

# السلوك التنظيمي

إعداد

د. فوزى شعبان مذكور  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال

د. نفيسة محمد باشرى  
أستاذ مساعد إدارة الأعمال

د. رباب فهمى  
مدرس إدارة الأعمال

مراجعة

أ. د. عادل محمد زايد  
أستاذ إدارة الموارد البشرية

2017



## المقدمة

شهد العالم في الآونة الأخيرة العديد من التحولات البيئية الجذرية سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو الثقافي. ولقد أدت تلك التحولات إلى تعاظم أهمية دور المورد البشري وتغير النظرة إليه من مجرد كونه عنصراً من عناصر الإنتاج له تكلفته إلى كونه أهم تلك العناصر والمصدر الأساس لتحقيق الميزة التنافسية التي أصبح اقتناؤها السبيل الوحيد للتميز والجدارة والبقاء في بيئة أعمال. تلك البيئة التي تسودها المنافسة العالمية والتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وانتشار موجة التحالفات والإندماجات ما بين كبريات المنظمات وتحول العالم إلى قرية صغيرة بلا حدود فاصلة. وعليه فإن سلوك الفرد هو الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمات، ويمثل مصدر الحركة والدفع لأداء وسلوك المنظمات ككل. وبالتالي أصبح من الأهمية بمكان فهم هذا السلوك ومحدداته وتفسيره وكيفية التنبؤ به وتوجيهه وإدارته باعتباره الخطوة الأولى لضمان تحقيق أهداف المنظمة وتمكينها من مواجهة تحدياتها. وبعبارة أخرى نجد أن المديرين بحاجة ماسة إلى دراسة وفهم السلوك البشري وتحليله وتفسيره سواء كان سلوكاً ظاهراً أو كامناً لأن كلاهما له آثار على القرارات والسياسات الإدارية في المنظمة، وبالتالي لا بد أن يهتم المديرين بدراسة وتفهم دوافع واتجاهات وإنفعالات ونمط شخصية العنصر البشري ومقدار تعلمه وقيمه في ضوء مراعاة تأثير المحددات الاجتماعية والثقافية والحضارية والتي لها كبير الأثر على تشكيل نمط سلوكه.

ويهدف هذا المؤلف إلى دراسة سلوك العاملين في المنظمة من خلال التركيز على محددات السلوك الفردي النفسية والاجتماعية والثقافية وأثرها على مجالات العمل في المنظمات والتي لها انعكاس على أداء الفرد في مواجهة ضغوط العمل والصراعات التنظيمية وتحديد النمط القيادي القادر على التكيف والتعامل مع هذه المشكلات كل ذلك في إطار تحمل المنظمة للمسئولية الاجتماعية تجاه جميع الأطراف المتعاملة معها وضرورة تحليلها بأخلاقيات العمل.

وفي النهاية نتمنى أن يحقق هذا المؤلف الفائدة المرجوة سواء للأكاديميين أو للممارسين لهذا المجال.

المؤلفون

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	<b>الفصل الأول: ماهية السلوك التنظيمي</b>
3	..... مقدمة
3	..... مفهوم السلوك التنظيمي
4	..... أهمية السلوك التنظيمي
6	..... تعريف السلوك الإنساني
7	..... خصائص السلوك الإنساني
7	..... أسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي
9	..... أهداف دراسة السلوك التنظيمي
11	..... السلوك السلبي والسلوك الإيجابي
15	..... أنواع السلوك
15	..... تطور نظرة الفكر الإداري للسلوك التنظيمي
17	..... مصادر معرفة الإدارة للسلوك التنظيمي
21	..... أهمية الطريقة العلمية لفهم السلوك التنظيمي
22	..... مداخل دراسة السلوك التنظيمي
25	<b>الفصل الثاني: الإدراك</b>
27	..... مقدمة
29	..... ماهية الإدراك وطبيعته
31	..... مراحل العملية الإدراكية
33	..... العوامل المؤثرة في عملية الإدراك
38	..... خصائص عملية الإدراك
39	..... قوانين التنظيم الإدراكي
43	..... معوقات عملية الإدراك
45	..... أهمية عملية الإدراك في الإدارة
47	<b>الفصل الثالث: الاتجاهات</b>
49	..... مقدمة
49	..... المقصود بالاتجاهات
52	..... مصادر تكوين الاتجاهات
55	..... مكونات عناصر الاتجاهات
56	..... طرق قياس اتجاهات الأفراد

65	.....	• مسببات تغيير الاتجاهات
68	.....	• أنواع التغير في الاتجاهات
70	.....	• وظائف الإدراك
71		<b>الفصل الرابع: الدافعية</b>
73	.....	• مقدمة
73	.....	• مفهوم الدافعية
75	.....	• أهمية الدافعية
76	.....	• الدوافع وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة
79	.....	• أنواع الدوافع
85	.....	• نظريات الدافعية
96	.....	• قياس الدوافع. وظائف الدوافع
99	.....	• تطبيقات نظريات الدافعية في مجال إدارة السلوك التنظيمي
102		<b>الفصل الخامس: التعلم</b>
104	.....	• مقدمة
105	.....	• طبيعة التعلم
106	.....	• ماهية التعلم
108	.....	• الفرق بين التعلم والتعليم
110	.....	• خصائص التعلم
113	.....	• أنواع التعلم
115	.....	• مبادئ التعلم
117	.....	• نظريات التعلم
118	.....	• العوامل المؤثرة على عملية التعلم
119	.....	• التعلم في ضوء مدخل النظم
121	.....	• قياس التعلم
126		<b>الفصل السادس: الشخصية</b>
128	.....	• مفهوم الشخصية
128	.....	• نظريات الشخصية
128	.....	• نظرية الصفات
129	.....	• نظرية العوامل الخمس للشخصية
131	.....	• نظرية التحليل النفسى
132	.....	• النظريات الانسانية

136	..... النظرية التكاملية	•
136	..... خصائص الشخصية في المنظمات	•
<b>141</b>	<b>الفصل السابع: جماعات وفرق العمل في المنظمات</b>	
143	..... مفهوم واهمية جماعات العمل	•
143	..... انواع الجماعات	•
144	..... هيكل جماعة العمل	•
147	..... اسباب حدوث الصراعات في الجماعات	•
148	..... نتائج الصراعات السلبية	•
149	..... فرق العمل في المنظمات	•
150	..... أنواع الفرق	•
154	..... مراحل بناء فريق العمل	•
156	..... بيئة عمل الفرق الجيدة	•
<b>158</b>	<b>الفصل الثامن: المحددات الحضارية لسلوك التنظيمي</b>	
160	..... مقدمة	•
161	..... أولاً: الثقافة	•
163	..... مكونات الثقافة	•
163	..... خصائص الثقافة	•
167	..... أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي	•
167	..... العوامل المؤثرة على الثقافة	•
168	..... مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين	•
170	..... التكيف الثقافي	•
171	..... ثانياً: مفهوم القيم والمعتقدات	•
172	..... مفهوم القيم	•
175	..... أهمية القيم وتأثيرها على السلوك الإنساني	•
177	..... مصادر القيم	•
180	..... مفهوم المعتقدات	•
180	..... أنواع المعتقدات	•
182	..... تأثير المحددات الحضارية على السلوك التنظيمي	•

185	<b>الفصل التاسع: الصراع التنظيمي</b>
187	تعريف الصراع .....
188	خصائص الصراع .....
188	انواع الصراع .....
190	أشكال الصراع في المنظمات .....
191	شبكات القوة في المنظمات .....
193	أسباب الصراع في المنظمات .....
197	الصراع والأداء التنظيمي .....

203	<b>الفصل العاشر: القيادة</b>
205	تعريف القيادة والقائد .....
205	النظريات التقليدية للقيادة .....
205	نظرية السمات .....
206	نظرية انماط القيادة .....
207	شبكة القيادة .....
208	النظريات الموقفية .....
214	مداخل قيادية جديدة .....

223	<b>الفصل الحادي عشر: الاتصالات الفعالة</b>
225	مقدمة .....
226	مفهوم الاتصالات .....
228	مكونات عملية الاتصالات .....
231	أهمية الاتصالات .....
232	أنماط الاتصالات .....
237	قنوات الاتصال .....
239	معوقات الاتصالات .....
247	زيادة فعالية الاتصال .....

248	<b>الفصل الثاني عشر: الضغوط النفسية في العمل</b>
251	مفاهيم أساسية .....
251	تعريف الضغوط .....
253	الطبيعة الأساسية للضغوط .....
255	أنواع الضغوط .....
256	تكلفة الضغوط .....

257	..... أعراض ومسببات الضغوط	•
260	..... مسببات الضغوط	•
264	..... أثر الضغوط على الإنسان	•
<b>270</b>	<b>الفصل الثالث عشر: السلوك التنظيمي الأخلاقي</b>	
272	..... الخلفية التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	•
274	..... ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة	•
276	..... طبيعة السلوك التنظيمي الأخلاقي	•
277	..... مفهوم الميثاق الأخلاقي	•
277	..... مظاهر السلوك الأخلاقي	•
278	..... واجبات الموظف (أو السلوك التنظيمي المطلوب)	•
279	..... السلوك التنظيمي غير المطلوب	•
280	..... مسؤوليات الموظف	•
281	..... السلوك التنظيمي الأخلاقي من قبل المنظمة نحو العاملين	•
281	..... السلوك التنظيمي الأخلاقي بين العاملين	•
282	..... مسببات السلوك غير الأخلاقي	•
284	..... تبريرات السلوك غير الأخلاقي	•
285	..... دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل	•
286	..... دور المنظمات في إرساء أخلاقيات العمل	•
290	..... قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة	•
292	..... عقبات تطبيق أخلاقيات العمل	•
293	..... أخلاقيات عمل مأمولة	•
297	..... قائمة المصطلحات العلمية	•
301	..... قائمة المراجع	•

## قائمة الأشكال

4	التفاعل بين الفرد والمتظمة .....	الشكل (1.1)
20	أهداف دراسة السلوك التنظيمي .....	الشكل (2.1)
12	نتائج السلوك السلبي للعاملين .....	الشكل (3.1)
16	تطور نظرة الفكر الإداري للسلوك التنظيمي .....	الشكل (4.1)
40	ثلاثة أزواج من الخطوط وخط منفرد .....	الشكل (1.2)
40	قانون الإقتراب .....	الشكل (2.2)
55	مكونات الإتجاهات .....	الشكل (1.3)
87	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية .....	الشكل (1.4)
91	المقارنة بين نظرية ونظرية الدفير .....	الشكل (2.4)
94	نظرية العاملين لهيرزبرج .....	الشكل (3.4)
116	مبادئ التعلم .....	الشكل (1.5)
120	نظام التعلم .....	الشكل (2.5)
122	قياس التعلم .....	الشكل (3.5)
132	أبعاد الشخصية .....	الشكل (1.6)
134	النموذج السلوكي .....	الشكل (2.6)
134	النموذج الإدراكي .....	الشكل (3.6)
145	هيكل الجماعة .....	الشكل (1.7)
154	مراحل تكوين فرق العمل .....	الشكل (2.7)
169	مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين .....	الشكل (1.8)
171	مراحل التكيف الثقافي .....	الشكل (8.2)
192	القوة المتساوية .....	الشكل (1.9)
192	تاقوة الأعلى مقابل الأدنى .....	الشكل (2.9)
195	شبكة الأعلى في مقابل المتوسط في مقابل الأدنى .....	الشكل (3.9)
197	الصراع ومستوى الأداء التنظيمي .....	الشكل (4.9)
201	أنماط إدارة الصراع في العمل .....	الشكل (5.9)
208	شبكة القيادة .....	الشكل (1.10)
211	متغيرات نظرية هوس للقيادة الموقفية .....	الشكل (2.10)
214	نموذج هيرسي وبلانشارد .....	الشكل (3.10)
228	مكونات عملية الاتصال .....	الشكل (1.11)
233	الاتصال الدائري .....	الشكل (2.11)
234	نمط اتصال السلسلة .....	الشكل (3.11)
235	نمط النجمة .....	الشكل (4.11)
235	نمط العنقود .....	الشكل (5.11)
236	عجلة الاتصالات .....	الشكل (6.11)

253	..... الجوانب الفسيولوجية للضغط	الشكل (1.12)
256	..... اختلاف التقييم الإدراكي للموقف	الشكل (2.12)
269	..... العلاقة بين عبء العمل والأداء أو الإنتاجية	الشكل (3.12)
272	..... أطراف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات	الشكل (1.13)

## قائمة الجداول

109	..... أوجه الاختلاف بين التعليم والتعلم	جدول (1.5)
122	..... نموذج قياس التعلم	جدول (2.5)
178	..... أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل	جدول (1.8)
181	..... التفرقة بين القيم والمعتقدات	جدول (2.8)
189	..... نتائج الصراع السلبية والإيجابية	جدول (1.9)
200	..... تكتيكات التفاوض لحل الصراع في العمل	جدول (2.9)
261	..... ترتيب الأحداث الحياتية المسببة للضغوط	جدول (1.12)
280	..... المقارنة بين مكونات المسؤولية الإدارية	جدول (1.13)
281	..... المقارنة بين المنظمات الملتزمة وغير الملتزمة بأخلاقيات العمل	جدول (2.13)
282	..... المقارنة بين العاملين الملتزمين وغير الملتزمين بأخلاقيات العمل	جدول (3.13)
283	..... مسببات السلوك غير الأخلاقي	جدول (4.13)
291	..... قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة	جدول (5.13)
292	..... قائمة الاستقصاء لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة	جدول (6.13)

**الفصل الأول**  
**ماهية السلوك التنظيمي**

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. ... تحديد مفهوم السلوك الإنساني.
2. أهداف دراسة السلوك الإنساني في المنظمة
3. التعرف علي خصائص السلوك الإنساني .
4. التعرف علي أسباب اهتمام المنظمات بدراسة السلوك الإنساني.
5. تسليط الضوء علي تطور نظرة الفكر الإداري للسلوك الإنساني .
6. التعرف علي مداخل دراسة العلوم السلوكية .
7. الطرق العلمية المستخدمة لدراسة السلوك الإنساني .
8. مصادر معرفة الإدارة للسلوك الإنساني
9. التعرف علي العوامل التي يتشكل بها السلوك السليبي والسلوك الإيجابي.
10. تسليط الضوء علي مجال الاستفادة من دراسة وتحليل السلوك الإنساني في الإدارة

## مقدمة

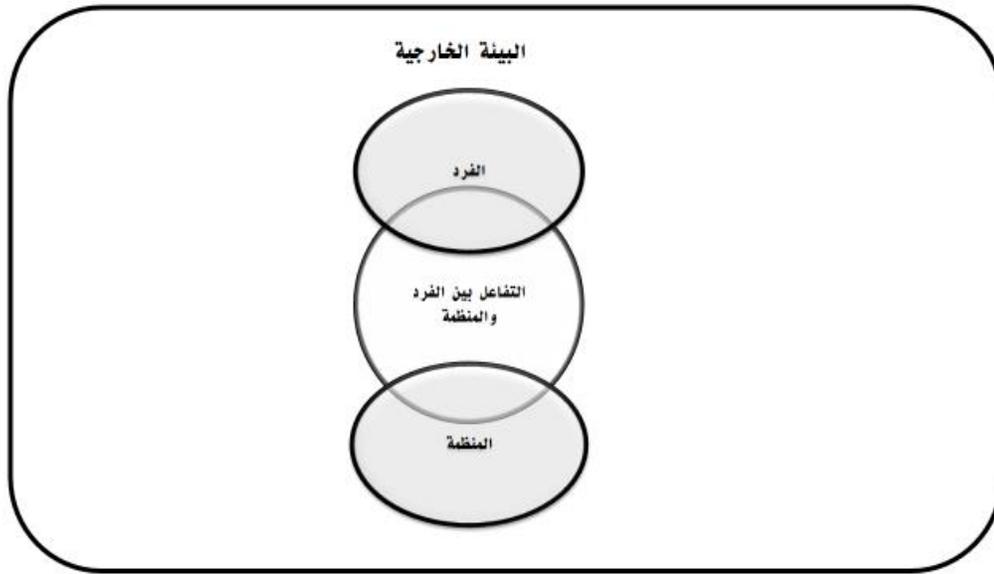
يعتبر العنصر البشرى مفتاح نجاح المنظمات ولا يمكن أن توجد منظمة من دونه. وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من التقدم فلا قيمة لها بدون العنصر البشرى. كذلك يعتبر العنصر البشرى العمود الفقرى الذى تركز عليه الإدارة فى المنظمة ولا يمكن تحقيق أهدافها إلا عن طريقه حيث أنه قاسم مشترك فى عناصر العملية الادارية. لذلك نجد أن دراسة وتحليل السلوك الإنسانى واهتمام الإدارة به أمراً حتمياً حتى تتوافر للإدارة القدرة على التنبؤ بأنماط السلوك المختلفة وبالتالي السيطرة عليها وتوجيهها لتحقيق أهدافها.

وفى أوائل الثلاثينات ظهرت مدرسة السلوك البشرى التى تنظر للإدارة على أنها نشاط يتعلق بتنفيذ الاعمال عن طريق الأفراد ومن ثم تنمية العلاقة بين الأفراد هى الاساس الذى تركز عليه الإدارة. ولقد نهت هذه المدرسة الأذهان إلى أهمية العنصر البشرى وأهمية دراسة السلوك البشرى فى المنظمة من خلال تحليل دوافعه وحاجاته وشخصيته واتجاهاته النفسى ومستوى ادراكه. وحقيقة الأمر فإن فهم هذا السلوك يعنى فهم اداء وسلوك المنظمة نفسها. وبمعنى آخر فهم وتفسير جوانب الاداء التنظيمى. ومن ثم فإن العنصر الرئيس فى العمل الإدارى هو القدرة على الإبداع والخلق الإنسانى من جانب القيادات الإدارية لتحقيق الأهداف المحددة من خلال العلاقات والاتصالات والتفاعلات الإنسانية بأقل تكلفة ممكنة وأعلى عائد ممكن. وخلاصة القول أن نجاح الإدارة وفعاليتها يتوقفان على فهم وتفسير وتحليل والتنبؤ بالسلوك الإنسانى للأفراد التى تتعامل معها الإدارة .

## مفهوم السلوك التنظيمى

هناك عدة مفاهيم للسلوك التنظيمى منها على سبيل المثال أن السلوك التنظيمى هو " تفاعل العنصر البشرى مع العناصر الأخرى فى المنظمة التى تشمل التقنية المستخدمة فى المنظمة والهيكل التنظيمى والبيئة التنظيمية ، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة. ومن ناحية أخرى يمكن النظر إليه على أنه يشمل التعرف على مسببات السلوك التنظيمى كأفراد وجماعات داخل المنظمة وعلاقة ذلك برضا العاملين وزيادة انتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفى للعاملين والاداء . وإضافة إلى ذلك يمكن النظر إلى السلوك التنظيمى على أنه تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين فى المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة انتاجية

العاملين . كذلك يمكن أن نستخلص أن السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك "أسلوب تفكير وإدراك العاملين وشخصياتهم ودوافعهم للعمل ورضاهم الوظيفي واتجاهاتهم وقيمتهم وممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت". ويوضح الشكل (1.1) النظرة الشاملة للسلوك التنظيمي.



شكل (1.1): التفاعل بين الفرد والمنظمة

### أهمية السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة وذلك إضافة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة. فعلى مستوى المنظمة يمكن للمنظمة تحقيق الآتي :

- فهم وتفسير السلوك و الممارسات و المبادرات و ردود الأفعال التي تصدر من العاملين وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل .

- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة .
- وضع استراتيجيات مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة

أما بالنسبة للفرد تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة . وأخيرًا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي على مستوى البيئة في أنها تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. وغالبًا ما يثار سؤال عن أهمية دراسة السلوك التنظيمي. وفي واقع الأمر فإن هذه الدراسة تهتم بالفرد والمجموعة ونشاطهم في التنظيم وهم يمثلون أهم عناصر الإدارة. وعلى وجه خاص تبدو دراسة السلوك التنظيمي هامة للمدير في المنظمات الحديثة. فالمدير حتى يتخذ القرارات لابد أن يعرف الجماعات والأفراد ويفهم ويعرف سلوكهم. كذلك فإن أداء المدير للوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة) لابد أن يعرف احتياجات العاملين ودوافعهم وكيفية إقناعهم ومدى مقاومتهم للتغيير . وخلاصة القول أن المدير في حاجة إلى أن يتسلح بالأسس والمبادئ العلمية التي تساعده في معالجة وحل المشاكل وتوجيه العملية التنظيمية . ومع تطور تكنولوجيا إدارة الأعمال أصبحت المنظمات الحديثة أكثر تعقيداً من قبل مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى فهم أعمق للاتصال التنظيمية والتفاوض وإدارة الأزمات وحل النزاعات . ويمكن بصفة عامة القول أن الحاجة إلى دراسة السلوك التنظيمي لم تعد خياراً من بين عدة خيارات متاحة أما الإدارة، بل أصبحت الأداة الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وذلك للأسباب التالية:

- تعدد وتنوع احتياجات المستهلكين والعملاء ومن ثم ضرورة توظيف العمالة القادرة والراغبة في إشباع احتياجات المستهلكين.
- حتمية معرفة وتحليل شخصية الأفراد وتكوينهم النفسى .
- حماية النفس البشرية مما يهددها من ( القلق والإحباط والصراع وعدم التوازن النفسى ).
- تغيير التعامل للسلوك البشري وتحويله من المقاومة إلى روح الفريق والتعاون ، الإبداع.
- زيادة مقومات القيادة الإدارية للمدير وتعريفه بالدوافع والحاجات ومكونات الشخصية والاتجاهات والقدرات والميول.

### تعريف السلوك التنظيمى

تعددت التعريفات التى صاغها كتاب الإدارة فى تحديد مفهوم السلوك التنظيمى. فعلى سبيل المثال يعرف السلى السلوك على أنه "مصدر كل القيم فى حياة البشر، وهو جماع كل النشاط الانسانى فى مختلف مجالات الحياة وتنعكس آثار السلوك الإنسانى "إيجابى أو سلبى" عليه وعلى من يتعاملون معه". وعلى جانب آخر يعرف عمران السلوك بأنه كل ما يصدر عن الفرد من نشاط أو تصرف سواء كان جسمانياً أو عملياً أو إنفعالياً سواء تم هذا النشاط أو التصرف بطريقة شعورية أو لا شعورية. وإضافة إلى ذلك يعرف البعض السلوك بأنه كل ما يصدر من الفرد من استجابات حركية أو عقلية عندما تواجهه منبهات سواء كان هذا سلوك ظاهرى أو كامن. وبصفة عامة يمكن وصف السلوك الإنسانى بأنه التصرفات والأفعال التى تصدر عن الأفراد فى المواقف الاجتماعية المختلفة ويتسم هذا السلوك باختلاف أشكاله وأنماطه. ويتضح مما سبق عدم وجود اختلافات جوهرية بين الكتاب فى تحديد مفهوم السلوك الانسانى بل أن هناك تكامل بينهم، وبالتالي يمكن تعريف السلوك الإنسانى على أنه " كل ما يصدر من الفرد من استجابات أو ردود الفعال أو تصرفات نتيجة تعرضه لمثيرات سواء داخلية أو خارجية فى المواقف المختلفة".

## خصائص السلوك الإنساني

يتسم السلوك الإنساني بالسمات التالية :

- السلوك الإنساني عملية اختيار من بين بدائل مختلفة.
- رغم اختلاف أشكال السلوك إلا أنها تصدر عن أنواع متشابهة من المثيرات.
- أنه سلوك تحركه مجموعة من الدوافع والمثيرات .
- يمكن التنبؤ السلوك الانساني..
- أنه سلوك مسبب بمعنى أنه لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك سبب في نشأته .
- أنه سلوك هادف بمعنى أنه يسعى إلى تحقيق غاية أو إشباع حاجات غير مشبعة لدى الفرد .
- أنه سلوك متنوع بمعنى أنه يظهر في صور متعددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه .
- أنه سلوك مرن حيث أنه يختلف سلوك الفرد حسب المواقف المختلفة ولكن مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية وهي تختلف من شخص لأخر طبقاً لاختلاف مقومات شخصية كل منها والعوامل البيئية المحيطة بها .
- أنه سلوك متكامل ذات تركيبية معقدة له خصائصه التي تتكون من تجارب الماضي والحاضر وتطلعاته المستقبلية .

## أسباب الاهتمام بدراسة السلوك التنظيمي

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمة ويمكن إجمال بعض منها على

سبيل المثال فيما يلي :

• يعتبر العنصر الإنساني أحد المحددات الأساسية للكفاءة الإنتاجية الإدارية وبالتالي فلا قيمة لعناصر الإنتاج المختلفة إلا بالإنسان ، فالإنسان هو مصدر كل قيمة ولابد من معرفة كيف يعمل ، وكيف يمكن أن نجعله يعمل أكثر للحصول على المزيد من القيمة .

• إن دراسة سلوك الأفراد في المنظمة ومعرفة وفهم دوافعهم المختلفة ورغباتهم واحتياجاتهم تساعد في تقليل أثر التنظيمات غير الرسمية والقضاء على الصراعات بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين الإدارة .

• سلوك الإنسان دائم التغيير ومن هنا يجب دراسة دوافع السلوك والتغيرات التي تطرأ عليه بصفة مستمرة حتى يمكن للإدارة التنبؤ بهذا السلوك ومعرفة العوامل التي يمكن بها التأثير عليه لتحقيق الأهداف العامة .

• السلوك الإنساني يعتبر عنصر مشترك في العملية الإدارية ولا تتحقق بنجاح إلا بكفاءة العنصر الإنساني الذي يقوم بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق الأعمال، وذلك من خلال تفاعل المديرين مع العاملين في المنظمة. فالمدير في حاجة ماسة لفهم طبيعة الأفراد ومعرفة دوافعهم السلوكية .

• إذا نظرنا إلى المشكلات التي تتعرض لها المنظمة فهي مشكلات متعلقة بالإنتاج والتسويق والنواحي المالية والمشكلات الإدارية. غير أنه من الواضح أن كل المشاكل التنظيمية تلتقى جميعها في أنها متعلقة بالعنصر الإنساني، أي أنها في حقيقة الأمر مشكلات سيكولوجية . لذلك كان لابد للإدارة الاهتمام بدراسة الأفراد ودراسة القوى المؤثرة على سلوكهم ، إلى جانب اختيار الأساليب لمعالجة هذه المشاكل بحيث تتناسب مع الأفراد كبشر.

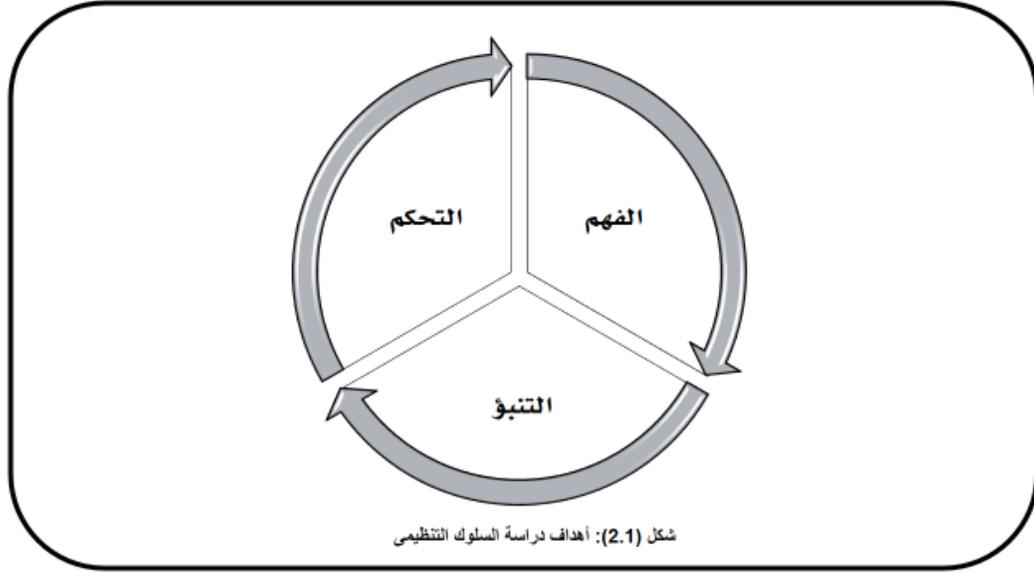
ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري اهتمام الإدارة بدراسة السلوك الإنساني ليس بهدف خلق قوى بشرية مثالية، وإنما بهدف التعرف على خصائص السلوك الإنساني وسماته والعوامل المؤثرة فيه وتفسيره وتحليله ثم محاولة التنبؤ به وتوجيهه لخدمة أهداف الفرد المنظمة . ولا شك أن فهم الإدارة للسلوك الإنساني يساعدها في ترشيدها خططها وتحديد الوسائل أو الأساليب التي يمكن استخدامها لمواجهة المشاكل الإدارية والإنسانية. والمثال

على ذلك هو أن تقديم الحوافز الايجابية قد يحقق نتائج إيجابية في مرحلة ما وأن تقديم الحوافز السلبية قد يحقق نفس النتائج الإيجابية في مرحلة أخرى. ولذلك تفيد دراسة سلوكيات الأفراد ومعرفة أثرها النفسى لمالها من تأثير مباشر أو غير مباشر على الأهداف والسياسة العامة للمنظمة، وعلى عملية الاشراف والقيادة والروح المعنوية ومقياس معدلات الأداء والتقييم. إن محاولة فهم الإدارة للسلوك الإنسانى فى المنظمة يعتبر فى حد ذاته محاولة لفهم كيف تعمل المنظمة. لأن فهم السلوك الإنسانى فى العمل يمكن من توجيه هذا السلوك فى مجالات العمل المختلفة بحيث يمكن الاستفادة منه دون وجود مشاكل فى العمل بين الإدارة والأفراد .

ولقد تنهت التجارب العملية فى مجال الدراسات السلوكية إلى اهمية دراسة مشاعر الأفراد تجاه العمل وإلى أثر دوافهم وقيمهم الاجتماعية وأنماط القيادة فى تحديد سلوكهم وأدائهم للعمل. وهذه النتائج وأن لم تعط إجابات واضحة وحاسمة عن دور هذه المتغيرات، إلا أنها نهت ولأول مرة إلى أهمية دراسة هذه المتغيرات كمحددات مبدئية للسلوك وأداء العمل كما أبرزت الدراسات الجوانب المتميزة للعنصر البشرى فى المنظمة وأوضحت كيفية معالجة المشكلات الناجمة عنه أو تحليل ودراسة متغيراته باستخدام الأسلوب العلمى والطرق المستخدمة فى معالجة ودراسة العناصر المادية .

### **أهداف دراسة السلوك التنظيمى**

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنسانى فى المنظمات أصبح ضرورة ملحة حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق أداء أعلى . وهناك ثلاثة أهداف رئيسة للإهتمام بدراسة هذا السلوك وهى كالتالى (الشكل 2.1) :



- 1- فهم سلوك العاملين: ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك وتحديد العوامل المؤثرة فيه.
- 2- التنبؤ بسلوك العاملين: اذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين والأسباب وراء هذا السلوك ، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة ، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار .
- 3- التحكم في سلوك العاملين : أن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي سوف يمكن الإدارة من التحكم وتوجيه سلوك العاملين في المستقبل وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء للعاملين. وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف .

## السلوك السلبي والسلوك الإيجابي

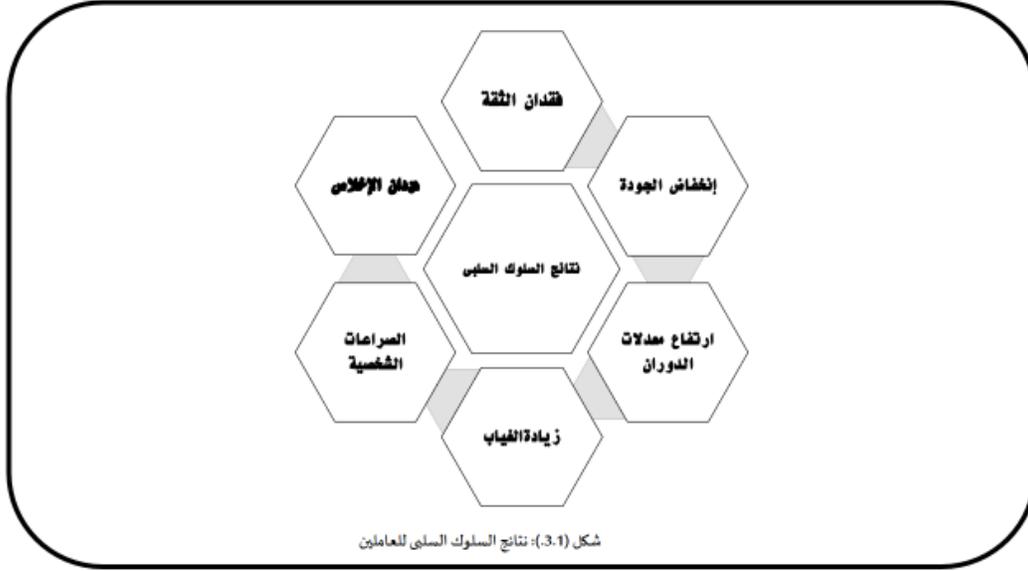
من الممكن أن يتصف سلوك العاملين بالمنظمة ببالإيجابية أو السلبية. وينشأ السلوك الإيجابي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أهمها:

- تهيئة ظروف العمل المناسبة للأفراد في المنظمة.
- وجود علاقات إنسانية سليمة بين الإدارة والأفراد بمختلف مستوياتهم الادارية.
- الموضوعية في نظام الأجور والحوافز المتبع .
- توفر قنوات الاتصالات المباشرة وغير المباشرة من وإلى الإدارة والعاملين بالمنظمة.
- إشراك الأفراد بمختلف مستوياتهم الادارية في رسم وتخطيط استراتيجيات المنظمة.
- اهتمام الإدارة بالقيم الشخصية للمديرين واتجاهاتهم عند تخطيط استراتيجياتهم لتضمن تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها .
- المرونة في أساليب العمل.
- تنمية القيادة المتفهمة القادرة على تحفيز الأفراد وإثارة دوافع العمل لديهم .

وعلى الجانب الآخر يتمثل السلوك السلبي في ظهور التنظيمات غير الرسمية والتي تظهر في المنظمة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للأفراد. ويرجع ذلك إلى أن الانسان بطبيعته لا يستطيع الحياة بدون التمتع لذا فهو يسعى إلى الإرتباط بالجماعات التي تتلاءم مع حضارته وسلوكه ويتفاعل معها ويؤثر فيها ويتأثر بها. وينتج الأثر السلبي للسلوك الإنساني لمواجهة الضغط الغير طبيعي من الإدارة، أو نتيجة لفقدان العلاقات الطيبة بين الإدارة والعاملين، وبالتالي تكون أهداف الأفراد متعارضة مع أهداف المنظمة . ومن أهم مظاهر السلوك السلبي ما يلي:

- سلوك معارض ومعادي للأهداف المنظمة. وقد يكون ذلك في صورة عدم التعاون مع الآخرين، أو عدم المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة .

- سلوك سلبي غير معادي للمنظمة. ومثال ذلك عدم تقديم الخبرة التي تساهم في تطوير أساليب العمل وعدم المشاركة الفعالة في حل المشكلات برغم من توافر المقدرة والمعلومات اللازمة لديه.



ونخلص مما سبق أن العنصر الإنساني وما يصدر عنه من سلوك وتصرفات يكون له أثر إيجابي يعمل على خدمة أهداف المنظمة وبندل أقصى جهد لتحقيق ذلك أو قد يكون له أثر سلبي فعال يعمل على هدم أهداف المنظمة وخلق المشاكل نتيجة للتناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. ويعتبر هذا أكثر خطراً على درجة استمرارية المنظمة، لذلك يجب أن تعمل الإدارة جاهدة على تعديل هذا السلوك وتحقيق التوازن بين أهدافها وأهداف الأفراد لكي تحدد من هذه المخاطر. وقد يأخذ شكل السلوك السلبي غير المعادي وهذا اقلهم خطراً، لذلك تبذل الإدارة قصاري جهدها لتعديل هذا السلوك وتحويله من سلوك غير معادي إلى سلوك إيجابي فعال.

وتشير الدراسات السلوكية إلى أن السلوك الايجابي يعتبر أهم عوامل النجاح للمنظمة. فالإدارة الناجحة هي التي تعتبر نفسها جزءاً وظيفياً من المنظمة وليس المنظمة في حد ذاتها، وتكون على معرفة تامة بأن لها وظائف أساسية تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه لكافة الجهود والأنشطة والرقابة لتحقيق الأهداف العامة – كما يجب ان

تكون مدركة بأن المنظمة تتكون اساساً من افراد وان نجاحها يعتمد بالضرورة على مدى اشراك اكبر عدد ممكن في حل المشاكل التي تواجهها، واشراكهم في اتخاذ القرارات التي لها تأثير على أعمالهم أو على بيئة العمل Work Environment .

لذلك نجد ان رجال الإدارة على إحتكاك كبير بالأفراد وبالتالي تواجههم مجموعة من المشاكل الإنسانية المتباينة فلا يستطيع مواجهة وحل هذه المشاكل ما لم يكن لديه خلفية علمية كافية عن سلوكيات الأفراد وكيفية تفسيرها وتحليلها والتنبؤ بها. فرجال الأعمال في حاجة ماسة إلى نظرية سيكولوجية ليدرك بها سلوكيات الأفراد ويدرك معنى ما يترتب على اضطرابات الأفراد من تحديات ومن خلالها يستطيع التنبؤ بالنتائج المحتملة للتغيرات في سلوك الأفراد. ففى حالة عدم رضاه الفرد عن عمله ينعكس هذا على سلوكه وبالتالي يسلك سلوكاً عدوانياً اما تجاه رئيسه أو زملائه أو العالم الخارجي الذي يتعامل معه أو قد يسلك سلوكاً للهرب من الموقف أو الانعزال عن العالم الخارجي أو قد يدفعه هذا للبحث عن عمل آخر أو وظيفة أخرى في منظمة أخرى .

### أنواع السلوك

يمكن أن نميز بين أنواع من السلوك حسب النتائج التي يتم التوصل إليها وهي السلوك المجزى والسلوك المحبط والسلوك الدفاعي. والسلوك المجزى يتحقق عندما يحقق الفرد هدفه، يكون السلوك مجزياً لأن نتيجته هي إشباع الحاجة وتخفيف القلق. أما السلوك المحبط وهو الذي لا يمكن صاحبه من الحصول على الاشباع الذي يريده لأسباب كثيرة سواء شخصية أوواقفية. وأخيراً فإن السلوك الدفاعي يترتب على الإحباط سلوك آخر جديد والذي يزيد به صاحبه أن يعالج خطر الاحباط الذي يتعرض له. قد يلجأ الشخص عندما يصاب بإحباط الى واحد أو أكثر من الأساليب الدفاعية ، أو الحيل اللاشعورية الآتية :

1. الهجوم والعدائية: والتي تشمل العدوان المباشر (جسماً أو لفظياً)، العدوان الاحلالى تجاه شخص

أو شئ مخالف لمصدر الإحباط . أو السلبية والمقاومة حيث يتم البحث عن الاخطاء ونواحي القصور ونقد أصحابها . أو تجميد السلوك حيث يتم تكرار السلوك المحبط .

2. التوفيق: حيث يتم الإعلاء عن طريق تحويل الهدف إلى هدف آخر اسى . أو التعويض من خلال توجيه الطاقة لسلوك آخر يعوض نقصاً حقيقياً أو وهمياً لدى الشخص . أو التبرير حيث يتم إلقاء اللوم على الغير أو تقليل أهمية الهدف . كذلك يمكت اللجوء إلى المحاكاة أو التقمص بحيث يتم تقليد الغير للحصول على احترام النفس. ومن الأساليب الأخرى الشائعة في هذا المجال أسلوب الأسقاط حيث يتم من خلاله إصاق الصفات السلبية بالآخرين ونقدهم. ومن ناحية أخرى يمكن الاعتماد على أسلوب النسيان الإدارى عن طريق الإنشغل بشىء آخر (سماع راديو عال مثلاً). وأخيرًا قد يلجأ الشخص إلى رد الفعل العكسى حيث يكتم الشخص رغباته ويتبنى وجهة نظر معاكسة ويدافع عنها بنفس القوة .

3. الانسحاب: يمثل الانسحاب أحد أخطر مظاهر السلوك السلبى والتي يمكن ملاحظتها من خلال المظاهر التالية:

- أعراض جسمية: مثل الصداع وآلام الفقرات ،والضعف عام .
  - الكبت: استبعاد الخبرات غير السارة من نطاق التفكير الواعى.
  - أحلام إنقطة: إشباع الحاجة فى الخيال والحصول على رضا وهمى .
  - النكوص: أو الرجوع إلى الماضى وتبنى السلوك الطفولى .
  - الفرار: ترك المكان أو المجال الذى تعرض فيه الشخص للإحباط .
  - اللامبالاة: الانفصال النفسى والفرار الوجدانى أو العاطفى .
- ويتوقف استخدام الفرد لواحدة أو أكثر من هذه الوسائل الدفاعية على عدة عوامل أهمها :
- درجة أهمية الحاجة التى يريد الإنسان إشباعها .
  - درجة الإحباط التى يصادفها الإنسان .
  - الترتيب الشخصى للفرد والقدرة على تحمل المواقف المحبطة.
  - الحالة المزاجية التى يكون الفرد عليها عند حدوث الإحباط .

- النتائج المترتبة على استخدام الوسيلة الدفاعية التي يريدها الشخص .
- المجتمع وما يقره العرف من وسائل معينة للتعبير عن الانفعالات .

### تطور الفكر الإداري في مجال السلوك التنظيمي

لم يكن اكتشاف البعد الإنساني للإدارة أمراً سهلاً بل تعاقبت فترات طويلة من الفكر والتطبيق الإداري كان العنصر الإنساني فيها مهملًا أو متجاهلاً بدرجات مختلفة ، ويمكن حصر فترات التطور في الفكر الإداري من حيث النظرة للجانب الإنساني في الإدارة كما يلي:

#### The Scientific Management Movement

#### حركة الإدارة العلمية

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج. وكانت تري في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية، ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد "أداة" للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب. ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً هاماً من مساهمة ومشاركة العاملين. لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلي One Best Method التي تم تدريبهم عليها. وكان الحافز الأساس للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.

#### The Human Relations Movement

#### حركة العلاقات الإنسانية

نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية. وخروجاً على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيراً من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الإضرابات الصناعية. وقد كان المنطق الأساس لحركة العلاقات الإنسانية إن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية ، كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم "الحالة المعنوية" Morale وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجهم. ومن أهم نتائج العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين .



## The Management Process Approach

## مدخل العملية الإدارية

لم يكن تطور الفكر الإداري حتى أوائل الخمسينيات مرضياً أو فعالاً في التطبيق . فلا شك أن إهمال حركة الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية وتركيزها على العناصر الفنية في الإنتاج قد أدى إلى كثير من المشكلات في علاقات الإدارة بالعاملين وكان لها أثارها السالبة على الإنتاجية. كذلك فإن مبالغة أنصار حركة العلاقات الإنسانية في تصوير أهمية مفاهيم "الحالة المعنوية" و "الجو الاجتماعي" للعمل وضرورة اتخاذ موقف أبوي من جانب الإدارة في علاقاتها مع العاملين قد أدى إلى حالات من التسبب من جانب الإدارة في علاقاتها مع العاملين.

لكل هذه الأسباب ظهر اتجاه في الفكر الإداري يروج لمفهوم جديد هو أن الإدارة ما هي إلا مجموعة الوظائف الإدارية والتي تتخذ شكل دورة أو عملية مستمرة وتتضمن التخطيط والتنظيم والمتابعة. وأن هذه العملية تخص الإدارة العليا أساساً فإذا تمت على الوجه الأجمل لها يمكن التحقق من الوصول إلى الأهداف المطلوبة مع بقاء الأشياء الأخرى على ما هي عليه. ونتيجة لهذا الفكر إزداد الاهتمام بتنمية المهارات والقدرات الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والمتابعة وإبتكار الأساليب والأدوات المتطورة المساعدة للإدارة في أداء هذه الوظائف. ويمكن القول

إجمالاً أن هذه الحركة الفكرية وأن لم تغفل العنصر الإنساني تماماً، إلا أنها لم تضعه في موضعه الصحيح كأحد المحددات الرئيسية نتائج العمل الإداري .

**مدخل اتخاذ القرارات وعلم الإدارة Decision – Making Management Science Approach**  
وقد نما هذا المدخل في الستينات وتطور وأزدهر في السنوات الأخيرة بفضل إنتشار الحاسبات الالكترونية (Electronic Computers) وظهور أدوات جديدة للمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية وأهمها "بحوث العمليات" Operations Research ويتميز هذا المدخل بتخفيض الجانب الإنساني في الإدارة إلى حد أدني واعتباره مجرد عامل من مجموعة متعددة من العوامل المؤثرة في القرار الإداري .

**المدخل السلوكي The Behavioral Approach**  
في ذات الوقت الذي انتشرت فيه مفاهيم "علم الإدارة" و"مدخل إتخاذ القرارات" كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو أيضاً ويكتسب اقتناع كثير من المديرين. ويقدم المدخل السلوكي للإدارة منطقاً متميزاً يري أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها هو الإنسان، وبمعني أدق السلوك الإنساني. ويجمع المدخل السلوكي مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه. وينقسم أنصار المدخل السلوكي إلى مجموعتين بصفة عامة وهما مجموعة السلوك الإنساني ومجموعة النظام الاجتماعي.

ويقوم الأساس الفكري لمجموعة السلوك الإنساني على إن الإدارة هي تحقيق الأعمال والإنجازات من خلال الجهد الإنساني. ومن ثم فإن نجاح المدير يتوقف على فهمه للعلاقات الإنسانية وتمكنه من أساليب القيادة وأدوات العلوم السلوكية الأخرى لفهم وإدارة العلاقات بين العاملين. إن الإنسان في نظر هذه المجموعة هو العنصر الأساسي في الإدارة وبالتالي تتجه الدراسات إلى اكتشاف أسلم لبناء العلاقات الإنسانية المؤدية إلى الإنتاجية والكفاءة ومن الموضوعات التي تردد في كتابات هذه المجموعة الدافعية والقيادة والتدريب والاتصالات .

وانعكست هذه الموضوعات في مفاهيم عامة منها "الإدارة بالمشاركة" أو "الإدارة بالأهداف" وبصفة عامة فإن أنصار هذه المجموعة يهتمون أساساً بسلوكية الفرد وعلم النفس الاجتماعي وكثير منهم يعتبر أن الإدارة مرادف للقيادة ، وقد بدأت هذه المجموعة الفكرية أساساً منذ تجارب هوثورن التي تمت خلال السنوات 1923 – 1927 بقيادة العالم التون مايو Alton Mayo. ومن هم أنصار هذه المجموعة دوغلاس ماكجروجر الذي روج أفكاره تحت مسميات هي نظرية x ونظرية y .

من ناحية أخرى، فإن مجموعة النظام الاجتماعي تري في الإدارة نظاماً اجتماعياً متكاملًا ومن ثم فإن منظمة الأعمال ينظر إليها باعتبارها مزيجاً من العلاقات الاجتماعية والأنماط الحضارية التي تنشأ بين جماعات الأفراد المكونة لها. وبالتالي فإن مفاهيم التعاون والتفاعل الاجتماعي تلعب دوراً بارزاً في تحريك فلسفة الإدارة ناحية اكتشاف العوامل والظروف المساعدة على تجميع الأفراد وإيجاد روابط وثيقة بينهم كجماعات وليسوا كأفراد متفرقين. وبأخذ هذا المدخل في الاعتبار ناحية أساسية هي التفاعل بين المنظمة وبين المناخ المحيط وبحث عن عوامل التغيير والتكيف في تلك العلاقات . ويتميز تفكير مجموعة النظام الاجتماعي بالشمول والتكامل ويعمل على البحث عن وسائل ادماج الفرد كعضو في جماعة وتوثيق علاقات الجماعات وزيادة درجة التفاعل بينها بحيث تصبح أهداف المنظمة مندمجة في أهداف الجماعات ويلغي التناقض فيما بينها.

### مصادر معرفة الإدارة بالسلوك التنظيمي

إذا كان اعتراف الإدارة منذ سنوات طويلة بأهمية السلوك الإنساني وأثره في تحديد ما يمكن أن تصل إليه من نتائج. فإن مصادر معرفة الإدارة بأساسيات تحليل وتفسير السلوك الإنساني كانت دائماً غير علمية بشكل عام. ومن الواضح ان الإدارة اعتمدت في فترات مختلفة من تطورها على المصادر الآتية لفهم السلوك الإنساني.

1. الخبرة الشخصية والتجارب الذاتية للمديرين حيث يميل المدير إلى الإرتكاز على مفاهيمه

الخاصة التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية في تفسير ما يعرض له من مفاهيمه الخاصة

التي كونها بالممارسة والتجربة الذاتية. وتكمن خطورة هذا المصدر في أن التجارب

الشخصية قد تكون قاصرة من ناحية. كما أن تعميمها على كافة المواقف يتسم بالخطأ إذا تغيرت الظروف. ومثال ذلك أن يكون المدير لنفسه مفهومًا خاصًا أن العمال لا يعملون إلا تحت التهديد بالعقاب وذلك نتيجة تجربته مع بعض الأفراد. فاذا عمد المدير إلى استخدام هذا المنطق في تشغيل نوعيات مختلفة من الأفراد أو في ظروف إجتماعية أو سياسية مختلفة فقد تكون النتيجة مختلفة تمامًا.

2. **المعتقدات غير المؤكدة** وتلك صور من التعميمات Generalizations التي لا تستند إلى بحث أو تحليل علمي كأن يري المدير أن الأفراد يعملون من أجل المال فقط وأنهم في سبيل الحصول على مزيد من المال على استعداد التضحية براحتهم أو حريتهم مثلاً. تلك المعتقدات لها تأثير مباشر على أنواع القرارات التي يتخذها المديرون في التعامل مع البشر الذي يؤدي عادة إلى مشكلات إنسانية تحد من كفاءة الإنتاج و فاعليته.

3. **الخرافات غير الصحيحة.** ومن أمثلتها أن الإنسان طماع بطبعه أو كسول يتجنب العمل أو خائف من السلطة. وبالتالي تبني على ضوء هذه الخرافات أنواع من السياسات والقرارات التي تحد من العلاقات الإنسانية وتؤثر سلبًا على الكفاءة الانتاجية.

ويمكن استنتاج أن تلك المصادر السابقة للمعرفة عن السلوك الإنساني لا توفر للإدارة فهماً سليماً أو متكاملًا عن محددات السلوك ومن ثم تفضّل الإدارة في اكتشاف الانماط المثلى للتعامل مع الأفراد والجماعات والحصول منهم على أقصى جهد أو طاقة .

وحين واجهت الإدارة قصور مفاهيمها عن السلوك الإنساني وعجز مصادرها التقليدية عن توفير معلومات صحيحة حول طبيعة الفرد وسلوكه، فقد اتجهت الإدارة للبحث عن مصادر علمية تساعد في إدراك حقيقة العنصر الإنساني، وكانت بداية في علم النفس Psychology وقد ساعد علم النفس في فهم جوانب أساسية من التكوين النفسي للفرد مثل الدوافع Motives والاتجاهات Attitudes الأمر الذي حقق تقدمًا في مجالات إدارية هامة منها عمليات الاختيار Selection والتوجيه المهني والتدريب وما يتعلق بحسن أداء الفرد لعمله. ثم

وجدت الإدارة في علم الاجتماع Sociology مصدرًا هامًا للمعلومات عن الجوانب الاجتماعية في السلوك السليبي مثل تأثير العائلة والجماعات الرجعية Reference Group وأثر العلاقات العائلية بين الأفراد على سلوك كل منهم .

وقد كان لهذه المحاولات في الاعتماد على العلم آثار إيجابية ولاشك إنعكس أساسًا على العلاقات بين الإدارة والعاملين. ولكن المشكلة أن هذه المحاولات كانت دائمًا منعزلة عن بعضها وتمثل اتجاهات متفرقة لا يضمها فكر واحد ولا فلسفة متحدة. ومن ثم اتجهت جهود الباحثين إلى إنتاج إطار فكري متكامل يفسر السلوك الإنساني ويتنبأ به ويساعد الإدارة في إتخاذ قراراتها .

وقد كانت العلوم السلوكية Behavioral Science هي ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي تشترك في دراسة السلوك الإنساني. وتتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الإنساني بالخصائص الآتية :

1. الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد السلوك الإنساني دون الاقتصار على بعض جوانبه. ويؤدي هذا المدخل الشمولي إلى توفير معلومات أدق ومن ثم يقدم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك.
2. الاعتماد على المنطق العلمي وأساليب البحث العلمية بما تقوم عليه من تحديد للظواهر ووضع للفروض حول مسبباتها، ثم تجميع المعلومات لاختيار الفروض والتوصل بذلك إلى حقائق ومفاهيم تفسر السلوك وقد تصل إلى مستوي القانون أو المبدأ (كما هو الحال في العلوم الطبيعية).
3. التكامل في مصادر المعرفة تحقيقاً للفهم الشامل لحقيقة الإنسان. فالعلوم السلوكية تستمد مبادئها من علوم النفس والاجتماع والانثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية وذلك بدرجات متباينة .

ولقد أدى التغيير المستمر في السلوك الإنساني ومحدداته من ناحية، وتباين الخصائص الفردية وشددة الفروق بين الأفراد إلى صعوبة تطبيق الدراسة العلمية لتحليل الظواهر السلوكية. ولكن يعتقد بعض علماء الإدارة أن هناك إمكانية لتطبيق أسلوب البحث العلى على الظواهر السلوكية والتوصل إلى مفاهيم عامة وتفسيرات شاملة عن مظاهر السلوك الإنساني. واعتماداً على هذا الرأي فإن دراسة السلوك الإنساني وإن كانت ممكنة إلا أنها ليست سهلة بل تحتاج إلى الفهم الصحيح للسلوك يتطلب من الباحث أن :

1. يحدد العوامل المؤثرة على السلوك المشاهد .
  2. يحدد العلاقات التفاعلية بين هذه العوامل واتجاهات التأثير الناشئة من هذه العلاقات.
  3. يحدد دور كل من تلك العوامل وأهميتها النسبية في تشكيل نمط السلوك المشاهد.
  4. متابعة التغيير في هذه العوامل وأهميتها وعلاقاتها .
- ونخلص مما سبق ان الدراسة العلمية للسلوك الإنساني أصبحت من الأدوات المتاحة للإدارة في محاولتها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات المتعاملين معها .

### **أهمية الطريقة العلمية لفهم السلوك التنظيمي**

تتضح أهمية الطريقة العلمية في بحث وتفسير مظاهر السلوك الإنساني في الأسباب التالية:

1. تعقد وتشابك العوامل المحددة للسلوك الإنساني. الأمر الذي تعجز معه الطرق غير العلمية عن الوصول إلى تفسير شامل وصحيح للسلوك .
2. أن الطريقة العلمية توفر أساساً محايداً لتفسير الظواهر السلوكية دون التحيزات الشخصية للباحثين .
3. الطريقة العلمية تتميز بالنظرة الشمولية للمشكلات ومن ثم فهي أقدر على توفير تفسيرات متكاملة عن محددات السلوك الإنساني .

ان الأساس العلمي في البحث يقوم على عدة مبادئ وتشمل :

1. اكتشاف ظاهرة تحتاج إلى تفسير أو مشكلة ينبغي التوصل إلى حل لها .
2. تكوين الفروض أو التفكير في الأسباب التي قد تكون الظاهر نتيجة لها .
3. التنبؤ بسلوك الظاهرة حال تطبيق أحد الحلول المقترحة .
4. اختبار صحة هذا التنبؤ وتقدير مدى صحة الفرض في تفسير الظاهرة.

ولكن أتضح ان العنصر البشري ليس متقلباً إلى حد يصعب معه التنبؤ باتجاهات السلوك الإنساني في المستقبل. إذ أن أنماط السلوك الفردي قد يعتمدها التغير السريع والمفاجئ ولكن ما يهمنا في مجال الدراسات السلوكية في إدارة الأعمال هو أن سلوك الجماعات تتميز بالاستقرار النسبي وببطء معدلات التغيير . من الأدوات المستخدمة في الدراسة العلمية للسلوك الإنساني هي :

1. الملاحظة أو المشاهدة الشخصية .
2. دراسة الحالة
3. استخدام أسلوب الاستبيان
4. مقاييس الاتجاهات .
5. الطريقة التجريبية .

### مداخل دراسة السلوك التنظيمي

من خلال دراسة مفهوم العلوم السلوكية يمكن تحديد الهدف منها الذي يتمثل في دراسة السلوك الإنساني بطريقة علمية وتفسيرية، وتحديد الأساليب العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ به. وقد استمدت العلوم السلوكية أسسها من العلوم الاجتماعية التي تركز اهتمامها على الفرد من حيث دوافعه ورغباته واتجاهاته والعوامل التي تؤثر في شخصيته ومن ثم يؤثر على سلوكه سواء كان ظاهرياً أو خفياً بالإضافة إلى البيئة الاجتماعية المحيطة بالفرد. ومن أهم العلوم الاجتماعية التي ساهمت في تكوين العلوم السلوكية هي :

## علم النفس

حيث اهتم بدراسة سلوك الإنسان وفهمه والتنبؤ به والتحكم فيه والتأثير عليه وتوجيهه بطريقة علمية ومعالجة المشكلات الإنسانية من خلال تطبيق الأساليب السلوكية أو النفسية بمعنى فهم التركيبة الذاتية أو الداخلية للفرد حيث ركز على دراسة الإدراك، والدوافع والاتجاهات والفروق الفردية والتفكير والذكاء ومن أهم المجالات التطبيقية لعلم النفس هي:

- علم النفس الاجتماعي
- علم النفس الصناعي
- علم النفس التربوي
- علم النفس العلاجي
- علم النفس الفسيولوجي

## علم الاجتماع

يهتم علم الاجتماع بدراسة البيئة الاجتماعية وأثرها على السلوك الإنساني وعلاقة الفرد بالجماعات التي ينتمي إليها مثل الأسرة والعمل وتفاعل الفرد بين الجماعات وأهم مجالات علم الاجتماع هي:

- علم الاجتماع الصناعي
- علم الاجتماع الديني
- علم الاجتماع السياسي
- علم الاجتماع السياسي
- علم الاجتماع الجنائي
- علم الاجتماع المهني

## علم الأجناس (الانثروبولوجي)

يهتم بدراسة الخصائص الفردية دراسة الأنماط السلوكية السائدة في المجتمعات البشرية وتأثير العوامل الحضارية والثقافية على السلوك الإنساني. ومن أهم مجالات علم الأجناس هي:

- الانثروبولوجيا الحضارية أو الثقافية.
- الانثروبولوجيا الطبيعية أو المادية.
- الانثروبولوجيا الاجتماعية.

**وختلاصة القول** أن العلوم السلوكية هي ناتج محاولات التوحيد والتكامل بين العلوم الإنسانية الأساسية التي

تتشارك في دراسة السلوك الإنساني وتميز العلوم السلوكية كأداة لفهم السلوك الإنساني بالخصائص التالية :

1. الاعتماد على الدراسة الشاملة لكل مظاهر وأبعاد هذا المدخل الشمولي من معلومات أكثر دقة ومن

ثم تفسير أشمل وأوضح لمسببات السلوك.

2. الاعتماد على المنطق العلمي وأساليب البحث العلمية التي تساهم في تحديد الظواهر أو المشكلات

السلوكية ووضع الفروض حول مسبباتها ثم تجميع المعلومات لاختبار الفروض بهدف التوصل إلى

حقائق ومفاهيم تفسر السلوك .

3. التكامل في مصادر المعرفة تحقيقاً للفهم الشامل لحقيقة الإنسان حيث أن العلوم السلوكية

تستمد مبادئها من علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأجناس والاقتصاد والسياسة وذلك بدرجات

متباينة.

4. تتركز أهداف العلوم السلوكية في ثلاث هي:

- تفسير وتحليل مظاهر السلوك الإنساني.
- التنبؤ بأنماط السلوك المتوقعة تحت ظروف محددة .
- بناء النماذج التي تساعد الإدارة على السيطرة على أنماط السلوك وتوجيهها بما يحقق الأهداف المحددة.

## الفصل الثانی الإدراك

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. ... التعرف علي مفهوم الإدراك .
2. الإلمام بخصائص العملية الإدراكية .
3. التعرف علي الواقع المادي والفكري للإدراك .
4. التعرف علي العوامل المتعلقة بالمشيرات محل الادراك .
5. التعرف علي العوامل المتعلقة بالفرد المدرك .
6. العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية .
7. قوانين التنظيم الإدراكي .
8. أشكال خداع الادراك .
9. معوقات عملية الإدراك .
10. تسليط الضوء علي مجالات الاستفادة من دراسة العملية الإدراكية في الإدارة.

## مقدمة

إن احتكاك الفرد بالعالم الخارجى والبيئة المحيطة يعرضه لمؤثرات عديدة تشكل سلوكه وقدراته. ولمواجهة هذه المؤثرات يصدر عن الفرد ردود فعل. وهذه المؤثرات تمد الفرد بالبيانات والمعلومات تسمى مدخلات ، فيقوم بتشكيلها وترتيبها وتنظيمها بطريقته الخاصة وكما يري معتمداً في ذلك على ما هو مخزون من خبرات في ذاكرته. وبمعنى آخر فإن المعلومات والخبرات المخزونة في ذاكرته تغير وتشكل ما يستقبله من معلومات من العالم الخارجى المحيط به متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة وأيضاً متأثراً بطبيعة هذه المعلومات التى يستقبلها من العالم الخارجى يقوم بعمل مقارنات بينها وبين ما هو مخزون في الذاكرة. ولذلك فهذه المعلومات التى في الذاكرة تتأثر بنوعية المعلومات الجديدة ثم تعدل وفقاً لها ونظراً لضخامة كمية المعلومات المخزونة في الذاكرة لابد من إعادة تنظيمها حتى يسهل استخدامه وهذا يسمى بالتنظيم الفكري أو المعرفى Cognitive Organization .

وبما أن الإنسان مزود بأعضاء حسية تساعد على استقبال المؤثرات المختلفة من خلال الحواس الخمسة "Senses". فمن هنا تبدأ عملية إدراكه للأشياء حينما يكتشف وجود المؤثر أو المثير عن طريق إحدى هذه الحواس. وتأثير هذه المثيرات على سلوك الفرد يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معان وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواس الفرد عن هذه المثيرات. أن ما يتلقاه الفرد من معلومات تمثل مدخلات يقوم بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها ويستوعبها بطريقته الخاصة. ولذلك يختلف إدراك الأفراد برغم تشابه الموقف الذي يتعرضون له فمثلاً عندما يوجه الرئيس رؤوسيه فقد يعتبر هذا تدخلاً منه في شئون عمل المرؤس، في حين أن فرد آخر يعتبر هذا مساعدة من رؤوسيه لتحسين أدائه. كذلك المكافأة التى يحصل عليها الفرد فمن الممكن أن يفسرها البعض بأنها مقابل الكفاءة في العمل ويعتبرها أسلوب تتبعه الإدارة لتشجيع الأفراد بطريقة موضوعية ، في حين قد ينظر إليها أفراد آخرون بأنها محاباة الإدارة لبعض الأفراد وتعتبر دليلاً على عدم موضوعية الإدارة وهكذا. وهناك أمثلة كثيرة ولكن ليس من الضروري أن ترتبط المؤثرات بمدركات معينة سبق أن تعلمها الفرد وإنما هناك بصفة عامة مدركات جديدة باستمرار تستثيرها مؤثرات جديدة ويستفيد خبراء الإعلام من هذه الميزة عند تصميم الإعلانات بحيث يغير الأفراد من طبقة معينة على شراء سلعة معينة لما لها من ضرورة في حياتهم اليومية ، ومن ثم يركز الإعلان على تغيير

الأنماط الاستهلاكية عن طريق التركيز في إعلانه على الحاجات غير المشبعة لدى الأفراد. ولذلك فهي تمثل مدركات جديدة. ولهذا نجد أن خبير الإعلان يراعي عند تصميم الرسالة الإعلانية أن يجذب انتباه القارئ أو المستمع وأن يحدث الأثر المطلوب تركه في نفس القارئ أو المستمع .

وتساهم الخبرة العملية في نمو إدراك الفرد، كذلك تفاعل المدركات القديمة مع المدركات الجديدة يؤدي إلى تكوين أنماط جديدة باستمرار وعلاوة على ذلك فإن مدركات الفرد تتأثر باتجاهه الفعلي. ومثال ذلك الشخص الجائع يؤثر اتجاهه العقلي على اختيار المؤثرات التي يدركها وهي المأكولات. وكذلك الموظف الذي لم تتح له فرصة الترقية لفترة طويلة فإن إدراكه يتأثر بفرص الترقية. كما يتأثر اتجاه الفرد باتجاه الجماعة التي ينتمي إليها ومن ثم تؤثر على مدركاته باعتباره عضواً في هذه الجماعة .

وخلاصة القول نركز على معلومة هامة أساسية في موضوع الإدراك إلا وهي أن الأفراد المختلفين يرون الأشياء الواحدة بصورة مختلفة لأن لكل منهم عالمه الإدراكي الخاص به. فما يبدو عملاً ممتازاً في نظر الفرد قد يكون عادياً بالنسبة لفرد وما يبدو جميلاً في نظر آخر يكون قبيحاً في نظر الآخرين وهكذا لكل منهم نظرة شخصية للأمر والأشياء رغم وجود حقائق عامة. بالإضافة إلى ذلك يدرك الكثير أن العالم كما تراه ليس بالضرورة نفس العالم كما هو في حقيقته ، وأن ما نجيب به يتوقف على ما سمعناه لا على ما قيل في الواقع.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن الفرد يتفاعل مع العديد من المتغيرات في البيئة المحيطة ويمكن تكيفه معها ويستطيع السيطرة على الأمور من حوله. ولذلك نحن نختلف في مقدار انتباهنا وإدراكنا للمثيرات الموجودة حولنا ويتوقف سلوكنا على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء أو أشخاص ونحن نستفيد بالمثيرات الموجودة في البيئة كما ندركها وليس كما هي عليه في الواقع. لذلك يستقبل الفرد هذه المثيرات من خلال الحواس الخمس (اللمس ، الشم ، التذوق ، السمع ، البصر) ثم تأتي مجموعة من العمليات الذهنية التي تمثل التمثيل الذهني لتلك المثيرات ثم تقوم باختيار بعضها ثم تقوم بتنظيمها وأخيراً تفسيرها. لذلك لا يوجد أدنى شك في أن العالم الذي يحيط بالفرد عالم معقد ومتشابك ويعيش الفرد عالمه هذا كما يدركه وليس في حقيقته .

كذلك يتضح مما سبق أن عملية الإدراك لها أهمية كبيرة في الإدارة لأن مهمة المديرين فهم سلوك العاملين وتوجيهه نحو أهداف المنظمة ولا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغيير في هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغيير في استراتيجيات المنظمة. وأيضاً مهمة المديرين دراسة وتحليل حاجات الأفراد ورغباتهم ودوافعهم ومستوي إدراكهم حتي يستطيع رسم استراتيجيات التعامل معهم وتوجيه سلوكهم بطريقة سليمة .

إذن الإدراك هو عملية فهم الفرد للبيئة المحيطة به ، حتي يمكنه ان يستجيب للمؤثرات المختلفة بنجاح، وأن يسلك السلوك المناسب. فالإدراك إذن نظرة الفرد للحقائق، وهو تلك العملية التي يقوم الفرد من خلالها باختيار وتنقية وتنظيم واختزان وترجمة للمنبهات الخارجية ويشترك منها معاني معينة. ويعتبر إدراك الفرد لما حوله إدراكاً خاصاً، أي ترجمته الذاتية للبيئة من حوله والتي تتأثر بحاجاته وقيمه ورغباته وتحيزاته وخبراته السابقة ومن ثم فان ما يدركه الفرد لا يمثل الواقع بالضبط بل قد يختلف عنه. أن الفرد بمثابة الفنان الذي يرسم لوحة عن العالم من وجهة نظره- كما يراه ويحس به. فالتلاميذ مثلاً يرون في الامتحان صوراً مختلفة. وقد يخبر أحد المديرين مرؤوسيه أن هناك خفضاً في ميزانية السنة القادمة. ويشرح لهم أسباب ذلك. ولكن كلامه هذا قد يفسر – من قبل المرؤوسين – على أن الإدارة لا تريد ان تصرف لهم الحوافز التي كانت قد وعدتهم بها. وقد يفسر أحد العاملين توجيه رئيسه بأنه ارشاد ونصح بينما يفسر مرؤوس آخر بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيها. وأحياناً أخرى قد تفسر ابتسامه بأنها تحية واحياناً تفسرها بأنها سخريه. وقد يفسر أحد المرؤوسين النقد الذي يوجه إليه الرئيس بأنه أهانه بينما يعتبرها مرؤوس آخر محاولة لوضعه على الطريق الصحيح .

### **ماهية الادراك وطبيعته**

تعددت التعريفات التي اهتمت بدراسة العملية الاداركية .

**التعريف الأول :** هو عملية استقبال للمثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك .

التعريف الثاني: الإدراك عملية سيكولوجية فكرية معرفة يستخدمها الإنسان في اختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التي يستقبلها من العالم الخارجي من خلال حواسه المختلفة ثم ترجمتها إلى معاني ومفاهيم تساعد في تحديد أنماط وأشكال السلوك الإنساني .

التعريف الثالث : الإدراك هو العملية التي بها الأفراد ينظمون ويفسرون انطباعاتهم الحسية لإعطاء معني للبيئة المحيطة وما يدركه الفرد يمكن أن يكون مختلفاً عن الحقيقة (فوزية عيد احمد محمد)

#### التعريف الرابع :

إن الإدراك هو استقبال للمثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد وفي ضوء هذا التعريف تمر الإدراك بالخطوات التالية :

- 1- الإحساس بالمثيرات المحيطة .
- 2- الانتباه
- 3- الاختيار أي اختيار المثيرات التي تهمننا
- 4- التنظيم يمكن وضع المثيرات في وحدات مستقلة بارزة سواء كان على أساس التشابه أو التقارب أو التكامل .
- 5- التفسير .
- 6- السلوك في اتجاه محدد .

ومن وجهة نظر المؤلف فإن عملية الإدراك المتكاملة تتم كالأتي :

- أ- ان يشعر الإنسان بالمثيرات الخارجية ويستقبلها من خلال الحواس
- ب- يختزن الإنسان في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة كنتيجة لخبراته السابقة
- ج- يقارن الإنسان ما تم استقباله من مشاعر جديدة بالمعلومات المختزنه ثم يستطيع اكتشاف معايير جديدة لها ويصنفها في تكويناتها المناسبة .

## الواقع المادى والفكرى

تختلف الصور التى يراها الناس عن العالم من حولهم اذا كان الامر يتعلق بأشياء غير محسوسة ، أما الأشياء المادية الملموسة فيمكن ان يراها الناس – تقريباً – على ما هى عليه. أما الواقع المادى (الحسى) كالمنزل والسيارة والمعدات والخامات ..... الخ ، ورغم ان لهذه الأشياء أبعاداً وأشكالاً ومقاييس ملموسة. إلا أن الناس قد يختلفون فى رؤيتها ، أيضاً ، ولكن ليس الاختلاف الواسع الذى يحدث فى حالة الأشياء غير المحسوسة. أما الواقع الفكرى (غير الملموس) فيتكون من أشياء تخضع للتفسير الذاتى للفرد. وهنا قد يرى شخص معين ما لا يراه الآخرون. وقد يكونون جميعاً على صواب. فقد يلمس أحدهم ناحية جمال فى وجه إنسان بينما يري الأخر ناحية قبح فى نفس الوجه. وذلك بعكس الحال فى الواقع الحسى الذى اذا اختلف عليه الناس يلجأون إلى مقياس موضوعي. فإذا اختلف أثنان على ارتفاع منزل معين مثلاً فأتهما سرعان ما يتفقان إذا تم قياس هذا الارتفاع بالأمتار. لذلك فإننا عندما ندرس تأثير الإدراك على سلوك معين للفرد . فلا بد من ان ننتبه إلى أن الناس يرون أو يفهمون ما يريدون ان يروه أو يفهموه ، أو ما تعلموا من خلال خبراتهم السابقة أن يروه ويفهموه .

## مراحل العملية الإدراكية

هناك عدد من العمليات الإدراكية ، تتابع داخل الفرد ، وتكون فى مجموعها الصورة التى يراها عن بيئته واستجابته لها ، وقبل أن نذكر هذه العمليات يجدر التنبيه إلى عدد من النقاط الهامة :

1. للإنسان نطاق محدود للإدراك. أي أن هناك حدًا أقصى لما يستطيع الفرد أن يستوعبه من المنبهات أو الأحداث التى تدور حوله لذلك فإنه يختار من بين هذه المنبهات ، بعضها أو عينة منها.
2. تقوم الحواس بتنظيم وتجميع المنبهات أو الأحداث التى تعتبر – من وجهة نظر الفرد – أهم المنبهات، وإلا لما استطاع الفرد استيعاب الكمىة الهائلة من المعلومات التى يتعرض لها .
3. بعد عملية التجميع والتنظيم يبدأ الفرد فى وضع استنتاجات عن الأشياء التى جمعتها حواسه، وهو بذلك يمارس مبدأ اقتصاديات المعلومات، إذ عادة ما تكون هذه الاستنتاجات أكثر من المعلومات المجمعة . وبعبارة أخرى فهو يصل إلى نتائج عديدة بكميات محدودة من المعلومات، وقد تكون هذه

الاستنتاجات صحيحة أو خاطئة – كلها أو بعضها – وقد تمتد الاستنتاجات حتى إلى الأشياء التي نراها بالملاحظة المباشرة .

وتسير العمليات الادارية التفصيلية كما يلي :

1. المثير: يواجه الفرد عدة مواقف في حياته اليومية، وتزخر هذه المواقف بأنواع مختلفة من المثيرات أو المنبهات أو المحركات. فهذا مشرف يخبر العامل بأن إنتاجه معيب وغير مطابق للمواصفات وهذا سائق شاحنة كبيرة يرى شرطي المرور من بعيد يشير إليه بالوقوف .

2. التسجيل: تلتقط الحواس الخمس هذه المنبهات وتساعد العقل على تسجيلها، وهنا يختلف الأفراد في قدراتهم السمعية والبصرية والشم واللمس والتذوق ، هذا بالإضافة إلى اختلافاتهم العصبية الأمر الذي يؤثر في المعلومات المجمععة عن الموقف. فقد تلتقط العين جزءاً هاماً من الموقف بينما تلتقط أخرى جزءاً تافهًا. وقد يرى شخص الجوانب السلبية فقط للموقف بينما يلمس آخر الجوانب الايجابية. ولا شك أن الجهاز العصبي للفرد وحواسه تلعب دوراً كبيراً في تحديد ما يستقبله من معلومات .

3. التفسير: لماذا يفسر الناس الأشياء الواحدة تفسيرات مختلفة ؟ ولماذا يترجم الناس نفس المؤثرات بأشكال عديدة ؟ ذلك لأن كلا منهم يختلف عن الآخر في شخصيته ودوافعه وتعلمه وثقافته خبراته السابقة.

4. الاستجابة: يقصد بها التصرف الذي يختاره الفرد استجابة للمثير الذي جاءه من البيئة المحيطة به، وهذا هو الجانب السلوكي للادراك . وكما يختلف الأفراد في تفسير المنبهات من حولهم ، فأهم أيضاً يختلفون في نوع الاستجابة أورد الفعل الذي يختارونه تجاه هذه المنبهات ، فقد يظن العامل الذي اخبره المشرف ان إنتاجه معيب أنه على وشك أن يعاقب أو يفصل . مما يسبب له إحباطاً . فيختار وسيلة دفاعية في مواجهة رئيسه (التبرير مثلاً أو الإسقاط أو الانسحاب). وتتأثر هذه المرحلة بمستوي تفكير الفرد، الفروق الفردية، اتجاهاته ودوافعه والتركيب السيكولوجي للفرد .

## العوامل المؤثرة فى عملية الإدراك

تتأثر عملية الادراك بعوامل مختلفة ويمكن تصنيفها إلى العوامل متعلقة بالمشيرات محل الادراك أي المعلومات التي يستقبلها الفرد والعوامل متعلقة بالفرد المدرك والعوامل البيئية .

### 1. العوامل المتعلقة بالمشيرات محل الإدراك

يمكن النظر إلى عملية الإدراك على أنها عملية تنظيم للمعلومات الواردة من العالم الخارجي للإنسان ، فمن هنا يعمل نظام السلوك الإنسانى من خلال هذه المعلومات بعد تجميعها وتنسيقها وتفاعلها من المدركات المخزونة فى الذاكرة الناتجة من الخبرات السابقة ، فمن العوامل الأساسية المؤثرة على عملية الإدراك هي العوامل المرتبطة بالمشيرات الخارجية فهذه المشيرات لها سمات معينة تحدد درجة وقوة تأثيرها على الفرد وإدراكه وأهم هذه السمات هي: قوة المثير Intensity والحركة Motion والحجم Size والتباين Contrast والتكرار Repetition والتشابه Similarity . وفيما يلى شرح لكل من العناصر السابقة

- **قوة التأثير:** يتوقف درجة تأثير المشيرات الخارجية على انتباه الفرد وإدراكه لهذه المشيرات على قوتها أو شدتها، فكلما كان المثير قوياً كان احتمال إدراكه يكون كبيراً ، فمثلاً: الضوء القوي أو المهر يشد انتباه الفرد بدرجة أكبر من الأضواء الضعيفة أو الخافتة ، كذلك الصوت الشديد العالى يمكن إدراكه بسرعة ويسر عن الأصوات المنخفضة .
- **الحركة:** نلاحظ أن الأشياء المتحركة لها قوة تأثير على جذب انتباه الأفراد من الأشياء الساكنة، وعلاوة على ذلك فإن المشيرات المتحركة يمكن إدراكها بسرعة عن الأشياء الساكنة. مثال ذلك استخدام الوسائل الإعلامية لجذب المستهلك تجاه سلعة ما نجد أن الإعلانات المتميزة بالحركة لها تأثير مباشر على جذب انتباه المستهلك نحو هذه السلعة وخلق الرغبة فى اقتنائها ، لذلك نجد ان حركة المثير الخارجي لها تأثير قوي على سلوكه وتصرفاته .
- **الحجم:** نجد ان الحيز الذي يشغله الشئ المثير يعتبر عاملاً مساعداً على إدراكه بسرعة وسهولة من الشئ المثير الصغير الحجم. مثال كتابة لافتات الخاصة بالإرشادات والتنبيهات الواجب إتباعها عند زيارة المرضى فى المستشفيات بخطوط كبيرة واضحة لها تأثير على جذب انتباه الفرد وبالتالي

يمكن إدراكها بدرجة أكبر كذلك التعليمات التي تصدرها إدارة المنظمة بخصوص نظام العمل وإجراءاته وقواعد الأمن والوقاية كلما كانت كبيرة الحجم وتشغل حيزاً ، كلما كان سرعة إدراكها تكون أكبر .

- التباين: نجد ان درجة التباين أو الاختلاف التي يتميز به الشئ المثير له تأثير كبير على جذب انتباه الفرد وإدراكه مثلاً استخدام الألوان الصارخة أو الزاهية في الإعلانات يمكن إدراكها عما لو كانت الألوان باهته ، معني ذلك كلما كان التباين كبير بين المثير وبين المجال الذي يوجد فيه كلما كانت فرصة هذا المثير أكيدة فنجذب انتباه الفرد وإدراكه لهذه المثيرات .
- التكرار: ان تكرار الشئ المثير يزيد من احتمال إدراك الفرد له بمعنى أن التكرار بصفة عامة يزيد من حساسية الفرد وإدراك الشئ المثير ، مثال : فالعامل الذي لا يؤدي عمله بإتقان يحتاج إلى توجيهات بصفة مستمرة ومتكررة من وقت لآخر لجذب انتباهه لهذا العمل فتكرار التوجيهات على العامل تؤثر في الفرد وعلى إدراكه للشئ المثير .
- التشابه: نجد ان درجة تشابه المثيرات لها تأثير كبير على عملية الإدراك وزيادة قدرة الفرد على إدراكها ويرجع ذلك إلى تجانسها وانتمائها إلى مجموعة واحدة ، مثال : ارتداء العمال لزي موحد يمكن إدراكهم بسرعة عما لو كان الزي مختلف والسبب في ذلك أنها تتسم بصفة مشتركة هو الملابس . مثال اخر: سكان المناطق الباردة يمكن تمييزهم عن سكان المناطق الحارة وهذا لأن المجموعة الأولى يمكن إدراكهم كفئة واحدة متجانسة .

## 2. العوامل المتعلقة بالفرد

تنحصر العوامل المتعلقة بالفرد في عملية الإدراك فيما يلي: الحاجات والدوافع والخبرات السابقة والتركيب الفسيولوجي للفرد والثقافة والمفاهيم الاجتماعية السائدة. وفيما يلي شرح لكل من تلك العوامل.

## • الحاجات والدوافع

نجد أن الحاجات غير المشبعة تجعل الفرد أكثر حساسية لإدراك المثيرات المتعلقة بهذه الحاجات أو التي تمثل وسائل إشباعها. لذلك نجد أن لدى الفرد مجموعة من الحاجات يسعى إلى تحقيقها. ولكن الحاجات غير المشبعة قد تعمل على تشويبه ما يدركه من مثيرات وتجعله يفسر الموقف متأثراً بحاجاته ورغباته، ومثال ذلك فالفرد الذي لا يستطيع اشباع حاجاته الأساسية، فإن ما يثير انتباهه هو العامل الاقتصادي أي الدخل أو الأجر. ومثال آخر هو الفرد الذي لا يشعر بعدم الاستقرار في العمل وعدم وجود ضمان اجتماعي له ولأسرته قد يفسر كل تصرف حوله على أنه تهديد له، وحتى ان كانت هذه التصرفات بعيدة كل البعد عن هذه الحاجات والرغبات. ولكن قد يحدث تغير في مدركات الفرد ويرجع ذلك إلى التغير في حاجات ودوافع الفرد مما يترتب عليها تغيير في المعلومات التي يستقبلها ويدركها، فظهور حاجات جديدة للفرد في مستوى أعلى يدفعه للبحث عن وسائل جديدة لإشباعها وهذا يتطلب معلومات جديدة مما يترتب عليها مدركات جديدة أيضاً حيث ان عدم اشباع الفرد لحاجاته ورغباته يؤدي إلى حدوث تشويه في مدركاته وهذا يتوقف على قوة الحاجة الغير مشبعة لدى الفرد، فكلما كانت الحاجة – قوة الحاجة- أو الدوافع متوسطة، كلما كان ادراك الفرد للموقف أكثر واقعية وشمولاً وحينما تقل الحاجة فإن حساسية الفرد لاستقبال المعلومات وإدراك الظروف تقل إلى حد ما.

## • الخبرات السابقة

تتأثر عملية الإدراك للفرد بما تعلمه سابقاً وخبراته الماضية والتجارب التي مر بها في الماضي والموجودة بالذاكرة ولا شك حينما يتعرض الفرد لمشكلة ما فهو يستعين بتجاربه السابقة وخبرته في علاج هذه المشكلة وبالتالي يستطيع ان يدرك الحل المناسب وخاصة إذا كان في الماضي مر بمشاكل شبيهة بذلك. فتفسير الفرد لخصائص المثيرات يحددها الفرد وفق خبراته وتجاربه السابقة، مثال: اشتراك الفرد في إحدى الجمعيات سواء أكانت اجتماعية أو السياسية يجذب انتباهه أي حديث مرتبط بهذه الجمعيات سواء أكانت اجتماعية أو سياسية وبالتالي يستطيع أن يدرك الأشياء المرتبطة بها وتفسيرها في ضوء خبراته السابقة، مثال آخر: اشتغال الفرد في مهنة معينة يكون أكثر انتماءاً

وولاء لمهنته وبالتالي يستطيع أن يصنف وينظم المعلومات التي يستقبلها من المثيرات الخارجية في ضوء خبرته السابقة.

#### • التركيب الفسيولوجي للفرد

يمكن القول أن مجموعة من الأفراد يختلفون فيما بينهم في القدرات العقلية كما هم مختلفون في القدرات الخاصة وسمات الشخصية والاتجاهات النفسية والميول في الانفعالات وغيرها من الظواهر النفسية، وفي حقيقة الامر هذه الفروق الفردية هي التي تحدد الدور الذي يقوم به الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه مما أدى إلى تنوع الأنشطة والأعمال في مختلف ميادين الحياة. بالإضافة إلى ذلك يختلف الأفراد في مستوياتهم العقلية اختلافاً جوهرياً ، بمعنى تختلف نسبة الذكاء من فرد لآخر كمظهر من مظاهر الفروق الفردية . ونظراً لهذا الاختلاف في مستوى ذكاء الأفراد يترتب عليه اختلاف في درجة إدراكهم للمثيرات الخارجية – فكلما ارتفع مستوى ذكاء الفرد، كلما زادت قدرته على إدراك الأشياء بصورة أقرب للواقع الحقيقي . وبالعكس كلما انخفض مستوى ذكاء الفرد كلما كان إدراكه للمثيرات بعيداً عن الواقع الحقيقي.

#### • الثقافة والمفاهيم الاجتماعية السائدة

يتأثر إدراك الفرد للعالم المحيط به بالمفاهيم الاجتماعية التي يكتسبها الفرد نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي كما أن مستوى الثقافة له تأثير على سلوك الفرد وتصرفاته وبالتالي على قدرته على إدراك المثيرات وطريقة تفكيره وتحليله للمعلومات التي يخزنها الفرد في ذاكرته ، وبالتالي على ارتفاع المستوى الثقافي للفرد كلما زادت قدرته على إدراكه للمثيرات بطريقة موضوعية وأقرب إلى الواقع الحقيقي، بالإضافة إلى ذلك العادات والبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد لها انعكاس على مستوى تفكيره ، ونظرتة للأمور ، وإدراكه للأشياء والأشخاص ، لذلك نجد اختلاف المجتمع ونمط المعيشة تؤثر تأثيراً مباشراً على إدراك الفرد وطريقة تفكيره ويؤكد ذلك ما نلمسه من اختلاف في طريقة تفكير الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمعات متحضرة والآخرين ينتمون إلى مجتمعات بدائية ، وهذا الاختلاف ليس فقط بين أفراد المجتمعات فحسب بل أيضا بين أفراد المجتمع الصغير المتمثل في الأسرة ، فاختلاف ثقافة

أفراد الأسرة ، واختلاف تفاعلهم الاجتماعي واختلافهم في الجنس والعمر وغيرها يجعلهم يختلفون في سلوكهم وتصرفاتهم وبالتالي يختلفون في ادراكهم للمثيرات المحيطة بهم بالرغم من تشابه المواقف التي يتعرضون لها جميعاً. ويترب على اختلاف الثقافة والمفاهيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات ، اختلاف تصرفات الأفراد ونظرتهم للأمور والأوضاع المحيطة بهم ، فما يعتبر لائقاً في مجتمع ما قد لا يعتبر كذلك في مجتمع آخر ، كما أن العادات والتقاليد المتبعة في المجتمعات الأوربية قد لا تكون مقبولة ولا تتناسب مع المجتمعات العربية ، اختلاف هذه المفاهيم الاجتماعية السائدة في المجتمعات لها تأثير مباشر على إدراك الأفراد وطريقة تفكيرهم وتفسيرهم للمعلومات التي يستقبلونها مما ينعكس على سلوكهم وتصرفاتهم.

### **العوامل المتعلقة بالبيئة الإدراكية**

إن البيئة التي يوجد بها المثيرات لها تأثير على الأسلوب التي يدرك الفرد للمثيرات. وقد يؤثر الأمر إلى ان الفرد لا يدرك هذه المثيرات على الاطلاق. وتنقسم البيئة إلى البيئة الاجتماعية والبيئة المادية. أما البيئة الاجتماعية فيقصد بها الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات يمكن أن تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد ويمكن أن تؤدي إلى ادراكات مختلفة للمثيرات التي يدركها الفرد ، مثال المدير الذي يوجه اللوم لأحد المرؤوسين في سرية مراعاة لمشاعره وعدم احراجه امام زملائه ، فمن المتوقع ان يفسر المرؤوس بأن هذه محاولة لتوجيهه وارشاده في العمل فينتقل هذا الاحساس إلى زملائه ويتم ادراك ذلك بأنه مدير لديه مشاعر انسانية.

وعلى الجانب الأخر فإن البيئة المادية تعبر عن المسافات والمساحات والأبعاد للشئ محل الادراك مثال إذا كنت في طائرة وفوق مدينة القاهرة بارتفاع عشرون الف قدم، فإنك ستراها منظمة ونظيفة. أما اذا نزلت من الطائرة وسرت في شوارعها فقد تراها عكس ذلك.. كذلك الحال اذا دق جرس التليفون في وسط النهار أمراً عادياً أما اذا حدث هذا بعد منتصف الليل فقد يكون غير عادياً ويسبب قلقاً لأن من المتوقع وجود اخبار غير سارة .

## خصائص عملية الادراك

هناك مجموعة من السمات أو المميزات التي تتميز بها عملية الادراك أهمها : الاختيارية والمرونة .والقابلية للتحول .  
والتأثر بالاختيار الشخصي . وفيما يلي نبذة موجزة عن كل سمة من هذه السمات :

### 1. الاختيارية

تعتبر العملية الإدراكية بأنها عملية اختيارية بمعنى أن الفرد يتعرض لمثيرات خارجية فتتوافر لديه مجموعة من المعلومات يستقبلها ثم يفسرها وبالتالي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، ولكن ليس من الضروري ان يدرك الفرد الأشياء التي يتعرض لها إدراكاً تفصيلياً وإما في بعض الأحيان قد يركز على بعض الملامح الأساسية للأشياء التي يريد إدراكها ويتجاهل البعض الآخر ، إما لأنها أقل أهمية بالنسبة له أو ليس هناك ضرورة ملحة لإدراكها ومعرفتها ، معني ذلك ان عملية الإدراك لدي الفرد اختيارية فهو يدرك ما يريد أن يدركه ويتجاهل ما لا يريد .

ولكن إدراك الفرد للأشياء يتأثر بمجموعة من العوامل مثل ميوله ، اتجاهاته النفسية وحاجاته ودوافعه وغيرها من سمات الشخصية الإنسانية ، كما أن هناك عوامل قد تؤدي إلى احتمال خطأ الفرد في إدراكه للأشياء وبالتالي لا يراه بصورتها الحقيقية وإنما بالطريقة التي يريد هو أن يراها مثل تعرضه لانفعالات الغضب أو الخوف أو الغيرة وغيرها ، فأنها تؤثر على دقة إدراك الفرد للأشياء ودرجة صوابه في الحكم على الأمور .

### 2. المرونة

إن حاجات الفرد ورغباته في تغير مستمر ، بحيث يشعر الفرد بظهور رغبات جديدة يدفعه إلى البحث للحصول على معلومات جديدة تساعد على إشباع حاجاته ورغباته الجديدة ، فإن إدراك الفرد يتأثر إلى حد ما بالمعلومات التي يحصل عليها وبالتالي تغيير المعلومات يترتب عليه تغيير في مدركات الفرد .

### 3. قابلية للتحول

تتميز عملية الإدراك بقابليتها للتحول دون تشويش الصورة الأصلية للأشياء المطلوب إدراكها ، فمثلاً إذا حركنا صورة لشخصية ما فأنها تعبر عن نفس الشيء في جميع الأوضاع وبالتالي هذا التحول من الملامح الأساسية في الصورة.

#### 4. تأثر عملية الإدراك باختيار الفرد

تتأثر عملية الإدراك وفقاً للاختيار الشخصي بمعنى أن الأفراد يختلفون في رؤية الأشياء الواحدة لأن كلا منهم له عالمه الإدراكي الخاص به وبالتالي يدركون من الأشياء ما هو- قادر على إشباع حاجاتهم ودوافعه أو ما يعاؤونهم على ذلك الإشباع ، كذلك يتجاهلون الأشياء التي تعوقهم عن هذا الإشباع والمثال على ذلك : "المنزل" قد ينظر إليه البعض على أساس مكان للمأوى والراحة، وينظر إليه البعض الآخر على أنه عقار له قيمة مألوفة ويرى آخرون أنه مبني هندسي جميل وهكذا ، اختلاف الأفراد في إدراكهم "للمنزل" يتوقف أساساً على الخصائص التي يركز عليها بما يتفق مع رغباته ودوافعه وأهدافه.

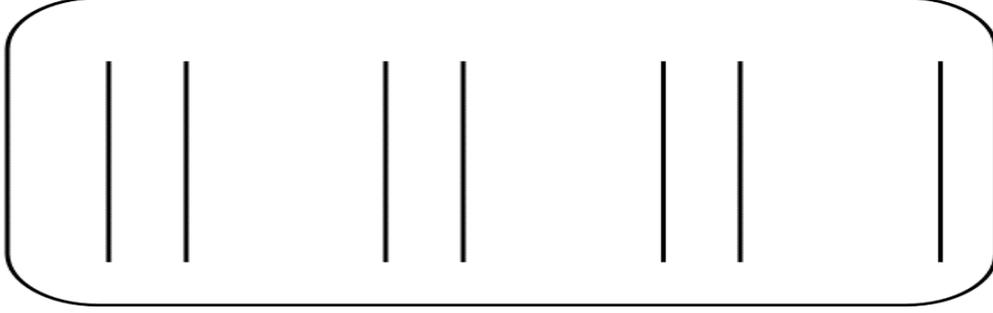
#### 5. الاستقرار

تتميز عملية الإدراك بالاستقرار إذا كانت الأشياء المطلوب إدراكها تتمتع بخاصية مميزة عن غيرها من الأشياء المماثلة، مثال : يمكن إدراك السيارة البيضاء اللون من بين عدد كبير من السيارات الحمراء ، كذلك يمكن إدراك الملابس السوداء عن غيرها حتى ولو عرضت في الظلام وغيرها من الأمثلة التي نواجهها في حياتنا اليومية .

#### قوانين التنظيم الإدراكي

اهتم علماء النفس بمعرفة المبادئ المنظمة للإدراك والتي تجعلنا ندرك أشكالاً وأشياء بارزة على الأرضية، ولماذا تتكامل العناصر المختلفة وتكون أشكالاً. وقد ركز عدد من العلماء معظم جهودهم على دراسة هذه الظاهرة التي أطلقوا عليها أسم "إدراك الجشطلت". و كلمة "جشطلت" كلمة ألمانية معناها: صيغة أو شكل متكامل. وفيما بعد سمي هؤلاء العلماء بعلماء النفس الجشطلتيين، لأنهم ربطوا مفهوم الجشطلت بكل الظواهر النفسية الأخرى التي درسوها، كالتعليم و الشخصية وغيرها.

و قد قدم لنا هؤلاء العلماء المبادئ أو القوانين العلمية الخاصة بتنظيم الإدراك التي تجعلنا ندرك ما حولنا كأشكال على أرضية. وهذه الأشكال تبدو أحياناً كأنها مفروضة على إدراكنا فرضاً. وفي الشكل (1.2) نرى ثلاثة أزواج من الخطوط مع وجود خط زائد إلى اليمين. و لكن يلاحظ أنه من الممكن أن نرى ثلاثة أزواج تبدأ من اليمين، مع وجود خط زائد إلى اليسار. وهذا يوضح لنا أن التنظيم الإدراكي يفرض نفسه علينا.

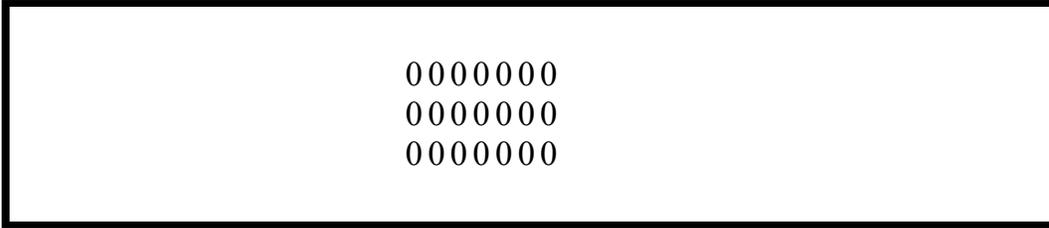


شكل (1.2): ثلاثة أزواج من الخطوط وخط مفرد

وفقا لقانون الأحكام أو الإتفاق الإدراكي ، فقد صاغ الجشطالتيون بعض القوانين نوجزها فيما يلي :

#### 1- قانون الاقتراب

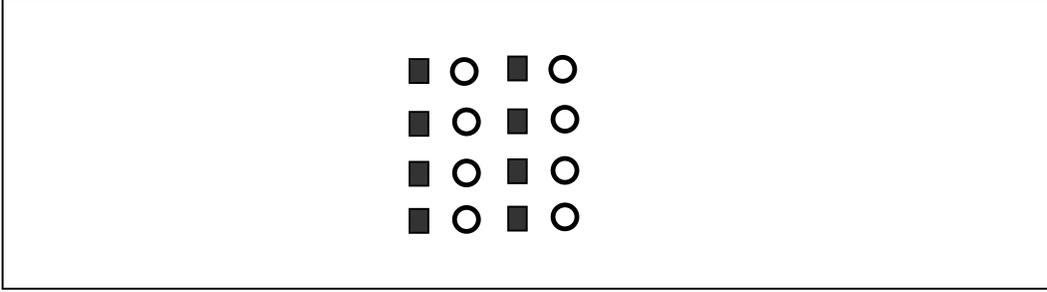
تميل العناصر القريبة من بعضها على أن تجتمع في سياق معين ، فإذا نظرنا إلى الشكل التالي نجده عبارة عن مجموعة من الدوائر الصغيرة القريبة من بعضها و التي تدرك على أنها ثلاث خطوط أفقية.



شكل (2.2): قانون الإقتراب

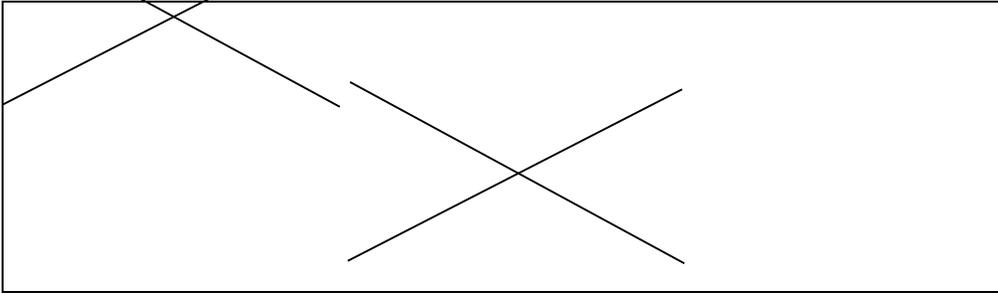
#### 2- قانون التشابه

تميل العناصر المتشابهة إلى أن تجتمع معا حيث يمكن إدراكها في سياق معين . فالشكل التالي الذي يتضمن أعمدة عمودية فضلا عن صفوف أفقية تتجمع فيه العناصر الأكثر في السواد لإدراكها كوحدة واحدة .



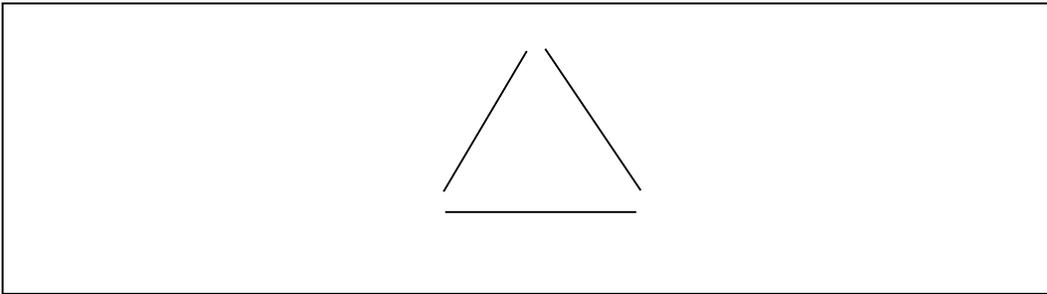
### 3. قانون الاستمرار

يميل الفرد إلى إدراك أي موقف معقد على أنه يتضمن خطوطاً أو أنماطاً متصلة . ففي الشكل التالي نميل إلى أن ندرك خطين متقاطعين فضلاً عن خط ذي شكل  $\infty$  و خط آخر معكوس ذي شكل  $\infty$  . و يرجع ذلك إلى قانون الاستمرار الجيد الذي يقرر أن تلك العناصر البصرية تنتج أقل تعويقات لخطين منحنين و مجتمعين



### 4- قانون الإغلاق

إن الأجزاء المفقودة للشكل تملأ لإكماله . ففي الشكل التالي ندرك ثلاثة خطوط غير مغلقة على أنها مثلث . و يرجع ذلك إلى قانون الإغلاق.



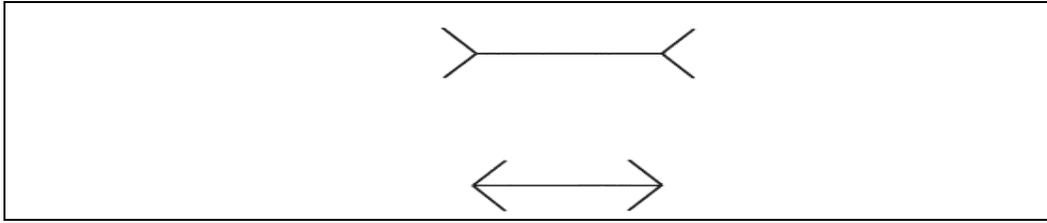
ونود أن نشير في هذا الصدد إلى أن القوانين الأربعة التي سبق مناقشتها ما هي إلا عناصر أكثر نوعية للقانون الأساسي الخاص بالتنظيم . وهو قانون الإتقان الإدراكي .

### الخداع في الإدراك

يطلق لفظ الخداع على الخبرة التي تعتري الفرد حينما يكون هناك فرق واضح بين ما يدركه الفرد والحقائق الفعلية مثال ذلك إذا وضعت قلما في كوب به ماء فسوف يبدو لك القلم مكسورًا عن سطح الماء ولكنك تعرف أنه ليس مكسورًا. وبالتالي فإن إدراك القلم بأنه مكسور إدراك مزيف، أنه خداع لأعضاء الحس وخاصة البصر أو الرؤية. وفيما يلي نوضح بعض الخداعات البصرية في الإدراك على النحو التالي :

#### 1- خداع الطول

يعتبر خداع الطول أو خداع (مويلر-لاير) هو أفضل الخداعات البصرية المعروفة . فإذا نظرت إلى المستقيمين السابقين فسوف يبدو لك أن المستقيم العلوي أطول من المستقيم السفلي رغم أنهما متساويان في الطول ويرجع ذلك إلى تأثير وضع العناصر الإضافية (رأسي السهم).



#### 2- خداع المنظور

وأفضل مثال مشهور لهذا الخداع هو ما تم تناوله سابقًا وهو منظر قضبان السكك الحديدية حيث تبدو وكأنها تتلاقى عند مسافة بعيدة رغم أنها متوازية. وفضلا عن ذلك تجد أنه عند الإدراك البصري لفرد قادم من بعيد فيبدو

حجمه صغير ولا تكون على وعي بأنه كلما اقتربنا منا يزداد حجمه. أو كما نرى في الشكل السابق فيبدو أن المستقيم العلوي أطول من السفلي ولكنهما متساويان.

### 3- خداع الحركة

ويتمثل ذلك الخداع في تحرك أعمدة التليفونات حينما نركب القطار ، فكلما تحرك القطار كلما اقترب منا عمود التلفون الذي كان صغيراً ثم يزداد حجمه نتيجة لقربه منا. وهكذا بالنسبة لباقي الأعمدة ، وكأنها هي التي تسير وتقترب منا و أننا في حالة سكون أم عدم حركة القطار.

### 4- الخداع البصري الهندسي

ويعتبر الخداع البصري الهندسي هو احد أنواع الخداع تقدير الطول حيث يحدث خداع في تقدير المسافة الأفقية – و العمودية ، فيبدو المستقيم العمودي أطول من المستقيم الأفقي رغم أنهما متساويان



### 5- خداع الصور السينمائية :

يعتمد ابتكار الصور السينمائية على تطبيق تأثير خداعي بسيط وشامل . فالذي نراه في أي فيلم سينمائي ما هو إلا تتابعاً سريعاً لمجموعة من الصور العادية التي لا تتحرك مكوناتها، ويختلف كل منها اختلافاً بسيطاً عن الصور السابقة لها. وحينما يعرض الفيلم ، فيتم عرضه بسرعة 24 صورة في الثانية الواحدة بحيث تحدث انطباعات متصلة في شبكية العين، فيدركها المخ على أنها صور متحركة، أي أن حركة الأشخاص أو الأشياء تكون في إدراكنا.

### مواقف عملية الإدراك

1- التنميط أو القولية: أي وضع الناس في أنماط أو قوالب معينة بناء على طبقاتهم الاجتماعية أو أشكالهم أو موطنهم .

- 2- التعميم: أو أخطاء الهالة ، وهي الحكم على الناس من واقع سمة أو خاصية واحدة وافترض أن بقية خصائصهم متشابهة .
- 3- الحكم المسبق: رؤية الناس بالصورة التي نكوونها عنهم مسبقاً في أذهاننا .
- 4- الانتقاء: رؤية وسماع وتوجيه الانتباه إلى أشياء أو معلومات (بارزة لنا) وإهمال الأشياء الأخرى .
- 5- الإسقاط: وصف الآخرين بالخصائص السلبية التي نراها في أنفسنا .
- 6- التمديد: أو التماهي: وهو السماح للانطباع الأول أن يكون الحكم الدائم على الأشخاص.
- 7- الأسلوب الدفاعي: تجاهل أو مقاومة المعلومات غير المقبولة شخصياً أو اجتماعياً.
- 8- الرفض: مقاومة أو عدم قبول الأشياء أو المعلومات التي تهدد مصلحة خاصة.
- 9- التوقع: إذا توقعنا من شخص سلوكاً معيناً ، فحدث هذا السلوك من جانبه ، أو قد نوحى له بذلك.

### الإدراك الاجتماعي

يقصد به إدراك الناس لبعضهم بعضاً. كيف يري الفرد الآخرين وكيف يري هؤلاء الأول ، ويشكل هذا الإدراك أهمية كبيرة في المحيط التنظيمي حيث يتبادل الأفراد – المدبرون والعاملون – كمأ هائلاً من العلاقات الاجتماعية. وتتوقف جودة هذه العلاقات – ضمن عوامل أخرى - على طبيعة إدراك الأفراد لبعضهم ، فقد أثبتت البحوث إن العاملين يقبلون أوامر الإدارة وأساليبها إذا أدركوا أنها تخدم مصالحهم، وأنهم إذا لم يجدوا السلي مثل الانتقاء ، حيث يأخذ العاملون بعض الأساليب فيطيعونها دون الأخرى. أو سوء تفسير أفعال الإدارة أو التعميم ، وهو إعطاء نفس المعاني التي استقصوها من خبرات سابقة .

لذلك فإن المدير – لكي يتمكن من حسن فهم سلوك العاملين- يجب أن يتنبه على أربعة أوجه للإدراك : الظروف التي تحدث فيها مشكلات إدراكية ، وكيفية تفسير الأفراد وترجمتهم للأحداث من حولهم ، وكيفية تصرف هؤلاء الأفراد بناء على هذا التفسير. ثم كيف يترجم الأفراد أسباب هذا التصرف أو السلوك. وفيما يلي بيان بالعناصر التي تؤثر على الإدراك الاجتماعي وتلون رؤية الناس لبعضهم .

- 1- خصائص الموقف: وتتكون من المحيط الاجتماعي ، والدور التنظيمي الذي يقوم به الأفراد ، وموقع الحدث ، أي المكان الذي يري فيه الموقف الإدراكي .
- 2- خصائص الآخرين (الأشخاص موضع الادراك) : وهذه الخصائص هي المظهر الجسدي للناس الذين نحتك بهم والمركز الاجتماعي الذي يشغلونه والسمات الشخصية الظاهرة والاتصال اللفظي وغير اللفظي الذي يجريه هؤلاء الناس .
- 3- خصائص المدرك: الشخص الذي يقوم بادراك الآخرين ، توجد عدة خصائص تؤثر في إدراكه ، وهذه الخصائص هي: المفهوم الذاتي ومدى معرفة الشخص لنفسه والتركيب الفكري وما يتصف به من يقظة ودقة ومهارة . والصفات الشخصية كالثقة والمرونة الايجابية وغيرها ، ونمط الاستجابة الذي يديه في المواقف المختلفة وتجاربه السابقة.

### أهمية عملية الإدراك فى الإدارة

لا شك ان عملية سلوك الأفراد موجهه وجه معينه ويسعى لتحقيق هدف معين ، وبمعنى آخر فإن هناك دوافع تدفعهم إلى السلوك بطريقة معينة، ولتحقيقهم لهذه الأهداف وإشباعهم لهذه الدوافع والحاجات، إنما يخفف من حدة التوتر وبالتالي يعيد لهم توازنهم النفسي. وبرغم أن الفرد يشترك مع الآخرين في كثير من الأشياء أن لكل منهم نمط خاص يختلف عن أنماط الآخرين. ولذا فإنه ليس من الضروري أن يستجيب كل الأفراد بنفس الدرجة للمثيرات التي يتعرضون لها. ويترتب على ذلك أن نظرة الفرد للأمور وإدراكه لها تعتمد أساساً على وجهة نظره الشخصية ، فالفرد يدرك تماماً ما يشيع حاجاته ويخفف من حدة التوتر الذي ولدته ودوافعهم .

إن نجد أن عملية الإدراك لها أهمية فى الإدارة ، لأن مهمة المديرين فهم سلوك الأفراد وتوجيهه نحو أهداف المنظمة. ولا يقتصر على ذلك بل لابد من إحداث تغير فى هذا السلوك بما يتفق مع التطور والتغير فى إستراتيجيات المنظمة. مثال ذلك إذا كان هدف المدير أو المشرف إحداث تغير فى سلوك الآخرين، وإذا كان سلوكهم تحدده مدركاتهم

لبيئتهم فمن الضروري أن يسعى المدير أو المشرف إلى التعرف على مدركات هؤلاء الأفراد ومعرفة العوامل المؤثرة على مدركاتهم حتي تؤخذ في الحسبان عند إحداث التغيير في سلوكهم .

فمهمة المدير قبل اتخاذ قرارات إدارية لابد أن يدرس ويحلل حاجات الأفراد ورغباتهم ودوافعهم وباختلاف إدراكهم في ضوء حاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ، مثال ذلك قد يفترض أحد المديرين أن جميع المرؤوسين في كل مكان يعملون جاهدين للحصول على الترقية وقد يفاجئ برد فعل معاكس من المرؤوسين وإصابتهم بحالة من دعر وخيبة أمل لشعوره السيكولوجي بالإجبار على قبول الترقية. لم يفكر المدير مسبقاً فيما إذا كان هؤلاء يتطلعون أو يرغبون فيها أم لا . وهكذا نادراً ما تجي الافتراضات المتعلقة بمدركات الآخرين خاطئة لأنها ناقصة وغير مبنية على دراسة مسبقة لطبيعة الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم .

وخلاصة القول .... أن دراسة عملية الإدراك في الإدارة لها أهمية كبيرة يمكن إجمالها فيما يلي :

1. التعرف على أنماط السلوك المختلفة لدي الأفراد .
2. التعرف على الحاجات والرغبات غير المشبعة والتركيز عليها من قبل الإدارة لإشباعها لما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد .
3. تحديد العوامل المؤثرة في مدركات الأفراد .
4. إحداث تغيير في سلوك الأفراد عن طريق معرفة المجال الإدراكي لهم ومدى تأثره بالخبرة السابقة وحاجات ورغبات الأفراد والبيئة الاجتماعية المحيطة بهم .
5. تحديد وسائل التواصل بين المدير ومرؤسيه لضمان تنفيذ التعليمات بالطريقة التي يراها وليس كما يراها هؤلاء .
6. تحديد اللغة التي تتناسب مع المستويات الإدراكية المختلفة لضمان الفهم السليم للتعليمات والتوجيهات .
7. التعرف على أساليب التعامل مع المرؤوسين وفقاً لمستوي إدراكهم .

## الفصل الثالث الاتجاهات

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. ... التعرف علي مفهوم الاتجاهات.
2. خصائص الاتجاهات.
3. مصادر تكوين الاتجاهات.
4. العناصر المكونة للاتجاهات.
5. الفرق بين الآراء والاتجاهات والعلاقة بينهم.
6. مسببات تغيير الاتجاهات.
7. أنواع التغيير في الاتجاهات.
8. الطرق الوصفية والكمية لقياس الاتجاهات.
9. تسليط الضوء علي وظائف الاتجاهات.
10. مجال الاستفادة من دراسة وتحليل اتجاهات العاملين في المجال الإداري.

..

## مقدمة

تلعب الاتجاهات دوراً خطيراً في حياة الأفراد فهي توجه سلوكه في مختلف نواحي الحياة. كما تمثل الاتجاهات نظاماً متطوراً للمعتقدات والمشاعر والميول السلوكية تنمو في الفرد ، باستمرار نموه وتطوره. وتمثل تفاعلات سلوكية ومتشابهة بين العناصر الثلاث. فالفرد لا يستطيع تكوين شئ تجاه موضوع ما أو شخصاً ما أو شئ ما إلا إذا كان هذا الشخص أو الشئ موجود في محيط ادراكه . كما تعتبر الاتجاهات أحد أنواع الفروق الفردية أى الشخصية بين الأفراد ذات التأثير المحتمل على السلوك. بالإضافة إلى أن الاتجاهات تعتبر إحدى المحددات النفسية للسلوك الإنساني .

## المقصود بالاتجاهات

اختلف علماء النفس حول مفهوم أو تعريف محدد للاتجاه ويرجع ذلك إلى ان الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة ولكن يمكن استنتاجها من عدد من الاستجابات العاطفية الملحوظة للفرد خلال مواجهته لمواقف أو ظروف وأحداث معينة . وفيما يلي نلقي نظرة على بعض الآراء التي ساهمت في تحديد مفهوم الاتجاهات .

1- تعريف علماء النفس : يعرف علماء النفس الاتجاهات بأنها ميول أو استعدادات ذهنية وعصبية ونفسية للفرد تنظمها خبرته الشخصية ومعنى ذلك في نظر هؤلاء العلماء أن الاتجاهات تحكمها معتقدات ورأى الفرد نحو موقف أو موضوع معين، وبالتالي يكون رأيه تعبير عن اتجاهاته حيال هذا الموضوع سواء أكان ايجابياً أو سلبياً .

2- الاتجاهات هي "تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات ، والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد".

3- وقد عرف العالم النفسي "جوردن البورت" الاتجاهات بأنها حالة استعداد ذهني وعصبي منظمة عن طريق الخبرة ، وتواجه استجابة الأفراد نحو كل الأشياء والمواقف التي تتعلق بها ويتضح من هذا التعريف

الجوانب الأساسية للاتجاهات وهي:

- الاتجاهات الاجتماعية عبارة عن حالات من الاستعدادات أو التهيؤ للعمل .

- هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التعلم .
  - أنها منظمة تنظيم ديناميكي اي متصلة بعضها ببعض في التنظيم المعرف للفرد .
  - أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية .
- 4- تعرف الاتجاهات : بأنها تعبر عن درجة الإنسان في الاستجابة لموقف أو موضوع معين .
- 5- عرفها Schram بأنه حالة مفترضة من الإستعداد للاستجابة بطريقة تقويمية تؤيد أو تعارض موقفاً معيناً . ويلاحظ على هذا التعريف و أنه على الرغم من أنه يعتبر تعريف مختصر للاتجاه إلا أنه لا يمكن ان يعتبر تعريف جامع مانع .
- 6- عرفها Doob على أنها "استجابة ضمنية و متوقعة وتؤدي إلى نماذج سلوكية علنية، ويمكن تحريكها بالعديد من المتغيرات الناتجة عن التعلم المسبق أو عن طريق التجميع والتمييز، والتي تعتبر مثيراً لاستجابات اخري ومحركات للسلوك في نفس الوقت ، والتي تعتبر عامة في المجتمع الذي يعيشه الفرد".
- 7- عرفها Chein على أنها : "استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو أي فعل أو أي موقف بطريقة معينة".
- 8- عرفها Allport بأنها "حالة استعداد عقلي منظمة من خلال الخبرة الفردية" والتي تؤثر تأثيراً فعالاً على استجابة الفرد تجاه جميع الموضوعات والمواقف التي ترتبط بها .
- 9- أما Campbell فقد عرفها : بأنها تعبر عن درجة الاتساق في الاستجابة لموقف أو موضوع معين .
- 10- وأخيراً عرفها Mckeachine & Doyle بأنها : "عبارة عن تنظيم متناسق من المفاهيم والمعتقدات والعادات والدوافع بالنسبة لشيء محدد .
- وبغض النظر عن مدي التشابه أو التكامل أو الاختلاف بين التعريفات السابقة والتي ذكرناها أو غيرها من التعريفات التي لم تتاح الفرصة لذكرها في هذا المؤلف ، كذلك بغض النظر عن مدي سهولة أو صعوبة أي منها، يري المؤلف أن الاتجاهات عبارة عن فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك إلى موقف أو موضوع أو شئ أو فكرة معينة. ومن العرض السابق يمكن إجمال السمات التي تتسم بها الاتجاهات وهي :

- 1- تتكون الاتجاهات لدى الأفراد نتيجة تفاعل المعتقدات والعادات والمشاعر والدوافع .
- 2- لابد من توافر شئ معلوم لدى الفرد حتي يستطيع تكوين اتجاه تحوه .
- 3- تتطور اتجاهات الفرد بتطور مراحل نموه واكتساب مزيد من الخبرة والتجربة.
- 4- يمكن التعبير عن الاتجاه أما حركياً أو لفظياً .
- 5- الاتجاه لا يمكن لاستنتاجه بطريقة مباشرة وإنما يستدل عليها من الاستجابات الظاهرة.
- 6- اختلاف الاتجاهات من فرد لآخر، وبالتالي تساعد على تشكيل وتحديد سلوكه نحو موقف أو شئ أو موضوع معين .
- 7- تتضمن الاتجاهات عواطف ومشاعر توجه ناحية أهداف معينة فمثلا عند سؤال المرءوس عن رئيسه في العمل فتوضح الإجابة مدي حب المرءوس له.
- 8- الاتجاهات تتسم بالاستقرار أو الثبات النسبي .
- 9- الاتجاهات قد تكون ايجابية أو سلبية وتختلف في درجتها .
- 10 أن الاتجاه يدفع سلوك الفرد ويحركه .

إذن نلاحظ ان الدور الذي تلعبه المواقف أو الأشياء في تخفيف حدة التوتر التي أحدثتها دوافع معينة لدى الفرد هي التي تحدد اتجاهات الفرد حيال هذه الأشياء أما أن يكون اتجاهاته إيجابياً أو سلبياً . ومثال ذلك نفترض أن الفرد لديه رغبة في تحقيق ذاته في مواقف العمل حتي يخفف من التوتر النفسي والعصبي الذي سبب هذا الدافع ، فلا بد من إحداث استجابات معينة تحت ظروف معينة ولقبول الفرد للدافع "تحقيق الذات" نتوقع أن يكون اتجاهها إيجابياً نحو كل من :

- ظروف العمل التي هيئت له أحداث هذه الاستجابة
- الأشياء التي تقدمها الشركة من هدايا رمزية التي تدل على تحقيق وتعبر الذات.
- الأفراد الذين أتاحوا له فرصة إحداث الاستجابات

ومن ناحية اخرى في نفس الوقت قد يكون لدى الفرد اتجاهات سلبية نحو

- ظروف العمل التي منعه من إحداث الاستجابات لتحقيق ذاته .
- الأشياء المعرقله وتؤدي إلى فشل تحقيق الذات .
- الأفراد الذين يضعون العقبات لمنع تحقيق الاستجابات أمام دوافع الفرد وخاصة عندما يكون هذا الدافع مقبولاً لديه. ومثال ذلك الدوافع العدوانية لدى الفرد ناتجة عن وجود صعوبات تعوق إشباع حاجات الفرد . وبقبول الفرد لهذا الدافع يحاول تخفيف حالة التوتر الناتجة عن الدوافع العدوانية وهذا لا يتأتي إلا بحدوث الاستجابة أي سلوك عدواني ضد هذه الصعوبات التي أثارت هذه الدوافع .

وبما أن الاتجاهات تسبق الاستجابات فالفرد سيظهر اتجاهاً مضاداً ضد هذه الصعوبات التي يجب أن يستجيب لها بتصرفات وسلوك عدواني مماثل حتي يخفف من التوتر الناشئ عن هذا الدافع العدواني .

### مصادر تكوين الاتجاهات

يتكون اتجاهات الفرد من مجموعة العوامل التالية :

- 1- الخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التي مر بها في حياته خلال مواقف معينه وتكوينه النفسي .
- 2- ظروف البيئة الحالية للفرد أو من حصيلة المعلومات والمعارف التي تجمع لديه عن موضوع معين .
- 3- اثناء إشباع الفرد لحاجاته ومحاولته التخفيف عن التوتر الذي تولده الدوافع .
- 4- تفاعل الفرد مع الجماعات التي ينتهي إليها .
- 5- النماذج التي يتقمصها الفرد في حياته .
- 6- المواد الدراسية التي يدرسها الفرد في المدرسة أو الجامعات .

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المصادر :

## 1. الخبرات المتراكمة لدى الفرد والتجارب التي مر بها في حياته خلال مواقف معينه وتكوينه النفسى

تختلف اتجاهات الأفراد باختلاف نوع الخبرات والتجارب التي مر بها الفرد في حياته الخاصة والعامة نحو مواقف أو أشياء معينة كذلك أن تكوينه النفسى له تأثير مباشر على اتجاهات الفرد تتكون أساساً من بيئة الفرد وذلك بطريقة لا شعورية أي بدون تفكير منطقي . فالمعلومات والخبرات التي تعمل على تكوين اتجاهات جديدة أو تغيير اتجاهات قائمة. فقد يكون لدى الفرد اتجاهاً سلبياً نحو فرد آخر أو شئ معين ، ولكن بحصول الفرد على مزيد من المعلومات والحقائق عن هذا الشئ كان ذلك يؤدي إلى تغيير وتعديل اتجاهاته نحوه وقد تعمل المواقف عن طريق ما تزود به الفرد من خبرات على تكوين اتجاهات حيوية بالنسبة له . فمثلاً قد تؤدي الخبرة السابقة تكوين اتجاهات جديدة موجبة نحو الادخار وضرورة تأمين الفرد لمستقبله .

## 2. ظروف البيئة الحالية للفرد

يقصد بالبيئة الحالية للفرد هي مقدار المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في تكوين اتجاهاته نحو أشياء معينة أو مواقف معينة من بيئته المحيطة به سواء الأسرة والأصدقاء والزملاء في العمل أو من بيئة المدرسة أو الجامعة أو من بيئة الجماعات التي ينتمي إليها مثل الجماعات الدينية ، السياسية ، الرياضية ، الثقافة وغيرها. فنجد أن تكون اتجاهات الفرد سلبية إلى حد ما نحو شئ معين أو موقف معين يتوقف على حسب المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها في تكوين أو تحديد اتجاهه من حيث نوعيتها وكمياتها ومصدرها ودرجة الثقة . أما إذا لم تتوافر بيانات أو معلومات عن موضوع معين أو فرد معين وبالتالي عن صدق مصدر هذه البيانات سينعكس ذلك على تكوين اتجاهات غير سليمة وبالتالي ينعكس ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم .

ويلاحظ ان بيئة الفرد تعتبر هي المحيط الثقافي الذي تمده بالبيانات والمعلومات التي تساعد الفرد على تكوين اتجاهاته ، حيث ان اتجاهات الفرد تكون نتيجة تفاعل الأفكار والمعتقدات والعادات والقيم التي اكتسبها الفرد من البيئة المحيطة باختلاف أنواعها والتي تؤثر حقيقة على الفرد وتحدد اتجاهاته نحو موضوع أو موقف معين .

### 3. أثناء إشباع الفرد لحاجته ومحاولته التخفيف عن التوتر الذي تولده الدوافع

قد ينشأ عن الدوافع حالة من عدم التوازن النفسي والتوتر نتيجة وجود حاجات لا يستطيع الفرد إشباعها لوجود مشاكل تحول دون ذلك فيتكون لدى الفرد اتجاهاً للتخلص من حالة التوتر النفسي والغضب لعدم إشباع حاجاته وبالتالي يحدد نوع السلوك الواجب ان يسلكه للتخلص من التوتر الناشئ من الدافع. ومثال ذلك الطالب الذي يرغب أن يكون طبيباً، فالوصول إلى الهدف يمر الطالب بعدة مراحل وهي امتحانات القبول بالكلية، الدراسة بالكلية، فترة الامتياز، ممارسة مهنة الطب، ولكن قد يقابل هذا الشاب عقبات داخل كل مرحلة تحول دون تحقيقه هدفه، فاتجاهه بالنسبة لمرحلة معينة قد يكون سالباً وبالتالي ينشأ عنده حالة من التوتر النفسي والعصبي وبالتالي تتكون لديه اتجاهات لتحديد نوع السلوك للقضاء على هذا التوتر وتحقيق هدفه المنشود.

### 4. تفاعل الفرد مع الجماعات التي ينتمي إليها

تتأثر اتجاهات الأفراد بالتنظيمات الجماعية التي يتعامل معها أو عضو فيها، فكل تنظيم أو جماعة لها عادات وتقاليد ومبادئ تعتنقها، فدرجة تأثيرها على الفرد كعضو لاشك تساعد في تحديد وتكوين اتجاهاته وأن يسلك سلوكاً معيناً بطريقة معين متأثراً باتجاهات ومعتقدات الجماعة التي ينتمي إليها. ولكن درجة التأثير نسبية تختلف من فرد إلى آخر حتى لو كان عضواً في أكثر من جماعة. وهذا يتوقف على دوره داخل الجماعة أو الجماعات التي ينتمي إليها، فإذا كان له دور فعال فدرجة تأثيره باتجاهات الجماعة يكون ضعيف لاشك ان هذا يؤثر على عضويته وبالتالي قد تجبره على الالتزام بمبادئها أو الانسحاب منها.

ومثال ذلك الأسرة نوع من الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ولذلك نجد أن هناك ارتباط وثيق بين اتجاهات الأسرة ككل واتجاهات الفرد وخاصة في فترة طفولته. وعندما ينمو الفرد قد ينتمي إلى جماعات أخرى في نشاط رياضي أو ديني أو سياسي نجد ان درجة الارتباط هناك ليست بنفس درجة ارتباطه بالجماعة الأسرية ولكن عليه الاتصال المستمر بين أعضاء الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وشخصيته.

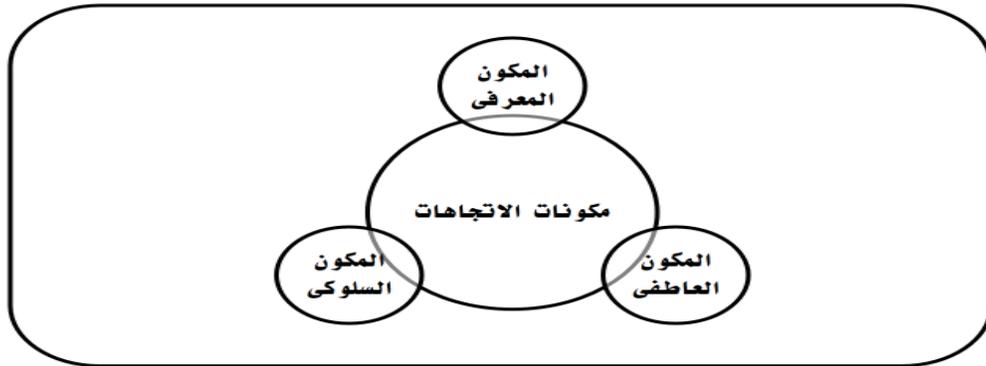
#### 5. النماذج التي يتقمصها الفرد في حياته

فالطفل الذي يتقمص شخصية والديه، فعن طريق هذا التقمص يمتص الكثير من قيم واتجاهات الوالدين. ومثال آخر الطالب الذي يتقمص شخصية أستاذه وعادة ما يتقمص شخصية أستاذه إذا كانت محببه إلى نفسه تعتبر عنصراً هاماً من عناصر تكوين الاتجاهات.

6. المواد الدراسية التي يدرسها الطالب في المدرسة أو الجامعة من أهدافها تكوين اتجاهات معينة لدى الفرد فالعلوم تهدف أساساً إلى تكوين اتجاهات علمية لدى الأفراد تمكنهم من التفكير المنطقي عند مواجهة مشاكل أو مواقف في حياته، فالمواد الدراسية تهدف إلى تكوين اتجاهات جديدة ومفيدة أو تعتبر اتجاهات قائمة غير مرغوب فيها بجانب ما تهدف إليه من هذه المواد من توصيل معلومات وخبرات معينة للطلاب، ولن تحقق المواد الدراسية أهدافها إن لم تترك أثرها على الطلاب في شكل تغيير اتجاهاتهم أو اكسابهم اتجاهات جديدة.

#### مكونات عناصر الاتجاهات

تتكون اتجاهات الأفراد من العناصر التالية: العنصر المعرفي والعنصر السلوكي والعنصر العاطفي (شكل 1.3)



شكل (1.3): مكونات الاتجاهات

### 1. العنصر المعرفي

عبارة عن ما يتوافر لدي الفرد من معلومات وأفكار أو مذهب أو عقيدة عن الشيء موضوع الاتجاه. حيث أن الفرد لا يستطيع أن يكون إتجاه معين إلا إذا توافرت لديه معلومات كافية عن هذا الشيء ولو كانت معلومات أولية أو مبدئية تتصف بالعمومية وغير تفصيلية لفهم حقيقة هذا الموضوع أو الشيء محل الدراسة.

### 2. العنصر العاطفي

تعني مشاعر الفرد تجاه الشيء موضوع الدراسة ، وتتكون هذه المشاعر من خلال خبراته وتجاربه وثقافته واحتكاكه بالبيئة المحيطة فقد يتكون لدي الفرد مشاعر ايجابية لتدعيم الموضوع وتأييد، وبالتالي تكون اتجاهاته ايجابية، وقد يتكون لدي الفرد مشاعر سلبية فتتكون لديه اتجاهات سلبية .

### 3. العنصر السلوكي

تعتبر الميول عنصراً هاماً في تكوين اتجاهات الأفراد كما أنه لها تأثيراً كبيراً على سلوك الفرد وبالتالي قد تؤثر على اتجاهات الفرد من خلال تكوين اتجاهات إيجابياً أو سلبياً أو محايداً تجاه موضوع معين أو قضية معينة. ولذلك تعتبر الميول ما هي إلا انعكاس لخبرة الفرد وتفاعله مع البيئة وتأثره بها وبالاتجاهات العامة فيها . ومثال ذلك ميول الفرد إلى الأنشطة الفنية كالموسيقى والرسم والأعمال الفنية فهذا النوع يجعله يكون اتجاهات إيجابية لهذا النوع من الأعمال ، بينما تتكون اتجاهات سلبية نحو الأعمال الأدبية أو الرياضية لأنه لا يميل لهذا النوع من الأعمال وهكذا .

### طرق قياس اتجاهات الأفراد

يثار تساؤل كيف يمكن قياس اتجاهات الأفراد وتحديد درجة إيجابياتها وسلبيتها نحو موقف وموضوع معين ؟. سبق أن ذكرنا سلفاً أن الاتجاهات لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة وإنما يمكن أن نستنتج من عدد من الاستجابات الملحوظة للفرد عندما يواجه المواقف والأحداث التي لديه اتجاه نحو. فقد تكون هذه المواقف متعلقة بأشياء أو أشخاص أو أماكن أو أفكار. إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به يتوقف على القدرة على تحديدها وقياسها بدقة ، وقياس الاتجاهات لا بد وأن يتم بطريقة غير مباشرة إذ لا سبيل إلى قياسها

مباشرة. فالاتجاهات يمكن قياسها عن طريق أسلوب الاختبارات وأسلوب المسح الشامل، وأسلوب المقابلات بالإضافة إلى طريق مقاييس البعد الاجتماعي . وقد بذلت محاولات لاختيار الأسلوب الذي يساعد في قياس الاتجاهات بطريقة علمية حتى يسهل فهم السلوك والتنبؤ به. وفيما يلي سنعرض أهم هذه الأساليب:

#### 1. أسلوب الاختبارات

تبني فكرة هذا الأسلوب على توجيه اختبار إلى الأفراد لمعرفة وجهة نظرهم واتجاهاتهم نحو موضوع معين أو موقف معين ومن خلال إجاباتهم وتحليلها يمكن استنتاج اتجاهاتهم وتفسير سلوكهم ، وتأخذ هذه الاختبارات أشكال عدة منها:

أ- إعطاء الفرد مجموعة من العبارات نحو موضوع ما ويطلب منه وضع العلامة التي تتناسب مع وجهة

نظره اما تكون العبارة صحيحة أو غير صحيحة . مثال ذلك استطلاع آراء العاملين تجاه المشاكل التي

تواجههم في عملهم وتؤثر على معلوماتهم في شركتهم:

1- هل تشعر بالفخر والرضا لانتمائك للمنظمة التي تعمل بها (نعم) (لا)

2- هل العمل الذي تقوم به يناسب قدراتك وميولك ؟

3- هل أنت راض عن نظام الأجور المتبع في شركتكم ؟

4- هل هناك سياسة واضحة لتوزيع الحوافز على العاملين ؟

ب- اختبارات متعددة الإجابات: بمعنى وضع إجابات بديلة تجاه الموضوع أو الأحداث المطلوب معرفة آراء

واتجاهات الأفراد ويطلب من الأفراد وضع علامة مميزة أمام الإجابة التي تتفق مع وجهة نظرهم . ومثال

ذلك استكمالاً للمثال السابق باستطلاع آراء العاملين ومعرفة اتجاهاتهم نحو المشاكل التي تواجههم في

العمل وتؤثر على معنوياتهم يمكن صياغة الأسئلة التالية:

1- ما هو شعورك وأنت ذاهب للعمل :

أ- شعور بالرضا

ب- شعور بالضيق

ت- شعور باللامبالاة .

2- اذا اتىحب لك الفرصة من الإدارة التي تعمل بها فهل :

أ- تود الاستمرار في الإدارة التي تعمل بها .

ب- تود النقل إلى إدارة أخرى داخل المنظمة .

ت- تود النقل إلى منظمة أخرى .

ج- اختبارات تكميلية : بمعنى إعطائه عبارات ناقصة ويطلب منه إكمالها ثم يقوم المحلل النفساني بتحليل

هذه الاجابات والتعرف على اتجاهات الأفراد ، مثال :

1- معرفة الإدارة لرغبات وحاجات الأفراد الغير مشبعة يساعد في ....

2- اهتمام الإدارة بالقيم الشخصية للمديرين له انعكاس على : .....

3- تجاهل الإدارة لشكوي العاملين : .....

4- شعور العاملين بأنهم جزء لا يتجزأ من المجموعة وأنهم مرتبطون بأهداف المنظمة : .....

5- تحقيق التوافق والتوازن بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين : .....

د- الاختبارات السيكولوجية: يستخدم هذا النوع من الاختبارات لتحديد أو قياس مدي توافر خاصية

معينة في الفرد كالقدرات ، الاتجاهات ، الاهتمامات ، الرغبات ، وغيرها من خصائص السلوك الإنساني

وتبني فكرة هذه الاختبارات على فرضين أساسيين :

• إن القدرات والمهارات الإنسانية المختلفة موزعة على الأفراد توزيعاً يقرب من التوزيع

الطبيعي بمعنى أن أغلبية الأفراد تتمتع بتوافر هذه الخصائص وأن الأقلية تتمتع بدرجة

عالية أو بدرجة منخفضة .

• هناك ارتباط بين توفر درجة معينة من القدرة والمهارة وبين احتمالات النجاح في العمل .

## أنواع الاختبارات السيكولوجية :

- اختبارات الذكاء
- اختبارات الدقة .
- اختبارات القدرات
- اختبارات الشخصية

وغالباً يستخدم هذا النوع من الاختبارات وفي اختبار المديرين في المنظمة للكشف عن شخصية المديرين وقدراتهم واتجاهاتهم النفسية وبالتالي نضمن اختيار الأفراد وتوجيههم إلى العمل الذي يتناسب مع قدراتهم واستعداداتهم . ولنجاح هذا النوع من الاختبارات لابد من توافر عدة شروط أهمها أولاً أن يكون الاختبار صادقاً أي يقيس حقيقة الشئ الذي من أجله وضع الاختبار ولا يقيس شيئاً آخر ، شاملاً ، مميزاً أي يميز بين القوي والضعيف ، موضوعياً بمعنى لا يختلف عليه اثنان في طريقة أجرائه أو تصحيحه ، مقنناً. وثانياً أن يكون الاختبار ثابت أي أنه يعطي نفس النتائج تحت الظروف في جميع الأوقات .

## 2. أسلوب المسح الشامل

يستخدم هذا الأسلوب لمعرفة آراء واتجاهات الأفراد بالنسبة لموضوع معين. مثال ذلك معرفة اتجاهات العاملين نحو سياسة الإشراف المتبعة في المنظمة ، اتجاهاتهم نحو سياسة الأجور والحوافز ، اتجاهاتهم نحو نظام العلاقات الإنسانية وهكذا. يعتبر أسلوب المسح الشامل من أهم الطرق التي تستخدم لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجوانب الهامة لسلوك الأفراد وبالتالي تحليلها يساعد في تفسير هذا السلوك والتنبؤ وتحديد الطرق أو الوسائل للتحكم فيه .

وطبقاً لهذا الأسلوب يتم إعداد قائمة استبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول الموضوع أو الموقف المراد معرفة آراء واتجاهات الأفراد وإما ان تكون مغلقة ويستخدم فيها الإجابات المختصرة (نعم) أو (لا) أو تكون أسئلة مفتوحة بمعنى طرح سؤال معين وإعطاء الفرد الحرية في التعبير عما يجيش بداخله حول هذا الموضوع وبالتالي

يمكن الحصول على بيانات حقيقية إلى حد ما تعبر عن آراء واتجاهات الأفراد دون الخضوع تحت أي تأثير من ضغوط خارجية .

### 3. المقابلات الشخصية

باستخدام المقابلات الشخصية يمكن التعرف على اتجاهات الأفراد نحو موضوع أو شخص أو شئ ما خاصة إذا كانت هذه المقابلات الشخصية غير موجهة بحيث تسمح للأفراد بالتعبير عن اتجاهاتهم بحرية. ومثال ذلك التعرف على اتجاهات الجمهور نحو سلعة معينة ونحو المنشأة المنتجة. فإجراء مقابلات مع عينه من الجمهور يكون التعرف على الاتجاهات الحقيقية نحو السلعة ، فقد يذكرون من الاتجاهات ما يخالف الواقع.

### 4. مقياس الاتجاهات الكمية

هناك عدة مقياس اهتمت بدراسة الاتجاهات واثرها على سلوك الأفراد ومن أهم هذه المحاولات :

#### أ- مقياس بوجاردس

اهتم هذا المقياس بدراسة مدي التوافق الاجتماعي بين الأفراد وقد استخدمه بوجاردس لمعرفة اتجاهات مجموعة من أفراد الشعب الأمريكي نحو بعض الشعوب في إنجلترا وفرنسا وألمانيا وغيرها. وتبني فكرة هذا المقياس على أساس تحديد سبع درجات تعكس كل منها درجة التوافق الاجتماعي أو درجة البعد أو القرب الاجتماعي للفرد نحو شعب معين حيث تعتبر أعلى درجة توجي بالموافقة الشديدة وأقل درجة توجي بالمعارضة التامة وأهم النتائج المستخلصة من هذا المقياس :

- الأمريكيون يقل استعدادهم لقبول غير الأمريكيين على مسافة قريبة منهم .
- تفاوت درجة التوافق الاجتماعي للأمريكيين مع الشعوب المختلفة فتأتي في المقدمة الشعوب الانجلوسكسونية ثم تليها شعوب أوروبا ثم في النهاية شعوب جنوب آسيا والزنوج ،

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا المقياس هي عدم تساوي المسافة الاجتماعية عليه .

## ب- مقياس ترستون للاتجاه

يقوم هذا المقياس على مفهوم ان الاتجاه هو حالة استعداد الفرد لأن تجيب ايجابياً أو سلبياً لموضوع أو موقف معين وتختلف درجة الايجابية أو السلبية له فلقد قسم ترستون المدي إلى احدي عشرة درجة يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه فالدرجة الأولى حالة الإيجابية المتطرفة والدرجة الحادية عشر درجة السلبية ويتخللها درجات الايجابية والسلبية .

مثال : معرفة اتجاهات الأفراد نحو درجة رضائهم عن أسلوب الإدارة في شركتهم فتقوم بجمع الآراء من الأفراد في صورة عبارات مختصرة على مجموعة من الخبراء ويقوموا بدراستها وترتيبها على المقياس المتدرج من حيث الايجابية والسلبية ثم يقوم بحساب متوسط تقديرات العبارات .  
ويعاب على هذا المقياس أنه معقد إلى حد ما وارتفاع تكلفته وتحيزه الشخصي .

## ج- مقياس ليكورت

يحدد هذا المقياس درجة الموافقة وعدم الموافقة بخمسة درجات (موافق جداً) ، غير موافق (محايد) غير موافق ، غير موافق على الإطلاق ، وعادة ما ترجع بالأرقام (5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) على التوالي. حيث يعتبر أعلى رقم درجة يعني الموافقة الشديدة وأقل درجة توجي غير موافق على الإطلاق . ولتطبيق هذا المقياس لابد من إتباع الخطوات التالية :

1- تحديد العوامل أو الخصائص التي تؤثر على الموضوع أو الموقف المراد بحثه .

2- تحديد طريقة قياس الاتجاهات نحو كل عامل من العوامل السابقة .

مثال : لقياس اتجاهات العاملين ودرجة رضائهم عن سياسة المنظمة بشكل عام

1- العوامل التي تؤثر على درجة الرضا ورضائهم على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر هي :

الأجور ، نظام الحوافز ، المكافآت ، الترقية ، الإشراف ، المشاركة في الإدارة ، التدريب ، ظروف

العمل ، بحث المقترحات والشكاوي ، الخدمات التي تقدمها المنظمة ، مراعاة الرغبات الخاصة وغيرها .

2- قياس اتجاه العاملين نحو عامل من العوامل السابقة ، يتم عن طريق تصميم عبارات فمثلاً يعتبر نظام الأجور والمرتبات نظاماً عادلاً .

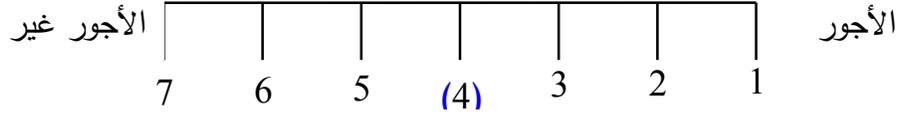
3- هذه العبارة تقيس اتجاه العاملين نحو عدالة نظام الأجور ، وهكذا بالنسبة لكل عامل . ثم يؤخذ رأي المستقضي عن طريق تحديد مدي موافقته أو عدم موافقته على العبارة مع إعطاء وزن نسبي لدرجة الموافقة أو عدم الموافقة كما يلي :

موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
5	4	(3)	2	1

ويطلب من المستقضي وضع علامة أمام الإجابة التي تعكس رأيه واتجاهاته. نلاحظ أن هناك نقطة منتصف في هذا المقياس وهي (3) حتي تمنع التحيز بذلك يمكن تحديد الاتجاه الإيجابي أو السلبي فيكون الاتجاه إيجابي إذا زاد المتوسط عن (3) وسلبي إذا كان أقل من (3) وإذا كان متوسط الإجابات يساوي (3) فعتبر الاتجاه غير محدد ، ويمتاز هذا المقياس السابق بسهولة وقد تثبتت فعالية نتائجه وكذلك يعتبر أقل تكلفة موضوعية .

#### د- مقياس أوسجود

ينهج هذا المقياس نفس فكرة مقياس ليكرت ولكن قياس الاتجاهات وفقاً لها المقياس يتم بتحديد النواحي المطلوب فئاسها بالنسبة لكل عامل على مقياس مكون من سبعة درجات كالآتي :



ويطلب من المستقصي منه وضع علامة أمام الإجابة التي تعكس رأيه واتجاهاته . ويلاحظ في هذا المقياس نقطة

المنتصف وهي رقم (4) . وبتطبيق هذا الأسلوب على 100 عامل بالنسبة لمدي عدالة نظام الأجور كالآتي:-

التكرار	المقياس
10	1
10	2
25	3
5	4
20	5
10	6
20	7
100	

يمكن الحصول على المتوسط كما يلي :

$$\frac{20 \times 7 + 10 \times 6 + 20 \times 5 + 5 \times 4 + 25 \times 3 + 10 \times 2 + 10 \times 1}{100} = \text{متوسط الدرجة}$$

$$4.25 =$$

وباعتبار ان نقطة (4) تمثل المقياس المرجح في هذا المقياس فإن النتيجة وهي 4.25 تقع على جانب الاتجاهات

الإيجابية وأن كانت لا تبعد كثيراً عن نقطة المنتصف. هذا بالطبع إذا كان المعيار هو نقطة المنتصف. أما إذا كانت

الهدف إلا يقل المتوسط عن (5) مثلاً فإن ذلك يعني أن نظام الأجور يحتاج إلى مراجعة من جانب الإدارة لزيادة درجة عدالته من وجهة نظر العاملين. ويمكن تصور الجدول الآتي الذي يقيس اتجاهات العاملين نحو العوامل العشر السابقة باستخدام هذا الأسلوب:

المتوسط	العامل
4.25	1- الأجور والمرتببات
4	2- المكافآت
6.5	3- الترقية
3	4- الإشراف
1.11	5- المشاركة في الإدارة
5.11	6- التدريب
6	7- بحث المقترحات والشكاوي
5.33	8- ظروف العمل
4.70	9- الخدمات
3.30	10 - الرغبات الخاصة
<hr/> 4.36	المتوسط العام

نستنتج من الجدول السابق أن العوامل التي تقل متوسطاتها عن 4 تحتاج إلى مراجعة حتي يمكن تحقيق رضا العاملين منها: الإشراف ، المشاركة في الإدارة ، الرغبات الخاصة ، ولا شك ان تحسين هذه النواحي يساعد على زيادة درجة الرضا العام للعاملين والتي يعكسها المتوسط العام . إتباع هذا الأسلوب يقلل من الأخطاء والتحيز بدرجة كبيرة ، إلا أنه لا يمنع من وقوعها بشكل قاطع.

## هـ - مقياس جتمان

بموجب هذا المقياس يتم ترتيب الأفراد على أساس درجة الاتجاه لديهم نحو موقف أو موضوع معين ، ويهدف هذا المقياس إلى معرفة ما إذا كان الاتجاه النفسي المطلوب قياسه قابلاً للقياس "بميزان بياني". يتميز هذا المقياس عن المقاييس السابقة (ترسنون ، ليكرت) بأن كل درجة من درجات يمكن ان توضح مباشرة أي جملة من الجمل على الميزان . بمعني يساعد في تحديد حدة الاتجاه النفسي مباشرة من خلال الجملة التي وافق عليها الفرد في الميزان .

## مسببات تغير الاتجاهات

من دراسة لمفهوم الاتجاهات والعوامل المؤثرة فيها أتضح أن اتجاهات الأفراد ليست ثابتة. وإنما في حركة مستمر وتتغير بتغير الظروف والعوامل المكونة لها. كما أن اتجاهات الفرد تتغير نحو موقف أو موضوع معين من فترة لأخرى. فقد تكون من قبل إتجاهات الفرد إيجابية وبعد مرور فترة من الوقت تحولت إلى إتجاهات سلبية. وهنا يثار تساؤل ما هي المسببات الحقيقية التي أدت إلى تغيير اتجاهات الأفراد من الايجابية إلى السلبية أو من عدم الموافقة إلى الموافقة من الدارسة يمكن إجمال هذه العوامل فيما يلي :

أ- حصول الفرد على معلومات جديدة متعلقة بخصائص موضوع الاتجاه. مثال ذلك إذا عرضنا عليك صورة لشخصية ما قبيحة المنظر ثم أخبرتك بأنها صورة لفنان كبير يعجبك لا شك أننا أضفنا إليك معلومة جديدة تغير من الصورة الذهنية التي كانت عندك. ومن المحتمل جداً ان تغير اتجاهك نحوه. فنلاحظ في هذا المثال في بادئ الأمر نجد ان الخاصية السالبة هي المنظر القبيح لهذه الشخصية والخاصية الموجبة هي شخصية لفنان كبير . فإذا تغير اتجاه الشخص نحو الفنان ، فإن يكون نتيجة المعلومات الجديدة التي حصل عليها وليس نتيجة تغير اتجاهه نحو الخاصية السالبة .

كما أن المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد قد تؤدي إلى تغير في اتجاهات الفرد ، ولهذا تكون هذه المعلومات أحدثت تغير حقيقي في موضوع الاتجاه مثال ذلك كانت اتجاهات الأمريكيان نحو روسيا بأنها بلد متخلف ولكن بمرور الوقت حققت روسيا انتصاراً في مجالات كثير مثل إطلاق الصواريخ وغيرها من

الاكتشافات العلمية والتكنولوجية فكان نتيجة هذه المعلومات غيرت من اتجاهات الأمريكيين نحوهم وبدأ الأمريكيان يطالبون حكومتهم بالاهتمام بإعادة تقييم الموقف وعمل مقارنات في جميع المجالات المختلفة لقياس درجة التقدم في روسيا .

ب- وقد يكون التغيير في اتجاهات الأفراد راجع إلى تغير المعلومات عن موضوع الاتجاه مثل دراسة اتجاهات الأمريكيين البيض نحو الزواج . نجد في بادئ الامر وجود تنافر كبير وصراعات بينهم بصفة مستمرة واضطهاد الأمريكيون البيض للزواج ولكن نتيجة الاحتكاك ببعضهم في العمل والدراسة وجد الامريكيون البيض ان هذا التعصب ليس له أساس من الصحة والمنطق وهذا التغير في اتجاهاتهم هو نتيجة حصولهم على معلومات جديدة عن موضوع الاتجاه. ولا نستطيع القول أن تغير الاتجاهات للأفراد يرجع إلى تغير في خصائص الزواج ولكن يرجع أساساً إلى حصولهم على معلومات جديدة عن سلوكيات الزواج وإنسانياتهم. إذن التغير في الاتجاه نحو ناتج لتغير في موضوع الاتجاه .

ج- ظهور حاجات جديدة غير مشبعة أدت إلى تغيير أو تعديل في اتجاهات الأفراد من الإيجابية أو السلبية إلى عدم الموافقة أو الموافقة. نلاحظ مع كل طور من نمو الفرد تظهر أمامه حاجات ورغبات جديدة في نفس الفترة الأولى من حياة الفرد وعادة يركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية وبعد مرور مدة من الزمن نتيجة احتكاك بالعالم الخارجي سواء في المدرسة أن النادي أو العامل تتولد له حاجات أرتقي وهي ظهور الحاجات وبيكولوجية ويرجع ذلك إلى عدم مقدرة الفرد على اشباع الحاجات البيكولوجية دفع الفرد إلى تغيير سلوكه واتجاهاته لإشباع هذه الحاجات. كما أن تغير الظروف قد تجعل الفرد أن يعيد النظر في اتجاهه نحو الأشياء أو الأفراد الذين سهلوا له طريق تحقيق إشباع حاجاته أو عرقلوا عملية الإشباع .

د- تغير المستوي الثقافي والتعليمي للفرد له تأثير كبير في تغيير اتجاهاته نحو المواقف أو موضوعات معينه. مثال ذلك كلما أرتقى الفرد إلى مستوي أعلى من الثقافة والتعليم يجعله يعيد النظر في اتجاهاته التي اكتسبها من خلال تفاعله مع بيئته والتي اكتسب منها العادات والتقاليد والقيم والمبادئ وغيرها . مثال :

تأثر الشباب بالعادات والتقاليد الخاصة بزواج الفتاة حيث كان في الماضي جرت العادة عدم رؤية الشباب لشريكة حياته. ونتيجة للتطور الثقافي وارتفاع المستوى التعليمي للشباب واختلاطهم بالمجتمعات الأوروبية لا شك أثرت هذه العوامل على تعديل أو تغيير من اتجاهاتهم نحو فكرة الزواج وتقاليدته في بلدته وبالتالي تحولت اتجاهاته من اتجاهات إيجابية إلى اتجاهات سلبية .

هـ- تتغير اتجاهات الأفراد نتيجة تعريضه لضغوط خارجية تجبره على تغيير اتجاهاته نحو موضوع معين أو موقف معين ، مثال ذلك محاولة رب الأسرة على تغيير اتجاه ابنه في التعليم ذلك عن طريق تحويل رغبته من كلية الهندسة إلى كلية الطب ومثال آخر الضغوط التي تمارسها السلطات في دولة ما تغيير اتجاهات أفراد الشعب نحو قضية سياسية من الاتجاهات الإيجابية إلى السلبية أو العكس. ومثال آخر محاولة إدارة المنظمة تغيير اتجاهات العاملين نحو قياداتهم.

أن عملية تغيير اتجاهات الأفراد نحو موقف أو موضوع معين تأخذ أحد من الأشكال التالية :-

1- تغيير الاتجاه من معارض لمؤيد (إذا كانت تتفق مع ميوله ورغباته الجديدة) .

2- تغيير الاتجاه من مؤيد لمعارض (إذا كانت تتعارض مع ميوله ورغباته الجديدة) .

كما أن درجة تغيير الاتجاهات للأفراد تتوقف على :-

أ- درجة شعور الفرد نحو الاتجاه هل هو اتجاه قوي أم ضعيف ، فنلاحظ ان الاتجاهات الضعيفة عرضة للتغيير بدرجة أكبر وأسرع من الاتجاهات القوية .

ب- تتوقف درجة التغيير على مقدار المعلومات السابقة عن موضوع الاتجاه بمعنى مدي توافر معلومات كافية عن موضوع الاتجاه ، مثال نلاحظ الأطفال أكثر عرضه لتغيير اتجاهاتهم من الكبار في حالة حصولهم على معلومات جديدة تتعارض مع سابق اتجاهاتهم والسبب في ذلك هو :

- نشأة الطفل على احترام من هم أكبر منه سناً .
- قلة المعلومات ومحدوديتها عند الأطفال عن الموضوعات المختلفة .

3- درجة اهتمام الفرد بموضوع الاتجاه يجعل جمع معلومات عن الموضوعات التي تهمه هي أقل عرضه للتغيير عند حصوله على معلومات جديدة .

### أنواع التغيير فى الاتجاهات

أن التطور والنمو السيكولوجي الذي يمر به الفرد خلال فترة نموه بالإضافة إلى التغيرات النابعة من البيئة المحيطة به وتفاعله مع الآخرين تؤدي إلى حدوث تغيرات فى اتجاهات الأفراد ، ولكن تختلف درجة التغيير باختلاف المواقف التي يتعرض لها الفرد ، فقد ينتج عنها نوعين من التغيير :-

أ- تغيير جذري فى اتجاهات الأفراد ، بمعنى ظهور اتجاهات مضادة للاتجاهات الحالية تجاه موضوع أو موقف معين مثال ، موافقة العاملين إدخال الأساليب التكنولوجية لتطوير أسلوب العمل ، وفجأة يحدث معارضة شديدة من العاملين أنفسهم على هذا النظام ، لا شك هذا التغيير المفاجئ والجذري فى اتجاهات الأفراد له صدها وانعكاساته على سلوكهم فى العمل سواء تجاه الإدارة أو زملائهم ورؤسائهم ، كما أن له انعكاس مباشر على إنتاجيتهم وأدائهم .  
ويعتبر هذا التغيير الجذري فى اتجاهات الأفراد يمثل خطورة كبيرة فى المنظمة ، لما يكون له رد فعل منعكس لاتجاهات الإدارة واستراتيجياتها لذلك فمهمة الإدارة التركيز على دراسة أسباب هذا التغيير والدوافع إلى ذلك .

ب- تغيير نسبي فى اتجاهات الأفراد بمعنى قد يحدث تغيير فى اتجاهات الأفراد ولنك فى نفس الاتجاهات الحالية مثلاً فى بداية حياة الطفل فنجد هناك توافق تام بين اتجاهاته واتجاهات والديه وتشابه كبير جداتً فى التصرفات والتفكير . وبعد وصوله لمرحلة النضج واختلاط الفرد بالآخرين وانتمائه إلى جماعات سواء كانت جماعات عمل، أو أصدقاء أو اشتراكه فى أنشطة اجتماعية أو سياسية أو دينية ، هذا التفاعل الذي يحدث بين الفرد والآخرين ، لا شك يؤدي إلى تطوير اتجاهاته وأفكاره ، ولكن بالتغيير النسبي متمشياً مع اتجاهاته الحالية .

ولكن نلاحظ أن أكثر الأنواع انتشاراً في الحياة العلمية هو النوع الثاني "التغيير النسبي" في اتجاهات الأفراد متمشياً مع اتجاهاته الحالية . أما النوع الأول "التغيير الجذري" في اتجاهات الأفراد نادراً ما يحدث إلا في الظروف أو الحالات الطارئة التي يتعرض لها الأفراد لأنها قد تمثل خطورة كبيرة على سلوكهم وتصرفاتهم وتعاملهم مع الآخرين .

ويثار تساؤل هل من عوامل تؤدي إلى إحداث تغيير في اتجاهات الأفراد ؟ الإجابة نعم هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى إحداث تغيرات في اتجاهات الأفراد ولكن هذا التغيير نسبي يختلف من فرد لآخر باختلاف قوة أو ضعف مسبباته . وفيما يلي أهم هذه العوامل هي :

- 1- قوة أو ضعف شخصية الفرد .
- 2- نسبة ذكائه .
- 3- قوة الحاجات الغير مشبعة .
- 4- درجة الاختلاف أو الترابط بين المثيرات التي يتعرض لها الفرد .
- 5- قوة المعلومات المتوفرة لدى الفرد ودرجة تأثيرها على اتجاهاته .
- 6- درجة انتفاع الفرد باستخدام الأساليب التكنولوجية في حياته وتنظيم أفكاره وأهدافه .
- 7- طبيعة الموقف الذي يتعرض له الفرد .
- 8- درجة الترابط بين الواقعية والتعليم .
- 9- طبيعة الاتجاه نفسه وخصائصه ونتيجة تفاعل هذه المسببات على اختلاف قوتها في التأثير على اتجاهات الأفراد فقد تأخذ اتجاهات الأفراد صوراً متعددة منها :-

- أ- اتجاه إيجابي أو سلبي.
- ب- اتجاه عام أو خاص .
- ج- اتجاه ظاهر أو كامن .
- د- اتجاه فردي أو جماعي .

## وظائف الاتجاهات

تساعد الاتجاهات الفرد في تنظيم سلوك الأفراد وتحقيق الاستقرار النسبي في تصرفاتهم ، فحينما يتصرف الفرد تجاه موقف معين كأنه يستعين بمشاعره وأفكاره لمواجهة هذا الموقف بتلك المشاعر والأفكار بالتكرار تحدد اتجاه الفرد وبذلك ففى كل موقف مشابه يتعرض له ، يستعين بما عنده من اتجاهات تساعده في تحديد نوع السلوك المناسب الذي يجب أن يسلكه. إذن أهم وظيفة للاتجاهات هي تنظيم سلوك الفرد وتصرفاته بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من الوظائف الخاصة بالاتجاهات وهي :-

- 1- تساعد الاتجاهات في تنظيم مدركات الأفراد، ذلك عن طريق إمداده بالمعلومات والبيانات لتحديد سلوكه تجاه المواقف التي يتعرض لها .
- 2- تساعد الاتجاهات على تخفيض حدة التوتر التي يتعرض لها الفرد في حياته اليومية وذلك بمحاولة الدفاع عن ذاته.
- 3- تساعد الاتجاهات الأفراد في تحقيق التكيف الاجتماعي مع البيئة المحيطة بالأفراد . بمعنى توافق اتجاهات الأفراد مع اتجاهات الآخرين وتحقيق نوع من التجانس والتناسق بينهم .
- 4- تساعد الاتجاهات على إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد مثل الحاجة إلى الانتماء إلى جماعة ما ، الحاجة إلى المشاركة الوجدانية وغيرها .
- 5- وظيفة المنفعة حيث أن الفرد سيكون اتجاهات إيجابياً نحو المنظمة إذا كان سيساعده على إشباع حاجاته ورغباته ، يعني تحقيق المنفعة من خلال تعظيم الجوانب الايجابية وتقليل الجوانب السلبية والتي ترتبط بدرجة الإشباع والرضا.
- 6- وظيفة التعبير عن المثل والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد بمعنى التعبير عن الذات من خلال الاتجاهات التي يحملها والتي يتفق مع القيم والمثل التي يتحلي بها الفرد.
- 7- وظيفة الدفاع عن النفس حيث ان الاتجاهات يعتبر وسيلة يستخدمها الفرد للدفاع عن ذاته ضد الصراعات الداخلية أو الخارجية .

## الفصل الرابع الدافعية

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. التعرف علي ماهية الدافعية.
2. مناقشة أهمية الدافعية كمحدد نفسي للسلوك الإنساني.
3. التفرقة بين الدوافع وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة (الحاجة، الحافز، أداء السلوك).
4. استعراض أنواع الدوافع.
5. مناقشة امكانية تعديل الدوافع.
6. تناول وظائف الدوافع.
7. التعرف علي أشهر نظريات الدافعية.
8. التعليق علي نظريات الدافعية.
9. كيفية قياس الدوافع.
10. مناقشة تطبيقات نظرية الدافعية في مجال إدارة السلوك التنظيمي.

## مقدمة

نشأ الاهتمام بموضوع الدافعية منذ زمن بعيد نظراً للأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع وأثره الكبير على مختلف جوانب السلوك الإنساني. فإذا تمعنا التدبر في هذا السلوك نجد أنه تُحَرِّكُه مجموعة كبيرة من النزعات (مثل الأمومة، حب التعارف، حب الاستطلاع، حب الإطلاع) والتي تهدف إلى تحقيق غايات معينة من شأنها بقاء الفرد وحفظ النوع وأن مثل هذه النزعات وغيرها هي ما تسعى بالدافعية. إذاً فالدافعية ذات ارتباط وثيق بسلوك الفرد، الأمر الذي أعطاها أهمية كبيرة ضمن موضوعات العلوم السلوكية، فيمكن فهم وتفسير كثير من السلوك الإنساني في ضوء دافعية الفرد الذي يتأثر بما يحيط به من مثيرات خارجية، ويسمى هذا التأثير بقابلية الفرد للاستثارة. ولاشك أن دراسة قابلية الفرد للاستثارة تمكننا من التعرف على عامله الداخلي فنحدد ما يحدث من مثيرات التي تؤدي إلى استجابته.

كما أن أداء الفرد وإقباله على القيام بأعمال معينة مرهون بنوعية الدافعية لديه. ولذلك فقد مثلت الدافعية نقطة اهتمام جميع الباحثين في مجال دراسة السلوك. حيث يُنظر إليها على أنها المُحَرِّكُ الرئيس لسلوك الإنسان والحيوان على حد سواء. وكذلك فمعرفة طبيعة الدوافع يساعد على معرفة البواعث التي تجعل الفرد يسلك سلوكاً معيناً دون الآخر، ومن ثم فهي تساعد على تعزيز البواعث التي تدفع الفرد إلى الاتجاه نحو السلوك المرغوب فيه، ويرتبط السلوك بالأهداف التي توجهه إلى أن يقوم بعمل معين دون الآخر في زمن محدد.

## مفهوم الدافعية

يعود مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (Movere) والتي تعنى "تحرك". والواقع أن هذا المفهوم يشكل محور اهتمام الكثير من الباحثين على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية، حيث يُلاحظ في الكتابات التي تناولت هذا الموضوع محاولات كثيرة لتوضيح مفهومه، وعليه فقد تعددت التعريفات بتعدد المداخل المفسرة للدافعية ومنها (Colouitt، et. al.، 2011، ، عبد المحسن، 2014، عبد الباقي، 2001):

### أ- المدخل السلوكي

تعرف الدافعية من وجهة النظر السلوكية بأنها الحالة الخارجية لدى الفرد التي تُحَرِّكُ سلوكه، وتعمل على

استمراره وتوجيهه نحو تحقيق هدف أو غاية محددة. ويفترض المدخل أن الدافعية حالة تسيطر على سلوك الفرد، حيث تظهر لديه استجابات مستمرة ومحاولات بهدف تحقيق تعزيز، وبذلك يقترن سلوكه لاستجابة ما وتكراره لها بالحصول على مُعزِّز.

#### ب- المدخل المعرفي

تُعرَّف الدافعية من وجهة النظر المعرفية بأنها حالة داخلية تُحرِّك أفكار الفرد ومعارفه وبناءه المعرفي ووعيه وانتباهه، وتُلخ عليه لمواصلة السلوك للوصول إلى حالة توازن معرفية معينة وتحدد وتوجه ذلك السلوك من حيث الإتجاه والشدة والإلحاح. ويتبنى هذا المدخل فكرة التمييز بين مصادر الدوافع، إذ أنها قد تكون داخلية أو خارجية. ويفترض أن الفرد يكون مدفوعاً بهدف الوصول إلى حالة التوازن المعرفي، وأنه يكون مدفوعاً في المواقف السلوكية بهدف الوصول إلى معرفة مُنظمة يسهل استيعابها وفهمها ودمجها في البناء المعرفي لديه واستخدامها في الخبرات الجديدة.

#### ج- المدخل التحليلي

تُعرَّف الدافعية من وجهة النظر التحليلية بأنها حالة داخلية تُحثُّ الفرد للسعى بأية وسيلة يمتلكها من الأدوات والمواد بغية تحقيق التكيف والسعادة وتجنب الوقوع في الفشل. ويفترض هذا المدخل أن غاية الفرد في أي سلوك يُجريه هو تحقيق اللذة والسعادة وتجنب الألم، لذلك فإن المواقف السلوكية تثير دافعية الأفراد إذا حققت لديهم السرور مما يدفعهم للاستمرارية فيها والسعي وراء الإنجاز والنجاح.

#### د- المدخل الإنساني

تُعرَّف الدافعية من وجهة النظر الإنسانية بأنها حالة استثارة داخلية تُحرِّك الفرد لاستغلال أقصى طاقاته وإمكاناته في أي موقف سلوكي يتعرض له لتحقيق السلوك (الأداء) الأمثل مما يدفعه إلى الإبداع لتحقيق ذاته وابتكار أشياء جديدة لإشباع حاجاته المختلفة، ومنها الحاجات المعرفية والجمالية. لذا فإن النجاح والإنجاز يتحقق للأفراد إذا ما أُتيحت لهم فرصة مناسبة لاستغلال قدراتهم التي تساعد في إشباع حاجاتهم.

ونخلص ما سبق إلى أن مصطلح الدافعية مصطلح عام يُستخدم للدلالة على العلاقة الديناميكية بين الكائن الحي وبيئته. ويشمل العوامل الفطرية والمكتسبة، الشعورية واللاشعورية، الخارجية والداخلية، وكل ما يدفع إلى النشاط الحركي أو الذهني والتي تُسَهِّلُ وتُوجِّهُ وتُدعِّم الاستجابة وتُحرِّك الفرد من أجل استرجاع حالة التوازن بإشباع الحاجات أو الرغبات وإعادة التوازن الذي اختل نتيجة عدم إشباع حاجات معينة، كما أنها تحافظ على استمرارية السلوك حتى يتحقق الهدف. لذلك فمصطلح الدافعية لا يشير إلى حالة محددة بالذات، بل يستدل على الدافعية من سلوك الكائنات الحية في المواقف المختلفة، لأن تلك الكائنات لا تستجيب للمواقف المتشابهة بالطريقة نفسها. فالدافع بهذا المفهوم يشير إلى نزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية أو بيولوجية (عضوية أو بدنية).

### أهمية الدافعية

لاقى موضوع الدافعية بصفة عامة اهتماماً من قبل الباحثين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية على اختلاف توجهاتهم الفكرية والنظرية نظراً لما لها من أهمية في عملية إنشاء وتنشيط وإثارة السلوك وتوجيهه واستمراره لتحقيق الأهداف، أو إعاقته إن لم تُستَثر بشكل مناسب وكاف، كما وأن لها أهميتها في تكامل الشخصية وهي من أهم أسباب وجود فروق فردية بين سلوكيات البشر. فالدافعية وثيقة الصلة بعملية الإدراك والتذكر والتخيل والتفكير والتعلم وأساس لدراسة الشخصية والصحة النفسية. وتكمن أهمية الدوافع فيما يلي:

- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره،
- تدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة.
- تساعد على فهم وتفسير السلوك الإنساني ف"دوافع السلوك تفسره".
- تجعل الفرد أكثر قدرة على تفسير تصرفات الآخرين. فالمعلم مثلاً في المدرسة قد يرى في مشاغبة الطلاب سلوكاً مبني على الرفض وعدم الطاعة، ولكنه إذا ما عرف ما يكمن وراء هذا السلوك من دوافع (كالحاجة إلى العطف وجذب الانتباه) فإن هذه المعرفة ستساعده على فهم سلوك طلابه

بشكل أفضل.

- تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني، وبالتالي يمكن توجيهه إلى وجهات معينة تدور في إطار مصلحة الفرد والمجتمع.
- تلعب الدوافع دوراً تحفيزياً مهماً في بعض المجالات مثل مجال التربية والتعليم والصناعة والقانون. فمثلاً في مجال التربية تساعد على حفز دافعية الطلاب نحو التعلم البنّاء.
- تلعب الدوافع دوراً مهماً في مجال العلاج النفسي لما لها من أهمية في تفسير استجابات الأفراد وأنماط سلوكهم.
- في مجال العمل تؤثر دوافع العاملين على إنتاجيتهم بشكل مباشر وعلى مدى ارتباطهم بالمنظمة ومدى رغبتهم في الاستمرار فيها من عدمه.

### الدوافع وما يرتبط بها من مفاهيم ذات صلة

#### أ. الدوافع والحاجة

مبدئياً تُعرّف الحاجة على أنها توتر داخلي يصيب الفرد ويولد لديه شعوراً بنقص فسيولوجي (أي نقص في الوظائف الطبيعية للجسم) أو بنقص سيكولوجي (أي توتر نفسي)، مما يجعله يسلك سلوكاً معيناً له علاقة بذلك التوتر (البدني أو النفسي) فيتجه نحو هدف يعيد له توازنه الداخلي البدني والنفسي، واللازم لحفظ بقاء ذلك الفرد. أما الهدف فهو ما يرغب الفرد في الحصول عليه، ويؤدي في الوقت نفسه إلى إشباع الحاجة. يتضح مما سبق أن العلاقة بين الحاجة والدافع هي علاقة متداخلة، فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.

وبمعنى آخر فإن الدافع ينشأ لدي الكائن الحي نتيجة وجود نقص في إشباع حاجة معينة لديه. وتنشأ الحاجات لدى الفرد إما عن طريق التغيرات الداخلية لبعض النواحي الفسيولوجية، أو نتيجة لبعض المثيرات الخارجية التي تظهر في البيئة المحيط به. وبهذا يمكن القول بأن الدافع هو الجانب السيكولوجي للحاجة، أو هو الحاجة غير المشبعة. وبناء عليه فقد تم تعريف الدافعية على أنها القوة الذاتية التي تُحرِّك سلوك الفرد وتوجهه لتحقيق غاية

معينة يشعر بالحاجة إليها أو بأهميتها الفسيولوجية أو المعنوية (النفسية) بالنسبة له.

ويرتبط بالدافع مفهوم آخر وهو الإيزان الذي يشير إلى نزعة الجسد العامة للحفاظ على بيئة داخلية ثابتة نسبياً، وهذا ينظر العلماء إلى السلوك الإنساني على أنه حلقة مستمرة من التوتر وخفض التوتر. فالجوع مثلاً يمثل توتراً ويُولد حاجة إلى الطعام، ويعمل إشباع دافع الجوع على خفض هذا التوتر الذي لا يلبث أن يعود ثانية. ويتميز السلوك الفردي بأنه متعدد الجوانب مما ينشأ عنه اختلاف في أساليب إشباع الحاجات وتعددتها؛ لذلك وجدنا تصنيفات مختلفة للحاجات، والاختلاف في هذه التصنيفات يكون في عدد الحاجات أو في نوعها أو تعريفها أو في شدتها وإلحاحها. هناك الكثير من تصنيفات الحاجات في مجال علم النفس والتي من أشهرها ما وضعه "ماسلو" في تصنيفه للهرم الخماسي للحاجات. وبرغم هذا التعدد في التصنيفات إلا أننا يمكن أن نُحدد بعض الأسس التي تُحدد الحاجات المشتركة إلى حد ما لدى البشر عموماً، وهي:

- الحاجات الأساسية: وهي التي تعتمد على شروط فسيولوجية عامة لدى جميع الكائنات الحية، ويقتصر دور البيئة في تهيئة الظروف المناسبة لإشباع هذه الحاجات الضرورية لبقاء الكائن الحي.
- الحاجات المكتسبة: وهي مرتبطة بالإطار الثقافي، وهي تُكتسب من خلال المجتمع المحيط بالفرد. وتختلف الحاجات وأهميتها من فرد لآخر (باختلاف الكثير من العوامل مثل السن، النوع، التعليم، الحالة الاجتماعية، مستوى المعيشية) وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر.

## ب. الدافع والحافز

هناك علاقة بين الدافع والحافز، حيث يُعرّف الحافز بأنه العامل الخارجي الذي يُحفّز الفرد ويحركه للقيام بسلوك من أجل التخلص من حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع حاجة معينة. أي أنه مُحَرِّكٌ خارجي للسلوك، بينما يعنى الدافع ما يُوجّه سلوك الفرد نحو وجهة معينة أو بعيداً عن وجهة معينة لإشباع حاجة أو تجنب أذى". أي أنه مُحَرِّكٌ داخلي للسلوك. فمثلاً يمكن اعتبار الماء حافز (مثير خارجي) وهو موجود في البيئة، أما العطش دافع (مثير داخلي) يُوجّه سلوك الفرد نحو البحث عن الماء.

### ج. الدافع وأداء السلوك

إن الدافع وأداء السلوك ليسا مرادفين لمعني واحد، فالدافع هو أحد المحددات الرئيسة للأداء. فهناك ارتباط وثيق بينهما، حيث إن ارتفاع الأداء يؤدي إلى زيادة قوة الدافعية والعكس صحيح. وترتبط الدافعية ومستوى الأداء باستخدام التعزيزات المختلفة. فكلما كان التعزيز قوياً وإيجابياً أدى ذلك إلى ارتفاع في مستوى الأداء وقوة الدافعية. وفي نفس الوقت نجد أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الدافعية حتى حد معين، حيث أن الحالات المتطرفة للدافعية هي حالات غير مواتية لتَحَسُّن الأداء.

فالدافعية المنخفضة جداً قد لا تكون كافية لتحريك الأداء ولاهتمام الفرد بالأداء بطريقة كافية. وقد ينجم عنها حالة من البلادة لا تساعد على مجرد البدء في الاستجابة أو الأداء. أما الدافعية المرتفعة جداً فيمكن أن تشتت الأداء نظراً لما ينجم عنها من قلق وتوتر. والخلاصة أن هناك علاقة طردية بين قوة الدافع وقوة السلوك الناتج عنه ومدى استمراريته. أي أنه كلما كان الدافع قوى كلما تضاعف إصرار الإنسان على القيام بالسلوك الناتج عنه واستمر في القيام به حتى يتلاشى الدافع. وبناء على كل ما سبق نجد أن أداء السلوك هو محصلة تفاعل القوى الدافعية الداخلية (أي القوى الدافعة) مع القوى الدافعية الخارجية (أي القوى الجاذبة).

وللتبسيط فإن السلوك = دالة (القوى الدافعة الداخلية والخارجية).

السلوك = دالة (الدوافع × الحوافز).

وبوجه عام فإن أداء الفرد (سلوكه) يتحدد بثلاثة عوامل رئيسية هي؛ قدرة الفرد على القيام بالسلوك، رغبته في القيام به (الدافعية)، بيئته محيطة.

وتعتبر الدافعية من أهم العوامل المؤثرة على السلوك. فهي مصدر للطاقة البشرية والأساس الذي يُعتمَدُ عليه في تكوين العادات والميول والممارسات لدى الأفراد. كما أنها تُعد القوى التي تدفع الفرد إلى تعديل سلوكه وتوجيهه نحو الهدف المطلوب. حيث أنه إذا كان لدى الفرد نقص في القدرة على القيام بسلوك معين، يمكن تزويده بالتدريب

المناسب، أما إن كان هناك مشكلة في البيئة يمكن إجراء تعديلات عليها لتطوير أداء أفضل، ولكن إذا كانت المشكلة في الدافعية، فإن الأمر يصبح أكثر صعوبة وتحدياً. فعلى سبيل المثال نجد أن الدافعية تعد من أكثر المتطلبات القبلية أهميةً لحدوث التعلم، فبرغم إنفاق مبالغ طائلة سنوياً على إنشاء الأبنية المدرسية، وتوظيف الكوادر التعليمية، وتجهيز المدارس واستخدام الإمكانيات المتوافرة لضمان إفادة الطلبة، إلا أن كل ذلك سيذهب سدى في حالة كون الطلاب غير راغبين في التعلم وكون الأساتذة غير راغبين في التدريس.

ويجدر التنويه إلى أن العلاقة بين الدافعية والسلوك هي علاقة معقدة ومتشابكة ومتداخلة بسبب ما يلي:

- ليس بالضرورة أن يؤدي الدافع الواحد إلى تصرفات (سلوكيات) متماثلة (نمطية)؛ فقد يؤدي الدافع الواحد إلى أنماط سلوكية متنوعة تختلف باختلاف الشخصية من فرد لآخر وبالنسبة لنفس الفرد من زمان أو المكان لآخر. فمثلاً قد ينتج عن دافع الحصول على المال قيام الأفراد باتباع سلوكيات مختلفة مثل عمل ساعات إضافية في نفس الوظيفة، العمل في وظيفة إضافية، تلقي دورات تدريبية لزيادة المهارات، الاستزادة من التعليم.
- ليس بالضرورة أن ينتج السلوك الواحد عن دوافع نمطية؛ فقد ينتج من أنواع مختلفة من الدوافع. وعليه فقد يتشابه سلوك الأفراد بالرغم من اختلاف دوافعهم. فمثلاً سلوك العمل في وظيفة حكومية مرموقة قد يكون مدفوع من الرغبة في إشباع الكثير من الدوافع ومنها الحاجات الأساسية (بالحصول على المال اللازم لإشباعها)، دافع الحاجة للأمان، دافع الحاجة لتحقيق الذات.

## أنواع الدوافع

هناك تباين في التصنيفات التي أقترحها العلماء والباحثون للدوافع، من أبرزها ما يلي:

### 1. الدوافع الفسيولوجية والدوافع النفسية

وهذا التقسيم هو الأكثر شيوعاً في مجال علم النفس. وبقصد بالدوافع الفسيولوجية أنها فطرية، عضوية. أي تعتمد في إثارتها على عوامل جسمانية داخلية وهي التي تُوجِّه سلوك الفرد من أجل إشباع الحاجات البيولوجية

(كالحاجة إلى الماء والطعام والنوم). وهي توجد لدى الإنسان بالفطرة، ويولد مزوداً بها منذ الميلاد وتنتقل إليه بالوراثة، فلا يحتاج إلى تعلمها أو اكتسابها من البيئة، وهي عامة ومشاركة بين جميع أفراد النوع الواحد، ولا يمكن تعديلها، وإنما ما يمكن تعديله أو تعلمه هو طريقة إشباع الفرد لها، فدافع الجوع قد يُشبع باستخدام تناول الطعام بالشوكة، والمعلقة، أو قد يُشبع باستخدام الأيدي، أو قد يشبع بأي طريقة من طرق العادات، والتقاليد المختلفة. وتنقسم الدوافع الفسيولوجية إلى نوعين:

- أ. دوافع أساسية أولية: هي دوافع تعمل على حفظ الكيان العضوي للكائن الحي، مثل دافع الجوع، والعطش، والتنفس، وبالتالي تحفظ حياته.
- ب. دوافع ثانوية: هي دوافع لا تتوقف عليها حياة الفرد وإنما هي لازمة لبقاء النوع، مثل حب التكاثر، حب التعرف على الآخرين أو التعاون.

ولا يعني تقسيم الدوافع إلى أولية وثانوية أن الأولى مهمة والثانية غير مهمة. فعدم إشباع الدوافع الثانوية يمكن أن يدفع الإنسان - بوصفه كائناً اجتماعياً - إلى تقويض روابطه الاجتماعية وإلى العنف والعدوان والأمراض النفسية والجسدية المختلفة.

## 2. الدوافع النفسية

وتسمى بالدوافع الاجتماعية. وهي دوافع مشتقة من الدوافع الفطرية وذلك بغرض تهذيب وتعديل السلوك الفطري (الغريزي) ليأخذ شكلاً مقبولاً من قبل المجتمع. وتتميز بالمرونة والقابلية للتغيير وبأنها مكتسبة من البيئة، وهي خاصة بالإنسان دون غيره من الكائنات الحية، ومُتعلّمة يتم اكتسابها وتعلمها مع نمو الفرد في عملية التنشئة الاجتماعية أو عن طريق الملاحظة، أو نتيجة خبراته اليومية وأثناء تفاعله مع بيئته، أو في الأسرة، المدرسة، الجامعة، الحيّ، الأصدقاء، وباقي مؤسسات التنشئة الاجتماعية الأخرى، وتنمو وتُعزّز هذه الدوافع من خلال عمليات الثواب والعقاب التي تسود ثقافة مجتمع ما. وتأخذ صور مختلفة في كيفية الإشباع. كالحاجة إلى الحب والاحترام والتقدير والأمن والإنجاز واللعب والاستقلالية والتخلص من التوتر، الشعور بالواجب، حب التملك والتفوق والسيطرة والفضول والإنجاز، الحاجة إلى التحصيل، والحاجة للصدقة، الحاجة للسيطرة

والتسلط، والحاجة إلى العمل الناجح. وتتطور تلك الحاجات وتتعدل مع مراحل النمو المختلفة.

### 3. الدوافع الإيجابية والدوافع السلبية

- الدوافع الإيجابية: تدفع الفرد لسلوك معين.
- الدوافع السلبية: تمنع الفرد من سلوك معين.

### 4. الدوافع الداخلية والدوافع الخارجية

الدوافع الداخلية هي القوة التي مصدرها الفرد ذاته، حيث يُقَدِّمُ على السلوك (التعلم مثلاً) مدفوعاً برغبة داخلية لإرضاء ذاته، وسعيًا وراء الشعور بالمتعة المصاحبة أو المترتبة على السلوك ذاته (متعة التعلم) دون وجود تعزيز خارجي. ويؤكد (برونر) أن السلوك يكون أكثر استمرارية في حالة كون الدوافع له داخلية وغير مدعومة بتعزيزات خارجية.

أما الدوافع الخارجية: هي دوافع مصدرها خارجي كالمعلم مثلاً أو إدارة المدرسة، أو أولياء الأمور، أو الأقران. فقد يُقبِلُ الفرد على التعلم سعيًا وراء رضا المعلم، أو إرضاءً لوالديه (وليس إرضاءً لنفسه) وكسب حبهما أو للحصول على تشجيع مادي أو معنوي منهما. وقد تكون إدارة المدرسة مصدرًا آخرًا للدافعية بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للمتعلم.

### 5. الدوافع الشعورية والدوافع اللاشعورية

تتوافر الدوافع الشعورية عندما يُدرك الفرد الأسباب الحقيقية التي تُوجِّهُ سلوكه في موقف معين. في حين أن الدوافع اللاشعورية: تتحقق عندما لا يعي الفرد الأسباب الحقيقية التي تُوجِّهُ سلوكه في موقف معين.

### 6. الدوافع الرشيدة والدوافع العاطفية

الدوافع الرشيدة هي دوافع عقلية يعتمد الفرد على العقل والمنطق في إشباعها. أما الدوافع العاطفية فهي دوافع تصدر عفوية من الفرد ولا تعتمد على العقل والمنطق في إشباعها. وتجدر الإشارة إلا أنه لا توجد حدود فاصلة ما بين تقسيمات أنواع الدوافع بل أنها قد تتداخل لذا يمكن أن نجد دافع واحد يندرج تحت أكثر من تصنيف.

## تعديل الدوافع

هل يمكن تعديل الدوافع؟ الإجابة بنعم، يمكن تعديلها، ولكن التعديل في الدوافع الأولية يتم بقدر محدود، ويكون في الوسائل المُشْبِعة لهذه الدوافع. فمثلاً التعديل في دافع الجوع لا يكون في إلغاء الدافع، حيث لا يمكن أن يُلغى هذا الدافع عند البشر، أو استبداله بدافع آخر، ويكون التعديل فقط في طرق إشباع هذا الدافع، فهذا الفرد يتناول الطعام باستخدام الشوكة والسكين، والأخر يتناوله بوسائل أخرى غير ذلك.

أما بالنسبة للدوافع الثانوية فممكن تعديلها أو إلغائها. فهي تُكتسب وتُتعلَّم من البيئة المحيطة بالفرد، ولذا يمكن تعديلها وتغييرها من وقت لآخر عن طريق التعلم وفقاً لبرنامج تدريبي معين لتعديل السلوك وهي برامج متعارف عليها وتأخذ وقتاً. مثل دافع التملك، أو دافع السيطرة.

## وظائف الدوافع

ما هي فائدة الدوافع بالنسبة للسلوك الإنساني؟ والإجابة يمكن تلخيص وظائف الدوافع في النقاط التالية:

### 1. وظيفة إنشائية

فالدوافع هي المُحرِّكات التي تقف وراء السلوك أو تنشئه لدي الكائن الحي، فهناك سبب أو عدة أسباب وراء كل سلوك يقوم به الكائن الحي، وهذه الأسباب ترتبط بحالته الداخلية من جهة والمؤثرات البيئية الخارجية من جهة أخرى. أي أنه لا يمكن التنبؤ بما يمكن أن يقوم به الفرد في كل موقف من المواقف إذا عرفنا فقط منبهات (مثيرات) البيئة، إذ أنه لا بد من التعرف على حالته الداخلية، كالحاجات والميول والاتجاهات وعلاقتها بالموقف.

### 2. وظيفة تنشيطية

حيث تُنَشِّطُ الدافعية الفرد ليسلك سلوكاً معيناً بحثاً عما يشبع حاجاته، ويخفض حالة عدم الاتزان أو التوتر لديه، والوصول إلى حالة الاتزان يتم عن طريق قيام الفرد بسلوك نحو الهدف، هنا ينتهي هذا التوتر. ولذلك فالدافع يُحرِّك السلوك لتحديد الوسائل المناسبة لإشباعه بطرق مشروعة وفقاً لقواعد يرتضيها المجتمع، وفي هذا

تحفيز للسلوك.

### 3. وظيفة توجيهية

تُوجَّه الدافعية سلوك الفرد باتجاه معين لتحقيق الهدف وتحديد مساره بين البدائل السلوكية المختلفة. وهذا التوجيه يُسهم في اختيار سلوك الفرد وفقاً لميوله، واتجاهاته. فالدافع بمثابة البوصلة التي تحدد اتجاه سير الفرد في مسار سلوكي معين، وتُحدِّد قوته وشدته؛ فكلما كان الدافع قوياً كلما اشتد السلوك وزاد إصرار الفرد على القيام به والاستمرار فيه. فمثلاً دافع الجوع الشديد يُوجَّه الفرد بإلحاح نحو مصدر الطعام، وليس الماء مثلاً، ودافع العطش يُوجَّهه نحو مصدر الماء، وليس الطعام. كذلك فالفرد الذي يريد أن يتعلم الهندسة يتوجه إلى كتب الهندسة وإلى مصادر المعرفة التي تشبع هذا الدافع وليس أي علم آخر.

### 4. وظيفة تعزيزية أو تدعيمية:

تعمل الدوافع على تدعيم الاستجابة الصحيحة (السلوك المناسب) التي نتج عنه الأثر الطيب الذي أدى إلى إشباع حاجة الفرد، وهذا السلوك يميل إلى التكرار، حيث أظهرت النظريات أهمية التعزيز عن طريق الثواب، أو الأثر الطيب في تدعيم السلوك المرغوب. ولذلك بعد إشباع الدافع بطريقة صحيحة عن طريق القيام بسلوك معين أدى إلى أثر طيب في حياة الفرد فإن هذا السلوك يتم تعزيره (أي تدعيمه) وتثبيته في النظام السلوكي للفرد. ولذلك فعندما يتعرض الفرد لنفس الدافع مرة أخرى فإنه سيكرر نفس التصرف (السلوك).

### 5. وظيفة توازنه

حيث تُعتبر الدوافع أساسية لتوازن الإنسان لحفظ كيانه واستقراره وهدوءه النفسي، فهي تعمل على احتفاظ الفرد باهتماماته، وزيادة جهده، وهذا يؤدي إلى تركيز الانتباه، وتأخير ظهور التعب. وهي تعمل على محاولة تكيف الإنسان أو الكائن الحي عموماً مع البيئة الخارجية المحيطة به من أجل إيجاد توافق بين البيئة الخارجية وظروفه الداخلية.

### 6. وظيفة إنهاء السلوك:

عندما يصل الفرد إلى مستوى الإشباع المطلوب.

## نظريات الدافعية

توجد نظريات متعددة حاولت تفسير موضوع الدوافع، ترجع أصول الكثير منها إلى مفهوم الحاجات. وستناول بشكل موجز عدد من هذه النظريات النظرية (Saks، Johns، 2011، et. al.، Colouitt، 2011، عبد المحسن، 2014، الخضرا، أحمد، 2010):

### 1. نظرية التحليل النفسي

يُفسر "فرويد" رائد هذه النظرية دوافع سلوك الفرد في ضوء مفهوم الغرائز؛ حيث يركز على غريزتين فقط يُفسّرُ بهما الدوافع ويولد الكائن الحي مزوداً بهما هما: غريزة الحياة، زغريزة الموت. وتشمل غريزة الحياة الغرائز التي تدفع الإنسان إلى المحافظة على نفسه. أما غريزة الموت فتتضمن الغرائز التي تدفع الإنسان إلى (العدوان) وتتجلى بقوى التدمير والهدم والاعتداء على النفس أو الغير. وبرغم افتراض "فرويد" أن كلا الغريزتين يشتركان معاً ويدفعان سلوك الفرد بنسب متفاوتة إلا أنه أدرك صعوبة غريزة الفناء كقوة رئيسية تدفع الإنسان إلى السلوك، فقلل من أهميتها مؤكداً على أهمية غريزة الحياة في تحريك الكائن الحي.

### 2. نظرية الغرائز

حاول أصحاب هذه النظرية تفسير دوافع السلوك على أساس الغرائز الفطرية الموروثة والتي تدفع الفرد إلى سلوك معين للحفاظ على حياته، وأشاروا إلى ارتباط كل سلوك يقوم به الإنسان بغريزة من الغرائز. وبالتالي فالدوافع يولد الفرد مزوداً بها. والغريزة مصدرها وظيفة بدنية لأنها تصدر عن حالة إثارة بدنية أو دافع مُلِح أو توتر داخل الجسم والتي تتجه نحو موضوع معين لبلوغ هدف ما لكي يتحقق إزالة الإثارة والتوتر، وبالتالي حدوث الإشباع. وبرغم اتفاق مؤيدي هذه النظرية في أنهم يُقَسِّمُون دوافع سلوك الإنسان إلى عدد من الغرائز إلا أنهم اختلفوا في عددها ومسمياتها. فمثلاً مكيدوجل (McDougal) في سنة (1908) حددها بـ (14) غريزة، منها المقاتلة وإنفعاليتها والغضب والخوف، أما ثورنديك (Thorndike) فقد عرض (42) غريزة مثل الأكل والضحك، كما عرض وليم جيمس (James) (32) غريزة.

### 3. النظرية السلوكية

نادى أقطاب المدرسة السلوكية، وهم من علماء النفس الأمريكيين أمثال "واطسن" بأن علم النفس هو علم دراسة السلوك الإنساني الذي يمكن ملاحظته فقط وإخضاعه للدراسة العلمية والتجريبية. وترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان يمكن تفسيره على أساس فكرة "الفعل المنعكس" أي على أساس نظرية "المثير- الاستجابة". أي أن الدوافع تنشأ نتيجة مثيرات داخلية ثم يصدر من الفرد سلوك ونشاط استجابة لتلك المثيرات. ويؤكد سكاتر وهو من أبرز علماء المدرسة السلوكية على أن تكرار نفس السلوك يعتمد على خبرة الفرد به وعوامل التعزيز (الثواب والعقاب). ولذلك يمكن تلخيص موقف السلوكيين في الآتي:

- لا يُنكر أصحاب النظرية السلوكية وجود الغرائز لدى الكائن الحي، غير أنهم يقللوا من أهميتها في حياة الفرد.
- يكتسب الفرد دوافعه من خلال خبرات التعلم التي يتعرض لها.
- يعترف السلوكيون بوجود دوافع فطرية تُحَرِّك الفرد في نشاطه.
- يعترف السلوكيين بأهمية الجوانب الروحية في دفع سلوك الإنسان.

### 4. المذهب الإنساني

تعد نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية 1970 رداً على النظرية التحليلية لفرويد والتي ترى أن أصل السلوك بيولوجي ويتمثل في الغرائز (الحياة والموت)، وكذلك تعترض على المدرسة السلوكية التي ترى أن السلوك يتأثر بعوامل التعزيز (الحوافز الإيجابية والسلبية). وقد نظر رواد المذهب الإنساني إلى الفرد كإنسان، ويرون أن حاجات الإنسان تُنظَّم في شكل هرمي ذو مستويات متدرجة في العلاقة بين الحاجة والدافع. ومن رواد هذا المذهب "ماسلو"؛ والذي أوضح أن الدوافع عبارة عن حاجات بيولوجية ينشأ عن عدم إشباعها اضطرابات عضوية، وكذلك فهي حاجات نفسية إن لم تشبع في وقتها تؤدي إلى اضطرابات نفسية، وأنها قيم عليا إن لم تتحقق تؤدي إلى اضطرابات روحية؛ ولهذا فالحاجات هي دوافع هامة لسلوك الإنسان تدفعه وتوجهه نحو إشباعها. وقد تعددت التقسيمات

التي قدمها الباحثون لنظريات الدافعية ومن أهمها تقسيمهم لها في مجموعتين هما (زايد، 2011، عمران، 2010، عبد الباقي، 2001، Glinow، Mcshane، Adams، 1963، ):

• **نظريات المحتوى:** هي نظريات حاولت الإجابة عن تساؤل مضمونه ما الذي يُثير أو يُنشئ أو يُحرك السلوك؟ والإجابة كانت بحاجات مُفترضة من قبل مُنظري الدافعية المختلفين حول القيام بهذا الدور.

أي العوامل الداخلية (أو القوى الكامنة) المُوجهة والمؤثرة على السلوك الإنساني.

• **نظريات العملية:** هي نظريات تبحث في العوامل الخارجية المُوجهة والمؤثرة على السلوك الإنساني.

وفيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه النظريات

### **نظرية هرم الحاجات الإنسانية لماسلو**

ويعتبر رائدها أبراهام ماسلو (1908-1970) من أشهر علماء النفس في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد قام بصياغة نظرية فريدة ومتميزة في علم النفس ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. وقد صاغ من خلالها نسقاً مترابطاً يُفسّر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تُحرّك السلوك وتُشكّله أسماها بـ "نظرية تدرّج الحاجات" أو "نظرية الحاجات المتسلسلة (الهرمية)". وقد لاقت قبولاً واسعاً من قبل المديرين في منظمات الأعمال آنذاك، حيث أنها تُعد حجر أساس في فهم دافعية الإنسان وخاصة في العمل، وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على فروض هي:

- أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير.
- إن إشباع تلك الحاجات يتم بالترتيب، حيث أنه يترتب على إشباع الحاجة الأكثر أولوية أو الأعظم قوةً والحاحاً (أي الحاجة الأدنى) الانتقال للحاجة الأعلى التالية في التدرج الهرمي وهكذا حتى نصل إلى قمته.
- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تُشكّل الدافع لسلوك الفرد.

هذه الحاجات والدوافع وفقاً لأولوياتها في النظام المتصاعد هي (شكل 1.4):



شكل (1.4): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية

#### 1- الحاجات الفسيولوجية

هي الحاجات الأساسية (المادية) التي يحتاجها الإنسان للحفاظ على حياته أو للتخلص من الألم، وهي فطرية (كالمأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة، الراحة) وليست مكتسبة من البيئة. وتعتبر أقوى الحاجات الإنسانية وعادة ما تسيطر على باقي الحاجات إذ لم تكن مُشبعة، ولها الأولوية عليهم في الإشباع. لذلك فإن المنظمات يجب أن تُلبّي هذه الحاجات من خلال توفير الدخل المادي الكافي لعاملها.

2- الحاجات السيكولوجية: تتضمن تلك الحاجات كل من الحاجة إلى الأمان والسلامة. الحاجات الاجتماعية، والحاجة إلى التقدير والإحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

#### (أ)- الحاجة إلى الأمان والسلامة

يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر البيئة المحيطة به ومن التهديد الذي يُشكّل خطراً صحياً عليه أو اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله المادي الذي يوفره له العمل، ولذلك فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة وهكذا. لذلك فإن المنظمات يمكنها تحفيز عاملها بتوفير وسائل الأمان الصناعي في

العمل وتوفير الأمان والاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير البرامج العلاجية المجانية أو المدعّمة وبرامج التقاعد.

#### (ب)- حاجات اجتماعية

وهي الحاجة للتعرف والتألف وتكوين صداقات والانتماء لجماعات. حيث اعتبر ماسلو الإنسان "مخلوقاً اجتماعياً". لذلك يجب على المنظمات من أجل تحفيز عاملها أن تعمل على توفير مُناخ تنظيمي وجو اجتماعي جيد، وتنظيم لقاءات اجتماعية لعاملها من جهة، ورحلات، ومناسبات اجتماعية، ومراعاة الحياة الاجتماعية للعاملين خارج العمل بمعنى السماح بقضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب من جهة أخرى وذلك من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط.

#### (ت)- الحاجة إلى التقدير والاحترام

بعد إشباع كل ما سبق من حاجات فإن الإنسان يبحث عن النجاح وعن التقدير ممن حوله والحصول على وضع متميز بينهم. لذلك فإن مكافأة العاملين وتقدير مجهوداتهم مادياً ومعنوياً هو من الأمور المحقّزة لهم.

#### (ث)- الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتتمثل في الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته، كأن يكون طبيباً، أو مديراً لمنظمة، أو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فبِدِعْ ويتطور إلى حدود عالية جداً. وقد سمي ماسلو الثلاث مجموعات الدنيا من الحاجات (الفسولوجية، الأمن، الاجتماعية) بحاجات النقص أو القصور بمعنى أن عدم إشباعها يؤدي لعدم نمو الفرد جسدياً ونفسياً بشكل صحي، أما الحاجتين التاليتين الأعلى فسماهما حاجات النمو بمعنى أن إشباعها يساعد في نمو الفرد وارتقائه في الإنسانية.

#### إيجابيات النظرية

لاقت هذه النظرية شهرة واسعة جداً فقد وفرت إطاراً عاماً للحاجات التي يسعى الإنسان إلى تلبيةها، وقدمت للمنظمات وسائل إرشادية لتمكين العاملين من تلبية هذه الحاجات وبالتالي تحفيزهم. وتُعد نظرية بسيطة وذات أهمية للمديرين لأن الحاجات الفردية تعد عوامل هامة ومرشدة لفهم السلوك الإنساني داخل المنظمات.

## سلبيات النظرية

برغم مساهمات النظرية، إلا أنها واجهت انتقادات من الباحثين في مجال الفكر الإداري، من أهمها:

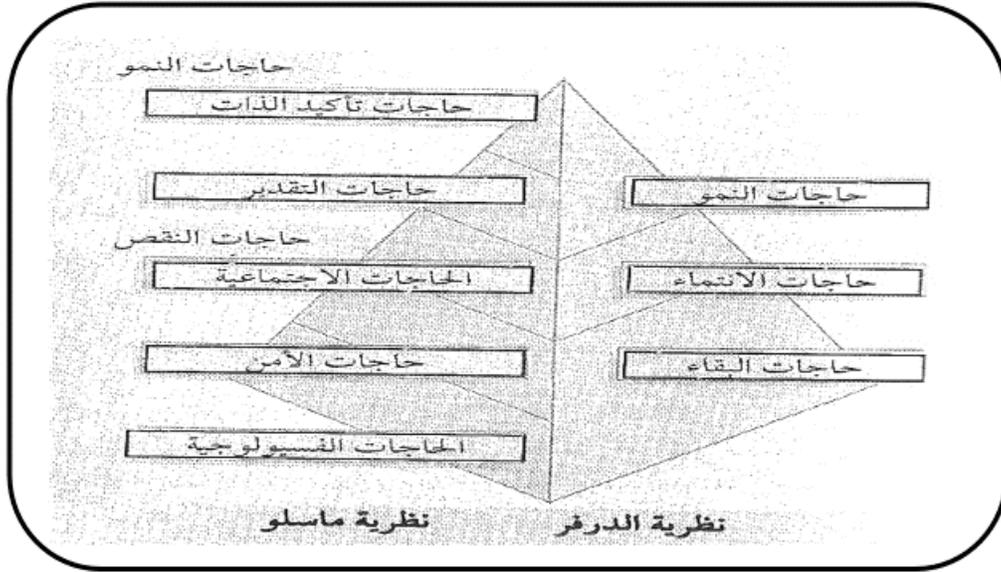
- إن المدير ليس عالم نفس لكي يستطيع أن يُحلل نفسية مرؤوسيه ليحدد حاجاتهم غير المُشبعة ومستوي الإشباع لكل منها. وهل تم تحفيزها (إشباعها) بحوافز مناسبة أم لا. فالحاجات كامنة داخل نفس كل فرد وليس من السهولة بمكان التعرف عليها بشكل مباشر وواضح حتى أن الأمر يصل في بعض الأحيان إلى عدم تَمَكُّن الفرد ذاته من معرفة دوافعه للقيام بسلوك معين فالأمر يحتاج إلى محللين أكثر تخصصاً.
- الافتقاد للعمومية والتطبيق؛ فلم تُثبِت الدراسات التطبيقية صدق تدرج هذه الحاجات وبنفس الترتيب. وعليه فالترتيب قد لا ينطبق على كل البشر. فقد يكون العامل إنسان فقير لم يُشبع بعد حاجاته الأساسية ولكنه مع ذلك يتمسك بقيم اجتماعية ويأبي الخروج على الجماعة غير الرسمية التي وضعت حداً أعلى للإنتاج يلتزمون به جميعاً مهما كانت المكافأة التي يعده بها رئيسه، وقد ينتقل للحاجة الأعلى قبل الإشباع التام للحاجة الأدنى، أو أن يتم الإشباع بشكل منفصل وليس بتدرج معين.
- أغفلت حاجات دينية قد تفوق الحاجات الأساسية البدنية عند ذويها. ومنها الحاجة لمعية الله عز وجل وإرضائه والامتثال لأوامره والانتها عن نواهيه أو تأدية فروض الدين، فالمسلم مثلاً الذي يعمل في عمل مُحَرَّم مثل تصنيع الخمر أو لدي فنادق أو أماكن سياحية تُباع فيها الخمر سنجده غير مدفوع (أو مُتَحَفِّزٌ) للعمل - مهما كان الإغراء المادي - بل ربما العكس يكون حزين وساخط على عمله وينتظر أقرب فرصة لترك العمل.
- أغفلت الحاجات الأخلاقية. فعندما يتعارض العمل مع المبادئ والقيم الأخلاقية فإن الموظف المُلتزم (أيّاً كانت ديانته) والذي يعمل في منظمة تحاول خداع العملاء أو الكذب عليهم مثلاً سنجده غير مُتَحَفِّزٍ للعمل بل ربما العكس حزين وساخط على عمله.
- توصلت دراسات أخرى إلى أن الحاجات تنقسم لمستويين فقط وليس خمس؛ هما الحاجات البيولوجية، والحاجات الشاملة (أي الحاجات العليا).

## نظرية الدفير (أى - أر - جى)

استجابة للانتقادات التي وُجّهت لنظرية ماسلو، قدم الدفير نظرية بديلة في الحاجات، اعتمد في تطويرها على نظرية ماسلو، وبما يتوافق مع نتائج دراساته، حيث أتفق مع ماسلو في افتراض أن هناك هرم للحاجات الإنسانية ولكنه حاول إعادة تصنيف الحاجات وتجميعها في ثلاثة أنواع فقط هي (Glinow, Mcshane, 2003):

1. حاجات البقاء أو الوجود: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة الغذاء والماء والأجور وظروف العمل.
2. حاجات الارتباط أو الانتماء: وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية والتبادلية.
3. حاجات التطور أو النمو: وهي حاجات يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج إبداعي. أى أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي من خلال تحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو يتضح أنه بالإضافة للاختلاف في عدد فئات الحاجات كما يتضح من خلال الشكل ( ) (Baron, Greenberg, 2000)، ، كذلك يختلف في كيفية إشباع تلك الحاجات وانتقال الفرد من فئة إلى أخرى، ويرى الدفير أن الحاجات تُشكّل خطأ مستفيماً وليس سُلماً، ولا يعتقد بأنه يجب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل أن تُشكّل الحاجات العليا دافعاً، بعكس ماسلو، وكذلك فقد أشار الدفير إلى أن ثقافة الفرد ونشأته يلعبان دوراً في تحديد أسبقية وترتيب الحاجات.



شكل (2.4): المقارنة بين نظرية ماسلو ونظرية الدرغر

إيجابيات النظرية: عالجت بعض انتقادات نظرية ماسلو. حيث أوضحت أن إشباع الحاجات أمر معقد فهي قد تتعارض وقد تتفق وتتداخل. وفي حالة عدم التمكن من إشباع الحاجة الأعلى يمكن الارتداد للحاجة الأدنى. أما أهم سلبيات النظرية فهي افتراض أن حاجات الفرد تنقسم إلى مستويات محددة (مثل ماسلو) وتترتب بترتيب محدد.

### نظرية ماكجروجر (X) و (Y)

تم تصنيف النظريات التي تتعلق بالإنسان ودافعيته الأكثر شيوعاً واستخداماً إلى نظريتين أساسيتين وهما

(Mcgregor 1960):

نظرية "X": وهي النظرية التقليدية وتقوم على الافتراضات الأساسية التالية:

- 1- أن الإنسان كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- 2- أنه خامل لا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.
- 3- أنه يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ما يفعل.

- 4- الفرد يُغلبُ مصالحه الشخصية على مصلحة المنظمة.
- 5- العقاب من الوسائل الأساسية لدفعه للعمل.
- 6- العنصر الرئيسي والمؤثر في سلوك الفرد في المنظمة لتحقيق الأهداف هو الرقابة الشديدة والسلطة والإشراف الفعال.
- 7- الأجر والمزايا المادية هم أهم حوافز للعمل.
- مثل هذه الأفكار روجت لها نظرية الرجل الاقتصادي.
- نظرية "Y": وهي النظرية الإيجابية وتقوم على الافتراضات الأساسية التالية:
- 1- إن الإمكانيات الفكرية للفرد تُستغل بصورة جزئية في المنظمة. أي أن المنظمة تستثمر الجزء اليسير من هذه الإمكانيات وبالتالي فمسئولية عدم تحقيق الأهداف لا ترجع للفرد فحسب وإنما للمنظمة أيضاً.
- 2- إن القدرة على التخيُّل والإبداع في حل المشكلات التنظيمية متاحة للجميع.
- 3- إن التهديد والرقابة الشديدة ليسا الواسيلتين الوحيدتين للتأثير على سلوك الأفراد، حيث أن هناك الرقابة الذاتية للفرد والتي تكفُل تحقيق الأهداف التي التزم بها.
- 4- إن الإنسان يستطيع تحمل المسؤولية ويسعى إليها تحت الظروف المناسبة.
- 5- إن الفرد يعمل أملاً في الحصول على الحوافز سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية.

#### نقد النظرية

إن افتراضات نظرية (X) مُجحفة في حد ذاتها حول تقييم سلوك الأفراد، وقد نفت الأبحاث التطبيقية تلك الصفات الخاصة بالبشرية واعتبرتها منهج تنتهجه الإدارة من أجل الدفاع عن افتراضات خاطئة حول السلوك الإنساني، وكذلك فقد أثبت عدم واقعيتها، فليس من المنطقي أن يفترض المدير أن كل مرؤوسيه كسالى أو العكس. بالإضافة لذلك فقد افترض ماكجروجر أن المديرين الذين يستخدمون نظرية "X" هم غير ناجحين وأن الذين يستخدمون "Y" ناجحين، في حين توصلت الأبحاث التالية إلى أن الإنتاجية قد تزيد باستخدام أي من النظريتين ويتوقف ذلك على عدة عوامل منها طبيعة المدير، الموقف الذي يواجهه، طبيعة المرؤوسين.

## نظرية العاملين (هيرزبرج)

بعد أن فند ماسلو الافتراض بأن زيادة الأجر المادي تؤدي لزيادة الإنتاج، حيث افترض أن التأثير على سلوك الأفراد بزيادة الإنتاج يتأتي من إشباع حاجاتهم من خلال الأجر وجعلهم في حالة رضا. جاء هيرزبرج وأوضح بأن الحافز المادي هو من العوامل الخارجية والذي يقتصر تأثيره من خلال تخفيض مستويات عدم الرضا فقط. ويلاحظ أن هذه النظرية تتفق بشكل ما مع نظرية إي آر جي في أن الاحتياجات قد يتم تلبيتها في آن واحد، وتتفق مع ماسلو في أن الاحتياجات الأساسية لا بد من تلبيتها أولاً. كما نلاحظ فهناك تشابه بين مفردات النظريات المختلفة وإن اختلف التقسيم. وقد افترضت نظرية هيرزبرج أن هناك مجموعتان من الحاجات الأساسية (Herzberg, et. al., 1959):

### المجموعة الأولى: العوامل الصحية

وتركز هذه العوامل على البقاء على قيد الحياة، وفي موقع العمل تسمى عوامل عدم الرضا أو الأساسية أو الوقائية؛ فهي لا يمكن أن توفر الرضا الوظيفي ولكنها ضرورية لمنع عدم الرضا. وتشمل عوامل خارجية تتعلق بظروف العمل ومحيط الوظيفة، ومنها الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل، عدالة سياسات المنظمة، المسار الوظيفي المناسب ويشمل المركز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل اللائق، الأجر الكافي والمميزات مثل العلاج والإجازات ووسيلة المواصلات، الإشراف، العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل، ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الأساسية للعاملين.

وحسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست مُحفِّزات بل إن نقصها يُعتبر عامل تثبيط ومصدر إحباط وبالعكس فإن توفرها يجعل العامل راضياً وليس محفزاً. أي أنها أشياء لا بد من تلبيتها من أجل تجنب عدم الرضا (الاستياء) ولكنها وحدها غير كافية للتحفيز.

### المجموعة الثانية: العوامل الدافعة

وتركز على حاجات النمو الشخصي، وفي مجال العمل تسمى عوامل الرضا أو المحفزات؛ وهي تُشبع حاجات النمو، مشاعر الرضا وتشمل عوامل داخلية متعلقة بمحتوي الوظيفة ذاتها، ومنها أن تتوافر مجموعة صفات في

الوظيفة كالعامل المثير الذي يُرضي اهتمامات العامل وقدراته وطموحاته، التقدير من الرؤساء والزملاء، فرص النمو والترقي والتطور وزيادة الدخل، تحمل المسئوليات واتخاذ قرارات وقيادة الآخرين، الإنجازات بتجاوز الأداء المطلوب كماً أو كيفاً.

والخلاصة أن توافر العوامل الصحية يؤدي إلى عدم الاستياء (ولكنها لا تؤدي إلى تحفيز العاملين)، ولكن عدم توافرها يؤدي إلى استيائهم. أما العوامل الدافعة فإن توافرها يؤدي إلى الرضا (وبالتالي التحفيز) ولكن عدم توافرها يؤدي إلى عدم الرضا. وهو ما يمكن تصويره من خلال الشكل التالي:

عدم الرضا	الرضا	الاستياء	عدم الاستياء
-	+	-	+
العوامل الدافعة		العوامل الوقائية	
	* محتوى الوظيفة ذاتها		* محيط الوظيفة
	* نمو وتقدم		* بيئة وظروف العمل
	* إنجاز واعتراف		* نمط الإشراف
	* مسئولية		* مزايا عينية وتقديرية
			* (+) توافر العوامل
			* (-) غياب العوامل

شكل (3.4): نظرية العاملين لهيرزبرج

### إيجابيات النظرية

- 1- اهتمت بالدوافع الداخلية والخارجية.
- 2- ألقت الضوء على مفهوم الإثراء الوظيفي وأهمية تصميم العمل بحيث يكون مُمتعاً للعاملين فيعطهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية وتحقيق الإنجازات. وكذلك قدمت تفسيراً لظاهرة عدم تحفيز العاملين في بعض الأحيان برغم ارتفاع الدخل المادي وتوفر فرص للترقي وذلك يحدث حين لا يكون العاملون راضين أساساً عن العمل نفسه.

## سلبيات النظرية

1- لم تعتمد على مقياس محدد للتمييز بين الرضا وعدم الرضا عن العمل، فقد يُسبب عامل معين كالأجر الشعور بالرضا لدى أفراد بينما يسبب شعور بعدم الرضا لأفراد آخرين. فالأفراد قد يخلطون بين نوعي العوامل.

2- عدم الواقعية؛ حيث لم تتمكن الأبحاث التطبيقية من إثبات فروضها، ومنها أن اتجاهات الفرد تجاه عمله إما إيجابية تماماً (رضا تام) أو سلبية تماماً (عدم رضا تام).

3- أن عينة النظرية لم تكن ممثلة لكل مجتمع العمالة حيث أجريت لبعض الصناعات والوظائف، كما أنها كانت صغيرة الحجم (50 مفردة).

وبوجه عام يتضح من خلال العرض السابق أن النظريات قد اتفقت حول فكرة أن المال ليس هو المُحفز الوحيد للعمل وأنه وحده لا يكفي كدافع للعمل فهو يلبي الحاجات الأساسية فقط ولكن للإنسان حاجات اجتماعية ونفسية أخرى.

## نظرية الدافع للإنجاز (ديفيد ماكيلاند)

افترضت النظرية أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسة للعاملين هم (McClelland، 1961):

- الحاجة للإنجاز: وتمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب اعتماداً على المعايير والظروف المحددة له.
- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وتمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الآخرين في العمل. ومن المفضل ألا تتوافر بقوة لدى أفراد الإدارة العليا لكي يستطيعوا اتخاذ قراراتهم بحيادية.
- الحاجة للقوة والسلطة: وتمثل حاجة الفرد للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبته. وهي من صفات أفراد الإدارة العليا والقادة.

وقد افترض ماكيلاند بأنَّ هناك الكثير من الدوافع التي تؤثر على سلوك الفرد وتوجهه، إلا أن الدافع العام

والحاجة المشتركة لكل البشر والذي يلفت الانتباه أكثر من غيره هي دافع الحاجة للإنجاز. وفقاً لافتراض ماكلياند بأنها تنبع من داخل الفرد وتساوي الفرق بين مستوي الطموح ومستوى الأداء الفعلي، فكلما قلت المسافة بينهما انخفض الدافع للإنجاز والعكس صحيح. وكلما حدث تطابق بين المستويين فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوي طموحه لنقطة أعلى وهكذا. وطبقاً للنظرية فإن الفرد الذي يسيطر عليه دافع قوى للإنجاز تتولد لديه رغبة قوية في التحدي والتميز في الأداء. وبأن الأفراد يمكن تصنيفهم في ضوءها إلى ثلاث فئات هي:

- ذوي الحاجة العالية للإنجاز: عددهم قليل وعادة يتواجدون في المجتمعات المتقدمة وهم عادة يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشكلات التي يواجهونها.
- ذوي الحاجة المتوسطة للإنجاز: وعددهم مرتفع.
- ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز: عددهم قليل ونسبتهم كبيرة في المجتمعات النامية.

إيجابيات النظرية: تتصف بالواقعية.

سلبيات النظرية: يُمكن قياسها بوضوح في مجال العمل أو الدراسة ولكن يصعب قياسها بالنسبة للطعام والشراب مثلاً.

### نظرية العدالة لأدمز

تستمد هذه النظرية جذورها من نظرية التبادل الاجتماعي. ومضمونها أن الفرد دائماً ما يعقد علاقة مقارنة - بناء على إدراكه الشخصي - بين ما يبذله من جهد أو أداء (مُدخلات) وبين كم وكيف الحوافز والمكافآت التي يحصل عليها في المقابل (مُخرجات). فإذا ما كانت نتيجة المقارنة عدم التوازن بين الجانبين فإنه سيتجه لتحقيق التوازن عن طريق إما أن يخفض كفاءته في العمل (كمّاً أو نوعاً أو كلاهما معاً)، أو يحصل على مكافأة أعلى (Adams، 1963). وتصدر الإشارة إلى أن الفرد يحكم على هذا التوازن من خلال مقارنة موقفه مع موقف فرد آخر مكافئ له (فرد مرجعي). وهناك ثلاث نتائج يمكن للفرد الحصول على أحدها نتيجة للمقارنة بين نسبة العائد/المُدخلات الخاصة به مع الفرد الأخر وهي (Glinow، Mcshane، 2003):

النتيجة (1) = التوازن = العدالة = لا تغيير في السلوك.

النتيجتان (2) و(3) = عدم التوازن = ظلم = تغيير في السلوك.

وفي هاتين الحالتين يقوم الفرد بأحد البدائل السلوكية التالية لتخفيض حالة عدم العدالة:

1- النتيجة (2): عندما يقع الظلم ويحدث عدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد/المُدخلات للفرد المُعني أقل من نفس النسبة للفرد المُقارن فإنه سيقوم بما يحاوله تحسين عوائده، محاولة تخفيض مُدخلاته، تغير الفرد المُقارن.

2- النتيجة (3): عندما يحدث التباين وعدم التوازن نتيجة أن نسبة العائد/المُدخلات للفرد المُعني أعلى من نفس النسبة للفرد المُقارن فإنه سيقوم بما يحاوله تخفيض عوائده، ومحاولة زيادة مُدخلاته، تغير الفرد المُقارن.

### نظرية التوقع لفروم

وتُعتبر من أكثر النظريات انتشاراً وقبولاً من جانب المتخصصين في علم النفس الصناعي وعلم النفس التنظيمي. وتفترض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة التكلفة والعائد المتوقع لكل تلك البدائل. ومن ثم فإن الفرد سوف يَسَلُكُ بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يُتَوَقَّع أن يُحَقِّق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات (Vroom، 1964). وتقوم النظرية على فكرة مفادها أن الدافعية هي نتاج لقوة رغبة الفرد في شيء معين وتقديراته الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قِبَلِهِ سيحقق ذلك الشيء. وبالتالي يمكن صياغة تلك العلاقة في صورة المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة التكافؤ} \times \text{التوقع}$$

ويمكن تلخيص الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية فيما يلي (عمران، 2010):

1. أي فرد يعمل في أي وظيفة وفي أي منظمة سوف يختار ذلك السلوك الذي يحقق أكبر قيمة لتوقعاته.
2. أن الفرد يُفَضِّلُ عادةً حينما يقوم بنشاط معين تلك النتائج التي تعود عليه بأكثر نفع ممكن من وراء هذا النشاط.

3. عنصر التوقعات يلعب دوراً هاماً في اتخاذ الفرد لقراراته بشأن اختيار نشاط معين من بين الكثير

من البدائل المتاحة.

إيجابيات النظرية: أنها قدمت إسهامات إدارية بأنه يمكن للمنظمات أن تُحَفِّزَ الأفراد نحو العمل بأحد بديلين

أو بتوليفة منهما:

- الاتجاه نحو زيادة القيمة الإيجابية للعوائد أو النتائج بزيادة المكافأة.
- الاتجاه نحو تقوية العلاقة بين العمل بوظيفة معينة في منظمة معينة والنتيجة (أو النتائج) المتوقعة.

ويلاحظ بصفة عامة أنه برغم عدم اتفاق العلماء على عدد الحاجات أو طبيعتها والعوامل الخارجية والتي تمثل محرك أساسى للسلوك، إلا أنهم اتفقوا على أن إشباع هذه الحاجات أو توافر تلك العوامل يؤثر على السلوك الإنسانى ويؤدي إلى الرضا الوظيفى وعليه فمهمة المنظمة إشباع تلك الحاجات أو توفير تلك العوامل إذا أرادت النجاح.

### قياس الدوافع

هل يمكن أن نحدد شدة الدافع؟ أو أن نحدد مستوى الدافع في نشاطه، والقوة الداخلة في هذا النشاط؟ والإجابة بأنه بناءً على كل ما سبق فقد اتضح أن الدافع هو عبارة عن مفهوم أو تكوين فرضي، وبالتالي لا يمكن ملاحظته مباشرة، وإنما نستدل عليه من الآثار السلوكية التي يؤدي إليها. وتجدر الإشارة إلى أن قياس الدوافع من الأعمال الهامة التي واجهها علماء النفس عند دراستهم للسلوك، فبقياسها يستطيع العالمُ التنبؤ بشدة السلوك المدفوع؛ لذلك تم ابتكار أساليب خاصة لقياسها؛ وقد تمكن العلماء من قياسها لدى الإنسان والحيوان خاصة الدوافع الأولية الفسيولوجية، مع مراعاة كونها ليست شيء مادي ملموس ولا يمكن رؤيتها وبالتالي يصعب قياسها بشكل مباشر ولذلك يتم قياسها بشكل غير مباشر من خلال استنتاجها (وذلك عندما ينتج عنها سلوك خارجي). فمثلاً عندما يبحث الكائن الحي عن طعام ليأكله ندرك أن دافعه الجوع.

وقد تم قياس الدوافع لدى الحيوانات باستخدام جهاز يسمى "صندوق الإعاقة"، يتكون من حجرتين، بينهما ممر، وتُزود أرضية الممر المُوصَل بينهما بشبكة كهربائية، أو مادة موصلة للحرارة، ثم يوضع الحيوان في إحدى الحجرتين، ويُحرّم من إحدى حاجاته الأولية (وليكن الطعام)، ويوضع له في الحجرة الأخرى الهدف (الطعام)، ثم تبدأ التجربة بتوصيل أرضية ممر الصندوق بمصدر كهربائي، وتُقاس شدة الدوافع لدى الحيوان في هذه التجربة بمقدار الألم الذي يتحمّله في سبيل الوصول إلى الهدف. ورغم قسوة هذه التجارب على الكائن الحي، إلا أنها توصلت إلى أن الدوافع تختلف في شدتها؛ فمثلاً وُجد أن الحاجة للماء أقوى من الحاجة للطعام. ومن القياسات الشهيرة للدوافع في مجال علم النفس مقياس يتم عن طريقه التعرف على الدافعية لدى الفرد قبل بداية التجربة، وبعدها، وأثر التجربة على سلوك الفرد، وكذلك يمكن استخدام مقاييس واختبارات نفسية مثل قياس دافع الإنجاز، والدافع المعرفي (والتي لا يتسع المجال لسردها هنا).

### **تطبيقات نظريات الدافعية في مجال إدارة السلوك التنظيمي**

يمكن للمديرين اتباع أساليب لمعالجة مشكلات تدني الدافعية لدى العاملين. ومنها ما يلي:

1. اتباع المنهج العلمي في حل تلك المشكلة وذلك بالوقوف على أسبابها وأعراضها، ومن ثم وضع الحلول، واختيار الأساليب المناسبة لمعالجتها من أجل إثارة دافعية العاملين للعمل لأنها تيسر مهمتهم، وتسهل تحقيق أهدافهم.
2. تحليل الظروف التنظيمية لتدني الدافعية للعاملين، أي ممارسات المنظمة ومنها مثلاً غياب التعزيز (الثواب والعقاب)، تدني حيوية المناخ التنظيمي، وكونه مُنقَر، زيادة الاهتمام بالموارد المادية دون البشرية، زيادة عدد العاملين في المنظمة، جمود سياسات الحوافز والمكافآت.
3. وضع سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ومنها الحوافز والمكافآت) بحيث تُكافئ السلوك المرغوب من قبل المنظمة والمُحَقَّق لأهدافها وذلك لضمان تكراره بواسطة العاملين، وتعاقب السلوك غير المرغوب والمناهض لأهدافها وذلك لضمان عدم تكراره بواسطة العاملين.

4. معرفة دوافع العاملين للعمل والحاجات التي يرغبون في إشباعها من خلال عملهم (أي معرفة ما يجذبهم للعمل) من أجل تقديم توليفة الحوافز المناسبة بتطوير سياسات واستراتيجيات تصميم الحوافز والإشراف وتفصيلها بما يتناسب مع حاجات العاملين. وإن كانت مهمة صعبة نظراً لتعدد دوافع العاملين وتنوع حاجاتهم من فرد لآخر وبالنسبة لنفس الفرد من وقت لآخر. فمنهم من يُحَفِّزُه العوامل المادية (كالأجر والمزايا النقدية) وتدفعه للعمل ومنهم من يُحَفِّزُه العوامل المعنوية (كالتكريم، شهادات التقدير، الترقيات).
5. الاستفادة من مفهوم الإثراء الوظيفي وأهميته في تصميم العمل بحيث يكون مُمْتِعاً للعاملين فيعطهم مجالاً للإبداع واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية وتحقيق الإنجازات.
6. ضرورة التعرف على دوافع المستهلكين نحو الشراء أو الامتناع عن الشراء لمعرفة ما الذي يجذب المستهلكين لمنتج معين لعمل المزيج التسويقي المناسب الذي يشبع دوافع المستهلكين.

وفي ضوء كل ما سبق يمكن التوصل إلى ما يلي:

- مصطلح الدافعية مصطلح عام يشير إلى النزعة للوصول إلى هدف معين، وهذا الهدف قد يكون لإرضاء حاجات داخلية نفسية أو بيولوجية.
- الدافعية وأداء السلوك ليسا مرادفين لمعني واحد، فالدافعية هي أحد المحددات الرئيسية للأداء. فهناك ارتباط وثيق بينهما.
- علاقة الحاجة بالدافع علاقة متداخلة، فالحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية والحفز إلى سلوك معين يؤدي إلى الإشباع.
- تباين تصنيفات الدوافع منها الدوافع الفسيولوجية / النفسية، الإيجابية / السلبية، الدوافع الداخلية / الخارجية، الشعورية / اللاشعورية، الرشيدة / العاطفية.
- تتصل الدوافع بجميع المحددات الفردية للسلوك الإنساني (الإدراك، التذكر، التخيل، التفكير، التعلم) ويُعتبر المدخل إلى دراسة شخصية الإنسان.

- تلعب الدوافع دوراً خطراً في حياة كل فرد لأنها تحدد شكل سلوكه ونتائج نشاطاته الحياتية.
- توجد نظريات متعددة فسرت الدوافع، ويُلاحظ أن أصول عدد من هذه النظريات ترجع إلى مفهوم الحاجات.
- السلوك = دالة (الدوافع × الحوافز).
- لا بد من وجود دافع لكي يحدث السلوك وفي حالة عدم وجود دافع لن يكون هناك سلوك.
- هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث يعد الحافز مُحرك خارجي للسلوك، بينما الدافع مُحرك داخلي للسلوك.
- وظائف الدوافع إنشائية، تنشيطية، توجيهية، تعزيزية أو تدعيمية، توازنه، وظيفة إنهاء السلوك.
- يمكن تعديل الدوافع ولكن بقدر محدود بالنسبة للدوافع الأولية، وهو في الوسائل المُشبعة لهذه الدوافع. أما بالنسبة للدوافع الثانوية فممكن تعديلها بقدر أكبر.
- يمكن قياس الدوافع بشكل غير مباشر من السلوك المدفوع، أي أننا نستدل عليها من الآثار السلوكية المترتبة عليها.
- هناك الكثير من تطبيقات نظرية الدافعية في مجال إدارة السلوك الإنساني في المنظمات والتي يمكن للمديرين اتباعها من أجل حسن إدارة العاملين والمستهلكين ومعالجة مشكلات تدني الدافعية لدي العاملين وما يترتب عليها من آثار سلبية على نتائج الأعمال.

## الفصل الخامس التعلم

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. التعرف علي طبيعة التعلم كمحدد نفسى للسلوك الانساني.
2. توضيح ماهية التعلم.
3. استعراض الفروق بين التعلم والتعليم.
4. ابراز خصائص التعلم.
5. التطرق لأنواع التعلم.
6. التعرف علي مبادئ التعلم.
7. مناقشة نظريات التعلم.
8. تناول العوامل المؤثرة علي التعلم وكيفية قياسه.
9. تطبيق مدخل النظم علي التعلم.
10. مناقشة التطبيقات الإدارية للتعلم.

## مقدمة

فطر الله - سبحانه وتعالى- جميع الكائنات الحية على أن تتعلم أنماط سلوكية خاصة بفطرة البقاء على قيد الحياة؛ مثل عمليات الدفاع عن النفس، التغذية، الخوف. ويحدث التعلم غالباً بمحاكاة الأصغر للكبير، أو التلقين من الأكبر للأصغر، لأنه الأكثر والأسبق في الخبرة، و بالطبع تزداد التعقيدات التعليمية كلما ازداد الكائن رُقياً. ويُولد الإنسان وهو مُزود ببعض السلوك الفطري الذي يُمكنه من الحفاظ على حياته واستمرارها، كالأكل والنوم والشرب والبيكاء. والملاحظ أن هذا السلوك الفطري هو الشائع لدى الإنسان منذ بداية حياته، فهو يعيش ضمن هذا السلوك فقط، ولا يستطيع أن يؤدي أنواعاً أخرى من السلوك، لأن المهم لديه في هذه المرحلة أن يعيش ويحافظ على بقائه، ولكن بمرور الوقت نجد أن هناك أنواعاً أخرى من السلوك بدأت تظهر في حياته. فمثلاً إذا ما قارنا بين سلوك المولود، وسلوك الطفل في المرحلة الابتدائية، نجد أن هناك فارقاً كبيراً بين السلوكيين، فطفل المرحلة الابتدائية يستطيع القيام بأنواع كثيرة من السلوك التي لم يكن يستطيع القيام بها وهو في مرحلة المهد. وهكذا الحال مروراً بمراحل النمو المختلفة نجد أن سلوك الإنسان في كل مرحلة تالية يختلف كماً وكيفاً عن سلوكه في المرحلة السابقة، حيث أن باستمرار نموه نجد أن سلوكه أصبح على درجة عالية من التعقيد، وأصبحت قدرته على التعامل مع مواقف الحياة المختلفة تأخذ شكلاً من التنظيم والتنسيق.

وهكذا يرتقي الإنسان بسلوكه من مجموعة السلوك الفطري إلى عدد غير محدود من الممارسات والاستخدامات العقلية. وتجدر الإشارة إلى أن هذا التغير والارتقاء في السلوك هو الذي يميز الإنسان عن بقية الكائنات الحية. ففي الوقت الذي تظل الكائنات وتبقى على سلوكها الفطري والغريزي، يرتقي الإنسان بسلوكه من أدنى درجات التعقيد إلى أعلاها. وهذه أبرز الخصائص والصفات التي يمتاز بها الإنسان. لكن كيف يتم له ذلك وما الأساليب التي يتبعها الإنسان للارتقاء بسلوكه من البساطة إلى التعقيد؟ أنها القدرة على التعلم والتي كلما طورها الإنسان استطاع أن يرتقي أكثر وأكثر. ولهذا فمن المهم أن "نتعلم كيف نتعلم". ويعد موضوع التعلم في الوقت الحالي المحور الأساس الذي تركز عليه النظريات النفسية والاجتماعية والتربوية المختلفة في فهم السلوك الإنساني والتنبؤ به، وفي ضبطه وتوجيهه. وهو ما سيتناوله الفصل الحالي للتعرف على عملية التعلم وأبرز ما توصل إليه العلماء في هذا المجال.

## طبيعة التعلم

التعلم هو عملية معقدة ومركبة ولا يكاد يخلو أى نمط من أنماط السلوك البشري من نوع ما من التعلم، والتعلم بصفة عامة أساسى فى حياة الفرد وفى تطوير الشخصية الإنسانية. هذا ويمتد التعلم على مدار حياة الإنسان من الميلاد حتى الوفاة. والتعلم فى كل مرحلة من مراحل نمو الإنسان يختلف من حيث الشكل والمضمون، ومن حيث الوسائل والأساليب، ومن حيث النتائج والآثار الناجمة عنه، ويتم ذلك فى كل الأوقات، وفى جميع المجالات، ويتحقق بصورة واعية ومقصودة وإرادية أحياناً، وبصورة عفوية وغير مقصودة ولا إرادية أحياناً أخرى. إن التعلم هو المصدر الذى يُزَوِّد السلوك بعناصر التكوين والتغيير والتجديد والأنهاء، وهو الطاقة التى تجعله ديناميكياً مرناً، وتعمل على تحسينه وترقيته، أو جموده وانحطاطه، واعتداله أو انحرافه، وتركيزه أو انتشاره، وهو السبيل الذى أدى إلى تراكم الإنجازات الثقافية والحضارية التى توصل إليها المجتمع الإنسانى عبر مختلف الأزمنة والعصور، والذى استطاع بفضل تسجيلها وحفظها وتطويرها ومن ثم نقلها من جيل لجيل توفير أسس راسخة لاستمرار التقدم البشري واضطراده فى مجالات العلم والتكنولوجيا، وفى المعرفة والعمل وفى شتى مناحي الحياة.

فى ضوء كل ما سبق يمكن اعتبار التعلم أحد أهم محددات السلوك الإنسانى، ولكن هل يمكن النظر لتلك المحددات (كالإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية) على أنها عوامل مستقلة؟ والإجابة قطعاً بالنفى، لأن تلك المحددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة فى التأثير على السلوك الإنسانى. فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أنه من ضمن العوامل المؤثرة على الإدراك هي خواص الإنسان المُدْرِك (ومنها دوافعه، تعلمه، خصائصه الشخصية). ومن جهة أخرى نجد أن الإدراك يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على التعلم وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية. فالتعلم هو إدراك جديد يؤدي إلى سلوك مختلف. وفى نفس الوقت نجد أن التعلم يرتقى بمستوى الإدراك لدى الفرد، ومن هنا تتضح العلاقة تبادلية بين التعلم والإدراك، وهكذا بالنسبة لباقي المحددات. وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على التعلم تتوقف على:

- القدرة على إدراك المثيرات بشمول ووضوح.
- القدرة على استخدام المدركات لتوجيه السلوك، وتساعد المعلومات التى يحصل عليها الفرد عن ناتج

السلوك الجديد في قبول السلوك واستمراره أو رفضه وأنهائه.

## ماهية التعلم

اتضح في الأونة الأخيرة أن مفهوم التعلم لم يعد قاصراً على الأفراد فقط وإنما امتد للمنظمات وهو ما يعكسه مفهوم (التعلم التنظيمي). ويتناول هذا المؤلفُ النوع الأول من التعلم والذي يُشكّل أحد أهم محددات السلوك الإنساني الفردي. فكثيراً ما نجد أن مصطلح التعلم يستخدم في عبارات الحياة اليومية ويتصور الكثيرون أن لديهم فهماً واضحاً لمفهومه ومعناه. وفي الواقع نجد أن تعريف التعلم من الصعوبة بمكان نظراً لأن مشكلة التعريف من المشكلات التي يتعرض لها أي علم من العلوم خاصة الإنسانية (أي المتعلقة بالعنصر البشري)، والدقة في تعريف المصطلحات هي التي تعكس مدى دقة مفاهيم العلم. ولذلك نجد في مجال علم النفس الكثير من التعريفات التي يقدمها بعض الباحثين لمفهوم التعلم. بعض من هذه التعريفات يُترجم وجهة نظر الباحث أو تعكس تفكيره النظري الذي يتبناه، أو تحاول أن تضع وصفاً دقيقاً لتحديد الشروط والإجراءات التي تلاحظ فيها ظاهرة التعلم مثل التعريفات الاشتراكية أو الإجرائية. وإنطلاقاً من كون عملية التعلم عملية معقدة ومتشابكة الأبعاد والعناصر، فإنه يصعب وضع تعريف شامل جامع متفقاً عليه من كافة المهتمين بدراسة السلوك الإنساني. لذا تعددت التعريفات ومنها (عبد المحسن، 2014، جواد، 2010، الخضراء، أحمد، 2010، عبد الباقي، 2001):

- هو أي تغيير في السلوك ناتج عن مثير (جيلفورد).
- هو عملية اكتساب الوسائل المساعدة على إشباع الدوافع وتحقيق الأهداف، والذي يتخذ في الغالب صورة حل المشكلات (جيتس).
- هو العملية الحيوية الديناميكية التي تتجلى في جميع التغيرات الثابتة نسبياً في الأنماط السلوكية والعمليات المعرفية التي تحدث لدى الأفراد نتيجة لتفاعلهم مع البيئة المادية والاجتماعية.
- هو كل ما يتصل بعمليات اكتساب السلوك والخبرات والتغيرات التي تطرأ عليها، فنتائج عملية التعلم تظهر في جميع أنماط السلوك والنشاط الإنساني (الفكرية والحركية والاجتماعية والانفعالية واللغوية)

بحيث تتراكم الخبرات والمعارف الإنسانية وتنتقل من جيل إلى آخر عبر عمليات التنشئة الاجتماعية والتفاعل مع العالم المادي.

- يشتمل التعلم على الأنماط السلوكية البسيطة والمعقدة منها، ويتجلى في مظاهر سلوكية متعددة عقلية واجتماعية وانفعالية ولغوية وحركية.
- التعلم مفهوم افتراضي يشير إلى عملية حيوية تحدث لدى الكائن البشري وتتمثل في التغير في الأنماط السلوكية وفي الخبرات، إذ من خلالها يستطيع الفرد السيطرة على البيئة المحيطة به والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.
- إن التعلم شيء نَسْتَدِلُّ عليه على نحو غير مباشر، وذلك من خلال بعض التغيرات التي تطرأ على السلوك والتي يمكن رؤيتها وملاحظتها على نحو مباشر. أي أن التعلم "استدلال" ولا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، وقد لا يبدو هذا الأمر غريباً إذا عرفنا أن الكثير من المفاهيم الفيزيائية (كالطاقة، القوة، الكتلة، هي "استدلالات" ولا يمكن إدراكها على نحو مباشر.
- هو تعديل وتغيير في السلوك نتيجة الممارسة، على أن يكون هذا التعديل والتغيير ثابتاً نسبياً، ولا يكون مؤقتاً مرهوناً بظروف، أو حالات طارئة.
- هو أي تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة للخبرة.
- هو تغير شبه دائم في الأداء، يحدث نتيجة لظروف الخبرة أو الممارسة أو التدريب.
- هو تعديل لسلوك الكائن بحيث يساعده على حل مشكلة صادفته ويرغب في حلها.
- هو أي تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحدث نتيجة الخبرة.

في ضوء كل التعريفات السابقة يمكن بوجه عام تصنيفهم في ضوء مدخلين أساسيين هما المدخل التقليدي والمدخل الحديث. حيث يُعَرَّفُ المدخل التقليدي التعلم على أنه الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. وعليه يمكن تفسير عملية التعلم على أن الإنسان يمر بخبرات معينة (خبرة مكتسبة)، يترتب عليها ميله لتغيير سلوكه

الظاهر (المُشَاهَدُ). أما المدخل الحديث فهو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ على السلوك الظاهري والسلوك الضمني أو الباطن (والذي يتمثل في الأفكار، الميول، الاتجاهات، العواطف، خصائص الشخصية). والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو "ما الذي يتعلمه الإنسان؟". يتعلم الإنسان كل شيء (كل أنماط السلوك الظاهر أو الباطن) كأنماط التفكير، الدور المنوط به، وسائل حل المشكلات، توقعاته حول الأدوار المطلوبة من الآخرين، توقعات الآخرين للدور المطلوب منه، اللغة، الثقافة، الآراء، المهارات، قيمه، خبراته، اتجاهاته. وأخيراً يتعلم كيف يتعلم.

### الفرق بين التعلم والتعليم

يُستخدَم مصطلح التعلم في علم النفس بمعنى أوسع بكثير من استخداماته في الحياة اليومية. فهو لا يقتصر على التعليم المدرسي المقصود، بل يشتمل على كل ما يكتسبه الفرد من خبرات، معارف، ومعاني، وأفكار، واتجاهات، وعواطف، وعادات، وقيم، واستراتيجيات وطرق وأساليب، سواء تم هذا الاكتساب بطريقة مُتعمَّدة ومُخطَّطة، أو بطريقة عَرَضية دون قصد. وعلى ذلك فنحن نتعلم الخوف من الظلام، وأساليب الكلام، وطرق التعبير عن الانفعالات، ونتعلم المشي والجري والتسلق والقفز، والقراءة والكتابة، والعزف على الآلات الموسيقية، ونتعلم قول الصدق، والخبث من الكذب، والسلوك السوي والسلوك المنحرف. وهذه كلها نماذج من حالات التعلم. ومن خلال تناول مفاهيم التعلم وإدراك مدلولاته ومحدداته، يمكن توضيح الفرق بين ما هو تَعَلُّمٌ وما هو خارج عن نطاق التعلم حسبما اصطلح عليه العلماء. ويمكن تلخيص أهم الفروق بين التعلم والتعليم من خلال الجدول التالي(1.5):

جدول (1.5): أوجه الاختلاف بين التعليم والتعلم

التعليم	التعلم
من حيث المصطلح (Education).	من حيث المصطلح (Learning).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• هو عملية مُنظمة يتم بطريقة رسمية في المدارس والجامعات يتم من خلالها إكساب الفرد معارف ومعلومات، ليس من الضروري أن يكون لها تأثير قوي في تغير سلوكه بشكل دائم. ويرتبط التعليم بتوفير بيئة مناسبة لحدوث التعلم.</li> <li>• فالعوامل الخارجية المحيطة بالفرد يُمكن أن تُوظَّف لتتوافق مع احتياجاته النفسية وقدراته العقلية من أجل حدوث التعلم. وبظهور المدنية وتطورها، أنشئت المدارس أو ما يعرف بالتعليم النظامي. ويشتمل التحكم في المعرفة والمحتوى العلمي المُقدَّم للفرد؛ بتصف بالتقنين، والضبط، والتنظيم. ويتساوى فيها الجميع في اكتساب المعرفة مثل المبادئ الأساسية للقراءة والحساب والعلوم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قد يتم خارج التعليم الرسمي من خلال البرامج التدريبية والتي تؤدي إلى التغيير الدائم في السلوك أو قد يحدث عن طريق الذات (التعلم الذاتي)، أو من خلال التعلم الاجتماعي بتقليد الآخرين (كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء)، وكلاهما يُكَمِّل الآخر. فهو عملية فسيولوجية داخلية فردية تحدث داخل عقل كل متعلم معتمدة على خصائصه وخلفته العلمية وخبراته ومعلوماته واستجابته لما يحيط به من مؤثرات طبيعية وغير طبيعية تُسهم في تشكيل تصوراتهِ وثقافته. وتحدث عملية التعلم المتكاملة نتيجة اكتساب الفرد المعرفة بنفسه أو عن طريق الغير، ثم الخبرة المترتبة على استعمال المعرفة و تحدث نتيجة اتصال وتفاعل الفرد مع ما حوله من مؤثرات و متغيرات.</li> </ul>
يعتبر مؤثر خارجي على سلوك الفرد.	يعتبر مؤثر داخلي على سلوك الفرد.
يتكون من شق واحد؛ حيث يتوافر فيه تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية فقط. ولا تنعكس تلك المعلومات على السلوك.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتكون من شقين؛ هما:</li> <li>• تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية.</li> <li>• انعكاس تلك المعلومات على السلوك.</li> </ul>
عام فهو أشمل وأعم من التعلم	خاص
سبب	• نتيجة

إن التعليم قد يؤدي إلى حدوث التعلم أو عدم حدوثه. ففي الواقع العملي يمكن أن نجد تعليم لا ينتج عنه تعلم (مثلما هو الحال في أغلب أنظمة تعلم الدول النامية) أو قد يحدث تعلم لم يسبقه تعلم (كعباس العقاد). أي أن التعليم لا يُشترط أن يتبعه تعلم، والتعلم لا يُشترط أن يسبقه تعلم.

## خصائص التعلم

النظرة المتفحصية إلى تعريفات التعلم تُظهر أن الأفكار الرئيسية والمشاركة التي انطوت عليها معظم التعريفات تشير إلى توافر خصائص معينة للتعلم هي:

1. إن التعلم يتضمن عامل "التغيير" ولا يشترط "التحسين"، ويقصد به الانتقال من النقطة التي بدأ بها الفرد تعلمه إلى حالة جديدة يكتسب فيها خبرة جديدة. حيث أن التعلم يتضمن تغيير السلوك ولا يُشترط تحسينه، فهو يشمل جميع السلوكيات والخبرات المرغوبة أو غير المرغوبة.
2. لكي يحدث التعلم يحتاج الفرد إلى فترة زمنية قد تطول أو تقصر حتى يحدث التغيير، هذه الفترة الزمنية هي الفترة التي يمر بها الفرد في "الخبرة" موقف التعلم". وعليه فهناك ضرورة من مرور الفرد بخبرة يمكنه أن يتعلم منها، وقد يكفى مروره بالخبرة مرة واحدة أو تكرار الخبرة نفسها.
3. إن تغييرات سلوك الفرد الناجمة عن التعلم يجب أن تتصف بـ"الاستمرارية النسبية". بمعنى أن تكون دائمة وثابتة نسبياً ونتاجاً عن التدريب أو الخبرة السابقة لئلا تستدل منها على حدوث التعلم، حيث تبقى وتدوم بعد انقضاء فترة التعلم التي مر بها الفرد. هذا يعني استبعاد تلك التغييرات السلوكية المؤقتة أو الوقائية التي تسببها عوامل أخرى وعدم اعتبارها دليلاً على حدوث التعلم.
4. التعلم تغيير ينجم عن مواجهة الفرد لموقف جديد مشابه أو معاكس لمواقف سبق له أن واجهها أو خبرات تعرض لها من قبل.
5. يُستدل على حدوث التعلم من السلوك الجديد، فالتعلم ليس هو السلوك في حد ذاته. فقد يحدث التعلم من موقف معين ومع ذلك لا يظهر السلوك الجديد إلا في موقف آخر مشابه أو معاكس.

6. التعلم يحتاج إلى وجود دوافع تكون على درجة من القوة الكافية لتنشيط إمكانات الفرد وقدراته.
7. لابد أن يتجسد التعلم بشكل سلوك. بمعنى أن التعلم يُحدِثُ تغييراً في السلوك، وعليه فإنه إذا لم يظهر هذا التغيير فإن ذلك لا يكون تعلماً، ويتم معرفته من خلال مقارنة سلوك الفرد قبل مروره بالخبرة السلوكية وبعد مروره بها، فإذا كان هناك فروق، يمكن القول بأن الفرد قد تعلّم. ويمكن أن يُلمَح تأثير المدرسة السلوكية في هذا الاتجاه إذ لا يرون التغيير الذي لا يخضع للملاحظة والقياس تعلماً.
8. لكي يتحقق التعلم لابد من توافر عنصر التعزيز (أو التعزيز) سواء السلبي أو الإيجابي والذي يجب أن يُصاحب التجربة أو الخبرة.
9. يمكن أن يكون التعلم سلوكاً مقصوداً. أي أن التعديل في السلوك يمكن أن يؤدي إلى حل مشكلة تصادفه، سواءً أكانت المشكلة بسيطة من نوع ترتيب المكعبات، أم معقدة من نوع حل المشكلة.
10. التعلم يحدث نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة.
11. التعلم عملية مستمرة غير مرتبطة بزمان أو مكان معين.
12. التعلم عملية تدريجية تراكمية.

في ضوء ما سبق فالسؤال الذي يثور في الذهن هنا هو هل كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية؟ وهل كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم؟ والإجابة تقتضي بتجزئة السؤال بمعنى أنه: نعم، كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية. لا، ليس كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم. حيث أن المفهوم الحديث للتعلم لا يشتمل بالضرورة على جميع أنماط التغييرات السلوكية. إذ أن بعضاً منها لا يُعتبر تعلم ويحدث لأسباب أخرى مختلفة بخلاف التعلم. ولتفسير الإجابة فلنتدارس الأمثلة في المواقف التالية، ولنتبين أيها منها يدل على التعلم:

- خوف الطفل من الطبيب.
- زيادة في سرعة الجري لطفل المرحلة الابتدائية.
- صعود الطفل الصغير لدرجات السلم.
- تمكُّن الفرد من الرؤية البسيطة في غرفة مظلمة بعد مرور بعض دقائق، بعد أن كان قد أمضى بعض

الوقت في غرفة مضيئة.

- تَمَكُّنُ الوليد من الرضاعة من الأم.

تُعبّر هذه المواقف جميعها عن تغييرات سلوكية، لكن هل يمكن اعتبارها جميعاً مؤشرات للتعليم؟ في الحقيقة أنه برغم أن كل تلك المواقف يمكن أن تُعدّ تغييرات سلوكية، وتُشبه عملية التعلم، إلا أن بعض منها لا يعتبر دالاً على حدوث التعلم. فزيادة سرعة الجري لطفل المرحلة الابتدائية، وتمكُّنُ الطفل من صعود درجات السلم ناتجة عن نضج عضلاته وأعضائه والتي تُمكنه من القيام بهذا السلوك. ربما هذان الموقفان ناتجان عن "النضج الفسيولوجي"، وعليه لا يمكن اعتبارهما مؤشرات للتعليم. لذلك يخرج أي سلوك ناتج عن النضج الفسيولوجي عن إطار ومفهوم التعلم.

بالمثل نجد أن الموقف الرابع يُعبّر عن تكيف العين مع حالة الظلام لتتمكن من الرؤية. وتستغرق هذه العملية بضع دقائق، وليس للفرد أي دور فاعل فيها. لذا لا يعد من مؤشرات التعلم. فتكيف العين مع الظلام، وتكيف الجلد مثلاً مع الماء البارد أو الساخن، تعتبر ردود أفعال طبيعية لأعضاء الجسم حيال المواقف البيئية. في هذه الحالة تخرج أيضاً من حيث كونها حالات تُعبّر عن التعلم. أما الموقفان الأول والخامس، وهو خوف الطفل من الطبيب، وقدرة الوليد على الرضاعة من الأم، فتعبّر عن سلوك غريزي ليس للتعليم أي دخل فيه.

ومن خلال الأمثلة السابقة يتضح أن هناك تغييرات سلوكية لا تندرج تحت مظلة التعلم ومن أمثلتها ما يلي: التغييرات الناتجة عن النمو الغريزي والتطور الطبيعي للفرد وأفعاله المنعكسة. والتغيرات الناتجة عن النضج وعمليات التنشئة الاجتماعية التي يمر بها الإنسان خلال دورة حياته. وربما هو من أكثر العوامل تأثيراً في تغيير السلوك.

ومن أجل التوصل لطريقة تميّز بها ما بين التغييرات الناجمة عن النضج، والتغييرات الناجمة عن الخبرة أو التدريب (التعلم)، وعلى سبيل المثال إذا حدث التغيير على نحو منتظم ومُضطَرِّدٍ وشمل أفراد النوع كله، كالمشي للإنسان أو الطيران للطيور مثلاً، فإن هذا التغيير ليس نتيجة التعلم وحده، بل نتيجة تفاعل معقد بين عمليتي

النضج والتعلم. كذلك إذا فشل التدريب في تسريع تعلم مهارة ما، كتدريب طفل في السنة الأولى من عمره على ارتداء ملابس بمفرده مثلاً. إن تَعَلَّمَ هذه المهارة يعتمد في جزء كبير منه على النضج. أما في حالات التغير المؤقت الذي يطرأ على السلوك في حالات آنية يمر بها الفرد مثل مواقف الإجهاد أو الجوع أو الوقوع تحت تأثير أدوية معينة. فسلوك الفرد قد يتغير نتيجة التعب أو تعاطي بعض العقاقير أو المخدرات، ولكن سريعاً ما يزول هذا التغير بزوال التعب وزوال آثار تلك العقاقير.

وفي واقع الأمر يصعب الفصل بين مسببات التغييرات السلوكية، حيث تختلط في كثير من الأحيان المسببات ما بين التعلم وغيره، لأنه يصعب في الواقع العملي أن نحدد أي مجال للسلوك الإنساني لا يخضع لتأثير التعلم. فمثلاً نجد أن الطفل ذو السنتين لا يتعلم أن يحسب فقط  $(2 + 2 = 4)$ ، ولكنه يتعلم أن يكره العدوان، كما يتعلم أن يحب الرياضيات، ويتعلم أن يعجب بزميله الذي يتقن قذف الكرة في السلة، ويعجب بصديقه الأخر الذي يستعمل الطرق المختصرة لتعلم الحساب بشكل أسرع.

## أنواع التعلم

أي ماذا يتعلم الفرد؟ أو ما هي الأنواع التي يستطيع تعلمها على مدار حياته؟ أو بتعبير آخر ما هي نتائج عملية التعلم؟ للإجابة على ذلك يمكن تصنيف أنواع الأنشطة التي يتعلمها الفرد إلى الكثير من الأنواع، من أهمها ما يلي:

### 1. تعلم المهارات والعادات

تشتمل عملية التعلم على أنواع كثيرة من المهارات مثل المهارات الحركية الأساسية كالمشي والجري والقفز والتسلق. وكذلك المهارات الحركية الرياضية كتمرير الكرة والتصويب والسباحة. وهناك أيضاً تعلم واكتساب المهارات العملية كمهارة استخدام الأدوات اللازمة للإنتاج، مهارة استخدام المطرقة بالنسبة للعامل، مهارة استخدام الآلة الكاتبة، وكذلك مختلف المهارات المرتبطة بالحياة اليومية كمهارة ارتداء الملابس. ويكتسب الفرد هذه المهارات المختلفة بشكل كلي أو جزئي نتيجة لعملية التعلم. ونعني بالمهارة القدرة على أداء عمل أو نشاط بطريقة تتصف بالسهولة والدقة والاقتصاد في التكلفة (بذل الجهد أو الوقت أو المال).

فمثلاً نجد أن الطفل الذي يبدأ في تعلم السباحة يقوم بالكثير من الحركات الزائدة لكي يستطيع الطفو فوق الماء والتي لا تدخل في نطاق حركات السباحة الصحيحة ولكنه في أثناء عملية التعلم نجده يكتسب مهارة السباحة واستخدام حركات إيديين والرجلين بطريقة صحيحة مما يترتب عليه أن نجده يسبح بدرجة جيدة. كما يتعلم الفرد أيضاً الكثير من العادات. فعلى سبيل المثال قد يتعلم عادة مزأولة بعض التمرينات البدنية يومياً كل صباح. أو عادة القراءة قبل النوم أو عادة غسل إيديين قبل تناول الطعام أو بعد الخروج من دورات المياه. فبذلك يكتسب الفرد نوعاً من السلوك الإلبي يتميز بالتكرار في ظروف معينة ثابتة.

## 2. تعلم المعارف والمعلومات والمعاني

يتعلم الإنسان ويكتسب منذ ولادته الكثير من المعارف والمعلومات والمعاني والعلاقات التي تُرئى له التفاعل الدائم مع الآخرين. ومنها اللغة والمعلومات العامة والقوانين العلمية والأحداث التاريخية وأسماء الأشياء والأماكن والأفراد، ومعاني الرموز والإشارات والمصطلحات، وغيرها مما يدخل في نطاق حصيلة الفرد المعلوماتية أو المعرفة والتي تيسر له حل ما يصادفه وما يعترضه من عقبات أو مشكلات، ويستطيع بذلك أن يستفيد من الماضي لتفهم وإدراك الحاضر وإمكان توقع المستقبل. فمثلاً في مجال النشاط الرياضي يسعى الفرد إلى تعلم الكثير من المعارف والمعلومات عن قوانين الألعاب المختلفة وخطط اللعب وطرق التدريب ونواحي التغذية والإسعافات. مما يدخل في نطاق المعارف والمعلومات والمعاني المرتبطة بالنشاط الحركي ويطرق ممارسته وبجوانبه التنظيمية المختلفة. ولا يعتمد الإنسان في تعلمه واكتسابه لمختلف المعارف والمعلومات على مجال واحد أو مصدر معين للمعرفة، بل يعتمد على مصادر متنوعة للمعرفة وفي مجالات شتى سواء عن طريق حواسه الخمس، التنشئة الاجتماعية، المدرسة، النادي، وسائل الأعلام المختلفة، الحياة العامة.

## 3. تعلم السلوك الاجتماعي:

لا يعيش الإنسان بمفرده بمعزل عن الآخرين. فهو دائم التفاعل مع غيره، إذ يتعلم على مدار حياته كيف يؤثر

فهم وكيف يتأثر بهم، ويتعلم التعبير عن انفعالاته واتجاهاته ومعتقداته وقيمة وميوله، ويتعلم الآداب التي ارتضتها الجماعة المنتهي إليها، وما تحلله وما تحرمه وغير ذلك من مختلف أساليب وأنماط السلوك الاجتماعي التي تُرى له أسباب التكيف الاجتماعي مع الجماعة.

#### 4. تعلم السلوك المُميّز للفرد:

لكل فرد سلوك خاص وأسلوب حياة يميزه عن غيره من الأفراد كطريقة الكلام والضحك وأسلوب التفكير وطريقة عرض الموضوعات. كما ينطبق ذلك أيضاً على النشاط الحركي فلكل لاعب رياضي أسلوبه الخاص الذي يُميّز طريقة أدائه عن غيره من اللاعبين. ويتعلم الفرد هذه الأمور على مدار حياته. كما يدخل تحت نطاق هذا النوع بعض المميزات (اللازمات) التي تُميّز الفرد بشكل واضح كحركات الغمز اللاإرادية بالعين أو تحريك الفم حركات معينة أو تقطيب الجبهة أو حركات الجسم أو إلمدين عند التحدث مع الآخرين.

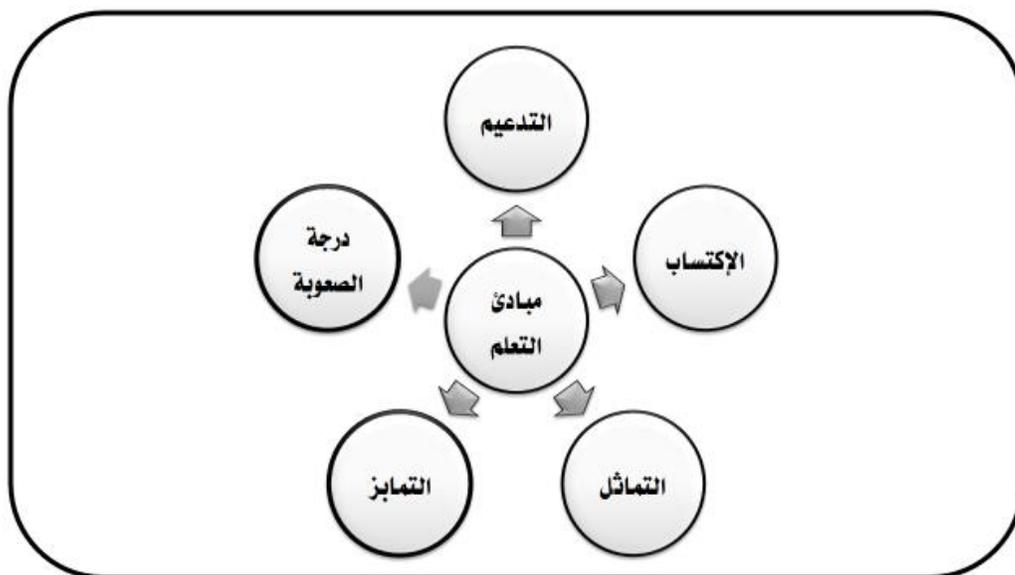
وتجدر الإشارة إلى أنه يصعب الفصل التام في كثير من الأحيان بين كل تلك الأنواع السابقة للتعلم فقد تتداخل وتتكامل فيما بينهما.

فمثلاً نجد أن استعمال اللغة يمكن اعتباره مهارة وذلك برغم أن الكلمات التي تحتويها اللغة تدخل في نطاق المعاني والمعلومات وفي نفس الوقت فإن اللغة تمثل أداة اجتماعية للتواصل مع الآخرين، كما أن الفرد يستخدم أيضاً طريقة معينة في التعبير أو قد يستخدم أحياناً بعض (اللازمات) الكلامية التي تميزه عن غيره. كذلك الحال بالنسبة لتعلم مختلف الأنشطة الرياضية حيث نجد أنها تتكون من الكثير من المهارات والعادات الحركية التي تتطلب قدر معين من المعارف والمعلومات التي تضمن للفرد حسن الممارسة، كما ترتبط أيضاً بعملية اكتساب السلوك الاجتماعي المقبول، وفي ضوء كل ذلك يكتسب الفرد أسلوباً خاصاً في الممارسة يميزه عن غيره.

#### مبادئ التعلم

هناك الكثير من المبادئ تحكم عملية التعلم منها مبادئ التدعيم والاكْتساب والتماثل والتمايز ودرجة الصعوبة

كما هو موضح في الشكل (1.5).



شكل (1.5): مبادئ التعلم

### 1. مبدأ التدعيم

يعتمد هذا المبدأ على قانون الأثر. وينص على أهمية التدعيم الذي يحصل عليه الفرد نتيجة استجابته لمثير معين كشرط لحدوث التعلم. ويقوم على ما يلي: (أ) السلوك تطوعي ويتم عن طريق التعلم من الخبرات السابقة. (ب) يتحدد السلوك بالنتائج؛ فالنتائج الإيجابية تعمل على تكرار السلوك، والنتائج السلبية تعمل على عدم تكراره. (ج) حيث أن النتائج هي أساس السلوك، فلا بد للمنظمة من تعزيز السلوك الإيجابي بالمكافأة، ومنع السلبي بالعقاب. أي أن هناك تدعيم إيجابي (بأن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة راحة أو رضا سوف تتكرر) وتدعيم سلبي (بأن الاستجابات التي تصاحبها أو تتبعها مباشرة عدم راحة أو عدم رضا سوف لن تتكرر). ومثال ذلك أن العامل سيميل إلى بذل المزيد من الجهد في العمل إذا كان هناك ربط الأداء بالمكافأة (تدعيم إيجابي) وسيكرر نفس السلوكيات التي تؤدي لزيادة الأداء من أجل زيادة المكافأة، والعكس صحيح فإذا كان النظام المتبع هو الخصم من الأجر في حالة الإنتاج المعيب (تدعيم سلبي) فإن العامل سيبتعد عن السلوكيات التي تؤدي لإنتاج وحدات معيبة

تلافاً للخصم.

## 2. مبدأ الاكتساب

تزداد قوة استجابة الفرد بشكل تدريجي مع تكرار المحاولات.

## 3. مبدأ التماثل (التعميم)

يُقصد به أن الفرد عندما يتعرض لمثير جديد فإنه يستدعي من ذاكرته ما سبق وتعرض له من مثيرات من قبل ويقارن بينها وبين هذا المثير الجديد، فإذا وجد تشابه بين المثير وأي منها فإنه سوف يُكرّر نفس الاستجابة (السلوك) التي ترتبت على المثير الأصلي (السابق).

## 4. مبدأ التمايز

عكس المبدأ السابق، بمعنى أن الفرد عندما يتعرض لمثير جديد ويستدعي ذاكرته ليقرن بينه وبين ما سبق وتعرض له من مثيرات ماضية فإذا لم يجد تشابه بينه وبين ما سبقه فإنه يبحث عن معكوس ذلك المثير الجديد فإذا وجد تناقض بينه وبين أي منها فإنه يكرر معكوس الاستجابة (السلوك) التي ترتبت على المثير الأصلي (السابق).

## 5. مبدأ درجة الصعوبة

عادة ما يُفضل الفرد أن يتعلم ما هو سهل أولاً ثم يتدرج منه إلى الأصعب فالأصعب حتى يستطيع أن يستوعب المعلومات الجديدة. لذلك فأى شيء مقعد أو مركب يصعب تعلمه بشكل كلي ومباشر فإنه عندما يتم تجزئته إلى مكونات جزئية أصغر، عندئذ يستطيع الفرد استيعابه وتعلمه.

## نظريات التعلم

يسود مدارس علم النفس خلاف واضح بين النظريات المفسرة لعملية التعلم، الأمر الذي أدى لعدم وجود نظرية موحدة مُتفق عليها للتعلم وذلك لتعدد الآراء والاتجاهات، إلا أن هناك مجموعتين من النظريات تمثل أكثرها شيوعاً حول موضوع التعلم وهما: نظرية المثير والاستجابة والنظريات المعرفية (الفكرية). وطبقاً لنظرية المثير والاستجابة فإن التعلم هو ارتباط بين المثير (المُنبه) والاستجابة الناتجة عنه (السلوك). وهو ما يقره "قانون التلازم" بأن التعلم

هو نتيجة التلازم بين المثير والاستجابة. وفقاً لهذه النظرية يتم التركيز على التجارب الماضية. فمثلاً عندما يربط الفرد بين الحصول على المكافأة ونمط تعامله مع رئيسه فإنه يتعلم أن السبيل للحصول على المكافأة هو تحسين سلوكه مع رئيسه. وقد أُشتق من هذه النظرية الكثير من النظريات؛ مثل النظرية الارتباطية، نظرية التحفيز المادي، نظرية المحاولة والخطأ.

أما النظريات المعرفية (الفكرية) فهي أعقد نوعاً من المجموعة الأولى. حيث ترى أن سلوك الفرد ليس مجرد انعكاس لتجاربه الماضية ولكن بالإضافة لذلك فالفرد لديه قدرة على استيعاب المواقف الجديدة واكتشاف أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين المواقف الماضية، وبالتالي لا يُشترط أن يُكرر نفس الاستجابة التي قام بها في الماضي عندما يتعرض لنفس المثير. ومن ذلك يتضح أن هذه النظريات تُضيف عامل الذاكرة، والتوقعات والبحث عن الهدف. وتفترض أن التعلم هو إعادة بناء وتنظيم أفكار الإنسان ومدرسته عن العالم الخارجي المحيط به والقدرة على استيعاب المواقف الجديدة. هنا يكون التركيز على التفكير والتأمل.

وفي ضوء تلك النظريات نجد أن التعلم يتكون من العلاقة بين كل من العوامل البيئية والمعرفية والتوقعية. بمعنى أن الموظف مثلاً يمكنه أن يتعلم أن يكون أكثر إنتاجية في حالة إذا قام ببناء علاقات ارتباطية بين تلقي تعليمات رئيسه من ناحية، وبين توقعاته حول المكافأة المترتبة على مجهوده المبذول، من ناحية أخرى. وعليه فبوجه عام لن يقوم أو يمتنع الفرد عن القيام بأي سلوك إلا إذا أدرك أن هذا السلوك هو وسيلته للاستفادة من المكافأة المرغوبة والمتوقعة أو تجنب العقاب المترتب على القيام بالسلوك أو الامتناع عنه. ومن هذه النظريات نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية مستوي الطموح.

### العوامل المؤثرة على عملية التعلم

هناك عدة عوامل تتحكم في سرعة وسهولة التعلم بالنسبة للفرد هي:

- رغبة الفرد في التعلم والاستفادة من خبراته وتجاربه. وتعكس قدرة الفرد على التعلم وإمكانياته العضلية أو البدنية في الاستفادة مما يتعرض له من مواقف وخبرات.

- البيئة التي تتم فيها عملية التعلم.
- ما سبق أن تعلمه الفرد فعلاً. حيث أن قدرة الفرد على تعلم شيء جديد تتوقف على خبراته السابقة.
- مدى وضوح ومعنوية الأشياء محل التعلم. ففي حالة لو كانت تلك الأشياء لها معني واضح يدركه الفرد يصبح التعلم أسهل وأسرع والعكس صحيح.
- مدى الاتساق بين موضوعات التعلم. فتحويل التعلم من ناحية لأخرى يتوقف على مدى التشابه بين الناحيتين. فتعلم الفرد لدراسة السلوك الإنساني العربي يمكن أن يفسده عند دراسة السلوك الإنساني الغربي لكن لن يفسده عند دراسة الفيزياء مثلاً.
- مدى تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. فبرغم أن التعلم عملية فردية (الفرد هو الذي يتعلم) إلا أنها تتأثر بالجماعات التي ينتمي إليها الفرد (فالجماعة يمكن أن تُسَرِّبَ أو تُسَرِّخَ التعلم وقد تُعيقه أو تُبَطِّئَه).
- مدى معرفة الفرد بنتائج السلوك - أو حتى مجرد توقعها - تمثل حافز على سرعة وسهولة التعلم.

### التعلم في ضوء مدخل النظم

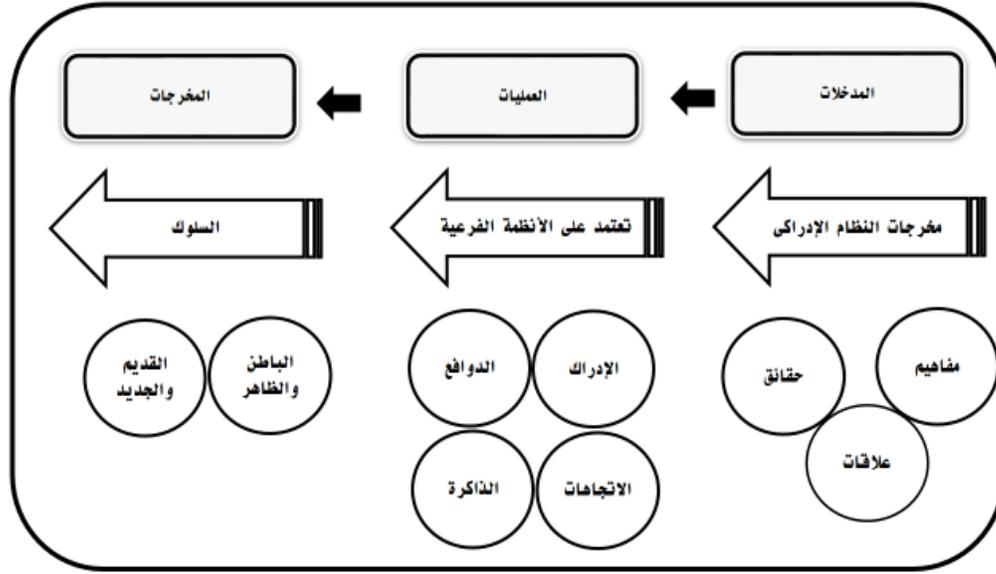
هل يمكن إتباع مدخل النظم في دراسة التعلم؟ الإجابة نعم، حيث أن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق

بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم والذي بمقتضاه بوجه عام يتحقق ما يلي:

- أن كل مُكوِّن يعتبر نظام كلي يُشتق منه أنظمة فرعية.
- كل نظام له مُدخلاته وعملياته ومُخرجاته.
- هناك اعتماد متبادل بين النظم الفرعية.

وعليه يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان، وهو ما يقودنا إلى توضيح

نظام التعلم من خلال الشكل (2.5):



شكل (2.5): نظام التعلم

1. **المدخلات:** كما يتضح من الشكل السابق أن حركية التعلم لا تبدأ إلا عندما يستقبل النظام السلوكي للإنسان مثيرات (مدخلات) سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها وتفسيرها متمثلة في مفاهيم، حقائق، علاقات. ولذا نجد أن مدخلات نظام التعلم هي مخرجات نظام الإدراك.

2. **العمليات:** ثم تتم عمليات التعلم الأساسية كما يلي:

- **العملية الأولى:** اكتشاف السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه النظام السلوكي لكي يحصل على المزايا المتوقعة أو يتجنب الأضرار المتوقعة. وتتم تلك العملية بمعاونة النظام الإدراكي.
- **العملية الثانية:** تحليل السلوك الجديد من أجل معرفة وتحديد مزاياه الحقيقية وعيوبه أو تضحياته الحقيقية. وتتم تلك العملية بمعاونة نظام القرارات.
- **العملية الثالثة:** حتى يصل نظام التعلم لقرار فإنه يحتاج لمراجعة رغبات الفرد وحاجاته. وتتم تلك العملية بمعاونة نظام الدوافع. وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته. وتتم تلك العملية بمعاونة نظام الاتجاهات.

- العملية الرابعة: يسترجع نظام التعلم القرارات السابقة المماثلة أو المناقضة للتأكد من المزايا والعيوب. وتتم تلك العملية بمعاونة نظام الذاكرة.
  - العملية الخامسة: اتخاذ قرار بأحد بديلين هما: القيام بالسلوك الجديد. أو الاستمرار في السلوك الحالي أو تعديله.
3. **المخرجات:** بعد المرور بتلك العمليات نصل في النهاية لمُخرجات نظام التعلم والمتمثلة في السلوك سواء اتخذ أنماط السلوك الظاهر في مقابل الباطن أو السلوك المُعدّل في مقابل الجديد.

### قياس التعلم

من خلال تفحص تعريف التعلم، يُلاحظ تعقد هذا المفهوم وعليه يمكن اعتباره مفهوم افتراضي. حيث يرى علماء النفس أن مفاهيم مثل التعلم، الإدراك، الاتجاهات، الدوافع، القلق هي مفاهيم افتراضية افترضها علماء النفس ليصفوا محددات السلوك التي تحدث داخل الفرد، حيث أنها ليست عناصر مادية ملموسة وليس هناك أدلة مادية محسوسة تصف ما يحدث من تغيير في سلوك الفرد، لذلك استخدموا تعبير التعلم كمفهوم ليبدل على التغيير في السلوك. وقد استنتج علماء النفس أن التعلم قد يحدث بملاحظة تغيير السلوك، وهذا التغيير في السلوك يكون هو دليل التعلم.

وبناء على ما سبق يمكن قياس التعلم بقياسات التغيير الذي طرأ على السلوك. والذي يمكن توضيحه من خلال ما يلي (الشكل 3.5):



شكل (3.5): قياس التعلم

جدول (2.5): نموذج قياس التعلم

أ	ب	ج
الظروف السابقة (السلوك القبلي)	الظروف التجريبية (الممارسة والخبرة والتعليم)	الظروف الناتجة (السلوك البعدي)
مثال: حاجة الطفل لربط حذائه.	مثال: إعطاء تعليمات مرتبة وواضحة وتدريبه على خطوات ربط الحذاء خطوة خطوة.	مثال: يربط الطفل حذائه بإتقان.

إن هذا النموذج يُقَسِّرُ عملية التعلم، حيث حدث تغيير في السلوك من (أ) إلى (ج)، وذلك نتيجة لتأثير

الظروف التجريبية من ممارسة وخبرة وتعليم (ب). وللتبسيط والتلخيص يمكن القول بأن التعلم = (ج) - (أ).

## التطبيقات الإدارية للتعلم

من خلال المعرفة بالأساس الفكري للتعلم والتعرف على مفاهيمه ونظرياته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه والتي تساهم في تيسير أو تسريع عملية التعلم ومكونات نظامه يمكن لمنظمات الأعمال تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال ما يلي:

### توجيه وتغيير السلوك

بمعنى توجيه السلوك من أجل تدعيم السلوك المؤيد للمنظمة أو تغيير السلوك المعارض لها أو المحايد وتحويله إلى المؤيد، وذلك من خلال:

- توضيح السلوكيات الإيجابية المرغوبة من قبل الإدارة.
- حسن اختيار نموذج للدور (Role Model) يفتدي به العاملين في سلوكياتهم.
- التأكد من توافر قدرة ورغبة للتعلم لدي العاملين للوفاء بمتطلبات السلوك الجديد الناتج عن حدوث عملية التعلم.
- بناء موقف تعليمي إيجابي يتيح فرصة التعلم للعاملين.
- تقديم التعزيز (أو التدعيم) المناسب اللازم سواء بالإيجاب (مكافأة) للعاملين الذين أنجزوا العمل وفقاً للتوقعات، أو بالسلب (عقاب) للذين لم ينجزوا العمل وفقاً للتوقعات.
- تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المواتية والحاضنة لحدوث عملية التعلم.
- تطوير الممارسات التنظيمية بهدف صيانة السلوك الجديد المرغوب الذي أسفر عنه التعلم.

### توجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ وذلك عن طريق:

- تحديد الهدف من تدريب العاملين (وهو ليس مجرد تعلمهم معلومات وخبرات جديدة وإنما تعلمهم كيفية الاستفادة منها بتطبيقها على سلوكهم). أي عدم الاكتفاء بضمأن تعلم العاملين بل تعلمهم.
- تصميم برامج الحوافز والمكافآت بحيث تُدعم إيجاباً السلوكيات الجديدة المؤيدة للمنظمة وسلباً للسلوكيات المحايدة أو المعارضة التي تضر بالمنظمة.

- خلق كوادر بشرية قادرة وراغبة في التعلم.
- رسم جميع خطط وسياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مُحفزة ومشجعة على التعلم.

### و خلاصة القول مايلي:

- التعلم عملية معقدة ومركبة، ويمتد على مدار حياة الإنسان من الميلاد حتى الوفاة.
- تتعدد أنواع التعلم ومن أهمها تعلم المهارات والعادات، تعلم المعارف والمعلومات والمعاني، تعلم السلوك الاجتماعي، تعلم السلوك المميز للفرد.
- التعلم هو المصدر الذي يُزود السلوك بعناصر التكوين والتغيير والتجديد والأنهاء، وهو الطاقة التي تجعله ديناميكياً مرناً.
- كل تعلم ينتج عنه تغييرات سلوكية ولكن ليست كل تغييرات سلوكية لابد أن يُسببها تعلم. حيث قد ترجع إلى النمو الغريزي والتطور الطبيعي للفرد وأفعاله المنعكسة، النضج وعمليات التنشئة الاجتماعية، التغير المؤقت الذي يطرأ على السلوك في حالات آنية يمر بها الفرد.
- محددات السلوك الإنساني (كالإدراك، الدوافع، الاتجاهات، التعلم، الشخصية) هي محددات متداخلة ومتفاعلة معاً ومتكاملة في تأثيرها على السلوك الإنساني.
- المدخل الحديث لتعريف التعلم هو أشمل وأعم لأنه يشتمل كل التغييرات التي تطرأ على السلوك الظاهري والضمني.
- من أكثر نظريات التعلم شيوعاً نظرية المثير والاستجابة، المعرفة.
- من العوامل المؤثرة على عملية التعلم رغبة الفرد في التعلم، قدرته على التعلم، ما سبق أن تعلمه الفرد فعلاً، معنوية الأشياء محل التعلم، مدي التشابه بين نواحي التعلم، الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، مدي معرفة الفرد بنتائج السلوك.
- مبادئ التعلم هي مبدأ التدعيم (قانون الأثر)، الاكتساب، التماثل أو التعميم، مبدأ التمايز، مبدأ درجة

## الصعوبة.

- هناك فروق بين التعلم والتعليم من حيث المصطلح والمفهوم والنطاق والنوع.
- يتصف التعلم بالتغيير ولا يشترط التحسين، الاستمرارية النسبية، الخبرة، الممارسة، يُستدل على حدوثه من السلوك، يحتاج لوجود دافع، يتطلب تدعيم سلبي أو إيجابي، يمكن أن يكون مقصوداً أو غير مقصود، يحدث نتيجة تفاعل الإنسان مع البيئة، عملية تدريجية وتراكمية.
- يتعلم الإنسان كل شيء (كل أنماط السلوك الظاهر أو الباطن).
- يمكن اعتبار التعلم نظاماً فرعياً ضمن إطار النظام السلوكي الأكبر للإنسان؛ مُدخلاته هي مُخرجات النظام الإدراكي، ثم تتم عملياته الأساسية بمعاونة الأنظمة الفرعية الأخرى (الإدراك، القرارات، الدوافع، الاتجاهات، الذاكرة)، وصولاً إلى مُخرجاته (السلوك).
- يمكن الاستفادة من التعلم في المنظمات في توجيه وتغيير السلوك من المعارض أو المحايد إلى المؤيد للمنظمة، توضيح السلوكيات الإيجابية المرغوبة، اختيار نموذج للدور للعاملين، تدعيم القدرة والرغبة في التعلم، بناء موقف تعليمي إيجابي للعاملين، تقديم التعزيز المناسب، تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المواتية والحاضنة لحدوث عملية التعلم، تطوير الممارسات التنظيمية بهدف صيانة السلوك الجديد المرغوب الذي أسفر عنه التعلم.
- يمكن قياس التعلم بالتغيير الذي طرأ على السلوك. أي بمقارنة السلوك البعدي (بعد المرور بالخبرة والممارسة) بالسلوك القبلي.

## الفصل السادس الشخصية

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. تعريف الشخصية
2. ابراز التكاملية بين العمليات السلوكية والشخصية
3. بيان محددات الشخصية
4. استعراض النظريات التقليدية والمستحدثة للشخصية
5. بيان الفروق بين علماء النفس في النظر لسمات وسلوك الشخصية بين الماضى والحاضر
6. فهم الشخصية الانسانية
7. ابراز الخصائص والسمات المميزة للشخصية
8. التفرقة بين انماط الشخصيات البشرية
9. تحسين طرق التعامل مع الشخصيات الانسانية في العمل
10. التأكيد على حسن اتخاذ القرارات لحسن تعامل القادة مع المرؤوسين

## مفهوم الشخصية

الشخصية كلمة لاتينية معناها "القناع". أما *personne* أصله كلمة *Personality*. ولا يوجد تعريف شامل ومقبول لمصطلح الشخصية حيث نجد أن هناك الكثير من التعاريف. وبرغم من ذلك نجد أن التعريف التالي يعد كافيا لها:

"مجموعة مستقرة نسبيا من الخصائص النفسية والتي تؤثر على طريقة الفرد في تفاعله مع البيئة وتحدد كيف يشعر ويفكر ويتصرف ومن ثم فهي تعكس نمط الشخص في تفاعله مع العالم المحيط".

وتكمن محددات الشخصية فيما يلي:

- أ- العوامل الوراثية: ان كل فرد متفرد في تشكيله الجيني وهذا في جوهره يعنى الصفات الشخصية اى الحالة المزاجية والطباع وايضا درجة توافقه الاجتماعى مع البيئة ومن ثم نجد ان العوامل الوراثية تؤثر على الشخصية.ا.
- ب- المواقف المواجهه: ان المواقف التى يواجهها الفردوما يكتسبه من خبرات يمكن أن تشكل او تغير صفات شخصية الفرد وهذا ما يفسر الاختلافات فى الشخصيات العالمية المختلفة.
- ت- المؤثرات البيئية: ان التعرض الاكثر للمؤثرات البيئية يؤثر على الشخصية.

## نظريات الشخصية

تنقسم النظريات التقليدية والحديثة الى خمسة نظريات أساسية وهى: نظرية الصفات ونظرية التحليل النفسى والنظرية الانسانية ونظرية التعلم الاجتماعى والنظرية التكاملية. ونتناول كل منها فيما يلى:

### نظرية الصفات Traits Theory

اشترك العديد من علماء النفس فى وضع وتطوير نظرية الصفات. وفى عام 1936 نظرية الصفات حيث وجد 4000 كلمة بالقاموس أوضح العالم النفسى Gordon Allport وصف الصفات المختلفة للشخصية ومن ثم قسمها إلى ثلاثة تصنيفات وهى:

- ب. الصفات المسيطرة والمهيمنة **Cardinal traits**: وهى الصفات المسيطرة او المهيمنة على الحياة الكلية للفرد الى حد أن الشخص يعرف بهذه الصفات، فالناس من خلال شخصيات معينة يعرفون هذه الشخصيات لأنها مرادفة لهم. أن هذه الصفات نادرة وتتطور عبر الحياة.

ت. الصفات المركزية (Central traits): وهي الخصائص أو السمات العامة التي تشكل الأساس في الشخصية، وهذه السمات المركزية ليست مسيطرة مثل سابقتها- يجب استخدامها لوصف شخص ثالث. وتعد مصطلحات ذكي- شريف- قلق أو خجول كلها سمات أو صفات مركزية.

ث. الصفات الثانوية (Secondary traits): وهي الصفات المرتبطة بالاتجاهات أو التفضيلات والتي تظهر في مواقف معينة أو تحت ظروف معينة. وبعض الامثلة على ذلك ظهور القلق على جماعة او شخص ما حين الانتظار في صف للحصول على شئ ما.

ولتخفيض عدد من الصفات الشخصية المبدئية قام العالم ألبرت من Raymond Cattell 4000 بتخفيض تلك الصفات إلى 171 صفة وذلك بحذف الصفات غير الشائعة وربط الصفات الشائعة معاً. ثم قام كاتل باتخاذ عينة من الأشخاص لقياسها واستخدام التحليل العاملي الإحصائي وخفضها إلى 16 صفة رئيسية للشخصية وقام بتقييم الشخصية في قائمة استقصاء سميت بالعوامل الستة عشر للشخصية..

بتحديد ثلاثة ابعاد للشخصية اعتماداً على صفات ثلاثة تتسم بالعمومية Hans Eysenck (3)- ثم جاء العالم النفسى وهي:

1. الانطوائية/ الانبساطية • وتعد الانطوائية توجية الانتباه الى الخبرة الداخلية اما الانبساطية فهي تركز على توجية الانتباه خارج النفس للبيئة ومن ثم فالشخص الذى يوجد لديه انطوائية يتسم بالهدوء والتحفيز بينما الشخص ذو الانفتاحية العالية نجده اجتماعى ومحب للاختلاط بالناس وودود
2. العصبية / الاستقرار العاطفى • تشير العصبية لميل الفرد نحو الاستياء او التهيج العاطفى بينما نجد الاستقرار العاطفى هو الميل نحو الاستقرار و الثبات.
3. الاضطراب النفسى او الذهنى • ان الاشخاص الذين يتسمون بهذه الصفة نجدهم يجدون صعوبة فى التعامل مع الواقع ويميلون الى العداء وعدم الاجتماعية فى السلوك فضلا عن المناورة وعدم العاطفية.

### نظرية العوامل الخمس للشخصية

ركزت نظرية العوامل الخمس للشخصية على خمسة صفات رئيسية والتي تكون الشخصية الانسانية وهي: التفتح واللفظ والوعى (الضمير) والعصبية والقلق والمرونة. وتتناول كل منها فيما يلي:

1. التفتح  
Extraversion
- يعد التفتح عن الدرجة الاجتماعية والتفاعل مع الغير في مقابل الانطوائية التي تحمل الخجل. فالاشخاص ذوى الدرجات العالية من التفتح يكونون أكثر فرحًا وسرورًا ونشاطًا وحرماً فضلاً عن استمتاعهم بالمواقف الاجتماعية.
  - وهؤلاء المتفتحون يظهرون في الوظائف التي تتطلب المزيد من التفاعلات الاجتماعية مثل المبيعات والإدارة والتي تتطلب الحزم والطاقة والنشاط والطموح نحو تحقيق النجاح.
2. اللطف ولين الجانب  
Agreeableness
- تعبر هذه الصفة عن الدرجة التي يكون فيها الفرد ودود وسهل الجانب وأكثر تعاونًا ومتعطفًا لمساعدة الآخرين ويحب الصداقات.
  - أما الاشخاص الأقل لطفاً يتسمون بالبرود وعدم الود والتعاون ويتسمون بشدة الخصام. ويلاحظ أن الاشخاص ذوى اللطافة ولين الجانب يظهرون في الوظائف التي تتطلب التفاعل وتحتاج لتقديم المساعدة والتعاون مع الآخرين وايضا في الوظائف التي تحتاج لفرق عمل وتتسم بالتعاون
3. العصبية والقلق في مقابل الاستقرار العاطفى  
Neuroversion /emotional stability
- يعبر الاستقرار العاطفى عن الدرجة التي يكون فيها الفرد لدية سيطرة ورقابة على الخصائص العاطفية
  - والاشخاص ذوى الدرجات العالية في الاستقرار العاطفى (اي عصبية اقل) لديهم ثقة في النفس وارتفاع كبير في احترامهم لذواتهم. أما هؤلاء الذين يتسمون بدرجة منخفضة في الاستقرار العاطفى (اي لديهم عصبية عالية) يميلون الى الاحباط والشك الذاتى والقلق والعدائية والاحباط ويكونون أكثر عرضه للضغوط النفسية. ومن ثم الوظائف التي تؤدى هؤلاء الاشخاص لن تؤدى كما يجب أما هؤلاء المستقرون عاطفياً نجدهم يتسمون بالتفاعل الأكثر مع الزملاء والعملاء لأنهم أكثر هدوءاً وطمأنينة

4. الوجدانية (اصحاب الضمائر) • ويتسم هؤلاء الاشخاص ذوى الضمائر بأنهم منظمون ولديهم ثقة كبيرة في النفس مع الجدية والعمل نحو تحقيق الانجازات. أما هؤلاء الاقل ضميرا يتسمون بالكسل والتهور وعدم المسؤولية.
- ويلاحظ أن الاشخاص ذوى الضمائر يؤدون الوظائف بطريقة أفضل ويفضلون الأعمال التي تتطلب العمل الجاد وتحقيق الانجازات.

5. الاستعداد نحو تبني الافكار الجديدة • تعبر هذه الصفة عن الدرجة التي يكون فيها الفرد يفكر بمرونة وينفتح على الأفكار الجديدة ويميل إلى الإبداع والتجديد ونجدهم يؤدي عمله بصورة أفضل.
- Openness to experience
- أما الاشخاص الذين يتصفون بعكس ذلك يميلون نحو الرضا بالوضع الراهن.

ويلاحظ على الابعاد الخمسة السابقة انه يمكن اعتبارها أسس عامة لوصف الشخصية كما يمكن استخدامها في الثقافات المختلفة لوصف الشخصيات وتعبير عن الدرجة التي يكون فيها الفرد مسئولاً وموجهاً بالانجازات.

#### الانتقادات لنظرية الصفات

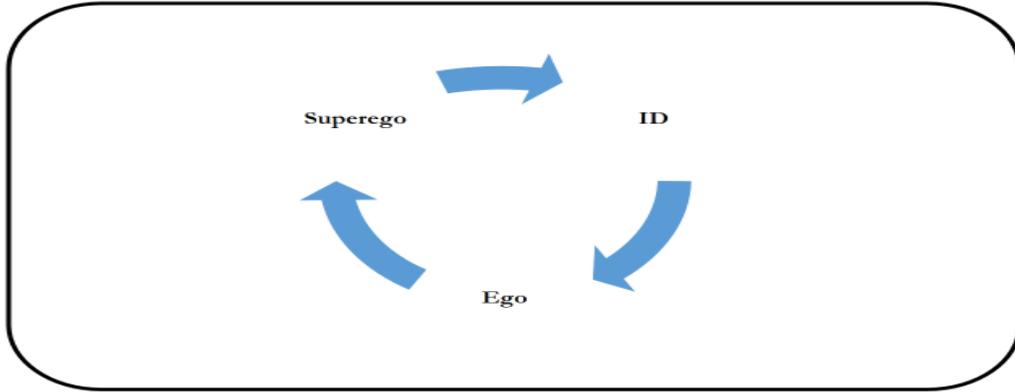
- هناك اتفاق على ان البشر يمكن وصفهم اعتماداً على صفاتهم الشخصية إلا أنها تتعرض لما يلي:
- أنها لا تستطيع التنبؤ بالسلوك فالشخص الذي قد يحصل على درجة عالية في صفة ما قد لا تستمر دائماً في كل موقف
  - أن بيان الصفات ليس كافيًا في حد ذاته حيث أن الشخصية ديناميكية
  - تغفل دور تأثير المواقف على الشخصية

#### نظرية التحليل النفسي

- ركز العالم النفسى سيجميد فرويد أن الشخصية تفاعل بين ثلاثة عناصر تشكل الشخصية وهي:
- الهوي (الانا غير الواعية) ID: هي الأكثر بدائية في الأبعاد الثلاثة للشخصية حيث تهتم بالرضا والاشباع الفوري للحاجات المادية الأساسية. وهي تعمل بصورة غير واعية تمامًا أى خارج نطاق الوعي فعلى سبيل

المثال فلو أن "الانا غير الواعية" رأت احدهم يأكل آيس كريم نجدها تحاول الحصول عليه لنفسها ومن ثم تحاول اخذه أو اختطافه ومن ثم يشكل ذلك سلوكًا وقحًا لأخذها شئ لا يخصها ويخص أحدهم ولكنها لا تهتم فهي تريد الأيس كريم في حد ذاته لإشباع رغبة لديها.

- **الذات العليا الأخلاقية The superego:** تهتم بالقواعد والأخلاق الاجتماعية على غرار ما يدعى كثير من الناس وهو ما يشكل البوصلة الاجتماعية وهذا ما يحدث للطفل عندما يتعلم ثقافته سواء كانت صحيحة أم خاطئة. ونجد في المثال السابق أن الذات العليا تأخذ الأيس كريم ولكن بعد ذلك سوف نشعر بالذنب والسلوك المشين على هذه الفعلة
- **الذات العقلانية Ego:** إن الذات العقلانية في الشخصية هي الواعية جزئيا فهي سوف تقوم بتحقيق التوازن، ففي الموقف السابق نجد الصراع على الأيس كريم يجعلها تقوم بشرائه ومن ثم تحقق التوافق بين الرغبة في تناول الأيس كريم ونبتذ مشاعر العار والخزي لو تم اختطافه او اخذه من الغير. ويمكن التعبير في شكل (1/6) عن الابعاد الثلاثة للشخصية على النحو التالي:



شكل (1.6): أبعاد الشخصية

ويلاحظ ان الثلاثة مكونات في صراع مستمر في الشخصية البالغة. ويعتقد فرويد ان الشخص ذو الشخصية العقلانية يكون ذو شخصية صحية وأن عدم التوازن في النظام قد يؤدي إلى العصبية والافراط في القلق والاحباط وكلها مظاهر غير صحية

### النظريات الانسانية

انه مع بداية الخمسينيات من القرن العشرينبدأ علم النفس مدرسة اطلق عليها المدرسة الانسانية التي تحاول ان ترى الطبيعة البشرية ومن ثم ركزت على قدرة البشر على التفكيرالعقلاني الواعي فضلا عن تحكمه في النواحي

البيولوجية. اما من وجهة النظر الانسانية يتحمل البشر المسئولية عن حياتهم وتصرفاتهم ولديهم الحرية والارادة لتغيير مواقفهم وسلوكهم. ومن أبرز علماء هذه المدرسة إبراهيم ماسلو وكارل روجرز واللذين تناولهما على النحو التالي:

#### أ- نظرية ابراهام ماسلو في الشخصية

أوضح إبراهيم ماسلو كرائد في علم النفس الانساني ان دراسة الشخصية تتم من خلال التركيز على التجارب الذاتية والارادة الحرة والدافع الفطري نحو تحقيق الذات. ولقد صنف ماسلو الاحتياجات البشرية من الاحتياجات المادية الاساسية الى الاحتياجات الاكثر تقدماً لتحقيق الذات حيث يجب على كل شخص اكتساب واتقان كل مستوى من الاحتياجات قبل الشروع في اشباع الحاجة التالية. ولقد قام ماسلو بدراسة الشخصيات التي حققت تحقيق الذات ووجدهم ذوى شخصيات متماسكة ويحققون الصحة النفسية والاداء

#### ب- نظرية كارل روجرز

أكدت نظرية روجرز على ان المؤشر الرئيسى الذى يؤدى نحو تحقيق الذات هو الخبرة المكتسبة من خلال مرحلة الطفولة فكل طفل يحتاج الى الحصول على الحب غير المشروط والقبول الكبير من الآخرين كم ان هذا الطفل سوف يكون محبوباً اذا كان يحقق توقعات الآخرين منه ولقد أكد روجرز ان الظروف الخارجية تعطى زيادة في مستوى التأثير على سلوك الشخص فعندما تكون تصرفاته وافعاله تتسق باستمرار مع هذه الظروف نجد الشخص يتطور في نوع الشخصية والتي تتفق مع عمومية سلوكه.

#### نظرية التعلم الاجتماعى

أوضح ألبرت باندورا عام 1977 انه يوافق على نظريات التعلم السلوكى ولكنه اضاف عنصرين وهما:

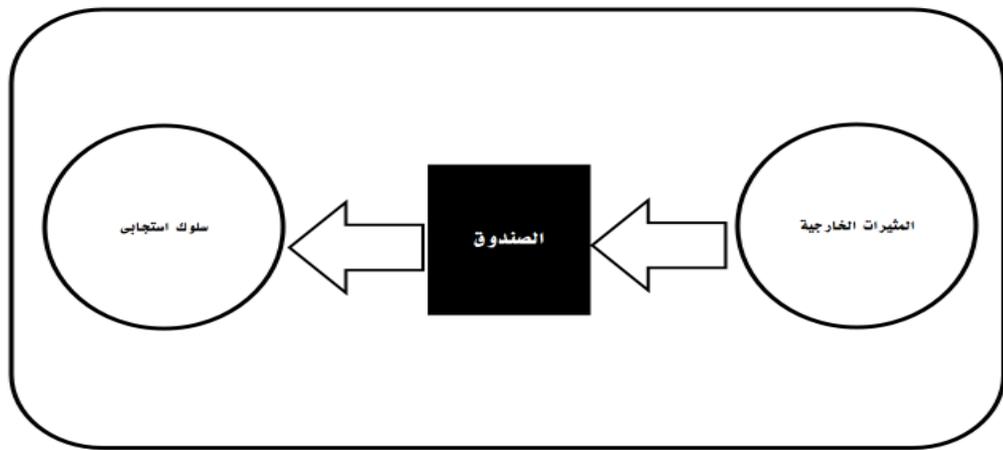
- هناك عمليات توطية تحدث بين المثيرات والاستجابة
- ان السلوك يتعلم من البيئة عبر عمليات التعلم المشاهد:

يقول باندورا أن الاطفال يشاهدون من حولهم وهم يتصرفون بطرق متعددة مما يجعلهم بالنسبة لهم أنهم نماذج سواء كانوا من الآباء أو المدرسين أو الأصدقاء وغيرهم ومن ثم يقومون بتقليدهم تقليدًا أعلى سواء كان هذا

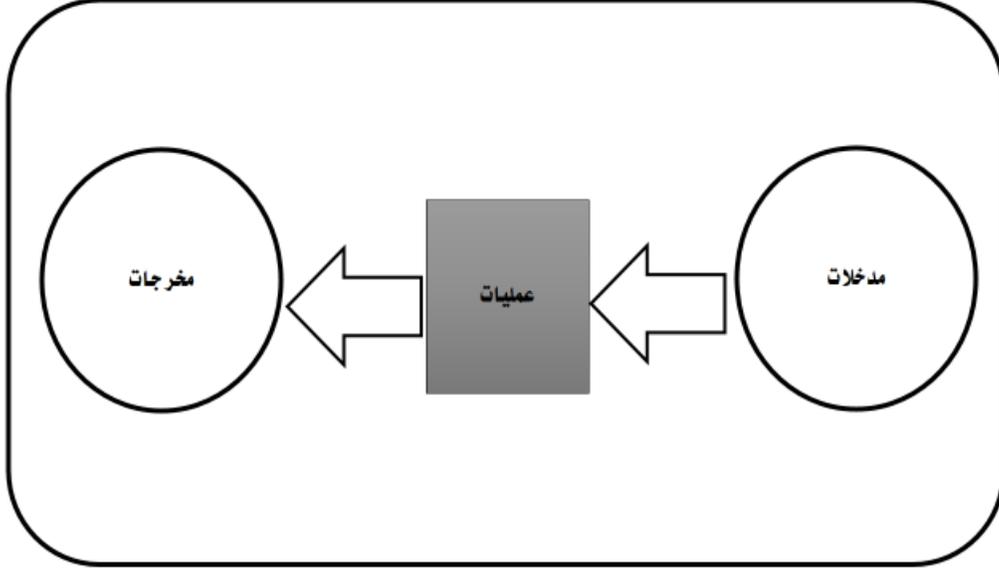
السلوك ملائم أو غير ملائم. وأكد أن هناك بعضًا من العمليات سوف يقوم بها الطفل لإعادة إنتاج السلوك وهو ما يطلق عليه معتقدات المجتمع الملائمة لجنسه وهي:

- الأول: أنه يقوم بتقليد السلوكيات التي يدرکہا والمشابه له ومن ثم يقلد السلوك النموذجي لمن هم من جنسه
- الثاني: "أن المحيطين بالطفل سوف يستجيبون للسلوك المقلد سواء بالتدعيم أو العقاب. فإذا ماتم مكافأه الطفل سوف يستمر في أداء هذا السلوك. وهذا الدعم قد يكون داخلي أو خارجي أو قد يكون إيجابي أو سلبي. ويستمر الطفل في السلوك طالما يستحوذ على الموافقة لأنه يرغب في الحصول عليه.
- الثالث: أن الطفل يأخذ في اعتباره ماذا يحدث للآخرين عندما يقرر تقليد سلوك احدهم، فالشخص يتعلم بالمشاهدة نتائج السلوك على الآخرين ومن ثم يقلده وهو ما يطلق عليه التكرار نيابة عن الآخرين.

أكد بندورا عام 1977 ان البشر يشغلون المعلومات ويفكرون في العلاقة بين السلوك ونتائجه، حيث أن الأفراد لا يشاهدون ثم يتصرفون بصورة أوتوماتيكية ولذا هناك افكار مسبقة للتقليد وهو ما يطلق عليه العمليات الوسيطة وهذا ما يحدث ما بين المشاهدة(الاستثارة) والتقليد (الاستجابة) ويتضح ذلك من الشكلين التاليين:



شكل (2.6): النموذج السلوكي



شكل 3/6 النموذج الادراكي:

- ووفقا لما قاله بندورا نجد أن هناك أربعة عمليات وسيطة
1. الانتباه Attention: يعبر الانتباه عن المدى الذى يتعرض له الفرد او يلاحظ السلوك. ويعد الانتباه هامًا جدًا لأنه يحدد هل السلوك مؤثر ومن ثم يتم تقليده لأن هناك الكثير من سلوكيات التعلم الاجتماعى ولا يتم تقليدها، وعلى ذلك فهذه عملية مهمة حتى ولو تم تقليد السلوك بعد المشاهدة بفترة وجيزة. ويقول البعض ان هناك عوامل تزيد او تقلل الانتباه او الاهتمام وهى التميزو القيمة... الخ كما ان هناك خصائص للفرد مثل القدرات الحسية ومستوى الاستثارة والادراك.
  2. الاحتفاظ Retention: يعنى الاحتفاظ القدرة على تذكر السلوك فالسلوك قد يشاهد ولكن لا يتم تذكره دائما وهذا ما ييمنع التقليد ولذا من المهم أن تكون الذاكرة حاضرة لما شاهدت.
  3. الاستنساخ Reproduction: وهى القدرة على استنساخ السلوك المعيارى او النموذجى المعروف وذلك اذا ما كانت هناك قدرة بدنية، فعلى سبيل المثال قد نرى من هم يرقصون على الجليد ولا يتم تقليدهم لعدم توافر القدرة البدنية على ذلك لأى سبب من الاسباب.
  4. الدافعية Motivation: لابد من وجود سبب جيد للتقليد سواء كان مكافأة او عقاب.

وكتعليق على نظرية التعلم الاجتماعي نجد انها تناولت العوامل الوسيطة لتقرير تقليد السلوك ام لا ومن ثم فهي قد اعطت شرحا شموليا عن التعلم الانساني.

#### 5- النظرية التكاملية: Integrative theory

اوضح الباحثون حديثا انه يوجد ما يعرف بالمخل او النظرية التكاملية والتي تنظر بصورة اوسع عند دراسة الشخصية حيث تقول ان الشخصية ماهي الا مكونات من عمليات نفسية داخل الانسان تشمل العواطف والادراك والتوقعات والخبرات والخيال. كما تقول ان التصرفات تعنى ميل الأفراد نحو الاستجابة تجاه المواقف بطريقة متسقة ومتأثرا بخصائصه الجينية وخبراته وان تصرفاته يمكن ان تتغير.

ومن ثم نجد انه وفقا لهذه النظرية ان التصرفات الشخصية ومتغيرات الموقف يتحدان معا ويشكلان السلوك الانساني.

#### خصائص الشخصية في المنظمات

هناك المئات من خصائص الشخصية والتي Hبرزها الباحثون ولكننا سوف نركز على سبعة منها لتأثيرها الخاص على السلوك في المنظمات والتي يجب ان يفهمها ويعرفها المديرون لفهم مروضهم في العمل ولا سيما وأن هناك صراعات شخصية في العمل وأن المعرفة بالشخصية سوف يساهم في التعامل مع هذه الصراعات التي قد تنشأ وهذه الخصائص الشخصية تشمل: درجة تركيز الرقابة، واحترام الذات، واعتقاد الفرد وتوقعاته، والرصد الذاتي، والتأثير الايجابي والسلبي، ونمط الشخصية، وتبنى المذهب الميكافيللز وسوف نتناول كل منها فيما يلي:

#### 1. درجة تركيز الرقابة Locus of control

يشير هذا المتغير الى معتقدات الاشخاص نحو الجهات التي تراقب سلوكهم ومن ثم اذا شعروا ان مستوى الرقابة الذاتية(الداخلية) زائد فيروا ان فرصة التحكم في سلوكهم تنبع من داخلهم وعلى النقيض اذا ما زادت العوامل الخاصة سواء من الموقف او الآخرين فتكون هي المحددة للسلوك. ونجد ان الاعتقاد في الذات الداخلية يمثل نوع من الارتباط القوى بين الجهود المبذولة في الوظائف ومستوى الاداء المبذول. كذلك

نجدهم يدركون ان سلوكهم في العمل سوف يتأثر بالمكافآت المحققة ومن ثم يريدون الحصول على معلومات تمكنهم من الاداء بفعالية.

ويرى الباحثون ان درجة ومستوى الرقابة سوف يؤثر على السلوك التنظيمي لان الأفراد الذين يدركون انفسهم على انهم قادرون على السيطرة والتحكم لما يحدث لهم يكونون أكثر رضاء عن وظائفهم ويحصلون على اموال أكثر فضلا عن تقليل القلق لديهم وعلى النقيض نجد هؤلاء الافراد لا يتفاعلون ولا يتكيفون مع الاشراف المباشر.

أما من يشعرون بالرقابة الخارجية الاكثر سوف يفضلون المواقف التي تتسم بهيكله العمل ويكونون اكثر ترددا في المشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2. احترام الذات Self-esteem

يعبر احترام الذات عن الدرجة التي يكون فيها الفرد مفيما لذاته بايجابية، فالأفراد الذين يحبون ذواتهم تتولد انطباعات ذاتية عالية لانفسهم. أما من هم دون ذلك يكونون غير متأكدين من صحة آرائهم واتجاهاتهم وسلوكهم. وللتفرقة بين هؤلاء الذين لديهم حب ذاتي مرتفع والآخرين الذين لديهم حب ذاتي منخفض تقول نظرية Behavioral plasticity theory اللبونة السلوكية (الدرجة التي يكون فيها السلوك الانساني يتعدل وفق العوامل البيئية مثل التعلم والخبرات الاجتماعية ووفقا للنظرية أن وجود درجة عالية من المرونة تجعل الشخص أكثر مرونة للتغيير بينما الدرجة المنخفضة من اللبونة تؤدي الى عدم عدم المرونة في نمط السلوك) أن الاشخاص الاقل حبا لذواتهم اكثر شكا تجاة التأثيرات البيئية الخارجية عن الاكثر حبا لذواتهم فهم اكثر مرونة ومن ثم التأثيرات الداخلية أكثر تأثيرا على تصرفاتهم ومعتقداتهم لانهم غير متأكدين من سلوكهم وآرائهم كما انهم يريدون الحصول على موافقة اجتماعية من الآخرين المحيطين لانهم لا يتبنون آراء الآخرين ولا يتفاعلون جيدا مع المواقف المعارضة او الضاغطة. انهم يتصرفون برداءة مع الاسترجاع السلبي.

### 3. الرصد الذاتي Self-monitoring

وتعبر عن المدى الذى يكون فيه الفرد يلاحظ وينظم كيفية التعبير والتصرف والسلوك في المواقف الانسانية والعلاقات الاجتماعية. وهؤلاء يتسمون بالحذر والسيطرة على انطباعاتهم ويصنعون سلوكهم وهم بذلك عكس الاشخاص الذين لا يستطيعون السيطرة على سلوكهم وتصرفاتهم وكلامهم. ونجد الخصائص التالية للاشخاص الذين يسيطرون على انفسهم:

- يفضلون الخصوصية
- أكثر انغماسا في وظائفهم ويؤدونها بمستوى مرتفع
- يفضلون القيادة للآخرين
- أقل التزاما تجاه منظماتهم
- أفضل تفاعلا مع الضغوط الوظيفية
- الانجذاب تجاه الوظائف المطلوبة لطبيعتهم

### 4. الاعتقاد في القدرة على الانجاز Self- efficacy

تعبر عن اعتقاد الفرد وتوقعاته بأن لديه القدرة علمانجاز المهام بصورة فاعلة. فالأفراد الذين يوجد لديهم مقدرة على اتمام الوظائف وبذل الجهد لتحقيق وانجاز المهام يكونون قادرين على مواجهة اى عقبات تواجه نجاحهم. وهناك اربعة مصادر لهذا الاعتقاد:

- الخبرة السابقة
- نماذج سلوك سابق
- الاقتناع من قبل الآخرين
- التقييم الحالى للقدرات المادية والعاطفية

ويوجد اعتقاد ان امتلاك ذلك الاعتقاد لهو دليل قوى على انه سوف يؤدي الى تحقيق الاداء المرتفع لتلك الوظائف التى تحتاج لجهود بدنية وعقلية. وهؤلاء الاشخاص ينجحون الى حد امان النجاح مع عدم الازعان لاي مصاعب فضلا عن الاستشفاء من الامراض. ويمكن للمديرين مساعدة هؤلاء العاملين بتطوير هذا الاعتقاد باعطائهم

تحديات في الوظيفة وتدريبهم لتحسين الاداء مع مكافأتهم على انجازاتهم مع تمكينهم والمشاركة معهم لزيادة هذا الاعتقاد .

#### 5. أصحاب العواطف الايجابية والسلبية Positive/Negative affectivity

قد نجد بعض الاشخاص سعداء وفي حالة مزاجية جيدة ونجد غيرهم عكس ذلك. ان الفروق بينهم تعكس موقفين يحملان عواطف وهما عواطف ايجابية وعواطف سلبية. فالاشخاص ذوى العواطف الايجابية ارجعت الابحاث ان لذلك اساس جيني وبيولوجي فهم ذوى عواطف ايجابية وامزجة ايجابية ويرون العالم ورديا ويحمل ايجابيات لهم ولغيرهم فهم يحملون الصفات التالية:

Enthusiastic	• متحمس	• نشيط	Energetic
Cheerful	• بشوش (مرح)	• اجتماعي	Sociable
lively	• خصب الخيال		

أما الاشخاص ذوى العواطف السلبية يكون لديهم عواطف وامزجة سلبية ويحملون نظرة سلبية لانفسهم والعالم المحيط ومن ثم نجدهم مضغوطين وغير سعداء. وهؤلاء يمكن ان يؤثروا على عواطف وامزجة الآخرين في العمل ويؤثرون على الاتجاهات تجاه الوظيفة او العمل وعلى سلوك العاملين.

ولقد ثبت أن الاشخاص السعداء يكون لذلك تأثير على الرضا الوظيفي واداء الوظيفة بينما الاشخاص التعساء يكون لديهم رضا وظيفي منخفض واداء منخفض. كذلك نجد أن الاشخاص السعداء أكثر ابداعا في العمل اما التعساء اكثر ضغوطا في العمل ويتعرضون للعوامل الضاغطة في العمل ومستوى ضغوطهم وتوترهم م ذوى مرتفع. كذلك تبين أن الاشخاص التعساء وذوى سلوك غير منتج في العمل ويتعرضون للاصابات المهنية. ومن ثم نقول في النهاية أن هناك تأثير ايجابي من خلال ربط السعادة بالنجاح في الحياة والعمل.

## 6. نمط الشخصية Personality style

ومن حيث تأثير أنماط الشخصية على الاداء والصحة والعلاقات الشخصية يمكن التفرقة بين نمطين هما نمط (أ) Type A ونمط (ب) Type (B). والتفرقة بين النمطين مهمة نظرًا لتطبيقاته في مواقف العمل حيث الصحة الشخصية والاداء في الوظائف والعلاقات مع الآخرين. ويتميز النمط (أ) بسرعة الإنفعال والرغبة الدائمة في الإنجاز وعدم القدرة على الإنتظار والصبر والرغبة في تحمل المسؤولية. ولتلك الصفات تأثير على الحالة الصحية لنمط (ا) حيث أنهم يدفعون انفسهم نحو العمل بما يفوق طاقتهم مما يكون له أثر على صحتهم حيث نجد نمط صحتهم يتسم بما يلي:

- أنهم أكثر تعرضًا للأمراض القلبية من النمط (ب).
- يدفعون ثمنًا غالبًا نتيجة القيادة الصعبة المؤثرة على حياتهم ومن ثم فهم يتعرضون أكثر للمخاطرة في هذا الصدد عن النمط (ب).
- يشعرون بأنهم أكثر عبئًا أو أنهم أكثر عرضة للضغوط عن النمط (ب)
- أنهم يستجيبون للضغوط بتفاعلات بدنية أكثر

أما من حيث نمط الأداء في الوظيفة: فنجد أن النمط (أ) يعمل بصورة أكثر جدية في مختلف الوظائف عن الأشخاص الآخرين ويحققون مستويات عالية. كذلك نجدهم يعملون أسرع من نمط (ب) ويعملون بصورة مرضية في الوظائف التي تتطلب صبر أو حرص والتي تحتاج للتحلى بالحكمة كما انهم أكثر استعجالا لاتمام العمل في سلوك فعال، ولقد اثبتت الدراسات ان من يشغل الوظائف العليا من النمط (ب) وليس من النمط (أ).  
أما من حيث درجة الترتيب والنظام: نجد أن النمط (أ) غير مرتب وأكثر عدائية وهجومية عن النمط (ب) فهو يهتم بالصراعات داخل الجماعة عن النمط (ب).

## 7. تبني المذهب المكيفي

في عام 1513 أبرز الفيلسوف الايطالي نيكولا ميكافيللي في كتابه المسمى (الأمير) أهمية استراتيجية الاستحواذ والامتلاك للقوة السياسية من خلال الغاية تبرر الوسيلة أي بغض النظر عما تكون مستعدًا لاستخدامه حتى تصل

إلى ما تريد. ومن ثم نجد البعض يحاول تسخير الآخرين لتحقيق مصالحه الذاتية كما يقوم بتحديد دفاعاته تجاه الآخرين من أجل تحقيق النجاح.

**الفصل السابع**  
**جماعات وفرق العمل فى المنظمات**

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

- 1- فهم معنى وأهمية جماعات العمل
- 2- التفرقة بين الانواع المختلفة لجماعات العمل.
- 3- بيان مراحل تكوين لجماعات العمل.
- 4- شرح الخصائص المميزة لجماعة العمل
- 5- بيان الفروق بين الجماعة والفريق العمل.
- 6- وضع قائمة بخصائص وسمات الفريق
- 7- بيان أنواع الفرق في العمل
- 8- إلقاء الضوء على فرق العمل المستحدثة
- 9- بيان مراحل تعلم الفريق
- 10- شرح البيئة الملائمة للفرق الناجحة في العمل

## مفهوم وأهمية جماعات العمل

يعرف علماء السلوك الجماعة بأنها: "فردين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين والمعتمدين على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك". ومن هذا التعريف يمكن ملاحظة أن التفاعل بين أفراد الجماعة هو العنصر الأساسي في كفاءة جماعات العمل. والتفاعل لا يعنى التواجد المادى ولا التعامل اللفظى ولكن يعنى الاتصال والمعايشة. كذلك يبدو من التعريف ضرورة الاعتمادية. أى أن أعضاء الجماعة يعتمدون على بعضهم البعض بدرجة أو بأخرى لتحقيق الأهداف. كذلك يلاحظ أن كل الجماعة لها هدف أو أهداف مشتركة يسعى أعضاء الجماعة نحو تحقيقها.

وهناك العديد من الأسباب التى تعطى أهمية خاصة لعضوية جماعات العمل أهمها ما يلى:

- تؤثر الجماعة على أعضائها فى كيان اجتماعى يمد الأعضاء بالكثير من القيم والاتجاهات والسلوكيات.
- إن الجماعات تمثل الأطر أو البيئة التى من خلالها يكون الأفراد قادرين على إحداث التأثير على الآخرين.
- قد ينضم أحد الاشخاص لجماعة ما نظرًا للمكانة الاجتماعية لأعضائها أو المركز الاجتماعى النسبى أو المؤثر المعطى لأعضاء الجماعة بواسطة الآخرين.

## أنواع الجماعات

هناك العديد من الأنواع المختلفة من الجماعات داخل المنظمات منها:

### 1. من حيث الرسمية

تقسم جماعات العمل من حيث الرسمية إلى جماعات عمل رسمية وجماعات العمل غير الرسمية. أما جماعات العمل الرسمية Formal Groups فهى الجماعات التى يتم تكوينها داخل خلال المنظمات وذلك لتوجه أعضائها تجاه الأهداف التنظيمية ومنها: الجماعة المنبثقة من سلسلة القيادة A Command Group وهى الجماعة التى يتصل أعضائها ببعضهم البعض عبر الخريطة التنظيمية والتى تحكمها قواعد العمل ، حيث التسلسل فى الأوامر والتقارير. أو جماعة المهمة أو الوظيفة Task Group وهى مجموعة من الأعضاء لهم نفس الاهتمام أو الخبرة فى بعض المجالات المحددة بغض النظر عن مواقفهم ومكانتهم التنظيمية. مثال جماعة لحل مشكلة ما أو لجنة لمتابعة تعيين العاملين أو فصلهم وغيرها من الجماعات.

وعلى الجانب الآخر فهناك جماعات العمل غير الرسمية Informal Groups وهي جماعات تنمو بصورة طبيعية بين أعضاء المنظمة دون أى توجيه من إدارة المنظمة. ويلاحظ أن تواجدها أمر طبيعي لتواجد البشر. ونجد أن الجماعات غير الرسمية قد تعمل مع الجماعات الرسمية أو ضدها ويعرف قائدها بالقائد المعرفى أو القائد غير الرسمى. وهذه الجماعات خطيرة في حياة المنظمات إذا ما كانت تعمل ضد الجماعة الرسمية لذا يجب الاهتمام بها والتعرف على قائدها وطرق اتصالاتها وأهدافها والعمل الدؤوب نحو استقطاب قادتها بهدف تحقيق مصلحة العمل. ومن أشكال جماعات العمل غير الرسمية مايلي :

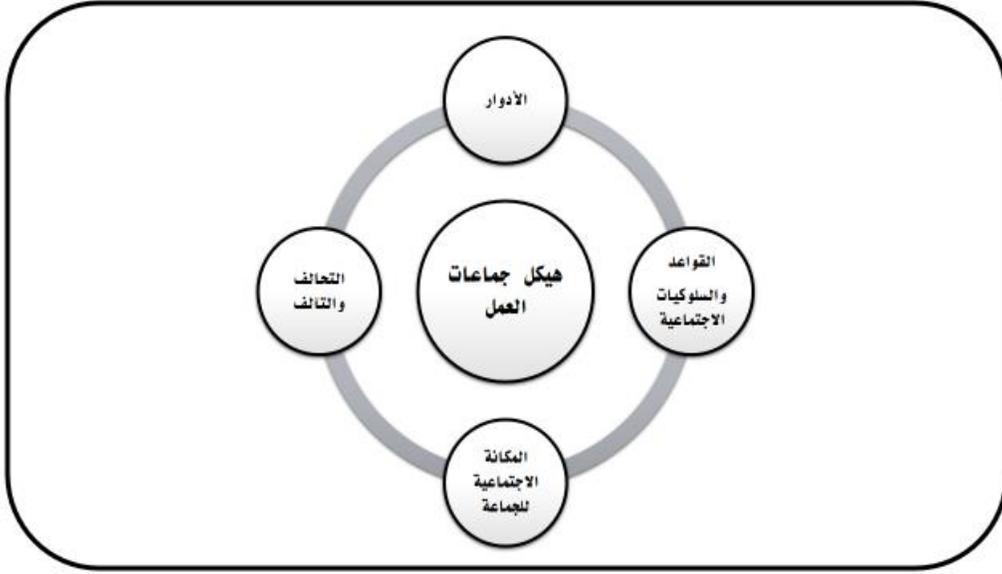
- **جماعة المصلحة Interest Group** حيث يكون العامل الأساسى لتكوينها هو المصلحة مثل جماعة من العمال يتحدون معاً من أجل البحث عن حقوق العمال أو الحد من التلوث البيئى. ويلاحظ أن العضوية في هذه الجماعة تأتى طواعيه ، فلا يوجد أى إجبار من المنظمة على أعضائها.
- **جماعة الصداقة Friendship group** كذلك قد تنشأ جماعة أخرى وهي جماعة الصداقة وهي جماعات قد تربطها الصداقة لمشاهدة مسرحيات أو أفلام أو الجلوس معاً للتحدث أو التسلية من خلال لعبة من اللعاب أو قد تربطها هواية من الهوايات مثل التصوير أو الجواله.

## 2. من حيث العضوية

تنقسم جماعات العمل من حيث العضوية إلى جماعات العضوية والجماعات المرجعية. ويقصد بجماعة العضوية هي الجماعة المنضم إليها العضو فعلاً. أما الجماعة المرجعية هي تلك الجماعات التي يرغب ويتمنى الفرد الانضمام إليها لأى سبب من الاسباب المادية أو الاجتماعية أو النفسية.

## هيكل جماعة العمل

يقصد بهيكل الجماعة أى العلاقات بين الفرد والجماعة والتي تحدد المرشحات لسلوك الجماعة ومن ثم أداء الجماعة لوظائفها. ونستعرض هنا أربعة ملامح لهيكل الجماعة كما هي موضحة في الشكل():



شكل (1.7): هيكل الجماعة

#### 1- الأدوار Roles

إن العنصر الأساسي المكون لهيكل الجماعة هو الأدوار حيث أن عضو الجماعة يلعب دورًا محددًا في تفاعله مع أعضاء الجماعة ولكل عضو شخصيته التي يلعبها حيث له دورًا محددًا. وهذا الدور يمثل السلوك المعياري أو المثالي المميز لشخص في محتوى هيكل الجماعة. وفي المنظمات تحدد هذه الأدوار ، حسب موقع الفرد داخل المنظمة وهذا ما يتحدد في توصيف الوظيفة الخاص بوظيفة هذا الفرد. ويلاحظ أن هذا الدور يجب تحديده بدقة وبلا غموض سواء للأعضاء الجدد أو القدامى.

#### 2- القواعد والسلوكيات الاجتماعية Social Norms

تعتبر القيم وقواعد السلوك الاجتماعية عن معايير السلوك التي تحدد ما يجب وما لا يجب أن يفعله الأعضاء لترشيد سلوكهم. وهذه السلوكيات تحدد قواعد الملبس أي نوعية الملابس التي يجب أن يلبسها العمال في العمل ومن ثم

هناك سياسات تحكم الملبس، وكذلك قواعد لتوزيع وتحصيل المكافآت بما يحقق العدالة وكذلك قواعد تنظم السلوك وغيرها.

### 3- المكانة الاجتماعية للجماعة Status

نجد في داخل المنظمات تحدد المكانة من خلال المكانة الرسمية والتي تشير إلى محاولات التمييز بين درجات السلطة الرسمية الممنوحة للعاملين في المنظمة والتي قد تتمثل في ألقاب تعكس المكانة أو أشياء تعكس مواقع الأشخاص داخل التدرج الوظيفي في المنظمة. ومن أمثلة ذلك : مسميات وظيفية، ظروف عمل تتسم بالضخامة (مكاتب كبيرة وخاصة). أو مكانة غير رسمية والتي تعكس المكانة الاجتماعية للأفراد مثال الأشخاص القدامى والكبار في السن يتم إعطاءهم مكانة ومنزلة مع زملائهم. كذلك من يمتلكون مهارات معينة يكون لهم مكانة أعلى بين زملائهم.

### 4- التحالف والتألف بين أعضاء الجماعة

هي الضغوط التي تواجه أعضاء الجماعة لكي يبقوا كجزء من الجماعة وقد يكون هذا الضغط بسبب قبول أهداف الجماعة والعمل على تحقيقها. ولقد أبرزت الدراسات أن التألف أو التحالف بين أعضاء الجماعة له جوانب إيجابية وجوانب سلبية. ومن أهم الجوانب الإيجابية ما يلي:

- الاستمتاع بالعضوية في الجماعة.
- الاشتراك في تحقيق أنشطة الجماعة.
- قبول أهداف الجماعة.
- عدم الغياب

أما الجوانب السلبية نجدها متمثلة فيما يلي :

- قد يتم العمل ضد المصالح التنظيمية للمنظمة.
- إنعزال الأشخاص عن المعلومات الخارجية مما يؤدي إلى الثقة الزائدة في جماعتهم وعدم وجود شك في قراراتها ، وهذا ما يطلق عليه Group Think .

ويلاحظ أن هناك عوامل تؤثر على تحالف الجماعة وهي :

1. التهديد والمنافسة : التهديد الخارجى لبقاء الجماعة يزيد التحالف والتألف في المواقف المختلفة ، حيث يشعر الأفراد بالحاجة نحو تحسين الاتصال والتعاون فضلاً عن التركيز على أهداف بعينها.
2. النجاح : حيث تصبح الجماعة أكثر خبرة عندما تحقق بعض الأهداف الهامة ومن ثم يزيد تحالفها لتحقيق النجاح.
3. تنوع الأعضاء: إن الجماعة ذات فئات السن المتباين والجنس المختلف والسلالة المتنوعة تكون صعبة التألف لأن الجماعة غير متجانسة ولذا تستلزم وقت أطول للتألف عن الجماعات المتجانسة.
4. د- حجم الجماعة : تتسم الجماعة الصغيرة بسرعة التألف عن الجماعات ذات الأعداد الكبيرة.

#### أسباب حدوث الصراعات بين جماعات العمل

1- التوافق وهنا يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع هي:

- التوافق المطلق : **Pooled Interdependence** : وفيها نجد لا تفاعل بين الجماعات لأن كل مجموعة تؤدي عملها بصورة منفصلة ، ولكن الأداء الكلى لكل المجموعات يحدد النجاح التنظيمي. مثال: فروع البنك المختلفة ، المناطق البيعية المختلفة لشركة ما والصراع المحتمل محدود نسبياً ويمكن للإدارة أن تقوم بعملية التنسيق الإداري.
- التوافق التتابعى : **Sequential Interdependence** : وفيها نجد مجموعة ما تقوم بأداء مهمتها قبل جماعة أخرى أى أن المهام تؤدي بصورة متتابعة. مثال : تجميع المنتج قبل دهانه وهذا يتطلب القيام بالأعمال التخطيطية.
- التوافق التبادلي : **Reciprocal Interdependence** : وفيه نجد مخرجات كل مجموعة تخدم في أنها مدخلات لمجموعة أخرى في المنظمة. مثال : الجراح في غرفة العمليات يأتي إليه مخرجات الأشعة التمريضية والتحاليل وهنا نهتم بالاتصالات البيئية.

## 2- اختلاف في الأهداف أو الموارد أو المكافآت

إن التخصص الدقيق يعنى اختلاف الأهداف ، فنجد أهداف قسم التسويق ليست هى أهداف قسم الائتمان فى المنظمة. وقد ينشأ الصراع لقلّة الموارد واختلاف هيكل المكافآت.

## 3- اختلاف فى الإدراكات

بسبب اختلاف الأهداف واختلاف المكافآت النسبية للمجموعات وعدم دقة الإدراكات للأخريين تحدث صراعات، فعلى سبيل المثال نجد البعض لديه إدراك يقول مثلاً: "كل السيدات لا يصلحن للعمل" مما يساعد على تولد صراعات.

4. إزدياد الحاجة إلى العمالة الفنية المتخصصة واحتمالية الصدام مع الإداريين

## نتائج الصراعات السلبية

### 1. حدوث تغيرات داخل الجماعة :

- إن الصراع والمنافسة والتهديد الخارجى لأعضاء الجماعة يزكى روح الولاء للجماعة وتصبح العضوية للجماعة أكثر جاذبية ما لم يحدث تغيرات هيكلية بها.
- ظهور القيادة الأوتوقراطية : Autocratic Leadership حينما يُدرك التهديد بين المواقف الصراعية، فإن القيادة الديمقراطية تقل لأن الأعضاء يريدون قيادة قوية ومن هنا تصبح القيادة أكثر أوتوقراطية.
- التركيز على النشاط: يؤدي الأعضاء ما تريده الجماعة ويفعلونه بأحسن أداء لأن الجماعة تصبح موجه نحو الوظيفة Task-Oriented . إن التركيز على وظيفة الجماعة والتكاتف نحو تكوين جبهة أمام العدو لهزيمته "العدو هنا هو الجماعة الأخرى" قد يؤدي لنتائج سلبية.
- التركيز على الولاء : Emphasis on Loyalty: فى المواقف الصراعية يتم التطابق مع قواعد وقيم الجماعة التى تصبح أكثر أهمية حيث أن أهداف الجماعة تأخذ الأسبقية قبل رضاء الفرد وذلك حين يسعى الجميع لتقديم الولاء.

## 2. التغييرات بين الجماعات : Changes between Groups

- الإدراكات المشوهة : أثناء الصراع نجد أن إدراكات كل أعضاء الجماعة تكون مشوهة لأن كل جماعة ترى نفسها الأفضل والأعلى في الأداء بالنسبة للآخرى وأنها أكثر أهمية في المنظمة من أى جماعة أخرى. فالممرضات يرون أنفسهن أهم من الأطباء للمرضى والأطباء يرون أنفسهم أهم من الإداريين.
- الصورة الذهنية السلبية: أنه مع إزداد الصراع وفي ظل وجود الإدراكات المشوهة فإن الصور الذهنية السلبية تكون قائمة ، وفيها يميل الأفراد إلى تدنية أنفسهم داخل أقسامهم عن أوضاعهم الفعلية.

### فرق العمل في المنظمات

يمكن بصفة عامة تعريف فرق العمل على أنها "مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين الزموا أنفسهم بالمحاسبة عنها". ويمكن التفرقة بين جماعات وفرق العمل كما يلي:

1. الأداء	يعتمد على العضوية الفردية لأعضاء الجماعة	يعتمد على المساهمات الفردية وعلى المخرجات المشتركة لأعضاء الفريق ككل كمجموعة منسجمة معاً.
2. المحاسبة عن النتائج	عادة لا يحاسب أعضاء الجماعة كمسؤولين عن أى نتائج أكثر مما يملكون على عكس الفريق يتم محاسبتهم ككل لأنهم يعملون معاً لإنتاج المخرجات ، ثم فهم يساهمون معاً ومن ثم فكل شخص مسئول مسئولية مشتركة عن المخرجات. وبناءً عليه نجد أن المحاسبة فردية في الجماعة أما في الفريق فالمحاسبة جماعية.	أعضاء الفريق يكون لهم هدف مشترك ولكن الفريق يكون ملتزم بهذا الهدف
2. طبيعة الاتصال والارتباط	تكون مسئولة بغض النظر عن المكان.	يتم تحديد رسالته والتحديات التي تواجهه ويكون لديه المرونة للعمل دون تداخل مع أحد. وبعبارة أخرى يكون للفريق إدارة ذاتية واستقلالية.

## أنواع الفرق

توجد أنواع متعددة من الفرق داخل المنظمات نذكرها فيما يلي :

### 1. من حيث الغرض أو المهمة :

- فرق العمل : **Work Teams**: أعضاء مهتمون باستخدام موارد المنظمة لتحقيق أهدافها.
- فرق التحسين : **Improvement Teams**: فرق موجهة نحو فعالية العمليات في المنظمة. مثال : فرق تحسين الجودة.

### 2. من حيث الوقت : **Time**

- الفرق الدائمة: **Permanent teams**: توجد طالما وجدت المنظمة ، مثال : فرق خدمات المستهلك.
- الفرق المؤقتة : **Temporary teams**: توجد لفترة محدودة مثال : فرق تطوير المنتجات الجديدة.

### 3. من حيث درجة الاستقلال :

- فرق العمل المدارة ذاتياً للفريق (الفريق يدير نفسه بنفسه).
- جماعات العمل التي يتولى المدير قراراتها نيابة عنها.

### 4. هيكل السلطة **Authority Structure**

- أ-فرق محتفظة بسلطاتها : وهي فرق تتكون من أشخاص يعملون معاً على أساس التخصص الفردي.
- فرق من أقسام وظيفية متعددة : **Cross-Functional Teams**: وهم أشخاص من تخصصات متعددة ويعملون معاً لأنهاء مشروع ما.

### 5. فرق العمل المدارة ذاتياً

إن فرق العمل المدارة ذاتياً تقدم لأعضائها الفرصة لعمل تحدى وفق الإشراف المنخفض الذى تتمتع به. ومن المسميات التي تم إطلاقها لتلك الفرق كل من: الفرق المستقلة ، أو شبه المستقلة (أو المدارة ذاتياً). وبصفة عامة يمكن تحديد المهام الأساسية لمدير هذا النوع من الفرق كما يلي:

- الاعتمادية العالية بين أعضاء الفريق لتحقيق الإنجاز.
- المهام يجب أن تكون في حدود الأداء ويجب أن يتم إنجازها من بدايتها حتى نهايتها مع استخدام العديد من المهارات.
- إن فريق العمل المدار ذاتياً تكون مهامه صعبة وتتوافر لديه المعارف والمهارات اللازمة للأداء.

تقوم المنظمة بتجميع الفريق المدارة ذاتياً لتأكيد الفعالية وهذا الفريق يتسم بأنه :

- **مستقر: Stable** : تتطلب فرق العمل المدارة ذاتياً وجود التفاعل والتحالف المرتفع بين الأعضاء ، مما يتطلب بدوره الفهم والثقة ، ولتحقيق هذا الفهم وتلك الثقة فلا بد من استقرار أعضاء الجماعة تماماً .
- **الحجم Size** : إن أعضاء الفريق المدار ذاتياً يجب أن يكون صغيراً كلما أمكن ذلك وذلك بهدف تحقيق التنسيق وجعل الإنشغال بعمل آخر في حده الأدنى.
- **الخبرة: Expertise** : يجب أن يكون الفريق ذو خبرة في المهام التي يؤديها ولديه الموارد لحل مشاكله ، ومن ثم يجب أن يمتلك الفريق درجات من المهارات الاجتماعية مع تحقيق الفهم والاتصالات الفاعلة مع حل الصراع لهذه الفرق.
- **التنوع Diversity** : يجب أن يتسم الفريق بوجود وجهات نظر متعددة مع وجود أشخاص من قطاعات متعددة ، مع التنوع في المهارات والإدارة الذاتية المساندة للفرق.

ومن العوامل التي تجعل الفرق المدارة ذاتياً أكثر فعالية ما يلي :

- **التدريب**: ويتعلق التدريب بالتدريب الفنى والتدريب لاكتساب المهارات الاجتماعية ، وأيضاً التدريب لاكتساب المهارات اللغوية مع التدريب في مجال الأعمال.
- **المكافآت** : أى ضرورة مكافأة الفريق على إنجازاته مع معرفة الاسترجاع عن أداء الفريق.

- الإدارة: أكدت العديد من الدراسات على ضرورة الملاحظة والتقييم والتوجيه بالوظيفة ولذا يجب توافر مديرين لتحقيق فعالية الجماعة لأنها تدار بلا قيادة.

#### 6- فرق العمل من الإدارات المختلفة Gross-functional Teams

وهي تتكون من أعضاء من مختلف التخصصات يعملون معاً. وهذه الفرق تدار ذاتياً لو أن المهام ليست معقدة ، ويكون الأعضاء خبراء في مجال معين ويكونون قادرين على التعاون مع بعضهم البعض والهدف منهم هو الإبتكار والإبداع والجودة. ولتحقيق الفعالية لهذه الفرق يجب توافر ما يلي :

- الاحتواء على كل المتخصصين الضروريين.
- التآلف.
- القرب المادي.
- الاستقلال للإلتزام بما يقومون
- توافر القواعد والإجراءات الملائمة.
- القيادة لمنع الصراعات المحتملة ولقيادة الفريق نحو النجاح.

#### 7-الفرق الافتراضية : Virtual Teams

أنه مع زيادة التوجه نحو العولمة ومع زيادة تكنولوجيا الاتصال ظهر فريق عمل جديد سوف يقود النجاح وهو الفريق الافتراضى والذى يتصل عبر الاتصالات ويتخطى الحدود والأمن والحدود التنظيمية من خلال استخدام الحاسب الألى والتكنولوجيا الإلكترونية. ومن ثم نجد أن أعضاء الفريق لا يتقابلون وجهاً لوجه لوجودهم في دول مختلفة ويستخدمون ال E-mail أو الفاكس أو البريد الصوتى أو غيره. ومن ثم هذا الفريق يمكن أعضاؤه من الاتصال الديناميكي في وقت حقيقى. ومن أهم مزايا الاعتماد على الفريق الافتراضية مايلي:

- يمكن الأعضاء من اللقاءات عبر 24 ساعة لاختلاف الأزمنة بين الدول.

- تخفيض الوقت والتكاليف فلا توجد مقابلات شخصية.
  - توسيع أسواق العمل.
  - المرونة للعاملين مع التوازن بين العمل والحياة.
- أما عن التحديات التي تواجه فرق العمل الافتراضية فيمكن تحديدها كما يلي :
- صعوبة الثقة بين أعضاء الفريق الافتراضى.
  - عدم توافر المشاعر والاتصالات غير اللفظية في الرسائل.
  - الإنعزالية.
  - العمل مستمر 24 ساعة وهذا ما يزيد من التكاليف النفسية.
  - وجود بعض القضايا الإدارية من حيث التقييم للأداء ورقابة الأحاديث وتحقيق العدالة في المعاملة.

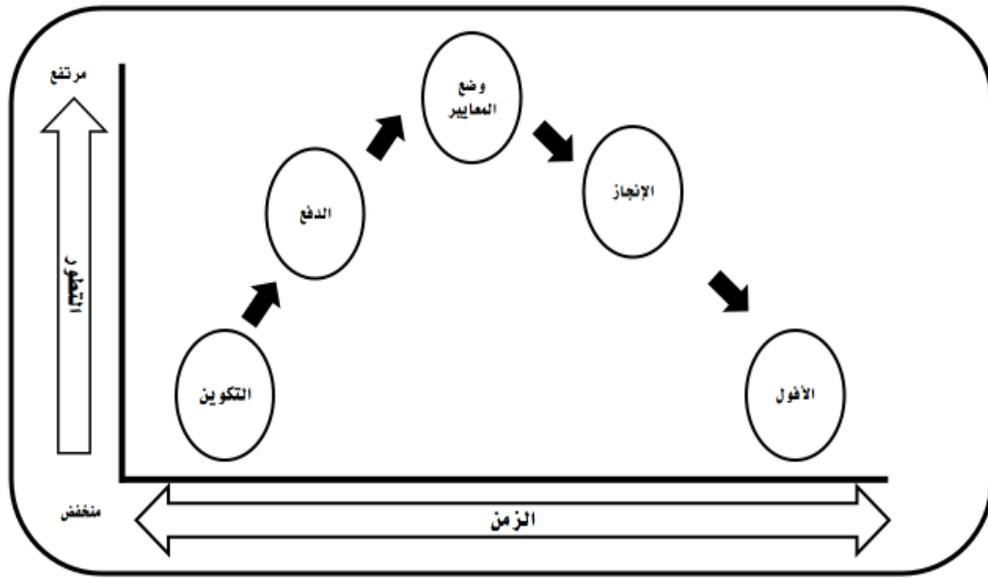
وحتى تتحقق الاستفادة القصوى من الفرق الافتراضية يجب أن تتوافر الشروط التالية:

- احتواء الفريق على أعضاء لهم مهارات عالية وخبرات متعددة.
- الفريق الناجح يحتوى على أقل عدد من الأعضاء لأنهاء المهمة المحددة لأن التنسيق قد يكون صعباً عندما يكبر الفريق في الحجم كما أن عبء العمل يكون كبيراً عندما يكون حجم الفريق صغيراً جداً، ومن ثم نجد أن عدد الأعضاء المثالي في الفريق يكون ما بين 10 – 12 عضواً.
- الاختيار المناسب لأعضاء الفريق على أساس مهاراتهم أو مهاراتهم المحتملة.
- التدريب لأعضاء الفريق.
- التحديد الواضح لأهداف الفريق.
- ربط المكافآت بأداء الفريق.
- استخدام مقاييس الأداء المناسبة لقياس أداء الفريق سواء مقاييس لأداء العمليات أو لأداء مخرجات الفريق.
- زرع الثقة بين أعضاء الفريق.

- تشجيع مشاركة أعضاء الفريق لاتخاذ القرارات حتى يشعروا بالتزامهم بالأهداف وارتباطهم جميعاً بها.
- بناء روح الفريق مع المساندة الاجتماعية للأعضاء.
- التعاون والاتصال السريع بين أعضاء الفريق.
- بناء التحدى عند أداء مهام الفريق.
- تحديد القواعد الحاكمة لسلوكيات الفريق.
- توضيح المعلومات المستجدة والحقائق الجديدة التى تواجه الفريق لإمكانية المواجهة لها.
- المكافأة والتميز لمساهمات الفريق.

### مراحل بناء فرق العمل

تمر عملية بناء فرق العمل بالمراحل التالية كما هو موضح بالشكل (2.7):



شكل (2.7): مراحل تكوين فرق العمل

#### 1. مرحلة التكوين Forming

- التوجيه والتعاون معاً.

- التعلم (نقل الخبرة) من الأعضاء بعضهم البعض.
- بناء الثقة والثقة بالنفس.
- تحديد هدف أو أهداف الجماعة.
- تحديد طريق العمل معاً.

## 2. الدفع والإثارة Storming

- -الاقتراحات الموضوعية.
- -الاستمالة نحو الهدف.
- -وجود صراع تنافسى.
- -تطوير مهارات إدارة النفس.
- -تحديد القوة والسلطة.
- -انتزاع أو التخلص من أى نوع من التملق.

## 3. وضع المعايير والقواعد Norming

- وضع السياسات والإجراءات.
- وضع نظام للتعاون والاتصالات والمكافآت.
- البدء فى العمل معاً مع الوعى باحتياجات الفريق

## 4. الإنجاز Performing

- الإلتزام بالسياسات والإجراءات المحددة للدوار والمسئوليات.
- العمل نحو أهداف الفريق والتنسيق مع قائد الفريق الذى يتسم بكونه مدرب للفريق
- بناء فرق متقدمة.
- تقبل التغيير.
- متابعة الأهداف.

- توليد الشعور بالإنسجام الجماعي.

## 5. الأفلول Adjourning

بعض الفرق تتجمع ثم تتفرق بعد تحقيق أهدافها مثال بعض اللجان أو الفرق الموجه بمهام معينة. كذلك نجد بعض الفرق تتفرق نظرا لما تقوم به بعض المنظمات من توقيف للبعض أو التسريح نظرا لتصغير الحجم وبذا تنتهي الاحتفالات والطقوس والشعائر التي كانت سببا في تطوير نجاحات سابقة.

ومما سبق يلاحظ أن نموذج مراحل تطور الفريق اءاه جيدة للتتبع تطور الفريق ولكن ليس كل الفرق يجب أن تمر بهذه المراحل فهي تطبق بصفة أساسية على الفرق الجديدة وحديثة التكوين والتي لم تتقابل من قبل. وهناك فرق ذات قوة معارف عالية ولجان متخصصة يمكنها تقصير هذه الدورة عندما تكون هناك مشكلة جديدة تواجه العمل. كما أن هناك بعض مواقع العمل المهيكلة تماما ومن ثم نجد مرحلة الدفع والاثارة ووضع المعايير غير ضرورية حتى لهؤلاء الغرباء الذين يدخلون الفريق فنجد على سبيل المثال فرق القيادة على خطوط الطيران يؤدون عملهم بفعالية برغم أنهم فرق تخيلية ولم تتقابل قبل الاقلاع. ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن اختلال فرق العمل وأقولها يمكن يعزى للأسباب التالية:

- الافتقار للثقة.
- الخوف من الصدام أو الصراع.
- الافتقار إلى الإلتزام.
- عدم المحاسبة عن الأداء.
- عدم الانتباه للنتائج.

## بيئة عمل الفريق الجيدة

يجب خلق ومساندة بيئة عمل الفريق التي يجب أن تتسم بما يلي :

1. الانفتاحية Openness أى الصراحة وعدم التحفظ وهذا يتأتى من توجهات قائد الفريق وحسن الاتصالات اللفظية وغير اللفظية داخل الفريق وتخطى المشكلات أو الأزمات.
2. بناء الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق ويجب عدم التحرج من الاعتراف بوجود خطأ.
3. قيام الفرد بالوعى بذاته لتحليل مشاعره قبل التعامل والتكيف مع الآخرين بحيث يتخلص من الأفكار الجامدة مع حسن الإنصات والتحدث مع الغير مع الاعتراف بظروف الفريق والوعى بموقفه.

**الفصل الثامن**  
**المحددات الحضارية لسلوك التنظيمي**

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. استعراض أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني.
2. تناول مفهوم الثقافة.
3. توضيح مكونات الثقافة وخصائصها.
4. مناقشة أهمية الثقافة وتأثيرها علي السلوك الإنساني.
5. استعراض العوامل المؤثرة علي الثقافة.
6. بيان مداخل التعامل مع التنوع الثقافي.
7. تناول التفرقة بين الثقافة والبيئة.
8. توضيح مفهوم القيم وخصائصها ومصادرها وأهميتها وتأثيرها علي السلوك الإنساني وأوجه الاختلاف بين القيم والمعتقدات.
9. تناول مفهوم اللغة وأهميتها وتأثيرها علي السلوك الإنساني.
10. إظهار تأثير المحددات الحضارية علي السلوك الإنساني.

## مقدمة

ينبغي لفهم وتفسير السلوك الإنساني فهم عدة جوانب لكي يتم التوصل من خلالها لفهم السلوك بطريقة صحيحة ولعل من أهمها؛ الفرد والجماعة والمجتمع، حيث أن تلك الجوانب الثلاثة التي تلعب دور كبيراً وبارزاً في فهم سلوك الأفراد لأن السلوك هو نتاج عدد من التفاعلات ما بين تلك الجوانب والتي تؤثر على اتجاه ذلك السلوك. فلو استطلعنا فهم هذه التفاعلات لاستطلعنا توجيهه بتغييره أو تعديله نحو الأفضل ونحو سلوك إيجابي يفيد الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع ككل.

وإنطلاقاً من أن علم السلوك الإنساني قد اشتق جذوره وأصوله من ثلاثة روافد أساسية هي علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الأنثروبولوجي فإن المحددات الأساسية لهذا السلوك قد أشتقت من تلك العلوم، ففيما يتعلق بالمحددات الفردية (كالإدراك، الدافعية، الشخصية، التعلم) فقد اعتمدت على علم النفس، أما المحددات الاجتماعية (كالجماعات) فقد اعتمدت على علم الاجتماع، والمحددات الحضارية (كالثقافة، اللغة، القانون، القيم) اعتمدت على علم الأنثروبولوجي وهي محور اهتمام الفصل الحالي.

ويمكن التعبير عن ذلك إجمالاً في ضوء مقولة أحد الفلاسفة القدامى بأن "كل إنسان يشبه كل الآخرين في بعض النواحي، كل إنسان يشبه بعض الآخرين في نواحي أخرى، كل إنسان يختلف عن أي إنسان آخر في نواحي خاصة" (جواد، 2010). وتعكس الجملة الأولى نواحي البيولوجية والثقافية (وهي عامة على جموع البشر إلى حد ما)، والثانية تعكس النواحي الاجتماعية (فهي قاصرة على مجتمع معين)، بينما الثالثة تعكس النواحي النفسية والفردية. ومما لا شك فيه أنه لا يمكن إغفال أهمية ودور الثقافة العامة في حياة الفرد والجماعة. فالبشرية ليست جماعة ولا فرداً فقط ولكنها تشتمل كافة التفاعلات فيما بينهما والأنظمة والأطر التي تحكم وتُنظّم وتُرشد تلك التفاعلات.

فبالنسبة للنظام الرأسمالي (الفردية) مثلاً نجده يُفسّر أي شيء في حياة الإنسان من خلال طبيعة الفرد ذاته (النفسية والبيولوجية). ثم ظهر بعد ذلك النظام الاشتراكي (الجماعي) وأصبح كل شيء مرتبطاً بطبيعة الجماعة التي ينتهي إليها الفرد، وحدث شبه إلغاء لشخصية الفرد. فمثلاً عندما يقوم الفرد بسلوكيات غير مرغوبة أو

يفشل في تحقيق أهدافه يتم إلقاء اللوم والمسئولية على مجتمعه. ويتوجب على الفرد وفقاً لهذا النظام أنه في هذه الحالة يقوم بتغيير هذا المجتمع لكي يتغير سلوكه؛ أي أن المجتمع بكل ثقافته وتقاليد وظروفه وعقائده هو المسئول عن تنشئة سلوك أفراده بالكامل. وبوجه عام تساهم الثقافة في تمييز الإنسان عن سائر المخلوقات، فهي التي تكسبه صفته البشرية والاجتماعية والسلوكية. تتمثل المحددات الحضارية فيما يلي الثقافة. القيم والمعتقدات. واللغة (عمران، 2010) وهذا ما سوف نتاوله في هذا الفصل.

### أولاً : الثقافة

برغم كون مفهوم الثقافة يعد مفهوم حديث نسبياً في اللغة العربية إلا أنه أصبح الآن مفهوماً شائعاً في الدراسات الاجتماعية والنفسية ودراسات علماء الأنثروبولوجيا والذين تناولوه قبل 100 عام، إلا أنهم قد اختلفوا في تحديد معناها. ففي عام 1952 قاما العالمان كروبر وكلكهون بجمع حوالى 146 تعريف لمفهوم الثقافة حيث اشتملت على فروع علوم متنوعة مثل علم النفس، الاجتماع، التاريخ، الوراثة وغيرها. من هذه التعريفات ما يلي (عبد المحسن، 2014، حجازي، 2004):

ترجع جذور لفظ "الثقافة" في اللغة العربية من كلمة "ثَقِفَ" وهي بمعنى الأدب والتهذيب والعلم والاعتدال والتقويم، والذي ينعكس أثره على السلوك. وعليه جاءت الثقافة اصطلاحاً على هيئة الكل المركب لكافة ما يحيط بالإنسان وتستقر في الذهن المجتمعي ليرسي على أساسها القيم والمعتقدات التي توضح المسارات السلوكية المتفق عليها. يعتقد تايلور أن الثقافة هي كُـلُ معقد يشتمل على مجموعة من الأخلاق والمعلومات والفن والقيم السلوكية والقانون والمعتقدات والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى اكتسبها الإنسان بحكم عضويته في المجتمع.

- هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.
- هي مجموع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعاً بعينه أو فئة اجتماعية بعينها.
- هي مجموعة القواعد والإجراءات العامة التي تُكَمِّلُ بعضها البعض والتي يجب على الفرد اتباعها لإشباع حاجاته المختلفة.

- هي نمط الحياة الذي يعيش في ظلاله بنى البشر في مجتمع معين.
- تشمل الثقافة على الفنون والآداب وطرق الحياة كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات.
- هي نظام متكامل من التوقعات لما يجب أن يفعله البشر من مظاهر الحياة المختلفة.

وتأسيساً على كل ما سبق يمكن اعتبار الثقافة نظام اجتماعي يتكون من أنظمة فرعية متعلقة بالمعرفة والعادات السلوكية والقيم والاتجاهات والأخلاق والمعتقدات واللغة والفن والعقيدة والتي يكتسبها الفرد من مجتمعه باعتباره عضو فيه ويتشارك فيها أفراد هذا المجتمع في زمان ومكان معين ويتناقلونها بتعاقب الأجيال من خلال تفاعلهم الاجتماعي ومختلف وسائل تواصلهم.

يتضح من التعريف السابق أن الثقافة هي نمط للسلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد، ونظراً لأنها تُكتسب ويتم تعلمها من قبل الفرد من خلال ما يمر به من تجارب وخبرات فإن لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره. بناءً على ما سبق ليس هناك ما يُطلق عليه بـ "الثقافة العالمية" والتي تصلح لكل المجتمعات في كل زمان ومكان. فصحة الثقافة وخطأها هو مقياس نسبي يختلف باختلاف المجتمعات، فما هو صحيح في مجتمع معين قد لا يكون كذلك في مجتمع آخر. وكذلك نجد أن الأفكار الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو الدينية هي قضايا نسبية. فمثلاً كان يسود في المجتمع اليوناني القديم تعدد الآلهة في حين يسود في مجتمع المسلمين وحدانية الإله. إضافة إلى ذلك فإن العلوم السلوكية تهتم بمعرفة الثقافة التي تسري في المجتمع الواحد لما لها من تأثير على السلوك الإنساني.

وبناء على سرد التعريفات السابقة يتضح أنه برغم عدم الاتفاق بين العلماء على تعريف واحد ومحدد للثقافة، إلا أن هناك اتفاق حول أن لكل إنسان ثقافة تميزه، وعليه فلكل مجتمع ثقافة جماعية تميزه، وأيضاً هناك ثمة اتفاق حول أن الثقافة تلعب دوراً فعالاً (سواءً إيجابياً أو سلبياً أو مزيجاً منهما) في حياة المجتمعات (أفراداً ومنظمات) وفقاً لطبيعتها ومكوناتها وجاذبيتها وعمقها وقوة تأثيرها.

والسؤال الذي يثور في الذهن هنا هو هل هناك تفرقة بين الثقافة والحضارة أم أنهما مصطلحين مترادفين؟ والإجابة هناك تفرقة بينهما فهما ليسا مترادفين. فالثقافة هي مكون بيئي يحتوى على قيم ومعتقدات وأفكار ومعايير وأنماط سلوك تأخذ بها مجموعة من البشر في فترة من الزمن ويتم تناقلها من خلال عمليات التطوع الاجتماعي، فالثقافة تُكْتَسَبُ من البيئة المحيطة بالفرد.

أما الحضارة فهي إطار واسع يعكس واقع مجتمع كامل بعصر من العصور. هذا الإطار يحتوى على المكونات الثقافية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعادات والتقاليد والأديان والفنون. أي أن الثقافة تعتبر عاملاً من العوامل المكونة للحضارة. فالحضارة تمثل الكل والثقافة الجزء (جواد، 2010، أبو زيد، 1998).

### مكونات الثقافة

تتكون الثقافة من مكونين رئيسيين أو تقع على مستويين هما الثقافة المادية والثقافة غير المادية. أما الثقافة المادية (المستوى الفيزيائي) فيقصد بها الوسائل المادية وهي نتاج صنع البشر من أشياء مادية ملموسة ومرئية. وهي من أكثر المكونات وضوحاً. وتشتمل على المباني، الوثائق والمطبوعات، الإنشاءات، التكنولوجيا المستعملة بها، السلع، الأثاث، الملابس، الشارات والرموز والصور، الأصوات وغير ذلك من الجوانب الملموسة بمجتمع معين. هذا المكوّن لا يُعبر بشكل دقيق عن ثقافة المجتمع.

وعلى الجانب الأخر هناك الثقافة غير المادية (مستوى القيم والمعايير والافتراضات). وتتضمن هذه الثقافة كل من المكونات التالية:

#### 1. القيم

عندما نريد معرفة ما إذا كانت أفكار معينة صحيحة أم خاطئة فإن الأمر يتطلب قياسها على أفكار أخرى سائدة في المجتمع تُدعي الأيديولوجيات (أو القيم). وتشتمل على كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء مجتمع معين يؤمنون به ويتبعونه. فالمجتمعات تُمارس ضغوطاً على أفرادها وتجبرهم على اعتناق تلك القيم إذا أرادوا البقاء في كنفها. وتتمثل في الأفكار، المعرفة، الأخلاقيات، القانون، وهي التي تُوجّه سلوك الأفراد والجماعات في ذلك المجتمع،

ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة بالمجتمع، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد والجماعات.

## 2. المعايير

تشير المعايير إلى طرق العمل أو السلوك المقبول أو غير المقبول اجتماعياً والذي يجب على الأفراد القيام به أو الامتناع عنه باعتبارهم أعضاء في مجتمع معين. فهي تشبه القنوات التي يسير فيها السلوك. إذاً فالسلوك الذي يصدر عن الأفراد في المواقف التي يتعرضون لها يخضع لمعايير. فمثلاً عندما يلتقي شخصين تكون هناك معايير حاکمة للسلوك المرغوب في هذا الموقف والذي يجب أن يقوموا به، كأن يتصافحا باليد مثلاً أم يتجاهلا بعضهما أم يتعانقا أم يلامس أحدهما أنفه بأنف الآخر أم يقبله في كتفه... وهكذا بالنسبة لكل أنماط السلوك. وتصدر الإشارة إلى أن هناك نوعين من المعايير:

- معايير أمرية: أي تأمر الأفراد أو الجماعات بالقيام بسلوك معين. مثل قيادة السيارة من جهة اليمين.
  - معايير تحريمية: أي تمنع الأفراد أو الجماعات من القيام بسلوك معين. مثل القيادة مع تناول الكحوليات.
- وهناك معايير شائعة لكل المجتمع ومعايير أقل انتشاراً أو متعلقة بقطاع معين من المجتمع. وقد تتخذ هذه المعايير (أو التوقعات السلوكية) أشكالاً مختلفة منها:

العادات الشعبية: وهي عادات الأفراد أي الطريقة التي أعتاد أفراد المجتمع القيام بها من أجل أداء الأشياء المختلفة لإشباع حاجاتهم، وفي تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي سلوكهم إلسومي. وتنتقل من جيل لأخر إما بالتعليم أو بالملاحظة والمحاكاة (التقليد). مثل عادة تناول الطعام ثلاث مرات يومياً، بدء المصافحة باليد إلسمني، عادات متعلقة بطريقة تناول الطعام (سواء باليد، أو بالملقعة والشوكة والسكين، أو بالأعواد الصينية).

المحظورات أو المحرمات: بعض من العادات الشعبية السابقة تقتزن بالأخلاق ويترتب على مخالفتها من قبل أفراد المجتمع ضرراً سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع. وبالتالي تكتسب صفة الإلزام من جانب الفرد، ويترتب على مخالفتها التعرض للعقاب أو للنبد الاجتماعي. فمثلاً تناول وجبة واحدة أو استخدام الملقعة في الأكل من عدمه لا يتسبب في ضرر للفرد أو المجتمع، ولكن زواج البنت الشرقية بدون موافقة أسرتها أو تطاول الابن على والديه أو شرب المسلم للخمر كلها أمثلة للمحظورات. ومن هنا تتضح التفرقة بين السلوك التقليدي المجرد المعتاد والسلوك الأخلاقي.

النظم الاجتماعية: بعض من هذه العادات تحتل أهمية أكثر من غيرها من وجهة نظر المجتمع، فإذا تراكمت معاً تُكوّن ما يعرف بـ "النظام الاجتماعي". ومن أمثلة ذلك النظام التعليمي، النظام الديني، النظام العائلي. ويشتمل أي من هذه الأنظمة الثقافية الفرعية على عدة أنماط سلوكية مُتفق عليها ومُتعارف عليها اجتماعياً يلتزم الأفراد بها، ويمثل جزء من الثقافة العامة للمجتمع (النظام الأكبر).

القانون: يعتبر القانون أكثر المعايير المعروفة لدى البشر. ويمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك حيث يُحدد بوضوح ما الذي يجب على الفرد عمله وما الذي يجب عليه الامتناع عنه، والعقوبة التي تنزل بمن يخالف ذلك بتعرضه للمسألة القانونية. وعليه فالقانون يعتبر مُنظماً وموجهاً ومُحددًا للسلوك الإنساني وهو أكثر المحددات الثقافية وضوحاً وتوثيقاً. الافتراضات الأساسية: هي التي يُكوّنُها الفرد حول مجتمعه وبيئته الخارجية وهي التي تُملي عليه كيف يفكر، وكيف يدرك ما حوله وما هو إحساسه وشعوره نحو عناصر بيئته، وما هي أهدافه. فمثلاً نجد أن نمط الإدارة المُتبع في منظمة ما ينبع إلى حد بعيد من الافتراضات التي يفترضها المدير حول مرؤوسيه وحول الكيفية التي يمكن أن يديرهم بها والتي تُؤدّي بها الأعمال. هذه الافتراضات حول فهم الطبيعة البشرية لمرؤوسيه وكيفية التعامل معها داخل المنظمة (مثال نظرية X، Y) هي التي تُوجّه سلوكه فعلاً نحو مرؤوسيه، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فافتراضات المرؤوسين عنه وعن المنظمة هي التي تُرشدهم إلى كيف يفهمون ويفكرون ويشعرون حيال الأشياء أو الموضوعات. وتُوفّر الافتراضات الأساسية الإطار أو المقدمة المنطقية التي تُبنى عليها القيم. وبناءً على ما سبق يتضح صعوبة ملاحظة وتفهم الافتراضات الأساسية لأنها داخلية وضمنية في نفس الإنسان وهي أكثر مستويات الثقافة خفية. وبوجه عام، يصبح المفهوم الشامل للثقافة هو تطوير فهم مشترك للمستويات السابقة للثقافة.

### خصائص الثقافة

هناك سمات أساسية للثقافة : وهي كما يلي:

1. نظام مركب: حيث أنها تتكون من عناصر فرعية تتفاعل فيما بينها وتشتمل على ثلاثة أنظمة فرعية هي

كما يلي:

• الجانِب الاجتماعي: ويشمل الفنون والآداب والعادات الشعبية والمحظورات والنظم الاجتماعية.

- الجانب المعنوي: ويشمل النَّسَقُ القيمي والأخلاقي والفكري للمجتمع.
  - الجانب المادي: ويشمل نتاج المجتمع من مبانى، الآلات، معدات.
2. نظام متكامل: حيث أنها تتجه باستمرار إلى تحقيق التوافق بين مكوناتها الفرعية، وبالتالي فإن أي تغير يطرأ على أحد المكونات يؤثر في باقي المكونات حيث أنها تمثل نَسَقاً متوازناً ومتكاملاً.
  3. نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث تنتقل من جيل إلى الأجيال اللاحقة، أي يتم توريثها عبر الأجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو المنظمات من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وبذلك تصبح جزءاً من ميراث الجماعة.
  4. تُكتسب ويتم تعلمها: فهي ليست غريزة أو فطرية ولكنها مكتسبة من المجتمع المحيط بالفرد، ويقوم كل جيل بتسليم الثقافة للجيل الأخر عن طريق التفاعل مع الآخرين، أو التعليم (سواء المقصود أو غير المقصود)، أو الخبرة، أو التجربة، أو المحاكاة.
  5. نظام مُتَغَيِّر ومُتَطَوِّر ومتكيف: أي أن استمرار الثقافة لا يعني انتقالها عبر الأجيال بشكل تلقائي كما هي دون تغير، بل أنها كاستجابة للتغيرات في مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، وللتوافق مع البيئة المحيطة (سواء اقتصادية، ثقافية، اجتماعية) نجدها في تغيير مستمر، حيث تُفَقِّدُ منها جوانب قديمة وتُستَجِدُّ عليها جوانب أخرى جديدة.
  6. إنسانية: فالثقافة لها سمة الإنسانية ينفرد بها الإنسان دون غيره من المخلوقات.
  7. نتقائية: حيث أن تراكم الخبرات التي مر بها المجتمع يؤدي إلى حدوث تراكم ثقافي تعجز معه الطبيعة البشرية للأجيال عن الاحتفاظ به كاملاً في ذاكرتها. وعليه يقوم كل جيل بعمليات انتقائية لعناصر الثقافة بقدر ما يحقق له إشباع حاجاته وتكيفه مع البيئة المحيطة. لذلك نجد أن الثقافة تخضع لعمليات انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها كل من المديرين والعاملين في المنظمة. فكل مدير ينتقي منها ما يُزِيد من قدرته على التوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه منظمته وتُمَكِّنُه من إدارة مؤسسته، والعاملين كذلك يقومون بانتقاء العناصر التي تُوجِّهُ سلوكهم وتُمَكِّنهم من التوافق مع بيئة العمل

بالمنظمة.

### أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك التنظيمي

تُعد الثقافة قوة خفية متعددة التأثير. وبالتالي يمكن أن تلعب الكثير من الأدوار ومنها:

1. توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء مجتمع معين مما يخلق شعوراً بالتوحد ويُحدِث تكامل وتماسك داخلي بينهم.
2. تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فهي توفر مصدراً للمعاني المشتركة التي تُفسِّر لهم لماذا تحدث الأشياء على نحو معين وماهية السلوكيات المرغوبة منهم، فهي بمثابة بوصلة أو مُرشد للسلوك.
3. تكييف الأفراد مع بيئتهم الخارجية المحيطة.
4. تحقيق التنسيق والرقابة.
5. تقليل الصراعات داخل المجتمع.
6. خلق الالتزام الجماعي.

### العوامل المؤثرة على الثقافة

هناك الكثير من العوامل التي تُسهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها (عمران، 2010):

1. المستوى العلمي للفرد: ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة المستمرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة أياً كانت المعلومات أو الأنماط السلوكية أو التوقعات التي يُراد تعلمها. فالفرد ينتقي من نماذج السلوك والقيم والأفكار والمعتقدات وفقاً لمستواه العلمي وقدراته العقلية.
2. قدرة الفرد على التعبير والتواصل: برغم أن جميع الكائنات الحية لديها القدرة على الاتصال، إلا أن الله سبحانه وتعالى قد ميّز الإنسان بالإضافة لذلك بالقدرة على التعبير واستخدام أساليب التعبير

المختلفة لتحقيق هذا التواصل مع الغير مما يساعد على تحقيق السرعة والسهولة والوضوح في توصيل المعلومة والفهم والاستيعاب لها ومن ثم سرعة التعلم والاكساب لها.

3. قدرة الفرد على التذكر والاحتفاظ والتخزين: ميز الله الإنسان عن غيره من المخلوقات بالقدرة على التذكر والاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها واسترجاعها وقت الحاجة إليها والاستفادة من الخبرات والتجارب الماضية. وهذه القدرة تكفل نقل المعرفة من جيل لأخر وهو ما يطلق عليه "التوارث الثقافي بين الأجيال".
4. اللغة: هي مجموعة الرموز سواء المنطوقة أو المكتوبة أو الحركية (أي الإشارات الجسدية) التي يستخدمها أبناء مجتمع معين كوسيلة للتفاهم فيما بينهم. فمن خلالها يمكن لهم أن يتمكنوا من التعبير عن أفكارهم ومعارفهم ومشاعرهم وخبراتهم وتجاربهم ونقلها للآخرين المشاركون لهم في هذه اللغة وتبادلها معهم، مما يزيد من احتمالية تناقل الأنماط السلوكية فيما بينهم.

### مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين

في ظل المتغيرات العالمية في بيئة الأعمال المعاصرة أصبح من الطبيعي أن يعمل أفراد من مختلف الجنسيات في المنظمات مما يستتبعه سير العمل في المنظمات في ظل مختلف الثقافات الخاصة بالعاملين. وفي ظل هذه التعددية الثقافية للعاملين كان لزاماً على علماء السلوك التنظيمي أن يلقوا الضوء على هذا المجال. وبصدد تعامل المنظمة مع التنوع الثقافي لعاملها يمكنها اتباع المداخل التالية (Baron، Greenberg، 2000):

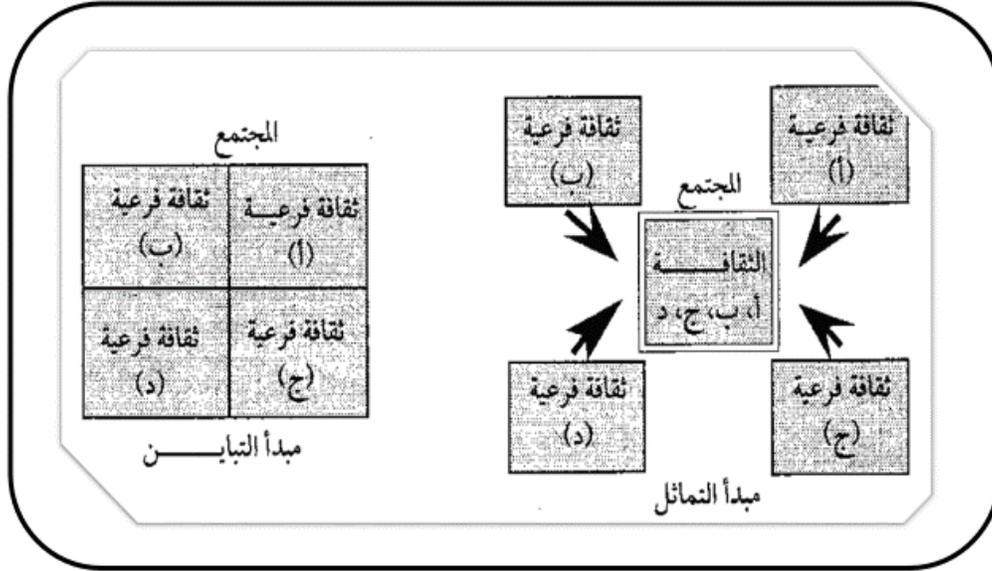
#### 1. مدخل التشابه أو التوحيد

ويقضي بأنه لكي يحدث التوافق بين العاملين المنتمين إلى أجناس أو ديانات أو جنسيات أو أصول عرقية مختلفة - وبالتعبية ثقافات مختلفة - ويتفاعلون ويتعاملون معاً وينجحون في تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية فلا بد عليهم أن تنصهر كل خلفاتهم الثقافية في بوتقة واحدة لتصبح ثقافة واحدة مشتركة ويتحقق في هذه الحالة التماثل الثقافي. وهذا المدخل هو ما كان سائداً في الولايات المتحدة قبل الستينيات. حيث حاول المهاجرين إليها استيعاب وهضم الثقافة الأمريكية إلى أن أصبحت مشتركة بينهم بغض النظر عن ثقافتهم

الأصلية.

## 2. مدخل الاختلاف أو التعدد

منذ منتصف الستينيات ومع تنامي دور منظمات الحقوق المدنية وحقوق الإنسان أصبح المجتمع الأمريكي يتقبل فكرة الاختلاف ويحترم الثقافات الفردية ولا يُصر على إحداث التماثل لكي يتم التوافق بل يمكن أن يحدث التوافق بين العاملين والانسجام والتناغم بينهم وتوحيد جهودهم لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة حتى في ظل وجود اختلافات بينهم في الأجناس أو الديانات أو الجنسيات أو الأصول العرقية. ويمكن توضيح المدخلين السابقين من خلال الشكل (3.7):



شكل (1.8): مداخل التعامل مع التنوع الثقافي للعاملين

يتضح من الشكل أن اتباع مدخل التشابه (أو التماثل) يفترض وجود ثقافة عامة تنشأ من اندماج الثقافات الفرعية (أ، ب، ج، د) في ثقافة واحدة. أما العكس مدخل الاختلاف (أو التباين) فنفترض أن العاملين من ثقافات متنوعة يتعايشون معاً في مجتمع واحد يُعترف بثقافتهم المتنوعة ويحافظ على هويتهم الثقافية. وهذا المدخل هو الأحدث فكرياً حيث ازدادت أهمية مبدأ احترام الآخر وقبول تنوع الثقافات الفرعية داخل الثقافة الكلية. وعليه فقد نرى

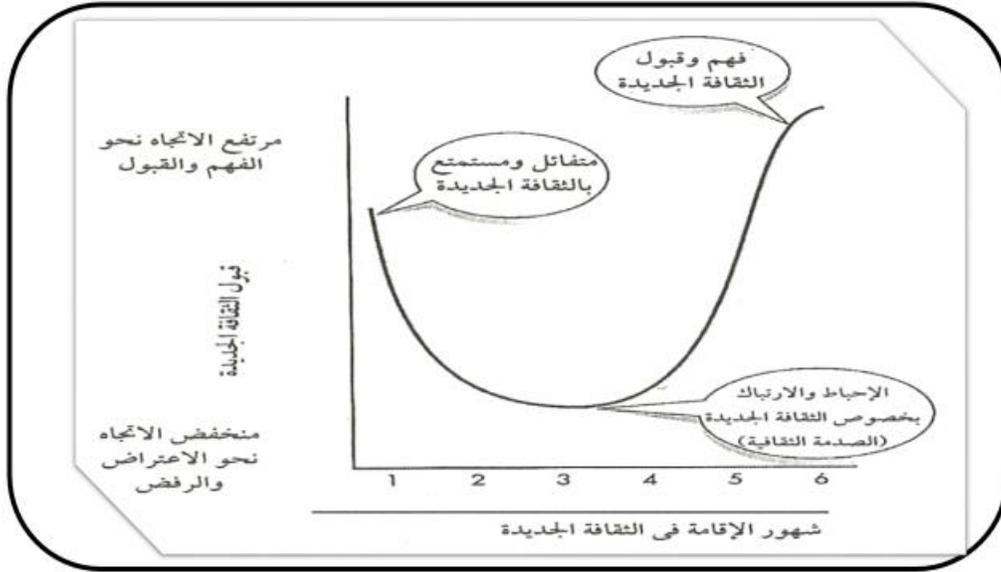
مدخل احترام التنوع والذي يُوفّر قبول واحترام التنوع في قوى العمل.

### التكيف الثقافي

يبدو أثر التباين الثقافي واضحاً بالنسبة للعاملين في المنظمات متعددة الجنسيات، حيث إن الانتقال إلى ثقافة مختلفة تتضمن فيما وتقاليداً ومعاييراً سلوكية مختلفة لم يعتادوا عليها تصيبهم بما يسمى بـ "بالصدمة الثقافية". والغريب أن نفس هؤلاء العاملين يصابون بالصدمة الثقافية أيضاً عند عودتهم إلى أوطانهم الأصلية بعد قضاء فترة طويلة في الدولة الأجنبية ويحتاجون فترة لإعادة التكيف. وتحدث الصدمة الثقافية نتيجة إدراك الأفراد بأن الآخرين يختلفون عنهم بشكل غير متوقع أو بطريقة لا يمكنهم تخيلها. وقد يستغرق ذلك بعض الوقت لكي يعتادوا عليه. وبوجه عام كلما طالت مدة بقاء الفرد في دولة معينة زاد تقبله لثقافتها. ويلاحظ أن عملية التكيف مع الثقافة الأجنبية تأخذ شكل حرف "U" وتتم بالمراحل الثلاثة التالية (Baron، Greenberg، 2000) كما هو موضح في الشكل ():

- المرحلة الأولى: يكون الفرد فيها في بداية انتقاله للثقافة الجديدة متفائل ولديه رغبة للاستمتاع بالعالم الجديد، وتستغرق هذه المرحلة حوالي شهر تقريباً.
- المرحلة الثانية: وتتمثل في الشهور التالية حيث يشعر الفرد بالإحباط والاضطراب خلال محاولاته ومعااناته في التكيف مع الثقافة الجديدة. وهنا تحدث الصدمة الثقافية.
- المرحلة الثالثة: بعد حوالي ستة أشهر فإن الفرد يتكيف مع الثقافة الجديدة ويصبح أكثر ميلاً لتقبلها.

ويمكن توضيح المراحل السابقة من خلال الشكل التالي (2.8):



شكل (2.8): مراحل التكيف الثقافي

وبلاحظ أن الصدمة الثقافية أمر محتم الوقوع. ويمكن إيعاز حدوث تلك الصدمة إلى النظرة المحدودة أو الضيقة من بعض الأفراد في تفسير سلوك الآخرين. حيث تكون لديهم معتقدات خاطئة بخصوص ما يلي:

أن هناك طريقة وحيدة مثلي للسلوك أو التصرف مع الآخرين.

أن طريقة تصرفهم هي المثلي.

وهو ما يسمى بـ ""التحيز الثقافي". فعلى سبيل المثال يصر الأمريكيون على التحدث باللغة الانجليزية ويرون أن كل بلاد العالم لابد أن تتعلمها وتجيد التحدث بها، بينما يميل الأوروبيون إلى التحدث بأكثر من لغة. وبالتالي فتعرض الفرد لثقافات متنوعة يُعَلِّمُهُ أن الهدف الواحد يمكن تحقيقه عن طريق اتباع سلوكيات مختلفة، هذه السلوكيات قد تكون جميعها صحيحة ومتكافئة في الجودة وتحقق في النهاية ذلك الهدف.

### ثانياً: مفهوم القيم والمعتقدات

وتمثل القيم والمعتقدات البعد الثاني من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني، وذلك كما يلي:

## مفهوم القيم

القيم هي لب الثقافة وتشير الكتب المتخصصة في هذا المجال إلى تعدد التعريفات التي صاغها الباحثون لتحديد وتعريف مفهوم "القيم". فبرغم شيوع استخدامها من قبل الباحثين إلا أنهم لم يستطيعوا التوصل إلى تعريف محدد ومتفق عليه حول ماهية القيم. فمنهم من عرفها عن طريق ربطها بطريقة معاملة الأفراد للأشياء، أو أنها أنماط للسلوك، أو أنها نواحي يطبقها الفرد أكثر من مجرد كونها تعبير عن كيفية إدراك الفرد للأشياء وتقييمه لها (أي إعطائها قيمة). تلك النظرة للقيم تركز على أن القيم تمثل نماذج للسلوك أو معايير للقرارات والتصرفات، أو أن القيم هي أحكام عقلية وأهداف يمكن استخدامها على أنها مقاييس أو معايير، ويمكن استخدامها على أنها موجّهات للسلوك توجه سلوك الفرد والمجتمع، أو هي مؤشرات للاتجاهات، يمكن تناولها من خلال مؤشر الأنشطة السلوكية (Nwadei، 2004).

هذه التعددية في التعريفات قد تجد ما يُبرّزها في ضوء اختلاف العلماء الذين تصدوا للبحث في هذا المفهوم. ومنهم علماء النفس والاجتماع والأنثروبولوجي والإدارة والاقتصاد والفلسفة والتربية وغيرهم. وكل فريق من العلماء وضع تعريف للقيم يخدم تخصصه، وكل فريق تأثر بنظرية أو بمذهب معين في تعريفه لها. وقد ترتب على ذلك نوع من الاختلاف في تناول هذا المفهوم من مجال لآخر بل ومن تخصص لآخر داخل نفس المجال ومن استخدام لآخر داخل التخصص الواحد.

والخلاصة أن القيم هي مجموعة من المعتقدات التي تعكس ما يحرص الأفراد على الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف وتتسم بقدر من الاستقرار النسبي. وعليه فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كموجهات ومرشحات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي (Glinow، Mcshane، 2003، Saks، Johns، 2011، عمران، 2010، حجازي، 2004، ، رفاعي، 2001).

وبرغم أن القيم تمثل مكونات عقلية إلا أن لها أبعاد سلوكية وعاطفية. إن القيم تتطور بشكل يُمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم بطرق مقبولة اجتماعياً. ولهذا فالقيم تتشكل في ضوء الإطار الثقافي للمجتمع. إن قيم الأفراد

داخل أي مجتمع تمثل الأساس الذي يتم بناء عليه تقييمهم الذاتي لأنفسهم وللآخرين. وهي تلعب دوراً أساسياً في وضع الأهداف الشخصية. ويمكن التعبير عن القيم من خلال عمليتين هما: (أ) التبلور: تبلور القيم عندما يمكن للأفراد أن يحددها ويوضحوا كيفية تأثيرها على سلوكهم. والأولوية وتحدث عندما يرتب الفرد القيم في ضوء أهميتها النسبية.

إن نظام القيم يشتمل على كل القيم التي يعتنقها الفرد بما في ذلك قيمه الثقافية العامة وقيم العمل (الثقافة التنظيمية).

القيم الثقافية العامة تتضمن قيم متعلقة بالطبيعة البشرية (الكائنات البشرية جيدة، سيئة، على حد السواء)، العلاقة بين الفرد والطبيعة (الطبيعة تسيطر على الأفراد، الأفراد تسيطر على الطبيعة، التعايش بتناغم مع الطبيعة أمر ضروري)، التوجه بالوقت (الماضي، المستقبل، الحاضر)، السيطرة على النفس (درجة عالية، متوسطة لسيطرة الفرد على مشاعره وعواطفه، منخفضة)، العلاقات الاجتماعية (الفردية- بمعنى أن الفرد هو أهم وحدة اجتماعية، الاشتراكية- بمعنى أن الجماعة هي الأهم).

وبرغم أن هناك بعض القيم الثقافية قد تبدو مهيمنة وطاغية في جماعات ثقافية معينة مقارنة بالجماعات الأخرى إلا أن هناك قدر من التنوع والاختلافات ما بين أعضاء نفس الجماعة الثقافية، وكذلك فإن هناك قدر من التداخل في القيم الثقافية والمُعتنقة من قبل أفراد من مختلف الجماعات الثقافية. إن قيم العمل تُعبر عن القيم التي يعتنقها الفرد والتي من المتوقع إشباعها من خلال العمل في المنظمة (كالرفاهية المألوسة، الإيثارة، الإنجاز، المسؤولية).

وبرغم تعدد الأدبيات السابقة في مجال القيم إلا أنه مازال هناك مثار للجدل حول بعض النواحي ذات الصلة بالقيم وكيفية قياسها. فعلى سبيل المثال فقد افترض بعض الباحثين بأن القيم يرتبها العقل بشكل متدرج وفقاً لأهميتها النسبية وعليه فإن الفرد يقرر بشكل عقلي أو يختار نمط السلوك بناء على الترتيب المسبق للقيم المتنافسة. ومن ناحية أخرى فقد اعترض البعض على فكرة الترتيب المحدد المُتدرج للقيم والذين رأوا أن قيم الفرد يختلف ترتيبها وأولويتها النسبية وفقاً للموقف الذي يمر به الفرد. وبناء على وجهي النظر السابقتين حول كيفية

قياس القيم ظهر مدخلين أساسيين في أدبيات القيم هما:

المدخل المُقَارِن: حيث يتم تقدير القيم في صورة تفضيلات لقيم معينة على حساب قيم أخرى بشكل غير مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية الترتيب.

المدخل المعياري أو النمطي: حيث تقاس القيم بشكل مستقل عن بعضها البعض من خلال عملية إعطاء درجة لكل قيمة بغض النظر عن القيم الأخرى.

وتلخيصاً لما سبق فإن القيم تشير بوجه عام إلى اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه. وتمثل كل ما هو ذو قيمة عند أعضاء هذا المجتمع، وهي بمثابة مُرشد ومُوجه لسلوك البشر ضمن الظروف المجتمعية المختلفة سواء كانت قيم سياسية أو قيم اجتماعية أو قيم اقتصادية. والتي بناء عليها تُصاغ الأيدولوجيات وتُحدّد السياسات. وعليه فالقيم تُعد من أبرز محددات السلوك الإنساني حيث ان كافة جوانب السلوك الإنساني محكومة بمنظومة القيم السائدة.

### خصائص القيم

تتصف القيم بعدد من الخصائص منها:

1. القيم تمثل مجموعة من المعتقدات مصدرها الثقافة المجتمعية والتفاعل الاجتماعي بين شخصيات الأفراد والبيئة المحيطة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.
2. القيم تتسم بقدر من الأهمية النسبية. وتترتب تبعاً لأهميتها داخل ما يُعرف بـ "سلم القيم" أو "تدرج القيم" والذي يختلف من مجتمع لآخر وداخل نفس المجتمع من فرد لآخر وبالنسبة لنفس الفرد من زمن لآخر.
3. القيم تتسم بالثبات والاستمرار النسبي.
4. القيم تُفصِح عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار ما بين البدائل السلوكية. أي أنها تتجلى في المواقف أو الاتجاهات أو السلوك نحو أشخاص أو موضوعات معينة. فهي من شأنها توجيه الأفراد نحو غايات ووسائل تحقيقها وأنماط سلوكية يُفضّلها هؤلاء الأفراد.

## أهمية القيم وتأثيرها على السلوك التنظيمي

تتغلغل القيم في حياة الأفراد والمنظمات نظراً لإرتباطها الوثيق بدوافع الأفراد وسلوكهم وأهدافهم. فالفرد يسعى وراء هدف ما ويبدل الطاقة والجهد بقدر يتناسب مع أهمية ذلك الهدف وقيمه عنده. والقيمة من هذا المنطلق ما هي إلا اهتمام واختيار وتفضيل يشعر معه صاحبه أن له مبرراته الخلقية أو العقلية بناءً على المعايير التي تعلمها من خلال خبراته المتراكمة في الحياة. فمثلاً قيمة "النزاهة في العمل" تُوجّه سلوك صاحبها إلى الابتعاد عن التصرفات الوظيفية غير اللائقة والتي قد تجعله عرضة للشبهات. وبمعنى آخر فالقيم هي موجّهات عامة للسلوك تعكس الأطر المرجعية التي يلتزم بها الأفراد عندما ينتهجون سلوكاً ما. ولذلك فإن القيم تعتبر من القضايا المحورية في تفكير وأفعال وسلوك الأفراد.

وتنبع الأهمية النسبية لتأثير القيم على سلوكيات الأفراد من الدور الذي تلعبه تلك القيم فيما يلي (Yaniv، 2003؛ رفاعي، 2001؛ الكردي، وآل ناجي، 1996؛ التوني، 1991؛ خشبة، 1989):

- 1- القيم تعتبر عنصراً أساسياً وهاماً حيث تشتمل على جميع خصائص الفرد والمنظمة، وإن كان مفهوم القيم المرتبطة بالفرد يختلف عن تلك المرتبطة بالمنظمة إلا أن لكلٍ منهما تأثير على موقف المنظمة.
- 2- تكوين الأفكار والمبادئ والمفاهيم التي يستطيع الفرد أن يقبلها ويستوعبها ويتذكرها.
- 3- تحديد المبادئ الأخلاقية التي يمكن أن يستخدمها الفرد لتبرير وترشيد أفعاله ومواقفه تجاه الآخرين.
- 4- تشكيل اتجاهات الفرد نحو الأشخاص، المواقف، القضايا المختلفة (مثل القضايا السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية).
- 5- تزويد الفرد بالمعايير التي يسترشد بها في حياته اليومية. حيث إن القيم عادة ما تصيغ المعايير التي تُرشد التصرف (السلوك) وتولد الاتجاهات وتبرر التصرفات الشخصية لكل فرد أمام نفسه وتمكنه من الحكم على تصرفات الآخرين. فنسّق وإطار القيم يمثل معياراً للتمييز بين السلوك المقبول وغير المقبول، وبالتالي إتاحة المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي. وبناء على كل ما سبق يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ

بالاتجاهات والسلوك.

- 6- اختيار أنواع ( وأنماط) المنظمات (والأفراد) الآخرين الذين يُمكن للفرد أن يتوافق معهم.
  - 7- القيم أداة للضبط والرقابة وبالتالي فهي تشكل منطلقاً للثواب والعقاب وتحقيق العدالة وتدعيم المسؤولية الفردية والجماعية. وتحديد ما يعتبره الفرد صواباً أو خيراً أو أخلاقياً أو جميلاً.
  - 8- القيم تعطي للأشياء وزنها وأهميتها وتُشكّل دافعاً حيويّاً للسلوك الإنساني، وبالتالي وجود القيم يعطي حافزاً للفرد من أجل إشباع حاجاته وتحقيق ذاته.
  - 9- القيم بمثابة المُحدّد أو الإطار الرئيسي الذي يتم وضع الأهداف والسياسات وفقاً له، حيث لا يجوز (بالنسبة للفرد السوي) التعارض مع القيم أو الاختلاف معها. وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح العلاقات والمسارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز هذه الأهداف.
  - 10- توحد القيم يؤدي إلى التوافق والتفاعل بين الأطراف المختلفة (مثل رؤساء ومرؤوسين) مما يضاعف فرص الثقة والمشاركة وإنجاز الأهداف المرسومة بفعالية.
  - 11- تُوفّر القيم الإطار الذي يمكن استخدامه في تقييم وتقويم الأفراد.
  - 12- القيم تُنبئ عي الأفراد والتزامهم وتُعزز انتمائهم مما يزيد من قدرتهم على مراقبة أنفسهم ويحول دون أية انحرافات سلوكية أو إدارية مقصودة مما ينعكس بصورة ايجابية على فعاليتهم في العمل.
  - 13- إن الفشل الواضح في كثير من تجارب الدول النامية في مجال تطوير المنظمات يرجع بالدرجة الأولى إلى تركيز المسؤولين عن تلك التجارب على استيراد عاملين بثقافات المختلفة ونقل تقنيات أو تكنولوجيات أو استراتيجيات أو نظم عمل معينة من الدول المتقدمة بدون أن يُراعى بُعد النّسق القيمي ومدى توافق تلك النظم والتقنيات الحديثة مع القيم السائدة في الدول النامية أو عدم توافر الثقافة المحلية المُدعّمة والحاضنة لهذه التكنولوجيات والنظم الحديثة.
- ولكن ليس معنى ذلك أن القيم تحول دون تقدم المجتمع وتطور المنظمات العاملة فيه. فهي أداة يمكن استخدامها لتحقيق مزيد من التطور. فالمتبع لنسق القيم في اليابان مثلاً يجد أن قيمة " الأداء أو الإنجاز"

أمكن استخدامها لتوجيه وإثارة القوى العاطفية والدافعية عند اليابانيين نحو بذل المزيد من الجهد، وبالتالي زيادة الإنتاج. وبالإضافة لذلك يمكن القول بأن المنظمات اليابانية قد حققت نجاحات باهرة بسبب اتباع أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وجعله قيمة عليا في سلم القيم لديها.

وينظر قيمة المشاركة في الثقافة الغربية قيمة الشورى في الثقافة العربية والتي دعت إليها الديانات السماوية لما لها من فوائد جمة بسبب التفاف الأفراد حول بعضهم البعض وزيادة الولاء بتطابق أهدافهم واستعدادهم للقيام بأي عمل يُطلب منهم. وقد أشارت الدراسات إلى أن أهم ما يُؤجّر الإدارة في مصر هو اختلاف الثقافة الخاصة بالفرد والتي نشأ عليها وتعلمها في المجتمع من جهة والثقافة التنظيمية التي يوجهها ويطبقها داخل المنظمة من جهة أخرى. ولذلك فالتوافق بين الثقافتين (التوافق القيمي) يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تسبب تحقيق الأهداف بفعالية مع راحة الفرد ورضاه حيث إن ذلك يجعله يُوجّه كل طاقاته إلى العمل دون عراقيل (الشيخ، 1995).

14- للقيم أثر بالغ على المكانة التي يعطيها الأفراد للعمل في المجتمع. فاليابانيون مثلاً يعطون وقتهم وروحهم وجسدهم للمنظمة وبواسطتها يحدث كل شيء أساسي في حياتهم، وتكون طريقة ارتباطهم بها على أساس إقطاعي عائلي. أما بالنسبة للأمريكيين فإن المنظمة هي مكان لتحقيق الذات، وللتعبير عن الطاقات والإمكانيات والدخول في منافسة مع الأعضاء الآخرين في المنظمة. وبالنسبة للأوروبيين فإن المنظمة هي وسيلة لكسب العيش، أما تحقيق الطموحات الشخصية فتتم في مكان آخر. وفي البيئة العربية فإن المنظمة هي أداة لتوزيع الدخل على الأسرة ووسيلة للحماية والأمان وبالتالي نجد أن الفرد يقوم بأداء أعمال محددة تتسم بالروتينية والبيروقراطية وبما يقيه فقط من العقاب.

### مصادر القيم

لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع. هذا وقد أشارت الأدبيات السابقة إلى أن نظريات علم النفس الاجتماعي افترضت أن مرحلة الشباب ما هي إلا انعكاس ونتاج لخبرات مرحلة الطفولة. هذا بسبب أن التنشئة الأسرية والتعاليم الدينية وأشكال التعليم المختلفة تلعب دوراً هاماً في تشكيل قيم الفرد ومعتقداته والتي

تُشكّل توقعاته وسلوكياته. ويمكن توضيح مصادر القيم كما يلي (، Nyambegera، al.، et.، 2001، الشيخ، 1995: القريوتي، 1993):

### 1- التعاليم الدينية

إن المؤثر الأول في ثقافة الأفراد هي الأديان السماوية إذ أنها تُعَيش الفرد مُدَدًا طويلة وتُوجِّه عاداته وتقاليده وقيمه، بل وتكوّن عادات جديدة وفيما خلقية لم يكن الفرد يمارسها من قبل. ولذلك يمثل الدين أحد المصادر المهمة والتي تُستمد منها القيم. بل أن الدين هو المصدر الأساسي للقيم ومكارم الأخلاق. ويمكن عرض أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل من خلال الجدول التالي:

جدول (1.8): أمثلة من القيم الدينية التي تتصل بالعمل

القيمة	أمثلة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الباعثة على القيمة
إتقان العمل	قول الرسول ﷺ "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".
الأمانة	قول الرسول الكريم ﷺ "من غشنا فليس منا".
إعطاء كل ذي حقه	قوله ﷺ "كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته" "إعطِ الأجير أجره قبل أن يجف عرقه".
حماية البيئة	قوله (ولا تفسدوا في الأرض بعد إصلاحها) (فاذكروا آلاء الله ولا تعثوا في الأرض مفسدين) ﷻ
الحب والإيثار	قول الله (والذين تبوءوا الدار والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون) ﷻ، وقول سيد الأنام ﷺ "لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".

القيمة	أمثلة من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الباعثة على القيمة
العمل في فريق	قوله <b>U</b> "من خرج من الطاعة وفارق الجماعة مات ميتة جاهلية"، "المؤمن ألف مألوف ولا خير فمن لا يَأْلَف ولا يُؤْلَفُ وخير الناس أنفعهم للناس".
العدالة	(وأن ليس للإنسان إلا ما سعى وأن سعيه سوف يرى)، (ولكل درجات مما عملوا وما ربك بغافل عما يعملون)، (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) <b>W</b>
التعلم	(اقرأ باسم ربك الذي خلق) <b>W</b>
التماسك والتوافق	(إنما المؤمنون أخوة فأصلحوا بين أخويكم واتقوا الله لعلكم ترحمون) <b>W</b>
المشاركة	(وأمرهم شورى بينهم)

## 2. التنشئة الاجتماعية

إن الفرد الذي يعيش في مجتمع ما تختلف قيمه عن فرد يعيش في مجتمع آخر. فقيمة المال في المجتمع الغربي الرأسمالي قيمة كبيرة أكبر من قيمته لدى الفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يُعبر الأفراد للمال نفس القيمة. وكلما تطور المجتمع حضارياً كلما كانت قيمة المال والمادة فيه مهمة للغاية حيث تتحدد قيمة الفرد بقدر ما يكسب، بينما قيمة الفرد في المجتمعات الزراعية تتحدد بأصله ونسبه. وكذلك بالنسبة لمفهوم الوقت ومفهوم التنافس والنظرة إليهما. ففي المجتمعات المتقدمة ينظر للوقت كأحد الموارد الرئيسية للإنتاج والتي يجب استثمارها بشكل كفاء، وكذلك نجد أن مفهوم التنافس يحتل مرتبة علما في سلم القيم في المجتمعات المتقدمة، بينما نجد المجتمعات النامية لا تُعبر للوقت أو للتنافس أية أهمية.

### 3- الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة:

تنعكس على الأوزان والقيم التي يعطيها الفرد للأشياء.

#### 4- الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:

قد يُعَيَّر الفرد أحياناً قيمة معينة بسبب تأثير ضغوط الجماعة عليه.

#### مفهوم المعتقدات

أوجه الاختلاف بين القيم والمعتقدات:

والسؤال المطروح هنا هو هل هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات؟ والإجابة نعم، حيث إن ثمة هناك من يمزج بينهما، إلا أنه في حقيقة الأمر هناك فروقاً جوهرية بينهما. فكما أوضحنا من قبل أن القيم تعبر عن العنصر المثالي في الأشياء والذي يجب أن يكون عليه الشيء ولا يختلف حولها الأفراد مثل "إن كل أفراد المجتمع يجب أن يكون لهم نفس الحقوق والواجبات بلا تفرقة" فهذا تعبير عن قيمة العدل.

أما المعتقدات فتشير بوجه عام إلى أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أو هي إدراكات الفرد حول وجود علاقة بين أمرين (Blackburn.Randolph، 1989)، أو هي الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى البيئة المحيطة به وفقاً لإدراكه ولذلك فهي قد تختلف من فرد لآخر ويمكن إخضاعها للتقييم. مثل الاعتقاد بأن "زيادة المنفق على الإعلان سوف يزيد المبيعات" أو "كلما ربطنا الأجر بالأداء زادت الإنتاجية".

#### أنواع المعتقدات

فرق "روكتش" بين ثلاثة أنواع من المعتقدات هي كما يلي (Rokeach، 1974، رفاعي، 2001):

المعتقدات الوصفية: وهي تلك التي يمكن أن تكون حقيقة أو مزيفة.

المعتقدات التقويمية: وهنا يتم الحكم على موضوع الاعتقاد بأنه جيد أو سيئ.

المعتقدات الأمرة أو النهائية: وهنا يتم الحكم على بعض الوسائل أو الغايات بأنها مُفضَّلة أو غير مُفضَّلة. هذه النوعية من المعتقدات تمثل القيم. فالقيمة هي مُعتَقَدُ عما يجب أن يفعله الفرد إلى جانب ما يود أن يفعله. والقيم تتمثل في مجموعة من المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد، وبخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح وبما هو مرغوب أو غير مرغوب. فالقيمة وفقاً لهذا التصور تتضمن الاعتقاد بأن موضوعاً ما يُرضى أو يُشبع رغبة أو حاجة معينة لدى الفرد.

وتختلف أهمية هذه الموضوعات حسب اهتمامات الفرد ودوافعه (رفاعي، 2001). ويضيف (Rokeach، 1974) أن القيمة هي اعتقاد راسخ بأن التصرف بطريقة معينة هو أفضل من التصرف بأى طريقة أخرى متاحة وهو غير مرتبط بأي موقف أو شيء معين بذاته.

ويمكن تلخيص التفرقة بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول (2.8): التفرقة بين القيم والمعتقدات

المعتقدات	القيم
الطريقة التي ينظر بها الفرد إلى البيئة المحيطة.	تحدد الجوانب الجذابة في هذه البيئة والتي يجب البحث عنها والجوانب السيئة أو غير الجذابة والتي ينبغي تفاديها أو تغييرها.
لذلك فهي تشير إلى الحقيقة مقابل الزيف.	لذلك فهي تشير إلى الحسن مقابل السيئ، وما هو مرغوب أو غير مرغوب.

وبرغم وجود فروق جوهرية بينهما إلا أنه غالباً ما ترتبط المعتقدات بالقيم في الحياة العملية بما يجعل عملية الفصل بينهما صعبة (بدوى، 1999).

### ثالثاً : اللغة

تمثل اللغة البعد الثالث من أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني. إن اللغة باعتبارها مجموعة من المفردات التي تحمل معاني معينة تُمكن الإنسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته وبالتالي إتاحة الفرصة للتواصل مع الآخرين ومشاركتهم تجاربه وخبراته. مما يعمل على نمو الثقافة وانتشارها بين أبناء المجتمع الواحد. ولذلك فهي أحد العوامل الرئيسية في تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك الإنساني.

## الثقافة والبيئة

البيئة هي المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية. ويتأثر الفرد بنظام القيم والعادات السائدة في البيئة، وهي بالضرورة تتأثر بالثقافة وتؤثر فيها. فالبيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر. وذلك كما يلي:

- تقدم البيئة إمكانات متعددة لنمو الثقافة وتطورها مثل وجود الموارد الطبيعية.
- تفرض البيئة قيوداً على النمو الثقافي مثل القيود القانونية أو السياسية أو الاقتصادية.
- التطور الثقافي المستمر قد يُحرر الإنسان من القيود البيئية.
- البيئة الطبيعية تشترك في تكوين الثقافة. حيث نجد اختلاف الثقافات باختلاف البيئات الجغرافية الطبيعية لأي جماعة من الأفراد. فثقافة البدو تختلف عن ثقافة قاطني الحضر.

## تأثير المحددات الحضارية على السلوك التنظيمي

حازت المحددات الحضارية للسلوك الإنساني على اهتمام كبير من الباحثين والمهتمين في الكثير من المجالات ومنها دراسات علم الأنثروبولوجي، علم الاجتماع، الفاعلية التنظيمية، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات. ويرجع هذا الاهتمام إلى توصل الباحثين إلى أنه يوجد تأثير جوهري لمختلف العوامل الثقافية على تحديد مستويات نتائج أعمال ومُخرجات المنظمات من خلال التأثير على سلوك وأداء الأفراد والجماعات، وذلك يرجع إلى أن تلك المحددات والمعايير النابعة منها تؤثر على كيفية اتخاذ القرارات اليومية المتعلقة بإنجاز الأعمال والمهام، فالثقافة لها تأثير شامل ومباشر يمس سلوك كل فرد يومياً وفي كافة مجالات الحياة. وعليه فهي تُحدد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل. وكذلك نجد أن لهذه المحددات (وعلى رأسها الثقافة) تأثيرات غير مباشرة على السلوك حيث تُلخص أو تُمثل بصورة مصغرة الشخصية المُعبّرة عن النظام الاجتماعي، فتم توصيلها من خلال نظام أو مجموعة من الرموز، والمشاعر والمعنى الكامنة وراء اللغة، والمواقع أو الأماكن الطبيعية أو المادية والأشياء التي من صنع الإنسان، فالاتصالات واتخاذ القرار والتعاون والعلاقات بين الأشخاص، كل ذلك

يتم تصحيحه ومواءمته في إطار من الثقافة السائدة في المجتمع من أجل إنجاز الأعمال والمهام. وبالتالي فالثقافة تؤثر في الشخصية الإنسانية ومن ثم في السلوك الإنساني من خلال عمليات التطوع الاجتماعي. حيث أن الشخصية تتشكل نتيجة عملية التطوع الاجتماعي والتي تتم في جو ثقافي معين يكتسب الفرد خلاله الأنماط السلوكية العامة.

أما درجة اكتساب الفرد للأنماط فتعتمد على خبراته وتجاربه المتراكمة لديه، ويكافأ المجتمع من يلتزم بالثقافة العامة ويُعاقب من يُخالفها.

وبالتالي فإن التغيير في النَّسَقِ الثقافي للمجتمع يتبعه تغيير في خصائص شخصية الفرد وتعلمه وإدراكه للأمور واتجاهاته مما يُسفر عنه تغيير في السلوك الإنساني ككل.

#### وتلخيصاً لما سبق يمكن القول

- أبعاد المحددات الحضارية للسلوك الإنساني هي الثقافة، القيم والمعتقدات، اللغة.
- الثقافة العامة هي مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد واللغة والتي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع.
- إن الثقافة تتكون من مُكوّنين رئيسيين هما الثقافة المادية، والثقافة غير المادية.
- البيئة والثقافة في حالة تفاعل مستمر.
- تتصف الثقافة بأنها انسانية، انتقائية، تُكتسب ويتم تعلمها، تمثل نظام مُركَّب، متكامل، تراكمي، متصل، مستمر، مُتغيّر، مُتطور، متكيف.
- تتضح أهمية الثقافة وتأثيرها على السلوك الإنساني من خلال توفير الإحساس بالهوية الاجتماعية بالنسبة لأعضاء المجتمع، تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمجتمع، فهي بمثابة بوصلة أو مرشد للسلوك.
- هناك الكثير من العوامل التي تُساهم في نشأة الثقافة ونقلها وتطورها وانتشارها بين أبناء المجتمع منها

- المستوي العلمي للفرد، قدرته على التعبير والتواصل، قدرته على التذكر والاحتفاظ والتخزين، اللغة.
- لكل مجتمع ثقافته الخاصة والتي تميزه عن غيره.
  - هناك فروقاً بين الثقافة والحضارة.
  - تتصف القيم بأنها تمثل مجموعة من المعتقدات مصدرها الثقافة المجتمعية والتفاعل الاجتماعي بين شخصيات الأفراد والبيئة المحيطة، وأنها تتسم بقدر من الأهمية النسبية، وبالثبات والاستمرار النسبي، وتُفصح عن نفسها في أنماط التفضيل والاختيار ما بين البدائل السلوكية.
  - تنبع القيم من مصادر مختلفة هي التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرات الحياتية والاجتماعية السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.
  - تنبع أهمية القيم من الدور الذي تلعبه في التأثير على السلوك الإنساني.
  - القيم هي لب الثقافة وتعكس ما يحرص الأفراد على الإعلاء من شأنه وتمثل تجميع لنواحي التفضيل وعدم التفضيل ووجهات النظر ومحددات الحكم، وتعكس القيم السائدة والطرق المفضلة للتصرف. فهي كمعايير سابقة الإعداد والتجهيز تعمل كمُوجِّهات ومُرشِّدات للسلوك سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي.
  - تُعرَّف البيئة على أنها المتغيرات أو القيود أو الظروف المحيطة بمجتمع ما وتقع خارج رقابة أو سيطرة الفرد أو الجماعة ومنها البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، القانونية.
  - تُعرَّف اللغة على أنها مجموعة من المفردات التي تحمل معاني معينة تُمكن الإنسان من نقل أفكاره ومشاعره والتعبير عن ذاته. وهي أحد العوامل الرئيسية في تكوين وتشكيل وتوجيه السلوك الإنساني.
  - تؤثر المحددات الحضارية بشكل مباشر على السلوك الإنساني من حيث تحديد أنماط السلوك المرغوبة والمرفوضة من قبل المجتمع ككل، وتؤثر بشكل غير مباشر على السلوك من خلال التأثير على الشخصية الإنسانية ومن ثم في السلوك من خلال عمليات التطوع الاجتماعي.
  - هناك فروقاً جوهرية بين القيم والمعتقدات.

**الفصل التاسع**  
**الصراع التنظيمي**

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. تعريف الصراع
2. ابراز خصائص الصراع في العمل
3. التفرقة بين الانواع المختلفة للصراع في العمل
4. ابراز مسببات الصراع المختلفة
5. بيان تداعيات الصراع السلبية
6. شرح العلاقة بين الصراع والاداء التنظيمي
7. تحسين فهم القادة للفرق المتصارعة
8. شرح طرق واساليب ادارة الصراع
9. بيان الانماط المختلفة لادارة الصراع في العمل
10. تحسين ممارسات القادة للتعامل مع العاملين وفرق العمل

## تعريف الصراع

تواجه المنظمات المعاصرة صراعات وخلافات متزايدة وخاصة في ظل عالم يتصف بزيادة المنافسة بين المنظمات فضلاً عن إزدياد الهوة بين البشر في شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وتوقعاتهم وقومياتهم. وإضافة لذلك نجد أن الاختلافات والتنوع في قوة العمل ولدت الكثير من الصراعات التي لا يمكن تجنبها أو تحاشيها لأنها واقع لا مفر منه. ونظراً لأن الصراع ظاهرة لا يمكن تجنبها في المنظمات ، ومن ثم لا بد من إدارتها لذا كان هذا الفصل. وتوجد تعاريف متعددة للصراع في العمل منها ما يلي :

- "إن الصراع عمليات تحدث عندما يدرك شخص ما أو جماعة أن شخصاً آخر أو جماعة أخرى تعيق أو تحاول أن تعيق اهتمامات هامة من وجهة نظره أو نظرها."
- "أى موقف يكون فيه تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الاختلاف أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف."

## خصائص الصراع

يتسم الصراع بالخصائص التالية :

1. يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة أى يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة.
2. لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توقيت معين لحدوثه.
3. إن الصراع ديناميكي ومتنامي.
4. إن الصراع ينشأ من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه.
5. يختلف الصراع عن المنافسة ، حيث الصراع يكون موجهاً ضد طرف ما، أما المنافسة تكون موجبة نحو هدف مرغوب.
6. قد يتدخل طرف ثالث "لحل الصراع ، وهذا الطرف يجب أن يتصف بالحيادية والنزاهة والتجرد والمعرفة باهتمامات ورغبات الأطراف المتصارعة ويعمل على التقريب فيما بينها.

7. إن إدارة الصراع تستوجب التحلى بمهارات التفاوض للتقريب بين وجهات نظر واهتمامات الأطراف المتعارضة.

8. إن الصراع قد يكون ظاهرة صحية ، ومن ثم قد تعمل الإدارة على استثارة الصراع وذلك لإحداث التطوير وتوليد الإبداع لأن هناك بعض المواقف التي تستفيد من وجود الصراع مثال :

9. انخفاض غير طبيعي في الأداء ، نقص في الأفكار الجديدة ، المقأومة الكبيرة والقوية للتغيير وأيضاً ظهور اعتقاد مؤداه أن التعاون أكثر أهمية من المنافسة الحادة.

## أنواع الصراع

### 1. الصراع السلبي والصراع الإيجابي

يؤدى الصراع السلبي إلى الخلل الوظيفى، ومن ثم فهو غير صحى لأنه يهدم الاتفاق فيما بين طرفين أو أكثر. أنه خطر لأنه يحول الأنظار عن العمل الذى تم وتحويل أماكن التركيز على الصراع نفسه أو أطرافه وزيادة الصراع يستنزف الطاقة التي كان يمكن استخدامها بصورة أكثر نفعاً الانتاجية . والأفراد ذوى الصراع السلبي الذى يحدثون الخلل بالمنظمات يميلون إلى التصرف قبل التفكير وغالباً ما يعتمدون على التهديدات ، والخداع واستخدام الشتائم عند التعامل. ومن ثم نجد أن الصراع السلبي صراع ضار والخسارة لطرفي الصراع مما يؤدى إلى زيادة محتملة في مستوى الصراع.

أما الصراع الإيجابي فهو ذلك النوع من الصراع الذى يشجع على توليد حلول جديدة للمشاكل تعزز الإبتكار والخلق في المنظمة ، وفي هذه الحالات سوف يشجع المديرين وجود هذه الصراعات ولهذا يجب على المديرين تشجيع وجود الصراعات الإيجابية ومنع إعادة حل الصراعات السلبية. ومما سبق يتضح أن ليس كل الصراعات رديئة.

وعموماً نقول أن هناك نتائج للصراع قد تكون إيجابية أو سلبية كما هي بالجدول (1/9):

جدول(9-1): نتائج الصراع السلبي والإيجابي

النتائج السلبية	النتائج الايجابية
يهدر الطاقة في العمل	يقود لأفكار جديدة
يهدد السعادة النفسية	يحث على الابتكار والإبداع.
يهدر الموارد	ينمى الحيوية التنظيمية مما يحقق البقاء
يسقط تحالف الجماعة ويدمرها	مساعدة الأفراد والجماعات على تحقيق ذواتهم.
يمكن أن يؤدي إلى زيادة العداء والسلوك العدواني الهجومي.	يخدم كصمام أمان ليدل على إظهار وبيان المشاكل
تحقيق مناخ تنظيمي سلبي.	

ولتحديد هل الصراع جيد أم رديء ليست عملية سهلة ، فالمدير يجب أن ينظر إلى محتوى الصراع وأطرافه ويمكن

استخدام الأسئلة التالية لتشخيص ومعرفة طبيعة الصراع الذي يواجه:

- 1- هل الأطراف يتصارعون ويحاولون تحويل الصراع من الموقف العدائي؟
- 2- هل النتائج تبدو ذات طابع سلبي على المنظمة؟
- 3- هل الخسائر المحتملة للأطراف تزيد عن المنافع المحتملة؟
- 4- هل النشاط انحرف عن تحقيق الأهداف؟

لو أن أغلب الإجابات عن الأسئلة السابقة كانت "نعم" عندئذ يكون الصراع يحتمل أن يكون ذو طابع سلبي. وطالما شخص المدير نوع الصراع فإنه يمكن إما العمل على البحث عن حلول لإدارة الصراع (إذا كان سلبيًا) أو تدعيمه (إذا كان إيجابيًا).

## 2. الصراع الفعال والصراع غير الفعال

إن الصراع الفعّال صحى لأنه يبنى الخلافات بين طرفين أو أكثر ، ففي إحدى الدراسات التي تمت على 203 منظمة أمريكية أبرزت أن هناك عدد محدود من المديرين يقدمون الطرق أو السبل التي يحقق فيها الصراع المنافع للمنظمة. كما أن الصراع الفعّال يمكن من أن يولد أو ينتج أفكار جديدة ، التعلم ، النمو فيما بين الأفراد فعندما يكون الأفراد مشغولين بالصراع البناء فإنه يعنى الوعى الأفضل بينهم والآخرين. وإضافة لذلك فإن الصراع الفعال يمكن أن يحسن علاقات العمل لأنه عندما يكون هناك طرفين يعملان من خلال اختلاف الرأى فأهم يشعرون بأنهم حققوا شيئاً معاً ، فهم يخففون التوتر ويحلون المشاكل فى العمل معاً، فضلاً عن تحسن وارتفاع الروح المعنوية. والصراع الفعال يقود إلى التجديد والتغيير الإيجابى فى المنظمة لأنه يؤدي إلى تشجيع الابتكار فيما بين الأفراد. وهذا الشكل الإيجابى للصراع يمكن أن يترجم فى إنتاجية مرتفعة. والمفتاح فى التمييز بين الصراع الفعال وغير الفعال أنه ينشئ من تحدى أحد الأفراد للسياسات القديمة أو التفكير فى سبل جديدة كمدخل للمشاكل.

## أشكال الصراع فى المنظمات

يأخذ الصراع فى المنظمات أشكالاً متعددة نبرزها فيما يلى :

1. الصراع بين المنظمات : وهو الصراع الذى يحدث بين منطمتين أو أكثر أو بين المنظمة والنقابات العمالية أو المهنية.
2. الصراع داخل الجماعة: إن الجماعات التى تتصارع يظهر بينها مفهوم (احنا ضدهم) كما أن الفريق الآخر "عدوهم" ، ومن ثم تصبح العلاقات أكثر عدائية وتقل الاتصالات مع الجماعة الأخرى. وهذا الصراع داخل الجماعة يمكن التنبؤ بآثاره السلبية والإيجابية. ومن آثاره الإيجابية زيادة تحالف وترابط الجماعة مما يساعد على التركيز على الوظائف والولاء الأكثر للجماعة. ويجب التأكيد على ان المنافسة داخل الجماعات يجب إدارتها بعناية ومهارة حتى لاتتحول إلى صراع سلبي.
3. الصراع داخل الفرد: توجد أنواع متعددة لهذا الصراع منها :

- الصراع بين الأدوار Interrole Conflict وهو الصراع الذى ينشأ نتيجة الأدوار المتعددة فى حياة الشخص وهذا الصراع يطلق عليه صراع العمل / المنزل Work-Home Conflict ، وهو ما يواجهه كل العاملين فى المنظمات حيث دوره كعامل يصطدم مع دوره كأب، فعلى سبيل المثال حينما يكون الطفل مريض نجد الأب يترك العمل لرعاية طفله والأمثلة عديدة على التعارض بين العمل والمنزل والذى يواجهه الكثير من الوظائف فى المنظمات الحديثة كالأطباء والممرضات وغيرهم الكثير.
- الصراع داخل الدور الواحد وهو يحدث عندما يستقبل الفرد رسائل متعارضة من مرسلى الدور عن كيفية أداء دور معين.

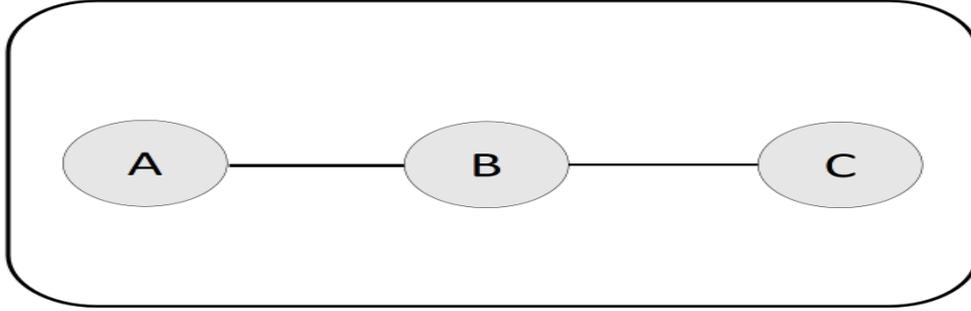
4. صراع الشخص – الدور: ويحدث هذا الصراع عندما يكون الفرد فى دور خاص متوقع منه أن يؤدي سلوكيات قد تتعارض مع قيمه. فعلى سبيل المثال نجد أن البائع مطلوب منه أن يبيع منتج غالى الثمن للعميل مع أن الظاهر أمامه أن العميل لا يقدر على اقتناء هذا المنتج أو أنه مطلوب منه كبائع يبيع كمبيوتر غالى الثمن لطالب وهو يعلم أن مميزاته محدودة ، وهذا الصراع قد يتعارض مع قيم البائع الدينية والشخصية.
5. الصراعات بين الأشخاص: ومن الممكن أن يكون الصراع بين شخصية أو أكثر. ويطلق على الصراع بين شخصين أو أكثر على أنه صراع شخصى Interpersonal Conflict ، حيث أن الإختلاف يرجع لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم وقيمهم وإدراكهم. وإدارة الصراع الشخصى من المفيد فهم شبكة القوة فى المنظمات.

### شبكات القوة فى المنظمات

إن الأفراد فى المنظمة قد يكونون منظمين فى ثلاثة أنواع أساسية من شبكات القوة Power Networks . واعتماداً على علاقات القوة نجد أنواع معينة من الصراعات تنشأ. وهذه العلاقات من القوة نبرزها فيما يلى :

#### 1. القوة المتساوية : Equal Versus Equal

ووفق القوة المتساوية فى المنظمة نجد توازن فى القوى بين الأطراف فإذا كان هناك ثلاثة مديرين على نفس المستوى التنظيمى نقول أنه هناك تساوى فى القوى كما بالشكل ():

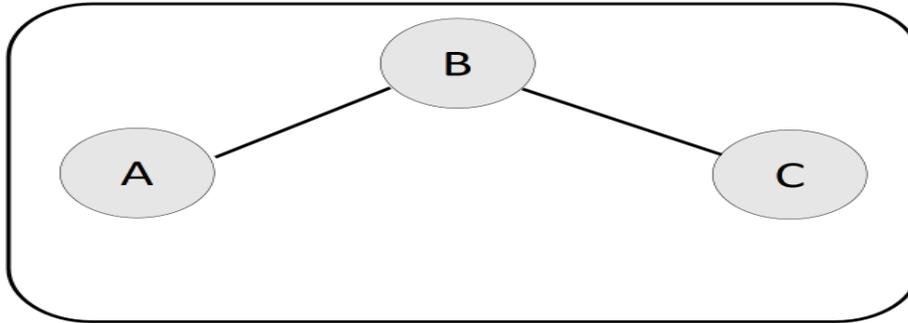


شكل (1.9): القوة المتساوية

وهنا نجد أن كل طرف يحاول أن يعظم قوته في مواجهة الطرف الآخر. ولذا فالسلوك يميل نحو تطبيق مدخل مكسب – خسارة للمشاكل وهذا ما نجده في الصراعات مع أفراد من فرق أو مشروعات مختلفة. والحل للمواجهة يكمن في تحسين التنسيق. بين الطرفين والعمل نحو تحقيق المصالح المشتركة مما يمكن على المساعدة في إدارة هذه الصراعات.

## 2. شبكة القوة الأعلى مقابل الأدنى High Versus Low

أو قد يطلق عليها علاقات الأقوى بالأقل كما هو موضح في الشكل (2.9).

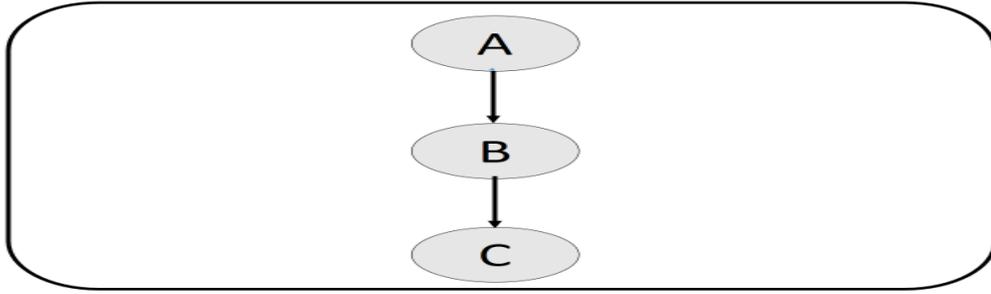


شكل (2.9): القوة الأعلى مقابل الأدنى

وهنا نجد أن الأشخاص الذين يمتلكون القوة يحاولون السيطرة على الآخرين وهذا ما يفعله الشخص A في محاولته السيطرة على كل من الأشخاص B، C. ولإدارة هذا الصراع يجب أن تقوم المنظمة بالتحديد الدقيق للأدوار أو إيجاد أنماط متعددة من القيادات مثل النمط المدرب أو النمط التشاوري

### 3- شبكة الأعلى في مقابل المتوسط في مقابل الأدنى High Versus Middle Versus Low

وكما هو واضح من الشكل (3.9) فإن هذه الشبكة تعكس الصراعات القديمة التي يشعر بها مدير الطبقة الوسطى وهو B حيث يوجد نوعان من الصراع هما :



شكل (3.9): شبكة الأعلى في مقابل المتوسط في مقابل الأدنى

- صراع الدور **Role Conflict** وهي الصراعات المتوقعة من الرؤساء والعاملين.
- غموض الدور **Role Ambiguity** والتي تكون فيها التوقعات من المدير غير واضحة.

ونجد أن تحسين الإتصالات بين كل الأجزاء سوف تقلل صراع وغموض الدور.

### أسباب الصراع في المنظمات

يمكن تقسيم منابع الصراع إلى تقسمين وهما العوامل هيكلية **Structure Factors** والعوامل شخصية:

**Personal Factors** وتتناول كل منها فيما يلي:

## أولاً : لعوامل الهيكلية

وهي التي تنشأ من طبيعة المنظمة وطريقة تنظيم العمل. وهذه العوامل تتضمن ما يلي:

### 1. التخصص Specialization

عندما تكون الوظائف عالية التخصص ويصبح العاملون خبراء في أداء بعض المهام قد نجد أشكالاً متعددة من الصراع فعلى سبيل المثال في شركة برمجيات هناك متخصصون في قواعد البيانات وآخرين في الأساليب الإحصائية وآخرون في الأنظمة ، فإن هذا التخصص قد يؤدي لتولد الصراع من قبل الأفراد الذين لديهم وعى محدود بالوظائف الى يؤدونها.

ونجد من مظاهر الصراع القديم الناتج عن التخصص هو الصراع أو الخلاف بين البائعين والمهندسين حيث نجد المهندسون متخصصون فنياً ومسئولون عن التصميم والجودة بينما نجد البائعون خبراء في التسويق والتعامل المتبادل مع العملاء. وغالباً ما ينصب اهتمامهم على مواعيد قد تكون خطأ مع العملاء لأنهم يفتقدون المعرفة الفنية الضرورية لمواعيد التسليم النهائية مما يحدث الخلاف أو الصراع.

### 2. الاعتمادية Interdependence

وتعني أن الجماعات أو الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض للوصول للأهداف. وتظهر الصراعات بين الأقسام المعتمدة على بعضها البعض أو بين محطات العمل ، حيث نجد كل محطة معتمدة على المحطة السابقة عليها مما يولد الإحباط نتيجة التأخير الناتج عن الآخرين.

### 3. الموارد العامة أو المشتركة Shared Resources

إذا اشترك أطراف مختلفة أو إدارات مختلفة في موارد عامة أو بشرية فاحتمل أن يتولد الصراع. وهذا الاحتمال يحدث عندما تكون الموارد المشتركة نادرة. ومن أحد الموارد المشتركة بين المديرين هي أعمال السكرتارية العامة والتي قد تولد ضغوط تؤدي إلى صراع محتمل في أولويات وجدولة أعمال السكرتارية بين المديرين.

### 4. الفروق في الهدف Goal Difference

تنشأ الفروق في الهدف عندما تكون مجموعات العمل ذات فروق في هذه الأهداف. فهذه الأهداف يحتمل ألا تتقارب أو قد تكون متعارضة فمثلاً زيادة أرقام المبيعات قد تعني أعباء عمل أعلى على أقسام الخدمات مما قد

يعنى احتمالية التأخير. وهذه الأنواع من الصراعات تحدث بسبب أن الأفراد قد لا يكون لديهم معرفة عن الأهداف المحددة بواسطة الآخرين.

#### 5. علاقات السلطة Authority Relationship

إن الطبيعة التقليدية بين الرئيس والعاملين تحمل في طياتها رؤية التدرج الوظيفي حيث أن الرئيس هو الأعلى مما قد يجعل الكثيرين لا يشعرون بالراحة مما قد يخلق عداً أو صراع. وإضافة لذلك نجد بعض الرؤساء يتسم سلوكهم بالأتوقراطية (الاستبداد) مع الآخرين مما يضاعف من احتمالية الصراع في العلاقات.

#### 6. عدم اتساق المكانة أو المنزلة : Status Inconsistencies

قد توجد فروق كبيرة أو اختلافات بين طوائف أو مهن معينة في داخل بعض المنظمات مثال الإداريين وغير الإداريين ، وقد يولد ذلك مزايا للبعض مثال : جداول أعمال مرنة، ساعات أطول لتناول الغذاء وغيرها من المزايا والتي قد لا تكون متاحة لغيرهم مما ينتج عنه استياء أو صراع.

#### 7. غموض خطوط المسؤولية Jurisdictional Ambiguities

أى عدم وضوح خطوط المسؤولية داخل المنظمة ولذا عندما تحدث مشكلة في أى مكان لا يكون هناك تحديد لمصدر المسؤولية. ولذا يقوم العاملون بالهروب من المسؤولية أو يتجنبون التعامل مع المشكلة، ولذا ينشأ الصراع نتيجة تمييع المسؤولية في مواجهة المشاكل.

### ثانياً: العوامل الشخصية

وهي التى تنشأ من الفروق فيما بين الأفراد. ويمكن تحديد مصادر تلك الفروق كما يلى:

#### 1. المهارات والقدرات Skills and Abilities

إن قوى العمل تتكون من الأفراد الذين يختلفون في مستويات المهارات والقدرات. فالاختلاف في المهارات والقدرات قد يكون إيجابى للمنظمة. ولكن أيضاً يحمل الصراع وخاصة حينما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض. فالعاملين الأكفاء وذوى الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع عمالة جديدة وغير مدربة وحديثة التخرج.

## 2. الشخصيات Personalities

إن الأفراد لا يدركون شخصياتهم حينما يعملون في المنظمات. ولذا فالصراعات الشخصية حقيقة واقعة لى المنظمات. فالقول بأن الفرد سوف يكون متشاهماً مع العاملين الآخرين قول سطحي فلا يمكن أن يكون الجميع متشاهمين. ومن الصفات الشخصية التي يرى الكثير من الأفراد صعوبة في التعامل معها هو الشخص الغضوب الذي يغضب وينفعل ويسخر من الآخرين. فهذا الشخص هو الذي يتجاهل العلاقات الشخصية في العمل ومشاعر الزمالة والصدافة مما يولد الضغوط والتوتر للمحيطين الموجهين بالنتائج لأنه يشعرهم بعدم أهميتهم.

## 3. الإدراك Perception

إن الفروق في الإدراك بين الإدارة ، والعاملين لنظام المكافأة قد يؤدي إلى الصراع فالمديرين غالباً ما يقدمون ما يعتقدون أن العاملون يريدونه وليس ما يعبر عن الحاجة الحقيقية لهؤلاء العاملون.

## 4. القيم والأخلاقيات : Values and Ethics

إن الفروق في القيم والأخلاقيات قد يكون مصدراً لعدم الإتفاق. فالعاملين القدامى على سبيل المثال لديهم قيمة للولاء للشركة ومن ثم قد لا يأخذون يوم إجازة مرضية حينما يكونون مرضى فعلاً. أما العاملين الصغار قد يختلفون في القيم ويحصلوا على إجازة مرضية للبعد عن العمل. وهذا قد لا يكون حقيقى لكل العاملين ولكن الحقيقة أن اختلاف القيم يؤدي إلى الصراع. إن أغلب الناس لديهم قيم وأخلاقيات يطبقون ما يحملون في أماكن العمل. وبعض الناس لديهم رغبة قوية لموافقة الآخرين ويعملون على مقابلة المعايير الأخلاقية للآخرين كم نجد بعض الناس يطبق معايير الأخلاقية الخاصة وآخرين يعملون بدون النظر لقيم الآخرين.

## 5. العواطف Emotions

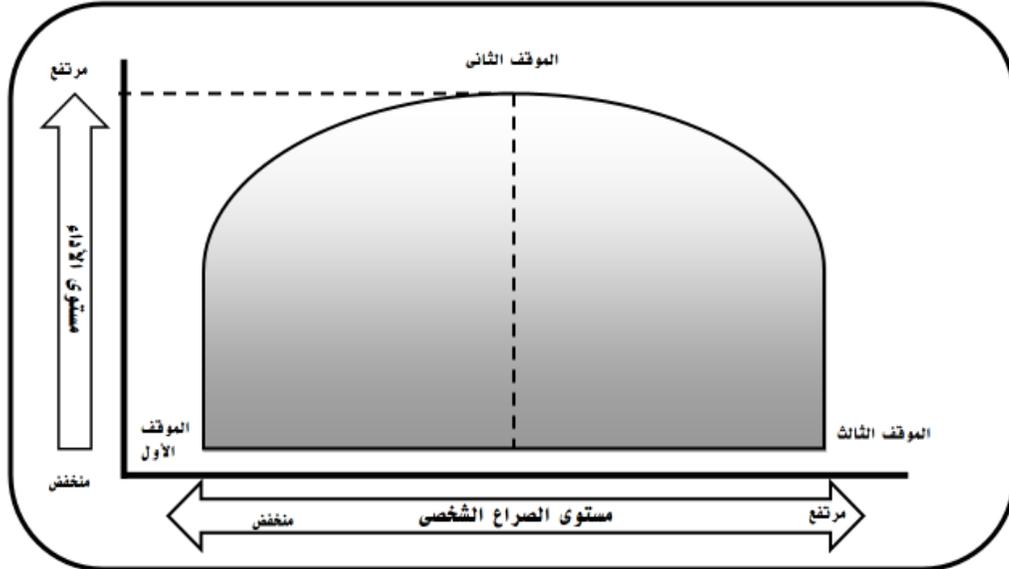
إن الحالة النفسية مزاجية الآخرين يمكن أن يكونا مصدراً للصراع في مكان العمل. كما أن مشاكل المنزل تفسد مكان العمل. إضافة إلى أن الحالة المزاجية للشخص قد تؤدي إلى صعوبة في تعامل الآخرين معه.

## 6. عوائق الاتصال Communication Barriers

إن عوائق الاتصال مثل العائق المادي (الحواجز الزجاجية بين العاملين) واللغة قد تؤدي إلى تشويش الرسائل. وهذا يؤدي إلى الصراع. كما أن عائق الاتصال المتمثل في الأحكام المعتمدة على القيم التي يحملها الشخص قد تجعل المنصب يحدد قيمة الرسالة قبل استقبالها. مثال ذلك إذا كان شخص ما من أعضاء فريق يشتكي دائماً. فحينما يدخل هذا الشخص إلى مكتب المدير فإن المدير قد يقوم بتدنية قيمة الرسالة قبلما يستقبلها وهنا ينشأ الصراع.

## الصراع والأداء التنظيمي

قد يحتوي الصراع على تأثيرات إيجابية أو سلبية على الأداء التنظيمي، وذلك يتوقف على طبيعة الصراع وكيف يتم أدائه. وكما هو موضح في الشكل (4.9) يمكن التفرقة بين الحالات المختلفة للصراع التنظيمي ومستوى الأداء كما يلي:



شكل (4.9): الصراع ومستوى الأداء التنظيمي

الموقف الأول : الصراع منخفض والأداء المنخفض. يتسم هذا الموقف بما يلي :

- الموقف الضار.
- التنظيم يتكيف ببطء مع التغيرات البيئية.
- التغيرات محدودة.
- قليلاً من الأفكار الجديدة
- حالة من الركود.

الموقف الثاني : الصراع متوسط والأداء مرتفع. يتسم هذا الموقف بما يلي :

- الصراع الأمثل.
- غير ضار.
- حركية إيجابية تجاه الأهداف والتغيير والتجديد.
- الخلق والتكيف السريع مع التغيرات البيئية.

الموقف الثالث : الصراع مرتفع والأداء منخفض. يتسم هذا الموقف بما يلي :

- مستوى الصراع مرتفع.
- ضار بالمنظمة.
- اضطرابات بيئة الأنشطة.
- صعوبة التنسيق.
- انتشار سوء الفهم.

### **إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع**

يقصد بإدارة الصراع "عمليات تمييز الدور المناسب للصراع بين المجموعات في المنظمة واستخدام الحلول وأساليب الاستمالة الملائمة وصولاً للفعالية التنظيمية". توجد مجموعة من الأساليب الفعالة وغير الفعالة لإدارة الصراع في العمل نسردها فيما يلي:

## 1. الأساليب الفعالة لإدارة الصراع

### 1-إدارة الصراع من خلال التفاوض

ان التفاوض احد الأساليب الرسمية للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة فهو يعمل على المساعدة في اتخاذ قرار بين اطراف متناقضة المصالح والتفضيلات ومن ثم فهو يعمل على منع هذا الصراع أو حله.

ويوجد استراتيجيتان للتفاوض وهما:

#### الاستراتيجية الانفرادية (التنافسية): **The Competitive Strategy**

تعتمد على استراتيجية مكسب- خسارة ل احد الطرفين

تظهر تحت افتراضات :

- مكسب – خسارة Win – Lose وما يستتبعه من اتصالات غير شريفة.
- عدم الثقة والموقف المتحجر لكلا الطرفين.

#### ب-الإستراتيجية التعاونية (التكاملية) : **The Cooperative Strategy**

تظهر تحت افتراضات مختلفة :

-نتائج مكسب / مكسب محتمل WIN-WIN STRATEGY

-اتصالات شريفة وصحيحة.

-الثقة بين الاطراف

-الانفتاح نحو المخاطرة.

-الاعتقاد بأن الكل أكبر من مجموع الأطراف

ويمكن ابراز تكتيكات التفاوض لكلا الاستراتيجيتين في جدول (2/9) التالي:

جدول (2/9): تكتيكات التفاوض لحل الصراع في العمل

الاستراتيجية الانفرادية	الاستراتيجية التكاملية (التعاونية)
التهديدات والوعود الكاذبة	التبادل الغزير للمعلومات
الصرامة مقابل التنازل	تحديد اطر للفرص المتاحة
الاقناع اللفظي المعتمد على القوة والصرامة	زيادة الموارد
	تحديد أهداف كبرى

2- التفاوض مع الاستعانة بطرف ثالث من خلال الوساطة أو التحكيم

ب- الأساليب غير الفعالة : **Ineffective Techniques**

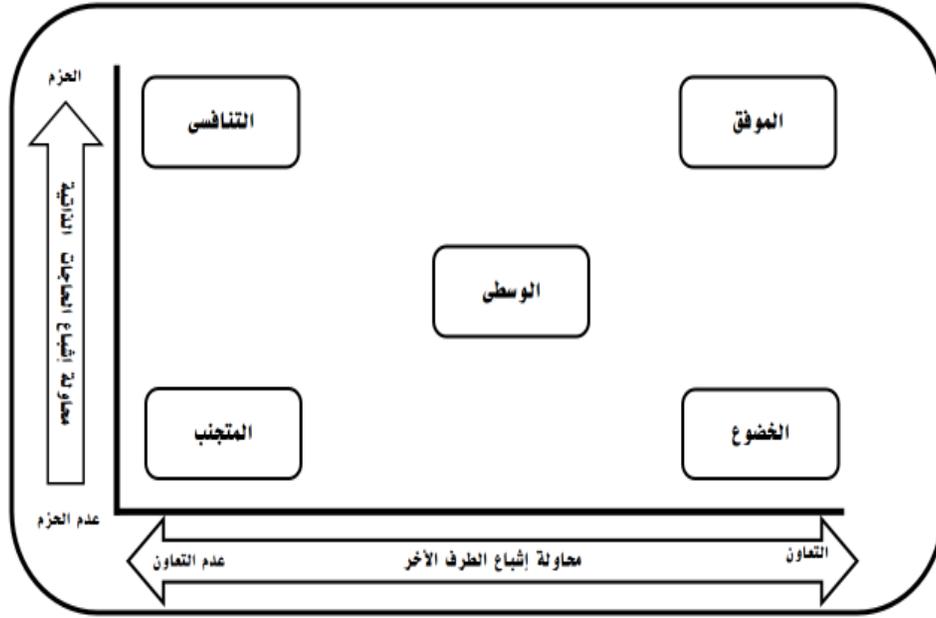
هناك بعض التصرفات التي قد تتسم بأنها غير فعالة في المنظمات لإدارة الصراع وهي :

- عدم التصرف No Action يتم على أمل أن الصراع سوف يختفى، وهذا خطأ لأن الصراع لن يذهب بعيداً ، والأفراد يتعاملون مع الصراع بإحباط.
- التكتم والسرية بمعنى إبعاد الصراع عن أعين أغلب الناس وهذا لا يترك سوى الشك. مثال : سرية المرتبات في بعض المنظمات مما تلقى ظلالاً من الشك.
- الحوم الإدارى من خلال تأخير التصرف في الصراع بشراء زمن (تضييع الوقت) وبعبارة أخرى ، يتم إخبار الأفراد أن المشكلة ندرس أو أن المدير ما زال يفكر وهي موضع اهتمامه، وهذا يولد الإحباط والاستياء أو الامتعاض.

**الأنماط البشرية لإدارة الصراع**

أوضح Kenneth Thomas الأنماط المختلفة لإدارة الصراع على النحو التالى : حدد بعدين وهما : **Assertive**

أى كيف تشبع اهتماماتك واهتمامات جماعتك أى إشباع الحاجات الذاتية. والتعاون Cooperative وتعنى إشباع احتياجات الطرف الآخر. ومن ثم ينشأ الشكل التالى (5.9):



شكل(5.9): أنماط إدارة الصراع في العمل

- **التجنب Avoiding**: إن نمط التجنب يتصف بالحرص المنخفض لاهتماماته الذاتية ، كما أن لديه تعاون منخفض مع الطرف الآخر. وهذا النمط مثل من يضع رأسه في الرمال. والتجنب قد يحدث لضغوط محدودة في الأجل القصير الناتج عن تخفيض حدة الصراع. وقد يكون هذا التجنب ملائماً إذا كان الموقف تافه أو قد لا تتوافر المعلومات أو أن الموقف يحتاج للتبريد أو أن الخصم ذو قوة عالية جداً وعدائى جداً لذا فالتجنب يعد استجابة معقولة أو حكيمة.
- **الخضوع Accommodating**: أى التعاون مع رغبات الطرف الآخر بينما لا يتم الاهتمام بالذات. وهذا الخضوع هو مؤشر للضعف وهو ما قد يكون رد فعل فعال عندما يكون الشخص مخطئاً أو أن القضية ذات أهمية أكثر للطرف الآخر أو كون هذا الشخص يسعى نحو بناء تعاملات أو شخصيه جيدة مع الطرف الآخر في المستقبل.

- **التنافس : Competing:** إن النمط التنافسي يميل إلى التعاون والميل لموقفه الشخصي مع تدنية التعاون أى عدم الاهتمام باحتياجات الطرف الآخر ، ومن ثم يميل إلى تحديد الصراع فى استراتيجية مكسب – خسارة . وقد يقوم النمط التنافسى بتقديم الوعود إذا ما كان الطرف الآخر لا يمتلك قوة كبيرة . ويلجأ إلى هذه الاستراتيجية لأنه لا يهتم بالطرف الآخر فى المستقبل.
- **الوسطى : Compromise:** وهو من يقوم بالتوفيق بين الحزم والتعاون فهو بين المنافسة والخضوع أى يحاول إشباع حاجاته وحاجات الطرف الآخر . وهذا التفاعل مقبول عندما يكون هناك صراع نابع من قلة الموارد.
- **الموفق : Collaborating:** وهو يعظم الحزم والتعاون من أجل عقد اتفاق يشبع حاجات الطرفين من خلال تطبيق استراتيجية مكسب / مكسب لأنه يعمل على حل المشكلة بترك الطرفين فى ظروف أفضل . وهذا النمط مناسب لأن الصراع ليس قوياً والأطراف ترى أن ذلك هو الأفضل لهما.

## الفصل العاشر القيادة

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. تعريف القيادة
2. وصف طرق التأثير على المرؤوسين
3. شرح اهمية القيادة
4. تشخيص وتحديد العوامل المؤثرة على القيادة
5. إلقاء الضوء على الانماط القيادية المختلفة
6. بيان التوجهات القيادية المستحدثه
7. إلقاء الضوء على القيادة الخادمة كنمط مستحدث
8. تحسين فهم القيادة في العمل
9. بيان أسباب فشل القيادات
10. بيان العلاقة بين القيادة والأداء والنجاح التنظيمي

## تعريف القيادة والقائد

توجد تعاريف متعددة للقيادة منها على سبيل المثال "القدرة على جعل الشخص يفعل ما يريده القائد وبالطريقة التي يريدها". أو "عمليات سلوكية للتأثير على الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف". أو "القيادة هي القدرة على جعل الأشخاص يفعلون ما لا يريدون ويحبونه". (Leadership is the ability to get other (and like it..people to do what they don't want to do) على تحفيز الآخرين تجاه أهداف عامة وذات قيمة". أو هي "الاستخدام للتأثير القهري في تشكيل أهداف الجماعة والمنظمة وتحفيز السلوكيات تجاه إنجازها والمساعدة في تحديد ثقافة الجماعة والمنظمة". وأخيرا يمكن اعتبارها "مجموعة الخصائص المميزة لأشخاص تم إدراكهم على أنهم قادة".

هذا عن القيادة. أما عن القائد على أنه الشخص الذي يتبع بواسطة الآخرين. أو هو شخص له تأثير على سلوكيات الآخرين دونما أى استخدام للقوة. كذلك هو "شخص تم قبوله على أنه قائد "One Accepted as the Leader". واديه القدرة في التأثير على الناس بسلطة أو بدونها وتتوقف فاعلية القائد على ثلاثة أشياء: الوعي والقدرة والإلتزام".

## النظريات التقليدية للقيادة

### 1. نظرية الصفات (السمات) أو الرجل العظيم

ظهرت هذه النظرية من عام 1940 – 1950 حيث أوضح الكثير من الباحثين إبان تلك الفترة أن هناك صفات مميزة للقادة الأكفاء عن غيرهم منها على سبيل المثال ما يتعلق بالخصائص الجسمانية مثل الوزن والمظهر وطول القامة، إضافة إلى خصائص ثقافية مثل التعليم والمكانة إجتماعية. ومنها ما يتصل بالذكاء والمعرفة الشخصية مثل الثقة بالنفس والتيقظ والاهتمام بما هو خارج عن الذات. يضاف إلى ذلك بعض الخصائص الاجتماعية مثل أن يكون القائد محبوب وذو مكانة إجتماعية ودبلوماسى.

ولقد نادى هذه النظرية بأن هناك صفات واحدة لجميع المواقف. ولقد تعرضت هذه النظرية للكثير من الانتقادات منها عدم إمكانية حصر هذه الصفات لقياسها، فضلاً عن عدم وجود علاقة بين توافر الصفات ومستوى الذكاء وخاصة للنواحي الجسمانية وأيضاً عدم وجود نمط واحد يصلح لجميع المواقف.

## 2. نظرية أنماط القيادة

ارتكز مفهوم نمط القيادة على أن القادة الفعليين يستخدمون نمط معين لقيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة. ولقد ظهرت دراستان وفق هذا المدخل وهما: دراسة جامعة أوهايو ودراسة جامعة ميتشجان. وتتناول كل فيما يلي:

أ. دراسات جامعة أوهايو: أبرزت نمطين للقيادة وهما نمط المدير المهتم بالهيكلية ونمط المدير الذى يراعى المشاعر الإنسانية. ويتصف نمط المدير بالهيكلية بما يلي:

- توجيه المرؤوسين وتحديد أدوارهم.
- التحديد الدقيق للنظم والاتصالات وأساليب العمل.
- نقد الأداء المتدن.
- الضغط على المرؤوسين للحصول على الأداء الأفضل.

أما بالنسبة لنمط المدير الذى يراعى المشاعر الإنسانية فيتصف بما يلي:

- يشمل مفاهيم الدعم.
- الصداقة والثقة المتبادلة.
- التشاور مع المرؤوسين وتبنى مصالحهم.
- جعل الاتصالات مفتوحة مع المرؤوسين.
- الاهتمام بمساهماتهم.

وتساعد هذه السلوكيات على بناء علاقات طيبة بين المدير والمرؤوسين وتجديدها.

### ب. دراسات جامعة ميتشجان

أجرى الباحثون العديد من الدراسات على صناعات أمريكية متعددة وتوصلوا إلى أنه يوجد نمطان قياديان وهما نمط القيادة الذي يركز على العمل و نمط القيادة الذي يركز على العامل. ويتصف نمط القيادة التي تركز على العمل بما يلي:

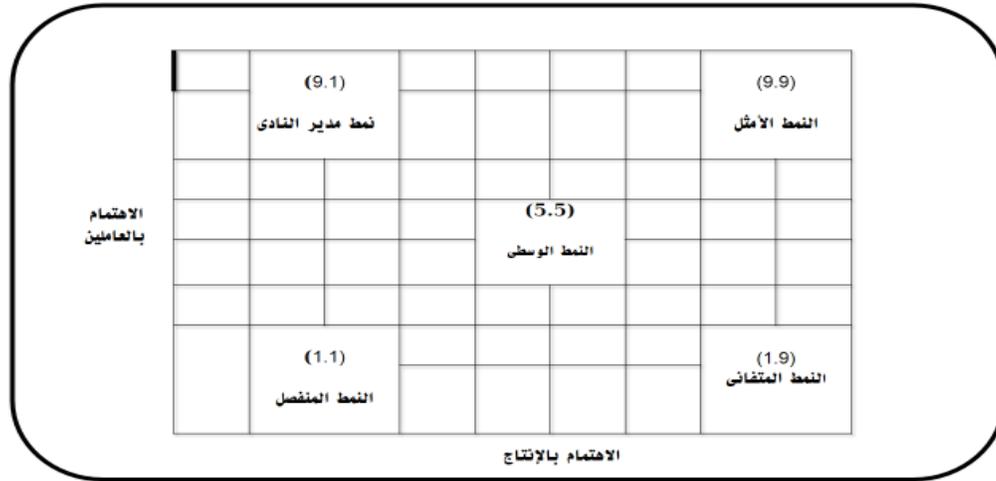
- يمارس أسلوباً إشرافياً مباشراً على العاملين.
- يعتمد تأثيره في المرؤوسين على قوة القهر والمكافأة.
- يلجأ إلى القوة الشرعية وسلطة المنصب الوظيفية.
- يرى أن العامل الإنساني يمثل في مواقف كثيرة طرفاً يصعب التعامل معه.

أما نمط القيادة الذي يركز على العامل فيتصف بما يلي:

- يؤمن القائد بتفويض السلطات.
- مساعدة المرؤوسين على إشباع حاجاتهم بخلق بيئة عمل مشجعة ومساعدتهم على الأداء.
- يعمل على الاهتمام بإنجازات مرؤوسيه.
- يعمل على تنمية وتطوير المرؤوسين.

### 3. شبكة القيادة

ابتدع كل من بلاك وموتن شبكة القيادة والتي تم تقسيمها حسب اهتمام المدير بالإنتاج أو الاهتمام بالعاملين على مقياس متدرج من صفر حتى تسعة والتي توضح المحور الأفقي وبه الاهتمام بالعمل أو الإنتاج والرأسي الاهتمام بالعاملين والذي أفرز خمسة أنماط أساسية للمديرين على النحو المبين بشكل (1.10).



شكل (1.10): شبكة القيادة

#### 4. النظريات الموقفية

أ. نظرية فيدلر

ظهر نموذج Fred Fiedler في الستينيات من القرن العشرين وأوضح أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة. ولكن هناك فعالية للقيادة تعتمد على الموقف والنتيجة. أي أن هناك عاملين وهما نمط القيادة ونمط الرقابة الموقفية. ولتحديد نمط القيادة Leadership style كأولى الخطوات في النموذج اعتقد فيدلر أن نمط القيادة ثابت وأنه يمكن قياسها من خلال مقياس الزميل المفضل للعمل least preferred co-worker المشترك. ويتعلق بسؤال زملاء العمل في القائد الذين عملوا معه ويرغبون في العمل معه مرة ثانية بسرد صفاته على مقياس مكون من ثمانية درجات حيث أن إجمالي الدرجات المرتفع يدل على أنه قائد موجه بالعلاقات مع الناس ولو كان إجمالي الدرجات منخفض دل ذلك على أنه موجه بالوظيفة. وذلك على النحو التالي:

غير صديق	1	2	3	4	5	6	7	8	صديق
غير ودود	1	2	3	4	5	6	7	8	ودود
غير مريح	1	2	3	4	5	6	7	8	مريح

وهكذا تتم باقي الصفات

أما بالنسبة للمواقف المفضله والتي اطلق عليها مؤخرا الرقابة الموقفية Situational control فقد حدد فيلر المواقف المواجهة بأنها تعتمد على ثلاثة عوامل رئيسية وهي:

- علاقة القائد بالعضو Leader-member relations: وهو المدى الذي يكون فيه القائد لديه المساندة وولاء التابعين والعلاقات طيبة وتتسم بالتعاون والصدقاة وأنه يمنح الثقة وذو تأثير على الجماعة ومن ثم يكون ذو تفضيل أكثر عن ذلك الذي لا يمنح الثقة.
- هيكل الوظيفة Task structure: المدى الذي تكون فيه الوظيفة معيارية ومستندية ويمكن رقابتها. أى أنها واضحة ومهيكله وليست غامضة وغير مهيكله فالوظائف غير المهيكله أو المهام التي لا القائد ولا الفريق لديه معرفة عنها وكيفية تنفيذها تكون غير مفضله.
- قوة موقف القائد Leader's position's- power: المدى الذي يكون فيه القائد يمتلك السلطة لتقييم التابعين وله سلطة منح المكافأة أو العقاب وهي اما ان تكون قوية أو ضعيفة

وعلى ذلك استخلص فيدلر ما يلي:

- تحديد نمط شخصية القائد (إما موجة بالعلاقات أو موجة بالوظيفة)
- حدد الموقف المواجه وفق ثلاثة عوامل مرتبطة بالموقف وهي العلاقات مع التابعين (إما ان تكون جيدة أو رديئة)، وهيكل الوظيفة (إما مهيكله أو غير مهيكله).
- قوة القائد: إما قوية أو ضعيفة

وفي ضوء العوامل السابقة تم تحديد نمط القيادة الفعالة على النحو التالي:

الموقف	علاقات القائد	هيكل الوظيفة	قوة القائد	القائد الفعال يكون
1	جيدة	مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة اكثر
2	جيدة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة اكثر
3	جيدة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالوظيفة اكثر
4	جيدة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات اكثر
5	ضعيفة	مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات اكثر
6	ضعيفة	مهيكلة	ضعيفة	موجه بالعلاقات اكثر
7	ضعيفة	غير مهيكلة	قوية	موجه بالعلاقات اكثر
8	ضعيفة	غير مهيكلة	ضعيفة	موجه بالوظيفة اكثر

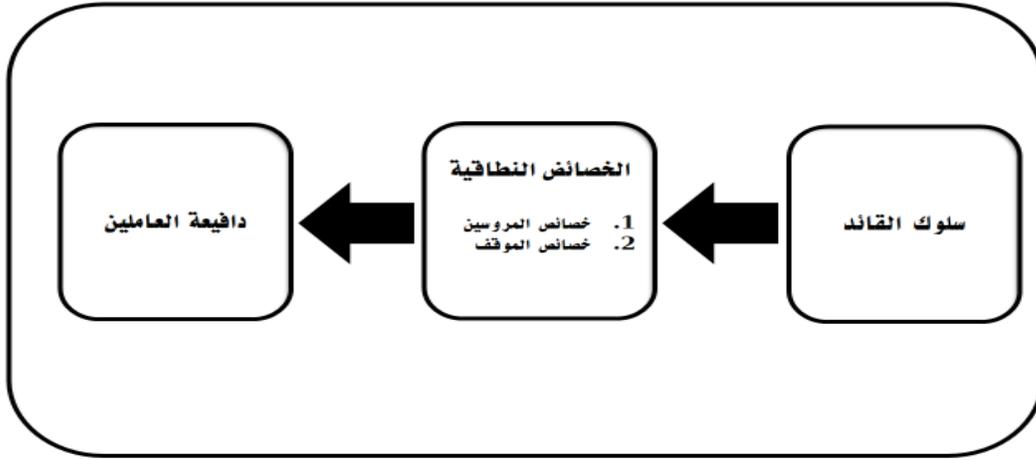
مثال لو أن أحد الأشخاص عين مديراً في إحدى الشركات وكان ضعيف العلاقات مع الفريق والوظيفة مهيكلة وأنه لديه قوة في منح المكافآت فان هذا القائد يتسم نمطه- لى يكون فعالا- ببناء العلاقات أولاً مع الفريق. كذلك لو كان جيد العلاقات والوظيفة غير مهيكلة وتحتاج الى الإبداع ووضع الوظيفة قوى فان نمطه القياى يكون موجهها بالعلاقات حتى يكون فعالا.

#### الانتقادات الموجهة لنموذج فيدلر:

- الإفتقاد للمرونة لأنه يعتقد أن نمط القيادة ثابت
- لو أن الدرجات في المقياس المستخدم في بحثه وقعت في المنتصف فلن يتم التعرف على نمط القيادة لقياس قدرات القائد لوجود تباين بدرجة 50% LPC
- لا يمكن الاعتماد على مقياس.
- التفضيلات التي أباها المجيبين شخصية وغير موضوعية.

## ب. نظرية House للقيادة الموقفية :

تتلخص هذه النظرية في أن سلوك القائد يجب أن يتلائم مع المتغيرات الموقفية للتأثير على سلوك العاملين وقبولهم للقائد ودافعيتهم نحو الأداء الوظيفي. وتم شرح هذه النظرية عبر ثلاثة متغيرات وهي الموضحة بالشكل (2.10) التالي :



شكل (2.10): متغيرات نظرية هوس للقيادة الموقفية

فلقد حدد هوس أربعة أنواع للقيادة وهي :

- 1- القيادة التوجيهية : Directive Leadership : وهو القائد الذي يوضح المهام للمرؤوسين وكيفية الأداء.
- 2- القيادة الداعمة : Supportive Leadership : وهو القائد الذي يركز على حاجات العاملين كبشر ويروج لعلاقات الصداقة كعامل لبيئة العمل.
- 3- القائد الموجه بالإنجاز : Achievement - Oriented leadership يركز القائد على وضع التحدي في الأهداف كما يشجع على تميز الأداء مع منح الثقة بقدرات الجماعة نحو تحقيق أعلى مستوى أداء.
- 4- القيادة المشاركة : Participative Leadership : يركز القائد على المشاورة مع المرؤوسين ومناقشة مقترحاتهم والبحث عنها قبل اتخاذ القرارات.

أما العوامل النطاقية فتشمل خصائص المرؤوسين وخصائص موقع أو بيئة العمل. ولقد تبين أن :

- القيادة التوجيهية لها تأثير على المرؤوسين عندما تكون الوظيفة غامضة ويتوقع أن يكون لها تأثير عكسي في حالة وضوح الوظيفة. فعندما تكون طلبات الوظيفة غامضة تكون القيادة التوجيهية مطلوبة لكي تعوض الافتقاد للهيكل. وعندما تكون الوظيفة واضحة يكون التوجيه إعاقة من وجهة نظر المرؤوسين.
- أما القيادة الداعمة يتوقع أن تزيد من رضا المرؤوسين الذين يعملون في وظائف تكرارية أو وظائف غير سارة أو مبهجة بها ضواغط أو إحباط. فسلوك القائد الداعم ملائم في تعويض هذه الحالات مثال خطوط الإنتاج، حيث التكرار المرتفع وكذا الوظائف غير المبهجة أو غير السارة مثل العناية المركزة بالمستشفيات.
- القيادة الموجهة بالإنجاز يتوقع المرؤوسين التشجيع، حيث يعملون على تحقيق الأداء المرتفع ولديهم ثقة عالية في قدراتهم لتحقيق الأهداف ذات التحدي. وفي ظل الوظائف الغامضة وغير التكرارية فإن هذه القيادة تزيد توقعاتهم لشحن الهمم ومن ثم تحقيق الأداء المرغوب.
- وأخيراً القيادة المشاركة يتوقع أن تحقق الرضا في الوظائف غير التكرارية لأنها تسمح بإشباع الذات العليا مثال مشروع بحثي به تحدى فأنها تسمح بالشعور بالأفضل للتعامل مع التحدي.

#### أ. نظرية هيرسى وبلانشارد

باستمرار الأبحاث المتصلة بالقيادة قدم كل من "هيرسى وبلانشارد" نموذج لتفسير سلوك القيادة أطلقا عليه في البداية نظرية دورة الحياة The life cycle theory وذلك عام 1969 ، ثم أطلقا عليه نظرية النضوج Maturity theory ثم أخيراً أطلقا عليه مسمى المدخل الموقفى The situational approach للقيادة وهو عبارة عن توسيع لمدخل الشبكة الإدارية. ويعتمد هذا المدخل كإطار لفهم سلوكيات وتوجهات وممارسات القيادة على تقديم نمطين للقيادة وهما :

- نمط التوجه بالوظيفة أو العمل Task Style .
- نمط التوجه بالعلاقات الإنسانية Relationship Style .

وأن المفتاح لفاعلية القيادة هي المزاجية أو الربط بين الموقف مع النمط القيادي الملائم، حيث يوجد أربعة أنواع أساسية للقيادة وهي : نمط التوجيه و نمط الإقناع ونمط المشاركة ونمط التفويض. ونستعرض الأنماط القيادية وفق هذا المدخل على النحو التالي :

- النمط التوجيهي Telling Style : يتسم بأنه عالي التوجه بالوظيفة ومنخفض التوجيه بالعلاقات. ولذا فالنمط الأوتوقراطي هو الملائم هنا.
- النمط الإقناعي Selling Style : فيتسم بأنه عالي التوجه بكل من الوظيفة والعلاقات ولكنه أكثر إقناعاً وذو سلوك إرشادي فهو مهتم بإنجاز العمل وفي نفس الوقت يركز على العلاقات الإنسانية.
- نمط المشاركة Participation Style : فهو ذو علاقات مرتفعة ومنخفض الاهتمام بالعمل أو الوظيفة . فهو نمط القيادة الأقل توجيهاً وأكثر التحاماً مع جماعة العمل والنمط الاستشاري هو الملائم في هذا الموقف.
- نمط التفويض Delegating Style : يكون ذو اهتمام منخفض بالعلاقات واهتمام منخفض بالوظيفة أو العمل فهو يفوض مسؤوليته عن العمل لجماعة العمل ويقتنع بمتابعة مدى التقدم في العمل بطريقة غير رسمية فهو نمط عدم التدخل Free-rein .

كما يوجد أربعة أنواع من درجات الاستعداد لدى المرؤوسين (أنظر الشكل 5/10) وهي :

- الموقف الأول (س1) درجة أداء منخفض : عندما يكون التابعين غير قادرين وغير راغبين نفسياً وهنا يركز القائد على السلوك الموجه بالعمل ويكون ذو نمط أوتوقراطي ويستخدم نمط التوجيه Telling Style .
- الموقف الثاني (س2) : درجة الاستعداد المتوسطة : عندها يكون الجماعة غير قادرة ولكنها راغبة نفسياً في العمل ، وهنا يركز القائد على السلوك الموجه بالعلاقات ، ويستخدم نمط الإقناع Selling Style .
- الموقف الثالث (س3) : درجة الاستعداد المتوسط المرتفع : وفيه نجد أعضاء الجماعة قادرين ولكنهم غير راغبين نفسياً في العمل ، ومن ثم يكون نمط القائد هو السلوك الموجه بالعلاقات ، مع تخفيض درجة السلوك الموجه بالوظيفة ، ولذا يتخذ نمط المشاركة Participating Style .

الموقف الرابع (س4) : درجة الإستعداد العالى: وعنده يكون التابعين قادرين وراغبين نفسياً فى العمل وهنا يكون لديهم اكتفاء ذاتى وكفاءة أو جدارة لذا فسلوك القائد يكون مركز نحو منحهم الاستقلال فى الأداء لذا نمط التفويض هو الملائم Delegating Style .



شكل (3.10): نموذج هيرسى وبلانشارد

#### د. مداخل قيادية جديدة

يستعرض الكاتب مداخل مستحدثة فى القيادة وهى المدخل الكاريزمى والقيادة التبادلية والتحويلية والقيادة الخادمة.

1- المدخل الكاريزمى : وفيه نجد القائد الإلهامى أو الكاريزمى يتصف بما يلى:

- يلهب حماس التابعين مما يأسرهم عاطفياً • لديه رؤية غير عادية.
- فيكرسون أنفسهم له.
- متحدث مقنع للغير.
- ذو مهارات قيادية عملية (يخفف الضغوط النفسية للتابعين).

- لديه قدرة ملحوظة أن بمطرننا بأفكار داخل رسائل بسيطة.
- بتواصل باستعمال الرموز والأمثلة والشعارات والقصص.
- لديهم تفأؤل عظيم.
- مفرط الحساسية.
- لديهم تذوق نكهة المخاطر.
- يملك موهبة خارقة للطبيعة.

ومن أهم مزايا القائد الكاريزمي أو الإلهامي ما يلي :

- قدرات بلاغية وخطابية غير عادية.
- مفيد في الأوقات الصعبة.
- النتائج قوية نسبياً.
- الاستعداد للتضحية
- الثقة العالية بالنفس وقي قدراته وأحكامه.
- فعال في تحقيق الرؤية.
- النتائج قوية نسبياً.
- طاعة المرؤوسين دون اعتراض.
- ذو أخلاقيات وخبرة كبيرة.
- ذو سلوكيات غير طبيعية.

أما عن عيوب هذا النمط من القيادة فيمكن أن تتمثل فيما يلي:

- نزعة جمع الأشخاص الضعيفة (رجال نعم).
- نذرة مثل هؤلاء القادة.
- قدرة فائقة في إغتصاب عقول الأتباع.
- التحرر من النزاعات الداخلية الأخلاقية أحياناً
- التفويض الضعيف.
- الافتقار للمسئولية.
- لا يسمح بالانتقادات.
- الاتصالات من أعلى لأسفل.
- ينمى رؤيته الذاتية.
- يستخدم القوة لتحقيق مآربه الشخصية.
- غير حساس لاحتياجات المرؤوسين.

ومن الممكن أن تتعدد أنواع القيادة الكاريزمية لتشمل الكاريزمي ذو الأخلاق وهو القادر على توليد الفرص المبتكرة. ويقدر مساهمات التابعين بشكل جيد. أما الكاريزمي عديم الأخلاق فيتسم بأنه يسيطر ويناور التابعين ويرغب في سماع النتائج الإيجابية وغالبًا يهتم بتحفيز التابعين نحو أهدافه الشخصية.

## 2. القيادة التبادلية والتحويلية

يرجع مفهوم القيادة التحويلية لما قدمه Burns عام 1978 ، House عام 1977 ثم توسع Bass عام 1985 ، 1990 في هذا الصدد وأوضح أن القيادة التحويلية تولد الشعور بالثقة لدى العاملين والإعجاب والولاء فضلاً عن الاحترام للقائد مما يؤدي إلى دفعهم نحو ما هو أكثر مما يتوقع منهم.

### القيادة التحويلية

ولقد أبرز Yukl عام 1997 خصائص القيادة التحويلية فيما يلي:

- **الكاريزما : Charisma**: القائد الكاريزمي يدخل الرؤية ويدرك المراد برسالته ويغرس الاعتداد والافتخار ومن ثم يحصد الاحترام والثقة (Bass 1990).
- **التأثير المثالي : Idealized Influence**: يتصرف القادة باعتبارهم نماذج تحذى للتابعين فيصبحون أكثر إعجاباً واحتراماً وثقة. وسلوك القائد يعتمد على الاستقامة المعتمدة على المبادئ وليس الاستبداد مع المشاركة في أى مخاطرة يتم مواجهتها فهو يعتمد على المعايير الأخلاقية الرفيعة لرفع المعنويات وتجنب استخدام القوة لتحقيق منفعة شخصية (Bass & Avolio، 1994).
- **إلهام الدافعية : Inspiration Motivation** إن القادة التحويليون يلهبون ويحفزون المرؤوسين ويقدمون معاني وتحدي للمرؤوسين أو التابعين ومن ثم لديهم المقدرة في الحصول على استجابات للمرؤوسين. (Bass & Avolio، 1991، et al.، Yammarino، 1994) فهؤلاء القادة يحققون التوقعات العالية ويستخدمون الرموز لدفع الجهود ويوضحون الغرض أو الأهداف الهامة بأبسط الطرق (Bass، 1990).

- الاستحثاث الفكرى Intellectual Stimulation: إن القائد المستميل أو المستحث للآخرين يثير ويوقظ في المرؤوسين الوعي والإدراك للمشكلة مع الاعتراف بمعتقدات الآخرين من التابعين وقيمهم مع الإدراك لأفكارهم وتحليلاتهم الذاتية. (Yammarino, et al., 1993). فالقادة التحويليين يشجعون الذكاء والرشد (سلامة التفكير) والاهتمام بحل المشكلة (Bass, 1990), مما يؤدي إلى تشجيع التابعين للعمل وفق المداخل أو الطرق الجديدة مع المشاركة بتقديم أفكارهم التي لا يتم انتقادها إذا ما اختلفت مع أفكار القائد. (Bass & Avolio, 1994)
- الاعتبارات الشخصية : Individualized Consideration: القائد التحويلي من خلال الاعتبارات الشخصية يهتم بالنواحي الشخصية، حيث يعامل كل مرؤوس بصورة شخصية فهو يعلمه ويدربه وينصحه (Bass, 1990)، كما أنه ينشط حاجات المرؤوسين حينما يكون ذلك ملائماً فعلة.

#### القيادة التبادلية

- وقد لخص Bass الأنواع المختلفة من السلوكيات المرتبطة بالقيادة التبادلية على النحو التالي : (Yammarino, et al., 1993, Bass, 1985, Bass, 1990).
- المكافأة المشروطة : Contingent Reward: ترتبط هذه المكافأة بالجهود الرفيعة والأداء المرتفع والإنجازات المتميزة.
  - الإدارة بالاستثناء (السلوك الفعال Active): يتصف سلوك القائد التبادلي بتتبع المرؤوسين والقيام بالتصرف التصحيحي حينما يكون ضرورياً وبعبارة أخرى أن القائد يلاحظ ويحدد الاختلافات عن المعايير والقواعد ، ومن هنا نقول أنه فعال.
  - الإدارة بالاستثناء (السلوك السلبي Passive): يتعلق هذا السلوك من قبل القائد التبادلي بالتدخل فقط فيما لو أن المعايير لم يتم تحقيقها وعندما تكون المشاكل خطيرة وهنا يستخدم القائد الجزاء أو العقوبات المشروطة واتخاذ تصرفات علاجية للاستجابة للاختلافات الواضحة عن المعايير المقبولة للأداء.

## هـ- القيادة غير المتدخلة Leadership Laissez-Fair

هي ليست قيادة تحويلية ولا تبادلية ، ولكنهم قادة يتجنبون المسئوليات ، ويفشلون في اتخاذ القرارات ، ويتغيبون حينما يكون هناك حاجة إليهم ، ويفشلون في المتابعة حينما تكون مطلوبة.

## و. القيادة الخادمة : Servant Leadership

عرف Greenleaf عام 1977 القيادة الخادمة بوصفها أكثر من كونها تعريف بقوله : "القائد الخادم هو خادم أولاً.... أنه يبدأ بمشاعره الطبيعية برغبته في الخدمة أى يخدم أولاً وبعدها يكون لديه اختيار مدرك في أن يطمح نحو قيادة الآخرين ، وهذا الشخص يختلف تماماً عن أى شخص آخر يقال عنه قائد فهو يتأكد من وضع الأولويات العظوى لحاجات الآخرين لإشباعها". ومن ثم عرف القيادة الخادمة بقوله : "نوع من القيادة يتصف بالمبادئ الإنسانية وله خصائص وممارسات مشاهدة ، ترتكز على مبادئ أساسية من المساواة والاحترام والاستقامة في المنظمة والمجتمع". كذلك عرفها (Laub)، 1999، (p.81 بأنها "الفهم والممارسة للقيادة التي تسمو على الاهتمام أو المصالح الذاتية للقائد ، وهذه القيادة تروج نحو تمييز وتطوير الناس وبناء المجتمع والإنصاف بحب الغير ومنح القيادة للأصلح من الناس لكي يقود ، والمشاركة في النفوذ والمكانة لما هو صالح لكل أفراد المنظمة ، وللمنظمة ذاتها ، وأيضاً لهؤلاء الذين تقوم بخدمتهم المنظمة".

ولقد عبر أحد المراجع (Servant\_leader\_dec\_2006pdf) عن كلمة الخدمة (Serve) على النحو التالي:

- التضحية Sacrifice
- التعاطف مع الآخرين Empathy
- التمكين Empowerment
- شخصية قوية وبناء أسرة قوية ومجتمع قوى Virtues
- تطوير العلاقات مع الآخرين Relationships

## مجاور القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة ضمن أعلى أنماط القيادة ألا وهي القيادة من المستوى الخامس<sup>1</sup> Level 5 Leadership لأنها تركز على الناس الذين يتم خدمتهم ، تتمثل المستويات القيادية الخمس فيما يلي :

المستوى	القيادة
المستوى الأول	هو المستوى الفردي ذو القدرة العالية الذى "يحقق المساهمات المنتجة من خلال الموهبة. المعارف والمهارات وعاتات العمل الجيدة".
المستوى الثانى	هو عضو الفريق المساهم الذى "يدعم لتحقيق أهداف الجماعة ويعمل بشكل فعال مع الآخرين فى إطار المجموعة".
المستوى الثالث	هو المدير المختص الذى "ينظم الناس والموارد باتجاه تحقيق فعالية وكفاءة الأهداف محددة سلفاً.
المستوى الرابع	هو القائد الفعال الذى "يحفز الإلتزام والسعى الحثيث لرؤية واضحة ومقتعة ، وحفز ارتفاع مستويات الأداء".
المستوى الخامس	التنفيذى الذى "يبنى العظمة الدائمة من خلال مزيج متناقض من التواضع الشخصية والمهنية العالية".

ومن ثم فهى قيادة على المجاور التالية :

1- التركيز على الفرد ذاته "First who" وذلك للوصول إلى أفضل التابعين فى المنظمة وأيضاً وجود فرسق يتكون

أعضاءه من أشخاص ذوى قيم معينة يكونون أكثر تفاعلاً للعمل معاً.

2- وجود رؤية وتركيز للقيادة الخادمة Vision and Focus ، حيث الاعتراف أن الشخص ذو قيمة ، وأنه يمثابة

إضافة للمكان وثروة له ، لذا يجب الحفاظ عليه ، ومن ثم يفكر القائد الخادم فى مستقبله ويحلم معه

ويرسم له خطى المستقبل . ويعمل على الاستفادة من أى فرص حائلة متاحة ، مع تشجيعه للوصول لهذا المستقبل الذى يرسم له استراتيجيته.

3- إن القائد الخدوم يتبنى ثقافة حب الغير Altruism وهى ثقافة تعمل على الفهم الحقيقى لحب الغير فى كونه لا يعمل من أجل نفسه ، ولكن من أجل الآخرين الذين يحبهم ومن ثم يضحى من أجلهم وينبذ الأنانية.

4- إن القائد الخدوم يعمل على تمكين التابعين Empowerment بتعليمهم وتطويرهم ومعرفة مدى حاجاتهم ، من خلال الاتصال بهم ومعاملتهم معاملة متساوية وتطويرهم ومعرفة مدى حاجاتهم ، من خلال الاتصال بهم ومعاملتهم معاملة متساوية. فالقائد الخدوم يراعى مشاعرهم ورغباتهم فى ظل الاعتراف باختلاف التابعين. والعمل على توفير البيئة المواتية للعمل.

#### خصائص القيادة الخادمة

يوجد نوعان من الخصائص المميزة للقيادة الخادمة وهما: خصائص والتزامات داخلية ذاتية و خصائص أو ممارسات للتعامل مع الآخرين. حظ أنه لا يوجد انفصال بينهما فهما يؤثران على بعضهما البعض ، لأن الخصائص الداخلية الذاتية هى التى تعتمد عليها الممارسات التى يتم التعامل بها مع الناس ، فالعلاقة بين النوعين من الخصائص الضرورية للمشرف ، فبينما نجد الإنصات ممارسة فعالة لكل القادة ولكنه عندما يتحد مع الوعى والاهتمام بالآخرين يصبح أكثر قوة فى التأثير.

#### أ- الخصائص والتزامات داخلية ذاتية Internal Characteristics and Commitments.

تحدد خصائص القائد الخدوم من خلال الخصائص الذاتية التالية بناء المجتمع والإلتزام نحو نمو الآخرين. والبصيرة والتعمق وتحديد رؤى المستقبل. والوعى. ويقصد بكل منها ما يلى :

- **بناء المجتمع : Building Community**: يؤكد Greenleaf، 1977 أن الحب والقدرة على نمو وتطوير الجنس البشرى بالمجتمع سمة من سمات القائد الخدوم ، فضلاً عن محاربة قوى الفردية أى الأنانية وخلق الفرص

للآخرين للعمل في جماعات صغيرة ، تعد جميعها العمود الفقري للمجتمع (Powers & Moore 2005.p.126)

- الإلتزام نحو نمو الآخرين : إن القائد الخادم ملتزم بنمو وتطوير الناس Commitment in the Growth of people وهذه هي فلسفة القيادة الخادمة ، حيث يؤكد (Spears)، (p.8 2002 أن الناس قيمة حقيقية من خلال مساهمتهم الملموسة كعاملين.

- البصيرة والتعمق وتحديد رؤى المستقبل: إن البصيرة Foresight تعنى القدرة على استقراء الماضي ، للتعرف على ما يمكن أن يحدث في المستقبل. وهذه المقدرة تتوحد مع القدرة على بناء وجهة نظر كلية. تعتمد على عمل موجه برؤية أى رؤية محددة مع خطة قابلة للتطبيق. وهذا ما يمكن أن نطلق عليه Conceptualization أو بمعنى آخر التعمق في النظر للأمور لتوسيع مفهوم التفكير لتحديد المستقبل وبناء الإلتزام لدى الأعضاء.

- الوعي: إن أهم الخصائص المحورية الداخلية المميزة للقائد الخادم هي الوعي Awareness فالإلتزام بالوعي ينشأ من رغبة الفرد نحو خدمة الآخرين ، وكنتيجة لهذه الرغبة نجد القائد الخدم يفتح عقله لما يرد من حاجات مستقبلية. فالشخص الذى يحافظ على التفتح على المعلومات يسهل التعلم ، لأنه عندما تظهر الحاجة لخدمة الآخرين يعتمد على المعلومات المتراكمة في فهم المواقف التى يواجهها ، والشخص الواعى يتعامل مع كل البيانات الإيجابية والحيادية بل والسلبية أيضاً.

والقائد الخدم لى يحافظ على الانفتاح مع المواقف لابد أن يمتلك إخساس قوى بالوعي الشخصى وقبول الذات ، والذى يمنحه الهدوء والسكينة الداخلية التى تكون بمثابة الضياء للوعي واستمرارية تقديم الخدمة. مع الاستعداد لقبول الحقائق الصعبة.

الإنصات والتعاطف مع الآخرين Listening and Empathy: يقوم Greenleaf في مقالته عن القيادة الخادمة يستجيب تلقائياً لأى مشكلة من خلال الإنصات " (Greenleaf) . وفضلاً عن ذلك بعد الإنصات أذالة فعالة لحل المشكلات ، وتحريك العلاقات والاتصالات ويسهل التعلم والنمو. ولقد أشار Covey إلى ما يعرف بالإنصات التعاطفى والذى عرفه بقوله : "إن جوهر الإنصات التعاطفى ليس أن توافق الطرف الآخر ، ولكن الفهم والتفهم

التام للشخص المواجه فكرياً وعاطفياً" (Covey)، 1989، p.240 . ومن ثم يركز على الفهم الحقيقي لما يقوله الطرف الآخر ويفعله ، وهذا الفهم يقود نحو الاستعداد للإدراك التام والاحترام ونقل الخبرات من الطرف الآخر ، مما يساعد على الفهم المتبادل والاحترام والثقة والانفتاح معه. (McClellan)، 2006، (41-49) .

## 2. خصائص أو ممارسات للتعامل مع الآخرين Outer Characteristics or Practices

- تنمية الذات والآخرين: إن الاستخدام الشائع لكلمة Healing أنها عمليات إعادة الوعي أو الصحة . أما عن استخدامها في مجال القيادة الخادمة فأنها تعنى النمو الشخصى الشمولى والتطويرى وكذا العلاقات مع الغير. (McCellan)، (41-49) pp.2000 . ويرى أحد الباحثين في تفسيره للعلاقات مع الغير أن إذكاء روح العلاقات يعد أداة فعالة للتحويل والتكامل ، فإحدى القوى العظيمة للقيادة الخادمة في أنها تعمل على النمو النفسى الذاتى ، وكذا للعلاقات مع الغير ، لأن الكثير من الناس يعانون من انكسار روحى وأيضاً صدمات عاطفة ، وهذه حقيقة إنسانية فالقائد الخادم يجعلها فرصة نحو تقديم المساعدة لاستعادتهم لتوازنهم الداخلى. والقائد الخادم لا يحتاج أن يقوم بذلك من خلال فريق طبي (حتى إذا كان هذا الفريق مؤهلاً) ولكنه يعمل على إعادتهم لتوازنهم العاطفى والروحى والفكرى والبدنى ثم يعمل على الاهتمام بجودة الحياة والعمل داخل المنظمة. (Spears 1988a)، (p6) .
- إقناع الآخرين: يعد الإقناع مهارة أساسية القائد الخادم ، غمى مقدة على إقناع الآخرين لاتخاذ تصرفات تعزز نموهم وتطورهم الذاتى.
- الوكالة الأمنية عن الغير: يرى Greenleaf أن المديرين وأعضاء المنظمة ، جميعهم يلعبون دوراً في كونهم مؤتمنين على منظماتهم لصالح المجتمع ، وأن كل فرد يمتلك مسئوليات مؤتمن عليها داخل المنظمة. والوكالة عن الغير أو كون الشخص مؤتمن على شئ لصالح الغير Stewardship تعرف بأنها "إحساس أخلاقى بالمسئوليات التى يمتلكها القادة ، فيما يتعلق باستخدام القوة التى يمتلكونها".

**الفصل الحادى عشر**  
**الاتصالات الفعالة**

### الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. التعرف علي مفهوم الاتصالات .
2. مكونات عملية الاتصالات .
3. أهمية الاتصالات في المجال الإداري .
4. أنواع سياسات الاتصالات .
5. قنوات الاتصالات .
6. الإلمام بمعوقات الاتصال المتعلقة بلغة وموضوع الاتصال
7. التعرف علي معوقات الاتصال المرتبطة بالتنظيم .
8. التعرف علي معوقات الاتصال المرتبطة بالمرسل والمستقبل .
9. المعوقات المرتبطة بالعوامل السيكولوجية والاجتماعية .
10. كيفية زيادة فعالية الاتصالات في المنظمات .

## مقدمة

تعتبر الاتصالات أحد الأجزاء الأساسية و الهامة في العمليات الخاصة عند بناء الهيكل التنظيمي في المنظمة و لقد أدرك رجال الأعمال أهمية الدور الحيوى للاتصالات في تنظيم العمليات ، وأصبحت من الأدوات الهامة التي يعتمد عليها المديرين لضمان تحقيق التكامل والتناسق بين أوجه النشاط المختلفة، كما استخدم كوسيلة لتحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

ففى الفترة التي تعتبر فيها الخطط والسياسات و الإجراءات الإدارية كأجزاء هامة في الوظيفة التخطيطية للإدارة ، فإن تفاصيل هذه المعلومات و الموضوعات لابد و أن تنقل إلى الأفراد في مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي للالتزام بها وتنفيذها، فتعتمد الإدارة في المنظمة على التنظيمات الرسمية وغير الرسمية كأحد الوسائل لنقل المعلومات إلى الأفراد العاملين بها. ولا تقتصر عملية الاتصالات على الوظيفة التخطيطية بل تمتد وتشمل العملية الرقابية لمتابعة تنفيذ العمليات بكفاءة. وبالتالي أصبحت عملية الاتصالات جزءا من العملية الرقابية للمديرين لأنها تتعلق بنقل المعلومات إلى المرؤوسين وكذلك استقبالها منهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة . إذن عملية الاتصالات أصبحت جزء أساسيًا من متطلبات الأعمال و لها تأثير كبير على سلوك الأفراد حيث أنها تؤثر وتتأثر به. كما أن الاتصالات تعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الأفراد. وقد أوضحت الدراسات والبحوث التي تمت في هذا المجال مدي ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية في المنظمة منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة .
- ارتباط عملية الاتصالات بالقيادة الفعالة
- ارتباط عملية الاتصالات بالدافعية وتحفيز الأفراد لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية الاتصالات باتخاذ القرارات .
- ارتباط عملية الاتصالات بتحقيق التنسيق والتكامل بين إدارات وأقسام الهيكل التنظيمي في المنظمة.

## مفهوم الاتصالات

لقد بذلت محاولات عديدة من رجال الإدارة حول تحديد مفهوم للاتصالات ، وفيما يلي عرض موجز لأهم المحاولات:

1- تعرف الاتصالات بأنها نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توجيه الأنشطة المتعددة للمنظمة .

2- ويعرف Bellow الاتصالات بأنها عملية تتضمن تبادل الكلمات ، الخطابات ، الرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم .

3- ويعرف Newman & Summer الاتصالات بأنها عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر .

4- وفي تعريف Glueck جليك للاتصالات فقد فرق بين نوعين من الاتصالات وهما: الاتصالات الشخصية وهي عملية تبادل المعلومات وتفسيرها بين شخصين في المجموعات الصغيرة من الأفراد، والاتصالات التنظيمية بأنها "هي الوسيلة التي يعتمد عليها المدير لتطوير نظام يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للمجموعات والأفراد داخل المنظمة وخارجها".

5- وقد عرف البعض الآخر الاتصالات بأنها "مجموعة من الاجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب.

6- وقد عرف آخرون الاتصالات بأنها عملية نقل المعلومات إلى شخص آخر وفهمها بطريقة صحيحة ، نلاحظ أن أهم العناصر الأساسية التي يتضمنها هذا التعريف هي: وجود أكثر من شخص ووجود معلومات وبيانات ضرورة نقلها . مع وجود سبب أو دافع للاتصال .

ونخلص من العرض السابق لمفهوم الاتصالات بأن عملية الاتصالات تهتم أساساً بنقل المعلومات والبيانات من فرد لآخر داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي أصبحت من الوسائل الهامة للمديرين لنقل توجهات الإدارة إلى المرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة وتوضح أهمية الاتصالات للمدير مما يلي :

1. أن القدرة على الإنجاز تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يسعى إلى تحقيقها المدير في نطاق عمله .

2. تمثل الاتصالات جزء كبير من وقت المدير وبالتالي لابد من ضرورة رفع كفاءتهم في هذه العملية.
3. تعتبر الاتصالات هي الوسيلة لتنمية الروح التعاونية والجماعية وبالتالي تضافر الجهود الفردية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية .
4. ان وسائل الاتصال يمكن الاعتماد عليها لإحداث تغيير أو تطوير في سلوك الأفراد وبالتالي تغيير استراتيجيات أعمال المنظمة .

وتعتبر طبيعة الاتصال عن النشاط الحركي من منطلق كونه عملية ديناميكية وهذه السمة تتطلب الأخذ في الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بموضوع الرسالة . ايضاً يميز طبيعة الاتصال كونه يرتبط بالسلوك الإنساني ، فالعنصر البشري متقلب المزاج والاستعداد والإدراك ، ومن الصعب التنبؤ بسلوك معين بصورة منتظمة ، نظراً لاختلاف الدوافع والأسباب التي تدفع الفرد نحو هدف ما .

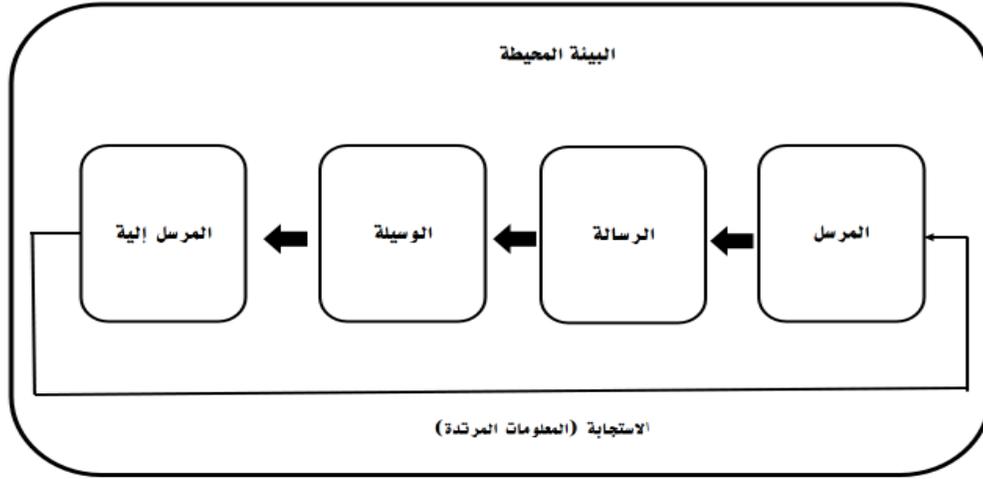
كما يجدر الإشارة إلى ان الاتصال ظاهرة اجتماعية حيث أنها ترتبط بطبيعة العنصر البشري من منطلق كونه اجتماعي بطبيعته ، ولا يستطيع ان يعيش بمعزل عن الآخرين ، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع ، وإلى الحاجة إلى المشاركة الوجدانية ، وقد يكون الاتصال في صورة سلوك معين وهو ما يرتبط بالعلاقات الاجتماعية مع الآخرين .

ونخلص مما سبق ان طبيعة الاتصال تتسم بالآتي:

- الاتصال مسبب ، لا بد له من أسباب لمزاويلته .
- الاتصال مدفوع ، حيث يرتبط بالدوافع
- الاتصال موجه نظراً لتوجيهه تجاه هدف معين .
- الاتصال اجتماعي نظراً لارتباطه بمكونات السلوك الإنساني
- الاتصال حركي ، نظراً للاستمرارية في مزاولته
- الاتصال نوعي ، نظراً لاختلاف أنواعه وصوره
- الاتصال ضروري ، فهو ضرورة من ضروريات الحياة .

## مكونات عملية الاتصالات

وفي ضوء المفهوم السابق للاتصال يمكن تحديد مكونات نظام الاتصال كما هو موضح في الشكل (1.11):



شكل (1.11): مكونات عملية الاتصال

### 1- المرسل (المصدر)

الطرف الأول في عملية الاتصال والذي يدرك وجود حاجة أو فكرة أو معلومات ، وبالتالي هو المبادر بنقلها إلى الطرف الآخر وقد يكون هو المدير أو أحد غيره أو المنظمة ذاتها ويتولي تحويل هذا الإدراك الفكري إلى معاني محددة عن طريق استخدام اللغة أو الرموز والأشكال وغيرها .

وتوجد عدة عوامل تؤثر على مصدر الرسالة اي مرسلها من أهمها :مدي توافر مهارات الاتصال الجيد لدي المرسل ، اتجاهاته ودرجة تأثير شخصية المرسل عليها وعلى اتصالاته ، درجة الخبرة والمعرفة السابقة المتوافرة لديه ، والمحيط الشخصي والمواقف الاجتماعية والثقافية ودرجة انعكاساتها على اتصالاته .

### 2- الرسالة

وتتضمن المعني أو الفكرة أو المعلومة التي يرغب المرسل توصيلها إلى المرسل إليه وذلك بعد صياغتها في لغة مفهومه وقد تكون الرسالة في صورة كلمات شفوية أو مطبوعة أو رسوم بيانية ، تعبيرات الوجه، وإيماءات اليد . ويضم محتوى الرسالة كافة المعلومات المطلوب نقلها إلى المرسل إليهم والتي تتعامل مع مختلف أوجه نشاط المنظمة

كالمعلومات المتعلقة بالعمليات التشغيلية والإنتاج والخطط والعمل الواجب تنفيذه ، وسياسة الأفراد ونظم التعيين والأجور والحوافز والإجازات وغيرها ، المعلومات المتعلقة بمواقف معينة كالتغيير في رجال الإدارة أو الاستغناء عن بعض العاملين ، نظم الجودة ، متطلبات الإصلاح الاقتصادي على مستوى المنظمة ، والمعلومات المتعلقة بالنظام الاقتصادي بالدولة واتجاهات الخصخصة ومتطلبات النجاح في المرحلة الراهنة لقطاع الأعمال وخلافه ، وتهدف معظم وسائل الاتصال إلى اقناع العاملين بأداء ما لتحقيق غرض أو أغراض معينة ومحددة ، وقد تقتصر على مجرد إبلاغ العاملين فقط دون اتخاذ إجراء معين لتكوين اتجاهها نحوها. لذا يجب أن تكون الرسالة مختصرة وغير معقدة المعلومات ، مع تنظيم ما بها من معلومات لتحقيق فعالية استقبالها .

وقد يعبر عن الرسالة بالرموز بدلاً من اللغة ، وقد يستخدم المرسل تعبيرات أو الإيماءات والحركات ، أو تلميحات الصوت والمظهر أو المحيط المتعلق بالحيز أو المكان الذي يشغله الفرد في المنظمة مثل مكانة الفرد في السلم الوظيفي وذلك للتعبير عن رسالته وبالتالي امتدت الأبحاث لتشمل الاتصالات غير اللغوية بجانب الاتصالات اللغوية .

وقد اتضح في إحدى الدراسات أن حوالي 7% فقط من معني الرسالة الكلي يتم نقله من خلال التعبير بالكلمات ، و 55% من المعني يتم نقله من خلال لغة الجسم Body Language ، وحوالي 38% من المعني يتم نقله من خلال الصوت وغيرها ، هذا وقد يحدث الاتصال ليتم من خلال الصمت ، والمدير الفعال هو الذي يدرك مختلف الرسائل الصامتة التي تنتقل إليه من زملائه أو العاملين .

### 3. الوسيلة "أداة نقل الرسالة"

هي الأداة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل (المصدر) إلى المرسل إليه (المستقبل) فيمكن نقل الرسالة من خلال الأدوات اللغوية المرئية أو المسموعة أو غير اللغوية المحسوسة. وتتعدد أدوات نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه ومنها الاتصال وجهاً لوجه مثل مناقشة فرد لأخر ، اجتماع لجنة ، أو الكتابة كالمذكرات ، التقارير ، الأبحاث الخطابات وخلافه ، أو الاعلان بالراديو بالتلفزيون ، بالصحف ، بالمجلات ، بالبريد وغيره ، أو عن طريق الهاتف والتلكس للمعلومات الروتينية أو الضرورية أو العاجلة وغيرها . ويتأثر تحديد أدوات نقل الرسالة في موقف معين

ببعض المتغيرات والتي أهمها: درجة الإلحاح، الوقت، السرية أو أهمية الرسالة مثل الاستغناء عن الأهمية. التكلفة عند المفاضلة بين وسائل نقل الرسالة.

#### 4. المرسل إليه

الشخص الذي يستقبل الرسالة (المستقبل) ويبادر بترجمتها وتفسيرها حتي يمكنه الاستجابة لها وتنفيذها. والملاحظ أن المرسل والمرسل إليه شخصان مختلفان إلا أن الفرد قد يكون مرسلًا أو مستقبلًا للرسالة حسب الموقف ولهذا يجب ان تؤخذ شخصية المرسل إليه بعين الاعتبار اثناء إعداد الرسالة، وذلك بما يحقق هدف جذب انتباه المرسل إليه. ونقصد بذلك التفهم الدقيق لقدرات المرسل إليهم من العاملين دون مغالاة أو تدنيه لأكثر أو أقل من الحقيقة ومحاولة الإحاطة بالخصائص الاجتماعية والنفسية والاقتصادية للمرسل إليهم وذلك عند إصدار التعليمات. لما لها من أثر ملموس على إدراكهم للرسالة وترجمتها وتفسيرها وبالتالي درجة الاستجابة لتنفيذها.

#### 5- الاستجابة "المعلومات المرتدة"

يقصد بها عملية التغذية العكسية أي استرجاع المعلومات كمؤشر عن درجة استجابة المرسل إليه للرسالة، وتأخذ التغذية العكسية عدة صور منها: قيام المرسل إليه بإخبار مرسل الرسالة بعدم فهمها أو حاجته إلى إجراء لبعض التعديلات عليها، أو من خلال تنفيذ مضمون الرسالة وهنا يحاط المرسل بمدي استجابة المرسل إليه لرسالته. وتستخدم عملية التغذية العكسية لتقييم فعالية الاتصال لهذا يمكن قياس درجة الاستجابة لتنفيذ الرسالة على أساس كمي أو أساس نوعي فتقاس الاستجابة كميًا من خلال مؤشرات مختلفة مثل معدل انخفاض نسبة العوادم/ نسبة انحراف الجودة أو نسبة الغياب أو نسب المخزون. كذلك يمكن أن نقاس بمقاييس نوعيه: مثل إستجابة العاملين للمدير بتغيير إحدي السياسات مثل إظهار مشاعر التأييد، الولاء، الحماس أو بعد المبالاة، وهذه المؤشرات الكمية أو النوعية تعكس درجة تحقيق المستهدفات المطلوبة وتستخدم كمرشد عند أعداد الرسائل المستقبلية

## أهمية الاتصالات

أن عملية الاتصالات تحقق مزايا عديدة للأفراد يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- تساعد على ادراك الفرد داخل المنظمة للاستراتيجيات الأساسية وطبيعية الأعمال التي تقوم بها. لاشك أنه كلما زادت درجة فهم الفرد لهذه السياسات والاستراتيجيات كلما ساعد ذلك على تشجيع الأفراد داخل التنظيم على تضافر الجهود وخلق روح التعاون وزيادة التفاعل الاجتماعي وتوطيد العلاقات الطيبة فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة. وقد يأخذ الاتصال أشكالاً متعددة فمنها الاتصالات في شكل تعليمات مكتوبة أو في شكل رسالة شفوية أو في شكل لقاءات دورية على المديرين لمناقشة بعض الأعمال الهامة في المنظمة.
- 2- النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعملون فيها الأفراد داخل المنظمة وتحديد المشاكل التي يعاني منها الأفراد وامكانية اقتراح الحلول المناسبة لعلاجها لتوفر المناخ المناسب، كما يساعد أيضاً في معرفة معوقات العمل النابعة من التنظيم نفسه أم من الأفراد لأن تحديد مصدرها يساعد على إيجاد الحلول لها.
- 3- أن عملية الاتصال تساعد على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وخلق التعاون المشترك بين الأفراد كل في مجال تخصصه ويرجع ذلك إلى زيادة التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي بدوره توطيد العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين .
- 4- تعتبر عملية الاتصالات همزة الوصل بين المدير ومحور العمليات أو مركز الأداء. فمثلاً لاتخاذ القرارات أو رسم سياسة من السياسات يتطلب من وجود نظام اتصالات بين المدير وبين مراكز المعلومات في المنظمة ،وبينه وبين رؤوسيه لتنفيذ السياسات ،ولذلك لابد من أن يكون اتجاهات ومسارات الاتصالات واضحة لأن استخدامها سيكون بصفة مستمرة باستمرار المنظمة .
- 5- تؤثر عملية الاتصالات بصورة مباشرة على اتجاهات المدير ومعنوياته ، لأن المدير في حاجة ماسة إلى البيانات والمعلومات لاتساع نطاق مسؤوليته وأشرافه على عديد من الأعمال ،فإن عدم دقة عملية

الاتصالات لا تؤثر فقط على كفاءة المدير بل تتأثر إنتاجيته وروحه المعنوية وانعكاس ذلك على مدي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة . بالإضافة إلى ذلك قد يتعذر على المدير القيام بالوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه وتنمية المهارات إلا إذا توافر نظام جيد للاتصال حتى يستطيع التأثير على مرؤوسيه .

6- تظهر أهمية عملية الاتصالات في أنها تحدد لكل فرد دوره في التنظيم وإجراءات العمل وبالتالي يسهل عليه الاتصال بالأفراد والجماعات الأخرى. وبالتالي يقلل أو يحد من ظهور الإشاعات وانتشار المعلومات والبيانات المشوشة التي قد تؤدي إلى بلبلة أفكار الأفراد مما يؤثر على مقدار الجهد الذي يبذله لتحقيق الأهداف، وبالتالي يؤثر على درجة ولاء الأفراد للمنظمة ، ولا شك في أن كثيراً من المشاكل التي تحدث في عملية الاتصالات والتي قد يترتب عليها عدم تحقيق الأهداف أو تحقيقها بطريقة مختلفة إنما قد يرجع إلى نقل معلومات خاطئة أو استقبال وفهم خاطئ للمعلومات .

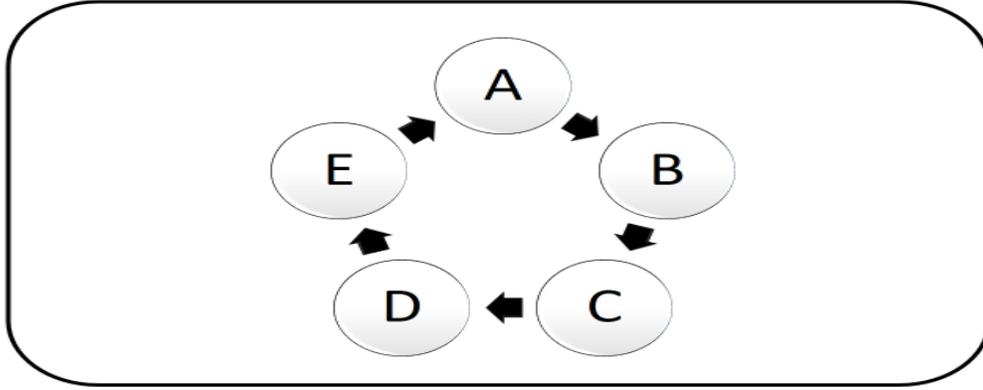
### **أنماط الاتصالات**

تعتبر أنماط الاتصالات محور نظام الاتصالات وتتكون أنماط الاتصالات من مجموعة من الأفراد يقومون بجمع البيانات والمعلومات وتنسيقها في مجموعات متجانسة ثم توزيعها على جميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي وذلك بهدف مساعدتهم في حل المشاكل أو مواجهة المواقف الغير متوقعة ، وتشمل هذه المعلومات كل ما يتعلق بالعمل الداخلي للمنظمة ، والعمليات الخارجية .

وتعتبر سياسات الاتصال على المنهج الذي تتبعه المنظمة في التعبير عن الأهداف التي ترغب في تحقيقها. وتهدف سياسات الاتصال إلى تحقيق التفهم بين أعضاء الإدارة على نفس المستوي من جانب ، وبين الإدارة والعاملين من جانب آخر ، ويتأثر الاتصال من حيث الفعالية بدرجة كفاءة طرفي الاتصال – المرسل والمستقبل – وبالطريقة المتبعة في نقل المعلومات والأفكار. وتختلف سياسات الاتصال باختلاف بين الجماعة الصغيرة عن الجماعات الكبيرة ، وتتمثل سياسات الاتصال في الأنواع التالية :

## 1. النمط الدائري

تعكس هذه السياسة طريقة الاتصال بين أعضاء الجماعة الخمسة في صورة دائرية تعبر عن مزيج من الاتصال المباشر وغير المباشر بين الأعضاء كما هو موضح بالشكل (2.11).



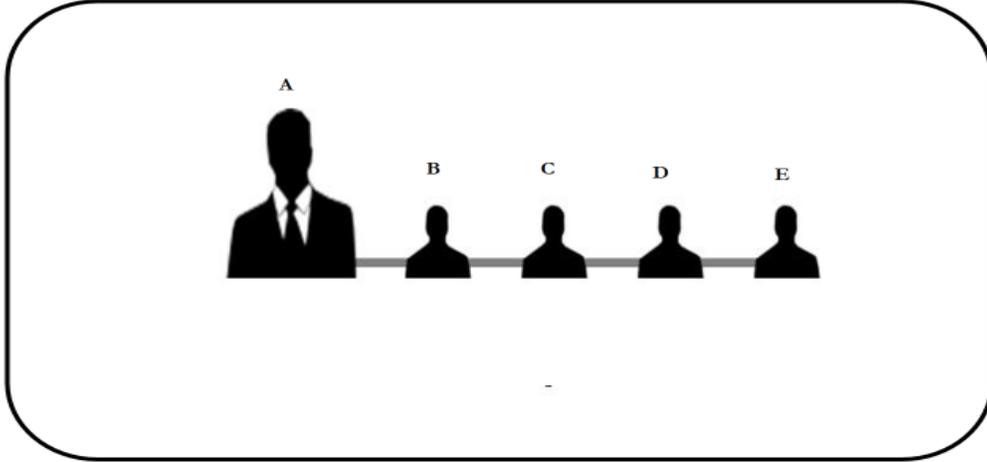
شكل (2.11): الاتصال الدائري

وينطوي هذا النمط على الأبعاد الآتية :

- يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بصورة مباشرة مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كل عضو واثنين آخرين .
- يستطيع كل عضو الاتصال بباقي أعضاء الجماعة بصورة غير مباشرة وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممن يرتبط به باتصال مباشر.
- يخضع كافة أعضاء الجماعة لمستوي إداري واحد نظراً لعدم وجود قيادة منفردة وبالتالي يمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات التي تواجههم .
- يعكس هذا النمط مزايا المشاركة والمساهمة في تحمل المسؤولية مما يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الروح المعنوية وشعور الأعضاء بالرضا.

## 2. نمط السلسلة

يميز السلسلة عن الدائرة وجود نهايتين للأولي ، ووجود محيط للثانية بدون نهاية كما هو موضح بالشكل (3.11):



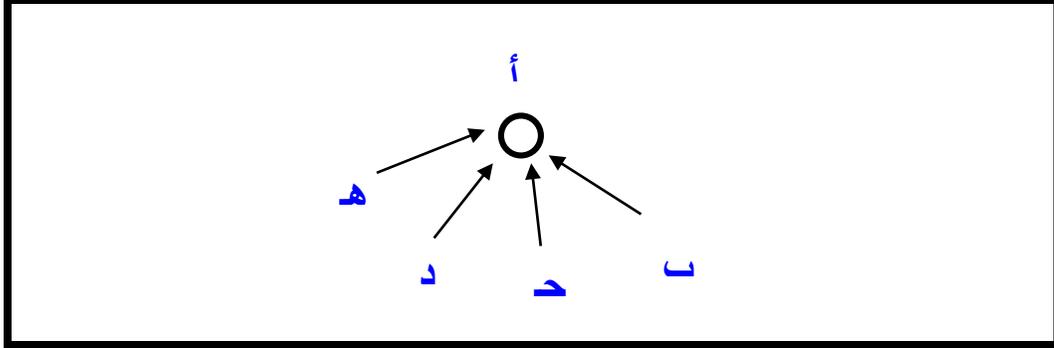
شكل (3.11): نمط اتصالات السلسلة

وينطوي هذا النمط على الأبعاد التالية:

- التميز في المستوي حيث يوجد أكثر من مستوي إداري داخل هذا النمط
- يتحدد المستوي الذي يوجد فيه العضو حيث يعكس المستوي الوسط مركز المدير (A) ثم يليه المستوي الإداري لكل من (B) ، (C) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين ، بينما يعكس موقع لكل من (D and E) مستوي الاداء التنفيذي .
- لا يستطيع كل من (D and E) الاتصال بالمدير (A) إلا من خلال الرؤساء المباشرين (ب ، ج) .

## ج- نمط النجمة

يتميز نمط النجمة بوجود قائمة للمجموعة الذي تربط بين كل عضو علاقة مباشرة كما هو موضح بالشكل (4.11):



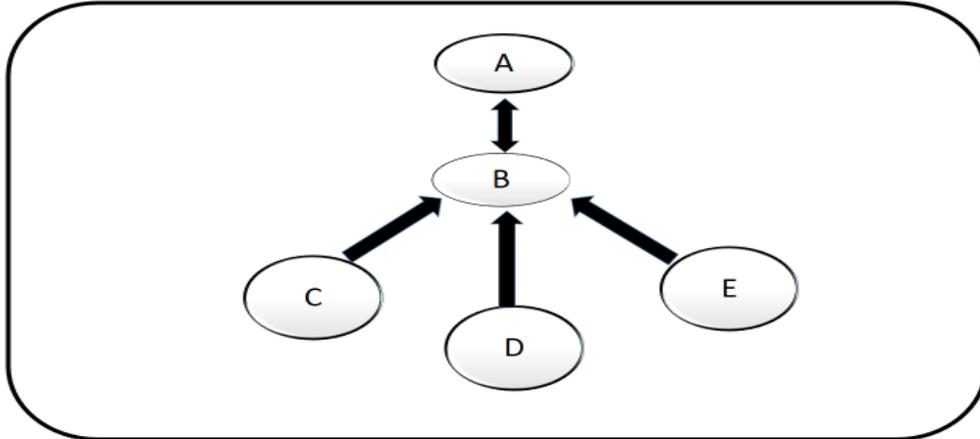
شكل (4.11): نمط النجمة

وينطوي هذا النمط على الأبعاد التالية:

- وجود قيادة تتفرد بالسلطة
- يتم الاتصال بين كل عضو والمدير (القيادة) بصورة مباشرة .
- يتميز هذا النمط بسرعة في اتخاذ القرارات .
- يحد هذا النمط من معوقات الاتصال بين المتقدمين والمدير .

د- نمط العنقود

يعتمد مدير الجماعة في هذا النمط على عضو مساعد في سير العمل كما هو موضح بالشكل (5.11) :



شكل (5.11): نمط العنقود

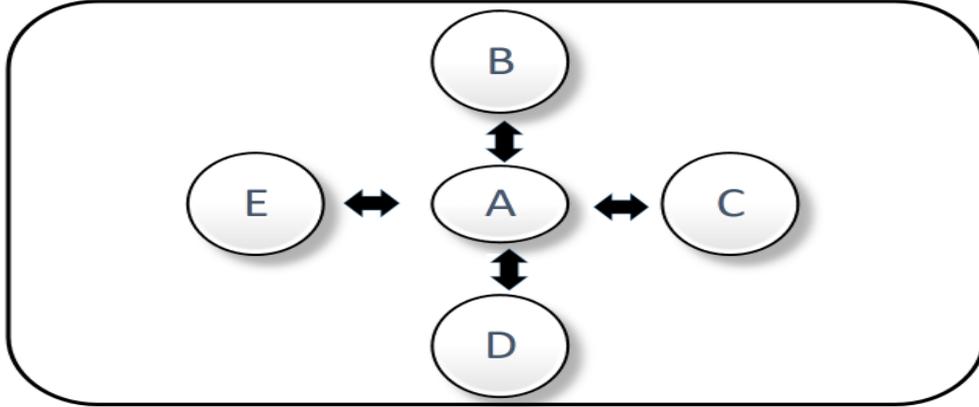
وينطوى هذا النمط على الأبعاد التالية:

- يعكس ان هناك ثلاث مستويات ادارية وهي المستوى الأعلى والمستوي الأوسط والمستوي التنفيذي .
- اتصال المدير بالاعضاء من خلال خط اتصال واحد من خلال مساعدة (ب) .
- عدم تمكين الرؤوسين الاتصال مباشرة بالمدير .
- خطورة الدور الذي يقوم به المساعد (ب) فقد يتعرض إلى تشويه المعاني أو تعطيل البيانات الواردة من أحد الاعضاء في الادارية من جانب أو قد يعوق اتصال المدير بالاعضاء من جانب اخر .

هـ - نمط العجلة

يعتمد هذا النمط ان يكون الاتصال فردياً بين عضوين فقط وتبني فكرته ان اختيار احد الأعضاء كمحور

ارتكاز وهو مركز الاتصالات كما هو موضح في الشكل (6.11):



شكل (6.11): شكل عجلة الاتصالات

وينطوى هذا النمط على الأبعاد التالية :

- يستطيع كل عضو أن يتصل بالمدير بصورة مباشرة

- يتميز بسرعة اتخاذ القرارات وقد يكون على حساب الجودة
- مركزية القرار والسلطة .
- هذا النمط يؤثر على درجة الاشباع الوظيفى لأعضاء الجماعة .
- لها تأثير سلبي على العلاقات الإنسانية بين أعضاء الجماعة .
- يصلح استخدامها في المنظمات الصغيرة الحجم ونمطية النطاق .

#### و- نمط السياسة المتكاملة

يتميز هذا النمط بأنه يمكن لكل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بالأطراف الاخرى دون قيد ، ولذلك لها آثار ايجابية متمثلة في سهولة تبادل المعلومات بين الاعضاء ، وبالتالي لها تأثير على جودة القرار وفعاليتها كما يحقق الإشباع الوظيفى للاعضاء ، وعلى ذلك يمكن للمدير الاستفادة من هذه النتائج في توجيه سلوك المرؤوسين واختيار اسلوب الاتصال .

وحقيقة أساسية أنه لا يوجد نمط مثالى للاتصالات يمكن استخدامه في المنظمات لأن سياسات الإتصال تتأثر بمجموعة من المحددات الأساسية فهي تتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على عملية الاتصال ، ظروف التنظيم ودرجة تفاعل أعضاء التنظيم وأيضاً نوعية البيانات والمعلومات المتوفرة داخل التنظيم.

#### قنوات الاتصال

يثار تساؤل عن كيفية تدفق المعلومات خلال قنوات الاتصالات الرسمية. وللإجابة على هذا التساؤل لابد أن نحدد ما هي قنوات الاتصال ويمكن اجمالها فيما يلي:

#### 1. قنوات اتصال تنازلية

يرتبط هذا النوع من الاتصالات بتدفق المعلومات من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة. وعادة المعلومات الواردة من هذه القناة تغلب عليها الصفة الرسمية باعتبار أن الإدارة وهي المصدر الوحيد الذي يعتمد

عليه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأخرى في الحصول على المعلومات والبيانات. وبالتالي تزداد أهمية هذه القناة من قنوات الاتصال باعتبارها مصدر إصدار الأوامر والتوجيهات من الرؤساء إلى مرؤوسهم ولابد من تنفيذها لتحقيق أهداف المنظمة ، وتتم عملية الاتصالات التنازلية بعدة أشكال منها الاتصالات الشفوية المباشرة .و الاتصالات الكتابية في صورة تقارير والنشرات الرسمية.

## 2. قنوات الاتصال الرأسية

يقصد بتدفق المعلومات من أدنى المستويات إلى أعلى مستوى في التنظيم ، ويحقق هذا النوع من الاتصالات عدة أغراض :

- هو وسيلة يمكن للإدارة معرفة ردود فعل مرؤوسها تجاه التوجيهات والتعليمات التي تصدرها الإدارة.
- يمكن أن تستفيد بها الإدارة في التنسيق بين أوجه الأنشطة والأعمال وخاصة في المستويات الدنيا في التنظيم .
- يستخدم كوسيلة رقابية للتحقق من تحقيق الأهداف واكتشاف الانحرافات أولاً بأول .
- تفيد في نقل آراء ومقترحات وشكاوي المرؤوسين إلى الإدارة العليا في التنظيم حتي تؤخذ في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات وسياسات المنظمة .
- هو وسيلة لمعرفة العقبات التي تؤدي إلى عرقلة العمل وتسبب في انخفاض مستوى أداء المرؤوسين.
- هو وسيلة لتوضيح مدي فهم المرؤوسين لتعليمات الإدارة العليا .
- وقد أهتم علماء المدرسة السلوكية بهذا النوع من الاتصالات لما له من تأثير على الروح المعنوية للأفراد ودرجة رضائهم وأيضاً تأثيره على مستوى اشباع حاجة الشعور بالأهمية والانجاز .

ونلاحظ ان الاتصالات الرأسية تأخذ عدة صور منها صندوق الاقتراحات وصندوق الشكاوي والاجتماعات الدورية والندوات واللجان والمناقشات الدورية .

### 3. قنوات الاتصالات الأفقية

إن الهدف من قنوات الاتصالات الأفقية إتاحة الفرصة لأفراد التنظيم في المستوى الإداري الواحد بتبادل المعلومات والبيانات مثل العلاقة التي تكون بين العاملين في القسم الواحد أو بين الأقسام الأخرى على نفس المستوى الإداري. كذلك الإتصالات بين رؤساء الأقسام في الإدارات المختلفة. إن استخدام هذا النوع من قنوات الاتصال يساعد على سرعة تبادل المعلومات وزيادة درجة المرونة في المنظمة وتعتبر الاتصالات الأفقية ذات فاعلية كبيرة وتحقق نتائج إيجابية.

### 4. قنوات الاتصالات الجانبية :

يتم الاتصال بين الأجهزة الاستشارية والأجهزة التنفيذية سواء كانت اتصالات رأسية أو أفقية أو تنازلية ومثال ذلك تبادل المعلومات بين اللجان وبين الإدارات. وهذا النوع من الاتصالات يكون خارج خطوط السلطة ولذلك يجب على الإدارة أن توفر مقومات النجاح والمحافظة على هذا النوع من الإتصالات باعتباره مكملاً لقنوات الاتصالات التنازلية والرأسية والأفقية.

### معوقات الاتصالات

إن عملية الاتصالات ضرورية وهامة في المنظمات، وللأسف لم تحظي العناية الكافية والاهتمام بها عند تقييم نظام الإتصال واختيار الوسائل المناسبة لتسهيل عملية الإتصال بين الأفراد داخل التنظيم. ونادراً ما نجد في منظمة ما نظاماً خاصاً بعملية الاتصال بدون مشاكل أو عوائق فمثلاً كيف تعمل أي منظمة سواء صناعية أو تجارية أو خدمية بكفاءة في ظل نظام اتصال غير جيد ؟ لا شك ان النتائج المتوقعة في ظل هذا النظام هي:

- عدم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة .

- انتشار الاتجاهات السلبية بين الأفراد تجاه الإدارة وبالتالي يؤدي إلى ظهور المتطلبات غير الرسمية بين الجماعات .
- التأثير على الروح المعنوية للأفراد نتيجة عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية للإلمام بالظروف العامة بالمنظمة والخاصة بالعمل .
- قد يصعب تخطيط استراتيجيات المنظمة نظراً لعدم توافر البيانات والمعلومات التي يمكن ان يوفرها نظام الاتصالات .
- البطء في اتخاذ القرارات لضعف الاتصالات بين المستويات الإدارية سواء من أعلى لأسفل أو من أسفل إلى أعلى أو اتصالات جانبية أو على نفس المستوى الإداري ،

وتظهر معوقات نظام الاتصال نتيجة مجموعة من العوامل ويمكن إجمالها فيما يلي :

#### 1- لغة الاتصال

إن أهم معوقات عملية الاتصال في المنظمة هي عدم وضوح الرسالة المراد تبليغها للمستقبل حتي تجد صداها وفعاليتها. ويرجع ذلك إلى استخدام لغة أو كلمات تحمل أكثر من معني أو تكون مصدراً للإلتباس أو تكون اللغة غير مفهومة لعدم وضوحها للمستقبل أو استخدام ألفاظ أو كلمات غير دارجة أو شائعة الاستعمال. لذلك فالرسالة المطلوب إبلاغها للمستقبل تعتمد على الكلمة أو لغة الاتصال. وهذه قد تكون مسموعة أو مقرأة مكتوبة لعدم وضوحها بإتقان يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف من عملية الاتصال ويترتب عليها مشاكل عديدة للإدارة والعاملين في المنظمة.

ويرجع السبب الأساسي في ظهور هذه المشكلة إلى عدم العناية في انتقاء الألفاظ والكلمات المحددة المضمون، كذلك تجاهل المهارات والقدرات الذهنية للمستقبل وأيضاً قد يكون سبباً أساسياً هو ضعف المهارة الاتصالية للمرسل. مثال ذلك إحتواء التقارير المقدمة من الإدارة العليا للمرؤوسين على تعبيرات عامة تحمل أكثر من معني فهذا يؤدي إلى حدوث أخطاء كبيرة وجسيمة. ومثال ذلك كلمة الريج حيث أن هذه الكلمة معروف من

قبل رجال الأعمال وهو عملية مشروعة ناتجة من استغلال الموارد المتاحة. في حين مفهوم الربح من وجهة نظر المرؤوسين "المستقبل" تحمل أكثر من معني فمثلاً تعني إمتصاص لجهودهم لصالح الإدارة وقد تعني تحقيق هذا الربح يكون على حساب مستوي الأجور وغيرها .

إما إذا كانت الرسالة شفوية قد يستخدم الرئيس أيضاً كلمات عامة مثل : عمل اللازم أو وفقاً للإجراءات المعروفة " فالمستقبل " المرءوس يكون في حيره وعدم توازن وخاصة إذا كان غير ملم إلماماً كافياً بظروف العمل، أما لضعف مهارته أو نقص خبرته العملية. إن هذه العبارات تحمل أكثر من معني وغموضاً وخاصة اذا كان هناك مجالاً لاختلاف وجهات النظر وتفسيرات متعددة، تعتمد على النظرة الشخصية للأمر .

ونلاحظ حقيقة أساسية إن استخدام اللغة لا بد أن تتمشي مع نوعية المستقبل. فما يصلح كلفة في المستويات الإدارية العليا قد لا يصلح في مخاطبة المستويات الدنيا في التنظيم ويرجع ذلك لاختلاف المستوي الثقافي والمركز الاجتماعي والتخصص المهني والوظيفي وغيرها .

## 2- موضوع الاتصال

إن عدم الاهتمام الكافي بموضوع الاتصال يؤدي إلى خلق مشاكل عديدة تعوق عملية الإتصال في المنظمة. ونلاحظ أن تحديد مضمون موضوع الاتصال يحتاج إلى دراسات تحليلية لتجميع البيانات والمعلومات لبلورة الفكرة الأساسية من عملية الاتصال حتي تصل بصورة جيدة للمستقبل ، وللأسف لم يهتم المسئولون في المنظمة بوضع خطة منظمة منسقة ويرجع ذلك إلى حداثة عملية الاتصالات وبالتالي عدم توافر الكفاءات والمهارات التي تقوم بعملية تخطيط وتنسيق المعلومات لتنظيم نظام اتصالات جيد واضح المضمون والمفكر.

ولكن نلاحظ ان المنظمات تمتاز بالتغيير وبالتالي يترتب عليها تطوير استراتيجيات وتطور النواحي التنظيمية. فكان لا بد من إحداث تغيير في جوهر نظام الاتصالات لكي يتمشي مع هذا التطوير والتغيير ومن الملاحظ أن غالبية التغييرات التنظيمية تتم ببطء شديد ولا تظهر أثاره إلا في الأجل الطويل فيترتب عليها تغيير المعلومات والبيانات

اللازمة لتطوير نظام الاتصال ولم يدرك المسئولين ذلك إلا مؤخرًا وبالتالي يفقد نظام الاتصال فاعليته لعدم تمشيه مع التغييرات والتطورات في المنظمة.

وحقيقة هامة أن موضوع الاتصال يعتمد أساساً على مدى توافر البيانات والمعلومات اللازمة لبلورة الفكرة للفرص من الاتصال ، فإن أي قصور من ناحية عدم توافر المعلومات الصادقة أو إخفاء المعلومات الهامة عن المرسل قد يؤدي إلى صعوبة اتخاذ القرارات بطريقة علمية سليمة وبالتالي يلجأ المسئولين إلى الاعتماد على النظرة الشخصية والتخمين مما يؤدي في بعض الأحيان عدم جدية وفعالية هذه القرارات.

### 3- عنصر الوقت أو الزمن

أحد العوامل التي تؤدي إلى عرقلة عملية الاتصال وفشلها هو عنصر الوقت. فعنصر الوقت له دور كبير فيما إذا كان نظام الإتصال ضعيفاً أو قوياً. فقد يؤدي ضغط الوقت الذي يتم فيه الاتصال إلى عدم فاعليته نظراً لاحتمال قصور الرسالة أو عدم توفر الوقت للمستقبل لتفهم الاتصال. كذلك عنصر الوقت له أهمية في تقديم المعلومات. فإن إتخاذ القرارات على أساس سليم يتطلب توافر المعلومات في الوقت المناسب وبالتالي عنصر الزمن له أهمية حيوية في ضمان نجاح الإدارة في تحقيق وظائفها بكفاءة عالية.

### 4- عوامل مرتبطة بالتنظيم

كلما زاد حجم المنظمات وتعددت المستويات الإشرافية وتعددت العلاقات، كلما أدى ذلك إلى احتمال عدم فعالية الاتصالات بين هذه المستويات الإدارية وبين الأفراد بعضهم البعض. وقد أظهرت الدراسات أن الأخطاء التنظيمية التي تعوق عملية الاتصال هي:

- التفاوت بين التخطيط والتطبيق للنواحي التنظيمية.
- عدم وضوح خطوط السلطة والمسئولية بطريقة واضحة ومنظمة .
- عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية لأفراد التنظيم.

- عدم وجود قنوات اتصال فعالة تقبل على توفير المعلومات أولاً بأول .
  - التغييرات المستمرة في التنظيم تضعف عملية الاتصال .
  - تعدد طرق وأساليب الاتصال المستخدمة وبالتالي عدم وضوحها بدرجة كافية .
  - صعوبة فهم أساليب الاتصال من قبل الأفراد.
- لذلك وجود هذه الظروف قد تكون عقبة أمام الإدارة في تنسيق الاتصالات وصعوبة تدفق المعلومات إلى كل أجزاء التنظيم،

#### 5- العوامل السيكولوجية والاجتماعية

يرجع هذا النوع من العوائق في عملية الاتصال إلى الأساليب التالية :

- عدم توافر الثقة بين أعضاء التنظيم.
- اختلاف النمط السلوكي للقيادة .
- وجود فجوة بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية .
- الحالة المزاجية والعاطفية .
- قدرة الفرد على التركيز .
- اختلاف الادراك الشخصي .
- درجة نضوج الفرد.

ونلاحظ ان فعالية الاتصال في المنظمة يتوقف أساساً على اتجاهات العاملين وفي بعض الأحيان تكون اتجاهاتهم سلبية، فهذا يزيد مشكلة الاتصالات تعقداً وبالتالي تؤثر على كمية ونوعية المعلومات المتبادلة له بين اطراف التنظيم ، وقد يرجع عدم ثقة العاملين في الإدارة إلى عدة عوامل منها ضعف العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أو ضعف الثقة في القائمين بعملية الاتصالات لانخفاض كفاءتهم وقدراتهم. أو تخوف الفرد من أدلاء بمعلومات أو بيانات قد يسيئ استخدامها .

وقد يؤدي انتشار الاتجاهات السلبية إلى إخفاء المعلومات عمداً أو إعطاء معلومات دقيقة وهذا يتوقف على الدور الذي تقوم به الجماعات غير الرسمية ومن المعوقات النفسية والاجتماعية للاتصال أن بعض الرؤساء لهم صفات شخصية تؤثر على عملية الاتصال في كل المستويات الإدارية في التنظيم من مثال عدم الرغبة في التعاون مع الآخرين أو الانعزالية أو التكبر والتعالى على الآخرين .

كما أن عدم فهم عملية الاتصال بطريقة سليمة يرجع إلى أن الإدارة تعتبر أن الاتصال عبارة عن إصدار الأوامر والتعليمات واستقبال التقرير من المرؤوسين ، بمعنى تكون الإدارة في برج عال بعيدة على مواقع التنفيذ وهي تعتمد في ذلك على الوسائل الرسمية في عمليات الاتصال فهذا لا يكفي لزيادة فعالية الاتصال بل يترتب عليه مشاكل وأنهيار عملية الاتصال لسبب احتمال عدم صدق البيانات والمعلومات المرفوعة إليهما من المرؤوسين فتكون قرارات الإدارة العليا غير سليمة مما يؤدي بحملها بأخطاء جسيمة تمهيدا لأنهبأرها وتوقف نشاطها ، كما يتأثر المستقبل بما يسمعه تبعاً لحالته النفسية فإذا كان يشعر بارتياح فإنه يفسر الرسالة بطريقة تختلف عما إذا كان يشعر بالضيق أو الخوف أو القلق ، كذلك يتدخل في هذه الحالة مدي نظرة المستقبل للمرسل فهي تختلف من فرد لآخر مما يخلق بعض الصعوبات في الاتصال.

#### 6- عوامل مرتبطة بالمرسل والمستقبل

إذا نظرنا في أي منظمة نجدها تتعامل مع مجموعة متباينة من الأفراد واختلاف كبير فيما بينهم من حيث الصفات أو الخصائص الشخصية و مستواه المعرفي والإدراكي قدراته الذهنية والعقلية، مستوى المهارة ، نظرته للأمور مركزه الاجتماعي والوظيفي، اختلاف في المعالم والمشاعر سواء أكانت سلبية أو ايجابية، هذه الاختلافات لها إنعكاس كبير على كل من المرسل والمستقبل. فاذا ظهر تفاوت كبير بين المرسل والمستقبل قد يؤدي ذلك على عدم فعالية الاتصالات بينهم لأن هذا الاطار الفكري هو الذي يحدد مدي فهم المستقبل للرسالة المرسل له بالطريقة الصحيحة. كما ان نظرة الفرد للأمور تختلف فهذا له إنعكاس على عملية الاتصالات وقد يكون السبب في عدم فعالية

الاتصالات هو فقدان المرسل على نقل الرسالة بطريقة سليمة للمستقبل فقد يرجع ذلك إلى ضعف في قدرات المرسل أو عدم قدرته على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

وسبق أن ذكرنا أن داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة توجد مستويات ادارية مختلفة. بمعنى يختلف مركز الفرد باختلاف المستوي الوظيفي في التنظيم. إذن يكون هناك تباين بين المرسل والمستقبل ، مثال ذلك أن يكون هناك اختلافاً وظيفياً واجتماعياً بين مدير إدارة ورئيس قسم وبين رئيس قسم ورئيس عنبر وهكذا. ولا شك أن وجود هذا الاختلاف الوظيفي والاجتماعي يمكن أن يؤثر على أسلوب الاتصالات ومضمون الرسائل المتبادلة فيما بينهم واللغة المستخدمة في الاتصال وغيرها. إن الاختلاف قد يؤدي إلى سوء فهم لمضمون الرسالة من المرسل إلى المستقبل وكذلك أيضاً في المعلومات والبيانات اللازمة لتصميم نظام اتصالات جيد.

#### 7- مقاومة التغيير

عادة يتخوف أفراد التنظيم من عملية التغيير المستمر وتنبع عملية مقاومة التغيير من الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي أو الخوف من التغيير وما يتحمله من أعباء ومسئوليات إضافية . أو القلق وعدم التكيف مع التغيير المطلوب . لا شك ان ذلك يمثل عائق لعملية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس ،ومن الظواهر التي تعبر عن عدم رضا المرؤوس عن هذا التغيير هو استقبال الرسالة بعدم اكتراث للتغييرات التي تظهر على الوجه ، الصمت وعدم ابداء وجهة نظر ، الرفض المطلق للرسالة الموجهة له من الرئيس.

#### 8- عدم تركيز الانتباه وضعف مهارات الإنصات

حيث ينتج على عدم التركيز الفشل في قراءة التقارير والملاحظات وغيرها ، كما أن الفشل في الإنصات الشفوي تختف درجاتها منفرد لآخر وفقاً لموقف الاتصال وتعد من أخطر معوقات الاتصال الفعال .

## 9- التقييم المتسرع للرسالة

يميل بعض الأفراد إلى تقييم الرسالة قبل أن ينتهي المرسل من إتمامها اعتقاداً منهم أن هذا التقييم سوف يوقف نقل المعلومات إليهم تاركين مرسل الرسالة يشعر بعدم جدوي الاستمرار. إلا أنه من المفروض أن ينصت الفرد إلى الرسالة بدون تحيز أو اتجاهات مسبقة ويشجع المرسل على إتمامها قبل أن تصدر منه أية استجابة .

## 10 - معوقات المقاطعة المادية لعملية الإنصات

من أمثلة هذا النوع معوقات المكالمات التليفونية أو دخول الزائرين أثناء إجراء اتصال بين الرئيس ومرؤوسيه أو حدوث ضوضاء تعوق الاتصال أو حدوث إجهاد لمستقبل الرسالة أو تواجده في ظروف عمل صعبة كارتفاع درجة حرارة المكان أو برودته مما يزيد احتمال عدم نقل الرسالة بدقة أو سوء فهم مضمونها ، ويمكن التغلب على هذا النوع من المعوقات بإعطاء تعليمات مسبقة للسكترتارية أو اختيار أمكنة خاصة لإجراء الاجتماعات الهامة ، مع تهيئة الظروف المادية المناسبة عند الاتصال .

## 11 - زيادة حجم المعلومات

يعاني المدير أحياناً من كبر حجم البيانات والمعلومات التي يستقبلها من مختلف المصادر ، وقد يلجأ في هذه الحالة إلى حذف بعض المعلومات عن طريق عدم استقبالها أو سماعها أو بتأجيل بعضها بصفة دائمة أو يأمل الرجوع إليها مرة أخرى. ويمكن التغلب على هذه المشكلة عن طريق تطوير قنوات متخصصة للمعلومات من خلال الهيكل التنظيمي ، ولا مركزية السلطة ، وإنشاء نظام للمعلومات يخدم أغراضاً محددة مثل التسويق، التمويل ، المشتريات، العلاقات العامة وغيرها.

## 12 - الاختلافات الثقافية والحضارية:

يتعلق بالقيم والأفكار والمفاهيم والأعراف السائدة وهي تلك البعد الاجتماعي الذي والتي تميزه عن غيره من المجتمعات بما في ذلك فروع المجتمع من مدينة إلى قرية إلى صحراء .

## أساليب زيادة فعالية الاتصال

إن الإهتمام بزيادة فعالية الاتصال ما هي إلا محاولة لتحسين الاتصالات بين أفراد التنظيم وليس الهدف منها وضع نظام كامل وفعال للاتصالات. وفي نفس الوقت محاولة للحد من عوائق الاتصال التي تقلل من فعالية وتحسين نظام الاتصالات في المنظمة عن طريق ما يأتي:

- 1- التعرف على ردود فعل مستقبل الرسالة من خلال الحديث المتبادل بين المرسل والمستقبل ومن خلال ملاحظة التعبيرات الحركية على مستقبل الرسالة .
- 2- التزام الرئيس بالتعليمات والتوجيهات ويعمل على تنفيذ مضمون الرسالة حتى يكون قدوة لمؤوسين حتى تكون للاتصالات ذات أهمية وفعالة.
- 3- الحرص على عدم تكرار المعلومات والاتصال مما يساعد على فهم الرسالة الموجهة بالطريقة المطلوبة .
- 4- يعتبر الإنصات احد الوسائل التي يعتمد عليها الرئيس لزيادة فعالية الاتصالات بين الرئيس والمرؤوس ، لذلك من الأفضل أن ينصب مستقبل الرسالة لأن عملية الاتصالات مرتبطة بالفهم ، من هنا نفرق بين الإنصات والاستماع فالإنصات مرتبطاً بالتركيز والفهم ، أما الاستماع قد يتحقق في الوقت الذي يكون فيه الذهن مشغولاً بمسائل أخرى وبالتالي يكون الاتصال غير فعال لعدم تركيز الرئيس على مضمون الرسالة الموجهة له من مؤوسين ، وقد أشارت بعض الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة أن بعض المنظمات تدفع المديرين يدل إنصات في صورة مزايا عينية أو مادية في مقابل الإنصات والاستماع لموظفيهم .
- 5- يري بعض المتخصصين في هذا المجال أن زيادة فعالية الاتصالات يمكن أن تتحقق عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية :

أ- نظام الاقتراحات .

ب- تدعيم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من خلال الاجتماعات الدورية .

- ج- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تنميتها .
- د- توفير قنوات الاتصالات الداخلية لسهولة الحصول على المعلومات اللازمة.
- 6- عند تصميم نظام الاتصالات لابد من الأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على إدراك الفرد للأمور مثل الشخصية وخبراته السابقة كما لها من أهمية في تفهم الرسائل الاتصالية وبالتالي تحديد نوع استجابة الأفراد لهذه الرسائل .
- 7- لتحسين عملية الاتصالات لابد من دراسة النمط السلوكي للقائد لما له من تأثير مباشر على تدفقات الاتصال وتحديد قنوات الاتصال ومسارات الاتصالات بين الأفراد .
- 8- لزيادة فعالية الاتصالات لابد من توافر الشروط التالية في نظام الاتصال وهي:
- أ- الفهم العميق للمعلومات والبيانات المطلوبة إرسالها .
- ب- وضوح لغة الرسالة وتجنب المصطلحات الغير شائعة والغير محددة .
- ت- اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة .
- ث- وجود تعاون متبادل بين المرسل والمستقبل .
- ج- استخدام الوسائل الإيضاحية لتوضيح مضمون الرسالة في ذهن المستقبل .
- ح- الاتصال المستمر بين المرسل والمستقبل لمعرفة رد الفعل وانطباعاته ومدى قبولها أو رفضها .

**الفصل الثانی عشر**  
**الضغوط النفسية في العمل**

## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادراً على:

1. تعريف الضغوط
2. بيان الأنواع المختلفة للضغوط
3. بيان أعراض الضغوط
4. شرح مسببات الضغوط
5. شرح ردود الفعل تجاه الضغوط
- 7- بيان الآثار السلبية للضغوط النفسية للعاملين
6. بيان العلاقة بين الضغوط والصراع في العمل
7. بيان العلاقة بين الضغوط والاداء في العمل
8. تحسين فهم القادة للضغوط في العمل
9. التركيز على أهمية منع أو تخفيض الضغوط في العمل

## مفاهيم أساسية

توجد ثلاثة مفاهيم مرتبطة بموضوع الضغوط ، يجد الكاتب أنه لا مفر من التفرقة بينها أولاً وهي : الضغوط Stress. والضغوط السلبية Distress والضغوط الجيدة Eustress. أما الضغوط تمثل البلى والتمزق لأجسادنا wear and tear . ومن ثم فالضغط حالة نفسية تحدث بسبب حالات خارجية تؤدي لتقليل كيماويات معينة في المخ. ومن ثم تؤدي إلى تغير نفسى في الفرد مما يصاحبه تغيير سلوكه. وأصعب الحالات التي يشعر فيها الفرد هي التي يتولد لديه الإحساس بأنه ليس لديه قوة لمواجهة العوامل الضاغطة في البيئة التي وضع فيها ولذا نجد Walten Cannon في عام 1929 يقول أن الإنسان عليه أن يواجه أعراض مترامنة في وقت واحد إما المقازمة أو المقاتلة أو الانسحاب Fright or Flight . وعلى الجانب فإن الضغوط السلبية تعنى شئ سلبى للأشخاص فقد تصف أعباء عمل ثقيلة. أو مرض بعض الأقارب أو الإحباء أو ضغوط الامتحان أو اختبار قيادة. وأخيراً الضغوط جيدة وهي الضغوط التي تؤدي إلى أفكار جديدة أو زيادة ورفع التحدى أو دافعية لتجديد الطاقة حيث نجد أنه eu من اللغة اليونانية وتعنى جيدة Good.

## تعريف الضغوط

إن مفهوم الضغوط قد قهم منذ فترة طويلة تقرب من أربعة عقود أو يزيد ومن ثم فهم ليست من الموضوعات المستجدة، كذلك نجد أن الإسلام قد سبق الكتابات الحديثة في هذا الصدد. وهناك الكثير من التعريفات والمتعددة التي وضعها الكتاب والباحثين لهذا الموضوع الحيوى ومنها ما يلي :

- 1- وصف Hans seyle الكاتب الأمريكى الذى صنف على أنه من حدد الضغوط وتأثيراتها على الجسد في منتصف القرن العشرين بقوله: "تعد الضغوط إستجابة غير محددة للجسد تجاه أى مؤثرات أو طلبات" "a nonspecific response of the body to any demand"
- 2- أورد أحد الكتاب التعريف التالى : "أى شئء بالبيئة يمثل مواقف ضاغطة تستوجب التكيف معها. وأن هذه المواقف قد تكون سعيدة (مثال قدوم مولود جديد) أو قد تكون رديئة أو غير جيدة (مثال الوفاة لمن نحب)".
- 3- أورد أحد الباحثين أن الضغوط : "عمليات بيولوجية وكيميائية حيوية تبدأ بالمخ وتنتشر من خلال النظام العصبى سببه هرمون يؤثر على نظام المناعة".

- 4- كذلك عبر البعض بأن الضغوط هي "قوى أو مثيرات تحدث أثراً أو تغييراً في الفرد ناتجة عن الاستجابة لقهر أو شدة ، وهذه الشدة ما هي إلا ضغط يؤثر تأثيراً بالغاً على الحالة الجسدية".
- 5- وبين باحث آخر الضغوط بأنها: "استجابة فسيولوجية أو نفسية يقوم بها الفرد للمثيرات الخارجية الضاغطة في البيئة الخارجية والتي ينتج عنها آثاراً ضارة".
- 6- كما عبر باحث آخر عن الضغوط بقوله "المثيرات النفسية والفسيولوجية التي تضغط على الفرد وتجعله يصعب عليه التكيف مع المواقف وتحول دون أدائه بفعالية".
- 7- وعبر باحث آخر الضغوط "قابلية الفرد للتأقلم والإستجابة مع المثير الخارجي الذي يضع مطالب نفسية ومادية تفوق طاقة الفرد نحو الاستجابة لتلك المطالب".
- 8- وعرف باحث آخر الضغوط بأنها "عدم التوازن بين متطلبات البيئة وقدرة الفرد على الاستجابة لهذه البيئة".
- 9- ويقول باحث آخر "نسق من الحالات العاطفة وردود الأفعال الفسيولوجية ، تحدث في المواقف التي يدرك الأفراد تهديدها على أهدافهم الحيوية ومن ثم لايتمكنون من تحقيقها".
- 10- ويعرف باحث بقوله "الفرق بين ما نملك ونرغب".

وبناء على التعريفات السابقة للضغوط نجد ما يلي:

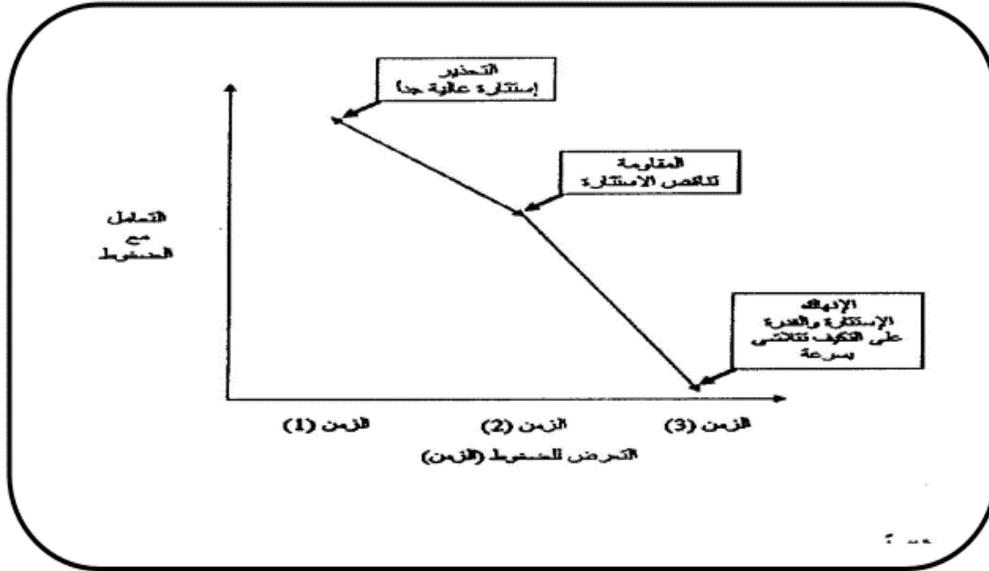
1. إن الضغوط ليست مجرد شد عضلى.
2. إن للضغوط آثار سلبية وإيجابية.
3. إن الضغوط ليست شيئاً يمكن تجنبه لأنها حتمية الحدوث.
4. إن الغياب التام للضغوط يحدث فقط في حالة وفاة الشخص.
5. إن هناك أبعاد مسببة للضغوط وهي: ضواغط بيئية أو خارجية. وضواغط مادية. وضواغط نفسية.
6. إن هناك ما يعرف بالاستجابة التكيفية التي تختلف من فرد لآخر.

## الطبيعة الأساسية للضغوط

لفهم الضغوط فإن هناك ثلاثة جوانب متداخلة وهي :

أولاً: الجوانب الفسيولوجية للضغوط The Physiological Aspects

طبقاً لما ذكره Selye وهو الخبير الأول في الضغوط أن هذه الجوانب الفسيولوجية للضغوط تنقسم إلى مراحل مميزة ، فعند مواجهة أي تهديد يهدد الأمان أو صالح الفرد ورفاهيته فإنه يتم وبسرعة رد فعل تحذيري أو تنبيهي Alarm reaction حيث تتزايد الاستثارة لمستويات عالية مع سرعتها مما يحدث الكثير من التغيرات الفسيولوجية لتهيئة الجسد كنوع من النشاط التفاعلي. ولحسن الحظ فإن هذه الاستثارة لا يمكن أن تبقى لفترات طويلة نسبياً وفي استمرارها تحدث نوعاً من الاستنزاف للجسد أو الأتهاك exhaustion وعند هذه النقطة. فإن قدرة الشخص على التكيف (على الأقل فسيولوجياً) تتناقص بسرعة وتحدث ضرراً بيولوجياً حاداً ينتج عن استمرارية الضغوط. ويمكن بيان ذلك كما بالشكل (1/12) التالي:



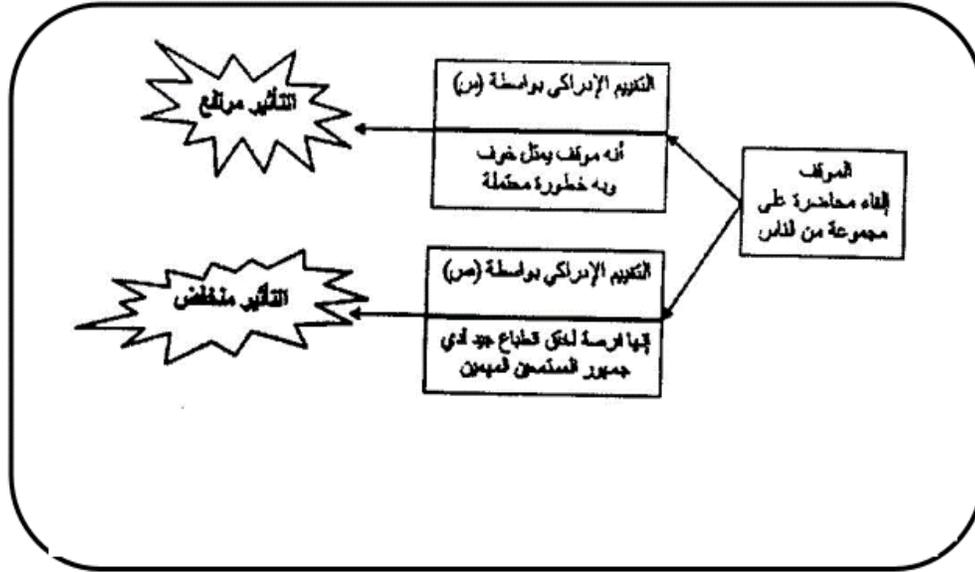
شكل (1.12): الجوانب الفسيولوجية للضغوط

### ثانياً: الجوانب البيئية The Enironmental Aspects

أنه للفهم التام للضغوط فإنه لمن الضروري إعتبار وإتخاذ الأحداث المحيطة بالفرد بإعتبارها هي المولدة للعوامل الضاغطة Stressors والتي تحتم تحديد أهميتها النسبية. وأياً كانت ماهية هذه العوامل الضاغطة إلا أنها تشترك في أنها كثيفة جداً وقوية إلى الحد الذى نجدها في بعض الأحيان والمواقف تحمل عبئاً زائداً فوق طاقة الفرد مما تجعله لا يمكنه الصمود أمامها طويلاً. كما أن هذه العوامل الضاغطة قد تحدث في آن واحد. وأنها لا تخضع للتحكم وللرقابة لأنها تقع خارج نطاق الفرد وقدراته.

### ثالثاً: -الجوانب الإدراكية The Perception Aspects

أن الضغط (وهذا أهم عنصر على الإطلاق) يحدث فقط عندما يدرك الفرد ما يلي: أن الموقف بصورة أو بأخرى يهدد أهدافه الحيوية وأنه غير قادر على التكيف مع هذه المخاطر أو الطلبات المحتملة. وهذا ما يطلق عليه التقييم الإدراكي Cognitive Appraisal للموقف أو للمتغير الضاغط المحتمل ، وهذا ما يجعل الموقف الواحد مدرك بطرق مختلفة بواسطة الأفراد فعلى سبيل المثال لو أن هناك شخصين يواجهان نفس الموقف والخاص بإلقاء محاضرة على جموع من البشر فقد يتم ذلك على النحو (الشكل 2.12):



شكل (2.12): اختلاف التقييم الإدراكي للموقف

ومن الشكل السابق يتضح إختلاف التفاعلات ومستويات الضغوط بين الشخصين (س) ، و(ص) لنفس الموقف :  
ولذلك عند دراسة طبيعة الضغوط فإنه يجب أخذ إعتبارين في الحسبان وهما التفاعلات العاطفية والجسدية.  
والظروف الخارجية المحيطة. فكلاهما يُنتج في النهاية عمليات إدراكية تلعب دوراً في حدوث الضغوط.

### أنواع الضغوط

توجد تقسيمات متعددة لأنواع الضغوط نبرزها فيما يلي :

1- التقسيم الأول : وفق هذا التقسيم تُصنف الضغوط إلى ثلاثة أنواع وهي : الضغوط المادية Physical Stress والضغوط النفسية Psychological Stress والضغوط الإجتماعية والنفسية Psychosocial Stress. ونتناول كل فيما يلي :

- الضغوط المادية : Physical Stress: وهي تتعلق بالعوامل الضاغطة بالبيئة مثال : شدة الحرارة ، تلوث البيئة والضوضاء المتداخلة والشحنات الكهربائية. ولقد صنف الباحثون العوامل الفسيولوجية

على أنها ضغوط مادية. ومثال ذلك عدم توفر الأكسجين الكافي أو نقص السكر أو الإصابات والجراحات والتمرينات الزائدة عن الحد.

• **الضغوط النفسية Psychological Stress:** وهي الضغوط التي تنشأ من الاتجاهات التي نحملها والمشاعر وطريقة التفاعل مع أى شىء يهددنا سواء كان هذا التهديد حقيقى أو خيالى. ومثال ذلك اللعبة الأفروانية فى مدينة الملاهى فهى سكة حديد مرتفعة تتلوى وتنخفض وتجرى فوق قضب أنها عربات صغيرة وهى التى يُطلق عليها Roller Coaster قد يتعامل معها أحد الأشخاص بهدوء بينما نجد آخر يحدث له ضغوط نفسية حادة منها.

• **الضغوط الإجتماعية والنفسية Psychological Stress:** تتعلق هذه الضغوط بالعوامل الضاغطة من العلاقات الشخصية، والخلافات أو النزاعات بين أعضاء الأسرة والحيران والعاملين والأصدقاء أو أى أشخاص محيطين. إن الضغوط النفسية والإجتماعية قد تكون ناتجة عن التفاعل الإجتماعى المكثف. وكذلك قد تحدث بسبب الإنعزالية التى يفرضها البعض على نفسه كنتيجة لعدم وجود تفاعلات إجتماعية ملائمة.

أما التقسيم الثانى : تتضمن كل من الضغوط غير المرغوب فيها التى يطلق عليها Distress والتى يكون لها آثاراً سلبية متعددة على الأشخاص. والضغوط التى تولد التحدى الذى يدفع الفرد للوصول لأهدافه برغم وجودها وهو ما يطلق عليه Eustress .

### **تكلفة الضغوط**

إن ما يتعرض له الأشخاص من أعراض نتيجة للضغوط تُعد التكلفة الإنسانية للضغوط سواء تمثلت فى القلق أو الصداع أو الأرق أو الاستياء التى تحدث فى الأجال القصيرة. ناهيك عما يحدث من أعراض مرضية فى الأجال مثال ذلك ضغط الدم والتدخين.

أما عن التكلفة الإقتصادية للضغط فهى تلك التكاليف التى يتحملها إقتصاد الدول من تكلفة لمواجهة تداعيات الضغوط التى تختلف من دولة لأخرى والتى قد يتم حسابها من خلال الخسائر الإنتاجية وتكلفة العلاج والمنع والأضرار والتلفيات التى قد تحدث من التصرفات غير القانونية التى قد يرتكبها الأشخاص المعرضين للضغط. ولقد أوضح البعض أن تكلفة مواجهة الضغوط تفوق تكاليف مواجهة الإصابات الصناعية بالمصانع وكذلك تكلفة مواجهة الإضرابات العمالية. وعلى ذلك نقول أن تكاليف الضغوط هى تكاليف إنسانية وإقتصادية. ويلاحظ أن الدول الغربية باتت تحسب تكلفة الضغوط على إقتصادها القومى، وعملت على مواجهته والتخفيف من حدته لدى الأفراد ولدى المنظمات المتنوعة. ولكن فى الشرق وفى بلادنا العربية لا تجد أى إهتمام من قبل هذه الدول نحو حساب تكلفة الضغوط بل وتكاد تخلو الأجهزة والمراكز المعلوماتية من الإحصائيات أو لتكاليف توصيف وتشخيص الضغوط. ويدعو الكاتب بلادنا العربية للإهتمام بتكاليف الضغوط لمواجهته.

### أعراض ومسببات الضغوط

إن للضغوط أعراضاً متعددة ولا يجب الخلط بينها وبين المشاكل. كما أن لها مسببات أو مصادر أو ما قد يطلق عليه عوامل ضاغطة Stressors وهى القائمة فى البيئة المحيطة. إن الأعراض قد يصعب تفرقتها عن السلوك الطبيعى أو المعتاد ولكن كل من هذه الأعراض يوضح درجة من الضغوط التى إذا لم تحل سوف يكون لها تطبيقات خطيرة. ونذكر أن كلمة "أعراض" Symptoms كلنة أو مصطلح مرتبط بالنواحى الطبية. ولنستعرض الأنواع المختلفة من الأعراض على النحو التالى:

#### 1- الأعراض البدنية : Physical Symptoms

- التنفس السريع أو ضيق التنفس.
- جفاف الفم والحلق.
- عرق اليدين.
- الشعور بالحرارة أو البرودة.
- الشد العضلى.
- عسر الهضم.
- الإسهال والإمساك.
- الأنهك الشديد.

- تغيرات في الشهية للطعام متمثلة في الإقلال أو الإكثار من الطعام.
- الإستثارة العصبية السريعة.
- الألم بالمعدة وآلام ظهرية.
- الأرق (عدم النوم المنتظم).
- الصداع أو الصداع النصفي.
- التدخين بكثرة.
- الأرق (عدم النوم المنتظم).
- التعب و عدم الشعور بالراحة.

## -2 الأعراض السلوكية Behavioral Symptoms

- شعور الفرد بأنه مضغوط.
- المضايقة والإضطهاد للآخرين.
- الشك والإرتياب في الغير.
- الرغبة في الصراخ أو البكاء.
- الشعور بعدم الجاذبية للجنس الآخر.
- عدم القدرة على التكيف مع المواقف.
- سوء الفهم أو الظن.
- الإضطرابات والقلق.
- عدم الصبر.
- الشعور بالفرد بأنه مضغوط.
- المضايقة والإضطهاد للآخرين.
- الشك والإرتياب في الغير.
- الرغبة في الصراخ أو البكاء.
- الشعور بعدم الجاذبية للجنس الآخر.
- عدم القدرة على التكيف مع المواقف.
- سوء الفهم أو الظن.
- الإضطرابات والقلق.
- عدم الصبر.
- الشروود أثناء القيادة للسيارة.
- الحساسية العاطفية.
- الصراخ لأنفه الأسباب.
- عدم القدرة على أخذ قسط من الراحة.
- الغضب أو السخط.
- الإحباط.
- الشعور بالفشل.
- الضعف أو العجز.
- الإستثارة السهلة بواسطة الآخرين.
- فقدان الثقة بالنفس.
- الكوابيس أثناء النوم.

### 3. الأعراض الإجتماعية والسلوكية : Social/ Behavioral Symptoms

- الإنسحاب من مواجهة الآخرين.
- تجنب المواقف الإجتماعية.
- انخفاض الإنتاجية.
- شراء أشياء لا يحتاج إليها.
- شرب الكحوليات وتعاطى المخدرات والتدخين.
- الميل للوقوع فى الحوادث.
- الإفترقاد للألفة.
- الإنعزال.

### 3- الأعراض العقلية : Mental Symptoms

- التركيز المحدود.
- فقدان الإهتمام بالآخرين.
- إتجاهات سلبية.
- إنخفاض الإبداع أو الخلق.
- تصيد الأخطاء ، تزايد الأخطاء.
- سوء الظن.
- الأحكام الضعيفة.
- التردد.
- النسيان التام.
- إختلال العقل.

### 4- أعراض روحانية : Spiritual Symptoms

- اللامبالاه
- الحماقه
- عدم الصفرح أو الغفران للآخرين.
- إفتقاد التوجه.

## 5- أعراض في أماكن العمل

- انخفاض الرضا عن العمل.
- انخفاض أداء الوظيفة.
- فقدان الحيوية والطاقة.
- التركيز على الوظائف
- غير المنتجة أو الأعمال التي لا تمثل قيمة.
- أنهباء الإتصالات.
- قلة إتخاذ القرارات.
- قلة الإبتكار والتجديد.
- الغياب.
- رفض طاعة التعليمات بالعمل.

## مسببات الضغوط

لا تخرج مسببات الضغوط (الضواغط) عن سببين رئيسيين وهما : الضغوط من الحياة والضغوط من الوظيفة. ونتناول كل فيما يلي :

### 1- الضغوط من الحياة Life Stress

أبرزت دراسة كل من Holes and Rahe " عن تطوير مقياس أطلق عليه مقياس تصنيف إعادة التعديل الإجتماعي". The Social Readjustment Rating Scale (SRRS) وفيه يتم سؤال الفرد لبيان الأحداث الحياتية التي حدثت له خلال الإثنى عشر شهراً الماضية وذلك كما هو مبين بالجدول (1/12) التالي:

جدول (1.12): ترتيب الأحداث الحياتية المسببة للضغط

الترتيب	الأحداث الحياتية	الدرجة / المتوسط
1	وفاة أحد الزوجين	100
2	الطلاق	73
3	إنفصال الزوجين	65
4	فترة سجن	63
5	وفاة أحد أعضاء الأسرة	63
6	إصابة أو مرض شخصي	53
7	الزواج	50
8	الإنفصال من العمل	47
9	علاقات عائلية	45
10	التقاعد	45
11	تغيرات في صحة بعض أفراد الأسرة	44
12	العمل للسيدات	40
13	صعوبات جنسية	39
14	وصول مولود جديد للأسرة	39
15	تعديلات في العمل	39
16	تغيرات في الحالة المالية	38
17	وفاة صديق عزيز	37
18	تغيرات في اتجاهات مختلفة بالعمل	36
19	زيادة حدة الإقتمالات مع الزوج أو الزوجة	35
20	رهون أعلى من 10000 دولار	31
21	الحرمان من حق إسترجاع العقار المرهون	30

تابع جدول (1.12): ترتيب الأحداث الحياتية المسببة للضغط

الترتيب	الأحداث الحياتية	الدرجة / المتوسط
22	تغيرات في مسئوليات العمل .	31
23	لين أو إيانة تركت المنزل .	29
24	مناخبات مع الأقارب والأقرباء .	29
25	إنجاز شخصي خارج المناقصة .	29
26	زوجة بذات أو توقفت عن العمل .	28
27	بداية أو نهاية للمدرسة .	26
28	تغيرات في ظروف المعيشة .	26
29	التغير في الماديات الشخصية .	25
30	مناخبات / مشاكل مع الرئيس في العمل	24
31	تغيرات في ساعات العمل / أو الظروف المادية للعمل .	23
32	تغيرات في محل الإقامة .	20
33	تغيرات في المدرسة .	20
34	تغيير أماكن للتسويق أو الإستجمام .	19
35	تغيرات في النشاطات الدينية .	19
36	تغيرات في الأنشطة الإجتماعية .	18
37	رهون أو قروض أقل من 10000 دولار .	17
38	تغيرات في عادات النوم .	16
39	تغيرات في تجميع أفراد الأسرة معاً .	15
40	تغيرات في الماديات الخفيفة .	15
41	الإجازات .	13
42	الأعياد .	12
43	الإنتهاكات المحدودة للقانون	11

ولقد وجد كل من Holmes & Rahe أن الأفراد الذين وضعوا قيم للأحداث الحياتية تم تقسيمهم كما يلي:

- 150 درجة فأقل ← دون صحة جيدة خلال العام الحالى.
- 150-300 ← احتمال بدرجة 50% لظهور مرض خطير خلال العام الحالى.
- 300 فأكثر ← احتمال 70% لحدوث مرض خطير خلال العام الحالى.

ولقد تم إقامة ارتباط بين إجمالى الدرجات والمشاكل الصحية الكبرى التى يعانى منها أفراد العينة ولوحظ إنخفاضها لأن كثيراً ممن تعرضوا لتغيرات عديدة فى الحياة أوضحوا أنه لا توجد علاقة بين هذه الأحداث والمشاكل الصحية التى يعانون منها. ولقد أوضحت الباحثة Kobasa أن الأفراد الذين تعرضوا لتغيرات عالية فى الحياة ذوى درجات عالية، والذين لم يتعرضوا لابد وأن يختلفوا فى نمط الشخصية عن هؤلاء الذين تأثروا وبالتالي ظهرت لديهم مشاكل صحية. ولقد أشارت الباحثة إلى أن هناك ما يعرف بالشخصية الشديدة التحمل التى أطلقت عليها The Hardiness Personality والتى تتصف بثلاثة خصائص هامة وهى:

- فهم يعتقدون أنه بإمكانهم التحكم فى الأحداث التى تواجههم.
- أن لديهم إلتزام صارم تجاه الأنشطة المتصلة بحياتهم.
- أنهم يعاملون التغيرات فى حياتهم على أنها تمثل تحدى Challenge.

## 2- الضغوط من الوظيفة Job Stress

تُعد بيئة العمل مصدراً عالياً من مصادر الضغوط، بل ونجد أن بعض الوظائف والمنظمات يتعرضون بصورة أكبر لمستويات عالية من الضغوط والعكس صحيح نجد بعضاً من الوظائف والمنظمات تتعرض لمستويات أقل من الضغوط. ومن العوامل التنظيمية ما يلي:

### أ- بعض الطلبات المتزايدة من بعض الوظائف عن غيرها

هناك بعض الوظائف مثل مديرى الإنتاج والأطباء فى حجرات العمليات ورجل المطافئ والطيار والحارس كلها أمثلة من الوظائف ولكنها ليست كلها ذات مستوى واحد للتعرض للضغوط فنجد أن الجراح فى حجرة العمليات ورجل

المطافئ والطيار يتعرضون لمستويات أعلى من الضغوط. في حين نجد أن الأستاذ الجامعي والحارس ومسئول المكتبة ليسوا مثلهم. ولقد أثبتت الدراسات أن هذه الوظائف التي تتعرض لمستويات عالية من الضغوط تتطلب العديد من المسؤوليات مثل مسئولية إتخاذ قرارات. ومتابعة أجهزة أو مواد وتبادل معلومات مع آخرين. ولذا فكل وظيفة لها أو تمتلك هذه الخصائص فأنها تتعرض لمستويات أعلى من الضغوط.

#### ب- صراع الدور

يحدث صراع الدور Role Conflict عندما تتعارض الطلبات من الوظيفة مع مسئوليات وواجبات هذه الوظيفة المحددة في توصيف الوظيفة مما يشعر الفرد بالتعارض بين المطلوب وما هو محدد له. أو قد تتعارض طلبات فريقين في نفس الأمر ، أى حين يطلب رئيسين في العمل نوعين مختلفين من السلوك في نفس الأمر من الموظف مما يجعله في حيرة من أمره. وهذا الصراع في الدور يؤدي ذلك إلى تخفيض الرضا الوظيفى وارتفاع التوتر في السلوك.

#### ج- غموض الدور

ينشأ غموض الدور Role Ambiguity عندما تكون المعلومات المتاحة لدى الفرد غير كافية عن دورة العمل وعدم التوضيح لهذا الدور ، وكذلك عدم معرفة توقعات الغير من دوره ومسئولياته في وظيفة تولد حالة من الضغوط في العمل. ولقد ثبت أن غموض الدور يولد حالة من عدم الرضا والتوتر المرتبط بالوظيفة ، وإنخفاض الثقة بالنفس بل وقد يصاحبها أعراض فسيولوجية متمثلة في زيادة ضغط الدم والنبض مما يؤدي لإعتلال الصحة مما يدعو الفرد في بعض الأحيان لتترك العمل.

#### د- زيادة عبء العمل أو إنخفاضه Overload and Underload

إن زيادة عبء العمل أو إنخفاضه أى العمل كثيراً أو العمل قليلاً فزيادة ضغط العمل هو سبب رئيسى للضغوط. وهنا نفرق بين نوعين من عبء العمل وهما : عبء العمل الكمي : Quantitative Overload وهى تعبر عن المواقف التى يطلب فيها من الأفراد أن يؤدوا أعمالاً أكبر من الوقت المتاح للعمل. أو عبء العمل النوعى

Qualitative Overload وهي إعتقاد العاملون أنهم يفتقدون للمهارات أو القدرات المطلوبة لأداء وظيفة معينة. إن كل من النوعين السابقين يؤديان لمستويات عالية من الضغوط.

#### هـ- المسؤولية عن الآخرين

أنه في أي منظمة هناك مسؤوليات فهناك من هو مسئول عن الماديات في العمل وآخرين مسئولين عن البشر. ولقد ثبت أن المسؤوليات عن البشر تولد ضغوطاً أكبر من هؤلاء المسئولين عن الماديات ، وخاصة لهؤلاء المديرين الذين يقيمون الاجتماعات ويتابعون آخرين.

#### و. الإفتقاد إلى التأثير الإجتماعي

إن الافتقاد للتأثير الإجتماعي في الآخرين يؤدي إلى حدوث الضغوط والعكس صحيح.ي فالتأييد الإجتماعي يمكن الأفراد من إدراك الأحداث الضاغطة على أنها أقل تهديداً وأنها تحت السيطرة أو التحكم كذلك قد يقترح بعض الأصدقاء كيفية المواجهة المتغيرة للتعامل مع الضغوط أو قد يساعدون لتخفيف المشاعر السلبية لهؤلاء المتعرضون للضغوط.

#### ز. الإفتقاد إلى المشاركة في إتخاذ القرارات

إن عدم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات يشعر الأفراد بأنهم غير قادرين على التحكم في نتائج أعمالهم ولذا يتعرضون للضغوط.

#### آثار الضغوط على الإنسان

إن تأثيرات الضغوط عديدة ومتعددة ويمكن تقسيمها إلى آثار إيجابية وأثار سلبية. ولقد تم تقسيمها إلى آثار إيجابية وسلبية لأننا نقول دائماً ليست كل الضغوط ذات آثار سلبية Not all Stress is Negative . أما عن الآثار الإيجابية للضغوط يقول دكتور Hans Selye أن هناك ما يعرف بالضغوط الجيدة Eustress ومن أمثلة هذه الآثار

الإيجابية الدافعية الذاتية Self Motivation والتي تدفع الفرد إلى الحث والإستنفار نحو العمل بصورة أكثر جدية زيادة الطموح في حياة أفضل. وهذا ما نقوله بالعامية المصرية في المواقف الصعبة التي تكون محل ضغوط "أنا قدها وقودود".

في حين أن هناك العديد من الآثار السلبية للضغوط والتي تتضمن الكثير من النواحي التدميرية والتي قد تحمل خطورة على الفرد ولقد قسمها Cox إلى خمسة نتائج محتملة والمتولدة كنتيجة للضغوط وهي:

- تأثيرات شخصية : Subjective Effects: القلق ، العدوانية ، اللامبالاه ، الإخباط ، التعب ، الحزن ، الكآبة ، حدة الإنفعال ، إنخفاض الثقة بالنفس ، العصبية ، الشعور بالوحدة.
- تأثيرات سلوكية : Behavioral Effects: درجة ميل عالية للوقوع في الحوادث ، شرب الكحوليات ، تعاطى المخدرات ، الهيجان العاطفى ، الأكل الكثير ، التدخين بشراهة ، السلوك الإندفاعى ، الضحك بعصبية.
- تأثيرات إدراكية : Cognitive Effects: عدم القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ، التركيز المحدود ، القدرة الإنتباهية القصيرة ، الحساسية الزائدة تجاه الإنتقادات ، إنغلاق العقل.
- تأثيرات فسيولوجية : Physiological Effects: إرتفاع مستوى السكر في الدم ، ازدياد معدل ضربات القلب ، إرتفاع ضغط الدم ، جفاف الفم ، العرق ، إتساع حدقة العين ، الإحساس للحظى بالبرودة والسخونة.
- تأثيرات تنظيمية Organizational Effects: الغياب عن العمل ، عدم الإستقرار بالعمل ، إنخفاض الإنتاجية ، الإنعزال عن الزملاء ، عدم الرضا الوظيفى ، إنخفاض الإلتزام والولاء التنظيمى.

كل العناصر الخمسة السابقة تمثل آثاراً للضغوط، إلا أنه نظراً لتأثير كل من الإنسحاب من العمل ، وشرب الكحوليات ، وتعاطى المخدرات والتي تمثل إزعاجاً للمنظمات لما تحمله من تكاليف وفقدان للإنتاجية فإننا نتناولها بشئ من التفصيل.

#### أ- الإنسحاب من العمل : Withdrawal

يُعد الغياب عن العمل أو مغادرة مكان العمل شكلياً للسلوك الإنسحابي، والذي يمكن أن يقلل بصورة مؤقتة للضغوط الوظيفية في بعض الحالات.

ولقد أبرز الباحثين تلك العلاقة بين الضغوط في الوظيفة والغياب وعدم الإستقرار في العمل فعلى سبيل المثال أبرزت إحدى الدراسات أن الأفراد ذوي الخدمة التي تزيد عن 15 سنة ، حدثت زيادة مقدارها 22% في نسب غيابهم والتي عللت بمشاكل صحية بدنية ، بينما الغياب المرتبط بمشاكل الصحة زاد 152% للرجال و302% للنساء في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### ب- شرب الكحوليات :

إن شرب الكحوليات مرض يتسم بتكرارية السلوك مما يؤثر في صحة الفرد وسلوكه في العمل ، والكحول مرض مكلف والتكاليف تنعكس في فقدان أيام العمل فضلاً عن ضياع المواهب الذاتية للأفراد وقد قدرت تكلفته بالولايات المتحدة الأمريكية 10 بليون دولار سنوياً بل إن إحدى الشركات الأمريكية وهي : North American Rockwell Corporation والتي يعمل بها 100000 عامل وجدت أن تكلفة الكحول سنوياً ما يعادل 250 بليون دولار.

#### ج- تعاطى المخدرات

إن تعاطى المخدرات ظاهرة خطيرة في حياة الأمم وتكلف الكثير من الأموال وما أكثر الدراسات والبحوث في كل بلدان العالم التي تشير إلى التكاليف القومية المصاحبة لظاهرة تعاطى المخدرات فنجد على سبيل المثال أن تعاطى المخدرات في الولايات المتحدة الأمريكية يكلف 16.6 بليون دولار سنوياً. والضغوط هي أحد الأسباب الرئيسية لتعاطى المخدرات بأشكالها المختلفة (هيروين ، كوكايين ، ماريجوانا ، ... إلخ).

ويمكن للمديرين إكتشاف علامات شرب الموظف للكحوليات من خلال الآتي :

1- الغياب الدائم قبل أيام الإجازات أو بعدها (والتي تختلف حسب ظروف كل بلد والإجازات الرسمية بها).

- 2- الغياب الدائم والغياب بلا عذر مقبول.
- 3- التأخير في الحضور للعمل ، والتبكير في الرحيل وترك العمل.
- 4- الإفتقاد إلى الحكم الصائب والقرارات الصحيحة.
- 5- المظهرية الشخصية القذرة للموظف.
- 6- الزيادة في العصبية وظاهرة إرتعاش إلديين.
- 7- زيادة تكاليف المطالبات العلاجية والجراحية للمستشفيات والمراكز الصحية وذلك حسب النظام التأميني المطبق بكل بلد من البلدان.

### الضغوط والأداء الوظيفي في العمل

إن العلاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي قد فسرها العلماء على النحو التالي :

إن الضغوط في جانبها الإيجابي تؤدي لتولد التحدي والذي يعمل على تحسين الأداء ، ولكن زيادة درجة أو مستوى الضغوط لما بعد حد معين تؤدي إلى تخفيض الأداء ، ولكن زيادة درجة أو مستوى الضغوط لما بعد حد معين تؤدي إلى تخفيض الأداء ، ولذا نقول أن المستوى المرتفع من الضغوط سوف يؤثر على الأداء بالتخفيض ، والدليل على ذلك هي نتائج دراسة كل من : Packard and Mananing،Motowidlo على مجموعة كبيرة من الممرضات لوصف مستوى الأداء المرتبط بمستوى الضغوط ، حيث تم التعرف على مستوى الأداء من المشرفين المباشرين عليهم ، ولقد أوضحت النتائج أن إزدياد مستوى الضغوط أدى إلى إنخفاض الاداء في وظيفة هؤلاء الممرضات. وعلى النقيض من ذلك ثبت أنه في وظائف بعض الأفراد نجد أن أدائهم مرتفع في ظل الضغوط المرتفعة مثال العاملون في غرف العمليات بالمستشفيات والذين ينظرون للضغوط على أنها تحدي Challenge وليست تهديد Threat .

ولكن كل ما نستطيع قوله أن الضغوط متداخلة على الأداء الوظيفي. ولقد أورد أحد الكتاب العلاقة بين الضغوط ومستوى الأداء أو الإنتاجية ، حيث أوضح أن مستوى الضغوط يؤثر تأثيراً بالغاً على أداء الفرد وإنتاجيته ، حيث يوجد لدينا ثلاث حالات.

### الحالة الأولى :

- أعباء عمل قليلة أو محدودة : Underload

إن أعباء العمل القليلة أو المحدودة يصاحبها السأم والتبرم وانخفاض الدافعية للعمل ، والغياب والعمل ، وتولد حالة من اللامبالاه وكلها ينتج عنها إنخفاض في الأداء.

### الحالة الثانية :

- زيادة أعباء العمل عما يجب أن يكون : Overload

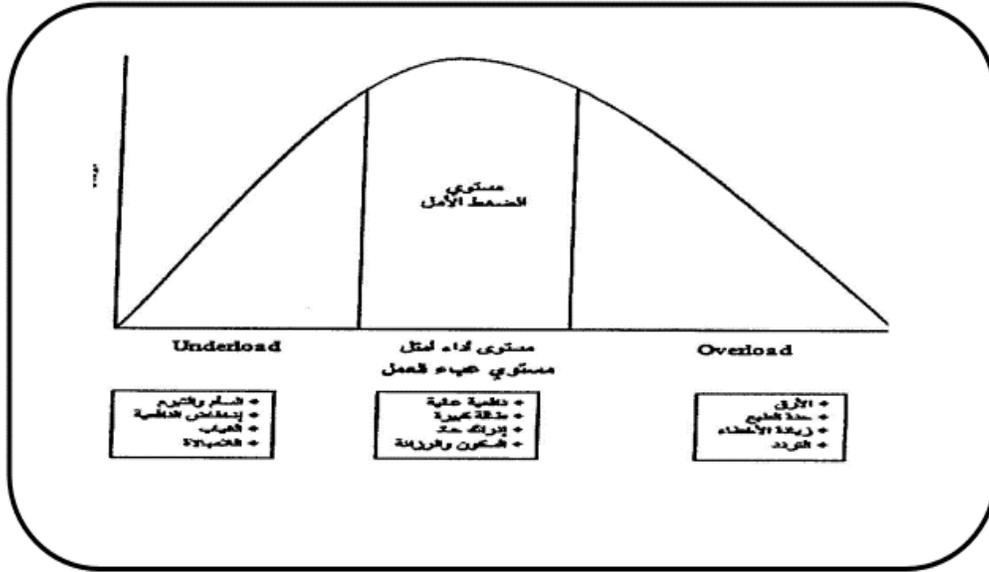
إن زيادة أعباء العمل عما يجب أن يكون يصاحبه الأرق وزيادة حدة الطبع والتردد في إتخاذ القرارات فضلاً عن زيادة الأخطاء.

### الحالة الثالثة :

- الأداء الأمثل (الوسط) : Optimal Performance

إن الأداء الأمثل الذي يتسم بالتوسط بين الحالتين السابقتين يولد دافعية عالية وطاقة كبيرة على العمل وإدراك حاد وتفهم لما يحيط فضلاً عن السكون والرزانة في اتخاذ القرارات. وهذه الحالات الثلاثة هي الموضحة في

شكل(3.12)



شكل (3.12): العلاقة بين مستوى عبء العمل والأداء أو الإنتاجية

**الفصل الثالث عشر  
السلوك التنظيمي الأخلاقي**

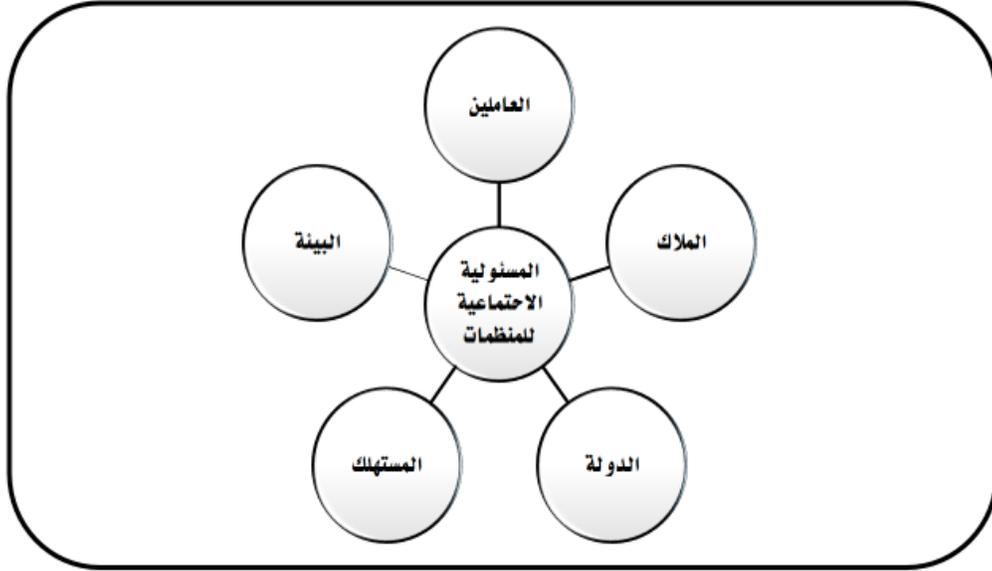
## الأهداف التعليمية

بعد الإنتهاء من دراسة هذا الفصل سوف يكون الطالب قادرًا على:

1. استعراض الخلفية التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
2. التعرف على ماهية المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
3. توضيح طبيعة ومظاهر السلوك التنظيمي الأخلاقي.
4. مناقشة أسباب اهتمام علم السلوك التنظيمي بموضوع السلوك الأخلاقي.
5. التطرق لمفهوم الميثاق الأخلاقي.
6. مناقشة مسببات السلوك غير الأخلاقي وتبريراته.
7. دور كل من الهيئات الأكاديمية والمنظمات في إرساء أخلاقيات العمل.
8. كيفية قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة.
9. توضيح عقبات تطبيق أخلاقيات العمل.
10. مناقشة أخلاقيات عمل مأمولة.

## الخلفية التاريخية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

في الأونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية وما صاحبها من سلوكيات مُدَعِّمَة لذلك سواء من حيث سلوكيات العاملين فيها من جهة أو سلوك المنظمة تجاه جميع الجهات ذات الصلة بها من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور مصطلح المنظمة الأخلاقية. بسبب التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال المعاصرة وما صاحبها من تطور للكثير من المفاهيم فقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمات تطوراً ملحوظاً وتزايد الاهتمام به وأصبح يمثل أحد متطلبات المنظمات المعاصرة. وقد أشارت الدراسات (عبد المحسن، 2014، جاد الرب، 2010) إلى أن لهذا المفهوم جذور ترجع إلى عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر. حيث بدأت المنظمات بالاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة وذلك كما يلي:



شكل (1.13): أطراف المسؤولية الاجتماعية للمنظمات

### **المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العاملين**

شهدت حقبة الثورة الصناعية بداية ظهور الجماعات والنقابات العمالية والتي قامت بغرض المطالبة بحقوق العاملين وتلبية طلباتهم مثل إشباع حاجاتهم الاجتماعية، توفير ظروف عمل مناسبة، رعاية حقوقهم، توفير الأمن والاستقرار لهم والدفاع عن مصالحهم. وبذلك تطور دور النقابات والاتحادات تطوراً ملموساً وأصبح دوراً مؤثراً على جميع المنظمات في العصر الحديث. وقد ساهم التطور المتسارع لجماعات الضغط العمالية أو النقابات في ظهور ما يسمى بـ "المسئولية الاجتماعية للمنظمات تجاه العاملين بها".

### **المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه المالك (أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين)**

وقد ظهرت كنتيجة لتوسع الأعمال وانفصال الملكية عن الإدارة وما نتج عنه من آثار كثيرة منها تزايد مطالبة أصحاب رأس المال وحملة الأسهم والدائنين بزيادة الأرباح والعوائد والفوائد التي تعود عليهم.

### **المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه الدولة**

وقد ظهرت كنتيجة لزيادة تدخل الدولة (متمثلة في الحكومة بكل مؤسساتها) في مجال الأعمال وذلك بوضع التشريعات والقوانين الضابطة للعمل. وكان لذلك أثر كبير على مراعاة المنظمة لتلك التشريعات وعدم مخالفتها.

### **المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه العملاء**

وقد ظهرت كنتيجة انفتاح الأسواق واحتدام المنافسة بين المنظمات ليست المحلية فحسب وإنما بينها وبين المنظمات العالمية. مما أدى إلى تزايد مطالب العملاء بإنتاج منتجات حسب رغبتهم لإشباع احتياجاتهم وزيادة الجودة وتخفيض الأسعار في المنتجات المقدمة لهم. مما دفع المنظمات للاهتمام بمطالب العملاء ومراعاة احتياجاتهم ورغبتهم إذا رغبت في البقاء والاستمرار في السوق. ومما دعم هذا التأثير هو ظهور جمعيات حماية المستهلك في الكثير من الدول (ومنهم مصر) والتي تهدف إلى توعية المستهلك بترشيد الإنفاق والاستهلاك، وعدم شراء

المنتجات المرتفعة السعر أو المنخفضة الجودة عن المستوى المقبول.

### **المسئولية الاجتماعية للمنظمة تجاه البيئة**

إنطلاقاً من كون المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة ومن باب تحمل مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع فقد اتجهت المنظمات إلى تبني فلسفات ووضع سياسات تعمل على حماية البيئة من أخطار التلوث الصناعية وبوجه عام تنمية البيئة وزيادة رفاهيتها الاجتماعية والاقتصادية. وقد دعي هذا الأمر بعض المنظمات إلى تبني المواصفات العالمية لنظم الإدارة البيئية (أيزو 14000). ولم يعد هذا الاتجاه قاصراً على الدول المتقدمة فحسب بل امتد للدول النامية.

هذه النظم تمثل مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للمعايير "الأيزو" ومقرها جنيف بسويسرا. وهي عبارة عن مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف زيادة إسهام المنظمة في خدمة البيئة وتحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة.

### **ماهية المسئولية الاجتماعية للمنظمة**

هناك عدة تعريفات لمصطلح المسئولية الاجتماعية للمنظمة منها (جاد الرب، 2010): "هي مدي الاستجابة الاجتماعية للمنظمة ومدي قدرتها على إقامة علاقات قائمة على تبادل المنفعة بين المنظمة وبين المجتمع". في حين عرّفها البعض على أنها "الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريّاً دون إلزام قانوني والتي تختص بالالتزام للمنظمة تجاه المجتمع". وفقاً لهذا التعريف فإن صفة الاختيار في أداء النشاط أو الإلزام القانوني بأدائه هي المعيار الذي يحكّم في الفصل بين الأنشطة التي تندرج تحت مظلة المسئولية الاجتماعية للمنظمة من عدمه وليس طبيعة النشاط ذاته.

وإضافة إلى ما سبق يمكن تعريفها بأنها "المسئولية الاجتماعية للمنظمة لا تقتصر على الأنشطة الاختيارية التي تقوم بها تجاه المجتمع، وإنما تضم كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي بغض النظر عما إذا كانت اختيارية أم إلزامية بحكم القانون. في ضوء هذا التعريف نجد أن المسئولية الاجتماعية للمنظمة تندرج تحت مظلتها نوعين

من الأنشطة الاجتماعية هما كما يلي:

1. الأنشطة الاجتماعية الاختيارية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل اختياري استجابةً لضغوط المجتمع عليها أو العاملين أو المستهلكين أو لوعي الإدارة وإدراكها بضرورة مراعاة مصالح الأطراف ذو الصلة بالمنظمة (مثل تحسين رفاهية العاملين ومستويات معيشتهم، حماية البيئة من التلوث، تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار منخفضة) كضمان لنجاحها في تحقيق أهدافها.
2. الأنشطة الاجتماعية الإلزامية: هي أنشطة تقوم بها المنظمة بشكل إجباري استجابةً لقانون الدولة.

وبناء على كل التعريفات السابقة يمكن صياغة التعريف التالي:

المسئولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب على المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الايجابية أو السلبية لهذه القرارات على كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدةً على تعظيم التأثيرات الايجابية وتدنية التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة.

ويتضح من التعريف السابق ما يلي (أحمد، 2017):

1. المسئولية الاجتماعية تتعلق بكل القرارات التنظيمية التكتيكية التنفيذية والاستراتيجية.
2. تأثيرات القرارات: من وجهة نظر أصحاب المصالح المتعاملين مع المنظمة وليست من وجهة نظر المنظمة. ومن الممكن أن تكون تلك التأثيرات إما إيجابية (تجلب منفعة) أو سلبية (تلحق ضرر).
3. أصحاب المصالح: كافة الأطراف المتصلة بالمنظمة سواء أطراف داخلية مثل العاملين، أو أطراف خارجية مثل المساهمين، حملة الأسهم، المنافسين، العملاء، النقابات، مؤسسات الدولة.

أن أهداف ومصالح هذه الأطراف عادة ما تتعارض مع أهداف ومصالح المنظمة، لذلك يجب على المنظمة أن تُحدِث التوافق ما بين كل تلك الأهداف المتعارضة. فعلى سبيل المثال لا الحصر نجد أنه من مصلحة العاملين أن يعملوا

بأقل جهد وأقل وقت ممكن ويتقاضوا أعلى أجر ممكن، والعكس بالنسبة للمنظمة فمن مصلحتها أن يعملوا بأقصى جهد وأطول وقت ويتقاضوا أقل أجر. ومن مصلحة العملاء أن يحصلوا على سلع وخدمات بأعلى جودة ممكنة وبأقل سعر ممكن، والعكس بالنسبة للمنظمة فمن مصلحتها تقديم سلع وخدمات بأقل جودة (حتى تُخَفِّضُ التكاليف) وأعلى سعر (حتى تُزَوِّدَ الأرباح).

ومن مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بالضرائب مثلاً استحقاق أعلى نسبة ممكنة من الضرائب (لزيادة إيراداتها)، والعكس بالنسبة للمنظمة (لتقليل تكاليفها). كما أن من مصلحة مؤسسات الدولة المعنية بحماية البيئة اتباع المنظمة لوسائل التنقية اللازمة لتقليل حدة التلوث الناتج من عملياتها الصناعية والإنتاجية، والعكس بالنسبة للمنظمة لما تمثله تلك التجهيزات والوسائل من عبء على ميزانيتها وزيادة في تكاليفها وبالتالي انخفاض في أرباحها وهكذا.

### **طبيعة السلوك التنظيمي الأخلاقي**

السلوك الأخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلى السلوك الإنساني الذي يُحكّم على جودته أو رداءته بالمرجعية إلى المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع (الخضراء، 2010). إن السلوك الأخلاقي (أخلاقيات العمل) يمثل ضرورة إدارية، فالجِرس عليه يمثل أمر أخلاقي وديني وإداري. فهو ضرورة للتطوير. ولا بد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين العاملين والمديرين. ويرجع ذلك ليس فقط لأن السلوك الأخلاقي هو الفطرة التي جبل الله عليها العنصر البشري ولكن أيضاً للفوائد التي تجنيها المنظمة من وراء تدعيمها لذلك السلوك سواء بالنسبة لها أو لعالمها في الأجل الطويل. فقد أكدت الدراسات على وجود علاقة قوية بين الأداء المالي للمنظمات وسلوكها الأخلاقي. وأرجعوا السبب في ذلك إلى أن العملاء يدعمون المنظمات التي تحرص على مسؤوليتها الاجتماعية مما يدفع المنظمات للنجاح.

وبرغم أن كل موظف ينبغي عليه أن يتحلّى بأخلاقيات العمل وبالتالي يمارس السلوك الأخلاقي إلا أن إدارة المنظمة ينبغي عليها أن تضع ضوابط وجزاء تجعل العاملين يلتزمون بتلك الأخلاقيات. فقد نجد من العاملين

من هو مؤمن بها ومنهم من لا يكثرث بها. ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون مُلزمة لجميع العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها.

### مفهوم الميثاق الأخلاقي

اهتمت كثيراً من المنظمات العالمية بصياغة دليل للسلوك التنظيمي الأخلاقي وهو ما نفتقده في الكثير من المنظمات المحلية. هذا الدليل هو عبارة عن وثيقة إرشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية (ما يجب عمله) والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية (ما لا يجب عمله) والتي يجب على الجميع الامتناع عنها (على سبيل المثال مراعاة الأمانة، تجنب الصراع والمشاحنات، عدم غش العملاء، عدم قبول رشاوى). وتجدر الإشارة إلى ضرورة دعم سياسات المنظمة لهذا الدليل وصياغة كل سياساتها واستراتيجياتها في نفس اتجاهه وإلا سيكون مجرد حبر على ورق غير مُطبَّق وُحَفَظَ في أدراج الإدارة كمتطلب شكلي فقط.

### مظاهر السلوك الأخلاقي

السؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمنظمات أن تُرَوِّجَ للسلوك الأخلاقي؟ بمعنى ما هي مظاهر السلوك الأخلاقي التي إذا قامت بها المنظمة يستشعر العاملون والعملاء وجميع الجهات ذات الصلة بها أن تلك المنظمة تُمارس سلوكيات أخلاقية؟ والإجابة هي أن المنظمة تستطيع من خلال بعض السياسات أن توضح ذلك منها ما يلي:

1. اختبار المنظمة لمدى أخلاقية قراراتها المُتَّخَذَة: ويمكن أن يتم ذلك باستخدام المعايير التالية:

- هل القرار مقبول اجتماعياً؟
- هل هو عادل؟ أي هل تمت المعاملة بالمثل؟ فمثلاً إذا قام عاملان بنفس الأنشطة وبنفس الكفاءة هل يتقاضيان نفس الأجر؟

- هل يُراعي مصلحة الأغلبية؟ بمعنى أن القرار المقبول أخلاقياً هو الذي يجلب النفع للأغلبية أو يدرأ الضرر عن الأغلبية وليس يُحقق النفع لفرد معين أو يدرأ الضرر عنه مع الإضرار بالآخرين.

2. إجراء المراجعة الأخلاقية: أي إجراء التقييم الأخلاقي لسلوك المنظمة والعاملين لديها بشكل دوري مثل تقييم أدائها المالي، وذلك من أجل اكتشاف أي انحرافات أخلاقية ومعالجتها باستمرار.

### السلوك التنظيمي المطلوب

مبدئياً الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والسلطات والتخصصات التي يُعهد بها للموظف ويحددها قانون أو نظام المنظمة التي يعمل لديها. وتشتمل ما يلي:

- أداء مهامه وظيفته بأمانة وإخلاص.
- القيام بمهام عمله بنفسه وألا يوكله إلى غيره بشكل شخصي، وذلك للأسباب التالية:
  - أ- إذا كلف الموظف شخص آخر (وخاصة إذا كان منخفض الكفاءة) في أداء مهام تخصصه فقد ينتج عن ذلك الفشل في أداء المهام نتيجة لجهل أو إهمال.
  - ب- إن الخطأ في العمل من قِبَل شخص غير مسئول عنه يُحمِل الموظف المسؤولية القانونية والأخلاقية. فتفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية.
  - ج- إن عدم مباشرة الموظف لعمله بنفسه يؤدي إلى العشوائية في العمل وسوء التنظيم وتداخل الاختصاصات.
  - د- هذا الوضع يعكس مظاهر التسيب الإداري والفوضى التنظيمية.
- المعرفة الكافية بالقوانين والأنظمة المنظمة للعمل.
- تنمية قدراته العلمية والعملية.
- الانضباط والمحافظة على مواعيد الدوام والتواجد قلباً وقالباً بالمنظمة.

- استمرار المحافظة على الموارد المادية التي تقع تحت تصرفه بموجب وظيفته واستعمالها الاستعمال الأمثل للأغراض المخصصة لها دون إهدار أو إهمال أو استعمالها لأغراض شخصية.
- مراعاة التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية بأعضاء المنظمة. بمعنى أن يتعين على الموظف أن يُنفذ تعليمات رئيسه المباشر إلا إذا كانت مخالفة للقانون. في هذه الحالة عليه أن ينبه رئيسه خطياً ولا ينفذها إلا إذا أكدها رئيسه خطياً.
- حُسن المعاملة مع رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه والعملاء.
- المحافظة على شرف الوظيفة وسمعتها.
- تقديم اقتراحات تُحسِّن سير العمل بالمنظمة كلما أمكن.

### السلوك التنظيمي غير المطلوب

- عادة ما تنص قوانين الدول على السلوك غير المطلوب من الموظف والتي تختلف من دولة لأخرى. ولكن من أكثرها شيوعاً عبر مختلف الدول ما يلي:
- الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه وخاصة في الوظائف العامة. حيث أن الإضراب يؤدي إلى عرقلة سير العمل والإضرار بالمصلحة العامة.
  - الانحياز لفئة من العملاء نظراً لانتماءاتهم السياسية أو العقائدية على حساب مصلحة فئة أخرى. فعلى الموظف تقديم الخدمة لجميع العملاء بشكل متساوي بغض النظر عن انتماءاتهم ومدى اتفائه أو اختلافه معها.
  - القيام بأي سلوك من شأنه أن يحط من كرامته الوظيفية (كالاختلاس، الرشوة أو السرقة، أو أي عمل منافي للأخلاق العامة، وما شابه).
  - الجمع بين وظيفتين. بمعنى منع مزاوله أي مهنة أخرى (مأجورة)، أي يتقاضى عليها أجر بخلاف وظيفته بدون تصريح من جهة عمله. وإلا فإنه سيكون مُطالب برد المبالغ التي تقاضاها إلى خزينة المنظمة.

- استغلال وظيفته لتحقيق أي مكاسب (مادية كالرشوة النقدية أو عينية كالهدايا) أو منافع شخصية (مصالحه وأهدافه وذويه).
- إفشاء أسرار الوظيفة أو المنظمة للمنافسين.
- الجمع بين الوظيفة العامة والوظيفة السياسية. بمعنى أنه لو أراد الموظف الدخول في العمل السياسي عليه أن يترك الوظيفة العامة.

### مسئوليات الموظف

يترتب على ممارسة الموظف للوظيفة التزامات وتحمله مسؤوليات إدارية (قانونية وأخلاقية) لا بد عليه أن يعيها حتى يتسنى له القيام بعمله دون الوقوع تحت طائلة هذه المسؤوليات. وبوجه عام فإن المسؤولية تعني المواخلة أو التبعية. ويمكن توضيح مكونات المسؤولية الإدارية للموظف من خلال الشكل التالي:

جدول (1.13): المقارنة بين مكونات المسؤولية الإدارية

المسئولية القانونية (الموضوعية)	المسئولية الأخلاقية (الذاتية)
تشبه في معناها المحاسبة أو المساءلة	تشبه في معناها الولاء ويقظة الضمير.
هي مسئولية تجاه الآخرين.	هي مسئولية ذاتية أمام الله ثم الضمير
محاسبة الموظف المُقَصَّر من قبل رؤسائه	محاسبة الموظف المقصر لنفسه
معايير هذه المسئولية خارجية.	معايير هذه المسئولية داخلية.
تُعرض الموظف للمساءلة القانونية.	لا تُعرض الموظف للمساءلة القانونية
مجالها أضيّق.	مجالها أوسع لأن دائرة الأخلاق أوسع من دائرة القانون..
يُشترط حدوث ضرر للغير بالفعل لتتحقق، فهو ركن من أركانها	لا يُشترط حدوث ضرراً للغير لتتحقق.
أقل ثباتاً حيث تتغير حسب قانون الدولة	أكثر ثباتاً نسبياً.
تنفذها سلطة خارجية (رئيس، قاضي)	تُنَفَّذها قوة داخلية من داخل نفس الموظف.
تحث الأفراد على القيام بالواجبات	تحث الأفراد على عمل الخير.
مثلاً: القانون ينهي عن السرقة فقط.	مثلاً: الأخلاق تنهي عن السرقة وتحث الأفراد على أن يتصدقوا.

إذا هل يُفهم مما سبق أن الأخلاق والقانون مفاهيم بديلة في ضبط السلوك؟ الإجابة بلا؛ فكلاهما متكاملان فحياة الأفراد ترتبط بالأوامر والنواهي، وإذا لم يكن هناك قوانين حاكمة تضبط حياتهم وسلوكهم لحادوا عن الحق والأخلاق.

### السلوك التنظيمي الأخلاقي من قبل المنظمة نحو العاملين

من الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن الإدارة ستقدّر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يتفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المنظمة لا تفي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمراً غير مُحفّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالسلوك الأخلاقي (الصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة) مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيراً من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض. ويمكن المقارنة بين نوعي الإدارة فيما يتعلق بمدى الالتزام بأخلاقيات العمل.

جدول (2.13): المقارنة بين المنظمات الملتزمة وغير الملتزمة بأخلاقيات العمل

إدارة ملتزمة بأخلاقيات العمل	إدارة غير ملتزمة بأخلاقيات العمل
وعدود المديرين للعاملين مُصدّقة	الوعدود غير مُصدّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.
كثيراً من العاملين يستمر في العمل لسنوات كثيرة طالما كان الدخل مقبولاً	العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعاً لعدم شعورهم بالأمان والاستقرار.
الموظف سعيد في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة الأخلاقية.	علاقة مصلحة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.
تجذب كفاءات سوق العمالة.	تُنقِرُ الكثير من تلك الكفاءات.
يُقوي قدرات المنظمة على المدى البعيد.	يُضعف قدرات المنظمة على المدى البعيد.

## السلوك التنظيمي الأخلاقي بين العاملين

المقارنة بين نوعي العاملين فيما يتعلق بمدى الالتزام بأخلاقيات العمل (جدول 3.13).

جدول (3.13): المقارنة بين العاملين الملتزمين وغير الملتزمين بأخلاقيات العمل

عاملين ملتزمين بأخلاقيات العمل	عاملين غير ملتزمين بأخلاقيات العمل
يكون الصدق والتعاون الاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بينهم.	تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة
يترتب على ذلك تفجر طاقاتهم لصالح العمل.	يترتب على ذلك كل موظف يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل.
يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وتطوير العمل.	فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين.
بيانات العمل دقيقة وصحيحة.	كثيراً من البيانات خاطئة وكثيراً من التقارير مُضَلَّلَة.
الخبرة تنتقل من موظف لزميله أو لمرؤوسه من جيل لجيل. وبالتالي فإن العاملين دائماً في حالة نمو وتطور.	كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتَضِيع الخبرة بانتهاء مدة خدمة موظف ما وعلنا البدء من جديد.
كل موظف مُستَعِد لتحمل بعض الأعباء الإضافية (مهام تطوعية).	كل موظف يتجنب تحمل أي مسؤوليات إضافية ويقوم بالكاد بما هو مطلوب منه وبما يعفيه من المساءلة القانونية.
- تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب.	تقابل بالشكوك و بالتساؤل عن الأهداف الخفية (الشخصية) لصاحب المبادرة.
يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين	تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ودسائسهم ومهارات إيقاعهم في المشكلات هي الهدف الأسمى لكل عامل
يُقوي قدرات المنظمة على المدى البعيد.	يُضعف قدرات المنظمة على المدى البعيد.

## مسببات السلوك غير الأخلاقي

قديمًا كان هناك الكثير من السلوكيات غير الأخلاقية من جانب رجال الأعمال وما زالت. فعلى سبيل المثال أشارت الدراسات (Baron، Greenberg، 2000) إلى أن روكفلر (J. D. Rockefeller) مؤسس شركة ستاندرد أويل (Standard Oil) كان يقوم بإعطاء رشوة للكثير من السياسيين و متحدي القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية

من أجل أن يحتكر صناعة البترول. لا يشك أحد في أن هناك خللاً ما في تطبيق أخلاقيات المهنة في القطاعين العام والخاص، ويدل على ذلك الإحصائيات العالمية والمحلية، ومنها على سبيل المثال:

- نشرت دراسة سعودية أن 69% من موظفي الدوائر الحكومية متسبون في عملهم، وأن 54% منهم يخرجون أثناء الدوام الرسمي لقضاء مصالح شخصية، وأن 60% يخرجون قبل نهاية الدوام.
- نشر موقع [www.Valuebasedmanagement.Net](http://www.Valuebasedmanagement.Net) في أبريل 2004 م، أن ثلاثة أرباع المنظمات لا تُخصِّص موظفاً لأخلاقيات العمل، وثلاثة أرباع المنظمات ليس لديها برنامج أخلاقيات، ولا تساعد العاملين في تعلم الأخلاقيات.
- نشر موقع [www.Recruitersworld.Com](http://www.Recruitersworld.Com) عام 2004 م، أن 61% من العاملين لا يثقون برؤسائهم في العمل.
- نشرت شركة كلاود بو عام 2002 م أن 45% من العاملين يأخذون معدات مكتبية تتبع الشركة كأقلام والورق معهم، وأن 65% من العاملين يستخدمون الحاسب الإلي لأغراضهم الشخصية ([www.Cloudbow.Com](http://www.Cloudbow.Com)).
- ومن أجل التمكن من مكافحة أو علاج آفة فلا بد من دراستها وتحليلها ومعرفة مسبباتها لنتمكن من القضاء عليها أو على الأقل تحجيمها إلى أدنى حد ممكن.

إذاً من الأهمية بمكان معرفة ما هي المسببات وراء القيام العاملين والمنظمات بسلوكيات غير أخلاقية؟ وما النتائج التي ترتبت على تلك المسببات والتي أدت في النهاية إلى دفعهم لمثل تلك السلوكيات؟ والإجابة يمكن تلخيصها من خلال الجدول التالي:

جدول (4.13): مسببات السلوك غير الأخلاقي

السبب	النتيجة المترتبة عليه
ضعف الوازع الديني.	إذا لم تستحي من الله فافعل ما شئت.
إعطاء المجتمع لقيمة عالية للنجاح الاقتصادي.	محاولة الجميع تحقيق المكسب المالي بأي ثمن.

<p>التباس الأمر أحياناً على العاملين وعلى الإدارة في التفرقة بين ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي (المنطقة الرمادية).</p>	<p>عدم وضوح سياسيات المنظمة الخاصة بالسلوك الأخلاقي.</p>
<p>أن العاملين والمنظمات لا تضع أمامها إلا هدف واحد هو النجاح وهزيمة الخصم لمواجهة المنافسة حتى لو تحقق ذلك بأساليب غير شريفة.</p>	<p>المنافسة الضارية سواء بين العاملين أو بين المنظمات.</p>
<p>التزام الأفراد بالحد الأدنى في كل شيء (العمل، المعاملة، التحلي بالأخلاق) بالقدر الذي يحمي من عقاب مخالفة القانون وليس التزام أدبي نابع من الذات مرجعه الاقتناع الشخصي.</p>	<p>تركيز المنظمات على تطبيق نصوص القانون بحذافره وليس بروحه (مثل القاعدة القانونية التي تنص بأن لا يُعذر أحداً بجهله القانون وأن القانون لا يحمي المغفلين).</p>
<p>خلق وسيادة ثقافة تنظيمية تشجع العاملين على عمل أي شيء في سبيل تحقيق الربح.</p>	<p>اعتبار المنظمات أن الربح هو الهدف الوحيد لها.</p>
<p>التشجيع على السلوكيات غير الأخلاقية.</p>	<p>عدم تفهم الإدارة لاحتياجات العملاء والعاملين للسلوك الأخلاقي.</p>
<p>عدم التزام ضعاف النفوس بالسلوك الأخلاقي، حيث أنه عادة ما يكون الخيار الأصعب.</p>	<p>ضعف الرقابة على السلوك الأخلاقي.</p>
<p>اعتقاد بعض الأفراد بأنه من المقبول أن يقوموا بسلوك غير أخلاقي لا لشيء إلا لأن الآخرين يتوقعون منهم ذلك بدلاً من محاولة تحسين الصورة الذهنية عنهم.</p>	<p>اعتماد السلوك غير الأخلاقي. فمثلاً سيادة فكرة أن العميل يجب أن يكون حذر ويُجرب المنتج قبل الشراء لأن البائع سيغشه.</p>

## تبريرات السلوك غير الأخلاقي

عادة ما يحاول الإنسان أن يبرر سلوكه غير الأخلاقي أمام نفسه أو الآخرين كما يلي:

- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه مقبول قانوناً، أي لا يعاقب عليه القانون، ويتناسى أن القانون لا يمثل في غالبية الأحوال إلا الحد الأدنى من السلوك المقبول اجتماعياً وأخلاقياً.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما أنه سيجني منه فوائد ومنافع شخصية له (كالرشوة) أو أنها تعويض عن انخفاض الأجر، ويتناسى أنه بذلك يَسْلُبُ الآخرين حقوقهم.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما يعود بالنفع على المنظمة التي يعمل بها وربما يحقق أهدافها في الأجل القصير، ويتناسى أنه بذلك يضر بمصالحها وسمعتها على المدى الطويل ويخسرهما عملائها والجهات الرقابية بالدولة.
- يحاول الإنسان أن يقنع نفسه بأن السلوك الذي يقوم به أخلاقي طالما لم يعلمه الآخرين ولم يتم اكتشافه ومعاقبته عليه، ويتناسى بأن الله يري وسيعاقبه عليه وقتما وكيفما يشاء.

## دور الهيئات الأكاديمية في إرساء أخلاقيات العمل

يلقى موضوع أخلاقيات العمل اهتماماً كبيراً في الأوساط الأكاديمية (المدارس والجامعات) في الدول الأجنبية وذلك إنعكاساً لتزايد أهميته في الواقع العملي. فنجد أنه أمراً شائعاً أن أكثر الهيئات التعليمية تُدرِّس مادة في الأخلاقيات عموماً وأخلاقيات العمل على وجه الخصوص. ومن أمثلة هذه البرامج ما يعرضه الرابط من مادة أخلاقيات الهندسة والتي تدرس لطلبة الهندسة في جامعة أمريكية (أخلاقيات الهندسة في MIT). أما في مجال

دراسة إدارة الأعمال فإنه من الشائع في الجامعات الأوروبية والأمريكية أن تكون هناك مادة متعلقة بأخلاقيات العمل. هذه المادة تكون إجبارية في بعض الجامعات وتكون اختيارية في البعض الآخر. الموقع التالي يعرض معلومات عن مادة أخلاقيات العمل في مجموعة من الجامعات في برامج ماجستير إدارة الأعمال (MBA) The Enhancing (MBA).

وكما ورد بالحديث الشريف "إنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم" أي أنه يحتاج التخلق بالقيم والأخلاق قدرًا من التعليم - فالإنسان عدو ما يجهل - والوقت والتدرج والإرادة والإدارة والتدريب والممارسة وإعادة هندسة ثقافة وقيم المجتمع ككل على نحو أعم والثقافة التنظيمية للمنظمات على نحو أخص حتى يتمكن الإنسان من التطبيق العملي التلقائي لتلك القيم.

### دور المنظمات في إرساء أخلاقيات العمل

إن اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص، ولكن يجب على إدارة المنظمة ألا تعتمد فقط على التزام العاملين بأخلاقيات العمل في سلوكهم بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. حيث اتضح بأن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو سلوك أخلاقي وما هو غير أخلاقي في ثقافة المنظمة لكي يلتزم به الجميع. وصياغة السياسات المدعومة لتحقيقه. وإلا في غياب ذلك، فسيكون لكل موظف مقاييسه الشخصية والتي قد تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. ومن مظاهر هذا الإخلال؛ انتشار روح العداة والإيذاء بين العاملين، ترك كل موظف يتصرف حسبما اعتاد عليه، ترك العاملين يجيكون المؤامرات لبعضهم البعض، عدم احترام العاملين لأخلاقيات العمل، وجود مصالح متعارضة للعاملين مع مصلحة المنظمة، خداع الموظف للعميل أو للمؤوِّد أو المُتقدم لوظيفة، أخذ العاملين لهدايا من الموردين أو العملاء. ويمكن اتباع عدة وسائل لترسيخ السلوك الأخلاقي منها:

## 1. اتباع منهج الإدارة بالقيم

قدم مايكل أوكونور وكينيث بلانكارد (Blanchard and O'connor (2000) ، نظرية الإدارة بالقيم باعتبارها اتجاهاً إدارياً حديثاً لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين. مضمونه الاستخدام الأمثل للنظام القيمي والتأثير من خلاله على مخرجات منظمات الأعمال. وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات، فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية وتنظيمية قوية. يقوم هذا المنهج على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع المنظمة، العاملين، والعلاء، المجتمع.

وتبنى هذه النظرية على مجموعة من المبادئ الأساسية أهمها:

- الشفافية وإزالة الغموض
- تحديد الأولويات.
- الاتصال الفعال.
- تحديد الأولويات.
- التوجه بالقيم.
- الرئيس في المنظمة هو القيم.
- التوافق مع متطلبات
- تعديل النماذج السلوكية
- ليست المنظمة هي التي
- التغيير.
- والمواقف وفقاً للقيم.
- تُحوّل الإدارة بالقيم إلى واقع
- فعلى، بل هم الأفراد.

## مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم

يتطلب تطبيق نظرية الإدارة بالقيم إتباع المراحل التالية:

- تحديد أهداف وقيم المنظمة: وهي أساس لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم، حيث يتم تحديد رئيس واحد لجميع العناصر الإنسانية والتنظيمية، وهو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع الإدارة والعاملين بالاعتماد على العصف الذهني، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في المنظمة، إن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقال

والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل الإدارة العليا.

- نشر القائمة القيمية المتفق عليها: فلا بد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً، وبناءً على ذلك فمن المهم أن يتم إعلان الميثاق القيبي، وأن يمارس أعضاء المنظمة هذا الميثاق يومياً.
- توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم: أي التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والاتساق بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم، وذلك عن طريق توجيه الثلاث مستويات؛ على المستوي الفردي (فالرئيس وباقي العاملين عليهم متابعة اتساق قيمهم الشخصية مع القيم المتفق عليها)، وعلى مستوي جماعات العمل (إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الجماعات وتعزيز أداءها المتميز وحل ما يعترضها من خلافات)، وعلى مستوي الإداري (بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية استراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات، مع التركيز على نظام الأجور والحوافز).

## 2. تنمية الرقابة الذاتية

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسئول، وهو الذي يُراعي مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية لأنه يتقاضى أجراً منها مقابل مراعاة مصالحها. والرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة. والرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبد الله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاه ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره إذا سألك مولاك عنها قل له أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله؟ هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتُعين على الأمانة وتَقْوَى الله في كل سلوكياته. لذا فهي من مقومات النجاح المتفق عليها في العالم.

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 موظف، أجاب 58% منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتان تعجبهم في المرشّحين للوظائف ([www.Calcpa.Org](http://www.Calcpa.Org)). ويشتهر

اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث نجد أن لديهم نزعة ذاتية للبحث عن الذات وإثبات الذات من خلال العمل. ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2%)، وعندما حاولت الحكومة إلبانية تخفيض ساعات العمل فشلت. ذلك لأن العاملين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة كما هي. ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية نا يلي:

- تقوية الوازع الديني لدي العاملين، فكل الأديان السماوية قد دعت إلى مراقبة الله وتقواه في سلوك البشر سواء داخل المنظمات أو خارجها. مصداقاً لقوله تعالى "ألم يعلم بأن الله يرى". ومن ثم تنمية الشعور بتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.
- وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة لأن السلوك غير الأخلاقي ينتج أحياناً من ضعف النظام أو عدم وضوحه.
- ويمكن للمنظمة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاقيات المهنة، يقوم عليه مجموعة من العاملين، ولهذا المكتب رقم هاتف خاص للتبليغ عن أي خلل في الأخلاقيات.

يجب على إدارة المنظمة والعاملين معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره وعالمًا بحقوقه وواجباته. ويجب أن توضع أحكام العمل في مكان ظاهر بكل منظمة لضمان معرفة الجميع بها وأن تكون ثابتة نسبياً. وفي المقابل يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمنظمة لائحة الجزاءات والتي تشتمل على الأفعال، والمخالفات (السلوكيات غير الأخلاقية) والمتعلقة بعدم تنفيذ الأوامر، والالتزامات المكلف بها العامل.

### 3. القدوة الحسنة

إذا وجد العاملون أن المدير لا يلتزم بأخلاقيات المهنة، فهم كذلك من باب أولى.

### 4. استثارة الحس الديني والوطني تجاه الوظيفة

إذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأنه مأمور من الله تعالى بإتقان العمل، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية،

وازدهار الدولة، وتحسين مستوى المعيشة والدخل زاد لديه الالتزام بأخلاقيات المهنة.

#### 5. محاسبة المسؤولين، والعاملين على حد السواء:

فلا بد من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما تقوم به الأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام. وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية أرايتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنث قضيت ما على؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟. وفي الأثر أن قريشاً أهمهم شأن المرأة المخزومية التي سرقت فقالوا من يكلم فيها رسول الله ﷺ فقالوا ومن يجترئ عليه إلا أسامة حب رسول الله ﷺ فكلمه أسامة فقال رسول الله ﷺ أتشفع في حد من حدود الله ثم قام فاختطب فقال "أيها الناس إنما أهلك الذين قبلكم أنهم كانوا إذا سرق فيهم الشريف تركوه وإذا سرق فيهم الضعيف أقاموا عليه الحد وأيم الله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها".

#### 6. التقييم المستمر للعاملين

مما يحفزهم على التطوير إذا علموا أن من يُطوّر نفسه يُقيّم تقييماً جيداً، وبنال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسئول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

#### قياس المُنَاخ الأخلاقي للمنظمة

نظراً لكون الثابت الوحيد في عالمنا هو عنصر التغيير فوجب على الإدارة من آن لأخر قياس المُنَاخ الأخلاقي السائد في المنظمة وتقييم الدور الاجتماعي المتبادل بينها وبين المجتمع بكافة أطرافه المتعاملين معها. أي تقييم مدي التزام المنظمة تجاه كل طرف منهم والمنافع أو الفوائد التي حصلت عليها منهم. وهو ما يطلق عليه "المراجعة الاجتماعية". من أجل التعرف على مدي التزام المنظمة بالمسئولية الاجتماعية وتحديد نقاط الضعف والمشكلات الناتجة عنها والتوصل لحلول مناسبة لها.

ومن أحد الأساليب المستخدمة في هذا المجال هو أسلوب قائمة الاستقصاء، والتي من خلالها يجيب العاملون على عشرة أسئلة بوضع علامة (✓) للإجابة التي يراها العامل صحيحة وتعبر عن وجهة نظره ومُنطِقةً على ما يجري في المنظمة. وذلك كما يوضحه الجدول (5.13):

جدول (5.13): قائمة استقصاء قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

غير موافق تماماً (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق جداً (5)	العبارات
					1- تُمنَح الأهمية الكبرى في المنظمة لمصلحة كل فرد فيها.
					2- إن اهتمامنا الرئيسي هو بما هو أفضل لغيرنا.
					3- يُتَوَقَّع أن يُطِيع الأفراد القوانين ويضعونها فوق مصالحهم.
					4- إن الاهتمام الأول في المنظمة هو ما إذا كان القرار يخالف أي قانون.
					5- أنه من الضروري اتباع قرارات وإجراءات المنظمة.
					6- إن العاملين في المنظمة يطيعون سياسة المنظمة بدقة.
					7- إن العاملين في المنظمة يعملون عادة من أجل أنفسهم.
					8- من المتوقع أن يفعل الأفراد أي شيء لمصلحة المنظمة بغض النظر عن النتائج.

غير موافق	غير	محايد	موافق	موافق	العبارات
تماماً	موافق			جداً	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
					9- يعمل الأفراد في هذه المنظمة في ضوء أخلاقياتهم الخاصة.
					10- كل موظف بالمنظمة يحدد بنفسه ما هو السلوك الصحيح وما هو الخطأ.

ويمكن توضيح ما تقيسه كل عبارة من خلال مفتاح القائمة والموضح بالجدول (6.13):

جدول (7.13): مفتاح قائمة الاستقصاء لقياس المناخ الأخلاقي للمنظمة

العبارات	العنصر الذي يقيسه
1 ، 2	الاهتمام بالآخرين
3 ، 4	الامتثال للقانون
5 ، 6	الالتزام بإجراءات وقرارات المنظمة
7 ، 8	الحرص على مصلحة المنظمة (تدرج معكوس)
9 ، 10	الاستقلالية الفردية للموظف

يُلاحظ ما يلي على النتائج:

- إذا كان المجموع الكلي أكثر من 40 فمدلول ذلك توافر مناخ أخلاقي موثوق وإيجابي في المنظمة.
- إذا كان المجموع من (30-40) فإن المناخ الأخلاقي فوق المتوسط.
- إذا كان المجموع من (20-30) فإن المناخ الأخلاقي دون المتوسط.
- إذا كان المجموع أقل من (20) فإن المناخ الأخلاقي سيئ.

## عقبات تطبيق أخلاقيات العمل

- عدم تطبيق العقوبات؛ "فمن أمن العقاب أساء الأدب"، والعقوبة لا تُزاد لذاتها، بل لتقويم السلوك غير الأخلاقي للعاملين أو المسؤولين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام.
- غياب القدوة الحسنة.
- ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
- عدم وجود (أو وضوح أو تفعيل) النظام .
- فقدان روح التفاهم بين المسئول والعاملين.

## أخلاقيات عمل مأمولة

1. الحرص على عدم وجود تعارض في المصالح مثل أن يعمل الموظف في منظمة وفي نفس الوقت يعمل مستشاراً لمُورديها أو يتقاض هدايا أو أجراً من منافسيها أو يمتلك حصة في منظمة تعمل كمنافس أو عميل أو مُورِّد للمنظمة التي يعمل بها. فمن الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو مُورِّدة أو عميلة للشركة.
2. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للمنظمة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.
3. الحفاظ على البيئة، بمعنى عدم تلويثها بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأراضي. لذلك نجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها كأحد أساليب الدعاية لها.
4. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالاً لهم وتعويق لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالباً ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة (UNICEF-Child Labor).
5. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب خاصة. وهو ما يسمى في مجال التجارة في

البورصة بـ "التعامل الداخلي". فلا يصح للعامل في الإدارة المالية في شركة ما أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تُعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يُخبر أحداً بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعمامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم وهو ما يعاقب عليه القانون ويُعرض من يقوم به للمساءلة القانونية.

(SEC Insider Trading - US)

6. احترام حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يُسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة.
7. عدم حصول العاملين على هدايا. أي مخالفة لذلك تعتبر إخلالاً بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل.
8. عدم تقاضي رشوة.
9. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.
10. عدم التفرقة في التعيين والترقيات وما شابه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل. ولذلك نجد في الخارج مُعاقين يعملون في مجالات مختلفة.
11. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية.
12. الحفاظ على أمان وصحة العاملين.
13. احترام سرية المعلومات الخاصة بالمنظمة وعدم إعلانها.
14. عدم استخدام موارد المنظمة في المصالح الشخصية.
15. عدم السرقة أو أخذ أموال من المنظمة بغير حق، عدم استخدام مخصصات المنظمة وتسهيلاتها (مثل هاتف، سيارة، ماكينة طبع، أو ما شابه) لتحقيق المصالح الشخصية.

وهل لا توجد تجاوزات في الدول المتقدمة؟

الإجابة، بالطبع لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن القضايا المتعلقة بأخلاقيات العمل تُقَابَلُ بجزءات رادعة وبازدراء واحتقار من المجتمع. فيلاحظ مثلاً أن الموظف الممارسُ لسلوك غير أخلاقي لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدّثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقبل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضّحه أحدهم. ولا نجد موظف يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه مهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديره لأن هذا أيضاً سيقابل بالاحتقار.

خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة وهي ما تحث عليه الأديان السماوية من سالف الأزمان. ويلاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. وقد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفاً من شخص لآخر. فهناك شخص يعتبرها جزءاً من الدين، وآخر يعتبرها أمراً محموداً، وآخر يخاف أن يحتقره الآخرون وهكذا. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة عند كل المجتمعات.

## و خلاصة القول

- في الأونة الأخيرة اتجهت المنظمات إلى تحمل المسؤولية الاجتماعية وظهرت ما يسمى بـ "المنظمة الأخلاقية".
- لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة جذور ترجع إلى عصر الثورة الصناعية في منتصف القرن الثامن عشر.
- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمة هي تجاه كل أصحاب المصلحة أو الأطراف ذوي الصلة بها كالعاملين، أصحاب رأس المال، الحكومة، المستهلكين، البيئة.
- المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تعني أنه يجب على المنظمة في اتخاذ قراراتها أن تُراعي التأثيرات الإيجابية أو السلبية لهذه القرارات على كافة الأطراف المتعاملة معها بحيث تعمل جاهدة على تعظيم التأثيرات الإيجابية وتدنية التأثيرات السلبية بما يحقق مصالح جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع

- أهداف ومصالح المنظمة.
- السلوك الأخلاقي يعكس نظرة المجتمع إلى السلوك الإنساني الذي يُحكّم على جودته أو رداءته بالمرجعية إلى المبادئ والمعايير الخاصة بذلك المجتمع.
- الميثاق الأخلاقي هو عبارة عن وثيقة إرشادية توجه العاملين في المنظمة للسلوكيات الأخلاقية والتي يجب الالتزام بها من قبل الجميع والسلوكيات غير الأخلاقية والتي يجب على الجميع الامتناع عنها.
- تفويض السلطة لا يعني تفويض المسؤولية.
- كلا من الأخلاق والقانون مفاهيم متكاملة لضبط السلوك.
- هناك فرق بين المسببات الحقيقية للسلوك غير الأخلاقي والتبريرات التي يخلقها الفرد لإجازة السلوك غير الأخلاقي.
- هناك أهمية لدراسة أخلاقيات العمل في مجال علم السلوك التنظيمي.
- للمنظمة دور في إرساء أخلاقيات العمل.
- للهيئات الأكاديمية دور في إرساء أخلاقيات العمل.
- يُمكن قياس المناخ الأخلاقي للمنظمة باستخدام وسائل منها قائمة الاستقصاء.
- هناك عقبات لتطبيق أخلاقيات المهنة.

**قائمة المصطلحات العلمية**  
**Scientific terminology**

A Code of Ethics	• ميثاق الأخلاق
Ability	• القدرة
Accountability	• المساءلة
Alderfer “ERG Theory”	• نظرية الدفر (إي – آر- جي)
Attitudes	• الاتجاهات
Behavior	• سلوك
Behavioral Approach	• المدخل السلوكي
Beliefs	• المعتقدات
Casualty	• مسبب
Civilization	• الحضارة
Cognitive Approach	• المدخل المعرفي
Cognitive Structure	• البناء المعرفي
Conflict of Interest	• تعارض المصالح
Conscientiousness	• يقظة الضمير
Content Theories	• نظريات المحتوى
Cultural Determinations	• المحددات الثقافية
Culture	• الثقافة
Culture Shock	• الصدمة الثقافية
Esteem Needs	• الاجبة إلى الإحترام
Ethical Organization	• المنظمة الملتزمة بالأخلاق
Ethics Audit	• المراجعة الأخلاقية
Existence Needs (E)	• الحاجة إلى البقاء
Expectancy	• التوقع
External Forces	• القوى الخارجية
Folkways	• العادات الشعبية
Goal Directed	• التوجه بالهدف
Growth Needs (G)	• الحاجة إلى النمو
Hertzberg's 2-Factor Theory	• نظرية العاملين لهيرزبيرج
Human Approach	• المدخل الإنساني
Human Behavior in organization	• السلوك الإنساني في المنظمات

Incentive	• الحافز
Internal Forces	• القوى الداخلية
Interpretation	• تفسير
Learning	• التعلم
Managing By Values "MBV"	• الإدارة بالقيم
Maslow's Need Hierarchy Theory	• نظرية هرم الحاجات لماسلو
Motive	• الدافع
Need	• الحاجة
Observation	• الملاحظة
Open System	• النظام المفتوح
Organization Social Responsibility	• المسؤولية الاجتماعية للمنظمة
Personal Experience	• الخبرة الشخصية
Perception	• الإدراك
Physiological Needs	• الحاجات الفسيولوجية
Prediction	• التنبؤ
Safety Needs	• الحاجة إلى الأمان
Scientific method	• الأسلوب العلمي
self-Actualization Needs	• الحاجة إلى تحقيق الذات
Self-Learning	• التعلم الذاتي
Social Determination	• المحددات الاجتماعية
Social Exchange Theory	• نظرية التبادل الاجتماعي
Social Learning	• التعلم الاجتماعي
Social Needs	• الحاجات الاجتماعية
Source of Knowledge	• مصدر المعرفة
Subjective Responsibility	• المسؤولية الشخصية
	•
Formal group	• الجماعة الرسمية
Informal group	• الجماعة غير الرسمية
Quality circles teams	• فرق جلسات الجودة
Permanent teams	• الفرق الدائمة

Work teams	• فرق العمل
Role conflict	• صراع الدور
Friendship group	• جماعة الصداقة
Interest group	• جماعة المصلحة
Task group	• جماعة الوظيفة او المهمة

## قائمة المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو زيد، الدسوقي حامد. (1998). "السلوك الإنساني بين النظرية والتطبيق". (القاهرة: دار الثقافة العربية).
- أحمد، رباب فهي. (2017). "إدارة السلوك التنظيمي". (القاهرة: دار الفيروز).
- باشري، نهدسه محمد (2016) " السلوك الإنساني في المنظمات " (القاهرة: دار الثقافة العربية) .
- بدوى، سحر محمد. (1999). "أثر الثقافة التنظيمية على انتماء الأفراد في المنظمات بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة (فرع بنات)- جامعة الأزهر، 2-240.
- التوني، أمير أحمد. (1991). "قياس أثر التباين الثقافي والاجتماعي على القيم الإدارية للعاملين الوطنيين والأجانب في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 2، 195-222.
- جاد الرب، ابراهيم السيد (2011) "سلوكيات النظم" (القاهرة: مطابع الدارة الهندسية) .
- جاد الرب، سيد محمد. (2010). "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال". (القاهرة: مطابع الدار الهندسية).
- جواد، شوقي ناجي. (2010). " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال". (الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع).
- حجازي، محمد حافظ. (2004). "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 2، 117-150.
- الحنيطي، محمد فالح. (2003). "الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بالأردن: دراسة ميدانية تحليلية". دراسات، العلوم الإدارية، 2، 398-420.
- خشبة، ناجي محمد. (1989). "قيم العمل وأثرها في الاتجاهات نحو التقليدية أو الحداثة بالتطبيق على شركات القطاع العام الصناعية بمحافظة الدقهلية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، 6، 181-241.
- الخضرا، بشير، أحمد، مروة. (2010). "السلوك التنظيمي". (القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق

#### والتوريدات).

- رفاعي، رجب حسنين. (2001). "تحليل العلاقة بين قيم عمل المديرين ودوافع العمل لديهم: دراسة ميدانية". مجلة البحوث التجارية المعاصرة، 1، 161-185.
- زايد، عادل محمد. (2011). "السلوك الإنساني في المنظمات". (غير مبين: دار الخولي للطباعة).
- سليمان، حنفى محمود (2004) "السلوك التنظيمي والاداء" (الاسكندرية: داره الجامعات المصرية)
- الشيخ، سوسن سالم. (1995). "أبعاد الثقافة التنظيمية في الفقه الإداري الإسلامي". المجلة العلمية لكلية التجارة "بنات" جامعة الأزهر، 12، 1-141.
- عامر، سعيد يس (2000) "الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها" (القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2008) "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات" (القاهرة: دار الثقافة العربية).
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). "السلوك الإنساني في المنظمات". (الاسكندرية: الدار الجامعية).
- عبد المحسن، توفيق محمد (2014) "السلوك التنظيمي" (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع)
- عسكر، سمير أحمد؛ وزايد، عادل محمد. (1994). "المحددات الشخصية لقيم العمل وعلاقتها بالرضاء الوظيفي: دراسة تطبيقية بدولة الإمارات العربية المتحدة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، 2، 201-240.
- عمران، كامل على متولي. (2010). "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال والخدمات". (القاهرة: دار الثقافة العربية).
- القريوتي، محمد قاسم. (1993). "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية". (عمان: دار الشروق).
- الكردي، محمد كامل مصطفى؛ وآل ناجي، محمد عبد الله. (1996). "دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة". الإدارة العامة، 1، 1-50.
- مبروك، فوزية عيد أحمد (2007) "أساسيات في سلوك الأفراد في العمل" (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع).

## ثانياً : المراجع باللغة الأجنبية

- Adams. J. S. (1963). "Toward an Understanding of Inequity". *Journal of abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Aldag. R.. & Kuzhara. E. (2002) "Organization Behavior and Management." An Integrated Skills Approach." (U.S.: South Western).
- Arnold, J. (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behavior in the Workplace* (4th). London: Prentice Hall Financial Times
- Avery, G. C. (2005). *Understanding Leadership*. London: Sage Publications
- Bateman, B., Wilson, F.C. and Bingham, D. (2002) 'Team effectiveness – development of an audit questionnaire', *Journal of Management Development*, vol. 21, issue H 3
- Certo, S. C. (2013). *Managing Conflict and Change*. Retrieved from <http://answers.mheducation.com/business/management/supervision/managing-conflict-andchange>
- Cheng, L., Wang, Z.W., & Zhang, W. (2011) The effects of conflict on team decision making. *Social behavior and personality*, 39(2),
- Cherry. C. (2009). " On Human Communication" (N.Y.: Mac Millian Publishing Co.).
- Colouitt. J., Lepine. J & Wesson. M. (2011). "Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company).
- Covey, S. R. (2002): *Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century*. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (27-33). New York: John Wiley & Sons
- Doucet, O., Fredette, M., Simard, G., & Tremblay, M. (2015). Leader profiles and their effectiveness on employees' outcomes. *Human Performance*, 28(3)
- Elfenbein. H.. & O'Reilly. C. (2002). "Fitting In: The Effects of Relational Demography and Person-Organization Fit on Group Process and Performance". *Research Paper Series*. Stanford University. 1- 43.
- Engler, Barbara (2008). *Personality theories: an introduction* (8th ed.). Boston, MA: Houghton Mifflin. ISBN 9780547148342

- Greenberg, J. & Baron, Robert. A. (2000) "Behavior In Organization Understanding and Managing the Human Side Of Work". (N.Y: Prentice Hall. N.J.) .
- Greenberg, J.. & Baron. R. A. (2000). "Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work". (N. Y.: Prentice Hall. N. J.).
- Greenleaf, R. K. (2003c). Teacher as servant. In H. Beazley, J. Beggs, & L. C. Spears(Eds.), *The servant leader within: A transformative path* (pp. 75–239). New York: Paulist Press
- Hackman, J.R. (2002) *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Herzberg. F. (1968). "How Do You Motivate Employees?" *Harvard Business Review*. January. 87-96.
- Hill, L.A. and Farkas, M.T.(2001) 'A Note on Team Process' *Harvard Business Online* (for educators
- Hunt. Gary T. (2008). "Communication Skills in the Organization" . (England Prentice . Hall. N.J).
- Johan G. & Saks. A, 2011 *Organizational Behavior: Understanding and managing life at work*, Pearson Canada
- Johns. G.. & Saks. A. (2011). "Organizational Behavior Understanding and Managing Life at. Work." Toronto: Person Canada).
- Johns. G.. & Saks. A. (2011). "Organizational Behaviour Understanding and Managing Life at Work". (Toronto: Pearson Canada).
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89
- McGregor. D. (1960). "The Human Side of Enterprise". (N. Y.: McGraw-Hill Book Company. Inc.).
- Mcshane. S. L.. & Glinow. M. A. (2003). "Organizational Behavior". (N. Y.: McGraw-Hill).
- Meshane. S.I.. & Glinow. M.A. (2003). "organizational Behavior" (N.Y: Mc Graw – Hill).
- Money. R. B.. & Graham. J. L. (1999). "Salesperson Performance. Pay. and Job Satisfaction: Tests of A Model Using Data Collected in the United States and Japan". *Journal of International Business Studies*. 30. 149-

- Nelson & Quick, J., C. (2003). *Organizational Behavior: the essentials*, West publishing co, New York
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Nwadei. A. C. (2004). "The Relationship between Perceived Value Congruence and Organizational Commitment in a Multi-National Organization". A Dissertation Submitted for the Degree of Doctor of Management in Organizational Leadership. University of Phoenix. 1-25.
- Nyambegeera. S. M., Daniels. K., & Sparrow. P. (2001). "Why Fit doesn't always Matter: The Impact of HRM and Cultural Fit on Job Involvement of Kenyan Employees". *Applied Psychology: an International Review*. 50. 109-140.
- Ongori, H. (2009). Organizational Conflict and its effect on organizational Performance. *Research Journal of Business Management*, 3
- Randolph. W. A., & Blackburn. R. S. (1989). "Managing Organizational Behavior". (Boston: Irwin).
- Rokeach. M. (1974). "Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971". *Public Opinion Quarterly*. 38. 222-239.
- Ryckman, Richard M. (2007). *Theories of Personality*. Cengage Learning. ISBN 978-0-495-09908-6. Retrieved 30 April 2012
- Shih HA and Susanto E (2010) Conflict management styles, emotional intelligence and job performance in public organisations. *The International Journal of Conflict Management* 21(2)
- Spears, L. C. (2002). *Tracing the Past, Present, and Future of Servant-Leadership*. In *Focus On Leadership: Servant-leadership for the Twenty-first Century* (pp. 1-10). New York, NY: John Wiley and Sons, Inc
- Stander, M. (2003). Understanding work teams. In S. P. Robbins; A. Odendaal & G. Roodt (Eds), *Organizational Behavior: Global and Southern African Perspectives* (pp. 199 - 221). Cape Town: Pearson Education South Africa
- Vecchio, R. (2000), *organizational behavior: core concepts*, fourth edition, the Dryden press
- Vroom. V. H. (1964). "Work and Motivation". (N. Y.: John Wiley & Sons. Inc.).

- Willard, Merrihne. (1998). "Managing by Communication" (N.Y: Mc Graw – Hill Book Co.).
- Yaniv. E.. & Farkas. F. (2005). "The Impact of Person-Organization Fit on the Corporate Brand Perception of Employees and of Customers". Journal of Change Management. 5. 447-461.
- Yukl, Gary (2010): Leadership in Organizations, 7th edition,. Pearson Education Inc., New Jersey, USA