



**السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية  
في المؤسسات التربوية**



**السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية  
في  
المؤسسات التربوية**

إعداد

الدكتور محمد حسن محمد حمادات

الطبعة الأولى

2008





قال تعالى:

"إِذْ وُحِيَ اللَّهُ الَّذِي نَزَلَ الْكِتَابَ وَهُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ \* وَالَّذِينَ تَدْعُونَ مِنْ دُونِهِ لَا  
يَسْتَطِيعُونَ نَصْرَكُمْ وَلَا أَنْفُسَهُمْ يَنْصُرُونَ \* وَإِذْ تَدْعُوهُمْ إِلَى الْهُدَى لَا يَسْمَعُوا وَتَرَاهُمْ  
يَنْظُرُونَ إِلَيْكَ وَهُمْ لَا يُبْصِرُونَ \* خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ \*  
وَإِنَّمَا يَنْزِعُكَ مِنَ الشَّيْطَانِ نَزْعٌ فَاسْتَعِذْ بِاللَّهِ إِنَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ \* إِذْ الَّذِينَ اتَّقَوْا إِذَا مَسَّهُمْ  
طَائِفٌ مِنَ الشَّيْطَانِ تَذَكَّرُوا فَإِذَا هُمْ مُبْصِرُونَ \*"

(الأعراف، 195 - 201)

## الإهداء

- إلى أشقائي الأعزاء:
- أبو أحمد، أبو حسن، أبو عمر، أبو سند، حمزه، فوانر، سامي.
- إلى مروح شقيقي أبو جعفر.
- إلى كل مرابي ومريبة.
- إلى كل قائد نذر نفسه لخدمة هذه الأمة.
- إلى المجندي المجهول الذي لا يعلم عطاءه إلا الله.
- إليكم جميعاً أهدي كتابي هذا.





## المقدمة

تُعَدُّ المؤسسات التنظيمية البيئة التي تتفاعل من خلالها المدخلات وما يجري عليها من عمليات لتصل إلى المخرجات المرغوبة من أهم العوامل المؤثرة على مدى نجاح أو فشل المنظمة، وإن أية خلل يحدث لمكونات المؤسسة التنظيمية (النظام) سينعكس بالتالي على العمليات التي تتفاعل مع المدخلات لكي تصل إلى المخرجات ذات المواصفة ما، فيقدر نسبة الخلل في المؤسسة تكون هناك نسبة مماثلة في المخرجات.

ونتيجة للتنافس الشديد بين المؤسسات على اختلاف أنواعها، وإيهما أبقى، وأطول حياة، وأكثر مقاومة، وأقدر على التكيف، لذلك كان لابد من التنافس في جودة المخرجات، لأن المخرج هو المقياس الأهم، الذي من خلاله يتم الحكم على مدى نجاح المؤسسة أو فشلها.

لذلك كان لا بد من دراسة بعض العوامل التي لها الأثر الكبير على مكونات المؤسسة من أفراد ومواد، ولكون العنصر البشري من أهم هذه العناصر، فقد تم التركيز على كل ما له علاقة به، مع ملاحظة عدم إغفال العنصر المادي، لكي نضمن بيئة مؤسسية سليمة وصحية وأمنة، تساعد الأفراد العاملين على التفاعل البناء مع مدخلات النظام، للوصول إلى مخرجات ذات نوعية قادرة على المنافسة وقابلة للنمو والتطور.

من هنا ارتأيت الحاجة إلى أهمية مثل هذا الكتاب، الذي مزجتُ به خبراتي بخبرات الآخرين، وخبرات عالمية بأخرى وطنية، حتى استقر هذا الكتاب على فصوله الست، بحيث يُخَرِّجُ القارئ من خلالها بتصوير معين يساعده كدليل على الطريق، رغم أن هذه الطريق تمتاز بالتغيير المستمر والتبدل والتلون، إلا أن هذا الكتاب يعطي القارئ مؤشرات، ومواد داعمة ومساندة ويزوده بمواقف ورؤى، ويضع أمامه من اللوحات الإرشادية، والتحذيرية، والإجبارية أحياناً أخرى، ليكون مستبصراً عقلياً، مما يساعده على شق عباب البحر المتلاطم، مع أقل ما يمكن من خسائر، بحيث يكون

قادرأ على أن يجعل لكل مقام مقال، ولكل موقف طريقة في التصرف، متزوداً اثناء سيره بمبادئ ديننا الاسلامي الحنيف الذي قال فيه رسول البشرية محمد ﷺ: " تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلوا بعدي ابدأ كتاب الله وسنتي ". صدق رسول الله

وبالله التوفيق

المؤلف

اسم الكتاب

ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية

السلوك التنظيمي في المؤسسة التربوية

يحتوي هذه الكتاب على ستة فصول هي :

الفصل الأول :

- المناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية.

الفصل الثاني :

- الشخصية : مفهومها ونظرياتها والذات ومفهومها وتطورها وطرق الدفاع عنها.

الفصل الثالث :

- الجماعة : طبيعتها, ومدى تأثيرها على الفرد.
- السلوك الإنساني الفردي في المؤسسة ومحدداته.

الفصل الرابع :

- الضغوط والسلوك التنظيمي.

الفصل الخامس :

- مقدّمة التغيير

- الدافعية

- الاتجاهات

الفصل السادس :

- الاتصال

- الإبداع والابتكار

- الإدراك

# الفصل الأول

## المناخ التنظيمي



## المقدمة

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً "مجازياً" وذلك لأن مفهوم المناخ بالمعنى الحرفي يتعلق بالبيئة، وبيعية المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويُدرَسُ المناخ بهذا المعنى، لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به: التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي (organic) وذلك لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة تأثيراً وتأثيراً.

وبهذا المعنى يكون شأن مفهوم المناخ التنظيمي شأن مفهوم الثقافة فكلاهما يشير إلى (القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية، والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية، والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، ومستويات العمل ونمط القيادة، والقوانين والقواعد الموجودة، أو مجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ذات التأثير على السلوك الإداري (القریوتی، 2000، ص143).

ويشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون في النظام التربوي متغيراً "فاعلاً" في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وفي شعور المتفاعلين عبر مكوناته الفرعية المختلفة بالراحة والطمأنينة والثقة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعدهم لانجاز متطلبات أدوارهم، ولذلك فإنه يلاحظ أن هناك علاقة وثيقة بين جو العمل الذي يسود المنظمة وما يسمى بالمناخ التنظيمي (Organization climate) وبين درجة رضا المتفاعلين داخل النظام عنه، إذ يتناسب نجاح النظام طردياً مع درجة صحة مناخ العمل الذي يسوده، فالمناخ التنظيمي يحدد درجة نجاح المنظم بشكل كبير، وعلى الأغلب فإن المنظمة التي تعيش مناخاً "ضعيفاً أو مشوشاً" تكون أكثر عرضة للفشل في الأمد الطويل، حتى وإن نجحت مرحلياً في أداء وظائفها الإدارية الأخرى، ويظهر أثر العلاقة بين النظام التربوي ومناخه السائد وعطائهم وكذلك على استقرار العاملين فيه وإحساسهم بالرضا وعلى توجهاتهم الإبداعية في الأداء وعلى

انفتاح النظام في خدمة المجتمع والمشاركة في فعاليته ونشاطاته وعلى نموه وتطوره بشكل عام.

ومن الدراسات التي أثبتت وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض الدول العربية، دراسة ناديا الشريف (1985) في دولة الكويت، ودراسة علي عكاشة (1989) في الأردن. (الطويل، 1999، ص 137 - 138).

ويعبر مفهوم كل من الثقافة التنظيمية والمناخ لتنظيمي عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.

وتختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم، فهي تتراوح ما بين القيم الايجابية التي تخدم التنظيم، والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تعكس الأهداف التنظيمية.

ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل، ويرضى العامل عن العمل.

ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي، أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرصا للتطور الذاتي، لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصا لبعض الإبداع (القيوتي، 2000، ص 149).

وبالنسبة للمناخ المدرسي، فقد ذكر مايلز (Miles, 1965) أن المناخ السائد في مدرسة ما شيء ذاتي، وهو يتناول الانطباع الذي يحمله المعلمون والتلاميذ نحو المدرسة، ويتحدد المناخ بالبيئة المدرسية، والقيادة وردود الفعل لدى المعلمين، كما يتحدد أيضا بقيم المعلمين ودافعيتهم وأدائهم.



ووصف مايلز الصحة التنظيمية (Organizational health) بأنها تتكون من تسعة أبعاد هي:

- التركيز على الأهداف - كفاية الاتصال - المساواة - استغلال المصادر - التماسك - الروح المعنوية - الاستقلالية - التكيف - الكفاية في حل المشكلات. وهذه الأبعاد تعتمد على بعضها البعض وتتفاعل فيما بينها.

فعلى سبيل المثال، عندما يستخدم الموظفون (المعلمون وغيرهم) بفعالية، فإنهم سيشعرون بأهميتهم في المنظمة، وترتفع روحهم المعنوية، وعندما تكون المدرسة منظمة تتمتع بالصحة التنظيمية، فإن المشرف التربوي يستطيع أن يؤدي عمله بوصفه ميسرا للعملية التعليمية التعليمية.

وبخلاف ذلك، فإن جهد المشرف سيبدل في تحسين العلاقات وإزالة الخلافات والمنازعات سواء بين الإدارة والمعلمين أو بين المعلمين أنفسهم، قبل أن يكون في المستطاع إحراز أي تقدم في العملية التعليمية. (ديراني، 1993، ص180).

### مفهوم المناخ التنظيمي (Aconcept Organizational Climate):

لقد استخدم مصطلح "مناخ" بشكل أكثر عمومية ولسنوات طويلة للتعبير عن الرضا عن العمل، ولقد أعطي مصطلح المناخ المؤسسي بشكل عام معنى أكثر دقة مع بداية مطلع هذا القرن حيث وصف بأنه نتاج لإدراك الافراد لأدوارهم، كما يراها الآخرون في المدرسة (الشبح وزاهر، 1984، ص45).

وقد استخدم ارجريس (Argyris) مصطلح المناخ المؤسسي عندما وضع المتغيرات التي تواجه الباحثين في السلوك الإنساني داخل المؤسسات التي جمعها في ثلاث هي:

1. مجموعة المتغيرات الرسمية: وهي المهام والوظائف المتعلقة بسياسة المدرسة لتحقيق أهدافها واستمراريتها.
2. مجموعة المتغيرات غير الرسمية: وهي العمليات التوفيقية بين الصراعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وحاجات الافراد.
3. مجموعة المتغيرات الشخصية: وهي التي تحدد سلوك الافراد داخل المؤسسة وفق قدراتهم وميولهم وشخصياتهم.

هذه المجموعات من المتغيرات متداخلة وتشكل طابعا متكاملا ومتفاعلا تنتج عما يسمى بالمناخ المؤسسي. (owens,1981,p.970).

أما هالبن (Halpin) فقد عرف المناخ التنظيمي للمدرسة بقوله "مجموعة الخصائص الداخلية التي تميز مدرسة عن أخرى، وتؤثر في سلوك الافراد الذين يعيشون دخله". (الطويل, 1999, ص140)

وهناك تعريف للمناخ التنظيمي للمدرسة ذكره كلارنس بأنه "المفهوم المستخدم للتعبير عن مجموع النظم الخفية المؤثرة بمجموعة من الناس أو المنظمة، بما في ذلك المشاعر والمواقف تجاه النظام والأنظمة الفرعية والأنظمة الفوقية أو أنظمة الأشخاص الأخرى والوظائف والأساليب والمفاهيم والمواد، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها ويتأثيرها على الافراد في ذلك الموقف". (كلارنس, 1988, ص223).

وتحدث القريوتي عن مفهوم المناخ التنظيمي واعتبره مرادفا للثقافة التنظيمية، حيث ذكر أن الثقافة التنظيمية تشمل القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها انجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم.

كما ان الثقافة التنظيمية تشير الى منظومة المعاني والرموز السائدة في التنظيم، وايا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية، فنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف

والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.

وقد كان كل من روبرت وتر مان وتم بيترس (Robert Waterman&Tomm petr) وتيرنس ديل (Terrence Deal) والان كينيدي (Aann Kennedy) السباقين في إبراز أهمية القيم الثقافية في التنظيم المؤسسي والفاعلية التنظيمية. (القيوتي، 2000، ص151).

نلاحظ مما سبق أن تعريفات المناخ التنظيمي في علم الإدارة متعددة وفيما يلي أهمها:

فقد عرفه كورنل (Cornell) بأنه: "نتاج لإدراك الافراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة".

أما أرجريس فيرى أن المناخ التنظيمي: "هو النمط المتكامل الناجم عن التفاعل بين المتغيرات الرسمية والشخصية وغير الرسمية ضمن المنظومة الحية للمؤسسة".

وعرفه كل من: تم وبترسن (Timm &Peterson) بأنه: "الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الافراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها". (الطويل، 1999، ص139).

كما عرفه هاني عبد الرحمن بأنه: "أنماط النشاطات والاتجاهات والقيم والمعتقدات والمعايير والمشاعر السائدة داخل النظام، كما شمل الأساليب والإجراءات والتكنولوجيا السائدة داخل النظام". (الطويل، 1998، ص971).

أما الذنبيات فقد حدده ب: "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الافراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات". (الذنبيات، 1999، ص34).

وبالرغم من الاختلافات بين تلك التعريفات إلا أن معظمها تتفق في الخصائص التالية:

1. إن المناخ التنظيمي هو حصيلة لتفاعلات تبادلية بين خصائص الفرد والمنظمة.
2. إنه يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميات الجماعة التنظيمية.
3. إن مناخ أي منظمة هو ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
4. إنه يشتمل على البعد الثقافي والبعد الإنساني للمنظمة في ظل القيم وأخلاقيات سائدة فيها.

أما بالنسبة للمناخ المدرسي فإنه يتضمن مجموعة المفاهيم والاتجاهات والظروف التي تشكل سلوك الأفراد من المعلمين والتلاميذ والتي تتجم عن مشاعر إيجابية أو سلبية أو مزيج منهما تجاه أنفسهم وتجاه زملائهم وبالتالي تجاه الفعاليات القائمة في المدرسة وأهدافها.

### عناصر المناخ التنظيمي:

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية التالية:

1. **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعوراً بالنقطة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.

2. **الهيكل التنظيمي:** إن للهيكل التنظيمي الذي يعمل ضمن أطره تأثيراً واضحاً على مناخه التنظيمي، فكما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية مثلاً توقعنا منه مناخاً تنظيمياً أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية، كما يمكن اعتبار أن حجم

المنظمة يلعب دوراً مهماً في تحديد مناخها المنظمي، فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقات بين أفرادها أكثر قرباً وانفتاحاً وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي ازدادت احتمالات مناخ منظمي ايجابي لديهم، إما إذا تضخم حجم المنظمة وصاحب ذلك هيكله تتسم بالمركزية ورافقها ضعف أو تخلخل في صيانة أشكال الاتصال أو التواصل فيها انعكس سلباً على مناخها المنظمي العام. أما إذا صاحب التضخم هيكله وظيفية مدروسة وصيانة لسبل الاتصال والتواصل فيها وتفويض للمهام والصلاحيات بوجود نظام للمتابعة والحفز، أسهم كل ذلك في المحافظة على سلامة وصحة مناخها المنظمي العام. (وظفه، 1999، ص85).

3. **تكنولوجيا العمل:** إن للبعد التكنولوجي الذي يسود جو العمل وظروفه أثراً في مناخه العام، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، اتجه المناخ العام فيها نحو الرتابة والسلبية وعدم الحفز، مما يؤثر على الروح المعنوية وروح الثقة بين العاملين إلى جانب تحجيم إمكانات إبداعاتهم وعدم إقبالهم وضعف حماسهم على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم. أما إذا توجه النظام نحو الانفتاح والتجديد في إبعاده التكنولوجية فإنه يشكل ضماناً لسيادة مناخ منظمي صحي يسود المنظمة.

4. **البيئة الخارجية:** فالمنظمة التي تسودها ظروف اقتصادية صعبة، قد تدفع بإدارتها إلى اتخاذ إجراءات تضر بالعملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار، والشيء نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى التي يعيش ضمنها النظام، أما إذا كانت هذه المتغيرات متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه.

### مؤشرات صحة النظام:

من الممكن أن تكون هناك مؤشرات محددة تدل على صحة النظام وسلامته ومن هذه المؤشرات ما يلي:

#### 1. وضوح الهدف وتركيزه: (Goal Focus)

إن وضوح الهدف المطلوب تحقيقه يزيد من قدرة العاملين على ابتكار الأساليب المناسبة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك الهدف، بل واختصار الزمن اللازم لتحقيق الهدف المنشود وضمن المواصفات المطلوبة. وهي من الطرق التي يمكن من خلالها إظهار الفروق الفردية بين الافراد وتمايزهم.

### 2. ملائمة التواصل: (Communication Adequacy)

وهذه تشمل سهولة الاتصال والتواصل الرأسي والأفقي والقطري وفي جميع الاتجاهات وكذلك الاتصال مع البيئة الخارجية، ودرجة التشويش أو التحريف ويسر الاتصال وسهولته.

### 3. تساوي السلطة: (Optimal Power Equalization)

فالمنظمة المتمتع بالصحة يكون فيها توازن في توزيع السلطة بحيث تخف حدة الصراع داخلها، كما يكون التأكيد فيها على بعد التشارك في مقابل الإكراه والقسر.

### 4. استخدام المصادر الإنساني: (Human Resources)

أي الاستخدام الفعال للعاملين في النظام، بحيث يشعر كل منهم بأنه يحقق ذاته وأنه ينمو ويتطور في عمله، أي أن تتم الاستفادة من مدخلات النظام ضمن الحد الأعلى الممكن لها، وبخاصة فيما يتعلق بالمدخلات البشرية، وهذا ما تحتاج له مؤسساتنا العامة على اختلافها، وطبعاً تكون الاستفادة ضمن حدود طاقاتهم مع تجنب إجهادهم كما يحدث في بعض المؤسسات الخاصة لأن في إجهادهم مردوداً عكسياً على صحة النظام وسلامته فكما يقال (كثير الشد برخي، وكل شيء يزيد عن حده ينقلب ضده).

### 5. التماسك: (Cohesiveness)

أي ذلك المدى الذي يشعر فيه أفراد النظام بالرغبة في العمل والاستمرار في المشاركة في نشاطاته، وأن تكون للنظام هويته وصيغته الواضحة بحيث تكون مدخلاته البشرية سعيدة راضية معترزة بانتمائها إليه ومنسجمة في تعاونها مع بعضها البعض (أي الانسجام بين رغبات الافراد ومتطلبات المؤسسة).

#### 6. الروح المعنوية: (Morale)

إن خاصية المعنويات بالنسبة للنظام هي حصيلة المشاعر وانفعالات أفراد المرتكزة حول رضاهم وقناعاتهم وسرورهم، فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة لدى الأفراد كان ذلك مؤشرا على صحة النظام.

#### 7. الإبداعية: (Innovativeness)

أي النظام المتمتع بالصحة يميل إلى النمو والتطور والتغيير والتمايز بدلا من أن يبقى أسيرا للرتابة والنمطية المنغلقة.

#### 8. الاستقلالية: (Autonomy)

إن المؤسسات المتمتعة بالصحة تأتي استجابتها متطابقة مع مثيرات بيئتها الخارجية وليس على أساس من رد الفعل ولكن على أساس من التفاعل والوعي الإيجابي لما يحيط بها، ولديها الرغبة في المبادرة والقدرة والبنية التي تمكنها من تطوير نفسها.

#### 9. التكيف: (Adaptation)

إن المؤسسات المتمتعة بالصحة لديها القدرة على التغيير، وتصحيح مسارها، والتكيف الأسرع مع بيئتها.

#### 10. ملائمة حل المشكلة: (Problem Solving Adequacy)

إن المؤسسة المتمتعة بالصحة لديها حزمة من الإجراءات تسهل عليها أمر تحسس مشاكلها وقضاياها، وكذلك إيجاد حلول ناجعة ومناسبة لها ضمن أدنى حد ممكن من الجهد. (Miles, 1965:18-21)

### تحسين صحة النظام ومناخات العمل في المؤسسة التربوية:

هناك عدة سبل يمكن أن نلجأ إليها في المؤسسة التربوية لتحسين صحة ومناخ

عملها منها:

#### 1. تدريب الفريق: (Team Training)

حيث يلتقي فريق عمل واحد مثل مدير التربية والتعليم في المحافظة أو اللواء والعاملين معه ليتدارسوا مدى فاعليتهم في مواجهة مشاكلهم، وتدارس أدوارهم وعملية تفاعلها، وذلك على ضوء دراسات ومعلومات تم جمعها وإعدادها مسبقاً.

## 2. ورشة الدور:

كأن يأخذ مدير التربية أو مدير المدرسة شريحة من الافراد العاملين معه (رؤساء الأقسام أو المعلمين) ويعقد لهم لقاء لتدارس دور كل واحد منهم وتأثيره على ادوار الآخرين ومدى التكاملية بين أدوارهم، وتطوير نوع من الموائمة بين الفرد ودوره وادوار الآخرين.

## 3. لقاءات محدودة الهدف:

كأن يعقد المدير المسؤول اجتماعات منفردة مع احد العاملين أو مع أفراد التخصص الواحد بهدف مناقشة طبيعة مسؤولية كل منهم، وتطوير علاقات عمل ايجابية بينهم.

## 4. لقاءات تشخيصية للمؤسسة ولطريقة تعاملها مع قضاياها ومشاكلها:

وهنا يتم لقاء بين إداريي المؤسسة التربوية وقادتهم من مستوى الإدارة العليا لعدة أيام، ليحددوا المشاكل التي تواجه المؤسسة وطرق التعامل معها وبدائله ومتطلبات تطوير المؤسسة كذلك اللقاءات التي يعقدها معالي وزير التربية والتعليم لمدرء التربية أو لمجلس التربية والتعليم.

## أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي الذي يعيش الفرد تحت تأثيره أهمية بالغة في حياته وسلوكاته وفيما يلي بعض المناخات التي تؤثر على الفرد ومنها:

1. يتأثر الطفل بالبيت والمدرسة في تكوينه لمفهوم الذات وفي قدرته في تكوين علاقات متبادلة مرضية مع الآخرين وتأثير البيت على الطفل يفوق المدرسة قوة.
2. المناخ الوجداني هام للصغار والكبار على حد سواء، لكن الكبار يتأثرن بخبراتهم، ولذلك فإن تأثير الظروف المحيطة بهم ان يكون كما هو الحال لدى الأطفال.



3. ان مفهوم الذات يؤثر في العلاقات مع الآخرين. واذا اندمج فرد في نظام جديد فان ذاته لا بد أن تتغير، وكذلك الحال اذا ما تغير الفرد فان علاقته مع الآخرين لا بد أن تتغير، كما ان الآخرين انفسهم لا بد أن يتغيروا كذلك. وبقدر ما يكون النظام ذا قوة انفعالية فان العلاقات الشخصية تكون جزءا اساسيا من شخصية الفرد. وهكذا فان العلاقات الشخصية في المدرسة اذا كانت هيئتها التدريسية صغيرة والعلاقات فيها قوية انفعاليا، يمكن أن تقوي القيم العامة وتؤثر في سلوك مختلف أعضاء الهيئة التدريسية وبعكس ذلك المدرسة الكبيرة.  
(كلارنس أ. نيول، 1993، 552).

4. ان مفهوم الذات يؤثر على خبرات الفرد وعلى قدرته للعمل بفاعلية.  
5. وجد أن ادراك الاطفال لمشاعر معلمهم تجاههم يرتبط ايجابيا " وبشكل واضح بمفهومهم لذاتهم، وأنه كلما ازدادت ايجابية ادراكهم لمشاعر معلمهم تحسن تحصيلهم الاكاديمي وكان سلوكهم كما يراه المعلمون مقبولا" داخل الصف.  
6. ان الوضع النفسي للافراد والعاملين يترك اثرا كبيرا" في اتجاهاتهم ومشاعرهم تجاه المؤسسة التي يعملون بها، فقد نجد اشخاصا "يشعرون براحة كبرى بسبب انتمائهم اليها ويرفضون الانتقال منها لقاء اجور وحوافز، بحجة أن المناخ المريح الذين يعملون في اطاره لا يمكنهم تعويضه ولا يتوقعون مثيله، وقد نجد غيرهم يسعون جاهدين الى الانتقال الى عمل آخر في مؤسسة أخرى بسبب عدم ارتياحهم. وقد يضحون بأجور وحوافز مادية لا يجدونها في المؤسسة الجديدة. (الغمري، 1983، ص 30).

### المناخ المؤسسي في المدارس الادارية:

#### المدرسة الكلاسيكية:

ويأتي ضمنها مدرسة الادارة العلمية، اعتبرت الادارة العلمية التي كان رائدها فردريك تايلور (F. Taylor) أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للادارة بموجبها ان تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة انسانية الافراد العاملين فيها، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء للرأي

وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه لادارة عبارة عن آلة ناطقة فقط، بينما نرى أن فايول ( Fauai ) يرى ان الادارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة قدرة، نتيجة توفر الجو الملائم للعمل، والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة ( الطويل، 1999، 1985 ).

#### النظرية البيروقراطية :

تسود في كل وحدة من الوحدات النظام البيروقراطي اجراءات واضحة للتعامل فيما بينها، وكل منها تحدد سلوكات معيارية في كتيبات خاصة تسجل بها معايير هذا السلوك والانظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة، وتوزع على جميع المشاركين في هذا النظام.

اضافة الى ذلك فان نشرات خاصة تتوفر لدى جميع افراد النظام لتنفيذ محتوياتها التي تضم اوصافا " لمهام كل وظيفة، وعلاقة كل منها وارتباطاتها بالوحدات الاخرى. وتسود هذه الانظمة تفاعلات بين افرادها وبين عملاتهم، بحيث تكون بعيدة عن التأثير بالعلاقات الشخصية او الانفعالية او الاهواء الشخصية، وتلتزم هذه المنظمة بالبعد القانوني وما يحويه من قوانين وأنظمة وتعليمات تسيير على اساليب التعامل الحرفية والدقيقة بين أفراد النظام بدون تحيز، وتتماشي قرارات هذه المنظمة مع تحقيق أهداف وغايات هذا النظام بعيداً عن جو الألفة والصداقة والمحبة، حيث لا يسمح بتواجد مثل هذه المفاهيم في قواميس المنظمة. ومن هنا يرفض التنظيم البيروقراطي اية ممارسة نابعه من حالات الانفعال او العاطفه، لانها لاتصل بالمؤسسة الى الاهداف الموضوعة (الطويل : 1985 : 85، 86 ).

#### نظرية النظم الاجتماعية

ان التركيز الاساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الانسان الفردية وحاجات المؤسسة. ان نموذج جبلز وجوبا ( Gebels g Guba ) يصف الترابط الداخلي بين البعد الواسي والبعد الفردي والشخصي.

اما ارجريس فقد اختبر وبنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والانفتاحية في العلاقات, دونما ان نشعر الناس بذلك. وقد خرج بنتيجة مفادها أن المعلمين اذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشة مثل ذلك خوفاً " من زيادة حدة الصراع, والتنافس داخل المؤسسة, رغم أن ارجريس من انصار وجود الصراع لكن ضمن حدود معينة ( Owens : 169 : 970 -170).

### انواع المناخ التنظيمي :

1. المناخ المفتوح : ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.
2. المناخ المستقبل : ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية في ممارسة متطلبات ادوارهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.
3. المناخ المنضبط : ويشير الى العمل الافراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم, فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات ادوارهم, الا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات البينشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.
4. المناخ العائلي : يشير الى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء. فالعاملون هنا يشعرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من احساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.
5. المناخ الأبوي : ويسود هنا المناخ التأكد على بعد الانتاجية ولكن وبالرغم من محاولة الاداري فيه التأكد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم الا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي الى المصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه احساساً بأنه نموذجاً " لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

6. المناخ المنغلق : يسود هذا المناخ احساس باهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عن العاملين في النظام, فهم منقسمون على انفسهم وغير مترابطين تتهكمهم الاعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة الى حد كبير, والمسؤول في النظام غالبا " ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار. ( الطويل, 2000, ص 148 - 149 ).

#### الاداري والمناخ التنظيمي :

1. ان المناخ المفتوح هو من أفضل المناخات اللازمة لخلق المبادرات القيادية وذلك على الاداري أن يعمل بخصائص هذا المناخ وذلك كما يلي :

- أ. توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.
- ب. خلق جو من العلاقات الانسانية المناسبة.
- ج. توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- د. تسهيل الاتصالات الفعاله لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
- هـ .. اشترك الافراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل.
- و. التدريب العلمي والنمو المهني المستمرين للعاملين.
- ز. تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الادوار والتضارب والازدواج في الإدارة. ( الطويل, 1999, ص 151 ).

2. يساعد على تحديد مسؤوليات كل موظف في المؤسسة.
3. يساعد على الاستخدام الأمثل للطاقات المادية والبشرية للمؤسسة . ( الاغبري, 2000, ص 264 )

4. قد يجد المدير نفسه يشرف على عدد من الافراد بين الافراد من ثقافات مختلفة، مما يستوجب عليه أن يعي ويدرك السمات والخصائص الرئيسية لكل ثقافة، اذا ما أراد أن يكون مديرا " فعالا " وناجحا "

5. على الإداري إن يدرك أن الثقافات الفرعية في المنظمة لا تضعف المنظمة حتى ولو كانت متضاربة مع الثقافة المتحكمة والاهداف

العامة للمنظمة. بل انها تساعد كثيرا \* العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محدده تواجهها المجموعة. ( حريم, 1997- ص 445 - 448 ).

6. دعم اللامركزية داخل المؤسسة (المدرسة ) وذلك بتقسيمها الى أقسام وتفويض سلطة الاشراف الى الوكيل او المساعدة او المدرسين, مع ترك الحرية لكل واحد منهم في اتباع أسلوبه الإشرافي الخاص بما لا يتعارض مع النظم العام والقواعد المدرسية المتعارف عليها.

7. تنظيم الجدول المدرسي بطريقة يتحقق فيها ما يلي :  
أ. العدالة في التوزيع.

ب - الاستفادة من التخصصات العلمية المتاحة.

ج. تخصيص أنسب فقرات الدراسة لكل مادة لكي تتحقق اهدافها التربوية على أفضل وجه ممكن. ( الاغبري, 2000, ص 264 )

8. تحديد أهداف المدرسة في اطار السياسة العامة للتعليم في المدرسة.

9. معرفة الامكانيات المالية المتاحة للمدرسة

10. التعرف على القانونين واللوائح والتعليمات التي تنظم العمل المدرسي وتوجهه حتى يتم التنظيم المدرسي وفقا لها وفي اطارها. ( جوهر, بلا, ص 225 ).

11. على المدير أن يحترم جميع الافراد العاملين, حيث اجريت دراسة على مديري المدارس الابتدائية, دلت على وجود علاقة ايجابية بين معنويات المعلمين وقامهم بعملهم المهني, كما وجدت دراسة اخرى تشير الى انه عندما يشرك المدير المعلمين في اسلطة فان المعلمين يشركون طلابهم فيها. وفي دراسة ثالثة وجد أن هناك صلة هامة بين شخصية الاداري وممارسته الادارية, وانماط الاتصال في المدرسة والجو الوجداني فيها.

كما اشارت دراسة وليميز (wilhems) في تربية المعلمين التجريبية ان الطلاب يتعلمون طرقاً فكرية سليمة عندما يعاملون بشكل سليم وبعكس ذلك فقد وجد أن نواقص المدير تتعكس في النواقص التي تظهر في المدرسة.

( حريم, 1997, ص 230-234 )

### تحسين المناخ التنظيمي :

ان عملية تحسين المناخ التنظيمي عملية معقدة، اذ يتطلب ذلك مهارة ادارية للموارد والأساليب والأدوات والمرافق ووسائل الاتصال، إضافة إلى القيادة الحكيمة المؤثرة التي تصوغ الموارد البشرية والمادية في بوتقة تفاعلية متألفة، وفي المدرسة تبدو الامور اكثر صعوبة إذ أن الانتاجية تتمثل سلوكيات لدى مجموعات متباينة القدرات والاستعدادات والاهتمامات والخبرات السابقة من التعليم، فإذا ما أراد مدير المدرسة، أن يحسن طرق نمو الطلبة وتحسين جو التعلم داخل الصف فعليه أن يأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين سلوكه الذاتي وطرائق الآخرين في التعامل، إذ قد لا يرتاح أو لا يوافق على حركة أو ضوضاء داخل الغرفة الصفية، فهو حينما يشعر بعدم الرضا عن هذا السلوك فإن ذلك سيظهر للعاملين معه، مع أنه قد اتفق معهم في الهدف واختلف معهم في النهج أو الطريقة ويعود أثر المدير أو القائد في تحديد ملامح المناخ التنظيمي إلى جملة من الأسباب منها :

1. امتلاكه للقرارات الادارية النابعة من السلطة الشرعية.
2. ردة فعل العاملين في المؤسسة على تلك القرارات قبولاً " أو رفضاً".
3. انعكاس القرارات الادارية على تحديد الأساليب والأدوات والظروف التي تسهم في حل المشاكل التنظيمية أو تعقيدها.

وتبدو أدوات تحسين المناخ التنظيمي في عدد المبادئ اهمها ما يلي :

1. احترام النفس البشرية وتقديرها وتعزيز الديمقراطية والرأي الآخر وتشجيع العمل التعاوني، فوضع الشخص نفسه موضع الشخص الآخر والنظر اليه بمنظار ركيزة النجاح الاولي وفي نقاء المناخ التنظيمي، فهناك قاعدة انسانية تقول بأن الانسان الذي يتمكن من أن يضع نفسه موضع الآخرين ويتفهم

عقليتهم وينظر إلى الامور بمنظارهم فإنه لا يخشى المستقبل. ( الدجاني 1996 ص 38)

2. الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين والمساهمة في حل مشاكلهم، مما يساعد على خلق شعور لديهم بالامن والارتياح. وحينها يتحقق لديهم الرضا الوظيفي وتتشكل لديهم اتجاهات ايجابية نحو مؤسستهم، فتختفي مظاهر الصراع ويتحول إلى تنافس وظيفي نحو نتائج ابداعية، فالفرد الذي يشعر أنه في جو نفسي مريح وأن الفائدة قد تحققت بفعل كفايته العملية والفنية سيشعر بانتماء إلى المؤسسة، فيزيد عطاءه وتحقق ابداعاته. ( الكرمي، 1998، ص 324 )

3. انتهاج الطريقة العلمية في حل المشكلات واتخاذ القرارات بالابتعاد عن التفردية وتجنب العوامل التي قد تؤدي إلى التقليل من كرامة الفرد والتفريق بين العاملين بسبب المكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الجنس أو اللون أو الانتماء الفكري، حتى التحيز اللارادي نحو الفئة المتفوقة يجب أن يبدو واضحاً للأخرين أن مرده إلى ما فيه المصلحة العامة لا الشخصية.

4. السعي نحو فهم القوى المحركة داخل الجماعة وتحليل سلوكيات الافراد وفهم الاسباب والدوافع الكامنه وراءها.

5. وضع اطار تنظيمي يحدد الادوار والمسؤوليات ضمن الامكانيات والقدرات والطموحات الخاصة بالافراد لضمان تحقيق الذات والشعور بأهميته داخل المجموعة دون أن يكون في ذلك ادنى اشارة إلى تفكك الارتباط أو التماسك الجماعي في المؤسسة.

6. مراعاة ظهور الجماعات غير الرسمية وإيلاؤها أهمية خاصة بتوظيفها واستثمارها لصالح المؤسسة والابتعاد عن الفكرة السائدة بأن تلك التنظيمات مدعاة لاثارة الشغب والوقوف ضد سلطة المدير وتوجهاته.

7. تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية والصاعدة والهابطة والافقية والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.

8. مشاركة العاملين في صناعة القرارات. وتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تحقيق ذواتهم ويعزز لديهم الشعور بالمسؤولية للعمل على تحقيق الاهداف بكفاية وفاعلية، فالقرارات من صناعتهم والنتائج متوقفة على آدائهم، فأعطاء الموظف مزيدا من الشعور بالمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات عن طريق اللقاءات مع المرؤوسين ومحاولة الحد من الاختلاف في معاملتهم يسهم في بناء المناخ التنظيمي المنشود. ( الذنبيات، 1999، ص 34).

وإذا ما تعلق الامر بالمدرسة فاننا نجد أن المناخ السليم يتطلب معلمين واداريين قد حققوا ذواتهم عن طريق النمو الشخصي والمهني، فالتعلم بحاجة إلى التعامل مع مربين حقيقيين يهتمهم ببناء شخصية انسانية قوية قبل تحقيق أهداف معرفية مع اناس يحس معهم بالأمان ويستطيع التواصل معهم بانفتاح منضبط، ويتطلب ذلك مهارات وكفايات في المجال الوجداني لدى المعلمين كحي يصبحوا اكثر ادراكا لذواتهم ولتنمو فيهم القدرة على توفير المناخ المناسب الذي هم بحاجة إلى أن يألفوه.

تشير الكثير من الدراسات إلى أهمية العلاقات الفردية في التأثير على نمو الفرد وسلوكه، وغالبا ما تكون هذه التأثيرات غامضة غير ملموسة، مما يجعل من الصعب تشخيصها. فكأنما هي جزء من المحيط ومن أجل أخذ هذه المؤثرات بنظر الاعتبار لا بد من ادراك أنه يوجد في كل مجموعة أو منظمة نظام خفي من العلاقات المؤثرة، وهو ما سمي بالمناخ الذي استخدم في المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام المؤثر لمجموعة من الناس أو المنظمة، بما في ذلك المشاعر والمواقف تجاه النظام والانظمة الفرعية، والأنظمة الفوقيه، و أنظمة الأشخاص الأخرى، والوظائف والأساليب والمفاهيم أو المواد ( الأشياء ) فالمناخ اذن يشير إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها ويتأثيرها الافراد في ذلك الموقف.

كما أن المناخ التنظيمي يؤثر في جميع الأفراد في المؤسسة، وبصورة خاصة في الاطفال الذين ما يزالون في مرحلة تكوين الاتطباعات وينشأ نوع المناخ في المدرسة، إلى درجة كبيرة من الاداري الذي تكون لديه عادة سلطة اكبر من أي فرد في المدرسة، في حين يتأثر المناخ داخل الصف بالمعلم، ومن المؤسف أن المناخ في كثير



من المدارس والصفوف ليس سليماً كما ينبغي. وأن أهمية مناخ المدرسة تستدعي الاهتمام بالعلاقات في المؤسسة، وتكمل هذه العلاقات تلك القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمات خارج المدرسة. ولكي تكون القيادة الإدارية فعالة، يجب أن تهتم بالعلاقات داخل المدرسة وخارجها، لأن تلك العلاقات تتجاوز حدود المدرسة، حتى ينعكس ذلك على تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.

## قائمة المراجع العربية والأجنبية

### أ- المراجع العربية

- 1- الأغبري، عبد الصمد، الإدارة المدرسية، ( 2000)، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
- 2- جوهر، صلاح الدين، ( بدون سنة نشر )، مقدمة في إدارة تنظيم التعليم، القاهرة، مكتبة عين شمس.
- 3- حريم، حسين، (1997)، السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 4- الدجاني، عدنان، ( 1996 )، التطبيق العملي للإدارة العامة، مطابع الدستور التجاري، عمان.
- 5- الذنبيات، محمد محمود، ( 1999 ) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، دراسات، العدد 1، المجلد (26)، الجامعة الأردنية )، عمان.
- 6- الشبح، سليمان الخضري، زاهر، فوزي أحمد، 1980، مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر، مركز البحوث التربوية، جامعة قطر.
- 7- الطويل، هاني عبد الرحمن، ( 1997 )، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، ط2.
- 8- الطويل، هاني عبدالرحمن، ( 1999 ) الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق عمان، الأردن، دار وائل للنشر.
- 9- الغمري، إبراهيم، (1983) المناخ التنظيمي، إدارة البحوث والدراسات، بمركز أبروماك، القاهرة.
- 10- فيفر، دنلاب، ( 1993 )، الإشراف التربوي على العاملين، ترجمة عيد ديران، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، عمان، الأردن.

- 11- القريوتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار الشروق.
- 12- الكرمي، زهير محمد، (1998) الإنسان والتعلم، إربد، دار الهلال للترجمة.
- 13- كلارنس أ، نيول، (1993)، السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، ترجمة محمد.الحاج خليل وطه الحاج إلياس، عمان، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
- 14- وطفه، علي، (1999)، واقع الإصلاح التربوي القطري، واتجاهاته في ضوء التحديات والتطلعات المستقبلية، مجلة التربية، العدد (128)، قطر.

ب- المراجع الأجنبية

- 1- Owens, Robert, Organizational Behavior in Education, I Edition Prentice Hall (1981).

## "المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية"

### الفصل الأول 2

#### المقدمة

إن الاعتراف من أن المدارس تتسم الاختلاف، ليس فقط من خلال الاختلافات في النظم المعمارية أو من خلال مظاهر وصفات واضحة جلية، بل من خلال فردية خاصة للمدرسة. هذه الفردية والتي تدعى أحيانا بالطابع العام الذي يسود المدرسة. ولدى زيارة أحدنا لأي مؤسسة تربوية، فإننا نشعر بالرضا أو الاستياء من الجو العام السائد في تلك المؤسسة. كما ينسحب ذلك على شعور المعلمين داخل المدرسة، فنجد أن أعضاء بعض المدارس تربطهم علاقات ودية، ويكونوا أكثر لطفا وطمأنينة وراحة تجاه بعضهم البعض. يتمتعون بكفاءة عالية، بينما نرى مدارس أخرى يسودها التوتر في العلاقات، حيث نلمس ذلك في وجوه المعلمين أنفسهم ومن خلال طريقة كلامهم وانفعالهم وصراخهم الدائم. وهذه المؤثرات غير الملموسة اتفق على تسميتها بالمناخ المؤسسي أو الشخصية المدرسية (Owens, 1970, 167).

إن بعض الإداريين في أية مؤسسة، نجدهم أكثر ميلا لإظهار سلطاتهم الإدارية ومكانتهم الاجتماعية، ويهتموا بالتركيز على الرسميات في تعاملهم مع البعض، أما البعض الآخر فنجدهم أكثر تطلعا لإعطاء انطباع ديمقراطي، أكثر يسرا وأقل رسمية دون أن يؤثر ذلك في دوره كإداري.

إن المؤسسات كبصمات الأصابع، هي دائما فريدة في نوعها، فلكل منها ثقافتها وتقاليدها ونظام العمل بها، مما يكون في مجملها مجموعة المناخ الذي يعمل به الأفراد ويأمل كل فرد في المدرسة أن يجد بها المناخ الذي يساعده في تحقيق حاجاته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وتفضل المدرسة أن تجتذب الأفراد الذين يناسبون مناخها، وهم بدورهم يتخيرون مناخا تنظيميا ليعملوا به، ومن هنا فعلى مديري المدارس استخدام المداخل السليمة للمناخ، ليبعد منظمته من سوء المناخ التنظيمي والسلوكي. (ديفيز، 1974: ص115).

إن المناخ السليم ليس مجرد ذلك الذي يساعد الفرد على الشعور بالأمان ولكنة إلى جانب ذلك يجعل الفرد ويمكنه من العمل بفاعليه، ومن هنا كان لمناخ التنظيمي

والعمل في أي موقف لا ينفصلان بل يكمل أحدهما الآخر ( كلارنس، 1988 : 206 ).

لذا بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانبا متزايدا في الأهمية عند الباحثين والدارسين في مختلف الميادين والمجالات، خاصة في المؤسسات التربوية وذلك لحرص الإدارة التربوية على متابعة المتغيرات والمستجدات في ميدان الإدارة، وتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسات التربوية. ( Hoy & mikel. 1978: P3-5 ).

ماهية المناخ التنظيمي :-

يستعمل لفظ المناخ التنظيمي للإشارة إلى أهمية وظيفة المدير في خلق جو يتلاءم مع طبيعة النشاط التنظيمي، لذا فإن المناخ التنظيمي يؤثر تأثيرا أكبر من نموذج أو شخصية القيادة في عملية توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة.

إن مفهوم المناخ التنظيمي استحوذ على العديد من التعريفات التي جاء بها الباحثون تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية.

فقد عرفه (المغربي، 1995 : ص 303) بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكاته، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.

وعرفه ( الغمري / 1982 \* ص206) "بأنه المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أو لا إرادية، والتي تمارسها المنظمة، ويكون لها تأثيرات على السلوك."

ويعرفه ( القريوتي، 1993 : ص215) " بأنه مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم، وبالتالي على سلوكهم \*."

أما ( الشيخ وزهران، 1990: ص125) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه نتيجة للطريقة التي يتفاعل بها الأفراد في كل مستوى من مستويات التدرج الوظيفي داخل المؤسسة، وبأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة \*."

ويعرفه العديلي، 1995 : ص301 ) "المناخ التنظيمي بانه البيئة الإنسانية التي يعمل على إطارها العاملون، وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزءاً أساسياً من المنظمة".

أما ( الهيّتي، 1987 : ص7) فيعرفه بأنه " مجموعة القواعد والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى".

أما ( العوامله، 1994: ص 240) بأنه " مجموعة الخصائص والقيم والفلسفات والظروف والمعطيات والفرص والمحددات التي تشكل الأجواء العامة للعمل في أي منظمة".

ويعرفه ( الدقس، 1991 : ص4) بأنه " البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، وهو يعكس التطلعات المستقبلية للعاملين المتمثلة في البناء التنظيمي، العلاقات، والقواعد المؤثرة في الفاعلة، وتحقيق الأهداف".

ويعرفه ( عمران، 1988 : ص10) بأنه " عبارته عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاء المنظمة، وكذلك ما يعتقد العاملون بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملين".

إن مجمل التعريفات التي تناولت مفهوم المناخ التنظيمي تؤدي إلى استنتاجات متعددة منها :-

1- أننا نتعامل مع عالم إدراكي :- ويعني ذلك أن مناخ أية مؤسسة هو ما يراه الأفراد العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً فإذا ما أدرك الفرد أن مناخ المؤسسة التي يعمل بها تسلطي أو استبدادي بشكل كبير مثلاً، فإننا نتوقع منه التصرف في ضوء ذلك حتى وإن اتجهت الإدارة عملياً نحو السلوك القيادي الديمقراطي أو التشاركي.

2- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بديلاً عنها، فإن ثقافة المنظمة تتسع لتشمل البعد الإنساني، والبعد المادي، المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم والأخلاقيات السائدة في المنظمة ؛ ( سليمان، 1987 : 40-42 )

3- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

4- تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة. ( القريوتي 1993 : 223 ).

5- المناخ التنظيمي هو البيئة النفسية للمؤسسة.

6- المناخ التنظيمي هو مزيج من تفاعل بعدين كيف القيادة الإدارية في النظام وكيف سلوك العاملين فيه. ( الطويل 1999 : 140 ).

عناصر المناخ التنظيمي :-

يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية يمكن توضيحها من خلال النموذج الآتي الذي طوره ستيرز Steers ويشتمل المكونات الآتية:-

1- السياسات والممارسات الإدارية :-

إن لنمط القيادة الذي يعمل النظام ضمن أطره تأثيراً على تحديد نوع المناخ المنظمي الذي يدركه الأفراد العاملون فيه، فحينما تكون ممارسة الإدارة وسياساتها مبنية وقائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الذاتية والشخصية بين العاملين فيه، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عالياً بين الأفراد مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، وهذا من دلائل إيجابية مناخه المنظمي.

## 2- الهيكل التنظيمي :-

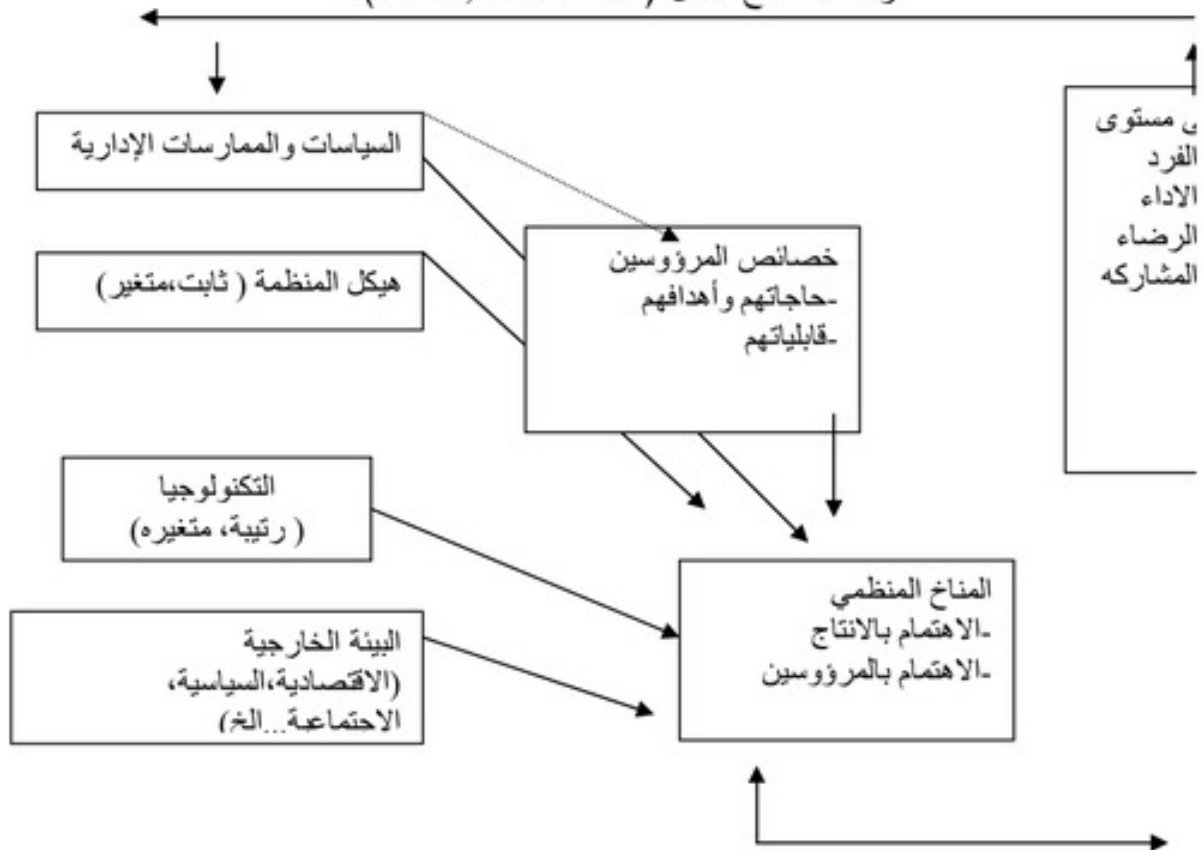
كل ما كانت العلاقة بين أفراد الهيكل التنظيمي مبنية على الصراحة والقرب والثقة كلما ازدادت احتمالات وجود مناخ إيجابي لديهم، وكلما كان الاتصال والتواصل ضعيفاً انعكس ذلك سلباً على المناخ التنظيمي.

## 3-تكنولوجيا العمل:-

فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة أتجه المناخ العام نحو السلبية، مما يؤثر سلباً على روح الثقة وضعف الحماس والإبداع.

## 4-البيئة الخارجية:-

فالمنظمة التي تحيطها ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في النظام بالثقة والشعور بالاستقرار. أما إذا كانت المتغيرات البيئية الخارجية متسمة بالصحة والسلامة ساعد ذلك على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل ( Steers, 1979: 369 ).





## العناصر الأساسية للمناخ المنظمي

( Steers : 1979)

ويرى المغربي أن عناصر المناخ التنظيمي تصنف كالآتي :-

1- الهيكل التنظيمي :-

وهو الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكوّن المشروع، وبين خط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما ينتج للعاملين فرص المشاركة والإبداع، والهيكل غير المرن لا ينتج فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.

2- نمط القيادة:-

يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.

3- نمط الاتصال:-

إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات :-

الأخذ بأراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم.

5- طبيعة العمل:-

فالعامل الروتيني يعمل على أحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المدرسة.

6- التكنولوجيا :-

فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع رقم البطالة وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة. ( المغربي، 1995: 305-306).

المناخ المنظمي وسلوكات الإدارة والمعلمين :-

مفهوم هالبن للمناخ التنظيمي :-

ذكر هالبن أن المناخ التنظيمي له بعدان :- الأول بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين والثاني بعد المعلمين بعضهم مع بعض. ( Hoy& miskel, 1978 :140 ) وقد حدد هالبن وكروفت أربعة أوجه لسلوك المسؤول التربوي وهي :-

1- المنعزل المتحفظ :- Aloomess

وتعني ابتعاد المدير نفسياً وفعالياً عن المعلمين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع المجتمع.

2- المؤكد على الإنتاجية :- production Emphasis

يركز على الإنتاجية والأشراف المباشر على المعلمين بشيء من الحزم وكم الأداء.

3- الدافع المحرك :- Thrust

يقدم نموذج حياً وقدرة للعمل الدؤوب والجاد يقتدي بها المعلمون.

4- المراعي للآخرين :- Consideration

لطيف في تعامله إنساني، مهتم في خدمة المعلم ومساعدتهم. أما بالنسبة إلى سلوكيات المعلمين فقد حددها هالبن أربعة أبعاد تشكل المناخ التنظيمي العام وهي :-

1- التحرر من العمل : Disengagement

عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود المعلمين في المدرسة كي يسود علاقاتهم مع الإدارة.

2- العرقله في العمل :- Hindrance

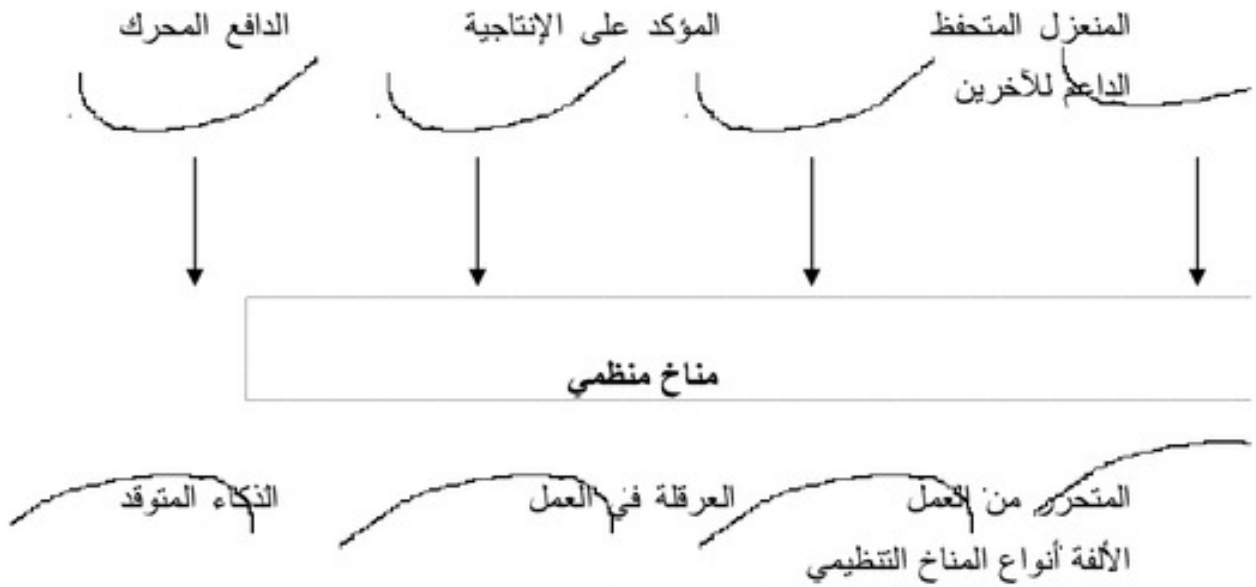
تزايد ثقل أعباء المعلمين بمسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

3- الذكاء المتوقد في العمل Sprit

حيوية ونشاط المعلمين وإلى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم مما ينعكس إيجاباً على العمل.

الألفة الحميمة في العمل Intimacy

درجة التشاركية والاندماج والألفة التي تسود المعلمين وإلى إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لديهم، والذي من شأنه تعميق روح الزمالة مما ينعكس إيجاباً على مناخات العمل في النظام.



لم تحدث أية تغييرات أساسية في الأبحاث المتعلقة بالمناخ التنظيمي حتى عام 1962، عندما قام كل من هالين وكروفت (Hagpin & croft) باعداد أداة لوصف المناخ المؤسسي، عرفت باسم استبيان المناخ المؤسسي (OCEQ) (The organizational climate Description Questionnaire) وأن هذا الاستبيان قد ساعد على زيادة البحوث في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بالمناخ المؤسسي.

(Hoy &,miskel, 1978: 138)

وقد ذكر هالين أن المناخ التنظيمي في كل مؤسسة له بعدان : الأول بعد الإدارة وتعاملها مع المعلمين. والثاني بعد المعلمين مع بعضهم البعض، ولكنه لم يركز على الطلاب أو البيئة المحلية. وقد اعتبر هالين وكروفت (Halpin & croft) المناخ المؤسسي بأنه تدرج متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل وبينهما جملة أنماط من المناخات وهي :

-(Hoy & Miskel, 978: 140)

\* المناخ المفتوح Open climate :-

يتمتع الأفراد الذين يعيشون هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية، حيث يعمل المعلمون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم مدير المدرسة بتسهيل إنجاز المعلمين لإعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة. وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

#### \* مناخ الإدارة الذاتية : Autonomous climate

وتسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة ويسر، للتعاون الموجود بين الأعضاء، لقلّة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

#### \* المناخ الموجة Controlled climate :-

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وأن الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل.

#### \* المناخ العائلي Familiar Climate :

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة للعمل، وأن المدير هنا لا يمارس دورا في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق المعلمين، وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم بحيث يشعرون بأنهم جزء من

عائلة كبيرة سعيدة. والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعدم الرضى في إنجاز العمل.

#### \* المناخ الأبوي Paternal Climate :-

تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكوّنوا جماعات وأحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمبادرة بها، وتسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققون قدراً كبيراً من الإنجاز.

#### \* المناخ المغلق closed climat :-

يسود في هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن المعلمون من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضاء لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات المعلمين، ويسود الروتين هذا العمل، وتنخفض الروح المعنوية، لاهتمام المدير بالشكلية في العمل ويركز على الإنتاج فقط.

الابعاد المناخية	مناخ مفتوح	مناخ الإدارة الذاتية	المناخ الموجه	المناخ العائلي	المناخ ال
الإعاقة	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	منخفض
الألفة	متوسط	مرتفع	منخفض	مرتفع	منخفض
التباعد	منخفض	منخفض	منخفض	مرتفع	مرتفع
الانتماء	عالي	عالي	عالي	متوسط	منخفض
التركيز على الإنتاج	منخفض	منخفض	مرتفع	منخفض	مرتفع
الشللية في العمل	منخفض	مرتفع	مرتفع	منخفض	منخفض
النزعة الإنسانية	عالي	متوسط	منخفض	مرتفع	مرتفع
القدوة	عالي	متوسط	متوسط	متوسط	متوسط

لقد اجريت دراسة التحليل العاملي على " 14 " فقرة وصنفت إلى مجموعات لكل مجموعة خصائص معينة ويختار لكل مجموعة اسم معين وقد صنفت الفقرات في ثماني مجموعة "اسبان". أربع منها تشير إلى خصائص مجموعة المعلمين وتقيس سلوك المعلمين، وهي أول أربعة أبعاد كما في الشكل أعلاه وأربعة أخرى تصف جوانب أخرى من التفاعل بين المعلمين والإدارة. (Hoy& Miskel K 1978: 141).

وقد وجد لتون (Litwin) وسترنجر (stringer) وفي بحث عن سلوك القائد والمناخ التنظيمي، ومن خلال دراسة أسلوب القيادة في ثلاثة منظمات متشابهة، أظهرت ثلاثة بيئات مختلفة ولكل منها مميزات الخاصة لأداء الفرد ورضاه في التنظيم. ففي التنظيم الأول A شدد القائد على النواحي التالية :-

الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل. وهذا يمثل أسلوب الإدارة الكلاسيكية أو الإدارة البيروقراطية أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون والتشجيع الإنساني، ونوعية الأداء وتشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية (Sergiovanni, 1983:chu)

(Litwin & Stringer)

القيادة	المناخ التنظيمي	الفعالية
التنظيم الأول A قيادة بيروقراطية	مغلقة	أداء متدني، رضا متدني
التنظيم الثاني B قيادة العلاقات الإنسانية	دافئة، داعمة، جو ودي	أداء متدني، رضا عال التجديد مرتفع
التنظيم الثالث C قيادة المصادر البشرية	داعم متوجه نحو الأهداف	الأداء عالي، الرضا عال التجديد والإبداع عال

ويعد المناخ المفتوح من أفضل المناخات اللازمة لخلق هذه المبادرات القيادية ويتميز مثل هذا المناخ بما يلي :- ( الطويل، 1999، 151).

1. توفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والفكرية.

2. خلق جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
3. توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
4. تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
5. إشراك الأفراد في كل مجالات التخطيط ورسم وتنظيم العمل.
6. التدريب العملي والنمو المهني المستمر للعاملين.
7. تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتضارب والأزواج في الأداء.

مفهوم مناخ النظام الرابع ( ليكرت).

قدم ليكرت ( Likert ) تصورا يقوم على أربعة أنظمة لمناخات يمكن

أن تسود النظام وهي كالآتي :-

1. ملامح المناخ المتسلط المستغل. ( الأمر الناهي ).
  2. ملامح المناخ المتسلط العادل. ( الأمر العطوف ).
  3. ملامح المناخ الاستشاري. ( الديمقراطي التشاوري ).
  4. ملامح مناخ الإدارة الجماعية. ( الديمقراطي المشارك ).
- ( الطويل، 1999: 152 ).

أنماط القيادة والمناخ التنظيمي :-

أولاً : القيادة الأتوقراطية.

- القيادة الاتوقراطية التسلطية :-

يسود هذا النمط القيادي جو من عدم الثقة بين القائد ومرؤوسيه حيث يتعامل معهم بالقساوة والصرامة. ولا يراعي الجو النفسي المحيط به ( أي جو العمل ) ويكون منعزلاً عن موظفيه أكثر الأوقات. لا توجد علاقة مودة مع المرؤوسين. ولا يحقق لهم الإشباع الدائم لحاجاتهم. مما يترتب عليه ميلهم إلى ترك العمل الذي يقوده هذا القائد.

. القيادة الاتوقراطية الخيرة : . .

يخلق القائد الخير بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده، ويوصف بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مرؤوسيه.

- القيادة الاتوقراطية النادرة : . .

يحتفظ بسلطته ولا يأخذ برأي مرؤوسية واقتراحاتهم، وهو يستخدم أسلوب التخويف والتهديد والتسلح بالسلطة في فرض توجيهاته على المرؤوسين. ويبقى الجو العام في المؤسسة إرهابياً بشكل نسبي، فهو يوازن بين الاتوقراطي المتسلط والاتوقراطي الخير؟

(هاشم، 1980:150).

ثانياً : القيادة الديمقراطية.

تعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه، وخلق مناخ من التعاون فيما بينهم، وإشباع حاجاتهم، عن طريق التحفيز والتنظيم، والاندماج بين أفراج التنظيم والتآلف بين العاملين في المؤسسة، ويعمل على تحقيق الانضباط الذاتي لدى المرؤوسين مما يجعلهم بأن يقوموا بإعمالهم برضى وارتياح دون رقابة. ( كنعان، 1980 : 150).

ثالثاً : القيادة الحرة غير الموجهة :-

هنا يسود القلق والتوتر بدرجة كبيرة محيط العمل، حيث تتعدم الإدارة إلى توجيه فعال، ولا توجد رقابة فاعلة، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان المدير للقدرة على الاحتفاظ بالمناخ الإداري، ويفقد القدرة على الاحتفاظ بحكمة القيادة في ضوء فلسفة المشاركة. (هاشم، 1980:250).

مؤشرات صحة النظام :-

من الممكن أن تكون هناك مؤشرات محددة تدل على صحة النظام وسلامته ومن هذه المؤشرات ما يأتي : - ( الطويل، 1986 : 382 - 383).

**1. وضوح الهدف وتركيزه :-**

وهذه تتعلق بمدى وضوح أهداف النظام للأفراد ودرجة قبولهم لها واعتبارها ملائمة وممكنة التحقيق.



## 2. ملائمة التواصل:-

وتشمل الاتصال الرأسي والأفقي والاتصال مع البيئة الخارجية ويسر الاتصال وسهولته.

## 3. استخدام المصادر الإنسانية :-

وتتمثل في الاستفادة من المدخلات البشرية، ضمن حدود طاقاتهم وإمكاناتهم.

## 4. التناغم :-

الرضا في العمل والاستمرار في نشاطاته، وتكون مدخلات النظام سعيدة وراضية معترزة في انتمائها ومنسجمة في تعاونها مع بعضها البعض.

## 5. الروح المعنوية :-

وهي درجة رضا الأفراد وقناعتهم وسرورهم في العمل.

## 6. الإبداعية :-

النمو والتطور والتغيير والتمايز. والتحرر من النمطية والانغلاق.

## 7. الاستقلالية:-

الرضا في المبادرة والقدرة والبنية والعزم والتصميم التي تمكنها من تطوير نفسها.

## 8. التكيف :-

القدرة على التعايش مع التغيير الواعي، مع البيئة الداخلية والخارجية.

## 9. ملائمة حل المشكلة :-

إن كل نظام يعيش مشكلات ويواجه صعوبات وتوترات ويتعرض لظروف عمل تميز فاعله، ولكن العبرة في التعامل مع هذه القضايا.

والمنظمة تتبنى بدائل وحلول مناسبة لحل مشاكلها ضمن أدنى حد من الجهد

والهدر.

## أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي :-

يتأثر المناخ التنظيمي بعشرة أبعاد تحدد نوع مناخه العام وذلك على النحو

التالي :-

## 1- بناء المهمة في النظام :-

تحديد المهام والأدوار وتحديد الخطط المعتمدة لإنجاز المهام المختلفة.

## 2- المكافأة في النظام :-

ويتضمن تحديد الأسس التي تعتمدها إدارة النظام في العلاوات والمكافآت والرواتب وكافة الأمور المالية الأخرى الجدارة الأقدمية النذرة.

## 3- اتخاذ القرارات في النظام :-

تحديد صناعة القرارات، وعمليات تفويضها، ومدى إشراك المرؤوسين فيها.

## 4- الإنجاز في النظام :-

تحديد المنطلقات التي يعتمدها العاملون في النظام لبعء الإنجاز وحرصهم على تحقيق ذلك من خلال العمل.

## 5- التدريب والتطوير في النظام :-

ويتضمن ذلك تحسين أداء الأفراد عن طريق التدريب والتطوير.

## 6- الأمن الوظيفي في النظام :-

إحساس العاملين بالأمن والشعور بالثقة المتبادلة بين العاملين.:

## 7- الانفتاح في النظام :-

إحساس العاملين في النظام بمقدرتهم على الاتصال والتواصل والمناقشة مع المرؤوسين بصراحة وعقلانية وانفتاح، وبحرية الحركة.

## 8- المعنوية والمكانة في النظام :-

شعور العاملين بالرضى، والانتماء للدور وللنظام بشكل عام.

## 9- التقدير والدعم في النظام :-

ويتضمن تشجيع النظام وتقديره ودعمه ومساندته للعاملين.

## 10- مرونة النظام وقدرته على التكيف :-

ويتضمن وضوح الأهداف والمرامي، والتنبؤ للأفاق المستقبلية، والتعامل الإبداعي للتكيف مع كوامن المستقبل.

إن العلاقة التبادلية الدينامية بين الإدارة والمعلمين هي منطلق تحديد التنوع في المناخات ( الطويل، 1999 : 144 - 145).

## متغيرات المناخ التنظيمي

### 1. المتغيرات الداخلية :-

- وجود إدارة جديدة للمدرسة.
- برامج التطوير التربوي والتي تسهم في تغيير المناخ المدرسي.
- المشكلات المالية والإدارية.
- ضغوطات وجهود المعلمين.

## 2. المتغيرات الخارجية :-

- سياسات الحكومة وتوجهاتها وقراراتها.
- متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية.
- التقدم العملي والتكنولوجي ( العوامل، 1994 : 235).

## الفصل الثاني

### الشخصية:

مفهومها ونظرياتها والذات ومفهومها ومنظورها وطرق الدفاع عنها





## الشخصية

### مفهومها ونظرياتها والذات ومفهومها ومنظورها وطرق الدفاع عنها

مُتَلَمِّمًا:

الحديث عن الشخصية لا يعني الحديث عن وجهه الشخص أو شخصه كونه أو توجهاته نحو الحياة فعلماء النفس يتحدثون عن مفهوم دينامي يتناول وصف نمو النظام النفسي الكلي للشخص وتطوره.

هذا ويعتبر مصطلح الشخصية رغم ألفته وشيوعه من أصعب الاصطلاحات فهماً وتفسيراً، إذ من الصعب وضع تعريف أو وصف محدد، فعالم النفس الذي يعتبر هذا الاصطلاح هاماً بالنسبة له يحاول باستمرار التوصل لمعنى أكثر تحديداً له اعتماداً على نتائج الدراسات المختلفة التي تجري في هذا المضمار. ومن هنا تعددت وجهات النظر حول مفهوم الشخصية وتعددت نظرياتها.

ولما كان فهم الشخصية أساس لتفسير سلوك الفرد في مواقف مختلفة، والتنبؤ على أساس تلك المعرفة، باحتمالات سلوكه المختلفة، كان لا بد أن يتوفر لدى الإداري قدر من الفهم الموضوعي للشخصية الإنسانية التي تحدد أنماط السلوك المختلفة، للحكم على شخصيات العاملين موضوعياً وعلمياً وجعله أكثر قدرة على توقع سلوكهم المختلفة وتوجيهها الوجهة المطلوبة. فالنظريات التي تبحث في الشخصية وتطورها تنفذ في مجالات عديدة منها: مساعدة المديرين في اختيار عاملين أفضل، وتحسين أجواء العمل لأنها تقلل من فرص التوتر لدى العاملين، وتزيد من إمكانية خلق جو إيجابي يوفر الرضا والانتماء من قبلهم للمنظمات الإدارية التي يعملون بها. (القربوتى، 2000، ص62).

## • الشخصية لغة:

في اللغة العربية وفي "قاموس الصحاح تعني كلمة شخص: خرج من موضوع إلى غيره أو شخص شخصاً أي ارتفع والشخص سواد الإنسان نراه عن بعد" (الجسماني، 1994، ص 228) و "شخص القوم اختلفوا وتفرقوا". (الرفاعي، 1987، ص 93).

أما في اللغتين الإنجليزية والفرنسية فكلمة الشخصية (personality) الأصل اللاتيني (persona) وتعني هذه الكلمة القناع الذي كان يلبسه الممثل في العصور القديمة حين كان يقوم بتمثيل دور أو حين كان يريد الظهور بمظهر معين أمام الناس فهي تدل على المظهر الذي يظهر فيه الشخص، فالشخصية ما يظهر عليه الشخص في الوظائف التي يقوم بها على مسرح الحياة.

أما في الكلام الدارج فيستعمل مصطلح الشخصية للتعبير عن الصفات السلوكية المحببة عند الفرد، وعندما يطلب إعطاء وصف أو تحديد دقيق لمفهوم الشخصية فإن الكثير يخلص إلى القول بأن الشخصية مفهوم غامض ويكتفي بالقول بأن الفرد يملكها أو لا يملكها. (الرفاعي، 1987، ص 93)

وكثير من الناس يميل إلى ربط الشخصية ومعادلتها بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين أو وصف الفرد بسمة معينة متحكمة في الفرد فيقال فلان شخصية قوية، وطموح، وجيد، ومتوازن... فالتركيز على دور الفرد وما يحدثه من انطباع أو تأثير لدى المجتمع (حريم، 97، ص 57).

## • الشخصية من مفهوم إسلامي:

يعد موضوع الشخصية للنفس الإنسانية من أكثر المواضيع التي شددت انتباه الإنسان عبر تاريخه الحضاري وقد تعددت الآراء حول هذا الموضوع من خلال البحوث والدراسات التي قدمها الفلاسفة والعلماء على اختلاف مذاهبهم الفكرية ومصادرهم العلمية عبر تاريخ الإنسانية، وقد ابتدأ الحديث منذ عهد قدماء اليونان. وما بهما في هذا المجال ما مكونات الشخصية في ضوء القرآن الكريم.



**النفس:** بين الحيارى أن الإسلام لم يفصل في تناوله للطبيعة الإنسانية بين ما هو جسمي وما هو نفسي فحين أطلق القرآن الكريم لفظ النفس أكد في هذا الإطلاق على أنها هي والجسم مظهران لشيء واحد هو الإنسان. فلفظ النفس في الآيات الكريمة دل على الإنسان ككل أو الذات الإنسية بعنصر ربيها المادي والمعدوي، والإنسان مكون من جزئين الجزء الأول يمثل الروح أو الجانب الروحي الذي يعد جزءاً من روح الله سبحانه وتعالى، والجزء الثاني من الإنسان وهو الجانب المادي الملموس المتمثل في جميع أعضاء وأجهزة الجسم المختلفة (الحيارى 1993، ص 40-41).

**الروح:** فهي قوام الحياة، فالكائن الحي عندما يموت يفقد شيئاً كان يملكه وبالجسد وبفقدته تنتهي الحياة ويحدث الموت (ابن طفيل، بلا، ص 13 - 14).

قال تعالى: (وسألوئك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم الا قليلاً) (الإسراء الآية 85)، ما المقصود بالروح: الحياة، جبريل، الوحي فهي فوق إدراك العقل البشري. أما العقل والقلب والفؤاد واللب فهي وسائل وأدوات معرفية إدراكية. فقد حصر القرآن الكريم ملكات المعرفة الإنسانية في: الحواس والعقل والقلب والفؤاد واللب". (الشرقاوي، 1991، ص 130).

فالعقل كما بينه القرآن الكريم يعبر عن التمايز بين الخير والشّر والحسن والقبيح والهداية والضلال، فالعقل هو الحاجز والناهي ضد الحمق والعاقل هو الجامع لأمره ورأيه ومن يحبس نفسه عن هواها، والعقل من خلال دلالاته يمكن ربطه بالنظام والتنظيم (الجابري، 1991، ص 30-31). فبعض وظائفه العملية التي خص القرآن بها العقل مثل: الحجر والنهي والحلم وهي وظائف عقلية ناشئة عن تدبر العقل ورؤيته (الشرقاوي، 1999، ص 136).

قال تعالى: (إز فخلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحيا به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض لآيات لقوم يعقلون) (البقرة آية 164).

فالقلب كما بين الشرقاوي جهاز إدراكي معرفي بالغ التعقيد له وظائف متشعبة ومعقدة يمكن تمييز وظيفتين رئيسيتين له:

1. الإدراك والمعرفة والعلم.
2. الإيمان وما يتصل به من عاطفة ووجدان وإدارة. قال تعالى (فإنها لا تعمى الأبصار ولكن تعمى القلوب التي في الصدور). (الحج، الآية 46).

**اللب:** ويختص بالتذكير وهي عملية معرفية في ظل الحكمة والنور واله دي فهو حالة أو مرحلة أو مستوى من مستويات القلب قال تعالى: (أمن هو قانت آناء الليل ساجداً وقائماً يحذر الآخرة ويرجو رحمة ربه قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولوا الألباب). (الزمر، آية 9).

**الفؤاد:** ويعني التفؤود أي التوقد ويتصف بالبرقة واللاين فهو ذو بطانة وجدانية، والمفؤود أي من أصيب في فؤاده بوجع، مما يؤكد الدلالة العاطفية. قال تعالى: (وأصبح فؤاد أم موسى فارغاً لآذ كانت تبدي به لولا أن ربطنا على قلبها لتكون من المؤمنين) (القصص، آية 10) (الجابري، 1991، ص 30).

### \* أنواع النفس الإنسانية:

تعتبر شخصية الإنسان وكما أخبرنا الله تعالى خليطاً من الماديات والمعنويات وإنها شخصية مركبة، فيها الاستعداد لفعل الخير أو الشر حسب ما جاء في القرآن الكريم (القريوتي، 200، ص 64) على النحو الآتي:

1. قال تعالى: (ولأقسم بالنفس اللوامة) (القيامة، آية 2) وهذه النفس هي التي تسير في ضوء ما يريد الحق سبحانه وتعالى لها من خير وشر في شتى الأمور الحياتية، وتسمى النفس اللوامة وهي التي تلوم نفسها عندما تقع في أي خطأ أو معصية مخالفة لشرع الله سبحانه وتعالى، تكون مطمئنة لما قدمت لذاتها من أعمال ترضي وجه الحق سبحانه وتعالى. لقوله تعالى: (يا أيها النفس المطمئنة، ارجعي إليك راضية مرضية، فادخلي عبادي وأدخلي جنتي) (الفجر، آية 27-30).

2. قال تعالى: (وما أبرئ نفسي لأماراة بالسوء، إلا ما رحم ربي، إزري غفوراً رحيم) (يوسف، آية 53).

فالآية هنا تبرز النفس الأماراة بالسوء: وهي النفس التي أدبرت عن طريق الحق سبحانه وتعالى، واتبعت جانب الفجور وما ينبثق عنه من أعمال وأنماط سلوكية مخالفة لقواعد الحق التي أرسلها لنا الباري عز وجل، وهي نفس تتوق إلى عمل الأشياء السيئة.

### \* مفهوم الشخصية من منظور علم النفس المعاصر:

تتعدد تعريفات الشخصية بتعدد العلماء الباحثين في مفهوم الشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن الناس عامة وعلماء السلوكيات خاصة ينظرون إلى الشخصية ويعرفونها من منظور يختلف من شخص لآخر. فعلماء النفس ينطلقون من نظريات مختلفة عن علماء الاجتماع وعلم الإنسان حتى بين علماء النفس لا يوجد اتفاق لاختلاف مجالات اهتمامهم وتركيزهم والمدارس أو النظريات التي ينتمون إليها.

يرى بادون أن الشخصية: "هي تلك الميول الثابتة عند الفرد التي تنظم عملية التكليف بينه وبين بيئته" (الرفاعي 1987، ص95) ويعرفها شيرمان: "السلوك المميز للفرد". (الجسماني، 1994، ص95)

ويعرفها فلمنج بأنها: "مجموعة الأعمال أو العادات التي تؤثر في الآخرين أي أنها الحالة الاجتماعية للفرد". ويعرفها سيرل بيرت (Syrll Burt) بأنه: "النظام الكامل من الميول والاستعدادات المادية والاجتماعية" (حري، 1997، ص48). ويعرفها كاتل (Cattel) بأنه: "بأنها الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين" ويعرفها كرينتر وكينكي (Kiniki and Kritener) بأنها: "اتحاد الخصائص الجسمية والعقلية الثابتة/المستقرة التي تعطي الفرد هويته وهذه الخصائص أو الصفات التي تشمل المظهر الخارجي للفرد وكيف يفكر ويعمل ويشعر وهي نتاج مؤثرات وراثية وبيئية". (مرجع سابق، ص48)

فالتعاريف السابقة التي تعرف الشخصية يصعب حصرها ولكنها بش كل عام  
تركز على الخصائص التالية:

1. الشخصية شيء مجرد غير ملموس أو محسوس وفي غاية التعقيد.
2. تتضمن الشخصية مكونات وعناصر عديدة جسمية ونفسية وانفعالية وشعورية ولا شعورية ذاتية وبيئية.
3. تتفاعل المكونات والعناصر التي تشتمل عليها الشخصية لتشكل كلاً أو نسقاً أو نظاماً متكاملأ أكبر بكثير من مجموع المكونات وهذه المكونات تتفاعل مع بعضها ومع البيئة مكونة هوية مميزة للفرد.
4. تشير الشخصية إلى وجود تمايز واختلاف بين الناس أي أن شخصية أي فرد تتميز عن خصائص شخصيات الآخرين.
5. تتصف الشخصية بنوع من الثبات / الاستقرار النسبي ولكنها منطوية، فالفرد يعيش ويواجه ظروفاً متغيرة مما يتطلب تعديل شخصيته وسلكه للتوافق مع متطلبات البيئة.
6. بما أن الشخصية تتميز بنوع من الثبات النسبي فهذا يساعد على التنبؤ بسلك الفرد في مواقف متشابهة.

### \* أنواع النمو:

- ينمو الإنسان بأبعاد وجوانب عديدة متنوعة وأساسية للشخصية وهي:
1. النمو الفسيولوجي الجسمي: ويختص بالجانب المادي للإنسان والشخصية الإنسانية فيما يتعارف عليه بالجسم وأجهزته العضوية المختلفة.
  2. النمو الإدراكي: وهو تطور قدرة الفرد على التفكير بزيادة فعالية استقبال الفرد للمنبهات البيئية ومعالجتها الفسيولوجية العصبية من الدماغ وتذوين النتائج المناسبة في الذاكرتين طويلة وقصيرة المدى.

3. النمو الحركي: ويتعلق بتطور قدرات الجسم والأعضاء الجسمية في تعبيراتها السلوكية بدءاً بالحركات الانعكاسية الآلية والإشارية الإيمائية وانتهاءً بالممارسات المتخصصة.

1. النمو اللغوي: وتبدأ اللغة بالإشارة أو الحركة أو الإيماءة إلى أن يبدأ بالاتصال مع الأسرة غالباً برسائل صوتية مكونة من مفردتين إلى ثلاث على الأكثر في سن 18 شهراً إلى أن تكتمل قدرته اللغوية.

2. النمو الاجتماعي: ويعني النمو الاجتماعي والشخصي بالإضافة للهوية الاجتماعية والثقافية والنمو الخلقي والديني قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين.

3. نمو الشخصية المدنية: ويحصل الفرد على الشخصية بتحصيله أنواع النمو الخمس للوصول إلى الصحة النفس اجتماعية التي تجعل من مدخلات الفرد مع البيئة مستقراً وهادفاً متوازناً مجرباً ويصل إلى مفهوم وهوية الشخصية بنموه سلوكياً واجتماعياً عبر سبع مراحل متتابعة هي: التعايش والتكيف والتفكير والالتزام والتعاون والمشاركة والاندماج وتبدأ من الولادة والرضاعة بعمر سنتين وتنتهي في الأربعينات حيث النضج والحكمة في الفكر والعاطفة والحركة والخلق حيث سلوك الإندماج. (حمدان، 2000، ص 66-67).

### \* عوامل النمو الإنساني (محددات الشخصية):

ليس بالإمكان إعطاء جواب قاطع حول أي العوامل أكثر أهمية في تشكيل شخصية الفرد، وأهم العوامل هي:

1. عوامل داخلية وتكوينية: تمثل هذه العوامل عوامل أساسية تتصل بالتكوين الداخلي والمؤرق للكائن الحي في علاقته بنظام الشخصية.

تشكل المجموعة الوراثية من مجموعة من العوامل البيولوجية النفسية يولوجية والنفسية التي يرثها الفرد عن الوالدين، وبفعل المكونات الجينية والكروموسومات، وتشمل التكوين الجسمي الملامح العامة والجنس والمزاج والقوة العضلية والطاقت والقدرات، وقد دلت الدراسات على دور هذه العوامل الجينية في تفسير السلوك

والمزاج الذي يتميز به الأطفال مثل الخجل والخوف والقلق، فالعوامل الوراثية تفسر ما نسبته 50% على الأقل من نمط الشخصيات وحوالي 30% من الاختلافات في الاهتمامات الأخرى. وقد دلت الدراسات أن العوامل الوراثية تلعب دوراً هاماً من درجة الشعور بالرضا عن العمل. (القریوتی، 2000، ص 66-67).

فالذكاء كعامل سيكوجيني psychogenie يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعملية الإدراكية واللغوية والعمليات العقلية العليا التي تتدخل في التعامل الاجتماعي، فالطفل الذكي هو الذي يتعلم من غيره الأنماط السلوكية التي تؤدي به إلى أهدافه (الجسماني، 1994، ص 268-271).

كما أن ما يجري داخل جسم الإنسان من عمليات كيميائية حيوية غاية في الدقة والتعقيد داخل الجسم تلعب دوراً كبيراً في سلوك الفرد، فاضطراب الغدة الدرقية يؤدي إلى معدل تمثيل غذائي أقل في الجسم يؤدي إلى البلادة أو حالات القصر البالغ وبخاصة إذا كان المرض وراثياً.

وللخصائص الجسمية التي يرثها الفرد في شخصيته منذ الطفولة وخلال مراحل نموه المختلفة بتفاعلها من خلال المواقف الاجتماعية المختلفة والتي ينتج عن شخصية الفرد، فالنمط الجسمي قد يؤدي إلى دور اجتماعي متوقع منه بالتأكيد بالخبرة والاحتكاك وهذه التوقعات تؤثر في سلوك الفرد، وتشكل من النماذج السلوكية التوافقية أي تحدد شخصيته. (الجسماني، 1994، ص 271-272).

## 2. عوامل بيئية:

أ. الأسرة: تلعب الأسرة دوراً هاماً في تكوين شخصية الطفل وما يكتسبه ويتعلمه من أبويه في السنين الأولى من حياته، يبقى لسنوات طويلة ويصعب تعديله أو تحويله أو تغييره، فيلعبان دور الوسيط بين الثقافة والطفل فهما يقومان باختبار الثقافة وتفسيرها للطفل، والام تلعب دوراً هاماً في التطبيع والتكيف الاجتماعي للطفل لأنها أول شخص يربى عليه الطفل جسدياً ونفسياً ثم الأب والأخوة والأقارب والأصدقاء. هذا وتؤثر ظروف الأسرة المالية والاجتماعية والثقافية والإنفعالية في

شخصية الطفل، فالطفل الذي يترعرع في أسرة تميز بالدفء، تتميز شخصيته بالانتماء، فعلاقة الوالدين من أكثر العوامل الأسرية أهمية في تكوين الشخصية. (حريم، 2000، ص 52-53).

ب. الثقافة: وهي ركن أساسي من علم الإنسان في تنمية وتطوير الشخصية، فالثقافة تصهر الفرد في قالب معين وتشكل شخصيته وفقاً لمعاييرها فكل ثقافة تضيف على أفرادها صفات شخصية معينة، إلا أنه يظل لكل فرد صفاته الخاصة التي تميزه عن غيره ضمن الثقافة الواحدة. ويضاف إلى ذلك الخبرات الشخصية والتي تحتل مكانة هامة في تكوين شخصية الفرد وهذه الخبرات تتفاعل مع الظروف التي تحيط به.

ج. التطبيع الاجتماعي: تمتد عملية التطبيع الاجتماعي طيلة حياة الفرد في رحلة الطفولة يلعب الوالدان والأخوة والأخوات دوراً هاماً في تعليم الطفل العادات والقيم وأنماط السلوك والمعايير وبعد الطفولة هناك العديد من الأفراد والجماعات والمنظمات والأقارب والمعارف والجيران والأقران قد يكون لهم تأثير مباشر في شخصية الفرد، وتتضمن عملية التطبيع الاجتماعي في تعليم القيم والمعايير وأنماط السلوك التي تعتبر ضرورية لأي فرد ليتعلمها.

د. المحيط الطبيعي: إن تأثير المحيط الطبيعي في تكوين الشخصية أمر مهم يتم به الدراسات المتصلة بالبيئة الجغرافية على طبائع الناس، فلصحراء تؤثر في عادات الأفراد، وللسهل تأثير في التعامل بين الذين يعيشون عليه، وللجبل تأثير في خلق أهل الجبل. (الرفاعي، 1987، ص 131-133).

### 3. عامل الموقف:

لكل موقف أو حالة عوامل ومتغيرات كثيرة لها تأثيرها على شخصية الفرد وهذه المتغيرات والعوامل تتفاعل مع الموقف مما يؤدي إلى صعوبة التنبؤ بمحصلة التفاعل بدقة بالسلوك الذي يقدم عليه الفرد.

فشخصية الفرد رغم ما تتصف به من استقرار وثبات نسبي، إلا أنها مرنة وقابلة للتكيف في تعاملها مع مواقف الحياة المختلفة فانه قد وهب الإنسان عقلاً وميزه

به عن بقية مخلوقاته ومن المفروض أن يستخدم الإنسان عقله ليوجد نوعاً من التفاعل بين عوامل الوراثة البيئية والموقف ليأتي سلوكه محصلة شد القوى الثلاث كما هو مبين في الشكل (1). (الطويل، 1986م)

شكل رقم (1)



#### \* نظريات الشخصية:

لقد عمد الباحثون لتصنيف النظريات إلى مجموعات نظراً لكثرتها ولطريقة تحليلها وفهمها للشخصية. وتعد هذه النظريات يدل على أهمية هذا الموضوع من ناحية وعدم القدرة على الوصول إلى كنه الشخصية كونها مفهوم مجرد غير مادي يمكن الاستدلال عليها لا الوقوف عليها بشكل مباشر.

ولتعدد هذه النظريات سيتم التعرض لعدد منها علماً بأن هذه النظريات تقسم

إلى ثلاث مجموعات هي:

- **المجموعة الأولى:** وهي التي تصف الشخصية على أساس الصفات أو السمات أو الأنماط التي تتوزع بموجبها الشخصية. وهذه الصفات هي: الصفات، السلوك، الفرد وشعوره، وتتضمن نوعاً من الاستمرار والثبات في الشخصية، ويمكن أن تساعد في التنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل في ضوء هذه الصفات ويتحيز القائلون بهذه



النظرية للصفات الموروثة وبخاصة التي تقوم على أساس بيولوجي والتي لا تتأثر بعوامل البيئة.

- **المجموعة الثانية:** وهي التي تصف الشخصية في ضوء المنبهات والعوامل الخارجية التي تقع على الفرد وتقسّم إلى قسمين.

أ. النظريات التي تقوم على أساس تكوين العادات والاقترانات والارتباطات الشرطية كما في التعلم الشرطي.

ب. النظريات التي تقوم على أساس الثقافة والدور الاجتماعي الذي يقوم به الفرد في تكوين آرائه ومعتقداته وأساليب سلوكه المختلفة.

- **المجموعة الثالثة:** وهي النظريات التي تصف الشخصية في ضوء التفاعل بين الفرد وخصائصه والمجتمع وخصائصه، فهي تؤكد على التفاعل بين العوامل الفردية والاجتماعية وإن شخصية الإنسان ناتج هذا التفاعل. (الجمساني، 1994، ص 234-235).

- **أولاً: نظريات السمات:**

### 1. نظرية الأمزجة:

وتقوم على التمييز بين السمات المشتركة بين مجموعة الأفراد والسمات الخاصة بكل فرد منهم. ويعتمد إلى التمييز بين السمات الرئيسية والسمات الثانوية في نظريته، أما السمة الرئيسية فهي السمة السائدة والتي يظهر أثرها على جميع نواحي سلوك الفرد.

وقد قسم ألبورت مراحل نمو الشخصية إلى سبع مراحل:

1. مرحلة الشعور الجسدي: وهي مرحلة الطفولة المبكرة والشعور بالوجود من خلال الإدراك الحسي.

2. مرحلة الإحساس بالذات: حيث يصبح الطفل قادراً على تذكر الأشياء والخبرات وتعلم بعض المفردات.

3. مرحلة تعزز الشعور بالذات: وينعكس ذلك من خلال اللعب والعرف على الأشياء وكيفية عملها والقدرة على طلب أو رفض أشياء معينة.
4. مرحلة توسع مفهوم الأنا: حيث يدرك الطفل مفهوم التملك للأشياء.
5. مرحلة تكوين صورة عن الذات: إذ يعرف الشخص هنا نفسه أكثر ويبدأ بتك وني صورة عما يريد أن يكون ويتفهم كيف يراه الآخرون.
6. مرحلة القدرة على تحديد العلاقات بالناس: وتتميز هذه المرحلة بالقدرة على التفريق بين أفراد الأسرة والأصحاب وزملاء المدرسة.
7. مرحلة المقدررة على القيام بأعمال محددة أكثر: حيث يحدد الفرد توجهاته ويبحث عن هوية خاصة به. ( القريوتي، 2000- ص84).

## 2. نظرية كاتل الخاصة بالسّمات السطحية والمركزية:

وهذه النظرية عملت على إيجاد مقياس لأوصاف متفرقة لشخصية الفرد بناء على درجة تمثل كل سمة من السمات الواردة في السلوك العام لذلك الفرد، فإذا كان بالاستطاعة تجميع قائمة قصيرة للسمات الرئيسية المشتركة بين الأفراد راد أصدح بالإمكان التعبير عن شخصيات باستخدام ردود فعل السمات أو الرسم البياني لل نفس فالمشكلة تتحصر في إمكانية اختيار قائمة قصيرة من السمات بحيث تكون ممثلة وقد نجح كاتل وأعاوناه بإيجاد مقياس لقياس درجة نجاح الأفراد في المهنة التي يعدون لها، فقد نجح بتحديد ستة عشر سمة ويبني عليها اختبار المعروف (16.P.f) وهو اختبار شائع ومشهور.

### \* نقد نظريات السمات:

1. يتميز أسلوب السمات بالوضوح.
2. إن بروفيل السمات لا يعتبر وصفاً دقيقاً للسمات.
3. إن سمات الفرد هي أساليبه في السلوك تحت ظروف المثبرات البيئية ووجودها يعتمد على نوعية التفاعل بين الفرد وبيئته.
4. إن نظرية السمات تفنقر إلى نوع من العمق في المعنى لأن السمات لا تكون دائماً ثابتة. (عدس، 1995، ص 281-282).

## - ثانياً : نظريات الأنماط:

تعد نظريات الأنماط كأسلوب لدراسة الشخصية قديمة العهد وهي ما تزال قائمة ليومنا هذا رغم الرفض المتواصل لها من العلماء ويعود ذلك لكون هذه النظريات تمثل محاولات جادة وهادئة لإيجاد نسق عام لشخصية الفرد من بين كل المظاهر المتناقضة أو المتشعبة التي يتصف بها سلوكه فمحاولة تصنيف الأشياء إلى أنماط هي نقطة البدء في كل العلوم. وفيما يلي عرض لعينات من نظريات الأنماط:

### 1- نظرية هيپوقراط Hippocratic : (الأنماط الفيزيولوجية)

تعتبر نظرية هيپوقراط من أقدم المحاولات التي عرضها الفكر الإنساني في هذا المجال، وتقوم هذه الأنماط على أساس وجود سيطرة لأحد سوائل الجسم الأربعة على الأخرى وقد جرى ربط بعض الصفات النفسية والمزاجية بنوع السائل السائد على النحو التالي:

1. الشخصية ذات المزاج الدموي: ويتصف أصحاب هذه الشخصيات بالتفاؤل والمزح والنشاط والثقة بالنفس.
2. الشخصية ذات المزاج السوداوي: يتسم أصحاب هذه الشخصية بالحزن والاكتئاب.
3. الشخصية ذات المزاج الصفراوي: ويتصف أصحاب هذا النوع من المزاج بسهولة الاستتارة العدوانية وتقلب المزاج.
4. الشخصية ذات المزاج البلغمي: يتصف أصحاب هذا المزاج بالكسل واللامبالاة وعدم الإنفعال.

### 2- نظرية الأنماط النفسية (التصنيف السلوكي):

اتجه يونغ إلى إيجاد نظرية قائمة على الأنماط السلوكية والنفسية وقسم الشخصية إلى نمطين:

أ. النمط المنطوي: وهو الشخص الحساس المتمركز حول الذات والذي لا ينظر نظرة موضوعية إلى العالم الخارجي. دائم التأمل في نفسه لا يرحب بالاختلاط، صعب الإدماج مع غيره، يختار أصدقاءه بحرص، ويقتصر على عدد قليل منهم، خجول كثير الشك، شديد القلق على المستقبل لا يعبر عن انفعالاته ولا عواطفه بصراحة وكتوم.

ب. النمط المنبسط: وهو الشخص الواقعي المنطلق، يكره العزلة ويرحب بالمناسبات الاجتماعية، سهل الإدماج مع الغير، سريع في تكوين الصداقات ولا يهتم بالنفد كثيراً، يفضل الأعمال التي تتصل بالجمهور، فهو يضع العالم الخارجي موضع اعتبار في تصرفاته وتفكيره. ( يوسف، 1988، ص303).

وحاول يونغ الربط بين المفهومين بمفهوم التدرج، في الإنبساط والإنطواء فيقسم كل منها إلى أربعة أنماط أخرى حسب العمليات النفسية والعقلية وهي: الأنماط الفكرية، الشعورية، الحسية، الإلهامية.

إذ أن الشخصيات الإنبساطية تتصف بخصائص أو سمات سلوكية عدة تتسم بالقدرة على إقامة العلاقات الاجتماعية والقدرة على التغيير وتحمل المخاطر والتأثير والبرجماتية والنشاط وعدم تحمل المسؤولية.

أما الشخصيات من النوع الإنطوائي فتتميز بخصائص عدة مثل الحد من المسؤولية، والرقابة، والإنعزال، وعدم النشاط، وعدم القدرة على التغيير.

أما الشخصية العصابية غير المستقرة عاطفياً يتميز أصحابها بالقلق والشعور بالذنب وعدم السعادة وعدم الاستقلال وبدرجة متدنية من تقدير الذات.

أما الشخصية المستقرة فيتميز أصحابها بالهدوء والتحرر من عقدة الذنب والسعادة والاستقلال واحترام الذات (القريوتي، 2000، ص74-75).

## \* نظريات الأنماط:

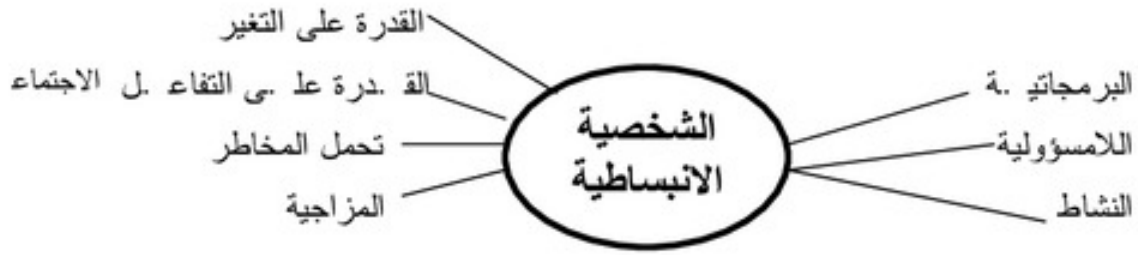
1. نظرية الأنماط الفيزيولوجية (هيبوراط):

- أ. الشخصية ذات المزاج الدموي: تتصف بالتفاؤل والمرح والنشاط والثقة بالنفس.  
 ب. الشخصية ذات المزاج السوداوي: الحزن والكآبة.  
 ج. الشخصية ذات المزاج الصفراوي: الاستتارة والعدوانية وتقلب المزاج.  
 د. الشخصية ذات المزاج البلغمي: المزاج والكسل واللامبالاة وعدم الانفعال.

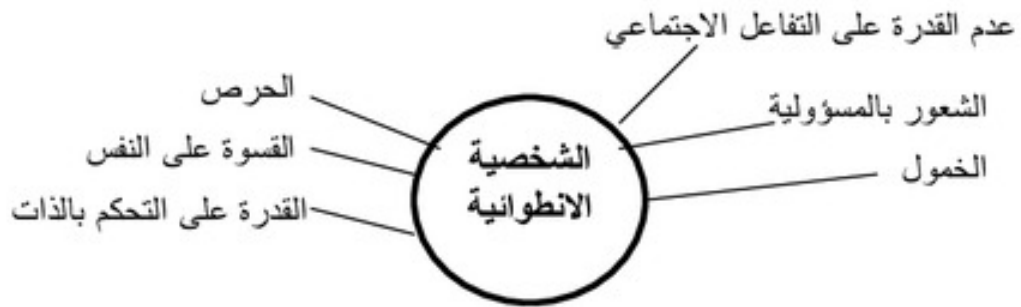
## 2. نظرية الأنماط النفسية (يونغ):

### \* أنماط سلوكية:

- أ. نمط منطوي: حساس ومتمركز حول الذات، لا ينظر نظرة موحدة وعية للعالم الخارجي، دائم التأمل.  
 ب. النمط المنبسط: واقعي منطلق.



شكل رقم (2)



شكل رقم (3)



شكل رقم (4)



شكل رقم (5)

3. نظرية الأنماط العامة للشخصية ( هولاند):

صنف هولاند أنماط الشخصية على النحو التالي:

1. الشخصية الواقعية:

وهي شخصيات تميل للأعمال الجسمية التي تستلزم المهارة والقوة والقدر على التنسيق، أما مواصفات هذه الشخصية فهي الخجل والمثابرة والالتزام والطاعة، وهي مواصفات تتناسب مع الأعمال الميكانيكية ومع طبيعة عمل عمال المصانع على خطوط التجميع وعمال الزراعة.

2. الشخصية التحقيقية:

تتصف هذه الشخصية بتفضيلها للأعمال التي تتطلب التفكير والتنظيم. أما مواصفاتها فهي القدرة على التحليل وحب الاستطلاع والاستقلالية في العمل. وتتناسب هذه الصفات مع العاملين في الحقول الاقتصادية وفي الرياضيات والمراسلين الإقليميين وفي مجال العمل الشرطي والاستخباري.

### 3. الشخصية الاجتماعية:

وتتصف هذه الشخصية بتفضيلها العمل في مجال المساعدة وتنمية الآخرين.  
ومن مواصفاتها:

الطبيعة الاجتماعية، والتعاونية والتفهم والصدقة اتجاه الآخرين. وتتناسب هذه الصفات مع الأشخاص العاملين في حقل العمل الاجتماعي وفي مجال التعليم والإرشاد والعلاج النفسي.

### 4. الشخصية التقليدية:

وتتصف هذه الشخصية بالميل نحو الأعمال المقننة والمنظمة والواضحة...  
ومن مواصفات هذه الشخصيات: الطاعة، والكفاءة، والعملية، والالتزام الحرفي بالتعليمات ومحدودية القدرة على التخيل. وتتناسب هذه المواصفات مع العاملين في حقل المحاسبة والبنوك وموظفي المكاتب والسكرتارية.

### 5. الشخصية المغامرة ذات العقلية التجارية:

تتصف هذه الشخصية بميلها للنشاطات التي تلتزم الخطابية التي توفر فرصاً للتأثير على الآخرين وممارسة السلطة. ومن مواصفات أصحاب هذه الشخصية: الثقة بالنفس، والطموح، وتوفير الطاقة للعمل. وتتناسب هذه الصفات مع المدراء الصغار والوسطاء في العمل العقاري والعاملين في العلاقات العامة ومدراء المشروعات الصغيرة.

### 6. الشخصية الفنية:

تتصف هذه الشخصية بالغموض وحب الفرص التي تسمح بالتعبير الخلاق وغير المألوف، ومن مواصفات أصحاب هذه الشخصيات: القدرة على التخيل وعدم القدرة على التنظيم وبالمثالية وقوة العاطفة وعدم البرجماتية. ويتناسب هذا الوصف مع الرسامين والموسيقيين والكتاب ومصممي الديكور، وعموم المنشغلين بالفن.

وفي ضوء البحوث التي قام بها "هولانا" توصل إلى أنه كلما كان هناك توافق بين شخصيات العاملين والأعمال التي يقومون بها كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا والقناعة بالعمل ( القريوتي، 2000، ص 161-162)

#### 4. نظرية كرتشمير : Kretschmer

يقسم كرتشمير الناس إلى أربع مجموعات مختلفة من الناحية الجسمية وهذ الأنواع هي:

1. المكننز: وهو القصير البدين، ضخم الجسد وقصير الساقين نسبياً ممثلي الصدر، مستدير الكتفين، صغير اليدين والقدمين.
  2. النوع القوي (الرياضي): وهو الذي يتميز جسمه واطرافه بتناسق في النمو وفي البيئة، عريض الكتفين وكبير اليدين والقدمين.
  3. النوع الواهن: الذي يتضائل جسمه بالنسبة للطول، فهو نحيف طويل ضيق الصدر وكسو العظام غير مكتمل.
  4. المشوه البنية: وهو الذي يتميز بعدم التناسق أو عدم التوازن الغددي أو يظهر عليه دلائل النمو الشاذ بأي شكل من الأشكال.
- #### 5. نظرية شليدون:

ركز شليدون في تصنيفه للشخصية على النواحي المظهرية أو البنائية في الجسم وما يقابلها من مظاهر نفسية أو سلوكية وقد اتفق مع كرتشمير في أهمية المقاييس الجسمية في تصنيف الناس، ولكنه يختلف عنه في وضع نظرية بأن المقاييس الجسمية للتصنيف يجب أن لا تكون مطلقة بل يجب أن تكون مقاييس نسبية أي على أساس النسبة الواقعة بين مختلف المقاييس الجسمية. (الجسماني، 1994، ص 240)

وقد توصل شليدون إلى تصنيف الشخصيات من حيث الشكل أو نمط البنية ونمط السلوك إلى ثلاثة أنماط:

1. النمط الجسمي المكننز:



يتصل هذا النمط بالتركيب الداخلي للجسم حيث يكون الجسم بديناً ومستديراً. وتتميز الشخصية من هذا النمط بالقدرة على التكيف بسهولة مع المحيط الاجتماعي ويميل إلى الأكل الزائد والنوم بسهولة ودونما أرق.

## 2. النمط الجسمي المعتدل أو المتوسط:

وتتميز الشخصيات من هذا النمط بالتناسق والاعتدال في الوزن والطول والميل إلى ممارسة الرياضة وتحمل الأحمال والنزوع للسيطرة على الآخرين وحب القيادة؟

## 3. النمط النحيل أو المخي:

وتتميز الشخصيات من هذا النمط بالضعف أو النحولة وعدم القدرة على تحمل الأعمال الصعبة التي تحتاج جهداً جسدياً كبيراً، والحساسية والانفعالية وعدم الرغبة بعمل صداقات مع الآخرين.

وقد بينت الدراسات التي أجراها شيلدون أن هناك علاقة بين المتغيرات المزاجية والمتغيرات المتعلقة ببنية الجسم، ويرى شيلدون أن هناك نوعاً من الترابط دلالاته بين بنية الجسم والشخصية (القريوتي، 200، ص76-77).

## 6. نظرية الأنماط الخمسة - ماكري:

هذه النظرية مطورة عن نظرية السمات الشخصية (البورت)، وقد تم تحديد د  
خمسة أنماط للشخصية وعلى النحو التالي:

### 1. الشخصية الاجتماعية الوثيقة:

يتسم هذا النمط من الشخصية بالقدرة على إقامة العلاقات الطيبة مع الآخرين  
والمحافظة على هذه العلاقات.

### 2. الشخصية المتعاونة والموافقة:

يتسم هذا النوع من الشخصيات بإعطاء أهمية كبيرة لاحترام الآخرين وع دم  
معارضتهم، أكثر من الاهتمام بإبداء الرأي، ويتميز ه ذا النوع بالتعاون والثقة  
بالآخرين.

### 3. الشخصية المسؤولة والواعية:

يتسم أصحاب هذه الشخصية بالوعي بالأهداف التي ينشدون تحقيقها ويتحمل  
المسؤولية والمثابرة والقدرة وقوة الشعور بالحاجة والإنجاز.

### 4. الشخصية المستقرة عاطفياً:

يتسم أصحاب هذه الشخصية بالهدوء والقدرة على تحمل التوتر والحماس  
والشعور بالاطمئنان.

### 5. الشخصية المنفتحة:

يتسم أصحاب هذه الشخصية بالانفتاح والقدرة على التخيل والحساسية والثقافة  
والمعرفة.

وقد دلت الدراسات على وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والأداء  
الوظيفي في عدة مجالات مهنية فنية وإدارية في مجال المبيعات ومجال الخدمات التي  
تحتاج العمال المهرة وشبه المهرة. فالشخصيات الوثيقة، الحريصة، والقادرة على  
التخطيط والمنظمة المثابرة وذات الحرص على الإنجاز، أكثر قدرة على الأداء الفعال  
في كل الوظائف المشار إليها ( القريوتي 2000، ص 77 - 78).

## \* تقويم نظريات الانماط:

1. إن وصف شخصيات الأفراد باستخدام لغة الأنماط فيه ميل إلى عدم التجربة، فحالما يمكن وضع شخص ما في نمط معين فإن الكثير من الأوصاف يمكن الصاقها به، ولما كانت محددات الشخصية متعددة كان من الصعب جمعها معاً في كل متكامل بحيث يمكن التعبير عنها ضمن إطار عام واحد كان من غير المناسب استخدام الأنماط في تصنيف شخصيات الأفراد والتدليل عليها.
2. إن استخدام أسلوب الأنماط في وصف شخصيات الأفراد لا يقوم على أسس قوية لأنه ينظر إلى الشخصية على أنها نتاج للوراثة وتهتم بالعوامل الحضارية والثقافية، ولا يأخذ بالاعتبار أهمية الخبرات المكتسبة أثناء مراحل النمو. (عدس، 1995، ص 285-286).

### 1. نظريات الدينامية:

- 1- النظرية النفسية الاجتماعية التفاعلية (الفرد أدلروايريك فروم) وكان هورفي وهاري ستاك سوليغان:

ويرى أدار كمنثل رئيس لهذه النظرية أن شخصية الإنسان تتشكل ليس بفعل الغرائز كما جاء في نظرية فرويد، وإنما نتيجة للعوامل الاجتماعية، حيث يرى الأشياء ويفسرها من خلال تجربته، فمفهوم الذات أساس في هذه النظرية ويلعب دوراً هاماً في تشكيل السلوك.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الشخصية تتشكل بتفاعل عدة عوامل هي:

### 1. الأهداف الخيالية:

إن سلوك الفرد يمكن تفسيره بالسعي لتحقيق أهداف قد تكون خيالية ومع ذلك فهي تشكل قوة دافعة لسلوكه.

### 2. السعي نحو التفوق:

ويقصد بمفهوم التفوق السعي نحو الكمال أو نحو تحقيق الذات، وهي رغبة مخلوقة مع الإنسان وتنعكس على السلوك بعدد من الطرق ويمكن أن تفسر كثيراً من السلوكيات.

### 3. الشعور بالنقص والعمل على تعويض النقص:

يرجع هذا الشعور إلى عوائق نفسية واجتماعية أو خلقية يشعر بها الشخص وتؤدي به إلى العمل من أجل تعويض هذا النقص والتغلب عليه عن طريق التميز أو الإبداع في مجال ما.

### 4. المصلحة الاجتماعية:

الإنسان مخلوق ينزع نحو الجماعة ولكنها تحتاج إلى عملية صقل من خلال التنشئة الاجتماعية التي تلعب دوراً هاماً في تشكيل وقلبه شخصية الفرد.

### 5. نمط الحياة:

ويعني مبدأ النظام الذي يسيّر الشخصية وهو الذي يعكس خصوصية كل شخص. ويتشكل هذا النمط في البدايات الأولى من الحياة، ومن ثم بفعل الخبرات بحيث يصبح هذا النمط ثابتاً نسبياً ومعيّاراً للتفريق بين شخص وآخر.

### 6. الذاتية الإبداعية:

من الصعب تحديد المقصود بهذا المفهوم بدقة، فهو مفهوم وسطي بين المؤثرات على سلوك الإنسان ونمط استجابته لتلك المؤثرات. وتلعب العوامل الوراثية والخبرات أدواراً مهمة في تشكيل الذات. وتنعكس هذه السمة بقدر الإنسان على تحديد الأهداف المتوخاة ووسائل تحقيقها (القيوتي، 2000، ص 79-80)

### 2. نظرية التحليل النفسي (سيجموند فرويد):

يعتبر سيجموند فرويد رائد مدرسة التشخيص والعلاج النفسي وفيما يلي أهم مبادئ هذه النظرية:

1. القوى البيولوجية: وهي التي تسيطر على سلوك الفرد وإحدى هذه القوى وهي الغريزة فالوليد يولد وهو مزود بمجموعة من الدوافع الغريزية اللاشعورية وتكون مصدراً

للطاقة المحركة لسلوكه وجميع أشكال التطورات نتاج للتغيير الذي يطرأ على مساري الطاقة الغريزية وانتظامها. وهذه الطاقة تغير اتجاهها لإحداث نوع من التوازن لدى الطفل. ورغم حدوث التوازن تظل الطاقة الغريزية في نشاط وحركة دائمين، وقد عرف فرويد هذه الغريزة بالغريزة الجنسية أو لبيدو (Libido).

2. شخصية الفرد ذات طبيعة بنائية: أي تتطور تدريجياً لتشمل ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

الهو (Id)، الأنا (Ego)، الأنا الأعلى (Super Ego). وعند ولادة الطفل يكون مزوداً بالجزء الأول وهو مستودع الغرائز اللاشعورية المحكومة بمبدأ اللذة فقط. والوليد لديه حاجات بيولوجية كالجوع والعطش والغرائز اللاشعورية تعمل على دفع الوليد لإشباع هذه الحاجات، وإمكانياته المحدودة في التمييز بين ما يشبع الحاجة حقيقة وما لا يشبعها، لا يميز بين ندي أمه المصدر الحقيقي لإشباع جوعه وحلمة بلاستيكية.

ومع النمو يتعلم الطفل تدريجياً أن يميز بين الأشياء التي تشبع وتلك الخادعة، وهذا التعلم هو أساس تكوّن (الأنا) ويتكوّن (الأنا) من الأفكار المنطقية والإدراكات التي تؤهل صاحبها للتعامل مع الواقع وتكون أغلب وظائفها جزءاً شعورية ومنطقية، ويتولى الأنا ضبط الغرائز اللاشعورية ليوجهها إلى مواءمة الإشباعات الحقيقية. وإذا كان (الهو) محكوماً بمبدأ اللذة فإن الأنا محكوم بمبدأ الواقع أو بعمليات التفكير الثانوية ومع تعامل الفرد مع الواقع وتلقيه ضروب التنشئة الاجتماعية واكتسابه لاتجاهات الجماعة وقيمتها وعاداتها وتقاليدها. يبدأ الجزء الثالث من شخصية الفرد بالتشكل ليصبح مصدراً للقواعد التي تقود سلوكه وبذلك يتكامل بناء الشخصية، وتسير أفعاله على النحو الآتي:

- إذا جاع الفرد (دافع فطري غريزي) يبحث عن الطعام كموضوع لإشباع جوعه (مهمة الأنا) وهذا الطعام لا بد أن يكون حلالاً (قيمة دينية يحددها الأنا الأعلى).
- إذا عطش الفرد (الهو) يبحث عن الماء (الأنا) ولكنه لا يشرب الخمر لإرواء ظمئه (الأنا الأعلى).

- يتطلع الفرد إلى امتلاك ثروة (الهو) ويعمل ليكسب (الأنا) ولكنه لا يسرق (الأد) (الأعلى).

- يرغب في الإشباع الجنسي (الهو) فيتزوج (الأنا) ولكنه لا يزنّي (الأد) (الأعلى).

والجدول التالي رقم (1) يبين جوانب الشخصية في نظرية فرويد

### جدول رقم (1)

#### جوانب الشخصية في نظرية فرويد

المكون	طبيعته	أهدافه ووظائفه الأساسية	العوامل المكونة له	المبدأ الذي يحكمه
الهو ID	- غرائز وحاجات أولية تمثل الطبيعة الحيوانية والشهوانية في الإنسان. - يمثل الصور البدائية للشخصية قبل أن يتناولها المجتمع بالتهذيب.	- إشباع الغرائز والحاجات الأولية للفرد بتخليصه من حالات التوتر أو خفضه.	- تسهم الوراثة في تكوينه فهو فطري.	- مبدأ اللذة الذي يهدف إلى تخليص الفرد من التوتر الذي يظهر على شكل ضيق أو ألم.
الأنا Ego	- أساليب وأنشطة شعورية يقوم بها الفرد في التفاعل مع البيئة إشباع حاجات الهو المختلفة.	- نظراً لأنه مركز الشعور والإدراك الحسي والعمليات العقلية، والمشرف على الحركة والإرادة، فهو يقرر متى يمكن إشباع حاجات الهو ومتى وأين وكيف، أي أنه يخترع من البيئة الجوانب التي يتم فيها الإشباع، وبعبارة أخرى فهو المسؤول عن الدفاع عن الشخصية وتوافقها وحدس الصوراعات بين مطالب الهو ومطالب الأنا الأعلى.	- الدين والعادات والتقاليد التي يكتسبها الفرد في الثقافة المجتمعية الأسرية خاصة ومؤسسات المجتمع الأخرى عامة.	- مبدأ الواقع الذي يهدف إلى تحقيق الذات وحفظها. التوافق بين الاجتماعي. يهدف إلى التوافق بين مكتسبات الهو ومصادر الضغوط الخارجية.
الأنا الأعلى Super Ego	- مثاليات، أخلاقيات، قيم، معايير، ضد مير، سلطة داخلية ورقيب نفسي.	- ضبط دوافع وغرائز الهو ذات الطابع الجنسي والعدواني التي تلقى أثناء	- الأخلاق، الدين، القيم، العادات.	- مبدأ الضمير والسلطة الداخلية.

		الرفض من المجتمع ومنعها. - القواعد الأخلاقية الأهداف الأخلاقية الأهداف الواقعية. فالغاية لديه لا تبرر الوسيلة		
--	--	--	--	--

3. يسير التطور النفسي الجنسي عبر مراحل ثمانية متميزة، وفي كل مرحلة يسود نمط من أنماط السلوك والنشاط. كما يجابه الفرد في أثنائها مشكلات تكيفية جديدة. (الريماوي، 1998، ص35-41).

فرويد يرى أن الحياة سلسلة من الصراعات النفسية المستمرة حيث تتنازع الرغبات ويؤدي الحرمان منها إلى اكتساب الشخصية آليات مختلفة للتعامل مع الحرمان، ويتمثل الصراع من عناصر الشخصية الثلاثة حيث تمثل كل منها ما ميولاً ورغبات مختلفة. ويتخلص الفرد من صراعاته بالحيل والآليات الدفاعية التي يمارسها للتعامل مع حالات الصراع وليعيد التوازن لكيانه.

أما ديناميكية عمل الشخصية فتتمثل في الكيفية التي يتم فيها تحويل الطاقة النفسية التي تولدها الغرائز إلى طاقة فيسيولوجية حركية وبالعكس، والتي تحكمها عملية التفاعل بين التناقضات والصراعات بين أمور متعارضة، وبين محاولات إطلاق الطاقة النفسية من ناحية أو الاحتفاظ بها من ناحية أخرى، فالقلق محرك للصراعات المختلفة للشخصية وبالتالي عنصر مهم في تصرفاتها.

4. إن للوعي ثلاثة مستويات وهي:

- أ. الشعور: ويمثل الوعي الكامل والاتصال بالعالم الخارجي عن طريق عمليات التفكير والإحساس والإدراك.
- ب. اللاشعور: ويمثل مخزن الرغبات أو الحاجات أو الدوافع التي يقدر الفرد على إشباعها صحياً.
- ج. ما قبل الشعور: ويمثل مخزن الخبرات التي لا يعيها الفرد ولكن من السهل أن يتذكرها ويعيدها إلى الشعور.

5. قد يلجأ الفرد إلى بعض الحيل الدفاعية اللاشعورية للتخفيف من حدة القلق العصبي الناتج عن فشله في الإشباع الصحي لبعض الدوافع والحاجات اللاشعورية، ومن هذه الحيل: الكبت وهو قمع لا شعوري لتلك الحاجات أو الدوافع أو الغرائز اللاشعورية والإسقاط وهو أن يرى الإنسان عيوبه في الآخرين والنكوص وهو العودة إلى سلوكيات مرحلة نمائية سابقة. (القيوتي، 200، ص 81).

### نقد النظرية:

1. تركت مبادئ هذه النظرية بصمات واضحة على الدراسات النفسية لفترة طويلة.
2. لم تصمد معظم المبادئ أمام النقد العلمي والمنطقي لافتقارها للمنهجية العلمية.
3. استقت المبادئ من مجموعة الملاحظات التي جمعها فرويد الطبيب وهو ويعالج مرضى الطبقة الوسطى في فيينا عاصمة النمسا، ومن الصعب تقييم هذه المبادئ على الناس العاديين.
4. ركز هذا الاتجاه على العامل الجنسي في تغيير السلوك.
5. هذه المبادئ تشكل جزءاً من تاريخ علم النفس التحليلي.

### 3. النظرية النفسية الاجتماعية:

يعيد العالم الألماني أريك أريكسون من علماء التحليل النفسي للمحدثين الذين وسعوا أفكار فرويد ومفاهيمه وعدلوا وطوّروها، وقد استطاع أن يكون نظرية شاملة في التطور النفسي الاجتماعي للفرد، وتشمل نظريته المبادئ التالية:

1. كل مجتمع يتعامل مع أطفاله بطريقة خاصة به مغايرة لطرق المجتمعات الأخرى، ومرد هذه الفروق إلى الاختلافات الثقافية بين المجتمعات. فالثقافة عامل مؤثر في تحديد مراحل النمو وديناميات كل مرحلة.
2. يمر النمو النفسي الاجتماعي للفرد بثماني مراحل يطلق عليها الأعمار الثمانية للإنسان، وتتميز كل مرحلة من هذه المراحل بأزمة أو صراع ناتج من التوقعات الاجتماعية الثقافية من الطفل وهذا الصراع يمكن أن يحل بشكل صحي أو غير



صحي، والجدول التالي رقم (2) يوضح مراحل التطور النفسي الاجتماعي في نظرية أريكسون.

3. يستمر تطور الشخصية طوال فترة الحياة، وهذا التطور له خطان: خط إيجابي يتنامى منه الشخصية السوية حسب التوافق أو خط سلبي يتنامى فيه الشخصية غير السوية سيئة التوافق. (الريماوي، 1998، ص 40-42).

## الجدول رقم (2)

مراحل التطور النفسي في نظرية أريكسون والفترة الزمنية لكل مرحلة وخصائصها

المرحلة الزمنية وفترتها	خصائص المرحلة
1. الإحساس بالثقة مقابل عدم الإحساس بها. (Trust VS Mistrust) (من الولادة وحتى نهاية الشهر الثامن عشر)	- يعتمد الطفل كلياً على الأخرين في إشباع حاجاته البيولوجية الأساسية، كالغذاء والنظافة والدفع، والاتصال الجسدي بالأم (Physical Contact) - يتعلم الرضيع الثقة أو عدمها بواسطة الأخرين الذين يشبعون حاجاته الأساسية، فإذا أشبعت الأم حاجاته بطريقة منظمة ودافئة يتطور لديه الإحساس بالثقة ببيئته ونفسه، وعكس ذلك يولد عدم الإحساس بالثقة. - تعد الأم أكثر الأشخاص أهمية في حياة الطفل؛ لإشباعها المباشر عليه وإشباعها لغيره.
2. الإحساس بالاعتماد على النفس مقابل الإحساس بالخجل والشك. (Autonomy Vs Shame and Doubt) (من بداية الشهر التاسع عشر إلى نهاية السنة الثالثة).	- يتعلم الأطفال الاعتماد النسبي على أنفسهم، فيقومون بكثير من الأنشطة المتعلقة بالتغذية والمشى والكلام وعمليات الإخراج، وينمو لديهم الإحساس بالاستقلال الذاتي. - يعاني الطفل الصراع بين رغبته في تأكيد ذاته وإنكار الآخرين لحقه في تحقيق هذه الرغبة، وإذا لم يعطه الوالدان نوعاً من الاستقلالية فيشعر بالخجل والشك. - يدخل الأب بؤرة اهتمام الطفل ليصبح الشخص الثاني في الأهمية بعد الأم.
3. الإحساس بالقدرة مقابل العجز.	- تتسع التفاعلات الاجتماعية للطفل وتزداد قدرته على

<p>مواجهة التحديات الاجتماعية المتزايدة.</p> <p>- يزداد شعور الطفل بالمسؤولية الاجتماعية لامتلاكه قدرات لغوية وعقلية وحركية تساعده على التأثير في الأشخاص من حوله.</p> <p>- يدخل معلم الروضة مجال اهتمام شخص ما مهم لديه.</p> <p>- يبدأ الضمير بالنمو، ويصبح الطفل حساساً للصد وب والخطأ.</p> <p>- يتشكل لديه الشعور بالذنب، وبأنه شخص سيء، خاصة إذا استخدمت أساليب العقاب والتشدد في الآلة زام بالمعايير الخلقية.</p>	<p>الإحساس بالذنب.</p> <p>( Initiative VS Guilt )</p> <p>(من بداية السنة الثالثة إلى نهاية السنة الخامسة).</p>
<p>- ينشغل الأطفال في هذه المرحلة بتعلم أساليب الإنتاج والمنافسة.</p> <p>- تنمو لديهم عمليات وقدرات حركية ولغوية وعقلية تساعدهم على أداء كثير من المهارات والمهام المختلفة، وهذا يساعدهم على تكوين نظرة واقعية عن قدراتهم وكفاءاتهم، وعلى الشعور بأنهم قادرين على الإنجاز والتحصيل.</p> <p>- يتعلم الطفل قبول التعليمات وكيفية الحصول على تقبل الآخرين واعترافهم، ويدخل المعلم وجماعة الرفاق حياة الطفل، ويشكلون مركز الأهمية مع عدم إهمال دور الآخرين.</p>	<p>4. الإحساس بالإنجاز مقابل الإحساس بالنقص.</p> <p>(Industry VS Omferiority)</p> <p>(من بداية السنة السادسة إلى نهاية السنة الحادي عشرة).</p>
<p>- يطور شعوراً بالضعف والدونية إذا لم تزدده الأسرة والمدرسة وجماعة الرفاق بالاعتراف بجهوده ولم يتم قبوله فرداً منتجاً قادراً على الإنتاج والتحصيل.</p>	
<p>- تعد هذه المرحلة حرجة وحساسة جداً لدخول الفرد كمرحلة المراهقة وحدث تغييرات في مجالات النمو المختلفة وانعكاسها على شخصيته وأنماط سلوكه.</p> <p>- يبدأ الفرد بالبحث عن شخصيته وتشكيلها، ويسخدم عمليات تجريب مختلفة لاختيار الهوية المناسبة له، ويظهر هذا في التقلبات المفاجئة في قيم المراهق وميوله وأساليب تفكيره وطرق اختياره لأصدقائه ومهنته وما شابهها.</p>	<p>5. الإحساس بالهوية مقابل غموض الهوية.</p> <p>(Identity VS Role Confusion)</p> <p>(من بداية السنة الثامنة عشرة حتى نهاية السنة الرابعة والثلاثين)</p>

<p>- يقوم الفرد بأدوار اجتماعية عدة، فهو والد وزوج وعامل ومشارك في مجتمعنا المحلي.</p> <p>- يتطور إحساسه بالإنتاجية والإنجاز والقيام بالأعمال ذات المعنى والفائدة.</p> <p>- يقوم بالإنجاب ورعاية أولاده ونقل الحكمة والقيم والفضائل لهم.</p> <p>- تعد السلبية والجمود والانشغال بالذات وعدم القدرة على التحرر من الأخطار الرئيسية التي تواجه الفرد في هذه المرحلة خاصة إذا لم يتطور الإحساس بالإنتاجية والإنجاز.</p>	<p>7. الإحساس بالإنتاجية. مقابله الإحساس بالجمود. (Intimacy VS Isolation) (من بداية سن الخامسة والثلاثين إلى منتصف الستينات).</p>
<p>- يحاول الفرد أن يطور إحساسه بالحياة ومعناها الشامل، ويشعر بأنه أسهم بفعالية في مجتمعه.</p> <p>- قد يشعر الفرد باليأس إذا لم يستطع التغلب على الأزمات في أثناء تطوره في المراحل السابقة، وينتج من ذلك شعوره بسخافة الحياة وضحالتها.</p>	<p>8. الإحساس بالتكامل. مقابله الإحساس باليأس. (Integrity VS Despair) (من سن الخامسة والستين إلى نهاية العمر).</p>

(الريماوي، 1998، ص 42-43)

### \* تطور الشخصية في مرحلة المراهقة:

تعتبر مرحلة المراهقة من المراحل الهامة في تشكيل شخصية الفرد فقط وصفها ستانلي هول: "فترة فيها الكثير من الشدائد والأزمات والعواصف والذواء". وحدد كل من أفلاطون وأرسطو منذ أكثر من ثلاثة قرون قبل الميلاد من مشاكلة التعامل مع المراهقين الذين هم على حد وصف أرسطو يغلبهم الهوى على أمرهم وأقرب إلى أن تجرفهم أهواءهم ونزعاتهم كما شكوا أفلاطون من أنهم عرضة للجدل والخلاف لمجرد المجادلة والمناظرة. (مس، وآخرون، 1980، ص 442).

فالفرد في هذه المرحلة يتعامل مع متغيرات كثيرة، جسمية وجنسية ونفسية ومعرفية وتغيرات في المطالب الاجتماعية، وتغير في العلاقات بين الفرد وأقرانه وفيما بينه وبين الراشدين وللتوافق الجنسي والتهيؤ التربوي والمهني وما يطرأ على جسمه من تغيرات، كما يتطور التفكير التجريدي والمنطقي وينعكس الطريق الحياتي والسعي لإثبات الذات وتأكيداتها إذ تعتبر أكثر الدرجات ضخامة من التطور الاجتماعي

للشخصية من الولادة حتى البلوغ، (فريدمان، 2000، ص23). ويتبع هذا التطور تطوراً في الناحية الانفعالية والاجتماعية والتي تعكس شخصية الفرد وتعطي صورة عن ذاته ويبين الريماوي أهم الملامح التي تميز شخصية الفرد في مرحلة المراهقة على الشكل التالي:

1. ازدياد قدرة المراهقين على تحسين الأفكار الاجتماعية والوعي بها والتي بدأت في نهايات الطفولة.
2. بروز الأنا بقوة والوعي بالذات فيصير مشهد الأنا مشهداً مألوفاً (ضمير المتكلم أنا) في بدايات معظم جملة.
3. يحاكم المراهق المعلومات في ضوء ما لديه من خبرات سابقة.
4. يرغب في استكشاف متغيرات الموقف ومحتواه.
5. الميل نحو الاستقلالية والاعتماد على النفس ويتجلى ذلك بمحاولته النزوع لاختيار أصدقائه ونوع ملابسه ودراسته وتحديد ميوله بنفسه ويتصادم ه ذا النزوع مع حاجته إلى الأمن فيتوجه إلى جملة الرفاق التي تشبع لديه حاجته إلى الأمن وتشجعه على الاستقلالية عن الوالدين.
6. البحث عن الهوية فالإحساس بالهوية لازم لتجاوز المراهقة إلى الرشد، وه ذا الإحساس يدفع بالمراهق إلى التمايز عن أقرانه وإلى احتلال مكان في الشلة ولعب دور معين وتحديد من هو والبحث أو التفكير في مهنة المسد تقبل والاسد تعداد لمتطلبات الحياة في مرحلة الرشد واكتساب المهارات اللازمة لذلك. (الريماوي، 1998، ص 425-427).

#### \* الخصائص الانفعالية التي تميز الشخصية في مرحلة المراهقة:

هناك مجموعة من الخصائص الانفعالية التي تميز الشخصية في مرحلة المراهقة:

1. الرهافة الانفعالية: وتعني التأثر بسرعة بالمتغيرات المختلفة مهما كانت تافهة، فإذا ثار فإن ثورته أحياناً تنتسم بالعنف فيصرخ ويشتم ويندفع.

2. الارتباك عندما يعجز عن مواجهة موقف معقد ولا يتمكن من التصرف حياله إما لجهل أو غموض في عناصر الموقف.
3. حساسية شديدة للنقد وإن كان النقد صائباً وبناءً وقد يعد النصيحة نقداً والتوجيه إهانة وإقراراً بعجزه وبخاصة إذا كان النقد على مسمع الآخرين.
4. تقلب الحالة الانفعالية من حزن إلى فرح ومن تفاؤل إلى تشاؤم ومن بكاء إلى ضحك ودون سبب مقنع.
5. سيطرة العواطف الشخصية المرتبطة بالأنا كالاعتزاز بالنفس والطعام والملبس ومحاولة جذب الانتباه والتألق.
6. علاقته مع أصدقائه يظهر فيها الغيرة ويعبر عن ذلك بالهجوم بالكلام على من يغار منه.
7. القلق نظراً لزيادة الحاجات والمتطلبات الجديدة وعدم القدرة على إشباعها مما يطور مشاعر الإحباط والشعور بالعجز وتتمثل حاجاته بالحاجة إلى ضبط الذات والاستقلالية والانتماء والصحة والتقلب الاجتماعي والتكيف الاجتماعي والعجز عن إشباعها قد يولد مشاعر الهم والقلق.
8. الغموض والتناقض والصراع وذلك لانتقاله من بيئة الأطفال المعروفة لديه إلى بيئة جديدة مجهولة معرفياً فما لديه من خبرات عنها قليلة فهو لا يدرك ما الذي يريده منه الكبار وما الذي يريحهم وتحيره ردود أفعالهم نحوه فضلاً عما يعيشه من صراعات ناشئة عن تضارب الحاجات والرغبات وآراء الأهل والرفاق والقائم الأسرية والتنافس والمجالات والصحف ورغبته بالاستقلال عن والديه وحاجته إليهم ورغبته الجنسية والقيم والاجتماعية والأخلاقية والدينية. (الريماوي 1998، ص425).

### \* جوانب نفسية من اختيار المهنة للمراهق:

العوامل النفسية تؤثر في اختيار المراهق للمهنة فلو كانت لدى الفرد دوافع لم تجد إشباعاً تاماً لها بالوسائل الأخرى فإن اختيار مهنة معينة قد يتيح وسيلة مقبولة اجتماعياً لإشباع هذه الدوافع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، فالدوافع مثل السيطرة على الآخرين والعدوان والحنو والفضول الجنسي قد تلعب في جذب الفرد المراهق

نحو مهنة معينة فيعمل ضابط شرطة أو مختصاً بالخدمة الاجتماعية أو إدارة الأعمال أو طب النساء أو التمريض. (مس وآخرون، 1980، ص 490 - 491)

### \* مرحلة الرشد:

إن وصول الفرد إلى نهايات مرحلة المراهقة يعني أنه قد اكتسب معظم الشروط المسبقة للانتقال إلى مرحلة الرشد. فيتركز التطور في الأسرة بما في ذلك العلاقات الزوجية والوالدية وتتنوع حياة الراشد وتتنوع طبيعة العلاقات والصداقات والألفة والتعلق والحب ويتركز التطور على الشخصية بما في ذلك طبيعة الذات وأنظمتها والأدوار الجنسية والتطور الأخلاقي. (الريماوي، 1998، 453-468)

### \* تطور الشخصية في مرحلة الرشد:

أن الشخصية في مرحلة الرشد تمر بما يلي:

#### 1. النضج:

وهو مجال من مجالات تطور الشخصية وتعني قدرة الفرد على التعامل بكفاءة مع التحويلات والتغيرات التي تمس مجالات حياة الراشد وعملية الرشد تمر بأربع مراحل للتطور وهي:

- أ. السمع والطاعة: إذ يظهر الفرد في هذه المرحلة طاعة للسلطة والعادات والتقاليد ويتصرف تصرفات ملائمة ومرضياً عنها.
- ب. التسيير الذاتي: يعتمد الفرد في هذه المرحلة على ذاته فهو قادر على إعمال عقله في الأشياء وعمل ما يراه مناسباً معرباً عن إرادة القوة والتصميم والشجاعة.
- ج. التوكيد: يطور الفرد في هذه المرحلة مهمات وينقن عمله المهني ويقدر على التأثير في الآخرين.

د. الوفاء: يفهم الفرد من هذه المرحلة وجهات نظر الآخرين ويهتم بخدمتهم اعتقاداً منه بأن هذه الخدمة فيها الخير له ولهم.

## 2. تطور الذات في مرحلة الرشد:

إن أهم ما يميز تطوّر الذات في مرحلة الرشد الوعي بها وتحقيقها ف أهم مجالات الوعي بالذات هو إشغال الراشد بتنظيم أو توجيه ذاته. أما ماسلو فيعتقد بأن قمة تطور الهوية أو الشخصية تتمثل بالقدرة على تجاوز الذات وقد ربط بين تحقيق الذات وإشباع الحاجات السابقة لها والمرتبة ترتيباً هرمياً كما هو مبين في الشكل (7) فالفرد بحاجة إلى إشباع حاجاته المختلفة قبل أن يصل إلى إشباع أرقاها وهي تحقيق الذات. وإذا حقق الفرد ذاته فإنه يكون قادراً على عمل كل ما يقدر عليه وقد حقق أقصى إمكاناته. (الريماوي، 1998، ص495)

### شكل رقم (7)

#### تحقيق الذات إشباع كل الحاجات وتحقيق الطموحات



## مفهوم الذات

### شكل رقم (8)

ويعرفها حامد زهران بأنها: "الشعور والوعي بكيونة الفرد، كما أنها تتم و  
وتتفصل تدريجياً عن المجال الإدراكي وتتكون بنيتها نتاجاً للتفاعل مع البيئة وإن  
الذات تشتمل: الذات المدركة، والذات من تصور الآخرين، والذات المثالية، وإنها قد  
تمتص قيم الآخرين وتسعى إلى التوافق والثبات وتتمو نتيجة للنضج والعلم". (زهران،  
1977، ص253)

وعرفت على أنها: "مركب من عدد من الحالات النفسية والإنطباعات  
والمشاعر وتشمل ما تتضمنه كلمات أنا، لي، ذاتي، وتمثل كلاً من الجوهر الذي يقع  
في أساس معاناة الإنسان وتجربته ككائن إنساني مدرك". (الحياري، 1993، ص 64).

وتعرفه سعدية بهادر هي: "الجزء الواعي والمدرك من كيان الشخصية  
الإنسانية التي يمكن رويتها والتعرف عليها". (بهادر، 1983، ص 46)

وتعرف على: "أنها مفهوم افتراضي شامل يتضمن جميع الأفكار والمشاعر  
عند الفرد التي تعبر عن خصائص جسمية وعقلية وشخصية وتشمل: معتقداته وقيمته  
وآرائه وطموحاته". (الحياري، 1993، ص64).

ويعرفها بودتر على أنها: "تجريد بطوره الفرد بشأن خصائصه وقدرته  
وأشياءه ونشاطاته التي تحيط بها والتي تكون مشتقة من خبراته".

### \* مراحل تطور الذات:

#### 1. تطور مفهوم الذات:



ثبات الذات يظهر إبان مرحلة الطفولة المبكرة، فمفهوم الذات يبدأ بالتكوين منذ اللحظة التي يبدأ فيها الطفل باستكشاف أجزاء جسمه، فالذات لدى الطفل ما قبل المدرسة يقتصر على الجسم فلو سئل أطفال ما قبل المدرسة ما الفرق بينك وبين زميلك؟ كانت الفروق جسمية "أنا أطول منه أو لي معطف أحمر"، وفي البداية من السنة السادسة من عمره يأخذ مفهوم الذات يتغير تدريجياً ومع السنة الثامنة يظهر الأطفال فهماً مجرداً للذات، فيدركون أن العقل ليس هو الجسم وأنهم يختلفون عن الآخرين في أفكارهم ومشاعرهم وهذا الإدراك لا يقود إلى الإحساس بالفرد (الريماوي، 1998، ص 418).

وفي العاشرة يحدث تطور الإحساس بالذات الداخلية أو المستتبهة والخاصة بالفرد، وفي الوقت نفسه يدركون أن لكل فرد مثل هذه الذات المكونة من المشاعر والأفكار المخبأة عن الآخرين فتبرز الذات الاجتماعية إذ يبدأ الأطفال بالحدوث عن نواتهم لصفات ذات طبيعة اجتماعية مثل أنا كريم، أنا عطوف... أنا خجول، ويفصل حامد زهران مراحل تطور الذات على الشكل التالي. (زهران، 1977، ص 257)

أ. من الميلاد - 3 شهور: يخرج الوليد من بطن أمه لا يعلم شيئاً وليس لديه مفهوماً جاهز لذاته فالذات موجودة من بداية حياة الفرد لكنها في حالة خمول ولا تأخذ في التحقق التدريجي مع النمو وتتمايز الذات الجسمية ولا يكون هناك تمايز ولا حدود واضحة بين الذات وغير الذات ويبدأ تفاعل الذات والبيئة وتبدأ الذات بالتمايز.

ب. 3-4 شهور: يكون التمييز خلال الحواس والعضلات.

ج. 4-6 شهور: التمايز اللفظي للذات وغير الذات.

د. ستة شهور: تتمايز الذات البدائية المنطوقة.

هـ. 5-9 شهور: يفهم الطفل الإشارات (مع السلامه) وتكون بداية الولادة السيكولوجية للطفل عند شعوره بذاته حيث يخرج من رحم اللاشعور بالذات وهنا حيث يستكشف نفسه.

و. عام كامل: مرحلة الكشف والاستكشاف وتتمو صورة الذات فيزداد التفاعل مع الأم والآخرين واستعمال الكلمات 10% ضمائر وهنا تبرز هويته الداخلية وهي ما

زالت تتفاعل بالبيئة الخارجية وتبدأ الذات الداخلة بالتفريق بين العالمين الداخلي والخارجي.

ز. حولين كاملين: يزداد تمييز الطفل لذاته ويكون متمركزاً حول ذاته يفرق بين الآخرين، وتنمو أنا وأنت وملكي وملكك وتتكون الذات الاجتماعية وتزداد القدرة على فهم الذات.

ح. 3-7 سنوات: يرسم صورة أشمل للعالم ويزداد شعوره بفرديته وشخصيته ويعرف أن له شخصية وللآخرين شخصية ويزداد تركيزه حول ذاته.

ط. 4-8 سنوات: يكون علاقات عقلية واجتماعية وانفعالية مع الآخرين المهمين في حياته ويسأل: لماذا؟ كيف؟ من؟ متى؟....

ي. 5-9 سنوات: يتقبل الطفل فرديته ويزداد الوعي بالذات ويقبل اعتماده على الآخرين ويزداد استقلاله وينضج تفاعله مع العالم الخارجي.

ك. 10 فما فوق (في المدرسة): يتعزز مفهوم الذات وتنمو عن طريق عملية الامتصاص الاجتماعي فتتمو الذات الاجتماعية ويزداد شعوره بقيمته والحب والعطف ويسعى لتعزيز صورته في أعين الآخرين، ويبدأ نمو الذات المثالية.

## 2. نمو الثقة بالنفس:

إذ يصبح الأفراد يتصفون بحسن التكيف فيدركون حقيقة ذاتهم ويصدقون أكثر تقبلاً للحقائق الخاصة بخبراتهم وإمكاناتهم وينفقون بأنفسهم فيميلون إلى استكشاف الخبرات الممهدة والتعرض لها ويكون إدراك الذات عن طريق التعلم ويكون فهمهم لذاتهم من خلال الطرق التي يعاملون بها من قبل الغير أثناء فترات نموهم وتطورهم، والثقة بالنفس تحتاج من الفرد أن يدرك جيداً بأن حل المشاكل يحتاج إلى كثير من المحاولة والخطأ، فالخبرة هنا هي خبرة ذاتية تتولد بتقبل الآخرين لهم لا عن طريق قول الآخرين وهذا الطريق يخلق أفراداً ذوي كفاية ونفسيات إيجابية (الريم اوي، 1998، ص 353-354).

## 3. التشبه بالآخرين (التقمص):

يتحول مفهوم الذات من مرحلة الانغلاق حول النفس كما هو الحال في سنوات الطفولة إلى الانفتاح على الآخرين وعلى المؤسسات الاجتماعية كما هي عليه الحال في سنوات الرشد، فالارتباط بالآخرين والانتساب إليهم هو أكثر من العيش معهم وهذا يعني وجود حاجة ملحة للكون معهم والانسجام مع من يرتبط معهم وهذا الارتباط يولد عند الفرد قدراً من التصرف المسؤول، فالارتباط بالغير يتصل عادة بالناحية الإيجابية من الذات فيشعر الفرد أنه جزء من العالم المحيط به (عدس وزميله، 1995، ص 300-301).

#### 4. الطريق إلى تحقيق الذات:

إن الشخص ذي التكيف الجيد هو الشخص الذي يستطيع الثبات والصمود في أعقاب المواقف التي قد يمتد فيها بالفشل أو الهزيمة، وهو الشخص الواثق الذي أتيح له أن يحدد أهدافه بوضوح وواثق ويعي روابطه مع الآخرين على أسس سليمة، يفهم لذاته واستعداده للانفتاح على الخبرة من حوله لا بأخذ موقف دفاعي، فذات الفرد وشخصيته من نتائج الخبرات التي يمر بها، لذلك عليه أن يعيش الخبرات، فالشخص المنفتح للخبرة يكون لنفسه معايير خاصة لتقويم سلوكه تستند إلى المطالب الاجتماعية من حوله وإلى حاجاته ودوافعه المتصارعة وإلى ذكرياته من المواقف المشابهة للمواقف التي يمر بها مدركاً أنه لكل موقف خصائصه المميزة. فعلى الفرد أن يتعلم كيف ينتفع بخبراته الخاصة، فحسن قيام الفرد بعمله وتقييمه لذاته يتولد تدريجياً عن طريق إدراكه لمركزه النفسي في المجموعة التي ينتسب إليها وإدراكه للمجموعات التي يطمح أن ينتسب إليها.

## \* طرق الدفاع عن الذات:

يلجأ الإنسان إلى عدد من الوسائل الدفاعية للدفاع عن ذاته في مختلف المواقف وهو سلوك تحدده عوامل موقفية:

### 1. السلوك العدواني:

يسلك الإنسان هذا السلوك نتيجة شعوره بتهديد خارجي يحاول القضاء عليه بالاعتداء على مصدر العداة أو أناس آخرين، ويمكن أن يتطور السلوك العدواني بشكل خطر فيلجأ الشخص إلى تحطيم الممتلكات إهانة للغير لعدم إحساسه بالعدالة.

### 2. الشعور بالذنب:

عندما يتصرف الإنسان بشكل غير منطقي أو يكتشف أنه أساء تقدير الأمور يمكن أن تفرز الشخصية شعوراً بالذنب كوسيلة لإعادة حالة التوازن إلى الذات.

### 3. الإنكار:

يلجأ الإنسان إلى وسيلة إنكار قيامه بعمل ما لتجنب العقوبات المادية أو المعنوية التي يمكن أن يتعرض لها فيما لو اعترف بفعله.

### 4. الكبت اللاشعوري:

وفي حالة تعرض الفرد للخطر فيما لو أشبع حاجاته بطريقة غير مشروعة قد يكبت الفرد مشاعره دون وعي لأن الوعي قد يسبب له القلق المستمر فيحاول تجاهل الأمر وكبته.

### 5. التحريم:

يلجأ الإنسان في بعض المناسبات ونتيجة لعدم قدرته على إشباع حاجاته إلى قمع أو كبت مشاعره أو الضغط على نفسه لإجبارها على نسيان الموضوع ومدل السؤال وتجنبه لوعيه بعدم تحقيق المطلوب.

### 6. التبرير:

عندما يقوم الإنسان بتصرفات غير مناسبة فيبر ذلك بالمرض أو المواصلات أو حادث سيارة ليجعل تصرفه مبرراً.

#### 7. الإسقاط:

أن ينسب الفرد سلوكه غير المقبول أو ما ينوي عمله إلى أشخاص آخرين كاتهام رئيس مختلس موظفيه بالاختلاس.

#### 8. التعويض:

شعور الفرد بعدم الكفاءة أو النقص في جانب معين يدفعه إلى محاولة التعويض عن ذلك في مجالات أخرى، فالموظف ضعيف البنية وغير المعافى صحياً قد يعرض بالعمل الجاد ليلفت نظر الإدارة إليه.

#### 9. النكوص:

لجوء بعض الأشخاص إلى تصرفات صبيانية لا تتفق مع أعمارهم لينشء دوا عطف غيرهم، كلجوء الموظف إلى البكاء بشكل ذليل لتجنب العقوبة.

#### 10. التسامي:

لجوء الأفراد إلى استبدال الأهداف التي لم ينجحوا في تحقيقها بأمر أخرى، فالموظف الذي لم يستطع الوصول إلى مركز اجتماعي يلجأ إلى العمل الاجتماعية أو ينقطع إليه.

#### 11. التقليد:

لجوء الفرد لتمثيل شخصية مثالية لدعمه والمساعدة على تطويع شخصياتهم إذا كان ذلك في حدود مناسبة.

#### 12. أحلام اليقظة:

لجوء الموظف الفاشل إلى تخيل نفسه مسؤولاً عن عديد من المؤسسات.

#### 13. الانسحاب:

وهو علاج حالة الإحباط بالانسحاب من المواقف وعدم المشاركة مع الجماعة.

(القيوتي، 2000، ص 89-92).

يخلص الدارس للشخصية بعدد من الملاحظات وأهمها: عدم وضوح مفهوم الشخصية مما أدى إلى تعدد نظرياتها، وهذه النظريات تعبر عن طرق مختلفة لفهم الشخصية. هذا فضلاً عن صعوبة تحديد مراحل تطورها وملاحظتها في كل مرحلة من المراحل.

رغم هذا كله تبقى دراسة الشخصية نقطة هامة للإداري لا بد له من الإطلاع عليها والاستفادة منها، فقد تشكل له دليلاً هاماً في توزيع الأدوار وإدراك الجوانب الإيجابية والسلبية التي من شأنها أن تساعد في اختيار العاملين بطريقة تتناسب بدرجة ما مع طبيعة العمل التي من شأنها أن توفر درجة من الرضا لدى العاملين وتخلق روح الانتماء إلى المنظمة.

ومن هنا فقد يسعى المؤلف إلى توفير قدر من الفهم لموضوع الشخصية، من شأنه أن يمثل دليلاً يساعد الإداري في الوصول إلى مفهوم الشخصية ونظرياتها ومراحل تطورها مع التركيز على ملامح الشخصية في مرحلتها المراهقة والرشدية، وكذلك مفهوم الذات ومراحل تطورها ووسائل الدفاع التي تتخذها الذات في حالة الإحباط والتي يسعى الإداري إلى تعديلها وعدم وصول العاملين لها والتي من شأنها أن تؤثر سلباً في إنتاجية الفرد وبالتالي تدني الإنتاجية في المنظمة بشكل عام، وبخاصة إذا علم أن المؤسسة التربوية والتي تعد من أكثر المؤسسات حساسية بـ ذات الفرد، لأن الإنتاج ليس إنتاجاً مادياً يمكن ضبط عملية الإنتاج فيه بشكل ملحوظ وتوجيه مخرجات العملية التعليمية نحو الأهداف المنشودة. بل إنتاجاً يتعلق بالفرد وسلوكه وهنا تكمن الصعوبة حيث يصعب التنبؤ لكثرة المتغيرات.

## المراجع

- القرآن الكريم.
- الطويل، هاني عبدالرحمن، ( 1986 ) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، س لوك الافراد والجماعات في النظم ط1، الجامعة الاردنية، شقير وعكاشة، عمان.
- عدس، عبدالرحمن وشوق، محي الدين، (1995) المدخل إلى علم النفس، ط 5، دار الفكر عمان - الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، ( 2000 ) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي والمنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان - الاردن.
- الجسماني، عبد العلي، (1994) علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية، ط1، الدار العربية للعلوم، لبنان - بيروت.
- الرفاعي، نعيم، (1987) الصحة النفسية: دراسة في س يكلوجية التكييف، ط7، جامعة دمشق.
- حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الاردن.
- الحيارى، حسن، (1993) أصول التربية في ضوء الم دارس الفكرية اس لامياً وفكرياً، دار الأمل، اربد.

- ابن طفيل، حيي بن يقظان، (بلا) المقدمة، تقديم وتعليق وشرح علي أبو ملح، دار الهلال.
- الشرقاوي، محمد عبدالله، (1991) في الفلسفة العامة: دراسة ونقد، ط 2، دار الجيل، بيروت.
- الجابري، محمد عابد، (1991) تكون العقل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 5.
- حمدان، محمد زياد، (2000) علم النفس والنم و التربوي: مجالاته ونظرياته وتطبيقاته المدرسية، ط 1، دار التربية الحديثة.
- يونس، انتصار، (1988) سيكولوجية النمو والشخصية، ط 5، دار المعارف.
- الريماوي، محمد عوده، (1998) علم النفس التطوري، منشورات جامعة القدس المفتوحة ط 1، عمان - الاردن.
- مس، بول وكونجر، جون وكاجان، جيروم، ترجمة عبد العزيز سلام (1980) أسس سيكولوجية الطفل والمراهقة، مكتبة الفلاح، الكويت.
- فريدمان، ل.ن، يوكولاغينا، ترجمة أحمد خنة (2000) دليل المعلم إلى التربية وعلم النفس (نصوص مختارة) دار علاء الدين - دمشق.
- زهران، حامد (1977) علم النفس النمو: الطفولة والمراهقة، عالم الكتب، القاهرة.
- بهادر، سعدية (1983) من أنا؟ البرنامج التربوي النفسي لخبرة من أنا الموجهة لأطفال الرياض: بيت النظرية والتجربة، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، الكويت.





## الفصل الثالث

. الجماعة: طبيعتها, مدى تأثيرها على الفرد.

. السلوك الإنساني الفردي في المؤسسة ومحدداته.





## الجماعة، طبيعتها، مدى تأثيرها على الفرد

مُتَكَلِّمًا:

ينتمي الإنسان إلى جماعات محددة يشارك في فعاليتها ويسهم في تحقيق أهداف معينة من خلال إنجازاتها. وهو يحصل من هذا الانتماء على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية والتي يصعب عليه إشباعها منفرداً.

والفرد في عضويته للجماعة وفي اتصاله بأعضائها الآخرين يكون في موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة، تأتي إليه في صور معلومات ورموز وإيحاءات تعمل جميعاً على تحريك عملياته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه (السلمي، 1989).

إن الإنسان يلتحق بالجماعة لأنها توفر له فرصاً متجددة لإشباع حاجات ذات أهمية له. فالإنسان يحصل من الجماعة على الشعور بالإشباع الاجتماعي. وإذا نظرنا إلى الإنسان الحديث، فإننا نراه يعيش ويتفاعل مع جماعات مختلفة في البيوت والشارع والمدرسة والنادي والعمل... فهو يسكن مع جماعات ويلهو مع جماعات، ويقوم بأعمال تتعلق بوظيفته من خلال جماعات.

الجماعة تؤثر على الأفراد، وتلعب دوراً هاماً في حياة المنظمات، كما تنتج آثاراً إيجابية وسلبية في حياة المجتمعات.

لذا على الإدارة أن تدرك أهمية المجموعات وفهم مميزاتها وخصائصها التي يمكن على أساسها تحليل الجماعات، وبالتالي يمكن التقليل من المشاكل التي قد تنتج.

وسنتناول بعض المفاهيم الخاصة والمصطلحات، وسيتم التعرف على كثير من الجوانب المتعلقة بأمور الجماعة من حيث طبيعتها وخصائصها، وأهميتها في المؤسسة، ومدى انعكاس عملها على الناتج العام من حيث السلوك المادي والمعنوي. وكذلك مدى تأثير الفرد بالجماعة، ومدى تأثير الجماعة على الفرد.

## \* مصطلحات ومفاهيم ...

- الجماعة: هي عبارة عن ثلاثة أو أكثر، يتفاعلون مع بعضهم أو مع كل أفراد الجماعة، بينهما أهداف مشتركة، يحكمهم نظام معياري من السلوك والاتجاهات. (الطويل، 1998، ص203)
- تعريف آخر: عرف هومانز الجماعة بأنها "مجموعة أشخاص يتواصلون معاً لمدة من الزمن وتمكنهم قلة عددهم من أن يتواصلوا معاً وجهاً لوجه، وليس عبر أذنين آخرين".
- ويعرفها كاست: بأنها "مجموعة أو تجمع أشخاص تربطهم معاً روابط أو مصالح مشتركة قد تتمثل في طبقة اجتماعية أو جنس أو مهنة أو ما إلى ذلك". (دره، 1982، ص126)
- تعريف آخر: يعرفها أولمستد بأنها "مجموعة من الأفراد تتصل ببعضها وتمتع ببعضها وتدرك الأهمية الجماعية".
- تعريف آخر: أن الجماعة هي "الوسيلة للوصول إلى الهدف، سواء كان ذلك الهدف تحسين الإنتاج أو النوعية أو زبائن أكثر سعادة". (Deborah, 1994, p.5)
- يعرف ديفز الجماعة: بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها". (حريم، 1997، ص182)
- يعرفها القريوتي فيقول: "أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معاً لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة، وتتميز علاقتهم بالانسجام والانسجام النسبي". (القريوتي، 2000، ص123).

## ويشتق من هذا التعريف عدة سمات تميز الجماعات هي:

- الاعتماد المتبادل لأعضاء الجماعة على بعضهم البعض، حيث يتشاركون بدرجة كبيرة في القيم والاتجاهات والأهداف.
- وجود أنماط اتصال وتفاعل واضحة بين أعضاء الجماعة.
- اشتراك أعضاء الجماعة في الأهداف وفي الشعور بوحدة الهوية.

- حرص الجماعات على تطوير معايير سلوكية خاصة بها.
- تميز السلوك الجماعي بالاستقرار النسبي.
- التجمع: هو وجود غير مقصود أو مخطط له لأفراد، وغالباً ما يكون بصفة مؤقتة.
- أيضاً التجمع أكبر من الجماعة في العدد وقد يكون بأعداد كبيرة غير محددة، أهدافه وأغراضه متنوعة وغير محددة. (الطويل، 1998، ص203).
- الجماعة الرسمية: يتم تحديدها عبر بنية النظام، لها أعمال محددة، وجماعات عمل واضحة وما يمكن أن يمارسه الفرد من نشاطات عمل مشروط بأهداف النظام وموجه به. (الطويل، 1998، ص 205).
- جماعات العمل غير الرسمية: تنشأ بصورة تلقائية إلى جانب المجموعات الرسمية نتيجة لاجتماع العاملين في شتى المناسبات (السيدة، 1981، ص 35).
- تعريف آخر: هانسون قال أنها عبارة عن علاقات بين شخصية تتشكل من خلال المنظمة وتأثر على المجموعة الرسمية سواء بالمعارضة أو التخلي عنها. (Hanson, 1990, p.54).
- تعريف آخر: الطويل قال ليست من صلب البنية الرسمية للنظام ولا يتم تعيينها من قبل إدارته، وسلوكيات أفرادها لا تتحدد من قبل النظام، وتعتبر تشكلاً طبيعياً في بيئة العمل وتظهر كاستجابة للحاجة إلى الاتصال الاجتماعي، ولا يجب التقليل من أهمية دورها في إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لأفراد العمل. (الطويل، 1998، ص 205).
- المجتمع: هو ذلك الإطار الذي يحدد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد الذين يعيشون داخل نطاقه في شكل وحدات أو جماعات. (سرحان، 1982، ص227).

### \* أهمية الجماعة:

- إن علاقات الجماعة أمر محتم كمثل جميع جوانب العلاقات الإنسانية، الإداريون التربويون يواجهون جماعات المعلمين والطلاب والآباء وزملاءهم الإداريون وممثلي المنظمات والمجتمع وغيرهم.
- وقد تكون هذه الجماعات منظمة تجتمع في أوقات محددة أو لا تكون.

فالجماعات لا يمكن تجنبها، لأنها ترضي حاجات إنسانية أساسية. فكل فرد بحاجة لأن يرتبط بغيره. والجماعات تستطيع تحقيق حاجات الفرد للاهتمام بالآخرين بقيمته.

أيضا الجماعات ضرورية لتوفير الاتصالات التنظيمية المناسبة ولاتخاذ القرارات الفعالة وتهيئة الفرص للنمو المهني، ونستطيع القول بأنه كلما زاد اهتمام العاملين لجماعتهم وازداد اعتزازهم بها، ازداد إنتاج تلك الجماعة. (الداغ الياس، 1988، 103).

لذلك فإن ولاء أفراد الجماعة لبعضهم البعض، قد يفشل أو ينجح أهداف المؤسسة سواء كانت جماعة عمل رسمية أو غير رسمية.

### \* طبيعة الجماعة:

الإنسان بطبيعته مخلوق اجتماعي يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع آخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، مع إدراكه أن مجرد عضويته في جماعة عمل نشطة متناغمة لا يشكل بالضرورة ضمانا أكيدا لنجاحه في تحقيق ما يصبو إليه، غير أنه في الوقت نفسه يدرك ويعي أن عضويته في الجماعة النشطة تشكل فرصة لإضافة وتجمع مواهب جماعية تضيف إلى فرص تحقيق هدفه ونثريه، مما يسد تطبع أن يفقد بفرده.

### \* الجماعة تتميز بوجود خصال ثلاث:

1. أن أفراد الجماعة يعتمدون على بعضهم البعض، فهم يتقاسمون مع بعضهم قيمًا ومعتقدات واتجاهات ومعارف ومخاوف وما شابه ذلك من أمور معينة تسود بينهم.
2. أن أفراد الجماعة يجدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة كشعورهم بالأمن، والانتماء، والتقدير.
3. أن أفراد الجماعة يشتركون في الأهداف، فالجماعة كوحدة تسعى لتحقيق غايات وأهداف محددة. ولكي تتحقق هذه الغايات والأهداف لابد من تفاعل أعضاء الجماعة الذي يحصلون عبره على إحساس بالقناعة والرضا ما يدعمه إنجازهم لأهدافهم المرسومة. (الطويل، 1998، ص 204).



من طبيعة الجماعة أيضا أنها توفر للإنسان الشعور بالانتماء، كذلك هو يستمد منها الشعور بالأمن والطمأنينة، لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين في مساعدته. من ناحية أخرى فالإنسان حين يشارك في أعمال الجماعة فإنه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية، كما أن هذه المساهمة تتيح له فرصا لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته. (السلمي، 1989).

أن طبيعة الجماعة تعتمد على أن الفريق وسيلة للوصول وإنجاز الهدف سواء كان هذا الهدف تحسين الإنتاج، أو النوعية، أو إرضاء الزبون.

كل الفرق تسعى لأن يكون لها مظلة من القوانين والأنظمة لتنظيم عملها. لتقوده إلى النجاح، ويتساوى الأفراد بالقوة ضمن مظلة القوانين التي تحكمها. (Kit, 1994, p.5).

الأسرة مؤسسة اجتماعية تمثل الجماعة الأولى للفرد. فهي أول جماعة يعيش فيها الطفل، ويشعر بالانتماء إليها. وبذلك يكتسب أول عضوية له في جماعة. فيتعلم فيها كيف يتعامل مع الآخرين في سعيه لإشباع حاجاته، وتحقيق مصالحه من خلال تفاعله مع أعضائها.

ولا نغالي إذا قلنا أن نمط عضويته في جماعة الأسرة يمتد معه، وينعكس في طريقة تربيته واكتساب عضويته في الجماعات الأخرى التي تقابله كلما زاد نشاطه، واتسع نطاق تفاعله مع المجتمع. مثل، جماعة اللعب، والجماعة المدرسية، وجماعات العمل وغيرها. (سرحان، 1982، ص 185).

### \* خصائص الجماعة...

يلاحظ من التعاريف السابقة وغيرها لمفهوم الجماعة \* أن الجماعة تتكون من ثلاثة فأكثر، وأن أي جماعة أكبر بكثير من مجرد شخصين، فهناك العلاقات والتفاعلات... التي تعبر عنها شخصية الجماعة التي تميزها عن شخصية كل فرد فيها. وفيما يلي السمات والخصائص العامة للجماعة:

1. عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا، ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد.

2. لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق هدف مشترك.
3. يقوم الأفراد بأدوار للعمل على تحقيق هذه الأهداف.
4. يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في القيام بأدوارهم لتحقيق أهداف الجماعة.
5. كل فرد عضو في الجماعة، يعي ويدرك الفرد الآخر.
6. كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة.
7. تطور الجماعة قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب فيه والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول. (حريم، 1997، ص 183).

### \* أنواع الجماعات:

يمكن تقسيم الجماعات إلى نوعين رئيسيين هما:

#### الجماعات الرسمية:

يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف. منها ما يلي:

- ما يشكل منها وفق التسلسل الرئاسي Command group، والتي تشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم رئيس مسؤول عنهم وعن أدائهم.
  - جماعة مهمة Task Group، وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة.
- إما أن تكون هذه المجموعة دائمة لمتابعة مشروع ما، أو مؤقتة لدراسة موضوع معين. (القريوتي، 2000، ص 133).

الطويل بهذا الخصوص قال: الجماعات الرسمية هي تلك التي يتم تحديدها عبر بنية النظام، التي لها تعيينات عمل محددة وجماعات عمل واضحة.

أيضا التنظيم يتم تحديده عن طريق الإدارة العليا في المشروع وتبينه خطوط السلطة والعلاقات التي ينبغي أن تكون. وفي التنظيم الرسمي للجماعات يحدد السلك المتوقع من كل فرد، ويحدد هذا السلوك بعيدا عن أهمية الشخص الذي سيؤدي الوظيفة، بمعنى أن دور كل فرد يحدد للوظيفة التي سيشغلها. وتساعد وترشد خرائط التقسيم في العمل إلى أشكال السلوك الرسمي المتوقع. (فهيمى، 1981، ص 83).

وأخيرا هناك عدة نماذج للمجموعات الرسمية والتي تتشكل داخل المدرسة ومن أرض الواقع.

#### \* الجماعات غير الرسمية:

إن وجود هذا النوع من الجماعات في المؤسسة أمر لا بد منه، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يحسن استغلالها لتكون مصدر قوة، بدل أن تكون مصدر إزعاج، وهي تتشكل من نفس مجموعة العمل الرسمية، ولكن تحكمها ظروف متشابهة لأفرادها، أشجع على وجودها، إذا كان المسؤول واعيا ومدركا لأهدافها، وبذلك تكون عامل دعم ومساندة للجماعة الرسمية، وتزيد من توفير جو مريح للاتصال والتأثير في اتخاذ القرار إذا أحسن المسؤول إدارتها.

أما إذا كان المدير غير واعيا أو مدركا لأهمية مثل هذه الجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة، يؤدي ذلك إلى أن تصبح مصدر إزعاج وقلق للمدير والى سيطرتها وعدم تمكن المدير من السيطرة على الوضع، وتقلت زمام الأمور من يده. وتصبح عامل هدم بدل أن تكون عامل بناء.

أظهرت نتائج هوثورن، أن هناك جماعات تتشأ تلقائيا بين الأفراد تتخطى في علاقاتها الخطوط الرسمية وتمارس على منتسبيها سلطات تصل في درجة تأثيرها التعليمات الصادرة عن الإدارة الرسمية إن لم تزد عليها. إذ ظهر للقائمين على تجارب هوثورن أن هناك قواعد عامة للسلوك تصدرها هذه الجماعات، وتلقى قبولا والتزاما من الأعضاء رغم أنها غير مكتوبة. (الفريوتى، 2000، ص 125).

تتشكل هذه الجماعة استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية. ومن ذلك جماعات المصالح، التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم رحلات، أو نشاطات اجتماعية خاصة بها. وكذلك هناك جماعات الصدقة التي تنشأ كل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة، وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها، وهو أمر مهم لكافة الناس. إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن والاعتراف بذاتهم، وبالاحترام، والانتماء، والقوة، وبالقدرة على إنجاز الأهداف من خلال العضوية في الجماعة. (القيوتي، 2000، ص133).

ما تقدم هو على المستوى الرسمي أما على المستوى الشعبي، أيضا هناك أهمية لمثل هذه المجموعات منها المناسبات الاجتماعية كالمعايدة والمجاملة والمواساة والتعزية والجاهات والعطوات والصلح وغيرها من الأشكال الاجتماعية، هي فرص ثمينة يجب استثمارها وعدم التقليل من شأنها، ووظيفتها الاجتماعية فهي أساس طبيعي، يجب التشجيع عليها، وحسن استغلالها، في تسيير كثير من الأمور. وهناك مجموعات تنشأ عفويا من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

#### \* أسباب نشوء الجماعات غير الرسمية:

الجاذبية بين الأفراد على أسس شخصية بحكم التقارب المكاني أو في التماثل في الاتجاهات، أو في الخلفيات الاقتصادية والعرقية... وما إلى ذلك. أيضا جاذبية أهداف الجماعة وأنشطتها. (القيوتي، 2000، ص131).

وفيما يلي مجموعة من النقاط والملاحظات التي ينصح بالانتباه إليها عند استخدام طريقة العمل مع مجموعة:

- كلما تجانست المجموعة الواحدة، كلما أدت عملا أكثر يسرا. وللتجانس أكثر من شكل كأن يكون من حيث الجنس، أو العمر أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل أو الدين أو أكثر من شكل واحد معا.

- في عمل المجموعة أصبح اختيار رئيس أمراً تقليدياً ليس ماعداً على إدارة العمل، وتوزيع الأدوار، وإدارة النقاش، ومساعدة المجموعة على تحقيق أهدافها.
- عامل الوقت، عامل مهم جداً ويدخل في سياق تقييم قدرة المجموعة على العمل.
- كلما كانت مهام المجموعة واضحة تماماً والأهداف مصاغة جيداً كلما أدى ذلك إلى تسهيل عمل المجموعة.
- يتجه بعض الأفراد في عمل المجموعات إلى السيطرة على عملية المناقشة، واحتكارها، وتوجيهها الوجهة التي يريدون. (حسنين، 1995، ص122).

### \* نظريات تكوين الجماعات:

إن من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكتاب والباحثين في هذا المضمون هو محاولة إيجاد تفسير لتشكيل وتكوين الجماعات. وبطبيعة الحال لا يوجد تفسير واحد أو نظرية واحدة فقط تجيب على هذا السؤال، وإنما ظهرت نظريات عديدة منها:

#### 1. نظرية التقارب المكاني أو الجغرافي:

استناداً لهذه النظرية، فإن الأفراد المتجاورين الذين يجلسون بجوار بعضهم البعض أو يعملون في مكان واحد أو مكاتب متجاورة يميلون للالتقاء وتكوين الجماعات.

#### 2. نظرية التوازن:

وتسند هذه النظرية إلى ثيودور: وترى أن الأفراد ينجذبون لبعضهم البعض على أساس وجود اتجاهات ومواقف مشتركة لديهم نحو أشياء أو أهداف مشتركة. فالأفراد الذين يتشابهون في اتجاهاتهم ومواقفهم السياسية والدينية والاجتماعية أو نحو الزواج والعمل والسلطة... الخ، يميلون إلى التفاعل وتكوين العلاقات وهكذا توجد الجماعة. وإذا ما تكونت الجماعة، يسعى الأفراد لتحقيق توازن متناسق بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة، وإذا لم يكن بالإمكان تحقيق هذا التوازن فس تنتهي العلاقة والجماعة. وهذه النظرية تأخذ بالاعتبار عاملي التقارب والتفاعل.

### 3. نظرية التبادل:

وهي مستمدة من نظرية بيتربلو في التبادل الاجتماعي، وترتكز على علاقة العائد - التكلفة - نتيجة أي تفاعل، فالفرد لا ينجذب ولا يميل للتفاعل مع الغير وتكوين الجماعات إلا إذا كان العائد من وراء ذلك يزيد ولو قليلا على التكلفة. والعوائد من التفاعل تلبي الحاجات، بينما التكلفة تتسبب في القلق والإحباط والإحراج والإرهاق، وهكذا فإن هذه النظرية تبنى على ثلاثة عوامل:

أ- التقارب بين الأفراد.

ب- التفاعل.

ج- اتجاهات مشتركة.

### 4- نظرية التفاعل - الأنشطة - المشاعر:

تنسب إلى العالم جورج هومانز وتعتمد على ثلاثة أبعاد، ترتبط ببعضها وتتفاعل مع بعضها البعض، وهذه الأبعاد هي الأنشطة Activities، التفاعلات Interaction، والمشاعر Sentiments .

وترى النظرية أن انضمام الفرد للجماعة هو محصلة تفاعل العوامل الثلاثة. فكلما زادت الأعمال والأنشطة التي يشارك الأفراد في إنجازها، وازدادت تفاعلاتها مع بعضهم البعض، قويت مشاعرهم، وهذا يزيد من تفاعلاتهم، وكلما زادت مشاعر الأفراد تجاه بعضهم البعض زادت تفاعلاتهم والأعمال المشتركة بينهم.

نلاحظ هنا أن العنصر الرئيسي هو التفاعل. والمقصود بالتفاعل ليس بمعنى التجاور والتقارب المكاني، ولكن لتحقيق أهداف الجماعة مثل التعاون وحل المشكلات.

ولو رجعنا إلى الخصائص العامة للجماعة التي أشرنا إليها سابقا، لوجدنا أن النظرية الأخيرة تقدم تفسيراً أكثر وضوحاً وشمولية من النظريات الأخرى. (د ريم، 1997، ص 187-188).

\* توزيع أدوار الفريق: Assigning Team Roles

يجب توزيع أدوار الفريق وتوضيحها في بداية كل اجتماع. الفريق الصحي هو الذي يسمح بمجال من المرونة للأفراد في أدوارهم وقد يتم تشجيع هذه المرونة من خلال تدوير المسؤوليات والمهام.

### مسؤوليات المشرف: Supervisor

- ينقل المعلومات والمعرفة ولمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس.
- يفسر ويطبق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفريق.
- يقوم بتعليم أفراد الفريق كيف يديرون المهمة بفعالية وتقييم النتائج.
- يقوم بإنشاء قنوات الاتصال بين الدوائر ويعمل على إلغاء الازدواجية.
- تشجيع الفريق للتعرف على ما يمكن القيام به بطرق مختلفة أو بطرق أفضل.
- يقوم بتشكيل التصرفات الصحيحة للفريق، ويساعد بتكوين المناخ العام للفريق.
- تشجيع الانضباط الذاتي للفريق.
- تشجيع قيام الأفراد ببعض المخاطرة.
- القيام بدعم أهداف الفريق أمام العملاء أو الزبائن.
- تدعيم ومكافأة التصرف الصحيح.
- حل المشكلات للفريق في مجال خبرته.
- إيصال مدى تقدم الفريق للإدارة.
- يعمل كوسيط عند حدوث خلاف في الفريق لإيجاد حالات (رابح - رابح).
- يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو إيجاد ثقافة مشتركة لهذا الفريق.

### \* مسؤوليات مقرر الفريق: Recorder

- يقوم بتسجيل وقائع الاجتماعات ويصدر نسخة أصلية من التقرير لتوزيعها على أفراد الفريق.
- يقوم بتسجيل النقاط (الوقائع) بحيث تركز على:
  1. مواضيع النقاش والنقاط العامة المثارة.
  2. مناقشات الفريق والمهام الموكلة.

3. يدون من هو الشخص المسؤول عن إنجاز كل مهمة.

4. يدون المواعيد النهائية أو ما تسمى (Dead Line).

### \* مسؤوليات الفرد (العضو) في الفريق:

- التحضير قبل الاجتماع.
- حضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، المشاركة في النقاش وعرض الاقتراحات.
- إبداء الرأي في الموضوعات المطروحة.
- اتمام المهام الموكلة إليه من قبل الفريق.
- عرض أفكار ومبادئ لحل مشاكل الفريق
- يقوم بمهام الموجه والمراقب عند الحاجة
- يقبل ويدعم القرارات الجماعية للفريق. (Dcbora, 1994, p.15-18)

إن مكانة الفرد في المجموعة تعتمد على مدى تفاعله من حيث عدد المرات والفترة الزمنية وطبيعة التفاعل مع الآخرين وعلى مدى احترام بقية الأفراد له.

وبالتالي بعض أفراد المجموعة يسعى لهم الآخرون بنشاط والبعض الآخر لا تحس بوجوده. بعضهم يحظون بالإعجاب والتقدير والبعض لا، بعضهم يكونون قادة وبعضهم تابع، وغالبيتهم يندمجون كأفراد في المجموعة بينما يعزل البعض الآخر "أقلية". (1999,P.218,Hoy & Miskel).

ويرى المؤلف إضافة النقاط التالية لمهام مسؤول الفرقة أو المجموعة:

- أن يوجه المسؤول دفة الحديث الوجهة الصحيحة حول الفكرة المطروحة.
- الاهتمام بعامل الوقت وتوزيعه حسب الأهمية.
- محاولة الرجوع للهدف الذي عقد الاجتماع من أجله، كلما حاول أحد دهم تمييز الموقف، وأن يكون حازماً إزاء ذلك.
- أن يبدأ في الوقت المحدد، وأن ينهي أيضاً في الوقت المحدد.



- في كل مجموعة هناك شخص يسمى (جوكر) الفريق مهمته التشويش على الفريق، يبرز هنا دور المسؤول، أن يكون واعيا لمثل هؤلاء الأفراد وكيفية التعامل معهم، وعدم تحقيق أهدافهم الهدامة.

يقول ليستر: أن هناك خواطر (ملاحظات) تحكم جلسة المجموعة وتزيد من فاعليتها وهي:

1. لا تنتقد الأفكار: فسيكون هناك وقت للحكم عليها، بيد أنه من غير الملائم القيام بذلك خلال الطرح، وكل من يقلل من فكرة خلال الجلسة يعاقب كأن يطلب منه أن يدفع ثمن جولة من القهوة.

2. الترحيب بالانطلاق: فكلما كانت الفكرة أغرب، كلما كان ذلك أفضل. فمن السهل تشذيب فكرة ما بفكرة أخرى. وهنا يشجع الموقف الذي يقول "هل يمكنك التفكير على هذه الفكرة".

3. السعي للكمية: كلما كثرت الأفكار كلما كان بعضها أفضل. ويبدو أن الاقتراحات الغريبة والأفكار الغريبة تكون بذرة أفكار مثمرة أكثر. في العادة يقدم المتسرعون أفكارا تمهد الطريق أمام المشاركين الذين هم أعمق فكرا لكنهم أبداً في تقديم مساهماتهم.

4. اربط وحسن. حيث أن الأفكار تشبه أحجار البناء، يشجع أعضاء الجلسة على اقتراح الطريقة التي يمكن تحسين الأفكار بواسطتها، أو كيف يمكن دمج فكرتين أو أكثر لتصبحا فكرة واحدة أفضل من أي منهما منفردة. (ليستر، 1999، ص 178).

### \* قواعد لأسباب نجاح أو فشل اجتماع لمجموعة ما:

أحيانا بعد انتهاء اجتماع لمجموعة ما، تشعر المجموعة برضى كبير لمّا أنجزته في ذلك اليوم. وقد يقول عدد ممن شاركوا "اعتقد أن السبب في إنجاز كل هذا القدر اليوم هو أننا عقدنا الاجتماع مبكرين وقبل حضور باقي الموظفين، وقبل أن يبدأ جرس الهاتف بالرنين.... فلنحاول أن تكون اجتماعاتنا دائما في الساعة والنصف صباحا، وقد يوافق الآخرون ويتم اعتماد ذلك كقاعدة للمجموعة، يتبعونها دائما".

من جهة أخرى إذا لاحظت مجموعة أنها لم تنجز الكثير في أحد الاجتماعات، فقد نتاقش علنا وضع قواعد تحد من السلوكيات غير الفعالة أو المعيقة "مُدُل وضع جدول للاجتماعات، تحديد وقت لكل بند، عدم مقاطعة الآخرين في أثناء حديثهم".  
وممكن أن تطوّر لنفسها مثل هذه القواعد وتصبح منطلقا لها في اجتماعاتها.  
(ماتيسون، 1999، ص 388).

إن إدراك الإداري لحالة الجماعة وكونها في مرحلة الاعتماد يمكن أن يكون أساسا لمعرفة كيفية التصرف تحت قيادته. فالإداري الذي يتجاوب مع رغبات الجماعة المعتمدة سيقبى موافقتها على حساب تركيز مفهوم الاعتماد في العلاقات. أما إذا أصر القائد على ضرورة إسهام الجماعة الفعال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملها، فإن تلك الجماعة ستتمو وإن ظل هناك احتمال ظهور مرحلة من العداة للإداري (كلارن س، 1988، ص 125).

ستكون مجموعات المستقبل كما يصفها القادة شبكات عمل، وتجمعات، وفرقا متداخلة وأنظمة مؤقتة، وقوات مهمة خاصة ووحدات قياس، كل ذلك ما عدا أن تكون نظام هرمي أي أنها ستتخلص من الأسلوب التقليدي في الأشكال، ولم نتوصل بعد إلى الاسم المناسب لها، لكننا نعرف أن ما سينجح منها سيكون أقل هرمية وأكثر ارتباطا بالأهداف العامة منه بالعلاقة التقليدية" الرجوع إلى الرئيس في كل شيء". كما أن هناك احتمالا أكبر في أن توصف هذه المنظمات الناجحة بأحرف F الخمسة لروزايب ت موس كانتر وهي:

المرونة Flexible	التركيز Focused	السرعة Fast
(وارن بينيس، 1996، ص 12)	المتعة Fun	الصدافة Friendly

#### \* ديناميات الجماعة وأثرها الفعال على الاتصال:

على المجموعة أن تهتم بمشاعر الأفراد غير المنتسبين إليها، وأن تراعي عدم معرفتهم للغة الاتصال القائمة بينهم، والأمثلة على ذلك كثيرة منها، مجموعة من الأطباء تتحدث عن موضوع علمي خاص جدا بها غير أبهة بالأفراد غير المنتسبين

لها. ومثل هذه الأمور تحدث كثيرا في المجموعات غير الرسمية وأحيانا تولد شعور بالملل للأشخاص الآخرين أو الإحراج، ومن هنا على المجموعة أن تدرك فن الاتصال في مراعاة مشاعر الأفراد غير المنتسبين لها. (Deveto, 1991, P.118).

يقول بلقيس حول موضوع الجماعة وأثرها الفعال في الاتصال ما يلي:

- الجماعة أسرع من الفرد في حل المشكلات.
- تكون الجماعات أكثر تقبلا للتغيرات أو الحلول أو القرارات التي يتم التوصل إليها بمشاركة أفرادها هذا التغيير أو الحل والقرار يكون نابعا منهم وصادرا عن إرادتهم ومعبرا عن رغباتهم ومن صنعهم.
- كلما زادت رغبة الفرد في الانتماء إلى الجماعة زادت قابليته للامتثال لمعايير الجماعة وتمثلها وقيمها وعاداتها وقراراتها. والنجاح الذي يشاركه الفرد مع الجماعة يدفعه على الامتثال لها والتأثر بها.
- يلعب نمط الاتصال والتواصل السائد في الجماعة دورا هاما في نجاح الجماعة في التوصل إلى الحلول والقرارات المنشودة، لذا كان من الضروري الاحتفاظ بخطوط تواصل واضحة في المناقشات وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
- العلاقة التواصلية التي تأخذ شكل العجلة هي أكثر شبكات التواصل الاجتماعي قدرة وكفاية في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- تؤثر المكانة التي يتمتع بها الفرد في الجماعة على سلوكه وعلى شعوره العام بالرضا.
- يزداد انتماء الأفراد للجماعة وحماسهم والتزامهم بتحقيق أهدافها بزيادة التجانس بين هذه الأهداف من ناحية وبين أهداف أفراد الجماعة. لذا كان من الضروري أن يعمل القائد على خلق التجانس في الأهداف والمحافظة عليها وإيجاد الحوافز لتحقيقها.
- إشاعة مناخ من الحرية والمودة والتسامح بين أفراد الجماعة يؤدي إلى انعكاسات إيجابية على الجماعة ونتائجها. ولذا كان من الضروري أن يتبنى القائد روح الانفتاح والموضوعية والعقلانية بعيدا عن التعصب والتشنج.

- المحافظة على الروح المعنوية العالية للجماعة وإشاعة روح الفريق. كل ذلك يعزز تماسك الجماعة ويحافظ على استمرارها قوية وعالية حتى تتحقق الأهداف المنشودة.

- الثقة بالآخرين واحترام آرائهم وقدراتهم ومشاعرهم ونزعاتهم الفردية وأخذ ذلك بعين الاعتبار في تفهم وتقدير مشكلاتهم وحاجاتهم الخاصة والمهنية، تزيد من كفاية الجماعة وفعاليتها في تحقيق الإنجازات المطلوبة بقوة وتماسك ( بلقيس، 1992، ص26-29).

يمكن أن يتأثر الاتصال في أية جماعة ببنية العلاقات الشخصية. فالأشخاص الحر بين جميع أعضاء المجموعة هو أكثر الأساليب نجاحا في استفادة الجماعة من تفكير جميع أعضائها لأنه يتيح المجال للتفاعل الحر بينهم في تشخيص مشاكل الجماعة وحلها. ومثل هذا النوع من الاتصال يزيد من قدرة الجماعة على الإبداع وزيادة كبيرة. ففيه تكون الاتصالات أكثر دقة لأنها مباشرة وليست بحاجة إلى أن تتقل من شخص لآخر. وتكون المعنويات مرتفعة في مثل هذا النمط، فالخطة التي يشترك فيها الجميع بالفرص والمسؤولية تجاه الجماعة تتطلب مستوى أعلى للتفهم من قبل جميع أعضاء الجماعة. (كلارنس، 1988، ص116)

متى تكون المعارضة صحيحة داخل الفريق. وهل من الضروري أن تظهر معارضتك.

**إليك بعض الإرشادات لذلك:**

- عبر عن مبدئك عندما يكون لديك حقائق تدعم رأيك.
- لا تعتقد أن الفريق تفحص كل احتمالاتك.
- عارض عندما تكون متمسكا برأيك، حتى لو لم يكن مألوفا.

**لا تعبر عندما يكون:**

- عدم الثقة بالنفس.
- لا الجو ولا الوقت مناسب.

- المعارضة من أجل المعارضة، بدون انتماء للموضوع أو شعور قوي (David, 1990, P.53)

### \* أثر المجموعة على الفرد:

قبل الحديث عن مدى تأثير الجماعة على الفرد، هناك أمور لا بد من طرحها لما لها من أثر في فهم جميع أبعاد عملية التأثير والتأثر منها:

- مكانة الفرد في المجموعة، تعتمد على:
  - 1- مدى تفاعله من حيث عدد المرات.
  - 2- الفترة الزمنية.
  - 3- طبيعة التفاعل مع الآخرين.
  - 4- مدى احترام بقية الأفراد له.
- بعض أفراد المجموعة يسعى لهم الآخرين والبعض لا، بعضهم يكونون بطبيعتهم قادة وبعضهم تابعين.
- غالبيتهم يندمجون كأفراد في المجموعة بينما يعزل البعض الآخر، ولكنهم أقلية.
- المجموعة الواحدة يتشكل بها مجموعات فرعية، بعض هذه المجموعات الفرعية تتمتع بمكانة وقوة وأهمية أكثر من مجموعات فرعية أخرى، أي أن هناك مجموعات قوية لها نفوذ وأخرى مهمشة وهذا ما هو حاصل على أرض الواقع والمطلوب من المجموعات الضعيفة أن تبصم فقط (مجموعة البصيمه). وبالتالي قوة الفرد أو ضعفه تتبع المجموعة المنتسب إليها.
- في المجموعة الواحدة تنشأ توجهات وسلوكات ومعتقدات مشتركة تنوع من الثقافة المشتركة تؤثر على الفرد وتصبغه بصبغتها. وقد تنشأ معتقدات خاصة بهم يتفقون عليها وتصبح كدستور لهم.
- أيضا تتطور عادات وقيم اجتماعية مشتركة، توضح وتسير ردة فعل الأفراد على المواقف المختلفة.

- الدور الذي يلعبه الفرد في المجموعة يؤثر ويتأثر بها فدور المسؤول عن المهام يختلف عن دور مهرج المجموعة ودور القائد يختلف تماما عن دور التابع وبالتالي مدى قوة التأثير والتأثر تتبع الدور الذي يلعبه الفرد داخل المجموعة.
- إذن تركيبة وثقافة المجموعة توفران دعما قويا لتشكيل السلوك وبالتالي لا بد أن يتأثر الفرد، مما يؤدي إلى أن تصبح سلوكياته داخل المجموعة مختلفة عن سلوكياته خارج المجموعة (Hoy & Miskel, 1991, P. 218- 219).

إذن لا بد في كل مجموعة من جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية أن يحدث نوع من التفاعل يؤدي بالفرد أن يؤثر ويتأثر بما يجري حوله من أحداث. وسوف تستخلص الباحثة من عدة مراجع ما يبين مدى تأثير الفرد بالجماعة وفيما إذا كان هناك ما يشير على تأثير الفرد على الجماعة.

- أن أفراد الجماعة يجدون إشباعا لحاجاتهم الفردية من خلال عضويتهم في الجماعة كشعورهم بالأمن والانتماء وتحقيق الذات.
- يتولد لدى الفرد إحساس بالقناعة والرضى، كونه عضوا فاعلا، يدعمه هذا الإحساس بإنجازهم لأهدافهم المرسومة.
- أيضاً عضوية الإنسان في جماعة تسهم في إشباع حاجات نفسية اجتماعية معينة لديه.
- بينت الدراسات أن هناك أثر واضح لتأثير الفرد بما تفرضه الجماعة عليه من سلوك وتعليمات، ومن هذه الدراسات تجارب هوثورن والتي قام بها ألتون مايو "مدي ضبط معايير الجماعة وقوة تأثيرها على الفرد".

نستنتج من ذلك، أن مدى تأثير الفرد بقيم واتجاهات الجماعة مرتبطة بقوة الجماعة وتماسكها ووضع معايير وأهداف واضحة ومرسومة، تجعل الفرد ينطوي تحت جناحها وتسيره الوجهة التي ترى فيها مصلحة الجماعة بغض النظر عن الأهواء الشخصية.

- والإنسان بطبيعته مخلوق اجتماعي يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، مع إدراكه أن مجرد عضويته في جماعة عمل نشطة

متناغمة لا يشكل بالضرورة ضمانا أكيدا لنجاحه في تحقيق ما يصبو إليه غير أنه في الوقت نفسه يعي ويدرك أن عضويته في الجماعة النشطة تشكل فرصة لإضافة وتجمع مواهب جماعية إلى فرص تحقيق هدفه وتثريها أكثر مما يستطيع أن يقوم به بمفرده.

- وتوقعات الدور للفرد ضمن المجموعة تلعب دورا أساسيا في مدى تقبل المجموعة لذلك الفرد ومدى تأثير الجماعة عليه، مثال: فرد في مجموعة ما، متوقع أن يكون خاملا كسولا. انضم إلى مجموعة نشطة، فكان سلوكه عكس ما هو متوقع منه تماما أي أصبح نشطا، يهتم بأهداف الجماعة. هذا يفسر أن الإنسان بطبيعته يرى أن مكانته تتطرق وتدعم من قوة الجماعة ومكانتها.

#### \* التنظيم يوفر فرصا للفرد لإشباع حاجاته منها:

- المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وذلك عن طريق وجود قيادة ديمقراطية.
- الحاجة للانتماء إلى الجماعات على أسس شخصية، وذلك عن طريق تشجيع الجماعات في العمل أو على الأقل عدم افتراض أنها تعمل ضد مصالح التنظيم.
- الحاجة للتفاهم ما بين العمال والإدارة وما بين العمال أنفسهم لما في ذلك من مساهمة في خلق التعاون الفعال لتحقيق الأهداف. (القریوتی، 2000، ص 118).
- الفرد بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يحقق أهدافه لأنه يدرك أن تعدد المواهب قد يثري أهدافه أكثر مما يستطيع بمفرده.
- تشبع حاجات نفسية واجتماعية معينة لديه.
- جميعنا ندرك حاجات تحقيق الذات وتنميتها من خلال المكانة التي يحصل عليها الفرد من خلال الجماعة. ( الطویل، 1998، ص 204).

ومن الملاحظ ومن خلال التجارب الميدانية أن عضوية الفرد في جماعة تؤثر على شخصيته وعلى سلوكه حتى خارج الجماعة، لما تحدث لديه من شعور بالأهمية، ومن المشاهدات أيضا أن هناك علاقة بين سلوك الفرد قبل انتمائه للجماعة وبعد انتسابه إليها، حيث من الملاحظ أن كثير من السلوكيات لديه تتغير، وليس بالضرورة

أن تكون هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية وإنما تعتمد على طبيعة الجماعة التي انتسب إليها الفرد.

### \* انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة:

- وجود مجموعات عمل رسمية داخل التنظيم، يسهم إلى حد كبير في تنظيم العمل، سرعة الإنجاز، تنمية المرؤوسين، توزيع المهام، الشعور بالرضا، النضج الوظيفي، مما ينعكس ذلك على أداء العاملين وزيادة الإنتاج.

- تفرغ الإدارة للأعمال الهامة والكبيرة لإدارة المؤسسة ورسم السياسة الخارجية.

- إن وجود ضبط لمجموعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة يعد أسلوباً فعالاً في تحقيق أهداف الإدارة لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة. وما التنظيم إلا العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين.

- هناك تأثير مهم للتنظيمات غير الرسمية على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاج.

- قد لا يكون هناك أثر لانعكاسات سلبية، إذا أحسن الرئيس ضبط العملية وكان واعياً تماماً لما يدور حوله، ومحدداً أهداف ومهام المجموعة. وأن يكون دور الأفراد داخل المجموعة واضح للجميع.

- التركيز على دور الجماعة في إنتاجية الفرد أكثر من القدرة الجسمية له.

تهدف الإدارة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية، في أي مؤسسة مهما اختلفت طبيعة المؤسسة، ويعتمد تحقيقها على مبدأ أساسي يقوم على ضمان تعاون القوى العاملة بالمؤسسة مع الإدارة في تنفيذ العمل وإجراءاته، لذلك تلجأ الإدارة إلى تطبيق نظم اشتراك العاملين في الإدارة كأسلوب من أساليب تحقيق مبدأ الكفاية الإنتاجية، وأسهل الطرق إلى ذلك يكون بتبني نظام المجموعات وتوزيع المهام وتفويض الصلاحيات، لتتمكن هذه الجماعات من القيام بعملها بكفاءة وفاعلية.

وعلى هذا نعرّف بأن وجود الجماعات حقيقة واقعة أثرت وتؤثر على حياة المجتمعات والمؤسسات بشكل عام سواء كانت هذه الجماعات جماعة عمل رسمية أو



غير رسمية، وإنما أي الجماعات تطلق قوى هائلة يكون لها آثار ونتائج بيّنة في حياة الأفراد والمؤسسات.

إن الجماعة هي الجسر الذي يعبر الإنسان بواسطته إلى المجتمع الأكبر بأنظمتها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والحضارية والفكرية، فالجماعة تؤثر على الأفراد وتلعب دوراً في حياة المنظمات، كما تنتج آثاراً إيجابية وسلبية في حياة المجتمعات.

إن الاتفاق بين المشاركين في القرار ووضوح قنوات الاتصال وسهولتها يؤدي إلى أن يجعل أعضاء الفريق متحمسين لنجاح قراراتهم ويتكاتفوا لتقويتها، والأكثر من هذا كانت الجماعات المشاركة في وضع الأهداف تضع مسؤوليات وأعباء أكثر على نفسها أكثر مما لو وضعت الإدارة عليهم.

#### \* مما تقدم نخلص لما يلي:

- على المؤسسة أي كانت أن تعي دور وأهمية الجماعة في تصريف شؤونها الإدارية والفنية.
- أن الجماعة غير الرسمية لها قوى مؤثرة جداً وتلعب دوراً بارزاً في حياة المؤسسة، والإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يحسن إدارتها.
- إن تنظيم المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على توزيع المهام على المجموعات.



## المراجع العربية

1. بلقيس، أحمد، (1992). الاتصال والتواصل. مركز التدريب التربوي. وزارة التربية والتعليم، عمان - الأردن.
2. حريم، حسين، (1997). السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
3. محمد حسنين، حسين، (1995). سلسلة أدلة العاملين بتنمية المجتمعات المحلية. مطبعة القدس ومكنتها. الطبع الأولى، عمان - الأردن.
4. إسماعيل، خميس السيد (1981). السلوك الإداري. الطبعة الأولى، بغداد.
5. درة، عبد الباري (1982). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة. جامعة اليرموك. دار الفرقان. الطبعة الأولى، عمان.
6. السلمي، علي (بدون). تحليل النظم السلوكية. مكتبة غريب. مصر.
7. كلارنس أ. نيول. ترجمة طه الحاج إلياس وزميله (1988). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية، الدار العربية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
8. ليستر ر. بيتل. ترجمة محمد نجار (1999) إدارة الوقت. الأهلية للنشر. الطبعة الأولى عمان - الأردن.
9. ماتيسون - إيفان سيفش. ترجمة هشام عبد الله (1999). كلاس يكيات الإدارة والسلوك التنظيمي. الأهلية للنشر. الطبعة الأولى، الأردن.
10. المرسي، منير، (1982). في اجتماعيات التربية، مكتبة الأنجلو المصرية. جامعة حلوان، الطبعة الثانية، القاهرة.
11. القريوتي، محمد قاسم، (2000). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
12. فهمي، منصور (1981). إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، الطبعة الخامسة، القاهرة.

13. الطويل، هاني عبدالرحمن، (1998). الإدارة التربوية والس لوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الأردن.
14. وارن بينيس. ترجمة هشام عبدالله، (1996) القيادة الإدارية، دار البشير للنشر، الطبعة الأولى، عمان.

## المراجع الأجنبية

1. David D.( 1990) Make your team a winner.By Dartnell press. USA.
2. Deborah harington.(1994) The Team Building. Toolkit. American management association.. USA.
3. E. Mark Hanson.(1990) Educational Administration and Organization behavior. By Allyn and Bacon. 3<sup>th</sup> edition.. USA.
4. Hoy. Waynck and Miskel. Cecil G.(1991) Educational Administration Theory and Practice. K C Grow hill. Inc. 4<sup>th</sup> Edition. New York.
5. Josiph A. Devito.(1991) Human Communication. By Harper Collins publishers. Inc. 5<sup>th</sup> Edition. New York.

## السلوك الإنساني الفردي في المؤسسة ومحدداته

مُتَكَلِّمًا:

يعتبر الاتجاه نحو العلاقات الإنسانية في الإدارة حلقة الوصل ما بين الاتجاه الكلاسيكي في الإدارة وبين الاتجاهات والنظريات الحديثة، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة عيوب في الاتجاه الكلاسيكي والتي أحدثت ردود فعل لدى المهتمين بالسلوك الإداري أمثال ماري باركر فوليت والتي كانت من أوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في الإدارة، والتون مايو وزملاؤه ودراساتهم حول السلوك الإداري للعاملين والتي تبين أن الزيادة في الإنتاج لا يمكن إرجاعها إلى الحوافز المادية، بل أثر الجماعة وأفكارهم تعتبر عوامل هامة في سير العملية الإدارية وبناء عليه فإن الاستجابة لمطالبهم وتلبية رغباتهم وإشباع حاجاتهم تصبح محور السلوك الإداري في المؤسسة.

إن الإنسان مخلوق ذو تركيب معقد وفريد وهو بحكم امتلاكه للقدرة على محاكمة الأمور تصبح لديه سلطة الاختيار والسعي لتحقيق طموحاته كما أن فهم هذا المخلوق كان وما زال محط اهتمام العلماء والفلاسفة والباحثين من مختلف العصور. فالإنسان يتميز عن بقية المخلوقات بنعمة العقل التي أنعم الله بها عليه، وبالتالي فإن هذا يوفر له مجموعة من القدرات تختلف عن غيره من المخلوقات. (الطيب، 1999، ص153).

والإنسان مخلوق اجتماعي يحب أن يعيش مع الآخرين ويمتزج معهم، غير أن هذا لا ينفي حب التنافس لديه والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث صراع مع الجماعة. كما أن الإنسان لديه بعد معرفي اكتسبه من خلال تفاعل قدراته وإمكاناته مع ما يتوفر له من خبرات في بيئته، وهو قد يعدل أو يغير سلوكه عند كل خبرة جديدة علماً أن السلوك الإنساني لا يتأثر فقط بالبعد المعرفي لديه، وإنما تتأثر استجابته عليه بقيمه واتجاهاته وطريقة إدراكه للأمور وشخصيته ودوافعه بالإضافة إلى ما لديه من البعد المعرفي. (الطويل، 1998، ص 129-132).

وقد حاولت الديانات القديمة والفلاسفة القدامى التعرف إلى طبيعة الإنسان ان  
وقدموا تفسيرات متباينة حول الطبيعة البشرية أهمها:

- القدرية/ الحتمية (Fataism): وتشير إلى أن مصير الناس مقدر ومحتوم ومحدد من قبل قوى خارجية.
- العقلانية (Rationalism): وتدّعي بأن الإنسان يقرر مصيره ويتحكم به بنفسه.
- الأنانية (Egonism): الناس يسعون لتحقيق مصالحهم الذاتية.
- الإيثار (Altruism): الناس مهتمون أساساً بمساعدة غيرهم وتتسبب هذه الفلسفة إلى الدين الإسلامي الحنيف التي دعا لها قبل ألف وأربع مائة سنة ونيف (ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة).
- حب الشهوة (Hedonism): يكافح الناس لتحقيق أقصى قدر من المسرات وتقليص الألامهم (Epicurus).
- مصلحة الغالبية (Utilitarianism): يرغب الناس في تحقيق أقصى قدر من السعادة لأكبر عدد من الناس. (حريم، 1997 ص 35).

ولو عدنا إلى المبادئ التي جاءت في الديانات السماوية الثلاث لوجدنا أن الله خلق الإنسان وكرمه ومنحه العقل ومزايا أخرى كثيرة ليس تطيع أن يعمد الأرض. ولوجدنا أن ما جاء من مبادئ وأسس تنظم حياة الفرد والجماعة على الأرض تتفق إلى حد كبير مع نظرة الفلاسفة والديانات القديمة إلى طبيعة الإنسان.

وقد فسّر العلماء السلوكيين أفعال وتصرفات لإنسان من خلال عدة نماذج افتراضية أهمها:

1. النموذج الاجتماعي: (Sociological View) يفترض أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وأن تصرفاته محكومة بالمجتمع الذي يعيش فيه وأن للقيم والتقاليد السائدة دور كبير وحيوي في تحديد سلوكه.
2. النموذج البيولوجي: (Biological View) ويفترض أن سلوك الإنسان ينبع من حاجاته البيولوجية الجسمانية.

3. نموذج التحليل النفسي: (Psychoanalytic View) وصاحب هذا النموذج سigmund Freud (فرويد)، وهو يفترض أن دوافع الفرد في غالبيتها لا شعورية وخفية وأن هناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري وبين الجانب العقلاني لدى الإنسان وأن هناك جانبا ثالثا، وهو القيم الاجتماعية يحاول ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.
4. النموذج السلوكي (Behaviorist View) ويفترض أن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها، ومن أهم رواد هذا النموذج B.F.Skinner.
5. النموذج الإنساني (Humanistic View) ويفترض أن العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية لها دور كبير في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج ابراهام ماسلو الذي كان أول من اهتم بالإنسان ذهنيا وعاطفيا ونظر إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية ذات بعد أبعاد. (حريم، 1997 ص 36-37).

وفيما يلي إلقاء الضوء على طبيعة السلوك الفردي في المؤسسة من خلال دافعيته وسبل تحفيزه وذلك باستعراض نظريات الدافعية والتفسيرات التي احتوت عليه لفهم طبيعة السلوك الإنساني.

### - أولا: محددات السلوك الإنساني في المؤسسة وطبيعته:

إن دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات يهدف إلى الوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة المهمة من بينها: ما هي دوافع الإنسان للعمل؟ لماذا يبذل الإنسان جهدا ملموسا في أداء عمل معين في حين أنه يتراخي في مواقف أخرى؟ كيف يمكن للتنظيم أن يوفر الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين بما لا يتعارض مع أهدافه ومصالحه؟ (المغربي، 1994، ص 119).

لذا فإن السلوك الفردي للعاملين في أية مؤسسة يتأثر بمجموعة من المفاهيم منها، دوافع الفرد، شخصيته، اتجاهاته، قيمه، إدراكه للأمور. (القريوتي، 1993، ص

وهذه جميعها تؤثر في تشكيل السلوك الإنساني ضمن إطار اختلاف الظروف التي يمر بها ويتأثر هذا التصور بعدة مؤثرات منها:

- الهدف الذي يسعى إليه الإنسان.
- الموقف أو البيئة المحيطة.
- الاستبصار وهو الإدراك المتعمق لطرق تحقيق الهدف.

مما سبق نتضح أهمية البعد البنائي للإنسان مما يوجب الاهتمام بمكونات هذا البعد والتفكير المعمق فيه يصل بالإنسان إلى كيفية تحقيق أهدافه ومن أبرز هذه الأبعاد ما يتعلق بالإدراك والقيم، والاتجاهات، والدوافع والدوافع. ( الطويل، 1999، ص 293-294).

#### \* الإدراك وأثره في تحديد السلوك الإنساني:

إن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد انطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم وقد اتفق الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تتصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن به عن العالم وما به من الأشياء وأن ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقييمه للأمور.

وإذا أراد الإداري تحسين مستوى رضا العاملين عن عملهم فالمنطوق يقول أن يقوم بتحليل طريقة إدراك العاملين لعملهم وإبعاده وبذل الجهد لتحسين هذا الإدراك سواء كان يتعلق بخصائص العمل أو أسلوب الإشراف بحيث تكون الغاية تطهير ادراكات إيجابية نحو العمل. (الطويل 1999، ص 295-297).

#### \* القيم وأثرها في تحديد السلوك الإنساني:

تعرف القيم بأنها "المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها" فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض والصواب والخطأ وتتصف بثبات نسبي حيث أنها قناعات راسخة في أغلب الأحيان. وهذا لا يعني عدم إعادة النظر في تغييرها. لذلك تهتم المؤسسات الإدارية بنشر قيم إيجابية تفيدها في تحقيق المهام المنوطة بها



وفي إيجاد تفاهم عام على هذه القيم وتقليل الصراع حولها. وتستمد القيم من البيئة بمصادرها المختلفة مثل: التعاليم الدينية، التنشئة الاجتماعية، الخبرة السابقة، الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. (القريوتي، 1993، ص 109-113).

#### \* الاتجاهات وأثرها في تحديد السلوك الإنساني:

تعرف الاتجاهات بأنها "مشاعر الفرد تجاه الأشياء أو الحوادث أو الأشخاص الآخرين أو الأنشطة" وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية نتيجة عملية التعليم على مدى فترات من الزمن.

والاتجاهات مهمة من أجل تفهم السلوك التنظيمي، وقد تعرف العلماء على ثلاثة أجزاء رئيسية للاتجاهات: الجزء العاطفي، الجزء الإدراكي، الجزء السلوكي.

وقد تبين أن هناك علاقة مهمة بين الاتجاه والأداء في العمل إذ أن الاتجاهات أحد العوامل من بين مجموعة عوامل تكون النسيج الاجتماعي الذي يتم فيه السلوك في العمل. (المغربي، 1994، ص 139-141).

#### \* الشخصية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني:

يعرف Allport الشخصية بأنها التنظيم الدينامي / المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية- النفسية التي تحدد تميزه/ فريدته في تأقلمه مع البيئة.

وهناك تعريفات مختلفة لمفهوم الشخصية ولا يوجد اتفاق جامع على تعريف دقيق للشخصية ويعود السبب في ذلك إلى أن العلماء عرفوها كل من منظوره، ويرتبط مفهوم الشخصية بالنجاح الذي يحققه الفرد ومدى تأثيره في الآخرين.

والشخصية لها عدة أنماط مختلفة نتيجة تباين واختلاف الأفراد وهذا يساعدهم على إيجاد مجموعات عمل متجانسة وفي اختيار أساليب القيادة والتوجيه والحفز المناسبة لنمط الشخصية، كما يفيد في تدريب الأفراد وتكليفهم بالأعمال المناسبة لهم. (حريم، 1997، ص 48-65).

### \* الدافعية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني:

لقد حظي موضوع الدافعية باهتمام بالغ من قبل الكتاب والباحثين وحاولت الديانات والفلسفات القديمة التعرف إلى القيم والحاجات والبواعث التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين. (حريم، 1997، ص 115).

ولكي ينجح المديرون في العمل فإن ما يحتاجونه هو فهم كامل لهذا المفهوم. حيث أن الإنسان يتصف بالحركية بمعنى أنه يمكن تنشيطه وإثارته من قبل قوة خارجية وأن الجانب الحركي للسلوك الإنساني يعتمد على الدافعية، فالدافع يتضد من السببية، ويتصف بالتعاقب والاستمرارية. (المغربى، 1994، ص 119)

فهؤلاء المديرون يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى وتحسين مستوى الأداء، وهكذا فإن الإدارة تحاول بشتى الوسائل الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية ومع ذلك فإن الإدارة لا تحقق في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك فإن الإدارة لا تحقق في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز وإنتاجية عالية من قبل الأفراد ويعود السبب في ذلك إلى تعقد نظام الدافعية لدى الإنسان. (حريم، 1997، ص 115).

### \* تعريف الدافعية

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Movere) أي يحرك أو يدفع ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على "رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة" وأنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك". (المغربى، 1994 ص 119).

وقد عرف (Hoy & Miskel, p96) الدافعية بأنها قوى مركبة تقود الحاجات، التوتر أو العمليات النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه".

وفي تعريف آخر للدافعية "بأنها سلوك موجه لتحقيق هدف" ويعرف (Beach) الدافعية بأنها "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة". (حريم، 1997 ص 116).

ويعرف (شاويش) الدافعية بأنها "عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة" أو أنها "نتاج لعمليات داخلية أو خارجية عند الفرد، تثير حماسه وإصراره واندفاعه للقيام بعمل معين".

ورغم اختلاف التعاريف إلا أن عملية الدافعية تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسية تبحث في ما هو المنشط للسلوك الإنساني؟ كيف يمكن توجيه السلوك أو تحويله؟ كيف يمكن المحافظة على السلوك؟ (شاويش، 1993 ص 639)

### \* مفهوم الدافعية

تستنتج من التعاريف السابقة للدافعية وغيرها "أن الدافعية قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فسيولوجية أو نفسية". (حريم 1997 ص 118).

وهكذا فإن نقطة البداية تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة والتي تسبب حالة من التوتر وعدم الارتياح لدى الفرد والتي تحثه وتستثيره ليسلك سلوكا معيناً للحصول على ما يخفف من التوتر لديه وإشباع حاجته، فإذا نجح في ذلك زالت حالة التوتر وإذا أخفق أصيب الفرد بحالة من الإحباط (Frustration). (حريم، 1997 ص 118-119).

ويتمثل ذلك في سلوك دفاعي يأخذ شكل التبرير أو الإسقاط أو التعتيب أو الارتداد إلى السلوك الطفولي كالانطواء، الكبت والعدوانية. (المغربى، 1994، ص 122-123).

كذلك يمكن القول أن عدم التوازن أو عدم الانضباط ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية أو عندما يتم إشباعها ولكن بعد بذل جهود معينة أو عندما يتم إشباعها بطريقة لا يقرها المجتمع. ومن الأمثلة الدالة على السلوك في حالة عدم التوازن:

- التغيير المستمر في العمل.

- ترك العمل.
- المبالغة في جذب الانتباه.
- الشكوى المستمرة.
- التفاخر والتباهي.
- الكذب. ( شاويش، 1993 ص641).

ونستطيع القول بأن لدى الفرد دافعية قوية للعمل استنتاجاً من أفعاله وتصرفاته مثل:

- المواظبة في العمل والالتزام بمواعيد العمل الرسمية.
- التعاون البناء مع الآخرين.
- عدم التغيب.
- عدم التمارض.
- الحرص على إنجاز ما يسند إليه من مهام.
- تكريس كل وقته وجهده لإنجاز العمل.

ولما كانت حاجات الإنسان متعددة ومتشابكة فإن دوافعه للعمل أيضا متعددة ومتشابكة وتتداخل مع بعضها البعض، كما أن هذه الدوافع ليست ثابتة بل في حركة وتغير مستمرين وتختلف من مجتمع لآخر أو من فترة لأخرى في المجتمع ذاته. (حریم، 1997 ص119).

وقد جاءت نظريات الدافعية لتتعمق بالوصول إلى إجابات حول مسببات السلوك الإنساني والطباع الإنسانية عموماً، حيث أنه من المهم للمديرين فهم دواعي سلوك العاملين والتنبؤ بما سيكون عليه السلوك مستقبلاً، فنظريات الدافعية تقوم على فكرة أساسية مضمونها أنه من الممكن تغيير سلوك الآخرين بحيث تقوي الرغبة في تكرار السلوك المرغوب وتضعف الرغبة في تكرار السلوك غير المقبول، بشك كل يخدم الأهداف المؤسسية.

ومن المعروف أن سلوك الإنسان سلوك موجه لتحقيق أهداف محددة رغم أن الإنسان قد لا يعي تماماً هدف كافة أنواع السلوك إذ أن بعضها لا شعوري ويعتبر

فرويد من أوائل من انتبهوا إلى حقيقة السلوك اللاشعوري وقد نادى باللجوء لأسباب التحليل النفسي لمساعدة الفرد على معرفة ذاته وحاجاته ودوافعه.

فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون مادية أو معنوية ولذلك يساوي بعض علماء السلوك الإداري بين الحوافز والأهداف. (القيوتي، 1993 ص 29-31).

### \* خصائص الدافعية:

1. الدافعية عملية معقدة التركيب للأسباب التالية:
  - لا يمكن رؤية الدوافع للعمل.
  - حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب.
  - يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة.
  - إن إشباع الحاجة قد يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.
  - يصعب فصل الحاجات لدى الفرد عن بعضها بل تكون عبارة عن مجموعة حاجات.
  - إن السلوك الهادف لا يشبع في كل الحالات حاجات الفرد.
2. الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب اختلاف كل فرد عن الآخر.
3. الدافعية ذات توجه قصدي: أي أن الفرد يقوم بالعمل باختياره أي بقصد ذلك.
4. للدافعية عدة وجوه ومظاهر: وقد تناولها الباحثون من عدة جوانب، مثل كيفية تحركها وتوازنها، كيفية توجيهها، وديمومتها أو إيقافها.
5. ثمة نظريات متعددة تفسر الدوافع: نتيجة لتعدد الدافعية ووجود عدة أوجه ومظاهر لها ظهرت عدة نظريات لتفسيرها. (شاويش، 1993، ص 642-643).

## - ثانياً : نظريات الدافعية التي توجه السلوك الفردي في المؤسسة

في دراسة السلوك الإنساني والأسباب المحركة لهذا السلوك ظهرت العديد من النظريات التي تفسر هذا السلوك وقد اختلف تصنيف هذه النظريات من كاتب لآخر وفيما يلي التصنيفات لهذه النظريات:

أ- نظريات الرضا عن العمل كأساس محرك للدافعية ويندرج تحتها:

1. نظرية (x,y) لدوجلاس ماكريجور .
2. نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو .
3. نظرية العاملين لـ . فريدريك هيرزبرغ .
4. نظرية سلم الحاجات لبورتر .
5. نظرية الوجود والانتماء والنمو لـ . الدرفر .

ب. نظريات ترى الخبرات السابقة للثواب والعقاب كأساس للدافعية ( التعزيز).

ج. النظريات المعرفية في الدافعية ويندرج تحتها:

1. نظرية التوقع (فروم).
2. نظرية الحاجة للإنجاز (ماكيلاند).
3. نظرية مستوى الطموح (ليفين).
4. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف. (لوك).

ونتيجة لاختلاف التصنيف لهذه النظريات من كاتب لآخر فقد رأَت الباحثة استعراض كافة النظريات التي قامت بالإطلاع عليها ومفاهيم كل نظرية وكيفية الاستفادة منها في توجيه سلوك الفرد في المؤسسة بغض النظر عن موقع تصنيفها.

### 1. نظرية (x, y) ( دوجلاس ماكريجور):

لقد صنف دوجلاس ماكريجور النظريات التي تتعلق بالإنسان ودوافعه إلى نظريتين أساسيتين وهما نظرية (x) التقليدية أو السلبية، ونظرية (y) الإيجابية.

### - نظرية (X):

تقوم هذه النظرية على عدة اقتراحات حول حقيقة النفس البشرية وأن الفرد يتصف بالصفات التالية:

- كسول بطبعه ولا يحب العمل.
- يفتقر إلى القوة ولا يحب تحمل المسؤولية ويفضل أن يقوده الآخرون.
- لا يهتم بحاجات وأهداف المؤسسة وإنما يفكر بنفسه فقط.
- يقاوم التغيير.
- ليس ذكيا، وتسهل قيادته من قبل الآخرين.

ونتيجة لهذه الافتراضات فقد سلكت الإدارة تجاه العاملين سلوكا ينسجم مع هذه الافتراضات فسلوك المعلم أيضا تجاه طلابه سلوكا يستند إلى هذه الافتراضات وذلك في النصف الماضي من القرن العشرين وقد كانت الإدارة مجبرة على اتباع أسلوب الإشراف المتشدد والعقاب حيث كان يعتقد أنه بدون اتباع هذه الأساليب من قبل الإدارة فإن العاملين سيقاومون كل ما يتعلق بالمؤسسة ولا يهتمون سوى بأجورهم فقط. (Hansan, 82-83, 1979P).

وقد عارض الكثيرون ممن كتبوا في مجال النظرية المنطلقات والافتراضات التي بنيت عليها نظرية (X)، فقد أكدت ماري باركر فوليت في كتاباتها على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وأهمية أن يكون العامل أو الموظف في محور خطة الإداري وتفكيره، وبين مايو أن زيادة الاهتمام بالعامل تؤدي إلى زيادة إنتاجيته. إذ أوضح أن إنتاجية العامل تتزايد طرديا مع فرص مشاركته في وضع القرارات التي تؤثر عليه، إضافة إلى دراسات هوثورن أظهرت أن الحد وافز المادية ليست من العوامل الحاسمة في إثارة دافعية العاملين ( الطويل، 1999، ص 64).

### - نظرية (Y):

أوجد ماكريجور بديلاً لنظرية (X) بافتراضاتها السابقة وأسماها نظرية (Y)، هذه النظرية خالفت الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية (X) ونظرت إلى الفرد نظرة إيجابية والافتراضات الأساسية التي استندت إليها نظرية (Y) هي:

- أن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المؤسسة وإذا ظهر أنها كذلك فإن ذلك يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المؤسسة شكلت هذا السلوك.
- القدرة على تحمل المسؤولية، والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس.
- لقد افترضت هذه النظرية أن للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع العامل (الموظف) العمل براحة نفسية وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً، وذلك بإعطائهم الفرص، وتشجيعهم وإتاحة فرص التقدم لهم. (Hanson, 1977 P85-86).

تقود نظرية (y) إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق الأعضاء لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة. ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد ماكريجور على أهمية النمط القيادي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل. ويؤكد على أن التحفيز الحقيقي هو الذي يوائم بين حاجات الفرد العليا (تحقيق الذات) وبين أهداف المنظمة وذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات، وتوسيع الوظيفة، إغناء العمل أي اعتماد تفويض السلطة واللامركزية، (حسن، 1989، ص 169-170).

من خلال استعراض نظريتي (x)، (y) ومسلمات وفرضيات كل منهما يمكن القول أن الإدارة التربوية يمكن لها الاستفادة من التوجه الإيجابي لمفهوم النظرية، بحيث تبتعد عن ممارسة الأفعال والسلوكيات التي تعتبر أن المعلم إنسان لا يحب العمل وأنه بحاجة لمراقبة مستمرة والتشديد عليه وتوجيه العقوبة له في حالة الوقوع في الخطأ. وقد كان هذا الأسلوب فعلاً يستخدم في المؤسسات التربوية، حيث كانت المؤسسة التربوية تعتمد أسلوب التنقيش والذي يعني بتصديد الأخطاء لا تصحيحها وتصويبها، وبالتالي مراقبة ومحاسبة المعلم على أي خطأ مهما كان بسيطاً. أيضاً كان



المعلم يتبع نفس الأسلوب مع التلاميذ ويعتبر أن الأسلوب الأمثل في التدريس هو القوة والإجبار ويستخدم الضرب بكثرة كأحد وسائل التهديد والإكراه والعقاب.

لذا فإن الانطلاقات التي انطلقت منها نظرية (Y) تعتبر هامة جدا في مجال التربية، حيث تتيح للمعلم الفرصة الكاملة لتحمل المسؤولية تجاه التلاميذ وتشكل لديه دافع قوي للرقابة الذاتية على أذائه وتحمل مسؤولية تعليم جيل لإخراجه بالصورة التي يرغب بها المجتمع. كما تتيح هذه النظرية الفرصة للمعلمين والإداريين والطلاب والمؤسسة التربوية بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم من خلال المشاركة في مجالس المعلمين، مجالس الطلاب، اتحادات الطلبة واللجان الطلابية.

كما أن أسلوب الإشراف المتبع حالياً في المؤسسات التعليمية تتيح للمعلم فرصة النمو المهني وتصحيح مسيرته وتطويرها وتحقيق ذاته من خلال إشراكه في الدورات المتخصصة وابتعائه للحصول على مؤهل أعلى وهكذا...

إن انعكاس مسلمات ومبادئ نظرية (Y) على المؤسسات التربوية انعكاس إيجابي شريطة أن يتم ضبط التعامل مع هذه الافتراضات بحيث لا يؤدي إلى انحراف الإدارة في تطبيقها حتى لا تؤدي نتائج عكسية.

## 2. نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو)

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً وقدرة على تفسير سلوك الإنسان وتقوم نظريته على مبادئ أساسية:

أ. أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم أو هرم حسب أولويتها للفرد (وهذا لا يعني التتابعية بل هناك إمكانية القفز عن بعض الحاجات بحسب التنشئة والدين والثقافة والمبادئ التي يؤمن بها الفرد). كما في شكل (1).

ب. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتدفعه للعمل أم لا الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.



### شكل (1) سلم الحاجات عند ماسلو

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات:

- أ. الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs  
وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واسد تمراريتة كالطعام والماء والهواء والجنس، وهذه الحاجات تشبع لدى معظم الناس بدرجات متفاوتة.
- ب. حاجات الأمن والسلامة Safety & Security

تشتمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية كذلك الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية الفرد في العمل الضروري للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

#### ج. الحاجات الاجتماعية: Social Needs

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعياً بطبيعته ويعيش ضمن جماعات ويتفاعل معها وتشمل حاجته لتكوين علاقات الحب والارتباط مع الآخرين وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أخرى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

#### د. حاجات التقدير والاحترام: Esteem and self respect needs

وتتضمن هذه الحاجات الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن تحقيقه من خلال الكفاءة والمنافسة والاستقلالية واعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراكز عليا، والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعاً من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء وهذا يخلق الكبت والحرمان عند الفرد.

#### هـ .. حاجات تحقيق الذات: Self-Actualization Needs

وهذه تعمل على حاجة الفرد إلى أن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناءً على قدراته وكفاءته، فإذا كان الفرد يعتقد أنه يستطيع أن يكون مديراً فإنه يجب أن يعطى هذه الفرصة. وإشباع الفرد لهذه الحاجة يعتبر أقصى ما يصوب إليه الفرد. (الشيخ سالم، رمضان، الدهان، مخامرة، 1992، ص 206-207).

#### وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو من بينها:

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب.

- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأنواع والقيم التي يعطونها لها.

- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.

- للبيئة دور هام في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات.
  - مع مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.
  - للجماعة التي ينتمي إليها الفرد هاماً في تحديد حاجاته وترتيبها.
- وقد أشار Terry و Reber إلى التحفظات التالية حول النظرية:
- إن حاجات الإنسان تؤثر على سلوكه بشكل مجموعة وليس بشكل منفرد.
  - مستوى طموح الفرد يلعب دوراً هاماً في التأثير على قوة تأثير الحاجة لديه ومحاولة إشباعها.
  - إن عملية الدافعية تعمل وإنما ضمن إطار إدراك الفرد للموقف.

وعلى الرغم من هذه الانتقادات والتحفظات فإن نظرية ماسلو تعتبر من أهم النظريات التي يمكن للمدير أن يستفيد منها في توجيه الأفراد وتحفيزهم بغية الوصول إلى إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار الاستفادة من هذه الانتقادات في عملية تحفيز الأفراد (حريم، 1997، ص 125-126)

وبالاستناد إلى نظرية ماسلو يمكن لمدير المدرسة دراسة حاجات المعلمين والطلاب والعمل على مساعدتهم في تلبيتها وذلك من خلال تحقيق الاكتفاء المادي للمدرس وتقديم المساعدات للطلاب الفقراء وتحقيق الأمن الوظيفي للمعلم بالعمل على استقراره والحفاظ على حقوقه القانونية. أيضاً تقوية الروابط الاجتماعية لدى المعلمين والتنسيق بينهم في العمل ومنع الازدواجية وتفعيل أدائهم من خلال إشراكهم في لجان عمل مختلفة كما يستطيع إثارة دافعية الطلاب من خلال تشجيعهم على المشاركة في النشاطات وتحفيزهم على مساعدة بعضهم وتشكيل ورش العمل داخل الصفوف الدراسية... الخ.

كما يمكن إثارة دافعية المعلم بتحقيق حاجة التقدير والاحترام وتحقيق الذات لديه من خلال الاهتمام بما يقوم به ودراسة الاقتراحات والآراء التي يطرحها واخضاعه لدورات تدريبية وإشراكه في الندوات وورش العمل الخاصة بتخصصه لمساعدته على النمو المهني لتحقيق ذاته.

أما الطلاب فيمكن إثارة دافعيتهم في هذا المجال بتوفير اللجان المختلفة لهم ومجلس الطلبة الذي يستطيعون من خلاله طرح آرائهم وأفكارهم ونشد جيعهم على المناقشة الهادفة وتحفيزهم بالمكافآت المادية والمعنوية وتمييز الطلاب ذوي النشاطات والأداء العالي وتكريمهم والاهتمام بالطلاب الموهوبين وتنمية مواهبهم.

### 3- نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرج)

وتسمى أيضاً نظرية الصحة والدافعية ومضمون هذه النظرية يرتكز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهتم الأولى بالسلامة والصحة المادية بينما تهتم الثانية بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات.

ويمكن اعتبار العوامل التي تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين عوامل صحة Hygiene factor بينما العوامل التي تشبع حاجات النماء النفسي للعاملين وتؤدي إلى القناعة والرضا عوامل دافعية.

#### \* عوامل الدافعية:

يمكن أن نطلق عليها أيضاً عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالباً ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله والتي في حالة توافرها في العمل بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصر العوامل الدافعية في ستة عوامل:

- الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه (مثيراً أو مملاً)، المسؤولية، الترقى، احتمالية النماء.

#### \* عوامل الصحة:

وهي تلك الجوانب في العمل التي إذا ما تم توافرها بشكل ملائم تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، وهذه غالباً تكون من خارج جوهر العمل، وفي حالة عدم

توافر هذه العوامل أو عدم ملاءمتها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا ويمكن حصر هذه العوامل في عشر عوامل:

سياسة المؤسسة وإدارتها: الإشراف الفني، الرواتب، العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري، العلاقات بين التابعين، العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي، تأثيرات العمل على الحياة الشخصية كالمسافر والمناوبات والموقع الجغرافي. وهذه جميعها عوامل خارجية وهي عوامل صيانة أي أنها يمكن أن تحقق سلاسة وسهولة في العمل ولكن لا تشكل بالضرورة عوامل دافعية.

في الدراسة التي أجراها هيرزبرغ، 1966 ميز فيها بين العوامل الداخلية والخارجية وأثرهما على رضا العاملين وقناعتهم بالعمل.

وأشار إلى أن عكس الرضا والقناعة هو ليس التبرم كما تشير إليه النظرة التقليدية، أي أن إزالة العوامل المؤدية إلى التبرم لا يجعل العمل بالضرورة مقنعا والعكس صحيح.

لذا فإن بذل جهد للتخلص من عوامل التبرم قد يحقق سلامة المؤسسة ويوفر جواً من السلام بها ولكنه لا يوفر الدافعية بالضرورة.

لذا فإن المحافظة على وجود عوامل الصحة يؤدي إلى عدم حدوث تبرم بين العاملين ولكن لا يؤدي بالضرورة إلى القناعة بالعمل.

وقد وجه نقد إلى هذه النظرية انصبَّ معظمه على إجراءات الدراسة إلا أنها رغم ذلك حظيت باهتمام واسع وكان لها أثر كبير على مفهومي إثراء الوظيفة أي توسيعها أفقياً أو عمودياً أو الأثنين معا كما كان لها أثر على أسس تقاليد الفرد في ممارسة تقنيات الضبط الذاتي على عمله.

لذا فإنه يمكن الاستفادة من هذه النظرية في الاهتمام بعوامل الصحة والدافعية بالانتقال من مرحلة التأكيد على مستوى حاجات العاملين الدنيا إلى أسس نشأة عوامل الدافعية في مضمون الوظيفة. (الطويل، 1998، ص 189-192).

وذلك من خلال تقدير إنجاز المعلم والطالب التقدير الملائم ونشر جميع المعلمين على الارتفاع بإنجازهم وأدائهم. وتقييم الأداء أحد الأساليب الملائمة لإثارة دافعية المعلم على تحسين أدائه وزيادة إنجازهم، كما يمكن تشجيع الطالب أيضاً على تحسين إنجازهم بتوجيه الثناء له ومكافأته معنوياً أو مادياً نظراً لتفوقه، كما يمكن إثارة دافعية المعلم بتحميله مسؤولية ما يقوم به من عمل وإعطاءه الصلاحية والحرية التي لا تتعارض مع الأنظمة والتعليمات في إدارة الصف وتعليم الطلاب.

كما يمكن للمعلم تحميل الطالب المسؤولية بتكليفه ببعض المهام التي تتناسب مع قدراته مثل رئاسة اللجان، الفرق الرياضية... الخ.

كما يمكن لمدير المدرسة إثارة دافعية المعلمين بإتاحة الفرص الكاملة لهم للتقدم في مهنتهم ومساعدتهم في الوصول إلى أهدافهم من خلال ترشيحهم للمشاركة في النشاطات الخارجية، لجان العمل مع المدارس الأخرى، ترشيحهم لشغل وظائف أعلى وهكذا...

#### 4. نظرية سلم الحاجات ( بورتر )

طور بورتر نظريته في الستينات من القرن العشرين وقد نسبت هذه النظرية إلى تأثره بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي ساد تلك الفترة إذ أنه يرى أن قلة من الناس من تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية إذ أن هذه الحاجات لا تشد كل دافعاً لأن إشباعها مضمون، لذا إن ترتيب بورتر مشابها لترتيب ماسلو في الحاجات مع فارق حذف الحاجات الفسيولوجية وإضافة الحاجة إلى الاستقلالية والتي لم يتعرض لها ماسلو. وبهذا يكون ترتيب الحاجات لدى بورتر على النحو التالي:

##### أ. الحاجة إلى الأمن:

وتشمل الدخل المادي المناسب، التقاعد، التثبيت في الخدمة، العدالة الموضوعية، التأمين، وجود جمعيات ونقابات مهنية.

##### ب. الحاجة إلى الانتساب:

وتشمل الانتساب إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية، أو جماعة مهنية، الصداقة والقبول من قبل الزملاء.

#### ج. الحاجة إلى تقدير الذات:

وتشمل المكانة والمركز واللقب والشعور باحترام الذات، والشعور باحترام الآخرين والترقيات والمكافآت.

#### د. الحاجة إلى الاستقلالية:

وتشمل ضبط الفرد لموقف عمله، تأثيره في النظام ومشاركته في القرارات المهمة التي تغنيه، منحه صلاحية استخدام إمكانات النظام.

#### هـ .. الحاجة إلى تحقيق الذات:

وتشمل عمل الفرد ضمن أقصى طاقاته وإمكاناته، الشعور بالنجاح في العمل، تحقيق أهداف مهمة للفرد. (الطويل، 1999، ص 38-39).

يمكن لمدير المدرسة إثارة دافعية المعلمين والطلاب بنفس الطرق التي تم الحديث عنها سابقاً لتشابه الحاجات التي تحدث عنها بورتر مع الحاجات التي تحدث عنها ماسلو، باستثناء حاجة الاستقلالية التي يمكن لمدير المدرسة أن يعززها من خلال إشراك المعلم باتخاذ القرارات التي تخص عمله والتي تخص المصلحة العامة للمدرسة بما فيها مصلحة الطلاب، ومنحه صلاحية الاستفادة من كافة الإمكانيات المتوفرة في المدرسة والتي تساعد في عمله وفي نموه المهني.

#### 5. نظرية الوجود والانتماء والنمو (الدرفر)

هذه النظرية ارتكزت على تقليص مجموعة الحاجات التي جاء بها ماسلو وبورتر إلى ثلاث حاجات تتشابه في النهاية مع تلك التي جاء بها من سبقوه وقد طرح نظريته على النحو التالي:

أ. الحاجة إلى الوجود: ويمثلها الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وحاجات الأمن بالنسبة لبورتر.



ب. الحاجة إلى الانتماء: وتمائلها الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى التقدير عند ماسلو والحاجة للعضوية في جماعة شخصية عند بورتر.  
ج. الحاجة إلى النمو: وتمائلها الحاجة لتحقيق الذات عند ماسلو وبورتر، وقد يكون الجديد في هذه النظرية هو عدم تأكيد الدرر على ضرورة الالتزام بترتيب الحاجات بالتسلسل عند حفز العاملين كما ورد في هذه النظرية لأن هناك متغيرات عديدة يمكن أن تؤثر أولوية إشباع هذه الحاجات. (القيوتي، 1993، ص 43).

أيضاً يمكن لمدير المدرسة إثارة دافعية المعلم والطالب كما تم ذكره سابقاً لعدم وجود اختلاف جوهري بين هذه النظرية ونظريتي ماسلو وبورتر.

## 6. نظرية التعزيز

صاحب هذه النظرية هو (B.F.Skinner) الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك لذا فإن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه. لذلك فإن المعززات هي التي تتحكم في السلوك أي أن النتائج التي تعقب سوء استجابة ما من الفرد تزيد من احتمال تكرار ذلك السلوك مستقبلاً. ووفقاً لمبادئ ونتائج بحوث نظرية التدريب والتعلم المتبعة في علم النفس والمعروفة بأثر التعزيز على الاستجابة فإن الفرد إذا ما تعرض لخبر سار أو تلقى ثواباً على عمل معين فإن احتمال استجابته سيتعزز وإذا تعرض لخبرة سيئة أو عقاب فإن احتمال تكرار نفس السلوك مستقبلاً يقل.

وتتفاوت فعالية المثير على أحداث السلوك المرغوب على عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة الأثر الذي يتركه.

ومثال ذلك فإن المعززات التي قد تكون كتاب شكر، أو زيادة راتب الموظف تعتبر مؤثرات قوية على السلوك.

ويقترح بعض الباحثين استخدام القواعد التالية في المعززات التي يستخدمها المدبرون:

1. عدم إعطاء مكافأة متساوية لجميع العاملين.
2. على المديرين إعلام العاملين بما عليهم القيام به لكي ينالوا تعزيزاً ما.

3. على المديرين إعلام العاملين بالنواحي التي لم يحسنوا العمل فيها.
4. على المدير ألا يعاقب موظفاً أمام زملائه.
5. على المديرين ألا يجعلوا النتائج (الثواب أو العقاب) معادلة للسلوك الذي يقوم به الموظف. (شاويش، 1993 ص 652-653).

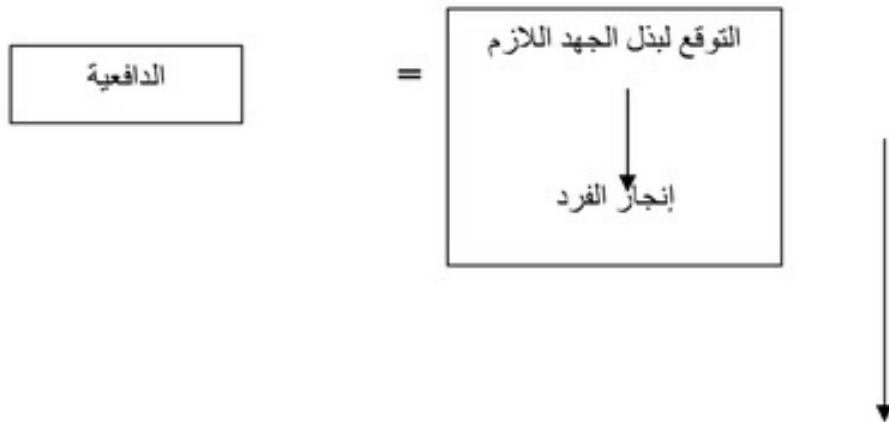
### 7. نظرية التوقع

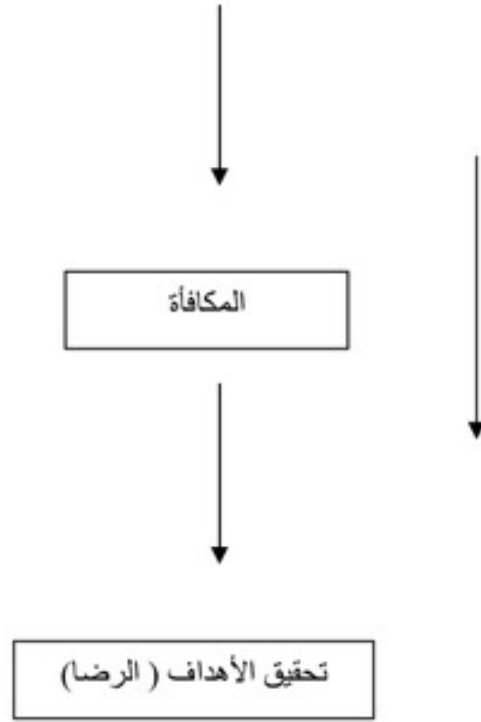
صاحب هذه النظرية فيكتور فروم ويستند جوهر هذه النظرية إلى أن الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل ستنبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج، أي أن الدافعية هي تتابع لرغبة الإنسان في شيء وتقديره لاحتمال أن سلوكاً ما سيحقق له ما يريده ويمكن وضع ذلك في معادلة:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الرغبة} \times \text{الوسيلة}$$

وبكلمات أخرى فإن قوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا هو التوقع الأول. إذا حقق الفرد إنجازاً فإنه سيتساءل هل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا وهذا هو التوقع الثاني ويعتبر أن الإنجاز وهو المستوى الأول للتوقع وسيلة لتحقيق التوقع الثاني وهو المكافأة أي أن الفرد ينظر إلى الإنجاز كوسيلة في تحقيق المنفعة أو الهدف الذي يطمح له.

والشكل رقم (2) يبين جوهر نظرية التوقع عند فروم





شكل رقم (2) جوهر نظرية التوقعات (فروم)(Hoy & Miskel, P113- 114).

وقد طورَ بورتز ولولر هذه النظرية في أواخر الستينات، إذ أكد على أن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وهما محصلة إدراكه بمدى العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتقد أنه يستحقه. ويمكن القول أن بورتز ولولر طوراً نموذجاً لدوافع يعتبر أكثر شمولاً مما جاء في نظرية فروم وقد أكد على ثلاثة خصائص رئيسية في الدافعية:

1. يتم تقرير قيمة المكافأة المدركة بكل من المكافآت الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى إشباع الحاجة عندما يتم إنجاز المهمة.

2. يتم تقرير المدى الذي يستطيع الفرد فيه من إنجاز العمل بفعالية بواسطة متغير رين هما: إدراك الفرد لما هو مطلوب من أجل إنجاز العمل، ومقدرة الفرد على إنجاز العمل.

3. إن عدالة المكافآت المدركة تؤثر على مقدار الرضا الناتج عنها، أي كلما أدرك الفرد أن المكافآت أكثر إنصافاً كلما ازداد رضا الفرد. (ش. ماويش، 1993 ص 655-657).

بالاستناد إلى نظرية التوقع يستطيع مدير المدرسة أن يثير دافعية المعلمين للإنجاز من خلال توضيح المهام وما هو المطلوب من المعلم القيام به وتكليف المعلم بالمهمة التي يستطيع القيام بها لضمان وصول المعلم إلى الإنجاز المطلوب. كما يمكن إثارة دافعيته من خلال إعطاء المعلم المكافأة التي يستحقها وبالوقت المناسب وأن يراعي عملية العدالة في إعطاء المكافآت والابتعاد عن التحيز للشخصي. ويمكن استخدام الأسلوب ذاته مع التلاميذ.

#### 8. نظرية الحاجة للإنجاز (ماكليلاند):

قام ماكليلاند بدراسات عديدة لدافع الإنجاز وقام بإلقاء محاضرات لمجموعة من أصحاب الأعمال من أجل إثارة حاجة الإنجاز لديهم.

وكانت نتيجة أبحاثه أن حافز الإنجاز لا يوجد إلا في 10% من مجموع سكان الولايات المتحدة رغم أن معظم الناس يدعون امتلاكه وتوصل إلى أن حاجة الإنجاز تتكون من عدة عوامل منها طفولة الفرد ونشأته ونوع المنشأة التي يعمل بها وقد بينت دراساته أن ذوي الإنجاز العالي يتصفون بعدة خصائص:

- يميلون إلى المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشاكل.
- يميلون إلى المخاطرة المتوسطة.
- يرغبون بالتغذية العكسية لإنجازاتهم.

كما اقترح ماكليلاند أربع خطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد هي:

- أن يسعى الفرد إلى الحصول على التغذية العكسية من أجل تعزيز نجاحه ودفعه إلى نجاح أكبر.
- أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم العالية.
- أن يسعى الفرد إلى تعديل انطباعه عن نفسه من خلال تصور يضع فيه نفسه مكان شخص آخر بحاجة للنجاح.
- أن يحاول التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة إيجابية (المغربي، 1994 ص 126-127).

هذا ويستطيع مدير المدرسة تقوية حافز الإنجاز لدى المعلمين بإعطاءهم التغذية العكسية حول أعمالهم وذلك لدفعهم إلى إنجاز أكبر، وأن يطرح مدير المدرسة بلباقة أمام المدرسين ويشيد ببعض زملاء ذوي الإنجازات العالية لإثارة حب التشبه لهم لدى المعلمين. كما على مدير المدرسة تقوية الصورة الإيجابية لدى المعلم عن نفسه لتزداد ثقته بنفسه وبالتالي تكون دافعاً له على إنجاز أعلى.

وقد توصل ماكلياند إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي:

#### - الحاجة للإنجاز:

يميل الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ويحبون النجاح والتحدي.

#### - الحاجة للقوة:

يميل المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة إلى الرغبة في التأثير على الآخرين والرقابة عليهم ويسعون إلى مراكز قيادية، وهناك وجهان للقوة: إيجابي ويركز على الاهتمام بالآخرين، وسلبي ويوجه لتحقيق مصلحة شخصية.

## - الحاجة للانتماء:

بالإضافة للحاجتين السابقتين فإن من أهم دوافع المدير الناجح الحاجة إلى التواجد مع الغير والتفاعل الاجتماعي وأن يكون محبوباً من قبل الآخرين.

وقد أكد ماكلياند على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الاقتصادي في المجتمع وأن تحسين الاقتصاد ممكن أن يتم من خلال إثارة وتوليد الحاجة للإنجاز لدى الأفراد. (حريم، 1997، ص 128).

## 9. نظرية مستوى الطموح (ليفين)

صاحب هذه النظرية هو ليفين الذي يرى أن هدف الفرد أو طموحه قد يشكّل الدافع الرئيسي للقيام بالعمل، حيث يفسر الدافعية بأنها "محصلة التفاعل بين خبرات الإنجاز السابقة والهدف لتحقيق تلك الإنجازات وما يولده ذلك من مشاعر النجاح".

إذاً فمستوى الطموح هو مستوى الإنجاز المتوقع وفقاً لمعرفة الفرد بمستوى إنجازاته السابق والفرق بين مستوى الإنجاز السابق ومستوى الطموح يسمى بفرق الهدف والفرق بين مستوى الطموح ومستوى الإنجاز الجديد هو فرق الإنجاز وهو ما يحدد مشاعر النجاح أو الفشل.

وتفترض هذه النظرية أن فرق الهدف يميل إلى أن يكون موجباً ولذلك فإن نجاح الفرد في تحقيق فرق إيجابي في الإنجاز فإن ذلك يولده شعوراً بالنجاح تختلف قوته حسب الزيادة الإيجابية في الإنجاز مما يدفعه إلى المزيد من العمل. (القريوتي، 1993، ص 46-47)

ويمكن إثارة دافعية المعلم من خلال هذه النظرية بتشجيعه على الإنجاز لتحقيق أهدافه وطموحاته وذلك بتوفير التسهيلات له وإشراكه في القرارات الإدارية التي تهتمه.

## 10. نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (لوك)

ترتبط هذه النظرية بـ . لوك وتقول أن مبعث دافعية الأفراد راد ه والأه داف والغايات وأهميتها لهم فسلوك الأفراد محكوم غالباً بالأهداف التي يسعى إليها. فكلمة كانت الأهداف محددة وواضحة ومقبولة كلما كانت الدافعية أكبر، كما أن التغذية الراجعة للفرد عن مستوى أدائه له أثر كبير بإثارة دافعيته نحو مزيد من العمل لتحقيق الأهداف. (القيوتي، 1993ص 47).

إذا فعلى مدير المدرسة أن يساعد المعلم على تحديد أهدافه بوضوح على أن تتسجم مع أهداف المؤسسة وأن لا يكون بينهما تعارض وأن يزوده أولاً بأول برأيه وتقييمه لمستوى أدائه لإثارة دافعيته نحو العمل ليتمكن من تحقيق أهدافه، ويمكن استخدام الأسلوب نفسه مع الطلاب من قبل المعلم ومدير المدرسة.

وينضح من النظريات السابقة للدافعية أن بوسع الإدارة في أية منظمة والإدارة التعليمية بشكل خاص أن تعمل الكثير وتلعب دوراً هاماً في إيجاد دافعية عالية نحو العمل لدى المدرسين ويقترح جبسون وزملاؤه العديد من الاستنتاجات حول هذا الموضوع:

- يستطيع المديرون التأثير على دافعية الأفراد العاملين معهم.
  - على المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار أن، الفرصة والكفاءة تلعب دوراً في الدافعية.
  - يجب أن يكون لدى المديرين شفافية وحساسية نحو الفروق الفردية للمدرسين من حيث الحاجات والقدرات وتحديد الأهداف.
  - من مسؤوليات المدير مراقبة حاجات الفرد وأهدافه وقدراته وأولوياته.
  - المدير بحكم دوره ووظيفة يمثل قدوة للمعلمين.
  - تحديد الأهداف لتوجيه سلوك المعلمين هو جزء هام من برنامج الدافعية.
- على المديرين أن، يوكلوا للمعلمين أعمالاً وفرصاً لهم الشغور بالمسؤولية والتحدي والتنوع والفرص لإشباع الحاجات.

## 11. نظرية ليكرت في الدافعية

أكد ليكرت على أهمية الدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني كما أكد على أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك أفرادها وعلى أدائهم وإنجازهم، وصنف ليكرت الدوافع الإنسانية في العمل إلى:

- دوافع اقتصادية.
- دوافع الأمان والطمأنينة.
- دوافع ذاتية مثل التقدير والاحترام والشعور بالأهمية.
- دوافع الفضول وحب الاستطلاع.
- دوافع الرغبة في الإبداع.

وبين ليكرت أن الجماعات ذات الأداء العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات إيجابية نحو بعضهم ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة فهو يرى أن الأفراد الذين يرتبطون مع الآخرين بصورة جيدة لديهم دافعية عالية نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

ومن ناحية أخرى أكد على أهمية دور المديرين والرؤساء في إيجاد جماعات عمل فاعلة وأن الأسلوب القيادي الفعال وإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات يثير دافعية الأفراد نحو الإنجاز بشكل أفضل. (حريم، 1997 ص 132-133).

بعد هذه المحاولة التي قامت بها الباحثة لرض النظرية التي قامت بالإطلاع عليها في موضوع حاجات الفرد ودافعيته، لا بد من التذكير بأن هناك أمراً مهماً في التعامل مع الحاجات لدى الأفراد إذ أنه ليس على القادة والمسؤولين التربويين التعامل مع بعض الحاجات عبر تسلسلية معينة وثابتة لدى الجميع وفي كافة المواقف، إذ أن لكل فرد بعده البنائي الخاص به الذي طوره عبر الخبرات المختلفة التي مرّ بها وهذا يترتب عليه أن يكون لكل فرد ترتيبه الخاص لحاجاته وأن تختلف أولويات هذا الترتيب من فرد لآخر. (الطويل، 999، ص 43).

- ثالثاً: طرق ووسائل حفز الأفراد في المؤسسات التعليمية



إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين إنما تفرضه الرغبة في تحسسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية واقتصاد، ويمكن أن تصاغ العلاقة بين الأداء والتحفيز والقدرة على النحو التالي:

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

وهذا يعني أنه لو افترضنا وجود القدرة لدى الشخص ووفرة المعلومات اللازمة لديه فإننا لا نضمن مستوى أداء عالي دون أن يكون لعامل التحفيز دور في ذلك وهكذا فلا يكفي أن يكون الموظف قادراً على العمل بل الأداء الجيد له الرغبة والتي يمكن إيجادها أو تقويتها عن طريق تحفيز الموظف على الأداء الجيد والفعال. (هاشم، 1979، ص 228-229).

ومن البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة هي:

1. سبب منشئ للسلوك.
2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً.
3. قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف.

وما الحوافز إلا وسائل الإشباع المتاحة والأدوات التي يتم بموجبها الإشباع، أو أن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل كما عرفت الحوافز بأنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرصومة" (القيوتي وزويلف، 1989، ص 184).

### \* مداخل التحفيز:

#### 1. الحوافز الإيجابية:.

- إقناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين:

ومعنى ذلك اقتناع الإدارة بأن أفراد المؤسسة تثيرهم حوافز مختلفة والقيادة الإدارية الفعالة هي التي تعرف أي من الحوافز يجب استخدامه بالنسبة لكل فرد في

موقف معين. لأن حاجات الأفراد مختلفة لا يصلح حافز واحد لتحفيز كافة الأفراد.  
(الإدارة الموقفية)

- أشعار المرؤوسين بأهميتهم:

ويمكن للإدارة أن تشعر المرؤوسين بأهميتهم من عدة مداخل مثل أن يكلف الموظف بعمل يتفق مع قدراته ومهاراته وميوله، وإعطاء الموظف الكفاء مسؤوليات إضافية، كما أن تفويض السلطة يساهم بحفز الموظفين وإشعارهم بأهميتهم، أيضاً إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الخطط والسياسات، وإشراكهم في عضوية مجلس الإدارة مثلاً.

- استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر:

إن معنى الإشراف أو القيادة ليس إصدار الأوامر وإنما إلهامهم وتفعيلهم للعمل.  
العاملين وتحفيزهم للعمل.

- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين:

يضرب المدير الناجح المثل للمرؤوسين بأفعاله وتصرفاته التي تكون قدوة وعامل محفز للعاملين ليحذو حذوه.

- منح الأجر العادل:

إن عدالة الأجر وتحقيق الاستقرار المادي والنفسى للعاملين من المحفزات المادية الأساسية. (وهنا نأمل من وزارة التربية والتعليم أن تأخذ هذا العامل على محمل الجد حيث إن رواتب المعلمين لا تتناسب مع المجهود المقدم ولا مع عظم المسؤولية الملقاة على عاتق المعلمين، اليس هم المؤتمنون على فلذات أكبادنا؟ اليس هم صانعو الأجيال؟ اليس هم المصنع الذي يغذي كافة المؤسسات العامة والخاصة بالمدخلات البشرية الهامة؟).

- التوسع في تطبيق أنظمة الأجر التشجيعية:

من المحفزات الإيجابية المادية التوسع في تطبيق أنظمة الأجر التشجيعية سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي. (وهذا غير متوافر في المؤسسة التربوية لأن

القرار في ذلك يحتاج الى قرارات عليا قد تكون خارج صلاحيات وزارة التربية والتعليم).

- توفير الاستقرار للعاملين:

يكفل استقرار العاملين في أعمالهم رفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم. (على ان لا يكون تحت شعار من دخل دار ابو سفيان فهو آمن) فالاستقرار هذا مشروط في مستوى الانتاجية والالتزام بقواعد وشروط هذه الرسالة المقدسة (هاشم، 1979 ص233).

- المدح والثناء:

يهتم الأفراد بالتقدير والاحترام الذي يلقونه نتيجة القيام بأداء مميز، لذلك على الإدارة أن تحتفظ بالمدح والثناء للحظة الحقيقية التي يجب أن توجه عندها للفرد. فنجد كثير من المدراء حتى كلمة الثناء تصعب عليهم وتحتاج الى فريق شديد الحساسية لكي تخرج من فيه، وفي المقابل هناك من المدراء من يقدم الشكر والثناء على الصداقة والكبيرة بغض النظر عن اهمية العمل المقدم. لذلك على المدراء الموازنة بين ذلك.

- المنافسة:

المدير الناجح يستخدم المنافسة كحافز فعال للحث على السمو للموظف وحب حيث يمكن الفرد أن يتنافس مع نفسه أو مع جماعة باعتباره عضواً في جماعة.

- معرفة نتائج الأداء:

في كثير من الأحيان تكون معرفة نتائج الأداء محفز على تحسين الأداء، فتقييم الطلبة لأعضاء هيئة التدريس مثلاً ومعرفة المدرس بنتائج التقييم أثبتت فعاليتها في تحسين أداء المدرس. (المغربي، 1994 ص 134-135).

ب - الحوافز السلبية:

وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب والتهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب ومن الوسائل المستخدمة وسائل التأنيب والتنبيه والإذلال

وخفض الأجر وحجب الحوافز وحجب الترقية أو تخفيض الرتبة. ويرى الكثير من المشرفين أن العقاب وسيلة فعّالة لتحقيق الولاء للمؤسسة. (المغربي، 1994 ص 135).

- الحوافز والروح المعنوية:

ترتبط الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بالروح المعنوية ارتباطاً كبيراً وتكون الحوافز مؤثرة بشكل كبير على معنويات الأفراد وكلما أشبعت الحوافز حاجات الأفراد كلما كانت المعنويات أعلى وكلما كانت معنويات الأفراد عالية كلما أدى الأفراد واجباتهم على أكمل وجه وبهذا يسود بين الأفراد في المؤسسة التعليمية الانسجام والترابط والتعاون والسعي لتحقيق الأهداف المشتركة.

ومن مظاهر ارتقاء الروح المعنوية استمرار القوى العاملة وعدم التغيير والنقل وقلة التظلمات والشكاوي، وفيما يختص بالإدارة التعليمية فإنه يتضح من خلال ما يسمى بالأرقام القياسية للفصول الدارسية والكفاءة النوعية وانتظام التلاميذ والمعلمين في الدراسة، وكذلك قلة الشكاوى.

ومن هنا يتضح دور الحوافز مادية أو معنوية في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد. (الطبيب، 1999 ص 189 - 190)

### \* أهمية الحوافز في الإدارة التعليمية

هل الحوافز ضرورية في الإدارة التعليمية ؟

وللإجابة على هذا السؤال فلا بد من توضيح أن الحديث عن الحوافز في الإدارة التعليمية ينسحب في الأساس على فئتين هم المعلمون والتلاميذ.

أما مبررات الحوافز بالنسبة للمعلمين فتقوم على أساس أن المعلم هو حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية، وأن نجاح هذه العملية يعتمد على مدى كفاءة المعلم وإعدادة الأعداد الجيد وإخلاصه في عمله وحبه له وتحمسه للمهنة (وهنا أقول: على العاملين في هذه المهنة ان لا ينظروا لها على أساس أنها مهنة، بل هي رسالة مؤداها، يرجو المنتسب لها، الأجر من الله، ثم خدمة الوطن والأمة، وهذا هو السبب في

تميز معلم دون آخر، رغم تشابه جميع الظروف، فالأول يتخذ مهنة التعليم رسالة، يؤديها بحقها مهما اشتدت وقست الظروف، والآخر ينظر إلى مهنة التعليم، على أنها مهنة يقدم لها بقدر ما تقدم له). وهنا اطرح المعادلة التالية:

معلم ضعيف + منهاج قوي = طالب ضعيف

طالب قوي + منهاج قوي + معلم ضعيف = طالب ضعيف

معلم قوي + طالب ضعيف + منهاج ضعيف = طالب قوي

من خلال المعادلات السابقة نرى أهمية الدور الذي يقوم به المعلم، ومن هنا نقول بأهمية اعداد المعلم اعداداً جيداً منذ التحاقه بالجامعة والمعادل المرتفع الذي يشترط به للالتحاق بالكلية التي تخرج المعلمين، ثم الدورات المكثفة التي يأخذها اثناء الخدمة، ثم المقابلة، والاختيار حسب اصول ومقاييس معدة اعداداً جيداً من قبل الخبراء التربويين، وبعد ذلك التدريب المكثف اثناء الخدمة، وبذلك فهو يخضع لعدد من العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على أدائه له ذا الدور ومنه ما الوضع المادي والاجتماعي وظروف العمل وحوافزه.

ولا ننكر أن الوضع المادي بالنسبة للمعلم مقارنة بغيره من المهنيين يعتبر منخفضاً مما يسبب عزوف الأفراد عن امتحان مهنة التعليم أو محاولة المعلمين التحول إلى مجالات أخرى (وهذا ما اصبحنا نلاحظه من كثرة الذين يستكفون عن التعيين). لذا نستطيع القول أنه هنا تبرز أهمية الحوافز بالنسبة للمعلمين، فهذه الحوافز تساعدهم في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل وترفع من روحهم المعنوية، مما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى التعليم ونوعيته. كما أنه يجدر الإشارة إلى أنه يفضل الأخذ بالحوافز الإيجابية ومحاولة حفز المعلمين من خلالها، لأنها تؤدي إلى حفز أفضل من الحوافز السلبية التي تقترن دوماً بعدم الرضا. (مرسي، 1986، ص 344 - 345)

أما مبررات الحوافز بالنسبة للتلاميذ فتتضح في صعوبة عملية التعليم، وعدم إقبال التلاميذ على التعليم، والتسرب من المدرسة وعدم توفر المناخ الثقافي وأيضاً الضغوط الاجتماعية وقلة الإمكانيات والأدوات والتجهيزات وقلة عنصر التشويق في المناهج لذلك يبرز دور الحوافز وأهميتها حتى تساعد على التغلب على مثل هذه

الصعوبات وحل ما يترتب عليها من مشاكل ومن أمثلة الحوافز السلبية التي يتعرّض لها التلاميذ، التأنيب والإنذار، والفصل والحرمان من الامتيازات المتاحة أو غرامات أو تكليف بأعمال زائدة في غير وقت الدراسة.

أما الحوافز الإيجابية فمن أمثلتها المكافآت للطلاب المتفوقين، شهادات التقدير للناجحين في المسابقات أو الذين يقومون بالأنشطة المختلفة... الخ. وهكذا يتضح أن للحوافز دورها الفعال في الإدارة التعليمية، لذا يجب على المسؤولين الاهتمام بهذا الجانب والعمل به في كافة قطاعات التعليم (الطبيب ب 1999 ص 193).

وحتى تؤدي الحوافز دورها الإيجابي فلا بد أن تتوفر بها الشروط التالية:

1. إقامة جسور مشتركة بين أهداف العامل والمؤسسة تكون الحوافز هيكلية هذ الجسور إذ لا بد أن ترتبط الحوافز بأهداف المؤسسة والعاملين فيها.
2. توقيت الحوافز: أن يكون توقيت الحوافز ملائماً لإشباع حاجات الفرد ولتوقيت أداء العمل وتحقيق الهدف وخاصة الحوافز المادية منها.
3. ضمان استمرارية الحوافز لتخلق جواً من الطمأنينة بأنها ستبقى في المستقبل.
4. أن تتصف الحوافز بالعدالة والمساواة وأن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح.
5. أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول لتقديم مزيد من العطاء والإبداع والابتكار.
6. أن تتناسب الحوافز مع حاجات الفرد إذ لا بد أن يكون الحافز معوضاً لنقص في الإشباع. (القيوتي و روزيلف، 1989 ص 186-187)

مما سبق نجد أن الحاجات التي يشعر بها الفرد هي في جوهرها مكونات فرعية في تكوين البعد البنائي للنظام الخاص به كفرد. وهذه الحاجات ليست مستقلة أو مغلقة على ذاتها بل بينها تفاعل، إذ أن كل حاجة تؤثر وتتأثر بنجاحات الفرد الأخرى، وهي بتفاعلها وحركتها هذه تسعى إلى تحقيق درجة من التواءم لكي تجعل من حياة الفرد حياة سعيدة ومعطاءة قادرة على التكيف مع متغيرات المواقف التي يعيشها النظام الإنساني العامل في المؤسسة.

إن حاجة تحقيق الذات لدى الفرد ربما تكون في بعض المواقف هي الحاجة السائدة على الحاجات الأخرى غير أن الحاجات الأخرى لا تكون خاملة أو مسددة لأن ذلك ضد طبيعة الإنسان ولكن نشاطها يوجه من قبل الحاجة السائدة لدى الفرد، بينما في موقف آخر قد تكون السيطرة أو السيادة لحاجة أخرى وعندئذ قد تكون هذه الحاجة وضمن السعي للمحافظة على التوازن الدينامي لشخصية الإنسان بتوجيه نشاط الحاجات الأخرى في ذلك الموقف.

إذا الإنسان لا يعيش جموداً في شخصيته كما لا يعيش تسبباً أو فوضى أو عشوائية وإلا كان ذلك متعارضاً مع قدرته على تبصر المواقف وتكريم من الله سبحانه وتعالى فإن الإنسان الواعي المسؤول يعيش حالة من العقلانية والذكاء والحكمة والرشد تمكنه من توظيف مكونات شخصيته بشكل يحافظ على علاقة متوازنة للشبكة التي تنتظم فيها مكونات الموقف المتنوعة.

كما أن الإنسان لا ينظم محيطه واستجاباته للمواقف المختلفة بناءً على الجانب المعرفي فقط بل بالإضافة إلى ذلك فهو يقوم ببناء اختيارات واعية أحياناً ولا شعورية أحياناً أخرى متأثراً بدوافعه وحاجاته وقيمه واتجاهاته.

فجوهر كل نظرية يستند إلى مجموعة من المسلمات عن أبعاد دافعية الإنسان ومسببات ديناميته فإن ما طرحه ماسلو وبورتر وغيرهما من أن الإنسان مخلوق ذو حاجات محددة يسعى لإشباعها وكلما أشبع حاجة برزت له حاجة أخرى (قال ﷺ: لو كان لابن آدم واديان من ذهب لابتغا لهما ثالثاً) وتأكيد العلماء على هرمية هذه الحاجات الإنسانية بمعنى أن أثر دافعية الحاجات العليا في سلوك الإنسان مثلاً الحاجة إلى تحقيق الذات لا يتم التركيز عليها إذا لم يتم إشباع حاجاته الأساسية التي تسبقها في التسلسل وهو ما يثير الانتباه والتفكير لأنه يثير تساؤلات عديدة حول إنسانية الإنسان وقدرته وتميزه على بقية المخلوقات.

إن من أبرز الحاجات التي تستوقف وتهم العاملين والمسؤولين في مجال الإدارة التعليمية، الحاجات المتعلقة ببعدها بالإنسان وهذه تقسم إلى نوعين:

1. حاجات ذات صلة بتقدير الذات: مثل الحاجة إلى احترام الذات، والثقة بالذات والاستقلالية والتحصيل والكفاية والمعرفة.

2. حاجات ذات صلة بسمعة الذات: مثل الحاجة إلى المكانة، والاعتزاز والثقة بالذات والاحترام من قبل الزملاء الآخرين.

وهذه الحاجات تختلف عن الحاجات الأساسية للإنسان في أنه ليس من السهل إشباعها أو نادرًا ما تكون تامة الإشباع. فالإنسان يسعى دوماً لإشباع أكثر لهذه الحاجات عندما تصيح في بؤرة اهتمامه.

إن الكثير من النظم الاجتماعية ومنها النظام التربوي لا تراعي في أساليبها ونظرياتها أهمية التركيز على التعامل الفاعل مع هذه الحاجات، وغالباً ما تكون فرصة إشباع حاجات الأنا محدودة وخاصة لمن يعملون في قاعدة الهرم التنظيمي مع أنهم من أكثر فئات النظام عدداً وحساسية وأهمية لأنهم الفئة التي تتعامل يومياً مع الطلبة والمجتمع. لذا فإن النظم الاجتماعية كافة مطالبة بالاهتمام بقيمة الحاجات الإنسانية وبعد تحقيق الذات لدى الإنسان باعتبارها الحاجة التي تتعامل مع تحقيق أقصى إمكانات الفرد والتي يجب على هذه النظم أن تحرص على احترامها وعطيها وتوفير الفرص لتحقيقها سواء بتوفير فرص نمو ذاتية للفرد أم توفير فرص تمكن الفرد من الإبداع والمبادرة في نواحي عمله.

إن عدم توفير النظام التربوي بشكل خاص هذه الفرص المناسبة لإشباع مختلف حاجات الإنسان في مستوياتها المتعددة تحد من عطاء الإنسان في هذه النظم وخاصة إذا لم تتمكن من إشباع حاجاته الأولية بدرجة معقولة ومقبولة حيث أن ذلك سيؤثر على عطائه وإبداعه وعلى سعيه لتحقيق الفاعل لحاجات الأنا فيه.

وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية مثل الفسيولوجية أو الأمنية أو المادية لا يؤدي بالضرورة إلى تقدم في عطاء العاملين. فانتماء الإنسان وعطاءه وإبداعه لا يمكن تحقيقه من خلال إشباع حاجاته الأساسية فقط.



إن النظم الاجتماعية عامة والمؤسسات التربوية خاصة لا تزود الإنسان باحترام الذات أو تحقيق الذات، ولكنها بكل تأكيد قادرة أن توفر وتهيء له المناخات المناسبة والملائمة التي تسهل له تحقيق مثل هذه الحاجات وإشباعها والذي يؤدي إلى ارتفاع ونمو مستوى الأداء الفاعل لديه.

## قائمة المراجع

- حسن، محمد حربي، (1979) علم المنظمة، الأصول والتطور والتكامل، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل - الجمهورية العراقية.
- حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- شاويش، مصطفى نجيب، (1993) الإدارة الحديثة - مفاهيم، وظائف، وتطبيقات، دار الفرقان، اربد - الأردن.
- الشيخ سالم، فواد، رمضان، زيا، الدهان، أميمه، مخامرة، محسن، (1992) المفاهيم الإدارية الحديثة، ط4، مركز الكتب الأردني. عمان - الأردن.
- الطيب، احمد محمد، (1999) الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - جمهورية مصر العربية.
- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح، (1997) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- الطويل، هاني عبدالرحمن صالح، (1999) الإدارة التعليمية - مفاهيم وافاق دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم، (1993) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي في المنظمات الإدارية، ط2، عمان - الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم وزوليف، مهدي حسن، (1989) مبادئ الإدارة - النظريات والوظائف، ط2، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

- مرسى، محمد منير، (1986) الإدارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة - جمهورية مصر العربية.
- المغربي، كامل محمد، (1994) السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- هاشم، وزكي محمود، (1979) الإدارة العلمية، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت.

### المراجع الأجنبية

- Hanson, E. Mark,( 1979) Educational Administration and Organizational behavior, Allyn and Bacon, INC, Boston, U.S.A.
- Hoy, Wayne, K, Miskel, Cecil. G, Educational Administration "Theory, Research, and Practice", Random House. Newyork, U.S.A.

## الفصل الرابع

الضغوط والسوك الإنساني



## الضغوط والسلوك التنظيمي

مُتَكَلِّمًا:

يقول هانز سيلاي الأب الروحي للضغط "الضغوط هي الحياة، وغيابها يعني الموت" ولكننا نعيش في عصر فاقت فيه الضغوط كل حد، وأصبحت تشكل المشكلّة الصحية الأكثر انتشاراً في دول العالم أجمع، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، تشير الدراسات إلى أن ما بين (80% - 90%) من حوادث الصناعة كانت بسبب الضغوط، وإن الأضرار الناتجة عن الضغط تقف وراء أكثر من (70%) من حالات التغيب عن العمل، وإن الأمراض الناتجة عن الضغوط تكلف الاقتصاد الأمريكي حوالي (100) بليون دولار سنوياً، وتقدر الخسارة الناتجة عن ذلك في الإنتاجية بحوالي (17) بليون دولار سنوياً (جرير، 1999، ص 1-3).

وفي اليابان تم نحت مصطلح جديد وهو (Karashi) ويعني الموت بسبب الإفراط في العمل، وقد وجدت الحكومة اليابانية أن (43%) من الموظفين الذين يعملون بالراتب في طوكيو، كانوا يشعرون بالقلق من إمكانية حدوث هذا الأمر لهم.

وبدأنا نسمع عن أمراض عديدة دأبت في الظهور في هذا العصر وتعرف بأمراض المدنية التي ما فتأت تهدد وتفتك بصحة الإنسان النفس جسمية، وأصبحت الضغوط النفسية، أو ضغوط العمل سمة من سمات هذا العصر، بل إن البعض يعتبرها مرض القرن الحادي والعشرين، ويعتبرها آخرون القاتل الصامت (أمراض القلب والشرايين والجلطات الدموية والأمراض النفسية) (The Silent Killer). (العتيبي، 1997، ص 177).

وقد استحوذ ضغط العمل على اهتمام العديد من دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا الغربية، وتعمل هذه الدول جاهدة على تقدير حجم الخسائر التي تلحقها هذه الظاهرة بمؤسساتها على المستويين المادي والبشري، ناهيك عن قيام هذه

الدول تعقد العديد من المؤتمرات العلمية، والندوات، والبرامج التدريبية المختلفة بغية توعية العاملين، وتثقيفهم حول أفضل السبل لإدارة الضغوط النفسية والسيطرة عليها. أما في العالم العربي فما زال الاهتمام في موضوع ضغوط العمل يقتصر على بعض الدراسات الإجرائية والنظرية، ووان المشكلة لم تصل بعد الى المستوى الذي تدعى فيه بالمشكلة والسبب في رأبي هو ان المعلم في لوطن العربي ينظر الى العمل في التعليم على انه رسالة والفضل يعود في ذلك الى المبادئ الايمانية التي يزود بها المجتمع العربي المسلم أبنائه فتشكل لهم الدرع الرادع الذي تتكسر عليه كل الامواج العاتية الناتجة عن المجتمع المادي الذي نعيش. وهذا لا يمنع من اخذ الحيطة والحذر واجراء الدراسات والابحاث التي تبين أثر الضغط على الاقتصاد والعمل في الوطن العربي.

ويقول الباري عز وجل "وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عَدُوًّا وَظَلْمًا فَسَوْفَ نَصَلِيهِ نَارًا" ( النساء، آية 29-30)، فهذه دعوة ربانية إلى الاعتدال في العمل وعدم تحميل النفس فوق طاقتها.

يتعرض العاملون في المهن والأعمال المختلفة لدرجات متباينة من الضغوط المتعلقة بالعمل، ويعد العاملون في المهن المعاونة، أو في مهن الخدمات الإنسانية، مثل الأطباء والمرضات والمعلمين أكثر تعرضاً للضغوط النفسية (المشعات، 2000، ص204) وتعد مهنة التدريس إحدى المهن الاجتماعية الضد ماغطة، نظراً لكثرة مسؤولياتها ومتطلباتها وزيادة أعبائها، التي تجعل بعض المدرسين غير راضين عن مهنتهم، وغير مطمئنين على حياتهم ومستقبلهم المهني والأمني، مما يكون له أثره السلبي على عطائهم وكفاءتهم في الأداء، ولهذا السبب ينبغي الاهتمام بالمدرس نفسياً ومهنيًا، لأن الضغوط تمثل خطراً على المدرس، كما تهدد مزاولته لمهنته، بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية عليه، تتمثل في عدم الرضا المهني، وضعف مستوى الأداء، وعجزه عن الابتكار داخل غرفة الصف، وضعف الدافعية للعمل، في انخفاض مستوى تحصيل الطلاب. وهذا بدوره يؤدي إلى شعور المدرس بالإنهاك النفسي، وهو الأمر الذي يؤثر في قدرته على أداء عمله بالكفاءة والصورة المرضية.

وتشير نتائج بعض الدراسات إلى أن المدرسين، يتعرضون - أكثر من غيرهم - للضغوط النفسية، بسبب ما تتسم به هذه المهنة من غموض الدور، وكثرة المطالب المتعارضة، واستمرارية التعرض للمواقف الضاغطة (المشكلات)، ص 66-67).

إن الاهتمام بموضوع الضغط، يرتبط بالعلاقة الوثيقة ما بين الضغط وسلوك الأفراد داخل المنظمة، فدراسة الضغط ومسبباته وعلاجه تساهم في تحسين بيئة العمل وتحسين مستوى أداء الأفراد داخل المنظمة.

#### - أولاً: مفهوم الضغط:

ترجع كلمة الضغط في مفهومها اللغوي إلى ( ضَغَطَ ) فقد جاء في القاموس المحيط للفيروز أبادي ( ضَغَطَ ) بمعنى عصره وزجه إلى شيء ما، و(الضُّغْطَة) بالضم، الضيق والإكراه والشدة (أبادي، بلا، ص 385). وجاء في المعجم الوسيط (ضاغطه) بمعنى زاحمه، وضغطه ضغطاً بمعنى غمزه إلى شيء ما كحائط أو غيره، و(الضُّغْطَة) الضيق والقهر والإضطرار، و(الضُّغْطَة) الزحمة الشدة (أنيس، بلا، ص 450). والمستعرض للمعاني اللغوية السابقة لكلمة ضغط، يلاحظ أن هذه المعاني تلتقي كلها عند معاني الضيق والإكراه والشدة والقهر والاضطرار.

وإذا تركنا المعاني اللغوية لكلمة ضغط، وانتقلنا إلى مفهوم الضغط في العلوم المختلفة لوجدنا أن الضغط في علم الطب هو: "ما يحدثه تيار الدم على جدار الأوعية الدموية من ضغط (مرجع سابق، ص 450). وفي علم الهندسة والميكانيكا فالضغط: "هو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها" (مرجع سابق، ص 450). وفي علم الأرصاد الجوية هو: "ما يتركز على نقطة معينة بفعل النقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة"، ويعرف المعجم العلمي الضغط (Stress) بأنه: "قوة تنزع إلى تغيير شكل جسم ما، وغالبا ما يعبر عنه بالقوة الواقعة على وحدة المساحة". (تركي، 1986، ص 535)

ويلاحظ من المفاهيم السابقة أنها تلتقي عند معنى القوة الواقعة على شيء ما، كالأوعية الدموية أو وحدة المساحة، أو سطح الأرض.

ويشير (حريم، 1997) إلى أن كلمة ضغوط (Stress) ترجع إلى الكلمة اللاتينية (Stringere) والتي تعني ينسحب بشدة (Drawtight)، وقد استخدمت كلمة ضغوط في القرن الثامن عشر لتعني الإكراه والقسر والجهد القوي، وإجهاد وتوتر لدى الفرد، أو لأعضاء الجسم، أو القوة العقلية (حريم، 1997، ص 377-387)

أما مفهوم الضغط فقد كانت أول محاولة عملية لتفسير الضغوط هي محاولات العالم الطبيب هانز سيلي (Hans Selye) والذي عرف الضغط بأنه: "استجابة جسدية غير محددة لمطلب معين". (جرير، 1999، ص 3)

أما الكاتبان (Matteson, Ivancevich) فقد عرفا ضغط العمل على أنه: "استجابة متكيفة تعدلها وتتوسطها خصائص الشخص أو عملياته النفسية التي هي (الاستجابة) نتيجة عمل أو ظرف أو حادث خارجي، يضع متطلبات خاصة ببيئة أو نفسية على الشخص". (حريم، 1997، ص 378)

ويعرف (Beehr Newman) الضغط بأنه: "حالة ناشئة عن تفاعل الناس وأعمالهم وتتصف بتغيرات داخل الناس تجبرهم على الخروج عن عملهم العادي". (مرجع سابق، ص 378)

وعرفه لوثنانز (Luthans) بأنه: "استجابة متكيفة لموقف أو ظرف خارجي ينتج عنه انحراف جسماني أو نفساني أو سلوكي لأفراد المنظمة". (حريم، 1997، ص 378)

أما بارن (Barrine) فقد عرفه بأنه: "الاستجابة للمواقف الضاغطة للمسؤوليات أو التهديدات الحقيقية أو التصورية التي تنشأ عن البيئة". (عضد بيات، 1995، ص 7)

أما ضغط العمل فيعرف بمعناه الواسع بأنه: "عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف التي يتعرض لها في محيط عمله، بحيث يدرك



الفرد عدم كفاية قدراته لمواجهة متطلبات المحيط، التي تشكل عبئاً ثقيلاً عليه". (مرجع سابق، ص 7)

ويعرفه الصباغ بأنه: "الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل، وشخصية الإداري على حالته النفسية والبدنية التي قد تدفعه إلى تغيير نمط سلوكه الاعتيادي". (مرجع سابق، ص 207)

ويعرف (زيلاحي ووالاس) ضغوط العمل بأنها: "تأثير داخلي يخلق حالة من عدم التوازن النفسي أو الجسمي داخل الفرد، وينجم عن عوامل من البيئة الخارجية، أو المنظمة، أو الفرد ذاته". (المشعاع، 2000، ص 207)

أما ضغوط العمل لدى المعلم فتعرف بأنها: "حالة من الإجهاد النفسي والبدني، تنتج عن الأحداث المزعجة (Harasing Evints) أو من المواقف المحيطة، وهذا بدوره يصاحبه بعض الإنفعالات غير السارة مثل التوتر والإحباط والغضب" (المشعاع، 2000، ص 207)

وكما يعرفه (باخوم) بأنه: "شعور المعلم بالعجز عن أداء عمله بسبب ما يواجهه من أعباء زائدة، فيما يقوم به من أدوار، وما يواجهه من إحباط، ومشكلات في البيئة المدرسية". (المشعاع، 2000، ص 68)

أما عبد المولى فيعرف الضغوط النفسية للمعلم بأنها: "ما يتعرض له المعلم من مشكلات في محيط عمله، تسبب له عدم القدرة على أداء هذا العمل بكفاية، وبصورة مرضية، بل يمكن أن تسبب له الأعراض المرضية، أو الغياب عن العمل، أو تركه، فالضغوط المهنية عبارة عن اختلال وظيفي (Dysfunction) في المنظمة، أو في المؤسسة، وهذا الاختلال، يؤدي إلى انخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، وضعف الأداء، وانخفاض مستوى الفاعلية". (مرجع سابق، ص 207)

إن المفاهيم السابقة للضغط تؤكد على أن الضغط هو عدم القدرة على التوافق أو ضعف التوافق بين الفرد والمواقف في محيط عمله، أو الموقف الذي يؤثر فيه التفاعل ما بين ظروف العمل وشخصية الإداري، أو شعور بالعجز عن أداء العمل، أو عدم القدرة على أداء العمل بكفاية وبصورة مرضية، وتشير هذه المفاهيم إلى مسببات

الضغط، فتري أنها مواقف في محيط العمل، أو عوامل من البيئة الخارجية، أو من المنظمة، أو من الفرد ذاته، أو المواقف المحيطة أو المزججة.

إن المفاهيم السابقة، أغفلت الجانب الإيجابي للضغط، واقتصرت على تداول الضغط السلبي، ولعل ذلك عائد إلى أن معظم الدراسات التي تناولت الضغط ركزت على الآثار السلبية له وأغفلت إلى حد ما الآثار الإيجابية له.

### - ثانياً : نظريات الضغط

رافق ظهور الدراسات العلمية الخاصة بالضغط، ظهور نظريات تداول تفسير الضغط، وتشير جريبر (1999) إلى هذه النظريات وهي:

#### 1. نظرية النمط (أ) في مقابل النمط (ب) من الشخصيات:

منذ السبعينات من القرن السابق، أصبحت نظرية (مايرفريدمان) و(راي روزمان)، واحدة من أشهر نظريات الضغط، والصحة على وجه العموم.

فقد لاحظ هذان العالمان، وجود نمطين سلوكيين شديدي التلاف بين مرضاهما، ووجد هذان العالمان، أن النمط السلوكي (أ) يؤدي على الأرجح إلى الإصابة بالنوبات القلبية عند الأفراد الذين يتمتعون بصحة جيدة على وجه العموم، أما الأفراد الذين يتسمون بالنمط السلوكي (ب)، فإن احتمال إصابتهم بأمراض القلب قليلة.

ويظهر الجدول رقم (1) خصائص كل من النمطين السلوكيين (1) و(ب).

### جدول رقم (1)

التمييز بين خصائص النمطين السلوكيين (أ) و(ب)	
النمط (أ)	النمط (ب)
يتحرك بسرعة	يتحرك على مهل
يأكل بسرعة	يأكل على مهل
يتكلم بسرعة	يتكلم على مهل
يشعر بنفاذ الصبر بصورة متكررة	يتمتع بالصبر على الدوام
عدواني ويحب المنافسة في العمل	متعاون ويحب العمل الجماعي

على درجة عالية من الوعي بالوقت	لا يهتم بالوقت ويتأخر أحياناً
سهل الغضب أو المضايقة	لا يغضب
لديه حافز قوي على الإنجاز	يشعر بالرضا عن ذاته على وجه العموم
ينظر إليه على أنه قوي ومؤثر	ليس محط الأنظار
لا يشعر بالراحة في فترات الفراغ	يستمتع بالهدوء والراحة في وقت فراغه
كثيراً ما يحاول أداء مهام عديدة في وقت واحد	يؤدي مهمة واحدة كل مرة

(جربر، 1999، ص7)

إن الأفراد الذين يندرجون تحت الفئة (أ)، كثيراً ما يحققون نجاحاً مهنيّاً باهراً، أو كثيراً ما ينالون قدراً كبيراً من التقدير لجهودهم، ولكنهم قد يدفعون ثمناً باهظاً من صحتهم، ومشاعرهم، عن هؤلاء الأفراد نادراً ما يشعرون بالرضا عما حققوه، وأضف إلى هذا ما ذكره (فريدمان وروزنمان)، من أن إصابة هؤلاء الأفراد بأمراض الشريان التاجي تفوق معدل إصابة أفراد النمط (ب) بسبعة أضعاف، ونتيجة لشعورهم بعدم الرضا يدفع هؤلاء الأفراد أنفسهم بقوة جابرة، ويعملون جاهدين على إزاحة الآخرين من طرقهم، إن النمط السلوكي (أ)، ليس مقصوداً على العمل والمستقبل المهني فحسب، فأفراده يعانون من سوء العلاقات الأسرية، ويواجهون مشكلات في باقي العلاقات الشخصية أيضاً، كما أنهم ينفرون القريبين منهم، وهذا يقودنا إلى أن نستنتج أن مقولة "أن من يرتقي القمة يعاني من الوحدة" قد تكون لها علاقة بالعزلة والغضب، أكبر من علاقتها بمجرد ترتيب هرمي للأرقام.

## 2. التوافق بين الفرد والبيئة:

تعتبر هذه النظرية من نظريات الضغط الشهيرة، والتي توصل إليها معده الأبحاث الاجتماعية في أمريكا، وبؤرة هذه النظرية هي العلاقة بين إدراك الفرد لإحدى المهام وإدراكه لقدرته على إكمال هذه المهمة، ولما لديه من حافز على إكمالها والافتراض في هذه النظرية هو أن مشاعر الضغط لا بد أن تزداد عند اتساع الفجوة بين الفرد والبيئة، وتشير النتائج إلى أن الوضع هكذا في الحقيقة وأن مقدار الضغط يتفاوت بحسب مستوى التحدي (الضغط) الذي يفرضه الفرد.

## 3. أساليب التكيف:

الضغط يتراكم وأجسامنا معدة جيداً للتعامل مع قدر معقول من الضغط في حياتنا، وأساليب التكيف هي: أنساق فكرية، وعادات سلوكية، تحيد مسببات الضغط، أو تحفف من تأثيرها علينا، وتسمى تيريرات منطقية.

إن التكيف: هو الجهد الذي نبذله للتحكم في المطالب التي نرى أنها مطالب سلبية، كما أن البشر يكتسبون بصورة تلقائية آليات معدة للتكيف، فهذا جزء من عملية النضج والاندماج في المجتمع، وآليات التكيف تلك تختلف بشدة ما بين فرد وآخر كما أنها تتفاوت من العادي أو التافه إلى الحاد أو الشديد، وعلى الجانب الحاد أو الشديد، يأتي ما يطلق عليه الأطباء النفسيون تسمية الكبت، فحينما يحدث شيء مدمر في الحياة، وبخاصة حين يحدث هذا الشيء في سن مبكر، فقد تمحو عقولنا كل آثاره إذا الحدث، في محاولة يائسة للاحتفاظ بحالتها الطبيعية، وبالتالي تخرج الذاكرة عن سيطرة العقل الواعي، أما على الجانب العادي، أو اللطيف، فتأتي استراتيجيات التكيف اللاشعورية، مثل الإبطاء في الحركة في يوم حار، أو البقاء في السرير عند الشعور بالاعتلال. إننا نقوم أيضا بالعديد من أنشطة التكيف المتعمد مثل: سد الأذان بالقطن للعمل في غرفة مليئة بالضوضاء، أو الاسترخاء على الكرسي الهزاز بعد يوم عمل شاق.

#### 4. الشعور بالرضا:

هناك عنصر أخير يكمل فهمنا لطبيعة الضغط ألا وهو الشعور بالرضا، والذي يعد نقيض الضغط، إن الضغط والرضا غالبا ما يشبهان وجهي العملة، فحين ترى أحدهما لا يمكنك أن ترى الآخر، ومن الممكن أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى مرتفع من الضغط، ومستوى مرتفع من الرضا، وذلك إذا كان الفرد يشعر بقدرته على التحكم والاختيار في الموقف الذي يمر به، وكانت لديه آليات وظيفية للتكيف، ولكن ليس من المرجح أن يكون لدى أحد الأفراد مستوى منخفض من الرضا، ويكون لديه مستوى منخفض من الضغط في نفس الوقت، فمشاعر الرضا، تسير يدا بيد مع مستويات الضغط المرتفعة على وجه العموم.

### - ثالثاً: أنواع الضغط:

يقول سيلبي (Selye): "أن يكون المرء من دون ضغوط، فهذا يعنى الموت"، وبهذا المفهوم نلاحظ أن الضغط يحمل معنى إيجابياً، مع أن المتعارف عليه بأن الضغط يحمل معنى سلبياً، "وعادة عند مناقشة الضغط، فإننا نتحدث عن الضغط السلبى، مع أننا نربط بينه وبين بعض المواقف أو المناسبات السارة، أن أي تغيير إيجابي كان أم سلبى - يتطلب استجابة من أجسامنا بغرض التكيف، والرجوع إلى حالتها الطبيعية، المتزنة، والمتوافقة نسبياً"، و فرق العالم سيلبي (Selye) بين نوعين من الضغط وهما: (جربر، 1999، ص 3-4)

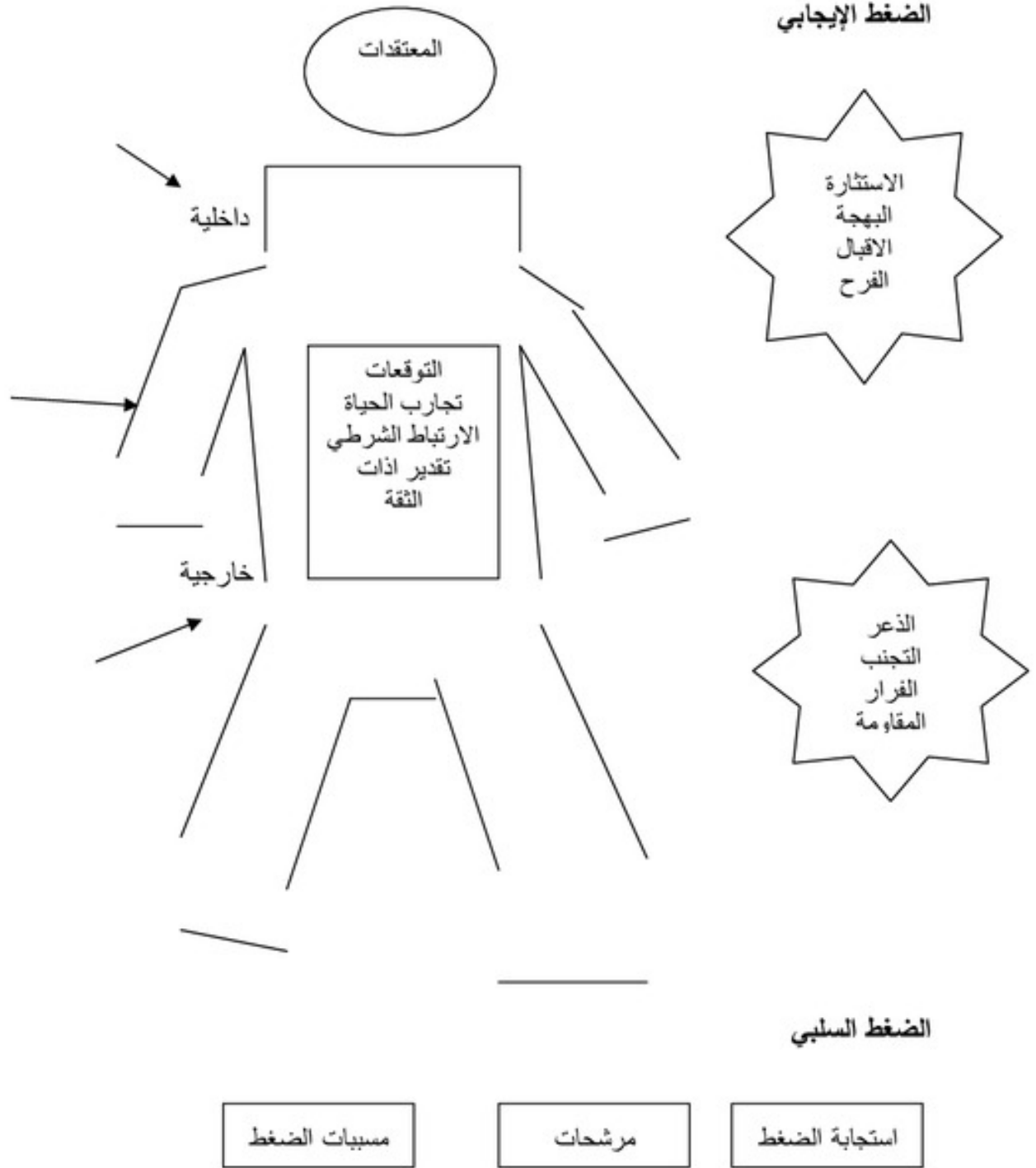
1. الضغط الإيجابي Eustress.

2. الضغط السلبى Distress.

1. الضغط الإيجابي: وهذا الضغط يعد دافعاً أو حافزاً، يدفع الفرد نحو الأداء الأفضل، ويساعده على الإبداع، وتنمية الثقة بالنفس.
2. الضغط السلبى: وهو ما يطلق عليه الضيق Distress وهو مصدر مدمر للضغوط، ويؤدي إلى اختلال وظيفي في تكيف الكائن، وكذلك إختلال في الاستجابة المعرفية السلوكية، النفسية، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الأداء. (المشعات، 2000، ص 211-212).

ويوضح الشكل رقم (1) أنواع الضغط ومظاهر كل نوع.

الشكل رقم (1): أنواع الضغط ومظاهر كل نوع



## وقسم البعض أنواع الضغوط حسب مسبباتها إلى:

1. الضغوط الأسرية ( التنافر الأسري، الانفصال، وفاة، فقر... ).
2. ضغوط النقص (نقص الممتلكات، نقص الأصدقاء ).
3. ضغوط العدوان (سوء المعاملة من العائلة، سوء المعاملة من الأقران والأصدقاء).
4. ضغوط السيطرة (التأديب، العقاب القاسي).
5. ضغوط الجنس ( الإغراء والعرض ).
6. الضغوط البدنية(القصور البدني أو العقلي أو الاجتماعي). (محمد، 1999، ص 203-204).

## - رابعاً : مسببات الضغط:

إن مسببات الضغط يمكن أن تكون مثير داخلي أو خارجي يؤدي إلى استجابة جسدية أو نفسية، مع مراعاة الفروق الفردية عند الأشخاص.

ويطرح البعض السؤال التالي: بما أن مسببات الضغط متشابهة وقد يتعرض لها جميع الأفراد، فلماذا لا تكون حصيلة تأثيرها على الأفراد متشابهة أو متماثلة؟ والإجابة على هذا السؤال تعتمد على أن هذه الضغوط الاجتماعية لا تنشط، ولا تؤثر على أفراد متماثلين متشابهين، ولكنهم يختلفون عن بعضهم البعض، وبذلك يصح الفرد في الحقيقة، هو حصيلة تفاعل هذه الضغوط مع بعضها البعض من ناحية، ومع الحقائق الموجودة لدى الفرد، والتي لا يكون مصدرها الضغوط من ناحية أخرى. (عبد الرحمن، 1983، ص 457).

إن العلاقة الثلاثية الأبعاد بين الفرد ووظيفته ومجتمعه تكون شكلاً هرمياً يقف الفرد على قمته، وتكون خطوط الصلة بين متطلبات الوظيفة وأهداف المجتمع وطاقة الفرد قاعدة الهرم، وهذه العلاقة تحكمها عدة عوامل، وكلما كانت الوظيفة ذات أثر مباشر في حياة المجتمع، خلقت نوعاً من الضغوط المباشرة على الفرد، وكلما أصدح المجتمع ذا اهتمام خاص بتلك الوظيفة شكلت عبئاً إضافياً على كاهل الفرد. (عمارة، 1987، ص 407).

ولا اعتبار أي حدث مسبب للضغط، فلا بد أن يكون هذا الحدث، مما ينظر إليه على أنه مسبب حقيقي للضغط.

وتدرج مسببات الضغط تحت فئتين رئيسيتين هما: مسببات الضغط الإيجابية، ومسببات الضغط السلبية.

فالقوف في أحد الاجتماعات، وإلقاء كلمة أمام الحضور قد ينظر إليه أحد الأفراد على أنه أمر مفزع، أو مرعب، أو محفوف بالمخاطر، بينما يمكن أن يكون عند فرد آخر، أمل، وفرصة، لإظهار شخصيته ومعرفته، فالأول يعتبر هذا الموقف كواحد من مسببات الضغط السلبية، بينما يراه الثاني كواحد من مسببات الضغط الإيجابية (تحدٍ إيجابي). (جربر، 1999، ص 6).

وبعض مسببات الضغط قد تؤدي إلى أثر كبير وبعضها يؤدي إلى أثر قليل وهذا يعود إلى نوع الضغط ودرجته.

وترى (جربر 1999) أنه يمكن تقسيم مسببات الضغط ومصادره في العمل إلى:

1. مسببات الضغط الداخلية
2. مسببات الضغط الخارجية.

### 1. مسببات الضغط الداخلية:

وتشمل هذه المسببات:

أ. الأعضاء الحيوية: وتشمل هذه المسببات ما يسبب دورات الطاقة الحيوية، والتركيب الجيني الوراثي.

#### 1. دورات الطاقة الحيوية:

وتشير دورات الطاقة الحيوية، إلى أن بعض الأشخاص تزداد إنتاجيتهم في ساعات الصباح، وهم يفضلون الاستيقاظ مبكراً قبل الفجر ليبدؤوا في العمل مبكراً، والبعض الآخر يصل إلى ذروة الإنتاج في ساعات الظهر أو حتى في الساعات المتأخرة من الليل، ويبدو أن دورات الطاقة الحيوية تلعب دوراً في إحساسنا بالضغط،



وكان الاعتقاد السائد في الماضي أن أفضل طريقة لجدولة العمل بالتناوب هي النظام الدوري القائم على تنقل مسؤولية النوبتين الثانية والثالثة إلى جميع الأقسام دون أن تثبت على أفراد بعينهم، ولكن معظم المؤسسات حالياً توقفت عن العمل بهذا الأسلوب، وأصبحت تترك حرية الاختيار للأفراد، والفرد هو الذي يقرر أي نوبة عمل تتناسبه ويفضلها ويثبت فيها إلى أن يطلب هو التغيير.

وتظهر هذه الناحية عند المعلمين في المدارس التي تطبق نظام الفترتين، فقد نجد بعض المعلمين يتنمر من الدوام في الفترة الثانية، ولكن على الجهة المقابلة قد نجد من يفضل الدوام في الفترة الثانية، فيمكن هنا استغلال رغبات المعلمين لتحقيق الرضا عن الفترة التي يعملون فيها.

## 2. التركيب الجيني الوراثي:

يعد البعض عرضة للإصابة بالأوبئة أو أمراض الحساسية أو العجز، مما قد يرجع إلى طبيعة الجينات الوراثية عند هؤلاء الأفراد، ومثل هذه الأمراض تؤدي إلى اختلال التوازن، واستنزاف الطاقة والقوة، وتزيد أيضاً من صعوبة العمل على المستوى المرغوب فيه، فحين نكون مرضى نحاول أجسامنا جاهدة أن تستعيد توازنها، ولذا فلا يتبقى لها ما يكفي من الطاقة لأداء المهام اليومية، إن الشخص المريض يعاني من الضغوط بكل ما لهذه الكلمة من معاني.

وعلى صعيد الإدارة التربوية يعاني عدد من المعلمين من مشكلات الحساسية في الحلق والجلد نتيجة استخدام مادة (الطباشير)، ونتيجة التحدث بصوت مرتفع، وقد يتعرض بعض المعلمين إلى ألم الظهر (الدسك)، وألم المفاصل وكل هذه الأمراض تشكل مصادر ضغط على المعلم المصاب بها.

إن دورات الطاقة الحيوية والتركيب الجيني الوراثي ظاهرتان ثابتتان في حياتنا، فنحن لا نستطيع أن نفعل شيئاً لتغيير أي منها، ولكن يمكننا أن نفعل الكثير لإبطال تأثيرها على صحتنا، وذلك بتحسين العوامل الداخلية الأخرى مثل التغذية الجيدة واللياقة البدنية....

ب. الشخصية (شخصية الفرد):

إن كل واحد منا يعد فريداً من نوعه، من حيث رؤيته للعالم، ومن حيث رؤية الآخرين له، كما أن إحساسنا بأهمية الذات وتقديرها، وحاجتنا إلى التحكم في الانفعالات والقيم والعقائد التي نؤمن بها، والرسائل الداخلية، كلها تشكل جزءاً من تركيبنا الأساسي.

إننا نعرف مرضى القلق المزمن تماماً كما نعرف الأفراد أصحاب الثقة بالذات، ونعرف أولئك الذين يختارون أصعب الطرقات وأكثرها وعوره، وكذلك الذين يختارون معاركهم بدقة وعناية، إضافة إلى العديد ممن يبدو أنهم يتمتعون بالبهجة الحقيقية في حياتهم وكل هذه الأمور تعد أوجهاً قليلة من الملامح والسمات السابقة التي تسهم في تشكيل شخصية الإنسان، إن السمات السابقة تشكل أجزاء من لغز الضغوط عند كل منا، فمن السهل أن نرى كيف أن تقدير الذات يؤثر على إدراكنا للفجوة التي تفصل بين المطالب والقدرة على إشباعها، إن الفرد الذي يقدر ذاته كثيراً، يعد أكثر عرضة لرؤية المطالب باعتبارها تحديات إيجابية، ولذا فإن رسائله الداخلية تعكس أنه يتحلى بموقف القدرة على مواجهة أي صعوبات، ولكن الفرد الذي لا يثق بذاته يميل إلى رأسه برسائل تعكس عجزه عن مواجهة الصعاب ولذا فإنه يرى الفجوة التي تفصل بين المطالب وقدرته على إشباعها فجوة كبيرة وواسعة.

ويرى الباحث أن الإدارة الناجحة تتدخل هنا، فمن خلال معرفتها بشخصية الأفراد العاملين تستطيع أن تتوقع سلوكياتهم، وبالتالي تستطيع أن تتفادى بعض الضغوط أو التخفيف من نسبتها.

## 2. مسببات الضغط الخارجية:

وعند الحديث عن المسببات الخارجية، نجد أنها تتدرج تحت ثلاث فئات وهي: مسببات شخصية، ومسببات بيئية، ومسببات وظيفية. ويوضح الجدول رقم (2) مسببات الضغط التي تتدرج تحت هذه الفئات.

### جدول رقم (2)

### يبين مسببات الضغط الخارجي موزعة حسب فئاتها

الوظيفة	البيئة	الشخصية
<ul style="list-style-type: none"> <li>* أعباء العمل الأكبر من المعتاد</li> <li>* تغيير واجبات الوظيفة</li> <li>* نقص الدعم من الرئيس</li> <li>* نقص الاحترام من الزملاء</li> <li>* تغيير المهنة</li> <li>* حالات التسريح من العمل</li> <li>* نقص التكريب</li> <li>* نقص المعلومات</li> <li>* المواعيد النهائية الصعبة</li> <li>* الإدارة /الإشراف على الآخرين</li> <li>* نقص الخيارات المهنية البديلة</li> <li>* نقص الرواتب</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* الضوضاء الشديدة</li> <li>* الضباب والدهان</li> <li>* درجة الحرارة</li> <li>* الازدحام</li> <li>* نقص الإضاءة أو الإفراط فيها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* العلاقات الزوجية</li> <li>* تربية الأطفال</li> <li>* الالتزامات المادية</li> <li>* حالات الوفاة</li> <li>* حالات الطلاق</li> <li>* ضغوط الدراسة</li> <li>* العلاقات مع أسرة الزوج أو الزوجة</li> <li>* المشكلات القانونية</li> <li>* نقص الدعم الجماعي (الأصدقاء أو العلاقات العامة)</li> <li>* النوبات المزاجية السيئة</li> </ul>

(جرير، 1999، ص 7- 14)

#### - خامساً : مصادر الضغط لدى المعلمين:

أما بالنسبة لمصادر الضغوط عند المعلمين فتشير الدراسات العلمية به ذا الخصوص (المشعان، 2000)، ( محمد، 1999)، ( ع ودة، 1998) إلى أن مصدر الضغط عند المعلمين هي:

#### 1. صراع الدور : Role Conflict

ويحدث إذا كان هناك تعارض بين متطلبات الدور، فعندما يتعارض الفرض لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة، كأن تتطلب وظيفته العمل لساعات طويلة أو السفر مسافات بعيدة، وقد يتعارض ذلك مع متطلبات دوره بوصفه زوجاً أو أباً، فإنه حينئذ يعاني من صراع الدور الذي يتولد عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد، يقع تحتها الفرد سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو مرؤوسه، بحيث

تتعارض مجارة الفرد لمجموعة التوقعات المتصلة بالعمل مع مجارات مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي على حدوث صراع الدور بالنسبة لهذا الفرد.

إن الضغط الناتج عن صراع الدور يظهر بصورة واضحة بين المعلمين الذين يعملون في مناطق نائية، ويتطلب عملهم أن يقيموا في مكان عملهم، وبالتالي يتعارض ذلك مع واجبهم كأباء وأزواج، وبالتالي يعانون من الصراع ما بين الدورين دورهم كأباء ودورهم الوظيفي كمعلمين.

## 2. غموض الدور: Role Ambiguity

وغموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عند أداء دوره في المنظمة أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته، ونقص التغذية الراجعة لدى الأفراد من جراء العمل الذي يقومون به، الأمر الذي يؤدي إلى الحيرة والإحباط ومن ثم الشعور بالضغط، كما يكون غموض الدور سبباً في زيادة التوتر وانخفاض الرضا الوظيفي، وعدم الثقة بالنفس، وارتفاع ضغط الدم، مما يؤدي إلى التفكير بترك العمل، ويمكن القول بأن غموض الدور عبارة عن نقص في معرفته الواجبات والامتيازات والالتزامات المطلوبة من الفرد وإليه، لكي يقوم بأداء عمله.

ويرى الباحث أن ضغوط غموض الدور تظهر أكثر ما تظهر عند المعلمين حديثي التعيين، فهؤلاء عندهم جهل في واجباتهم وحقوقهم، ومتطلبات عملهم، ويتطلب هذا من الإدارة التربوية توعية سريعة للمعلمين الجدد بالواجبات والمتطلبات الوظيفية.

## 3. العبء المهني: Professional Overload

ويعني قيام الفرد بمهام لا يستطيع إنجازها في الوقت المتاح، أو أنه هذه المهام تتطلب مهارة عالية لا يملكها الفرد، فقد يعاني المعلم من زيادة عبء العمل المتوقع منها، مثل إلقاء المحاضرات، وتحضير الدروس، والمشاركة في اللجان، إذاً فالمعلم يتحمل زيادة كبيرة في عبء العمل، ويقع تحت وطأة مسنوبات علوان من الضغوط بما يترتب عليها من زيادة كبيرة في ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم، وينقسم العبء المهني إلى عبء كمي ويعني: كثرة أعمال الفرد التي عليه إنجازها في

وقت غير كافٍ، وأما العبء النوعي، فيحدث عندما يشعر الفرد أن المهارات المطلوبة لإنجاز مستوى أداء معين أكبر من قدراته، أي أن الفرد يفتقر إلى القدرة اللازمة لأداء العمل، وأن الإجهاد الزائد، وثقل العبء الوظيفي يعد من مصادر الضغط في مهنة التعليم.

إن المعلم يعاني من أعباء كثيرة إضافة إلى ما ذكره سابقاً ومنها: تربية الصف، والمناوبة الداخلية والخارجية، والخطة السنوية، والنشاطات اللامنهجية، وتصحيح الأوراق، ورصد العلامات، وعمل الجداول، ومتابعة الحضور والغياب، وحضور الدورات، وكل ما سبق يشكل عبئاً مهنيّاً إضافياً على المعلم، وبالتالي مصدر قوي للضغط. لذلك نوصي المدراء وولاة الأمر من المسؤولين بالرفق بهم وعدم تحميلهم ما لا يطيقون، وإن ننظر لما نقدمه نحن للمعلمين قبل أن نطلب منهم ما يفوق طاقتهم وامكانياتهم واعدادهم.

#### 4. ضغوط الوقت وكثرة العمل Over Work & Time Pressure

القليل من البشر يؤدون أعمالهم بطريقة أفضل عندما يكونون تحت ضغوط مستمرة، ولكن الغالبية تحتاج بالإضافة إلى الإجازات والاستراحة المعتادة في أوقات تناول الغذاء والقهوة - إلى أوقات للراحة متزامنة بين نهاية مهمة وبداية مهمة أخرى، وهو وقت الالتقاط الأنفاس للنظر حولنا، وحتى يسترخي العقل بعيداً عن العمل ليجد سبيلاً لتجديد النشاط، ويؤكد بعض الباحثين أن عدم كفاية الوقت للقيام بأعباء المهنة ومتطلباتها يؤدي إلى الضغوط، ومن ناحية أخرى فقلة الوقت اللازم للراحة والاسترخاء تشعر الفرد بالضيق والتوتر والضغط. فكيف بمن يصل برنامجه اليومي بين 5-6 حصص، وخاصة من يدرس المرحلة الابتدائية (الصفوف الثلاث الأولى) وهي من أخطر المراحل التعليمية على الإطلاق.

إن ضغوط الوقت تبرز عند المعلمين بصورة كبيرة وتتمثل في إنهاء المنهاج في الوقت المحدد وتسليم النتائج في الوقت المحدد.

#### 5. التطور المنهجي Vocational Development

تعتبر عوائق التطور المهني أو المستقبل الوظيفي أحد مصادر ضغط العمل، مثل الافتقار إلى فرص الترقية في المستقبل وعوائق الطموح، والشك في المستقبل المهني، والتغيير الوظيفي الذي يتعارض مع طموحات الفرد.

ومن عوامل الضغط المرتبطة بهذا المصدر الخوف من الفشل في العمل الجديد، أو الخوف من العجز على مجارات التغييرات التكنولوجية أو الاقتصار على المهارات القديمة، أو الخوف من هذا التوافق مع المتغيرات الجديدة المصاحبة للترقية الوظيفية فإنه حتماً سيُشعر بالضغط، كما أن التقدم في الوظيفة يكون مصدراً للضغط بسبب الشعور بعدم الأمن النفسي أو الوظيفي أو الخوف من الفصل أو التقاعد المبكر، أو الترقية غير المناسبة.

#### 6. الضيق المهني Vocational Distress

ويحدث عندما لا يسمح للفرد بالمشاركة في صنع القرارات، يؤدي بدوره إلى شعور الفرد بالضغط، وإلى انخفاض الرضا الوظيفي، ونقص الإنتاجية في العمل. ويمكن القول: أنه في معظم الوقت وعند الغالبية من البشر، فإن التعبير عن الرأي يقلل من مستوى الشعور بالضغط، وكذلك فإن غالبية البشر يشعرون بالراحة عندما يرون أنفسهم مؤثرين في مجريات الأحداث، وأن ما يفعلونه - بالإضافة إلى أفكارهم - يلقي قبولاً حسناً عند المسؤولين في مجال العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الضعف أو فقدان القوة، لا يضر بإحساسنا بالمكانة الاجتماعية والشخصية فقط، بل ينتج عنه مستويات عالية من الإحباط، وبخاصة عندما نكون على علم بأوجه القصور في نظام العمل الحالي، ونكون محددين للطريق الأمثل في القيام بأشياء معينة، ولكن دون ذلك فقد نجد أنفسنا مهملين وطمعاً للضغوط. وهذا ما نلاحظ أن المعلمين يعانون من عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات.

وأوضحت دراسات كثيرة مصادر أو مسببات للضغط عند المعلمين، فقد أوضح (Fuller, 1969) أن عدم انضباط الطلاب داخل حجرة الدراسة، وعدم قدرة المعلم على الإجابة على تساؤلاتهم، ومشكلات تقويم أداء الطلاب هي من المصادر الهامة التي تسبب ضغوطاً للمعلم. وحددت برات (Pratt, 1978) خمسة مجالات أو

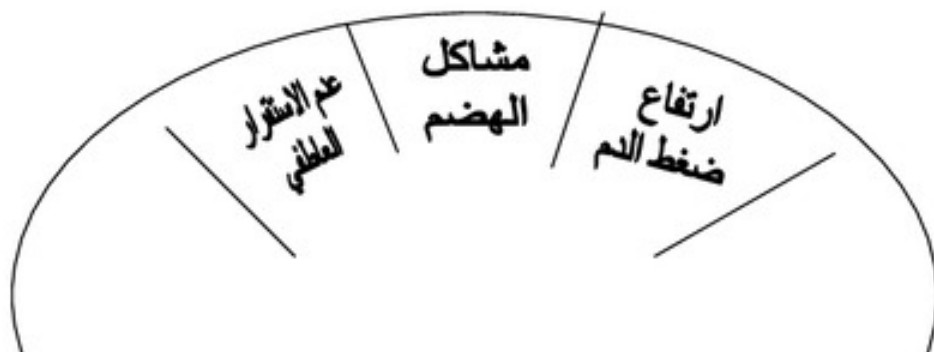
مصادر أساسية للضغوط التي يتعرض لها المعلم وهي: عدم قدرة المعلم على التغلب على المشكلات التدريسية، والتلاميذ غير المتعاونين داخل الفصل، التلاميذ العدوانيون، والمناهج وطرق التدريس المستخدمة، والعلاقة بين المعلمين بعضهم البعض.

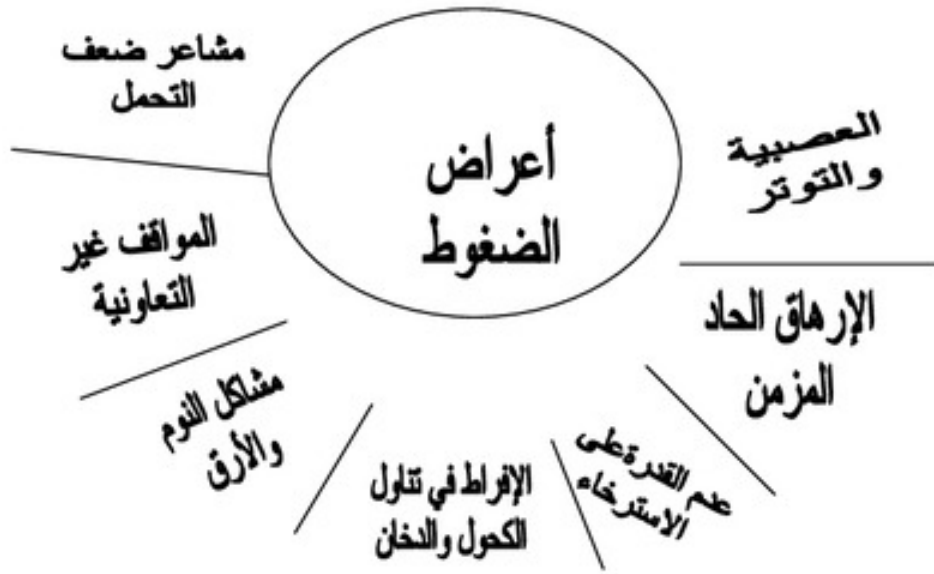
وذكر لورانس (1989) مصادر أخرى لضغوط العمل التي تسبب شعور المعلم بالضغط النفسي ومنها: ازدحام الفصول بالتلاميذ، وبطء الترقى الوظيفي للمعلم، وضعف المرتبات، وعدم وجود رعاية صحية مناسبة ووجود صعوبات في تدريس بعض الطلبة المتخلفين تحصيلياً، واستخفاف الإعلام بدور المعلم، وعدم وجود غرف لانتفاة للمعلمين، وعدم اهتمام أولياء الأمور بمستوى أبنائهم التعليمي، ومتابعة إهمال التلاميذ في أداء الواجبات، وعدم قيام نقابة للمعلمين والمحاسبة الامنية للمعلمين عند كل خطأ او هفوة.

إن مصادر ومسببات الضغط عند المعلمين تفوق بدرجة كبيرة ضغوط العمل عند أصحاب الوظائف الأخرى، ويلاحظ المؤلف على حد اطلاعه على الدراسات العربية حول الضغوط عند المعلمين، أن هذه الدراسات ركزت على ضغوط العمل الداخلية وأهملت إلى حد بعيد الضغوط الخارجية.

#### - أساساً : مؤشرات ازدياد الضغوط

عند الحديث عن مؤشرات الضغط، يجب أن لا ننسى أن الضغط ليس أمراً سيئاً طوال الوقت، فالضغط أحياناً يزيد من قوتنا، ويمنحنا القوة الدافعة للإنجاز والأداء على أعلى المستويات، إلا أن الضغط أحياناً يؤدي إلى أعراض جسدية وعاطفية تؤثر فينا، ويبين الشكل رقم (3) بعض مؤشرات وأعراض الضغط بصورة عامة. (Daris, 1981, P.439)





- إن أعراض الضغط تنقسم إلى:

أ. أعراض جسدية. ب. أعراض عاطفية ذهنية.

أ. الأعراض الجسدية: ومنها:

1. ارتفاع سرعة ضربات القلب.
2. عسر التنفس.
3. الدوار.
4. ازدياد الوزن أو نقصانه.
5. الصداع.
6. آلام الأظافر.
7. آلام الرقبة.
8. قضم الأظافر.
9. أمراض الصدفية والأكزيما.
10. الضعف الجنسي.
11. آلام الصدر.
12. الإمساك أو الإسهال أو عسر الهضم.
13. الإرهاق.
14. ارتفاع ضغط الدم.

ب. الأعراض العاطفية الذهنية: ومنها:

1. ضعف الطاقة.
2. الشره للطعام.
3. فقدان الشهية.
4. الغضب.



5.القلق.

6.الكوابيس.

7. الإفراط في التدخين.

8. مقاومة الذهاب إلى العمل.

ويفصل (عسكر، 1988) عواقب ضغط العمل ويشير إلى أنه يمكن تقسيم هذه التأثيرات إلى مجموعتين:

أ. تأثيرات الضغط على الصحة

ب. تأثيرات الضغط على السلوك التنظيمي.

أ. تأثيرات الضغط على الصحة:

يعتقد معظم علماء السلوك أن هناك رابطة قوية بين عقل الإنسان وجسمه، فالأحداث أو الظروف التي تؤثر على جسم الإنسان، تنعكس على العقل والعكس صحيح وعلى ذلك فالضغط الذي يؤثر على جسم الإنسان يمتد أيضاً إلى حالته النفسية.

- تأثير الضغط على جسم الإنسان:

أثبتت الدراسات أن استمرار الضغط الحاد القصير يمكن أن يؤدي إلى: الصراع المزمن، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة نسبة الكوليسترول في الدم. وفي الامد الطويل يمكن أن يؤدي الضغط إلى: أمراض القلب، والقرحة، والتهاب المفاصل، إضافة إلى أنه يؤدي إلى استخدام المهدئات. مما قد يؤدي إلى بعض الأمراض مثل: تليف الكبد، وسرطان الرئة.

- أثر الضغط على الحالة النفسية:

أثبتت الدراسات وجود علاقة بين الضغط والأمراض العقلية، فقد وجد كل من Gobb و Kasl أن الفرد الذي حقق مستويات عالية من التعليم ويشغل وظيفة ذات مكانة منخفضة، يظهر مستويات عالية وغير عادية من الغضب، وحدة الطبع، والقلق، والتعب، والإحباط، وانخفاض في تقدير الذات.

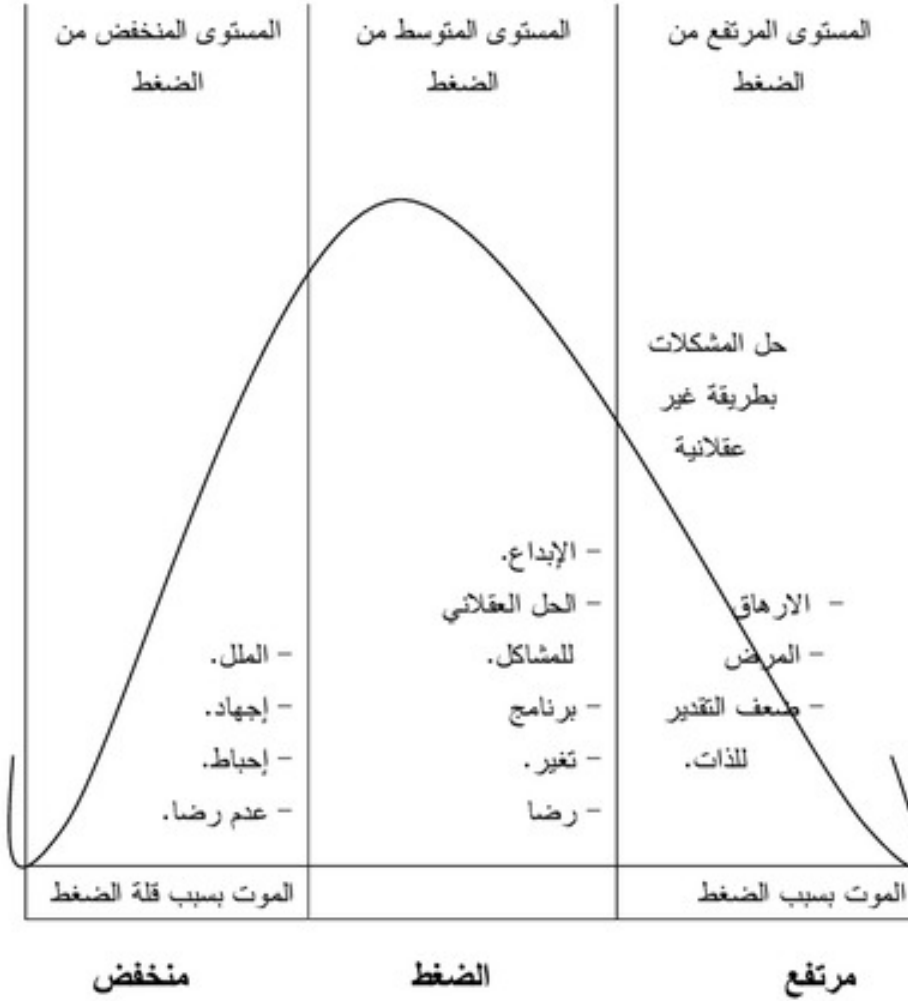
ب. تأثيرات الضغط على السلوك التنظيمي:

بما أن للضغط أثر على الجسم والحالة النفسية للفرد، فمن المتوقع أن يؤثر الضغط بصورة أو بأخرى على سلوك الفرد في عمله، وهذا ما يهمنى في هذا البحث لارتباط البحث بسلوك الأفراد الناتج عن الضغوط. وقد توصلت الأبحاث إلى نتيجة مفادها أن التعرض لضغط العمل الحاد والمستمر له تأثير قوي على أنماط متعددة من السلوك التنظيمي ومنها ما يلي:

#### 1. الضغط والأداء:

يؤثر الضغط على مستوى الأداء في الكثير من مهام العمل، وتأخذ العلاقة بين الضغط ومستوى الأداء الشكل الآتي: (جرير، 1999، ص 36-38).

**شكل رقم (4)**  
**العلاقة بين الضغط والأداء**



ويمكن توضيح الشكل رقم (4) بما يلي:

1. عند مستوى ضغط منخفض، يحافظ الفرد على مستوى الأداء الحالي، وفي هـ إذا المستوى فإن الفرد لا يستحدث أو ينشط، أو لا يعاني من أي ضغط ومن المحتمل أن الفرد يرى عدم وجود أي سبب لتغيير مستوى الأداء وغياب الضغط في أي

- موقف، لا يسبب غالباً في حدوث أي تغيير أما إذا انخفض الضغط إلى مستوى منخفض جداً فذلك يؤدي إلى ظهور مشكلات قلة الضغط.
2. عند مستويات الضغط المتوسط، تبين أن الفرد يستحدث وينشط بدرجة كافية لتحفيزه على زيادة مستوى الأداء.
3. عند المستويات العالية من الضغط، تبدأ التأثيرات السلبية في الظهور (الإجهاد، الشعور بعدم الرضا) وتكون النتيجة أن الأداء يبدأ في الانخفاض، فحدة الضغط تستهلك انتباه وطاقة الفرد في محاولته تركيز جهوده على تخفيض مستويات الضغط، ويتبقى بعد ذلك طاقة ضئيلة لأداء الوظيفة.

ومع ذلك، فإن العلاقة بين الضغط والأداء تعتبر أكثر تعقيداً، ويرجع ذلك إلى أن هذه العلاقة تتأثر بمستوى صعوبة المهمة التي يؤديها الفرد. كما لاحظ كل من Newman و Beers أن تحديد العلاقة بين الضغط والأداء بشكل دقيق يتطلب الأخذ في الاعتبار مسببات الضغط المختلفة، ونمط الأداء المقاس، وغيرها من العوامل الشخصية، والمتغيرات الموقفية.

ويشير Hanson إلى أن التروبيين يقومون بنفس العمل لفترة طويلة دون أن يحدث عندهم نوع من التغيير في المعلومات أو المحفزات للارتقاء بمستوى الأداء، فأصبحت مهاراتهم قديمة وروتينية ويصل الأمر بهم إلى المستوى الذي أن تصدح حياتهم ليست ذات معنى بشكل تدريجي، ونتيجة للضغط المتواصل والمفروض ينتهي الأمر إلى الهلاك ولهذه الظاهرة ثلاثة مراحل وهي:

1. الاحتراق من الدرجة الأولى: ويكون متوسط، وفترته قصيرة، يتخللها القلق والإرهاق والفئة التي تعاني من هذا النوع من الضغط تحتاج إلى إعادة إنعاش أو راحة للتنشيط البدني.
2. الاحتراق من الدرجة الثانية: فترته أطول ويكون أكثر قسوة يصاحبه تغير في الأمزجة، وموقف عدواني تهكمي متزايد تجاه العمل، وتجاه العاملين، وعدم القدرة على النوم.

3. الاحتراق من الدرجة الثالثة: يتخللها انهيار جسدي ونفسي، يصاحبه الاكتئاب وعدم القدرة على تقييم الذات، ويشعر بشعور سلبي، وينسحب من العمل والحياة الاجتماعية، والإنسان في هذه المرحلة يعاني من تأثيرات بدنية وعقلية واجتماعية، ويخمد في مكانه يعاني من الضغط الشديد وعدم القناعة، والبلادة، وينتهي به المطاف إلى مرض جسدي أو نفسي.

### 2. الضغط وترك العمل والغياب:

إن ترك العمل والغياب يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل للانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عالٍ من الضغط، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة متوافقة بين الضغط وترك العمل والغياب عنه.

إن هذه الناحية تظهر عند المعلمين اللذين يعانون من أمراض معيضة وعند المعلمين الذين يعانون من مشاكل زوجية، وعند المعلمات في مرحلة الحمل، وهذه الأمور تؤدي إلى كثرة الغياب وبالتالي تؤثر على العمل. (العتيبي، 1997، ص182)

ولقد أجريت عدة دراسات حول العلاقة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي، منها دراسة (Ramanathan 1992) والتي أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة بين ضغط العمل والغياب الوظيفي، وعلاقة ارتباط سالبة بين ضغط العمل ونية البقاء في المنظمة.

وفي دراسة أخرى قام بها (Trivedi, 1981) لاستكشاف العلاقة بين القلق والتغيب عن العمل، تبين من نتيجة الدراسة أنه كلما زاد القلق الوظيفي عند الموظفين زادت حالات التغيب عن العمل. (العتيبي، 1997، ص182).

### 3. العدوانية والتخريب:

يمكن أن يؤدي الإحباط إلى ظهور السلوك العدواني تجاه الأفراد والأشياء، (مثل الاعتداء، والسب، أو تعطيل الأجهزة)، ويحدث السلوك العدواني عندما يشعر الفرد بالإحباط ولا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة هذا الإحباط.

ويظهر هذا السلوك عند المعلمين، من خلال الضغوط المختلفة التي يتعرضون إليها، فمثلاً عندما يظهر المدير الاستياء من مناوبة المعلم، يمكن أن يلجأ المعلم في المناوبة القادمة إلى ضرب الطلاب أو شتمهم للتأكد من عدم عودة المدير إلى تنبيه المعلم على سوء مناوبته. ويمكن للطلاب الذي يتعرض للضغوط أن يتلف الأجهزة المخبرية، أو كسر زجاج، أو الكتابة على الجدران.

### إن نتائج وآثار ضغوط العمل هي:

1. سلوكية: مثل الميل للحوادث والإدمان والتدخين.
2. موضوعية: مثل القلق والعدوانية واللامبالاة والإحباط.
3. معرفية: عدم القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وضعف التركيز.
4. تنظيمية: الغياب، انخفاض الإنتاجية، عدم الرضا. (حريم، 1997، ص 387-388)

### - سابعاً: العلاقة بين الضغط والتوتر:

يعرف التوتر على أنه: "ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية و/أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدراته الفعلية". (السالم، 1990، ص 81).

ولعل هذا التعريف يرتبط بمرادفات كثيرة كالقلق، والأحباط، والشعور بالصداع، وخمود الإحساس، واللامبالاة، والضغط، ويمكن القول أن التوتر هو صورة من صور الضغوط، بل هو ناتج من نواتجه، ويظهر ذلك من خلال مصداقه ومؤشراته واستراتيجيات إدارته.

ويشير (السالم، 1990) و (القريوتي، 2000) إلى مصادر التوتر التنظيمي وهي:

1. طبيعة العمل.
2. دور الفرد في المنظمة.
- أ. غموض الدور.
- ب. صراع الدور.

ج. زيادة المسؤولية.

3. سوء العلاقات في العمل مثل:

أ. العلاقة مع الرئيس المباشر.

ب. العلاقة مع الزملاء.

ج. العلاقة مع المرؤوسين.

4. عدم تطوّر الوظيفة.

5. صرامة هيكل المنظمة ومناخها التنظيمي.

6. المشكلات الذاتية الفردية.

ويلاحظ أن مصادر التوتر تشابه مصادر الضغط، وهذا يوضح العلاقة الوثيقة

بين التوتر والضغط.

ويشير القريوتي إلى مؤشرات التوتر ويذكر منها:

- التأخر في الحضور إلى العمل.

- الغياب.

- الإهمال.

- ارتكاب أخطاء في العمل.

ويشير السالم إلى أن (Cox, 1987) صنف الآثار المتوقعة للتوتر الشديد على

مستوى الفرد إلى أربعة مجموعات وهي:

1. تأثيرات شخصية: كالقلق، والتعب، والانقباض، وسرعة الإثارة، وخمود الإحساس،

وتدهور احترام الذات.

2. تأثيرات سلوكية: كالسلوك المتهور أو المندفع، واستخدام المهدئات، وعدم الراحة

والانفعال.

3. تأثيرات إدراكية: كضعف في عملية المعلومات، وفقدان الذاكرة والتردد.

4. تأثيرات جسمية: كزيادة ضغط الدم وضربات القلب، وكثرة التعرق مع صعوبة التنفس.

أما على مستوى المنظمة فتتجسد هذه الآثار في: زيادة معدلات دوران العمل، كثرة الغياب، والحوادث وإصابات العمل. (السالم, 1990, ص88)

ويلاحظ من خلال ما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين نتائج التوتر ونتائج الضغط.



### \* استراتيجيات إدارة التوتر:

- هناك ثلاث استراتيجيات رئيسية لإدارة التوتر وهي:
1. إستراتيجية تقوم على رد الفعل.
  2. إستراتيجية تقوم على تقوية الذات للصمود أمام التوتر.
  3. إستراتيجية هجومية تأخذ المبادرة للقضاء على أسباب التوتر. (القردي وتي، 2000، ص276-277)

### ويوضح الجدول رقم (3) استراتيجيات إدارة التوتر:

نوع الاستراتيجية	استراتيجية هجومية مبادرة	استراتيجية تقوية الذات	استراتيجية رد الفعل
الهدف	القضاء على مصادر التوتر	تطوير القدرات الذاتية	تعلم مهارات للتعايش مع التوتر
الفاعلية	دائمة	طويلة الأمد	قصيرة الأمد
طريقة العمل	هجومية / تأخذ المبادرة	تقوية الذات والقدرات	تعتمد على طريقة رد الفعل
الوقت اللازم	وقت طويل	وقت متوسط	سريعة

(القيروتي، 2000، ص 277)

### \* أنواع التوتر واستراتيجيات إدارتها للقضاء عليها:

يقسم التوتر إلى: توتر ناتج عن ضغط الوقت وتوتر ناتج عن ضغوط العلاقات وتوتر ناتج عن ظروف العمل وتوتر ناتج عن اختلاف التوقعات. ويبين الجدول رقم (4) أنواع التوتر واستراتيجيات القضاء عليها وإدارتها:

### جدول رقم (4)

نوع التوتر	طريقة إنهاء التوتر
ضغوط تتصل بالوقت	- إدارة الوقت بفعالية. - إدارة الوقت بكفاءة.
ضغوط تتصل بعلاقات العمل	- طريقة التعاون وتشكيل فريق العمل. - الكفاءة في إقامة العلاقات.
ضغوط تتصل بظروف العمل	إعادة تصميم الأعمال.
ضغوط تتصل باختلاف التوقعات	- تحديد الأهداف. - عمل إنجازات صغيرة.

(القيوتي، 2000، 278)

ويشير السالم إلى استراتيجيات إدارة التوتر الوظيفي، فيقسمها إلى قسمين وهما:

### 1. الاستراتيجية قصيرة المدى:

- أ. تعلم العاملين كيفية النجاح في الاسترخاء والتأمل.
- ب. إيجاد معايير لاختيار وتعيين الأفراد القادرين على التغلب على المشكلات كغموض الدور وصراع الدور.
- ج. الاهتمام بالأفراد في المجالات القيادية وتوخي الكفاءة والموضوعية في اتخاذ السلطات.
- د. نقل الفرد إلى وظيفة جديدة.
- هـ. توضيح أسس وقواعد الترقيات واشتراطات التدرج الوظيفي للجميع وربطها بالأداء.

### 2. الاستراتيجية طويلة الأمد:

- أ. إيجاد صيغ جديدة لعملية تقويم الأداء مبنية على الحوار والإقناع.
  - ب. السعي إلى تعيين خبير أو أكثر في العلوم السلوكية بغرض بحث مشكلات التوتر مع العاملين.
  - ج. بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وبقدراتهم الإبداعية في مجالات العمل، وتنقية الاتصالات وإدخال أساليب العمل الجماعي.
  - د. ممارسة الإدارة بالشكل الصحيح واحترام المبادئ الإدارية.
  - هـ. تدريب الفرد بأساليب علمية مبنية على الاحتياجات العقلية للمنظمة ومصممة بشكل تجعله يقدم إنتاجه بكفاءة عالية وبأقل درجة من التوتر (تدريب على الحمل، إدارة الوقت، العمل الجماعي، تمثيل الدور). (السالم، 1990، ص 89-91).
- ويلاحظ من خلال ما سبق أن هناك علاقة وثيقة ما بين الضغط والتوتر، فالتوتر هو مرحلة من مراحل الضغط ونتيجة محتومة لتفاقم الضغط.

## - ثامناً : علاقة ظاهر الاحتراق النفسي بضغط العمل:

يلاحظ أن هناك علاقة واضحة بين ظاهرة الاحتراق النفسي وضغوط العمل، ويمكن بوضوح استشراف هذه العلاقة من خلال أن ضغوط العمل هي المسبب الرئيسي لحالات الاحتراق النفسي الذي يأتي كنتيجة حتمية للضغوط التي يواجهها الإنسان في حياته.

وإستخدام بعض الباحثين مفهوم الاحتراق (Burnout) للتعبير عن ظاهرة الضغوط على اعتبار أن دوام الضغوط وعدم التصدي لها يؤدي إلى الاحتراق، من هذا المنطلق أصبح هناك اهتمام متزايد بقضية الاحتراق النفسي للمعلم، وقد تولد هذا الاهتمام لدى معظم الدول لأن الاحتراق النفسي يؤثر تأثيراً سلبياً في المعلمين، ويضعف من كفاية مهنة التعليم والالتزام بها مما يجعل المعلم أقل عطياً وقبلاً ولا يتفاعل مع الطلبة، وهذا بالتالي يزيد من معدلات الاضطرابات النفسية والبدنية لدى المعلمين. ( المشعان، 2000، ص216)

ويعرف الاحتراق النفسي على أنه: "تلك الأعراض من الإعياء وعدم الرغبة في العمل التي تظهر على الأفراد الذين يعملون عبر إطار عمل جماعي معين" (عودة، 1998، ص 18)

ويعرف بأنه: "الاستجابة المؤلمة لضغوط العمل المتراكمة المتعاقبة ذات الأثر السلبي على الفرد". (مرجع سابق، ص 28)

وصعوبات المهنة أو الوظيفة هي في حد ذاتها واحدة من أهم المسببات والمصادر المسببة للضغط النفسي والتوتر، وقد يكون ذلك مبرراً بالضرورة إلى غموض الدور بالنسبة للعمل الذي يقوم به أو إلى عدم فهم العامل أو الموظف للمهام والأعباء الوظيفية الملقاة على عاتقه، وكذلك الأنماط الإدارية والممارسات الإدارية التي يتعرض لها الفرد.

وأظهرت دراسات كثيرة وجود علاقة بين ضغوط العمل والاحتراق النفسي، فالدراسات تشير إلى أن الاحتراق هو المحصلة النهائية لضغوط العمل التي تتراكم

عند الإنسان خلال عمله، وأظهرت الدراسات أن الآثار المترتبة على الضغط هي نفسها التي تؤدي إلى الاحتراق النفسي. (عودة، 1998، ص 29-31)

- تاسعاً: رد الفعل الفسيولوجي للضغط

\* دورة الضغط:

إن الجسم البشري يقوم برد فعل فسيولوجي في مقابل أي شيء يؤثر على توازنه، ولقد قام العالم سيلبي (Selye) بدراسة هذه الظاهرة وأطلق عليه اسم متلازمة أعراض التكيف العام General Adaptation Syndrome.

واقترح سيلبي أن الفرد يمر بثلاث مراحل حينما يتعرض لضغط ما، كما يظهر في الشكل رقم (5).

شكل رقم (5)



(جربر، 1999، ص 31)

ويظهر الشكل السابق أن لأعراض التكيف ثلاث مراحل وهي:

1. المرحلة الأولى: مرحلة الإنذار *Alarmaction*

وتبدأ هذه المرحلة بالانتباه لوجود حدث يخرج عن المألوف، وهذا الانتباه يولد بدوره عدداً من ردود الفعل الفسيولوجية الفورية بمعنى أن الفرد يواجه ضغطاً بفعل مثير خارجي ينشط نظام الضغط الداخلي ويتم استشارة وسائل الدفاع لدى الفرد، ومن ردود الفعل الفسيولوجية في هذه المرحلة:

- ارتفاع معدل ضربات القلب.
- التعرق أو احمرار الوجه.
- التقلصات المعوية.
- الشد العضلي.

وتتوقع ردود الأفعال تلك لأن الجهاز العصبي يفرز بعض المواد التي تزيد من قوة الجسم، كما أن الأنسجة الدهنية في الجسم ككل تفرز الطاقة التي خزنت من قبل في صورة دهون ويفرز الكبد أيضاً السكريات في الدم، ويأمر المخ بإفراز الهرمونات التي تمنع الإحساس بالألام وتوجد هذه الاستجابات لكي تحذر الجسم، وتعدده للقتال، أو الفرار، أو التحمل، في أي موقف ينطوي على خطورة.

## 2. المرحلة الثانية: مرحلة المقاومة Resistance

نتيجة رد الفعل، أجسامنا تكتسب قدراً فوق طبيعي من الطاقة يمكنها أن تقوم به التهديد، أو تتكيف به مع التغيير وتحاول أن ترجع إلى حالتها الطبيعية، وهذا إذا ازدياد في الطاقة تطلق عليه تسمية (طاقة التكيف) Adaptation Energy وعادة ما يكون لتلك الطاقة أثر شديد الفعالية في استعادة الجسم لتوازنه، ولكن هذه الطاقة لا تستمر لوقت طويل فإذا استمر التهديد أو الضغط لوقت طويل، وازدادت قوته تستنفذ أجسامنا طاقة التكيف وتدخل في المرحلة الثالثة.

## 3. المرحلة الثالثة: مرحلة الإجهاد أو الاستنزاف Exhaustion

وفي هذه المرحلة ترجع إلى أجسامنا بعض خصائص مرحلة الإنذار، ولكن في هذه المرة لا يمكن إبطال مفعولها، ومن المشكلات التي تظهر في هذه المرحلة:

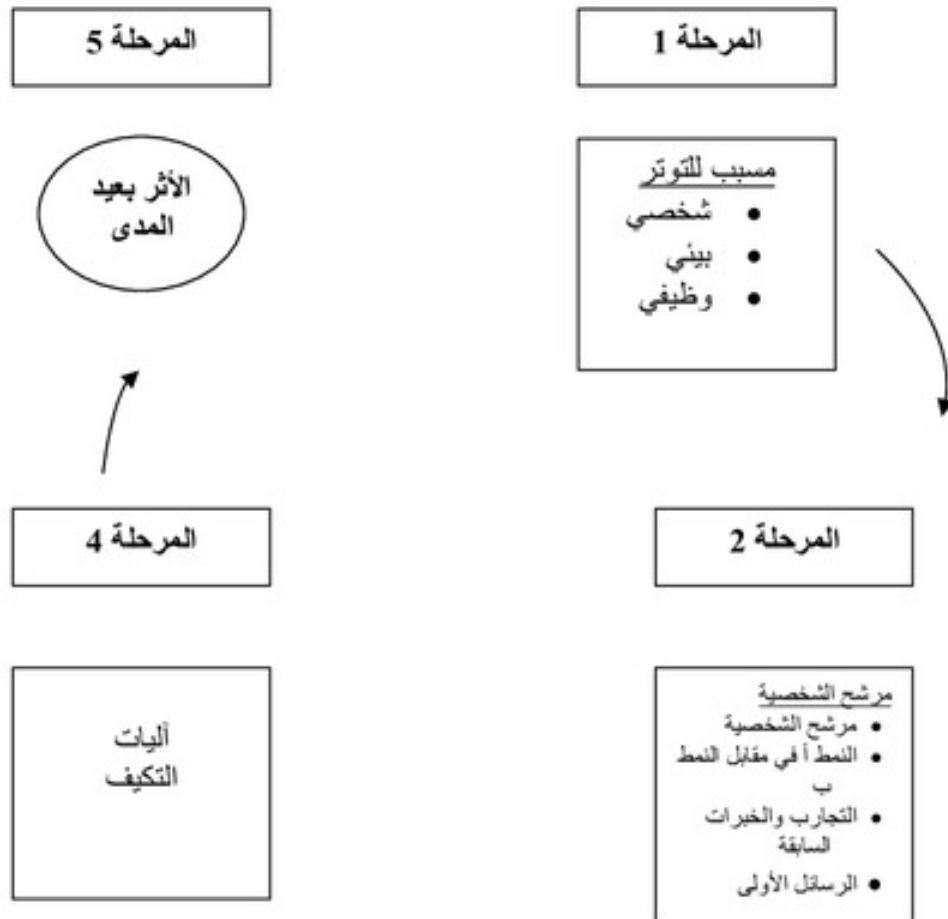
- مشكلات النوم.
- فتور الحماس.
- الشك في القدرات الذاتية.
- عدم القدرة على اتخاذ القرار.

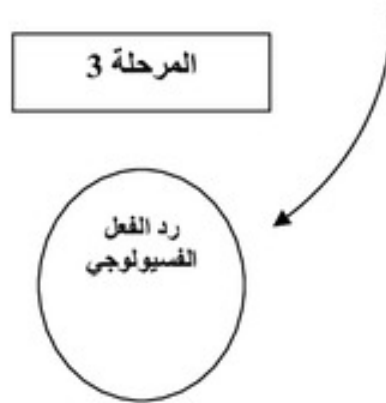
إن مرحلة الإجهاد تلك تعد شعوراً عميقاً بالوحدة، فالأفراد المجهدون لديهم إحساس قوي بأن أحداً لا يمكنه على الأرجح أن يتفهم ما يمرون به، وإذا تركت هذه الحالة بلا علاج فإنها ستؤدي في معظم الأحيان إلى ارتفاع ضغط الدم والأزمات القلبية، والقرح الحادة، ثم الموت.

ولحسن الحظ يتمتع معظمنا بآليات للتكيف، لها من القوة ما يكفي لتخفيف أثر تلك المرحلة الأخيرة، ونحن عادة ما يمكننا أن نتجنب الإجهاد التام الذي يؤدي إلى الأضرار المستمرة، ولكن الحال ليس هكذا دائماً، ففي عالم اليوم أصبحنا نرى المزيد والمزيد من حالات الإجهاد التام على كل المستويات الاقتصادية والاجتماعية. (جربر، 1999، ص 31-33).

### \* دورة الضغط:

ولتوضيح مراحل عملية الضغط بصورة أوضح نستعرض الشكل رقم (6).





(جبر، 1999، ص 34)

ويلاحظ من الشكل رقم (6) أن عملية الضغط تم بمراحل وهي:

1. **المرحلة الأولى:** حيث تمر بمسبب من مسببات الضغط الداخلية أو الخارجية التي لا حصر لها والتي ترخر بها حياتنا في الوقت الحالي.
2. **المرحلة الثانية:** يمر بمسبب الضغط السابق بمرشح الشخصية التي ينفرد بها كل منا، والذي نتعود من خلاله على الموقف، ونحدد (بصورة لا شعورية) إن كان هذا الموقف يشكل بالفعل تهديداً لكياننا الجسدي أو الذهني أو العاطفي.
3. **المرحلة الثالثة:** تقوم أجسامنا (بما فيها المخ) برد فعل فسيولوجي يؤدي إلى ازدياد الطاقة لمساعدتنا على التعامل مع الموقف.
4. **المرحلة الرابعة:** تدخل آليات التكيف الفطرية و / أو المكتسبة إلى الصورة، ثم نبدأ في القيام بتصرفات من شأنها أن ترجع لنا التوازن الجسدي وراحة البال.
5. **المرحلة الخامسة:** قد تكون هناك آثار بعيدة المدى للموقف فأى حدث قد يؤدي إلى سلسلة من الآثار السلبية، وقد يؤدي إلى أضرار بيولوجية، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى اكتساب آليات جديدة محسنة للتكيف.

ويلاحظ أن هناك العديد من الفرص للتدخل وإيقاف هذه الدورة في مرحلة من المراحل السابقة. (جرير، 1999، ص34-35).

#### - عاشرًا: إزالة مسببات الضغط أو التخفيف من حدته:

اهتم الكثير من الباحثين بمعالجة أسباب الضغوط أو التخفيف من حدتها، والسبب في هذا الاهتمام هو النتائج والآثار الهامة التي تلحق بالفرد والمنظمة نتيجة ضغوط العمل، فقد ازداد اهتمام الباحثين والكتاب بدراسة سبل وطرق تخفيف ضغوط العمل وعلاجها، وتم تطوير وسائل وطرق عديدة تتفاوت في بساطتها وتعقدها وواقعيتها. (حرير، 1997، ص389)

وتشير (جرير 1999) في دراسة لها بعنوان إدارة الضغوط من أجل النجاح إلى أنه يمكن معالجة الضغط من خلال ثلاث أساليب للتعامل معه وهي:

1. إزالة مسبب الضغط أو التقليل من حدته.
2. تغيير إدراكنا لمسبب الضغط.
3. اكتساب أو زيادة عدد استراتيجيات التكيف.

#### وفيما يلي عرضاً لهذه الأسباب:

##### 1. إزالة مسبب الضغط أو التقليل من حدته:

إن إزالة مسبب الضغط أو حتى تخفيف حدته يعد أسهل وسيلة لتخفيف الضغوط التي نعاني منها في حياتنا، ولكنه يعد في نفس الوقت من أصعب الأمور.

إن إزالة أي من مسببات الضغط كثيراً ما يشتمل على تغييرات حياتية رئيسية، مثل الانتقال لمسكن جديد أو إنهاء إحدى العلاقات الشخصية، أو الرجوع إلى الدراسة أو تغيير الوظيفة، والعديد من الأفراد يقررون اتخاذ مثل هذه المواقف لأن إزالة الضغط هو الأسلوب المباشر الوحيد للتعامل مع الأعراض التي يولدها ازدياد الضغط عن حده.



أما إذا كان هناك صعوبة في إزالة مسبب الضغط فيمكن التخفيف من حدة مسببات الضغط، ويكون ذلك بالطرق التالية.

أ. الإمساك بزمام الحياة الشخصية:

والمقصود هنا أن يرتب الفرد التزاماته وقف أولويات وتنفيذ ما يقع منها في رأس القائمة، وإزالة ما يقع في ذيل القائمة، وهنا يتخلى الفرد عن الأنشطة التي تزيد بكثير عن قدراته.

ب. الإمساك بزمام الوظيفة:

في عالم اليوم تتم ترقية آلاف الأفراد ويطلب منهم أن يسيروا أعمالهم الأخرى دون أن يتلقوا تدريباً أولياً، وكثيراً ما تمنح هذه الترقية على أساس الأعمال الجيدة التي قام بها الفرد وحده، ولكن الإدارة تجلب على أفرادها عشرات التحديات ومع الأسف، ليس هنالك سوى قلة من الأفراد المؤهلين فطرياً لأداء تلك الوظائف على النحو اللائق، دون تدريب جيد أو توجيهات، وعلى وجه العموم يعد الارتفاع في عدد التفويض والقدرة على تنفيذه أهم عامل لتقليل الضغط وأعباء العمل بالنسبة للمديرين.

## 2. تغيير إدراكنا لمسبب الضغط:

إن تغيير الإدراك قد يبدو شديد البساطة بل إن هناك بعض من يصححون بأنهم قادرين على تغيير إدراكهم متى أرادوا، وذلك بمجرد اتخاذ هذا القرار ولكن لو كان الأمر بهذه البساطة لكان كل ما سنفعله جميعاً هو أن نقول لأنفسنا أن هذا الموقف يؤثر عليّ تأثيراً سيئاً ولذا فسوف أدركه بصورة مختلفة من الآن فصاعداً، وهكذا تزيل تماماً أي إمكانية للمعاناة من الضغط.

## 3. اكتساب آليات التكيف وزيادة عددها:

آليات التكيف هي أنساق فكرية وعادات سلوكية تعمل على تحديد مسببات الضغط، أو تخفيف أثرها علينا، والتكيف يساعدها في السيطرة على انفعالاتنا وعواطفنا، وردود أفعالنا تجاه المواقف التي تتطوي على الضغط ونحن جميعاً، نتمتع

بآليات تكيف فطرية تهب إلى العمل فوراً حين نحتاج إليها، كما أننا نتمتع بمس قويات متفاوتة من أساليب التكيف المكتسبة.

إن التدخل على مستوى التكيف يتطلب البدء باتخاذ قرار بأنه من غير اللائق أو المعقول أن تتم إزالة مسبب الضغط أو أن تقوم بتغيير نموذج رسائلك، وبالتالى ردود أفعالك، أو أن تقوم بتغيير نموذج رسائلك، وبالتالى ردود أفعالك تجاهه. إذا المسبب، ونتمتع نحن البشر بالكثير من الخيارات والبدائل المتاحة لنا فيما يتعلق بالتحكم في مسار حياتنا، ولذا فهناك العديد من إمكانيات زيادة آليات التكيف التي نتمتع بها بالفعل، بل أن هناك العديد من إمكانيات اكتساب وتنمية آليات جديدة تماماً، ومن آليات التكيف: التفادي، وتهدئة الجسم (الاسترخاء)، والتنفس، التخيل، والنوم وتهدئة العقل، والتأمل، والإفشاء بالمشكلات للآخرين، والنشاط الجسدي، وتنظيم الوقت، والحصول على مساعدة. (جربر، 1999، ص 51-71)

ويشير حريم (1997) إلى وسائل علاج الضغوط في العمل فصنف طرق ووسائل الضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى: وسائل تنظيمية (وسائل فردية).

## أ. الوسائل التنظيمية لعلاج ضغوط العمل:

- تستطيع المنظمات تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن العمل، وجماعة العمل والمنظمة من خلال الوسائل والطرق المناسبة الكفيلة، بتجنب أو التغلب على مسببات ومصادر الضغوط الناشئة عن ظروف العمل ومن بين هذه الوسائل:
1. تحليل أدوار الأفراد، وتوضيحها، بحيث يدرك كل فرد بوضوح مسؤولياته ومهامه وسلطاته وما هو مطلوب منه.
  2. إعادة النظر في تصميم الأعمال بما يساعد على إثراء الأعمال من خلال تحسب جوانب العمل الذاتية مثل توفير المزيد من المسؤولية والاسقلالية والاعتراف، وفرص التقدم... الخ.
  3. إيجاد مناخ تنظيمي مؤازر للأفراد، من خلال إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يتيح للأفراد قدرأ أكبر من الانفتاح والاتصالات والمشاركة واللامركزية، وتفويض السلطة والمرونة.
  4. المؤازرة الاجتماعية من خلال توفير علاقات اجتماعية إيجابية بين الأفراد، بحيث يشعر الفرد بأن زملائه ورئيسه يؤازرونه ويقدمون له العون والمساعدة ويقدرونه، ويشعر بأنه مقبول منهم، وأنهم يساعدونه في حل مشكلاته، ويشركونه في أنشطتهم... مما يبثد شعور الفرد بالعزلة والاعتراب.
  5. تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للأفراد، بحيث يكون الفرد على علم ودراية بتدرجه ومساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي.
  6. برامج مساعدة العاملين، وتشتمل على برامج تعليمية وتدريبية وإرشادية لمساعدة الأفراد وإقناعهم بوجوب معالجة ضغوط العمل التي يتعرضون لها.
  7. الإرشاد: يهدف إرشاد الموظفين إلى تحسين صحة وسلامة الموظف عقليا، بحيث يشعر الفرد بارتياح تجاه نفسه وبشكل صحيح نحو الآخرين، وبأنه قادرا على مواجهة متطلبات الحياة.

## ويهدف الإرشاد إلى تحقيق وظيفة أو أكثر من الوظائف التالية:

1. النصيح: يعتقد الكثير من الناس أن الإرشاد يقتصر على تقديم النصيحة أساساً، ولكن واقع الحال يقول أن هذه وظيفة من وظائف الإرشاد لأن تقديم النصيحة يأتي بعد تفهم المرشد لطبيعة مشكلة الموظف وإعداد إجراءات العمل المطلوبة لتجابه المشكلة.
2. التطمين: تقديم تشجيع للموظف لمواجهة المشاكل، وهي واسطة لبناء الثقة عنده، كان يقول المرشد للموظف إنك تحقق نجاحاً جيداً، ولا تهتم للأمر فهو في غاية البساطة.
3. الاتصال: يستطيع الإرشاد أن يساعد على فتح قنوات الاتصال سواء من جانب الموظف تجاه الإدارة، أو من جانب الإدارة تجاه الموظف وهذا يساعد الموظف في التعبير عن مشاعره، ومشاكله للإدارة، فالاعتقاد السائد أن كبار المدراء لا يعرفون كيف يشعر صغار الموظفين، ومن هنا نرى دور الإرشاد في فتح قنوات الاتصال لتغيير هذا الاعتقاد. فيستطيع المرشد نقل ما يشعر به الموظف للإدارة.
4. التنفيس عن الضغط النفسي: وهذا من أهم أدوار المرشد فلا بد من السماح للموظف بالتنفيس عن نفسه وعن ما يشعر به من إحباط.
5. التفكير العقلاني: وهي أن الموظف قد يعبر عن مشكلاته بإنفعال وبعد أن يدنفس عما بداخله من انفعالات وغضب يجد أن الكثير من الأمور الاسنتتجات التي توصل إليها غير صحيحة، وسريعة، فيراجع نفسه ويفكر بعقلانية فدور المرشد أن لا يحكم على الشخص من خلال انفعالاته بل من خلال الحقائق المعروضة فبعد خروج الانفعالات يتهيأ الموظف للتفكير الواضح والعقلاني.
6. التوجيه النفسي: وهذا يعني إحداث تغيير في نفسية الموظف من خلال تغيير تصوراتته وهذا يساعد الناس في إدراك وقبول قدراتهم وحدود مستوياتهم وأفاق تعاملاتهم. وهذا يتطلب مرشد مختص ومدرب. (Davis, 1981, P.450- 454)

ونظراً لأهمية الإرشاد فسوف نوضح في السطور التالية الإرشاد ودوره في علاج الضغوط، يمكن أن يتم الإرشاد بوساطة أشخاص متخصصين وغير متخصصين

وينبغي أن يتم بصورة سرية ومكتومة بحيث يشعر الفرد بالارتياح والحرية في التحدث.

## \* أنواع الإرشاد:

### 1. الإرشاد الموجه:

وفيه يتم الاستماع إلى مشكلة الموظف، ويقرر المرشد ما يجب عمله، ويخبر الموظف ويحفزه على عمل ما هو مطلوب، وهذا الأسلوب يحقق وظيفة النصح.

وهذا الإرشاد هو تعامل مباشر مع الموظف بالاستماع إلى مشكلته وتقرير الحل المناسب لها، ويمكن للمرشد أيضاً أن يتابع حالة الموظف بشكل مباشر وعلى فترات، والسؤال الذي يطرح نفسه في هذا النوع من الإرشاد هو: إلى أي مدى يكون هذا الإرشاد فعالاً، وهل لدى المرشد كفاءة لاتخاذ القرار المناسب، وهل يقبل الموظف هذا الحل على فرض أنه مناسب؛ فإذا كان المرشد قد حظي بالرضا والقناعة من طرف الموظف، عندها يشعر الموظف بالارتياح وينفس عما بداخله من انفعالات وإذا تحقق ذلك يكون هناك فائدة لهذا النوع من الإرشاد (Davis, 1981, P. 455).

### 2. الإرشاد غير الموجه:

وهو عكس الأول، ويركز على إعطاء الموظف قدراً كبيراً من المشاورة. وفيها يقوم المرشد بالإصغاء بمهارة، وتشجيع الموظف على شرح المشكلة وفهمها وتقرير الحلول المناسبة إذاً فالتركيز في هذا الإرشاد يكون على الموظف، وليس على المرشد كناصر وموجه، وهذا يعني الاستماع للموظف بشكل دقيق ليعبر عن المشكلة التي يعاني منها من كافة الجوانب لكي يتم تحديد الحل الأفضل لها. فالإرشاد غير الموجه يعني أن نجعل الموظف يفهم مشكلته بنفسه، وأن يتعامل معها بشكل مريح وميسر. فالهدف هو التركيز على دور الموظف في التعامل مع المشكلة وليس على دور المرشد في الحل. (Davis, 1981, P.456)

### 3. الإرشاد التعاوني (المشاركة):

وفيه لا يكون أحد الطرفين (المرشد والمسترشد) مسيطراً على عملية الإرشاد. "يحتل الإرشاد التعاوني مكانة بين الإرشاد الموجه والإرشاد غير الموجه، فالإرشاد التعاوني يركز على جهود مشتركة بين المرشد والموظف (المسترشد)، فهو علاقة متبادلة بين المرشد والموظف، قائمة على تبادل الأفكار للمساعدة في الوصول إلى حل للمشكلة. وهذا يتطلب وجود تفهم وتعاون من المرشد والموظف، فهو وسيلة لتقريب وجهات النظر للوصول إلى حل المشكلات في إطار إرشادي تعاوني، فهذا النوع من الإرشاد يجمع بين الإرشاد الموجه وغير الموجه ويتلافى سلبيات كل النوعين. (Davis, 1981, P.457)

### 5) الطرق الفردية لعلاج ضغوط العمل:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

1. التمارين الرياضية فقد أظهرت الدراسات أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.
2. الاسترخاء: ويتم باتخاذ وضع مريح وإفقال العينين.
3. الفكاهة.
4. التأمل.
5. التغذية البيولوجية الراجعة: كارتفاع ضغط الدم ومعدل ضربات القلب وسد تطبيع الإنسان أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل التنفس وعمق التنفس.
6. ضبط السلوك ذاتياً: من خلال أن يقوم الفرد بالسيطرة على الأشياء والأمور التي تسبق السلوك والتي تعيقه وبذا يستطيع أن يسيطر على سلوكه.
7. إعادة البناء المعرفي: وهي تشجيع الفرد على تبني الاعتقاد بأن إخفاقه المتقطع يجب أن لا يعني له بأنه إنسان فاشل.

8. شبكة العلاقات: تشجيع الفرد على الانضمام للجماعات المختلفة، وتوثيق مدي الصداقة بينه وبين زملائه.

9. الاهتمام بالفرد: وهي طريقة تتعدى مسألة تخفيف التوتر إلى السعي نحو تحقيق توازن منسجم ومتناغم ومنتج بين جوانب الحياة الفسيولوجية والعقلية والاجتماعية للفرد وذلك من خلال تقبل الفرد ومسؤوليته عن تطوير وتطبيق برنامج تحسب بين صحي من خلال اقتراح تغييرات في نمط الحياة ونظامه التنفسي واسترخاء العضلات.

ويشير المغربي إلى أن دوبرن ( Du Brin ) يقترح على الإداري الأساليب

التالية لتجنب الضغوط:

1. استخدام التفكير السليم الفطري والمبادئ الإدارية المتعارف عليها وهذا يعنى توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
2. خلق وظائف ذات معنى حيث ينخفض الإجهاد عندما يلتزم الأفراد بالأعمال التي يقومون بها.
3. تعديل الهيكل التنظيمي، بحيث يسهل إنجاز أهداف التنظيم بأبسط الطرق الممكنة.
4. التعزيز من المؤهلات الشخصية حتى تصبح البدائل أمامك مفتوحة، ولا تجد أنك وقعت في مصيدة من حالات الإجهاد.
5. ممارسة الصحة العقلية السليمة بالمحافظة على الصحة الجيدة. (المغربي، 1994، ص166).

ويشير المدهون إلى استراتيجيات التعامل مع الضغط وهي:

1. استراتيجية التحمل والتسامح: وهي تعتمد على قدرة الفرد على تحمل مصدر الضغط والإرهاق وتؤدي إلى التوتر ومن ثم التسامح والتحمل.
2. استراتيجية المقاومة: إذا كان الفرد قادر على المقاومة.
3. استراتيجية الانسحاب: ويلجأ لها الفرد عن عدم القدرة على التحمل والمقاومة. (المدهون، 1995، ص532).

إن الضغط له أثر كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسات وهذا الأثر قد يكون إيجابياً أو سلبياً، والذي يحدد هذا هو مقدار هذا الضغط ومقدار تحمل الفرد له. ولقد اعتنت الدول الصناعية بدراسة ظاهرة ضغط العمل عنابة كبيرة لما لهذه الظاهرة من أثار سلبية على الإنتاج وعلى حياة الأفراد وصحتهم ولعل الفراغ الروحي الذي تشهده الدول الغربية عاملاً أساسياً في ظهور هذه الظاهرة بشكل كبير فالانتحار والاكتئاب والجنون والأمراض النفسية التي تظهر نتيجة الضغط مردها إلى الفراغ الروحي وعدم الإيمان، فالإيمان يغرس في النفوس الصبر، ويدعو إلى الاعتدال والبعد عن المبالغة في كل شيء. فالباري عز وجل قد جعل اليسر قبل العسر، وما يصيب هذه الأمة من مظاهر الضغط مرده إلى بعدها عن منهج الحق، منهج الله عز وجل.

إن ظاهرة الضغط بدأت تظهر في المجتمعات العربية، فهناك دراسات كثيرة حول ضغوط العمل عند الأفراد في المجتمعات العربية، لكن هذه الظواهر (وفي المجتمعات العربية) لم تصل إلى حدودها القصوى من انتحار واكتئاب، ولعل ذلك يعود إلى طبيعة المجتمعات العربية، وقيمها وعاداتها وتقاليدها.

إن الإحصائيات الخاصة بضغوط العمل ومؤثراتها قليلة في الوطن العربي، إن لم تكن معدومة، لذلك على الإداري التربوي أن يتعامل مع مشكلات الضغط بصورة علمية، ويتفهم لطبيعة هذه المشكلات ويتابع الخطوات العلمية للتعرف على أسبابها ووضع الحلول الملائمة لها لما للضغوط من أثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وما له من أثر على العمل وخاصة أن هناك دراسات كثيرة قامت على دراسة هذه الظاهرة وآثارها وكيفية علاجها.



## المراجع

### - القرآن الكريم

1. جريب، سارازيف، (1999) إدارة الضغوط من أجل النجاح، ط1، مكتبة جريب، الرياض،
2. العتيبي، آدم، (1997) علاقة ضغوط العمل بالاضطرابات السيكوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 25، عدد 2.
3. المشعان، عويد السلطان، (2000) مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين في المرحلة المتوسطة، مجلة دمشق، العدد الأول، ص.204
4. المشعات، عويد السلطان، (2000) مصادر الضغوط في العمل لدى المعلمين في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت وعلاقتها بالاضطرابات النفسية والجسمية، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 28، عدد 1، ص.66
5. ابادي، الفيروز، (بلا) القاموس المحيط، الجزء الثاني، دار الجيل، بيروت.
6. انيس، ابراهيم وآخرون، (بلا) المعجم الوسيط، الجزء الأول، ط 2، دار أحباء التراث العربي، بيروت لبنان.
7. تركي، احمد رياض، (1968) المعجم العلمي المصدر، أصله قدم النشر بالجامعة الأمريكية بالقاهرة بالاتفاق مع دائرة المعارف البريطانية، القاهرة.
8. حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي في سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران، عمان - الاردن.
9. عضيبات، هند، (1995) ضغط العمل لدى اعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، الجامعة الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
10. محمد، يوسف عبد الفتاح، (1999) الضغوط النفسية لدى المعلمين وحاجاتهم الإرشادية، مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، السنة الثانية، العدد 35.

11. عبد الرحمن، سعيد، (1983) السلوك الانساني، ط3، مكتبة الفلاح.
12. عوده، يوسف حرب، (1998) ظاهرة الاحتراق النفسي وعلاقتها بضغط العمل لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في الضفة الغربية، جامعة النجاح، رسالة ماجستير غير منشورة فلسطين. ص 29-32).
13. السالم، مؤيد سعيد، (1990) التوتر التنظيمي، مفاهيمه وأسبابه وآثاره وتدابيره، دارته. مجلة الإدارة العامة، العدد 68، الرياض، السعودية.
14. القريوتي، محمد قاسم (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، عمان.
15. المغربي، كامل محمد، (1994) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس وسلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان.
16. المدهون، موسى، والجزاوي إبراهيم، (1995) تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات، عمان - الأردن.

#### - المراجع الاجنبية

- 1) Davis, Keith (1998) Human Behavior At work: Organizational Behaviors, New Dilhi, Sixth Edition,



## الفصل الخامس

– مقدمة التغيير **Introducing change**

– الاتجاهات، مفهوماها، وإمكانية تعديل السلوك

– الدافعية





## مقدمة التغيير Introducing change

مُقَدِّمَةٌ:

نحن نعيش في عالم متغير. ونحن كعرب خاصة تعلمنا أن نتوقع التغيير كجزء من حياتنا اليومية، نحن نعزّز بكوننا متقدّمون ونتطور يوماً بعد يوم في عاداتنا وسلوكنا، والدليل مساهماتنا في الحضارة منذ فجر التاريخ، وهما أهم العلماء العرب موزعون في الجامعات والمعاهد ومراكز البحث العالمية في مشرق الأرض ومغربها، والمتتبع للاختراعات في العالم يجد ان العلماء العرب لهم الباع الطويل في ذلك.

من الممكن أن نكون لا زلنا تقليديين أكثر مما نعتقد. حتى نتأكد نحن نتقبل لا بل نرحب بالتغيرات في مجال الأشياء المادية قبل البيوت والسيارات، لكننا نتجه إلى مقاومة التغيرات للأشياء الشخصية والقيم والمبادئ والاعراف التي آمننا بها ونشأنا وترعرعنا عليها منذ فجر التاريخ. لأن هذه تهدد أمن ومستقبل الأمة. كما تؤثر على مستوى معيشتنا. خاصة ونحن نواجه هجمة العولمة ودعاتها على ثقافتنا وقيمنا وعاداتنا، ليسهل عليهم ترويضنا وبالتالي السيطرة على كل مقدراتنا بدءاً بالانسان وانتهاءً بالثروات.

إذا أريد لشركة ما أن تستمر اليوم يجب أن تكون قادرة على التغيير شرط المحافظة على الاصلية. في الحقيقة يجب أن نتوقع التغيرات للأحوال المحيطة بهما وذلك بتعديل سياسات عملها وتنظيمها لتتماشى مع الظروف الجديدة والتي تبرز.

إن قابلية إجراء التعديلات مع أقل مقاومة هو مفتاح المهارة الإدارية. وفي

هذا الفصل سنناقش:

- أولاً: لماذا هناك مقاومة للتغيير.

- وثانياً: ماذا نستطيع أن نعمل للتعامل مع ذلك.

## • أنواع المقاومة للتغيير

ربما أن أكثر أنواع المقاومة للتغيير وضوحاً هو مقاومة المستخدمين للتغيير التقني للمكنكة الحديثة على سبيل المثال: هذه المقاومة تظهر بوضوح عند المستخدمين في حالات التغيير التقني الذي يتطلب موافقة هؤلاء على العمل في آلات سريعة مع زيادة حجم العمل.

وفي حالات أخرى يتطلب ذلك مهارات جديدة وحتى بدايات عمل جديدة على سبيل المثال: يجب أن يتعلم المستخدم مراقبة وتضبيب الآلات بدلاً من تشغيلها يدوياً. وبشكل عام يمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان العامل لعمله كرجال الإطفاء ومهندسي الطيران.

هناك أنواع أخرى يتم مقاومتها مثل تغيير بنى التنظيم، أساليب التعمير وغيرها. فالناخذ مثال مستودع للملابس مشهور بجودة الإنتاج موجود في منطقة نزع عنها زبائنها ذوي الدخل العالي. يمكن أن يقوم المالك بحل هذه المشكلة باستخدام ناتج ذو نوعية متدنية مما يتطلب إقناع الموزعين في التحويل إلى ضغط تسويقي عالٍ في مثل هذه الحالة يتم مقاومة التغيير بعنف من قبل المسوقين.

مقاومة التغيير تكون في بعض الأوقات متأصلة في مختلف مستويات الإدارة وخاصة في مستويات الإدارة العليا وبالتحديد عند بعض الامناء العاميين والذين يقفون حجر عثرة أمام التطوير والتغيير وكذلك مستويات الإدارة الدنيا. في شركات عديدة يمكن مواجهة عقليات رجعية تقاوم التقدم، عند البحث في أماكن أخرى نجد مشاكل في إعادة تثقيف المدراء لتحسين إدارتهم للعمل وإعطاء أولوية عالية لمنع إعاقة التقدم. بالتأكيد فإن المدراء يتجهون عادة لمقاومة أي خبرات جديدة، يمكن أن يعاملوا أي نظام جديد للدراسة كخطر على وضعهم الحالي أو مقاومة إدخال مسابقات الحصد على وظائف جديدة بدلاً من الأساليب القديمة.

يمكن أن تظهر المقاومة في أساليب غير متوقعة مثلاً: - استخدام الاستفزازية، التراجع وأساليب سلبية متعددة، يمكن أن تظهر في تغيب مسرعة عن



العمل، أو الاستقالة، طلب النقل، وأشكال العقلانية الكاذبة المزيفة المتعددة. إحدى أشكال المقاومة سلسلة من التصرفات العاطفية والغير منطقية ومعارضة أي تغيير حتى الصغير منها.

يجب ملاحظة أن ليس كل تغيير يقاوم بعضها يرد ببه مثل زيادة الرواتب. مثال شركات الطيران تصطدم دائماً بالتغيرات التقنية والتنظيمية ولا تواجه إلا مقاومة بسيطة.

إن مسببات المقاومة ليست في التغيير نفسه بل في مخرجات التغيير على المستخدمين المعنيين. وهكذا يتوقع المرء مقاومة أكبر للتغيير في المؤسسات ذات الحجم الثابت أكثر من المؤسسات القابلة للتوسع. رغم أن المؤسسات القابلة للتوسع تواجه تغيرات أكبر وسبب ذلك أن في هذه المؤسسات تأثير أقل على حياة المستخدمين وعلى وضعهم المالي.

### \* ما الذي يسبب المقاومة للتغيير

#### عوامل اقتصادية:

السبب الرئيسي المؤكد هو العامل الاقتصادي، يقاوم الموظفون التغيير عندما يخشون فقدان أعمالهم. إنهم لا يتأثرون بالوعود التي تقطع أو التي تؤكد توفر أعمال أخرى على المدى الطويل في أجزاء أخرى من البلد، كل ما يهتمون به وهو وضعهم المعيشي وقوت عائلاتهم.

كذلك فإن المهنيين يمكن أن يخشوا أي تطوير جديد يمكن أن يؤثر على قيمة مهنتهم وبنفس الوقت فإن المدراء أنفسهم يقاومون أي تغيير يساعد مؤسساتهم بشكل عام لكنه يؤدي مكتسباتهم الشخصية.

في بعض الأوقات يظهر العامل الاقتصادي مقاومة التغيير بشكل قاتم. في أحد المصانع بدأ المستخدمون في تخريب الأجزاء المصدرة للخارج. هل هذه مقاومة عمياء للتغيير؟ كلا. دلت التحريات أن المستخدمين كانوا يخافون من أن تنقل الشركة نشاطاتها على مصانع خارج البلاد وبالتالي فقدانهم لأعمالهم.

يجب أن نحمي أنفسنا من الاعتقاد بأن الموظفين عامة ونقاباتهم خاصة تقاوم مقاومة عمياء كل أشكال التقدم التقني. على سبيل المثال: نقابات الملابس والقبعات طوّروا برامج خاصة مصممة لتشجيع الإدارات لاستخدام هذه التغييرات.

لقد تبينوا فكرة رفع الرواتب فقط عندما يزداد الإنتاج كما أن (جون ل ويس) ونقابة عمال المناجم بالتعاون مع أصحاب مناجم الفحم تعاونوا في برنامج مكثف من تطوير أدى إلى فرض عمل أقل في مجالات الفحم لكن بمداخل أعلى للعمال المتبقين. الزوار الأجانب لهذا البلد أظهروا دهشتهم كون العمال الأميركيين تعلموا أن التغييرات التقنية أدت إلى زيادة فائدتهم وزيادة رواتبهم. هنالك فجوة كبيرة بين معرفة التغيير وقبوله في كثير من الحالات.

#### \* عدم الرضا (INCONVENIENCE):

إنه من المعلوم أن المقاومة للتغيير والتي تؤدي إلى جعل الحياة أكثر صعوبة يقاوم الموظف تكلفه في واجبات إضافية. لقد فهم واجبه القديم وأتقنه مما لا يستدعي اهتمام أكثر أو أحداث أي تغيير على هذا العمل لأنه يعلم أن أي تغيير سيتبعه عبء جديد. كما أن الموظفون لا يحبون نقلهم من مكان إلى آخر على الرغم من أن المؤسسة تدفع كافة تكاليف النقل. هنالك خشية من حزم الأمتعة أثناء النقل والتأقلم في العمل الجديد وكذلك المجتمع الجديد والبحث عن المسكن... الخ.

تعلم طرق جديدة يحتاج إلى طاقة إضافية، الإنسان غالباً ما يكفون ميلاً للراحة والنمطية. حتى في أبسط الأعمال هنالك أساليب محددة تحتاج إلى وقت لتعلمها.

#### \* عدم الثقة (UNCERTAINTY):

الطريق الجديدة دائماً غريبة، مخيفة ومحفوفة بعدم الثقة حتى ولو كانت تحسين للطريق القديمة، لدينا الفرصة لعمل جديد براتب أعلى. هل نقبل به؟ ربما لا... كم هو سيكون صعباً؟ كم من الوقت نحتاج لتعلمه؟ هل نسطيع أن نحقق التحدي؟ من سيكون أصدقائنا الجدد؟ ومن هنا نرى الكثير من الموظفين يرفضون

الترقية وخاصةً إذا كان يتبعها نقلاً أو زيادة في اعباء العمل، لذلك نجده يبقى في فترة طويلة في نفس العمل وفي نفس المكان ويعتبر ان نقله من مكان عمله فيه هلاكه، وكثير من المشاهدات نراها تحصل عندما يجرى مدير مؤسسة ما تنقلات بين مديري الفروع، أو المدارس، فتثور الثائرة، وتبدأ مدافع الشكاوي والواسطات تلقى حممها على راس المدير العام، الذي أجرى هذه التنقلات، لذلك نجد أن الكثير من المديريين يترثون ويفكرون مرات ومرات قبل ان يوقع قائمة التنقلات، حتى وان كان لابد منها أو حتى لو ان احتياجات العمل تقتضي ذلك.

أحد أسباب الخوف هو النقص في المعلومات. نحن نعلم ظروفنا الحالية لكن لا نعلم الظروف التي ستكون. بعض الأشخاص مقامرین - بالفطرة لكن الأغلبية يترددوا لاتخاذ القرار، عدم التيقن غالباً ما يكون مخيف.

لقد تم تركيب آلات أو اجهزة جديدة في المؤسسة. ماذا يعني ذلك لعملنا، وضعنا المستقبلي، تحقيق الأمان لنا؟ لقد تم تعيين رئيس جديد للعمل مما سكون سياسته القادمة؟ ماذا سيؤثر ذلك علينا؟ غالباً ما تضخم الإشاعات التأثيرات على التغيير. حتى تقوم الإدارة بتوضيح التأثيرات على هذا التغيير. هذه الإشاعات سوف تصيب بعض الأفراد بالرعب، عدم اليقين والتشكك بسبب قلة المعلومات، يمكن أن يصبح ببساطة بإعطاء إجابات من قبل الإدارة على هذه الأسئلة مفترضين أن الإدارة مطلعة وتعلم عن هذه الأسئلة. لكن هنالك أنواع من التشكك وعدم الثقة، لا تأتي من المعلومات. بل حب المعرفة داخل الأفراد يتخوف من ردة فعل الأفراد من الواقع الجديد. كل مجند يتخوف في الليلة التي يتم تجنيده بها. ماذا ستعمل الحياة العسكرية به؟

### \* الرّموز (SYMBOLS):

الرموز يثيرون مشاكل خاصة. تذكر أن الرمز هو شيء يمثل شيء آخر، فالعلم يمثل البلد، الباستيل هو سجن سابق في فرنسا، الجفر وسواقه سجون في الاردن، موقف سيارات الوزراء، الوضع الخاص لهؤلاء، غطاء طاوولات المطاعم البيضاء،

هي رموز لا يمكن تجاهلها دون تحديد الوضع المعمول له في عقول بعض الناس، على سبيل المثال ردة الفعل القوية التي انتشرت عندما تم تغيير علم العراق على يد الحاكم الامريكي بريمر، أو الحالة التالية من الصناعة:

صادف المدير الجديد لشركة تأمين صعوبة عند طرحه برنامج تطوير حتى قرر أن هذا البرنامج هو هدر للأموال عند طباعة هذا البرنامج على ورق ثمين. كان رأيه هو تبديل الورق بورق رخيص لكن هذا القرار أثار زوبعة من المعارضة من قبل وكلاء هذه الشركة. هذا الورق كان منظره غير جيد ويتلف بسرعة والزيائن سيظنون أنه رخيص. دلت الأبحاث بأن الوكلاء يعتقدون أن هذا الورق رمز للشركة ويقلل من مستواها كرائدة في هذه البضاعة. بدأوا يخشون بأن هذا التغيير رسد يعني الإساءة لشركة التأمين.

التغيرات الصغيرة يمكن أن ترمز إلى أشياء كبيرة خاصة عندما يبدأ الموظفون بالتشكك من مدى تطبيق هذا البرنامج، عندما يبدأ وضع ما بالتغيير يبدأ المرؤوسون بالبحث عن التأثيرات المستقبلية. بالنسبة للوكلاء الورق رخيص كان إشارة مقنعة بأن الإدارة تهدف إلى تخفيف امتيازات الشركة. الرمز يمثل إطار كامل العلاقات وقيم ثمينة. المرؤوسون يتحدون لحمايتهم ضد أي هجمات على مصالحهم. التهديدات للعلاقات الشخصية:

أي شيء يشوش العلاقات الاجتماعية ومستوى المعيشة للمجموعة يواجه مقاومة شديدة جداً خاصة المستخدمون يقدون أي تهديدات لوضعهم المعيشي والمهني. - على سبيل المثال - عندما ظهرت بعض الاصوات تنادي بالغاء وظيفة الاشراف التربوي في وزارة التربية والتعليم، واجه ذلك مقاومة شديدة من المشرفين ومن مدراء التربية والتعليم، فالاشرف هو قائد التغيير في الوزارة وهو الجهة المنفذة والمتابعة والمقيمة له، بالاضافة الى ان الاشراف هو عين الوزارة على الميدان ومن خلاله تتم عملية التغذية الراجعة، لجميع البرامج.

مثال آخر: الجاكيتات والمعاطف في أحد مراكز الملابس يُصد عن من قبل مجموعة خياطين على الرغم من أنه يظهر من الخارج بأن مهاراتهم متطابقة. على مر السنين خف الطلب على الجاكيتات بينما نقص عدد المهرة من خياطي المعاطف. وعلى الرغم من نداءات النقابة والإدارة رفض خياطو الجاكيتات بالانتقال إلى خياطة المعاطف نتيجة لذلك خسر عمال الجاكيتات (30) دولاراً بالأس بوع! لم اذا ه ذا التصرف؟

خياطو الجاكيتات أقله وكانت تربطهم صداقات وكانوا يعتزون بمهنتهم. كان لهم نقابة منشأة منذ مدة طويلة بدأوا يخافون بأنهم سيفقدون الكثير في حال تحولهم إلى صناعة المعاطف. سيتحولون إلى خياطين أقل مهارة للمعاطف بدلاً من خياطين عالي المهارة في الجاكيتات. وبالتالي سوف يفقدون الحماية من نقابتهم. التغيير ه و تهديد لمكتسباتهم، إمكانياتهم للإبقاء باحتياجاتهم الاجتماعية وبالتالي حماية نقابتهم.

حتى وعندما لا يكون تغير في المواقع العملية تؤدي معظم التغيرات إلى التأثير على العلاقات الشخصية. لنأخذ مثال واقع مؤسسة صغيرة استخدمت مندوب شراء جديد:

في البداية كل رئيس الدائرة يقوم بطلب الاحتياجات. الآن يقوم رئيس الدائرة بتعبئة طلب الشراء ومندوب الشراء قرر ممن سيشتري وقام بمناقشة السعر. هذه السياسة أدت إلى توفير وقت رئيس الدائرة وإعفاءه من مقابلة البائعين وكذلك توفير أموال الشركة. رؤساء الدوائر عادة ما يكونوا مخالفين ومعارضين. لقد فقدوا شعور أهمية التعامل المباشر مع البائعين، مندوب الشراء كان أقل خنوعاً من البائعين. كان يهددهم باقتراح ما بين الفينة والأخرى بأنه من الممكن استخدام مواد أرخص وأقل نوعية. هذه الحقيقة تساعد على توضيح سبب تدميرهم وكيف أن مندوب المبيعات صعب مهمتهم.

يطور كل موجه أسلوباً للعلاقات مع رؤوسيه. كل موجه جديد يحتاج إلى وقت طويل حتى يتقبله الرؤوسين لأنهم اعتادوا على رئيس سابق والآن يتخوفون من أن الجديد لن يطبق السياسة القديمة للعلاقات الشخصية. في الحقيقة كل عضو جديد

في أي مجموعة سيجد صعوبة بالتعامل مع زملاءه حتى يطور أسلوب مقبول لعلاقاته معهم ومن أسباب مقاومة الأشخاص للنقل إلى مراكز جديدة أنهم لا يحبون خلخلة العلاقات القديمة والبدء في إنشاء علاقات جديدة.

تغيرات أخرى ممكن أن تهدد فرص أشخاص في إنشاء قيادات، على سبيل المثال:

يُغير الأشخاص أسلوب علاقاتهم الشخصية لتتلاءم مع حاجاتهم الشخصية. كتغيير العناصر الحياتية لهم لاكتساب العادات. بعد فترة من الزمن مفترضين أن أحد المستخدمين لا يرغب بتغيير وظيفته الحالية يكون هذا الموظف قد طور ملائمة مناسبة ما بين حاجته الشخصية وحاجات العمل. أي شخص يرغب بزعامة الآخرين حتى ولو لم يكن في موقع رئاسي يكون قد وجد مكان ما في عمل المجموعة يساعده على اتخاذ القرارات. العامل الذي يتجنب الضغوطات الاجتماعية من الممكن أن يجد عمل لا يضغط عليه إنسان فيه حتى ولا زميله في العمل. تركيب آلات جديدة أو تغيير أسلوب العمل يشوش أساليب العمل المريحة. يمكن أن يؤدي تسلسل العمل إلى تغيير العامل المنعزل وإجباره على العمل مع زملاء، وبضغط عمل شديد مما يؤدي إلى عزل المسؤول وإبعاده عن المرؤوسين.

### \* الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة:

عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين هذا التغيير في العلاقات الشخصية يمكن أن يؤدي إلى المقاومة.

بعض الأشخاص يقاومون أي أوامر مهما كانت، فهم مقاومون لأجل المقاومة، ويشاكسون لأجل المشاكسة، وإذا طلب منه البديل لا يوجد لديه شيء يقدمه. أخرون يطبعوا على قبول مستويات من السيطرة من قبل الإدارات العليا، لكنهم يقاومون أي محاولة لزيادة هذه السيطرة. في الأعمال الروتينية أو في الأعمال التي يكون فيها المستخدمون رؤساء أنفسهم تكون الأوامر المباشرة من الإدارة قليلة نسبياً. عند أي تغيير يصبحون هدفاً لكل أنواع الضغوطات الغير عادية من المراقبين والمهندسين

والمدراء. فجأة يحددون أنهم أصبحوا تحت المراقبة وأنهم يتلقون أوامر أكثر بكثير من العادة. هذه السيطرة المفاجأة تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس.

مثال آخر: بعض الأعضاء في الإدارة غالباً ما يقاومون أي تغيير عندما يأتي من أشخاص لم يكن لهم سيطرة عليهم سابقاً أو لم يكن هنالك تماس معهم فعندما ي تم ترقية أحد أفراد قسم ما لكي يصبح رئيساً لهذا القسم فإن بعض الافراد قد يقفون في وجه زميلهم لإفشاله بهدف توصيل رسالة لمن قام بترقيته بأن القرار المتخذ لم يكن صائباً او لتوجيه رسالة لصاحب المنصب الجديد انه باس تطاعتنا ان نشوش عليك ونكون مصدر إزعاج لذلك عليك بتنفيذ مطالبنا والا فلا.

هذا النوع من المقاومة يظهر حتى في العلاقات ما بين أعضاء المجموعات. على سبيل المثال: يقاوم المهندسون اقتراحات موظفو المشتريات لاستخدام مواد جديدة عرضت على هؤلاء الموظفين. يشعر المهندسون بأنهم هم المسؤولون الوحيدون عن انتخاب المواد المستخدمة وأن عليهم إعلام موظفي الشراء عن نوع المواد الواجب شراؤها. وهكذا فإنه عندما يحاول موظفو الشراء التأثير على المهندسين فإنه يخالفون الأسلوب الصحيح.

عندما يطلب التغيير في التصرفات يصبح الأشخاص في بعض الأوقات عنيدين. حيث يبدووا بالدفاع عن أنفسهم، ويتمسكوا في قديمهم بقوة، إن التغيير سهل عندما يتم استشارة الأشخاص مسبقاً أو عند إشراكهم في اتخاذ القرارات المسبقة وبذلك يتم تجنب الشعور بالإملاء.

من المعتقد أن أحد الصعوبات الرئيسية لإجراء التغيير هو تقديم هذه التغييرات بأسلوب متقطع، التنظيمات التي تواجه صعوبات كبيرة هي تلك التي تجري التغييرات فقط بشكل مفاجيء ومرة واحدة. من المفضل أن يتم التغيير بشكل مستمر وأن يتم بغرض التغيير. حتى ولو لم يكن هنالك حاجة للتغيير، بهدف كسر الجمود، وتغيير الروتين، وان لا يصل الشعور لدى الموظف ان هذا المكان له وله فقط، فكثير من المؤسسات أصبحت تسمى باسم مديرها بسبب طول الفترة الزمنية التي بقي مترعاً على عرشها، وان تركه لهذه المؤسسة سيؤدي الى خرابها.

ربما أن هذا الاقتراح يوضح نقطة الحياة داخل التغيير يختل ف كلياً عن الاستمرارية الروتينية.

### \* تصرفات النقابات

تتجه النقابات أيضاً إلى مقاومة التغيير، إلا إذا تم استشارتها رسمياً أو غير رسمي، ليس كافيًا إبلاغ الأفراد أو استشارتهم، ولكل نقابة حاجاتها المؤسسية التي يجب تحقيقها إذا أرادت كسب إخلاص أعضائها، إذا قامت الإدارة بعمل مع النقابة يمكن أن تتعاون النقابة في تبني التغيير. إذا أهملت الإدارة النقابة فإن الطريقة الوحيدة للنقابة لحماية وضعها هو مقاومة أفكار الإدارية.

ماذا يحصل إذا قررت إحدى الإدارات استخدام مهمات جديدة تتطلب إعادة تعليم الرجال لوظائف جديدة وتولي مسؤوليات جديدة؟ الأسلوب المثالي في بعض الشركات بأن يقوم المهندس بعمل الخطط اللازمة، ربما باستشارة رؤساء العمال. عند وصول المهمات يقوم رؤساء العمال بتوزيع الرجال على الواجبات الجديدة وتقوم دائرة الأفراد بتحديد سلم رواتب جديد. ستجد النقابة أن هناك خطأ في التغيير وبالتالي فإنها ستقدم شكوى بهذا الخصوص وربما تتبني إضراب عن العمل أو تأخير العمل. لماذا؟ إذا قبلت النقابة بإجراء الإدارة فإنها سوف تتخلى عن دورها الرئيسي. الطريقة الوحيدة لحماية ماء الوجه هي مقاومة التغيير.

في شركات أخرى تقوم الإدارة بإبلاغ النقابة بالتغييرات المتوقعة مدة كافية قبل التنفيذ، طالبين المقترحات ما سيتم في حال نقل الأفراد، مساومين على مستوى الرواتب للأعمال الجديدة.

وبذلك يتم حفظ حق النقابة وتبني المسؤولية لحل كل الاختلافات التي ستظهر للأعمال الجديدة. بالطبع يمكن أن تقوم الشركة أثناء المساومات على الأجور بتبني بعض التنازلات. لكن التكلفة العامة، يمكن أن تكون أقل بكثير مما يمكن أن يحصل في حال مخالفة النقابة. بالنسبة للعمال فإنهم يعلمون أن أي تغيير غير مقبول سيكون نتيجته غالية.





## \* التغيير والتنظيم العام

حتى الآن قمنا بدراسة التغيير كأنه يحصل من فراغ. حقيقة هذا ليس الواقع كون كل مجموعة تمثل نظام اجتماعي وأي تغيير في أحد أجزائها سيؤدي إلى تغيير أو إعادة ترتيب الأجزاء الأخرى، من الظاهر أن التغييرات البسيطة يمكن أن تؤثر على أشخاص غير معينين منذ البداية، على سبيل المثال: التغيير يمكن أن يؤثر ظاهرياً على السيد فلان فقط لكنه يؤثر على علاقاته مع السيد علان، والذي يظهر عليه الامتعاظ بذلك يؤدي علاقاته مع شخص ثالث. هذا الشخص يتعامل مع فلان بأسلوب غير ودي كما هو معتاد والذي يؤدي إلى امتعاظ السيد فلان. وبالتالي أي تغيير بسيط يؤثر على المجموع.

التغيير يجب أن يظهر في الحالات التنظيمية. وبشكل محدود مع المدير ومروسيه المباشرين ذوي العلاقة، غالباً تتطور الحاجة للتغيير أولاً، تظهر الفوائد، المنافسة تتبنى منتوجات جديدة، الآلات والمهمات تبدأ في الهربان وتصبح غير متطورة... وهكذا.... من الممكن أن تتجه الإدارة أولاً إلى الطرق التقليدية حتى ولو ظهرت الحاجة للتغيير من الخارج. يمكن أن تجد دائرة داخل الإدارة المشكلة وتقترح حل. هنا تبدأ هذه الإدارة بإقناع المجموعات الأخرى بالحل المقترح. يبدأ خط الأفراد بمقاومة هذا الاقتراح لأنهم يدرسون صعوبة تنفيذه. بعض الموظفين الآخرين يمكن أن يقاوموه مثل الدائرة المالية على سبيل المثال. كون التغيير يمكن أن يكون غير مكلف أو مدير شؤون الأفراد وحيث يمكن أن يعقد أو يؤثر على العلاقات مع النقابة.

تبدأ الإشاعات منذ البدء بدراسة الخطط تزداد التوترات وربما تظهر المخاوف المضخمة. عند تبني الخطة نهائياً على المستوى الأعلى، على الإدارة أن تحاول الآن كسب مواقف المستويات الدنيا والتعاون معها، وبعض الأوقات النقابات، غالباً ما تنتشر التغييرات وتبدأ الإشاعات الغير متوقعة بالتأثير على العلاقات المتوازنة.

يجب أن لا تعامل الخطة كطريق باتجاه واحد، على سبيل المثال:- من المدراء إلى المستخدمين. خط الإدارة يجب أن يتبنى معلومات إضافية من المدراء ليظهر الاعتراضات وأي مقترحات للتعديل. المدراء يمكن أن يكونوا الآن هم المعارضون لهذا الخط في هذه الحالة. المستخدمون سوف يتصرفوا بالمثل إذا سمح لهم بالكلام على سبيل المثال: - يمكن أن يعدلوا خطط الإدارة بأساليب تخريبية. غالباً ما يقترح المستخدمون التغييرات التي سيقاومها المدراء الأعلى.

في المؤسسات التي تكون بها العلاقات الإنسانية مهمة، التغييرات تكون سهلة لكن في التنظيمات التي تكونه بها التوترات وعدم الرضا عالية، التغييرات تكون أصعب. على سبيل المثال:

الترابط الاجتماعي العالي، قلة الاحتكاكات، ومستوى أمن العمال، كلها تساعد على خلق جو مقبول للتغييرات من قبل العمال والإدارة. كون تاريخ العلاقة ما بين العمال والإدارة وأسلوب الاستخدام الغير منظم يكون العمال بالطبيعة شكاكون في نوايا وتأثير التغييرات التقنية.

في بعض الحالات، الضغوطات الغير متوفرة في الحالات العادية، تصدح واضحة عند إجراء التغييرات.. كما هو في المثال. هذه التغييرات تكون "كالفشة التي قصمت ظهر البعير". لنشاهد الدراسة التالية التي تمت من قبل شركة جنرال إلكتريك:

هذه التجربة كانت تبحث مع مجموعتين من العمال كلاهما ما يعمل على أعمال متكررة ولا تحتاج إلى انتباه كثير. مرة المستخدمين في مرحلة منافسة لعدة أسابيع. المجموعة الأولى وهي المفضلة تعرضت إلى مساعدات وتشجيع من قبل الرؤساء وتم حمايتها من الفساد. المجموعة الثابتة الغير محببة تعرضت إلى مضايقات وعدم تشجيع. وكما هو متوقع المجموعة المحببة طورت تصرفات إيجابية تجاه معاملتهم، بينما أظهرت المجموعة الثانية شعور بالعداء، على الرغم بأن كلا المجموعتين لم تتأثر دخولها المادية.

في نهاية مدة المنافسة، توقفت المعاملة الخاصة، ما عدا التغييرات البسيطة في أساليب الإنتاج. في كلا المجموعتين انخفضت كمية ونوعية الإنتاج، لكن التأثير كان أعلى بكثير في المجموعة الغير محببة.

الدرس المستتبط للإدارة هنا على الرغم من أن المعنويات يمكن أن تؤثر قليلاً على الإنتاج في الحالات العادية، يمكن أن تؤثر على تصعيد التغيير. قد يؤثر التغيير على الشركات العاملة يصعب التنبؤ به عادة.

### \* انتهاك التوقعات

يمكن تلخيص ما تم شرحه مسبقاً عن مقاومة التغيير. لقد اقترحنا سابقاً أن أفضل المجموعات المنظمة هي المعتمدة على المنطق والتي تحدد حقوق وواجبات كلا من المدراء والمستخدمين وأن طبيعة هذه الحقوق والواجبات تنشأ بعد المساءمات لإجراء التغييرات. إذا لم يكن المدير حذراً في تقديم تطبيق التغيير فإن مرؤوسيه يعتبروا إجراءه غير منطقي وبالتالي يقاوموا التغيير.

### \* تخفيف مقاومة التغيير

دعونا نتفحص مشكلة تقديم التغيير في إطار آخر. لنأخذ وضع ينتج العمال (70%) من الكفاءة المفترضة حسب الدراسات التقنية.

بعض القوى في هذه الحالة تبدأ بعرض إمكانية تخفيض الأجور، مثال:

1. كره العمل.
2. التخوف من فقدان العمل.
3. التخوف من المصير أو ظهور شبح ترك العمل.
4. كره الرؤساء.

بالتالي فإن قوى أخرى يجب أن تبدأ للمحافظة على الأجور حتى (70%) هذه القوى يمكن أن تكون:

1. الخوف من فقدان العمل أو على الأقل فقدان بعض الامتيازات الخاصة.



الآن إذا رغبت الإدارة في زيادة الانتاج الحل الأفضل هو تقوية القوى العلوية (ب) في الرسم، ربما بأن يزيد المراقبون ضغوطهم أو اتباع الأعمال الفردية. ه ذا الأسلوب في التغيير سندعوه قهر المقاومة. بالطبع سيظهر الإنتاج الأكد ر، وك ذلك زيادة مقاومة العمال حتى الوصول إلى معادلة لتوازن القوتين هذه نقطة حساسة، في المعادلة الجديدة قوى أقوى ستعمل في كلا الجانبين، والضغوطات على اعلى مستوى.

الإحباطات تزداد والمستخدمون يبتكرون أساليب تقنيّة لرفع الضغوطات عنهم. من وجهة نظر الإدارة هذا الأسلوب يعتبر غير كفؤ. كما هو في محاولة إيقاف سيارة باستخدام البريكات مع استمرار الضغط على دعاسة البنزين.

من حسن الحظ هنالك طرق فعالة أكثر لإنجاز نفس الهدف. بدلاً من تقوية القوى العليا. يمكن للإدارة أن تضعف القوى السفلى (ج) في الرسم، ربما لجعل العمل أقل موافقة من قبل العمال، أو يجعل العمال يغيرون شجبتهم أو بتقليل ع دم محبتهم للمراقبين. يدعو هذا الأسلوب الى تخفيف المقاومة. هنا أيضاً يتم الوصول إلى نظرية جديدة مع رفع مستوى الإنتاج لكن بمستوى ضغوطات منخفضة. ذلك كإيقاف السيارة برفع القدم عن دعاسة البنزين لكن دون استخدام البريكات.

على الرغم من أن الطريقة الثانية "تخفيض المقاومة" من الصعب استخدامها دون بعض ما هو في الطريقة الأولى.

في مقاومة القهر، تصبو الإدارة إلى وضع ضغوطات كافية على الفرد لإجباره على عمل المتوقع. على سبيل المثال: الطريقة الأمثل لمقاومة القهر ببساطة هو تهديد شخصي بإطلاق النار عليه إذا لم يغير، أو وعده بزيادة الأجور إذا قام بذلك. لكن أسلوب التهديد يؤدي إلى كافة المشاكل التي تم بحثها سابقاً. الفرد يمكن أن يقاوم التهديد إما بتركه كلياً أو بتخريب التغيير حال البدء فيه أو تعديله بشكل متوازن. ماذا لو حاولنا معالجة المقاومة بوعد الأشخاص بجوائز مالية إذا قبلوا التغيير؟. إذا كان القصد من المقاومة في هذه الحالة هو اقتصادي- وفي حالات كثيرة هو ذلك - بالتأكد الجوائز المادية هي حل جيد، لأنها تساعد في تخفيف سبب المقاومة وبالتالي

تساعد على التغيير بأقل ضغط ممكن. وهذا ما لاحظناه قبل واثناء توقيع الامة العربية معاهدة السلام مع اسرائيل بأننا بعد السلام سنأكل السمن والعسل وترتفع الاجور وتتعدم البطالة، لذلك انفظت مقاومة التغيير، لكن الشعوب العربية وجدت العكس وأصبحت تقول سقى الله على الايام التي كانت قبل السلام، فلم نحصد منه الا زيادة البطالة وانخفاض الاجور، وارتفاع الاسعار...الخ

لكن الجوائز المالية هي أقل كفاءة إذا كان السبب في المقاومة غير رمادي. على سبيل المثال: أحد المديرين يمكن إغراءه بزيادة الراتب في حال نقله إلى موقع جديد. دعونا نفترض أن ردة فعل هذا المدير لهذا العرض هو أن هذا الموقع الجديد غير مقبول وأن نوع العمل الجديد غير مناسب كما أن الأشخاص الذين سيتعاملون معه غير مرغوبين بمواجهته بهذا الاقتراح يمكن لهذا المدير اتخاذ قرارات مؤلمة هذه القرارات دائماً مؤلمة حتى لو توفرت اختيارات مغرية. يمكنه أن يحصل على زيادة في الراتب دون تركه مدينته ربما بالعمل في شركة أخرى. بغض النظر عن قراره فسوف لن ينسى أنه قد أجبر على هذا القرار.

إذا بقي في عمله يمكن أن يحزن على تضحيتته المالية كل مرة يدفع فيها فاتورة. إذا ترك فإن تصرفاته يمكن أن تصعب عليه التأقلم في الوضع الجديد.

شركة كيماوية كبرى تستخدم أسلوب مختلف في تعيين الأفراد في مختبرات جديدة في مناطق مختلفة في البلاد. الأسلوب المتبع أظهر مسببات مخففة للمقاومة. أعلنت شركة عن أهمية التحدي لعمل المختبرات الجديد، وددت الأعمال بشكل واضح، وعرضت فرص كبيرة للاستخدام. بعد ذلك طلب عدد قليل من المهندسين ذوي الخبرة لقبول العمل الجديد وأبلغتهم بأنه يمكنهم طلب أشخاص بأقل خبرة لمساعدتهم. أوضحت الإدارة بأن هؤلاء المهندسون يحق لهم رفض العمل. تم جمع المرشحين للعمل مع عائلاتهم في موقع العمل الجديد، حتى يتعاونوا ويدرسوا إمكانيات توفر بيوت، وكنتيجة لذلك لم تجد الشركة صعوبة في إيجاد الأفراد في الموقع الجديد.

في المناقشات اللاحقة، سوف نؤكد أساليب تخفيف المقاومة وليس القضاء عليها.

## \* الامتيازات الاقتصادية

كما ذكرنا سابقاً فإن مقاومة التغيير لها أهداف اقتصادية. أما ما أن يس مع المستخدمين بأن التغيير سيؤدي إلى فقدانهم لعملهم أو لدخولهم أو خوفهم ب أن ذلك سيؤثر على أمن أعمالهم على المدى الطويل أو تطوير فرصهم المستقبلية. الحد الأسهل في هذه الحالة هو بسيط لكن غالي الثمن. ضمان أن المخاوف لا أساس لها على سبيل المثال: - إذا رفض أحد الرجال العمل على آلة جديدة بسبب خوفه من فقدان بعض الامتيازات. على الإدارة ضمان أن مكتسباته لن تكون أقل على الآلة الجديدة.

من الشائع الآن أن اتفاقيات النقابات اليوم تضمن عدم فقدان أي عامل وظيفته في حال التغييرات التقنية. بالتأكيد أيضاً في حال استخدام معدات جديدة والتي تحتج على استبدال العمال، يجب أن يجري التعديل في فترة التوسع بحيث يتم نقل العامل إلى وظيفة جديدة مكافئة للوظيفة القديمة من حيث الأمان والدخل.

هذه الضمانات ناجحة كثيراً عند تسهيل التغيير. الثمن هو الصعوبة. السبب الرئيسي للتغيير يمكن أن يكون الرغبة في تخفيض النفقات بسبب الضرورات الاقتصادية. حتى في هذه الحالة يمكن للإدارة تخفيض المقاومة إذا أظهرت بصدق بأن التغيير هو لصالح الأفراد وليس لصالح الإدارة وحدها من النواحي الاقتصادية على المدى الطويل. وهذا ما لاحظناه عندما قامت وزارة التربية والتعليم بالتغيير نحو تكنولوجيا المعلومات وطلبت من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، حيث قاوم الكثير من الموظفين هذا التغيير لكن الحافز المادي والمتضمن 10% علاوة على الراتب الأساسي لمن يحصل على هذه الرخصة، خفض من نسبة المقاومة.

على الرغم من أن دراستنا هذه تركز على الأساليب غير الاقتصادية لمعالجة المقاومة، يجب عدم أخذ الانطباع الخاطئ بتفضيل سبب على آخر. يمكن أن يكون الدافع الاقتصادي مهم جداً وكذلك عندما يكون مسبب المقاومة هو اقتصادي فتصحيح الأساليب غير الاقتصادية لا معنى لها. صاحب عمل يمكنه إقناع موظفيه على تقبل



التغيير ليس في صالحه. لكن على المدى الطويل وفي مجتمع حر فإن هذه المحاولة لغسل دماغ الموظفين. تؤدي إلى تغذية روح المقاومة لديهم. نؤكد على هذه النقطة لأن بعض الموظفين يشعرون بأنه إذا اتبعت العلاقات الإنسانية جيداً، يمكن للموظفين العمل بأجور متدنية.

### \* الاتصالات ذات الاتجاهين

مقاومة التغيير التي تنفّز من الخوف من المجهول يمكن تخفيفها ببساطة بتوفير معلومات مناسبة، هذه المعلومات يجب أن توضح ليس فقط ما سيحدث بل أيضاً لماذا. يجب تعميمها إلى كافة التنظيمات لكلا المرتبطون بها وغير المرتبطين.

سؤال الاتصالات يبرز كافة المعاضل التي بحثناها سابقاً خاصة هل المعلومات حقيقة مفهومة؟، أو هل تجيب على كافة التساؤلات المطروحة؟، هي هذا كما هو في معظم طرق العلاقات الإنسانية فقط الاتصالات ذات الاتجاهين هي التي تستخدم الهدف. عندما تدرس التغييرات الرئيسية، الرؤساء والمرؤوسين يجب أن يجلسوا ويدرسوا الخطط المقترحة بأسلوب يظهر إلى السطح المشكوك والتساؤلات وبالتالي فحصها والإجابة عليها. عموماً وعلى الرغم من أن آراء الإدارات يمكن أن تعمل بشكل نظري، على المستخدمين والذين لديهم الخبرة والمعرفة لتحويل النظريات إلى أشياء عملية، بالتأكيد ما تبرزه الإدارة كمقاومة الموظفين للتغيير هو حقيقة مقاومة الإدارة للاستماع إلى آراء الموظفين.

### \* اتخاذ القرارات الجماعية

لقد لاحظنا بأن معظم الأشخاص لديهم الرغبة القوية للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة، اتخاذ القرارات الجماعية. تشمل فعاليات المرؤوسين في مراحل تقديم التغيير ويعزز شعورهم في السيطرة على محيط العمل.

إحدى التجارب على القرار الجماعي عملت على فتيات يتعلمن على عمل سرعة الآلات ولكن يفشلن في السرعة المطلوبة مع مناقشة ذلك مع رؤسائهن اقترحن بأن يخترن السرعة بأنفسهن وتمت الموافقة على ذلك وكانت النتيجة بأن الفتيات قد

ابتكرن أسلوب عمل تختلف نتائجه على مر اليوم لكن معدل السرعة كان أعلى بكثير من السرعة التي حددت مسبقاً من قبل المهندسين. وكننتيجة لذلك أفادت الفتيات ب أن عملهن كان أسهل مع إنتاج يزيد من 30-50% عن المتوقع.

### \* إذابة الثلج عن المواقف:

غالباً ما يقاوم الناس التغيير لأنهم يتمسكون بمواقف ثابتة لأمر يلتزمون بها بغض النظر عن أي دليل للمعارضة.

اتخاذ القرارات الجماعية يساعدهم على إذابة الثلج عن هذه المواقف وبالتالي يمكن إعادة دراستها.

هنالك مثال عن أحد المصانع. خلال الحرب العالمية الثانية أخصص مائي العلم النفسي للشركة حاولوا إقناع الإدارة وبسبب قلة الأيدي العاملة، لإلغاء سياسة عدم استخدام الأفراد فوق (30) سنة. الإدارة العليا عارضت فوراً هذا الاقتراح مؤكداً بأن النساء ذوات الأعمار الأكبر يحتجن إلى تدريب طويل ومستوى غياب عن العمل أكثر. كذلك صعوبة عملهن بسرعة عالية، عندما حاول أخصائي علم النفس إقناعهم بمستوى عمل المستخدمين كبيرات السن قامت الإدارة بطردهن كقضية خاصة.

ولدراسة المعضلة بأسلوب آخر حاول الأخصائيين النفسيين إدخال الإدارة في مشروع تطوير صغير. لمعرفة كم من النقود ستخسر الشركة عند استخدام نساء كبيرات السن. اكتشفت الإدارة بنفسها المعادلة التي يجب استخدامها "مستوى الإنتاج، المبيعات، التغيب الطويل عن العمل، وسرعة التعليم" وكما تبين لهم كيفية جمع المعلومات. أي أن الإدارة أصبحت مشتركة في المشروع. فوجدت الإدارة أن المعلومات التي جمعت أظهرت أن النساء كبيرات السن كن الأفضل بكافة الموازين. ونتيجة لذلك غيرت الإدارة سياستها ووسعت هذه التجربة لتشمل شركات أخرى.

لاحظ أن علماء النفس قد فشلوا عندما حاولوا مهاجمة معايير الشركة. لكنهم نجحوا عندما أفنخوا الإدارة لإذابة الثلج عن مواقفهم القديمة بواسطة اشتراكهم في دراسة البحث، بذلك فتحت الإدارة عقلها للأدلة البناءة. هذا الأسلوب المستخدم كتعشيق

الجبر المزدوج. بدلاً من التغيير المباشر من موقف إلى آخر استخدمت المجموعة أولاً حل الجبر وبعدها الذهاب إلى الخيار الثاني.

## \* انتخاب مقاييس جديدة للمجموعات

لقد بحثنا سابقاً بأن المجموعات تطور مقاييس محددة وأن الأشخاص الذين يفشلون بالتعامل مع هذه المقاييس يتعرضون لضغوطات من أجل التكيف معها. عندما يقرر أحد الأشخاص العضو في مجموعة قبول التغيير المفروض من أعلى، يتخوف من أن زملاءه سينتقدونه على هذا القبول لكن عندما تتورط كل المجموعة في القرار المؤدي للتغيير، يحصل العكس: الشخص الذي يرفض التغيير يضغط عليه لقبول رأي المجموعة. كتأثير لذلك فإن القرارات الجماعية يمكن أن تؤدي إلى إيجاد ما يبيير جماعية جديدة تحترم من الجميع.

## \* الإلتزام:

يلزم القرار الجماعي كل عضو في المجموعة للعمل في القرار المتفق عليه. حتى ولو كان هناك تحديدات من بعض الأعضاء أو هنالك تفكيرات أخرى، يقع هؤلاء تحت ضغط قوي لتنفيذ القرارات. تزويد المستخدمين بالمعلومات ومناقشتهم يمكن أن يؤثر عليهم بطريقة أو بأخرى، لكنهم بأنفسهم عليهم اتخاذ القرار للموافقة على أو مقاومة التغيير المقترح إذا كانوا ملزمين باحترام القرار العام.

على الرغم من أن اتخاذ القرار الجماعي يخدم كأداة فعالة لتخفيف المقاومة للتغيير لكنه لن يحل مشاكل الإدارة كاملة. أنه يعمل بكفاءة في المناطق عندما تكون الإدارة غير مختلفة مع القرار الجماعي، مثال: لا تهتم الإدارة على كيفية توزيع العمل طالما أن العمل يتم. القرار الجماعي يمكن أن يثبت كفاعته أيضاً عندما تكون الإدارة والمستخدمون لديهم اهتمامات متطابقة. لكن عندما لا يتوفر تطابق المصالح أو عندما تكون المشاركة غريبة عن خبرات المجموعة، تصبح القرارات الجماعية ذات جدوى بسيطة لتخفيف مقاومة التغيير.

## \* المساومة:

ما هو الاختلاف ما بين المساومة واتخاذ القرار الجماعي؟ في حالة اتخاذ القرار الجماعي تعطي الإدارة المجموعة الحرية لاتخاذ قراراتها بنفسها - لكن بحدود-.

المساومة تعطي إمكانية التحدث مع المرؤوسين للوصول إلى حلول وسط لأخذ الموافقة على التغييرات المقترحة. لا توافق الإدارة مسبقاً على القرارات المتخذة من المجموع. عادة هي تقبل بعض المقترحات و فقط كتعويض مقابل قبول المجموعة بأن ما تريده الإدارة.

بعض الأوقات المساومة ضمناً تعطي مدى ما ستقدمه الإدارة في مسيبل تحقيق التغيير وبدوره يوافق المرؤوسون على كمية محدودة من التغيير طالما أن طلبات الإدارة تبقى بحدود المعقول.

غالباً في المساومة المفتوحة تكون مجدية خاصة في المواقف التي بها اتحادات. كما رأينا الاتحادات تصر على أن تستشار في كل الأمور التي تؤثر على مستوى حياة أعضائها. بعض التغييرات مثل تخفيض الرواتب تحتاج بوضوح إلى موافقة النقابة، في مواقف أخرى الإدارة لديها القوة لعمل التغيير بنفسها. لكن يمكن أن تواجه معضلة إذا لم توافق النقابة على القرارات. عند نقل أي موظف من مكان لآخر على سبيل المثال:

يمكن للنقابة استخدام فقرة الأقدمية في الاتفاقية كفقرة تم نقلها. عند زيادة حجم العمل يمكن للنقابة إدعاء نقض فقرة الصحة والأمان في الاتفاقية.

كثير من الإدارات يصرون على اتخاذ القرارات بأنفسهم. عندما تهاجم النقابة قراراتهم، يحاولون تخفيض قراراتهم هذه إلى المستوى القانوني بشكل لا يخرج عن الإتفاقيات. إنهم يشعرون أنه بمجرد تدخل النقابة فسيصبح من الصعب أو المستحيل العمل بكفاءة أو حتى إتخاذ القرارات.

هنالك أوقات يجب على الإدارة التمسك بالمبادئ، خاصة لإظهار بأن أي عتاد يمكن أن تظهره النقابة سيقابل بعتاد من قبل الإدارة لكن الإدارة يجب أن تتحمل

مسؤوليتها على الأقل بالاستماع الى وجهة نظر النقابة. تقوم النقابات مقدماً وقبل اقتراح أي تغيير بتقبل الاستماع إلى الآراء الأخرى. لكن هذه الإيحاءات يمكن أن لا تكون كافية. نادراً ما تكون النقابات سعيدة بإعلامها عن هذه التغييرات. فقط أو إعطاءها الفرصة لطرح المعارضة للمقترحات. إذا أثبتت نقاط المعارضة عدم جدواها وإذا أرادت الإدارة كسب مساندة النقابات مثل عرض التغيير، يجب أن تعطي انتباه جيد للآراء المقدمة من قبل النقابة أو حتى اشتراك النقابة في اتخاذ القرار نفسه.

بغض النظر عن مدى موافقة الإدارة للنقابة بالاشتراك بالقرار، على الإدارة أن تكون مستعدة لتقديم التنازلات وقبول مقترحات النقابة التي من الممكن أن لا تكون ملائمة للإدارة. من ناحية نظرية الحلول المناسبة الكافية المدعومة من قبل النقابة هي أفضل من الحلول المثالية والمعارضة بشدة من قبل النقابة. كثير من هذه المبادئ تنطبق على المجموعات التي ليس لها نقابة. مصالح الإدارة والمستخدمين غالباً ما تتعارض. بغض النظر عن تكتيك الإدارة في الاستشارة واتخاذ القرارات الجماعية، هنالك حالات لا يوافق عليها المستخدمون على كل ما ترغبه الإدارة. تحدث هذه الحالات فإن على الإدارة ببساطة عمل تنازلات لاعتراضات المرؤوسين القوية، إذا أدى ذلك على كسب الموافقة على التغيير المقترح.

المساومة الجماعية صعبة في المجموعات التي ليس لها نقابة، لعدم توفر الميكانيكية التي يعتمد عليها. في المجموعات الصغيرة التي ليس لها نقابة من الممكن مناقشة المشاكل مع المجموعات ككل. في المجموعات الكبيرة التي ليس لها نقابة يمكن للإدارة التعامل مع زعماء العمال أو اللجان الخاصة المنتخبة منهم. يجب التأكيد على أن هذه المقابلات غير ذات جدوى إلا إذا سمح للجميع بطرح آرائهم بحرية.

الإدارة غير ملزمة للمساومة على كل تغيير ترغب أن تجريه في حالات يجب أن تطرح المقترحات دون أخذ اعتبار الاعتراضات المستخدمين. لكن في كل حالة تتبعها الإدارة بهذه الطريقة عليها أن تتوقع مقاومة مكلفة فيما بعد.

\* التعامل مع الرموز

كيف تخفف الإدارة المقاومة عندما يصبح التغيير ضروري أو عند إلغاء بعض الأعمال ذات المعنى الرمزي؟ في البداية على الإدارة أن تعطين بوضوح أن تغيير الرمز ليس مهاجمة القيم التي يحددها الرمز. وهكذا فإن تغيير نوعية الورق لشركة التأمين "المثال الذي طرح سابقاً"، يمكن لمدير المبيعات تأكيد أن التغيير سيساعد على التطوير والتحديث.

بعض الأوقات يمكن تغيير رمز بآخر: عندما يضاف واجب جديد إلى النقابة يتم إلغاء العَلَمُ وتبديله بآخر. وبشكل مشابه إذا أصبح من الضروري تحريك سيارة أحد المدراء في موقف السيارات من الأمام إلى الخلف. مساحات خاصة يمكن حجزها لهم مؤشرة وعليها إشارات خاصة:

لقد اعلمنا في مثال يدعو إلى الانتباه اتخذ من قبل إدارة إحدى المستشفيات. أقام أعضاء من أطباء المستشفى حفل عشاء في الكفتيريا. بسبب عدد المدعوين الكثير وجدوا صعوبة لإيجاد طاولة لهم قام مدير الكفتيريا بوضوح أرمات على بعض الطاولات كتب عليها محجوز لأطباء المستشفى. مباشرة طلب أعضاء من مجموعات أخرى ذوي مراكز عليا معاملتهم بالمثل. لتجنب الإحراج والمرونة التي يمكن أن تظهر بحجز كثير من الطاولات، غير مدير الكفتيريا الأرمات لتقرأ "يرجى من السادة الأطباء استخدام هذه الطاولات".

هذا الإجراء حدد أن الأطباء يمكن الوصول إليهم بسهولة عند الطوارئ وبالتالي تخفيف الشعور بأهمية الأطباء لدى الآخرين.

### \* إجراء التغييرات التجريبية

عندما يسمح للأشخاص ذوي العلاقة بالإشتراك باتخاذ القرار في قبول أو رفض تغيير، من الممكن في بعض الأوقات الطلب من المجموعة بتنفيذ التغيير على أساس تجريبي أولاً. هذا الإجراء له حسنتين:

1. تمكين المرؤوسين لفحص ردود فعلهم للموقف الجديد وإعطائهم حقائق إضافية للمساعدة في اتخاذ القرار.

2. يساعد على إذابة الثلج عن اتجاهاتهم وتشجيعهم للتفكير بإيجابية حول التغيير المقترح أي تغيير استند على أسس تجريبية هو أقل تهديد ويعطي مقاومة أقل من التغيير الدائم.

إن الاهتمامات الشخصية لا تساعد على اتخاذ القرارات النهائية للتغييرات التجريبية يمكن أن لا تكون حكيمة. إنها تطيل فترة عدم الوضوح وتوتر الأعصاب وتطيل في وقت إدارة المجموعات المباشرة. وهناك دائماً إمكانية بتأثر المسخدمين على الاشتراك في القرار النهائي وذلك بمقاومته أو محاولة تخريبه.

### \* التغيير البطيء أو السريع

هل يجب أن يتم التغيير بشكل بطيء أو سريع؟ الجواب غير واضح. يعتقد الكثير أن التغيير البطيء هو أقل تشويشاً من التغيير السريع ويؤدي إلى فرص أكبر لأي تعديلات مستقبلية. إعطاء الوقت سيتم تداخل الجديد مع القديم مثلاً: القانون البريطاني.

التغييرات السريعة إذا أمليت على الناس يمكن أن تؤدي إلى مقاومة عنيفة والصدمة الناتجة يمكن أن تشوش الإدارة بأكملها. من الممكن أن يكون هناك بعض المقاومة للتغيير البطيء لكن نتائجه ستكون أقل في أي وقت. في الحقيقة إذا تم عرض التغيير ببطء كاف يمكن أن تصبح الإدارة معتادة على العمل، والتغيير التدريجي كما هو في صناعة الموضة.

التغيير البطيء يؤدي إلى بعض الخطورة كل تغيير يوسع الشعب ويظهر أقل كفاءة إذا وزع على الفعاليات الحالية. عند تقديم التغيير فإنه من الأفضل للإدارة بإعادة فحص كامل التغيير لمعرفة أي تعديلات يجب عملها. لسوء الحظ عندما تعرض إدارة تغيير بطيء نادراً ما تعيد التقييم الكلي "لأن الإدارة ترغب في تجنب المشاكلة". التجارب تبقى مستمرة حتى تزداد بشكل لتصبح غير ملائمة للتغيير.

هذه القصة رويت خلال الحرب العالمية الثانية عن الجيش البريطاني. حيث أمر بدراسة توقيت الإجراءات المثالية لرميات المدفعية. معظم العملية أظهرت كفاءة



كافية ما عدا أن إثنين من الجنود يجب أن يقفا بحالة الانتباه بعد انتهاء رماية الم دفع. عندما تسأل من يقوم بالدراسة عن سبب ذلك قالوا له نحن دائماً نفعل ذلك. لكن وبعد دراسة مستفيضة اكتشف الباحث أن الغرض الأساسي لمنع الخيول من القفز "هذه الخيول غير مستخدمة في الحرب منذ سنوات".

عندما يكون التغيير تدريجي بحيث لا يشعر الأشد خاص بحدوثه يمكن أن يستمروا بالعمل بشكل كان ملائماً للموقف القديم.

لقد لاحظنا هذا في مصنع أراد أن يقوي سلطة المراقبين. سابقاً رجال الضبط هم من يعطوا الأوامر إلى عمال الآلات، المراقب لديه اتصال مباشر بسيط مع رجاله بعد البحث قررت الإدارة بزيادة سيطرته بحيث لا يشعر بالتغيير أحد مما أدى إلى ان يعطي المراقب كافة الأوامر ورفض مساندة قرارات رجال الضبط.

مع مرور الوقت أصبح عمال الآلات ورجال الضبط مرتبكون. حاول رجال الضبط ممارسة واجباتهم التقليدية والمحافظة على امتيازاتهم القديمة وبالتالى بدأوا بمقاومة المراقبين بشدة. على ضوء هذا الوضع تأثر الإنتاج تدريجياً حتى أن المراقب نفسه أخذ بالتراجع وعاد بإعطاء الأوامر من خلال رجال الضبط.

إذا كان من الواجب عمل التغيير ببطء فعلى الإدارة أن تعيد إنشاء كل من هو مشترك في العمل، وإلا سوف يبدأ المستخدمون بالتساؤل بأن شيء ما سيحدث وأنه لم لا يعرفون ما هو. ويبدأوا بتضخيم المخاوف من نتائج هذا التغيير.

حقيقة إذا فهم المستخدمون التغيير وقبلوه هناك أسباب قليلة لعدم إجماعهم على التغيير بسرعة. التعديل مطلوب مرة واحدة فقط وهناك رغبة قليلة بحصول شيء في غير أوانه أثناء أعمال سألقة. التغييرات السريعة تلغي الحاجة للتعديلات المسبقة والتي تتطلبها التغييرات البطيئة، والتي تترك المنظمة في حالة اضطراب لا نهاية له.

## الاتجاهات، مفهومها، وإمكانية تعديل السلوك

### مُتَكَلِّمًا:

كل انسان لديه اتجاهات عديدة ومتنوعة اتجاهه الأيدياء، والمواضيع والأشخاص من حوله، اتجاهات نحو العمل، اتجاهات نحو رئيسه والمنظمة، اتجاهات نحو سياسات الرواتب والترقيات والتدريب وغيرها اتجاهات نحو الرياضة والمسرح والتمثيل والسياسات الضريبية والسياسات التموينية وتشكل هذه الاتجاهات المتنوعة نسقاً مترابطاً. وهذا النسق المترابط من الاتجاهات المتنوعة يلعب دوراً هاماً في السلوك الانساني في المنظمات.

تعتبر الاتجاهات شأنها شأن القيم محددات للسلوك التنظيمي، وذلك لأن الانسان يأتي للمنظمات الإدارية وهو محمل بالأفكار والاتجاهات والقيم التي لا بد لها أن تترك بصمات على تصرفاته في العمل. لذلك من المهم جداً أن يفهم المديرين الاتجاهات والقيم التي يأتي بها العاملون معهم لمنظمات الاعمال، حتى يمكن تسييرهم وتوجيههم بما يخدم للأهداف التنظيمية، ولا يحصل تعارض بين قيمهم واتجاهاتهم وقيم واتجاهات المنظمات التي يعملون بها.

تمثل الاتجاهات كما يبدو ومن التسمية توجهاً أو استعداداً مسبقاً للتصرف بطريقة معينة يكتسبه الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة،

وجماعة الرفاق والمدرسة والمسجد، والجامعة والنادي، ومختلف المؤسسات الاجتماعية وتتغير الاتجاهات بتغير الظروف والخبرات والتعليم والتدريب بل حتى نتيجة ملاحظة سلوك الغير ولذلك تركز التنظيمات الإدارية على غرس الاتجاهات الايجابية نحو العمل ومحاولة تغيير الاتجاهات السلبية عن طريق الدورات التدريبية والتعليمات واللوائح.

وذلك لان السلوك التنظيمي الايجابي ضروري جدا لتحقيق الأهداف المحددة، وتحرص مختلف التنظيمات على خلق شعور الولاء التنظيمي، واحترام العمل، والالتزام به. (القيوتي، 2000، 168).

\* ما هي الاتجاهات؟ تعريفها ومفهومها.

تعريف الاتجاهات:

- تعريف: James Gibson

الاتجاه بأنه "شعور أو حالة استعداد ذهني إيجابي أو سلبي مكتسبه ومنظم من خلال الخبرة والتجربة. والذي يحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف".

- ابراهيم الغمري:

"الميل والنزوع للتجارب والتفاعل بطريقه ايجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين وهناك جانبين - جانب الميل والنزوع ودرجته - اتجاه الميل أو النزوع".

- فرد لوثنز Luthans:

"ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة نحو شيء ما". (حريم، 1997).

- بوجاردس:

"ميل يتجه بالسلوك قريباً من بعض عوامل البيئه أو بعيداً عنها فيضفي عليها معايير موجبه أو سالبه تبعاً للانجذاب نحوها أو النفور منها".

- زنانيكى:

"الموقف النفسى للفرد حىال إحدى القىم أو المعايير (موقف الفرد الامى من السرقة فى مجتمع يعاقب من يسرق ويدعو إلى الامانة) بمعنى آخر اتجاه نفسى تحدد المعايير الاجتماعية القائمه". (العديلى، 1995، 133)

ومن التعريفات المشهورة للابحاث فى علم النفس تعريف العالم النفسى (جوردن البورت) إذ يقول:

"الاتجاهات عبارة: عن حالة استعداد ذهنى وعصبى، ومنظمه عن طريق الخبرة، توجه استجابة الافراد نحو كل الاشياء والمواقف التى تتعلق بها".

ويشير هذا التعريف إلى النواحي الأساسية في اصطلاح الاتجاهات وهي:

1. الاتجاهات الاجتماعية عبارته عن حالات من الاستعداد والتهيؤ للعمل،
2. أن هذه الاستعدادات مكتسبة عن طريق الخبرة أو التجربة أو التعلم.
3. أنها منطقة تنظيم ديناميكي، بمعنى أنها متصله بعضها ببعض في تنظيم المعرفة للفرد.
4. أنها تحدد تقييم الفرد للمنبهات الاجتماعية. (خير الدين، 1985، ص105).

- وهناك تعريف كرايتنروكلينكي:

إن الاتجاه هو ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محببه أو غير محببه وبصوره ثابتة تجاه شيء ما".

ونسنتج من التعاريف السابقة للاتجاهات ما يلي:

- الاتجاه عملية معرفيه ذهنية معقده.
- الاتجاه هو نزوع أو ميل مكتسب تجاه شيء أو شخص... لدى الإنسان مشاعر ومعتقدات خاصة به.
- هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محبباً وإيجابياً أو غير محبب وسلبى.
- هذا الميل أو النزوع يوجه الانسان للتصرف بطريقة معينه تجاه الشيء الذي يحمل عنه المشاعر والمعتقدات.
- النزوع أو الميل يتصف بالثبات والاستمرارية النسبيه. (حريم، 1997، ص 95-96).

\* مما تتكون الاتجاهات ؟ وكيف تتكون الاتجاهات؟

- تكوين الاتجاهات Attitudes Formation

تتكون الاتجاهات لدى الانسان بشكل تدريجي ووفق الاتماط الافتراضية التالية:

1. تتكون الاتجاهات أثناء محاولة الفرد اشباع حاجاته، فالانسان كائن ه دفي يسعى دوما لاشباع حاجات معينه ويصادف في سعيه لتحقيق ذلك عدداً من الخبرات الساره وغير الساره، والايجابيه المحققه لبعض تلك الحاجات وغير الايجابيه أيضاً

ويكون الانسان اتجاهات ايجابية حيال الخبرات أو الاشخاص الذين ساعدوه في اشباع حاجاته أو اخرى سلبية اتجاه العوائق والناس الذين اعترضوا اشباع تلك الحاجات، وتلعب تلك الاتجاهات بعد ذلك دوراً مؤثراً وتوجيهياً في سلوكه المستقبلي.

2. وتتكون الاتجاهات عند الفرد حسب المعلومات المتوفرة له، فالمعلومات الأساسية تكوين الاتجاهات وبدونها يصعب تكوين اتجاهات. ولا يتعلق ذلك بصحة أو زيف المعلومات، لأن مجرد توفرها يشكل الاتجاهات بالشكل الذي تعرضه المعلومات.

3. تعتبر الاتجاهات محصلة معتقدات وقيم البيئة الاجتماعية التي تعتبر البيئة الاجتماعية وقيمها التي تغرسها عامل أساسي في تشكيل الاتجاهات، فالأسرة والمدرسة والمسجد وغير ذلك من المؤسسات الاجتماعية هي مصدر الاتجاهات وتساهم في تشكيلها. (القيوتي، 2000، 169-170).

4. تتكون الاتجاهات عن طريق غرسها بواسطة السلطة الأعلى من الفرد نفسه.

5. تتكون الاتجاهات عن طريق ارتباط أمر ما بحب إرضاء الآخرين المرغوب في حبهم وإرضائهم. (حريم، 1997م، 100).

- إن الاتجاهات من العوامل المكتسبة (التي يتعلمها الإنسان) في السلوك الإنساني، فهي ليست مورثة ولا يولد الطفل مزوداً بأي اتجاه وإنما ما تتطور وتتكون الاتجاهات نتيجة تعرض الفرد لإحداث أو مواقف خارجية متباينة واحتكاكه بأشخاص آخرين ضمن الجماعات المتنوعة، تؤثر عليه وتؤدي إلى تكوين بعض الاتجاهات الخاصة نحو الأشياء والأشخاص من حوله. (حريم، 1997، 100).

**جيسون وزملاءه يعتقدون أن مصادر الاتجاهات الرئيسية:**

1. الأسرة: حياة الفرد وخبراته في سنوات عمره الأولى تساعد في تكوين اتجاهات الفرد، وترتبط اتجاهات الصغار باتجاهات والديهم.

2. جماعات الزمالة: عند وصول الطفل إلى سن المراهقة يتأثر بدرجة أكبر بزملائه، وجماعات الزمالة تؤثر في اتجاهاته لأن الأفراد يريدون أن يكونوا مقبولين لدى

الجماعة، ويسعى المراهقون لنيل قبول وموافقة الجماعة من خلال مشاركة نفس الاتجاهات أو تعديل اتجاهاتهم لتتوافق مع الجماعة.

3. الثقافة والقواعد والاعراف والمحرمات... (في المجتمع): بالإضافة إلى الثقافة العامة (القومية)، يتأثر الفرد بالثقافات الفرعية التي ينتمي إليها - عرقية، طائفية، طبقية، والتي تساعد في تكوين اتجاهات الفرد.

4. خبرات العمل السابقة: يميل الأفراد إلى تكوين اتجاهات معينة حيال عدالة الراتب، تقييم الأداء، قدرات الإدارة، تصميم العمل. والخبرات السابقة هي سبب، ويعد الاختلافات الفردية في الاتجاهات حول الأداء والولاء والالتزام (حريم، 1997، 100-101)

#### \* مكونات الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات من ثلاثة جوانب وأجزاء:

##### - أولاً: الجانب العاطفي أو الانفعالي: Affect / Emotional

يشير الجانب العاطفي من الاتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، وما نحب أو نكره، أي أنه يتضمن مشاعر الفرد أو عاطفته حول الشيء، وهكذا الجانب حظي باهتمام كبير في السلوك التنظيمي فيما يتعلق بالرضى الوظيفي، والجانب العاطفي يتعلمه الفرد ويكتسبه من الآباء، والمدرسين، والزملاء في الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

##### - ثانياً: الجانب المعرفي أو المعلوماتي Cognitive / Informational

فهو يتعلق بمعتقدات الفرد ومدركاته ورائته التي يتبناها حول الشيء أو الشخص أو الحدث وتتكون تلك المعتقدات من الأفكار والمعارف والملاحظات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها. أي بمعنى آخر أنه العملية التفكيرية، مع التركيز على العقلانية والمنطق، أما الاعتقادات التقييمية فتظهر في صورة انطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد اتجاه الشيء أو الشخص.

##### - ثالثاً: الجانب السلوكي Behavioral

والبعض يطلق عليه (النوايا السلوكية) وهو ميل الفرد للسلوك بطريقة معينة نحو الشيء (بصدقة أو ود أو عدوانية) وهذه الأفعال يمكن قياسها لفحص الجانب السلوكي في الاتجاهات.

- ويسعى الفرد باستمرار إلى إيجاد نوع من التوافق أو الموائمة بين المكونات الثلاثة للاتجاه، لكنه قد يحدث تنافر وعدم انسجام مسببا حالة عدم توازن، وهذه الحالة يتم تحقيقها فقط بإيجاد نوع من التوازن، ومحاولة تقليص الفجوة في عدم التوافق. (حريم، 1997، 100).

### \* وظيفة الاتجاهات

ما هي وظائف الاتجاهات؟ وبماذا تخدمنا؟

1. تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد، حيث تمكن الإدارة (في حالة تغيير سياسة الحوافز مثلا وتقديم بعض العاملين بالاستقالة) أن تستنتج بأن هناك اتجاه سلبي نحو نظم الحوافز أدى إلى عدم الرضى. فالتعرف على اتجاهات العاملين نحو قرار معين أو سياسة معينة ترغب الإدارة تطبيقها لنتخذ الإجراء اللازم لضمان قبول العاملين لتلك السياسة.
2. وظيفة التأقلم والتكيف، حيث تساعد الاتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.
3. وظيفة الدفاع عن الذات، اتجاهات الفرد تساعد في الدفاع عن ذاته ومصالحه، مثلاً العامل المنتسب لنقابة، يحمل اتجاهات إيجابية نحوها، لأنها تخدم مصالحه.
4. التعبير عن القيم والمثل: تستند الاتجاهات لقيم ومعتقدات الفرد، ويمكن للاتجاهات أن توفر أساساً يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله التعبير عن قيمهم وثقافتهم.
5. وظيفة معرفية: تساعد اتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية وهذا يسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومدرجاته للأمور والأشياء من حوله ونفسه بها. أي بمعنى آخر أن اتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري من حوله.



## \* أنواع الاتجاهات:

توجد لدى كل انسان اتجاهات عديدة غير أن الاهتمام في مجال السلوك داخل النظام الذي يعمل فيه الانسان يتمركز حول عدد من الاتجاهات ذات الصلة بالعمل الذي يمكن حصرها في ثلاث:

1. اتجاه الرضى في العمل والقناعة به Job Satisfaction وهذا يعني اتجاه الفرد العام نحو عمله، فشعور الفرد بمستوى عالٍ من الرضى عن عمله دليل على أنه يحمل اتجاهات ايجابية نحو هذا العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الفرد غير القانع بعمله أو الذي لا يشعر بالرضى عنه فإن ذلك قد يكون دليلاً ومؤشراً على اتجاهات سلبية لديه عن عمله.
2. اتجاه استغراق العمل Job Involvement قد لا يكون من السهل التحديد الدقيق لمعنى هذا الاتجاه غير أن التعريف الاجرائي له يؤكد على أنه يقيس الدرجة التي يتمثل بها الفرد وظيفته وعمله، ويشارك بفاعلية ويعتبر أداءه فيه جزءاً هاماً من قيمته الشخصية.
3. اتجاه الالتزام المنظمي Organizational هذا الاتجاه يعبر عن توجه الفرد نحو المنظمة من خلال ملاحظة ولاءه وتمثله واستغراقه فيها.

## \* الاتجاه والسلوك:

بينت الدراسات المتعلقة بالاتجاهات أن الافراد يسعون إلى ايجاد نوع من التكامل في اتجاهاتهم، وكذلك بين اتجاهاتهم وسلوكياتهم. ويعني هذا ضمناً أن الافراد يسعون ويعملون على التوفيق بين اتجاهاتهم المتشعبة والمتباعدة أحياناً، كما يعملون على تنظيم اتجاهاتهم وسلوكياتهم كي تبدو عقلانية متناغمة. وهذا يمكن أن يتخذ شكل تبديل في الاتجاهات أو في السلوك أو بتطوير نوع من التعقل أو عقلنة التعارض بينهما.

ومع أنه ليس من السهل تطوير تعميم بأن انتاجية الفرد تعتمد فقط على اتجاهاته، إلا أن الشواهد تبين بوضوح بأن الافراد، الملتزمين الراضين عن عملهم، هم

الأقل تغيياً عن العمل، والأقل تسرباً منه، إذا ما تمت مقارنةهم بزملائهم من غير الملتزمين أو المتبرمين من العمل. (Robbins, 1983:63)

لذا، فإن تطلع الإداريين التربويين في أن تكون الهيئة العاملة معهم قانعة بأدوارها التي تمارسها، يفرض عليهم ضرورة أن يسعوا سعياً حثيثاً لأن يطوروا لدى أسرة عملهم اتجاهات إيجابية نحو عملهم ونحو النظام الذي يعملون فيه.

### \* علاقة الاتجاهات بالادراك

السلوك: عبارته عن محصلة لمجموعة من القوى تعمل في المجال، ويتوقف سلوك الفرد على ادراكه للمؤثرات المختلفة الموجودة في المجال. والادراك عبارة عن تأويل الاحساسات المختلفة التي تصل إلى الذهن عن طريق الاعصاب الحسية. وتدل الأبحاث على أن هناك علاقة بين كمية المعلومات التي تلاحظ وتصل إلى الذهن ويحتفظ بها وبين الاتجاهات التي تؤثر في المجال وبأخذ هذا التأثير شكلين:

- أولاً: تقوية الاتجاهات المتعلقة بالموقف.

- ثانياً: قصور المعلومات الواردة إلى الذهن، وأحياناً أخرى غموضها لتقييم الموقف.

ففي مثل هذه الظروف يتوقف ما يلاحظه الفرد، وتقييمه لما يلاحظه، وما يتخيل أن يتذكره عن الموقف في المدة الطويلة على اتجاهاته الحالية.

ولوضع تأثير الاتجاهات على ادراك الأفراد نسوق التجربة التالية التي أجراها (هاستروف وكانتريل) في سنة 1954 على مجموعة من الطلاب لفيلم سينمائي عن مباراة في كرة قدم أجريت بين كليهما. لقد اتهمت كل كلية الأخرى بعد المباراة أن لابعيها كانوا على درجة كبية من الخشونة. وقد عرض الفيلم على عينة من طلبة كل كلية. فطلاب الكلية الأولى لاحظوا أخطاء للفريق الثاني تبلغ ضعف أخطاء فريقهم وطلاب الكلية الثانية لاحظوا أخطاء أقل لفريقهم عن الفريق الأول.

في مثال كهذا يمكن القول أن اتجاهات الطلبة نحو فريقهم كانت قوية، وعلى هذا ففي المواقف التي يصعب فيها تحديد أي الفريقين المخطئ ترى أن الاتجاهات القوية نحو كل فريق تلعب دوراً في التأثير على إدراك الطلبة.

#### \* الاتجاهات Attitudes و المعتقدات Beliefs والرأي Opinion:

يميز البعض بين الاتجاهات والاعتقادات والآراء.... فالاعتقاد هو قبول الفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث، وقد يكون الاعتقاد هو قبول للفرد بعبارة معينة أو لمجموعة من الأحداث وقد يكون "الاعتقاد" نتيجة الاتصال المباشر بالشئ موضوع الاعتقاد أو نتيجة للحصول على معلومات عنه من أشخاص آخرين.

أما (كينكي وكريتر) فيعتقدان بأن نظام الاعتقادات لدى الفرد هو تمثيل ذهني لما حوله، كامل بالعلاقات السببية للنتيجة المحتملة... والاعتقادات هي نتيجة مباشرة للملاحظة وللاستنتاجات من العلاقات المكتسبة السابقة.

- أما علاقة الاعتقادات بالاتجاهات، فالرأي السائد هو أن الاعتقادات تؤثر على الاتجاهات، وأن اتجاهات الفرد تجاه الأشياء والأحداث وللأشخاص تعتمد على اعتقادات الفرد العامة والحيوية بشأن هذه الأشياء والأحداث.

- وبالنسبة لمصطلح "الرأي" تعبير عن حكم الشخص على مجموعة من الحقائق ويمكن التعبير عنه كذلك بأنه نوع من التقييم للظروف التي يواجهها الفرد... فالرأي ما هو الا نوع من الاستجابة لمؤثر محدد يواجهه الفرد.

- وإذا كانت الاعتقادات تؤثر كثيراً في تشكيل الاتجاهات فإن للاتجاهات تأثيراً ملموساً على آراء الفرد، وهكذا فإن للاعتقادات تأثيراً كبيراً على آراء الفرد. وتتفاوت اعتقادات الفرد في تأثيرها على اتجاهاته وآرائه. (حريم، 1997، 96-97)

#### \* قياس الاتجاهات:

- نظراً لأهمية الاتجاهات ودلالاتها على السلوك، تهتم المؤسسات المختلفة بقياس الاتجاهات داخل المؤسسة وخارجها وذلك كوسيلة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد فيها ومحاولة التأثير فيه إيجابياً.

حيث تقوم المؤسسات إلى توزيع استبيانات والقيام بمسوحات لمعرفة اتجاهات المواطنين حول برامجها، ورغم ما يتصوره البعض عن صعوبة قياس الاتجاهات فإن هناك أساليب احصائية متطورة لرصد الاتجاهات السائدة بشكل رقمي. (القرني وتي، 2000، 172).

يسعى الباحثون إلى تطوير الوسائل والادوات والاختبارات المتنوعة لقياس اتجاهات العاملين بخاصة اتجاهي الرضى الوظيفي والالتزام، وليس من السهل قياس هذه الاتجاهات بصورة دقيقة صادقة وموثوقة... ويقترح احد الكتاب عدم اللجوء إلى الاسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للاستفسار عن اتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى اجابات صادقة وصريحة ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد ابداء رأيه فيها بصراحة لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الاتجاهات أو التعرف على اتجاهات الشخص من خلال طرق الاستنتاجات والاستدلالات من سلوكه الظاهر أو من بعض الآراء والمعتقدات التي يبديها حيال موضوع معين أو اتجاه معين.

حيث أن الاتجاهات هي قوى ومحركات نفسية داخلية أشبه ما تكون بالدوافع فقد سعى الكثير من الباحثين والدارسين لقياسها ومحاولة التوصل إلى معرفتها، وقد استخدم في قياسها كثير من المقاييس مثل: المقابلات الشخصية، والاستبيانات غير المباشرة، الاستبيانات تعتبر حتى الآن أشهر هذه المقاييس وأكثرها استخداماً، فما على الباحث إلا أن يصمم استبانته تشمل على بعض الاسئلة ذات العلاقة بالاتجاهات والميول التي يعتمدها الناس ظاهرة، ويوزعها، ومن ثم تجمع هذه الاستبيانات وتحلل نتائجها ومن أمثلة مقاييس التي تم استخدامها ما يلي: (العديلي 1995، ص135).

#### أ- مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية:

يعتبر مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية أول هذه المقاييس للاتجاهات، والهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من أهل الشعوب والأمم الأخرى، حيث دفع الباحث بعض العبارات وعددها سبع، تمثل استجابات متدرجة من

أقصى درجات القبول الإجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول (الرفض الاجتماعي) والعبارات هي كما يلي:

1. أقبل الزواج منهم.
2. أقبل إنضمام أحدهم إلى النادي الذي أنتمي إليه ليكون صديقي.
3. أقبله ليكون جاراً لي في مسكني.
4. أقبله ليمارس مهنتي في وطني.
5. أقبله مواطناً في بلدي.
6. أقبله زائراً لوطني.
7. أقبل استبعاده من وطني.

وكانت عينة الدراسة حوالي 1725 أمريكياً، طلب منهم أن يحددوا إتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى، التي يوضحها الجدول.

#### اتجاهات الأمريكيين نحو أبناء الشعوب الأخرى

رقم العبارة	الإتجاه نحو اللآترك	الإتجاه نحو السويديين
1	%1.4	%45.03
2	%10.0	%62.1
3	%11.7	%75.6
4	%19.0	%78.0
5	%25.3	%86.3
6	%41.0	%5.4
7	%13.4	%1.0

#### ب- طريقة ليكرت:

اقترح ليكرت (1959م) طريقة لقياس الاتجاهات تقوم على اختيار عدد من العبارات تتناول الاتجاه المطلوب قياسه، بحيث يطلب من افراد عينة البحث أن ي دلو

بإجاباتهم، فهم يوافقون بشدة على العبارات أو يوافقون فقط أو غير متأكدين، أو هم معارضون أو يعارضون بشدة. والفرد الذي يشارك في هذا المقياس يحصل على درجات موزعة كما يلي:

موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

### \* مقاييس الاتجاهات والميول نحو العمل:

استخدمت عدة مقاييس واختبارات لقياس اتجاهات وميول العاملين في منظمات العمل، لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو أعمالهم ودوافعهم والرضا الوظيفي وغير ذلك من جوانب العمل الأخرى. ومن أشهر هذه المقاييس ما يلي:

أ. فهرس وصف العمل: يعرف هذا المقياس بـ (Jdi)، وقد صممته "بات سميث" وآخرون. (1969م). وهذا المقياس قدم للعاملين لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم نحو أعمالهم ورضاهم الوظيفي عن خمسة جوانب في العمل، هي:

- (1) ظروف العمل.
- (2) الراتب
- (3) الترقيات
- (4) الإشراف
- (5) زملاء العمل

فالموظف أو العامل يضع كلمة (نعم) أو (لا) أو (؟). ويوضح الشكل (1) نموذج هذا المقياس وميزة هذا المقياس أنه يستطيع أن يحدد بدقة أي جزء من أجزاء العمل يشعر الموظفون أو العاملون بأنهم غير راضين أو راضون عنه، وهذا بدوره يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات حيال هذه الاتجاهات وتعديل ما ترى تعديله منها.

## شكل (1)

### نموذج استبيانة قائمة وصف العمل

فكر في عملك الحالي. ماذا يشبه في أكثر الأحيان ؟ في الفراغ المقابل لكل عبارة من العبارات التالية اكتب ما يلي:  
ن: ل < نعم > إذا كانت تصف عملك.  
لا: < لا > إذا كانت لا تصف عملك.  
؟ إذا كانت لا تستطيع أن تقرر.

.....  
عملك الحالي:

رائع .....  
روتيني .....  
مرض .....  
ممل .....  
جيد .....  
إبداعي .....  
محترم .....  
ساخن .....  
ممتع .....  
مفيد .....

\* هناك أسئلة أخرى تتعلق بـ: الدخل الحالي للوظيفة، فرص الترقية في العمل، الإشراف، الأفراد العاملين.

ب. مقياس منسوتا للرضاء الوظيفي:

ويعرف هذا المقياس بـ M.S.Q، وقد صممه كل من وبز وداوس وإنجلاند د ولوغفويست (1967م). والهدف منه قياس اتجاهات العاملين وميولهم نحو الرضا الوظيفي، حيث تشتمل الاستبانة على خمس استجابات متدرجة من راض جداً إلى غير راضٍ إطلاقاً وكل منها يحمل درجة معينة لتمثل وزنه، واستجابات المقياس كما يلي:

راض جداً: (5)

راض : (4)

غير متأكد: (3)

غير راض: (2)

غير راض إطلاقاً: (1).

وقد قام العديلي بترجمته إلى اللغة العربية وتعديله وتكييفه ليتلائم مع البيئة العربية. وأسئلة الاستبانة تشتمل على مختلف مكونات العمل الوظيفي، مثل: الراتب، الإشراف، ظروف العمل، العمل نفسه، الإنجازات ... الخ

ويوضح الشكل (2) نموذجاً لهذا المقياس الذي ترجمه المؤلف إلى اللغة العربية، واستخدم في العديد من الوسائل العلمية والبحوث والدراسات في المملكة العربية السعودية وبعض الدول العربية.

## شكل (2)

### نموذج مقياس منسوتا للرضا الوظيفي

		القسم الأول:		
		ضع علامة ( ) في المربع الذي يتلائم مع درجة رضاك:		
		1- إتاحة لك الفرصة لمعرفة نتائج عملك أولاً بأول		
راض جداً	راض	غير راض إطلاقاً	غير راض	لا أدري
( )	( )	( )	( )	( )
		2- الامكانيات المتاحة لك لإنجاز أشياء مهمة.		
( )	( )	( )	( )	( )
		3- إحساسك بالتقدير الذاتي من خلال إنجاز العمل.		
( )	( )	( )	( )	( )
		4- إشباع الحاجات الشخصية من خلال إنجاز العمل.		



ج. مقياس بورتر ولولير:

قام كل من يورتر ولولير (1968م) بوضع استبانة لقياس الرضاء ال وظيفي واتجاهات العاملين وأدائهم الوظيفي. وفي الشكل (3) عينة من أسئلة هذا المقياس، وقد قام العدلي بترجمته إلى اللغة العربية.

### شكل (3)

#### نموذج بورتر ولولير لقياس الرضاء

- ثانيا - الدخل كمصدر للرضاء:
- تجد في هذا الجزء عددا من العبارات المصممة لقياس شعورك واتجاهك نحو الدخل الذي تحصل عليه من عملك الحالي، أرجو إيضاح رأيك من خلال ابداء موافكك على العبارات التالية، وذلك بوضع علامة ( ) في المربع المناسب:
- 1- الزيادة في الراتب تعني التي تقدمت في وظيفتي.
- |            |       |          |           |                   |
|------------|-------|----------|-----------|-------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | غير مقرر | غير موافق | غير موافق -إطلاقا |
| ( )        | ( )   | ( )      | ( )       | ( )               |
- 2- الزيادة التي تسلمها كانت بمثابة مكافآت عن أدائي الجيد
- |     |     |     |     |     |
|-----|-----|-----|-----|-----|
| ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
|-----|-----|-----|-----|-----|
- 3- الراتب في عملي هو شكل من أشكال الاعتراف بأداء الوظيفة على خير ما يرام.

(العديلي، 1995، 135-139)

#### \* تغيير الاتجاهات، وتعديلها:

يمثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها. فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين اتجاه العمل أو المنظمة أو الانتاجية أو الاشراف أو السياسات أو نظم الترقيات... وغيرها. كون هذه الاتجاهات تعيق الاداء والانجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمراً يسيراً أو سهلاً، أو أنها مجرد عملية استبدال قطعة غيار بأخرى، بل أنها عملية صعبة معقدة وشائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة، مما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات أن الفرد حينما ينظم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات واتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والاحداث والاشياء. وقد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة.

#### \* تتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين اساسيين:

- تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد الى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.
- تغيير في درجة وشدة الاتجاه، هو التأكيد على إيجابية أو سلبية اتجاه حيال موضوع معين.

(حريم، 1997، 101).

إن امكانية تغيير أو تعديل الاتجاهات للأفراد العاملين، عن طريق التحكم بالعوامل التي تساهم في تشكيلها، وهذا ما تقوم عليه افتراضات علماء السلوك التنظيمي الذين يفترضون امكانية تعديل السلوك بشكل يساهم في تحقيق الاهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للفرد.

- فالتدريب الإداري يوجهه في مجمله لتشكيل الاتجاهات الإيجابية يفترض أن تكون جزءاً أساسياً من البرامج التدريبية ومنها التأكيد على مفهوم الوظيفة الحكومية كخدمة تقدم للمواطن.
- من واجب المسؤولين عن الإدارة تعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين طريق مكافأة من يلتزم بهذه الاتجاهات.

#### \* قابلية الاتجاه للتغيير :

- تتفاوت الاتجاهات لدى الأفراد من حيث قابليتها للتعديل وذلك حسب ما يلي:
1. طبيعة الاتجاه ذاته وخصائصه. ونوع الارتباطات السلبية أو الإيجابية، فالاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية لتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً.
  2. درجة بساطة أو تعقيد الاتجاه، الاتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق تكون أكثر قابلية من الاتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق، وعلى قيم وثقافة راسخة.
  3. مدى التوافق بين التغيير المنشود في الاتجاه وبين باقي الاتجاهات الأخرى.
  4. طبيعة الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه ومرونته، وقدراته على ادراك التغيير المطلوب واستعداده وطاقته الاستيعابية.
  5. درجة ارتباط الاتجاه بمصالح الأفراد والجماعات المباشرة الأساسية.
  6. درجة ضغوط الاطر المرجعية والجماعات التي ينتمي إليها الفرد وتقيده بها، فكلما زادت هذه الضغوط من أجل التغيير سهلت عملية التغيير.
  7. القائمون بالتغيير وقدرتهم ومهاراتهم في عملية تغيير الاتجاهات.
  8. الموقف أو الحالة التي يتم فيها تغيير الاتجاه، المناخ العام السائد في المنطقة.

(حريم، 1997، 102).

### \* وسائل تغيير الاتجاهات:

1. الحصول على معلومات جديدة تعمل على تغيير اعتقادات الفرد حول الشيء أو الموضوع وبالتالي اتجاهه نحو هذا الشيء أو الموضوع.
2. حصول تغيير فعلي في الموضوع تحويل الفكرة أو المعلومات إلى حقيقة واقعة.
3. استخدام الخوف وهنا تبرز أهمية درجة الخوف، فدرجة التنبه يجب أن تكون معتدلة، حيث يصبح الفرد واعياً للموقف وسيغير اتجاهه.
4. تأثير زملاء الفرد وأصدقائه في الجماعات المختلفة التي ينتمي إليها يساعد على تغيير اتجاهات الفرد.
5. تغيير شخصية الفرد من التدريب والتطوير وغيرها.
6. التدريب والتطوير يساعد في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العاملين حول العمل والمنظمة وكذلك تغيير الاتجاهات السلبية التي قد تتواجد لدى العاملين.
7. حل التباين بين الاتجاه والسلوك:  
تعرض الفرد لحالة التنافر (عدم الانسجام المعرفي) وعدم وجود توافق بين الجانب المعرفي والجانب السلوكي في الاتجاه، يجعل الفرد يسعى لتقليل التنافر وعدم الانسجام بتغيير الاتجاه والسلوك.
8. أسلوب الاستمالة Coopting: اشراك الافراد غير الراضين عن الموقف أو قرار معين في تحسين الأمور.

### \* معوقات التغيرات في الاتجاهات:

أهم المعوقات التي تمنع الأفراد من تغيير اتجاهاتهم:

1. الالتزامات المسبقة حينما يشعر الفرد بالالتزام اتجاه موضوع أو اجراء وليس مستعداً للتغيير.

2. عدم توفر معلومات كافية لدى الفرد بأن هذه الاتجاه الذي يسلكه أو السلبي ضد مار بالعمل لكن المدير غير راضٍ، لذا وجب على هذا المدير أن يوفر لهذا الموظف معلومات عن اتجاهه ليبادر إلى تغييره.

التغيير الحقيقي في موضوع الاتجاهات لدى الأفراد أو الجماعات شيء أساسي حينما نريد أن نروج لشيء ما والشيء الطبيعي الذي يحدث في تغيير الاتجاه هو عند الحصول على معلومات فتأثير هذه المعلومات على تغيير هذه الاتجاهات ومن الامثلة على ذلك:

الاتجاه نحو اليهود في الولايات المتحدة الأمريكية تغيير تغيير جذري وانعكس من كره وعدم قبول إلى حب وشعور بالشفقة لما مرّ به الشعب اليهودي علماً أنه كان يمنع اليهودي من دخول المطاعم وبعض المناطق التي كانت تضع لافتات كتب عليها (يمنع دخول الكلاب واليهود) وتم ذلك من خلال السيطر على وسائل الإعلام وصناعة الأفلام (هوليوود) والتي تركز على ما حصل لليهود من اضطهاد وقمع وقتل في ألمانيا النازية ودول أوروبا وتحاول استثارة مشاعر الأمريكيين فتمكنت من تغيير اتجاهات الشعب الأمريكي نحو اليهود.

ومثال آخر ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية بالنسبة لإتجاهات الأمريكيين نحو روسيا، فحتى عام 1950 كان الاعتقاد السائد بين الأمريكيين أن روسيا بلد متخلف أغلب سكانها أميون وفي سنة 1948 عندما ترامى إلى مسامح الأمريكيين أن روسيا تجري أبحاث على القنبلة الذرية.

لم يعيروا هذه التقارير أي اهتمام وفي عام 1994 أعلن الرئيس الأمريكي ان روسيا قد نجحت في تفجير قنبلة ذرية ولكن لم تكن هذه المعلومات كافية لتغيير اتجاهات الأمريكيين كونهم اعتقدوا ان الروس سرقوا اسرار القنبلة الذرية منهم وفي عام 1957 اذيع أن الروس ارسلوا سفينة إلى الفضاء فلم يدع هذا مجالاً للشك لدى المواطنين الأمريكيين أنه لا بد أن يكون قد حدث تقدم علمي هائل في روسيا لأن أمريكا لم تصل إلى هذه المرحلة بعد، وكذلك ما حصل من تغيير على الاتجاهات عند العرب والمسلمين، ودول العالم الأخرى، حول الولايات المتحدة التي كانت تتشدق

بالديمقراطية وحقوق الانسان, حتى جاءت امريكا وغزت العراق, ولاحظ الجميع حجم الدمار والقتل واستخدام الاسلحة المحرمة دولياً. وهاهي اسرائيل ربيبة امريكا, تدخل جنوب لبنان, وتدمر كل شيء وتهلك الحرث والنسل, وترتكب من المجازر في قانا وعيننا الشعب وصور وغيرها, مما زاد من اتجاهات العداة والكراهية وعدم الثقة تجاه امريكا والدولة الصهيونية والمنظمات الدولية الاخرى كمجلس الامن وهيئة الامم, فالملاحظ أن معظم حالات تغيير الاتجاهات تكون نتيجة لتغيير خصائص الشيء نفسه موضوع الاتجاه, فهي الطريق المضمون لتغيير الاتجاهات.

قائمة المراجع

- حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي - سلوك الافراد في المنظمات، دار  
زهرا للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- الطويل، هاني عبدالرحمن، (1997) الادارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك  
الافراد والجماعات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن.
- العديلي، ناصر محمد، (1995) السلوك الانساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن،  
الادارة العامة للبحوث، الرياض.
- خير الدين، حسن محمد، (1985) اصول العلوم السلوكية، مكتبة عين شمس،  
القاهرة.
- القريوتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي  
والجماعي في المنظمات المختلفة، ص3، دار الشروق، عمان.
- ماهر، احمد، (2000) السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، دار  
الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

#### قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

- 1- Hodgetts, Richard & Altman, Steven,(1979) Organizational  
Behavior, W. B. SAUNDERS COMPANY,Florida,

## الدافعية

### Motivation

مُتَكَلِّمًا:

يسعى علم النفس إلى دراسة السلوك البشري دراسة منظمة من أجل التعرف على العلاقات بين هذا السلوك وجملته من العوامل الداخلية والخارجية التي يعتقد أنها تسببه من جهة وعلاقة ذلك السلوك بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها من جهة أخرى.

إن السؤال: ما الذي يسبب السلوك؟ أو ما الذي يدعو فلاناً للتصرف بطريقة معينة؟ كان ولا يزال محور اهتمام علماء النفس، وينظر إلى ال دوافع على أنها الحركات التي تقف وراء سلوك الإنسان، فهناك أكثر من سبب واحد وراء كل سلوك، وهذه الأسباب ترتبط بحالة الكائن الحي الداخلية وبمثيرات البيئة الخارجية وأثرها على الجهاز العصبي.

وحتى نستطيع أن نتنبأ بما يمكن أن يقوم به الفرد في كل موقف فيجب أن نعرف أسباب هذا السلوك وأن نعرف شيئاً عن حالته الداخلية كأن نعرف حاجاته وميوله واتجاهاته وما يسعى إلى تحقيقه من أهداف، (توق وعدس، 1984).

يخضع السلوك الإنساني لتأثر عوامل أساسية ثلاثة هي السبب والدافع والهدف، بمعنى أن أي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني لا بد له من سبب يؤدي إلى إثارة السلوك ونشأته أصلاً. بالإضافة إلى ذلك فهناك دائماً دافع يحدد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه وأخيراً يمثل الهدف نقطة النهاية بالنسبة للسلوك أي النتيجة المرغوب الوصول إليها من ورائه. والدافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب (السلمي، 1973).

يعتبر الدافع طاقة قوية بدرجة كافية تدفع الفرد وتحركه إلى السلوك ووظيفة الدافع ثلاثية الأبعاد فهو يحرر الطاقة الانفعالية الكامنة في الفرد وهو يملئ على الفرد



أن يستجيب ويهتم لموقف معين وهو يواجه السلوك وجهة معينة ليشرح حاجة معينة عند الفرد. ونظراً للدور الهام الذي تلعبه الدافعية في السلوك الإنساني حاول علماء النفس تحديد العوامل المؤثرة فيها فقسّموا الدوافع إلى فئتين كبيرتين فئة الدوافع البيولوجية Biologic motive وهي دوافع ناجمة عن حاجات فيزيولوجية متنوعة كالجوع والعطش والجنس والراحة والنوم.... الخ وفئة الدوافع الاجتماعية Social matiove وهي الدوافع الناجمة عن التفاعل مع البيئة الاجتماعية كالحاجة إلى الإنتماء والأمن والإنجاز وتقدير الذات (نشواني 1998).

### \* تعريف الدافعية: Motivation

هناك عدة تعريفات للدافعية ولكنها جميعاً تتفق على أن الدافع حالة داخلية في الإنسان. فقد عرف توك وعدس (1984) الدافعية بأنها عبارة عن الحالات الداخلية أو الخارجية للإنسان، التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمراريته حتى يتحقق ذلك الهدف.

وعرف منسي الدافعية بأنها حالات فسيولوجية وسيكولوجية داخل الفرد تجعله ينزع إلى القيام بأنواع من السلوك في اتجاه معين.

أما خطاب فعرّفها بأنها حالة داخلية في الفرد تستثير سلوكه على استمرار هذا السلوك وتوجيهه نحو تحقيق هدف معين أما محمد عرقوس فيعرف الدوافع بأنها الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي من أجل التكيف مع البيئة (كراجة، 1999، ص 214).

- ويعرف زهران (1982) الدافع على أنه الطاقة الحيوية الكامنة أو الاس تعداد الفسيولوجي أو النفسي الذي يثير في الفرد سلوكاً مستمراً متواصلاً لا ينتهي حتى يصل إلى أهدافه المحددة، وسواء كان ذلك السلوك ظاهراً يمكن مشاهدته أو خفياً لا يمكن مشاهدته وملاحظته.

- وكذلك عرف قطامي (1998) الدافع بأنه القوة التي تحرك أو تدفع الفرد ليقوم بسلوك ما من أجل تحقيق أو إشباع حاجة.

ومن خلال التعريفات السابقة نستطيع القول بأن الدافع يعتبر بمثابة قوة محرّكة وموجهة للسلوك في آن واحد. فهو قوة محرّكة لأنه يثير الفرد ليلسك بطريقة معينة، وهو قوة موجهة لأنه يوجه السلوك نحو تحقيق أهداف أو غايات محددة.

وقد ارتبط مفهوم الدوافع بالحوافز وكثيراً ما استخدم المفهومين لنفس الغرض فما هي الحوافز؟ وما هي العلاقة بين الدوافع والحوافز؟

### \* مفهوم الحوافز Incentive

نستعرض فيما يلي آراء عدد من الكتاب عن معنى الحوافز: (درة، 1986، ص312). يرى الدكتور عاطف عبيد بأن الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لتحفيز العاملين على العمل المثمر.

أما الدكتور علي السلمي فيعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

ويعرفها ديموك Dimock بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم.

ويعرفها ديل بيتش Dale Beach بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها.

ويرى الدكتور نبيل رسلان بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل.

### \* العلاقة بين الدوافع والحوافز:

إذا كان الدافع قوة منبعثة من داخلنا نحاول أن نسيطر على سلوكنا لإرضاء هذا الدافع، فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في أنفسنا دوافع كأنه يحاول أن

يخاطبها والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والاستجابة ولا يستثير الحافز الدافع فقط بل يوقظ معه المشاعر التى قد تصاحب إرضاء الدافع (عوض 1980).

وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع وهذا ما يحدث فى معظم الأحيان. فإذا كانت الترقية تعتبر حافزاً على العمل فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فيها دوافع البقاء بل ينظر إليها على أنها حافز أدبي يوقظ فى أنفسنا كثيراً من الدوافع الاجتماعية.

ويمكن أن تحكم على قوة الحافز بمدى إغرائه وإثارته للدوافع وكلما خاطب الحافز زعدداً أكبر من الدوافع فى نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره (Anderson, 1984).

### \* وظائف الدوافع:

1. تحريك وتنشيط السلوك بعد أن يكون فى مرحلة من الاستقرار أو الاتزان النسبي. فالدوافع تحرك السلوك أو تكون هى نفسها دلالات تنشيط العضوية لإرضاء بعض الحاجات الأساسية.
2. توجيه السلوك نحو وجهة معينة دون أخرى فالدوافع بهذا المعنى اختيارية أى أنها تساعد الفرد على اختيار الوسائل لتحقيق الحاجات عن طريق وضعه على اتصال مع بعض المثيرات المهمة لأجل بقائه، مسببة بذلك سلوك إقدام وعن طريق إبعاد الإنسان عن مواقف تهدد بقاؤه مسببة بذلك سلوك إجمام.
3. المحافظة على استدامة السلوك طالما بقي الإنسان مدفوعاً أو طالما بقيت الحاجة قائمة.

فالدوافع بالإضافة إلا أنها تحرك السلوك تعمل أيضاً على المحافظة عليه نشيطاً حتى تُشبع الحاجة. (توق وعيس. 1984).

وقد ذكر الزبيد وآخرون (1989) وظائف الدافعية كما يلي:

1. تحرر الطاقة الانفعالية في الفرد وتثير نشاطاً معيناً لديه وتحفزه إلى بذل الطاقة المخزونة لديه.
2. تجعل الفرد يستجيب لموقف معين ويهمل المواقف الأخرى وتجعله يتصرف بطريقة معينة في ذلك الموقف لأن الدافعية مرتبطة بتحقيق هدف معين.
3. تجعل الفرد يوجه نشاطه وجهة معينة فيشبع الحاجة الناشئة عنده ويزيد من التمتع والرضا والوصول إلى الهدف يؤدي إلى الرضا والوصول إلى زوال المؤثرات التي حركت الدافعية في البداية.

#### \* ابعاد الدافعية:

1. التفضيل: فالمبدأ البديهي يفترض أن الكائنات الحية توجه سلوكها لتقلل المثيرات المنفرة وتزيد المثيرات المرغوبة.
2. المثابرة: فكلما كان تفضيلنا لنتيجة ما أكثر ثابراً بقوة ونشاط من أجل تحقيقها.
3. الشدة: ويقصد بها شدة الاستجابة وهي مرتبطة أيضاً بالتفضيل.

#### \* أهمية الدافعية:

تلعب دوافع الإنسان دوراً هاماً في تحديد وتوجيه سلوكه ولا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الإنساني وبين الأبعاد الأساسية للدافعية.

وقد ساعدت الدافعية في تفسير الخصائص السلوكية التالية:

#### 1. تحريك وتيسير السلوك:

وقد ساعدت الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

#### 2. شدة السلوك وفاعليته:

من الملاحظ عادة إن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي للحصول على الاستجابة. وفي حالات كثيرة

نجد إن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي. وهذا تم تفسيره من خلال بعد التفضيل في الدافعية.

### 3. اتجاه السلوك:

بمعنى كيف يختار الإنسان اتجاهاً معيناً للسلوك وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار. إن السلوك يوصف عادة بأنه هادف والهدف يتحدد من خلال الدافع.

### 4. تأكيد وتدعيم السلوك:

هناك أنواع معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد ساعدت فكرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود الدافع.

### 5. ضعف وتخاذل السلوك:

ففي حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخاذه أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك. وهنا يكمن تصدُّر ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس. (السلمي، 1973)

### \* خصائص الدافعية

1. تعتبر الدافعية عملية معقدة وذلك لكونها داخلية.
2. لا يمكن رؤية الدافع للعمل ولكن يمكن ملاحظة آثار ذلك.
3. حاجات الإنسان وتوقعاته متعددة ومتغيرة وفي بعض الأحيان تكون متعارضة مع بعضها البعض ولذلك يصعب فصلها عن بعض.
4. يقوم الأفراد بإشباع حاجاتهم بطرق متعددة ومختلفة.
5. إن إشباع الحاجة يمكن أن يؤدي إلى زيادة قوتها وليس إطفائها.
6. إن السلوك الهادف قد لا يشبع حاجات الفرد وبالتالي عدم تحقيق أهداف الفرد.
7. الدافعية ظاهرة متميزة لدى كل فرد بسبب الفروق الفردية بين الأفراد.

8. الدافعية ذات توجه قصدي أي أن عمل الفرد يكون مقصوداً.
9. للدافعية عدة وجوه ومظاهر ولذلك ظهرت عدة نظريات لتفسد يرها. (ش. اويش،  
(1993

## • أنواع الدوافع:

قسم علماء النفس الدوافع إلى:

1. الدوافع الأولية الفسيولوجية مثل العطش والجوع والجنس وغيرها.
2. الدوافع الثانوية الاجتماعية مثل تأكيد الذات والميل للاجتماع وغيرها. (ع وض،

(1980)

وهناك فروق كثيرة بين كلا النوعين:

- أ. الدوافع الأولية: يولد الإنسان مزوداً بها عكس الدوافع الثانوية فهي مكتسبة.
- ب. تتميز الدوافع الأولية بأنها عضوية أي تعتمد في أثارها على عوامل ل جسد مانية داخلية أوفسيولوجية تعمل للمحافظة على حياة الفرد.

أما الثانوية فإنها تستثار بواسطة عوامل نفسية اجتماعية بعيدة عن التكوين العضوي فهي تتأثر بالظروف المحيطة.

- ج. الدوافع الأولية (الفطرية) تنتشر بين أفراد النوع. بينما يختلف الأفراد في ت أثرهم بالدوافع الثانوية الاجتماعية لأنها مكتسبة وتتأثر في تكوينها ونشأتها بالظروف المحيطة.

## \* مسؤولية الإدارة في دفع العاملين:

يجب على الإدارة في عملية تحفيزها للأفراد أن تضرب على الوتر الحساس ألا وهو حاجات الأفراد التي لم يتم إشباعها بعد.

فقد يكون أجر الموظف مرتفعاً ومن ثم لا يفيد رفع أجره بنسبة معقولة في حفزه ودفعه لرفع كفايته الإنتاجية. وإنما قد يفيد في ذلك ترقيته إلى مركز وظيفي أعلى أو الإشارة بكفاءته وخبراته أو إعطائه شهادة تقدير أو غير ذلك.

والإدارة مسؤولة عن تنقل العاملين إلى حاجات أعلى مستوى عن طريق معاونتهم في إشباع حاجاتهم القائمة وقد يقتضي ذلك من الإدارة تعديل سياساتها أو أنظمتها أو الأسلوب الإداري.

وعلى الإدارة أن تغير من سلوك العاملين بحيث تدفعهم إلى طلب مزيد من الأهداف الأرقى مستوى. ويتحقق ذلك في ضوء إدخالها المعلومات وأبعاد ومجالات جديدة على تصورات العاملين كأن تفتح لهم مجالات للنمو والترقي وتوفر لهم فرص تدريب واكتساب معارف وخبرات جديدة وتتيح لهم فرص التوافق الاجتماعي ووسائل إشباع الحاجات الجديدة إنها بذلك ترفع مستويات طموح العاملين.

إن تطلع الفرد إلى وسائل جديدة أفضل لإشباع حاجاته مما يتيح له فرصة تغيير سلوكه في اتجاه هذه الوسائل الأفضل. ذلك لأن الفرد لا يغير من سلوكه إلا إذا شعر بعدم الاطمئنان وعدم الاستقرار والقلق ومن ثم فدور الإدارة الأساسي هو أن تجعل الشخص يحس بوجود المشكلة ويدرك أهمية تغيير سلوكه لمواجهة هذه المشكلة وحلها حيث إن سلوكه الحالي عاجز عن تحقيق أهدافه (هاشم 1980).

#### \* تقنيات (وسائل) الدافعية Motivational Techniques

يمكن استخدام عدة تقنيات لتوفير الدافعية في العمل ومن هذه التقنيات ما يلي:

1. النقود Money قال تعالى: "المال والنورزينة الحياة الدنيا" صدق الله العظيم حيث يعتبر الاقتصاديون أن النقود من وسائل الدافعية ذات القيمة العالية في الوقت الذي يقلل علماء النفس من أهميتها.

وتكون على شكل أجور أو إيجور إضافية أو حوافز مادية أو زيادة في الراتب أو حصة في اسهم الشركة أو اشتراكات تأمين وغيرها ويمكن للإدارة التربوية تطبيق ذلك من خلال التعليم الإضافي المأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات والزيادات السنوية.

2. التعزيز الإيجابي Positive Reinforcement



حيث أكدت جميع الدراسات على أهمية التعزيز الإيجابي في توليد الدافعية لدى الأفراد. والتعزيز وظيفته تقوية السلوك المرغوب فيه ويتم من خلال إعطاء الفرد المثبرات المرغوبة لدية أو الأشياء التي يجب الحصول عليها مثل تقرير الأداء الجيد وتوفير مناخ عمل جيد وفي الإدارة التربوية طرق كثيرة للتعزيز الإيجابي مثل كتب الشكر والترفيح والمكافآت التشجيعية.

### 3 . المشاركة Participation

وتعنى إشراك الفرد والاهتمام به خاصة في الأمور التي ترتبط به والمشاركة وسيلة للاعتراف بالفرد وتعطي للفرد شعور بالأهمية والإنجاز وهي مؤشر للحاجة للانتماء والقبول. ويتم ذلك في الإدارة التربوية عن طريق إشراك المعلم في القرارات التي تخصه أو في المناهج التي يدرسها.

### 4. إغناء أو إثراء الوظيفة Job Enrichment

وهي وسيلة من وسائل زيادة دافعية العمال حيث نجعل من الوظيفة شيئاً مهماً ذا معنى مهما كانت مهمات هذه الوظيفة ويتم ذلك من خلال إعطاء الوظيفة شعور عالي بالتحدي والأهمية والإنجاز ويمكن إجراء عملية الإغناء الوظيفي بالطرق التالية:

1. إعطاء العمال حرية أكثر في القرار حول طرق العمل وتتابعه وسرعته وكذلك الحرية بقبول أو رفض المواد الخام. كإعطاء المعلمين حرية اختيار طرق التدريس والوسائل المناسبة لها.
2. تشجيع مشاركة الأفراد والتفاعل بين العمال. مثل حث المعلمين في الاشتراك بكل نشاطات المدرسة الرسمية وغير الرسمية.
3. إعطاء العمال شعور بالمسؤولية الشخصية عن مهماتهم. وكذلك منح الثقة بالمعلمين وقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم التربوية.
4. جعل العمال يعرفون مدى مساهمة عملهم في المنتج النهائي وفي الإنجاز الكلي للمؤسسة وذلك من خلال إطلاع المعلمين على نتائج طلابهم في الاختبارات النهائية وتقدير كل إنجاز جيد لكل معلم.

5. إعطاء الأفراد التغذية الراجعة عن أداء عملهم وذلك بإتاحة قنوات الاتصال الأفقية والراسية للمعلمين لمتابعة أعمالهم وإنتاجهم التربوي.

6. شمول العمال بعمليات التحليل والتغيير للأمور الفيزيائية لبيئة العمل مثل تخطيط المكاتب والحرارة والإضاءة والنظافة، مثل أخذ رأي المعلمين بغرفة المعلمين ومكانها ومكاتبهم وكيفية ترتيبها وغير ذلك.

لذلك فإن هذه الطريقة تعتبر من الطرق الهامة في الإدارة التربوية لأن وظيفة التعليم أصبح ينظر لها في هذه الأيام بأنها وظيفة روتينية يستطيع أي شخص القيام بها لذلك وجب رد الاعتبار لهذه الوظيفة الهامة من خلال طرق إغناء الوظيفة التي مَرَّ ذكرها واقترح ما يلي:

1. إعطاء المعلمين الحرية الكافية في عملهم والتخفيف من القوانين والانظمة التي تحد من صلاحيتهم وذلك بإعطاء المادة العلمية بالطريقة التي يرونها مناسبة. وفي الوقت الذي يرونها مناسبة لها وكذلك إعطائهم الحرية في رفض بعض الموضوعات أو إضافة موضوعات أخرى.
2. الاعتماد على المعلم ومنحه الثقة الكاملة للقيام بعمله وإعطاؤه المزيد من السلطة للقيام بمسؤولياته.
3. ربط إنجازات الإدارة التعليمية والتربوية بالمعلمين فكثير من الإنجازات تربط بالوزير والمدير وهذا فيه ظلم فالمعلم هو صاحب الإنجاز الأول فلولا المعلم لما تحقق أي إنجاز تربوي يذكر.
4. تقوية سبل الاتصال المختلفة بين الإدارة العليا والمعلمين والاهتمام برأي المعلم في جميع القرارات التربوية. (Koontz, 1980).
5. رفع معدل القبول في الجامعات للراغب في دراسة التخصصات التربوية (التي تخرج المعلمين) لضمان أن من يلتحقون بهذه الرسالة هم من اصحاب العقول (الانكباء) لأن فاقدهم شيء لا يعطي.

6. تغيير الخطط الدراسية في الجامعات بحيث تتناسب مع تطلعات ال وطن ورؤي ا وزارة التربية والتعليم, وحاجات المجتمع والرؤيا المستقبلية مع التركيز على برامج التربية العملية واغنائها بكل مفيد آخذين آخرما توصل اليه العلم والمعرفة.
7. اجراء مقابلات واختبارات للخريجين طالبي التوظيف من قبل لجان خاصة وتحت اشراف وزارة التربية والتعليم.
8. استثناء وزارة التربية والتعليم من التعيين على الحالات الخاصة, فهذه المؤسسة ونتيجة لظروفها الخاصة ليس فيها مكان لاصحاب الحالات الخاصة, كلاعاقات على مختلف اشكالها وانواعها, فالكفاءة هي المقياس وهي السبيل.
9. رفع رواتب المعلمين والعاملين في هذه المهنة بحيث تصبح جاذبة للمتميزين (فنحن نعيش في علم طغت عليه النظرة المادية واصبحت تق يم الاشياء من خلال الماديات).
10. عدم المقارنة بين وزارة التربية والتعليم والوزارات الاخرى عند تقسيم الموازنة وتحديد الرواتب والسلم الوظيفي لان مخرجات هذه الوزارة هي التي تغذي الوزارات الاخرى اولاً وثانياً هي المؤسسة التي نأتمنها على فل ذات اكبادنا فتغرس بهم وتنشأهم على كل ما هو جميل, فمن خلالها تغرس القيم وتنمي الاتجاهات وتربي السلوكيات وتغذي العقول وتصقل الشخصيات وتزود المهارات. فهل يعقل ان تعامل كالمؤسسات الاخرى؟ وهل يعقل أن يقارن من اعد الطعام بمن يقدم له جاهزاً وما عليه إلا تناوله؟
11. التدريب اثناء الخدمة بحيث يكون مكملاً للتدريب الذي قدم للمعلم اثناء مرحلة الاعداد الجامعي ووفقاً للحاجة وبناءً على الرغبات, لان تداعم الرغبات مع الحاجات يؤدي الى النتائج المرجوة.
12. الارتقاء في السلم الوظيفي لا يكون من خلال سنوات الخبرة (الخدمة) فقط بل من خلال النتائج العلمي المقدم.

كما قدم ايفانسفيش Ivancevich وزملاؤه المذكور في حريم (1997) عدة مقترحات لمساعدة المدير في تحسين دافعية الأفراد وهي كما يلي:

1. الحرص على جعل بيئة العمل أكثر إنسانية.
2. تعميم أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد.
3. الترقية من الداخل فهي ترفع المعنويات وتساعد على تبسيط الإجراءات.
4. استخدام برنامج الحوافز.
5. وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.
6. التحرر والانفتاح بشأن المديح.
7. الثبات والتوافق في العمل والعلاقات مع الآخرين.
8. إظهار الاهتمام بالناس الذين يعملون معه.
9. السماح بمساحة معينة للأخطاء (هامش معين للخطأ) فالخطأ يقود للصواب.
10. عدم تجميل المهام غير السارة.

أما احمد عاشور المذكور في حريم (1997، ص 145 - 147) فقد اقتد رح  
خمس عشرة طريقة لتحفيز الأفراد وتحسين دافعيتهم للعمل وهي:

1. التحفيز بالعوائد المالية: وتشمل الرواتب والأجور والمزايا والمنافع والخدمات المادية الأخرى.
2. التحفيز بالعقاب: ويشمل كل أجزاء أو عمل يمكن أن يسبب المأ أو استياء أو توتر للفرد يجعل الفرد يتجنب سلوك معين أو يحثه لأداء سلوك معين.
3. التحفيز الاجتماعي: ويقصد بها استخدام الحوافز التي تشجع الحاجات الاجتماعية من اتصال أو مودة وتعاطف وتآلف.
4. تخطيط ووضع الأهداف: إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وهذا يسمى الدوافع بالأهداف motivation by objective.
5. التغذية الراجعة: ويقصد بها معرفة الفرد عن نتائج أعماله وإنجازه وه ذه ت وفر محرراً للفرد. ويجب أن تكون المعلومات إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على تعرف أسباب القصور وسبل معالجتها.
6. المشاركة: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحد ة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزاماته.

7. إثراء العمل: ويقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة مساهمته وإتاحة مزيد من الفرص للاجتهد وحرية التصرف والمبادأة.
8. إعادة تصميم العمل: ويتم تصميم العمل بحيث يتضمن العمل الذي يسند إلى الفرد الخصائص الدافعية من استقلالية وتنويع المهارات المطلوبة وجعل العمل يتضد من تحديات لتثير همة الفرد وحماسه.
9. العمل الجماعي: إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدراً لتحريك حماس الأفراد الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم الشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية.
10. التقييم الذاتي: عندما يتاح للفرد أن يقوم شخصياً بتقييم أدائه وتحليل مواطن القوة والضعف لديه والتي تحتاج إلى تطوير بدلاً من قيام طرف آخر خارجي بمثل ذلك فإن من شأن ذلك أن يعمل بمثابة قوة دافعة لتعزيز الإيجابيات وتطويرها ومعالجة مواطن الضعف.
11. السيطرة والرقابة الذاتية: وهي إتاحة الفرصة للأفراد ذاتهم بمكافحة أنفسهم ومباشرة الرقابة والضبط والسيطرة على سلوكهم وجهدهم دونما تدخل طرف خارجي. ويتم ذلك بتدريب الفرد على وضع أهدافه وبرامج العمل اللازمة لتحقيقها وتخطيط وقته وجهده وهذا يعطي الفرد احساساً بقدرته أن يؤدي وينجز اعتماداً على نفسه ويعطيه فرصة أن ينسب النجاح بأكمله إلى ذاته.
12. الاستغلال الأمثل للقدرات: ويتمثل في تصميم العمل بما يوفر استخدام الفرد لقدراته وخبراته ومعارفه ومهاراته وهذا يوفر للفرد الشعور بالتقدم والنتيجة الارتفاع النسبي لصعوبة العمل واقترابها من مستوى قدرات الفرد.
13. الايدولوجية: ويتم التحفيز من خلال استنهاض همة وحماس الفرد من خلال الضرب على أوتار القيم والمثاليات والأفكار أو ضرب الأمثلة من التراث بالإشارة إلى نماذج سلوكية مثالية.
14. المنافسة: يمكن استخدام المنافسة الإيجابية والبناءة ونزعة الشعور والرغبة في التفوق على الآخرين والتميز والفوز عليهم وهذا يقترن باستثارة مزيج من دوافع القوة أو الإنجاز أو المكانة.

15. الاقتداء أو التقليد: أن المشرف الذي يكون موضع ثقة مرؤوسيه واحداً راميهم وإعجابهم يمكن أن يكون سلوكه قدوة لهم.

كما أن الفرد يكون معجباً بفرد آخر في سلوكه وأدائه وأن توفير فرصة لأن يلاحظ الفرد ما يحصل عليه أفراد آخرون من عوائد وحوافز يشجع الأول أن يقددي بهؤلاء الأفراد وتقليدهم ليحصل على ما حصلوا عليه من عوائد...

### \* نظريات الدوافع:

إن حاجات الفرد ومصالحته الشخصية تشكل منطلق دافعيته ويعتبر هذا القول منطلق معظم نظريات الاقتصاد وهو موجود بشكل مباشر أو غير مباشر في جميع نظريات الدافعية. فالأفراد يتصرفون لزيادة إشباع حاجاتهم ومصالحهم الذاتية (الطويل 1997 ص 181) ونظراً لتعدد نظريات الدافعية وعدم إمكانية حصرها في بحث معين ارتأيت أن أتناول بشيء من التفصيل إحدى نظريات الدافعية التي تركز على الحاجات الإنسانية بهدف التعرف على الحاجات الإنسانية وعلى أول النظريات التي ركزت على هذا الجانب وهي نظرية هرمية الحاجات لـ . أبراهام ماسلو والتي تعد من أهم النظريات التي تصدت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري.

The need hierarchy theory of الدافعية في نظرية هرمية الحاجات في  
.motivation

أبراهام ماسلو Abraham Maslow عالم نفس أمريكي وضع نظريته في الدافعية عام 1943 وتعتبر بحق من أهم النظريات التي تصدت لدراسة موضوع دوافع السلوك البشري، وتعد نقطة البداية المنظمة لدراسة موضوع الدافعية (سيمونندز 1974).

وتعتبر نظرية ماسلو Maslow من النظريات الإنسانية التي تدور حول الفرد التي تعني بالمحتوى. حيث لاحظ الطبيعة المتدرجة لأهداف السلوك الإنساني ومن ناحية أخرى دافع عن مفهوم الحاجة وأكد أن دراسة الدوافع إنما تبدأ من دراسة وتفهم الحاجات الإنسانية.

### \* اقتراحات النظرية:

يضع ماسلو Maslow أربعة افتراضات تحكم نظريته وهي: إن دوافع السلوك مصدرها الحاجات غير المشبعة (أو التي لم يتسنى للفرد إشباعها) وأن الحاجات المشبعة تفقد تأثيرها كقوة محرّكة ودافعة للسلوك أي أنها سوف لا تشكل محددًا من محددات السلوك.

- أ. إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة يمكن ترتيبها في صورة هرم متدرج تمثل قاعدته الحاجات الأقوى وتمثل قمته الحاجات الأقل قوة.
- ب. أن الحاجات التي تحتل المراتب الدنيا من الهرم يجب أن تشبع أولاً قبل أن يكون للحاجات التي تحتل المراتب العليا من الهرم تأثير على سلوك الإنسان.
- ج. السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا تفوق في عددها السبل والطرق التي تشبع الحاجات الدنيا (صالح، 1971).

#### \* تصنيف ماسلو Maslow للحاجات:

يفترض ماسلو Maslow أن الدافعية الإنسانية تتم وعلى نحو هرمي لإنجاز حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تحقيق الذات غير أن هذه الحاجات لا تتبدى في سلوك الفرد إلا بعد إشباع الحاجات الأدنى كالحاجات البيولوجية والأمنية.

فأقوى الحاجات هي الحاجات البيولوجية ولا يسعى الفرد إلى إشباع حاجات الحب والانتماء مثلاً إلا بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والسلامة.

وإذا حصل تعارض بين الحاجات الدنيا والحاجات العليا بنفس القوة فالحاجات الدنيا هي التي تسيطر وتظهر حتى يتم إشباعها (Gage & Beliner, 1982P.379).

وقد قام عدد من الباحثين بإجراء عدة دراسات للتأكد من هرمية الحاجات فقد قام لولروساتل Lawler & Sattle بدراسة وقد وجدوا أن الدليل بسيط لدعم فكرة هرمية الحاجات.

وقام هال ونوجيم Hall & Nougaim بدراسة استمرت خمس سنوات ولم يجدوا الدليل القوي على هرمية الحاجات ووجدوا أن ترتيب الحاجات يعتمد على الشخصية والرتبة الوظيفية (Koontz, Odonnell & Weihrich, 1980). وأيد بورتر

Porter Maslow في أهمية الحاجات إلا أنه خالفه في ترتيب الحاجات (الطويل، 1999).

والشكل التالي يوضح هرمية Maslow للحاجات:  
تصنيف Maslow للحاجات:





---

الحاجة للأمن: الشعور بالأمن والسلامة  
والبعد عن الخطر.

---

الحاجات الفسيولوجية الأساسية اللازمة للحياة

---

(صالح، 1971، ص 51)

- **أولاً: الحاجات الفسيولوجية Physiological Needs:**

تعتبر الحاجات الفسيولوجية المحور الرئيسي الذي تنطلق منه نظرية ماسلو في الدفاعية، حيث إن إشباع هذه الحاجات يعتبر ضرورياً للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك للحفاظ على نوعه، وتتسم الحاجات الفسيولوجية بكونها حاجات فطرية عامة يشترك في الحاجة إليها جميع الأفراد باختلاف بيئاتهم وأجناسهم وأعمارهم لأنها حاجات عضوية مرتبطة بشروط خاصة تتعلق بجسم الكائن الحي والحفاظ على توازنه.

إن مبدأ التوازن العضوي Homeostasis يشير إلى وجود وسائل وجهود آلية للجسم تسعى للحفاظ على التوازن الفسيولوجي الداخلي للفرد كلما حدث اختلال في ذلك التوازن من جراء حاجة خلايا الجسم إلى بعض المواد مثل الماء والملح والسكر والأكسجين والمعادن التي تساعد على تحقيق تفاعل تلك الخلايا. لتقوم بدورها في الحفاظ على استمرار الفرد في الحياة.

فعندما يحدث ذلك النقص في تلك المواد تحدث حالات من التوتر داخل الجسم تؤدي إلى القيام بعدد من الأفعال والنشاطات باتجاه البحث عن النواقص في سبيل استعادة توازنه الفسيولوجي الداخلي.

ويمكن حصر تلك الحاجات بالحاجة إلى الغذاء والماء والنوم والراحة والجنس والهواء والحرارة والسكن والملبس، وتعتبر تلك الحاجات من أكثر الحاجات إلحاحاً وقوة، فعندما يحرم منها تصبح كل حاجاته الأخرى وكأنها غير موجودة، فالشخص

الجائع ستتجه دوافعه للبحث عن الطعام والحصول عليه ويبقى كذلك حتى يجد الطعام ويأكل وحالما تشبع حاجة الطعام ستختفي الحاجة وينعدم تأثيرها على السلوك وستظهر بعد ذلك حاجات أخرى التي ستحتل المرتبة الأولى ولكن بقوة أقل، وهكذا فكلما تسنى للفرد إشباع حاجة معينة فإنها ستهمل وتختفي وسيظهر غيرها من حاجاته الأخرى.

وهذا يعني أن إشباع الفرد لحاجاته العضوية سيحرره من سيطرتها وتأثيرها على دوافعه وبالتالي على سلوكه وستمنح الفرصة لحاجات أخرى (عوض، 1980).

#### - ثانياً : حاجات الأمن Safetz Needs

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في السلامة والأمن والطمأنينة وفي تجنب القلق والاضطراب والخوف. وحاجة الإنسان إلى الأمن قد تولد لديه الحاجة إلى الادخار والادخار يولد الحاجة إلى مضاعفة الجهد.

ويتوفر الأمن النفسي للفرد من شعوره بأنه قادر على الإبقاء على علاقات مشبعة ومتزنة مع الناس كأفراد الأسرة والأصدقاء وزملاء العمل. والذي يفقد الشعور بالأمن لا يستطيع أن يستجيب للمواقف التي تتطلب على شيء من الخطر. بل يستجيب لها مدفوعاً بما يشعر من مخاوف وعدم أمن وبالتالي يكون سلوكه قسرياً (عوض 1980).

ومن الامثلة التي يمكن أن نسوقها على حاجات الأمن لجوء الشخص إلى تخزين المواد الغذائية خوفاً من شحها أو فقدانها كي تضمن له استمراره واستقراره في الوظيفة لضمان تدفق مورد مالي مستقر من أجل الحاضر والمستقبل، وفي الرغبة في توفير الأموال أو ادخارها والتأمين ضد بعض المخاطر رغبة منه في تحقيق الأمن الاقتصادي، وكذلك في سعيه إلى ضمان قبول واحترام الآخرين للحصول على تعاونهم معه لتحقيق أمنه الاجتماعي.

#### - ثالثاً : حاجات الحب والانتماء: love and Belonging Needs

ويطلق على الحاجات أحياناً الحاجات الاجتماعية (Social Needs) وتتطوي على الرغبة في انشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين بعامة ومع الأفراد

والمجموعات الهامة في حياة الفرد بخاصة، وتتبدى هذه الحاجات في الشعور الذي يعانيه الفرد لدى غياب أصدقائه أو أحبائه أو المقربين لديه.

ويعتقد ماسلو أن مساهمة الفرد في الحياة الاجتماعية محدودة أو مدفوعة بحاجاته للحب والانتماء والتواد والتعاطف وإن حالات العصيان أو التمرد بخاصة عند الشباب قد تنجم عن عدم إشباع مثل هذه الحاجات (نشواني، 1998 ص 213).

**ونلاحظ مما تقدم أن الحاجات الاجتماعية تنظوي على نوعين رئيسيين هما:**

1. حاجات الحب والمودة والصداقة Love Needs فالفرد كما ذكرنا يكون بحاجة إلى تكوين علاقات محبة وتعاطف ومودة مع أعضاء أسرته وجيرانه والعاملين معه وغيرهم وكذلك بحاجة إلى تكوين صداقات مع عدد من الأصدقاء خاص سواء في المدرسة أو مكان العمل أو القرية أو المدينة لأنه بدون إشباع تلك الحاجات سيشعر بالعزلة والانطواء.

2. الحاجة إلى الانتماء أو العضوية، فالفرد بحاجة إلى القبول الاجتماعي له لذلك فهو يرغب بالحصول على عضوية عدد من الجماعات أو التنظيمات المتواجدة في محيطه شعوراً منه أن تلك الجماعات ستساعده على إشباع الكثير من حاجاته، لذلك ترى الفرد يستجيب لأهداف وقيم ومعايير الجماعة التي يسعى الانتماء إليها لأنه يخاف رفضها له عندما لا يستطيع أن يتوافق مع أهدافها وخصائصها وميولها واتجاهاتها فيكون مضطراً إلى تعديل سلوكه واتجاهاته بالشكل الذي يحقق الملائمة والموائمة مع قيم وتقاليد ومعايير الجماعة أو أن يبحث عن جماعات أخرى تقبله وتحتضنه. وتختلف حاجات الأفراد إلى الانتماء في درجة قوتها باختلاف مستوى ثقافة الفرد والوسط الذي تترعرع فيه والبيئة المحيطة به. ويرى بعض العلماء أن مصدر حاجات الحب والانتماء هو الغريزة الاجتماعية. فالإنسان كائن اجتماعي بالفطرة لأنه ولد وترعرع في وسط الجماعة وبالتالي فإن الدوافع التي تحركه باتجاه إشباع تلك الحاجات إنما يريد من ورائها إشباع جوعه الاجتماعي Social Hunger (Hodgets & Agtman 1979).

وما نلاحظه عن المهاجرين من أوطانهم الأصلية إلى أوطان أخرى جديدة من توتر نفسي وقلق وضيق وحزن لا يرجع إلا إلى حرمانهم من إشباع حاجاتهم إلى الانتماء. ذلك أنهم لم يشعروا بعد بانتمائهم للمجتمعات التي هاجروا إليها فيصعب عليهم التوافق في هذه المجتمعات. فأما أن يرجعوا إلى مجتمعاتهم الأصلية أو أن يسقطوا في الأمراض النفسية أو أن يبقى الفرد هامشياً أي لا ينتمي للمجتمع ولا يقبله المجتمع فتبقى حاجته للانتماء دون إشباع.

والدافع إلى الانتماء قد يدفع الفرد إلى مسايير الجماعة Conformity والتوافق معها أو قبول ما انتفت عليه من معايير Norms وأنماط سلوكية (جابر 1984 ص156).

#### - رابعاً : حاجات التقدير واحترام الذات Self-esteem Needs Or Esteem

تعكس تلك الحاجات رغبة الفرد في احترام الذات أو النفس واحترام الغير له بصورة مستمرة وكذلك برغبته في احترامه للآخرين. إن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم انتزاع اعتراف الآخرين بتلك الأهمية والقيمة بحيث يرونها كذلك ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير.

ولكن لا بد أن يستند ذلك الاحترام والتقدير إلى القدرات الفعلية والحقيقية التي يمتلكها الشخص والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الإنجاز والعمل. فهي السبيل لحصول الفرد على احترام الآخرين وتقديرهم وبدونها تصبح رغبات الفرد من باب الأحلام والتمنيات (عوض، 1980).

ويرى ماسلو أن تحقيق هذه الحاجات يؤدي إلى الثقة بالنفس والشعور بالقيمة والأهمية أما عدم إشباع الحاجة لتقبل الذات فإنه يؤدي إلى الشعور بالنقص والضعف واليأس (المفدى، 1993، ص99).

ويمكن أن نصنف هذه الحاجات إلى نوعين:

- يشمل النوع الأول: حاجات الفرد إلى احترام الذات Self respect والثقة بالنفس Self Confidence والشعور بالكفاءة الشخصية Worth والشعور بأنه شخصية فذة فريدة Unique وامتلاك القوة والحرية والاستقلال.

- ويشمل النوع الثاني: حاجات الفرد في الحصول على المركز status والهيبة Prestige والاعتبار recognition والسمعة الطيبة reputation رغبة منه في كسب احترام وتقدير الآخرين لذاته واعترافهم بذلك.

فالفرد يرغب في الوصول إلى مركز مرموق أي على مكانة عالية في البناء الاجتماعي ويعتبر قبول أعضاء الجماعة لعضوية الفرد بمثابة منحة ووضعها في مركز معين. لذلك يسعى الفرد إلى تحقيق مكانة مرموقة أو هيبة عالية مقترنة باحتلال مركز قيادي داخل الجماعة أو المنظمة لأن ذلك سيعطيه الهيبة والقوة التي يحاول بها إشباع حاجاته في السيطرة على الغير وذلك كفيْل بأن يجعله في موقع تسد لطلبه الأضواء والانتباه والاهتمام من قبل أعضاء الجماعة.

وتشير الدراسات والأبحاث أن مصدر دوافع الفرد تلك هي الحضارة التي ينشأ في ظلها الفرد، فإذا كانت تلك الحضارة تعبيراً اهتماماً للمنافسة والتفوق وحيداً ب السيطرة ستظهر دوافع مكتسبة للفرد تثيره باتجاه السعي للمركز المرموق والمكانة والمنزلة. وإن كانت الثقافة غير ذلك فإن اكتساب تلك الدوافع سيكون ضعيفاً. إن فشل الفرد وإحباطه في إشباع مثل هذه الحاجات يؤدي به إلى الشعور بحالات من الضعف والانحطاط والنقص والحرمان واليأس. ومن شأن هذه الحالات تثبيطهم وعزيمة الفرد وقد تعرضه إلى عدد من الأمراض النفسية والحالات العصبية والانفعالية، أو تضطره إلى ممارسة بعض أنماط السلوك كالتوحي له بأنها تعوضه عن نقصه فالشخص القصير القامة قد يتكلم بصوت عالي وانفعالي تصدراً منه بأن ذلك سيضاعف من حجمه وأهميته (نشواني 1998).

- خامساً: حاجات تحقيق الذات Self-actualization Needs

يقصد ماسو Maslow بتحقيق الذات الاستثمار الأمثل لطاقت وإمكانات الفرد وسلوك بصورة عفوية، كما هي حقيقته لا كما يريد الآخرون. فالشخص الذي حقق ذاته يحس بتقبله ذاته كما هي وبتقته بنفسه والسير بيباء على معتقدات ثابتة يؤمن بها، ولا يعني ذلك أن من حقق ذاته يخالف الأنماط الاجتماعية أو العرف السائد إنما يسايرها إذا خالفت ما لديه من مبادئ (المفدى، 1993 ص 98).

وتشير حاجات تحقيق الذات إلى رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته المتنوعة وتتجلى هذه الحاجات في النشاطات المهنية واللامهنية التي يمارسها الفرد في حياته والتي تتفق مع رغباته وقدراته وميوله. ويرى ماسلو أن الفرد الذي يسد تطبع تحقيق ذاته يتمتع بصحة نفسية عالية جداً غير أنه يقصر حاجات تحقيق الذات على الأفراد الراشدين فقط، لأن الأطفال واليافعين لن يتمكنوا من تحقيق هذه الحاجات بسبب عدم اكتمال نموهم ونضجهم، الأمر الذي يحول دون قدرتهم على تشكيل هويتهم وقيمهم ومهنتهم.. الخ وهي أمور تتجسد فيها حاجات تحقيق الذات على نحو فعلي.

ويعتبر عمل الفرد أو وظيفته المجال الأساس لتحقيق هذه الحاجات فإن كان ذلك العمل لا يوفر أجواء ملائمة لتحقيق ذات الفرد فهذا من شأنه أن يخلق توترات نفسية لذلك تمارس عليه ضغطاً مستمراً قد يؤدي به إلى الإحباط frustration. لذلك يستلزم وضع الفرد في المكان أو العمل الذي يتناسب مع ميوله واستعداداته ومؤهلاته وتخصصه العلمي أو الفني أو المهني (Koontz, Odonnell & weirich, 1980).

#### - سادساً: حاجات المعرفة والفهم: Needs to know and understand

تشير هذه الحاجات إلى الرغبة المستمرة في الفهم والمعرفة وتظهر واضحة في النشاطات الاستطلاعية والاستكشافية وفي البحث عن المزيد من المعرفة والحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات.

ويرى ماسلو أن حاجات الفهم والمعرفة هي أكثر وضوحاً عند بعض الأفراد عن غيرهم، فعندما تكون هذه الحاجات قوية فسيرافقها رغبة في الممارسة المنهجية القائمة على التحليل والتنظيم والبحث في العلاقات. (نشواني 1998).

## - سابعاً: الحاجات الجمالية Aesthetic Needs

تدل الحاجات الجمالية على الرغبة في القيم الجمالية وتتجلى لدى بعض الأفراد في إقبالهم أو تفضيلهم للترتيب والنظام والاتساق والكمال سواء في الموضوعات أو الأوضاع أو النشاطات وكذلك في نزعتهم إلى تجنب الأوضاع القبيحة التي تسود فيها الفوضى وعدم التناسق. وعلى الرغم من اعتراف ماسلو بصعوبة فهم طبيعة الحاجات الجمالية إلا أنه يعتقد أن الفرد السوي الذي يتمتع بصحة نفسية سليمة ينزع إلى البحث عن الجمال بطبيعته سواء كان طفلاً أم راشداً ويفضله كقيمة مطلقة ومستقلة عن أية منفعة مادية (نشواني 1998).

ولذلك نرى الأشخاص المضطربين الذين يعانون من أمراض نفسية لا يهتمون بأنفسهم من حيث الترتيب والتنظيم والنظافة وذلك لضمور هذه الحاجة لديهم.

### \* درجة ثبات هيكل تدرج الحاجات:

لقد أشار ماسلو أن معظم الأفراد ترتب حاجاتهم وفق ما جاء بهيكل هرمية الحاجات الذي وضعه إلا أن هناك من الأفراد من يخرج عن ذلك الترتيب وتعتبر هذه استثناءات وهي:

أ. قد تكون حاجات احترام الذات أكبر من الحاجة إلى الحب بالنسبة لبعض الأفراد ويرجع ذلك إلى أن الفرد المحبوب غالباً ما يؤدي به هذا الشعور إلى اجتذاب احترام الآخرين وبالتالي تصبح الرغبة في تحقيق الذات وسيلة وليست غاية، وهذا يعتبر شيئاً ظاهرياً وليس حقيقياً.

ب. يتصف بعض الأفراد بانخفاض مستوى طموحهم إلى الدرجة التي تفقد لهم رؤية الحاجات الأكثر أهمية، فالفرد العاطل عن العمل قد يشعر بدرجة عالية من الرضا إذا ما استطاع أن يوفر لنفسه الطعام والشراب فقط.

ج. إذا ما حرم الفرد من عاطفة الحب في الأشهر الأولى من طفولته فإنه قد يفقد الحاجة إلى الحب وكذلك القدرة على منحه للآخرين طيلة عمره.

د. إذا ما تعود الفرد على إشباع حاجة ما ولفترة طويلة فإن ذلك قد يفقد هذه الشعور بأهمية هذه الحاجة، فالشخص الذي لم يتصور جوعاً في حياته لا يقدّر الأثر المترتبة على الحرمان من الطعام حق قدرها.

هـ.. إذا تمسك الفرد بقيم ومعتقدات معينة تمسكاً قوياً فإنه قد يصبح على استعداد للتخلي عن كل شيء من أجلها، فالفرد الذي حرم لفترة طويلة من إشباع أحد احتياجاته يكتسب صفة التعود على الحرمان الأمر الذي يفقده الشعور بأهمية هذه الحاجة (Gage & Berliner, 1979)، (درة والصباغ، 1986).

ولا بد هنا من الإشارة إلى أن ترتيب ماسلو للحاجات تكتنفه عدم الواقعية إلى حد ما لأنه في الواقع تتفاعل جميع حاجات الفرد مع بعضها بداخله وبالتالي يمكن القول أن إشباع الفرد لحاجة من حاجاته الهرمية يتبعه ظهور الحاجة الأخرى التي تليها في الهرم، يعطى انطباعاً بأنه يجب إشباع الحاجة الأولى كاملاً حتى يأتي الدور لظهور الحاجة الأخرى.

فالحقيقة هو أن الفرد العادي في واقعنا الحالي يحقق إشباعاً نسبياً غير مطلق لحاجاته المختلفة، أي أنه يشبع حاجته بصورة جزئية وبالمقابل يكون حرمانه أيضاً من تلك الحاجات جزئياً وتتجه النسبة نحو الانخفاض كلما كانت الحاجة تحتل موقعاً أعلى في سلم الحاجات الهرمي.

#### \* الانتقادات الموجهة للنظرية:

- لم يبني ماسلو نظريته بناءً على دراسات ميدانية واسعة حيث اشتق معظمها من ملاحظاته العيادية ومقابلاته الشخصية والنظريات الأخرى.
- لم تخرج نظرية ماسلو عن كونها تقسيم منمق ومنطقي للحاجات الأساسية للفرد ولم تعط إجابة شافية لجوهر عملية الدافعية. فقد افترضت وجود علاقة بين الإشباع والدافعية ولكنها لم توضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها.
- أهملت النظرية الفروق الفردية بين الناس، فالتسلسل الهرمي للحاجات يعني ضد منا أن الأفراد بغض النظر عن بيناتهم يدركون هذه الحاجات وكذلك الأهمية النسبية لكل



منها بصورة متماثلة. فعلى سبيل المثال مفهوم تحقيق الذات لأحد المرسلين يختلف عنه عند المدير.

- هناك عدم اتفاق على ثبات التدرج الهرمي للحاجات لأن هناك اختلافات في الإدراك بين الأفراد وبين المجموعات والمجتمعات فيما يتعلق بالأهمية النسبية لحاجاتهم الأساسية.

- بعض النشاطات أو الأفعال تشبع أكثر من حاجة بنفس الوقت مثال: زيادة الرواتب فهي تؤدي إلى طعام ولباس وسكن ممتاز وبنفس الوقت إلى تحسن المركز الاجتماعي للشخص. مثال آخر الاستراحة يمكن أن يتناول الأفراد الطعام وبنفس الوقت تشجع الانتماء والصدقة بين الزملاء.

- أن الغرض الأساسي للنظرية وهو أن الحاجة المشبعة ليست دافعاً افتراضياً غير دقيق. وأن هذا الافتراض يعني الإشباع لظاهرة مستقرة يمكن قياسها ولكن الإشباع لظاهرة لها بداية وليس لها نهاية.

- نظراً لصعوبة واستحالة قياس درجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد بصورة منتظمة فإن وضع النظرية موضع التطبيق العملي أمر غير ممكن (KNOOTZ, 1980).

## \* تطبيقات تربوية:

للحاجات أثرها الكبير على الإنسان فهي كما يرى "لامارتي" المحرك الأقوى أثراً في الحياة. والإنسان يحتل المقام الأول بين الأحياء بسبب كثرة حاجات وقدرته على إعداد ما يفي بها.

تشير هذه النظرية إلى إشباع الحاجات السيكولوجية الأساسية كالأمن والانتماء وتكوين الصدقات والتقبل واحترام الذات للتمكن من إشباع حاجات المعرفة والفهم وتحقيق الذات.

لذلك قد يؤدي الفشل في إشباع تلك الحاجات إلى إعاقة حاجات المعلم إلى الإنجاز وتحقيق قدراته وإمكاناته على النحو المرغوب فيه، الأمر الذي يفرض على الإدارة بناء مناخ مدرسي تتوافر فيه الشروط الكفيلة بإشباع حاجات المعلمين للأمن والانتماء واحترام الذات واستبعاد عوامل القلق كالعقوبات الشديدة والتطرف بأهمية القوانين والأنظمة والتنافس الشديد وغيرها. (نشواني، 1998)

ولما كانت الحاجات الأساسية في عالمنا مشبعة بشكل مرض فإن التركيز على الحاجات الأعلى كحاجات الحب والانتماء والتقدير وتحقيق الذات يجب أن يكون من ضمن الأهداف العليا للإدارة التربوية في مؤسساتنا التربوية.

## \* الإحباط FRUSTRATION

هناك امور وأشياء كثيرة لا تعد ولا تحصى تمثل عوائق وعقبات تواجه الفرد وتحول بينه وبين أهدافه وبالتالي تعيقه عن إشباع حاجاته أو رغباته. وعندما يواجه الفرد مثل هذه العوائق والعقبات يحاول أن يستخدم وسائل مختلفة لمواجهتها أو القضاء عليها وعندما يفشل في ذلك يتعرض الفرد للإحباط.

ويمكن أن يبرز رد فعل الفرد نتيجة تعرضه للإحباط بعدد من أنماط السلوك الدفاعي لمواجهة ذلك الإحباط وأزالته أهمها ما يلي: (هاشم 1980) (ح ريم 1997) (عاشور 1990) (قريوتي 2000)

### 1- العدوان: Agression

وقد يكون السلوك العدواني موجهاً إما إلى المصدر الأساسي المولد للإحباط (أي إلى العائق مباشرة) أو باتجاه مصدر آخر. فالمعلم الذي تحجب ترقيقته قد يسلك سلوكاً عدوانياً مباشراً تجاه مديره المباشر أو اتجاه طلابه أو الزملاء.

### 2- الانسحاب Withdrawal

ينسحب الفرد من الواقع بترك الموقف الذي واجه فيه الإحباط فقد يترك العمل أو يطلب النقل أو يبدأ بالتنقيب عن العمل والتمسك براض المس تمر وطلب الإجازات المتكررة.

### 3- التراجع Regressin

وهو اللجوء إلى سلوك صبياني أو طفولي ومن بين تلك الأنماط البكاء أو حالات الغضب الانفعالية أو استخدام أسلوب التوسل والالتماس.

### 4- التناسي أو الكبت Repression

وهي محاولة الفرد المحبط التغاضي عن العوائق التي سببت الإحباط ومحاولة طيها في جانب اللاشعور من العقل بهدف نسيانها وكأن المشكلة لا وجود لها.

### 5- التبرير Rationalization

يحاول الفرد المحبط أن يبرر فشله في تحقيق الأهداف عن طريق إيجاد أسباب خاطئة غير صحيحة.

### 6- الإسقاط Projection

يلجأ الفرد هنا إلى عزو سبب فشله إلى أشخاص آخرين.

### 7- التعويض Compensation

وهنا يحاول الشخص المحبط تعويض النقص عن طريق محاولة النجاح أو السيطرة في مجالات أخرى.

## 8- التحول أو التغيير Conversion

ويحدث هذا التحول عندما يخاف الشخص بأن يكون غير قادر على مواجهة موقف غير عادي. مثال المعلم الذي عندما يدعى لمقابلة المدير في قضية معينة يدعي الصداع المفاجئ والمرض ليحول المشكلة الحقيقية إلى بدنية.

## 9- اللامبالاة Apathy

قد يدعي الفرد بأن الأمور خارجة عن سيطرته وبالتالي يبذل أدنى جهد من أجل الاحتفاظ بعمله ولا يعمل أي شيء لتصحيح الوضع. أي عدم الاهتمام بما إذا كان العمل بصورة سليمة أو خاطئة. فالمعلم من هذا النوع يذهب إلى الصف ولا يهتم إذا فهم طلابه مادته أم لا، ولا يوجد عنده الاستعداد للتفاعل مع طلابه.

وفي المؤسسات التربوية تكثر مثل هذه النم اذج والأئم ااط على مستوى المديرين أو المعلمين أو حتى الطلبة فعلى القادة الإداريين متابعة مثل هذه الحالات وحصرها لأجل معالجتها وتخليص أصحابها من مشاكلهم وذلك بمساعدتهم والوقت معهم وإلى جانبهم في تحقيق أهدافهم لتكون النتيجة موظف يشبع جميع حاجاته مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي مما ينعكس على الأداء والإنتاج.

بالرغم من أهمية موضوع الدافعية إلا أن كثيراً من المفاهيم التي سادت الفكر بهذا الخصوص لم تكن على درجة كافية من الوضوح، الأمر الذي سبب كثيراً من الصعوبات في سبيل الوصول إلى فهم سليم ومتكامل لمسببات سلوك الإنسان (السلمي 1973) ولعل من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم الدافع، وقد استخدم هذا المفهوم كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الإنسان والذي تقتصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته.

ومن خلال دراستي لموضوع الدافعية فقد توصلت إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها خدمة المنظمات التربوية من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين وصولاً إلى أداء وظيفي عالي:

1. ضرورة توفير فرص النمو والتقدم للمعلمين في عملهم حتى لا يبقى عمل المعلم روتينياً ومهما اجتهد المعلم فإنه سيبقى معلماً يعطي الدروس للطلاب.
2. ضرورة استغلال مواهب وقدرات المعلمين الشخصية والفنية والإنسانية في العمل.
3. ضرورة توفير المعلومات الكافية عن العمل للمعلمين.
4. ضرورة منح المعلمين السلطة الرسمية الكافية للقيام بمسؤولياتهم خير قيام.
5. توفير فرص العمل المستقل والتفكير الحر للمعلمين في المدارس.
6. ضرورة اشراك المعلمين في تحديد أهداف عملهم واستخدام مفهوم الدافع بالأهداف كمفهوم مرادف للإدارة بالأهداف.
7. الحرص على حصول المعلمين على الاحترام من داخل المدرسة ومن خارجها.
8. توفير أجواء الصداقة والانتماء داخل المدرسة ليشعر المعلم بأن المدرسة هي إحدى الأماكن المفضلة لديه.
9. إشراك المعلمين بالقرارات المختلفة وإتاحة الفرصة لهم للمساهمة في حل المشكلات التربوية المختلفة.
10. مساعدة المعلمين في تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية وتجنيد بهم الشغور بالإحباط، لما له من نتائج سلبية على العملية التربوية.

## المراجع

- جابر، جابر عبد الحميد، (1984) دراسة الفروق بين الجماعات العمرية في دوافع الحياة في ثلاث عينات: قطرية وعربية وأمريكية، حولية كلية التربية - قطر، (3) 153-181.
- درة، عبد الباري والصباح، زهير، (1986) إدارة القوى البشرية، منحى نظمي، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع .
- زهران، حامد عبدالسلام، (1982) التوجيه والإرشاد النفسي، القاهرة: عالم الكتب.
- السلمي، علي، (1973) السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: مكتبة غريب.
- سيمونز، برسيغال، (1974) الدروس التي تتعلمها التربية من علم النفس، (عبدالرحمن صالح عبدالله مترجم)، القاهرة: دار النهضة العربية.
- صالح، احمد زكي، (1971) نظريات التعلم، القاهرة: عالم الكتب.
- الطويل، هاني عبدالرحمن، (1999) الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، عمان: دار للنشر والتوزيع .
- عدس، عبدالرحمن وتوق، محي الدين، (1984) أساسيات علم النفس، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- عوض، عباس محمود، (1980) الأسس النفسية والسيولوجية للسلوك، القاهرة: علم الكتب.
- قطامي، يوسف، (1998) سيكولوجية التعلم والتعليم الصيفي. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كراجه، عبدالقادر. (1997) سيكولوجية التعلم. عمان: دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع.
- شوايش، مصطفى نجيب، (1993) الإدارة الحديثة - مفاهيم ووظائف وتطبيقات، دار الفرقان: اربد، الأردن.

- القريوتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، عمان: الأردن.
- هاشم، زكي محمود، (1980) الجوانب السلوكية في الإدارة. وكالة المطبوعات: الكويت.
- الزيود، نادر وآخرون، (1989) التعلم والتعليم الصيفي. دار الفكر: الكويت.
- حريم، حسين. (1997) السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان.
- المفدى، عمر عبدالرحمن، (1993) مصادر إشباع الحاجات النفسية للشباب في المرحلتين المتوسطة والثانوية، بدول الخليج العربية، رسالة الخليج العربي، 46 (87-120).
- نشواني، عبدالمجيد، (1998) علم النفس التربوي، عمان: مؤسسة الرسالة.

#### - المراجع الاجنبية:

- Anderson, MARY & Iwaniki, Edward f. (1984) Teacher Motivation and its relation ship to burnout Educational Administration Quarterly pp. 109- 132.
- Gage N.L. & Berliner, David, (1979) Educational psychology, (second edition ). Chicago college publishing company.
- Hodgetts, Richard & Altman, Steven, (1979) Organization Behavior, Philadelphia: W.B Saunders company.
- Koontz, Horal d.(1980), Management (Seventh Edition). California: McGraw -Hill Kogakusha, L.T.D.





الفصل السادس

الاتصال

## الاتصال Communication

مُتَكَلِّمًا:

الاتصال أساسي حيوي في العلاقات الإنسانية، ففي غيابه لن تكون هناك علاقات ذات معنى، وفي غياب العلاقات بين الناس لن تكون هناك حاجة للاتصال. ونظراً للأهمية الحيوية للعلاقات الإنسانية في حياة المنظمة فإن عملية الاتصال تحظى باهتمام بالغ في الإدارة الفعّالة. (نيول، 1988، ص65).

إن الاتصالات في مجال الإدارة هي "عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة". وهي عملية يشترط لحدوثها التفاعل بواسطة مثيرات واستجابات متبادلة بين الأفراد ولا تتم إلا بها، لكونها أخذ وعطاء متبادل. والاتصال الفعّال عنصر هام من عناصر التوجيه لأنه يربط بين كافة أفراد القوى العاملة، الرؤساء والمرؤوسين من أجل تعديل أو تحريك سلوك العاملين ودوافعهم للعمل في اتجاهات محددة ترسمها الإدارة من ناحية وتقبّلهم لأهداف وسياسات الإدارة من ناحية أخرى، وبدون الاتصال تفقد العملية الإدارية ديناميكيتها، فعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتقييم، تعتمد دائماً على نوعية الاتصالات وفعاليتها. فبالإتصال تنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستوى الإدارة العليا إلى مستوى التنفيذ، فمثلاً من مدير المنطقة التعليمية إلى مديري المدارس أو من مديري المدارس إلى المعلمين في مدارسهم، وتنقل المعلومات والبيانات من مستوى التنفيذ إلى مستوى الإدارة العليا أي عكسياً، في صورة تقارير واقتراحات بقصد اتخاذ القرارات الفعّالة ورسم السياسات التي تسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية، أي أنها تربط بين مراكز القرار ورسم السياسات في الإدارة ومراكز التنفيذ، ولذلك فقد اعتبرت عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية. (مصطفى، 1986، 122).

### \* مفهوم الاتصال:

1. لقد اشتقت كلمة اتصال communication من الكلمة اللاتينية communis وتعني المشاركة sharing فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات أو تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات.
  2. ويعرف قاموس أوكسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارات)". ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل (wilbur schramm, 1978, p 12).
  3. ويعرفه تومس رونالد ( Thomas G. Rynolds ) بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة لها بين الأطراف المعنية في الأمر. (اللوزي، 1999، ص 106).
  4. ويعرفه الطيب على أنه الطريقة أو الكيفية التي يتم فيها نقل المعلومات أو التوجهات أو الأفكار من شخص لآخر أو من مجموعة لأخرى فهو العملية التي يتم عن طريقها التفاعل والتبادل بين الأفراد. ( الطيب، 1999، ص 171).
  5. وقد عرف كل من "بيرسون" و "ستينر" الاتصال بأنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويًا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور، والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير في السلوك، وأن عملية النقل في حد ذاتها هي الاتصال".
- ويمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائياً على أنه: "العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعراً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر". وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدراسة العلمية بوجه عام. ( الحيلة، 2001، ص93)

### \* أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية:

تشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية، فهناك اتصالات داخل الصف الدراسي تتم بين المعلم وتلاميذه، وهناك اتصالات بين مدير المدرسة ومعلميها وتلاميذها، وهناك اتصالات بين مدير المنطقة التعليمية ومديري المدارس والمعلمين والطلاب والآباء وغير ذلك.

ولهذا فإن نجاح هذه المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها يرتبط بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها، لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها. وترجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة، من أهمها:

1. تعتبر عملية الاتصال مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المدارس والدوائر التربوية ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
2. عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدفقها وسلامتها، فإذا توقف تدفق المعلومات والبيانات لسبب أو لآخر، فإن صانع القرار سواء أكان المعلم داخل فصله أو مدير المدرسة أو مدير

- المنطقة التعليمية أو وزير التعليم في عمله يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما يتفق مع ذلك الموقف.
3. ترتبط الكفاءة الانتاجية للعمل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال داخل هذه المؤسسات، فالكثير من المظاهر السلبية التي تؤثر في الانتاجية الكلية للمدرسة أو غيرها يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية الاتصال.
  4. تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة جلية، لكونه عملية أساسية وهامة في الممارسة الفعالة للعملية الإدارية، تساعد العاملين على فهم أهداف وواجبات المؤسسة التعليمية والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تلك الأهداف، كما أن ذلك شرط أساسي لإمكان قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح.
  5. يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله في العمل وخارجه.

لهذه الأسباب التي ذكرناها، فإن القدرة على الاتصال الجيد، أحد الأبعاد أو المكونات الأساسية للقيادة الإدارية الفعالة، وعلى الرغم من أهمية الاتصال فإن الكثير من القيادات التعليمية في المواقع الإدارية المختلفة تنقصهم هذه القدرة فليس من الغريب أن نجد الكثير من المرؤوسين الذين لا يعرفون ماذا يفعلون ولماذا يفعلونه وليس من الغريب أيضاً أن نجد الكثير منهم يشعرون بعدم الرضا نتيجة لذلك، ويرجع ذلك كله إلى الشعور الوهمي لدى الرؤساء بأنهم على اتصال جيد بمرؤوسيتهم، فالاتصال ليس مجرد عملية نقل معلومات إلى الآخرين، ولكنه تفاعل مع الآخرين وفهم كل منهم لموقف الآخر، وحتى يستطيع القائد الإداري أن يقود مرؤوسيه على الأداء الجيد للعمل، فإنه يجب عليه أن يكون ملماً بالمهارات الأساسية المرتبطة بعملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات، حيث أن كفاءة الرئيس الإداري في أدائه لوظائف الإدارة تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال، ولذلك فإننا سوف نحاول الإجابة على الأسئلة التالية. ما هي مكونات الاتصال؟ وما هي وسائله؟ وما هي شروط الاتصال الفعال؟ (مصطفى، 1986، ص115).

#### \* مراحل عملية الاتصال:

1. مرحلة إدراك الرسالة (Message Conceived): يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته للمستقبل.
2. مرحلة الترميز (Encoding Transmitting): وهي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية (منطوقة أو مكتوبة) أو غير لفظية (إشارات وحركات) ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل والموقف الاتصالي الاجتماعي.
3. مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: (Medium or channel Selected) عملية اختيار الوسيلة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف

فقد يختار المرسل واحدة أو عدة وسائل Mugti-channel مثل الوسائل التالية:  
سمعية كالإذاعة، أو بصرية كالمطبوعات، أو سمعية / بصرية كالتلفزيون والسينما  
والفيديو والكمبيوتر أو عن الضوء والصوت كما هو الحال في الاتصال الذاتي  
والشخصي ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من  
العوامل المهمة لنجاح الاتصال.

4. مرحلة فك الرموز (Receiving:Decoding): وهي عملية تحويل رموز الرسالة  
الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معانٍ، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل  
رموزها وتفسيرها وفهم معناها ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره، لذا  
يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.

5. مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة (Response:Feedback):  
فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. وقد تكون الاستجابة  
مباشرة أو غير مباشرة أو ضعيفة أو قوية أو سلبية أو ايجابية أو عقلية أو مادية.  
وتكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله: فهي تخبر  
المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا. فالاستجابة أحد  
أهداف الاتصال الرئيسية، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل  
بصياغة استجابته ( فهمه وأفكاره ومشاعره ) في رسالة اتصالية ويثبثها للمصدر  
(Encoding: Transmitting) فيصبح المستقبل مرسل والمرسل مستقبلًا. وقد تكون  
الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقاً مدوياً أو إغلاق مفتاح الراديو أو التلفزيون أو  
اتصالاً هاتفياً أو صرخة مزلزلة أو بكاء أو رسالة خطية.

6. مرحلة فك الرموز (Receiving:Decoding): وهي عملية تحويل رموز الرسالة  
الاتصالية الجديدة (الاستجابة) إلى معانٍ، ففي هذه المرحلة يقوم المستقبل الجديد  
(المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي هي على شكل  
رسالة اتصالية فيفك رموزها ويفهم معناها، فإن تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل  
المستقبل اطمأن إلى نجاح اتصاله وإن تبين عكس ذلك عاد وأرسل رسالة اتصالية  
جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل. ففي هذه الحالة  
يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا، وهكذا دواليك تستمر عملية الاتصال  
سؤالاً وجواباً أخذاً وعطاءً بشكل تفاعلي مستمر حتى تحقيق الهدف الكلي من  
الاتصال. (أبو عرقوب، 1993، ص38).

## \* عناصر الاتصال: Elements or Variables of Communication

### 1. المصدر / المرسل Source/Sender

المرسل هو منشئ الرسالة. قد يكون شخصاً يتكلم أو يكتب أو يحاضر أو شرطي يؤشر بيديه أو زعيماً سياسياً يلقي خطاباً أو محطة إذاعة أو مطبعة أو محطة تلفزيون.

### 2. الرسالة: Message

الرسالة أساس عملية الاتصال لا بل هي قلب عملية الاتصال. قد تكون الرسالة على شكل كلمة مطبوعة أو مكتوبة أو موجات صوتية في الهواء أو موجات كهربائية في سلك أو إشارة باليد أو عبوس في الوجه أو ابتسامة عريضة أو صفراء أو مقالة صحفية أو تلفزيونية (صوت + صورة + حركة + لون) أو نشيد وطني أو قصيدة شعرية أو مثل عبارة.

### 3. الوسيلة / القناة Medium/Channel

الوسيلة هي الأداة التي تنقل الرسالة الاتصالية من المرسل إلى المستقبل. وقد تكون سمعية كما في الإذاعة أو بصرية كما في المطبوعات من صحف ومجلات وملصقات وصور أو سمعية / بصرية كما في التلفزيون أو السينما أو الفيديو أو قد تكون الحواس الإنسانية من سمع وبصر وشم وذوق ولمس كما هو الحال في الاتصال الذاتي أو قد يكون هناك وسيلة في حالة الاتصال الشخصي أو الوجيهي، ويجب على المرسل أن يختار الوسيلة المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل والأكثر تأثيراً على المستقبلين أو استعمالاً من قبلهم والأقل تكلفة.

### 4. المستقبل / الجمهور المستهدف Receiver or Target Audience

المستقبل هو هدف عملية الاتصال. قد يكون المستقبل رجلاً أو امرأة أو طفلاً أو شاباً أو عجوزاً أو معلماً أو طالباً أو طبيباً أو مريضاً أو صديقاً أو عدواً. لذا يجب على رجل الاتصال أن يعرف خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبتها وحتى يستحوذ على قلبه بسرعة ويتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته واتجاهاته وسلوكه.

### 5. الاستجابة: التغذية الراجعة أو رد الفعل Response/ Feedback/ Reaction

الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها. هي نعم للرسالة أو لا للرسالة – وقد تكون الاستجابة سريعة أو بطيئة أو متأخرة وقد تكون إيجابية أو سلبية. وقد تكون الاستجابة على شكل ابتسامة أو عبوس في الوجه أو كلمة طيبة أو اتصال هاتفي أو اتصال على شكل مظاهرة عارمة في الوجه أو استسلام للعدو يرفع الأيدي والأعلام والريات أو انتخاب زعيم لمنصب ما. وقد تكون الاستجابة الناجحة أو رد الفعل من جنس الرسالة أو قد تكون على النقيض منها: ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل. والرسالة هي التي تقرر نوع الاستجابة وكذلك الوسيلة.

## 6. التأثير: Effect

التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال. ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق وأهداف المرسل. (Courtland, 1989,P39)

### \* أهداف الاتصال Objectives of Communication

يهدف الاتصال إلى تغيير في:

1. معلومات Knowledge
2. اتجاهات Attitudes
3. سلوك المستقبل Behavior

### 1. التغيير في المعلومات يتم على النحو التالي:

- أ. تزويد المستقبل أو المستقبلين بمعلومات صحيحة وصادقة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة والسلوك السوي فالمعرفة هي القوة "Knowledge is Power".
- ب. تزويد المستقبل بمعلومات جديدة إضافية لم يطلع عليها أو يعرفها من قبل عن الفكرة أو الموضوع أو الشخص مدار البحث. وهذا شأنه أن يسهم في إثراء معلومات المستقبل وتجديدها وتوسيع آفاقه ومداركه ويساعده على سرعة التكيف مع نفسه ومجتمعه وبيئته. فنحن نقول للمستقبل أنك تعاني من نقص في المعلومات أو بحاجة إلى مزيد من المعلومات أو معلوماتك قديمة أو عفى عليها الزمان فهي بحاجة إلى تجديد، أو نقول أنك غير ملم بجوانب الموضوع أو لم توافه حقه لنقص معلوماتك وهذا يعني بأن المستقبل بحاجة إلى معلومات إضافية جديدة. فالإنسان بطبعه يحب التجديد لأن لديه حب استطلاع.
- ج. تصحيح معلومات أو مفاهيم أو أفكار خاطئة علفت في ذهن المستقبل فالمعلومات الخاطئة تؤدي إلى أرباك المستقبل وتولد لديه الشك وتؤدي إلى سوء الفهم للأفكار والأشخاص والأمور وبالتالي تؤدي إلى قرارات خاطئة وسلوك خاطئ ومتعثر. فعلى المرسل أو المصدر أن يزود المستقبل بالمعلومات الصحيحة التي تنير له الطريق وتدحض المعلومات وتحل محلها. فنحن نقول للمستقبل لديك معلومات خاطئة نأمل بأن تصححها أو صحح معلوماتك، أو لديك مفاهيم خاطئة أو أفكار خاطئة حول كذا وكذا ندعوك لتصحيحها.
- د. إعطاء المستقبل معلومات ناقصة على شكل أنصاف حقائق Half-Truths خاطئة Fals information أو كاذبة على شكل أكاذيب Lies أو فرض حظر على المعلومات عن طريق الرقابة Censorship أو فرض تعقيم اعلامي Blackout على المعلومات بطريقة غير مقصودة أو مقصودة Unintentional or interntional لتضليل المستقبل أو المستقبلين Misinformation Or Disinformation كما هو الحال في الحرب النفسية وعمليات تضليل الرأي العام.

### 2. الاتجاه: Attitude

الاتجاه عبارة عن اطار مرجعي يزودنا بالمعلومات التي تجعلنا نشعر مع الآخرين أو نتضامن معهم أو نحصل على دعمهم، ونحن نتعلم اتجاهاتنا من الحياة: من

خبراتنا الشخصية ومن تأثير الآخرين علينا كالأسرة والأصدقاء والمدرسة ووسائل الإعلام، ومن افعالنا العاطفية ومن الحياة ونتعرف على اتجاهات الناس من سلوكهم لأن اتجاهاتهم تظهر على سلوكهم.

ويتكون الاتجاه من المكونات التالية:

1. الجانب المعرفي (اعتقادات وحقائق ومعلومات)  
Cognitive Component ( Beliefs, Facts, and Pieces of Information )
2. الجانب العاطفي (مشاعر الحب والكراهية)  
Likes and Dislikes :(Emotional Component Feelings)
3. الجانب السلوكي (العمل)  
Behavioral Component ( Action)

ويهدف المصدر أو المرسل أن يؤثر على اتجاه المستقبل في الجوانب التالية:

1. تقوية أو تعزيز الاتجاه الموجود لدى المستقبل الإيجابي أو الصحيح قصده المصدر أو المرسل. وغالبا ما يحدث التغيير في المعلومات والاتجاهات والسلوك على التوالي، أي أن التغيير في المعلومات يتبعه تغيير في الاتجاهات ومن ثم تغيير في السلوك. فالتغيير النفسي نتيجة تغيير في السلوك لأن كلاً منهما يعتمد على الآخر قال تعالى: " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم وإذا أراد الله بقوم سوءاً فلا مرد له". (سورة الرعد، آية 110).

فمن هنا نرى أن كل عنصر أو متغير من العناصر يسهم بشكل كبير في التأثير الكلي أو الكفاءة الكلية لعملية الاتصال. فتلاحم عناصر الاتصال يؤدي إلى نجاح الاتصال بالتأثير على المعلومات واتجاهات وسلوك الجمهور المستهدف.  
Strengthening or Reinforcement Of Attiude.

2. تعديل اتجاه المستقبل نحو الأفضل أو الأسوء  
Modification of Attiude

3. تغيير اتجاه المستقبل  
Ghange of Attitude

ويغير الناس اتجاهاتهم للتكيف مع بيئتهم بشكل أفضل ولاشباع حاجاتهم الداخلية فالاتجاهات الجديدة تعطي معنى للحياة وللعالم الذي يعيش فيه الانسان. فإذا ما استطاع المصدر أو المرسل أن يبين للمستقبل بأن الاتجاه الجديد يمثل بشكل أفضل قيمة مهمة خلافاً للاتجاه القديم فإنه يكون أكثر اقناعاً للمستقبل لتبني الاتجاه الجديد وبكل عام فإن الاتجاهات ترتكز على عدد من الخصائص مثل العمر والوضع الاجتماعي والدين والثقافة والتعليم والطبقة الاجتماعية والجذور التاريخية والأصل العرقي الذي ينسب إليه الشخص.



### \* ويغير الناس اتجاهاتهم لسببين هما:

أ. للقيام بالأعمال بشكل أفضل أو لاشباع حاجات الفرد الداخلية To Function better  
.or to satisfy internal needs

ب. للحصول على قناعة داخلية إلى حد ما Internal satisfaction

4. تعديل أو تغيير السلوك العلني للمستقبل أو للمستقبلين. كالقيام إلى الصلاة عند استماع الأذان أو المسارعة في لتبرع لمشروع خيري عند الاستماع أو قراءة الآيات القرآنية التي تبين فضل الانفاق في سبيل الله تعالى أو لشراء سلعة بعد سماع أو مشاهدة الإعلان التجاري الذي يدعونا لشراؤها أو استسلام العدو لنا في ساحات القتال بعد سماع نداءنا العسكري له برفع الرايات والأيدي والأعلام والاستسلام، أو التوجه للإدلاء بصوتك لصالح المرشح الفلاني بعد الاطلاع على برنامج الانتخابي فهذه الرئيسية هو إقناع الشخص بالتخلي عن السلوك السلبي أو الخاطئ وتبني السلوك. (أبو عرقوب، 1993، ص 45).

### \* نماذج الاتصال COMMUNICATION MODELS

لقد قسم باحثو الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة parts أو عناصر Elements أو متغيرات Variables (مرسل ورسالة ومستقبل واستجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال. ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة. والنماذج تقوم بدور تنظيمي بترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينهما. أي نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية لعملية الاتصال.

### \* ما الفائدة من استخدام نماذج الاتصال؟

1. تزودنا نماذج الاتصال بصورة جزئية لاشياء كلية من الصعب ادراكها بدون النموذج فهي عبارة عن خرائط تفصيلية للمعالم الأساسية لعملية الاتصال.
2. تساعدنا نماذج الاتصال في شرح وتحليل العمليات الاتصالية المعقدة أو الصعبة الغامضة بطريقة مبسطة. فهي ترشد الباحث إلى النقاط الرئيسية لعملية الاتصال.
3. تساعدنا نماذج الاتصال في التنبؤ بالنتائج أو مسار الأحداث في عملية الاتصال وهذا يساعد في تشكيل أو وضع فرضيات البحث.

### أ. نموذج لاسويل للاتصال: Laswells Model of Communication

وضع هذا النموذج عالم السياسة الأمريكي Harold Laswell في سنة 1984. وقال أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال تكون بالاجابة عن الاسئلة الخمسة التالية:

1. مَنْ / المرسل Who ?/Sender
2. ماذا يقول / رسالة says what?/ Message (ورموز لفظية وغير لفظية)
3. في أية قناة / وسيلة in which channel ?/ Medium
4. لمن / المستقبل To whom ?/ Receiver
5. بأي تأثير / تأثير with what Effect

## ب. النموذج الدائري لاسجود وشرام The Osgood Schramm Circular Model

لقد وضع هذا النموذج الدائري كل من شرام وأسجود في سنة 1959م. ويحتوي على ثلاثة عناصر هي: مرسل ورسالة ومستقبل. ويبين هذا النموذج أن هناك تماثلاً أو تساوياً بين سلوك المرسل والمستقبل في أثناء عملية الاتصال، لذلك يعتمد كل من شرام وأسجود في تفسير عملية الاتصال على دراسة سلوك كل من المرسل والمستقبل.

1. المرسل: Encoder يحول الافكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويرسلها (Transmitting) (قد تكون الرموز كلمة منطوقة أو مكتوبة أو إشارة باليد أو ايماءة أو غمزة عين).
2. الرسالة Message (رمز واحد أو مجموعة رموز) قد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة في جريدة أو رسالة لشخص أو مسألة رياضية أو سؤالاً صحفياً أو شيفرة عسكرية أو إشارة خطر أو كتاب).
3. المستقبل: Decoder يستقبل الرسالة Receiver ويحولها إلى رموز ويفسرها interpreter حتى يفهم معناها.

### وتتم عملية الاتصال طبقاً لهذا النموذج على النحو التالي:

تكون في ذهن المرسل فكرة ما Idea أو أفكار يريد أن يوصلها للمستقبل أو يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رموز Encoding على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو اشارات يضعها في رسالة (مقالة في جريدة أو تلكس أو حديث اذاعي أو سؤال صحفي) ويرسلها للمستقبل Transmitting فيقوم المستقبل باستقبالها Decoding وتحويلها إلى رموز وترجمة أو تفسيرها interpreting حتى يفهم معنى الرسالة. وبناء على فهم المستقبل للرسالة يقوم بالرد عليها على النحو التالي:

يقوم المستقبل بوضع فكرته أو افكاره أو مشاعره في رموز Encoding رسالة جديدة ويرسلها للمرسل الاصل، فيصبح المستقبل مرسلًا في هذه الحالة وعندما تصل الرسالة الجديدة للمرسل الاصل (المستقبل الجديد) يقوم بتحويلها إلى رموز Decoding ويفسرها أو يترجم معانيها interpreting ليتمكن من فهمها وهكذا دواليك.

1. ومن هنا نرى أن في نموذج اسجود وشرام يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية الاتصال ونهايته: Encoder, Encoder, Decoder ، Decoder, أي أن المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار.

2. يتبين من هذا النموذج أن أدوار المرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدد

Encoding Interpreting Encoding.

3. ان وظيفة صياغة الافكار في رموز Encoding مشابهة لارسال الرسالة Transmitting ووظيفة تحويل الرسالة إلى رموز مشابهة للاستقبال Receiving.

يمكن أن يستخدم هذا النموذج في وصف الاتصال الشخصي بأكثر منه في حالة الاتصال الجماهيري. لأنه يقوم بدراسة المرسل والمستقبل وكيفية تبادل الرسائل بينهما. (Demos M, Quail, 1981,p11).

### ج. نموذج روس: Ross s Model

قام بوضع هذا النموذج سنة 1965م. ويحتوي على خمسة عناصر رئيسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لاسويل.

يوضح نموذج روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل (مصدر / مفسر الرسالة) Source/Encoder والمستقبل (محلل / مفسر الرسالة) Decoder/Interpreter. فمثلاً إذا كانت رسالة المرسل غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها ويفهمها بشكل دقيق كذلك وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة للمستقبل مختلفة بعض الشيء عن الرسالة الاصلية التي أرسلها المرسل.

**وقنوات الاتصال في هذا النموذج تمثل الحواس الرئيسية لدى الانسان:**

- سمعية Auditory/ Hearing
- بصرية Visual/Seeing
- شعورية (حواس) Kinesthetic / Feeling

**وتكون الرسالة على شكل:**

- رموز Symbols
- لغة Language
- صوت Voice

فطبقاً لهذا النموذج يسير الاتصال في اتجاهين Two-way Communication وكذلك تتأثر عملية الاتصال بالجو العام الذي تحدث فيه لكونها مستمرة ومتغيرة وديناميكية. فالاتصال هو عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الناس يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم.

### \* نظام الاتصالات داخل المؤسسات التعليمية:

ذكرنا أن هناك ثلاثة ابعاد (قنوات) للاتصالات، ولكي نتعرف على كيفية استثمار كل بعد من هذه الابعاد فإننا سوف نتعرف على نظام الاتصالات داخل المؤسسات بجانبه الرسمي وغير الرسمي:

#### أولاً - الاتصالات الرسمية:

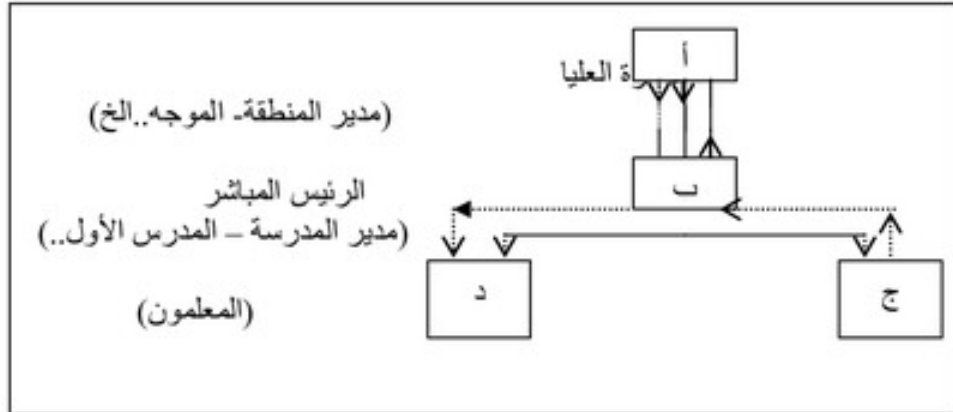
توجد نظرتان للاتصالات الرسمية هما:

#### 1. النظرة القديمة للاتصالات:

للتنظيم الرسمي عدة مبادئ يبنى عليها، منها وحدة الامر Unity of command، والمقصود بهذا المبدأ أن الأوامر (المعلومات) يجب أن تنساب من أعلى إلى أسفل حتى بلوغ قاعدة الهرم التنظيمي، وهذا هو المقصود بلفظ نظام الاتصالات الرسمية، وعلى ذلك فإن نظام الاتصالات الرسمية يحدد:

- أ. المستويات الإدارية داخل التنظيم وكذلك تدرجها.
- ب. مقدار السلطات والمسؤوليات المرتبطة بكل مستوى.
- ج. الأفراد الذين يقع على عاتقهم عبء ارسال واستقبال المعلومات.

د. نوعية المعلومات التي يتم تداولها في نطاق كل مستوى.  
والشكل التالي يبين النظرة القديمة للاتصالات الرسمية:



توضح الخطوط انسياب الأوامر من المستويات العليا إلى المستويات الأقل حتى تصل إلى الافراد (ج)، (د) أما الخطوط المنقطه فتوضح الطريق الرسمي الذي يجب على (ج) أن يسلكه حتى يستطيع الاتصال بالفرد الآخر (د).

## \* عيوب النظام القديم للاتصالات الرسمية:

هناك عدة عيوب لنظام الاتصالات القديمة ومن أهم هذه العيوب ما يلي:

- أ. بطء عملية الاتصالات بسبب عدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في ارسال المعلومات أو استقبالتها.
- ب. انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم نظراً للتقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.
- ج. انخفاض الدافعية الذاتية للفرد نظراً لعدم توافر الحرية في الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- د. احتمال تشويه المعلومات التي يتم ارسالها واستقبالها، بسبب تعدد المستويات الادارية التي تمرُّ بها.

وبرغم هذه العيوب والمآخذ فإن التنظيم لا يمكن له أن يقوم في غياب نظام الاتصالات الرسمية. وإنما ينبغي أن تكون هناك نظرة حديثة لنظام الاتصالات الرسمية للإقلال من جمود الاتصالات. (الجروي، 1989، ص67)

## 2. النظرة الحديثة للاتصالات الرسمية:

لكي يتم توفير نظام اتصال رسمي مناسب، داخل التنظيم يجب أن يتم تنظيمه بدقة في ضوء الهدف الذي ينبغي تحقيقه وعلى اساس ساحة بتدفق حر وطلاق للأفكار والمعلومات والمشاعر والاتجاهات في كل جوانب التنظيم. وأن يأخذ في الاعتبار أبعاد الاتصالات الهابطة والصاعدة والافقية ويجمع بينهما جميعاً، وأن تكون قنواته لجميع العاملين في المؤسسة، ليعمل الجميع في التنظيم من خلال إطار المشاركة الجماعية في الادارة وعلى جميع المستويات في مناخ عام جيد يساعد العاملين على التعبير عن أنفسهم ومشاعرهم وأفكارهم بحرية كاملة، ولكي يكون نظام الاتصالات داخل المنظمة، نظاماً سليماً جيداً، ينبغي أن يتضمن الاعتبارات السابقة، حيث يشير لاكرت ( Likert ) إلى نظام الاتصالات الرسمي بمفهومه القديم لا يصلح كمنطلق لتحقيق الاهداف وبصفة عامة فإن الاتصالات الرسمية تتسم بالموضوعية والاشخصية أي أن الراسل والمرسل إليه لا يدخل في اعتباره وزناً للعوامل الشخصية أو ما شابهها وتتم في المؤسسات من خلال شبكات الاتصال. (مصطفى، 1986، ص125)

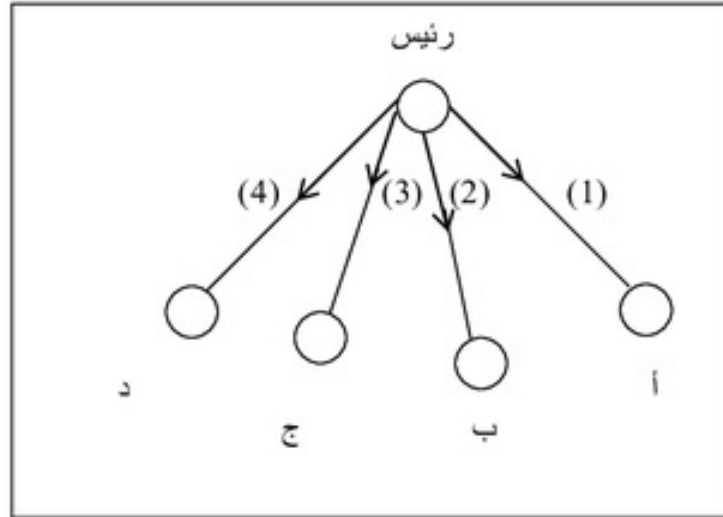
## \* شبكات الاتصال: Communication Networks

يرتبط تنظيم الاتصال في المؤسسات وغيرها بالتنظيم الرسمي للمؤسسة حيث يحدد هذا التنظيم علاقة السلطة والمسؤولية وتبعية الافراد المختلفين للناسات والمستويات الإدارية المختلفة. ويترتب على هذا التنظيم تحديد خطوط الاتصال بين الافراد المختلفين. وتتوقف فاعلية التنظيم ودرجة نجاحه في تحقيق أهدافه على مرونة ودرجة تدفق المعلومات من خلال شبكة الاتصالات المحددة لفاعلية شبكة الاتصالات وطريقة تنظيمها، أي تحديد من يتصل بمن.

ويقصد بشبكة الاتصال "الناحية التنظيمية المنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة".

وهناك تقسيمات متعددة لشبكات الاتصال بالتنظيم الرسمي والتقسيم الشائع منها هو تقسيمها إلى نوعين هما:

### 1- شبكة الاتصال الأوتوقراطية:



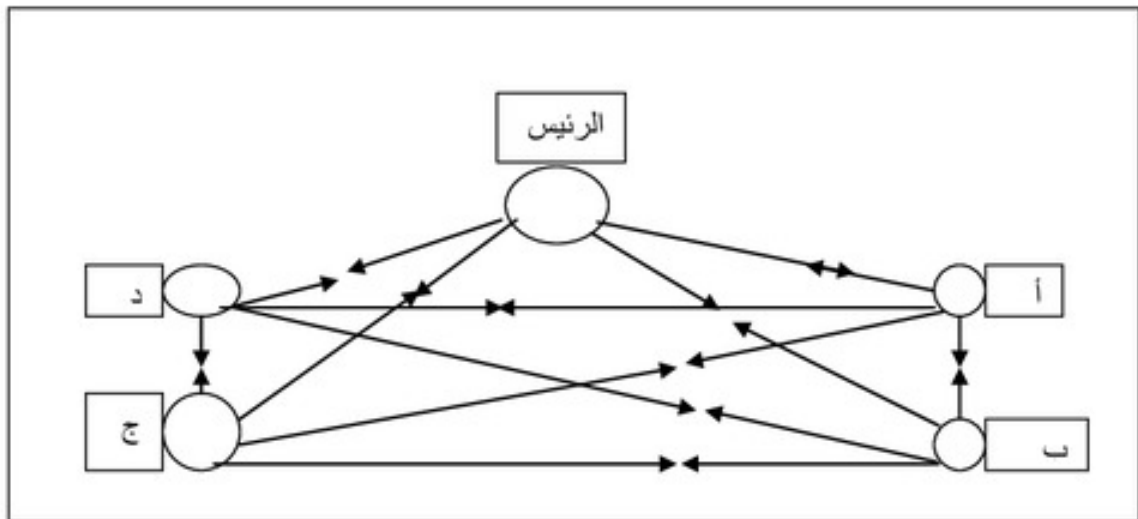
### \* خصائص هذه الشبكة مايلي:

- وجود علاقات مباشرة بين الرئيس وجميع المرؤوسين
- عدد قنواتها قليل نسبياً.
- الاتصالات من جانب واحد فقط من الرئيس إلى المرؤوس وليس العكس.
- اتصالات الأفراد ببعضهم تتم من خلال الرئيس.

### 3. شبكة الاتصال الديمقراطية:

### \* خصائص هذه الشبكة مايلي:

- وجود علاقات مباشرة بين الرئيس وجميع المرؤوسين
- عدد قنواتها قليل نسبياً.
- الاتصالات من جانب واحد فقط من الرئيس إلى المرؤوس وليس العكس.



### شبكة الاتصال الديمقراطية

وفي ضوء ما سبق ما هو أنسب الشبكات وأفضلها للمؤسسات التعليمية؟ وفي الواقع ليس هناك إجابة محددة على هذا التساؤل فكل شبكة من هذه الشبكات ظروف ومواقف إدارية معينة تحتم الأخذ بها، أي أن لكل شبكة موقف تصلح له بذاته فالشبكة الديمقراطية يتم الأخذ بها في حالة ما إذا كان الرئيس يحتاج إلى إنجاز كمية كبيرة من العمل غير محدودة كمياً ونوعياً وفي وقت طويل نسبياً، مع شعور أعضاء المجموعة خلال أدائهم للعمل بدرجة عالية من الرضا. أما إذا كان الموقف يتطلب إنجاز عمل محدد في وقت قليل نسبياً فإن الشبكة الأوتوقراطية تكون مناسبة لذلك بالرغم من أنها تحول دون شعور الأفراد بالرضا خلال أداء العمل، كما يقع على الرئيس عبء تنظيم الاتصال.

بالإضافة إلى أن الرئيس لا يستطيع أن يعرف ما يمكن أن يسفر عنه أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل ويترتب على ذلك ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

وعلى سبيل المثال فإذا كانت شبكة الاتصال داخل المدرسة بخصوص التجهيز يوم النشاط السنوي تقتصر على اتصال مدير المدرسة بمشرفي المواد الدراسية وعلى إرسال المعلومات والقرارات التي يتخذها ثم يقومون بتنفيذها فقط دون الرجوع إليه، بالإضافة إلى عدم وجود اتصال بين المشرفين بعضهم البعض فمشرف الرياضيات لا يتصل بمشرف العلوم أو الدراسات الاجتماعية وهكذا، سميت هذه الشبكة بالشبكة الأوتوقراطية.

أما إذا كان هناك اتصال بين المدير والمشرفين والمدير، اتصال عكسي بالإضافة إلى وجود الاتصال بين مشرفي المواد الدراسية بعضهم البعض في نفس الوقت خلال أداء العمل فإن هذه الشبكة يطلق عليها الشبكة الديمقراطية.

أما إذا كان الأمر يتعلق بتوزيع الإشراف المدرسي اليومي على معلمي المواد المختلفة فإن الشبكة الأولى (الأوتوقراطية) تكون الأصلح لمثل هذه المواقف عن الشبكة. (مصطفى، 1986، ص123).

#### ثانياً - الاتصالات غير الرسمية:

في الغالب ما يتكون داخل المدرسة أو المنطقة التعليمية أو الدائرة التعليمية، نظاماً آخر للاتصالات، يعبر عن رغبة العاملين في عدم الانعزال عن بعضهم البعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وينمي روابط الصداقة فيما بينهم، ويحقق التفاهم المشترك الأمر الذي يؤثر إيجاباً على العمل. ويعرف هذا النظام بنظام الاتصالات غير الرسمية. وينبني على أساس من العلاقات الانسانية والاجتماعية والشخصية للأعضاء أكثر من كونه على أساس السلطة والمسؤولية كما في نظام الاتصالات الرسمية.

ورغم اختلاف خطوط الاتصالات غير الرسمية عن خطوط الاتصالات التي يحددها التنظيم الرسمي، إلا أن هذا النوع من الاتصالات يكمل الاتصالات الرسمية التي يحددها التنظيم الرسمي. ولكنه عادة ما يتضارب مع نظام الاتصالات الرسمية نظراً لتعديه في بعض الأحيان على خطوط السلطة والمسؤولية التي يكلفها نظام الاتصالات الرسمية. ولكن إذا ما أحسن استخدامه من جانب الرئيس الإداري واتفقت أهدافه ومراعية مع أهداف ومرامي الاتصالات الرسمية، فإنه يصبح أداة فعالة هامة في توضيح كافة الأفكار والمعلومات التي يقوم نظام الاتصالات الرسمية بإرسالها واستقبالها.

وبذلك يمكننا أن نتجنب إرسالها أو استقبالها بطريقة غامضة أو مشوشة وغير مفهومة تعوق تحقيق الهدف منها، وإضافة إلى ذلك فإنه يساعد الإدارة على معرفة المعلومات والأفكار الهامة التي قد لا تتمكن الإدارة من معرفتها بصورة رسمية. ولكن هناك بعض العيوب والمآخذ على هذا النظام يجب أن نعي إليها الإدارة وهي كما يلي:



- أ. قد يقوم بتشويه الحقائق والمعلومات عند نقلها.  
 ب. قد يساعد على نشر الإشاعات وترويجها بصورة سريعة.  
 ج. قد نساء استخدامه في تحقيق الأغراض الشخصية.  
 ويمكن أن تتدارك الإدارة هذه العيوب بفضل حكمتها وفعاليتها. (عمر، 1990، ص112)

### \* طرق زيادة فعالية الاتصال

- كما ذكرنا سابقاً فإن الاتصالات التي تجري يومياً كثيرة ومتعددة، ولكن ليس كل هذه الاتصالات فعالة، ومن أهم طرق زيادة فعالية الاتصال ما يلي:
1. وضوح الرسالة المراد نقلها وذلك باستخدام الكلمات والرموز والمصطلحات والواضحة لدى المستقبل والتي لا تحتل لأكثر من معنى وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول بخاطر المرسل من أفكار.
  2. التكرار والتأكيد من أن الرسالة قد نقلت وفهمت من قبل المستقبل بالشكل الذي عناه المرسل، كالتأكيد على موعد معين لاحد الاجتماعات أو احدى الزيارات أو التأكيد على اسم شخص أو اسم مكان معين أثناء الاتصالات التلفونية.
  3. التدقيق على عناصر عملية الاتصال. وهذا يعني القيام بتحليل عملية الاتصال المتعلقة بنشاطات الإدارة الرئيسية ومحاولة الكشف عن الصعوبات قبل وقوعها وبالتالي تجنب ارتكاب الأخطاء فيما يتعلق بمثل هذه النشاطات الرئيسية.
  4. الإتصاات الجيد أثناء نقل الرسالة، فالاستماع لوحده لا يكفي فقد تكون أثناء الاستماع مشغولاً بعمل آخر يجعلك تستمع بدون تركيز وبدون فهم ما يقال أمامك.
  5. القراءة المتمعنة والمركزة أثناء استلام الرسالة من قبل المستقبل فالقراءة السطحية قد توصل إلى فهم سيء للرسالة.
  6. اختيار وسيلة الاتصال المناسبة فمن المعروف أن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة تؤدي الى وصول الرسالة إلى الجمهور المستهدف وبالتالي تتحقق فعالية عملية الاتصال. (الشيخ سالم، 1989، ص213).

وفي النهاية يتضح لنا أن الاتصالات هي أحد الأبعاد الأساسية المرتبطة بالقيادة. الإداري يجب عليه أن يستوعب البعد الأساسي للاتصال بكل مكوناته، وأن يكتسب المهارات اللازمة لعملية الاتصالات، وأن يختار شبكة الاتصالات الأكثر فعالية تبعاً لطبيعة الموقف ذاته فالمفاضلة بين اساليب الاتصالات تتوقف على الهدف المطلوب تحقيقه من الناحية وعلى مضمون الاتصال من ناحية أخرى، وينبغي على القائد أن يتغلب على معوقات الاتصال.

ولا بد أن يعي القائد الإداري أن المعنى الحقيقي لعملية الاتصالات، هو أنها عملية إرسال واستقبال معلومات ومشاعر واتجاهات وانعكاساتها في صورة أنماط سلوكية معينة، تساعد على رسم الخطط واتخاذ القرارات وتوجيه الجهود نحو الأهداف المرجوة، وقد تحدث الاستجابات أثناء الإرسال أو بعده بقليل أو فترة لاحقة، وفي حالة عدم حدوث هذه جانب الإدارة واتخاذ الإجراءات اللازمة والسريعة لاصلاحه، فالتنظيمات الإدارية بدون نظام اتصالات فعال كالجسد بدون جهاز للأعصاب. وهي

جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل القيادي للرئيس بغض النظر عن وجود وظيفة مستقلة بالاتصالات وعلى القيادة الإدارية أن تستفيد بأحسن ما في الاتصالات الرسمية وغير الرسمية.

## المراجع العربية

- ابو عرقوب، د. ابراهيم محمد، ( 1993 ) الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- الحيلة، محمد محمود، ( 2001 ) التكنولوجيا التعليمية والمعلوماتية، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية المتحدة، ص 93.
- الشيخ سالم، فؤاد وآخرون، (بدون) المفاهيم الإدارية الحديثة ط 3، عمان.
- الجروي، نبيل عارف، ( 1985 ) مقدمة في علم الاتصال، العين، الامارات العربية المتحدة.
- اللوزي، سليمان وآخرون، (1998) أساسيات في الإدارة، عمان – دار الفكر.
- عمر، سلام سليمان، (1990) الاتصالات الإدارية، دار الكتاب.
- مصطفى، صلاح عبدالحميد مصطفى، والتابه، نجاته عبدالله، (1986) الإدارة التربوية دار القلم، دبي، الامارات العربية المتحدة، ص 112.
- نيول، كلارنس، ترجمة طه الحاج الياس، محمد الحاج خليل، ( 1988 ) السلوك الانساني في الادارة التربوية، الدار العربية للتوزيع والنشر، عمان – الاردن.

### المراجع الانجليزية:

- COURTAND I. Bovee and John Thil, (1989) Business Communication Today, 2<sup>nd</sup> Edition, New york: Random House,, p38.
- Denis M. Quail Seven Windahi, (1981) communication Models for the study, of mass communication, London: Longman,,p11.
- Wilbur schramm, (1978) the process and effects of mass communication, revised edition vrbana Univesity of Illiins preess,,812.

## الإبداع والابتكار

### مُتَكَلِّمًا:

السؤال الذي يطرح نفسه دوماً هل مدارسنا ومعاهدنا وجامعاتنا عاجزة ولا توجد لديها القدرات والمؤهلات التي تؤهلها للقيام بدورها على الوجه الأكمل لتواكب

العصر؟ ويفتح خبراؤنا وعلماؤنا مجال التغيير والتحديث والبناء والابتكار والمنافسة في السوق العالمي؟ وهل هناك دول عندها مواهب وابداع ودول لا يوجد لديها؟

الاجابة – تنطلق بتأكيد العماء أن عملية الابداع والبناء متواجدة عند جميع المجتمعات ولكن يلزمها فقط الظروف والامكانيات والإدارة خاصة الإدارة السياسية لانطلاق العمل وظهوره في صورة منتج سواء كان منتجا مادياً أم معنوياً.

فالحقيقة التي يلح عليها طبقاً لذلك أن المؤسسات التربوية غنية بالعديد من الافراد الذين تختلف انطباعاتهم وقدراتهم العقلية فلا يخلو الأمر في هذه المؤسسات من وجود نوعيات من اصحاب المواهب والقدرات الابداعية الخاصة التي تستطيع البحث والتجري والتجريب واعمال الفكر في إيجاد كل ما هو متجدد ومتطور أو استحداث شيء جديد يفيد في اعادة بناء المؤسسات التربوية وتطويرها هؤلاء الافراد هم:

الموهوبون – المجدون- المبتكرون – الباحثون عن التغيير للأحسن فهم ثروة قومية يجب المحافظة عليها والبحث عنها بالتعرف عليها فالفاعلية الحقيقية التي يلح عليها إننا يجب أن نصطدم ونتعمق بواقعا من خلال خبرانا وعلماننا ومبدعينا عندها تتكشف لهؤلاء حقائق وجوهية العمل المطلوب.

فتركيزنا على هؤلاء المبدعين ونحن أحوج ما نكون إليهم كأمة عربية اسلامية ينطلق بما لديهم من شفافية وقدرة على اختراق الحواجز الصلدة وهم اقدر الناس على فهم واستيعاب الواقع انطلاقاً للمستقبل وللعالمية، فالمبدعون متواجدون في كل مكان وهم كثر في أمتنا العربية والاسلامية وتاريخنا شاهد على ذلك، فالواقع والمبدع لا بد من ولادتهما على ارض الواقع ولكن ولادة المبدع لا تتحقق الا نتيجة الصدام والتلاحم بينهما، من هنا تنشأ امكانية التحرك والعمل فالمهم أن نسمح لهؤلاء المبدعين ليتصلوا بواقعهم وأن شاء الله ستصحوا هذه الامة عما قريب وإن الفجر لناظره قريب، وعندها ستضع على هامة جبارة قدما.

## الإبداع Creativity

### مفهوم الإبداع:

تعتبر كلمات الإبداع والابتكار والخلق مصطلحات مترادفة لتعني ولادة شيء جديد غير مألوف. أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة (القيوتي، 2000 ص 298).

الإبداع: يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقاتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة. (المغربي، 1995 ص 339).

المهارة: قدرة الفرد على إعادة تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان.

عرف جيلفورد الإبداع بأنه يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين. فالقدرات الإبداعية تحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة (عافل، 1975، ص 20-21).

العالم بول تورانس يعرف الإبداع- بأنه عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائض والتغيرات في المعرفة والعناصر والمفقتة وعدم التناسق وغير ذلك ثم تحديد الصعوبة وتبين هويتها ثم البحث عن الحلول وإجراء التخمينات أو الافتراضات عن النقائض والعيوب ثم اختيار هذه الفرضيات واعادة اختبارها واخيراً صياغة النتائج ونقلها. (عاقل، 1975، ص58)

### \* بعض تعريفات الإبداع:

- الإبداع – يرى سيمبيسون أن الإبداع عبارة عن المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير.
- يرى (جليفورد) – أن الإبداع يتضمن عدة سمات عقلية أهمها الطلاقة المرونة والأصالة.
- ويعرف (روجرز) الإبداع بأنه ظهور لانتاج جديد من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة.
- ايلين برس يرى أن الإبداع هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد يمكن تنفيذه وتحقيقه.
- الإبداع لدى الصغار ظاهرة جديرة بالاهتمام والرعاية والتوجيه والتنمية للخروج باجيال قادرة على مواجهة المستقبل، وأما ظاهرة الإبداع لدى الكبار فيمكن تصنيفها في مجموعتين:

**المجموعة الأولى** – تعتبر ظاهرة الإبداع شذوذاً أو انحرافاً وقد ظهرت اختلافات كبيرة بين تفسير أعضاء هذه المجموعة لمعنى الشذوذ أو الانحراف كما ورد في تفسيرات لمبروز عالم الأمراض الإيطالي وعالم الأمراض العقلية الألماني كريتسجر من ناحية وعالم النفس النمساوي فرويد.

**المجموعة الثانية** – تؤكد أن الإبداع عند الكبار ظاهرة سيكولوجية طبيعية ولكنهم يختلفون في تفسيرها كما ورد في أعمال علماء الأحياء البريطانيون كالتون وسبيرمان وعالم النفس جيلفورد الذين يعتبرون الدماغ الانساني هو الأساس الجسمي لظاهرة الإبداع وأن بيئته تقوم بأمور ظاهرة الإبداع بمحتواها الثقافي.

**ولذلك فإن الإبداع يتطلب ركنين رئيسين هما:**

- أ. الركن الجسمي الذي يمد الإبداع بالوسيلة أو الأداة وهي الدماغ.
- ب. الركن الاجتماعي الذي يمد الإبداع بالمضمون والمحتوى.

### \* عناصر الإبداع:

يرى المهتمون بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع هي:

1. التفكير الاستراتيجي – **Stategic Thinking** يتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها وتذكر الثقافة المؤسسية على إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله. حيث أن جهود العاملين غالباً ما تكون مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي

الصحي. بل أن عدداً لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة.

بناء الثقافة المؤسسية Organizational Culture Building تتمحور عملية بناء الثقافة المؤسسية حول التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم وتوفير قدر من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة. ولعلّ هذا النوع من الثقافة هو ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح قوة اقتصادية عظمى في العالم.

### \* ركائز الإبداع:

يحدد بينر ووترمان Peter & Waterman ركائز للتفوق والإبداع وهي:

- ❖ التعريف بالقيم التنظيمية وتعميقها.
- ❖ التركيز على الأداء.
- ❖ تشجيع روح الاستقلالية والمغامرة والإبداع.
- ❖ معاملة العاملين بكرامة وإنسانية.
- ❖ تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ❖ خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وأياً كانت المعايير التي يقاس على أساسها الإبداع فإن العاملين يبقون العنصر الأهم في عملية الإبداع ذلك أن هناك بعض العاملين وراء إبداع مؤسسة ما وجمود مؤسسة أخرى. (القرىوتي، 2000، ص299)

## \* صور الإبداع:

- ❖ يمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور منها:
- ❖ ابتكار فكرة جديدة Innovation أو منتج جديد أو نظرية جديدة أو طريقة جديدة.
- ❖ التجميع Synthesis لأفكار ومعلومات وأساليب غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة أو منتج جديد.
- ❖ التوسع Extension باستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة.
- ❖ الاقتباس Invitation أو تقليد تجارب الآخرين.

## \* الصفات التي يشار لها بأنها إبداعية:

- ❖ الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ❖ الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- ❖ التلقائية والمرونة.
- ❖ تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- ❖ الأصالة Originality حيث يتميز المبدعون بالتححرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة فهم يخرجون عن المألوف في التفكير والتغيير.
- ❖ القدرة على تفهم المشكلات.
- ❖ المحافظة على الاتجاه.

## \* الإمكانيات الإبداعية عند الفرد:

تتمحور القيم الإبداعية التي أشارت إليها الدراسات المقارنة حول القيم التالية:

### \* الإصلاح Reform

وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات كما لو كان هو المسؤول عن حلها وإحساس بالقدرة والثقة والتزام عميق لحل هذه المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.

### \* الاستقلال Independence

لا يمكن للفرد المبدع أن يكون إمعة أو منقاداً بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، وتؤدي القيود بالفرد إلى أن يطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يؤثر فيه الآخرون مثل هذه الأسئلة.

### \* الصدق والبحث عن الحقيقة:

فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين بل يرفضون مواراة الحقيقة.

### \* الحاجة للإنجاز Need For Achievement

يعتبر العمل الجاد متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم في التاريخ وحتى ينتزعوا من أفراد المجتمع بجهودهم. وضوح الرؤية ونفاذ البصيرة – تنظر الشخصيات المبدعة للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتتنظر دائماً للأمام للسبق ولا تضع قيوداً على تصوراتها (القربوتى 2000 ص303-305).

### \* العوامل التي تساعد على الإبداع:

يرى جيلفورد وغيره من علماء النفس المعاصرين بأن هناك عوامل تساعد على الإبداع عند تنميتها وسنوجز هذه العوامل فيما يلي:

1. عوامل الطلاقة – وتتضمن كلاً من الطلاقة الفكرية Ifeation Fluency وتتنوع وتنوعاً بنسبة توليد كمية من الأفكار والطلاقة الترابطية Association Fluency والمتعلق بإكمال العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.
2. عوامل المرونة وشكل خاص المرونة العفوية التي توحى بمدى مرونة تفكير الفرد وكذلك المرونة التكيفية التي توحى بمدى قدرة الفرد على إجراء التغييرات المناسبة.
3. عوامل التوسيع Elaboration والتي تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع وبنائه.
4. عوامل الكم والكيف – أي أن الشخص الذي ينتج عدداً من الأفكار يكون أقدر على إنتاج عدد أكبر من الأفكار الجيدة.
5. التفكير الجماعي والتفكير الفردي – ليست طريقة التفكير الجماعي وحدها أو طريقة التفكير الفردي وحدها مجدية في كل الظروف وإنما استخدام الطريقتين قد أثبت جدواه بنسبة أكبر.
6. سياق الإبداع – رغم إمكانية وقوع مثل هذا الاحتمال إلا أن الشخص ذاته لا يكون مبدعاً وبنفس الدرجة في جميع الميادين.
7. التمييز (الإدراك) والذاكرة – فالأولى تتعلق بالقدرة على اكتشاف وتمييز وإدراك المعلومات وصورها المختلفة وأما الثانية فإنها تتعلق بتثبيت المعلومات وحفظها. (المغربي 1995 ص342-343).

### \* بعض السمات التي تميز المبدعين:

1. من صفات هؤلاء الإبداع والإجادة في العمل وتحري الدقة وعمق الثقافة والذكاء وحب الاستطلاع.
2. صاحب الموهبة والإبداع هو الذي يستطيع أن يضع أيدينا على ما هو غائب عنا وعلى ما فيه تغير وتطوير وتجديد في كثير من نواحي العمل.
3. الاستكشاف والهدم والبناء في وقت واحد فهي ثلاثة مراحل متتابعة فهو يتمتع بعقلية جدلية من الطراز الأول.
4. من هؤلاء من لا يكون لديهم شواهد مادية ترشدنا إليهم بل هم غالباً ما يكون لديهم فيض من أعماق النفس الملهمه.
5. منهم من يكون لديهم ذكاء خارق وسعة أفق وإطلاع فيستطيعون الكشف عن مواهبهم من خلال عملهم ومن خلال بحوثهم ومعاملهم وجامعاتهم.
6. المبدع هو الذي يقصد إلى العمل المطلوب قصداً ويعمد إليه عمداً فهو ليس تلقائياً بل نتيجة جهد وإجهاد عقلي.
7. صاحب الموهبة أو الإبداع عنده استعداد خاص فيبصر نفسه من كل الشواذب التي تعوقه.



8. تراه كثيراً ما يضيق بالضغوط التقليدية والاجتماعية.
9. غير راضٍ دائماً وتراه مدفوعاً من داخله للتوجه المجهول.
10. يصوغ المشكلات والعقبات التي تواجهه حتى لا يحصر تفكيره أو نشاطه.
11. معتزلاً بنفسه إلى حد أنه يستطيع أن يقف بمفرده إذا اقتضى الأمر.
12. المبدع يعمل ويستكشف ويبني لأنه يجب أن يعمل ويكشف ويعيد البناء هناك شيء يدفعه إلى العمل.

ويمكن تحديد بعض الملامح الثقافية المؤسسية المحفزة للإبداع على النحو التالي:

- ❖ مدى ثقة الإدارة في الأفراد.
- ❖ مدى انفتاح قنوات الاتصال بين العاملين.
- ❖ مدى الانفتاح في الاتصال مع الجهات الخارجية.
- ❖ مدى قبول التغيير.
- ❖ مدى الاستمتاع لتجربة الأفكار الجديدة.
- ❖ مدى تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- ❖ مدى اختيار وترقية الأفراد على أسس الإنجاز.
- ❖ مدى استخدام الأساليب التي تشجع على توليد الأفكار مثل: نظم المقترحات وجلسات العصف الذهني، دوائر (حلقات) الجودة؟
- ❖ مدى توافر حد أدنى من الخوف من نتائج ارتكاب الأخطاء عند زيادة تطبيق الأفكار الجديدة. (القيروتي، 2000، ص300-303).

وقد وضع جيلفورد وأعوانه الافتراضات الثمانية التالية التي تتعلق بالقدرات الإبداعية والتي تعتبر أساساً لاختبارات الاستعداد:

1. هناك فروق فردية للإحساس بالمشكلة – sensitivity to problems بمعنى أن شخصاً ما يلمح مشكلة في وضع ما زيادة في حين أن شخصاً آخر لا يرى مثل هذه المشكلة.
2. هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة – fluency في موهبة الإبداع بمعنى أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه إذا تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى يكون أكبر حظاً في إبداع أفكار ذات معنى.
3. الأفكار الجديدة Novel Ideas: إن درجة التجديد التي يكون الإنسان قادراً عليها أو يظهرها عادة مهمة بالنسبة للإبداع ويمكن اختبار هذه القدرة بمقدار تكرار ما هو غير شائع ولكنه مقبول.
4. المرونة Flexibility: أو القدرة على التغيير في نفس الفرد فالشخص الذي يتمتع بمرونة التفكير (عدم التصلب أمام المشاكل) يكون أكثر قدرة على الإبداع.

5. القدرة التركيبية (synthesizing) والتحليلية (Analyzing) وتعني قدرة الفرد على تحليل البناءات الرمزية وتركيب بناءات جديدة أي أن الشخص المبدع أقدر على تحليل وتركيب العوامل والأفكار ثم تنظيمها في أنماط أوسع وأشمل.
6. وجود عامل القدرة في إعادة التنظيم أو إعادة التعريف للكليات (المجموعات) المننظمة (Reorganization & Redefinition) لدى المبدع. وهذا ما يعرف بعلم النفس التشكيل (جشالت) فالإختراعات في معظمها إعادة تشكيل أو تحويل لشيء موجود إلى وظيفة أو استعمال جديد.
7. وجود قدرة ذات علاقة بدرجة التعقيد (complexity) وتعني كمية الأفكار المترابطة التي يستطيع الإنسان أن يستوعبها أو يديرها في نفس الوقت فالمبدع يتمتع بقدرات أعلى.
8. الواقعية والقبول (objectivity & Acceptance):  
العمل الإبداعي يحتاج إلى الواقعية والقبول حتى يتم تحت درجة من الضبط والتقييم (Evaluation) (المغربي، 1995، ص 343-344).

#### \* المداخل المختلفة لدراسة الإبداع:

يمكن اختصار المداخل المختلفة لدراسة الإبداع بالمداخل الآتية:

#### - التركيز على العملية الإبداعية أو أليتها:

تبدأ عملية الإبداع من وجهة النظر الأولى بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن تفود إلى البحث عن حل لهذه المشكلة بشكل يعيد له التوازن.

وتمر هذه العملية بعدة مراحل هي:

- أ. مرحلة الأعداد (preparation)
- ب. ومرحلة الاختمار (Incubation)
- ج. ومرحلة التفتت (illumination)
- د. ومن ثم مرحلة التحقق من الحل (verification).

- التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين:

تتعدد صفات الإبداع لتشمل الخصائص النفسية للأفراد المتمثلة بالمخاطر والاستقلال والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية (القيوتي 2000 ص 303).

\* أثر البيئة على الإبداع:

الدماغ يمثل العامل الفسيولوجي الذي يمد الإبداع بالأساس فإن العامل البيئي يجهز الإبداع بالمحتوى وكذلك لا بد من عامل ثالث هو العامل النفسي (السيكولوجي) الذي يدفع الإنسان إلى استثمار أقصى درجة ممكنة من رصيده الفكري في الموضوع الذي يميل إليه. وتعتبر الاستشارة عملية مهمة للإبداع وتتأثر بفعل التدريب والممارسة. (القيوتي 2000 ص 305).

\* خصائص الإبداع:

هناك ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية تدل على إمكانية الإبداع:

1. العقل المتسائل الخلاق – هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقاً لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر.
2. القدرة على التحليل والتجميع – وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
3. القدرة على التخيل والحدس – وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على ربط الأفكار – ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
4. الشجاعة أو الثقة بالنفس – وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
5. التمرد على السلطة، يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العلمية السابقة.
6. النزوع إلى التجريب – يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمة بحد ذاتها بل يميل إلى الشك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
7. النقد الذاتي – إن المبدع هو الذي يستطيع تهينة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها (المغربي، 1995 ص 345-346).

### \* خصائص الإداريين المبدعين:

يعتبر الإداري المبدع شخصاً مخالفاً في تصرفاته للأفكار التقليدية التي يحملها أغلبية الناس الذين يكرهون التغيير ويفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل ولا يحبون التجريب والإبداع لأنه مرتبط بالمخاطر ويتميز الشخص المبدع بالخصائص التالية:

- البصيرة الخلاقة ويعني ذلك القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وعلى طرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة واضحة عليها.
- الثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة: فالمبدع لا يستسلم بسهولة إذا يتوقع الإداري المبدع الفشل ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمياً على متابعة جهوده.
- القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير – فالمبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه فضول البحث عن حلول وهو أحد الأركان المهمة للإبداع.
- الجرأة في إبداء الآراء والمقترحات. وتنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا. وهي صفة لا تتوافر في المتملقين الذين لا يتقنون إلا فن ترديد الموافقات وطأطأة الرؤوس دونما تفكير طمعاً في كسب رضا رؤسائهم أو خوفاً من غضبيهم.
- الاستقلالية الفردية – لا يحب الفرد المبدع أن تفرض عليه سلطة الغير كما أنه لا يحب أن يفرض سلطته على الآخرين.
- القدرة على التكيف والتجريب والتجديد – إذ يشك المبدع بالقضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر بالمبدع أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق إذ يعتبر أن تلك أموراً نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الإنسان.

### \* الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري إبداع جماعي مؤسسي أيضاً وهو أعم وأشمل من الإبداع الفردي ويعني القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية ومن مقومات (متطلبات) الإبداع الإداري ما يلي:

1. الانتماء المؤسسي – يعتبر الانتماء الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساساً للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي وتعتبر اليابان مجتمعاً وإدارات مثلاً حياً على ما لهذا المفهوم من أهمية ودوره في عملية الإبداع.
2. الحس الاقتصادي والاجتماعي – إن ميرر وجود الإدارة هو تحقيق الكفاية والفعالية وتعني الكفاية خفض النفقات. أما تحسين نوعية الخدمة المقدمة فتأتي بفعل الحس الاجتماعي. إن انعدام هذا الحس من شأنه أن يؤدي إلى إهدار الموارد ناهيك عن عدم القدرة على الإبداع.
3. الانفتاح على الرأي الآخر - لابد للإبداع الإداري من مناخ تنظيمي يسوده احترام الرأي الآخر وليس الإصرار على إسكاته فالحوار هو الذي يوصل للجديد والمفيد.
4. الإيمان بمواهب الآخرين – لما كانت الإدارة جهداً جماعياً فلا يمكن للإبداع أن يتحقق إلا بتشجيع كافة العاملين على المساهمة بأقصى إمكانياتهم في تحقيق الأهداف

التنظيمية وحتى يتحقق ذلك فلا بد للإدارة من أن تولي عظيم الاهتمام لتشجيع روح الفريق.

5. يتحقق المجال الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام بالابعاد الإنسانية في النظر للمعلمين والذين كما اسلفنا هم أدوات الإبداع فإذا صفت نفوس الأفراد وأذهانهم وشعروا أنهم محل اهتمام الإدارة اجتهدوا في العمل على ما يحقق إنتاجاً بكلفة أقل ونوعية أفضل.
6. المثالية والمستقبلية – يتميز المبدعون بالسعي المستمر للأفضل واستشراف المستقبل وروية الفرص المتاحة والتفكير بكيفية استثمارها. (القيوتي 2000 ص314-316).

### \* معوقات الإبداع:

لقد سبق أن ذكرنا بأن الإبداع هي قدرات مولودة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإنضاجها. ولذلك فإن سنبدي أهم العوامل التي تقف عائقاً في سبيل تنمية الإبداع وإظهاره.

#### أ- المعوقات الشخصية:

وهي التي تتعلق بالفرد من حيث تكوين شخصية الام الذي يفرض عليه الانحراف لا شعورياً. فقد يتعرض الفرد منذ طفولته إلى أنواع من التربية الأسرية أو الدينية أو الاجتماعية مما يدفع به إلى اللجوء لاستخدام وسائل دفاعية لحماية ذاته. وأهم هذه الوسائل ما يلي:

1. السلوك العدواني: وهو نتيجة شعور الفرد بتهديد خارجي على ذاته. فالخوف من خطر قوي على ذاته يدفع بالفرد إلى السلوك بشكل شاذ وعنيف تجاه الآخرين.
2. الإسقاط: وهو أن يلجأ الفرد لأن ينسب السلوك غير المقبول إلى اشخاص آخرين فعدم تعاون الفرد مع زملائه في العمل بسبب انطوائه مثلاً قد يعزیه إلى كراهية الآخرين له أو لأنهم أنانيون.
3. أحلام اليقظة: يلجأ الفرد إلى أحلام اليقظة حتى لا يوصف بالشذوذ والانحراف.
4. الكبت اللاشعوري: إن تعرض الفرد إلى ضغوط خارجية نتيجة السلوك الشاذ يؤدي إلى محاولة إخفاء مشاعره.
5. الاستبدال: قد يلجأ الفرد إلى تعويض أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها بأهداف أخرى حتى يتمكن من التعايش مع الأسرة أو المجتمع.

#### ب- المعوقات التنظيمية:

وهي المعلومات الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الفرد كالقوانين والأنظمة المؤسسية. فالسياسات والأهداف والإجراءات والهيكل التنظيمي وفلسفة الإداريين ونمط السلطة ونمط القيادة ونظم الاتصال المستخدمة. وغيرها قد تعمل كعوائق في طريق الإبداع.

#### ج. المعوقات الاجتماعية:

وتتضمن العقائد السائدة والعادات والتقاليد وأيدولوجية المجتمع وجهاز الحكم وسياسة التعليم والتصنيع ونظرة المجتمع نحو التغيير وتحمل المخاطرة ونظرة المجتمع نحو التجارة وسعر الفائدة ونظام السوق وغير ذلك.

#### د. المعوقات البيئية:

وتتضمن السياسات التنموية المختلفة، الفقر، البطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة في العمل، النشاط الاقتصادي العام، وغير ذلك. (المغربي 1995 ص346-347).

#### \* ومن معوقات الإبداع:

1. مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
2. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل.
3. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم: إن عدم الثقة عند بعض المديرين بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع أسلوب مركزي في الإدارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين حتى ألا يكشفوهم أو يلقنوا الأنظار لقدراتهم.
4. سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة: إن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري وبنمط الإشراف السائد وأسس الترقية ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتياً للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها.
5. عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة: تعبر القيادة أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ إنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف المرجوة.
6. القيم الاجتماعية السائدة: يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة وهو أمر يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير.
7. الظروف الاقتصادية: لا يعتقد المؤلف أن الفقر أو العوز أو قلة الراتب تكون دائماً معوقات للإبداع الحقيقي بل أن ذلك قد يكون عاملاً دافعاً يقود الإنسان إلى الإبداع لمحاولة التعويض. ولكن بشكل عام فلا متسع للإبداع مع سوء الظروف الاقتصادية.
8. ازدواجية المعايير المتبعة في التنظيم: إن من أهم حوافز الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وإن الكسل يعاقب. ولكن يلاحظ في بعض التنظيمات أن مؤهلات الانقياد والخنوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة فكثيراً ما نجد طول اللسان والتردد على المسؤولين وإتقان مهنة التزلف هي الطريق الأقصر والأسهل والأكثر أمناً للتدرج الوظيفي بالمقارنة مع العمل الجاد الذي لا مجال في مثل هذه البيئات. (الفريوتي، 2000، ص307-310).

#### \* تنمية الإبداع وتطويره:

- تقدم علماء النفس بعدد من الاقتراحات التي تعتبر مهمة في تنمية الإبداع وتطويره، ورغم أنه لا يمكن الوقوف على الكثير منها من ناحية أو إيراد جميع ما ورد في هذا الموضوع من ناحية أخرى فإننا نتقدم بالاقتراحات التالية:
1. تشجيع الفرد على السؤال: سواء كان الفرد طفلاً أو راشداً يعمل في وحدة مؤسسية فلا بد من تشجيعه على أن يسأل أسئلة مثيرة ومحرضة.
  2. ضرورة الربط بين التعلم النظري والعملية خاصة في المعاهد التعليمية على جميع مستوياتها. فالتفكير مهارة تنمو من خلال التدريب والتطبيق.
  3. وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وتنمية روح التعاون والمشاركة والنقد البناء واحترام أفكار الآخرين وخلق زوابع الأفكار الخلاقة (Brain Storming). وهذا يتضمن تشجيع التفكير الاستراتيجي بإيجاد قيم وأهداف بين العاملين وأرباب العمل وخلق مناخ تنظيمي صحيح.
  4. الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات وعلى مقاعد الدراسة.
  5. وجود قيادة إدارية متفهمه وواعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
  6. زيادة النوعية نحو بيئة الأعمال الشاملة بحيث ينظر إلى المؤسسة كجزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية والتعليمية وغيرها. الأمر الذي يؤدي إلى شمولية التفكير وتوسيع الرؤيا في تكامل المجتمع ووحدته.

#### \* تنمية القدرات الإبداعية الفردية:

- تتلخص استراتيجية تنمية المهارات الإبداعية باتباع المنهج العلمي في تشخيص المعوقات للإبداع ومحاولة إزالتها وبشكل عام هناك عدة مهارات يرى المتخصصون أنها أساسية في هذا المجال هي:
1. تطوير مهارة التحليل – يتم تطوير هذه المهارة بتطوير مختلف الأبعاد اللازمة لمعالجة أي موضوع فكلما كانت الإجابات سلبية على الأسئلة المطروحة عليه كلما كان هناك حاجة لإزالة المعوقات.
  2. زيادة الإهتمام بالآخرين وحاجاتهم – ويمكن معرفة درجة الإهتمام بالآخرين من محاولة معرفة نوع الردود على الأسئلة المطروحة عليه فإذا كانت اجابات المدير على هذه الاسئلة بـ نعم فإن ذلك يعني افتقاره لحساسية كافية أو اهتمام كاف بالموظفين وأن عليه تطوير نفسه بالاتجاه الصحيح.
  3. التركيز على التخطيط الاستراتيجي. ويتعلق ذلك بالاهداف الرئيسية وليس بالامور الاجرائية.
  4. زيادة القدرة على التركيز على الامور التي يمكن عمل أشياء مميزة فيها تأتي نتيجة تفويض الامور البسيطة التي لا تتغير نتائجها كثيراً تفويضها للمرؤوسين – إن مؤشر امكانيات الإبداع هنا هي درجة الإهتمام الذي يحظى به موضوع ما فكلما زادت درجة الإهتمام بالموضوع كلما كانت امكانية الإبداع أكبر ولذلك يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الإهتمام الموجودة لدى العاملين بالعمل.

5. زيادة القدرة على التكيف مع التغيير – تعتبر القدرة على التكيف مع التغيير من خلال اعتباره شيئاً حتمياً مهارة ضرورية للإبداع.
6. مهارة الصبر – تتمثل هذه المهارة بالقدرة على إعادة تقييم الذات. إن من شأن ذلك أن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية وتقييم نفسه على أساس دوره القيادي وكذلك على تقييم أداء الجهاز مع الثقة في المستقبل. (القيوتي، 2000، ص 310-313).

### \* بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي:

هناك بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع وهي:

1. التعود على التفكير في المجالات التي تخلو من التعقيد والاحكام المسبقة.
2. الاتصاف بنظرة نقدية للأحكام الشخصية ومنهجية التوصل إليها كما لو كانت من الآخرين.
3. عدم أخذ الأمور كمسلمات واستعمال كافة الوسائل المتاحة لتمحيص الأفكار.
4. تنمية مهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل.
5. إتاحة الفرصة للغير ممن يتصفون بالذكاء لاختبار ما تتوصل إليه من نتائج.
6. أخذ فرصة كافية لمناقشة الأفكار الجديدة. يجب على الإدارة من أجل توفير مجالات الإبداع أن تشجع العاملين على إجراء المناقشات وعقد جلسات الحوار.



## طرق تنمية التفكير الإبداعي

الوصف	الطرق
- وفيها يتقمص الفرد الدور الذي يتفق عليه مما يسمح له بالتصرف كصاحب الدور وتسهم هذه الطريقة في تنمية خيال الفرد دون التقييد بأية قيود.	أولاً:- الطرق الفردية 1- لعب الأدوار
- يمكن استخدام العلاج النفسي في تعديل بعض سمات الشخصية التي تعوق ظهور الإبداع ونموه فيالعلاج النفسي يمكن أن يتحكم الشخص في معدل فشله مما لا يعوقه عن العمل أو يتخلص من بعض الحيل الدفاعية التي تقف حائلاً بينه وبين إنجاز الأعمال الجديدة الطريقة.	2- العلاج النفسي
- تستخدم طرق النمذجة والتقليد والتعميم والتعليم الاجتماعي لتعديل الاتجاهات من هذه الاتجاهات تنمية الوعي بالإبداع كما تستخدم هذه الطريقة اكتساب الاتجاهات نحو الإبداع وعدم الخوف من كل ما هو جديد.	3- تعديل الاتجاهات
- تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد الخصائص الأساسية للنتائج أو الفكرة ثم تعديل كل خاصية بأكثر من طريقة بعد استعراض كل الخصائص وتعديلاته الممكنة يمكن تقييم ما تم التوصل إليه لاختيار أفضل التعديلات المقترحة تمهيداً لوضعها موضع التنفيذ.	4- حصر الخصائص
- تقوم هذه الطريقة على اختيار أسخف فكرة من بين عدة أفكار يمكن أن يكون قيمة كبيرة في الوصول إلى حلول جديدة.	5- استخدام أسخف فكرة
- يمكن زيادة الوعي عن طريق أن يفهم الناس العمليات السيكولوجية التي تضمنتها وإذا أدركوا العناصر فإنه يمكن تنمية الإبداع ومن أهم الطرق المستخدمة بتألف الأشتات:- أ- اللعب بالكلمات ب- اللعب بالمبادئ العملية ج- اللعب بالإستعارات والكفاليات.	ثانياً:- الطرق الجماعية 1- تألف الأشتات
- يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب استخداماً في تنمية الإبداع ويعتمد العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما:- 1- تأجيل الحكم على قيم الأفكار ب- الكم يولد الكيف مراحل حل المشكلة في جلسة العصف الذهني:- 1- مرحلة صياغة المشكلة 2- مرحلة إعادة صياغة المشكلة. 3- العصف الذهني لواحدة أو أكثر من المشاكل 4- تقييم وتثمين الأفكار.	2- العصف الذهني
- تهدف هذه الطريقة إلى استخدام وفحص ودراسة مشكلة معينة باستخدام الأساليب الدرامية وذلك يتقمص كل فرد دوراً يقوم به وفي نهاية التنافس يتم تحليل النتائج التي توصل إليها الأفراد ومن خلال عملية التقويم في ضوء محكات موضوعية.	السوسيودراما

فاروق عثمان (1995) ص12-13.

ما هي واجباتنا لتحريك وتنمية أصحاب المواهب والإبداعات:

الأمة العربية غنية برجالها وخبراتها وعلمائها والدليل على ذلك أننا سمعنا عن العديد من العلماء والخبراء الذين غادروا إلى دول المهجر فأصبحوا عظماء في مشاركتهم في مسيرة التنمية والتغيير والابتكار في الدول التي هاجروا إليها. هؤلاء توفرت لهم الإمكانيات للبحث والتجريب والاحتكاك بأصحاب الخبرات فتوافرت لهم فرص العمل والبناء.

هناك عدة نقاط يجب على الإدارة بمستوياتها الثلاث (العليا - الوسطى - الدنيا) الأخذ بها نحو المبدعين والموهبين:

1. أن تنشئ الإدارة إدارة خاصة تحت أي مسمى وليكن إدارة التغيير أ والبحث والتطوير ويكون تحت أشرفها مباشرة.
2. التهيئة المكانية والتي تتمثل في القاعات والمعامل والورش للبحث والتحليل وإجراء البحوث والتجارب.
3. توفير جميع الكتب والمراجع والمجلات العلمية الخاصة بالتخصص من أجل البحث وملاحقة كل جديد.
4. الاشتراك في الجمعيات العلمية المحلية والعالمية المتخصصة وتبادل المشورة والبحوث معها.
5. السماح للمبدعين من العلماء والخبراء في حضور الندوات والمؤتمرات الفكرية والإبداعية والبحثية.
6. احتكاك المبدعين بالعالم الخارجي خاصة بأهل الخبرة من العلماء والفنيين.
7. إعطاء الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية.
8. أعطي فرصة للمبدعين للتقدم والمشاركة في المناصب ليكونوا قدوة لزملائهم.
9. محاولة حل ما يواجه المبدعين من المشاكل والعقبات حتى على مستوى الأسرة لكي لا تعيق المبدع عن التفكير والبحث والتجريب.
10. يجب الاحتفاء بالمبدع عند حصوله على درجة علمية أو اختراع وسط جمهور العاملين وبحضور المسؤولين وأصحاب الأقسام الصحفية. (ابو السعود 1995 ص 5-9)

### \* كيف ينمي المبدع نفسه؟

1. يجب أن لا يقف المبدع عند زيادة حد معين من العلم والتدريب بل يجب عليه أن يصل إلى درجة أعلى من القدرة على العطاء من خلال مداومة التدريب والإطلاع.
2. أن يتخير الأوقات والأمكنة المناسبة للإثارة والإنتاج والبحث.
3. راجع نفسك دائماً فالذاكرة وأعمال التخيل هما العمدة في كشف الجديد والمثير.
4. عش المشكلة التي تواجهك أو تواجه مؤسستك واجعلها تسيطر على مخيلتك وعقلك.
5. سجل كل خاطرة أو صورة أو معلومة حال ورودها فالمثل يقول "الأفكار صيد والكتابة قيد".
6. تردد على أصحاب الخبرة والعلم والتخصص واستشرهم في أمور بحثك ومشاكلك.
7. ثابر وجاهد وتأمل وحاول ولا تينس واستطلع المراجع والكتب التي تناولت موضوع بحثك أو مشكلتك.
8. أعط نفسك راحة بين الفينة والأخرى لأن النفس لها طاقات وقدرة على التحمل.

9. خلص نفسك من كل أنواع التعصب وأبعد عنك كل شائبة قد تعوقك وارتبط بكل  
كيانك بطبيعة ما تتناوله.
10. كن صبوراً ولا تتعجل النتائج فالأمر يحتاج إلى روية وصبر. (أبو سعيد 1995  
ص9-11)

## المراجع

1. أبو السعيد، احمد. (1995م). إعادة بناء المؤسسات العربية، خطة عمل للمستقبل، تحريك وتنمية الطاقات الإبداعية العربية، المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة
2. عثمان، فاروق السيد. ( 1995م). إعادة بناء المؤسسات العربية، خطة عمل للمستقبل، بناء مهارات التفكير الاستراتيجي في مجال الإدارة، المؤتمر السنوي الثامن للتدريب والتنمية الإدارية، القاهرة
3. القريوتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان- الأردن.
4. المغربي، محمد كامل، ( 1995 ) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

## الإدراك Perception

مُعَلِّمًا:

يعتبر هذا العصر عصر الإدارة بحق، فما مِنْ اكتشاف أو اختراع أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة، وما مِنْ جمود أو تأخر أو تراجع إلا وتقف وراءه الإدارة والترهل الإداري. فتميز أي نظام يعزى إلى تميز العملية الإدارية فيه وتميز مدخلاته البشرية.

وينظر إلى الإدارة في العصر الحالي على أنها القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة، سواء كانت تعمل في مجال الزراعة أو الصناعة أو في مجال الخدمات الأخرى كالمنظمات التعليمية أو الخيرية أو الصحية، ولا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها دون وجود إدارة سليمة وواعية.

أن للإدارة التربوية أهمية وأثر كبير في إنتاجية العملية التربوية وفي مختلف أبعادها التخطيطية والتنظيمية والإشرافية والتفويضية وهي في اتصال مباشر مع العملية التعليمية ولذلك أصبحت الإدارة التربوية علماً من العلوم الهامة التي فرضت نفسها على مؤسسات إعداد وتدريب المعلمين في المعاهد والجامعات. ومما يزيد من أهمية الإدارة بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص هو أنها تتعامل بشكل كبير مع العنصر البشري، فالإنسان هو هدفها وهو أدواتها في التغيير.

إن القادة التربويين يجدون أنفسهم أمام تحديات مستمرة عند اتخاذ قرار معين، حيث أننا نعيش في قرن يتسم بتسارع في تفجر المعارف وتنامي في الآمال والطموحات البشرية وسهولة في الاتصال والتواصل، وهذا يتطلب حصافة وفطنة وشمولية في التفاعل المنفتح مع كم هائل من بيانات ومعلومات بحاجة إلى مقدرة على إدراكها وتبصرها ورشد في عملية الاختيار من بينها، حتى يتمكن القادة والإداريون التربويون من اتخاذ القرار الأكثر ملاءمة والأكثر رشداً وعقلانية. (الطويل، 1999م، ص254)

ويتوقف سلوكنا واتخاذنا لقرار معين على كيفية إدراكنا وانتباهنا لما يحيط بنا من أشياء وأشخاص ونظم اجتماعية. ونحن نتعامل مع المثيرات الموجودة في البيئة كما ندركها نحن وليس كما هي في الواقع. ومن هنا فإن أسلوب إدراكنا للأشياء من حولنا يحدد سلوكنا وحكمنا تجاه هذه الأشياء وتجاه هؤلاء الناس، ولإدراك علاقة وطيدة بخصائص الفرد القائم بالإدراك، وخصائص البيئة التي تحتوي على المثيرات، وأيضا فإن خصائص المثيرات أو الشيء محل الإدراك لها تأثير كبير على تفسيرنا للأشياء. (ماهر، 2000م، ص53).

وتبدو العلاقة بين السلوك التنظيمي وعملية الإدراك عملية وثيقة، انطلاقاً من أن السلوك الإنساني يعتمد على الطريقة التي يدرك الناس فيها طبيعة العالم من حولهم، والأحداث الجارية، وعلاقات البشر الذين يعيشون في هذا العالم، (القريوتي، 2000، ص104).

وعلى الرغم من أن الناس يستقبلون نفس المعلومات إلا أنهم يعالجونها ويفسرونها بطرق مختلفة، ويرجع ذلك إلى الاختلاف في شخصياتهم، وفي الخبرات التي مروا بها، والاختلاف في حاجاتهم ومصالحهم والمعلومات المتوفرة لديهم.

ويرى بورنس (Burns) أن للإدراك أثر كبير على حياة الناس وعلى علاقاتهم مع بعضهم البعض، وتشير بعض الدراسات إلى أن للإدراك له تأثير كبير على جوانب العملية الإدارية المختلفة، مثل: التقييم للأداء والقيادة والدافعية نحو العمل والاتصالات وطريقة اختيار العاملين من قبل الرئيس. (Burns, 1982 p136)

إن فهم سلوك الأفراد وطريقة تصرفاتهم في المواقف المختلفة له أثر كبير في نجاح المنظمات، وحتى تفهم سلوك الأفراد في المنظمات يجب أن نقف على طريقة إدراكهم للواقع أو البيئة التي يعيشون فيها، ذلك لأن إدراك الفرد لهذا الواقع يؤثر بدرجة كبيرة على مدى استجابته للمواقف، وهذا يدعونا إلى البحث عن طبيعة إدراك الأفراد وتفهمهم للأمور، وايضاً دراسة العوامل المؤثرة في هذا الإدراك، وعلاقة ذلك بالسلوك الفردي. (عبدالباقي، 2000م ص44).

وبما أن عملية الإدراك تعتمد بشكل رئيسي على الحواس الخمسة فإن هذه الحواس قد تخدعنا في بعض الاحيان، فنفسر الأمور ونلاحظها وندركها بخلاف ما هي عليه، وبالتالي فإن القرارات التي نتخذها تكون خاطئة أو ناقصة أو غير ملائمة لطبيعة المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها. ومن هنا فإن الإداري التربوي يجب أن يكون ملماً بمفهوم الإدراك ومشاكله ومراحل نموّه حتى تكون قراراته صحيحة وموضوعية.

### \* مفهوم الإدراك:

الإدراك من الناحية اللغوية يعني عملية الاستيعاب أو الفهم عبر وسائل الحس المختلفة، أما من الناحية السيكولوجية: فهو عبارة عن وعي واحد موحد يتم لدى الفرد للمثيرات المختلفة عبر العمليات الحسية. (المدھون، الجزراوي، 1995م، ص 207). يعرف السلمي الإدراك "بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية (stimuli) وتفسيرها بواسطة الفرد تمهيداً لترجمتها إلى سلوك". ويعرف الكاتبان (Kretiner, kinicki) الإدراك بأنه "عملية ذهنية ومعرفية تساعدنا على تفسير وفهم ما يحيط بنا". ويرى كاتب آخر أن الإدراك هو "الصورة التي ينظم بها الفرد الخبرات التي يمر بها والانطباعات التي يكوّنها ويفسرها ويتعامل مع البيئة على أساسها.(حريم، 1999م، ص73).

ويعرف الإدراك على أنه عملية سيكولوجية مستمرة يعيشها الفرد طوال حياته نتيجة لتفاعله مع المثيرات البيئية المختلفة عبر حواسه بحيث تمكنه من استقبال واختيار وتنظيم هذه المثيرات. ومقارنتها مع مخزون المعلومات المتوفرة لديه وفهمها وتفسيرها وبالتالي اتخاذ القرار المناسب (السلوك) للتفاعل مع هذه المثيرات.(المدھون، الجزراوي، 1995م، ص208).

ويرى حريم أن الإدراك عملية تفكيرية تشتمل على انتقاء المعلومات وإعطاءها معنى معيناً. ويعرف العمري الإدراك بأنه " العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في وقت معين. ويمكن تعريفه على أنه العملية الخاصة بتفسير وترجمة المعلومات التي ترد إلينا. ويعرف آخرون الإدراك بأنه "عملية تنظيم المعلومات الواردة من البيئة بحيث تؤدي معنى، والإدراك عملية معرفية". (حريم، 1999م، ص73).

وتعرف عملية الإدراك perception بأنها عملية نفسية ديناميكية مسؤولة عن استلام المعلومات المحسوسة وتنظيمها وتفسيرها، وعلى الغالب فإن عملية الإدراك تتم دون تخطيط واع ودونما قدرة على التحكم بها. وكثيراً ما تتم عملية الإدراك بشكل

انتقائي حيث يتم التركيز على عناصر محددة ويتم تجاهل عناصر أخرى. (القيوتي، 2000م، ص106).

ويرى محمد الحناوي ومحمد سلطان أن عملية الإدراك عملية معقدة ينتج عنها صورة متميزة للعالم قد تختلف كثيراً عن الواقع. ويكمن مفتاح تفهم هذه العملية في ضرورة الاقتناع بأنها ليست تسجيل دقيق لوضع ما، ولكنها تفسير أو تأويل لهذا الوضع. (الحناوي، سلطان، 2000م، ص165).

ويعرف دسلر Dessler الإدراك على أنه العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يرى العالم المحيط فيه، ويحدث ذلك عن طريق استقبال المعلومات ثم تنظيمها وتفسيرها، وتشكيل معاني ومفاهيم خاصة بها. (Dessler, 1980, P.132).

ومن خلال التعريفات التي تم استعراضها سابقاً أن الإدراك عملية عقلية يترتب عليها استقبال للمثيرات الخارجية وتفسيرها وتصنيفها وتنظيمها ثم انتقاء المعلومات اللازمة منها واعطائها معنى معيناً وتجاهل المعلومات غير الضرورية، ثم التصرف في ضوء هذا الانتقاء وهذا التجاهل للمعلومات. فالإدراك وظيفة من الوظائف العقلية المعقدة التي يقوم بها الإنسان كالانتباه والتفكير والتصور... الخ.

#### \* ميكانيكية عملية الإدراك:

تبدأ الخطوة الأولى في عملية الإدراك بالإحساس، ويعتبر الإحساس الخطوة الأولى في التعرف على مكونات البيئة، فعن طريق الإحساس نعي ما حولنا ونشعر بما يحيط بنا. ويقصد بالإحساس الطريقة التي تؤثر فيها محتويات البيئة في شعورنا، ويتم هذا التأثير عن طريق الحواس الخمسة المعروفة: البصر، الشم، السمع، اللمس، الذوق. (الجسماني، 1994م، ص113)

ويضيف الجسماني أنه عندما يعرض شيء ما أمامنا فإنه ينبه حاسة البصر لدينا وهي العين، فالأشعة الصادرة عن ذلك الشيء تقع على العين، والمنبه الذي يقع أثره على العين يستثير تيارات عصبية ينتقل من خلالها إلى الدماغ مما يؤدي إلى سد الفجوة الكائنة بين الجانبين الجسمي والنفسي، ونتيجة هذا الالتقاء يحدث الشعور بالإحساس، وعلى هذه الصورة يتم السمع واللمس والشم والذوق. وعندما يقوم الفرد بتفسير وتعليل لطبيعة الإحساسات القائمة على سالف الخبرة فإنه يحصل الإدراك.

فالإدراك هو عملية تمييز بين المنبهات التي تتأثر بها الحواس المعروفة وتفسير معاني تلك المنبهات، والإدراك هذا يتخلل عمليات الحواس فيظهر أثره في السلوك. وليس الإدراك استنساخ لما هو موجود في البيئة من منبهات عن طريق الحواس فقط. إنما هو عملية معقدة يؤديها الدماغ تتضمن الغرلة والتصنيف والتعليل والتفسير لطبيعة تلك المنبهات. ولكل حاسة حدود معينة في إدراك ما يرد لها من منبهات. فإن انخفضت قوة المنبه أو قلت درجته عن الحد المقتضى لتنبيه الحاسة المعنية فلا يكون هناك إدراك وهذا ما يفسر عدم سماعنا للأصوات المنخفضة وعدم رؤيتنا لبعض أنواع الأشعة وهكذا بالنسبة لباقي الحواس الأخرى من حيث مستوى ودرجة تأثرها بالمنبهات التي تؤثر في تلك الحواس. (الجسماني، 1994م، ص115).

وتتلخص ميكانيكية عملية الإدراك بما يلي:

1. الإحساس: يعتبر الإحساس أساس الفكر والمعرفة، ويتم الإحساس بواسطة الحواس الخمسة، وهي: البصر، الشم، الذوق، اللمس، السمع، وتنتقل هذه الإحساسات إلى الدماغ.
2. الإدراك: وهنا يقوم العقل بتفسير الإحساسات السابقة بما لديه من خبرات ومعلومات ولا تتم عملية الإدراك بدون عملية الإحساس السابقة.

**\* الإدراك من وجهة نظر الإسلام**

قال تعالى في سورة الأنعام:

**"لا تدركه الأبصار وهو يدرك الأبصار وهو اللطيف الخبير" آية (103)**

جاء في تفسير الغوي: وأما قوله " لا تدركه الأبصار " فاعلم ان الإدراك غير الرؤية لأن الإدراك هو: الوقوف على كنه الشيء والإحاطة به، والرؤية: المعاينة، وقد تكون الرؤية بلا إدراك. (البغوي، ص174)

وقال سبحانه وتعالى في سورة الأنفال:

**" ولا تكونوا كالذين قالوا سمعنا وهم لا يسمعون " آية (21)**

وقال تعالى في سورة آل عمران:

**" فلما أحس عيسى منهم الكفر قال من أنصاري إلى الله قال الحواريون نحن أنصار الله آمنا بالله واشهد بأنا مسلمون " آية (52).**

يفسر البيضاوي كلمة أحس على النحو التالي:

"فلما أحس عيسى منهم الكفر" تحقق كفرهم عنده وتحقق ما يدرك بالحواس" (البيضاوي، ص44).

أما ابن كثير فيفسر كلمة أحس على النحو التالي:

"فلما أحس عيسى" أي امتشعر منهم التصميم على الكفر والاستمرار على الضلال. (ابن كثير، ص486).

وقال سبحانه وتعالى في سورة الأنبياء:

**" فلما أحسو بأسنا إذا هم منها يركضون " آية (12).**

يفسر البغوي هذه الآية كما يلي:

**" فلما أحسو بأسنا" ، أي [ رأوا] عذابنا بحاسة البصر، " إذا هم يركضون**

**" ، أي يسرعون هاربين. (البغوي، ص312).**

وقال تعالى في محكم كتابه الكريم:



( قل هو الذي أنشأكم وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة قليلاً ما تشكرون

( سورة الملك.آية:23

وقال سبحانه وتعالى في موضع آخر:

(وقالوا لو كنا نسمع أو نعقل ما كنا في أصحاب السعير) سورة الملك. آية:10.

وقال سبحانه وتعالى في أواخر سورة آل عمران:

( ربنا إننا سمعنا منادياً ينادي للإيمان أن آمنوا بربكم فآمنوا) آية:193.

ففي هذه الآيات تظهر أدوات الإدراك التي زُوِّد بها الله سبحانه وتعالى الإنسان الذي خلقه وهي: السمع والابصار والأفئدة والعقل. وكما جاء في تفسير السيد قطب، فإن السمع والأبصار معجزتان كبيرتان عُرف عنهما بعض خواصهما العجيبة. والأفئدة التي يعبر بها القرآن عن قوة الإدراك والمعرفة، معجزة أعجب وأغرب، ولم يعرف عنها بعد إلا القليل، وهي سر الله في هذا المخلوق الفريد. وهي الخاصية التي صار بها الإنسان إنساناً، وهي قوة الإدراك والتمييز والمعرفة التي استخلف بها الإنسان في هذا الملك العريض. والتي حمل بها الأمانة التي أشفقت من حملها السماوات والأرض والجبال. (المدهون، 1995م، 259).

إن الإدراك عند علماء المسلمين لا يختلف كثيراً عن أدق مفاهيمه التجريبية الحديثة. فهو عندهم كما هو اليوم عملية معقدة يشترك فيها العقل والحواس ويشمل كيان الفرد الوجداني. فعلماء المسلمين أمثال الغزالي وابن سينا وابن رشد وابن ماجه قد بحثوا مسألة الإدراك فميزوا شأن علم النفس اليوم بين الإدراك القائم على الحواس والإدراك العقلي، والحواس عندهم تدرك الجزئيات أما العقل فإنه يدرك الكلّيات وهو المترجم لمعاني ما يريده عن طريق الحواس. ويعرف الغزالي الإدراك بأنه " أخذ صورة المدرك وعلى مراتب في التدرج". وبقدر ما يعبر علم النفس اليوم أهمية للحواس الخمسة المعروفة فإن فلاسفة المسلمين أعاروها نفس الاهتمام من حيث سلامتها وأهميتها للإدراك واستيعابه. (الجسماني، 1994م، ص116).

**\* مراحل تطوّر ونمو الإدراك:**

هناك مراحل تطوّر ونمو يمر فيها الإدراك يمكن إدراجها على النحو التالي

(القيوتي، 2000م، ص110).

### 1- مرحلة التعرض للمثير وإدراكه بشكل عام:

تبدأ الخطوة الأولى للإدراك بتعرض الإنسان لمؤثر خارجي تستقبله الحواس. وتتمثل هذه المرحلة بإدراك الشخص لما يدور حوله بشكل عام، ودونما تمييز دقيق يمكنه من التمييز بدقة بين خبرات أو مشاهدات مختلفة. فقد يدرك الطفل لأول مرة أن كل ما يمشي على أربع هي حيوانات، دون أن يكون قادراً على التمييز بين مختلف أنواع هذه الحيوانات.

### 2- مرحلة انتقاء المعلومات والتمييز بينها:

وهنا ينتقي الإنسان ما يهمه وما يلفت نظره من المؤثرات، ويصبح الإدراك أكثر دقة بفعل الخبرة والتكرار. فالطفل بعد تعرفه على حيوان ما كالقط مثلاً لعدة مرات تصبح هذه التسمية محفوظة في ذهنه ويدرك أن هناك حيوان مميز عن الفئة العامة من الحيوانات التي كان يعتبر القط أحدها.

### 3- مرحلة التصنيف والتكامل:

تتمثل هذه المرحلة المتقدمة من الإدراك في تصنيف المعلومات وتنظيم المدركات المختلفة حسب الأطر المرجعية المتوافرة لدى الفرد تحت عناوين مميزة بحيث تصبح الخبرة متكاملة. فلا يقتصر مفهوم الحيوان عند الإنسان على القط، بل يتعدى ذلك ليشمل أنواعاً أخرى من الحيوانات، بل ويصبح الإدراك أكثر دقة، بحيث يميز الشخص بين القط الصغير والكبير وبين الذكر والأنثى وهكذا بالنسبة لحيوانات أخرى.

### 4- مرحلة التحليل والاستقرار:

يبدأ في هذه المرحلة تحليل المعلومات التي تم تصنيفها للوصول إلى صيغ تفكيرية ثابتة يمكن للشخص فيها التعرف على ما يحيط به وأن تغيرت أشكالها وألونها وأحجامها، وحتى لو كانت ضمن فئات متشابهة. حيث يستقر الإطار المرجعي ويثبت ويصبح حافظاً للمعلومات وإطار يمكن من خلاله تبويب خبرات كثيرة.

### 5- عملية الاستقراء والاستنباط:

يتم في هذه المرحلة الوصول إلى الاستنتاجات والمفاهيم والأحكام والتفسيرات للظواهر محل المشاهدة.

وهناك تقسيم آخر يشبه التقسيم السابق لمراحل تطور ونمو عملية الإدراك. فيرى حريم أن هناك مراحل متشابهة أساسية يتفق تواليها في عملية الإدراك، وقسم هذه المراحل إلى ستة خطوات، ونوردها كما يلي:

1. تعرض الإنسان لمثير: ليس كل ما يراه الإنسان أو يسمعه أو يحس به يثير انتباهه، فالإنسان يعيش وسط مثيرات عديدة مختلفة لا يمكن استيعابها كلها، لذا فإنه يختار مثيراً معيناً ويستجيب له.
2. تسجيل المعلومات وتبسيطها: هنا يوصل الإحساس معلومات خام إلى الدماغ ويقوم الدماغ بترجمة وتفسير المعلومات الخام في صورة ومخططات ذهنية ( فئات

- معرفية، مسميات...) وتخزينها، ولا يقوم الدماغ بتخزين المعلومات الخام المنقولة إليه بصورتها الأصلية.
3. تنظيم المعلومات: يقوم العقل في هذه المرحلة بتنظيم المعلومات المترجمة في أشكال ذهنية وتصنيفها وترتيبها في وحدات أو مجموعات أو فئات مستقلة على اساس التشابه به أو التكامل أو التقارب، ومن ثم العمل على تخزين المعلومات والاحتفاظ بها في الذاكرة.
4. تحليل وتفسير المعلومات: حيث يتم الانتقاء من بين المعلومات المنظمة والمخزنة، وتحليلها وإعطائها معنى في ضوء خبرات الفرد السابقة يمثل هذا الموقف وشخصيته وقيمه وغيرها، وهذه المرحلة تعتبر أهم جانب معرفي في عملية الإدراك.
5. الاستجابة السلوكية: وتتمثل هذه المرحلة في إقدام الفرد على سلوك معين في ضوء تفسيره للمثير والمعنى الذي كونه عنه. وقد تتخذ الاستجابة سلوك ظاهر أو مستتر.
6. النتيجة: تعتبر نتيجة السلوك الذي قام به الفرد في ضوء إدراكه للمثير آخر خطوة في عملية الإدراك، والنتيجة قد تكون إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد أو المنظمة أو كليهما.
- أما برونر فإنه يقسم مراحل النمو الإدراكي على النحو التالي (حمدان، 2000م، ص58).

#### \* المرحلة الحركية النشطة (من المولد حتى 4 سنوات)

يفهم الطفل في هذه المرحلة البيئة المحيطة بمعالجتها الحركية واللعب بموجوداتها، ويتقرر سلوك الطفل في هذه المرحلة بمعرفته الحركية. ومن هنا يرى برونر بأن دور اللغة في سلوكه يكاد يكون معدوماً حيث يتعلم المسك والنقل والعض والمسح واللمس وركوب الدراجة الهوائية مثلاً من خلال خبراته الحركية البحتة أو إدراكه الحركي دون اللغة على سبيل التحديد.

#### \* المرحلة الشكلية الحسية (من عمر 4-11 سنة)

يتحول إدراك الطفل هنا من الحركة إلى التصور حيث يستطيع من خلال حواسه الخمس وذاكرته المرئية وصف الأشياء كما تبدو له. فأدراك الطفل هنا مرهون بالواقع الذي يعيشه ومن هنا لا يقوى الطفل على إدراك مفهوم بقاء الأشياء. ويعزو برونر هذا النمو الإدراكي للطفل في هذه المرحلة إلى افتقاده للقدرة اللغوية (اللفظية) التي تحميه أو تحرره من التأثير البالغ الذي يحدثه العرض المرئي للأشياء على إدراكه. ولا ينطلق الطفل نسبياً من هذا الأسر الشكلي للأشياء إلا مع عمر السابعة حيث تستقر اللغة في عقله أو تتذوت أدراكياً لديه مكونة نظاماً رمزياً كافياً للتفكير والاتصال والتأمل النظري في الأشياء.

#### \* مرحلة الإدراك الرمزي (من عمري 12 سنة)

يتم للطفل في هذه المرحلة كما سبق تذويت اللغة لديه كنظام للإدراك والاتصال معاً مما يتمكن بالتالي حسب رأي برونر من تنظيم أفكاره وتثريع الحلول المنطقية لمشاكله وإنتاج الفكر الاستنتاجي الرياضي.

## \* أنواع الإدراك:

هناك نوعين من الإدراك:

- ١ - الإدراك الحسي: وهو ما يدركه الإنسان عن طريق حواسه المختلفة وهي البصر والشم واللمس والسمع... الخ.
- ٢ - الإدراك العقلي: وهو الإدراك المتطور نسبياً فيأتي نتيجة تفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الإنسان ويتمخض عن المعاني والأفكار. (القریوتی، 2000م، ص110)

## \* الإدراك الانتقائي:

هناك عملية انتقاء للخبرات تحدث أثناء عملية الإدراك. بمعنى أن الإنسان يدرك أجزاء معينة من الظواهر وينتقيها حسب ما يتوافر له من خبرات سابقة وأطر مرجعية. وهذا يعني أن الأفراد لا يثير انتباههم نفس الأشياء والحوادث، وهذا يعني وجود تفاوت واختلاف في مدركاتهم. وتتأثر عملية الانتقاء الإدراكي للمثيرات بعدة عوامل منها ما يتعلق بالفرد المدرك ومنها ما يتعلق بالمثيرات ومنها ما يتعلق بالعوامل البيئية. (القریوتی، 2000م، ص111)

## \* العوامل المؤثرة في الإدراك:

يمكن تقسيم العوامل المؤثر في الإدراك إلى ثلاثة أقسام هي: المثير أو الشيء محل الإدراك والبيئة والفرد. وسنتناول هذه العوامل بشيء من التفصيل في هذه الورقة.

## \* دور المثير أو الشيء محل الإدراك

يتوقف إدراكنا وتفسيرنا للأشياء والمثيرات من حولنا على خصائص هذه المثيرات الموجودة، وهناك عمليتان أساسيتان في إدراك المثيرات:

- أولهما: اختيار المثيرات أو المدركات.

- وثانيهما: هو تنظيم المثيرات أو المدركات. (ماهر، 2000م، ص56)

- أولاً: ما يتعلق باختيار المثيرات أو المدركات

هناك خصائص تجعل الشيء متميزاً عن غيره من الأشياء مما يزيد من احتمال

إدراكه وهذه الخصائص هي:

1. الشدة: فكلما كان المثير الخارجي قوي كلما كانت فرصة إدراكه أكبر، فلذلك يجب على المعلنون الأخذ بهذا المبدأ لجذب انتباه العملاء. فغالباً ما تكون الإعلانات التجارية والتلفزيونية أعلى صوتاً من البرامج العادية لتجذب انتباه الناس. (عبدالباقي، 2000م، ص47)
2. الحجم: كلما كان حجم الشيء المدرك كبير كلما كانت فرصة إدراكه أكبر. فكتابة الإعلان في صفحة كاملة بالصحيفة اليومية، يوفر فرصة أكبر لإدراكه من الإعلان المكتوب في سطور قليلة، وعند زيارة مصنع تكون فيه الآلات الكبيرة الحجم أكثر رؤية من الآلات الصغيرة الحجم.
3. التباين: كلما كان المثير متميزاً ومتبايناً عن ما حوله من المثيرات أمكن الانتباه إليه بشكل أكبر، فوجود خطاب أصفر اللون ضمن باقي الخطابات المعروضة على أحد

- المديرين قد يسترعي انتباهه أكثر من الخطابات الأخرى. والطالب الذي يجيب في كراسة الإجابة ويضع الكلمات المهمة بألوان مختلفة يثير انتباه المصحح لهذه الورقة وللإجابة أكثر من غيرها. (ماهر، 2000م، ص58)
4. التكرار: كلما تكرر وجود المثير أمام الشخص كلما زاد احتمال إدراكه له، ومن هنا فإنه يستحسن إعادة تعليمات العمل أكثر من مرة للعامل، لأن اهتمام أي عامل بالعمل يقل بالتدرج وقد يتلاشي في بعض الأحيان، والوسيلة الوحيدة لإيصال التعليمات ألية فيما يتعلق بهذا العمل هي التكرار. (الحناوي، سلطان، 2000م، ص169)
5. الحركة: إن الأجسام المتحركة تثير انتباه الفرد أكثر من الأجسام الساكنة. فالعامل في خط التجميع قد يركز انتباهه على الخامات المتحركة أمامه ببطيء ويهمل ملاحظة ظروف العمل الجيدة والساكنة التي تحيط به. وهذا ما يفسر استخدام رجال الإعلان للافتات الإعلانية المتحركة. (الحناوي، سلطان، 2000م، ص170)
6. التجديد أو الجدة: ينص هذا المبدأ على أن وضع الأجسام أو الأحداث القديمة في صورة جديدة تجذب قدر أكبر من انتباه الأفراد. والمثال على ذلك هو فكرة أن يتبادل العمال عملهم من وقت لآخر. وكذلك فإن المهمة الجديدة الموكلة إلى أحد العاملين قد تثير انتباهه أكثر من المهام التي تعود عليها.

## - ثانياً: ما يتعلق بتنظيم المثيرات أو المدركات:

في هذه العملية يحاول الفرد جمع المثيرات وربطها مع بعضها كي تكون نظاماً متكاملًا يوحي بمعنى، فهو يحاول أن يضع الأشياء من حوله في كيان مترابط. وهناك العديد من خصائص المثير أو الشيء محل الإدراك التي تساعد الفرد على تكوين كيانات مترابطة. وفيما يلي شرح لهذه الخصائص (ماهر، 2000م، ص59)

1. التشابه: كلما كانت المثيرات من حولنا متشابهة كلما أمكن إدراكها كوحدة متكاملة، فالعاملون الذين يرتدون بدلات زرقاء مثلاً يتم إدراكهم كمجموعة مشتركة بالرغم أن كل منهم له شخصية مختلفة عن الآخر.
2. التقارب الزمني: فكلما ظهرت المثيرات في توالي زمني متقارب كلما ربط الفرد هذا التقارب في مجموعة واحدة، فدخل ذوي البدلات البرتقالية في تقارب زمني لغرفة المدير خلافاً لما هو معتاد قد يشير إلى وجود اهتمام مفاجيء بعملية الصيانة أو وجود متاعب في أحد خطوط الإنتاج.
3. التقارب المكاني: كلما ظهرت المثيرات متقاربة مكانياً كلما أمكن إدراكها كوحدة كيان متكاملة مستقلة. فمثلاً النظر إلى عنبر كبير يمتلئ بذوي البدلات الزرقاء، ثم نلاحظ أن هناك بعض العمال ذوي أفهولات برتقالية يجتمعون في بقعة معينة داخل العنبر. فإننا نستدل أن هذه البقعة هي مكان تجمع عمال الصيانة. أو أنهم يقومون بصيانة أو اصلاح أحد الآلات في هذه البقعة.
4. الإغلاق: وهنا يحاول الفرد أن يصل إلى صورة متكاملة عن وضع معين بالرغم من عدم تكامل هذه الصورة. فقد يرى رئيس القسم أن هناك إجماعاً كاملاً بين أعضاء هذا القسم وذلك من خلال موافقة بعض الأعضاء على آرائه.

## \* دور البيئة في الإدراك:

إن البيئة التي تحوي مثيرات معينة تؤثر على كيفية إدراكنا لهذه المثيرات، فقد تؤدي إلى إبراز هذه المثيرات، وقد يؤدي الأمر إلى عدم إدراك هذه المثيرات بالمرّة. وهناك نوعين من البيئة تؤثر في عملية الإدراك سيتم تناولها كما يلي: (ماهر، 2000م، ص61)

1. الجانب الطبيعي من البيئة: ويقصد بذلك المسافات والمساحات والأبعاد والأجواء وغيرها من الأبعاد الطبيعية. فمثلاً إذا كنت في طائرة فوق مدينة القاهرة بارتفاع ثلاثة آلاف قدم، فإنك ستراها مدينة في غاية النظافة والترتيب. أما إذا نزلت وسرت في شوارعها فقد تراها غير منظمة كذلك الحال إذا سمعت جرس التلفون الساعة الثانية عشرة ظهراً فقد يعني لك وجود عمل مجدي وسار، ولكن إذا سمعت نفس الصوت الساعة الواحدة بعد منتصف الليل قد يعني لك وجود أمر مثير للريبة.
2. الجانب الاجتماعي من البيئة: إن الخلفية الاجتماعية المحيطة بالمثيرات قد تضيف معاني جديدة للمثيرات التي يدركها الفرد. فمثلاً قيام أحد المديرين بنقد أحد مرؤوسيه بلهجة نابية أمام زملائه، هنا يتحول إدراك الزملاء بعيداً عن محتوى عملية النقد إلى كيف أن هذا الرئيس بارد وعديم الإحساس وإلى رد الفعل المرتقب للمرؤوس محل

النقد. إن هذا الموقف نفسه يمكن أن يدرك بصورة أخرى لو أن هذا النقد كان في سرية بين الرئيس والمرؤوس وكان بأسلوب لبق.

### \* دور الفرد في عملية الإدراك:

هناك عدة أمور تؤثر في عملية إدراكنا تعزى إلى طبيعة الفرد المدرك. منها ما يتعلق بالفروق الفردية بين الناس ومنها ما يتعلق بالنزعات السريعة للإدراك ومنها ما يتعلق بالأعزاء أو التبرير الذي يقوم به الفرد.

- **أولاً: ما يتعلق بالفروق الفردية. ويندرج تحتها ما يلي:**

1. **الخبرة السابقة:** حيث يؤثر رصيد خبراتنا على إدراكنا للأشياء التي نتعرض لها، فالموسيقي يدرك الألحان وعلاقتها بصورة أعمق من الشخص العادي. ومن أجل هذا يختلف الناس في إدراكهم لنفس الشيء وذلك لما بينهم من فوارق خاصة في أرصدهم المعرفية. فحين يستقبل الإنسان المثيرات الخارجية يختزن في ذاكرته معلومات ومعاني كثيرة نتيجة لخبراته السابقة، ويقارن الإنسان ما تم استقباله من مثيرات جديدة بالمعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرته ومن ثم يستطيع اكتشاف معاني جديدة لها ويصنفها في توكينات مناسبة مما قد يؤثر في سلوكه المقبل. (ماهر، 2000م، ص63)

2. **الجنس:** إن الرجل يختلف عن المرأة في أسلوب الإدراك، فبينما تهتم المرأة بالمدرجات الحسية وتتنبه إليها أكثر من الرجل. إلا أن الرجل يعتمد في إدراكه على التحليل بصورة أعمق من المرأة، وبالرغم من هذا الاختلاف بين الرجل والمرأة إلا أننا لا نستطيع أن نحدد أيهما أحسن من الآخر في إدراكه.

3. **الشخصية:** تؤثر شخصية المدرك كثيراً في عملية إدراكه للأشياء. فمثلاً لاحظ ليفت أن المديرين الشبان غالباً ما يتجنبون اتخاذ القرارات البسيطة والغير سارة، مثل دراسة التقارير المتكررة، وكتابة الخطابات المملة... الخ. وقد أرجع ليفت ذلك إلى تعارض هذه الأعمال مع شخصية المديرين الشبان. ولوحظ أن الأشخاص عديمو الثقة بأنفسهم يميلون على الاقتناع بأراء الآخرين أو يمكن إقناعهم بسهولة. (الحناوي، سلطان، 2000م، ص170).

4. **ثقافة الفرد:** هناك مثال شائع يستخدم في غالبية كتب علم النفس وفيه تظهر صورة وجه امرأة، فإذا رأى شخص معين في هذه الصورة امرأة صغيرة وجميلة فإنه يتفق مع 60% من الأفراد الذين يشاهدون هذه الصورة لأول مرة. وإذا ما رأى امرأة عجوز قبيحة فإنه يتفق مع 40% ممن شاهد هذه الصورة للمرة الأولى. فبين هذا المثل أن نفس المؤثر قد يدرك بأكثر من صورة. (الحناوي، سلطان، 2000م، ص171).

ففي الجاهلية مثلاً إذا رأى شخص شخصاً آخر يذفن ابنته وهي حية فإنه يقوم بتحيته وكأنه أمراً عادياً. أما في هذا العصر فإن هذا العمل يثير الانتباه ونعتبره جريمة. وفي ميدان التربية والتعليم، إذا أجرى المعلم اختباراً وكانت نسبة النجاح أقل من 30%، فإن الأفراد الذين ثقافتهم متدنية، قد يعطوا حكماً بأن الطلاب ضعيفين، إلا أن الأفراد الذين يتمتعوا بدرجة عالية من التعليم والثقافة قد يرون أن المشكلة تكمن في أسلوب التدريس المتبع، أو أن مستوى الأسئلة غير مناسب لذلك الصف.

5. الحالة الجسمية والنفسية للفرد: فمثلاً عندما يطلب من شخص فقير أو جانع العمل بنصف الأجر الذي يتقاضاه شخص آخر في نفس الوظيفة فإنه يوافق، وخير مثال على ذلك هو لعب الأطفال، فأحياناً نراه نوع من الإزعاج، وأحياناً نراه على أنه نوع من المرح والسرور.

- ثانياً: ما يتعلق بالنزعات السريعة للإدراك: ويندرج تحتها ما يلي:

1. التعميم: يميل الناس إلى تعميم الظواهر استناداً إلى خصائص أو إلى ملائمتها موجودة في هذه الظواهر، وهناك العديد من حالات التعميم، فقد يميل الفرد إلى التعميم من صفة لأخرى أو من سلوك لآخر أو من فرد لآخر. (ماهر، 2000م، ص64).

فمثلاً قد يرى معلم أحد الطلاب غير مرتب فيحكم عليه بأنه غير مهذب، أو قد يكون هناك طالباً نشيطاً ويتهمه زملائه بالسرقة فيقف المعلم أو المدير موقف دفاعي عنه، أو قد ترى شخصاً كفاء في عملية التخطيط، فتقوم بتعميم ذلك السلوك إلى أنواع أخرى من السلوك كأن تقول أن هذا الشخص يصلح أن يكون مديراً.

1. انطباع اللحظة الأولى: حيث يميل إلى الحكم على الآخرين من اللحظة الأولى التي يرونهم فيها، فمثلاً قد يرى أحد المديرين مرؤوسيه مبتسمين فيعتقد أنهم سهواً المراس، وقد ترى شخصاً ذقنه خشنه وغير محلوقة فتعتقد أنه غير مرتب. (ماهر، 2000م، ص65).

2. التتميط: إن الناس عادة يميلون إلى وضع الآخرين في أنماط اجتماعية، ثم يقيمون الآخرين بمدى انتمائهم لتلك الأنماط الاجتماعية. وبمعنى آخر أن التتميط عبارة عن تقييم للفرد بحسب انتمائه إلى جماعة معينة. فحكمنا على الآخرين يتأثر عادة بمدى انتمائهم إلى جماعات معينة سواء كانت هذه الجماعات حسب الجنس أو الدين أو الجنسية أو المهنة أو الحرفة أو الانتماءات التنظيمية المختلفة. فمثلاً نقول الأمريكيون أناس ماديون، واليهود لا عهد لهم، واليابانيون شديداً الحب لبلدهم، والسياسيون أنانيون، والمرأة حساسة... الخ.

3. التشابه: إن الفرد يدرك الأشخاص من حوله بصورة محببة ومفضلة إذا كان هناك تشابه بينه وبينهم. فالتشابه في النوع أو التعليم أو المستوى المادي أو الجنسية أو الانتماء الجغرافي كفيل بالتأثير على فهم وإدراك الفرد لمن حوله من الأشخاص الآخرين.

4. التوقع المحقق لنفسه أو التنبؤ المؤكد لذاته: وهنا يقوم الفرد بإدراك أو توقع شيء بقيمة معينة ثم يقوم بتحقيق هذه القيمة في أفعاله، أو أنه يحاول تأكيد هذه القيمة حتى يكون إدراكه لهذه القيمة سليماً.

فمثلاً إذا استقبل أحد رؤساء الأقسام مجموعة من العاملين الجدد، ثم تلقى معلومة أن هؤلاء العاملين مختلفون في ذكاءاتهم وفي قدراتهم على العمل (بالرغم من أنهم متساوون في قدراتهم وذكاءاتهم) فإنه يتوقع في مثل هذه الحالة أن يظهر بعض العاملين تفوقاً على زملائهم، لأن الرئيس كان يصب اهتمامه على فئة من العاملين دون أخرى والتي كان يعتقد أنهم أذكاء فكان يعطيهم مزيداً من الاهتمام والرعاية والتوجيه والإرشاد. ومن هنا يمكن أن نقول: "أن الاختلاف في تقييم وتقدير وإدراك الرئيس



للاختلافات بين العاملين ثم إثباتها بالفعل وثم تأكيده من خلال التجربة، وهذا ما يطلق عليه بأن النبوءة قد تؤكد ذاتها أحياناً، ذلك من خلال سعي الشخص القائم بالتنبؤ بمحاولة تأكيد صحة هذا التنبؤ". (ماهر، 2000م، ص67).

5. الإسقاط: إن الشخص يسقط مشاعره ورغباته ودوافعه في الحكم على الآخرين. وعادة ما يظهر هذا الإسقاط بالنسبة للصفات غير المرغوبة والتي توجد في الشخص القائم بالإدراك ولكنه يود الإفصاح عنها أو الاعتراف بها. فمثلاً الشخص الكسول قد يعزو الانخفاض في الأداء إلى انخفاض دافعية وأداء الآخرين. كذلك الحال بالنسبة للشخص غير الأمين فإنه يكون مشككاً في أمانة الآخرين، أيضاً الأشخاص الذين يخافون، قد يفسروا سلوك الآخرين على أنه توتر ناجم عن الخوف.

6. الإدراك الجاهز فعلاً (أو الحكم المسبق): هنا يرى الشخص الآخرين بالصورة التي يودها ويرغبها. أي أنه يرى في الآخرين الإدراك الجاهز.

فمثلاً الشخص الجائع قد يكون حساساً جداً لرائحة الطعام ولأي حديث حول الأطعمة. كما أن الشخص ذا الخلفية التجارية يرى المشاكل أمامه ذات زوايا تجارية. (ماهر، 2000م، ص68) قد يرى معلم الاجتماعيات أن العدو يطمع في بلادنا لما فيها من ماء وبتروول وخيرات، بينما معلم التربية الإسلامية يرى أن العدو يرغب في بلادنا حتى يخرجنا عن الدين الإسلامي.

7. استخدام نظريات شخصية لتفسير السلوك: يرى ماهر أنه من خلال التعميمات السابقة يكون بعض الأفراد نظريات خاصة به لتفسير السلوك الإنساني، ويحاول استخدامها في تفسير السلوك الإنساني.

فمثلاً يصف الناس الشخص الذؤوب على العمل والمتحمس له بأنه شريف، بالرغم من عدم توافر أي معلومات عن هذه الصفة لدى الفرد، وقد يكون الفرد نظرية يرى فيها أن المرأة قليلة الإنتاج.

- **ثالثاً: ما يتعلق بالأعزاء الذي يقوم به الفرد.**

يشير الأعزاء إلى كيف يرجع الفرد تصرفاته أو تصرفات من حوله من الناس، وكيف يميل إلى إثباتها بأسباب وأدلة. وينقسم الأعزاء إلى قسمين: الأول هو كيف يعزى الفرد سلوكه؟ والثاني كيف يعزى الفرد سلوك الآخرين؟ وفيما يلي توضيح لهذين النوعين كيف يعزى الفرد سلوكه: يميل الفرد هنا إلى التحيز لنفسه، فعلى سبيل المثال إذا نجح الفرد في مهمة فإنه يعزىها إلى نفسه، فيقول أنا ذكي. أما إذا فشل في ذلك فلن يرجع هذا الفشل إلى نفسه، بل قد يقول أن الظروف كانت صعبة أو أن رئيسي لم يساعدني أو كانت الإمكانيات ضعيفة. فالنجاح يكون داخلياً أما الفشل فيكون خارجياً ولأسباب لها علاقة بالظروف.. (ماهر، 2000م، ص69).

8. كيف يعزو الفرد سلوك الآخرين: يمكن أن نقول أننا نعزى سلوك الآخرين إلى أسباب داخلية ترجع لهم شخصياً أو إلى أسباب خارجية ترجع إلى الظروف والموقف المحيط.

**ماذا يفعل الإداري للحد من تأثير ظاهرة الإعزاء في المؤسسات؟**

لكي يحد الإدراي من ظاهرة الإعزاء التي يقوم بها المرؤوسين عليه اتباع ما يلي: (ماهر، 2000م، ص71).

1. يحلل سلوك المرؤوس هل هو حسن أم سيء جداً.
  2. هل سلوك المرؤوس له تأثير مميز وقوي.
  3. هل سلوك المرؤوس تم بإرادته.
- فإذا كان سلوك المرؤوس حسن جداً وله تأثير قوي على المؤسسة التي يعمل بها وتم بمحض إرادته فإن على الإدراي أن يقبل بالإعزاء الذي نسبه المرؤوس لنفسه. وإذا كان سلوك المرؤوس حسن جداً وله تأثير قوي على المؤسسة التي يعمل بها وتم بتوجيه من المدير أو رئيس القسم فإن على الإدراي أن لا يقبل بالإعزاء الذي نسبه المرؤوس لنفسه.

### \* تأثير الإدراك على السلوك التنظيمي:

يمكن تلخيص تأثير الإدراك على النواحي الإدارية المختلفة في السلوك التنظيمي بالنقاط التالية:

1. تأثير الإدراك على تقييم الأداء: إن الإدراك الخاطي للأداء يؤدي إلى تقييم غير صحيح، وغير موضوعي، مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية على الدافعية وعلى الولاء التنظيمي. فذلك يجب على المدير أن يحدد بدقة خصائص سلوك الموظف والنتائج المتوقعة من أداءه الجيد وذلك من خلال وضع معايير موضوعية لقياس كفاءة الأداء.
2. تأثير الإدراك على اختيار العاملين: تتم عملية الاختيار على الغالب من خلال المقابلة فذلك فإن الانطباع الأول عن الشخص المتقدم للوظيفة لدى المقابل يكون كبير على عملية الاختيار فإذا كان الانطباع الأول جيداً فهذا يعني أن المقابل قد أدرك أنه اختار الموظف لوضعه المناسب في الموقع المناسب ويتوقع منه الأداء الجيد.
3. تأثير الإدراك على القيادة: تشير الدراسات والأبحاث إلى أن تقييم العاملين لفعالية القائد تتأثر إلى حد كبير بالانطباعات المتكونة لديهم عن القائد الجيد أو غير الجيد. فالقائد على سبيل المثال قد يواجه أوقاتاً عصيبة عند محاولته التأثير على العاملين بمعينته وذلك عندما يدركه العاملون بأنه يمارس سلوكيات تتصف بسلوكيات القائد غير الجيد.
4. تأثير الإدراك على الدافعية: إذا أدرك العاملون أن رواتبهم أو أجورهم الشهرية التي يتقاضونها غير عادلة فقد تؤدي هذه الحالة إلى إحداث نوع من التذمر والتقليل من دافعيتهم وبالتالي تعرض التنظيم إلى مشكلة الدوران الوظيفي.
5. تأثير الإدراك على الاتصالات: إن الاتصالات كما عرفها هانت هي: عبارة عن تبادل معانٍ ليس لها نهاية بين الأفراد. أي أن جميع السلوكيات الصادرة عن الأفراد عند تعاملهم مع بعضهم بعضاً تمثل اتصالاً. لذلك نجد أن كمية المعلومات المتبادلة بين العاملين في التنظيم تدرك بطرق مختلفة، وحتى يكون المدير

فعالاً في اتصالاته يجب عليه إصدار الرسائل بحيث تتماشى مع ما يحتاجه المستقبل من معلومات يرغب سماعها. (المدهون، الجزراوي، 1995م، ص257)

### \* نظريات عامة في الإدراك:

قدم أونيل وصفاً لثلاث نظريات عامة في الإدراك وجميع هذه النظريات تقع ضمن ما يسمى بالنظرية الإدراكية وهي:

1. نظرية التمييز والظاهراتيه والاجتهادية، وفيما يلي توضيحاً لكل من هذه النظريات الثلاث:  
السبب المباشر في الاستجابة.
2. نظرية الظاهراتية: ركز أصحاب هذه النظرية على الأحاسيس والطريقة التي تتشكل بها المدركات. فالمعرفة عندهم ما نحسه وندركه نحن بخبراتنا الشخصية، والاحساسات قد لا تكون ممثلة وصادقة للمثيرات، وهناك فروقات بين المثيرات والحس قد تتيح فرصة لوقوع الخطأ، وبما ان الحس يقود إلى الإدراك فإن التمييز بينهما أمر ضروري ولكن كثيراً ما يتم تجاهل هذا التمييز لعدم القدرة على تحديد الحد الفاصل بين النقطة التي يتوقف عندها الحس ويبدأ فيها الإدراك.
3. نظرية الاجتهادية : لقد ركز هؤلاء اهتمامهم على ما يفعله المدرك بالمثيرات في ضوء ما في جعبته من معارف ومعلومات. وهم يؤكدون على أن الطريقة التي تستخدم فيها المثيرات وتفسر تكون مقترنة بما في داخل الإنسان من أمور وهالات. (الطويل، 1998م، ص170)

### كيف نستفيد من مبادئ الإدراك في عملنا الإداري؟

#### - أولاً: في مجال اختيار العاملين:

هناك عدة أمور يجب على الإداري مراعاتها عند عملية اختيار العاملين وهي:

1. تحديد معايير للاختيار وتدوينها ليتم الحكم بواسطتها على العاملين حتى لا تشكل انطباعات المدير وإدراكه أساساً في الحكم.
2. يجب أن يكون المدير على وعي بالحالة النفسية التي يوجد فيها لأن الحالة النفسية للمدير تلعب دوراً مهماً في عملية الاختيار.
3. عدم الأخذ بالجوانب والمعلومات الغامضة التي يتلقاها المدير عن العاملين، حتى يتم التحقق من صدقها.
4. يجب أن تكون معايير الاختيار موضوعية عن أداء العمل، وبعيده عن الجوانب الشخصية التي لا يوجد لها علاقة بطبيعة العمل.

#### - ثانياً: في مجال كتابة التقارير والترقية:

هناك عدة أمور يجب على الإداري مراعاتها عند عملية كتابة التقارير والترقية وهي:

1. يجب توفر سجلات يومية عن أداء العاملين. يتم فيها تسجيل سلوكيات العاملين بعد نهاية الدوام الرسمي. بحيث يتم تسجيل سلوكيات العاملين الإيجابية والسلبية، وذلك لتكون مرجع للإداري عند إجراء عملية التقويم للعاملين. وهنا يجب أن يكون الإداري على وعي بالحالة النفسية التي يوجد فيها.

2. يجب الاطلاع على الأخطاء التي قد يقع فيها المدراء عند الحكم على سلوك العاملين والنتائج عن سوء الإدراك والتي سبق الإشارة إليها في هذا الفصل.

#### - ثالثاً: في مجال اتخاذ القرارات:

هناك عدة أمور يجب على الإداري اتباعها عند اتخاذ قرار معين وهي:  
التشخيص السليم للمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، جمع معلومات عن المشكلة، وضع البدائل الممكنة لحل المشكلة وهنا تبرز ضرورة إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرار، المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب، ثم المتابعة والتقييم.  
إن رؤية الإنسان للعالم الخارجي لا تكون ممثلة تماماً للواقع الفعلي لهذا العالم. فالإنسان يرى العالم بالشكل الذي يريد أن يدركه فيه، وقد يكون هذا الإدراك مُمثلاً للواقع الفعلي للأشياء التي يراها الإنسان في هذا العالم وقد لا يكون كذلك. لذلك فأنا كثيراً ما نسمع العبارات التالية: "أنا لم أقصد ذلك"، "ليس هذا هو المعنى الذي فهمته"، "كلامك غير واضح".

ومن هنا فإنه قد يقع المديرون في كثير من الأخطاء الإدراكية عند تفسيرهم للأشياء والأشخاص من حولهم، أو عند قيامهم بعمليات الاختيار والترقية وكتابة التقارير وتقييم الأداء أو عند اتخاذ القرارات المختلفة. فيجب على الإداريين تقويم ادراكاتهم وتصحيحها من أجل الوصول إلى قرارات أكثر صحة وعقلانية.

وقد جاء هذا الفصل ليساعد الإداريين والدارسين على تقويم إدراكاتهم المختلفة وليسلط الضوء على مفهوم الإدراك وميكانيكته ونظرة الإسلام إليه وآراء علماء المسلمين فيه وتم التعرض إلى العوامل المؤثرة في الإدراك وتأثير ذلك على السلوك المنظمي في المنظمات، وتعرض هذا الفصل إلى إمكانية الاستفادة من مبادئ الإدراك والعوامل المؤثرة فيه في الأعمال الإدارية المختلفة.

## قائمة المراجع

1. القرأن الكريم.
2. الحناوي، محمد صالح. سلطان، محمد سعيد، ( 2000 ) السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
3. الباقي، صلاح الدين محمد، ( 2000 ) السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
4. ماهر، احمد، (2000) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط 7، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
5. القريوتي، محمد قاسم، (2000) السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. حمدان، محمد زياد، (2000) علم نفس النمو التربوي: مجالاته ونظرياته وتطبيقاته المدرسية، دار التربية الحديثة، الفيحاء.
7. الطويل، هاني عبدالرحمن صالح، ( 1998 ) الإدارة التربوية والسلوك المنظمي – سلوك الافراد والجماعات في النظم ط2، دار وائل، للنشر، عمان، الأردن.
8. حريم، حسين، (1997) السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان – الأردن ن.
9. المدهون، موسى توفيق. الجزراوي، إبراهيم محمد علي، ( 1995 ) تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وأداريا للعاملين والجمهور ط 1، المركز العربي للخدمات الجامعية، عمان – الاردن.
10. الجسماني، عبدالعلي، ( 1994 ) علم النفس وتطبيقاته الاجتماعية والتربوية ط 1، الدار العربية للعلوم، بيروت.
11. البيضاوي، تفسير البيضاوي، الجزء الأول.
12. ابن كثير، تفسير ابن كثير، الجزء الأول.
13. البغوي، تفسير البغوي، الجزء الأول.

# المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
7	المقدمة.....
50-9	الفصل الأول
11	المناخ التنظيمي
11	مقدمة.....
14	مفهوم المناخ التنظيمي.....
17	عناصر المناخ التنظيمي.....
18	مؤشرات صحة النظام.....
20	تحسين صحة النظام ومناخات العمل في المؤسسة التربوية.....
21	أهمية المناخ التنظيمي.....
22	المناخ المؤسسي في المدارس الإدارية.....
24	أنواع المناخ التنظيمي.....
25	الإداري والمناخ التنظيمي.....
27	تحسين المناخ التنظيمي.....
30	قائمة المراجع العربية والأجنبية.....
32	المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية
32	مقدمة.....
33	ماهية المناخ التنظيمي.....
35	عناصر المناخ التنظيمي.....
38	المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين.....
39	أنواع المناخ التنظيمي.....
43	مفهوم مناخ النظام الرابع (ليكرت).....
44	مؤشرات صحة النظام.....
رقم الصفحة	الموضوع
45	أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي.....

46	متغيرات المناخ التنظيمي .....
47	العوامل المساعدة في تحسين المناخ التنظيمي .....
49	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....
94-51	الفصل الثاني
	الشخصية
53	مفهومها ونظرياتها والذات ومفهومها وطرق الدفاع عنها
53	مقدمة .....
54	الشخصية من مفهوم إسلامي .....
57	مفهوم الشخصية من منظور علم النفس المعاصر .....
58	أنواع النمو .....
59	عوامل النمو الإنساني (محددات الشخصية) .....
62	نظريات الشخصية .....
64	نقد نظريات السمات .....
66	نظريات الأنماط .....
72	تقويم نظريات الأنماط .....
77	نقد النظرية .....
80	تطور الشخصية في مرحلة المراهقة .....
81	الخصائص الانفعالية التي تميز الشخصية في مرحلة المراهقة .....
82	جوانب نفسية من اختيار المهنة للمراهق .....
83	تطور الشخصية في مرحلة الرشد .....
84	مفهوم الذات .....
86	مراحل تطور الذات .....
90	طرق الدفاع عن الذات .....
93	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....

97	الجماعة :طبيعتها ، مدى تأثيرها على الفرد
97	.....مقدمة
98	.....مصطلحات ومفاهيم
99	.....أهمية الجماعة
100	.....طبيعة الجماعة
101	.....خصائص الجماعة
102	.....أنواع الجماعات
103	.....الجماعات غير الرسمية
104	.....أسباب نشوء الجماعات غير الرسمية
105	.....نظريات تكوين الجماعات
106	<b>توزيع أدوار الفريق: Asigning Team Roles</b> .....
107	.....مسؤوليات مقرر الفريق: <b>Recorder</b>
107	.....مسؤوليات الفرد (العضو) في الفريق
109	.....قواعد لأسباب نجاح أو فشل اجتماع لمجموعة ما
110	.....ديناميات الجماعة وأثرها الفعال على الإتصال
112	.....أثر المجموعة على الفرد
114	.....التنظيم يوفر فرصا للفرد لإشباع حاجاته منها
115	.....انعكاس أثر الجماعة على المؤسسة
118	.....قائمة المراجع العربية والأجنبية
120	.....السلوك الإنساني الفردي في المؤسسة ومحدداته
120	.....مقدمة
122	.....أولا:محددات السلوك الإنساني في المؤسسة وطبيعته
123	.....الإدراك وأثره في تحديد السلوك الإنساني



رقم الصفحة	الموضوع
123	القيم وأثرها في تحديد السلوك الإنساني.....
124	الشخصية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني .....
125	الدافعية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني .....
125	تعريف الدافعية .....
126	مفهوم الدافعية .....
128	خصائص الدافعية .....
129	ثانياً: نظريات الدافعية التي توجه السلوك الفردي في المؤسسة..
129	1- نظرية (x,y) (دوجلاس ماكريجور) .....
132	2- نظرية سلم الحاجات ( أبراهام ماسلو) .....
135	3- نظرية العاملين ( فريدريك هيرزبيرج) .....
136	عوامل الدافعية.....
136	عوامل الصحة.....
138	4- نظرية سلم الحاجات (بورتر) .....
139	5- نظرية الوجود والانتماء والنمو (الدرفر) .....
139	6- نظرية التعزيز.....
140	7- نظرية التوقع.....
142	8- نظرية الحاجة للإنجاز (ماكليلاند) .....
144	9- نظرية مستوى الطموح (ليفين) .....
144	10- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (لوك) .....
145	11- نظرية ليكرت في الدافعية.....
146	ثالثاً: طرق ووسائل حفز الأفراد في المؤسسات التعليمية.....
147	مداخل التحفيز .....
150	أهمية الحوافز في الإدارة التعليمية .....
155	قائمة المراجع العربية والأجنبية.....

رقم الصفحة	الموضوع
202-157	الفصل الرابع
159	الضغوط والسلوك الإنساني
159	..... مقدمة
161	..... أولاً: مفهوم الضغط
164	..... ثانياً: نظريات الضغط
166	..... ثالثاً: أنواع الضغط
169	..... رابعاً: مسببات الضغط
173	..... خامساً: مصادر الضغط لدى المعلمين
177	..... سادساً: مؤشرات ازدياد الضغوط
184	..... سابعاً: العلاقة بين الضغط والتوتر
186	..... استراتيجيات إدارة التوتر
186	..... أنواع التوتر واستراتيجيات إدارتها للقضاء عليها
188	..... ثامناً: علاقة ظاهرة الاحتراق النفسي بضغط العمل
189	..... تسعاً: رد الفعل الفسيولوجي للضغط
192	..... عاشراً : إزالة مسببات الضغط أو التخفيف من حدته
197	..... أنواع الإرشاد
201	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية
280 -203	الفصل الخامس
205	Introducing change مقدمة التغيير
205	..... مقدمة
206	..... أنواع المقاومة للتغيير
207	..... ما الذي يسبب المقاومة للتغيير
207	..... عوامل اقتصادية
208	..... عدم الرضا (INCONVENIENCE)

رقم الصفحة	الموضوع
208	.....عدم الثقة ( UNCERTAINTY )
209	..... الرموز (SYMBOLS)
212	.....الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة
214	..... تصرفات النقابات
215	..... التغيير والتنظيم العام
217	..... انتهاك التوقعات
217	..... تخفيف مقاومة التغيير
220	..... الامتيازات الاقتصادية
222	..... الاتصالات ذات الاتجاهين
222	..... اتخاذ القرارات الجماعية
223	..... إذابة الثلج عن المواقف
224	..... انتخاب مقاييس جديدة للمجموعات
226	..... التعامل مع الرموز
227	..... إجراء التغييرات التجريبية
228	..... التغيير البطيء أو السريع
230	الاتجاهات، مفهومها ، وإمكانية تعديل السلوك
230	..... مقدمة
231	..... ما هي الاتجاهات؟ تعريفها ومفهومها
231	..... مم تتكون الاتجاهات ؟ وكيف تتكون الاتجاهات؟
234	..... مكونات الاتجاهات
235	..... وظيفة الاتجاهات
236	..... أنواع الاتجاهات
237	..... علاقة الاتجاهات بالإدراك
238	..... قياس الاتجاهات

رقم الصفحة	الموضوع
241	مقاييس الاتجاهات والميول نحو العمل .....
244	تغيير الاتجاهات وتعديلها .....
246	وسائل تغيير الاتجاهات .....
247	معوقات التغيرات في الاتجاهات .....
249	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....
250	<b>Motivation الدافعية</b>
250	..... مقدمة
251	..... تعريف الدافعية
252	..... مفهوم الحوافز
252	..... العلاقة بين الدوافع والحوافز
253	..... وظائف الدوافع
254	..... أبعاد الدافعية
254	..... أهمية الدافعية
255	..... خصائص الدافعية
256	..... أنواع الدافعية
256	..... مسؤولية الإدارة في دفع العاملين
257	<b>Motivational Techniques</b> تقنيات وسائل الدافعية .....
263	..... نظريات الدوافع
263	..... اقتراحات النظرية
264	..... تصنيف ماسلو Maslow للحاجات
265	..... أولاً : الحاجات الفسيولوجية
266	..... ثانياً : حاجات الأمن
267	..... ثالثاً : حاجات الحب والانتماء
269	..... رابعاً : حاجات التقدير واحترام الذات
270	..... خامساً : حاجات تحقيق الذات
رقم الصفحة	الموضوع

271	سادساً : حاجات المعرفة والفهم
271	سابعاً : الحاجات الجمالية
271	درجة ثبات هيكل تدرج الحاجات
273	الانتقادات الموجهة للنظرية
275	تطبيقات تربوية
279	قائمة المراجع العربية والأجنبية
349-281	الفصل السادس
282	الاتصال Communication
282	المقدمة
283	مفهوم الاتصال
283	أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية
285	مراحل عملية الاتصال
287	عناصر الاتصال Elements or Variables of Communication
288	أهداف الاتصال Objecties of communication
291	نماذج الاتصال Communication Models
296	عيوب النظام القديم للاتصالات الرسمية
297	شبكات الاتصال Communication Networks:
300	طرق زيادة فعالية الاتصال
303	قائمة المراجع العربية والأجنبية
304	الإبداع والابتكار
304	المقدمة
305	الإبداع Creativity
305	مفهوم الإبداع
305	بعض تعريفات الإبداع
306	عناصر الإبداع
رقم الصفحة	الموضوع
307	ركائز الإبداع

308	..... صور الإبداع
308	..... امكانية الابداعية عند الفرد
309	..... العوامل التي تساعد على الإبداع
310	..... بعض السمات التي تميز المبدعين
312	..... المداخل المختلفة لدراسة الإبداع
313	..... أثر البيئة على الإبداع
313	..... خصائص الإبداع
314	..... خصائص الإداريين المبدعين
315	..... الإبداع الإداري
316	..... معوقات الابداع
318	..... تنمية الابداع وتطويره
319	..... تنمية القدرات الإبداعية للفردية
320	..... بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي
323	..... كيف ينمي الإبداع نفسه؟
325	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية
326	الإدراك Perception
326	..... مقدمة
328	..... مفهوم الإدراك
329	..... ميكانيكية عملية الإدراك
330	..... الإدراك من وجهة نظر الإسلام
332	..... مراحل تطور ونمو الإدراك
335	..... المرحلة الحركية النشطة ( من المولد حتى 4 سنوات )
335	..... المرحلة الشكلية الحسية ( من عمر 4 - 11 سنة )
335	..... مرحلة الإدراك الرمزي ( من عمري 12 سنة )
335	..... أنواع الإدراك
رقم الصفحة	الموضوع
336	..... سيحال إدراك الانتقالي
336	..... العوامل المؤثرة في الإدراك

336	..... دور الثير أو الشيء محل الإدراك
338	..... دور البيئة في الإدراك
339	..... دور الفرد في عملية الإدراك
344	..... تأثير الإدراك على السلوك التنظيمي
345	..... نظريات عامة في الإدراك
348	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية

# المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
5	المقدمة.....
50-9	الفصل الأول
11	المناخ التنظيمي
11	مقدمة.....
14	مفهوم المناخ التنظيمي.....
17	عناصر المناخ التنظيمي.....
18	مؤشرات صحة النظام.....
20	تحسين صحة النظام ومناخات العمل في المؤسسة التربوية.....
21	أهمية المناخ التنظيمي.....
22	المناخ المؤسسي في المدارس التربوية.....
24	أنواع المناخ التنظيمي.....
27	تحسين المناخ التنظيمي.....
30	قائمة المراجع العربية والأجنبية.....
32	المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية
32	مقدمة.....
33	ماهية المناخ التنظيمي.....
35	عناصر المناخ التنظيمي.....
38	المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة والمعلمين.....
39	أنواع المناخ التنظيمي.....
43	مفهوم مناخ النظام الرابع (ليكرت).....
44	مؤشرات صحة النظام.....
45	أبعاد النظام المؤثرة على المناخ التنظيمي.....
رقم الصفحة	الموضوع
46	متغيرات المناخ التنظيمي.....



47	العوامل المساعدة في تحسين المناخ التنظيمي .....
49	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....
94-51	الفصل الثاني
	الشخصية
53	مفهومها ونظرياتها والذات ومفهومها وطرق الدفاع عنها
53	مقدمة .....
54	الشخصية من مفهوم إسلامي .....
57	مفهوم الشخصية من منظور علم النفس المعاصر .....
38	أنواع النمو .....
59	عوامل النمو الإنساني (محددات الشخصية) .....
62	نظريات الشخصية .....
64	نقد نظريات السمات .....
66	نظريات الأنماط .....
72	تقويم نظريات الأنماط .....
77	نقد النظرية .....
80	تطور الشخصية في مرحلة المراهقة .....
81	الخصائص الانفعالية التي تميز الشخصية في مرحلة المراهقة .....
82	جوانب نفسية من اختيار المهنة للمراهق .....
84	مفهوم الذات .....
86	مراحل تطور الذات .....
90	طرق الدفاع عن الذات .....
93	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....

97	الجماعة :طبيعتها ، مدى تأثيرها على الفرد
97	.....مقدمة
98	.....مصطلحات ومفاهيم
99	.....أهمية الجماعة
100	.....طبيعة الجماعة
101	.....خصائص الجماعة
102	.....أنواع الجماعات
103	.....الجماعات غير الرسمية
104	.....أسباب نشوء الجماعات غير الرسمية
105	.....نظريات تكوين الجماعات
106	<b>Asigning Team Roles :توزيع أدوار الفريق:</b>
107	.....مسؤوليات مقرر الفريق: <b>Recorder</b>
107	.....مسؤوليات الفرد (العضو) في الفريق
109	.....قواعد لأسباب نجاح أو فشل اجتماع لمجموعة ما
110	.....ديناميات الجماعة وأثرها الفعال على الإتصال
112	.....أثر المجموعة على الفرد
114	.....التنظيم يوفر فرصا للفرد لإشباع حاجاته منها
115	.....انعكاس أثر الجماعة على الفرد
118	.....قائمة المراجع العربية والأجنبية
120	السلوك الإنساني الفردي في المؤسسة ومحدداته
120	.....مقدمة
122	.....أولا:محددات السلوك الإنساني في المؤسسة وطبيعته
123	.....الإدراك وأثره في تحديد السلوك الإنساني

رقم الصفحة	الموضوع
123	القيم وأثرها في تحديد السلوك الإنساني.....
124	الشخصية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني .....
125	الدافعية وأثرها في تحديد السلوك الإنساني .....
125	تعريف الدافعية .....
126	مفهوم الدافعية .....
128	خصائص الدافعية .....
129	ثانياً: نظريات الدافعية التي توجه السلوك الفردي في المؤسسة ..
129	1- نظرية (x,y) (دوجلاس ماكريجور) .....
132	2- نظرية سلم الحاجات ( أبراهام ماسلو) .....
135	3- نظرية العاملين ( فريدريك هيرزبيرج) .....
136	عوامل الدافعية.....
136	عوامل الصحة.....
138	4- نظرية سلم الحاجات (بورتر) .....
139	5- نظرية الوجود والانتماء والنمو (الدرفر) .....
139	6- نظرية التعزيز.....
140	7- نظرية التوقع.....
142	8- نظرية الحاجة للإنجاز (ماكليلاند) .....
144	9- نظرية مستوى الطموح (ليفين) .....
144	10- نظرية المشاركة في تحديد الأهداف (لوك) .....
145	11- نظرية ليكرت في الدافعية.....
146	ثالثاً: طرق ووسائل حفز الأفراد في المؤسسات التعليمية.....
147	مداخل التحفيز .....
150	أهمية الحوافز في الإدارة التعليمية .....
155	قائمة المراجع العربية والأجنبية.....

رقم الصفحة	الموضوع
202-157	الفصل الرابع
159	الضغوط والسلوك الإنساني
159	..... مقدمة
161	..... أولاً: مفهوم الضغط
164	..... ثانياً: نظريات الضغط
166	..... ثالثاً: أنواع الضغط
169	..... رابعاً: مسببات الضغط
173	..... خامساً: مصادر الضغط لدى المعلمين
177	..... سادساً: مؤشرات ازدياد الضغوط
184	..... سابعاً: العلاقة بين الضغط والتوتر
186	..... استراتيجيات إدارة التوتر
186	..... أنواع التوتر واستراتيجيات إدارتها للقضاء عليها
188	..... ثامناً: علاقة ظاهرة الاحتراق النفسي بضغط العمل
189	..... تاسعاً: رد الفعل الفسيولوجي للضغط
192	..... عاشراً : إزالة مسببات الضغط أو التخفيف من حدته
197	..... أنواع الإرشاد
201	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية
280 -203	الفصل الخامس
205	Introducing change مقدمة التغيير
205	..... مقدمة
206	..... أنواع المقاومة للتغيير
207	..... ما الذي يسبب المقاومة للتغيير
207	..... عوامل اقتصادية
208	..... عدم الرضا (INCONVENIENCE)

رقم الصفحة	الموضوع
208	.....عدم الثقة ( UNCERTAINTY )
209	.....الرموز (SYMBOLS)
212	.....الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة
214	.....تصرفات النقابات
215	.....التغيير والتنظيم العام
217	.....انتهاك التوقعات
217	.....تخفيف مقاومة التغيير
220	.....الامتيازات الاقتصادية
222	.....الاتصالات ذات الاتجاهين
222	.....اتخاذ القرارات الجماعية
223	.....إذابة الثلج عن المواقف
224	.....انتخاب مقاييس جديدة للمجموعات
226	.....التعامل مع الرموز
227	.....إجراء التغييرات التجريبية
228	.....التغيير البطيء أو السريع
230	الاتجاهات، مفهومها ، وإمكانية تعديل السلوك
230	.....مقدمة
231	.....ما هي الاتجاهات؟ تعريفها ومفهومها
231	.....مم تتكون الاتجاهات ؟ وكيف تتكون الاتجاهات؟
234	.....مكونات الاتجاهات
235	.....وظيفة الاتجاهات
236	.....أنواع الاتجاهات
237	.....علاقة الاتجاهات بالإدراك
238	.....قياس الاتجاهات

رقم الصفحة	الموضوع
241	مقاييس الاتجاهات والميول نحو العمل .....
244	تغيير الاتجاهات وتعديلها .....
246	وسائل تغيير الاتجاهات .....
247	معوقات التغيرات في الاتجاهات .....
249	قائمة المراجع العربية والأجنبية .....
250	<b>Motivation الدافعية</b>
250	..... مقدمة
251	..... تعريف الدافعية
252	..... مفهوم الحوافز
252	..... العلاقة بين الدوافع والحوافز
253	..... وظائف الدوافع
254	..... أبعاد الدافعية
254	..... أهمية الدافعية
255	..... خصائص الدافعية
256	..... أنواع الدافعية
256	..... مسؤولية الإدارة في دفع العاملين
257	<b>Motivational Techniques</b> تقنيات وسائل الدافعية .....
263	..... نظريات الدوافع
263	..... اقتراحات النظرية
264	..... تصنيف ماسلو Maslow للحاجات
265	..... أولاً : الحاجات الفسيولوجية
266	..... ثانياً : حاجات الأمن
267	..... ثالثاً : حاجات الحب والانتماء
269	..... رابعاً : حاجات التقدير واحترام الذات
270	..... خامساً : حاجات تحقيق الذات
رقم الصفحة	الموضوع

271	سادساً : حاجات المعرفة والفهم
271	سابعاً : الحاجات الجمالية
271	درجة ثبات هيكل تدرج الحاجات
273	الانتقادات الموجهة للنظرية
275	تطبيقات تربوية
279	قائمة المراجع العربية والأجنبية
349-281	الفصل السادس
282	الاتصال Communication
282	المقدمة
283	مفهوم الاتصال
283	أهمية الاتصالات في المؤسسات التعليمية
285	مراحل عملية الاتصال
287	عناصر الاتصال Elements or Variables of Communication
288	أهداف الاتصال Objecties of communication
291	نماذج الاتصال Communication Models
296	عيوب النظام القديم للاتصالات الرسمية
297	شبكات الاتصال Communication Networks:
300	طرق زيادة فعالية الاتصال
303	قائمة المراجع العربية والأجنبية
304	الإبداع والابتكار
304	المقدمة
305	الإبداع Creativity
305	مفهوم الإبداع
305	بعض تعريفات الإبداع
306	عناصر الإبداع
رقم الصفحة	الموضوع
307	ركائز الإبداع

308	..... صور الإبداع
308	..... امكانية الإبداعية عند الفرد
309	..... العوامل التي تساعد على الإبداع
310	..... بعض السمات التي تميز المبدعين
312	..... المداخل المختلفة لدراسة الإبداع
313	..... أثر البيئة على الإبداع
313	..... خصائص الإبداع
314	..... خصائص الإداريين المبدعين
315	..... الإبداع الإداري
316	..... معوقات الإبداع
318	..... تنمية الإبداع وتطويره
319	..... تنمية القدرات الإبداعية للفردية
320	..... بعض الاقتراحات لتنمية الإبداع الفردي
323	..... كيف ينمي الإبداع نفسه؟
325	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية
326	الإدراك Perception
326	..... مقدمة
328	..... مفهوم الإدراك
329	..... ميكانيكية عملية الإدراك
330	..... الإدراك من وجهة نظر الإسلام
332	..... مراحل تطور ونمو الإدراك
335	..... المرحلة الحركية النشطة ( من المولد حتى 4 سنوات )
335	..... المرحلة الشكلية الحسية ( من عمر 4 - 11 سنة )
335	..... مرحلة الإدراك الرمزي ( من عمري 12 سنة )
335	..... أنواع الإدراك
رقم الصفحة	الموضوع
336	..... سيحال الإدراك الانتقائي
336	..... العوامل المؤثرة في الإدراك



336	..... دور الثير أو الشيء محل الإدراك
338	..... دور البيئة في الإدراك
339	..... دور الفرد في عملية الإدراك
344	..... تأثير الإدراك على السلوك التنظيمي
345	..... نظريات عامة في الإدراك
348	..... قائمة المراجع العربية والأجنبية