بتفهم وإدارة السلوك في المنظمات

## • الضبط الداخلي والضبط الخارجي:

### موقع السيطرة على الظواهر السلوكية (داخلي وخارجي) Locus of Control:

يختلف الناس في تقديرهم لمكان وموقع المسببات الأساسية للظواهر من حولهم فالبعض يظن أن الظواهر التي ترتبط وتشكل وتتأثر أساسا بسلوكهم هم ويرتبط أساسا بقدراتهم وجهودهم، ويمكن أن نقول هنا أن موقع التحكم والسيطرة على الظواهر من حولهم وعلى السلوك هو داخلي internal locus of control ويمكن أن نطلق عليهم جوازا بالداخليين internals، وهناك البعض الذي يعتقد أن الظواهر السلوكية تتشكل وتتأثر أساسا بعوامل خارجة عن الإرادة مثل الظروف والحظ والصدفة، وموقع التحكم لدى هؤلاء الناس خارجي external locus of control ويمكن أن نطلق عليهم جوازا بالخارجيين externals.

وفي المنظمات نجد أنه يسهل تحفيز الأفراد الذين يعتقدون أن الظواهر السلوكية تتشكل بعوامل داخلية يسهل ذلك بشكل أكبر عن الأفراد العملاء الذين يعتقدون أن الظواهر السلوكية تتشكل وتتكون بعوامل خارجية، كما أنهم لا يحتاجون إلى إشراف وتوجيه مباشر كبير لأنهم يعتقدون أن سلوكهم وأداءهم في المنظمة هو الذي يؤثر على كفاءة اعمالهم وعلى نتيجة الأداء وأيضا على أجورهم ومكانتهم وعلى مستقبلهم الوظيفي.

## • الرشد والتحكم في إظهار الذات للآخرين Self-Monitoring:

الأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من الرشد يحرصون على أن يكون سلوكهم مقبولا اجتماعيا ويتكيفون مع المواقف المختلفة ويفصلون سلوكهم طبقا للمواقف ويتعاملون مع سلوكيات الآخرين بأسلوب عقلائي رشيد.

وبعكس الوضع فإن الأفراد الذين يتمتعون بقدر ضئيل من الرشد يفتقدون الحساسية لمتطلبات المواقف ولا يهتمون بتبني السلوك المقبول مثلا يحدثون العملاء عن مزايا

السلع المنافسة لسلعهم مثل هؤلاء الأفراد تسيطر عليهم مشاعرهم ومعتقداتهم ومبادئهم الخاصة ولا يهتمون بأراء الآخرين عن سلوكهم.

ويحقق الأفراد الذين يتمتعون بالرشاد ونجاحات كبيرة في أعمال المبيعات والاستشارات التي تحتاج للتفاعل مع الأنواع المختلفة من العملاء .

#### • تقديرات الذات :

تمثل هذه الصفة مدى الشعور بالضجر لدى الأفراد عن ذاتهم او عن قدراتهم ويعتقد الأفراد الذين يتوافر لديهم هذا الشعور بدرجة كبيرة أنهم أكثر قدرة من غيرهم وأنهم جديرون بالمناصب الأعلى بعكس الوضع فإن الأفراد الذين لا يتمتعون بقدر كافٍ من هذه الصفة فإنهم دائما يختارون لأنفسهم أهداف متواضعة وأعمال متوسطة.

وتؤثر هذه الصفة على اختيار الأفراد للأنشطة والأعمال التي يمارسونها فالأفراد الذين يتمتعون بقدر كبير من هذه الصفة يفضلون الأعمال ذات التحديات كما يضعون لأنفسهم أهدافا عالية ويتعاملون مع المشاكل والأعمال الأكثر صعوبة ويكون لهذه الصفة تأثير إيجابي على التحفيز والشعور بالرضا الوظيفي.

#### • التصنيف إلى نمط (أ) ونمط (ب):

يتميز نمط الشخصية (أ) بالسمات التالية:

- طموح ومندفع للتنافس.
- يسعى ويكافح لإنجاز مهام متعددة في وقت واحد.
- يلزم نفسه بجداول محددة للأداء.
- مشغول دائما وإن كان لديه وقت فراغ يسعى لشغل نفسه.
- يشعر بضغوط الوقت والعمل.

- غير صبور ويكره الانتظار.

- متوتر ويميل للانفعال.

**ويتميز نمط الشخصية بالسّمات التالية :**

- الصبر الذي يتيح العمل باعتدال.

- الاتزان الانفعالي والاطمئنان إلى إنجاز العمل.

- لا يشعر بضغوط الوقت والعمل.

- يستمتع بوقت فراغه بالاسترخاء.

- يميل للعمل في فريق وينمي علاقاته الاجتماعية.

**وانتهت الدراسات إلى :**

- يميل النمط (أ) للأعمال التي تتضمن تنافسا مع الغير وتتطلب معدلات إنجاز سريعة، بينما يتفوق النمط (ب) في المهام المعقدة التي تتطلب تركيز ودقة وجودة.

- في وظائف المديرين يتفوق المديرين والقادة من النمط (أ) على منافسيهم في العمل لساعات طويلة لكنهم قد لا يتفوقون في الابتكار بسبب اهتمامهم الزائد بسرعة الأداء وعدم تخصيص وقت كافٍ لتطوير حلول مبتكرة.

- قلما تختلف استجابات النمط (أ) لمواقف التهديدات والتحديات لذا يسهل التنبؤ بسلوكه أكثر من النمط (ب).

### • الحاجة للشعور بالإنجاز **Need for Achievement** :

الأفراد الذين يتمتعون بهذه الخاصية يميلون إلى مجابهة التحديات وتحقيق مستويات ادائهم بأعلى درجات الكفاءة ويميلون إلى وضع أنفسهم في مواقع تحمل المسؤولية كوضع أهداف أعمالهم بأنفسهم ومسئوليتهم عن المخرجات كما يميلون إلى تقبل ملاحظات التغذية العكسية.

## • الحاجة لتحقيق علاقات جيدة مع الآخرين : Need for Affiliation

تمثل هذه الصفة الرغبة في إقامة والمحافظة على علاقات اجتماعية جديدة مع الآخرين، هؤلاء الأفراد يفضلون العمل في جماعات ويكونون حساسين لمشاعر الآخرين ويتجنبون اتخاذ الإجراءات التي تسيء للآخرين وغالبا ما يوجد هؤلاء الأفراد في الوظائف التي تحتاج التعامل والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين والأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية في هذه الصفة غالبا ما يكونون أقل كفاءة عندما يوضعون في مراكز تقييم أداء الآخرين لترحهم من هذا الأداء بالنسبة لزملائهم ومرؤوسيهـم.

## • النزعة للسيطرة والهيمنة : Need for Power

يختلف الناس في حبهم ونزعتهم للهيمنة والسيطرة على الآخرين والوصول إلى مراكز عالية في المنظمة وغالبا ما يوجد هؤلاء الأفراد الذين يميلون على السيطرة في مراكز القيادة حيث تحتاج هذه المواقف إلى فرض النفوذ على الآخرين، والأفراد يتمتعون بدرجة عالية من هذه الصفة يكونون أكثر كفاءة في مراكز القيادة من أولئك الذين يتمتعون بدرجة أقل في هذه الصفة.

## 7/2 نظرية الشخصية :

لقد تناولت العديد من النظريات موضوع الشخصية مجالا للبحث والدراسة ونتجت عن ذلك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الشخصية وسوف نعدد فيما يلي بعضا منها :

### أ- نظرية السمات

وفقا لهذه النظرية هناك مجموعة من السمات الشخصية التي يمكن أن يتميز بها فرد عن الآخر ونجد أن أي شخصية تتشكل من مجموعة من تلك الصفات

والخصائص ينقسم الأفراد إلى ثلاث فئات وفقا لخصائصهم في الاستجابة مع الآخرين .

- الفئة المتفائلة إيجابيا وهم الافراد الذين يتفاعلون مع غيرهم ويكونوا صداقاتهم ونجدهم على استعداد للتعاون والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
- الفئة التي تبنى تعاملها وتفاعلها مع الآخرين مرتبطا بمصالحها الشخصية ونجدها تسعى دائما للسيطرة على الآخرين واخضاعهم لها .
- الفئة السالبة وهي نوعيه من الافراد تبتعد عن المجموعة ويكون سلوكها دائما سلبيا من حيث التعاون والتفاعل مع الآخرين وبالتالي هي لا تبحث عن علاقات اجتماعية فهي انطوائية ومكتفية ذاتيا .

وهناك مجموعة خصائص أو السمات الشخصية التي تتبع نتيجة الاستجابة الشخصية أو التفاعل بين الفرد ومن حوله وتشمل الاستقلال والمبادرة والاقبال على الآخرين والسيطرة والكبرياء والتنافس والاجتماعية ... إلخ ومما لا شك فيه أن هذه الخصائص تمثل جانبا من شخصية الفرد .

#### ب- نظرية الذات:

وهي من النظريات المهمة في مجال السلوك التنظيمي ، وترى هذه النظرية أن هنالك مجالين للشخصية هما :

أولا : الذات الشخصية وتشمل العمليات النفسية الرئيسة من إدراك وتعلم ودافعية .

ثانيا: الذات الاجتماعية وتعنى تصور الفرد للآخرين .

## ج- نظرية الانماط:

قسمت هذه النظرية الرئيسة للسلوك الإنساني كما يلي :

- **الانماط المزاجية :** وينطوي تحتها اربع مجموعات هي :
  - الغامض ومتقلب المزاج وحاد الطبع
  - الصامت الحزين والمكتئب والمتشائم دائما
  - ذو الطبع البارد والجاف
  - المتحمس الممتلى بالأمل والثقة في الحياة
- **الانماط الجسمانية:** تقسم الافراد وفق الصفات الجسمانية الآتية :
  - السمنة : السمين مثلا بقوة يميل للمرح والروح الاجتماعية
  - النحالة: النحيل تجده يميل للعزلة (غير اجتماعي)
  - استدارة الجسم البدنية والعضلات الذى يتصف بهذه الصفات تجد سلوكه يميل للسيطرة والصراحة ، المخاطرة، ووفق هذه النظرية نجد أن كل صنف من هؤلاء أو كل نمط من هذه الأنماط له سلوك يختلف عن الآخر .
- **الانماط النفسية :** وينقسم الافراد وفق هذه الانماط وفق نزعاتهم نحو الانطواء والانبساط حيث نجد الانطوائي يوجه طاقته ونشاطه نحو ذاته بينما الانبساطي تجد شخصيته منفتحة في تعاملها مع الاخرين
- **الانماط الاجتماعية:** قسمها علماء النفس ايضا الى مجموعات مختلفة مثل

- النمط الفكري ويضم العلماء والفلاسفة
- النمط العملي ويضم عمال الزراعة والصناعة والجيش
- النمط الإنساني ويضم المعلمين والأطباء ورجال الدين
- النمط الإحساسي ويضم رجال الفن والشعر

## 8/2 طرق قياس وتحديد الشخصية:

يمكن قياس الشخصية بعدة طرق منها:

### • طريقة الصفات:

يرى البعض أن صفات الشخصية صفات عامة توجد مع الفرد في كل المواقف حيث ان تكوين هذه الصفات مرتبط بالتفاعلات الديناميكية التي تأخذ وقتا طويلا حتى تتجسد الصفة في الإنسان.

ويمكن قياس الشخصية بموازين التقدير لصفة معينة، ويجب ان يتم اختيار الصفة لمقياس الشخصية بما يتناسب مع الهدف من عملية القياس ويلاحظ هنا صعوبة تحديد الصفة وصعوبة تحديد الدرجات والمستويات كما يصعب وضع الشخص في مستوى معين.

### • قياس الشخصية عن طريق الأسئلة :

وتكون الإجابة عليها بنعم أو لا، ويجب تجريب الأسئلة على مجموعة من الأشخاص قبل صياغتها بصورة نهائية وذلك بهدف قياس صفة أو صفات معينة، ويعاب على هذه الطريقة أنها تتناول زاوية واحدة من زوايا الشخصية.

كما أن الأفراد في إجاباتهم يعتقدون أنهم يقدمون الإجابات الصحيحة ولكن أثبتت الأبحاث أن الكثير منهم لا يعرفون انفسهم جيدا وسواء أكانت الإجابات تتضمن

نقص في معرفة الذات أو عدم الصراحة في الإجابة فإن ذلك يمثل نقصا كبيرا في هذه الطريقة.

وكما يمكن قياس الشخصية في ظل نظرية الصفات عن طريق موازين التقدير والمستويات للصفة او عن طريق الأسئلة الموجهة فإنه في ظل نظرية الأنماط السابقة يمكن قياس الشخصية سيكولوجيا عن طريق الملاحظة للشخص ووضعه بعد ذلك في نمط نفسي معين من الأنماط المذكورة.

#### • نظرية التفاعلات:

يطلق عليها في بعض الأحوال نظرية الشخصية الديناميكية وهي لا تركز على ناحية معينة من الشخصية كالصفات وترى أن الشخصية أوسع من ذلك بكثير وأنها تتأثر بأربع مجموعات من العوامل وهي العوامل والمكونات الجسمانية والبيولوجية والعوامل والمكونات العقلية والمكونات الوجدانية ويقصد بها الدوافع التي توجه السلوك فمدى تأثر الفرد بانفعالاته وعاداته وحاجاته كل ذلك يدفعه لاتجاهات سلوكية معينة وأخيرا المكونات والعوامل الاجتماعية وهي تتصل بعوامل خارج الشخصية وتتفاعل المجموعات الثلاثة الأولى في إطار وفي بيئة المجموعة الرابعة ويتأثر هذا التفاعل بمركز الشخص ومكانته في المجتمع وما يقوم به من أعمال والأسرة والأصدقاء والزملاء، وفي ظل نظرية التفاعل يمكن وضع مجموعة من الاختبارات التي وضعها علماء النفس لقياس الشخصية ذات الطابع الديناميكي.

#### • اختبارات الإسقاط:

تعتمد هذه الاختبارات على أن الشخص في معظم الأحيان يحاول أن يلصق صفاته غير المرغوبة بالآخرين وهي عملية لا شعورية يحمي بها الإنسان ذاته

من التوتر والقلق بمعنى أن الأخصائي النفسي الذي يشرف على هذه الاختبارات أن يجعل الفرد يسقط ما في نفسه وداخله على أشياء خارجية.

تقدم بطاقات أو صور للشخص المراد قياسه واختبار شخصيته ويبدأ الشخص في ذكر الأشياء التي تذكره بها الصورة أو توحى بها وإجابات هذا الشخص تكشف العديد من جوانب شخصيته ومستوى ذكائه وأسلوبه في التفكير.

ويقوم الأخصائي بتحليل الإجابات وتفسيرها والانفعالات والدوافع والاتجاهات ووضع تبرير مفصل يحدد فيه أبعاد الشخصية ونوعها، ولكن تظهر الشواهد بصفة عامة أن هذه الاختبارات لا تقدم مقاييس حقيقية عن الشخصية فهذه التقارير المقدمة تعتمد بصفة أساسية على الرأي الشخصي للباحث.

ومن الواضح أن دراسة الشخصية كموضوع من موضوعات العلوم السلوكية له علاقة مباشرة بمجالات الإدارة المختلفة فالإدارة يعتمد نجاحها على الإنسان بالدرجة الأولى وعندما نتعرف على شخصية هذا الإنسان رئيساً أو مرؤوساً أو زميلاً فإنه يسهل التعامل معه بالطريقة التي تشبع رغباته وحاجاته وتتفق مع ميوله واتجاهاته.

كما أن دراسة الشخصية ونظرياتها والاختبارات المفصلة بها تفيدنا عند اختبار أفراد جدد للالتحاق بالعمل بالمنظمة بحيث يمكن اختبار من يصلح واستبعاد غير الصالح فهناك بعض الأعمال تتطلب خصائص معينة ومواصفات معينة فمن يعمل في المبيعات والدعاية يختلف تماماً عن من يعمل في البحوث وكلاهما يختلف عن من يعمل في الإدارة المالية أو في الأمن والحراسة.

### 3- الإدراك:

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية، ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما نفهمها ونذكرها وليس كما

هي عليه في الواقع، وعلى هذا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، وحواسنا هي وسيلة الانتباه إلى المثيرات من حولنا، ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني أو العقلي لتلك المثيرات، فنقوم باختيار بعضها، ثم نقوم بتنظيمها، ثم نفسرها، لكي يؤدي ذلك في النهاية إلى التصرف بشكل معين.

وللإدراك علاقة وطيدة بخصائص الفرد القائم بالإدراك وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات، وأيضاً فإن خصائص المثيرات أو الشيء محل الإدراك لها تأثير كبير على تفسيرنا للأشياء.

### 1/3 تعريف الإدراك

➤ الإدراك كمحدد لأداء الفرد:

سوف نستعرض بعض التعريفات التالية:

- الإدراك هو عملية تنظيم المعلومات والأشياء الواردة من خارج الإنسان في نقط زمنية مختلفة.
  - هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك.
  - هو العملية العقلية الخاصة باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات الواردة إلى العقل من البيئة المحيطة بالفرد عن طريق الحواس التي يمتلكها .
- وبالتالي يمكن وضع تعريف شامل للإدراك على أنه العملية التي يقوم من خلالها الأفراد باختيار وتفسير وتنظيم المنبهات (المعلومات) لتكوين صورة ذات معنى عن العالم من حولهم.

## ➤ طبيعة العمليات الإدراكية

تبدأ حينما يشعر الفرد بمثير Sensation (بأي من الحواس الخمس) حيث أن الشعور يعتبر جزءا من الإدراك.

يعقبها التفسير والتصنيف لهذه المشاعر وفق المعلومات المخزنة في ذاكرة الفرد . وربما يتم المثير بالحااسة السادسة بعيدا عن أي من الحواس الخمس.

ولا شك أن عملية الإدراك عملية معقدة ترتبط بتسجيل وتفسير وتأويل وتحليل المثير وتمثل في:

- التسجيل Registration هو عملية تسلم المثير.
- التفسير Interpretation الذي ينقل الإشارة إلى العقل لتفسيرها.
- التغذية المرتدة والتي ينتج عنها التأويل والتحليل.
- الاستجابة ورد الفعل Reaction وهي الخطوة الأخيرة في العملية الإدراكية.

## 2/3 أهمية الادراك لسلوك الفرد

يتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وتفسيرنا للأمور من حولنا، سواء كان هذا التفسير والإدراك صائبا أم خائبا، فقد يفسر أحد العاملين توجيه رئيسه بأنه إرشاد ونصح، بينما يفسر مرؤوس آخر التوجيه نفسه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها، كما أنك أحيانا قد تفسر ابتسامته بأنها تحية، وأحيانا تفسرها بأنها سخرية، وقد يفسر أحد المرؤوسين النقد الذي يوجهه إليه الرئيس بأنه إهانة، بينما يعتبرها مرؤوس آخر محاولة لوضعه على الخط السليم، وقد ينظر أحد الزملاء لزميله باعتبار أنه خصم له يتحارب معه في سبيل الحصول على عائد أو ترقية معينة، هذا بالرغم من أن هذا الزميل سمح الوجه وذو خلق طيب.

إننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة، وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغيره، فإننا نختلف بيننا في كيفية إدراكه وتفسيره. إن البيئة الواقعية من حولنا لا ندركها بهذه الواقعية، وإنما ندركها من خلال جوانبها النفسية. وللتدليل على ذلك انظر حولك ستجد أن سلوك الطلبة يختلف فيما بينهم حيال مدرس معين، كما أن سلوك المرؤوسين يختلف فيما بينهم حيال رئيسهم المباشر، وأن سلوك ورأي المتدربين يختلف فيما بينهم نحو مدربيهم.

ويبدأ الإدراك عادة بوجود مثيرات ومؤثرات من حولنا، وما نراه ليس حقيقة، بل إنه متأثر بما نختاره لكي ننتبه إليه، وأيضا نقوم بعملية تنظيم لهذه المعلومات التي استقبلناها من خلال الحواس، ثم نقوم بتفسير هذه المدركات لكي يؤدي ذلك إلى سلوك معين. وشكل (5/2) يوضح العلاقة بين هذه الاعتبارات المختلفة من مثير وانتباه وتنظيم وتفسير وسلوك.

المثير - الانتباه - الاختيار - التنظيم - التفسير - السلوك

### شكل (5/2) خطوات الإدراك

ويمكن أن نقول إذن إن الإدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد، ويمر الإدراك بالخطوات التالية:

أ. الإحساس بالمثيرات المحيطة: حيث يتعرض الفرد لمثيرات عديدة من حوله فإنه يستخدم واحدة أو أكثر من حواسه الخمسة، مثل: البصر واللمس والسمع والشم والتذوق. ويلعب الجهاز العصبي المركزي للإنسان دورا رئيسا في عملية تحويل المعلومات من الحواس إلى المخ لكي يمكن إدراكها.

ب. **الانتباه:** تتوافر المثيرات بشكل لا نهائي من حولنا فالشخص الزائع البصر قد تكون عيناه مفتوحتين (لكنه لا يرى شيئاً) . فإذا أراد الفرد أن يتلقى ما حوله من مثيرات فهو يوجه حواسه وينبهها لكي تستقبل هذه المثيرات.

ج. **الاختيار:** وهنا يمكن القول بأننا لا ندرك كل ما هو حولنا من مثيرات، وإنما نوجه حواسنا لالتقاط جزء محدود للمثيرات، وعادة ما نقوم باختيار تلك المثيرات التي تهمننا، هكذا ندرك فقط ما يهمننا من مثيرات.

د. **التنظيم:** ويقصد بذلك أن يقوم الفرد بوضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان ذلك على سبيل التشابه، أو التقارب، أو التكامل لكي نقدم معنى محددًا.

هـ. **التفسير:** بعد قيام الفرد باختيار المثيرات وتنظيمها يقوم بتأويل هذه المدركات إلى معانٍ، فنحن نسمع أصواتنا ونعطيها معاني، وتمر أيدينا على أشياء فنعرّفها، ونشم أشياء أخرى نستدل عليها، وعندما نجد رجلاً مسترخياً فمعنى ذلك أنه متعب ويود أن يريح بدنه، ونجد امرأة مبتسمة فنستدل على ذلك بأنها راضية.

و. **السلوك:** إن اكتشاف الفرد لمعنى المثيرات من حوله وإعطائها مدلولات وتفسيرات تساعده على التصرف وتوجيه سلوكه في اتجاه معين، فالشخص العابس ربما تحاول أن تسري عنه، والشخص المبتسم قد تحاول أن تشاركه اللحظة السعيدة، والشخص المتعب قد تهيب له قدراً من الراحة.

### 3/3 العوامل المؤثرة في الإدراك:

تنقسم العوامل المحددة للإدراك إلى قسمين:

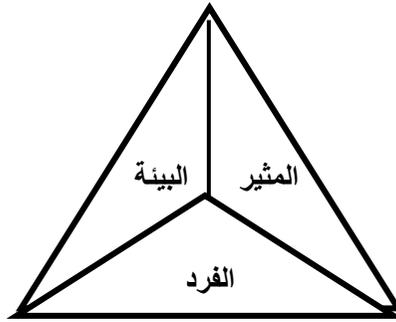
- خصائص وصفات الشيء موضع الإدراك.

- خصائص الشخص المدرك (أي المستقبل للإدراك) بمعنى خصائص الشخص الذي يقوم بعملية الإدراك.

**مثال:**

يمكن للفرد إدراك سيارة حمراء من بين عشرات السيارات البيضاء كذلك التكرار وشدة وقوة المؤثر تساعد على سهولة تمييزه وإدراكه، وتمييز الصوت الجهوري والأشياء كبيرة الحجم وهكذا.

ومن جهة أخرى يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الإدراك بخلاف حواس الفرد إلى ثلاثة أقسام، كما هو مبين بالشكل (6/2)



**شكل (6/2)**

**العوامل المؤثرة في الإدراك**

فخصائص المثير أو الشيء محل الإدراك يمكنها أن تؤثر في مدى تفسير الفرد لهذه المثيرات، كما أن هذه المثيرات يتم تقديمها في قالب بيئي من العناصر المادية والاجتماعية تؤثر في فهمنا لهذه المثيرات، وأخيرا فإن خصائص الفرد القائم بالإدراك ذات تأثير مهم على كيفية تفسير هذا الفرد للمثيرات من حوله، وسنتناول هذه العوامل بشيء من التفصيل .

## • دور المثير أو الشيء محل الإدراك

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص هذه المثير الموجودة، فمثلا إدراكك للصفحة التي تقرأها الآن هو محصلة جزئية لنوع الورق، وجودة الطباعة، ومحتوى الكلمات التي تقرأها، وإدراك وتفسير شخص آخر للزيادة في أجره كما أخبره به رئيسه. تعتمد جزئيا على طريقة إخباره لفظيا لهذه الزيادة في الأجر. ويمكن أن نقول إن هناك عمليتين أساسيتين في إدراك المثيرات أولهما: اختيار المدركات أو المثيرات، وثانيهما: هو تنظيم المثيرات أو المدركات. ويوضح الشكل ( 7/2 ) العناصر المؤثرة في كل من اختيار المثيرات وتنظيمها.

### إدراك المثيرات والعناصر المؤثرة فيها

(2) تنظيم المثيرات	(1) اختيار المثيرات
* التشابه	* الشدة
* التقارب الزمني	* الحجم
* التقارب المكاني	* التباين
* الإغلاق	* الحركة
	* التكرار
	* الجودة
	* الألفة

### شكل ( 7/2 )

#### العناصر المؤثرة في إدراك المثيرات

#### أ. الاختيار:

إن أي خصائص تجعل الشيء متميزا عن غيره من الأشياء تزيد من احتمال فهمه وإدراكه. بمعنى آخر يزيد انتباه الفرد وينجذب إلى مدركات ومثيرات معينة يختارها دون غيرها، وذلك بسبب تميز هذه المدركات بخصائص معينة.

وفيما يلي نعرض بعض هذه الخصائص:

- **الشدة:** كلما كانت المثيرات أو المدركات من حولنا قوية وشديدة، أمكن إدراكها بصورة أسهل فالصوت المرتفع، والضوء الشديد، والرائحة النفاذة، يمكن إدراكها بصورة عالية، ونحن ننتبه إلى إعلانات التلفزيون بصورة أكثر من انتباهنا إلى برامج أخرى وذلك لأنها ذات صوت أعلى.
- **الحجم:** كلما كان المثير ذا حجم أكبر أمكن الانتباه إليه أكثر من الانتباه إلى المثيرات ذات الحجم الصغير. فقد يستفاد بذلك عند تصميم الإعلانات، فيجب أن تكتب العناوين الرئيسية فيها ببند ذي حجم كبير.
- **التباين:** كلما كان المثير متميزا ومتباينا عن حوله من باقي المثيرات أمكن الانتباه إليه بشكل أكبر، فوجود خطاب أصفر اللون ضمن باقي الخطابات المعروضة على أحد المديرين قد يسترعي انتباهه أكثر من الخطابات الأخرى. والطالب الذي يجيب في كراسة الاجابة ويضع الكلمات المهمة بألوان مختلفة، يثير انتباه المصحح لهذه الورقة وللإجابة أكثر من غيرها.
- **التكرار:** كلما تكرر وجود المثير أمام الشخص زاد احتمال الانتباه ويمكن الاستفادة من ذلك فتكرار التوجيه للمرؤوسين يمكنه أن يزيد من الأثر، أما تكرار الإعلان في التلفزيون يزيد من انتباه الشخص إليه.
- **الحركة:** كلما كان المثير متحركا أمكن الانتباه إليه أكثر من المثير الساكن، فاللافتات ذات الأضواء المتحركة أكثر جذبا للانتباه من اللافتات الساكنة.
- **الجدة:** كلما كان المثير جديدا عما حوله من المثيرات العادية أمكن الانتباه إليه بصورة عالية، فالمهمة الجديدة الموكلة إلى أحد العاملين قد تثير انتباهه أكثر من المهام التي تعود عليها.
- **الألفة:** كلما كانت المثيرات مألوفة لدى الفرد وذلك مقارنة بما حوله من أشياء غريبة إلى هذه الأشياء المألوفة. فعلى سبيل المثال قد تلتقط صوت احد المتحدثين باللغة العربية وسط زحام عديد من الناس الذين يتكلمون بلغات مختلفة في إحدى المؤتمرات الدولية.

## ب. تنظيم المدركات:

حينما يستقبل الفرد أحد المثيرات فهو لا يستقبلها بمعزل عما حوله من المثيرات الأخرى، فإذا تلقى أحد المرؤوسين توجيهات من رئيسه، فهو يحاول أن يبحث

في تعبيرات الوجه، ونبرات الصوت، وطريقة إلقاء التوجيه حتى يتبين معنى التوجيه، وهل هو محاولة للإرشاد أو محاولة للسيطرة والتحكم والاستبداد الرئاسي. وفي تنظيم المدركات يحاول الفرد جمع المثيرات وربطها مع بعضها في شكل واحد كي تكون نظاما متكاملًا يوحي بمعنى، وهو يحاول أن يضع الأشياء من حوله في كيان مترابط، قد يستطيع أن يعطي مبررات وتفسيرات لهذا الكيان.

وهناك العديد من خصائص المثير أو الشيء محل الإدراك التي تساعد الفرد على تكوين كيانات مترابطة من مثيرات، وفيما يلي شرح لهذه الخصائص:

- **التشابه:** كلما كانت المثيرات من حولنا متشابهة أمكن إدراكها كوحدة متكاملة. فالعاملون الذين يرتدون (أوفرولا) أزرق يتم إدراكهم كوحدة متكاملة، بأنهم عمال إنتاج، وأولئك الذين يرتدون أوفرولا برتقاليًا يتم إدراكهم باعتبارهم فئة واحدة ويمكن أن يقال عنهم إنهم عمال الصيانة.
- **التقارب الزمني:** كلما ظهرت المثيرات في توالٍ زمني متقارب ربط الفرد هذا التقارب في مجموعة واحدة وأمكن إعطاؤها مدلول. فدخل نوي الأفرول البرتقالي في تقارب زمني لحجرة مدير الإنتاج خلافا لما تعود، قد يشير إلى وجود اهتمام مفاجئ بعملية الصيانة، أو قد يشير إلى متاعب في أحد خطوط الإنتاج بما يستلزم خدمات صيانة.
- **التقارب المكاني:** كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانيًا، أمكن إدراكها كوحدة كيان متكاملة مستقلة. فمثلا النظر إلى عنبر كبير يمتلئ بذوي الأوفرول الأزرق ثم نلتقط أن هناك بعض العمال ذوي الأوفرول البرتقالي يتجمعون في بقعة معينة داخل العنبر، فهذا دليل أن هذه البقعة، إما هي مكان تجمع عمال الصيانة، أو أنهم يقومون بصيانة أو إصلاح إحدى الآلات في هذه البقعة.

- **الإغلاق:** وهناك يحاول الفرد أن يصل إلى صورة متكاملة عن وضع معين بالرغم من عدم تكامل هذه الصورة في الواقع فمثلا إذا نظرنا إلى ما حولنا، سنحاول أن نغلق ما نتلقاه من أشكال توحى لنا بأشكال معينة. ورئيس القسم الذي يرى أن هناك إجماعا كاملا بين أعضاء هذا القسم، وذلك من خلال موافقة بعض الأعضاء على آرائه، هنا أغلق رئيس القسم الفراغات الموجودة والناجمة من معارضة بين المرؤوسين الموافقين لسياسته.

### • دور البيئة في الإدراك

إن البيئة التي تحتوي على مثيرات معينة ذات أثر بالغ على كيفية إدراكنا لهذه المثيرات، فقد تؤدي إلى هذه المثيرات، وقد يؤدي الأمر إلى أننا لا ندرك هذه المثيرات بالمرة. وهناك بيئة طبيعية وبيئة اجتماعية، وسيتم تناولها كما يلي:

#### أ. الجانب الطبيعي من البيئة:

ويقصد بذلك المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء وغيرها من الأبعاد، فمثلا إذا كان هناك فهد على الأشجار قد يستحيل رؤيته على مسافة مائة متر، وأنه لا يمكن رؤيته إلا على مسافة عشرين مترا مثلا. والرسالة التي قد لا ينظر إليها بعين الاهتمام هي موجودة في وسط بريد أحد المديرين فإذا أرسلت له هذه الرسالة على شكل تلغراف أو فاكس فإنها تلقى اهتماما بالغاً. كذا إذا كنت في طائرة وفوق مدينة القاهرة بارتفاع ثلاثة آلاف قدم. فإنك ستراها مدينة في غاية النظافة والتنظيم، أما إذا نزلت من الطائرة وسرت في هذه الشوارع فقد تراها متسخة وغير منظمة. كذا الحال إذا سمعت جرس التليفون والساعة الثانية عشرة ظهرا قد يعني وجود عمل مُجْدٍ وسار، ولكن إذا سمعت نفس الصوت الساعة الواحدة بعد منتصف الليل فقد يكون قلقا ومثيرا للريبة.

## ب. الجانب الاجتماعي من البيئة:

إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمتغيرات يمكن أن تضيف معاني جديدة للمتغيرات التي يدركها الفرد. فخذ مثلا قيام أحد المديرين بنقد أحد مرؤوسيه وبلهجة نابية أمام زملائه. هنا يتحول إدراك الزملاء بعيدا عن محتوى عملية النقد إلى كيف أن هذا الرئيس بارد وعديم الإحساس؟ وإلى رد الفعل المرتقب للمرؤوس محل النقد. إن هذا الموقف نفسه يمكن أن يدرك بصورة أخرى لو أن هذا النقد كان في سرية بين الرئيس والمرؤوس وكان بأسلوب لبق، من المتوقع أن يشعر ويفسر المرؤوس بأن هذه محاولة لإرشاده وتوجيهه في العمل، مما قد يستتبع نقل هذا الإحساس أو الشعور إلى باقي الزملاء.

### • دور الفرد في عملية الإدراك

تتأثر عملية إدراك المتغيرات من حولنا بالاختلافات الفردية الموجودة بين الأشخاص. وترجع هذه الاختلافات إما لاختلافات في رصيد الخبرة أو الاختلافات في الجنس أو في الشخصية. كما أن خصائص الفرد من حيث نزعتة السريعة لإدراك شيء معين قد يؤدي إلى الحكم على الأشياء أو على الآخرين بصورة متميزة عن غيره من الأفراد، هذا بالإضافة إلى الإغراء أو التبرير الذي يقوم به الفرد. وسنتناول هذه الاعتبارات بالتفصيل كما يلي: وكما تظهر في شكل (8/2)

#### دور الفرد في عملية الإدراك

الإغراء

النزعات السريعة للإدراك

الفروق الفردية

- \* التعميم
- \* انطباع اللحظة الأولى
- \* التنميط
- \* الإدراك المحقق لذاته
- \* الإسقاط
- \* الإدراك الجاهز فعلا
- \* استخدام نظريات ذاتية

- \* الخبرة السابقة
- \* الجنس
- \* الشخصية
- \* ثقافة الفرد
- \* الحالة الجسمانية والنفسية

#### شكل (8/2)

العناصر المؤثرة في الفرد عند إدراكه

## أ. الفروق الفردية

يختلف الأفراد في رصيد خبراتهم والجنس والشخصية ويؤدى هذا لاختلاف الناس في إدراكهم للشيء نفسه.

- **الخبرة السابقة:** يؤثر رصيد خبراتنا على إدراكها للأشياء التي نتعرض لها، فالموسيقى المعرفية. إن وعلاقتها بصورة أعمق من الشخص العادي، ومؤلف هذا الكتاب قد يكون لديه إدراك أوسع للعلاقات بين الظواهر السلوكية من قارئ هذا الكتاب. ومن أجل هذا يختلف في إدراكهم للشيء نفسه وذلك لما بينهم من فوارق خاصة في أرصدتهم المعرفية. فحين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية من خلال حواسه، فإنه يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة، و إدراكه لأشياء سبق له استشعارها، وهنا يقارن الإنسان ما تم استقباله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المختزنة في ذاكرته ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في تكوينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل.

- **الجنس:** يختلف الرجل عن المرأة في أسلوب الإدراك فبينما تهتم المرأة بالمدركات الحسية، وتنتبه إليها وتفهمها أكثر من الرجل، فإن الرجل يعتمد في إدراكاته على التحليل بصورة أعمق من المرأة، ويهتم بتأويل العلاقات أكثر من المرأة، وبالرغم من هذا الاختلاف بين الرجل والمرأة فإننا لا نستطيع أن نحدد أيهما أحيان من الآخر في إدراكاته وإنما يمكن أن نقول أن كليهما مختلف عن الآخر.

- **الشخصية:** باختلاف شخصياتنا نختلف في إدراكاتنا للأشياء من حولنا. وقد أشارت بعض البحوث إلي أن أولئك الناس الذين تتصف شخصياتهم بقدر ضعيف من الاحترام، وأنهم أكثر توترا، وأنهم عديمو الثقة في أنفسهم، يميلون إلي الاقتناع بآراء الآخرين، أو أنه يمكن إقناعهم.

- **ثقافة الفرد:** إن ثقافة الفرد ومعتقداته تؤثر على طريقة إدراكه للموضوعات من حوله، فالأسباني عندما يرى الدماء تسيل من أحد الحيوانات في مصارعة الثيران فإنه يقوم بتحية مصارع الثيران ويشعر باستمتاع من وراء هذا، بينما إذا رأى شخص آخر المشهد نفسه فإنه يشعر أن هذا نوع من التعذيب للحيوان وأنه مظهر لا أخلاقي.

- **الحالة الجسمانية والنفسية للفرد:** إن الشخص الجائع قد يدرك أي شيء حوله على أنه طعام، وكما أن الشخص ذا الحالة النفسية الطيبة قد يرى الأطفال من حوله في لعبهم كنوع محبب من الترويج عن النفس، بينما إذا كان في حالة نفسية سيئة يفسر هذا النشاط بأنه عبث و إزعاج.

#### ب. النزعات السريعة للإدراك:

يميل الفرد عادة إلى استخدام طرقا مختصرة وسريعة للحكم على الآخرين من حوله، فهو يستخدم عدیدا من الطرق التي تشير إلى نزعة معينة في كيفية الحكم على الآخرين بصورة معينة . وبمعنى آخر يقوم الفرد عقب تعرضه لمثيرات تمس أفرادا أو أشياء من حوله ، بأن يستدل بصورة سريعة من هذه المثيرات على معاني وأحكام يطلقها على الأفراد و الأشياء ، وسنشرح فيما يلي تلك الطرق المختصرة والتي تعطي إمكانية سريعة للفرد لكي يطلق أحكاما على من حوله من الناس . وبالرغم من أن نزعاتنا الإدراكية تسهل من عملية الحكم على الآخرين والوصول إلى نتائج سريعة ، إلا أنها تؤدي إلى بعض الأخطاء التي قد تسيء إلى الإدراك والتصرف والسلوك، وفيما يلي وصف لطرق الإدراك أو لتلك النزعات الإدراكية السريعة .

## – التعميم Generalization :

يميل الناس عادة إلى تعميم الظواهر استنادا إلى خصائص أو إلى ملابسات موجودة في هذه الظواهر ن وهناك عديد من حالات التعميم، فقد يميل الفرد إلى أن يعمم من صفة لأخرى أو من فرد لآخر .

### التعميم من صفة لأخرى Metaphorical generalization :

هنا يقوم الفرد بالتعميم من صفة شخصية واحدة على باقي صفات الفرد، استنادا إلى وجود تشابه جزئي بين هذه الصفة وبين الشكل العام للشخصية ، فإذا رأيت فردا له عيون زرقاء باردة فقد تعمم القول بأن هذا الشخص بارد وغير حساس لمشاعر الآخرين .

### التعميم من سلوك معين على باقي أنواع السلوك المحتمل من الفرد

هنا يتخذ الفرد سلوكا معيناً أساساً للحكم على باقي تصرفات أحد الأفراد. في هذه الحالة ، عادة ما يحاول الفرد أن يتخذ من سلوك أو مظهر معين أساساً للحكم على السلوكيات أو المظاهر الأخرى للفرد ، فقد ترى شخصا ذا خصائص تجعله كفاء في عملية التنظيم والتخطيط في عمله ، فتقوم أنت بتعميم هذا السلوك إلى أنواع أخرى من السلوك ، كأن تقول أن هذا الشخص يمكن أن يقود و أن يوجه أو أن يدير الآخرين .

### التعميم من فرد لأفراد آخرين :

يميل البعض إلى تعميم صفات أناس معينين إلى صفات أشخاص آخرين . فمثلا قد يقول أحد المرؤوسين أن رئيسه الجديد ذو شخصية جيدة عادلة ، وذلك استنادا إلى أن رئيسه السابق كان متحلياً بهذه الصفات ، وذلك بالرغم من أن هذا التعميم قد يجانبه الصواب لعد توافر بيانات عن الرئيس الجديد .

## – انطباع اللحظة الأولى : First Impression

يميل البعض إلي الحكم على الآخرين من اللحظة الأولى التي يرونهم فيها . أي أنه بالرغم من تعرض بعض الناس وبصورة وقتية ولحظية لصفات أخرى ن فإنهم يحاولون أن يعمموا هذه الصفات اللحظية أو المؤقتة على باقي الصفات ، وهنا يلاحظ أن انطباع اللحظة الأولى هو نوع من أنواع التعميم ، ولكنه تعميم يستند على تعرض الشخص لصفات لحظية مؤقتة ، فقد يرى أحد المديرين الجدد مرؤوسيه مبتسمين فيعتقد أنهم سهلوا المراس . وقد ترى شخصا ذقنه خشنة وغير محلوفة فتعتقد أنه غير مهتم وغير منظم . وهناك أناس يصدق انطباعهم في اللحظة الأولى وذلك لأن إدراكاتهم وانتباههم للمدركات من حولهم عالية جدا ، و أن عملياتهم العقلية نشطة بالقدر الذي ساعد على التمثيل الذهني السريع للمثيرات من حوله ، فيصدر انطباعات صادقة نسبيا .

## – التتميط Stereotyping :

يميل الناس عادة إلي وضع الآخرين في أنماط اجتماعية ثم يقيمون الآخرين بمدى انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية . أي أن التتميط هو عبارة عن تقييم للفرد بحسب انتمائه إلي جماعة معينة ، إن حكمنا على الآخرين يتأثر عادة بمدى انتمائهم إلي جماعات معينة سواء كانت هذه الجماعات حسب الجنس أو الدين أم الجنسية أم المهنة أم الحرفة أو الانتماءات التنظيمية المختلفة . وفيما يلي بعض الأمثلة للتتميط : الأمريكيون أناس ماديون ، واليابانيون شديدي الحب لبلدهم ، والألمان دؤوبو العمل ، والسود موسيقيون ، وسائقو النقل يحبون الأغاني الشعبية ، والسياسيون أنانيون ومحبون لذواتهم ، والقضاة ذو حكمة وعدالة ، المرأة حساسة ومدركة للعلاقات الاجتماعية .

## – التشابه Similar to me effect :

يدرك الفرد الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هناك تشابه بينه وبينهم ، فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوى المادي أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي كفيل بالتأثير على فهم و إدراك الفرد لمن حوله من الأشخاص الآخرين .

## – الإدراك أو التوقع المحقق لنفسه Self-Fulfilling Prophecy :

و أحيانا يطلق عليه التنبؤ المؤكد لذاته ، وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله ، أو أنه يحاول أن يؤكد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لهذه القيمة سليما وصادقا . فمثلا إذا استقبل أحد رؤساء الأقسام مجموعة من العاملين الجدد ، ثم تلقى معلومة من مدير الأفراد أن هؤلاء العاملين الجدد مختلفون في ذكائهم وفي قدراتهم على العمل . وفي واقع الأمر تشير التقارير في عملية الاختبار إلي أنهم متساوون في قدراتهم وذكائهم ، إلا أن بعد فترة من العمل سيظهر بعض العاملين تفوقا على زملائهم ، وذلك لأن الرئيس قد اقتنع بالفعل بأنهم مختلفون ، وهنا يصب اهتمامه على فئة من العاملين دون أخرى ، تلك الفئة التي يعتقد أنهم أذكاء أو ذو قدرات عالية ، ويعطيهم مزيدا من الاهتمام والرعاية والتوجيه والإرشاد ، وبالتالي يؤدي ذلك إلي تحسين أدائهم في المستقبل بالنظر إلي الرئيس للاختلافات بين العاملين الجدد تم إثباتها بالفعل وتم تأكيدها من خلال التجربة ، وهذا ما يطلق عليه بأن النبوءة قد تؤكد ذاتها أحيانا ، وذلك من خلال سعي الشخص القائم بالتنبؤ بمحاولة تأكيد صحة هذه النبوءة ، لأنه منساق نفسيا تجاهها ودون أن يشعر .

## – الإسقاط Projection :

وهنا يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية . أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته في الحكم على الآخرين . وعادة ما يظهر الإسقاط بالنسبة للصفات غير المرغوبة والتي توجد في الشخص القائم بالإدراك ولكنه لا يود الإفصاح عنها أو الاعتراف بها ، فمثلا الشخص الكسول قد يعزي انخفاض الأداء في العمل إلي انخفاض دافعية و أداء الآخرين ، إلي تدهور مستوى النشاط لدي هؤلاء الآخرين . كذا حال الشخص غير الأمين ، قد يكون متشككا بالنسبة لأمانة الآخرين ، بل إنه قد يصل إلي وصف الآخرين بعدم النزاهة وعدم الأمانة ، أيضا فإن الأشخاص الذين يخافون قد يفسرون سلوك الآخرين على أنه توتر ناجم عن الخوف .

## – الإدراك الجاهز فعلا (أو الحكم المسبق) :

وهنا يرى الشخص الآخرين بالصورة التي يودها ويرغبها ، بمعنى أن مدركاته وعواطفه ، ومشاعره جاهزة بالفعل ، وحينما يرى الآخرين فإنه يرى فيهم الإدراك الجاهز ، و القول بأن الناس ترى ما يودون أن يروه ، هي طريقة أخرى للقول بأن خبراتنا السابقة وحصيلة خبراتنا تؤثر في إدراكنا الحالي ، أو تؤثر في العمليات الإدراكية الحالية ، والقول بأن الشخص يرى ما يود أن يراه يعني أن الجائع قد يكون حساسا جدا لرائحة الطعام و أي حدث حول الأطعمة . كما أن الشخص ذا الخلفية التجارية يرى المشاكل أمامه ذات زوايا تجارية ، و أن مهندس الإنتاج يرى المشاكل من حوله مرتبطة بالنواحي الإنتاجية والفنية .

## – استخدام نظريات شخصية لتفسير السلوك :

حينما يصل الفرد من تعميماته السابقة إلي نظرية ثابتة وخاصة به إلي تفسير السلوك الإنساني ، فهو يحاول أن يستخدمها في تفسير سلوك الآخرين ، فمثلا

يصف كثير من الناس الشخص الدؤوب على العمل والمتحمس له بأنه شخص شريف ، وذلك بالرغم من عدم توافر أي معلومات عن هذه الصفة الأخيرة لدى الفرد . وكلما قابل شخصا دؤوبا على العمل ومتحمسا له اعتبره شريفا أيضا، وقد يصل البعض من خلال تعامله مع النساء في العمل وبالتالي فهو يرى كل امرأة يتعامل معها على أنها غير منتجة .

### ج. الإعزاء الذين يقوم به الفرد :

يشير الإعزاء إلي كيف يرجع الفرد تصرفاته أو تصرفات من حوله من الناس ؟ ، وكيف يميل إلي إثباتها بأسلوب و أدلة ؟ . وينقسم الإزاء إلي قسمين :

**الأول :** هو كيف يعزي الفرد سلوكه ؟

**أما الثاني:** فهو كيف يعزي سلوك الآخرين؟

### **(1) كيف يعزي الفرد سلوكه؟**

يميل الفرد إلي التحيز تجاه نفسه ومصالحته، وعلي سبيل المثال ، إذا نجح الفرد في مهمة سيعزيها في الغالب إلي نفسه ويقول : أنا ذكي ، أو لقد سهرت الليالي لتحقيق هذا النجاح ، أو لقد اجتهدت ، أو أنا لدى الصفات المناسبة لهذا الإنجاز . أما إذا فشل الفرد في مهمة فلن يرجعها على نفسه وإنما سيبحث عن شماعات خارجية يعلق عليها ذلك الفشل ، وسيقول مثلا أن الظروف كانت صعبة ، أو أن رئيسي لم يساعدني ، أو كانت الإمكانيات ضعيفة .

وعلى هذا نصل إلي قاعدة تشير إلي أن النجاح يرجع داخليا (ولأسباب شخصية) أما الفشل فيرجع خارجيا (و لأسباب لها علاقة بالظروف).

## (2) كيف يعزي الفرد سلوك الآخرين ؟

يختلف إعزاء الفرد لما يحدث من سلوك الآخرين في اتجاهه (أي داخلي أو خارجي) وفي دقته . ومن حيث اتجاهه ، يمكن أن نقول أننا نعزي سلوك الآخرين إلي أسباب داخلية ترجع لهم شخصيا أو إلي أسباب خارجية ترجع إلي الظروف والموقف المحيط .

### ج. اتجاه الإعزاء:

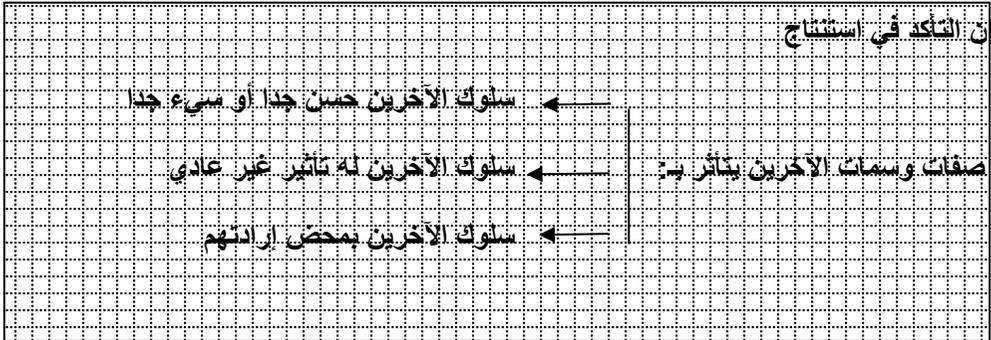
وتشير البحوث إلي أنه إذا كانت تصرفات أو مشاعر الفرد فيها اختلاف Distinctiveness من موقف لآخر (كأن يفضل شيء في موقف ثم لا يفضل في موقف آخر)، وأن هذه المشاعر علي اتفاق وإجماع Consensus مع ما يشعر به الآخرون كلما أمكن إعزاء (أو إرجاع) هذا التصرف لأسباب خارجية تمس الظروف أو الموقف الذي يمر به الشخص . فعلي سبيل المثال كان أحد أفراد جماعة العمل يختلف في رأيه وشعوره عن الطعام الذي يتناوله إذا كان هذا الطعام في مطعم الشركة أو مطعم خارجي ، فهو يرى أن طعام مطعم الشركة سيئ ولقد حدث أن رأيه على اتفاق بقية أفراد (أي أن هناك إجماع في الرأي) هنا يمكن القول أنه يمكن إعزاء (أو إرجاع) تصرف الفرد إلي أسباب خارجية ، وهذه الأسباب قد تكون علي سبيل المثال : انخفاض جودة الطعام أو رداءة أسلوب الخدمة.

وعلى العكس من الموقف السابق يمكن أن نقول أنه بافتراض أن الفرد الذي نتحدث عنه كان سلوكه لا يختلف من موقف لآخر (فسواء أكل في مطعم الشركة أم في أي مطعم ) فهو يشتكي من الطعام ، وأنه الوحيد من بين أفراد الجماعة الذي يأتي بهذا السلوك (أي أن هناك انفراد في السلوك وعدم إجماع بين سلوكه وسلوك الآخرين)، وهنا يمكن القول بأن شيئا خطئا بداخل هذا الفرد ، وأنه يمكن إعزاء و إرجاع السبب لشيء ما بداخل الفرد (ربما يكون لديه متاعب داخلية في الهضم ، وربما يكون موسوس).

## • التأكد والدقة في الإعزاء :

أما من حيث التأكد والدقة في استنتاج صفات وسمات الآخرين من سلوكهم (أي التأكد من عملية الإعزاء)، فيمكن القول أنك تستطيع أن تكون دقيق ومتأكد من حكمك على صفات الآخرين وإدراكك لهم وذلك عندما تتوافر كل الأسباب الآتية في سلوك الآخرين :

- سلوك الآخرين حسن جدا أو سيئ جدا (أي أنه حاد).
  - سلوك الآخرين له تأثير غير عادي .
  - سلوك الآخرين يتم بمحض إرادتهم .
- فإذا ضبطت أحد مرؤوسيك في العمل يسرق ، فإنك تقول أنه غير أمين ، أو غير منضبط أو غشاش ، و أنت علي درجة عالية من التأكد وذلك بسبب أن هذا السلوك سيئ للغاية و أن له تأثير ضار وغير عادي بالعمل ، ولأنه بمحض إرادته ، ويظهر ذلك في شكل (9/2).



### شكل (9/2)

العوامل المؤثرة في التأكد في الإعزاء

### 4/3 الفروض الأساسية التي تساعد في تفسير عملية الإدراك

هنالك بعض الفروض التي حددها علماء السلوك الإنساني والتي تساعد في تفسير عملية الإدراك والتفكير، ونوجزها فيما يلي، وسوغ نتناولها بعد ذلك بشيء من التفصيل:

- أ. تنظيم الفرد لمدرجاته بطريقة اختيارية.
- ب. التغيير في المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية.
- ج. الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد .
- د. تغيير المعلومات وأثرها في تغيير مدركات الفرد وأفكاره.
- هـ. ميل الأفراد إلى تنسيق وتنظيم مدركاتهم.
- و. إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء .

#### أ. الفرض الأول تنظيم الفرد لمدرجاته بطريقة اختيارية

فتركيز الفرد لإدراك شيء ما يكون اختياريا بحيث نجده أحيانا يتجاهل بعض الأشياء ويرى الأخرى، وذلك ربما لعدم أهميتها بالنسبة له أو لعدم رغبته في رؤيتها، وبالتالي يتم الإدراك بطريقة اختيارية.

#### العوامل المتعلقة بالفرد والتي تساعد في عملية الإدراك الاختياري

هناك عوامل شخصية تؤثر في عملية الإدراك من حيث كونها:

- تحدد مجال ونطاق الإدراك .
- تزيد أو تقلل من حساسية الفرد تجاه أشياء بذاتها.
- أحيانا تؤدي إلى تشويه صورة بعض الأشياء لتتنفق مع حاجات الفرد .

- أحيانا تؤدي لزيادة حساسية الفرد تجاه أشخاص معينين أو أشياء معينة. فإذا فشل شخص في امتحان معين أو معاينة لوظيفة معينة؛ تجده أكثر حساسية للأشياء المتصلة بالامتحان أو الفشل.

### مثال:

ويمكن أن ندلل على أثر العوامل الشخصية في إدراك الفرد مثلا عند زيارة شخصية مهندس وطبيب لمنزل صديق لهما، يكون تركيز الطبيب على أشياء صحية بالمنزل كالشمس أو التهوية أو المنافع، بينما يكون تركيز المهندس على طريقة تصميم المنزل أو تنفيذه أو الطلاء الذي طلي به المنزل.

وكمثال إذا توقع أحد الطلاب درجة عالية في إحدى المواد ثم جاءت نتيجته أقل مما يتوقعه نجده يصب جُلَّ غضبه على استاذ المادة ناسيا كل حسناته وكفاءته ويرسم لأستاذه صورة قاتمة يقنع بها نفسه بل ويسعى لإقناع الآخرين بها.

**ب. الفرض الثاني: التغيير في المدركات يتأثر جزئيا بخصائص المدركات الحالية**  
عندما تتغير حاجيات الفرد تتغير نظرتة لمدركاته بعد ذلك بخلاف إحساسه أو إدراكه لنفس الشيء فيما مضى وتتغير أفكار الفرد بترابط هذه الأفكار سواء كانت هذه الأفكار اقتصادية أم سياسية أم أخلاقية بحيث تجده يتخذ سلوكا متقاربا في كل منها . وبوجه عام عند حدوث أي تغيير تجد الفرد يقاوم بطبعه هذا التغيير عندما تكون هنالك معلومات جديدة (إدراك) مغايرة لأفكاره الشخصية.

### ج. الفرض الثالث: الصفات الشخصية تؤثر في تفسير الإدراك للفرد:

حيث تلعب الصفات الشخصية دورا كبيرا في تفهم الأمور واستيعاب المعلومات الجديدة من فرد للأخر متأثرا بقدراته العقلية من ذكاء وفطنة، ويأتي تقييمه للأشياء وفق قدراته العقلية.

وكلما زاد النضج العقلي؛ كان هنالك إمكانية للفرد لتعديل أفكاره أو معتقداته عند استقباله لأي معلومات جديدة ( إدراك جديد) وبالتالي يمكنهم إعادة تنظيم أفكارهم ومعتقداتهم.

#### د. الفرض الرابع : تغيير المعلومات وأثرها في تغيير مدركات الفرد

إن إدراك يتأثر بالمعلومات التي يحصل عليها وكلما تغيرت هذه المعلومات تغير إدراكه وفقا لحاجاته. حيث إنه كلما زادت معلومات الفرد بموضوع معين زاد شعوره بحاجات جديدة.

#### هـ. الفرض الخامس : ميل الأفراد إلى تنسيق وتنظيم مدركاتهم

يقوم الفرد بتنظيم إدراكه بالأشياء بحيث ينظمها في مجموعات تؤثر في سلوكه الاجتماعي. فحينما يتعامل الفرد مع مجموعة متقاربة من الأشياء أو الأشخاص يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة، كذلك نظرة الفرد للأشياء المتقاربة يجعلها تنتظم في مجموعات متناسقة، كذلك فإن المفاهيم الثقافية تخلق نوعا من التنظيم حينما يركز عليها المجتمع ويعمل على نشرها.

#### و. الفرض السادس إن خصائص أي جزء مما يدركه الفرد إنما يتحدد بخصائص مجموعة المدركات التي تضم هذا الجزء

مثلا لو كان للفرد مفهوم معين بأن طلبة الجامعة غير جادين؛ فإنه يميل إلى وصف أي طالب بالجامعة بهذه الصفة بغض النظر عن صفات هذا الطالب الشخصية والتي قد تختلف تماما عن هذا المفهوم.

### 5/3 خواص الفرد موضوع الإدراك

لا شك أن تفاعل الفرد مع الحالة المدركة ينتج عنها سلوك معين كما أن موضوع الإدراك نفسه قد يحمل خصائص وصفات من شأنها أن تؤثر في الفرد المدرك وسلوكياته . كما تؤثر اتجاهات وقدرات الفرد الشخصية في استجابته للمؤثر.

وبالجانب الآخر فإنما يتمتع به الفرد من خصائص شخصية متنوعة تتفاعل مع حالة الإدراك الحادثة وتجعله ينتهج سلوكا معيناً أي يستجيب باستجابة محددة.

وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة في استجابة الفرد تجاه أي مثير مثل:

- اتجاهات الفرد وخواصه الشخصية وذاته.
- مستوى تفاعل الخواص الشخصية للفرد مع الخواص الفردية للآخرين.
- فالشخص السوي يرى الناس بمنظار العدالة والإنصاف بخلاف الشخص غير السوي الذي يتهيب ويتشكك في أي شخص ولا يثق فيه.
- ثقة الفرد وقناعاته بنفسه تؤثر في استجابته لأي مثير.
- قدرات الفرد فكلماً تمتع الفرد بقدرات كانت استجابته إيجابية.
- مركز ومكانة الفرد موضع الإدراك .
- التعاطف والتعاون وارتباطه القائم بين الفرد المدرك والفرد موضوع الإدراك.

### 6/3 العوامل المؤثرة في عملية الانتباه

- كلما زادت شدة المؤثر او المنبه زاد التأثير به كقوة الألوان أو الإضاءة أو الصوت العالي أو الصوت الغريب أو الحركة الشاذة.
- توجه الفرد السلبي أو الإيجابي تجاه الشيء يؤثر في إدراكه به.
- كلما زاد الحجم زاد الإدراك به.
- اختلاف وتباين خلفية الفرد عن موضوع الإدراك زاد الأثر الإدراكي.
- زيادة حركة الشيء موضع الإدراك زاد الواقع الإدراكي أيضاً.
- كلما كان موضع الإدراك متكرراً كان أثر الإدراك أكبر.

### 7/3 الجوانب الاجتماعية للإدراك

تتمثل طبيعة عملية الإدراك في أمرين هما:

- استقبال المؤثرات الخارجية المختلفة كالضوء، الصوت، بحيث يتقبل أشياء أو معلومات أو أفكار جيدة.

- ومن ثم تفسير هذه المؤثرات وإعطائها معاني محددة.

ويتضح أهمية العوامل الاجتماعية للإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية للمؤثرات الخارجية غير واضحة وبالتالي يحتاج الشخص إلى استناده على مصادر أخرى للمعلومات حتى يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها.

ولا شك أن للعوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد. ويتمثل في الآتي:

- تعتبر العوامل الاجتماعية مصدراً لمعلومات الفرد بحيث أن الفرد يستند في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بها كقرار رئيسه في العمل مثل.

- كما تساعد هذه العوامل الاجتماعية في تقليل درجة الغموض الذي يعانيه الفرد من بعض المدركات حيث يلجأ إلى الاستعانة بأراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني بعض المدركات.

### 8/3 أهم العوامل التي تؤدي إلى تشويه وتغيير ما يتم إدراكه

هنالك عدة مفاهيم أوردها الكتاب عن الإدراك حيث ذكر الدكتور علي السلمي أن السلوك يتحدد تبعاً لنوعية ومدى إدراك العالم المحيط. وأن الأفراد المختلفين يدركون ذات الأشياء بمعانٍ مختلفة. وأن الإدراك يتحدد وفقاً لرغبة ودافع الأفراد بحيث يدركون ما يحقق رغباتهم ويتجاهلون ما يهدد رغباتهم.

- أهم هذه العوامل تشمل ما يلي:
- طبيعة الموقف الإنساني ودور الفرد فيه.
- مدى مقدرة الفرد ونضجه في حكمه على الأمور المختلفة.
- الصفات الشخصية للفرد.
- وفرة ودقة المعلومات المتاحة.
- فعندما يشترك الأفراد في رغباتهم وحاجاتهم يتشابه إدراكهم لذات الموقف.

## الفصل الثالث

### الاتجاهات والتعلم والدافعية

1- مقدمة

2- الاتجاهات

3- التعلم

4- الدافعية

## الفصل الثالث

### الاتجاهات والتعلم والدافعية

#### 1- مقدمة

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه و بالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لديهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

فالالاتجاهات هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال داخل حيز المنظمات، ويعرف "كامبل" الاتجاهات بأنها تعبير عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع ما. فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطرق مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، في حين أن الثاني يسلك سلوكاً متشابهاً في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.

كما يعرف التعلم بأنه: تحصيل المعرفة بالأمور، بينما يُعرف اصطلاحاً بأنه: نشاط يهدف إلى اكتساب المهارات والحصول على المعرفة الجديدة، والإنسان هو المقصود في هذه العملية، بالرغم من قدرة الحيوانات على التعلم، وتتحقق هذه العملية التعليمية عند انعكاسها على السلوك والقيم والأفكار وغيرها. كما يُعرف التعليم بأنه سلوك ينتج عن تجربة فردية، بحيث يتمكن الكائن الحي من تغيير سلوكياته وتصوراتها، وهو ما

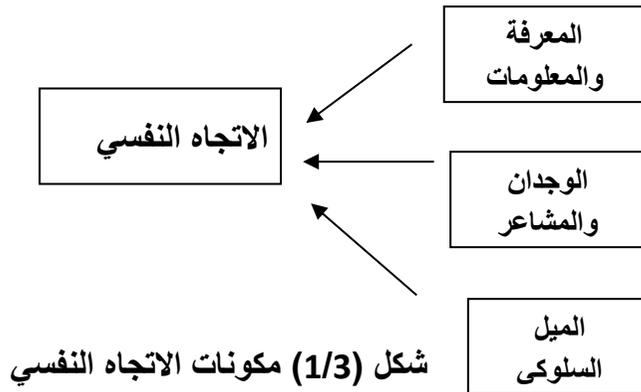
يُعرف باسم عملية التعليم، ويجب أن يظهر التعليم على السلوك، ويكون بدرجة ثابتة دون أن يتأثر بالنمو أو التطور، ويعرف التعلّم أيضاً بأنه تغيير يطرأ على السلوك أو يغيره، ويركز هذا التعريف على التعديل والتغيير في سلوك المُتعلّم، ويكون التغيير دائماً وثابتاً، وغير مرهون بظرف أو ومدة زمنية. ويعتبر مفهوم التعلّم من الأمور المُلحقة بعلم السلوك، وذلك لأنّ علماء السلوك اكتشفوا أنّ الاتجاه السلوكي مرادف للتعلّم، ووفق هذا الاتجاه يُعرّف التعلّم بأنه تغيير ظاهر في السلوكيات، بسبب الممارسة الثابتة بشكل نسبي.

## 2- الاتجاهات

### 1/2 ماهية الاتجاهات النفسية:

دعنا نسألُك السؤال التالي، والذي سيساعدنا في معرفة ماهية وأهمية الاتجاهات النفسية، إن كنت رجلاً، هل تترك لأختك الحرية بأن تحصل على وظيفة؟ وإن كنت سيدة؛ هل تسمحين لزوجك بالزواج للمرة الثانية؟ خذ هذين السؤالين في الحسبان ونحن نتطرق لماهية الاتجاهات النفسية.

ويمكن أن نبدأ بالقول بأن اتجاه نفسي ناحية شيء معين يتكون من ثلاثة عناصر والتي سنشرحها تباعاً.



شكل (1/3) مكونات الاتجاه النفسي

• **العنصر المعرفي والمعلومات Cognitive Component** إن ما يتوافر لدى الفرد من معلومات وتعليم وخبرة وثقافة يساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد تجاه موضوع معين أو شخص معين، وهي تساعد بالتبعية في تكوين ردود فعله في مشاعره وتصرفاته تجاه هذا الموضوع أو تجاه هذا الشخص.

• **العنصر العاطفي والمشاعر Affective Component** بناء على معرفة ومعتقدات الفرد تتكون مشاعر الفرد (أي عواطفه) ، والتي تظهر في شكل تفضيل أو عدم تفضيل ، وحب أو كراهية ، وإعجاب أو عدم إعجاب، ارتياح وعدم ارتياح (قلق)، ورضا أو استياء تجاه الموضوع.

• **العنصر السلوكي (الميل للسلوك) Behavioral Component** ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة. وقد يكون السلوك في شكل تعزيز ودفع وعرقلة وأشكال أخرى كثيرة.

إن العرض السابق لمكونات وعناصر الاتجاه النفسي تشير إلى إمكانية تعريفه كالاتي: تكوينات ثابتة نسبيا من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة، ويركز التعريف على أنها ثابتة نسبيا حيث أن تكوينها يحتاج إلى فترة ومجهود، وبعد تكوين الاتجاه يصبح جزءا من شخصية الفرد ويظهر بشكل ثابت وتبقى لفترة من الزمن، وأن تغيير هذا الاتجاه يحتاج لمجهود كبير وواضح ومنظم.

ولو رجعنا إلى الأسئلة التي طرحناها سلفا، وعلى سبيل المثال: هل تسمح لأختك بالعمل؟ فيجب أن تعلم أن اتجاهك ناحية هذا الموضوع هي عبارة عن خلفيتك من المعتقدات والمعارف (أي معلوماتك) وأيضا مشاعرك بالتفضيل أو عدم التفضيل لهذا الأمر ، وارتياحك أو قلقك منه وايضا لا يمكن انكار النية للتصرف حيال الموضوع، أي ماذا تنوي أن تفعل لو طلبت أختك العمل؟

## 2/2 أهمية الاتجاهات النفسية:

تظهر أهمية الاتجاهات النفسية في السلوك التنظيمي لسببين هما:

- الاتجاهات النفسية تؤثر في سلوك الفرد داخل العمل، وعلى الأخص في مجالات معينة أهمها الغياب، والتأخير، وترك العمل، والرضا، والانتماء للوظيفة أو المنظمة. كما أن تطوير المنظمات يحتاج على تطوير في مشاعر واتجاهات العاملين تجاه قضايا محددة، فالشركة التي تود ان تغير أنظمة ساعات العمل وعدد أيامه ( من 6 أيام عمل إلى 5 أيام عمل مثلا) تحتاج بالتأكيد إلى تنمية اتجاهات بالترفضيل والارتياح إلى هذا التغيير، وإلا كان هذا التطوير والتغير فاشلا.

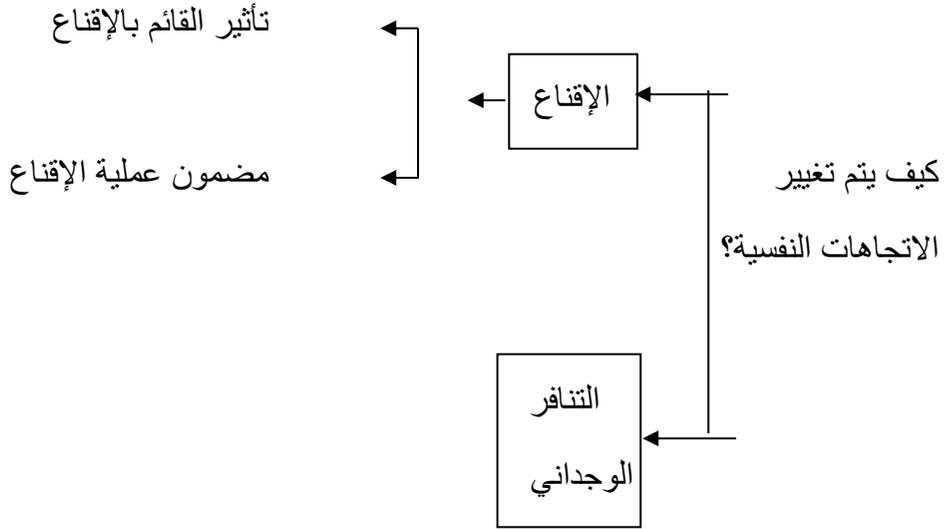
- الاتجاهات النفسية هدف مطلوب تحقيقه بشكل إيجابي، فأى منظمة مطالبة بتحسين مشاعر العاملين فيها تجاه قضايا مختلفة واتجاه كل ما يمس العمل، وذلك لأن العمل هو جزء كبير من حياتنا، وعلى كل منظمة، إذن، أن تقوم بتحسين جودة حياة الناس في العمل، وبالتالي فإن تحسين الاتجاهات النفسية هو هدف في حد ذاته.

## 3/2 تغيير الاتجاهات النفسية

يرى البعض أنه بما أن للاتجاهات النفسية تأثير واضح على السلوك التنظيمي، فما الذي يمنع من تغيير الاتجاهات النفسية كوسيلة للتأثير في سلوك الناس داخل المنظمات.

وتشير الدراسات والبحوث إلى تغيير الاتجاهات النفسية يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الشخص على إقناع آخرين بمعلومات معينة وبناء مشاعرهم، وتقوية ميولهم السلوكية تجاه شيء جديد، ويسمى بالموصل أو القائم بالإقناع / Communicator / Persuader، كما يعتمد على محتوى عملية الإقناع، أي مضمون عملية الاتصال communication، ولا يمكن إنكار دور التشويش، الذي يقوم به القائم بالإقناع،

على المعلومات والمشاعر المتاحة حالياً للفرد محل الإقناع والتغيير، ويطلق على هذا التشويش والتنافر الوجداني Cognitive Dissonance والذي قد يصل إلى حد كبير يقارب في المعنى ما يطلق عليه بغسيل المخ. ويوضح شكل (2/3) العناصر المؤثرة في تغيير الاتجاهات النفسية، والتي سيتم تناولها تباعاً.



#### أ. الإقناع:

تعتمد القدرة على الإقناع على عنصرين أساسيين هما قدرات الشخص القائم بالإقناع، ومحتوى الرسالة ودرجة الإقناع فيها.

#### • قدرة القائم بالإقناع

إن القائم بالإقناع (أو الموصل) هو الشخص الذي يقوم بإقناع فرد أو مجموعة أفراد، وقدرة القائم بالإقناع تعتمد على مقومات متاحة (أو غير متاحة) فيه، هي:

## – الجاذبية **Attractiveness** :

إن جاذبية الشخص القائم بالإقناع لدى الأشخاص محل الإقناع لها تأثير على نجاح عملية الإقناع، وتحدد جاذبية القائم بالإقناع بمدى حب الآخرين وراحتهم تجاهه.

## – الثقة **Credibility** :

إن مصداقية القائم بالإقناع أو درجة الثقة فيه تعتمد إلى حد كبير على الخبرة، فالشخص ذو المهارات والخبرات المتخصصة في مجال معين هو أهل لثقة الآخرين به، ومن هو أهل للثقة تزيد قدرته في إقناع الآخرين بصدد تغيير اتجاهاتهم ناحية أحد الأشياء المتخصصة فيها، كما أن دافعية القائم بالإقناع وحماسه حول الموضوع محل الاهتمام من الممكن أن تنتقل منه إلى الأشخاص محل الإقناع.

## – الأسلوب **Style** :

إن تميز القائم بالإقناع بأن لديه أسلوب جيد في الإقناع يمكنه أن يحدث ابلغ الأثر في تغيير الاتجاهات النفسية، ولقد وجدت الدراسات ان الشخص الذي لديه طلاقة لغوية عالية، وقدرة على استخدام اللغة، واسلوب جيد في المناورة بالألفاظ هو شخص أكثر قدرة على إقناع الآخرين وتغيير اتجاهاتهم، كما أن الشخص الذي يتحدث أسرع من المتوسط يميل الناس إلى الاقتناع به أكثر من الآخرين الذين يتحدثون ببطء.

## – محتوى الاتصال والإقناع **Communication** :

يتوقف اقتناع الأشخاص برسالة (أو محتوى الاتصال) بناء على احتواء هذه الرسالة أو الفكرة على عناصر معينة أهمها ما يلي:

- يجب ان تكون الرسالة أو الفكرة المطلوب تغيير الاتجاهات إليها سهلة في معناها، ومحددة الملامح، منطقية، وذات بناء فكري متكامل، وذات علاقات واضحة، فالشخص الذي لا يستطيع أن يفهم فكرة معينة لا يمكن أن يقتنع بها ولا يمكن أن يكون اتجاهات محببة عنها.
- يجب أن يكون تغيير الاتجاه، بحجم قليل ما أمكن، فإذا كانت الفكرة أو الرسالة مختلفة تماما عن وجهات النظر الموجودة لدى الشخص المستهدف، فسيكون تغيير الرأي والاتجاهات صعب، وفي حالات أخرى حينما يكون المطلوب هو إحداث تغيير ضئيل في الاتجاهات فإنه من السهل إحداث ذلك الأمر.

إن إقناع فرد بأن عمل اخته ليس بالشيء السيئ يجب أن يستند - بماء على المقدمة السابقة - إلى إقناعه بوجود علامات ذات شخصية جيدة، وإعطائه أمثلة حقيقية وسهلة وقوية، ثم يطلب من الشخص إعطاء حكمه عليهن ثم يقوم هو بإعطاء أمثلة مشابهة، ثم تؤخذ أمثلة من السيدات متشابهات في الظروف والشخصية لما هو موجود بالنسبة لأخته، وبالتالي فإن مقدار التحول في التغيير سيكون حجمه قليل يسمح للشخص بتقبل الفكرة الجديدة ، وهي فكرة عمل أخته.

## ● التنافر الوجداني Cognitive Dissonance

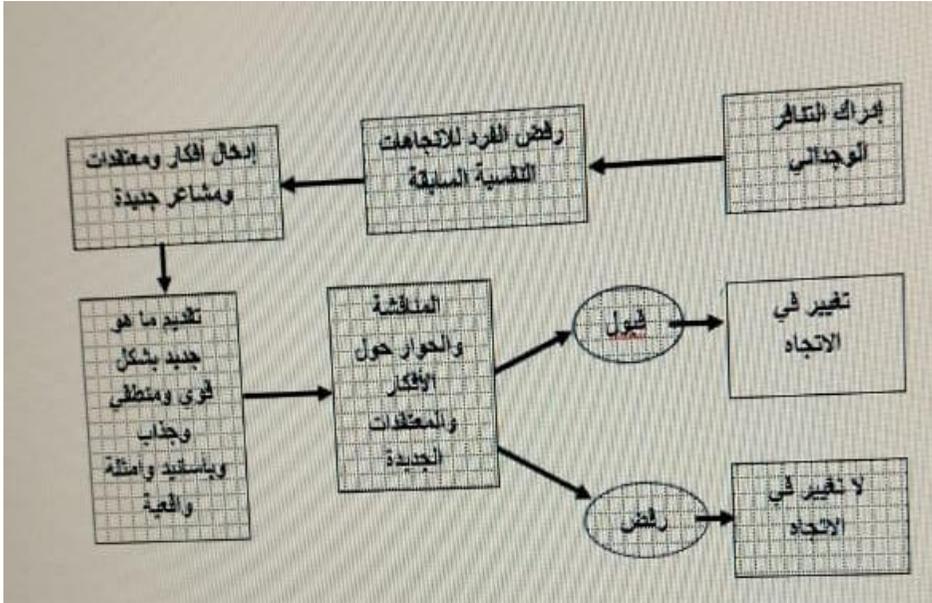
إن قدرة الشخص القائم بالإقناع على إحداث بلبلة وتنافر في أفكار ومعتقدات ومشاعر الفرد تجاه شيء معين يساعد كثيرا على تغيير اتجاهاته النفسية، ويمكن ان ننصح أي شخص يود أن يغير وجهة نظر ومعتقدات ومشاعر شخص آخر بالآتي: قم بتشكيك الطرف الآخر في معتقداته، أو قم بإحداث تشويش في وجهة نظره.. أو قم بإثارة بلبلته (أو شككه) فيما يؤمن به وفيما لديه من مشاعر.

وغسيل المخ Brain Wash لا يختلف كثيرا عن المبدأ السابق وإن كان يحدث في الغالب بأساليب غير مشروعة ولا إنسانية، حيث يتم تشكيك الشخص المستهدف في

مبادئه، فيؤدي هذا إلى غسيل مخه، ثم تبدأ مرحلة زرع الأفكار والمبادئ والمعتقدات والمشاعر الجديدة.

ويمر تغيير الاتجاه المستند على فكرة التنافر الوجداني على المراحل المبينة في شكل (3/3) ، والتي توضح ان الشخص المستهدف يدرك ان هناك تنافرا (عدم اتساق) بين الأفكار والمعتقدات والمشاعر القديمة والجديدة ؛ فيؤدي هذا إلى رفضه لهذه المعتقدات والمشاعر السابقة، حينئذ يكون الوقت مناسباً لإدخال الأفكار والمعتقدات والمشاعر الجديدة، وكلما كانت جذابة وقوية ومنطقية ولها اسانيد وحجج بالإضافة إلى وجود أمثلة واقعية تعززها كلما كان الأمر سهلاً.

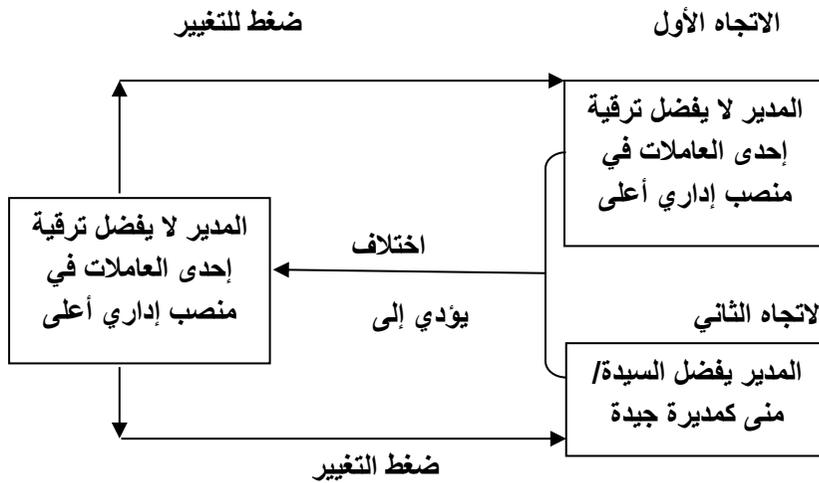
يلي ذلك قيام الشخص المستهدف بمناقشة وحوار الأفكار الجديدة، ومحاولة قبولها أو رفضها. فإن قبلها تمت عملية تغيير الاتجاهات النفسية له ، وغن لم يقبلها (أي رفضها) فإن تغيير الاتجاهات النفسية لم يتم بعد وربما يحتاج إلى مجهودات منظمة أخرى.



شكل (3/3) تغيير الاتجاه استنادا على التنافر الوجداني

ويجب أن نلاحظ أن التنافر الوجداني قد يظهر بين اثنين من الاتجاهات النفسية (أي بين اتجاه واتجاه آخر) كما في شكل (4/3) أو بين اتجاه نفسي وتصرف سلوكي معين، كما في الشكل (5/3) .

ونلاحظ في شكل (4/3) أن أحد المديرين لا يفضل ترقية إحدى الموظفين إلى منصب إداري أعلى (كأحد الاتجاهات النفسية) ، ولكن بمناقشته تبين انه معجب بالسيدة / منى كمديرة ناجحة ومثالية، وهي ترأس إحدى الإدارات بالشركة (وهذا اتجاه نفسي آخر) . ولقد استطاعت أن تبين له مدى الاختلاف بين الاتجاهين، وجعلته يشعر بالتنافر الوجداني، وبتقوية هذا التنافر والتركيز عليه ؛ يشعر الفرد بضغط قوي في اتجاهين بديلين: إما تغيير اتجاهاته بصفة عامة ناحية ترقية الموظفين أو تغيير اتجاهاته ناحية السيدة / منى بالكراهية والمناقشة والأمثلة والحوار كفيلة بتغليب أحد البديلين.



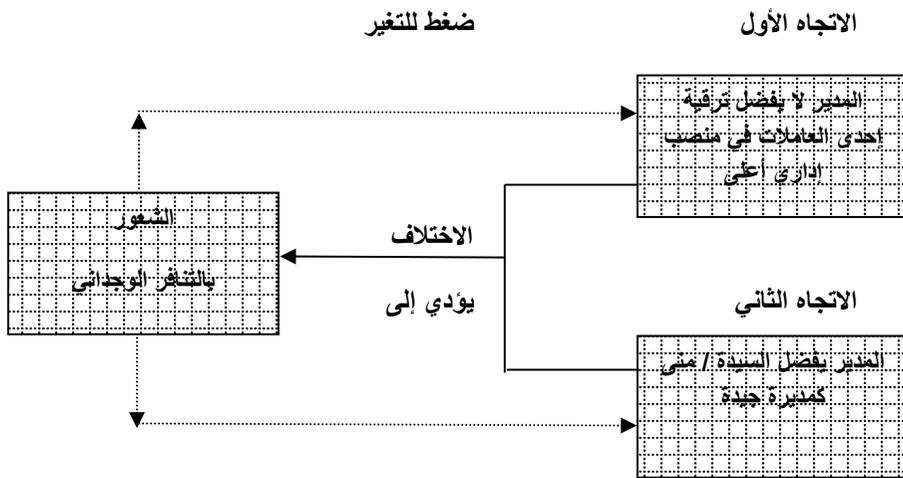
### شكل (4/3)

#### الاختلاف بين اثنين من الاتجاهات

أما في شكل (5/3) فنرى أن هناك اختلافا بين إحدى الاتجاهات وتصرف سلوكي معين. ففي إحدى الشركات يظهر العضو المنتدب فيها اتجاهات نفسية محببة ناحية

الحفاظ على البيئة، إلا أن تصرفاته تشير على خلاف ذلك ، فهو يلقي بمخلفات شركته في البحيرة المجاورة له، ويصدق فيه المثل الشعبي القائل: "أسمع كلامك اصدقك، أشوف أمورك استعجب".

وبتوضيح هذا الأمر وكشفه والتركيز عليه ومناقشته يشعر المدير بضغط نفسي في أحد الاتجاهين، أما أن يغير اتجاهه النفسي ناحية الحفاظ على البيئة (وربما يكون ذلك صعبا) ، أو أن يغير تصرفاته السلوكية ناحية إلقاء مخلفات الشركة في البحيرة المجاورة وإبقاعه وإعطائه محفزات وأمثلة واقعية ربما يقتنع بتغيير تصرفاته بإلقاء مخلفات الشركة في مكان بعيد أو معالجة المخلفات كيميائيا.



شكل (5/3)

الاختلاف بين اتجاهه النفسي وتصرف سلوكي

### 3- التعلم

يتناول موضوع التعلم اكتساب الناس للخبرات، إلا أن ما يعنينا من تلك الخبرات المكتسبة هو ذلك الجزء الذي يظهر بصورة دائمة ومتكررة، ولا يمكن أن يتكرر هذا

السلوك على صيغة الدوام ما لم يكن هذا السلوك مناسباً وموافقاً للفرد ومتناسباً مع الظروف المحيطة لهذا السلوك، وعادة لا يميل الفرد إلى تكرار السلوك ما لم يكن هذا السلوك معززاً بخبرة أو ممارسة سابقة.

### 1/3 طبيعة التعلم وأهميته

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

- إن تعلم سلوك لا بد وأن يتصف بالدوام النسبي، ولا يتصف بالعشوائية والتغير المستمر.
- يحتاج الفرد للممارسة والتكرار والخبرة، كي يمكن تراكم حصيلة من السلوك، أو يمكن تثبيت هذا السلوك على مر الزمن.
- يسهل تراكم رصيد الخبرة والتكرار، حينما يكون هذا التراكم والتكرار مصحوباً بتدعيم وتعزيز، أي ملازماً للحصول على خبرة سارة ومرضية ومشبعة للفرد، وإلا فإنه يكون محكوماً على السلوك بالانقضاء، أو بالانطفاء، لأن السلوك غير المشبع لحاجة وغير المعزز بتدعيم قد يصعب على الفرد أن يكرره.

وبناء على المقدمات السابقة وللتبسيط فإننا نسوق التعريف الآتي للتعلم: التعلم هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والناجم عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة.

وبناء على هذا التعريف فإن هناك أنماطاً من السلوك لا تدخل في نطاق التعلم، مثل السلوك الانعكاسي reflexive كتحريك اليد لو تم شكها بدبوس، أو التغيرات السلوكية

المؤقتة مثل عدم القدرة على العمل كنتيجة للإجهاد أو ظروف نفسية سيئة، كما لا يدخل في نطاق التعلم ما يحدث من تغير سلوكي نتيجة لنضج أو تدهور جسماني.

على أنه يجب أن يلاحظ أن تعلم (أي تغيير دائم نسبيا في السلوك) قد يتم لسلوك حسن أو سلوك سيئ على حد سواء، ومن يتعلم قد يتعلم سلوكا مفيدا أو سلوكا هداما، بل يمكن القول إنه بما ان النفس أمارة بالسوء فإنه من الأسهل للفرد أن يعتاد على أنماط سيئة عن أن يعتاد على أنماط سلوك جيدة.

### 2/3 كيف يمكن اكتساب السلوك؟

لقد اختلفت النظريات والبحوث في محاولة تفسير عملية اكتساب سلوك جديد. وسنعرض فيما يلي بعض هذه النظريات الشائعة في التعلم.

#### أ. التعلم الشرطي التقليدي Classical Conditioning

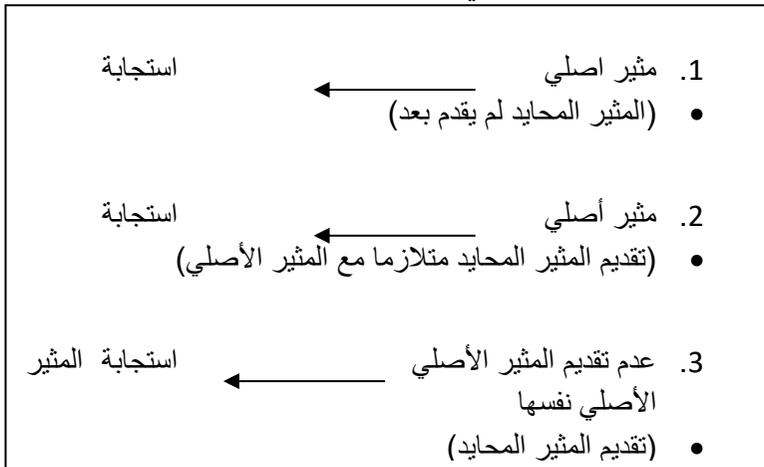
قام أحد العلماء في اوائل القرن العشرين بأبحاث تجريبية على عملية الهضم عند الكلاب. وأثناء تجاربه لاحظ أن اللعاب والعصارات المعدية تفرز عند رؤية الكلب للطعام أو عند رؤيته للشخص الذي يقوم بتقديم الطعام. بل إن اللعاب والعصارات المعدية يتم إفرازها عند سماع الكلب لوقع أقدام هذا الشخص في حجرة مجاورة. ويلاحظ ان التجارب كانت ترتبط بمثير طبيعي كالطعام واستجابة طبيعية لا إرادية للكلب كاللعاب وإفرازه العصارات المعدية.

وفي تطور لهذه التجارب، قام العالم بإدخال مثير محايد مثل قرع الجرس عند تقديم الطعام وبتكرار المحاولة لوحظ أن قرع الجرس وحده أدى إلى حدوث الاستجابة الطبيعية اللاإرادية نفسها، وهي اللعاب والعصارات المعدية. إن تقديم الجرس بصورة محايدة أثناء تقديم الطعام قد أدى بالمحاولات المتكررة إلى انقلاب هذا المثير، الذي لم يكن له القدرة في الأصل على إحداث الاستجابة، إلى مثير له القدرة على إحداث استجابة وسلوك معين. وهنا فإن التلازم بين المثير

الطبيعي والمثير المحايد قد الى انقلاب المثير المحايد إلى ما يطلق عليه مثيرا شرطيا مؤثرا على السلوك، بمعنى أن تقديم هذا المثير الذي لم يكن له القدرة في الأصل على إحداث الاستجابة قد تغير إلى مثير له القدرة على إحداث استجابة وسلوك معين. بمعنى أن الاستجابة اصبحت مشروطة بوجود مثير كان في الأصل محايدا وأصبح الآن مؤديا إلى الاستجابة نفسها.

ويوضح شكل (6/3) خطوات تحويل المثير المحايد عن طريق تقديمه متلازما مع المثير الأصلي إلى مثير يؤدي على الاستجابة نفسها التي يؤدي إليها المثير الأصلي.

ويمكن ملاحظة التعلم الشرطي التقليدي في سلوكنا العادي ولنعطي مثلا على ذلك، تعودنا رؤية الحوادث المخيفة والمرعبة في الأفلام مقترنة ببزوغ القمر، ومن وراء السحب، وسماع صوت الذئب في الأفلام نذير سوء، ومؤديا إلى سلوك الخوف لدى بعض المشاهدين قبل وقوع الجرائم أو الأحداث المرعبة، أيضا عند رؤيتنا لومضات الضوء؛ تحدث استجابة فكرية سلوكية لدى الفرد بالحدز والترقب والانتباه، ذلك لانه قد أصبح مشروطا وبصورة تقليدية أن نرى في عربات البوليس وسيارات الإسعاف ومضات الضوء الصادرة منها، وهي للتحذير وايثارة انتباه الآخرين .



شكل (6/3) خطوات التعلم الشرطي التقليدي

## ب. التعلم الشرطي الوسيلى

إذا كان التعلم الشرطى التقليدى قد ركز على وجود مثير يتبعه استجابة؛ فإن التطور فى تجار علم النفس وتطبيقها على السلوك الإنسانى، قد أدى إلى إدخال إرادة الفرد ووجدانه وعملياته الفكرية والعقلية كوسيط بين المثير والاستجابة وكانت لكتابات وبحوث العالم الأمريكى سكينر (B.F. Skinner) التأثير الكبير فى ظهور نظرية التعلم الشرطى الوسيلى. وخلال هذه التجارب والبحوث أمكن التعرف على أن إرادة الفرد والعمليات العقلية تتوسط المثير والاستجابة، وأن الفرد بعد تعرضه لمثيرات ومؤثرات بيئية، فإنه يفكر ويدرك العلاقات الموجودة بين هذه المؤثرات ثم يسلك سلوكاً معيناً كوسيلة للحصول على عوائد ذات قيمة ونفع ذاتى له. وترجع تسمية التعلم الشرطى الوسيلى بهذا المسمى على اعتبار أن الفرد يسلك مسلكاً معيناً كوسيلة للحصول على نتائج مهمة، هذه النتائج ذات نفع أو عائد له. ويساهم قانون الأثر فى توضيح العلاقات فى نظرية التعلم الشرطى الوسيلى. فحينما يسلك الفرد سلوكاً معيناً، وينتج عن هذا آثار ونتائج سارة وهذه النتائج السارة مشروطة بقيام الفرد بالسلوك فإن احتمال قيام الفرد بهذا السلوك واحتمال استمرار هذا السلوك يزداد.

والعكس إذا اقترن قيام الفرد بسلوك معين بوجود آثار ونتائج غير سارة ، كالعقاب أو عدم الإشباع أو الألم، فمن الممكن أن نجد أن احتمال تكرار السلوك أو احتمال القيام به احتمالاً ضعيفاً، وكلما زادت أو اقترنت آثار العقاب أو الألم بالقيام بالسلوك، ضعف هذا السلوك واختفى بتكرار المحاولات وللتوضيح نضرب المثال التالى: تعود أحد الموظفين على نقل أخبار زملائه إلى الرئيس المباشر، وقد لقي هذا المرؤوس الاستحسان من رئيسه المباشر. يمثل هذا الموقف مثيراً ومؤثراً كافياً على سعى الفرد للحصول على رضا واستحسان هذا الرئيس.

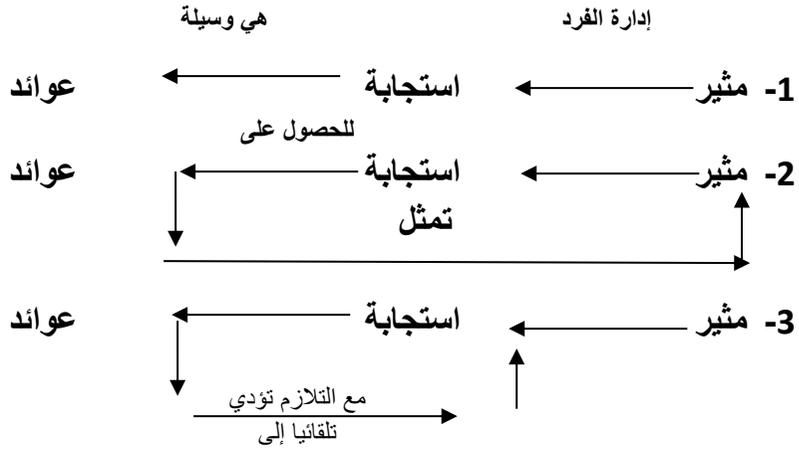
وتعتبر العوائد التي يرغب المرؤوس في الحصول عليها في حد ذاتها مؤكدة ومدعم للمثير الذي أثر في السلوك، وهي تبعا لذلك مثير يؤدي إلى الاستجابة نفسها أو السلوك نفسه رغبة في الحصول على نتائج الثواب والاستحسان نفسها، كما أن نتائج الاستحسان والثواب الذي حصل عليها هذا المرؤوس يمكنها أيضا أن تؤثر في تدعيم وتعزيز السلوك نفسه الذي قام به هذا المرؤوس.

ولذا انقلبت النتائج التي يسعى الفرد إليها إلى خبرات ضارة والم واستياء وعقاب، فمن الممكن أن نجد أن هذا السلوك من المحتمل أن يختفي في المستقبل. خذ على سبيل المثال إذا تغير الرئيس واتي رئيس جديد لهذا المرؤوس، حاول هذا المرؤوس أن ينتقل إليه معلومات عن زملائه، غلا ان هذا الرئيس كان واعيا للآثار الجانبية السيئة التي قد يؤدي إليها هذا السلوك. فزجر المرؤوس لهذا السلوك ولم يستمع إليه، ولم يبدي اهتماما لاحقا بما ينقله من معلومات. يلاحظ أن النتائج قد انقلبت إلى استهجان وخبرات الم للمرؤوس بالقدر الذي يؤدي إلى معاودة المرؤوس التفكير مرة أخرى فيما إذا كان هذا السلوك سيؤدي إلى نتائج مرضية أو لا. وبتكرار المحاولة وبتكرار الحصول على نتائج ضارة كالألم والاستهجان فإنه من المحتمل أن تقل فرصة ظهور هذا السلوك في المستقبل.

ويوضح الشكل (7/3) الخطوات التي يمر بها نموذج التعلم الشرطي الوسيلى. فالخطوة الأولى توضح أنه بعد تعرض الفرد لمثير معين، يفكر فيه ويحدد الاستجابة المناسبة بملء إرادته، على أن تكون الاستجابة مؤدية غلى عوائد يرغبها.

وتوضح الخطوة الثانية أن العوائد من الممكن أن تعمل كمثير محرك للاستجابة كما توضح الخطوة الثالثة أن وضوح وقوة العلاقة بين الاستجابة والعوائد يمكن أن تؤدي إلى أن العوائد تعمل تلقائيا على إحداث الاستجابات السلوكية.

خلاصة القول، نحن نتعلم من العوائد الناجمة من السلوك الذي نقوم به.



**شكل (7/3)**  
**خطوات التعلم الشرطي الوسيلى**

### ج. نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ Learning by Try and Error

يعلم جميعنا أننا نتعلم من الأخطاء التي تقع فيها، ويعني هذا أننا لكي نصل إلى نتائج معينة فإننا نحاول القيام بسلوك يؤدي إلى هذه النتيجة. إلا أننا قد نخطئ في هذا السلوك لأنه لن يؤدي إلى النتيجة المرجوة. هذا الخطأ يعني أننا نستبعد هذا السلوك في المرة القادمة، ونحاول استخدام سلوك آخر. فإذا أدى هذا السلوك الآخر إلى النتائج المرجوة فإننا نقوم بتكراره والقيام بتثبيتته في المرات القادمة. ويعتمد نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ ليس فقط على تكرار المحاولات، وإنما أيضاً على نجاح هذه المحاولات.

– كلما تكررت المحاولات أمكن الإبقاء على السلوك المطلوب، وأمكن حذف السلوك غير المطلوب، وذلك من خلال التعرف على ما غذا كان

سلوكا معيناً مؤدياً إلى نتائج معينة، أو أن السلوك غير المرغوب لا يؤدي إلى النتائج المطلوبة.

- كلما كان هناك نجاح في المحاولات في السلوك أدى على نتائج سلوك مطلوبة ، أدى هذا على آثار طيبة، احتمال القيام بسلوك معين وتثبيته في المستقبل، والعكس إذا أدت المحاولات إلى آثار ضارة أو السلوك، ويقلل من فرصة تكراره في المستقبل. ولقد قام عديد من العلماء بتجارب لإثبات كيف أن المحاولة والخطأ لها تأثير على عملية التعلم، وقام ثورندايك وواتسون بتجارب على الحيوانات كان مؤداها أنهم يحبسونها في أقفاص، ويتيحون الطعام خارج الأقفاص وعلى الحيوانات أن تحاول فتح الباب، ومن خلال تكرار محاولات فتح الباب قد يصيبها الخطأ وقد يصيبها الصواب، ومن تكرار المحاولة والخطأ والصواب يتعلم الحيوان كيف يفتح الباب ليتمكن من الحصول على الطعام؟

خلاصة القول : تعني نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ أن تكرار المحاولة الناجحة للسلوك تجلب للفرد السرور ويميل الفرد لتثبيتها في سلوكه والعكس، إن تكرار محاولة السلوك غير الناجح قد تجلب الألم فيميل السلوك إلى الانطفاء.

#### د. نظرية التعلم عن طريق الاستبصار **Learning by Insight**

يرى بعض العلماء أن التعلم لا يمكن أن يبنى على عملية التخبط كما قد يحدث جزئياً في نظرية التعلم بالمحاولة والخطأ. وغنما تتدخل ارادة الفرد من حيث الفهم والذكاء وإدراك العلاقات كعامل اساسي في التعامل. وهنا يقوم الفرد باستقبال معلومات ممن حوله كما قد يقوم بتنظيم هذه المعلومات وربطها بمعلومات سابقة من رصيد خبراته، ويحاول أن يستدل من عملية التنظيم والربط لنتائج تعني ما إذا كان انتهاجه لسلوك معين يمكنه ان يؤدي إلى عوائد ذات نفع ورضاه.

## تمر عملية الاستبصار بخطوات رئيسة كالاتي:

1- معرفة عناصر المجال الإدراكي: أي استقبال المعلومات من خلال الحواس وإعطائها مدلولات فكرية.

2- استخدام الذكاء في:

– تنظيم هذه المعلومات.

– ربطها ببعضها أو ربطها برصيد خبرة الفرد.

– الحكم والتقدير والاستدلال من هذه المعلومات بنتائج تساعد الفرد على أن يتبصر بعلاقة السلوك بعوائد تؤدي إلى نفع له.

وقد يأخذ الاستبصار فترة طويلة، حتى يمكن للفرد أن يتعلم السلوك الجيد أو أن يثبت عليه. وهنا يكون الاستبصار تدريجياً وببطء، ولكن قد يحدث أحيانا أن يكون الاستبصار فجائياً، أي أن الوصول إلى السلوك السليم يأتي نتيجة لتبصر الفرد بشكل لحظي. كما يمكن أن نقول إن الاستبصار قد يكون جزئياً أي ينصب على جزء من الظاهرة السلوكية أو المشكلة محل التعلم. كما قد يكون كلياً ، أي يتضمن جميع العلاقات السلوكية التي تحتويها الظاهرة السلوكية أو يحتويها المجال الإدراكي محل التعلم. وعليه فالتعلم بالاستبصار هو عبارة عن التعلم من خلال استدلال العقل بأن القيام بسلوك معين مفيد.

### **هـ. التعلم بالتقليد: Learning by Imitation**

يمكن أن نفسر جزءاً مما نتعلمه بأنه تقليد لسلوك أناس آخرين، فمن خلال ملاحظة الفرد لسلوك من حوله ، يقوم بمحاكاة بعض هؤلاء الناس ولذلك نطلق على هذا النوع من التعلم: التعلم بالملاحظة أو المحاكاة، وتمر عملية التعلم بالتقليد بعدة خطوات:

- يلاحظ الفرد سلوك الناس من حوله وهنا يلتقط فكرة أن هناك أنواعا من السلوك تتميز بالأهمية، ذلك لأن هذا السلوك يقوم به أفراد ذوي أهمية أو مكانة اجتماعية أو أنهم قدوة. وعلى هذا فإن الملاحظة لها دور مهم في عملية التفكير، ولا يمكن أن تتم عملية الملاحظة ما لم يكن هذا السلوك قابلا للملاحظة أي يمكن رؤيته ومعرفة جوانبه وفهمه.

- التمثيل الذهني، لما لاحظته الفرد، ويعني هذا قيام الفرد باستخدام مدركاته العقلية، كاستخدام الحواس في استقبال معلومات يقوم بتنظيمها وربطها والاستدلال منها بنتائج تمثل حكما على السلوك الواجب اتباعه.

- تجريب السلوك الجديد، إذا أدت العمليتان السابقتان إلى توصل الفرد إلى نتائج معينة بضرورة القيام بسلوك معين، فإنه يقوم بتجربته، وبعد ذلك قد يأتي الأمر بنتائج جيدة (أي مدعّمات)، تثير سروره وتثير سعادته وتؤدي إلى نفع وعائد إيجابي له، وهنا يمكن أن يؤدي الأمر إلى احتمال ظهور السلوك بشكل قوي واحتمال تكراره في المستقبل. أما إذا أدت التجربة إلى نتائج سلبية واستهجان من الآخرين أو عدم إشباع لدى الفرد أو استياء فإن الأمر قد يؤدي إلى تجنب الفرد في المستقبل تكرار مثل هذا السلوك.

## النمذجة السلوكية Behavior Modeling

تمثل النمذجة السلوكية حالة تطبيقية خاصة من التعلم بالتقليد، وفي هذا النوع من التطبيق لنظرية التعلم بالتقليد ترى المنظمات ضرورة نقل سلوك جيد يقوم به ممارسون

أكفاء إلى أفراد آخرين يجب أن يعلموه، مما قد يؤدي في النهاية إلى نفع لكل من المنظمة وأيضاً الأفراد الذين يقومون بهذا السلوك.

ويبدأ الأمر بان تقوم المنظمة بشرح نظري مكثف للسلوك الجيد، وليكن هذا السلوك إقناع أحد عملاء المشروع بصفقة بيعيه معينة، وبعد هذا الشرح النظري يتم مناقشته لاستيعاب جوانب هذا السلوك، يلي ذلك ان تقوم المنظمة بتكثيف مجموعة من الأمثلة عن هذا السلوك، ويتم ذلك من خلال عرض بعض الأفلام أو شرائط الفيديو على الأفراد لشرح الخطوات التتابعية للسلوك المرغوب.

وعادة ما يكون الممثلون في هذا الفيلم هم من الرؤساء المباشرين للأفراد بالشكل الذي يمثل قدوة لهم. هذا على ان يكون هؤلاء الرؤساء بالفعل قدوة وذوي أداء مرتفع وذوي سمعة محترمة. ثم يلي العرض شرح ومناقشة بين المشرفين والأفراد حول خطوات وجدوى السلوك المرغوب، ومع التكرار في عرض الفيلم أو شرائط الفيديو يطلب من الأفراد أن يتذكروا محتويات الفيلم، وان يقوموا بتقليد السلوك الموجود في هذا الفيلم وعادة ما يواكب ذلك تقديم مجموعة من المدعمات حالة قيام الفرد بتقليد السلوك بشكل ناجح.

والاستخدامات الشائعة للنمذجة السلوكية يمكن إعطاء أمثلة لها كالآتي:

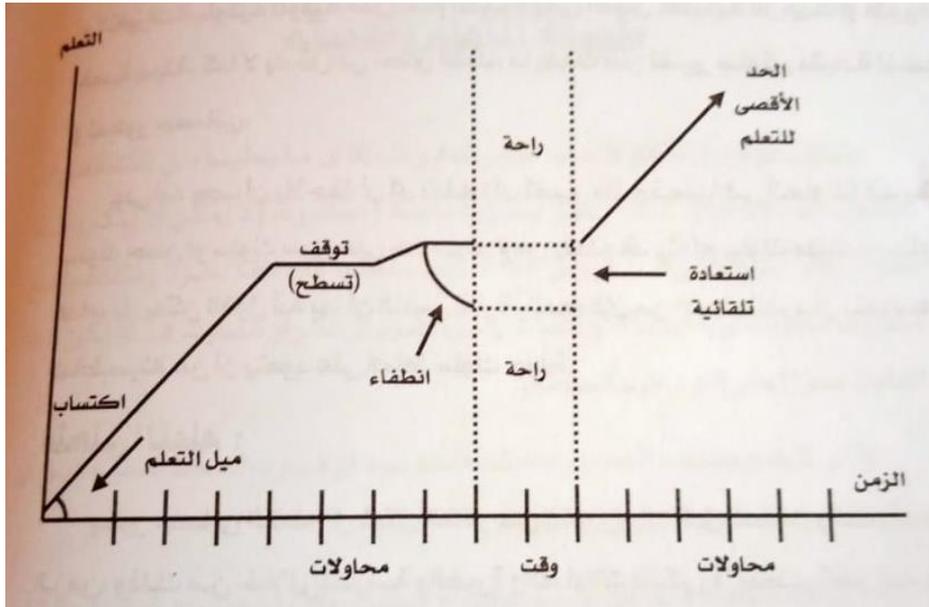
- استخدام النمذجة السلوكية في تدريب العمال على أداء عمل ميكانيكي أو حركي معين، كان يتم تدريبهم على أداء خطوات متتابعة معينة بالنسبة للصيانة الخاصة بالآلات المعنية.
- استخدامها في تدريب المشرفين والمديرين في إدارة المقابلات الشخصية كمقابلات توجيه العاملين وإرشادهم، ومقابلات الاختيار والتعيين.

– استخدامه في تدريب عمال البيع على كيفية معاملة المستهلك والعملاء وقد يكون ذلك مثل تدريب عاملة الخزينة على حساب مشتريات المستهلك ومعاملته معاملة حسنة.

### 3/3 منحنى التعلم:

يشير منحنى التعلم إلى شكل التغيير في تكوين وتشكيل العادات والسلوك عبر الزمن، وذلك من خلال الممارسة والخبرة والمحاولات المتكررة، بمعنى آخر أنه عبر المحاولات المتكررة للتعلم يتشكل ويتغير سلوك الفرد غلا انه قد لوحظ أن اتجاه وشدة السلوك المتعلم تختلف مع زيادة المحاولات المتكررة للتعلم.

سنشرح ذلك في القسم التالي، مع الاستعانة بشكل (8/3):



شكل (8/3)

منحنى التعلم

## أ. ميل التعلم للارتفاع Slope:

يشرح هذا الجزء من التعلم درجة النمو في اكتساب السلوك، او ما يطلق عليه بالاكتساب Acquisition ، والاتجاه العام هنا أنه كلما زادت المحاولات وتكرار التعلم كان هناك ميل للتعلم للارتفاع، أي ميل لاكتساب سلوك جديد إلا أن مقدار التعلم نسبة على عدد المحاولات قد يختلف، فغذا كان مقدار التعلم أو زيادة ميل التعلم واكتساب السلوك ثابتا مع عدد المحاولات؛ فهذا يعطينا إحساسا بأنه بزيادة عدد المحاولات أو بتكرار هذا السلوك؛ فإنه يمكن ان يتم اكتسابه بصورة ثابتة، غلا أنه أحيانا قد نرى أن هناك ميلا متزايدا للتعلم قياسا بعدد محاولات التعلم، فبالرغم من وجود محاولات قليلة نسبيا، إلا أن هناك ميلا عاليا، ويظهر هذا المنحنى المتزايد للتعلم عندما لا يكون هناك معرفة أو خبرة أو علم بالشيء أو السلوك محل التعلم، على الأخص عندما يكون هذا السلوك المتعلم سلوكا جديدا وايضا حرفيا ومهنيا وراقيا من الناحية الذهنية.

هذا وقد يكون منحنى التعلم متناقضا، بمعنى أنه بالرغم من الزيادة الكبيرة في محاولات التعلم، وان هناك تكرارا لهذه المحاولات؛ إلا أنه هناك بطء في التعلم، أو أن مقدار السلوك المتعلم لا يقارن بالمحاولات المتكررة للتعلم، ويظهر هذا على وجه الخصوص حينما يكون السلوك محل التعلم سلوكا مملا روتينيا، كما هو واضح في الأعمال الإدارية والتجارية العادية الموجودة في المنظمات.

## ب. توقف التعلم وتسطحه Plateau:

وقد تأتي فترة يكون هناك تكرار لمحاولات التعلم، إلا أنه ليس هناك اي زيادة في اكتساب السلوك، بمعنى آخر إن عملية التعلم تتوقف بالرغم من

زيادة محاولات هذا التعلم . وهناك عديد من الأسباب التي تؤدي إلى توقف الزيادة في اكتساب السلوك، كأن يكون الفرد قد أصابه التعب والإرهاق، ومل من التعلم، أو انه لم يهضم المعلومات السابقة بالقدر الذي يتيح له اكتساب معلومات جديدة مؤثرة في سلوكه، أو أن عملية التعلم قد أصبحت مملة وأنه ليس هناك جديد أو شيء مسلّ فيها.

### ج. انطفاء وإضعاف التعلم Extinction:

هنا نتحدث عن كيف يضعف السلوك أو ينطفئ، ويمكن القول بأن عدم وجود مدعّمات تعزز من ظهور السلوك يؤدي إلى إضعاف احتمال ظهور السلوك في المستقبل، بمعنى آخر إن اختفاء التدعيم يؤدي إلى انطفاء وإضعاف السلوك.

### د. الاستعادة التلقائية Spontaneous :

قد يحتاج الفرد لفترة راحة يتوقف فيها أي نمو في السلوك، بمعنى آخر أن الفرد قد يحتاج لتوقف عملية التعلم وتوقف لأي تلقي معلومات، خلال هذه الفترة يرتاح ويهضم ما تعلمه سلفاً، كما أنه يربط بين ما تعلمه ويستدل على العلاقات، ويعرف الروابط بين الأشياء المؤدية إلى السلوك، وحين يعاود الفرد محاولته للقيام بالسلوك يرتفع هذا السلوك بصورة فجائية بالقدر الذي استطاع هذا الفرد أن يهضم فيه المعلومات السابقة، ويقدر ما استطاع أن يبني من علاقات وروابط بين السلوك ونواتجه، وبمعنى آخر، فإن الاستعادة التلقائية هي زيادة مفاجئة في مقدار التعلم ناجمة عن فترة راحة استغلت لهضم ما تم تعلمه سلفاً، ولتوضيح العلاقات بين السلوك ونواتجه.

## هـ. الحد الأقصى للتعلم Asymptote

وهو عبارة عن الفرق بين السلوك المتعلم عند بداية محاولات التعلم ومقدار السلوك المتعلم بعد انتهاء محاولات وتكرار التعلم. والحد الأقصى للتعلم يعطينا معلومة أساسية عن ذلك المقدار من التعلم الذي تم اكتسابه بناء على عدد معين من المحاولات المتكررة لهذا التعلم، وهل يمكن تبرير تكرار عملية التعلم حتى يمكن الوصول لقدر معين من هذا التعلم؟ ويمكن الإشارة على أنه بصفة عامة إذا كان ميل منحنى التعلم ذا زاوية كبيرة فإن مقدار التعلم يكون مبررا كافيا لزيادة محاولات أو تكرار التعلم.

### 4/3 كيف يمكن نقل السلوك المتعلم على حيز الواقع؟

قد يتعلم الفرد سلوكا جديدا، لكن لا يضمن هذا أن يقوم بممارسته في الواقع، ويعاني الطالب المتدرب من هذه المشكلة. فهو يتلقى مجموعة من المعارف العلمية، ولكن قد لا يستطيع نقلها إلى حيز التطبيق ويمكن أن نقول إن الأمر تحكمه عوامل عديدة:

#### أ. تشابه ظروف التعلم مع ظروف التطبيق:

فالشخص الذي يتعلم في دورة تدريبية خارجية قد لا يستطيع أن ينقل معارفه مثل ذلك الشخص الذي تلقى المعارف نفسها وهو بداخل العمل. كما أنه أيضا يمكن أن نقول إن تلقي المعارف من أستاذ خارجي قد تكون أقل كفاءة من الذي تلقى المعارف نفسها من الرئيس المباشر.

#### ب. تشابه المحتوى التعليمي مع محتوى الأداء:

يشكو كثير من المتدربين بأن ما يتحصلون عليه من معلومات لا يمكن الاستفادة منها عمليا. وهذا صحيح بدرجة كبيرة إذا نظرنا إلى نوعية المعرفة والمعلومات والسلوك الذي يتعرض له داخل الدورة التدريبية، ولكن إذا كانت الدورة التدريبية والسلوك المتعلم إلى حيز الممارسة والتطبيق.

### ج. دوافع الفرد:

كلما زادت دافعية وحماس الفرد لأن يتعلم شيئاً جديداً كي يطبقه ويمارسه داخل العمل، يمكن نقل هذا السلوك المتعلم لحيز التطبيق.

### د. المشاركة:

كلما شارك التدريب أو الدارس في تكوين حصيلة المعرفة، وفي تثبيت حصيلة المعرفة من خلال المحادثة أو التطبيقات العملية أو المجالات التطبيقية، يمكن تثبيت هذه المعارف ومعرفة علاقتها بالممارسة والتطبيق وأمكن نقلها لحيز الواقع.

### هـ. اكتشاف العلاقة بين التعلم والأداء:

كلما استطاع كل من الدارس وأيضاً المدرس أو المدرب أن يكتشفوا العلاقة بين عملية التعلم من ناحية وبين الأداء والممارسة والتطبيق من ناحية أخرى، يمكن عبور الجسر بينهما بسهولة.

### و. حصول الفرد على معلومات عن تقديمه في عملية التعلم والأداء:

فكلما حصل الفرد على معلومات عن مدى تقدمه في التعلم وعلى مدى تقدمه في الأداء الناتج عن هذا التعلم أمكنه تثبيت هذا السلوك المتعلم ونقله إلى حيز الواقع.

## 4- الدافعية

يتكون هذا الجزء من جزئيين: يتناول أولهما ، المفاهيم الأساسية للدافعية ، أما الجزء الثاني فيتناول المفاهيم والنظريات الأكثر حداثة في مجال الدافعية .

#### 1/4 مفهوم الدافعية وأهميتها :

تعد الدافعية ، من الأمور الهامة بالنسبة لكل من المديرين والمنظمات . حيث يتوقف مدى نجاح المنظمة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل . لذلك ، فإنه لا بد للمديرين أن يتفهموا معنى ، وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل .

فالدافعية هي ، مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة فمثلا ، الطالب الذي يظل يعمل طوال الليل في بحث مطلوب منه ، لكي يضمن أن بحثه سيكون أفضل بحث في الفصل ، أو رجل البيع الذي يعمل بصفة دائمة حتى في أجازته ، أو الطبيب الذي يهتم بمتابعة مريضه من خلال المكالمات التليفونية ؛ للتأكد من أن حالته مستقرة كل هؤلاء الأفراد لديهم دافعية أي حماس العمل . ومن وجهة نظر المدير ، فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وفقا لمصلحة المنظمة .

#### ➤ أهمية الدافعية :

من أولى مهام المدير أن يحفز الأفراد داخل المنظمة ، لتحقيق مستوى عالي من الأداء . ويعنى هذا ، حثهم على العمل الجاد ، وتشجيعهم للحضور للعمل مبكرا ، والإسهام بفاعلية في تحقيق الرسالة التنظيمية . ولكن ، الدافعية ليس هي المحدد الوحيد للأداء ، بل هناك أيضا قدرة الفرد ، والظروف التي يعمل بها . ويمكن وضع العلاقة السابقة في الصورة التالية :

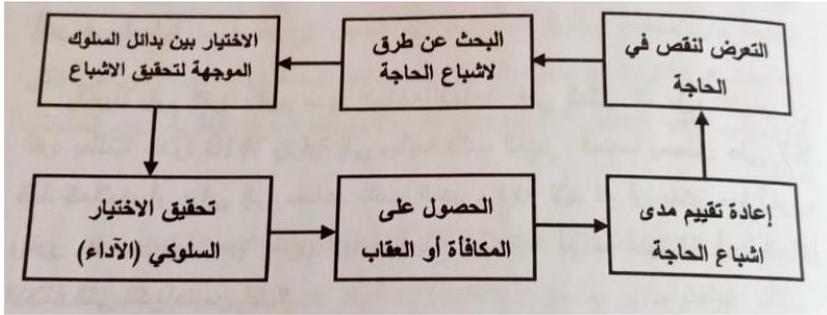
$$\text{الأداء} = (\text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{البيئة})$$

فللوصول إلي أعلى مستويات الأداء ، لا بد أن يكون لدى الفرد الرغبة في القيام بأداء الوظيفة (الدافعية) ، وأن يكون قادر على القيام بأداء هذه الوظيفة (القدرة) ، ويكون لديه المواد والمعدات و الآلات التي يحتاجها لأداء وظيفته (البيئة المحيطة)، وأي

نقص في أي من المجالات الثلاثة السابقة ستؤثر سلبيا في الأداء . ولذلك ، على المدير أن يتأكد من توافر هذه الشروط الثلاثة

## 2/4 الإطار الأساسي للدافعية Motivational Framework

يمكن فهم الدافعية على أنها النقص في الحاجة التي توجه سلوك الفرد ناحية تحقيق هدف معين ، فالفرد الذي يشعر بالجوع ؛ أي بحاجته إلي الطعام ، فإن هذه الحاجة ستوجه سلوكه لمحاولة إشباعها من خلال الأكل . ويوضح الشكل رقم (9/3) الإطار الأساسي للدافعية .



الشكل (9/3)  
الإطار الأساسي للدافعية

فالحاجة (need) ، هي نقطة البداية في عملية الدافعية . وتعرف الحاجة على أنها ، نوع من النقص يشعر به أو يمارسه الفرد . فمثلا ، قد يشعر الفرد بنقص في قيمة مرتبه ، أو في مركزه في المنظمة ، نتيجة لعدم تناسبها مع أهميته ، و أهمية عمله بالنسبة للمنظمة .

وتدفع الحاجة الفرد ، إلي البحث عن وسائل لإشباع هذه الحاجة . وبالنسبة للمثال السابق فإن الفرد الذي يشعر بعدم تناسب مركزه ومرتبته ، مقارنة بأهمية عمله في المنظمة ، لديه ثلاثة اختيارات :

- طلب زيادة في المرتب ،أو الترقية .
  - أو بذل جهد أكبر في العمل على أمل الحصول على زيادة في المرتب والترقية.
  - أو أن يبدأ في البحث عن وظيفة جديدة تقدم له مرتب أكبر ومركز أفضل .
- تأتى في الخطوة التالية ، اختيار السلوك الموجه ناحية تحقيق الهدف . بينما يمكن للفرد أن يحدد ثلاثة اختيارات في وقت واحد ، إلا أن معظم جهده يكون متجهاً ومنحازاً لاختيار واحد فقط من هذه الاختيارات . أما في المرحلة التالية في إطار الدافعية ، فتشمل القيام الفعلي بالسلوك الذي تم اختياره لإشباع الحاجة . ففي المثال السابق ، قد يختار الفرد أن يبذل مجهوداً أكبر في العمل . ومن ثم ، فمن المحتمل أن يعمل لساعات أطول ، وبجهد أكبر وهكذا . ويتبع الأداء ، الحصول على مكافأة أو عقاب . وفي مثالنا السابق ، قد يحصل الفرد على زيادة في أجره نتيجة بذله لمجهود أكبر في العمل .
- وأخيراً ، يقوم الفرد بتقييم مدى إشباعه للحاجة . ففي المثال السابق ، نفترض أن الفرد يطلب علاوة 10% وترقية إلي وظيفة نائب المدير . فعندما يحصل على 7% فقط كعلاوة ، أو يرقى إلي مساعدة نائب المدير ، فإنه لابد له أن يفكر مرة أخرى ، ويقرر هل سيحاول مرة أخرى لزيادة إشباع حاجاته ؟ أم أنه سيختار أحد البدائل الثلاثة التي ذكرناها من قبل ؟

### 3/4 تطور نظريات الدافعية :

استمدت نظريات الدافعية مفاهيمها من مذهب السعادة النسبية (Hedonism) والذي يشير إلي سعى الأفراد لتحقيق السعادة والراحة ، وتجنب الألم وعدم الراحة ومن ثم تطورت واختلفت وجهات النظر تجاه الدافعية وفقاً لاختلاف الأسس الفكرية . فمثلاً ، وفقاً لمدخل الإدارة العلمية ، ركز فردريك تايلور رائد حركة الإدارة العلمية ، على وجهة النظر الاقتصادية . أي إنه ركز على الحوافز المادية فقط ، لزيادة دافعية وحماس

الفرد للعمل . ولكن سرعان ما أدرك الباحثون أن افتراضات نظرية الإدارة العلمية المتعلقة بالدافعية لا تفسر السلوك الإنساني المعقد .

أما عن وجهة نظر العلاقات الإنسانية ، والتي ظهرت كنتيجة لدراسات هاوثورن ، فإنها اقترحت أن الأفراد يحفزون من خلال أشياء غير مادية ، خاصة ، إذا نظرنا إلي الفرد كمخلوق اجتماعي ، يستجيب للبيئة الاجتماعية في العمل . فاتجاهات الفرد الإيجابية مثل الرضا عن العمل ، تؤدي إلي زيادة مستوى أداء الفرد . ومن أحد الباحثين الذين مثلوا هذا المدخل هو ماسلو (Maslow Abraham) حيث ساهم بتنمية نظرية هامة للدافعية ، وهي نظرية الحاجات للدافعية .

#### ○ نظريات تدرج الحاجات للدافعية Need Theories Of Motivation

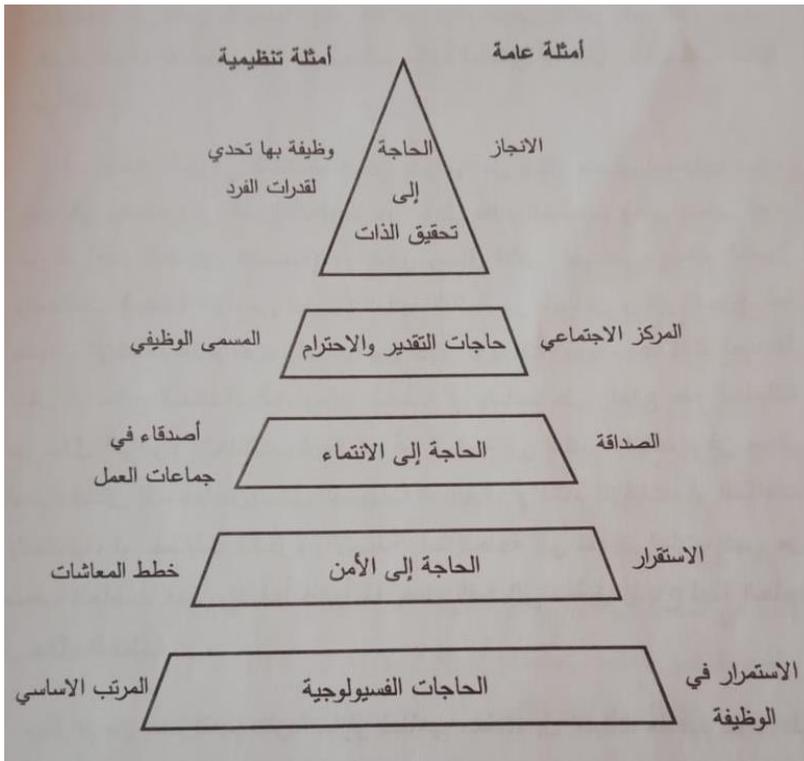
بالرغم من تعدد نظريات الحاجة للدافعية ، إلا أنه سيتم التركيز على نظرية تدرج الحاجات لماسلو لكونها أكثر أهمية وشيوعا . تقدم نظريات الحاجة نقطة البداية لمعظم الفكر الحديث للدافعية . وهذا بالرغم مما تعرضت له من انتقادات . وتقوم نظريات الحاجة على مسلمة أساسية ألا وهي ، أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة . أي هي التي تؤدي إلي دافعية وتحفيز الأفراد . ومن أكثر النظريات شيوعا . نظرية تدرج الحاجات لماسلو .

#### ● نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow's Hierarchy Of Needs

تأثر إبراهيم ماسلو لمدخل العلاقات الإنسانية ، فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940 .

فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة محددة من الحاجات . وقد اعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدرجيا حسب أهميتها ، حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم التدرجي . ويوضح الشكل رقم (10/3) نظرية تدرج الحاجات لماسلو .

وتسمى الثلاث مجموعات من الحاجات في قاع الهرم التدريجي ، الحاجات الأساسية ، وهي تشمل الحاجات الفسيولوجية ، والحاجة إلي الأمن ، والحاجة إلي الانتماء . وهي أساسية من حيث أن الفرد لا يبد له من إشباعها لكي يستمر في الحياة والوجود ، وليشعر بالراحة . أما المجموعتين من الحاجات في قمة الهرم ، فهما حاجات النمو ، لأنهما يركزا على النمو والتطور الشخصي وفيما يلي نعرض لهذه الحاجات .



### الشكل (10/3)

#### نظرية تدرج الحاجات لماسلو

- الحاجات الفسيولوجية : وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات ، الحاجة إلي الطعام ، والشراب ، والحاجة إلي المسكن ، والحاجة إلي الراحة ، والحاجة إلي النوم .

- تلي هذه الحاجات الحاجة إلي الأمن والأمان : ومن الأشياء التي تبعث على توفير الإشباع لحاجات الأمن والأمان ، وتوفير المسكن المناسب ، والملبس المناسب ، وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر .
- أما عن المستوى الثالث في التدرج الهرمي فهو الحاجة إلي الانتماء : وهي في أساسها حاجة اجتماعية ، ومن أمثلتها ، الحاجة إلي مشاعر الود والصدقة ، وإقامة علاقات مع الآخرين ، كذلك الحاجة إلي قبول الجماعة للفرد .
- أما عن المستوى الرابع فيمثل الحاجة إلي الاحترام والتقدير : وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي ، و احترام الآخرين له ، وإحساسه بالثقة في نفسه ، وحصوله على السلطة والقوة .
- أما في قمة الهرم المتدرج فتقع الحاجة إلي تحقيق الذات : وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته ، و استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي . كما هو موضح بالشكل السابق .

وبداية من قاع التدرج ، تبعا لما سلو ، يشبع كل مستوى من الحاجات قبل أن تبدأ أهمية الحاجة في المستوى الأعلى في الظهور . وهكذا ، فإنه بمجرد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية تقل أهميتها ، تبدأ الحاجة إلي الأمن والأمان في الظهور كمصدر أساسي لدافعية الفرد . ويستمر هذا الصعود في الهرم التدريجي حتى تصبح الحاجة إلي تحقيق الذات هي المحفز الأساسي لسلوك الفرد. أي ، هي التي توجه سلوك الفرد تجاه تحقيق هدف محدد . ومع ذلك ، فإن إشباع الفرد لهذه الحاجات ، هو إشباع نسبي ؛ أي أن الفرد يمكنه أن يشعر بالنقص في أحد هذه الحاجات فيعود مرة أخرى لإشباعها . فمثلا ، الفرد الذي يفقد وظيفته يتوقف عن التفكير في الحاجة إلي تحقيق الذات ، ويبدأ في التركيز على إيجاد وظيفة أخرى لإشباع الحاجة الأكثر أهمية وهي الحاجة إلي الأمان . وفي مجال المنظمات فإن الحاجات الفسيولوجية تعد من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها .

ويتم هذا من خلال توفير الأجور المناسبة ، ودورات المياه ، الحرارة المناسبة ، أو توفير وحدات سكنية للعاملين أو توفير بيئة صحية خالية من التلوث .

أما حاجة الأمن في المنظمة ، فيمكن إشباعها من خلال ضمان استمرارية وجود الفرد في وظيفته (أي عدم إقالته) ، أو من خلال نظام للتظلمات (حتى نحمي الفرد من تصرفات المشرفين التعسفية)، أو توفير وسائل الأمن الصناعي ، ونظام التأمين والمعاشات (لحماية الفرد من الخسارة المادية الناتجة من المرض أو كبار السن). أما حاجات الانتماء ، فيقوم الفرد بإشباعها من خلال الروابط الأسرية ، وعلاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة . كما ، يمكن للمنظمة أن تساعد على إشباع هذه الحاجات من خلال النوادي ، والحفلات والرحلات. أما الحاجة إلي التقدير و الاحترام في مجال العمل ، فيمكن إشباعها من خلال المسميات الوظيفية ، أو نظام الترقيات ، أو المكافآت الاستثنائية ، أو خطابات الشكر ، و الأوسمة . أما الحاجة إلي تحقيق الذات ، فهي من أصعب الحاجات فهما وإشباعا فنادرا ما يصل الفرد إلي تحقيق إشباع لهذا الحاجة من خلال المنظمة .

وبالرغم من عدم تقديم نظرية ماسلو لمفاهيم معقدة ، بل تناولت مفاهيم تقوم على الحس الفطري البسيط ، إلا أنها كانت أولى نظريات الدافعية ، وهي من أكثر النظريات شيوعا في مجال الإدارة . ومع ذلك ، فقد تعرضت لعدد من الانتقادات ومنها :

- لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات .
- لا يتفق تدرج الحاجات الفعلي دائما مع نموذج ماسلو.
- كما أن هيكل الحاجات غير مستقر ، بل إنه ، متغير بدرجة أكثر مما أظهرته النظرية .
- ومن ثم ، فإن الإسهام الأساسي للنظرية ، يتمثل في تقديم إطار عملي عام لتصنيف الحاجات .

## • نظرية ذات العاملين لهيرزبرج Herzberg's Two-Factor Theory

تمثل نظرية ذات العاملين لهيرزبرج نظرية أخرى هامة للدافعية . وهي تشبه نظريات الحاجات إلي حد كبير . وقد لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري الخاص بالدافعية .

### ○ تنمية الإطار المفاهيمي للنظرية :

في محاولة قام بها هرزبرج ومجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات ، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية ، قام بمقابلة عينة مكونة من مائتي فرد من المهندسين والمحاسبين . وقد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي شعروا فيها بالرضا ، والدافعية والحماس في عملهم ، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في المواقف .

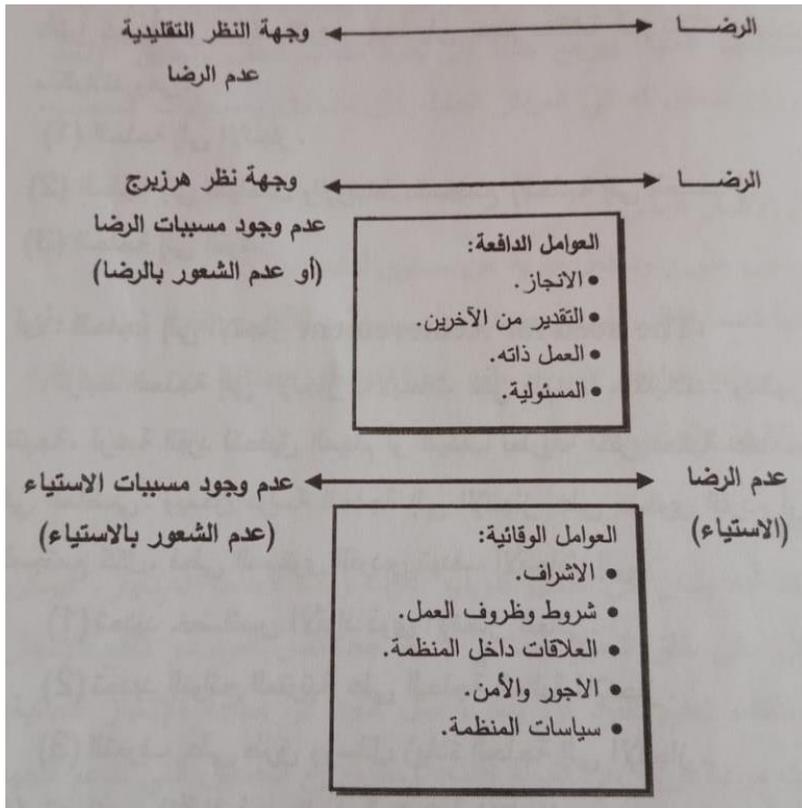
وقد كانت مفاجأة لهيرزبرج عندما أكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ، ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا ، وعدم الرضا) . فلا يعني هذا ، أن توافر العوامل التي تسبب الرضا ، ليس هي نفسها التي يؤدي عدم توافرها إلي الشعور بعدم الرضا . فمثلا ، إذا كان الأجر المنخفض مسببا لعدم الرضا ، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي أو يسبب شعور الفرد بالرضا . فما توصل إليه هرزبرج كان نقیضا للنموذج التقليدي للرضا والدافعية . حيث كان ينظر إلي الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا وعدم الرضا .

فوفقا لهيرزبرج ، أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلي عدم الرضا ، فإن الرضا قد يتحقق بعوامل أخرى غير الأجر المرتفع ، مثل تحقيق الفرد لمستوى إنجاز عالي ، أو حصوله على تقدير من الآخرين . ويوضح الشكل رقم (11/3) أن الرضا في النموذج التقليدي ، كان يمثل بعدا واحدا يتراوح بين الرضا وعدم الرضا . أما بعد أبحاث هرزبرج ووفقا لتوصله لمجموعتين مختلفين كمسببات للرضا أو عدم الرضا ، فإنه اقترح ضرورة

وجود بعدين مختلفين يتراوح البعد الأول من الشعور الرضا ، إلي الشعور بعدم وجود مسببات الرضا . أما البعد الثاني فيتراوح بين الشعور بعدم الرضا إلي الشعور باختفاء مسببات عدم الرضا . ويعني هذا ، أن الفرد يمكن أن يكون راضي ، و غير راضي ، أو أن يكون مستاء ، أو غير مستاء .

ويوضح الشكل رقم (11/3) العوامل الأولية التي حددها هرزبيرج وأطلق عليها : عوامل الدافعية، وهي ترتبط بمكونات العمل وتسبب الرضا . وتتمثل في العوامل التالية:

- القدرة علي إنجاز العمل .
- وضوح مسئولية الفرد عن العمل الذي يقوم به .
- حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم .
- فرص التقدم و النمو في العمل .
- أداء عمل ذو قيمة للمنظمة .



شكل (11/3)

نظرية ذات العاملين لهرزبيرج

أما المجموعة الثانية ، من العوامل فقد أطلق عليها هرزبرج "العوامل الوقائية" .  
أي التي تمنع شعور الفرد بعدم الرضا والنقص من الحماس للعمل .. ولكن في نفس  
الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلي شعور الفرد بالرضا . وهي عوامل خارجية لا  
ترتبط بالعمل ، وتشمل عوامل منها :

- ظروف العمل المادية .
- العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل .
- العلاقة بين الفرد و زملائه .
- نمط القيادة والإشراف .
- الأجر .
- سياسات المنظمة .

#### • بعض الحاجات المكتسبة الأخرى الهامة :

تناولت نظريات الدافعية دراسة بعض الحاجات الإنسانية ، كما جاء بعضها في  
نظرية ماسلو . ولكن ، هناك بعض الحاجات المستقلة عن هذه النظريات والتي تؤثر  
تأثيرا كبيرا على سلوك الفرد . وفيما يلي سيتم مناقشة أهم ثلاثة حاجات كما قدمها  
ماكلياند وهي :

- الحاجة إلي الإنجاز .
- الحاجة إلي التواصل و الارتباط بالمجتمع (الحاجة إلي الصحبة) .
- الحاجة إلي القوة .

#### أ. الحاجة إلي الإنجاز The need for Achievement :

ترتبط الحاجة إلي الإنجاز بالأبحاث التي قام بها ماكلياند . وتظهر هذه الحاجة  
نتيجة ، لرغبة الفرد لتحقيق المهام أو الهدف بطريقة أكثر فعالية عما حققه من نجاح في  
الماضي . ويمكن دراسة الحاجة إلي الإنجاز على مستوى الفرد ، أو على مستوى  
المجتمع ككل . فعلى المستوى الفردي تهدف الأبحاث إلي :

- تحديد خصائص الأفراد ذوي الإنجاز العالي .
- تحديد النواتج المترتبة على الحاجة العالية للإنجاز .
- التعرف على طرق ووسائل زيادة الحاجة إلي الإنجاز .

#### ○ خصائص الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز :

يتميز الأفراد ذوي الحاجة العالية للإنجاز بميلهم إلي :

- تحديد الأهداف متوسطة الصعوبة .
- واتخاذ قرارات ذات درجة معقولة من الخطر المرتبط بها .
- وتفضيل المعلومات المرتدة الفورية ، ويفكرون ويهتمون بالمهام التي سيؤدونها حتى من قبل القيام بها .
- ويتحملون مسئولية شخصية لتحقيق الهدف أو للقيام بمهام العمل .

#### ○ نواتج الإنجاز :

بالرغم من ، أن الفرد ذو الحاجة العالية إلي الإنجاز يتميز بالنجاح ، إلا أنه لا يصل دائما إلي مراكز إدارية عليا ، وهذا بالرغم من أن إنجازته ونجاحه يمكنه من شغل مثل هذه المناصب العليا . ويرجع هذا ، إلي حبه الشديد للعمل وتحقيق الإنجاز العالي ، والذي لن يتحقق له في المراكز العليا ، لأن مشاغل ومسئوليات المنصب ، ستحرمه من :

- تحقيق الإنجاز العالي .
- الحصول على ردود فعل فورية عن مستوى أدائه .
- أو أنها تضطره إلي تفويض جزء كبيرا من مهامه للآخرين للقيام بها .
- أو أنه سيتخذ قرارات تنطوي على درجة مخاطرة مختلفة عن حالة الأفراد ذوي الإنجاز العالي.

#### ○ تعلم الإنجاز :

أكد ماكيلاند أنه يمكن من خلال تدريب الفرد ، زيادة الحاجة للإنجاز . فيمكن للمدرب أن يعمل على خلق شعور جماعي يدعم خصائص الفرد ذو دافع الإنجاز

العالي، ومثال لذلك ، تعليم الفرد أن يفكر، مثل الفرد ذو حاجة الإنجاز العالية ، و إعطائه معلومات مرتدة فورية عن نتيجة أداؤه، وخلق روح الحماس التي تدعم الجهد العالي والنجاح .

#### ○ الإنجاز والتنمية الاقتصادية :

أجرى ماكيلاند أبحاثه أيضا على الحاجة إلي الإنجاز على مستوى المجتمع . ووجد أن المجتمع الذي يتميز بوجود نسبة عالية من الأفراد ذوي الحاجة إلي الإنجاز ، يتميز اقتصاده بالنمو ، و الازدهار ، أما المجتمع الذي يوجد به نسبة ضئيلة من ذوي دافع الإنجاز العالي ، فإن اقتصاده يتميز بالضعف و الانخفاض .

#### ب. الحاجة إلي الانتماء للمجتمع (الحاجة إلي مصاحبة الآخرين ) Affiliation :

وتمثل هذه الحاجة شعور الفرد باحتياجه إلي مصاحبة الآخرين ، والتواصل بالمجتمع حوله . وقد توصلت الأبحاث القليلة التي أجريت في هذا المجال إلي :  
التفرقة بين الأفراد ذوي الحاجة العالية للانتماء ، حيث يميل الأفراد ذوي الحاجة العالية للآخرين إلي :

- تأييد الآخرين وموافقتهم .
- الاهتمام بمشاعر الآخرين .
- التفكير ، والتصرف بالطريقة التي يحبها الآخرين ، خاصة الأفراد الذين يسعون لتكوين علاقات صداقة معهم . وعادة ، يعمل هؤلاء الأفراد في أعمال تحتاج لعلاقات اجتماعية ، مثل العمل في مجال البيع أو التدريس .

#### ج. الحاجة إلي القوة The need for power :

تعد الحاجة إلي القوة من الحاجات الأساسية ، وهي تمثل الرغبة في السيطرة على البيئة . وتتضمن هذه البيئة موارد منها :

- الموارد المالية .

- المواد .
- المعلومات .
- الموارد البشرية .

ويختلف الأفراد في هذا البعد ، فمنهم من يبحث عن القوة ، ومنهم من يحاول أن يتجنبها . ويمكن للأفراد ذوي الحاجة العالية إلى القوة ، أن ينجحوا كمديرين ، إذا ما توافرت ثلاثة شروط :

- لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة ، لاستخدامها لصالح ورفاهية المنظمة ، وليس لتحقيق أغراضهم الشخصية .
- يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبياً لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة ، قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل .
- لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة والتحكم في الذات . بحيث يتمكنوا من السيطرة على رغبتهم للقوة ، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية ، أو العلاقات التبادلية في المنظمة .

#### ○ تكامل نظريات الحاجة :

بالرغم من ، اختلاف وجهات النظر تجاه دافعية وحاجات الفرد ، إلا أن هذه النظريات تتداخل فيما بينها في بعض النقاط . فبينما ، حدد ماسلو تدرج للحاجات ، نجد أن هرزبرج اقترح مجموعتين منفصلتين ومختلفتين من الحاجات (العوامل الدافعة /العوامل الوقائية ) فهناك ، إذن تشابه في النظريتين . فمثلا ، العوامل الوقائية التي حددها هرزبرج ، تتسق مع الثلاثة حاجات في المستوى الأدنى من التدرج الهرمي للحاجات الفسيولوجية لنظرية ماسلو . وبصفة عامة ، فإن الأجور ، وشروط العمل تتسق مع حاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو . والحاجة إلى الأمن وسياسات المنظمة تتسق مع حاجة الأمن في نظرية ماسلو . والإشراف والعلاقات المتداخلة أو التبادلية تتسق مع حاجات الانتماء لماسلو . أما ، العوامل الدافعة فهي توازي المستويين الأعلى في هرم ماسلو .

ولكن بالرغم ، من التشابه و الاتساق في نظريات الحاجة للدافعية إلا أنها يشوبها في مجموعها بعض النقائص ؛ فبالرغم من ، احتمال وجود فردين محفزين بما لديهم من نفس الحاجات إلا أن طريقة إشباعها لهذه الحاجات سوف تختلف عن بعضها البعض .

وتقدم النظريات الأحدث في مجال الدافعية الإجابة على هذه المعضلة . لذلك سوف نقوم بعرض لبعض من هذه النظريات الحديثة في الجزء التالي :

- نظرية العدالة لآدمز
- نظرية التوقع
- نظرية تحديد الهدف:
- نظرية التدعيم:
- نظرية الإعزاء للدافعية.

#### أ. نظرية العدالة للدافعية **The equity theory of motivation**:

وتقوم نظرية العدالة لآدمز على مسلمة أساسية وبسيطة وهي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، ونعرف النظرية، العدالة على أنها اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. وتعد نظرية العدالة واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية. وقد تم التركيز على دراسة هذه النظرية لأنها تمثل بدرجة أكبر عملية المقارنات الاجتماعية، لأنها تطبق بطريقة مباشرة على الدافعية.

#### ب. نظرية التوقع **Expectancy theory**:

تعد نظرية التوقع من التفسيرات الأكثر شمولاً للدافعية، وبالرغم من تعرضها لبعض الانتقادات إلا أنها لاقت قبولا من جانب الباحثين. ووفقا لنظرية التوقع، فإن قوة الميل

للتصرف بطريقة معينة، تتوقف على كل من قوة الدافع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة، وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد. وعلى هذا، فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

#### – الجاذبية (المنفعة) Attractiveness:

وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله. وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة للفرد.

#### – الارتباط بين الأداء والمكافأة Performance- reward linkage:

وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى ادائه يؤدي غلى تحقيق النواتج المرغوبة.

#### – الارتباط بين الجهد والأداء Effort-Performance linkage:

وهي الاحتمال المدرك للفرد، بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء. وقد تبدو هذه العلاقة معقدة نسبياً، ولكن ببساطة يمكن القول بأن مدى رغبة الفرد في العمل؛ أي تحقيق ناتج معين في أي وقت، تتوقف على أهداف الفرد، وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء، كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

### ج. نظرية تحديد – الهدف Goal – setting theory:

يشير عدد من البراهين والإثباتات إلى تدعيم وجهة النظر المفاهيمية، بأن النوايا - والمعبر عنها بالأهداف – يمكن أن تكون مصدراً للدافعية والحماس للقيام بعمل معين، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد. فالأهداف المحدد تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، والأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد؛ تؤدي غلى تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة. فقد قدم لوك وهو من أشهر رواد هذه النظرية بعض المفاهيم المتعلقة بالنظرية ومنها:

– أن الهدف المحدد صعب التحقيق يؤدي غلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء. وذلك بدرجة أكبر، كما إذا كان هناك هدف عام مثل "افعل ما تستطيع عمله". فتحديد الهدف نفسه يعمل كمثير داخلي. فمثلاً عندما تطلب من فرد أن

ينتج 20 وحدة في اليوم؛ فإن هذه الغاية (20 وحدة) تكون غاية الهدف التي يسعى الفرد لتحقيقها. ومع بقاء وثبات العوامل الأخرى المؤثرة على حالها، فإن مثل هذا الفرد الذي حددنا له الهدف، يعمل بصورة افضل من الفرد الذي ليس لديه هدف على الإطلاق أو الذي يحدد له هدف عام مثل "افعل ما تستطيع".

– ومع بقاء أو تثبيت اثر القدرة والقبول للهدف على حالهما، فإنه يمكن القول: بأنه كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عاليا، ولكن مع ذلك فإنه من المنطقي أن نفترض أن الأهداف السهلة تكون أكثر قبولا. ولكن ما نعنيه أنه طالما ان الفرد قبل القيام بمهمة صعبة، فإنه سيبدل أقصى مجهود لتحقيق هذا الهدف.

– تزيد مشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف، من قبول الفرد لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.

– بصفة عامة، يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحدد للدافعية، من خلال:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها أهدافا عامة.
- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد، وعلى درجة من الصعوبة حتى تثير حماس الفرد، وتدفعه لإبداء سلوك افضل.
- زيادة درجة قبول والتزام الأفراد، بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها.
- زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس. فكلما تم تحديد هذه الأهداف في صورة كمية (مثل معدل إنتاج معين أو وحدات مبيعات معينة)، كلما امكن للفرد التعرف على نتائج محاولاته، لتحقيق هذه الأهداف مما يزيد من دافعيته.

#### د. نظرية التدعيم:

وتعد نظرية التدعيم نقيضا لنظرية تحديد – الهدف، فبينما تمثل نظرية تحديد – الهدف مدخلا معرفيا وجدانيا يفترض توجيه نية وغاية الفرد لسلوكه وتصرفاته، فإن نظرية التدعيم تمثلا مدخلا سلوكيا والذي ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. فوفقا للباحثين في مجال نظرية التدعيم فإن

سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما لا تمثل لهم الأحداث الداخلية الوجدانية أهمية. فالمدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين (مكافآت مثلا) هي التي تتحكم في توجيه سلوك الفرد، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.

وتقوم نظرية التدعيم على مفاهيم التعلم وقانون الأثر . أي أن الفرد يتعلم ان قيامه او عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة حصوله او عدم حصوله على الحوافز . ووفقا لهذه المفاهيم يعتمد الفرد على قدراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نتيجة إبدائه لاستجابات أو سلوك معين في الماضي. فيزيد احتمال إبداء الفرد وتكراره للسلوك في المستقبل إذا تم تدعيم هذا السلوك في الماضي بمدعم إيجابي (علاوة أو ترقية) كما تقل احتمالات تكرار هذا السلوك ، إذا كان الفرد قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي نتيجة إبدائه لهذا السلوك في الماضي.

ومما لا شك فيه، إن التدعيم يؤثر على تدعيم سلوك الفرد في العمل. فما يقوم به الفرد في العمل، ومقدار الجهد الذي يبذله ويخصه للمهام المختلفة يتأثر بالنواتج التي تتبع إبدائه لهذا السلوك.

#### هـ. نظرية الإعزاء للدافعية Attribution theory:

وفقا لتطبيق نظرية الإعزاء للدافعية فإن الفرد ينظر على سلوكه من خلال عمليات إدراكية ذاتية. فعلى أساس هذه الإدراكات يرجع الفرد استجاباته السلوكية، إما إلى عوامل داخلية كإمناة في ذاته، كأن يرجع حصوله على مكافأة نتيجة بذله لجهد أكبر في العمل، أو قد يرجع استجاباته السلوكية على عوامل خارجية، كأن يرجع سبب رضاه إلى حصوله على علاوة أو ترقية. وبناء على ذلك، فإن الفرد يحدد نوعية الحوافز التي يرغب في الحصول عليها في المستقبل، وفقا لإدراكه للعوامل الداخلية أو الخارجية كمسببات لتحفيزه.

وبالرغم من قلة الأبحاث في مجال تطبيق نظرية الإعزاء في مجال للدافعية، إلا أن هناك مؤشرات بأن محاولة تحفيز الأفراد الذين يحبون عملهم (محفرين داخليا) من خلال مكافآت (حوافر خارجية) يؤدي إلي تخفيض حبهم لعملهم . كما تشير النتائج إلي أهمية الدور الذي تلعبه نظرية الإعزاء في التأثير على دافعية الأفراد في العمل. لذلك، لابد من تحفيز الأفراد من خلال نوعية الحوافز التي تتناسب مع طريقة إعزائه لمسببات استجاباته السلوكية (داخلية/خارجية).

#### ○ تعليق عام على الدافعية:

كثير من النظريات التي تكلمنا عنها في مجال الدافعية لها استخدامات محتملة في مجال العمل. فنظرية العدالة، تقدم إرشادات مفيدة لإدارة أنظمة المكافآت. أما نظرية التوقع، فهي تفسر أسباب اختلاف مستويات الجهد الذي يبذله الفرد في العمل. أما نظرية الإعزاء، فهي وجهة نظر جديدة في مجال الدافعية تبشر بنتائج جيدة.

وكل نظرية من هذه النظريات تفسر جانبا من جوانب الدافعية. لذلك، لابد من إدراك المديرين، أنه لا يوجد نظرية واحدة تفسر أو تتنبأ بدافعية الأفراد بصورة كاملة. فما يجب على المديرين فهمه، هو قيمة و أهمية كل وجهة نظر مع الأخذ في الاعتبار لأوجه القصور فيها.

#### ○ بعض المضامين والتطبيقات للمديرين

كيف يمكن للمدير أن يطبق نظريات الدافعية المختلفة في مجال العمل ؟

فيما يلي مجموعة من الإرشادات التي يمكن للمدير الاستعانة بها في محاولة لتطبيق إحدى نظريات الدافعية:

## أ. إدراك الاختلافات الفردية:

حيث تدرك معظم نظريات الدافعية عدم تجانس الأفراد. فهم يختلفون في اتجاهاتهم، وشخصياتهم، وحاجاتهم، وفي كثير من المتغيرات الفردية الأخرى. فمثلاً، تنبؤات نظرية التوقع تميل إلى أن تكون دقيقة وصحيحة في حالة الأفراد الذين يعتقدون، بأن ما يحدث لهم هو نتاج لتصرفاتهم الشخصية (Internal Locus Control) لأن مثل هذا الاعتقاد يتفق مع افتراضات نظرية التوقع، بأن الأفراد لديهم درجة من الرشد على تحديدهم لأهدافهم.

## ب. توافق الأفراد مع الوظائف التي يقومون بها

هناك دلائل واضحة على أن مزايا الدافعية تتحقق من اتساق مؤهلات وخصائص الأفراد مع متطلبات الوظائف التي يقومون بها. أي أن، الفرد المناسب يوضع في الوظيفة المناسبة له. فمثلاً، لا يوضع فرد ذو دافع إنجاز عالي في وظيفة لا تتفق مع حاجاته لتحقيق إنجاز عالي، فمثل هذا الفرد يكون أدائه أفضل في الأعمال التي تسمح بالاستقلالية، وتقدم معلومات مرتدة يعرف الفرد من خلالها نتائج عمله، ولكن لا يبد أن يأخذ المدير في اعتباره، أن ليس كل الأفراد سيتم تحفيزهم وزيادة دافعيتهم من خلال زيادة الاستقلالية والتنوع والمسئولية.

## ج. استخدام الأهداف :

تقدم نظرية تحديد الهدف (Goal-Setting) اقتراحين للمدير، ينطوي الاقتراح الأول: على ضرورة ضمان وجود هدفاً محدداً وصعباً نسبياً للأفراد. أما الاقتراح الثاني: فينطوي على ضرورة حصول الفرد على معلومات مرتدة، للتعرف على مدى نجاحه في تحقيق الأهداف. فمثلاً، بالنسبة للأفراد ذوي دافع الإنجاز العالي، يعتبر وجود أهداف خارجية أقل أهمية، لأن الأفراد محفزين

أو مدفوعين بواسطة عوامل داخلية، أيضا، فإن درجة المشاركة في تحديد الأهداف تتوقف على طبيعة الإدراك، وعلى إدراك الفرد لمدى قبولهم للهدف. ففي حالة احتمال رفض أو مقاومة الأفراد للهدف، فمن الأفضل للمدير أن يشارك الأفراد في تحديد الهدف حتي يتعين قبولهم لها.

#### **د. ضمان إدراك الأهداف على أنها ممكنة التحقيق:**

بغض النظر عن إدراك المدير لإمكانية تحقيق الأهداف وفقا لقدرات الفرد، فإن الفرد ذاته يجب أن يدرك إمكانية تحقيقها، وإلا سيقال من الجهد المبذول لتحقيقها. فيجب للمديرين التأكد من أن الفرد يشعر بالثقة، بأن ما يبذله من جهد سيؤدي إلي تحقيق أهداف الأداء.

#### **هـ. ربط المكافآت بالأداء:**

في كل من نظرية التدعيم ونظرية التوقع، يحتاج المديرون لجعل المكافآت مشروطة بالأداء. فإذا تم الحصول على مكافأة بناء على عوامل أخرى غير الأداء، فإن هذه المكافأة ستعمل على تدعيم هذه العوامل فقط دون الأداء. فالمكافآت الأساسية مثل: الزيادة في الدفع والأجور، لا بد أن تخصص لتحقيق الفرد لأهدافه المحددة له. ولتعظيم تأثير شرطية المكافأة، على المدير أن يبحث عن طرق لزيادة وضوح نظام المكافآت. فعلى المدير أن يحد من الغموض والسرية المحيطة بالدفع. ويتم هذا من خلال تطبيق نظام مفتوح، لمناقشة تعويضات الأفراد، وإعلان علاوات الأداء، وتخصيص الزيادات السنوية في الأجور، كمبلغ إجمالي بدلا من توزيعه على السنة كلها. كل هذه الأمثلة من التصرفات هي التي تجعل المكافآت أكثر وضوحا، وأكثر احتمالا لأن تزيد الدافعية.

## و. فردية المكافآت:

طالما أن للأفراد حاجات مختلفة، فإن الشيء الذي يعتبر مدعم لفرد، قد لا يعمل كمدعم بالنسبة لفرد آخر. فالمديرون عليهم استخدام معرفتهم بالاختلافات الفردية، في إدارة ومنح المكافآت التي يسيطرون عليها، وبصفة فردية. ومن بعض المكافآت التي يمكن تخصيصها. الدفع، الترقيّة، الاستقلال في العمل، فرصة المشاركة في تحديد الهدف واتخاذ القرارات .

## ز. اختبار النظام للتأكد من عدالته:

لا بد أن تدرك المكافآت أو النواتج على أنها عادلة بالنسبة للفرد. ويعني هذا، أن الخبرة، والقدرات، والجهد، والمدخلات الأخرى لا بد أن تفسر الاختلافات في الدفع، والمسئولية، والنواتج الأخرى. ولكن، المشكلة هنا تزداد تعقيدا بوجود عدد كبير من المدخلات والمخرجات.

## الفصل الرابع القيادة وجماعات العمل

1- مقدمة

2- القيادة

3- جماعات العمل

## الفصل الرابع

### القيادة وجماعات العمل

#### 1- مقدمة

تعتبر القيادة ليست فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية عالية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وإنما أيضا تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات، وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة وأن تكون نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها ، لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال هذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة.

إن تزايد عدد الشركات في كل بلد وإقليم في العالم وتساعد حدة المنافسة في بيئة الأعمال تزرخ بالتغيرات السريعة وغير المسبوقة ، جعل القادة المتميزين عملة نادرة في ظل طلب متزايد عليهم، وللقيادة اليوم دور أساسي ومهم في بيئة الأعمال والقيادة الفعالة الملهمة في الماضي والحاضر لا تتألق إلا في فترات الأزمات والمخاطر الجسيمة التي تجعل من وجودها ودورها ضرورة ملحة من أجل البقاء والنجاح في السوق.

ومن جانب آخر نجد أنه لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات، وتنشأ بين العاملين في هذه الجماعات علاقات عمل، وتتكون بينهم روابط وصلات شخصية واجتماعية فيتكون منهم تنظيم غير رسمي.

والتنظيم غير الرسمي هو عبارة عن مجموعة من العلاقات التي تنشأ وتستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل ومشاركتهم لأهداف ومشكلات متشابهة.

ويقوم التنظيم غير الرسمي نتيجة لوجود التنظيم الرسمي، وذلك لأن الأخير هو الذي يجمع العاملين في أماكن واحدة لأداء أعمال معينة والوصول إلى أهداف محددة، وهو يمثل المراكز والعلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين والقواعد التي تحكم تصرفاتهم وعلاقاتهم.

لذلك سوف ينقسم هذا الفصل إلى جزئيين ، فالجزء الأول يتناول القيادة ، والجزء الثاني جماعات العمل ؟

## 2- القيادة

مما يجري على الألسنة في موضوع القيادة بصفة عامة حتى لو كانت قيادة سيارات أنها فن وذوق وأدب وتتضاعف تلك المعاني والمترادفات في قيادة وإدارة المؤسسات التي تتعلق بحياة الإنسان، فقيادة المؤسسات الناجحة هي القيادة التي تحدد الغرض والهدف وتقرر تخصيص الموارد والقدرات والخبرات. لهذا فإن القيادة الناجحة هي نجاح الشركة وهي النجاح في الأعمال، وإن الاستثمار فيها هو الأفضل وذلك لأن القيادة الناجحة تقدم المثال في الهام للعاملين وتأثيره من جهة وضمان الاستجابة الطوعية من قبل العاملين لتحقيق أهداف الشركة من جهة أخرى ومهما قيل عن أن القادة يصنعون فإن القيادة هي قابلة للتدريب، فإنها تظل في حالات كثيرة ملكة وموهبة وقدرات استثنائية للأفراد وتساعد الظروف المواتية المرؤوسين المتميزين على إنجازها بما لا يمكن لغيرها القيام به، والقيادة بطبيعة الدول الأعلى الذي تتطلع به تمتلك القوة العظيمة في التأثير، والواقع أن قوة تأثير القيادة بفعل الشخصية الكاريزمية أو بفعل الرؤية الملهمة أو بالنتائج التي تحققها ، هي التي تجعل القيادة هي المعادل الذاتي لكل القوى الموضوعية من موارد مالية ومادية وتنظيمية في الشركة.

وهذا يفسر حقيقة أن القادة هم الذين يصنعون في حالات كثيرة النجاحات المدوية كما أنهم عند فشلهم يصنعون حالات الفشل المدوية أيضا.

## 1/2 تعريف القيادة:

هناك تعريفات متعددة للقيادة منها :

- القيادة: هي فن التأثير على الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أية مهمة أو هدف أو مشروع.
- القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف.
- القيادة هي المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق في السابق.
- القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الاتصال نحو إنجاز الأهداف.
- القيادة هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخر لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
- القيادة هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول الاهتمام والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد.
- القيادة هي عملية التأثير في الجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضاء.
- القيادة: هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي وهذا التعريف يجعل القيادة لا تقتصر على الشركات ومجالات العمل الإداري وغنما قد توجد في المدرسة والمسجد والكنيسة والأسرة والعائلة والقبيلة والأدوار الاجتماعية الأخرى.

• القيادة وفق التحول الالكتروني هي القائد الخارق الذي يظهر للآخرين كيف يقودون أنفسهم.

• القيادة الفعالة هي التي تعمم حسن القيادة على العاملين ليكون كل واحد منهم جزء من القيادة أو هو القيادة في مهامه وتعامله.

فالقيادة ميزة تتوافر في القائد الجيد، من خلال القدرة على استيعاب المتطلبات الحديثة لضرورة التغيير نحو الأفضل لغرض تحقيق الأهداف المحددة وما لها من أثر في تطوير الفرد بالمجتمع. التوصل إلى تعريف مفيد للقيادة لا بد من أن نفهم المصطلحات الرئيسة لمفهوم القيادة.. إذ يرى بأنها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيرا على باقي أعضاء الجماعة . بأنها مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم.

كما عرفت بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني وذلك لاعترافهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد. كما يذكر بأنها الجهود المبذولة للتأثير على تغير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف منظمة . كما تشير بأن القيادة هي عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل الاتفاق على وضع الأهداف وتحقيقها.

ونلاحظ من خلال التعريفات السابقة بأن القيادة هي العنصر المؤثر والرئيس في النشاطات من أجل الوصول بقدرات الفرد إلى أقصى طاقة في كافة النواحي البدنية والعقلية والعصبية والنفسية والاجتماعية، وذلك لأن القيادي الناجح هو الذي يمكن أن يكسب ثقة من يقودهم، وهذا نتيجة الحكم الصائب والتقدير الصحيح للأمور التي يعالجها مع الآخرين والتصور المسبق للأهداف الأنبية والبعيدة التي يعمل الجميع من أجل الوصول إليها.

## 2/2 أهمية القيادة:

لو استطعنا أن نتخيل مجموعة من الأفراد في مؤسسة دون مدير ، دولة بدون رئيس، فريق رياضي دون كابتن، جيش بدون قائد، طاقم بحارة بدون ريس أو حتى مجموعة تؤدي صلواتها جماعة دون إمام. لعرفنا مدى الإرباك والفوضى التي تحدث في غياب القائد ومن هنا تنبع أهمية القيادة في دورها المتعاضم في تنسيق جهود أفراد الجماعة وحفزهم والتأثير عليهم للوصول إلى الأهداف المحددة.

وذكر نوربرت هرمان أن القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة وهي ضرورية للحفاظ على حيوية هذه المنظمات والمؤسسات وقدرتها على الاستمرار يجب أن تكون القيادة نابعة من الإرادة الشخصية ولا يجوز أن ينظر إليها على أنها جزء من مهمة ، لا تعني القيادة والإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضا تحمل المسؤولية.

القيادة تلزم الإنسان بالتصرف ويمكن أن يكون القياديون رواد التغيير والتطور إذا تمكنوا من إيقاظ المشاعر والانفعالات ، فعبّر التاريخ وفي الثقافات في كل مكان كان القائد في اي مجموعة بشرية هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثا عن الطمأنينة والوضوح عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد ، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به. فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة.

وقد ذكر نابليون بونابرت في أهمية القيادة : إنني أفضل جيشا من الأرانب يقوده أسد على جيش من الأسود يقوده أرنب.

وقد ذكر محمود المساد: إن مضمون القيادة الفعالة يتطلب من القائد بطريقة أو أخرى أن يباشر أو يبادر إلى صياغة الرؤية والقيم والرسالة وبعدها يقود الآخرين إلى الأمام ابتداء من قيادة المؤسسة والمستوى الأولى فيها بحسب هيكلها التنظيمي وحتى القواعد فيها والمتعاملين معها والمتأثرين بها والمؤثرين فيها.

إن القائد كمهندس اجتماعي معني ببناء وتشبيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسة والمتعاملين معها يجب أن يكون في جزء من شخصيته فناً وفي جزء آخر مصمماً وفي جزء معلماً حرفياً يواجه التحديات في سبيل صف الأجزاء في البناء الاجتماعي بمثابة التعمير لتصبح مركباً متفرداً مبدعاً، يقف شاهداً دالاً على رؤية القائد ودليلاً مادياً يجذب المدركين له من المتعاملين مع المؤسسة.

ذكر محمود المساد: إن أهمية القيادة تكمن في أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، كما أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات، وتساعد القيادة في تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان ، كما تمكن من السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إضافة إلى مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة، وختاماً فهي قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، ومما سبق يتضح أن أهمية القيادة تنبع من دور القائد المحوري في المنظمة في عملية توليد الأفكار ووضع الرؤية وتحديد الرسالة ثم حفز العاملين وتنسيق جهودهم وترقية أدائهم للوصول إلى أهداف المنظمة بما يمكن من تحقيق رسالتها.

### **3/2 الإدارة والقيادة:**

إن القدرة على القيادة هي ما ينقص الكثير من المديرين ويقول روبنتر وكولتر: إن المديرين يجب أن يكونوا من الناحية المثالية قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم بالضرورة امتلاك القدرات أو المهارات الضرورية للمديرين الفعالين.

إن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كلا منهما فالقيادة هي القدرة على التأثير على العاملين من خلال القوة الشخصية والخبرة الذاتية والأفكار في حين إن

الإدارة هي القدرة على توجيه الأفراد وتحفيزهم بالاعتماد على الصلاحيات الرسمية المرتبطة بمركزه الإداري.

القائد يعظم قدرته في التأثير بالآخرين بأن يكون صاحب رسالة أو رؤية تلامس الطموح والمشاعر المتوهجة لدى التابعين في حين يميل المدير لأن يكون ذا قدرة رشيدة في استخدام ما يمتلك في يديه من أنواع القوة (الشرعية، العائد، العقاب) ليحقق التزام العاملين.

إن القيادة تتعامل مع العوامل الناعمة في التابعين كالمشاعر الذاتية والقدرات والخبرات خارج التوصيف الوظيفي في حين أن الإدارة تتعامل مع العاملين من خلال عوامل صلبة تتمثل في العناوين والتوصيفات الوظيفية في كل منها، لهذا فإن القيادة تتعامل مع التغيير الذي تبادر به وتصنعه في حين أن المديرين عادة يتعاملون مع التغيير الذي يفرض عليهم بفعل تغيرات البيئة أو المنافسين أو تفاقم مشكلات العمل مع الوقت والتغيير الذي يأتي به القائد عادة ما يصعب توصيفه ويكون اصعب بكثير من عنوان وتوصيف العمل في كل وظيفة. وبناء على ذلك نلخص إلى أن الفرق الأساسي بين القيادة والإدارة يتمثل في مصدر القوى وهي القدرة المحتملة للتأثير على العاملين فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب الآخرين وتتمثل في:

- **قوة الرؤية:** إن القادة الرأسماليين ذوي الرؤية في عالم الأعمال اليوم تتفوق كاريزما الرؤية فيهم على كاريزما الخصائص الأخرى.
- **قوة الخبرة:** وهي القوة الناتجة من المعرفة والمهارات الخاصة التي يتمتع بها القائد مما يجعله أكثر قدرة على تقديم الخيارات الطموحة والتوجيهات المحفزة للعاملين.

• **القوة المرجعية:** وهي القدرة على التأثير في الآخرين بالاعتماد على الصلة الشخصية أو الخصائص الكاريزمية، لأن الأفراد يميلون لتقليد سلوك من يحترمونه.

• **قوة القدرة الأخلاقية:** إن القائد الذي يمارس تأثيره من خلال الأخلاقيات ويلعب دور القوة الأخلاقية يقدم ذلك نموذجا للسمعة الطيبة والنزاهة والثقة في العلاقات وهذا بدوره يزيد من ولاء العاملين لمؤسساتهم بدلا من التسريجات الجماعية التي تلجأ إليها المؤسسات لحل أزمته.

ولابد من التأكيد على أن هذه القوى في القيادة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتأثير الشخصي الاجتماعي للقائد في علاقته البيئية مع العاملين مما يتطلب منهم مهارات خاصة في استخدام هذه القوة وتأثيراتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

أما الإدارة فهي تتسم بقوى المركز وهي من المصادر الخارجية للتأثير الذي تمارسه على العاملين وتضم قوى المركز القوى الآتية:

• **قوة الشرعية:** وهي التي تنبثق من السلطة المقترنة بالمركز الإداري.

• **قوة الثواب:** وهي تتمثل في الترقيات والحوافز والكورسات الداخلية والخارجية والعلاوات.

• **القوة القسرية:** وهي عبارة عن الحوافز السلبية مثل العقوبات والجزاءات والحرمان من الحوافز وتنزيل الدرجة والخصم من المرتب والإيقاف عن العمل والفصل.

إن هذه المصادر الخارجية لقوة المركز التي تركز عليها الإدارة تتوفر لكل المديرين بدرجات مختلفة ولكن استخدامها يمكن أن يتم بطريقة تتداخل مع القوة الشخصية.

## 4/2 أدوات القيادة:

إن القائد الناجح لا يمكن أن يتعامل مع الظروف المتعددة الداخلية والخارجية بنفس الأسلوب والأدوات، لأنه يدرك جيدا أن كل طرف من الأطراف له مجاله وأولوياته وحاجاته الخاصة كما أن لكل موقف بصماته الخاصة وظروفه المتميزة بالعلاقة مع المؤسسة.

كذلك كل طرف من أصحاب المصالح له مطالبه وخصائصه وبالتالي يتطلب أدوات في التعامل والاستجابة ومن أدوات القيادة الآتي:

- **الرؤية والأسلوب:** على القائد قبل أن يقود الآخرين لابد من أن يتمتع بقيادة فائقة وعميقة لذاته، إن الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر الإحساس بالقدرة الفائقة والتميز وبالفخر بعد النجاح ، والتصور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا أهمية إذ ظل مجرد شعور ذاتي بل لابد أن يتحول إلى رؤية متميزة وأسلوب متميز ممكن التعبير عنه.
- **الثقة:** هي أداة القيادة في توقع سلوك الآخرين، وليس بالطريقة التي اعتاد الوالدان فرضها على الأبناء، أو اعتاد المديرين فرضها بالأوامر القديمة على العاملين، وإنما بالهدف والقيم المشتركة وبقدرة القيادة على الهام وتشجيع العاملين بان يقومون به هو جوهر قيادته، ويقول ديلف وزملاؤه: كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد العاملين بما يجعلها ذلك بمثابة أسلوب حياة قائم على افرادنا الجديرون بالثقة.
- **الأخلاقيات:** الأخلاقيات تعتبر أهم علاقة مع المجتمع فمع أن المجتمعات تعجب بقيادتها الكفوة إلا أن الكفاءة في اذهان الجمهور لن تبقى طويلا ، وغنما تبقى لفترة طويلة جدا هي الاخلاقيات ومن خصائص القيادة هي المسؤولية أخلاقيا واجتماعيا.

• **الكفاءة:** الكفاءة تعني تعظيم النتائج التي ترضي حملة الأسهم وتشجيع الآخرين من أمثالهم على استثمار مواردهم وتحسين مناخ الثقة لديهم بإدارة وقيادة الشركات . وان الكفاءة رغم كل ما يبدو عليها من اهتمام مادي بتعظيم الربح فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية وذلك أن القيادة الرديئة التي تعرض مؤسساتها للإفلاس مثلا إنما تسيء استخدام موارد المجتمع وعدم التعامل معها بأمانة كافية. كذلك عدم الكفاءة يضر إضرارا شديدا بالعاملين وأسرهـم ويضر بالمجتمع بأثره.

• **القيمة:** إن الشركات أصبحت تدرك أن قيمتها السوقية لا تتحدد بقيمة المبيعات التي تحقق في المدى القصير وتتذبذب خلال الفترات ، وإنما هي تحدد بالعلاقات مع أصحاب المصلحة، وهذا يعني أن المبيعات هي نتيجة في حين أن العلاقة مع أصحاب المصلحة هي استراتيجية بعيدة المدى لا بد للقيادة أن تتبناها من أجل النجاح بعيد المدى.

• **التميز:** التميز والميزة التنافسية هي روح العلاقة بين قيادة الشركة ومنافسيها، ولكي يكون هذا التميز حقيقيا فعلى القيادة أن تعمل على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها وهذا التميز يكون اساس تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسون مجاراتها، لهذا نقول إن القيادة هي عملية التميز في إنشاء القيمة بطريقة تتفوق فيها على جميع منافسيها.

## 5/2 أساليب القيادة:

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه، إن أسلوب القائد هو طريقته في التفكير في المواقف المختلفة.

إن القائد الذي يتبع الأسلوب التسلطي تتسم بطريق تفكيره بالفردية و الأحادية وهو لا يعتبر بأي قيمة للمرؤوسين في حين أن سلوك القائد الديمقراطي التشاركي يميل إلي

احترام آراء الآخرين ويمنح في كل مرة الفرصة لمبادرة المرؤوسين وقبول ذلك بانفتاح واستعداد، وخلافه القائد التسلطي الذي يضيق ذرعا بالآراء ويتسم ردود فعل سلبية إزاء المرؤوسين وعدم الاستماع إلي آرائهم مهما كان مستوى تأهيلهم، وهو استقلالي في كثير من الأحيان يستمع آراء الآخرين وينسبها إلي نفسه.

### وقد صنف (كورت لوين ) أساليب القيادة أربعة أساليب :

• **الأسلوب الدكتاتوري:** ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.

• **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتد بها ولا يثق بالمرؤوسين.

• **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المنتورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، إن القائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فعالية من الأسلوبين السابقين لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتوصل إلي قرار جماعي وبهذا يضمن قدرا جدا من الاستجابة.

• **القيادة المتساهلة:** وهذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة.

إن أساليب القيادة المركزية لا يمكن الحكم عليها على أساس خصائص لكل أسلوب فقط وإنما لابد من الأخذ بالاعتبار الموقف الذي تنفذ فيه فالأسلوب التسلطي والدكتاتوري

يتلاءم مع نمط معين من المنظمات البيروقراطية وكذلك الشركات القائمة على نمط الإنتاج الواسع والخط الإنتاجي التعاقبي حيث كل عامل مطلوب منه جزء محدد من العمل يتم بنفس الطريق والتعاقب كل مرة.

في حين أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر ملائمة في شركات أخرى مثل الشركات التي تستخدم أفراد ذوي تخصص وتأهيل عالي أو في الشركات القائمة على الطلبات وتنوع المنتجات أو في المصارف أو في البنوك ، في حين يستخدم أسلوب القيادة المتساهلة بقدر معين في الجمعيات والنقابات المهنية والمنظمات التطوعية.

ونخلص إلي أن ليس هناك أسلوب واحد يمكن أن يكون فعالا في كل المواقف وفي كل أنواع الشركات وإنما لكل أسلوب ظروفه الملائمة التي يكون فعالا فيها.

## 6/2 مداخل القيادة:

إن تطور مفاهيم وأساليب وممارسات القيادة قد تم خلال تطور المداخل والنظريات الأساسية للقيادة وفي قطاع الأعمال يمثل تعدد مداخل القيادة ثراء مثيرا للإعجاب بما تم تحقيقه من تطوير دراسة وفهم القيادة، كما أن هذا التعدد يكشف عن تباين وجهات النظر حول القيادة وعوامل التركيز المؤثرة فيها فالمداخل الأساسية للقيادة تمثل بالآتي:

### • المداخل المرتكزة علي القائد:

إن هذه المداخل تضع القائد كنقطة ارتكاز في عملية تفسير القيادة وتأثيرها على المرؤوسين وهي من أقدم المداخل و المداخل هي:

### أ. مدخل السمات:

إن هذا المدخل هو الأقدم استخدام لفهم وتفسير نجاح القيادة حيث تم التركيز على السمات والخصائص الشخصية كما هو الحال في الخصائص المادية كالمظهر واللياقة، والاجتماعية كالقيم والنضوج الاجتماعي، و الذكائية

كالتقدير الذاتي ومستوى التعليم والمعرفة وكعوامل أساسية تساهم في فعالية القيادة ونجاحها .

### ب. مدخل سلوك القائد:

وهذا المدخل ركز على ملاحظة السلوك الفعلي للقادة في منظماتهم الناجحة وقد كشفت دراسة عن اختلاف القادة في أساليبهم وقيادتهم حيث أكدت على أن هناك ثلاثة أساليب يتبعها القادة في ممارسة القيادة وهي:

- أسلوب القيادة المتسلطة.
- أسلوب القيادة المتساهلة.
- أسلوب القيادة الديمقراطية.

في حين كشفت دراسة جامعة متشيغان أن القادة يهتمون ويركزون بالدرجة الأولى على المهمة ومتطلباتها الفنية والوظيفية أو إلى العامل وحاجاته وبالتالي فإنهم يكونون أما قادة موجهين إلى المهمة أو قادة موجهين إلى العمل وأن القائد الأفضل هو ذو الاهتمام العالي بالمهمة والعمل على حد سواء.

### ج. مشبك القيادة:

وقدم هذا النموذج للقيادة بلاك وموتون والذي يعتمد على متغيرين الاهتمام بالمهمة (العمل والإنتاج) والاهتمام بالعاملين حيث حدد من خلال مشبك الإدارة خمسة أنماط من القيادة.

- القيادة المتهربة: وهي التي تبذل جهداً أدنى للاهتمام بالمهمة والعاملين.
- القيادة البيروقراطية المتسلطة: وهي تركز جهدها الأقصى على المهمة ومتطلباتها مع درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.

- القيادة التوقفية: وتسمى قيادة منتصف الطريق وهي تعطي اهتمام وسط بالمهمة واهتمام وسط بالعامل .

- القيادة التنفيذية: وتسمى قيادة الفريق وهي التي تحقق الاهتمام الأقصى بالمهمة والعاملين وتحقيق أفضل الأهداف.

#### • المداخل المرتكزة على الموقف:

وهذه المداخل تركز على أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد، كما أن القيادة في موقف ما يكون فعالا وقد لا يكون فعالا في موقف آخر و أن نجاح القيادة في مرحلة ما ليس ضمانا لنجاحاته في مرحلة أخرى.

#### • المداخل المرتكزة علي المرؤوس:

في هذه المداخل تقوم القيادة على اعتبار المرؤوس في حالات ومواقف معينة هو القائد والمرؤوس الذي يكون بديلا للقائد ونعرض فيما يلي لمدخلين أساسيين وهما:

##### أ. بدائل القيادة:

في حالات كثيرة قد تبدو القيادة بدون دور أو مهام أو حتى بدون أهمية كما هو الحال في المهام الروتينية المحددة أو عندما يكون المرؤوس مؤهلا تأهيلا عاليا تجعله هو الأقدر والأكفاً على تحديد ما هو السلوك أو الجراء المطلوب في عملة أكثر من الآخرين بما فيهم القائد .

##### ب. القيادة الذاتية :

هي أن يقود المرؤوس نفسه وذلك من خلال تمكينهم بطريقة تضمن من أن يمتلكوا عملهم ويمارسونه بطريقتهم الخاصة بما يحقق النتائج المرجوة وفي

هذه الحالة يظهر دور القيادة الفائقة التي تقوم على مسؤولية القائد على تمكين ومساعدة المرؤوسين على أن يعمل كل واحد منهم وبصفة قائدا ذاتيا .

#### • المداخل الحديثة المعاصرة:

ومن المداخل الحديثة المعاصرة:

##### أ. القيادات التحويلية:

يقول جيمس بيرنز في كتابه القيادة، القيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية بمعنى أنها لا تصف كيف القادة يتصرفون في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا ويرى جيمس برين أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلي ما بعد رغبات وحاجات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمهم الحقيقة فعند الارتقاء بالقيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم .

##### ب. القيادة الكاريزمية:

الكاريزما هي الشخصية الجاذبة التي تملك عقول ومشاعر الآخرين وتحركها نحو أهدافها ببسر وسهولة وأروع مثال هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وأعظم قائد عرفته المعمورة .

##### ج. القيادة القائمة على الفريق:

إن فرق العمل أصبحت بشكل متزايد هي الأسلوب الأكثر استخداما في العمل وذلك لأن الكثير من الأنشطة و الأعمال التي يقوم بها المنظمات أصبحت أكثر تعقيدا وتداخلا وفيها وظائف واختصاصات عديدة، أن روح الفريق التي تسود الشركة هي العوامل الأكثر أهمية في تحقيق أعلى مستويات الإنجاز .

## د. القيادة المدربة:

القادة المدربون هم القادة الذين ينقلون جيوشهم من الهزيمة إلى النصر وفي المؤسسات هم الذين يخرجون المؤسسة من التدهور المستمر المهدد بالإفلاس والخروج من السوق إلي أن يكونوا قادة السوق وتحقيق الأهداف المنشودة. إن القيام بدور المدرب هي القيادة التي يواجهونها وكذلك المدرب الرياضي هو الذي ينقل فريقه من فريق في الدرجة الثالثة إلي فريق درجة أولى .

## 7/2 نظريات القيادة:

إن القائد يؤدي دورا مهما في تحقيق أهداف الجماعة، ونظرا لأهمية الدور الذي يؤديه القائد ومدى التزامه وتأثيره في سلوك أعضاء الجماعة، لذا فقد قام العديد من الباحثين بدراسة ظاهرة القيادة والتعرف على جميع المتغيرات المرتبطة بها ومدى فاعليتها ولذا فقد تعددت نظريات القيادة كما يأتي:

- نظريات السمات الشخصية
- النظرية الوظيفية
- النظرية الموقفية
- النظرية التفاعلية
- نظرية الرجل العظيم

### أ. نظرية السمات الشخصية:

تركز هذه النظرية على افتراض أن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تتوافر في القائد والتي تفسر قدراته القيادية عند البعض وهي في مجموعها تكون ما يمكن تسميته مؤهلات القيادة أي أن القائد يتصف بمجموعة من الصفات هي:

– السمات الجسمية من حيث الطول أو الحيوية

- سمات عقلية من حيث الذكاء العالي والقدرة على التنبؤ بالمستقبل بالإضافة للإدراك والتفكير
- سمات انفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس
- سمات اجتماعية كالتعاون مع الجماعة والميل إلى الانبساط والمرح.
- سمات عامة مثل حسن المظهر و الأمانة والتمسك بالقيم

### ب. النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له البيئة المحيطة به ظروف مؤاتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، بمعنى آخر إن ظهور القائد لا يتوقف على السمات الشخصية التي يمتلكها بل على العوامل والظروف التي تتعلق بالموقف الذي يكون فيه وعلى هذا يمكن القول أن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب وأن القائد الذي لا يصلح لأن يشغل منصبا قياديا في موقف معين قد يصلح لشغل منصب ثان في موقف مختلف ومغاير .

### ج. النظرية التفاعلية:

تعد هذه النظرية القيادة عملة تفاعل بين الفرد والقائد والموقف، وتفسر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف، فالقيادة تعد هنا الوظيفة التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وتوظيف التأييد لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء أكانت تتعلق بالأداء أو بمناخ تنظيمي لتمكين القائد معها ومن أهم الأبعاد والخصائص ما يأتي:

- الأفراد العاملون

– المناخ التنظيمي

– مدى التنسيق والتعاون بين الأفراد والعاملين

– مدى الاختلاف في وجهات نظر الأفراد والعاملين

#### د. نظرية الرجل العظيم:

وهي تعد أولى النظريات التي ظهرت في مجال القيادة إذ يرجع ظهورها إلي توماس كاريل عام 1910م عندما بين أن التقدم الذي حديث في العالم هو من إنتاج رجال عظماء وهذا يعنى أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لا يتصف بها غيره، وقد عمل جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد دور العامل الوراثي في بروز القائد إذ يشيع وجودهم في أسر معينة ، ويذكر مؤيدا هذا الاتجاه عددا من الأسماء للقيادة الكبار الذين لهم تأثير كبير في مجتمعاتهم ، إلا أن هذه النظرية لا تفسر مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيراً من الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذوي تأثير كبير في المجتمع.

ونجد ان كل نظرية من نظريات القيادة السابقة تفسر ولو جزءا ظاهرة القيادة ولكن الحقيقة الإضافية أنه لا الصفات ولا المواقف لوحدها أو التفاعل بين اثنين كافية لتفسير ظاهرة القيادة وذلك لأن للقيادة من قبل جماعة ما لا يحصل إلا إذا كان القائد يقدم للتابعين أو أعضاء الجماعة مجموعة من المنافع ويخدم مصالحهم أكثر مما يطلب منه ويضاف إلى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول إلى مرتبة القيادة لابد أن يكون قدوة لأعضاء المجموعة بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية أن تتأتى لشخص يخالف بافعاله ما يطلب منه المرؤوسون تحقيقه وهذا ما يمكن أن يتصف به المديرون وليس القياديون بالمعنى المطلوب.

## 8/2 الاتجاهات الأساسية في القيادة:

إن القيادة ظاهرة شمولية ومعقدة وهذا يعود إلى أن القيادة لعبت أدوارًا تاريخية وسمت الشركة المجتمع بخصائصها وقدراتها المتميزة . وهناك أبعاد أساسية متعددة يمكن في مجملها أن تقدم صورة أكثر وضوحًا لاتجاهات سائدة في القيادة وترتكز عليها في طريقة العمل وتأثيرها في الآخرين، وهذه الأبعاد هي:

### أ. نرجسية القيادة:

صاغه عالم النفس النمساوي (فرويد) ونرجسية القيادة هي القيادة التي تركز على تعظيم الذات والإعجاب المفرط بالخصائص الذاتية بما يسخر الشركة والعاملين لخدمة القائد ورغباته، والنرجسية تتمثل فيما يفعله القائد عندما تنجح الشركة حيث يقيد هذا النجاح لنفسه بأنانية مفرطة مع نسيان فضل العاملين الآخرين الذين كانوا هم مصدر القوة والتميز.

### ب. القيادة المثالية:

هي القيادة التي تحقق الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمهام أو العاملين وغيرهم بأقل الخسائر والتكاليف، وأن القيادة المثالية تظل تحرك الكثيرين من أجل التوصل إلى نموذج يعبر عن النزوع بالقيادة إلى السمو كما يحقق التميز في تحقيق الأهداف القيادة المثالية تدرك طبيعة البيئة التي تعمل فيها وخصائص العاملين فيها لتستخدمها بطريقة تحقق من خلال نقاط قوتها وخصائصها الكامنة ميزة تنافسية وتميزًا على الآخرين.

### ج. رومانسية القيادة:

تقوم على البعد الشعبي للقيادة حيث التابن يتصرفون بضوء أفكارهم وتصوراتهم عن القائد وشخصيته ورؤيته الملهمة لهم مع تأثير أقل للعوامل

الأخرى ومع كل ما تثيره رومانسية القيادة من لمسات محببة وعواطف طيبة تساعد في إثراء دور القيادة القائمة على العواطف والذكاء العاطفي ، إلا أنها سرعان ما تبعد عن الواقعية وربما الرشد في تقييم القيادة حيث لا تنظر منها إلا الصورة العامة والانطباعات فيها وتتجاهل ما ينجم عنها من مخاطر وأخطاء القيادة وسقطاتها.

#### د. واقعية القيادة:

إن القيادة ليست هي الحالة الخارقة أو إطارا للمعجزات التي لا يمكن النظر إليها على أساس مفارق لكل ما هو واقعي ومنطقي ورشيد ، ففي حالات كثيرة تبدو القيادة واقعية رشيدة، وهي جزء من البيئة التي تعمل فيها ومن الحياة اليومية التي تواجهها.

إن واقعية القيادة يمكن تقديمها على أساس أن هناك منافع متبادلة بين القادة والمرؤوسين وأن المنافع المتبادلة هي بمثابة العقد الاجتماعي غير المكتوب بين القائد وتابعيه، وهي التي تمكن القائد من الحصول على ما يريد منهم من مرؤوسيه وتابعيه وبالمقابل تمكن التابعين من الحصول على مطالبهم التي تحركهم وتحفزهم من القائد.

فالقائد هو الذي يحصل على الموقع المؤثر الأول وتقبل قراراته على أنها قرارات التابعين الذين يقودهم ، كما أنه يتوقع منهم أن يحصل على الاحترام لهذه القرارات والولاء من العاملين ، فإن التابعين يحصلون من القائد على الرؤية حول ما هو الأفضل للجميع، كما يحصلون على الحماية لأنهم يجسدون هذه الرؤية ويمثلون ما تطلبه منهم، كما أنهم يحصلون على النجاح الذي يحققه القائد.

## هـ . سيكولوجية القيادة:

إن سيكولوجية القيادة تشير إلى الخصائص والسمات التي يتمتع بها القادة وهذه الخصائص والسمات تعمل من أجل تعظيم القدرة الشخصية للقائد على التأثير في الآخرين.

## و . أخلاقية القيادة:

وهي القيادة الأكثر أخلاقية وعظمة في المعاني والدلالات، و القيادة لأنها في الموقف الأعلى والأبرز عادة فإنه يفعل هذا الموقف البارز تتحمل مسئولية أخلاقية تمارس دورا مؤثرا ومحفزا لجميع العاملين، وحتى تكون القيادة هي القدوة لا بد أن ما تفعله القيادة هي مثال ونموذج لما يجب أن يفعله العاملون في المواقف المماثلة.

إن الأخلاقيات تتمثل في أن يكون القائد قدوة أخلاقية وان يجعل الأخلاقيات من معايير الأداء شأنها شأن معايير الأداء المالي والاقتصادي ، بهذه الأخلاقية تستطيع أن تضمن القيادة قدرا من التوازن ، وأن أخلاقية القيادة تعبر اليوم شرطا للقيادة الفعالية وليس منه من القيادة.

## 3- جماعات العمل:

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستتبع الأمر ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات شفوية (وأحيانا مكتوبة) كالتقاءات والاجتماعات، ينتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة ، وهذه التأثيرات متشعبة، فجزء منها يسري على فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى، وجزء ثانٍ يسري على تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام عمل معينة، وجزء ثالث يسري على إشباع أفراد الجماعة لأهداف فردية لهم.

وعلى هذا يمكن أن نقول إن الجماعة عبارة عن مجموعة من اثنين أو أكثر من الأفراد المعتمدين على والمتفاعلين مع بعضهم البعض في أداء وظائف معينة، وذلك لتحقيق أهداف مشتركة.

### 1/3 أنواع جماعات العمل:

هناك أنواع متعددة لجماعات العمل ، ومن أشهر التقسيمات تلك التي تشرح الجماعات من حيث كونها رسمية أو غير رسمية. ويقصد بالجماعة الرسمية هي تلك الجماعة التي تأخذ شرعيتها من التنظيم للمنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة. أما الجماعة غير الرسمية فهي تلك التي تتكون بصورة تلقائية (أو عفوية)، ولا ترتبط في ادائها بضرورة تحقق أهداف المنظمة.

هناك أنواع أخرى من الجماعات، أهمها: الجماعات الوظيفية ، وجماعات المهام الخاصة، وجماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة. ويشير الجدول التالي ( 1/4 ) إلى هذه الأنواع.

## جدول (1/4) أنواع الجماعات

أمثلة	الخصائص	نوع الجماعة
الإدارات والأقسام التقليدية التي يرأسها مدير أو رئيس ويعاونه مجموعة من العاملين.	1- يتم توصيف العلاقات بين أعضاء الجماعة بشكل رسمي بواسطة هيكل التنظيم أو الوصف التنظيمي. 2- تتضمن كل من الرئيس والمرؤوسين. 3- تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة. 4- تمثل جماعة رسمية عادية.	الجماعة الوظيفية الرسمية
1- اللجان العادية. 2- جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة. 3- لجان حل المشاكل الطارئة.	1- قد يتم تحديد تشكيلها وإجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل. 2- قد تكون قصيرة أو طويلة الأجل. 3- قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين. 4- تمثل جماعة رسمية عادية.	جماعات المهام الخاصة
1- نقابة العمال. 2- نادي الشركة. 3- الشلل والتحالفات. 4- صناديق الزمالة. 5- العصابات.	1- تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات، والسن، والمعتقدات السياسية والاجتماعية. 2- يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية. 3- أهدافها قد تتماشى مع أهداف المنظمة وقد تتعارض معها.	جماعات الصداقات والاهتمامات الخاصة

### أ. فالجماعات الوظيفية:

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة. ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

## ب. جماعات المهام الخاصة:

فهي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتكون أيضا من رئيس ومرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو أداء مهام مؤقتة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية (مثل لجنة البت في العقود، ولجنة المشتريات الخارجية)، وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج ولجان حل المشاكل الطارئة.

## ج. جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:

وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد، كالاهتمامات المشتركة، والسن، والمعتقدات السياسية. وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة، وقد تكون رسمية (أو غير رسمية) ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة، ومن أمثلة الجماعات الرسمية: نقابة العمال، ونادي الشركة، وصناديق الزمالة، أما الجماعة الخاصة غير الرسمية: فمن أمثلتها: جماعات الأصدقاء، والشلل والتحالفات والعصابات.

## 2/3 تكوين الجماعات وتشكيلها:

تلعب الجماعات دورا مهما وحيويا في حياة الفرد، لأن انتماء الفرد للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته، ورغباته، كما يمكنه من تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية، وهناك عديد من الأسباب التي تدعو إلى تشكيل وتكوين الجماعات من أهمها:

- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة.
- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم معا لحل مشاكل يصعب حلها بواسطة فرد واحد.
- يتحد الأفراد ويترابطون للتشابه في الصفات.

- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية وعزيزة تربطهم ببعض.
  - يتحد الأفراد لأن في الاتحاد قوة مما يساعدهم في حماية أنفسهم من مخاطر العمل.
  - يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع احتياجاتهم للانتماء والترابط الجماعي.
- وتقدم نظرية التبادل تفسيراً بسيطاً لتشكيل الجماعة وبقائها، وتقول النظرية لأن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة، وهذا بافتراض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من مساهمتهم فيها.

### 3/3 تماسك الجماعة

تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين من التقارب أو الوحدة في اهداف وسلوك، واتجاهات أفرادها، ويطلق على هذا تماسك الجماعة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها، وتنشأ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأعضاء في البقاء داخل الجماعة من ناحية، ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى. لقد تناولت دراسات الجماعات ظاهرة التماسك الجماعي من حيث معرفة الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الجماعة، والعوامل المؤثرة على زيادة تماسك أو إضعاف تماسك الجماعة، ومن حيث تأثير هذا التماسك على سلوك وإنتاجية هذه الجماعة، وهو ما سوف نتناوله في هذا القسم.

#### • أسباب تماسك الجماعة:

تؤدي رغبة أعضاء الجماعة في البقاء داخل الجماعة نفسها، وكذلك الضغوط التي تواجه الجماعة لزيادة قوة وارتباط الجماعة (أو تماسكها). وتتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات أخرى، ويرجع ذلك على وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في اتجاهاتهم وسلوكهم واهدافهم، كما

أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات، وفقدتها لوحدة التجاذب والترابط بين أعضائها. ونعرض فيما يلي أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة، وهي أيضا العوامل التي تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعة.

أ. **الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة:** فكلما كان هناك إجماع واتفاق بين أفراد الجماعة على أهدافها، أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.

ب. **تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد:** كلما كان هناك تناسب بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد أدى ذلك إلى مزيد من التماسك (انظر تفسير نظرية التبادل السالف ذكرها).

ج. **كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة:** كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة أدى ذلك إلى مزيد من تماسك الجماعة.

د. **جاذبية الأفراد:** كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، أدى ذلك على مزيد من التماسك الجماعي.

هـ. **التنافس بين الجماعات:** كلما كان هناك تنافس بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، أدى هذا إلى مزيد من التماسك بين أفراد الجماعة.

و. **انعزال الجماعة:** الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.

ز. **حجم الجماعة:** الجماعات الصغيرة نسبيا في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جدا في الحجم، فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.

ح. **الضغوط الخارجية:** كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، زاد تماسكهم، ومن ضمن الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية وعدم سلامة العمل، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل أو ظهور رئيس جديد لهم.

ط. **استقرار الجماعة:** كلما كانت الجماعة مستقرة وقل تعرضا للتغير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.

ي. **مركز الجماعة:** كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة ، أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة ونفوذ أفرادها أدى هذا إلى تماسك الجماعة.

ك. **اعتمادية أفراد الجماعة:** كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم أدى هذا إلى مزيد من التماسك.

### • نتائج تماسك الجماعة:

تؤثر الجماعة المتماسكة أكثر من الجماعة المفككة على أعضائها بشكل ملحوظ، فالجماعة تحدد معايير العمل، وتؤثر في الأدوار التي يلعبها الأعضاء، وتؤثر في المكانة والنفوذ الذي يتمتع به الأعضاء، وهو ما سنشرحه في السطور التالية:

### ○ معايير العمل Norms:

تشير إلى أنماط العمل، والقواعد، ومؤشرات الأداء والتصرف، وتساعد هذه المعايير في تشكيل سلوك أعضاء الجماعة بشكل ثابت وقابل للتنبؤ. والمشرفون المتنبهون إلى أهمية هذه المعايير يستطيعون التأثير فيها، وبالتالي في سلوك أعضاء الجماعة التي يشرفون عليها.

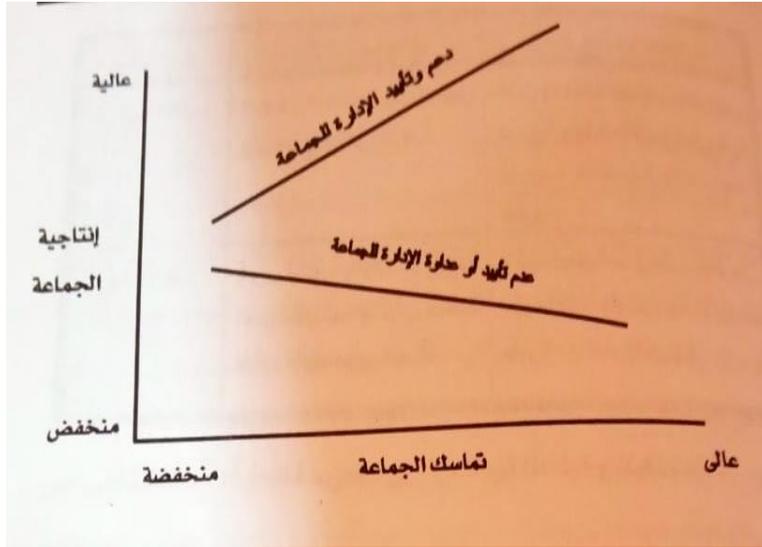
من أهم معايير العمل التي تقوم الجماعة بتحديد ما يلي:

أ. **معايير الإنتاجية:**

تحدد الجماعات المعايير التي يعمل بها باقي الأعضاء، فالجماعة المتماسكة تضع لنفسها معايير، وعادة تحققها، ولقد أثبتت الدراسات أن الجماعات المتماسكة ذات المعايير العالية في الأداء تميل إلى أن تكون ذات إنتاجية عالية، أما الجماعات المتماسكة ذات معايير العمل السلبية، أو المنخفضة، فتتميز بأنها ذات إنتاجية وفاعلية منخفضة.

هذا ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين معايير الإنتاجية للجماعة المتماسكة تتوقف على مدى قوة العلاقة بين الجماعة وبين إدارة المنظمة.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي (1/4) :



**شكل (1/4)**

**العلاقة بين تماسك الجماعة وإنتاجيتها**

ومن الشكل يتضح أن إنتاجية الجماعة تكون عالية كلما كانت درجة تماسك الجماعة عالية، وكلما كان هناك تأييد ودعم من الإدارة للجماعة. كما تكون إنتاجية

الجماعة منخفضة، حتى ولو كانت درجة تماسكها عالية وذلك في ظل عدم تأييد الإدارة للجماعة أو في ظل وجود عداوة بين الإدارة والجماعة ويشرح لنا شكل 7-3 أمثلة من معايير الإنتاجية العالية والمنخفضة في جماعات عمل مختلفة.

#### ب. الملابس:

تحدد جماعات العمل نوع الملابس الواجب أن يرتديها الأعضاء، فرئيس العنبر يلبس أوفارول أبيض بينما يلبس العمال أوفارول كحليا ، ويرتدي عمال الصيانة أوفارول برتقاليا. وقد توضح تعليمات العمل إن على المرأة أن ترتدي فستانا محتشما أو تاييرا وأن المديرين فقط هم الذين لهم الحق في ارتداء بدلة كاملة وأربطة عنق، والأطباء يرتدون (البلاطي) وأعضاء هيئة التدريس يرتدون الروب الجامعي.

ويوضح الجدول التالي (2/4) أمثلة من معايير الإنتاجية العالية والمنخفضة :

#### جدول (2/4)

#### أمثلة من معايير الإنتاجية العالية والمنخفضة

معايير إنتاجية منخفضة	معايير إنتاجية عالية	جماعة العمل
أقل فمك عندما يكون الرئيس موجودا، وأوقف الماكينة قبل نهاية الوردية للاغتسال والاستعداد للخروج.	لا تهدر الخامات وأدب العمل على خير وجه من أول مرة	في أقسام الإنتاج
لا تستعجلي العمل فقد يعطوكي مزيدا منه، وابدئي يومك براحة طويلة مع الشاي والجريدة.	كوني فخورة بالمكتبات الجيدة التي تكتبينها، وكوني حسنة المظهر فأنت تمثلين الشركة.	سكرتيرات

#### ج. الألقاب:

ينادي أعضاء الجماعة الواحدة في المستوى التنظيمي الواحد بعضهم البعض بأسمائهم مباشرة ويطلب أعضاء التنظيم المستويات الأدنى عند مخاطبتهم

لأعضاء التنظيم في المستوى الأعلى باستخدام ألقاب مثل السيد، السيدة، الكيميائي، الدكتور، وغيرهم.

#### د. مرونة الوقت:

يمنح أعضاء التنظيم ذوو الأهمية العالية مرونة في وقت الحضور والانصراف أو عدم الالتزام بالتوقيع في الدفاتر، وقد تتطلب طبيعة العمل في بعض الوظائف أو الأقسام منح العاملين فيها مثل هذه الميزة.

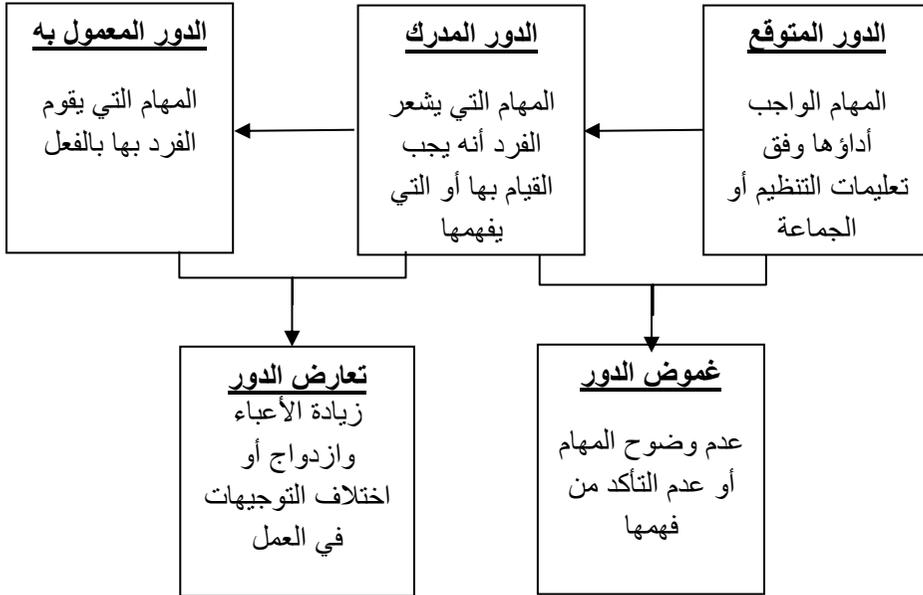
#### ○ الأدوار Roles:

تمثل الأدوار التصرفات والسلوك المتوقع من العضو في مركز وظيفين وهي مثل هذه الأدوار التي يلعبها الممثلون، والدور الذي يلعبه مدير عام الشؤون المالية بإحدى الشركات يكون أوسع واعم من الدور الذي يلعبه مدير التكاليف بالشركة نفسها، وهذا الأخير يكون دوره أوسع واعم من رئيس قسم التكاليف الصناعية بالشركة نفسها.

ويمكن التفرقة هنا بين أنواع الأدوار ، وهذا ما يوضحه شكل ( 2/4 ) فيبدأ الأمر بوجود ما يسمى بالدور المتوقع **Expected Role** هو الدور الذي يحدد بواسطة بطاقة وصف الوظيفة، ومسمى ولقب الوظيفة، والوصف التنظيمي وغير ذلك من الطرق التنظيمية ، وقد يتم توصيل المعلومات الخاصة بالدور المتوقع إلى العاملين المختصين، وقد لا يتم ذلك. وفي حالة توصيل هذه المعلومات يختلف العاملون في إدراكها وفهمها وفي هذه الحالة نصل إلى ما يسمى (بالدور المدرك) **Perceived Roles** أو ما يشعره وما يفهمه العاملون يجب ان يؤديه، ومن أعمال ومهام داخل وظائفهم. وما قد يحدث أن الفرد قد يتخلى عن بعض المهام الموجودة في وظيفته، ويؤدي مهاماً فعلية قد

تختلف إذن عما يجب أن يؤديها ويطلق على هذا الدور المعمول به **Enacted**

## .Roles



### شكل (2/4)

#### العلاقة بين أنواع الأدوار المختلفة

ونجد أن هناك اختلافا بين الأدوار السابقة، بالشكل الذي قد يؤدي إلى مشاكل عمل. ويؤدي الفرق بين الأدوار السابقة إلى ظهور مصطلحين جديدين هما غموض الدور **Roles Ambiguity** ، وتعارض الدور **Roles Conflict** ويشير غموض الدور إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات والسلطات. أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو مفهوم. وهناك مسببات الغموض الدور مثل عدم وجود بطاقة وصف وظيفة سليمة ودقيقة، أو عدم إطلاع شاغلها عليها، أو عدم وجود تعليمات وتوجيهات عمل محددة، ويتميز العمل الإداري بالغموض عن العمل الفني والتخصصي كما تؤثر بعض الصفات الشخصية على الشعور بغموض الدور، فالشخص الواثق بنفسه أقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

ويشير تعارض الدور إلى وجود حالة من الصراعات أو الاختلاف بين ما يشعر الفرد أنه يجب أن يؤديه، وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل، فقد يجبر الرئيس مرؤوسيه على أداء أعمال معينة، وقد يتلقى المرؤوس تعليمات متضاربة ومتعارضة ومزدوجة ومتكررة من رئيسه أو من أكثر من رئيس، وقد يشعر الفرد بأن عبء العمل أكثر مما يستطيع تحمله، أو أن الموارد والإمكانات لا تساعد على التنفيذ.

ويختلف تأثير غموض الدور عن تعارض الدور فبينما يؤدي غموض الدور إلى عدم تأكد الفرد مما يجب أن يؤديه أو إلى ارتبائه أو عدم ارتياحه أو عدم رضاه، فإن تعارض الدور يكون أعمق تأثيراً من ذلك، فتعارض الدور قد يؤدي إلى الشعور بالتوتر والضغط النفسية والاضطرابات العصبية في العمل.

ويلقي ما سبق على مشرف الجماعة مسؤولية كبيرة في إزالة الفوارق بين المفاهيم المختلفة للدور، فقيام مشرف أو رئيس الجماعة بتوضيح وظائف أعضاء الجماعة، وإعطائه التعليمات واضحة، ومراجعتها من فترة لأخرى للمهام والاختصاصات التي يقوم بها الأعضاء، ومتابعته لأي تغييرات تحدث في تصميم العمل أو الأداء الفعلي، وتوفير الموارد والإمكانات، ويمكنه من إزالة أي غموض أو تعارض في أدوار أعضاء الجماعة.

#### ○ المرتبة Status:

تشير المرتبة إلى المركز النسبي أو المنزلة التي يتمتع بها الفرد داخل جماعته، كما تشير إلى القوة والنفوذ والمكانة النسبية التي يتمتع بها الفرد. وتستطيع الجماعة أن تؤثر جزئياً على درجة المرتبة والمكانة التي يحتلها الفرد داخل الجماعة من خلال التأثير في شكل المزايا والخدمات الخاصة التي تقدمها الجماعة (أو التنظيم) لأحد الأفراد مثل مكان العمل والألقاب والملابس والتجهيزات المكتبية وسكرتيرة، أو طاقم مساعدين أو حسابات خاصة، أو علاوات، أو أي مزايا عينية أخرى.

وإذا كانت السطور السابقة تركز على النتائج الإيجابية للتماسك، فإن هناك نتائج سلبية (وضارة) أحيانا لهذا التماسك، وبعبارة أخرى، يترتب على تماسك الجماعة بعض النتائج السلبية التي تؤثر على الفرد نفسه داخل الجماعة، أو على المنظمة. وأهم هذه النتائج السلبية ما يلي:

- إن الفرد لا يستطيع أن يستقل بذاته، بل تمحى شخصيته في شخصية الجماعة، فرويته تكون قاصرة على أهداف الجماعة فقط، فهو لا يفكر في مصلحته الشخصية، ولا يكون لها أي أهمية بجانب مصلحة الجماعة، وذلك لأنه يفكر بأسلوب الجماعة (Group think) أي أن شخصيته تذوب في شخصية الجماعة، ولا يبقى غير شخصية الجماعة فقط.

- إن الجماعة يمكن ان تعمل ضد مصلحة المنظمة، وتمارس أنشطة تتعارض مع تحقيق أهداف المنظمة، ويبدو هذا واضحا في حالة الشلل والتحالفات التي تقوم بأنشطة تخالف قواعد وصالح العمل في المنظمة، ومن أمثلة ذلك أن نقابات العمال تعمل ضد الإدارة أحيانا فتميل إلى تخفيض الإنتاجية، أو تنظيم بعض الإضرابات، كما أنه توجد في المنظمة أحيانا شلل من المرشحين الذين يهدفون إلى تغليب مصلحة الجماعة على مصلحة المنظمة التي ينتمون إليها.

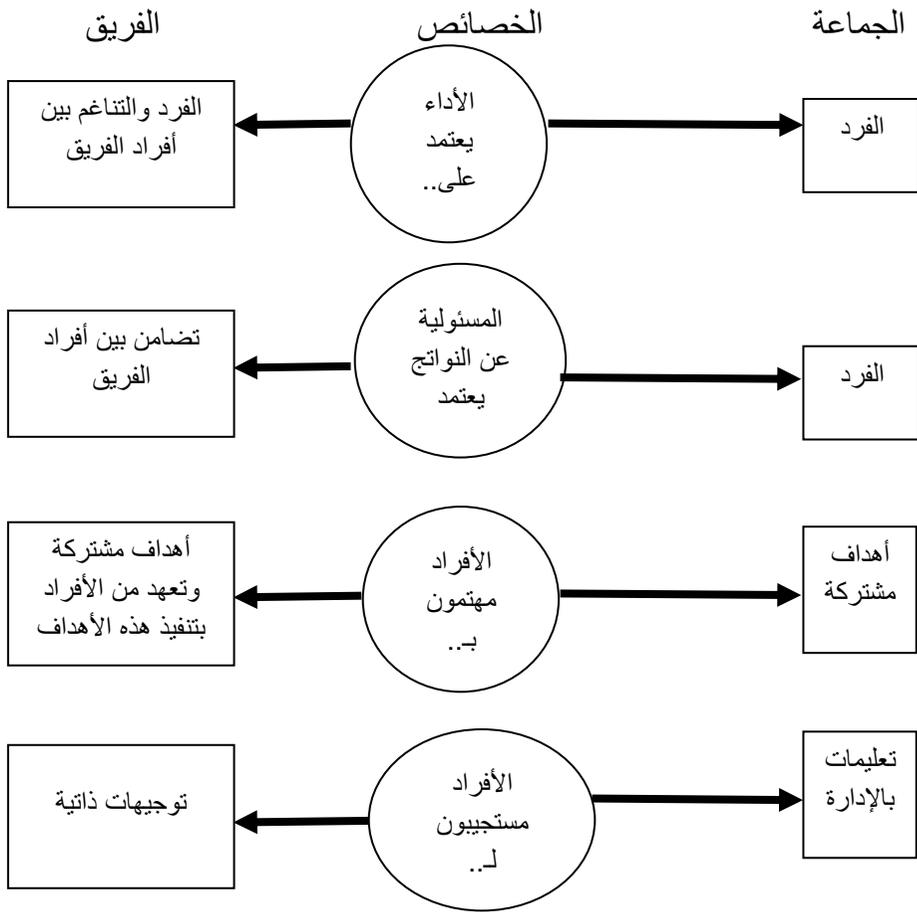
### 4/3 الفريق

يعتبر الفريق Team نوع خاص من جماعات العمل. وسنعرض في السطور التالية معنى الفريق العمل ، وأنواعه، وخطوات إنشاء فريق عمل، ثم نصائح في كيفية إنشاء وإدارة الفريق العمل.

## • ماهية الفريق :

ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لجماعات عمل ذات طبيعة معينة، ويتم تكوينها من أفراد مكملين لبعضهم البعض من حيث المهارات، ولتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنه شخصياً. هنا يمكن أن تطلق على هذه الجماعة اسم الفريق Team. ولمزيد من توضيح الفرق بين الجماعة و الفريق نسوق

الشكل التالي (3/4) :



شكل (3/4)  
الفرق بين الجماعة والفريق

## يوضح الشكل السابق ما يلي:

- الأداء في جماعة العمل يعتمد على الفرد بينما في فريق العمل يعتمد ليس فقط على الفرد بل أيضا على حصيلة التناغم والتعاون والتنسيق بين أفراد فريق العمل؛ فتأتي الحصيلة أقوى وأكبر.
- تعتمد المسؤولية عن النواتج الختامية للعمل في جماعة العمل على الفرد المسئول وهو غالبا مشرف أو رئيس قسم أو مدير إدارة. بينما نرى في فريق العمل أن جميع أفراد الفريق يشعرون تضامنيا بمسئولية جماعية تجاه نواتج العمل الختامية.
- يهتم أفراد الجماعة بالأهداف المشتركة، ويزيد عن ذلك أن فريق العمل يهتم أفراده ليس فقط بالأهداف المشتركة بل يتعهدون أمام أنفسهم بأن ينفذوا الهدف، ويعتبرون ذلك جزءا من مسؤوليتهم في العمل وهم متحمسون له.
- يستجيب أفراد الجماعة إلى التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، بينما لا يحتاج أفراد الفريق إلى مثل هذه التعليمات الخارجية، فالتعليمات صادرة من داخلهم ومن ذاتهم مما يعطي الأمر الإحساس بالمسئولية الشخصية.

## • أنواع فرق العمل:

ويمكن توضيح أنواع فرق العمل من خلال الجدول التالي:

شكل (3/4)  
أنواع فرق العمل

الأبعاد الغرض	فرق عمل
تهتم بتحسين الأداء وتطوير الإنتاجية (مثل فريق تحسين الجودة وفريق الإبداع والابتكار)	تهتم بالإنتاج والخدمات التي تقدمها (مثل فريق الصيانة وفريق خدمة العملاء)
الوقت	فرق مؤقتة
مستمرة مع بقاء واستمرار المنظمة (مثل لجنة البت في العطاءات، ولجنة الميزانية)	موجودة لغرض معين وتنتهي بانتهائه (مثل لجنة التوسعات، ولجنة تصميم نظام الحوافز)
درجة الاستقلال	الفرق المستقلة
وهي الجماعات العادية، وفيها يقوم رئيس الجماعة باتخاذ القرارات	يقرر الفريق الأسلوب المناسب لهم في التصرف واتخاذ القرارات.
هيكل السلطة	فرق أعضاؤها من مجالات مختلفة
فرق أعضاؤها من مجال واحد (مثل فريق إنتاج بدل الرجال)	وذلك لإثراء الرأي والخبرة (مثل فريق علاج انهيار المصنع)

## • كيف تبني فريق العمل؟

إذا كنت بصدد بناء فريق أعلن لأول مرة مثل تكوين لجنة، أو مجلس، أو فريق، فعليك أن تتبع الخطوات التالية حتى تضمن الكفاءة والنجاح لمثل هذا الفريق، كما هو موضح في الجدول التالي (4/4) :

### جدول (4/4) خطوات بناء فريق العمل

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التمهيد	حدد ظروف الأداء	كون فريق العمل	قدم المساعدة باستمرار
1- حدد الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها. 2- حدد ما إذا كان الفريق ضروري لتنفيذ هذه الأعمال. 3- حدد السلطة المخولة للفريق. 4- حدد هدف الفريق. 5- حدد بصفة مبدئية أعضاء الفريق.	1- حدد ووفر كافة المواد والأجهزة اللازمة 2- تأكد من أن عدد أفراد الفريق كامل، وقادر على العمل. 3- حدد معايير تقييم أداء الفريق.	1- كون الفريق رسمياً. 2- تأكد من التصميم السليم للوظائف والمهام. 3- تأكد من فهمهم للمهام. 4- تأكد من فهمهم للأهداف. 5- ارفع حماسهم وتعهدهم تجاه الأهداف.	1- ابعِد الأفراد الذين لا يعملون بروح الفريق. 2- زود الفريق بأفراد جدد. 3- أعد النظر في حجم الموارد. 4- حدد أعمال وأهداف جديدة إن أمكن.

### نصائح في كيفية بناء فريق ذي أداء عالٍ:

بجانب اتباع الخطوات السابقة الخاصة ببناء فريق عمل ناجح، فيمكنك اتباع الخطوات التالية أيضاً لضمان فريق النجاح والأداء العالي.

أ. **نوع أعضاء الفريق:** وعلى الأخص في مهاراتهم فالتنوع يعني مزيداً من المهارات المتاحة للفريق مما يضمن أداء أعلى، واستفادة من قبل الأعضاء في اكتساب مهارات أخرى.

ب. **صغر حجم الجماعة:** فكلما صغر حجم الجماعة زادت قوتها، وكلما زاد عددها زاد الصراع والتعرض وتثبيت الجهود.

ج. **اهتم باختيار أفراد الجماعة:** وتأكد من أن أفراد الجماعة محبوبون للعمل الجماعي (وليس الفرد)، وان لديهم مهارات التعاون والتماسك وحل الصراع.

د. **درّب أعضاء الفريق:** الأساس في التدريب رفع مهارات الأعضاء كل في مجال تخصصه، ثم التدريب للفرد على مهارات زملائه (حتى يمكنهم مساعدة بعضهم البعض أو الإحلال محل بعضهم في ظروف الإجازات والغياب)، ثم التدريب على مهارات التفاعل مع الآخرين.

هـ. **وضّح الأهداف:** يجب توضيح الأهداف بحيث تكون كمية، وقابلة للقياس، ومفهومة ومحددة، ومقبولة، ومحددة زمنياً بحيث يمكن الحساب عليها.

و. **حدد معايير تحقيق الأهداف:** وهي عبارة عن طريق تقييم الأهداف مثل: كمية الإنتاج، وجودته، والزمّن المستغرق في تقديم الخدمة، والوفّر في الميزانية، وغير ذلك من المعايير.

ز. **اربط تحقيق الأهداف بالعوائد:** يجب توضيح أي عوائد سيحصل عليها الفريق من جراء تحقيق الأهداف عن مستويات أداء مختلفة، وما هو حجم هذه العوائد عند مستويات الأداء نفسها.

ح. **اربط الفرد بأداء الفريق:** بعد تحديد عوائد الفريق يتم تحديد عوائد الفرد كجزئيين: الجزء الأول مرتبط بمساهمته في أداء الفريق، والجزء الثاني مرتبط بأداء الفريق ككل.

ط. **شجع المشاركة:** كلما ساهم كل فرد في أداء الفريق من خلال المناقشات والحوار في الاجتماعات، وقيامه بالأداء الفعلي شعر كل فرد بالمسئولية عن

الأداء الكلي للفريق وزاد حماسهم للعمل، وعليه وجب تشجيعهم وتدريبهم على المشاركة.

ي. **شجع روح الفريق:** درب العاملين على التضامن والولاء للجماعة، وشجعهم على المشاركة، وعلى الأداء، واعطهم الفرص لإثبات أنفسهم، وفي حالة النجاح قدم التقرير المطلوب، وربما عليك أن تقوم بأنشطة اجتماعية وترفيهية لتشجيع روح الفريق.

ك. **شجع الاتصال الجماعي:** شجعهم ودربهم على سبل الاتصال المختلفة من حيث كتابة المذكرات الداخلية، والمقابلات، والتفاوض، وآداب الحوار، وإدارة الاجتماعات، والتقديم الشفوي للمعلومات، فكلها تؤدي إلى جماعات ناجحة.

ل. **شجع المنافسة:** ويقصد هنا المنافسة بين الجماعة ونفسها، حيث أنها ستستخدم الأهداف الموضوعية ومعايير الأهداف لكي تتنافس مع نفسها في تحقيق هذه الأهداف. ومن أهم طرق تشجيع المنافسة هي تحقيق الأهداف (سواء كمية أو جودة) في وقت أقل.

م. **وضع قواعد العمل في الفريق:** وهنا يتم تحديد ما هو مسموح به أو غير مسموح به من تصرفات. فهناك جماعات تركز على الانضباط في الحضور، والنقد الإيجابي فقط، وسرية معلومات العملاء، وهناك جماعات تركز على قواعد أخرى، والمهم أنه بعد تحديدها لا بد أن يقتنع بها الأعضاء وان يطبقوها.

ن. **واجه الفريق بالحقائق الجديدة:** مع عمل الفريق تتطور الأمور سواء داخل المنظمة أم خارجها بشكل يؤدي إلى وجود فرص أو تحديات، كما قد يشير إلى نقاط قوة أو نقاط ضعف، وربما لا يستطيع الفريق تحديد مثل هذه الحقائق، وبالتالي عليك أن تواجههم بها وتطلب منهم آراءهم وأن يتعاملوا معها.

س. **وضح واعترف بإنجازات الفريق:** إن اعترافك بإنجازات الفريق وما يقدمه من أعمال لهو من أكبر العوائد المعنوية التي يبحث عنها أعضاء الفريق. فرحلة أو عشاء أو حفل تكريم أو هدايا أو دروع لها أبلغ الأثر على أعضاء الفريق.

## الفصل الخامس

### الاتصال

- 1- مقدمة
- 2- مفهوم الاتصال
- 3- اهمية الاتصال الاداري
- 4- اهداف الاتصال الاداري
- 5- عناصر الاتصال
- 6- عملية الاتصال
- 7- أنواع الاتصالات الإدارية
- 8- معوقات الاتصال
- 9- مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته
- 10- مقومات الاتصال الإداري

## الفصل الخامس

### الاتصال

#### 1- مقدمة

الاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ الى غاية معينة . وكلمة الاتصال باللغة الانجليزية Communication مشتقة من الكلمة اللاتينية Communare التي تعني يجعل الشيء عاما . ويعني اصطلاح لفظ الاتصال في اللغة الانجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعة أو جماعات .

#### 2- مفهوم الاتصال:

➤ هناك تعريفات متعددة للاتصال منها :

- الاتصال هو عملية تتكون من سلسلة من الانشطة تتضمن الاستماع ، التأمل ، التعبير ، الاختيار ، الشعور، السلوك وعملية مخطط لها تستهدف تحفيز الاخرين وخلق دوافع عندهم تبني مواقف وممارسات جديدة . وهو عملية منهجية عبر فترة زمنية محددة تتطلب تبادل وجهات نظر مفيدة من خلال حوار شخصين احدهما مرسل والآخر مرسل إليه .
- الاتصال هو عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى ،ومن ثم إذا لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل إلى الشخص الآخر المرسل إليه فإن الاتصال لا يكون قد تم .
- الاتصال هو عملية ما بين الاشخاص لإرسال واستلام رموز تتضمن رسائل.

- الاتصال هو اطلاق المعلومات وإصابة الهدف بها وذلك بالتأكد من أن تلك المعلومات ثم فهمها متخطية العوائق التي تقابلها لكي تحقق الرسالة هدفها ويتم ذلك من خلال خطوات ثلاث هي : عملية الارسال من المرسل ،وسيلة الارسال ،عملية استقبال الرسالة من المستقبل أو المرسل إليه.

### ➤ تعريف الاتصال الاداري:

- الاتصالات الادارية هي عملية تدفق المعلومات في المنظمة ، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو اكثر من المنظمة وذلك بقصد تحويل المعاني الى الاخرين .
- وعادة ما يضاف إلى هذا التعريف اصطلاح "المقصود" ليكون الاتصال هو تحويل المعاني المقصودة الى الآخرين حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها الي المرسل اليه ليقوم الاخير بتفسيرها بنفس المعنى الذى يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق في المعنى بينهما .
- الاتصال الاداري هو الاداة التي تربط بين كافة ارجاء الجهاز الاداري داخليا وخارجيا.
- عرفته جمعية الادارة الامريكية بأنه هو خف خلق وإشاعة التفاهم بين الناس اي تبادل ونقل الافكار ونشرها بين الافراد والجماعات .
- هو العملية التي افراد المنظمة الادارية جميعهم فتربطهم مع بعضهم البعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف الى انتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الادارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة ان تحيط الاخرين بالمعلومات أو أن تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات .

- من الباحثين من ذهب الى مدى بعيد في الاتصال الاداري اذ يقول : ان مفهوم الاتصالات اذا ما استعمل بمعنى واسع فانه يمتد لضم كافة اوجه العمليات الادارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة ... فالاتصالات هي محور التكامل المنظم .

من خلال هذه التعاريف نستنتج انه يجب ان يشمل الاتصال على الاعتبارات التالية :

- مفهوم (العملية) وبمقتضاه ينظر الى الاحداث والعلاقات على انها حالة ديناميكية متغيرة .
- يتم الاتصال بين الافراد أو المجموعات ويتطلب ذلك ضرورة توافر شخصين على الاقل في عملية الاتصال احدهما مرسل والآخر مستقبل .
- لا يتم الاتصال بين المرسل والمستقبل إلا اذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة وتفهمها، لان هناك فرق بين سماع أو قراءة الرسالة وتفهمها .
- الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل .

من خلال استعراض المفاهيم المتعددة لعملية الاتصالات الادارية يتضح لنا انها العملية التي تهتم بإيصال المعلومات المهمة والقرارات بجميع افراد المؤسسة عن طريق متابعة وصول المعلومات وتذليل عقبات وصولها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو الكترونية بالإضافة الى تقييد ومتابعة أي اتصال من خارج المؤسسة الى المحافظة على طرق دخول وخروج المعلومات بوسائل اتصالية منظمة .

### 3- اهمية الاتصال الاداري :

تعتبر الاتصالات الادارية بمثابة الدم الذي يجري في عروق التنظيم حيث فيه الحياة والحيوية والنشاط . فالالاتصال يساعد اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية والمؤسسية، فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية والتنظيمية ، اجراءات

التنسيق بين الأنشطة التنظيمية، تحقيق التكيفات والمهام على الوجه المرغوب، والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل .

أنه من الصعب ان نجد مجالا أو نشاطا اداريا يخلو من الاتصال، فالمشكلات الخطيرة تنشأ عندما يساء فهم التوجيهات، عندما يتحول المزاج العارض الى غضب ، او تحرق التعليمات الشفهية غير الرسمية أحد كبار المديرين كل هذه المواقف تعكس وجود خلل من مكانا ما أو مرحلة ما من عملية الاتصال .

لا شك ان نجاح أي ادارة يعتمد على درجة كبيرة على عملية الاتصال داخل التنظيم الإداري، فا الى جانب انها احدى العمليات الادارية – كالتخطيط والتنسيق والتنظيم – فهي ايضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، كما انها عملية نفسية تتطلب قدرا مناسب من فهم النفس البشرية واتجاهات الاخرين (الموظفين) وتستطيع ان تحدد اهمية الاتصال الاداري للإدارة المعاصرة في النقاط التالية :

- ان عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من ان توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين اجزاء التنظيم الإداري وتراقب وبذلك تضمن حسن سير عمل التنظيم
- ان الاتصال الإداري يلعب دورا في تنمية وتوجيه العلاقات الانسانية بالمؤسسة وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب ، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في ان نعمل بما يدور داخل مؤسستهم الادارية وان يشارك من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه .
- وللاتصال دور بارز فيما يتعلق بعملية صنع القرارات وتنفيذها، ذلك ان عملية اتخاذ القرار الرشيد تعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوعا ودقة تلك المعلومات التي تصل من مستويات التنظيم المختلفة الى متخذي

القرار في الادارة العليا او الوسطى ، كما يساعد الاتصال في عملية نقل قرار بعد اتخاذه وتوصيله الى سائر افراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري ، وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين بمعنى اخر يساعد الاتصال الاداري في عملية صنع وتنفيذ القرار .

- إن الاتصال يعتبر اساسا تركز عليه كافة عناصر العملية الإدارية ، ولو احكم ادائه ؛ فانه سيكون اداة فعالة للتأثير على سلوك الافراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجوبهم مع الادارة العليا ومن هنا جاء الاعتقاد الصحيح على ان كفاءة القائد الاعلى تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته وقدراته في الاتصال .

لابد من ادراك اهمية الاتصال في حياتنا العامة وحياتنا الوظيفية والمهنية وبمدى تأثير جودة الاتصال على جودة الحياة .

#### **4- اهداف الاتصال الاداري :**

يشكل الاتصال أهمية كبيرة للإدارة وذلك بعد أن ظهرت المنظمات الكبيرة وبعدت المسافات التي تفصل بين العاملين والإدارة وتعددت المستويات الإدارية وتنبع أهداف الاتصال من كونها:

- تمثل الضوء الذي تستطيع الإدارة من خلاله معرفة رغبات ومشاكل العاملين وردود فعلهم نحو سياساتهم ووجهات نظرهم نحو المشرفين.
- تمثل الاتصالات الضوء الذي ينبير للعاملين طريقهم ويمكنهم من تحديد مواقفهم أو اتجاهاتهم والتزامهم نحو العمل.
- الاتصال الجيد يعين الإدارة اتخاذ القرار الصائب وبدون تأخير إذ أن عدم وصول المعلومات أو وصولها متأخرة أو ناقصة أو مشوشة يؤدي إلى عدم تكامل مقومات القرار الإداري ومن ثم ضعفه أو تأخيره.
- الاتصال يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية.

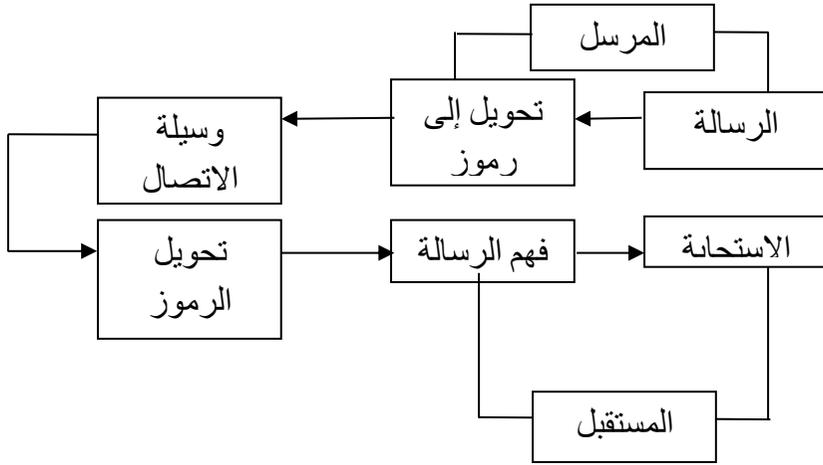
## 5- عناصر الاتصال:

- **المرسل:** هو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.
- **المستقبل:** وهو الذي توجه إليه الرسالة، إذ لا بد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحلها إلى معلومات وأفكار.
- **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير.
- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته وقنوات الاتصال أو الوسائل هي السمع والبصر إذ يندر أن يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواسيب الأخرى ، الاتصالات الشفهية تشمل المقابلة والسجلات والمذكرات والأوامر والتعليمات وصناديق الاقتراحات والشكاوى والصور الفوتوغرافية.
- **المعلومات الراجعة:** والتي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال وأثرها على المستقبل.

## 6- عملية الاتصال:

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا أساسيا واحدا وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها.

وإذا تفحصنا عملية الاتصال نجد أنها مكونة من ثمانية عناصر رئيسة يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق هدفها والشكل التالي يبين هذه العناصر وعلاقتها ببعضها البعض.



### شكل (1/5)

#### يوضح العناصر الضرورية في عملية الاتصال

يقوم المرسل بتجميع أفكاره وآرائه ومشاعره التي يريد بيانها بما يسمى بالرسالة يقوم المرسل باختيار الرموز أو الكلمات التي تعبر عن المعنى تعبيراً صحيحاً.

#### ونجد أن الرسالة الجيدة تتصف بالصفات التالية:

- الاختصار : الرسالة هي وسيلة لتحقيق الهدف ولهذا فإنها يجب أن لا تكون طويلة لدرجة الإسهاب أو مختصرة إلى درجة الاجفاف.
- وضوح الهدف : يجب أن يكون الهدف واضحاً حتى يتجنب المرسل التباسات الفهم على المستلم.
- اللغة السليمة: يجب أن تكون الرسالة بلغة صحيحة تتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.

#### 7- أنواع الاتصالات الإدارية:

يمكن اعتبار المؤسسة على أنها تتكون من عدد النظم الاتصال المرتبطة ببعضها .

وتنقسم أنواع الاتصالات الإدارية إلى الآتي:

## • الاتصال الرسمية:

وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتنتقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، كما تنتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات أيضا من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة ، فلا يتم تخطي مستوى إداري، ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى منه دون طريقة رئيسه المباشر وتنقسم إلى ما يأتي:

### أ- الاتصالات الهابطة:

وهي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموما من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين، وتكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.

### ب- الاتصالات الصاعدة:

وهي الاتصالات التي تصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي إلى المستويات الإدارية العليا – بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء الأعلى بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة. ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تختص بظروف عملهم وشروط خدمتهم.

وهذا النوع من الاتصالات قد أعطى اهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة . لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وهموم العاملين إلى قمة السلم الهرمي ، وينبغي أن تعمل

الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة وذلك بأن تكفل لهم الضمانات اللازمة لإبداء الرأي دون خوف أو تهييب.

**وتؤدي الاتصالات الصاعدة العديد من الأدوار المهمة أبرزها:**

- تزويد المديرين بمعلومات مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية والتي يحتاجونها واتخاذ القرارات اللازمة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بمعاونة رؤسائهم في المعلومات ووجهاتهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الرابط التنظيمي من خلال تشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.

#### • الاتصالات غير الرسمية:

إن الاتصال غير الرسمي يعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصالات الرسمية حيث تمثل الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين الأساسي القوي لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية ، وهي اتصالات موجودة بالفعل لكل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون تسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جمع المعلومات بدلاً من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يدخل رؤسائهم من الصورة وبالتالي يستغرق وقتاً أطول وهي تنقسم إلى نوعين :

## أ- اتصالات أفقية جانبية:

وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى، داخل التنظيم الإداري أو بين غدارتين من تنظيمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهة القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقسام مختلفة .
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

## ب- اتصالات رأسية:

وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف ما دون إدخال رئيس مباشر في الصورة وهذه تتم بشكل استثنائي في الحياة العملية ولكن من شأنها إنجاز بعض المعلومات والأمور التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمين مختلفين. وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة أهمها الاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات العرضية.

## • أشكال أخرى من الاتصالات التنظيمية:

إلى جانب الأشكال التقليدية للاتصال التنظيمي والتي تشمل الاتصالات الرأسية بنوعها والاتصالات الأفقية فإنه توجد أشكال مستحدثة أو غير تقليدية وهي:

## أ. الاتصالات الإلكترونية:

تغيرت طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة للتطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت المدير من توزيع تقرير مطبوع على سبيل المثال في وقت محدد للغاية، كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية إلى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوفر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية بغض النظر عن مواقعهم.

أيضا قد مكنت وسائل الاتصال الإداري وتنامت بنمو التقدم الكبير الحاصل في عالم المعلومات و الاتصال وهناك نوعان من وسائل الاتصال وهما النوع الرسمي والنوع غير الرسمي ونجد ان وسائل الاتصال تشتمل على المقابلات الخاصة، والاجتماعات والمؤتمرات والمكالمات الهاتفية والسلكية واللاسلكية والتقارير والنشرات الدورية و الاتصالات الشفوية والمؤتمرات والاجتماعات.

## ب. الاتصالات الشفوية:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس أو المرؤوسين فقد يكفي بسماع الأصوات وهذه الوسيلة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق ونجد أن طرق الاتصال الشفوي متعددة ويمكن حصرها فيما يلي :

– **المقابلات :** والمقابلة أحد الأساليب الفعالة في الاتصال والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا من المهارة في المقابلة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة ولكي تكون المقابلة مثمرة ومحقة للغاية يلزم أن تكون مرتبة تتلاءم بطريقة عرضية وان تهيب الظروف التي تساعد على نجاحها . ولكي تكون المقابلة ناجحة يجب ان يراعى الآتي:

- أن يحدد موعد.
- أن يتم فعلا في الموعد المحدد.
- ألا تتأخر المقابلة حتى لا يتولد شعور بالملل.
- الحذر من التعصب أو التبرم أو عدم الوضوح.
- أن يبدأ الحديث في شيء من الود والبساطة والمجاملة.
- التفريغ التام للمقابلة وعدم الانشغال بأعمال أخرى.

– **الحديث الشفوي:** ويكون عن طريق المقابلة وجها لوجه أو عن طريق التليفون واللاسلكي فإذا تضمن الاتصال عن طريق التليفون أو أمر أو تعليمات ذات أهمية فيجب أن يلحقها تقرير كتابي للاتصال الشفوي.

#### ومن مزايا الحديث الشفوي:

- سرعة توصيل الرسالة لعدد كبير من المستقبلين.
- يعتبر أكثر تأثيرا وقوة لأنه يتم وجها لوجه.

#### – **المؤتمرات والاجتماعات:**

وهي اوضح الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الادارية وحلها وهي من وسائل الاتصال الضرورية التي لم يستغنى عنها المديرين حيث تكون الفرصة متاحة لتبادل وجهات النظر بين المدير ومرؤوسيه وهذا يشعر المرؤوسين بقرب الإدارة منهم وهذا يشجعهم على العمل الجاد وعلى نجاح العملية الإدارية وحتى تكون الاجتماعات كذلك يجب أن:

- يحدد جدول الأعمال مسبقا ويشارك في الإعداد كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
- يجب أن تتناول في الاجتماعات موضوعات تهم الأعضاء المشاركين.
- إتاحة الفرصة لتناول وجهات النظر بين قائد الاجتماع والأعضاء.
- وضع خطة الاجتماع.
- تحديد موضوع الاجتماع وإعداد جدول أعمال مختصر.

- أن تتم المناقشة بالصراحة اللازمة.
- أن تسجل المناقشات التي تدور والنتائج التي يصل إليها المجتمعون وتنتشر على جميع المشتركين ومن يهمهم الأمر.

#### - الاتصال الكتابي:

وهو الذي يتم عن طريق الكتابة ويكثر استعمال هذا الأسلوب من الاتصال في المنظمات الكبيرة فجانبا إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها.

#### وطرق الاتصال الكتابي متعددة ومنها:

- **التقارير :** وهي إما دورية تحوي إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة شهرية أو سنوية وإما تقارير عن موضوعات معينة. فمثلا كالتقارير التي يقدمها المعلنون إلى المدير وهي تتضمن حقائق عن موضوع معين عرضا تحليليا ويجب أن تكون منظمة وتلتزم بالثقة والموضوعية في ألفاظها.
- **الشكاوى:** ويستوي في ذلك أن تكون الشكاوى بسبب سوء التوزيع في العمل بين القائمين بالتنفيذ أو أن التنفيذ لا يتم بالصورة المطلوبة ويجب الاهتمام بالشكاوى وفحصها والقضاء على أسبابها.

#### 8- معوقات الاتصال:

عملية الاتصال لا تقتصر على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص لآخر بل أن تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الاستقبال أو الإرسال ولذلك فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصفيتها، الأمر الذي يحد من فاعليتها ولذا فإن التصرف على المعوقات يؤدي إلى رفع كفاءة الاتصال في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، ونجد ان هناك أنواعا من المعوقات وهي :

## • المعوقات الشخصية:

وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل ، وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال وأهم هذه المعوقات هي:

أ- **تباين الإدراك:** إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية ، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء ونظر الغني تجاه التبرع الخيري تختلف عن وجهة نظر العاملين.

ب- **الاتجاهات السلبية:** وتتضمن اتجاهات المرسل السلبية تجاه نفسه وتجاه الموضوع المستقبل وتتلور هذه الاتجاهات السلبية بآراء تعبر عن وجهة نظر غير مرضية نحو المرسل أو الموضوع أو المستقبل .

ج- **القصور في المهارات:** إن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة لكل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة ... إلخ.

د- **تشويه وترسيخ المعلومات:** سواء على قصور أو غير قصد يؤدي إلى انحراف العمل على تحقيق أهدافه فالتشويه هو عمل مقصود يهدف إلى الحصول على نتائج تخالف أهداف التنظيم الرسمي.

هـ- **سوء العلاقات بين الأفراد:** له أثر مهم على سير عملية الاتصال وفاعليته حيث تكون المعلومات مشوهة أو ناقصة .

## • المعوقات التنظيمية :

المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم، كمركية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وتجانس الجماعة.

فالمركية تحتم رجوع الفرد لرئيس واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ، ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.

كما ان تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية، مما يعرضها لعمليات التحريف والحذف ، وكذلك الجماعة وتجانسها فالتفاهم بين المهندسين أسرع وأسهل من ذلك التفاهم بين المهندسين وبين الكتاب.

كذلك من المعوقات التنظيمية معوقات تتعلق بوسيلة الاتصال التي تربط الأفراد داخل التنظيم وذلك في حالة استخدام وسيلة بعينها دون ملاءمتها أو لطبيعة المستقبل ذاته ، وبالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة.

#### • معوقات تتعلق بالموقف الاتصالي بشكل عام:

وتتمثل المعوقات فيما يلي:

أ- وجود بعض المعوقات الاجتماعية المرتبطة بالبيئة الثقافية أو الاجتماعية من عادات وتقاليد وقيم وظروف اجتماعية واقتصادية وسياسية قد تكون مقاومة ومعوقة لهدف الاتصال، وبالتالي تحد من التأثير الإيجابي لعملية الاتصال.

ب- ما يصاحب التقدم التكنولوجي من سرعة هائلة في تدفق العديد من الرسائل ومن ثم التعامل مع كم كبير وهائل منها في وقت واحد وما يصاحب ذلك من الاختلاف في التغيير والفهم تشويشها على بعضها البعض نتيجة لهذا التراكم .

ج- الموقع الجغرافي : إن بعد المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينها في الوقت المناسب مما يسبب في تأخير الأعمال ويزيد الضغط على وسائل الاتصال المختلفة.

د- الإفراط في طلب البيانات من قبل الأجهزة الرقابية المختلفة تؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنشأة عن ممارسة العلاقات الإنسانية بالاتصال المباشر مع الأفراد كما أنها تؤدي إلى صراع الدور عند العاملين.

هـ- عدم وجود نشاط اجتماعي في المنظمة يعتبر من الوسائل التي تباعد بين الأفراد وتحد من الاتصال بينهم فالمناسخ الاجتماعي الجيد يؤدي إلى ممارسة عملية ر الفعال.

## • المعوقات الفنية:

تتميز المعوقات الفردية والتنظيمية بالصعوبة، إلا أن المعوقات الفنية والتقنيكية والتي مصدرها عدم وضوح الأهداف أو التعليمات أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة أو نقص في الخطط والسياسات فهي أكثر سهولة في علاجها من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالبنفس البشرية.

## • معوقات الاتصال المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل:

يرتبط الجانب الاقتصادي للعمل بالمفهوم المادي لحاجات الأفراد وبالتالي تتواجد علاقة أخذ وعطاء بين الأفراد والمنظمة ولا تتم هذه العلاقة دون اتصال، ومن أهم المشكلات والمعوقات المرتبطة بالجانب الاقتصادي للعمل ما يتعلق بالدخل وسياسات الأجور والحوافز وغيرها، من هذه المعوقات ما يلي:

أ. عدم وضع سياسة محددة للأجور والمرتبات، فتكون هناك صعوبة في التنبؤ بكيفية الدفع ومواعيده، فتضارب التزامات العاملين المادية بسبب سوء الاتصال وعدم توفير المعلومة والمعرفة.

ب. عدم وضوح السياسات بالأجور والمرتبات.

ج. عدم وجود نظام لقياس الانتاجية ، فهو يسهم في تبسير الأنشطة الإدارية من خلال تحديد الأهداف بصورة أدق حيث أنه تصبح الأهداف أعم وأشمل دون توافر طرق القياس ويصعب اختيار القرار السليم دون توفر أدوات القياس التي يمكن من خلالها الحكم على البدائل.

د. عدم وجود سياسة محددة لنظام العلاوات التشجيعية تبين كيفية استحقاقها ومقدارها ومدى ارتباطها بالإنجاز الوظيفي غير العادي ويعتبر عدم الوضوح يعوق الاتصال لعدم دراية العاملين لأبعادها وطريقة معالجة الإدارة العليا لها.

هـ. العشوائية في اختيار العمل الإضافي والذي يؤثر بطريقة مباشرة على علاقة العاملين ببعضهم البعض وعلى نظرة العاملين للإدارة العليا ، ومدى عدالتها في سلوكها ومن ثم يجب على أن تتوافر الدقة في اختيار الأفراد للعمل الإضافي في بوضع محددات معينة ذات ارتباط بالعمل

وطبيعته. وكذلك عدم وضوح نظام الحوافز المادية في المنظمة وقلة التفاعل بين الأداء الجيد والعطاء المادي كدخل تشخيص.

## ➤ معالجة معوقات الاتصال:

لكي يتم تذليل الصعاب التي تصادف التواصل فلا بد من الآتي:

- أن يسهم العاملون في عملية التواصل: ويتم ذلك عن طريق مناقشتهم للرسالة أو المعلومات أو التوجيهات وشرح وجهة نظرهم بعد تأكدهم من أهداف تلك الرسالة ولذلك تتحد معارضتهم لها أو عدم تفهمهم ومن ثم عدم تطبيقها وسيلتزم العاملون أدبيا في تطبيق شيء شاركوا فيه.

- أن نوفق بين المعلومات وحاجات الأفراد إذ يميل الفرد إلى تعريف نفسه إلى أنواع المعلومات التي تهمة والتي تتفق مع حاجاته ولذا فإن إدارات الإدارة التغلب على الصعاب المنبثقة من التواصل. فالإدارة أو المنظمة تريد عادة تغيير سلوك الفرد عن طريق التوجيه وقد يؤدي ذلك إلى مقاومة الفرد لهذا التغيير الآن وجوده لا يتفق مع أهدافه ورغباته.

- تجزئة المعلومات: إذ أن إعطاء الفرد سيلا من المعلومات قد يشعره بالاضطراب وعدم الاستقرار وخاصة إن كانت تلك المعلومات ذات أثر كبير في إحداث التغيير ، ولذا من الوسائل التي تتبعها الإدارة في تجزئة المعلومات.

ولكي تزداد فاعلية الاتصال اعتادت أدبيات الإدارة أن هناك عشر وصايا للاتصال وهي:

- خطط جيدا قبل اتصالك، حلل الفكرة المنوي نقلها واعرف أهداف واتجاهات من سيتأثرون في الاتصال .

- اسأل نفسك ما الذي تريد تحقيقه من وراء هذا الاتصال.

- تأكد دائما من ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوقيت الاتصال ومدى سرية الاتصال أو علانيته.

- استشر الآخرين في عملية الاتصال، استشر المعنيين في الأمر وذلك لكي تلزمهم أدبيا في تحقيق أهداف الاتصال.

- حافظ على لهجتك متجنباً الصوت المرتفع أو الضعيف .
- خاطب الأفراد بحاجاتهم .
- شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاركتهم للتعرف على نجاحك في عملية الاتصال .
- حاول أن يكون الاتصال منسجماً مع الاهتمامات طويلة الأجل .
- قارن أقوالك بخصالك ، إذ ما يقنع العاملين هو ما يفعله الرئيس لا ما يقوله.
- كن مستمعاً جيداً.

## 9- مؤثرات عملية الاتصال ومقوماته:

الاتصالات تتسع لكي تشمل علاقات المنشأة مع محيطها المباشر والمحيط العام وتكون الاتصالات داخلية أي مع الجمهور وقد تكون خارجية أي مع الجمهور الخارجي.

فالالاتصالات الداخلية هي التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة أما الاتصالات الخارجية هي تعامل الإدارة مع مجموعات الجماهير ومكونات المحيط العام والخارجي عن المنشأة، وقد تمتد معاملاتها إلى المجال الدولي أي خارج حدود الدولة والإدارة في تعاملها مع العاملين معها ولعملية الاتصال مؤثرات عديدة منها:

### أ. طبيعة العمل:

تتأثر عملية الاتصال أساساً بطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة ففي المنظمات العسكرية وفي الشرطة تسود الاتصالات الرسمية وتسير وفق مبدأ التسلسل العسكري، وتعتبر من لغة ذلك تغطياً يتنافى مع النظم العسكرية والذي يلاحظ أن هذه الصيغة الرسمية والاجتماعية فكثيراً ما تكون المرتبة عاملاً في اختيار الأصدقاء وفي تكوين الشلل وحتى في التجمع والجلوس معاً في الحفلات.

ففي تسيير الصواريخ والمركبات الموجهة مثلاً يلزم أن يكون الاتصال دقيقاً جداً ومستمرًا وتوقفه قد يعني كوارث خطيرة ، أما إذا كان العمل متوقفاً على

انجازات روتينية أو كان تنفيذ القرارات متخذة سلفا وواضحة فإن عملية الاتصال تصبح أكثر سهولة .

وكذلك الحال إذا كانت هناك وسيلة واضحة ومحددة للتفاهم متفق عليها سلفا. فيمكن مثلا لقائد الفرقة الرياضية أو الفرقة الموسيقية أن يتفاهم مع عدد كبير من الأفراد بإشارة بسيطة محددة يفهم منها كل فرد ما يقصده القائد بالضبط وتكون بمثابة أمر متصل يطلب به أداء عمل أكثر تعقيدا من هذه الإشارة.

وإذا كان العاملون يشتركون عن قرب في عملية جماعية ويرون ما يفعلونه وما يقصدونه فهم لا يحتاجون إلى نظام آخر لتبادل المعلومات.

فإذا كان الاتصال المبدئي قائما فلا حاجة لنظام آخر لتبادل المعلومات كما في حالة عدد من الأفراد يعملون معا على دفع عربة ، فإن كلا منهم يصبح على دراية تامة بكل ما يفعله الآخرون ولا حاجة لإعطاء المعلومات. كذلك يلاحظ أنه إذا كان الأفراد يعملون في خط إنتاج فإنه لا يكون هناك حاجة قوية للاتصال.

وإنما يلزمهم عادة تبادل البيانات مع من يقوم بأعمال تسبقهم أو تلحقهم فالعامل في خط الإنتاج لا يحتاج عادة إلى الاتصال سوى بزميله الذي يؤدي الخطوة التي تسبقه أو التي تليه.

## ب. التنظيم:

تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تضمها المنظمة. وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات كما تتأثر أيضا بنطاق التمكّن الذي يسيطر عليه الرئيس.

زيادة عدد الوحدات وبعدها الجغرافي عن المركز يؤثر على فاعلية الاتصالات فالثابت أن كمية المعلومات الموجودة بالفروع ومدى وقتها تتناسب تناسبا عكسيا مع المساحة بين هذه الفروع والمركز .

ويلاحظ أيضا أن قدرة الرئيس على الاتصال بأعوانه تتأثر بعدد هؤلاء الأعوان المباشرين الموجودين في نطاق تمكّنه.

بمعنى أنه غذا زاد نطاق التمكّن على العدد المناسب للتوجيه والإشراف بكفاءة تأثرت فاعلية الاتصال.

### ج. حجم المنظمة:

الاتصال يحدد ويعين الأعمال الجديدة التي يجب إنجازها للوصول إلى الهدف أي هو الذي يوضح ماذا أفعل وكيف؟ ومتى؟ وهذا أمر تتناسب صعوبته طرديا مع حجم المنظمة، بمعنى أنه كلما كبر حجم المنظمة كانت عملية الاتصالات أكثر صعوبة وتعقيدا.

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب ان يكون مصدرا موحدا للمعلومات والبيانات فإذا تعددت المصادر أدى هذا إلى الاضطراب والتضارب ، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس ، ومن جهة أخرى يتعين أن تكون الاتصالات رسمية ومثبتة كتابة.

ولهذا فإن تضخم الجهاز الحكومي يعد من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة عملية الاتصالات تعقيدا أو بطئا.

### د. عمر المنظمة:

ويؤثر عمر المنظمة كذلك في عملية الاتصالات وشكلها فإذا كانت المنظمة وما زالت تقوم بتحديد مشاكلها وأهدافها أو أسلوب عملها وفق أن تكون الاتصالات ضيقة ، وأن تكون الاتصالات شخصية ما امكن وأن تصدر الأوامر واضحة جدا وأن ترفع التعاقد المفصل الذي يبين مجريات الأمور يوميا.

وكلما استقر العمل بالمنظمة وتحددت معالمه وساد التعاون بين افرادها وقويت بينهم أو أمر الصداقة أمكن الاستغناء عن التفاصيل ، وأمكن كذلك أن تكبر شبكة الاتصالات تدريجيا من غير أن تصبح عائقا في سير العمل.

وعادة ما يقلص حجم الاتصال الرسمي والكتابي ونمو الاتصالات غير الرسمية ويصبح الاعتماد أكثر فأكثر على التفاهم والاتصالات الشفوية.

### هـ. اتجاهات الرئيس في العمل:

إن اتجاهات الرئيس نحو العاملين ونحو القادة والسلطة هي التي تحدد نمط العمل بالمنظمة ، فالرؤساء الذين يمتلكون النزاعات التسلطية أو الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي والنصح أو النقد والاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض رأيهم وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات

بالمنظمة وقد يؤدي إلى توقف العملية الإدارية أو عدم أدائها لوظيفتها صعوداً أو هبوطاً كما يجب أن تكون المرؤوسين عادة يتجنبون المواقف التي تؤدي بهم إلى احتكاك أو الاختلاف مع رؤسائهم وعلى العكس من هذا تؤدي القيادة الديمقراطية تشجع والاتجاهات القومية في الإدارة إلى تنمية اتصالات فعالة ومستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها إلى حد سواء فالقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة والشورى في الرأي واتخاذ القرار، وتعمل على نظام جماعي لا يعتمد على فرد بذاته.

### و. حجم نظام الاتصال

يقصد به عدد ونوع العاملين الذين يشملهم نظام الاتصال فعلي سبيل المثال :قد يكون الاتصال محصور بين مستوى الادارة العليا والمديرين فقط كما يشمل جميع العاملين .

بدءاً من رئيس مجلس الادارة حتي بواب المنظمة ان حجم الاتصالات له تأثير كبير لعدة اسباب منها .

- انه كلما زاد حجم نظام الاتصال تنخفض كفاءته نظراً لزيادة احتمال تعرضه للشوشرة وتغيير او تبديل المعنى .
- من ناحية اخرى فان المديرين عادة ما يساؤون تقدير حجم الاتصال وذلك إما بالمبالغة في تحديد الافراد الذين يجب ان يشملهم الاتصال او المبالغة في تقدير حاجاتهم الى المعلومات .

وما يؤثر على عملية الاتصالات العلاقة بين المرؤوسين فقد العلاقة النفسية والعملية والعاطفية بين الرئيس والمرؤوس الى عدد من المتاعب ، واحياناً ما يعتمد المرؤوسون تشويه المعلومات المرفوعة الى رؤسائهم لحماية اغراضهم الشخصية ، ولإظهار انجازه بالمظهر الحسن لرؤسائهم فان الاعتراف بالخطأ قد يريح الضمير، ولكنه عادة قد لا يؤدي الى الترقية او العلاوات كما يميل المرؤوسون الى ازالة الأم الفضل بحجز او تحريف المعلومات مع التأكيد الزائد على أي نجاح يصادف طريقهم ومشكلة اخرى بالنسبة للاتصالات مع الرؤساء هي الميل الى ملائمة رغبات الرئيس وتلافى مالا يرغبه الرئيس متبعين في ذلك القول القائل (اجعل الرئيس يشعر بارتياح

حتى لو ادى ذلك الى تغيير الحقيقة قليلا او كثيرا، فلا تزحج توازنك الشخصي بأخبارها  
مالا يحب سماعها رئيسك ) .

وقاعدتهم في هذا ان الرئيس السعيد يمنع المكافئات بينما الرئيس الحزين يصدر  
الجزاءات وغرامات .

وهناك مشكلة اخرى تأثر في الاتصالات هي ان الرؤساء عادة ما تصل رسائلهم  
بمضامين اكثر مما يقصدون، فتلقى البلاغات الشفوية أو الكتابية الصادرة من الرؤساء  
خاصة بالمستويات العليا في التسلسل الوظيفي فحفا دقيقا اكثر من الرسائل الاخرى.

فيعمد الاشخاص الى قراءة ما بين السطور واستنباط اشياء بعيدة عما قصد الرئيس  
ذكره اصلا . كما ان اي ملاحظات عارضة أو اغفال غير متعمد لتحية احد المرؤوسين  
قد يؤدي الى الاعجاب والسرور والاضطراب والخيبة، ولذلك يلزم الرؤساء محاولة  
تفهم شعور المرؤوسين والحد من قلقهم .

ولا يوجد حل سهل للمشاكل المذكورة في الفقرات السابقة وكذلك لا يمكن التخلص  
من بعض التشويش في المعلومات ، الا ان ايجاد الشعور بالثقة الشخصية والثقة  
المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس هي خطوة في الاتجاه الصحيح، اذ يجب على الطرفين  
محاولة فهم الظروف والمشاكل التي يمر بها الطرف الاخر، كما يجب النظر الى التفهم  
بان العملية ذات الاتجاهين تشتمل على الحديث والاستماع ، اذ ان على الرئيس ان  
يكون مستعدا للأصغاء لمشاكل مرؤوسيه ، وان يعطيهم الفرصة لعرض افكارهم  
وشعورهم .

فمثل هذا الاتجاه يولد شعورا بالولاء الشخصي للرئيس وهذا عامل مهم، فالالاتصال  
عملية تتضمن نقل الشعور بالإضافة الى نقل المعلومات واسلوب التعامل الرئيسي  
الصرف لا يمكنه ان يؤدي الى الاتصالات فعالة بين الطرفين .

وهنا نورد الاشارة الى عدة عوامل تساعد على تقليل الصعوبات التي تصادف التواصل، فأننا نلجأ الى الوسائل الآتية:

- التكيف مع عالم المتلقي: حاول ان تتنبأ باثر ما تنوى ان تكتبه او تقوله على مشاعر المتلقي ومصالحه وقيمه ، وكن على وعى بالحالات التي يساء فهم المعلومات بسبب التحيزات وتأثير الاخرين واستعداد الناس لرفض ما لا يرغبون سماعه .

- استخدام التغذية الاسترجاعية: تأكد من انك تسترجع الرسالة من المتلقي والتي تخبرك بالقدر المفهوم منها.

- استخدام الاتصال بالواجهة : تحدث الى المرؤوسين كلما امكنك افضل من ان تكتب اليهم، هكذا يمكنك الحصول على التغذية وتستطيع تعديل رسالتك أو تغييرها طبقا لردود الافعال التي تتلقها، ويمكنك توصيلها بطريقة اكثر انسانية وبقدر كاف من التفهم، يمكنك من التغلب على التحيزات ،ويمكنك توجيه النقض الشفوي بطريقة بناءة افضل من الكتابة التي تبدو دائما اكثر جفاءً .

- استخدام لغة مباشرة ومبسطة : ويبدو هذا واضحا ولكن كثيرا من الناس يفسرون ما يقولونه بالإطناب والجهة التفصيلية .

- تعدد قنوات الاتصال: بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة دون أي تغييرات في طريقة ارسالها، يمكن ايضا توصيل الاتصالات الاضافية المكتوبة مع الكلمات الشفهية، وعلى العكس من ذلك يجب ان يدعم التخليص الشفهي كتابيا.

- تقليل مشاكل حجم المؤسسة : ذلك يكون ممكنا اذا استطعت تخفيف المستويات الادارية، شجع الحد المعقول من الاتصالات غير الرسمية بحيث تكون جميع الانشطة مهيأة لتسير الاتصالات لتحقيق المصالح المشتركة للجميع.

- مهارات الاستماع: هناك كثيرون ممن يجيدون الكتابة وممن يجيدون الكلام وهناك قليلون ممن يجيدون الاستماع، الاستماع فن لا يستطيع الكثيرون تطويره مع انه ضروريا لان المستمع الجيد يجمع اكبر قدر من المعلومات

ويقيم علاقات الوثام والالفة مع الاخرين وفي نفس الوقت يعتبر هذا من الدعامات الرئيسية للاتصال الجيد.

## 10- مقومات الاتصال الإداري :

تقاس فعالية الاتصال شأنه شأن أي عملية بمدى تحقيق الاهداف من عملية الاتصال وما لم تتحقق تلك الاهداف يمكن القول ما تم بين الاطراف لا يمثل في حقيقته اتصالا او انه اتصال ناقص أو غير كفاء أو غير فعال وفي هذه الحالة يكون ما تم بين الاطراف اهدارا للموارد دون تحقيق منافع .

تتوقف فعالية عملية الاتصال على اعتبار ان عملية الاتصال ككل، ويعنى هذا ان تفعيل عملية الاتصال يتطلب توفر مقومات الفعالية في كل عناصر نموذج عملية الاتصال وفيما يلي مقومات عناصر عملية الاتصال :

- ان اول خطوة نجاح الاتصال الإداري هي ان يكون هادفا، بمعنى ان يكون هناك ما يستحق الاتصال من المعلومات وسياسات العاملين والمنظمة على حدا سواء، لا ينبغي ان يقتصر الاتصال من الرئيس الاعلى على تبليغ الاوامر واعطاء التعليمات فحسب، بل يجب ان يتضمن فكرة المشاركة والتفكير والتدابير والشورى وابلاغ العاملين بما يهمهم ويذكر فيهم روح المثابرة والعمل الجاد والتصميم على بلوغ الهدف .

- ينبغي ان يسير الاتصال الإداري في اتجاهين: اتصال هابط و اتصال صاعد، بالرغم من ان الاتصال الهابط من الادارة العليا الى القاعدة هو الغالب والاعم الا ان الادارة ينبغي ان تولى اهتمامها الكامل للاتصالات الصاعدة لتحسين العمل وعلى شكاوى العاملين والعمل على حلها لتحسين سير العمل والعمل على مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه والاهتمام بها واعطائها الاعتبار الكافي عند التخطيط والتنفيذ .

- ان نجاح الاتصال يتوقف على مدى استعداد العاملين وتقبلهم للاتصال الوارد اليهم من الادارة العليا وذلك ان نطاق الطاعة العمياء لكل اتصال هابط من الادارة العليا له حدوده النفسية وخلقية لدى العاملين، فالأمر الذى يتعارض ومعتقدات العاملين لن يجد طريقة للتنفيذ بالطبع بل الأمر الذى لا

يشارك فيه المتخصصون الجديرون بالاشتراك لن يجد القبول النفسي لديهم ولن يجد بالتالي التجاوب الفوري من جانبهم .

- ينبغي ان يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وان تعرف حدود السلطة والطريقة التي تتبع في ذلك هي اعلان التعيينات الرسمية والعهد بكل شخص لوظيفته والاعلان العام وخرائط للتنظيم والمجهود التعليمي .

- يجب ان يكون هناك خط اتصال رسمي محدد لكل عضو في المنظمة، وهذا يعني ان كل شخص يجب ان يتصل بشخص معين بمعنى اخر يجب ان يكون لكل شخص علاقة رسمية محددة بالمنظمة.

- يجب ان يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر الامكان ويمكن ذلك باعتبار ان الاتصالات الرسمية تكون الغالب في شكل كتابي او شفهي وتعتبر اللغة كوسيلة للاتصالات محدودة ومعرضة لسوء الفهم وتكون كثير من الاتصالات بدون اعداد وحتى الاتصالات المعدة بعناية تحتاج الى تفسير لذلك يجب ان يكون الاتصال عندما يتم من اعلى الى اسفل اكثر تحديدا بالإضافة الى ذلك كلما قصر خط الاتصال كلما زادت سرعة الاتصال وقل احتمال الخطأ.

- يجب استخدام خط الاتصال كاملا : وهذا يعني ان اتصالا من رئيس المؤسسة الى القاعدة ينبغي ان يمر بجميع مراكز السلطة على خط الاتصال وهذا ضروري لتفادي الاتصالات المتعارضة التي قد تحدث اذا كان هناك تجاوز في خط الاتصال وايضا ضرورة الحاجة الى التفسير وتحديد المسؤولية، بالإضافة الى اسباب اخرى مثل المحافظة على مركز وسمعة المشرفين الذين يقعون على خط الاتصال .

- يجب ان تكون كفاءة الاشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال (أي المديرين والمشرفين) بالدرجة الكافية . ويقصد بذلك القدرة العامة فيما يتصل بعمل المنظمة، لان وظيفة مركز الاتصال في المنظمة ترجمة الاتصالات الداخلية بخصوص الظروف الخارجية وتقديم العمل والنجاح أو الفشل والصعوبات والاطفاء الى اتصالات خارجية على شكل اعمال جديدة وخطوات تمهيدية وغيرها تشكل جميعها حسب الاهداف النهائية والحالية للمؤسسة، لذلك لا بد ان يكون هناك اتفاق للنواحي الفنية المتصلة بعملية الاتصال مثل قدرات العاملين وموقع التنظيم غير الرسمي وتفسير العوامل

البيئية والقدرة على التمييز بين الاتصالات التي لها سلطة لأنها لا تقبل او لا يمكن قبولها.

- يجب عدم تعطيل خط الاتصال مادامت المؤسسة قائمة بالفعل: وهذا احد الاسباب في الفشل المؤقت للوظائف في حالة العجز او غياب شاغليها، وهذا يؤكد الناحية الغير الشخصية وخاصة الاتصال في سلطة المنظمة، ولا يقتصر ضرورة ذلك على ان الاتصالات معينة لن تتم بدون ذلك بل لان التنظيم غير الرسمي ينحل بسرعة اذا تعطل خط الاتصال الرسمي، وعلى ذلك يمكن للمؤسسة ان تعمل لفترة طويلة بدون اضطراب خطير اذا خلت وظيفة معينة ولم يعرف احد بذلك فيما عدا حالات الطوارئ، ولكن اذا عرفت الحقيقة فان المؤسسة تتعرض للتفكك بسرعة .

- يجب التحقق من كل اتصال : بمعنى ان الشخص يجرى الاتصال يجب ان يكون معروفا انه يمثل فعلا مركز السلطة المختصة وان من سلطة الوظيفة الاتصال المقصود أي ان الاتصال في نطاقه اختصاصه او سلطته، وان الاتصال مصدق عليه فعلا من هذا المركز .

- يجب على الادارة ان تكون على علم بالعوامل الاجتماعية في المنظمة لكي تحقق الفاعلية من الاتصالات، وان تحاول اختيار الافراد الذين يميلون الى تعاطف مع المناخ الاجتماعي للوظيفة، ويمكنها اتباع برامج التدريب التي تساعد على خلق الخبرات المشتركة وتسهيل انضمام الفرد في المؤسسة كما يمكنها نشر المجالات والمنشورات وغيرها لزيادة الشعور العام بالحياة في المنظمة وتقديم جميع انواع الخدمات التي تساعد في ايجاد روابط مشتركة بين اعضاء المؤسسة حتى يقل الاختلاف بين ما يقال او يسمع او ما يفهم يمكن ان تقوم الادارة بنواحي النشاط التي تساعد العاملين في فهم وضعهم في مجتمع المؤسسة.

ولعل من اهم التواصل في ذلك تشكيل العلاقات اليومية بطريقة تحقق التآلف حتي يمكن تفسير معنى ما يقال على الوجه الصحيح .

وخلاصة الامر ان الاتصال هو البنية التي تحقق الربط او التواصل بين افراد المنظمة وبعضهم البعض، ويفعل العلاقات بين المؤسسات ويستحيل ان تمارس انشطتها وتتخذ قراراتها وكذلك يستحيل على وحداتها ان تقوم بمهامها وان تنجز اعمالها وتحقق اهدافها دون عملية اتصال متكاملة فعالة .

## الفصل السادس

### الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

1- الرضا الوظيفي للعاملين

2- الالتزام التنظيمي لدى العاملين

## الفصل السادس

### الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

#### 1- الرضا الوظيفي للعاملين

يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر ، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، و كذلك مساعدة زملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء .

و يكمن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، على الرغم من أنك تستعد لعمل أفضل، وكثير من الناس يحققون قدراً معقولاً من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها .

#### 1/1 مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت و اختلفت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، ويرجع التعدد والاختلاف إلى وجهات النظر المختلفة التي حاولت تحديد هذا المفهوم ، من بين وجهات النظر هذه ما يلي :

- عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات

الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير .

- إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاوته لمهنته التي يعمل بها، والذي نتج عنه نوع من رضا الفرد وتقبله لما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام .

- اتجاه يحمله الافراد نحو عملهم وينجم عن معرفتهم بأعمالهم وعن الدرجة التي من خلالها يوجد تناسق جيد بين الافراد والمنظمة .

- شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج .

- مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد .

- الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها .

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي هو الإشباعات التي يحصل عليه الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها ، وبالتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر اشباعات مختلفة ، بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة .

وعليه يمكن القول إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

## 2/1 خصائص الرضا الوظيفي

من أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني : نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

### 3/1 عوامل وعناصر الرضا عن العمل

هناك مجموعة من العناصر للوظيفة التي يمكن أن تؤثر على رضا الشخص بوظيفته وتتضمن :

#### - الأجر

يتجه بعض الكتاب المحدثين بأن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وان توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد . والاعتراضات كثيرة على هذا الرأي حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى

الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس والأجر وان كان وسيلة لإشباع الحاجات  
الفسولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتاح للفرد من تبادل  
المجاملات الاجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح .

### - محتوى العمل

إن هذا العنصر هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر الأخرى.  
وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا :

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد : تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية  
التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل . ويمكن أن نفترض هنا انه كلما زادت حرية  
الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما  
زاد رضاه عن العمل .
- درجة تنوع مهام العمل : يمكن القول بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل  
عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس .
- استخدام الفرد لقدراته : يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم  
به يستخدم قدراته كلما زاد رضاه عن العمل .
- خبرات النجاح والفشل : أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل  
تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد خبرات النجاح  
والفشل على الرضا وكلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا  
لديه .

### - فرص الترقية

أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا الوظيفي . و أن العامل  
المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص  
الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل

رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل .

### - نمط الإشراف

هناك علاقة بين نمط الإشراف و رضا المرؤوسين عن العمل حيث أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميطه لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه وجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم.

### - جماعة العمل

تؤثر جماعة العمل برضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر بالنسبة له . فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر للرضا للفرد عن العمل وكلما تفاعل الفرد مع الآخرين يوجد توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله .

### - ساعات العمل

يمكننا أن نفترض انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت ، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان اثر ساعات العمل على الرضا محدودا.

## - ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، ويرى الباحث ان درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة .

## - عدالة العائد

يتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون ما قيد أو شرط، وإنما يحاول أن يحصل على العوائد العادلة . ووراء هذا الافتراضي مسلمة مؤداها أن هناك قيمة أو اعتبار خلقيا يدفع الناس الى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد .

## 4/1 أهمية الرضا الوظيفي

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياسا لمدى فاعلية الاداء، فاذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فان ذلك سوف يؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الاجور او الحوافز التي تقدمها المنظمة، وبالمقابل إذا كان العاملين غير راضين فان ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال الى منظمات اخرى، لذا يمكن تحديد الاسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي :

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

## 2- الالتزام التنظيمي لدى العاملين

ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالالتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح.

### 1/2 مفهوم الالتزام التنظيمي

وعلى الرغم من أن مفهوم الالتزام يعد مفهوماً قديماً في مجال العلوم الإنسانية ، إلا أنه في مجال العلوم الإدارية لم يحظ بالاهتمام الكافي إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية التي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها في مجال المنظمات المختلفة ، فأصبحت الإدارات تطالب بأن يكون التزام العاملين نحو منظماتهم التي يعملون فيها ، وتريد منهم الإخلاص في العمل ، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها . وبمقدار ما أصبحت المنظمة مهمة لحياة الأفراد ، فإن المنظمات غدت تعتبر الأفراد الأساس الذي تعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، وأخذت تبذل الجهد ، وتتفق المال ، وتصرف الوقت لاختيار أفضلهم كفاءة ، وتوليهم عناية خاصة ، فتوفر لهم التدريب المناسب ، وتمنحهم مزيداً من الحوافز المادية والمعنوية التي تسهم في سد احتياجاتهم المختلفة ، وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام لها ، والإخلاص في خدمتها ، وتقديم الأداء المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة

وفاعلية ، أيماننا منها بان التزام العاملين لمنظماتهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها ،  
ويبدون استعدادا لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها ، ويظهرون رغبة قوية في عدم  
تركها أو الانتقال منها ، فيما يعود عليها بالفوائد العديدة .

ومن هنا يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على انه :

- الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة ، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها  
، والأيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها .

- السلوكيات التي يقوم بها العامل وتدل على مدى التزامه بالقواعد الأخلاقية التي  
تحدد علاقتها بعمله وكذلك على الراحة النفسية والرضا عن شغله لوظيفته  
والاعتزاز بها وتفضيلها على غيرها من الوظائف الأخرى .

- انغماس العامل في عمله ، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض ،  
والى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته .

- الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل  
والى تبني قيم المنظمة.

ومن التعريفات السابقة يمكن تعريف الالتزام التنظيمي هو الإيمان القوي بأهداف  
المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول  
بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

## 2/2 مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

تمحورت دراسات الالتزام التنظيمي حول مدخلين رئيسيين هما :

- المدخل الاتجاهي ( التبادلي ) : وينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس الارتباط  
بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ، ويعتمد على معرفة الافراد

وشعورهم وادراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والاعراضات المقدمة التي يحصلون عليها ، ويعرف اصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي على انه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، حيث ان الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في اعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.

- **المدخل السلوكي** : يعرف الالتزام التنظيمي على انه العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي بالفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية ، والغير المادية التي يستثمرها في المنظمة ، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها .

### 3/2 أهمية الالتزام التنظيمي

تعود هذه الأهمية لعدة اسباب منها:

- انه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات .

- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات ... أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم .

- ما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة .

## 4/2 مداخل تنمية الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من محددات الالتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الالتزام. ومع ذلك فإن الإدارة باستطاعتها عمل الكثير لتقوية الالتزام العاطفي من خلال :

- الإثراء الوظيفي : إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله. وهذا من شأنه أن يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين : يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه الشركة من منافع يعود عليهم أيضاً بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة. وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط والبرامج إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنها ستلعب دوراً فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

- استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة : كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما قوى لديه الالتزام (وخاصة الالتزام العاطفي) تجاه المنظمة. فإذا كان من قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعى هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم.

## 5/2 أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

### - بعد الالتزام العاطفي Affective Commitment

أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له . كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه؛ أي هو الارتباط المحدود . وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم . ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

### - بعد الالتزام المعياري Normative Commitment

ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل؛ بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة . ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي . وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

## - بعد الالتزام المستمر **Continuance Commitment**

ويشير هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية .

### **6/2 محددات الالتزام التنظيمي**

تعددت اتجاهات الباحثين حول العوامل التي تساعد على تكوين الالتزام التنظيمي داخل المنظمة ، ومن اهم هذه العوامل منها :

- **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ، حيث انه من المعروف ان لدى أي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد ، فإذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتري عليه اتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن .

- **وضوح الاهداف** : يساعد وضوح الاهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الافراد العاملين ، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للالتزام والمنظمة أكبر .

- **العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم** : تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم ، فالمشاركة هي

الاشترك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف.

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : يمكن النظر للمناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، او ان نجاحها يعتمد على مناخ العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق مناخ عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم .

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة** : يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل .

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية** : ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير اداء متميز لأفرادها وتعلم على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة والافراد العاملين .

- **نمط القيادة** : فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام نظام الحوافز المناسبة ، فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام التنظيمي لدى الفرد .

## الفصل السابع

### ضغوط العمل

1-مقدمة

2-تعريف ضغوط العمل

3-أنواع ضغوط العمل

4-مراحل تطور تأثير ضغوط العمل

5-عوامل ظهور ضغوط العمل

6-أثار ضغوط العمل

7-إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

## الفصل السابع

### ضغوط العمل

#### 1- مقدمة

يرتبط ضغط العمل بعدم التكافؤ والتوازن بين طبيعة العمل المطلوب إنجازه والجهد النفسي والجسدي المبذول، حيث يكون المجهود النفسي والجسدي كبيرين جداً، وتبدأ ضغوطات العمل عندما تضغط مجموعة من القوى على الشخص العامل ليصبح غير قادر على استيعاب الوضع بالطريقة الاعتيادية نتيجة استهلاك كمية كبيرة من الطاقة النفسية والجسدية لديه، فتسيطر عليه ردات الفعل السلبية إذا لازمته هذه الضغوطات لفترة مستمرة من الزمن. يوجد الكثير من العاملين الذين يتكيفون مع التغيير، فمن البديهي أن يكون العمل مصدراً للضغوطات وانعدام الراحة، وذلك يعود لعدة أسباب منها الحالة النفسية للعامل، والتفكير باستمرار بالمستقبل، التفكير في المشاكل ومصاعب الحياة وعدم القدرة على مواجهتها والتغلب عليها، والروتين الذي يسبب الملل الأمر الذي يجعل العامل غير مكترث ويضعف أداءه. وفي بيئة العمل لا يمكن للشخص من تجنب ضغوطاته كلياً ويُفضل بأن يتكيف مع محيطه وذلك بالصبر والهدوء وتحقيق النفسية المتوازنة للاستمرار في إتمام العمل المؤكل إليه على أكمل وجه.

#### 2- تعريف ضغوط العمل

علي الرغم من شيوع مصطلح ضغوط العمل، فقد تعددت التعريفات الخاصة بضغط العمل واختلف تناولها من باحث إلى آخر ، ومن هذه التعريفات ما يلي :

- كل تأثير مادي أو نفسي أو معنوي يأخذ أشكال مؤثرة على متخذ القرار، ويفوق توازنه النفسي والعاطفي، ويؤدي إلي إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي، يؤثر

سلباً على اتخاذ القرار، ويؤدي إلى عدم القيام بالسلوك الرشيد اتجاه المواقف الإدارية والتنفيذية.

- مجموعة من التفاعلات بين الفرد وبيئته، والتي تتسبب في حالة عاطفية أو وجدانية غير سارة، كالتوتر والقلق
- العوامل أو المصادر البيئية السلبية التي ترتبط بوظيفة معينة، مثل: صراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور الزائد.
- استجابة ملائمة تعدل بالفروق الفردية ، أو عمليات نفسية تقع نتيجة لأي تصرف خارجي، أو موقف أو حدث يفرض على الفرد استجابات نفسية أو فسيولوجية مفرطة أو كلاهما.
- الحالة الناتجة عن عدم توازن بين مطالب الموقف، وقدرة استجابة الفرد لهذا الموقف .
- حالة ناشئة عن تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع الفرد لكي تتغير حالته النفسية والبدنية، بحيث يجبر على التحول عن ممارسته لعمله بصورة طبيعية. ومن هنا يمكن تعريف ضغوط العمل على انها إدراك العاملين واستجاباتهم للمثيرات المحيطة بهم مما يجعلهم ينحرفون عن الأداء الطبيعي لهم .

### 3- أنواع ضغوط العمل

يوجد أنواع عديدة من ضغوط العمل التي يُمكن أن يواجهها الفرد في وظيفته، ومنها ما يأتي:

- متطلبات الوظيفة وطبيعتها غير الملائمة للعامل.
- عدم القدرة على استيعاب ظروف العمل.
- عدم الشعور بالراحة في مكان العمل.
- عدم الوصول للترقية أو للحوافز.
- نشوء جو من التوتر نتيجة عدم القدرة في التعامل مع الزملاء أو رؤساء العمل وضعف التعاون فيما بينهم.

- عدم تنظيم أوقات العمل وطول ساعاته.

#### 4- مراحل تطور تأثير ضغوط العمل

تمر ضغوط العمل بثلاثة مراحل متعاقبة في تأثيرها على شاغل الوظيفة وهي:

##### 1/4 مرحلة التنبيه بالخطر أو الإنذار: Alarm:

تمثل الرد الفعلي الأول الذي يؤديه الجسم تجاه حالة إدراك الضغط، حيث يرسل العقل إشارات لكافة أعضاء الجسم واضعاً إياها في حالة استنفار كاملة، حيث تزيد سرعة التنفس، ويرتفع الضغط، وتتوتر العضلات.

##### 2/4 مرحلة المقاومة Resistance:

حيث يواجه شاغل الوظيفة ضغوط العمل بطرق شتى، مثل التعامل مع العوامل الضاغطة أو تحاشيها، ويترتب على تلك المواجهة العديد من المشكلات، ومع استمرار الضغط وتكرار المواجهة تقل المقاومة.

##### 3/4 مرحلة الإجهاد أو الاستنزاف Exhaustion:

يدخل شاغل الوظيفة الي هذه المرحلة عندما تنهار مقاومته للضغوط، وتظهر في هذه المرحلة، وبشكل حاد مجمل الاستجابات النفسية والسلوكية والجسدية للضغط.

#### 5- عوامل ظهور ضغوط العمل

تظهر ضغوط العمل في المؤسسات نتيجة لعدد من العوامل وهي كالآتي:

1/5 العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تسبب حدوث ضغوط العمل، كالسياسات التي تطبق في تنظيم العمل، والمناخ التنظيمي، وحجم المنشأة، وتوجد مصادر عديدة لهذا النوع من العوامل.

2/5 العوامل البيئية: وهذه العوامل تؤثر على مدى توتر العاملين في المؤسسة ومنها عدم ثبوت الحالة الاقتصادية حيث يمكن أن تصاب البيئة الاقتصادية بالكساد في بلد ما، فيؤثر ذلك سلباً على الأفراد، كارتفاع الأسعار وعدم توافر السلع الأساسية، وذلك يجعل الأفراد يشعرون بالقلق والتوتر، كما يؤثر التطور التكنولوجي السريع على الأفراد ويجعلهم في قلق وتوتر دائم في حال لم يقدرُوا على استخدام هذه التقنيات.

3/5 العوامل الشخصية: وهذه العوامل تصدر عن الموظف بشكل شخصي، وتتعلق إمّا بظروف حياته كالمُعانة من المشكلات الأسرية التي تؤدي إلى شعور الموظف بالانفعال، أو تتعلق بطموحه في تحقيق هدف معين.

## 6- آثار ضغوط العمل:

تنقسم الآثار الناتجة عن ضغوط العمل، إلى آثار إيجابية وآثار سلبية. فمن الخطأ الافتراض بأن الضغوط يترتب عليها دائماً نتائج سلبية، حيث تعكس نتائج الدراسات المتخصصة أن ممارسة قدرًا من الضغوط يعتبر أمراً ضرورياً لتحقيق مستويات متميزة من الأداء الوظيفي، كما هو الحال في فرق العمل عموماً. وتوضح الباحثة فيما يلي، كلاً من الآثار الإيجابية والسلبية لضغوط العمل:

### 1/6 الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

أن الضغوط قد تكون أحياناً إيجابية عندما لا تتجاوز الحد المسموح به، حيث إنها تعمل على:

- السرعة في الإنجاز.
- تشجيع التفكير الابتكاري.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو تفويض السلطة.
- خلق التنافس الإيجابي بين العاملين.

- خلق الإحساس بأهمية الوقت والعمل على الإدارة .
- زيادة الإنتاجية.

## 2/6 الآثار السلبية لضغوط العمل:

يوجد العديد من المترتبات السلبية لضغوط العمل ، ويمكن تقسيمها إلى أربعة أقسام،

هي:

- **الآثار الشخصية (النفسية):** ويقصد بها حالة الفرد النفسية، ومنها: الاكتئاب، وعدم الرغبة في العمل، والقلق، والاجهاد، والسلبية وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات.
- **الآثار الجسمانية (الفسولوجية):** ومنها الصداع المزمن، وعسر الهضم، وقرحة المعدة، وارتفاع ضغط الدم، والازمات القلبية، والقلولون العصبي، وغيرها من الامراض.
- **الآثار السلوكية:** مثل كثرة الصراع مع الآخرين، وضعف الاداء، والغياب، والعدوانية، والشعور بعدم الرضا في العمل.
- **الآثار التنظيمية:** مثل سوء المناخ التنظيمي، وارتفاع معدل دوران العمل، وزيادة معدلات الشكاوى وحوادث العمل.
- **المترتبات الذهنية :** والتي تتضمن فقدان القدرة على التفكير والنسيان، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، وعد التركيز، والحساسية للنقد.

## 7- إستراتيجيات إدارة ضغوط العمل

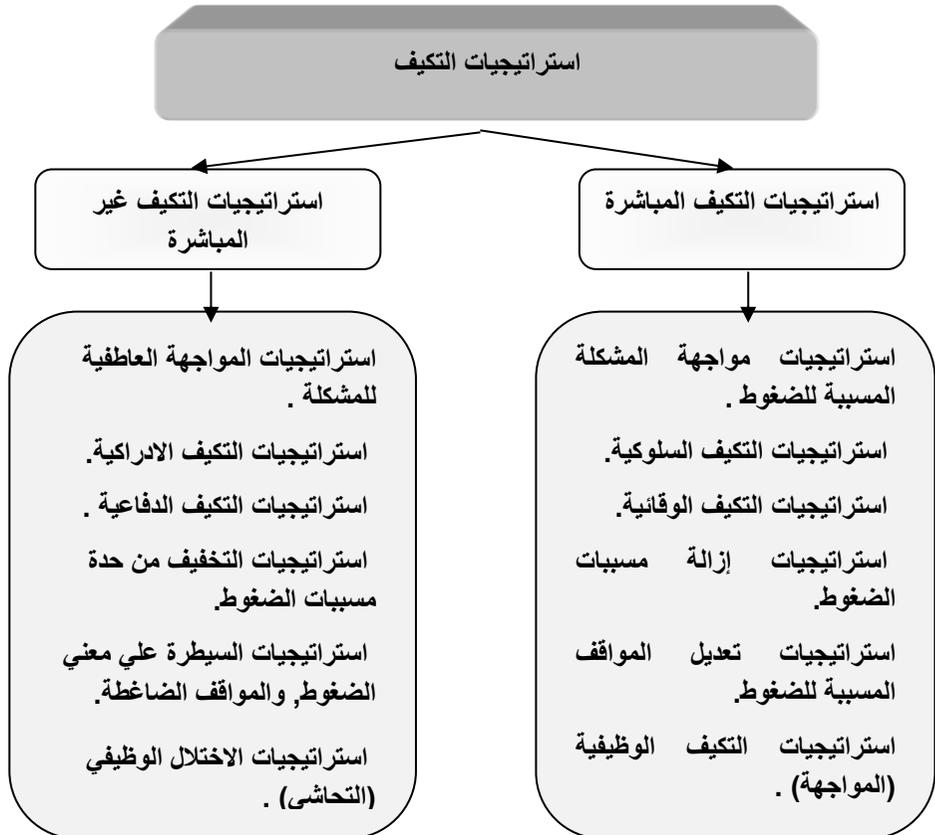
جمع بعض الباحثين مختلف استراتيجيات التكيف مع مصادر الضغوط تحت بندين

رئيسيين، هما:

- **استراتيجيات التكيف المباشرة:** ويقصد بها قيام الفرد بأفعال صريحة ترتبط مباشرة بعمله ووظيفته، في محاولة منه للتكيف مع ضغوط العمل الواقعة عليه،

ومن أمثلة ذلك: أن يصبح الفرد أكثر تنظيماً، وطلب المساعدة من الآخرين ، ومحاولة القيام بالعمل أكبر سرعة ممكنة، والقيام بالأشياء المهمة وحذف غير المهمة.

– استراتيجيات التكيف غير المباشرة: ويقصد بها ، تلك الافعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد للتعامل مع ضغوط العمل بشكل ضمني Implicit Form ، ولا تنصب على عمله مباشرة، ومن أمثلة ذلك: التعبير عن الشعور والاحساس، ومحاولة ضبط النفس وتهديتها، والاساليب الانهزامية (اللجوء الي الكحوليات والمخدرات).



الشكل رقم (1)  
استراتيجيات التكيف مع مصادر ضغوط العمل

وفيما يلي شرح مبسط لكل استراتيجية من استراتيجيات التكيف المذكورة بالشكل السابق مباشرة، سواء كانت استراتيجية تكيف مباشرة، أو غير مباشرة:

- **استراتيجيات مواجهة المشكلة المسببة للضغوط:** وتتضمن هذه الاستراتيجيات، كل الجهود التي يبذلها الفرد لكي تزيد من مقدرته على مواجهة الأحداث المسببة للضغوط، من خلال استخدام أساليب إدراكية و سلوكية .
- **استراتيجيات المواجهة العاطفية للمشكلة:** تدور عملية التكيف في هذه الاستراتيجيات بشكل أساسي داخل الشعور، حيث يقوم الفرد ببعض الأفعال التي تبعده عن بؤرة الأحداث المسببة للضغوط، حتى ولو بصورة مؤقتة (التحاشي) .
- **استراتيجيات تعديل المواقف المسببة لضغوط العمل:** وذلك بالتركيز على حل مشاكل العمل، وهذا يتضمن التعديل على مستويات السلطة والمسئولية، وإعادة توزيع مهام العمل. وهذه الاستراتيجيات لا يمكن أن يقوم بها الفرد، لأن المصادر المسببة لضغوط العمل يقع معظمها تحت سيطرة المنظمة.
- **استراتيجيات السيطرة على معنى الضغوط ومعنى المواقف الضاغطة:** ويتم ذلك من خلال التغيير في مدركات الفرد وطريقة نظره الى المشاكل، وهذه المواقف يمكن للفرد السيطرة عليها، حيث يمكنه تعديل معايير الأهداف والأداء التي يضعها لنفسه.
- **استراتيجيات معالجة نتائج الضغوط:** وهي تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعاني منها الأفراد، نتيجة لتعرضهم لمواقف ضاغطة.
- **استراتيجيات إزالة مسببات الضغوط:** إن إزالة أي من مسببات الضغوط كثيراً ما يشتمل على تغييرات حياتية رئيسية، مثل الانتقال إلي مسكن جديد، أو انهاء

احدى العلاقات، أو تغيير الوظيفة، والعديد من الافراد يقررون اتخاذ مثل هذه المواقف، لأن إزالة مسببات الضغوط هو الأسلوب المباشر الوحيد للتعامل مع الأعراض التي يولدها ازدياد الضغوط الشديدة.

- **استراتيجيات التخفيف من حدة مسببات الضغوط:** ربما يكون الفرد غير قادر على إزالة مسببات الضغوط تماماً، وفي هذه الحالة يمكن استخدام بعض الأساليب التي تساعد على تخفيف حدة الضغوط، ومن هذه الأساليب: الإمساك بزمام الحياه الشخصية، والإمساك بزمام الوظيفة ، والإفشاء بالمشكلات والمتاعب للآخرين، واكتساب آليات التكيف، وزيادة عددها، واستراتيجيات تأجيل الضغوط.
- **استراتيجيات التكيف الدفاعية:** وهي تركز أساساً على علاج المشاكل التي يعاني منها الأفراد، نتيجة لتعرضهم لمواقف ضاغطة. والاستراتيجيات الدفاعية لا تواجه الضغوط إلا بعد وقوعها وإحداث أثارها على الفرد.
- **استراتيجيات التكيف الوقائية:** وهي استراتيجية تركز أساساً على تغيير في مدركات الفرد وطريقه نظره الى المشاكل. ومن الأساليب المستخدمة في استراتيجيات الوقائية: الدعم الاجتماعي، والمحاولة المستمرة للفرد للتخلص من الأفكار السيئة، وإحلال أفكار طيبة محلها، وبرامج التدريب.
- **استراتيجيات التكيف السلوكية:** وهي استراتيجيات تتطلب من الفرد القيام ببعض السلوكيات، كردود فعل تمكنه من التكيف مع مواقف الضغوط، وتشمل القيام بالأساليب التالية: تخطيط وتنظيم العمل، ومنع ظهور المشكلات، وتأدية العمل بفاعلية، وتجنب المنافسة، وعدم القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد.

- **استراتيجيات التكيف الإدراكية:** وهي استراتيجيات عقلية، تتمثل في التحدث مع الذات، والتخطيط الذهني، وتشمل الأساليب التالية: التأكد من أن ليس هناك شخص لا يعاني من الضغوط، والتفكير في كيفية الاحتياط لمواجهة الضغوط.
- **استراتيجيات التكيف الوظيفية ( المواجهة ):** وهي الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد للتكيف مع مصادر ضغوط العمل، وذلك عن طريق تحليل المشكلة بطريقة منطقية ، و التخطيط ، وإدارة الوقت.
- **استراتيجيات الاختلال الوظيفي ( التحاشي ):** وتتمثل هذه الاستراتيجية في قيام الفرد ببعض السلوكيات السلبية داخل مناخ العمل، مثل انسياق الفرد إلي الصراعات الوظيفية داخل العمل، وأن يكون الفرد أكثر عدوانية عندما يواجه موقف ضاغط.

## الفصل الثامن التغيير والتطوير التنظيمي

1- مقدمة

2- مفهوم التغيير التنظيمي

3- التطوير التنظيمي : التغيير التنظيمي المخطط

5- الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير

6- إدارة التغيير والتطوير

7- التغيير والتطوير وردود أفعاله

## الفصل الثامن

### التغيير والتطوير التنظيمي

#### 1- مقدمة

أصبحت الإدارة من أعظم القوى المؤثرة في عالمنا ولها دور حيوي وفعال في كل المجالات ، فإدارة اليوم إدارة تغيير وإبداع وابتكار، حيث يسود عالم الإدارة في الوقت الحاضر حالة من التغيير المستمر والتطور الدائب ليشمل كل عناصر الإدارة ، وتتبلور أهم سمات وملامح هذه الحالة السائدة في سلسلة متلاحقة من التغييرات والتحويلات العالمية طالت أغلب عناصر نظام الإدارة حيث تتمثل في عملية الابتكار وتطوير نظم الإدارة التي تتسم بالسرعة والمرونة وارتفاع الجودة .

والتحويلات العالمية في وقتنا الحاضر مثل العولمة ومنجزات العلم والتكنولوجيا وثورة الاتصالات والمعلومات تحمل العديد من التحديات المعاصرة والمستقبلية ، هذه التحويلات تضغط على قدرات القائمين على المنظمات العامة والخاصة جميعها لمواجهتها والتكيف معها مستخدمة في ذلك الآليات الملائمة لها، كإعادة رسم السياسات والاستراتيجيات وإعادة التنظيمات وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، أو التطوير والتجديد والتحديث الحتمي والضروري وما شابه ذلك لتحقيق التوازن والتفاعل الذي يولد حركية الأنظمة، إننا ننتقل بسرعة من الأشكال الثابتة إلى الأشكال المؤقتة في مجال التنظيم ، ومن الدوام إلى الزوال .

#### 2- مفهوم التغيير التنظيمي:

تشير الخبرة العامة إلي أن المنظمات أبعد ما تكون عن السكون. والتغيرات التي تحدث في المنظمة لا نحكم عليها بأنها جيدة أو سيئة. ولكن بدلا من ذلك، نقول أنها

طريقة من خلالها تتم إحداث التغييرات أو التعامل معها. وهذا يمثل أهمية خاصة، بالنسبة لكل من العملاء و الأعضاء.

## 1/2 لماذا يجب أن تغيير المنظمة:

تواجه كل المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التغيير. وهما: المصدر الخارجي، والمصدر الداخلي.

كما هو معروف تعتبر المنظمات هي نظام مفتوح، والذي يحصل على المدخلات من البيئة، ويحول بعض من هذه المدخلات، ويرسلها مرة أخرى إلى البيئة كمخرجات. وتعمل المنظمات جدياً؛ على ضمان استقرار مدخلاتها وخرجتها. فمثلاً، منظمة إنتاجية، يمكنها استخدام موردين متنوعين؛ لتجنب العجز في المواد الخام. كما إنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات ذات جودة عالية، لتضمن الطلب عليها. ولكن بالرغم من ذلك، فإن هناك حدود على المدى التي يمكن للمنظمة أن تسيطر فيه على البيئة. وفي هذه الحالة، فإن التغييرات البيئية لا بد لها أن تتوافق مع التغييرات التنظيمية. وهذا إذا ما كانت المنظمة تريد أن تضمن الفعالية التنظيمية.

والمثال المناسب في ظل البيئة الحديثة والتي تتطلب التغييرات التنظيمية، هو زيادة منافسة الأعمال، والتي نتجت من العولمة في الاقتصاد، وقلة التقنين واللوائح، والتقدم في التكنولوجيا. وقد أدى هذا بالمنظمات إلى استغنائها عن آلاف الأفراد وكثير من المنظمات خفضت من مستويات الإدارة الوسطى. أو جعلت الهياكل التنظيمية أكثر تسطحاً ويرجع السبب في هذه التغييرات إلى زيادة سرعة الاستجابة إلى متطلبات المنافسة. وقد أصبح الاستحواذ، والاندماج، والشراكة مع شركات أجنبية من الأمور الشائعة.

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر، وهو المصدر الداخلي، والذي ينتج من القوى الداخلية للمنظمة. فالإنتاجية المنخفضة، والصراع والإضراب، والتخريب ومعدل

الغياب، ومعدل الدوران العالي، ما هي إلا بعض العوامل التي تعطي إشارة للإدارة بضرورة التغيير. وفي معظم الأحوال، تحدث القوى الداخلية للتغيير كاستجابة للتغيرات التنظيمية التي تم تصميمها؛ للتعامل مع البيئة الخارجية. وعلى هذا، فإن كثير من حالات الاندماج أو الاستحواذ الذي يحدث بين الشركات مواجهة المنافسة، يتبع بصراع ثقافي بين الأطراف المعنية المندمجة مع بعضها البعض. وهذا الصراع يبعث على مزيد من التغيير، والذي لم يؤخذ في الحسبان وقت حدوث الاندماج.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن كثير من التغيير الذي تحدثه الإدارة العليا، يتضمن تعديل في الاستراتيجية. فالمنظمة بأكملها قد تتأثر بهذا التغيير، مما يسبب تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد.

وبالرغم من هذه الاتجاهات نحو التغيير، فإن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات تختلف في درجة ديناميكيتهما وتغييرها. وكاستجابة لذلك فإن المنظمات يجب أن تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه.

## 2/2 ما الذي تستطيع المنظمة تغييره:

من الناحية النظرية، يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها ترغب في تغييره. ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى، فيمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:

أ. **الأهداف والاستراتيجيات:** فيمكن للمنظمة تغيير أهدافها، و أيضا الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها. ومن أمثلة هذا التغيير، التوسع، وتقديم منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة.

ب. **التكنولوجي:** وتتراوح التغييرات التكنولوجية من بسيطة مثل، إدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، أو تغييرات أساسية، مثل التحول من خط انتاج محكم إلى انتاج مرن.

ج. **التصميم الوظيفي**: يمكن للمنظمة أن تعيد تصميم مجموعات من الوظائف لكي تحقق تنوع، واستقلالية، ووضوح، ومعلومات مرتدة أكثر أو أقل وفقا لأهدافها.

د. **الهيكل**: يمكن للمنظمة تغيير الهيكل من الأساس الوظيفي، إلي تقسيم على أساس المنتج. ويكون تغيير درجة الرسمية والمركزية وتغيير نطاق الإشراف. كما تتضمن التغييرات الهيكلية التعديل في القواعد. والسياسات و الإجراءات.

هـ. **العمليات**: يمكن تغيير العمليات الأساسية التي يتم من خلالها العمل. فمثلا، يمكن لبعض خطوات العمل خطوات العمل أن تتم معا، بدلا من تتابعها.

و. **الأفراد**: يمكن تغيير العضوية في منظمة ما بطريقتين: (1) تغيير المحتوى الفعلي للعضوية، ويمكن تغييره من خلال مراجعة عملية التعيين. وعادة ما تستخدمه في حالة تقديم دم جديد، أو للاستفادة من فرص التنوع الموجودة في وعاء العمالة التنظيمية، (2) أيضا، فإن العضوية القائمة يمكن تغييرها على أساس المهارات و الاتجاهات، من خلال التدريب والتطوير المختلف.

وهناك نقطتين أساسيتين يجب إثارتها، فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المنظمة التغيير. وهما:

**أولا** : عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين، التغيير في مجالات أخرى. ويؤدي الفشل في إدراك هذه الطبيعة للتغيير، إلي مشاكل عديدة. فمثلا، الشركات التي تريد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعا، فإنه لكي تكون فعالة، فإن التغيير في هذا الهدف و الاستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية. يتضمن بعضها، لا مركزية القرارات، أو استخدام المعيار الجغرافي للتقسيم.

**ثانيا**: تتطلب التغييرات، في الأهداف، والاسراتيجيات، والتكنولوجيات والهيكل، والعمليات، وتصميم العمل، من المنظمة أن تعطي اهتماما إلي التغييرات في

الأفراد. فعادة ما تكون تنمية المهارات والاتجاهات مفضلة، قبل إحداث أي تغيير. فمثلا، إدخال الحاسب الآلي في البنوك، سوف يؤدي إلي قلق وتوتر للأفراد الذين سيتأثر عملهم بإدخال هذا التكنولوجي. ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفني الكافي، والاتصال الواضح والمفتوح، لتوضيح التغيير، وللحد من القلق و التوتر.

### 3/2 عملية التغيير:

تتضمن عملية التغيير بعض الأحداث التنظيمية أو العمليات النفسية المتتابعة والتي تحدث عبر فترة من الزمن. وقد اقترح كيرت لوين، أن هذا التابع أو هذه العملية تتضمن ثلاثة مراحل رئيسية وهي:

أ. **حل الجمود Unfreezing** : ويحدث عند إدراك وجود حالة استياء أو عدم رضا في موقف أو حالة ما. وقد يتضمن هذا إدراك أن الهيكل الحالي، وتصميم المهام أو التكنولوجي، غير فعال، أو أن مهارات فرد ما أو اتجاهاته غير مناسبة. فالأزمات قد تتطلب حل حالة الجمود أو التجميد التي تكون عليها المنظمة. ومن أمثلة هذه الأزمات، انخفاض شديد في المبيعات. وقد يحدث حل حالة الجمود، دون الحاجة إلي ظهور أزمة. فمثلا، استطلاع الاتجاهات، واستطلاع رأي العملاء، والبيانات المحاسبية، يمكن استخدامها، نتيجة لتوقع مشاكل معينة، والمبادرة بإحداث تغييرات قبل أن تحدث الأزمة.

ب. **التغيير**: يحدث التغيير، عندما ينفذ برنامج أو خطة معينة، لتحريك المنظمة أو أعضائها إلي حالة تحقق رضا أكبر. ويتراوح مدى التغيير، من تغيير محدود إلي تغيير رئيسي وجوهري. فبرنامج تدريب بسيط لتنمية المهارات، أو تغيير إجراءات التعيين، يعد تغييرا محدودا، طالما يتضمن مجموعة محدودة من الأفراد. وعلى العكس من هذا، فإن التغييرات الجوهرية التي تتضمن عدد كبير

من الأفراد، قد تتمثل في إثراء مكثف للعمل، أو إعادة الهيكلة، أو المحاولات الجادة لزيادة صلاحية الأفراد لاتخاذ القرارات.

**ج. إعادة التجميد:** عندما يحدث التغيير، فإن السلوك الجديد الذي تم تنميته، سواء كان اتجاهات أو هياكل، لابد أن يكون موضع للتجميد والتثبيت. أي إنه يجب أن يصبح جزء من التنظيم. وعند هذه النقطة يمكن اختبار مدى فعالية التغيير، أو اختبار إعادة التجميد هي حالة نسبية ومؤقتة.

## 4/2 رد الفعل الناجم عن التغيير:

تختلف ردود أفعال الناس للتغييرات المفاجئة من حولهم، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهذه المراحل هي:

أ. **الصدمة Shock:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

ب. **عدم التصديق Disbelief:** وهو شعور بعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

ج. **الذنب Guilt:** وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

د. **الإسقاط Projection:** وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

هـ. **التبرير Rationalization:** وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.

و. **التكامل Integration:** وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.

ز. **القبول Acceptance:** وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

خذ أمثلة لرد فعلك للتغيرات ، يوجد التغيرات الحادة من حولك، مثل: تغيير رئيسك المباشر، وعدم وجود اسمك في كشف الحوافز بالرغم من وجود أسماء كل الزملاء، و وفاة شخص عزيز لديك، ستجد أنك تمر تقريبا بمعظم الخطوات المذكورة عالية.

## 5/2 أسباب مقاومة التغيير:

تشير البحوث العديدة التي أجريت على التغيير ، إلى أن تغيير الناس والأشياء هو أمر سهل وممكن، وانه ليس من المحال، بل إن طبيعة الناس تقبل التغيير كأمر طبيعي في حياتنا ، وما يرفضه الناس هو الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير، ولمزيد من الإيضاح نذكر الأسباب التالية لمقاومة التغيير.

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرون بالتغيير غير مشتركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على اسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير الفعل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من نتائج التغيير، أو تهديد للمصالح الشخصية.
- عندما يكون هناك من فشل التغيير.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.
- عندما يرتبط التغيير بتهديدات وظيفية.
- عندما يكون هناك عدم ثقة فيمن يقومون بالتغيير.
- عندما يكون هناك رضا عن الوضع الحالي.
- عندما يكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة.
- عندما يكون هناك تعارض حقيقي بين الآراء فيما يتعلق بالتغيير.

### 3- التطوير التنظيمي : التغيير التنظيمي المخطط:

يعرف التطوير التنظيمي، بأنه جهد مخطط، ومستمر، لتغيير المنظمة لتصبح أكثر فعالية، وأكثر اهتماما بالنواحي الإنسانية . وهو يستخدم المعرفة المكتسبة من العلوم السلوكية لتنمية ثقافة تنظيمية تعتمد على الاختيارات الذاتية للمنظمة والاستعدادات للتغيير، ويكون التركيز على العمليات الجماعية والعلاقات الشخصية المتداخلة.

وحقيقة أن التطوير التنظيمي هو جهد مخطط، إذا كنا نريد أن نميزه عن الجهود العشوائية غير المقصودة أو الروتينية التي تحدث تغيير في المنظمة. كما أن جهود التطوير التنظيمي تكون جهودا مستمرة من زاويتين: (1) أن برامج التطوير الوظيفي تمتد عبر فترة زمنية طويلة، تتضمن مراحل مختلفة من الأنشطة، (2) إذا ما أصبح التطوير الوظيفي جزء من نظام المنظمة، فإنه إعادة اختباره تكون عملية مستمرة، والاستعداد لعمل مزيد من التطوير، يصبح أجزاء دائمة من الثقافة. وفي محاولته لجعل المنظمة أكثر فعالية وإنسانية، أو تهتم بالجوانب الإنسانية، فإن التطوير التنظيمي، يظهر ويوضح الارتباط الهام بين العمليات الشخصية، مثل القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصال، وبين النواتج التنظيمية، مثل الإنتاجية والكفاءة. أيضا، فإن استخدام التطوير التنظيمي للمعارف المستقاه من العلوم السلوكية، يميزه عن استراتيجيات التغيير الأخرى والتي تعتمد فقط على المبادئ المحاسبية والمالية، والهندسية. وهذا بالرغم من أن التطوير التنظيمي قد يستخدم مثل هذه المبادئ.

ويسعى التطوير التنظيمي لتعديل المعايير الثقافية، والأدوار، حتي تظل المنظمة واعية ومستعدة للتكيف. أخيرا، فإن التركيز على العمليات الجماعية والشخصية المتداخلة، يجذب الانتباه إلي التأثير الذي يحدثه التغيير التنظيمي على الأفراد، وإلي أهمية تعاونهم لإنجاح وتحقيق هذا التغيير.

وخلاصة القول، أن التطوير التنظيمي يؤمن بضرورة تغيير الاتجاهات، في نفس الوقت الذي تسعى فيه المنظمة تحقيق تغيير في السلوك، سواء كان تغيير هذا السلوك

مطلوبا في مراجعة المهام، أو العمليات اللازمة لتحقيق العمل، أو الهيكل التنظيمي، أو استراتيجيات العمل.

### 1/3 ماهية وأهمية التطوير التنظيمي

يعني التطوير التنظيمي في أبسط تعاريفه بأنه ذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فاعلية المنظمة. هذا وسنبداً حديثنا بتناول ماهية التطوير التنظيمي والتطور التاريخي له، وأهميته أو الأسباب الدافعة له، وظاهرة التغيير وما يرتبط بها من مقاومة نفسية واجتماعية.

#### • ماهية التطوير التنظيمي:

يتميز مفهوم التطوير التنظيمي بأنه مفهوم واسع عام، وذلك لأنه من الصعب وجود برنامجين متشابهين من برامج التطوير التنظيمي. وترجع عمومية هذا المفهوم إلى اختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه.

وللتبسيط سنورد التعريف التالي الذي يركز على الملامح الأساسية للتطوير والتغيير التنظيمي.

"التطوير التنظيمي هو خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العملي للعلوم السلوكية".

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير والتغيير التنظيمي يستلزم منا القيام بشرح – ولو باختصار – للعناصر الموجودة في التعريف المذكور عالياً.

أ. **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير أو تطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة بين يوم وليلة، ويعتمد التغيير على "نفس طويل"

للإداريين، فخطّة التطوير التنظيمي تأخذ على الأقل سنة، وهي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير. وعلى القارئ أن يتصور كيف يمكن تغيير خسائر شركة إلى أرباح؟ وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين عنها؟ وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين؟ فهذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل لإنجازها.

**ب. حل المشاكل وتحديد الممارسات:** يهدف التطوير التنظيمي إلى تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها. وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متحيز للمنظمة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المنظمة. وهذا الأسلوب المتحيز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمنظمة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقسيم الممارسات الجيدة.

**ج. جهود تعاوني للإداريين:** بصرف النظر عن من يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين لتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، وعلى الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، وليست مشكلة تخص جزء معين منها، وتعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكلها وتحليلها، واقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التطوير، ومن ضمن هذه الاتصالات، الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

**د. التأثير ببيئة المنظمة:** إن وضع أسلوب مميز لحل المشاكل ولتحديد ممارسات المنظمة يجب أن يكون مستندا إلى فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها؟ ويقصد ببيئة المنظمة: المنافسين،

والموردين، والمستهلكين، والمساهمين، والهيكـل التنظيمي والوظيفي، وجماعات العمل والأقسام والإدارات وأسلوب العمل فيها، وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وطبيعة الأساليب التكنولوجية، والأفراد وأهداف المنظمة، والقيم، والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، ومهارات العاملين، وغيرها.

٥. **التدخل الخارجي:** يقال أحيانا إنه من بدائل الصورة لا يراها على حقيقتها. لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير. وقد يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير، أو غيرها، ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على طرف خارجي.

٦. **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** التطبيق العلمي يعني استناد المنظمة في جهودها للتطوير على جمع المعلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريات في وضع حلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها، وتعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التغيير، وتطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض، والثقة في النفس والمبادأة والابتكار، وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

### 2/3 النشأة التاريخية للتطوير التنظيمي:

يصعب تحديد النشأة التاريخية للتطوير التنظيمي بدقة، وذلك لأنه مرتبط بعدد من الأفكار السلوكية، وتطوير المبادئ العلمية لعلم النفس ولعلم الاجتماع وتطبيقاته في المنظمات والصناعة، إلا أنه يمكن القول بأن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقاتها على المنظمات ساعد على ولادة وبلورة فكرة التطوير التنظيمي. وأهم هذه الأساليب السلوكية هي:

- تدريب الحساسية Sensitivity Training.
- مناقشة نتائج المسوح السلوكية Survey-feedback.

إن تعاون الاستشاريين الخارجيين مع الإداريين بالشركات التي حاولت علاج بعض مشاكلها ، وذلك من خلال تدريب الحساسية ومناقشة نتائج المسوح السلوكية، قد ساعد على خلق أرضية جديدة لبناء فلسفة محددة لهذه الشركات في تحديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية بهذه المنظمات. وعليه ظهر التطوير التنظيمي تدريجياً كوليدهذين الأسلوبين على وجه خاص، والأساليب السلوكية العديدة المستخدمة في المنظمات بوجه عام.

### 3/3 بعض استراتيجيات التطوير التنظيمي:

تستخدم المنظمة التي تسعى إلى تطوير نفسها عدة أساليب لتحقيق هذا. ومن هذه الأساليب، الإثراء الوظيفي، و الإدارة بالأهداف والتدريب المتنوع. ولكن في هذا الجزء سوف نركز على ثلاث أساليب إضافية وهي. بناء فرق العمل، استطلاع لنتائج التطوير، إدارة الجودة الشاملة .

#### أ. بناء فرق العمل:

وهي محاولة زيادة فعالية عمل فرق العمل. ويتم هذا من خلال تحسين العمليات الشخصية المتداخلة، وتوضيح الهدف، وتوضيح الدور. مما يسهل من عملية

الاتصال والتنسيق. ويرجع اصطلاح (فريق) إلي أي جماعات عمل، أو قوى تؤدي مهام خاصة، أو وحدات عمل جديدة، أو أفراد من أجزاء مختلفة من المنظمة لابد من أن يعملوا معا لتحقيق هدف عام.

وبعد بناء فرق العمل، عملية مستقرة، تتضمن جلسات منتظمة للتشخيص والتي من خلالها يفصح الفريق عن مستوى أدائه الحالي مستخدما البيانات المستقاه من برامج تدريب أو المناقشات، من خلال الجلسات والاجتماعات المفتوحة، ويكون هدف عملية التشخيص، هو التعرف على نقاط القوة والضعف في الفريق. وتكون نتيجة التشخيص، هي تحديد قائمة بالتغيرات المطلوبة والتي يحتاجها الجماعة. ثم تحديد كيفية تحقيق هذه التغيرات يأتي في المرحلة التالية. وقد يأتي وكيل أو وسيط للتغيير، وهو خبير في عملية التغيير، لعمل مقابلات مغلقة مع بعض أعضاء الفريق، لكي يتعرف على المشاكل المتوقعة من هذا التغيير.

وعندما يكون بناء الفريق مستخدما لتنمية فرق عمل جديدة، فإنه يجب أن يتضمن جلسات التشخيص محاولات لتوضيح علاقات الأدوار المتوقعة، وكذلك يتضمن تدريب إضافي لبناء الثقة بين الأفراد الفريق وفي المراحل التالية، قد يستخدم تمثيل الأدوار وتهيئة بيئة ماثلة للعمل، حتى يتعرف الأفراد على الظروف البيئية المتوقعة وقد تفيد العمل في تسهيل عملية التغيير، ويتم هذا من خلال إشراك هذه الفرق في عملية التغيير لقدرتها على التأثير على أفرادها.

#### ب. استطلاع لمعرفة نتائج التطوير:

ويتضمن هذا الاستطلاع، جمع المعلومات من اعضاء المنظمة، ثم إعطائهم هذه المعلومات مرة أخرى من خلال مجموعة من المقابلات. وهذا لإعطاء فرصة للأفراد لمناقشة وتوضيح هذه البيانات. ويتمثل غرض هذه المقابلات في اقتراح أو تشكيل التغييرات التي يمكن استخلاصها من هذه البيانات. وبالرغم من أن

هذا الاستطلاع يشبه عملية بناء فرق العمل، إلا أنه يركز بدرجة أكبر على جمع بيانات حقيقية، وليس على العمليات الشخصية المتداخلة لفرق العمل. فهذا الاستطلاع يركز أساسا على العلاقة بين أعضاء المنظمة، بالمنظمة أكبر.

ويتم جمع المعلومات من خلال قوائم الاستقصاء، والمقابلات الشخصية. ويجب اتخاذ بعض القرارات قبل إجراء هذه المقابلات أو الاستقصاء. ومن هذه القرارات (1) تحديد من هم الأفراد الذين سيشاركون في الاستطلاع (أقسام مختلفة أو مستوى تنظيمي معين أو وظائف معين)، (2) هل ستستخدم قوائم الاستقصاء ام المقابلات الشخصية. وتعتمد الإجابة على هذا السؤال على العدد المطلوب تغطيته في الاستطلاع وعلى التكلفة، (3) ماهي الأسئلة التي يجب أن يحتويها الاستطلاع. وفق هذا المجال توجد وجهتين نظر هما:

- إما أن يستخدم نمطي معد مسبقا. ولكنه قد يؤدي إلي إغفال بعض الجوانب المتعلقة بالمشكلة موضع البحث.
- أو أن يصمم استطلاع وفقا للحاجة ولطبيعة المشكلة. وكلما طبق هذا الاستطلاع على وحدات العمل وجهها لوجه كلن أفضل .

### ج. إدارة الجودة الشاملة:

هي محاولة منظمة لتحقيق تطوير وتحسين مستمر في جودة منتجات وخدمات المنظمة. ومن بعض الخصائص المميزة لبرامج إدارة الجودة الشاملة، هي محاولة إشباع رغبات العملاء، والاهتمام بالعلاقة الجيدة مع الموردين، والتحسين المستمر لعمليات العمل، ومحاولة مع اي أخطاء في الجودة، والقياس والتقييم المستمر، والتدريب المستمر، ومشاركة الأفراد وفرق العمل المتميزة في كل ما يتعلق بالعمل ويركز هذا الجزء على إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالتغيير والتطوير التنظيمي.

أهتم معظم الباحثين في مجال أبحاث إدارة الجودة الشاملة مع اختلاف مداخلتهم لدراسة الجدوى، على استخدام العمل الجماعي لتحقيق التحسين والتطوير المستمر، لإشباع حاجات وإرضائهم.

### 4/3 من الذي يقوم بالتطوير التنظيمي؟

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير مشكلة الإجابة عن السؤال: من يقوم بالتطوير التنظيمي؟ وهناك بدائل عديدة للإجابة وابتسط هذه الإجابات هي إما أن تقوم المنظمة بنفسها بالتطوير، أو أن تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق، ويبقى بديل ثالث هو الاعتماد على البديلين في الوقت نفسه، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

### من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير داخل المنظمة؟ وهناك ثلاثة بدائل في هذا الصدد.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا باشتراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

ويوضح شكل (1/6) العلاقة بين هذه الطرق الثلاث، ويجد القارئ أن هذه الطرق تتدرج في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي.

## من يقوم بالتغيير



شكل (1/6) من يقوم بالتغيير التنظيمي؟

### أ. الإدارة العليا:

ويستأثر هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري. ويعد هذا اتصالا ذا اتجاه واحد، من أعلى لأسفل، يحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في اتباع مثل هذا التغيير. وقد يصحب القرار المنفرد تفسيراً لظروف التغيير والمزايا أو الحوافز أو الإجراءات التي تقع على المرؤوسين من جراء قبولهم وامتثالهم أو عدم تمشيهم مع هذا القرار. فمثلاً قد يقوم مدير الإنتاج بإحدى الشركات بإقرار جدول لساعات العمل ومواعيد الحضور والانصراف، ويحدد القرار أن أي تأخير وأي غياب دون عذر مقبول يؤدي إلى الحرمان من حوافز الإنتاج الشهرية، أو كأن يقرر مجلس الإدارة الأخذ بخمسة أيام عمل بدلاً من ستة أيام عمل في الأسبوع.

ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، فعلى سبيل المثال تميل قرارات الإدارة العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة.

- **تغيير الأفراد Replacement:** فمن خلال سياسات النقل والندب يمكن للإدارة العليا إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال

سيؤدي إلى تغيير مطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، وأن التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

- **تغيير الجماعات Groups:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية (أو إضعاف) بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه هي.

- **تغيير هياكل التنظيم Structures:** ويضم ذلك التغيير مثل أنظمة التخطيط والرقابة على إجراءات العمل، والأدوات والآلات، والترتيب الداخلي للمكاتب والهياكل التنظيمية والوظيفية، ومثل هذه التغييرات كما يرى الفارئ أنها مؤثرة للغاية في مصير التنظيم.

## ب. المشاركة: Participation

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة واهلية للمشاركة، وانها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالفرد الذي يعطيها قوة وسلطان لا يمكن إنكاره ، وبالتالي قد يكون من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتتم مشاركة العاملين في التطوير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

- **اتخاذ القرار الجماعي Group Decision Making:**

وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتقوم أيضا بتحديد بدائل الحلول. يلي ذلك أن تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل، واختيار بدائل (أي اتخاذ قرار) المناسب لها، وهنا يقوم العاملون ببذل قصارى جهودهم في دراسة البدائل واختيار ذلك البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- **حل المشاكل الجماعي Group Problem Solving:**

وهذا الأسلوب في المشاركة أقوى وأعمق ، وذلك أن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يبدأ ذلك من دراسة المشكلة، وجمع

معلومات عنها، وتعريف المشكلة بدقة، والتوصل إلى بدائل التصرف والحل.

## 5- الأسباب الدافعة للتطوير والتغيير:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر في مواجهة مشاكلها. ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية.

### • التغييرات الخارجية:

وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

أ. زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.

ب. التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد لتقادم سلع وخدمات المنظمة.

ج. التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغيرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح، والتغير في الموارد الاقتصادية للدولة، وغيرها من التغيرات.

د. التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال، وقيم العمل.

### • التغييرات الداخلية:

تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها ، ومن أمثلة هذه التغييرات:

أ. تغييرات في الآلات، والمنتجات ، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية.

ب. تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

ج. تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

د. تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

هـ. تغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

و. تغييرات في علاقات السلطة والمسئوليات والمركز والنفوذ.

إن هذه التغييرات تحكم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير، وتواجه المنظمات المتحجرة، وغير القادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف والتقدم.

وبناء على هذه الأسباب الدافعة للتغيير و التطوير التنظيمي تتحدد أهداف هذا التطوير، أي أن أهداف التطوير يتم تحديدها بناء على طبيعة المسببات الخارجية والداخلية، ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات مهمة مثل من يقوم بالتغيير؟ وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟ وبأي أسلوب سيتم التغيير؟ ومن أهم أهداف التغيير لبرامج التطوير التنظيمي:

- فحص مستمر لنمو وتدهور المنظمة والفرص المحيطة بها.
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة حماس ومقدرة افراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي.
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه.

- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.
- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة.
- بناء مناخ محابى للتطوير والإبداع.

## 6- إدارة التغيير والتطوير:

من المقدمات السابقة يتبين أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي تلاقي صعوبة بالغة ، ويرجع ذلك إلى المقاومة المحتملة من جانب الأطراف المتأثرة به. وعليه وجب على القائمين، وقبل أن يبدأوا في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير، أن يقوموا بعمليات التخطيط والتنظيم له.

ويقصد بعملية تخطيط التغيير هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك، وخطة التغيير يجب أن تحتوي في أجزائها العناصر التالية، أو الإجابة للأسئلة التالية:

- كيف يمكن التعرف على مشاكل المنظمة؟
- كيف يمكن جمع معلومات عن المشاكل؟
- ما هي مشاركة أجزاء وافراد المنظمة في جمع المعلومات؟
- كيف يمكن تشخيص المشاكل وبدائل الحلول؟
- ما هي وسائل الاتصال المستخدمة في تداول المعلومات عن خطط التغيير؟
- ما هي طرق التغلب على الضغوط والتوترات المحيطة بعملية التغيير؟
- ما هو الشيء الذي سيخضع للتغيير (الأفراد أو الجماعات أو التنظيم)؟
- ما هي المراحل التي سيمر بها التغيير، والأزمة المرتبطة بذلك؟
- ما هي الأدوات والوسائل التي ستستخدم في عملية التغيير؟
- من الذي سيقوم بعملية التغيير، أو ما هو دور المستويات الإدارية والتنظيمية في إحداث التغيير؟

وسوف نحاول أن يجيب عن الأسئلة السابقة وذلك من خلال العرض الذي نقدمه.

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير؛ فيقصد بتنظيم التغيير من يقوم؟ ومتى؟ وكيف تتم عملية التطوير والتغيير التنظيمي؟ أما عن من يقوم بعملية التغيير؟ فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول، كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات سيشارك في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة؟ ويمكن التمييز هنا بين ثلاث حالات، الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم بذلك الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشترك كل من الإدارة العليا والوسطى والدنيا في التغيير في نظام واحد .

أما من حيث متى تتم عملية التغيير؟ فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا ما يشبه الجدول أو الخطة الزمنية، والتي تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمني، بحيث يكون ذلك مرشدا للتنفيذ، وملزما للمنفذين باتباعه، وسنتناول في قسم تال من الفصل هذا الجزء بالتفصيل.

أما من حيث كيف تتم عملية التغيير؟ فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التطور والتغيير. ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب المناخ المتاح، وبحسب الشيء الذي يخضع للتطوير (هل هو الأفراد، أم جماعات العمل، أم هياكل التنظيم والعمل والإجراءات)؟ وسنتناول في قسم تال من الفصل هذا الجزء بالتفصيل.

ولا يتوقف الأمر عند الأشياء التي ذكرناها عاليا فقط، فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب السلبي في الحسبان. إن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التطوير والتغيير تلزمنا بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم، بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له، ولذا نسوق بعض النصائح السلوكية في إدارة التغيير وهي فيما يلي:

أ. **اشرك الناس في التغيير:** إن تخفيض حدة مقاومة الأفراد للتغيير يمكن أن تتم لو أنهم اشتركوا بفاعلية في ذلك التغيير الذي يمسهم واشتراكهم يجب أن يتم جعلهم يتعرفون على متى، ولماذا، وأين ولماذا يتم التغيير؟ إن اشترك الأفراد يجعلهم يحسون بأنهم جزء من النظام، وأن الإدارة لا تخفي شيئاً عنهم، كما أن المشاركة يمكنها أن تظهر بعض الأفكار الجيدة من أفراد قد يعانون من مشاكل تحتاج إلى مثل هذا التغيير، وقد يكون أنسب طرق المشاركة هي في تشخيص المشاكل، ومناقشة أمراض العمل وأعراضها وعواقبها الوخيمة. فإن كان من السهل على الأفراد أن يقوموا بالتشخيص، فسيكون من السهل عليهم اقتراح أو تقبل العلاج.

ب. **زود الناس بمعلومات مستمرة:** إن حجب الأفراد في ظلام عدم المعرفة بما يحدث، وإعطاءهم معلومات محدودة، أو معلومات غير سليمة، أو معلومات غير كاملة هي مؤشر لبدء قلق العاملين وتهامسهم وتغامزهم بما يحدث، وسرعان ما تبدأ الإشاعات، ويخلق ذلك الوضع جواً من عدم الثقة. إن تزويد العاملين بالمعلومات ولو كانت سيئة، أفضل لأنها تعطي فرصة للعاملين التفاعل مع المعلومات، أما نقص المعلومات فإنها تؤدي إلى الشعور بقلة الحيلة.

ج. **خذ في الاعتبار عادات العاملين وقيم العمل:** على من يقوم بالتخطيط والتنظيم لعملية التغيير أن يأخذ في الحسبان ألا يفسد أو يؤدي عادات العاملين وقيمهم التي قد تمس عادات تناول الطعام، وتبادل الحديث، والإجازات، وتماسك جماعات وأقسام وإدارات العمل، وصدقات العاملين، ومواعيد الحضور والانصراف وما شابهه من عادات راسخة في سلوك العاملين، على الأخص لو أنها غير مؤذية وغير ضارة بطبيعتها.

د. **اشعل حماس العاملين:** إن إثارة حماس العاملين يؤدي على رفع رغبة الفرد للمشاركة والالتزام بالتغيير كما يجب. ويمكن إشعال الحماس بالعديد من الطرق (رجاء الرجوع إلى الفصل الرابع والخاص بالدافعية).

هـ. **استخدام اسلوب حل المشاكل:** يقال إن عملية التطوير والتغيير هي عملية مستمرة إلى الدرجة التي تزرع سلوكا محددًا في نفوس العاملين وهو إمكانية تقبل أي تطوير في المستقبل، وزرع الرغبة في مناقشة الأمور التي تحتاج إلى تغيير، وتنمية الوعي والحساسية بوجود مشاكل محيطة، ويحدث ذلك عادة عندما يكون إقناع المديرين والعاملين بضرورة استخدام المنطق العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرار، وهو الذي يبدأ بالتعرف على وتحديد المشاكل ثم يتطرق إلى تحديد بدائل الحل، وتقييم البدائل، واتخاذ القرار أو الوصول على أفضل بديل من بين الحلول، أخيرا تطبيق ومتابعة الحل. كما يمكن بجانب هذا تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية .

## **7- التغيير وردود أفعاله:**

تضمنت موضوعات هذا الفصل عدیدا من الحلول والنصائح الإرشادية للممارسين، وكلها تعني دعوة لضرورة التغيير، والتكيف مع التغييرات المحيطة، وحل المشاكل يعني دعوة أخرى للتغيير، إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصديق أو بالقول أو غيرها من ردود الأفعال، وفي إجمالها تمثل نوعا من المقاومة، ويتطلب الأمر مجهودا من المنظمات والمديرين، مجهودا في تخطيط عملية التغيير وإقناع العاملين به.

## المراجع

- السيد ، أحمد (2011) ، *مدخل دراسة السلوك التنظيمي* ، عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- القاضي ، فؤاد (2006) ، *السلوك التنظيمي والإدارة* ، كلية التجارة ، جامعة مصر للتكنولوجيا .
- المغربي ، محمد الفاتح محمود بشير ( 2019 ) ، *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال* ، القاهرة : دار حميثرا للنش
- حسن ، راوية ( 2000 ) ، *إدارة الموارد البشرية* ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- حسن ، راوية (2015) ، *السلوك التنظيمي – مدخل متكامل* ، الإسكندرية : دار فاروس العلمية للنشر والتوزيع
- خطاب ، عايدة السيد (1998) ، *الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل* ، الأردن .
- عاشور ، أحمد صقر (1995) ، *السلوك التنظيمي في المنظمات* ، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية .
- عبد الباقي ، صلاح محمد (2000) ، *السلوك الإنساني في المنظمات* ، القاهرة : الدار الجامعية .
- عبد الرحمن ، ثابت محمد ، جمال الدين محمد ( 2002 ) ، *السلوك التنظيمي – نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك التنظيمي في المنظمة* ، القاهرة : الدار الجامعية .
- ماهر ، أحمد (2011) ، *السلوك التنظيمي – مدخل بناء المهارات* ، الإسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع .
- مصطفى ، أحمد سيد (2000) ، *إدارة السلوك التنظيمي – رؤية معاصرة* ، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- Gary Johns،(1996) ، *Organizational Behavior 4th Edit*، Harper Collins، p. 6
- J. Greenberg ، (1997) *Baron behavior in organizations 6th Edit*، Prentice Hall ، p. 29.

W.G. Bennis, *Changing Organizations McGraw-Hill*. P. 188

Wagner & Hollenbeck, (1992) , *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Engle wood Cliffs N. Y, p. 16.

..... / اسم الطالب

..... / الشعبة

## السؤال الأول : الصواب والخطأ

- 1- تعرف الاتصالات الغير رسمية على أنها الاتصالات التي تتم وفقاً للتسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية .
- 2- يعتبر التعميم من طرق النزعات السريعة للإدراك والتي تعرف على انها تقييم الفرد طبقاً لانتماه إلى جماعة معينة .
- 3- يعتبر هنري فايول مؤسس النظرية البيروقراطية .
- 4- تسمى القيادة الديمقراطية بالقيادة المتنورة .
- 5- تعرف الاتجاهات النفسية على انها تكوينات ثابتة نسبياً من المعتقدات والمشاعر والنوايا السلوكية حول أشياء موجودة في البيئة .

## السؤال الثاني : أختار الإجابة الصحيحة

- 1- تعرف ..... على انها الأسلوب الذي يستخدمه القائد وذلك بترك الافراد في الجماعة يعملون وفق لما يقررون ويرون أنه مناسب ، حيث يعتبر هذا الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصوره عامة .  
A- القيادة الديمقراطية .  
B- القيادة المتسلطة .  
C- القيادة المتساهلة .  
D- القيادة الديكتاتورية .
- 2- تعتبر ..... من محددات شخصية الفرد داخل المنظمة والتي تؤثر من خلال اظهارها لبعض الخصائص الكامنة والتي لا تظهر إلا في موقف معين .  
A- العوامل الموقفية .  
B- العوامل الثقافية .  
C- العوامل الاجتماعية .  
D- العوامل البيولوجية .
- 3- من أنواع الاتصالات الشفوية .....  
A- المقابلات .  
B- الحديث الشفوي .

C- المؤتمرات والاجتماعات .  
D- جميع ما سبق .

4- تعتبر النمذجة السلوكية حالة تطبيقية خاصة من .....

A- التعلم بالتقليد .  
B- التعلم بالاستبصار .  
C- التعلم الشرطي التقليدي .  
D- التعلم الشرطي الوسيلى .

5- تعرف ..... على أنها الميل إلى النظرة الإيجابية للحياة والشعور الإيجابي بالدفء والحيوية والرضا بالنفس .

A- الشخصية المتلائمة .  
B - الشخصية المنطوية .  
C- الشخصية صاحبة الضمير .  
D- لا شيء مما سبق .

6- الاتصالات ..... هي تلك الاتصالات التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الادري دون اللجوء إلى خط السلطة .

A- الرأسية .  
B - الصاعدة .  
C- الهابطة .  
D- الافقية .

7- طبقاً لمنحنى التعلم يعرف ..... بأنه الفرق بين السلوك المتعلم عند بداية محاولات التعلم ومقدار السلوك المتعلم بعد انتهاء المحاولات وتكرار التعلم .

A- الحد الأقصى للتعلم .  
B- الاستعادة التلقائية .  
C- انطفاء التعلم .  
D- تسطح التعلم .

8- فيما يلي يعتبر من مداخل القيادة المرتكزة على القائد فيما عدا .....

A- مدخل السمات .  
B- مدخل بدائل القيادة .  
C- مدخل القيادة الذاتية .  
D- B & C معاً .

9- من العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للفرد ..... .

- A- الأسرة .  
B- البيئة .  
C- القدرات والمهارات.  
D- جميع ما سبق .

10- فيما يلي من طرق تنظيم المدركات فيما عدا ..... .

- A- الاغلاق .  
B- التقارب الزمني .  
C- التكرار.  
D- التقارب المكاني .

11- يتمثل قاع هرم ماسلو للحاجات في ..... .

- A- حاجات الامن .  
B - حاجات الانتماء .  
C- الحاجات الفسيولوجية .  
D- حاجات التقدير والاحترام.

12- فيما يلي جميع القوى التي يمتلكها القائد للتأثير على الاخرين فيما عدا

..... .

- A- قوة الرؤية .  
B- قوة الثواب .  
C- القوة المرجعية .  
D- قوة الخبرة .

13- من العوامل التي تحكم نقل سلوك المتعلم الى حيز الواقع ..... .

- A- تشابه المحتوى التعليمي مع محتوى الاداء .  
B- دوافع الفرد.  
C- المشاركة .  
D- جميع ما سبق .

14- جميع ما يلي من عناصر السلوك الفردي فيما عدا ..... .

- A- الادراك .  
B- الدافعية .  
C- القيادة .  
D- التعلم .

15- من عناصر الاتصال .....

- A- المرسل .
- B- الرسالة .
- C- المعلومات الراجعة .
- D- جميع ما سبق .